

# **LOONSCHALEN EN LOONLIJNEN**

***FNV Bondgenoten over beloning***

*Informatieblad nummer 1*

## **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*

## Loonschalen en loonlijnen

*Als het om beloning van werknemers gaat kom je al snel terecht bij het begrip 'loonschaal' (of salarisschaal). Meestal wordt de beloning geregeld in een systeem van oplopende loonschalen, behorend bij oplopende functiezwaarte. In cao's is dit te vinden in (of als bijlage bij) het artikel over de beloning. Hoe ziet zo'n structuur van loonschalen er uit? Wat is een 'loonlijn'? Aan welke technische eisen moet een structuur voldoen? Begrippen als 'spreiding', 'periodiek', 'overlap' en 'progressie' duiken dan op. En hoe kom je tot de keuze van loonschalen? Vergelijking met 'de markt', het eigen beloningsbeleid en garanties voor het personeel spelen daarbij een rol. Dit informatieblad probeert om beknopt inzicht in deze magische wereld van de beloningsstructuren te geven.*

### Wat is een loonschaal?

In cao's is geregeld welke lonen er in de onderneming of sector betaald (moeten) worden. Niet per afzonderlijke functie, maar voor groepen van functies die een vergelijkbare functiezwaarte hebben. De functiezwaarte wordt met behulp van functiewaardering vastgesteld. Maar ook kan een loonschaal worden gekoppeld aan een groep met name genoemde functies. Dat is dan een kwestie van afspraak. Wanneer alle functies zijn gewaardeerd ontstaat een rangorde van functies. In die rangorde worden grenzen afgesproken. Alle functies tussen twee opeenvolgende grenzen zijn 'van vergelijkbare zwaarte'. Op deze wijze krijg je een aantal **functiegroepen**. Vervolgens wordt aan elke functiegroep een loonschaal gekoppeld. In een loonschaal staan de loonbedragen die in die onderneming (of bedrijfstak) moeten worden betaald voor die groep van functies. Bijna alle cao's kennen meerdere bedragen binnen een loonschaal. De beloning voor een functie ligt tussen een minimum- en een maximumbedrag. Het laagste bedrag geldt bij indiensttreding in de functie, zonder voor de functie relevante ervaring. Gebruikelijk is dat werknemers er jaarlijks iets bij krijgen: ofwel automatisch (we spreken dan van een periodiek of functiejaar) ofwel op basis van een (positieve) functioneringsbeoordeling. Tot aan een plafond: het schaalmaximum. Wanneer dit is bereikt zit er geen groei meer in. Afgezien van de algemene cao-loonsverhoging of van een individuele promotie. Zie ook informatieblad nr. 2.

In Nederland is het normaal om zwaardere functies hoger te belonen. Dus aan 'hogere' functiegroepen loonschalen met hogere beloningsbe-

dragen te koppelen. FNV Bondgenoten is hier ook voorstander van, omdat het invulling geeft aan het principe 'gelijk loon voor gelijkwaardig werk'. Wel moet een (deugdelijk) systeem van functiewaardering worden toegepast. Alle loonschalen bij elkaar vormen het zogenaamde loongebouw.

*Loonschalen kun je weergeven als kolommen bedragen of als verticale staafdiagrammen. Met horizontaal de oplopende functiezwaarte (functiegroepen), uitgedrukt in functiewaarderingspunten (zoals ORBA of Hay). Zo ontstaat het beeld van een aantal kolommen of staven die van links naar rechts hoger beginnen en hoger eindigen.*

### Wat is een loonlijn?

Wanneer je in een structuur van loonschalen de schaalmaxima met elkaar verbindt door een lijn, dan krijg je de *maximum loonlijn*. Deze lijn geeft aan wat de maximumbeloning is voor functies van een bepaalde zwaarte. Hetzelfde kun je ook doen voor de schaalminima. Trek daar een lijn door en je krijgt de *minimum loonlijn*. Deze lijn geeft aan wat een werknemer in een functie van een bepaalde zwaarte tenminste moet verdienen.

