

# **BROADBANDING**

***FNV Bondgenoten over beloning***

*Informatieblad nummer 8*

## **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*

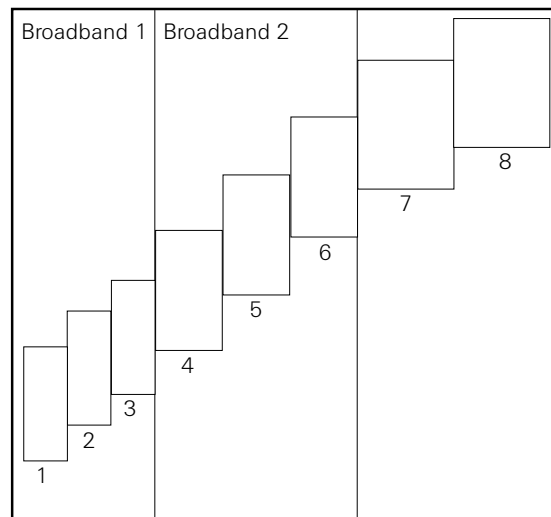
## Broadbanding

De laatste jaren willen veel ondernemingen hun beloningssystemen moderniseren en flexibiliseren. Ze willen in hun beloningssysteem, naast functiewaardering, ook een (grotere) rol geven aan het persoonlijke functioneren en de individuele ontwikkeling in functies door medewerkers. Om zo beter aan te kunnen sluiten bij een gewenst loopbaan- en doorstromingsbeleid. In dit informatieblad besteden we aandacht aan een moderne variant: 'broadbanding'. Het betreft een systematiek die gebaseerd is op functiewaardering. Maar wel veel minder is geënt op helder afgebakende functies. Werknemers worden ingedeeld in brede loonschalen ('broad bands') op grond van hun persoonlijke ontwikkeling, hun functioneren respectievelijk hun inzetbaarheid in een functiesoort. Wat is 'broadbanding'? Waarom willen ondernemingen het invoeren? En wat denkt FNV Bondgenoten ervan?

### Wat is Broadbanding?

Broadbanding is een beloningsstructuur die rekening houdt met enerzijds de functiezwaarte en anderzijds de individuele (competentie)-ontwikkeling en performance. Bij broadbanding worden *brede functiegroepen* ('broad bands') in termen van functiewaarderingspunten (dus functiezwaarte) gevormd. Breder dan gebruikelijk is bij loonschalen op basis van functiewaardering (zie informatieblad nr. 1). Hierdoor ontstaat een *beperkt aantal functiegroepen*, waarin de voorkomende functies moeten worden ingedeeld.

Er worden bijvoorbeeld vier groepen van 50-60 punten ORBA breed gevormd in plaats van de gebruikelijke tien tot twaalf groepen van 15-20 punten. Door deze groepsbreedte kunnen op een vakgebied functies van verschillende zwaarte toch worden ingedeeld in dezelfde groep. Zoals beperkt inzetbare procesoperatorfuncties onder in de groep en allround operators boven in de groep. Of op adviseursgebied junior functies onder in de groep, medior functies in het midden en de senioren bovenin. Of lichte verkoopfuncties onder in de groep en zware senior verkopers bovenin. Aan een brede functiegroep wordt een loonschaal gekoppeld met een *groot verschil tussen het schaalminimum en schaalmaximum*. Het schaalminimum is bijvoorbeeld slechts 30-40% van het schaalmaximum. Terwijl bij loonschalen die aan klassieke smallere functiegroepen zijn gekoppeld het schaalminimum vaak 70-80% van het schaalmaximum is. In feite vallen bij broadbanding de grenzen tussen verschillende opeenvolgende loonschalen weg.



Figuur 1 Traditionele en broadbanding loonschalenstructuur (bron: HayGroup)

Bij broadbanding worden eerst functies op een bepaald vakgebied door middel van functiewaardering ingedeeld in een brede band (functiegroep).

Aan die band wordt een loonschaal gekoppeld, waarin enkele zogenaamde '*pay zones*' (*salaristrajecten*) worden gedefinieerd. Een pay zone geeft het salarisbereik binnen de schaal aan voor een functie van een bepaalde zwaarte. Bijvoorbeeld een pay zone onder in de schaal voor een beginnend operator, een pay zone midden in de schaal voor een allround operator, en een pay zone boven in de schaal voor een hoofdoperator of wachtchef.

De hoogte (in euro's) van loonschalen en pay zones kan vastgesteld worden door vergelijking met de lonen voor dit soort functies in 'de markt'. We noemen dit benchmarking van lonen (zie informatieblad nr. 3). De groei in salaris in de pay zone of schaal gebeurt niet met behulp van automatische periodieken, maar op grond van een *beoordeling van de individuele performance en ontwikkeling*. De lijnmanager bepaalt het groeipercentage of -bedrag waarmee de werknemer verder groeit in de schaal.

