

PRESTATIEBELONING/RESULTAAT AFHANKELIJKE BELONING (RAB)

FNV Bondgenoten over beloning

Informatieblad nummer 4

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*

Prestatiebeloning / ResultaatAfhankelijke Beloning (RAB)

Prestatiebeloning of resultaatbeloning staat volop in de belangstelling. Mede omdat bonusregelingen nogal eens discussie opleveren. Denk aan de prestatiebonussen voor topmanagers. Toch willen steeds meer werkgevers vormen van prestatiebeloning invoeren. Zowel voor individuele werknemers als voor groepen, zoals afdelingen of teams. Met als doel de performance te verbeteren. Adviesbureaus verdienen een goede boterham aan invoering van uiteenlopende systemen van beloning. Daarbij gaat het wel om moderne vormen en varianten. Als het om beloning van groepsresultaten gaat duikt regelmatig de term ResultaatAfhankelijke Beloning (RAB) op. Deze RAB mag zich in een toenemende populariteit verheugen, maar kent in de praktijk ook bezwaren. In dit informatieblad besteden we aandacht aan de prestatiebeloning 'nieuwe stijl' en de RAB. Aan de orde komen de geschiedenis en achtergronden. Daarna gaan we in op de huidige praktijk voor individuele, groeps- en collectieve beloning. We sluiten af met de opvattingen van FNV Bondgenoten, en de te stellen randvoorwaarden bij invoering.

Vroeger en nu

Bij prestatiebeloning denken veel mensen aan vroeger. Prestatiebeloning was toen haast synoniem met stukloon. Het loon was (deels) afhankelijk van het aantal stuks dat je produceerde. Daarvoor golden normen: zoveel stuks leverde zoveel loon op. Die normen werden geregeld naar boven bijgesteld. Je moest steeds harder werken voor hetzelfde loon. Zo werd prestatiebeloning een opjaagsysteem. Het verzet van werknemers werd zo groot, dat prestatiebeloning op grote schaal werd afgeschaft. Alleen in commerciële functies bleef het bestaan. Zoals in provisie-regelingen voor vertegenwoordigers. Inmiddels heeft prestatiebeloning een opmerkelijke comeback beleefd. Maar niet meer in de vorm van stukloon. Nu wordt gesproken over te leveren prestaties of te behalen resultaten. De 'producent' van de prestatie of het resultaat, tevens de ontvanger van de prestatiebeloning, hoeft niet alleen een individu te zijn. Het kan ook een team of afdeling zijn, of zelfs een bedrijfsonderdeel. Stapelingen komen ook voor. Dan kunnen er aparte prestatiebonussen zijn voor het individu, het team of de afdeling, en het bedrijfsonderdeel. Uiteraard wel met verschillende te leveren prestaties.

Waarom prestatiebeloning?

Werkgevers willen met prestatiebeloning hun werknemers een gewenste richting uit sturen. Ze willen niet alleen loon betalen omdat je een functie vervult: 'belonen voor aanwezigheid'. Nee, ze willen 'bewust belonen'. Dat wil zeggen met behulp van beloning werknemers bewust sturen naar meer resultaatgerichtheid. Ze zetten een bonus op een gewenst resultaat, of op gewenst gedrag dat tot betere resultaten moet leiden.

Beoordeling hoort erbij, maar gaat vaak fout!

Bij systemen van prestatiebeloning hoort ook een *beoordeling*. Daar zit vaak het probleem. Want hoe beoordeel je prestaties, het functioneren of het gedrag objectief? Er wordt dus gezocht naar systemen waarbij de beoordeling zo objectief mogelijk kan plaats vinden. De resultaten en beoordelingscriteria moeten **SMART** zijn: Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw maar Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Elk jaar worden op een aantal criteria de te behalen resultaten afgesproken (of eenzijdig vastgesteld), en eventueel nieuwe criteria gekozen. In zo'n systeem spreekt men vaak over **resultaatafhankelijke beloning**. Gaat het daarbij over **een beloning voor teamprestaties**, dan wordt zo'n systeem vaak **RAB** genoemd. Helaas komen in de praktijk slechte systemen voor. Zoals systemen waarbij iedereen ongeacht zijn functie wordt beoordeeld op dezelfde criteria. Zonder er rekening mee te houden of deze criteria (zoals initiatief, creativiteit) relevant zijn voor de betreffende functie. Ook zien we systemen waarbij elke toelichting ontbreekt.