### Een technische kijk op loonschalen

Bij het afspreken van loonschalen moet rekening worden gehouden met de volgende technische eisen of karakteristieken. Een schalenstructuur wordt beoordeeld op deze karakteristieken. Er moeten keuzes worden gemaakt. Bij die keuzes kijken partijen naar wat in 'de markt' gebruikelijk is. En naar eigen uitgangspunten aangaande beloningsystemen.

### Schaalmaximum en -minimum

Het schaalmaximum is het hoogste bedrag in de loonschaal. Het is het bedrag dat de werkgever wil betalen voor werknemers op dat niveau van functiezwaarte die de functie volledig beheersen. Het schaalminimum is uiteraard het laagste bedrag. Dit wil de werkgever betalen voor werknemers die in de functie beginnen zonder relevante ervaring.

### (Schaal)uitloop

De schaaluitloop is het verschil tussen het schaalmaximum en het schaalminimum. Ofwel:  $\text{Uitloop} = (\text{max.} - \text{min.})$ .

### Spreiding

De schaaluitloop, uitgedrukt in een percentage van het schaalmaximum<sup>1</sup>.

Ofwel:

$\text{Spreiding} = (\text{max.} - \text{min.}) / \text{max.} \times 100\%$

<sup>1</sup> In de praktijk wordt de spreiding soms ook uitgedrukt als percentage van het schaalminimum of schaal midden.

Een spreiding van 20% betekent dat het schaalminimum 80% van het schaalmaximum (= 100%) bedraagt. Een werknemer kan, zonder promotie naar een hogere functie, dus in salaris 20% van het schaalmaximum groeien.

### **Periodiek, functiejaar**

Een klassieke loonschaal is opgebouwd uit een reeks oplopende bedragen. Gebruikelijk is dat een werknemer elke periode (meestal een jaar) automatisch doorgroeit naar het naast-hogere bedrag uit de schaal. Tot aan het schaalmaximum. Deze treden worden daarom vaak periodieken genoemd. En ook wel functiejaren, omdat dit het jaarlijkse automatisme aangeeft.

De periodieken kunnen alle even groot in euro's zijn, maar ook even groot in procenten (als percentage van schaalmaximum, schaalminimum of schaalgemiddelde). Maar ook kunnen ze wat onregelmatiger verlopen.

Het toekennen van periodieken kan ook afhankelijk van een persoonlijke beoordeling worden gemaakt. Eén van de vormen waarin dit kan worden gegoten zijn de zogenaamde open schalen. Zie informatieblad nr.2.

### **Aantal periodieken**

De schaal wordt in een aantal treden doorlopen. Het aantal periodieken moet in theorie het aantal jaren ervaring weerspiegelen, dat een 'gemiddelde' werknemer in die functies nodig heeft om als nieuwkomer door te groeien naar volledig, volwaardig functioneren. Als uitgangspunt geldt: hoe zwaarder de functie, hoe meer jaren gemiddeld nodig zijn om volwaardig te gaan functioneren. Dus hoe hoger de schaal, hoe meer periodieken.

### **Verhogingspercentage**

De gemiddelde periodiekgrootheid<sup>2</sup> als percentage van het maximum van de schaal.

Gemiddelde periodiekgrootheid (Pg) = schaaluitloop / aantal periodieken.

→

Verhogingspercentage =  $(Pg / \text{schalmax.}) \times 100\%$

2 In de praktijk wordt de periodiekgrootheid ook regelmatig berekend over het actuele salaris.

### ***Praktijk versus bondsbeleid***

*In de praktijk zien we 2-3 periodieken in de laagste schalen tot en met zeker 8-10 periodieken in de hoogste cao-schalen. Dit verschilt per sector: in de bankensector en bij overheid en onderwijs komen we schalen met 15 of meer periodieken tegen!*

*Ook zien we in de praktijk regelmatig dat het verhogingspercentage toeneemt van 1,5 – 2% in de laagste schalen tot 3-3,5% in de hoogste schalen. In hogere schalen zijn de periodieken in euro's dus veel groter dan in lagere schalen: het % is groter en het gaat om hogere schaalbedragen.*

