

COMPETENTIEBELONING

FNV Bondgenoten over beloning

Informatieblad nummer 6

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*

Competentiebeloning

In veel ondernemingen wordt gesproken over het ontwikkelen van werknemers op competenties, in het kader van competentie management. Daarbij denken veel managers dat het belonen van competenties mee zal helpen om die gewenste ontwikkeling te bevorderen. Maar wat zijn eigenlijk competenties? Wat houdt competentie management in? Hoe kunnen competenties beloond worden? En wat vindt FNV Bondgenoten ervan? Welke randvoorwaarden zouden moeten gelden? Dit informatieblad besteedt aandacht aan deze vragen.

Wat zijn competenties?

Ondernemingen moeten veranderen omdat hun, vaak internationale, afzetmarkten veranderen. Ze moeten flexibeler worden, en meer resultaatgericht. Dit vraagt van de werknemers dat ze zich voortdurend blijven ontwikkelen. Om bij te blijven in hun huidige werk, maar ook om zich voor te bereiden op mogelijk toekomstig werk. De term 'competenties' valt dan voortdurend. Het kan gaan om de competenties van een organisatie als geheel, waarmee de kernkwaliteiten van de organisatie worden bedoeld. Waar is ze goed in, of waar wil ze goed in zijn? Bijvoorbeeld het leveren van kwaliteit, of van een uitgebreid assortiment producten. Maar meestal gaat het om de competenties die worden vereist voor een succesvolle uitoefening van een functie. Of om de competenties waarover werknemers beschikken, of moeten beschikken om succesvol te blijven functioneren. Tot de competenties behoren de benodigde kennis en vaardigheden, maar ook het gewenste gedrag. Een gangbare definitie van 'competenties' is deze: *'die combinatie van kennis, vaardigheden en (waarneembare) gedragsaspecten, die in een functie of werksituatie bepalend is voor het succesvol functioneren.'*

Competentiemanagement

Ondernemingen willen dat hun werknemers hun competenties op peil houden en zo mogelijk verbeteren. Ze moeten zich verder ontwikkelen op hun vakgebied en hun inzetbaarheid in andere functies en rollen vergroten. Ze moeten ook een succesvol geacht gedrag gaan vertonen. Natuurlijk is hiervoor *opleiding* nodig. Maar ook willen steeds meer ondernemingen een koppeling leggen tussen de (ontwikkeling van) individuele competenties en de individuele

beloning. Ze menen dat het *belonen van competenties* mee zal helpen om de gewenste ontwikkeling te bevorderen. Ondernemingen kunnen in dit kader een samenhangend beleid van *competentiemanagement* voeren dat uit meerdere onderdelen KAN bestaan:

1. Een instrument voor *werving en selectie* van personeel. Geanalyseerd wordt welke eisen functies stellen en over welke competenties kandidaten beschikken.
2. Een instrument om de *ontwikkeling* van werknemers te *sturen*. In het licht van organisatieontwikkeling en loopbaanbeleid. Geïnteriseerd wordt welke competenties de onderneming op termijn wenst, en wat de werknemers zelf willen in hun loopbaan. De vraag is hoe de aanwezige competenties op het gewenste peil kunnen worden gebracht. Middelen daartoe zijn: opleidingen, ontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken, stages.
3. Een instrument om het functioneren en de ontwikkeling van werknemers te *beoordelen*, ten opzichte van vereiste competenties en gemaakte afspraken.
4. Een instrument om de (ontwikkeling van) competenties van werknemers te *belonen*. Een beloningssysteem dat een koppeling legt tussen competenties en beloning.

Vaak wordt gebruik gemaakt van **competentieprofielen**. In een competentieprofiel wordt voor een functie (of rol) vastgelegd welke competenties vereist zijn, hoe deze zijn gedefinieerd, en wat het relatieve belang van elke competentie is. Daarbij wordt een competentie vaak beschreven op een aantal oplopende niveaus van functioneren (bijvoorbeeld op een 5-puntsschaal). Ook wordt voor elke werknemer vastgelegd over welke (niveaus van) competenties deze moet beschikken. Elke werknemer wordt dan beoordeeld in hoeverre hij/zij daaraan voldoet door vergelijking van de getoonde competentie met het gewenste niveau van competentie.

