

BEOORDELINGS-AFHANKELIJKE GROEI

FNV Bondgenoten over beloning

Informatieblad nummer 2

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 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*

Beoordelingsafhandelijke groei in loonschalen

Vroeger kregen werknemers elk jaar automatisch een periodiek (of trede) in hun loonschaal toegekend, tot aan het schaalmaximum. Maar dit automatisme komt steeds minder vaak voor! De individuele groei door een loonschaal gebeurt steeds vaker op basis van een persoonlijke beoordeling van het functioneren. Daardoor groeien mensen sneller of juist langzamer door hun schaal. Dit kan door toekenning van meer of minder periodieken, maar ook op andere wijzen. Dit informatieblad gaat over deze beoordelingsafhandelijke groei door een loonschaal. Een aantal varianten wordt gepresenteerd. Ook wordt nog aandacht besteed aan de relatie met de in de cao afgesproken collectieve loonsverhoging.

Inleiding

In veel ondernemingen is, of wordt, in de loonschalen overgegaan op het toekennen van periodieken (trede) afhankelijk van een persoonlijke beoordeling. In die ondernemingen wordt afgestapt van het jaarlijks automatisch toekennen van periodieken. Een periodiek wordt alleen aan een werknemer toegekend wanneer diens functioneren als 'normaal' of 'voldoende' wordt beoordeeld. En bij een heel goede beoordeling kunnen meerdere periodieken worden verdiend. Er is dan dus sprake van een *beoordelingsafhandelijke groei door de loonschaal*. Nog verder gaan bedrijven die niet alleen de toekenning zelf, maar ook de hoogte van de groeistap afhankelijk van de beoordeling maken. En er zijn ondernemingen die de groei van een werknemer door de loonschaal niet alleen laten afhangen van de persoonlijke beoordeling, maar ook van de actuele salarispositie in de loonschaal (= het percentage van het schaalmaximum). Ook zijn er bedrijven die niet één maximum per loonschaal kennen maar meerdere maxima (bijvoorbeeld drie). Werkgevers noemen als reden voor invoering van dit soort schalen en doorgroei-systemen de behoefte aan differentiatie in beloning tussen werknemers. Omdat ze vinden dat werknemers verschillend functioneren. Volgens hen bieden de traditionele loonschalen met hun automatismen daarvoor niet voldoende mogelijkheden. Hieronder volgt een overzicht van de varianten.

Wat is een loon- of salarisschaal?

Zie informatieblad nr. 1 voor meer informatie over loonschalen en loonlijnen. We volstaan hier met een korte samenvatting. Functies worden op de (relatieve) zwaarte van de functie-inhoud

beoordeeld. Als het goed is met behulp van functiewaardering. Wanneer de functies op hun zwaarte zijn beoordeeld is daarmee de rangorde van de functies vastgesteld. Daarna worden functies van vergelijkbare zwaarte ingedeeld in functiegroepen. Aan elke functiegroep wordt vervolgens een loonschaal gekoppeld. Die loonschalen kennen allemaal een minimum- en een maximumbedrag. Een loonschaal geeft door middel van dit minimum en maximum aan welk loon er voor een bepaalde functie moet worden betaald. Hoe hoger de functiegroep (dus hoe zwaarder de functie), hoe hoger de loonschaal. De positie van de werknemer in de loonschaal geeft, *als het goed is*, weer in hoeverre de werknemer zijn of haar functie beheerst. Onder in de schaal voert hij de functie wel uit, maar nog niet op het niveau dat bij een volwaardige functie-uitoefening behoort. Boven in de schaal heeft hij de functie volledig in de vingers.

Hoe zit dat met loonschalen, aantal periodieken en functiebeheersing?

- Loonschalen worden gekoppeld aan functiegroepen die vastgesteld worden binnen de functierangorde, die is ontstaan door toepassing van functiewaardering.
- Werknemers worden op basis van de zwaarte van hun functie(inhoud) ingedeeld in loonschalen.
- Wie zonder relevante ervaring in een functie begint krijgt het minimum bedrag in de loonschaal. Wie de functie volledig beheerst krijgt het maximum bedrag in de schaal.
- De lengte van de schaal (= het aantal periodieken, treden of groeistappen bij normaal functioneren) moet een relatie hebben met de *gemiddelde* ervaringstijd die een *gemiddelde* werknemer nodig heeft om de functie volledig te beheersen.
- Bij functies met een korte inwerkijd hoort een korte loonschaal met weinig periodieken (trede) of groeistappen.
- Bij functies waarvoor een lange(re) inwerkijd nodig is en waarin de nodige ervaring moet worden opgedaan, kan een lange(re) schaal horen met meer periodieken (trede) of groeistappen.
- Je kunt je voor veel functies afvragen of een termijn langer dan 7-8 jaar om het maximum van de schaal te bereiken nog wel redelijk is.
- De mate waarin de werknemer de functie beheerst moet bepalend zijn voor diens positie in de loonschaal.