*In samenhang met verhogingspercentage en aantal periodieken is uiteraard de spreiding in de lagere loonschalen in de praktijk veelal geringer (5-10%) dan in de hogere loonschalen (vaak circa 30%).*

*De bond streeft ernaar om in alle schalen gelijke, redelijke verhogingspercentages af te spreken. Met in hogere schalen wel een groter aantal periodieken, maar ook hier moet de periode die nodig is om het schaalmaximum te bereiken in verhouding zijn met de tijd die nodig is om de functie volledig te beheersen.*

Behalve de karakteristieken van een enkele schaal zijn er ook karakteristieken die te maken hebben met de verhouding tussen de verschillende schalen in een loonstructuur.

### **Schaaloverlap**

De opeenvolgende schalen van een loonstructuur overlappen elkaar doorgaans. Dat wil zeggen dat het maximum van schaal X hoger is dan het minimum van de opvolgende schaal (X+1).

De overlap in euro's is:

max. schaal X -/- min. schaal (X+1)

De procentuele overlap betreft het aandeel van schaal (X+1) dat overlapt wordt door de voorafgaande schaal X:

$(\text{max.X} -/- \text{min.}(X+1)) / (\text{max.}(X+1) -/- \text{min.}(X+1)) \times 100\%$

De overlap geeft het salarisperspectief aan voor een werknemer bij promotie naar een hogere loonschaal. Als de overlap 50% is, dan heeft een promovende werknemer die op zijn schaalmaximum zat perspectief op de helft van de salariscroei in de hogere schaal.

Een grote overlap betekent daarom dat een werknemer er bij promotie weinig op

vooruit gaat in salaris(perspectief). Vanuit salaris-oogpunt zullen werknemers weinig worden gemotiveerd om promotie na te streven. Een kleine overlap daarentegen houdt bij promotie een flinke vooruitgang in salaris(perspectief) in. Dit stimuleert werknemers wellicht om zich verder te ontwikkelen.

*In de praktijk zien we veelal een overlap tussen schalen van 40-60%. Met in de lagere schalen, waar grotere groepen medewerkers in dezelfde functies werken, een wat grotere overlap dan in de hogere schalen (waar meer eenlingfuncties zijn).*

### **Progressie**

De 'progressie' geeft het verschil tussen de beloningshoogte in aangrenzende schalen aan. Daarbij kun je de minimumbedragen, de schaalgemiddelden of de maximumbedragen vergelijken. FNV Bondgenoten kiest ervoor om de progressie van de schaalmaxima te meten.

De progressie P wordt uitgedrukt in een percentage:  
$$P = (\max.(X+1) - \max X) / \max.X \times 100\%$$

Bijvoorbeeld:

Max. X+1 = 2100 Euro.

Max. X = 2000 Euro.

$$P = (2100 - 2000) / 2000 \times 100\% = 5\%$$

In dit voorbeeld is het maximum van (X+1) 5% hoger dan het maximum van X.

De progressie geeft de helling, de steilheid, van de loonlijn weer. Hoe steiler, hoe meer een werknemer er bij promotie in salaris op vooruit zal gaan. Wanneer een onderneming een nivellerend loonbeleid kiest zal er sprake zijn van een (relatief) vlakke loonlijn. Wil de onderneming juist denivelleren, dan zal de loonlijn steiler verlopen.

*In de praktijk zien we salarisstructuren waarbij de progressie tussen de eerste schalen beperkt is. Dus relatief vlakke loonlijnen 'onder' in het loongebouw. Naar hogere schalen toe neemt de progressie toe. De loonlijn wordt naar rechts toe steiler.*

*Gebruikelijk zijn progressies van 5-10% in de laagste schalen tot 15-20% in de hoogste schalen. Dit kan tussen sectoren verschillen.*

### **Leeftijdsschalen**

Er zijn nog steeds cao's waarin leeftijdsschalen voorkomen. Onderscheid in beloning op basis van leeftijd is in principe verboden. Alleen voor werknemers jonger dan 23 jaar kan nog

onderscheid naar leeftijd worden gemaakt. Zie ook het minimum jeugdloon. Onderscheid in de beloning op basis van leeftijd vanaf 23 jaar moet inmiddels worden beschouwd als verboden onderscheid in het kader van de Wet Gelijke Behandeling bij Leeftijd. Het streven van FNV Bondgenoten is erop gericht om elk leeftijdsonderscheid uit de loonschalen te halen.