Figuur 2 'broadbanding structuur met functiefamilies en pay zones';

Specialisatie	Broadband	Functietype
management	BAND A	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; senior management</li> <li>&gt; manager belangrijke afdeling</li> <li>&gt; afdelingsmanager</li> </ul>
Engeneering/ professional	BAND B	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; senior/teamleider</li> <li>&gt; volledig gekwalificeerd</li> <li>&gt; starter/ontwikkeland</li> </ul>
Operationeel	BAND C	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; senior technicus/teamleider</li> <li>&gt; technisch/ervaren medewerker</li> <li>&gt; medewerker</li> </ul>
Administratie/ Support services	BAND D	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; senior administrateur/teamleider</li> <li>&gt; administrateur</li> <li>&gt; junior administrateur/support medewerker</li> </ul>

Bron: HayGroup

### Waarom invoering?

De belangrijkste reden om broadbanding in te voeren is dat, naast functiezwarte, ook de persoonlijke functie-invulling en (competentie)-ontwikkeling een belangrijke plaats krijgen in de beloning. Een werknemer kan een functie immers op meerdere niveaus (taken, zelfstandigheid, verantwoordelijkheden, contacten) uitvoeren. Dus moet de werknemer op meerdere niveaus kunnen worden beloond. Werknemers kunnen dan de kans krijgen zich verder te ontwikkelen richting een zwaarder functieniveau. Werkgevers kunnen daar in het kader van een loopbaanbeleid bewust op sturen. Zij krijgen dan beter gekwalificeerd en breder inzetbaar personeel. Daar staat voor de werknemers dan een hogere beloning tegenover. Zonder dat er, zoals traditioneel het geval is, eerst een promotie naar een hogere schaal gemaakt moet worden.

### Voor- en nadelen

Werkgevers willen dit instrument gebruiken om hun werknemers *flexibeler* in te zetten en hen te stimuleren zich verder te ontwikkelen. Voor hen is een belangrijk voordeel van broadbanding, dat de *lijnmanagers een grote mate van vrijheid* krijgen bij het vaststellen van de beloning voor hun medewerkers. Slechts een vastgesteld budget voor beloning en wat algemene beloningsrichtlijnen zijn voor hen gegeven. De medewerkers echter, die voor hun beloning afhankelijk zijn van het oordeel van hun baas,

kunnen dit wel eens als een nadeel ervaren! Zeker wanneer men denkt dat iedere werknemer binnen enkele jaren het schaalmaximum zou kunnen bereiken. Wat zeker niet altijd het geval zal zijn! Werkgevers zijn ook bang voor deze gedachte, want zij vrezen een explosie van de loonkosten wanneer werknemers zich onbelemmerd verder (willen) ontwikkelen. Zij leggen hun managers dan ook een strak beloningsmanagement op. Met strakke beoordelingsrichtlijnen. Om de loonkosten te beheersen. Het beschikbare budget vormt daarbij een belangrijk sturingsmechanisme.

Als ander voordeel wordt genoemd dat broadbanding door de reductie van het aantal schalen beter aansluit bij een platte organisatiestructuur. Dat het de horizontale en verticale mobiliteit van werknemers bevordert. En dat de gevoeligheid voor promotie, hiërarchie en status afneemt. Medewerkers zouden eerder geneigd zijn om andere functies te aanvaarden die niet per definitie hoger in de hiërarchie hoeven te zitten.

Voor de lijnmanagers kan broadbanding onzekerheid geven. Zij worden verantwoordelijk voor het maken en rechtvaardigen van beloningsverschillen tussen hun medewerkers. Zij moeten daarom rechtvaardige beoordelingen geven. Zij moeten invulling geven aan performance management. Maar door broadbanding worden lijnmanagers niet automatisch goede 'people managers'! Voorstanders van broadbanding vinden we vooral in ondernemingen die geen

traditie van afgebakende, beschreven en gewaardeerde functies kennen. Met name in de dienstverlening, zoals advocatenkantoren, adviesbureaus en ICT-ondernemingen. En dan nog vooral bij hogere functies, die aan werknemers meer ruimte bieden voor een persoonlijke invulling.