Maatwerk

Competentiemanagement moet passen bij de onderneming. Het gaat om maatwerk, afgestemd op behoeften en mogelijkheden van zowel de onderneming als de werknemers. Elke onderneming moet haar eigen competenties kiezen en definiëren, desgewenst geadviseerd door adviesbureaus. In de praktijk vinden we daarom uiteenlopende lijsten competenties. Daarop staan altijd *vaktechnische* competenties vermeld, zoals

vakkennis en vaardigheden. Ook zien we *organisatorische* en *sociale* competenties, zoals leidinggeven en communicatie. Dit soort competenties herkennen we in de gezichtspunten van systemen van functiewaardering. Maar ook worden vrijwel altijd *gedrags*competenties genoemd. Zoals de omgang met collega's, klantvriendelijkheid of het nemen van initiatieven. Gedrag speelt geen rol in functiewaardering. Wel vaak bij functioneringsbeoordeling. Omdat de functiewaardering en de beoordeling dus al aandacht besteden aan veel competenties lijkt er met de competentiebenadering weinig nieuws onder de zon. Het wezenlijk nieuwe is dat de focus minder op functies wordt gelegd, maar meer op (de ontwikkeling van) de kwaliteiten van mensen. Los van functies. Daarbij moeten die mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling.

Varianten van competentiebeloning

Op diverse manieren wordt in de praktijk een koppeling aangebracht tussen competenties en beloning. Het kan om eenmalige bonussen gaan, maar ook om vaste beloning.

1. Bonussen verbonden aan een (zeer) goede competentiebeoordeling. Deze bonussen zijn in beginsel eenmalig.
2. Premies voor het met succes afronden van opleidingen of cursussen. Een diplomabonus.
3. Vaste beloning die rechtstreeks verbonden is aan de diploma's die een werknemer bezit. Hoe 'hoger' het diploma, hoe hoger de vaste beloning. Collega's die hetzelfde werk doen maar verschillende diploma's bezitten kunnen (heel) verschillend worden beloond. Dit staat haaks op het uitgangspunt van FNV Bondgenoten, dat gelijkwaardig werk binnen een onderneming gelijk beloond moet worden.
4. De groei binnen de loonschaal is afhankelijk van een beoordeling op competenties. Iemand die zich sneller ontwikkelt dan een collega groeit sneller in de loonschaal. De groei kan bestaan uit (g)één of meer vaste periodieken of uit variërende groeipercentages. Zie informatieblad nr. 2.
5. Een *extra* uitloop op de loonschaal voor degenen die, wanneer ze op het schaalmaximum zijn aanbeland, qua competenties als (veel) beter dan gemiddeld worden beoordeeld. Zie ook informatieblad nr. 2.
6. Een persoonlijke indeling in een hogere loonschaal op grond van beoordeelde hogere competenties. Iemand kan dan door zijn

persoonlijk hogere indeling structureel meer verdienen dan een collega die hetzelfde werk doet. En daardoor misschien hetzelfde verdienen als werknemers in zwaardere functies. Ook deze vorm staat haaks op het beloningsuitgangspunt van 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'.

7. Doorgroei naar een zwaardere functie (met een hoger loon) binnen een reeks oplopende functies. De competenties zijn zodanig ontwikkeld dat een zwaardere functie kan worden vervuld. Niet gehinderd door formatiebeperkingen kan worden doorgestroomd.
8. Toeslagen op het functieloon voor het uitvoeren van extra taken. Bijvoorbeeld regeltaken of tijdelijke projecten. Als het om structurele taken gaat, dan vindt FNV Bondgenoten dat deze bij voorkeur via opname in de functie en een hogere functie-indeling tot een hogere beloning moeten leiden.
9. Een klassieke promotie kan natuurlijk ook de beloning zijn voor een goede competentiebeoordeling.

Bij 7, 8 en 9 wordt in feite bredere inzetbaarheid beloond. Zie ook informatieblad nr. 7.

De praktijk van competentiebeloning

Genoemde beloningsvormen waarbij competentiebeoordeling een rol speelt komen her en der voor. Maar de praktijk van competentiebeloning is *onduidelijk*. In ondernemingen die (mede) op basis van competenties belonen is niet altijd duidelijk wat het management ermee wil bereiken. Wat de beloningsdoelen zijn. Werving van personeel? Ontwikkeling van personeel? Inzetbaarheid bevorderen? Verbetering van functioneren? Binden van gewaardeerde medewerkers? De beoordelingssystemen zelf, met de bijbehorende procedures, zijn ook niet altijd even helder. Allerlei beoordelingscriteria worden op een hoop gegooid: kwantitatieve resultaatcriteria, functievereisten, functioneringscriteria, gedragaspecten, persoonlijkheidskenmerken. Bovendien zijn de competenties vaak summier gedefinieerd, waardoor ze voor velerlei uitleg vatbaar zijn. Of ze zijn simpelweg gekozen uit een lijst met standaardcompetenties, zodat ze onvoldoende zijn toegesneden op de betreffende functies. Tot slot is de koppeling tussen beoordeling en beloning zelfs voor managers niet altijd duidelijk. Zij hebben soms een heel grote vrijheid bij het bepalen van de beloningsconsequenties.

Wat vindt FNV Bondgenoten van competentiebeloning?