De praktijk is veelzijdig

In de praktijk komen diverse *varianten en mengvormen* voor van systemen en beloningsvormen. Systemen kunnen gericht zijn op verschillende aspecten: output (resultaten), input (kennis, inzet) of 'throughput' (inzetbaarheid, ontwikkeling). Bij output kan het gaan om kwantitatieve resultaten (productie, omzet) maar ook om kwalitatieve prestaties (functioneren, competenties). Ook kan de beloning op diverse manieren zijn vormgegeven. De volgende *vormen van beloning* komen regelmatig voor, te onderscheiden naar individuele beloning, groeps- of teambeloning, en collectieve beloning.

- 1 *Individuele beloning van individuele prestaties (resultaten), functioneren of competenties.*
 - a De beloning van prestaties bestaat vaak uit een *bonus* van x procent (van het functieloon) of uit een vast bedrag.

- De grootte van de bonus is afhankelijk van de geleverde prestatie. De bonus is omkeerbaar en moet jaarlijks opnieuw worden verdiend. Soms zijn de bonuspercentages voor hogere functies hoger dan voor lagere functies.
- b Beloning van het functioneren of van competentieontwikkeling vindt vaak plaats in de vorm van toekenning van periodieken in loonschalen. Een medewerker die nog niet op het schaalmaximum zit, kan de 'standaard' periodiek krijgen, of *extra periodieken*, of juist *geen periodiek*. Een werknemer kan dus sneller of minder snel groeien.
- c Het functioneren of de competenties kunnen ook worden beloond langs beoordelingsafhankelijke loonlijnen. In de loonschalen zijn per trede (periodiek) verschillende loonbedragen vermeld, behorend bij een bepaalde beoordeling (A/B/C). Een medewerker kan dus switchen tussen de verschillende loonlijnen binnen de loonschaal, afhankelijk van zijn beoordeling.
- d Een andere variant van het belonen van functioneren biedt een loongebouw met 'open' loonschalen. Dit zijn loonschalen met alleen minimum- en maximumbedragen, dus zonder vaste periodieken. De salarisgroei van een medewerker in een 'open' schaal hangt af van de individuele beoordeling en soms ook van zijn RSP (relatieve salaris positie = positie in de schaal als percentage van het schaalmaximum). In het laatste geval geldt dat hoe dicht je bij het maximum zit, hoe lager je groeipercentage is bij een gelijke beoordeling. De tijd waarin het maximum wordt bereikt is voor ieder verschillend.
- e Een verfijning van variant d zijn de 'open' schalen met een normaal maximum (=100%) en een *extra uitlopmogelijkheid* (tot 110-120%) voor degenen die beter dan gemiddeld presteren. Op grond van de jaarlijkse beoordeling kan iemand uiteindelijk tot 110% of 120% verdienen. In beginsel is deze extra uitloop wel omkeerbaar. Bij onvoldoende beoordelingen kan iemand boven 100% weer 'af dalen' naar deze 100%. Dit gebeurt wanneer de schaal vanwege een cao-loonsverhoging met x% wordt verhoogd en de medewerker krijgt een lager groeipercentage.
- f Tot slot kunnen medewerkers *andere materiële vormen* van beloning (cadeaus, reizen, etentjes) of *immateriële beloning* (studietijd, deelname aan congressen) verdienen.
- Meer informatie over de beloning via (open) loonschalen en beoordelingsafhankelijke periodieken is te vinden in informatieblad nr. 2. Resultaten worden meestal beoordeeld ten opzichte van individueel afgesproken doelen (targets). Beoordeling van functioneren of competenties (= kennis, vaardigheden, gedrag) geschiedt vaak op een meerpuntsschaal. Zo'n schaal loopt van onvoldoende via normaal tot zeer goed. Jaarlijks beoordeelt de leiding in hoeverre een medewerker al voldoet aan een volwaardige functie-uitoefening. Er wordt beoordeeld in hoeverre de getoonde (niveaus van) competenties overeenkomen met de gewenste (niveaus van) competenties. Zie informatieblad nr. 6 voor het thema competentiebeloning.
- In veel gevallen wordt vooraf een budgettaire 'rem' op de beoordelingen gezet: slechts x% van de medewerkers mag met 'zeer goed' worden beoordeeld, y% 'goed', en z% moet een 'onvoldoende' krijgen. Er wordt een gedwongen verdeling in de beoordelingen gehanteerd. Dus slechts x% krijgt een bonus of een extra periodiek, et cetera. Gevolg hiervan is dat werknemers ten opzichte van hun collega's worden beoordeeld, zodat ze qua prestaties in een rangorde kunnen worden geplaatst. We noemen dit 'merit rating'. Bij de individuele beoordeling verschuift de beoordeling van het klassieke 'chef beoordeelt werknemer' naar een 180-graden of 360-graden beoordeling. Behalve de chef geven ook collega's, klanten en toeleveranciers een beoordeling van de werknemer. Ook wordt de chef zelf beoordeeld door de werknemer.
- 2 *Groeps- of teambeloning voor geleverde groepsprestaties (RAB)*
 Bij de prestaties gaat het zowel om kwantitatieve criteria (productie, efficiency) als om kwalitatieve (zoals veiligheid of orde/netheid). De prestaties van een team worden beoordeeld ten opzichte van vooraf met het team afgesproken doelen (targets). Naarmate deze doelen behaald of meer overschreden worden neemt de groepsbonus toe. Eventueel kan per doel een deelbonus worden verdiend. Een apart vraagstuk vormt de verdeling van de groepsbonus over de groepsleden. Enkele mogelijkheden:
- Elk groepslid deelt evenredig mee (bij x% groepsbonus krijgt ieder groepslid x% van zijn loon als premie).
 - Elk groepslid krijgt hetzelfde nominale bedrag (x euro), of dezelfde incentive (een reisje, een cadeaubon e.d.).
 - De individuele beoordeling speelt een rol: de groepsbonus wordt alleen toegekend indien de werknemer zelf tenminste 'normaal/goed' wordt beoordeeld.