Een voorbeeld van een salaristabel met 'lange' loonschalen met vastgestelde periodieken vind je in de cao voor het bankbedrijf (de Algemene

Bank cao). In het (model)salarissysteem in deze cao kennen ook de laagste schalen al 12 treden (periodieken).

De automatische vaste periodiek

Een vaste periodiek is het vastgestelde bedrag waarmee het loon periodiek, in de regel jaarlijks, wordt verhoogd tot het maximum van de loonschaal is bereikt. Maar de periodiek kan ook bestaan uit een vast percentage van het schaalmaximum¹. In de traditionele, nog in veel ondernemingen bestaande, situatie betekent zo'n vaste periodiek dus dat een werknemer elk jaar automatisch een loonsverhoging krijgt (los van de afgesproken cao-loonsverhoging). Tot het einde van de schaal is bereikt. Slechts in uitzonderingsgevallen, bijvoorbeeld bij aantoonbaar slecht functioneren, kan worden besloten om de jaarlijkse periodiek niet toe te kennen.

Beoordelingsafhankelijke periodieken

Een beoordelingsafhankelijke periodiek wordt *niet automatisch* gegeven. Zwart-wit gesteld kun je zeggen dat die alleen wordt gegeven als de beoordeling van het persoonlijk functioneren (tenminste) 'goed' is volgens de daarvoor geldende maatstaven. De betrokken werknemer moet zijn functie in ieder geval 'normaal/goed' vervullen om een periodiek te krijgen. In de praktijk wordt in veel ondernemingen die dit invoeren gewerkt met standaardperiodieken. Een werknemer kan dan afhankelijk van de beoordeling een periodiek krijgen ter grootte van een veelvoud van die standaardperiodiek (zie figuur 1).

Beoordeling	Hoogte periodiek
Slecht/onvoldoende	Geen periodiek
Onder gemiddelde	0,5 stand.periodiek
Normaal/goed	1 stand.periodiek
Bovengemiddeld	1,5 stand.periodiek
Uitstekend	2 stand.periodieken

Figuur 1 Beoordelingsafhankelijke periodieken

Beoordelingsafhankelijke gedifferentieerde groei

Bij beoordelingsafhankelijke periodieken is nog sprake van standaard bedragen of percentages van het salaris. Maar bij beoordelingsafhankelijke gedifferentieerde groei is dat niet het geval. In dat geval worden er alleen een minimum en een maximum per schaal vastgesteld. Men spreekt dan wel van 'open schalen'. Het loon dat een werknemer verdient, en dat ligt tussen het minimum en het maximum, wordt uitgedrukt in een percentage van het schaalmaximum (waarbij dit

maximum wordt gesteld op 100%). Men noemt dit de 'Relatieve Salaris Positie', of kortweg RSP. Bij het hanteren van deze 'open schalen' wordt wel gebruik gemaakt van percentages salarisverhoging die per beoordelingscategorie worden afgesproken. In veel regelingen zijn dat vaste percentages, van het actuele salaris of van het schaalmaximum.

Bijvoorbeeld: 'onvoldoende' = 1%, 'goed' = 3%, 'zeer goed' = 5%. Ook komen er nog verfijndere regelingen voor waarbij het verhogingspercentage niet alleen afhangt van de beoordeling, maar ook van de RSP. De loonschaal wordt dan onderverdeeld in meerdere RSP-trajecten. Zie het voorbeeld in figuur 2. Daarbij kunnen ook nog uitlopmogelijkheden boven het normale schaalmaximum (100%) worden gecreëerd, die alleen voor de beter-presterende werknemers bereikbaar zijn.

oordeel	onv.	matig	normaal	zeer goed	uitstekend
RSP					
<80	0	2,4	3,2	4,0	6,4
80-90	0	2,0	2,8	3,6	6,0
90-100	0	1,6	2,4	3,2	5,6
100-105	0	0	0	2,8	5,2
105-110	0	0	0	0	4,8

Figuur 2 Verhogingsmatrix met verhogingspercentages t.o.v. het schaalmaximum.