Een beloningssysteem kent in de visie van FNV Bondgenoten slechts een beperkt aantal 'smaken': de loonschaal, de wijze van groei binnen een schaal, bonussen buiten de schaal die op basis van prestaties verdiend kunnen worden, en eventuele 'incentives' voor incidentele verdiensten. Beloning van competenties kan binnen dit spectrum een plek krijgen (zie de eerder genoemde varianten). De bond vindt dat beloningssystemen ook de ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers moeten stimuleren. Competentiebeloning kan hieraan bijdragen. Maar dat hangt wel af van de gekozen invulling en de wijze van uitvoering! Een gebrek aan duidelijkheid rondom (de beloning van) competenties kan in de praktijk namelijk leiden tot een te willekeurige wijze van beoordelen en belonen. Met nadelige effecten, zoals intern scheve verhoudingen en onrust. *Daarom is FNV Bondgenoten niet zonder meer voorstander van competentiebeloning. Er zal aan de nodige voorwaarden moeten worden voldaan.* Cruciaal is dat werkgever en werknemers samen afspreken welke competenties in het werk relevant zijn, en hoe deze gedefinieerd worden. Het moet gaan om duidelijke, ter zake doende competenties! Ze zullen het ook met elkaar eens moeten worden over de wijze waarop deze competenties worden beoordeeld. En door wie. Over redelijk objectieve vaktechnische competenties kunnen partijen het gemakkelijk eens worden. Maar dat is minder het geval bij meer subjectieve gedragscompetenties (zoals collegialiteit). Hierover kunnen oeverloze discussies ontstaan tussen de chef en de werknemer. Zeker wanneer er een relatie met de beloning is. FNV Bondgenoten vindt daarom dat alleen in ondernemingen die een goed sociaal beleid voeren gewerkt kan gaan worden met gedrags)competenties en eventuele beloning daarvan. In die ondernemingen kan de bond zelf met voorstellen komen om de ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers mede door beloning te stimuleren. *Maar dan moeten de leden van de bond het wel zelf willen!* Het kan daarbij gaan om ontwikkeling in het eigen werk, maar ook om inzetbaarheid elders in de onderneming of zelfs buiten de onderneming.

Verantwoord omgaan met ontwikkeling en beloning van competenties

FNV Bondgenoten onderscheidt een aantal mogelijkheden om competentieontwikkeling verantwoord te managen en belonen.

A. Bevorderen van competenties die nodig zijn voor een succesvolle functie vervulling

Succesvolle vervulling van een functie vereist bepaalde competenties: kennis, vaardigheden en (relevant) gedrag. De kennis en vaardigheden die een functie vereist kunnen worden geanalyseerd en op zwaarte gewogen met een systeem van functiewaardering. Dit leidt voor de functievervuller tot indeling in de loonschaal die bij de functie zwaarte behoort. Het *groeien in de loonschaal* kan vervolgens afhankelijk worden gemaakt van de persoonlijke ontwikkeling op de vereiste competenties. Deze ontwikkeling moet periodiek worden beoordeeld. Zodra een werknemer in de praktijk de competenties toont die de volwaardige functie vervulling vraagt, hoort deze werknemer op het schaalmaximum terecht te komen. Werknemers die zich sneller ontwikkelen groeien sneller door hun schaal dan minder snelle collega's. Zie ook informatieblad nr. 2. Het moet wel gaan om competenties die relevant zijn voor het werk. Management en werknemers moeten het daarover eens worden. En de werknemers moeten reëel de kans krijgen hun competenties te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door het volgen van cursussen.

Wanneer werknemers die hetzelfde werk doen wel verschillen in competenties, maar dit komt niet tot uiting in een verschil in functie vervulling, dan is er volgens FNV Bondgenoten geen reden voor een beloningsverschil tussen deze werknemers. In die situatie moet het uitgangspunt 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk' de doorslag geven.

B. Bevorderen van competenties die nodig zijn voor een brede(re) inzetbaarheid

Bij bredere inzetbaarheid kun je aan meerdere situaties denken. Ten eerste kan het gaan om *inzetbaarheid op zwaardere functies*. In een functioneringsgesprek maken werknemer en leidinggevende afspraken over groei naar een zwaardere functie in hetzelfde vakgebied. Afspraken over welke competenties verder moeten worden ontwikkeld en hoe dat zal gebeuren (opleiding). De beloning kan worden geregeld in de vorm van *doorgroei in een reeks oplopende functies*. Op enig moment leidt een positieve beoordeling van de competentieontwikkeling tot plaatsing in de naast hogere functie, met bijbehorend hoger loon. Dit vraagt duidelijkheid over de competenties, de overgangsdrempels, de beoordeling, en de mogelijkheden voor opleiding en werkervaring. En de formatieruimte moet onbeperkte doorgroei mogelijk maken. Het gaat namelijk niet om een klassieke promotie!