*FNV Bondgenoten probeert in de cao's waar nog leeftijdsschalen voorkomen deze geleidelijk te laten verdwijnen. Omdat de bond vindt dat er in de beloning geen onderscheid op leeftijd zou moeten worden gemaakt.*

Overigens zullen werkgevers in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt jeugdige werknemers eerder volgens de 'normale' loonschalen betalen.

### **Hoe kies je een schalenstructuur?**

De salarisstructuur staat niet op zich, maar vormt een (wezenlijk) onderdeel van het totale beloningssysteem in de onderneming of sector. Dit systeem wordt door werkgevers enerzijds en vakbonden en/of ondernemingsraden anderzijds afgesproken. Daarbij letten ze op hun eigen beloningsbeleid, op de bestaande situatie, en op de concurrenten ('de markt').

Een aantal keuzes moet worden gemaakt:

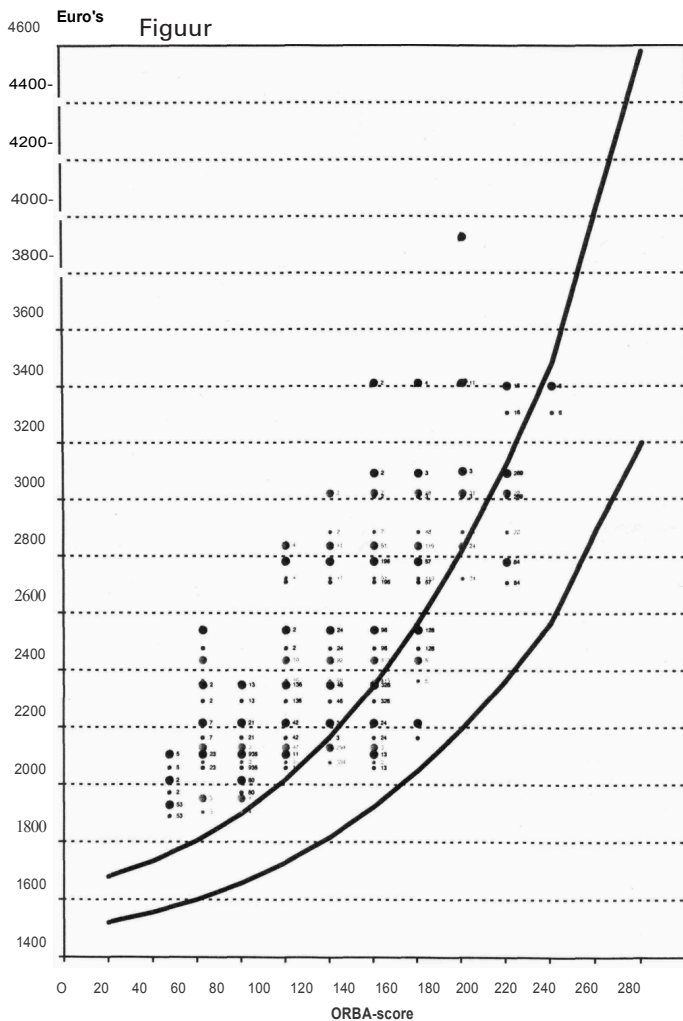
- Hoogte van de beloning ten opzichte van de huidige situatie en van de 'markt' (wat betaalt de concurrentie?, betalen we 'op de mediaan' of hoger of lager?).
- Met welke markt (bedrijven) willen we vergelijken?
- Welke consequenties van de nieuwe schalen zijn acceptabel: het aantal boven- en ondervakkers (zie hieronder)?
- Automatische doorgroei in een schaal (periodieken) of doorgroei afhankelijk van een persoonlijke beoordeling (open schalen)?
- Willen we ook variabele beloning (bonussen), gekoppeld aan prestaties of resultaten?
- Progressie, overlap, schaaluitloop, periodieken, verhogingspercentage.