Een tabel als in figuur 2 wordt wel een *salarisgroeimatrix* of *variabele verhogingsmatrix* genoemd. Opvallend hieraan is dat naarmate de RSP stijgt het verhogingspercentage bij dezelfde beoordeling lager wordt. Naarmate je hoger in de schaal zit krijg je dus een kleinere salarisverhoging. En boven het normale schaalmaximum van 100% kun je alleen bij zeer goede en uitstekende beoordelingen nog een verhoging verdienen. Als onderbouwing van deze systematiek wordt meestal verwezen naar de 'leer/ervaringscurve'. Deze geeft weer dat een werknemer aan het begin van zijn aanstelling in de functie (= onderin de loonschaal) meer en sneller leert dan wanneer hij al jaren in de functie werkt (= bovenin de schaal).

¹ In de praktijk wordt het percentage ook vaak berekend over het actuele salaris, zodat de groeistap in euro's toeneemt bij het stijgen van het salaris.

Beoordelingsafhankelijke groei en de collectieve cao-loonsverhoging

Steeds vaker willen werkgevers dat hun werknemers de afgesproken collectieve loonsverhoging alléén (volledig) krijgen wanneer zij hun werk voldoende goed hebben gedaan. Deze werkgevers willen dat werknemers die een 'onvoldoende' beoordeling krijgen de cao-loonsverhoging niet, of niet geheel, krijgen. Deze werkgevers stellen dan ook een salarismaximabel voor met groeipercentages waarin de cao-loonsverhoging al is opgenomen. *Een percentage '0' in de tabel betekent dan ook een keiharde nul: deze werknemer krijgt geen enkele loonsverhoging! Geen groei in zijn loonschaal, maar ook geen cao-loonsverhoging!* Elk percentage lager dan de afgesproken cao-verhoging betekent dat de betreffende werknemer minder krijgt dan hij bij een normale uitbetaling van de cao-verhoging zou krijgen. Dit betekent bij de gematigde cao-verhogingen van de laatste jaren en de gemiddelde inflatie al gauw een verlies aan koopkracht.

FNV Bondgenoten is tegenstander van het koppelen van individuele beoordelingen aan de afgesproken cao-loonsverhoging. Iedereen moet gewoon de cao-verhoging ontvangen! De bond wil dus geen verhogingstabellen waarin cao-verhogingen zijn opgenomen. De cao-verhogingen zijn namelijk op andere argumenten gebaseerd dan het individuele functioneren. En beloning van het individuele functioneren kan al genoeg worden geregeld binnen de mogelijke beloningssystemen.

Beoordelingsafhankelijke groei en de lengte van de loonschaal

De lengte van de schaal geeft de tijd weer die een gemiddelde werknemer nodig heeft om de hele schaal te doorlopen. Voor het bepalen van de lengte van loonschalen bestaan verschillende methodes. De spreiding, dit is het verschil tussen het minimum en het maximum, wordt vaak uitgedrukt in een percentage van het schaalmaximum. Werkgevers stellen nogal eens botweg voor om voor alle schalen 30% spreiding te kiezen. Het minimum van de schaal komt daardoor op 70% van het maximum. FNV Bondgenoten vindt dat niet botweg 70% als minimum voor alle schalen kan worden gekozen. De lengte van een loonschaal moet immers in verhouding staan tot de tijd die gemiddeld nodig is om de functie volledig te beheersen. Dit betekent dat het schaalminimum in de laagste loonschalen, waar je hooguit een paar jaar nodig hebt om de functie te beheersen, eerder rond de 90% zal moeten liggen. En het betekent ook dat het percentage

groei bij een normale beoordeling redelijk moet zijn, denk aan 3% van het schaalmaximum.

Beoordelingsafhankelijke groei met verschillende maxima

In sommige ondernemingen zijn *per loonschaal meerdere maxima* (meestal 3) afgesproken. In dat geval kan er op basis van beoordeling een verschillend schaalmaximum (bijvoorbeeld 90%, 100% of 110%) worden bereikt. Er zijn ook regelingen waar 100%, 105% en 110% worden genoemd. Figuur 3 geeft een voorbeeld.

schaal	min.	100% (max)	105%	110%
1	WML *			
2	1521	2175	2284	2392
3	1643	2349	2467	2584
4	1774	2537	2664	2791
5	1916	2740	2877	3014
6	2069	2959	3107	3255
7	2235	3196	3356	3516
8	2414	3452	3625	3797
9	2607	3728	3914	4101
10	2815	4025	4227	4428
11	3040	4347	4565	4782

WML = wettelijk minimumloon (bruto) voor werknemers van 23 jaar en ouder bij een fulltime aanstelling [1-1-2010: 1407,60 euro per maand]