### Wat vindt FNV Bondgenoten?

Bij broadbanding is *beoordeling van de medewerker cruciaal*: hoe functioneert deze in de functie (getoonde kennis, uitgevoerde taken, zelfstandigheid, verantwoordelijkheden e.d.), en hoe ontwikkelt hij/zij zich. Een correcte beoordeling hiervan is nogal eens lastig, omdat zoveel factoren (functioneren, prestaties, ontwikkeling) een rol spelen. Als gevolg hiervan komt het voor dat werknemers midden in de loonschaal worden afgestopt, omdat ze volgens de chef het hoogste functieniveau niet (kunnen) uitvoeren. Dit zal niet altijd terecht zijn. Het management heeft dus eenzijdig de mogelijkheid om iemands salarisgroei af te stoppen, eventueel met een discutabele beoordeling. En wellicht ook ingegeven door budgetoverwegingen. Voor medewerkers is er minder zekerheid en duidelijkheid over de indeling en jaarlijkse salarisgroei. Bovendien ontbreekt voor hen vaak de mogelijkheid om bezwaar tegen de beoordeling aan te tekenen.

FNV Bondgenoten stelt sowieso de voorwaarde dat beloningsbeslissingen redelijk *consistent en te rechtvaardigen* zijn. Dat betekent dat voor werknemers duidelijk moet zijn waarop ze beoordeeld worden. En dat reële *ontwikkelingspaden* voor individuele functies kunnen worden gedefinieerd, met realistische en relevante competenties en criteria. Verder moet de bedrijfsleiding werk maken van een geïntegreerd *performancemanagement*: een continu proces van planning, coaching, beoordeling en beloning. En natuurlijk niet alleen op papier! Planning houdt in het met de werknemer afspreken welke resultaten/ontwikkeling bereikt moeten worden, en hoe dat moet gebeuren. Coaching is het geven van voldoende en tijdige ondersteuning en feedback. Bij de beoordeling worden de gerealiseerde resultaten en ontwikkeling vergeleken met de afspraken. En de beloningsbeslissing geeft de (financiële) waardering aan. Het voldoen aan deze voorwaarden is alleen mogelijk in ondernemingen met een goed personeelsbeleid en goede arbeidsverhoudingen. Meer traditionele, hiërarchische ondernemingen met verouderde arbeidsverhoudingen zijn er zeker niet geschikt voor!

### Standpunt FNV Bondgenoten

Een beloningssysteem moet transparant, controleerbaar, betrouwbaar en aanvaardbaar zijn. Dat wordt het best gewaarborgd met een systeem, waarbij:

- functies op basis van hun functiezwaarte worden ingedeeld;
- medewerkers op basis van functiebeheersing door de loonschaal groeien die bij hun functie hoort;
- eventueel een bonus wordt toegevoegd op basis van geleverde prestaties.

Dit is een bewezen en werkbaar beloningssysteem in bedrijven waar op gangbare wijze gewerkt wordt met duidelijk te onderscheiden functies. Broadbanding zou hier alleen maar een verslechtering betekenen omdat er maar één beloningselement is, één bedrag uit een hele brede schaal, dat afhankelijk is van een mix van functiezwaarte, functiebeheersing en prestatie. Het belang van elk van die 3 onderdelen in het geheel is onduidelijker dan in een gangbare systematiek. Niet doen dus!

In organisaties waar niet wordt gewerkt met duidelijk te onderscheiden functies zou broadbanding iets kunnen betekenen. Bijvoorbeeld in organisaties waar gewerkt wordt in rollen. De ene keer vervul je in een project de rol van projectmedewerker, een andere keer ben je de projectleider. En de complexiteit en het belang van de projecten verschillen ook nog eens. Broadbanding kan dan een oplossing bieden. Een minimum voorwaarde zal in ieder geval altijd zijn dat er een deugdelijk systeem van functiewaardering aan de basis moet staan. De bond beseft terdege dat de betekenis van functiewaardering afneemt naarmate de functiegroepen breder worden, in ruil voor beoordeling. De groei door de brede beloningsband moet nu met criteria onderbouwd worden. In het genoemde voorbeeld zouden die criteria rechtstreeks verband moeten houden met de rol in een project en de complexiteit en het belang van het project. FNV Bondgenoten is er voorstander van wanneer deze criteria in onderling overleg tussen werkgever en werknemers gekozen worden. Dat geeft de beste garantie dat er een transparant, controleerbaar, betrouwbaar en aanvaardbaar systeem uitkomt.

Ook in organisaties waar in rollen gewerkt wordt geeft FNV Bondgenoten de voorkeur aan gangbare loonstructuren en het creëren van *functiereeksen* op vakgebieden. De verschillende niveaus waarop een functie kan worden uitgevoerd worden vertaald in een reeks in zwaarte oplopende functies. Elke hogere functie in de reeks wordt op basis van functiewaardering ingedeeld in een hogere functiegroep, waaraan een hogere loonschaal is gekoppeld. De reeks biedt daarmee de mogelijkheid voor een loopbaanpad.



## **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**.