Een andere mogelijkheid is de *doorgroei binnen een 'broadband'*. Het gaat om ontwikkeling binnen een brede functiegroep naar een zwaardere functievariant (denk aan de groei van een junior-adviseur naar een senior-adviseur). Aan de zwaardere functievariant is een hoger salaristraject in dezelfde loonschaal verbonden. De loonschaal kent een groter verschil tussen schaalminimum en schaalmaximum dan bij een gebruikelijke loonschaal. Zie informatieblad nr. 8.

Behalve op zwaardere functies kunnen werknemers ook ingezet worden op *(delen van) functies op andere terreinen, die niet zwaarder zijn*. Dus ook niet hoger beloond worden. Wanneer deze inzet *structureel* plaatsvindt worden soms bredere functies gecreëerd die functiewaarderingstechnisch hoger worden ingedeeld. In dat geval is er een *hoger functieloon* aan de bredere inzet verbonden. Als zo'n hogere indeling er niet in zit kan voor de bredere inzetbaarheid een *toeslag* op het functieloon worden afgesproken. De daadwerkelijke inzet op andere (deel) functies kan ook *incidenteel* plaatsvinden. De werkgever maakt naar behoefte gebruik van bij werknemers beschikbare competenties. In dat geval kan voor breed inzetbare werknemers een *persoonlijke inzetbaarheidstoeslag* worden afgesproken, bovenop hun functieloon. Ook aan het verrichten van *extra taken*, bijvoorbeeld regeltaken, kunnen *toeslagen* worden verbonden.

Tot slot kunnen werknemers ook *verschillende rollen* op een werkterrein vervullen. In projectwerk, zoals in de automatisering, is dit gebruikelijk. Afhankelijk van aard en omvang van projecten is de werknemer de ene keer actief in de projectvoorbereiding, een andere keer is hij projectleider, een derde keer heeft hij een uitvoerende rol (zoals programmeur). De werknemer moet deze rollen beurtelings vervullen. De verbreding van inzetbaarheid op rollen kan ook worden vormgegeven in *functiereeksen, waarbij hogere niveaus meerdere rollen omvatten*. In dat geval leidt toename van inzetbaarheid op rollen tot een *hoger functieloon*. Als dit niet mogelijk is kunnen toeslagen worden verbonden aan het vervullen van rollen.

In al deze verbredingsvarianten zijn duidelijkheid en overeenstemming over de criteria van inzetbaarheid nodig. In geval van toeslagen moet duidelijk zijn bij welke taken, rollen of (delen van) functies welke toeslagen behoren. Ook moeten afspraken worden gemaakt over beoordeling, opleiding etc. Want

werknemers moeten reëel de kans krijgen hun inzetbaarheid te vergroten.
Zie ook informatieblad nr. 7 voor de beloning van combinatiefuncties c.q. multi-inzetbaarheid.

Voorwaarden aan competentiebeloning

Invoering van competentiebeloning kan alleen succesvol zijn in ondernemingen met een goed sociaal beleid. Dit houdt in dat:

- er een goede, bekende regeling van de arbeidsvoorwaarden bestaat;
- er een goede cultuur heerst van (mede-) zeggenschap (or, werkoverleg);
- er een deugdelijk systeem van functiewaardering 'onder' het beloningssysteem ligt;
- er voor iedereen goede opleidings- en loopbaanmogelijkheden zijn;
- het management participatief en capabel is als het gaat om beoordelen;
- er fatsoenlijke beoordelings- en functioneringsgesprekken worden gehouden;
- er sprake is van een goed ARBO-beleid (o.a. ziekteverzuim, werkdruk).

Een tweede voorwaarde is handhaving van het beloningsuitgangspunt 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'. Werknemers die hetzelfde werk uitvoeren en hun functie even goed beheersen moeten volgens FNV Bondgenoten hetzelfde functieloon krijgen! Wel kunnen (beperkte) eenmalige premies worden verbonden aan het volgen en afronden van relevante cursussen. Om de ontwikkeling van werknemers te stimuleren.

Tot slot de voorwaarden aangaande de competenties en de beloning:

- Leiding en vakbonden maken afspraken over de koppeling tussen (ontwikkeling van) competenties en de *beloning*.
- Leiding en or/werknemers spreken af *welke competenties* relevant zijn, en hoe ze *gedefinieerd* worden. De subjectiviteit van gedragsaspecten wordt zoveel mogelijk beperkt.
- Leiding en vakbonden/or maken afspraken over de *procedures van beoordeling* (o.a. beoordelaars, beoordelingsformulier, feedback, het beoordelings- en functioneringsgesprek, de beroepsmogelijkheid).

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**.