3 *Een collectieve prestatiebeloning middels een winstdeling.*

Het enige prestatie criterium is de door de onderneming behaalde winst. Daarbij moet je wel definiëren wat 'winst' is. En afspreken bij welke winst welke winstuitkering geldt. Ook hier geldt het vraagstuk van de individuele toekenning van de winstdeling: iedereen deelt evenredig mee, of nominaal hetzelfde, of afhankelijk van de individuele beoordeling. Zie informatieblad nr. 5.

4 *Individuele beloning van individuele inzetbaarheid.*

Wanneer iemand breder inzetbaar is (te bepalen aan de hand van gekozen criteria) krijgt hij een extra beloning. Je kunt bredere inzetbaarheid een specifieke vorm van presteren/functioneren noemen. Zie voor beloning van inzetbaarheid informatieblad nr. 7.

Wat vindt FNV Bondgenoten van prestatiebeloning en RAB?

FNV Bondgenoten is *niet principieel* tegen prestatiebeloning en RAB, uitgezonderd systemen die (vrijwel) alleen gericht zijn op kwantitatieve prestaties. Maar de bond ziet *wel gevaren en hindernissen*. Het heeft onmiskenbaar voordelen wanneer regelmatig tussen leiding en (groepen) werknemers gepraat wordt over wat belangrijk is in het werk, over het functioneren van de (groepen) werknemers en over de mogelijkheden van verbetering en ontwikkeling. Maar er liggen gevaren op de loer, met name subjectiviteit en willekeur. Invoering van prestatiebeloning is maatwerk en dat vraagt om goed overleg met werknemers en een forse inspanning van de onderneming. FNV Bondgenoten heeft er niet bij alle ondernemingen vertrouwen in, dat ze hier goed en zorgvuldig mee (kunnen) omgaan. Daarom zullen wij bedrijven die prestatiebeloning willen invoeren eerst beoordelen op de vraag of zij voldoende geschikt zijn voor invoering van prestatiebeloning. Daarbij kijken we naar de volgende aspecten:

- 1 Heeft het bedrijf een goede relatie met de vakbond, is er een redelijke cao, en wordt de cao goed nageleefd?
- 2 Is er sprake van een behoorlijke mate van medezeggenschap (or/pvt)?
- 3 Kent het P&O/HRM-beleid voldoende samenhang en kwaliteit? Zijn er goede instrumenten (zoals functiewaardering en functioneringsgesprekken) die goed worden toegepast?
- 4 Heeft de leiding een duidelijk strategisch beleid c.q. visie?