### **Puntenwolk en boven- en ondervakkers**

Om nieuwe loonlijnen te kunnen afspreken moeten partijen de actuele salarissen van het zittend personeel kennen, bij een correcte waardering c.q. indeling van hun functies. Dus moeten eerst de functies correct worden ingedeeld in de functiegroepenstructuur. Voor zover nog niet gebeurd. Daarna wordt per werknemer diens actuele salaris visueel uitgezet

tegen de functie-indeling. Daardoor ontstaat een plotbeeld of puntenwolk, waarbij elk punt het salaris van een werknemer weergeeft. Niet elke werknemer zal conform het bestaande systeem worden betaald. Er zijn altijd uitzonderingen die om persoonlijke historische redenen een afwijkend salaris hebben. Zij hadden vroeger bijvoorbeeld een hogerbetaalde functie en hebben hun toenmalige salaris behouden. Zodra de puntenwolk tot stand is gekomen kun je in die wolk loonlijnen gaan tekenen. De lijnen uit de huidige structuur. En die van bijvoorbeeld 'de mediane beloning' op de markt: de loonlijn waarbij 50% van de bedrijven minder betaalt en 50% meer. En de lonen van een aantal geselecteerde concurrenten. We noemen dit vergelijken met de concurrentie 'benchmarking'. Zie informatieblad nr. 3.

*In onderstaande figuur zien we in een puntenwolk de actuele lonen van werknemers in een onderneming bij functies van een bepaalde zwaarte (in ORBA-punten). Verder zijn de loonlijnen getrokken die de minimum- en maximumbeloning op mediaanniveau 'in de markt' weergeven. Deze onderneming betaalt blijkbaar boven de mediaan in de markt.*



Wanneer je een mogelijke minimum- en maximumloonlijn hebt getekend, zal er waarschijnlijk een aantal punten boven de maximumlijn of onder de minimumlijn komen te liggen. De punten boven de maximumlijn noemen we *bovenvakkers*. Het betreft werknemers waarvan het huidige salaris boven het maximum van de nieuwe loonschaal (het schaalvak) ligt. FNV Bondgenoten vindt dat er bij invoering van nieuwe schalen niet teveel werknemers 'bovenvakker' mogen worden. Want anders moet de loonlijn maar wat hoger worden neergelegd. Ook moet voor 'bovenvakkers' een *salarisgarantie* worden afgesproken. Om te voorkomen dat mensen er in inkomen op achteruit gaan. Zij moeten na indeling in het nieuwe loonsysteem in ieder geval hun huidige salaris behouden. Dat kan middels een *persoonlijke toeslag* (PT) op het nieuwe functieloon. Op de PT kunnen eventueel ook de loonsverhogingen worden toegepast, die in de cao worden afgesproken. We noemen dit 'indexeren'. Maar ook kunnen PT's worden 'bevrozen' (= in euro's gelijkblijven) of zelfs worden afgebouwd met (een deel van) de afgesproken loonsverhoging.

Behalve 'bovenvakkers' kunnen ook 'ondervakkers' ontstaan. Mensen met een huidig salaris dat nog onder de (nieuwe) minimum loonlijn ligt. FNV Bondgenoten vindt dat deze mensen zo spoedig mogelijk, liefst direct, ingeschaald moeten worden in de nieuwe loonschaal. Dus het minimum van deze schaal gaan verdienen.

### Inschaling

Wanneer een werknemer een functie gaat vervullen, dan moet hij worden ingedeeld in de voor die functie geldende loonschaal. De basisregel is, dat de functievervuller moet worden ingeschaald op tenminste stap 0 van de voor de functie geldende loonschaal. Afhankelijk van eventuele relevante ervaring kan ook een inschaling hoger in dezelfde schaal plaatsvinden.

## **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**.