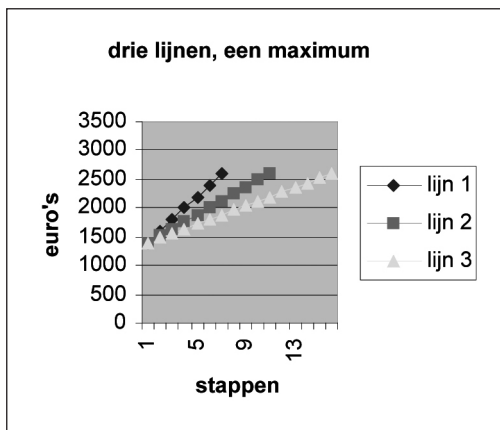
Figuur 3 Loonschalen met drie verschillende maxima

Hoe hoog het te bereiken schaalmaximum wordt, is dan afhankelijk van de beoordeling. FNV Bondgenoten vindt dat voor alle werknemers het maximum van de schaal bij een normale functievervulling bereikbaar moet zijn. Met andere woorden: 100% van de schaal moet gelden als het standaard schaalmaximum.

Beoordelingsafhankelijke groei naar hetzelfde maximum langs verschillende groeilijnen

In deze schalen wordt uitgegaan van *verschillende groeilijnen* (ook weer meestal drie) die alle leiden tot *hetzelfde maximum*

voor iedereen. Op basis van beoordeling is het mogelijk om in een ander tempo dan het standaardtraject door de schalen te groeien. Wie goede beoordelingen heeft groeit sneller (met grotere percentages of periodieken) en bereikt dus eerder het maximum. En wie slechte beoordelingen heeft groeit minder snel en komt later op het maximum aan. Zie figuur 4. In principe bereikt iedereen wel het maximum.



Figuur 4 Verschillende loonlijnen met hetzelfde maximum

Beoordelingsafhankelijke groei naar verschillende maxima langs verschillende groeilijnen.

In deze schalen wordt ook uitgegaan van verschillende groeilijnen, maar wel met elk hun eigen maximum. Het is daarbij mogelijk om al in een hogere groeilijn te gaan groeien, zonder dat eerst het maximum van een lagere lijn is bereikt. Voorbeelden zijn bekend met drie lijnen, waarbij de normlijn leidt tot een maximum van 100%, de tweede lijn tot een maximum van 115% en de derde lijn tot een maximum van 125%. In dit soort regelingen is het overigens ook mogelijk om van een hogere lijn te worden teruggeplaatst op een lagere lijn, als de beoordeling niet goed uitpakt. Bij indeling op een lagere lijn dient wel het laatst verdiende loon op de hogere lijn te worden gegarandeerd.

Wat vinden we ervan?

Uit het overzicht blijkt dat er verschillende methodes zijn om te groeien van het minimum van een loonschaal naar het maximum. Hoe snel een werknemer de loonschaal doorloopt moet volgens FNV Bondgenoten afhankelijk zijn van de mate waarin hij of zij de functie beheerst. *Er moet dus een beoordelingssysteem zijn dat erop is gericht te beoordelen of de werknemer in de voorgaande periode de functie beter is gaan beheersen.* Het verdient daarbij aanbeveling om dat niet te combineren met beoordeling van

andere aspecten, zoals het behalen van tevoren afgesproken resultaten.

De 'standaard' groei moet bereikbaar zijn bij een beoordeling 'normaal/goed'. Welke methode om loonschalen in te richten moet worden gekozen is afhankelijk van de onderneming of de bedrijfstak waar het om gaat. In het algemeen kan worden gesteld dat in ondernemingen die een slecht sociaal beleid voeren niet moet worden gekozen voor meer gecompliceerde methodes, waarin beoordeling een belangrijke rol speelt. In dat geval ligt de 'ouderwetse' loonschaal met vaste periodieken die jaarlijks automatisch worden toegekend meer voor de hand. Is het gevoerde sociaal beleid positief, dan kan ervoor worden gekozen om te werken met beoordelingsafhankelijke periodieken of groeipercentages.

Tips:

- Beoordeel, samen met de bestuurder van FNV Bondgenoten, het sociaal beleid van de onderneming om vast te stellen of een onderneming geschikt is voor het invoeren van 'open schalen'.
- Ga na wat de werkgever wil bereiken met het beoordelingsafhankelijk maken van de groei door de salarisschaal. Beoordeel of dit doel (deze doelen) realistisch en acceptabel is (zijn).
- Zorg ervoor dat er een deugdelijk beoordelingssysteem is dat door de bond of de or is goedgekeurd.
- Maak afspraken over de snelheid waarmee werknemers de schalen kunnen doorlopen.
- Volledige beheersing van de functie moet leiden tot betaling van het schaalmaximum.

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**.