Prestatiebeloning en RAB zijn *onderdeel van het*

beloningsbeleid van een onderneming. Dat beleid moet voldoen aan de algemene uitgangspunten van het beloningsbeleid van FNV Bondgenoten. En zijn vastgelegd in de cao. Prestatiebeloning en RAB moeten *intern consistent* zijn: de doelen moeten leiden tot de juiste beoordelingscriteria, en daarbij moeten de juiste beloningsvormen worden gekozen die een passend aandeel in de gehele beloning hebben. Ook moet het systeem goed worden uitgewerkt met realistische, passende prestatienormen en procedures. Prestatiebeloning en RAB moeten ook *consistent* zijn *binnen het gehele beloningsbeleid*. Het geheel moet logisch en begrijpelijk zijn, zodat je weet wat tot welke uitkomst leidt. Ook moeten de beloningsonderdelen elkaar niet overlappen of vermengen. Prestatiebeloning en RAB moeten met *betrokkenheid* van vakbonden, ondernemingsraad en werknemers tot stand komen. Met het oog op het verkrijgen van voldoende draagvlak onder de werknemers. Prestatiebeloning en RAB mogen *niet leiden tot verhoging van werkdruk* of (in geval van groepsbeloning) tot negatief gedrag van de groep tegen groepsleden.

Een apart vraagstuk bij de groepsgerichte RAB is de vraag op welk organisatieonderdeel (team, afdeling e.d.) de RAB van toepassing moet zijn. Wordt de groepsafbakening op een (te) hoog niveau gelegd, bijvoorbeeld bij een business unit, dan zullen de werknemers hun eigen invloed op het behalen van de groepsresultaten nauwelijks meer waarnemen. Waardoor de betrokkenheid bij de RAB vermindert. Wordt de afbakening daarentegen (te) laag neergelegd, bijvoorbeeld bij een klein subteam, dan begint de RAB wel erg te lijken op individuele prestatiebeloning. Waardoor de onderlinge samenwerking binnen een groter team uit het oog wordt verloren.

Afspraken maken, vastleggen en evalueren

FNV Bondgenoten wil betrokken zijn bij afspraken over prestatiebeloning en RAB. Afspraken moeten worden *vastgelegd in de cao*. Het afspreken van prestatiebeloning en RAB moet beginnen met *overeenstemming over het doel (de doelen)*. Waarom voeren we het in? FNV Bondgenoten ziet het liefst doelen gericht op het stimuleren van die ontwikkeling van werknemers. Omdat ontwikkeling van werknemers (kwalificaties, inzetbaarheid) een voorwaarde is voor een duurzame positie op de arbeidsmarkt. Beloningssystemen moeten er ook aan bijdragen dat ondernemingen zich ontwikkelen naar meer klantgerichte en plattere organisaties. Ondernemingen waarin werknemers zich kunnen ontplooiën in functies en loopbaanpaden,

die aansluiten bij hun mogelijkheden en interesses. Daarbij horen adequate opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers. Een afgesproken systeem moet *niet statisch* zijn. Periodiek willen we weten waar het toe geleid heeft en of het doel (doelen) van het systeem gehaald wordt (worden). We willen weten hoe de beoordelingen en bonussen over groeperingen personeel zijn verdeeld. *Evaluaties* met de bond (of de or) zijn daarom belangrijk en moeten kunnen leiden tot aanpassingen.

Praktische uitwerking: 20 voorwaarden

Prestatiebeloning en RAB moeten *maatwerk* zijn, passend bij doelen en kenmerken van een onderneming. Het ideale systeem bestaat niet! Wat FNV Bondgenoten doet is een systeem toetsen aan de volgende *voorwaarden*. Daarbij zullen we in de praktijk vaak niet alles realiseren! Het hangt van de leden van de bond in de onderneming af waarop we meer of minder zwaar zullen inzetten.

1. De plaats van een functie in het loongebouw wordt bepaald door functiewaardering.
2. Prestatiebeloning en RAB moeten als doel hebben (groepen) werknemers te stimuleren in hun ontwikkeling.
3. Geen prestatiebeloning om de prestatie beloning. Als werknemers in hun functie geen mogelijkheden hebben hun functioneren te beïnvloeden is individuele prestatiebeloning niet mogelijk. Wel kunnen binnen één organisatie meerdere vormen van prestatiebeloning voorkomen: een individuele beloning voor de een, een teambeloning voor een ander, en voor weer een ander winstdeling of een mix.
4. Resultaatafhankelijke (dus variabele) beloning moet jaarlijks opnieuw verdiend worden.
5. De omvang van het variabele deel van de beloning wordt vastgesteld in onderhandeling met de vakbond. (*Kostenneutraliteit kan daarbij geen uitgangspunt zijn!*).
6. De vaste beloning heeft een redelijk niveau.
7. De variabele beloning bedraagt maximaal 10% van de vaste beloning.
8. Bij de vaststelling van pensioenen en uitkeringen moet met prestatiebeloning en RAB rekening worden gehouden.
9. Wanneer een werknemer 'uitstekend' wordt beoordeeld, dan behoort hij de bij dit oordeel horende beloning te krijgen. Ongeacht de beoordeling van collega's. Dus geen 'gedwongen verdeling' in de beoordelingen.
10. De beoordeling van prestaties vindt systematisch plaats met behulp van een zo objectief mogelijk beoordelingssysteem. Werknemers moeten zeggenschap hebben over het systeem en de toepassing ervan.
11. De criteria voor individuele beoordeling moeten worden afgeleid van functie-eisen. Ze zijn zo min mogelijk subjectief, reëel door de werknemer zelf te beïnvloeden en niet eenzijdig (dus nooit alleen output c.q. kwantiteit). Ze zijn helder, begrijpelijk en bekend bij alle werknemers.
12. Aan de criteria moeten realistische prestatienormen of doelen worden gekoppeld, die vooraf bekend zijn bij de werknemers. Dit geldt ook bij de RAB.
13. Een prestatiebeoordelingssysteem mag geen opjaagsysteem worden. Voorkomen moet worden dat prestatienormen geleidelijk worden opgeschroefd.
14. Er zijn zorgvuldige beoordelingsprocedures met werknemersparticipatie, en er is een beroepsmogelijkheid tegen de beoordeling. Ook worden jaarlijks beoordelings- en functioneringsgesprekken gehouden. Een negatieve beoordeling is alleen mogelijk indien er tussentijds een extra functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden.
15. Beoordelingssystemen en hun effecten worden jaarlijks geëvalueerd met een werknemersvertegenwoordiging (vakbonden of or), en zo nodig aangepast.
16. Beoordelingen worden *in bewerkte vorm* (niet individueel!) openbaar gemaakt. Op heldere wijze worden de beoordelingen aan de werknemersvertegenwoordiging (vakbonden of or) gerapporteerd: per functie(groep), afdeling, sekse, etniciteit (autochtoon/allochtoon), leeftijdsklasse. De gegevens moeten controleerbaar maken of het doel, waarvoor prestatiebeloning is ingevoerd, gehaald wordt.
17. Organisaties die hun werknemers steeds verder willen (laten) ontwikkelen moeten oog houden voor werknemers die hierin niet goed meekunnen. Voor hen moeten lagere functies gehandhaafd blijven;
18. De RAB (teambeloning) moet betrekking hebben op een 'logisch' organisatieonderdeel. Niet op te hoog niveau, want dan ziet de werknemer geen eigen invloed meer op de teamdoelen. Maar ook niet op te laag niveau, want dan gaat het teveel op individuele prestatiebeloning lijken en komt de samenwerking in het gedrang.
19. Bij RAB (teambeloning) moet voorkomen worden dat 'zwakkere' werknemers, die buiten hun schuld het behalen van de teamdoelen mogelijk belemmeren, de zwarte Piet krijgen toegespeeld en worden 'afgestraft'.
20. Tweekzijdigheid in verplichtingen. Als de beloningsgroei afhankelijk wordt van het functioneren van de werknemer, dan zitten daar ook verplichtingen voor de werkgever aan vast (zoals opleidingen, begeleiding, ervaringskansen).

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**.