

WINSTDELING

FNV Bondgenoten over beloning

Informatieblad nummer 5

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*

Winstdeling

In informatieblad 4, dat de thema's prestatiebeloning en resultaatafhankelijke beloning behandelt, wordt zijdelings verwezen naar het instrument winstdeling. Winstdeling is een vorm van collectieve prestatie- of resultaatbeloning, die al sinds jaar en dag door de vakbeweging wordt erkend als een acceptabele vorm van variabele beloning. En daarom ook bij ondernemingen wordt afgesproken. Echt spectaculaire discussies over de vraag of al dan niet met dergelijke regelingen akkoord moet worden gegaan, vinden dan ook niet of nauwelijks plaats. Wel zijn er discussies over de vraag hoe een dergelijke regeling moet worden opgetuigd en ingevuld. In dit informatieblad wordt daarom nader ingegaan op de vraag wat de inhoud van winstdelingsregelingen dient te zijn.

Redenen voor invoering

Alvorens men binnen een organisatie de opzet van een winstdelingsregeling gaat uitwerken, zal men in eerste instantie nadenken over de zin en het doel van zo'n regeling. Wat denkt men ermee te bereiken? De belangrijkste argumenten die worden gehanteerd zijn:

- *betrokkenheid* van de werknemers bij het wel en wee van de organisatie;
- *motivatie* bij de werknemers om bij te dragen aan een optimaal resultaat van de organisatie;
- *binding* van de werknemers aan de organisatie;
- *aantrekkelijkheid* van de organisatie voor (potentiële) werknemers;
- *rechtvaardigheid*, in de zin dat ook werknemers mee mogen profiteren van de behaalde winst van een organisatie;
- *bevordering van het resultaatgericht handelen en denken* van de werknemers;
- *betere afstemming van de totale loonkosten* op de financiële mogelijkheden van de onderneming;
- *invoering van een vorm van flexibele beloning* binnen de onderneming;
- *'de burens'*: andere organisaties doen het ook en dus kan niet achtergebleven worden.

Fiscaal wordt de winstuitkering belast volgens het voor de werknemer geldende bijzondere tarief voor eenmalige uitkeringen (zie loonstrook). Sinds de invoering van de wet WALVIS ('wet administratieve lastenverlichting') telt de winstdeling ook mee voor de werknemersverzekeringen. Vanuit een winstdelingsregeling kan een bedrag van maximaal € 613,- (voor de werknemer belastingvrij) in een spaarloonregeling gestort

worden. De werkgever is daarover dan eindheffing verschuldigd.

Met wie afspreken?

Als besloten wordt om voor de organisatie een winstdelingsregeling op te tuigen, dan moet de keuze gemaakt worden met wie de regeling moet worden overeengekomen. Met de ondernemingsraad (or) of met de vakbonden. In de WOR, de Wet op de Ondernemingsraden, staat in artikel 27 (over het instemmingsrecht van de or) geregeld: *'de ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van een winstdelingsregeling.'* Dus wanneer besloten zou worden om de regeling in het personeelshandboek op te nemen, dan moet dit worden afgesproken met de ondernemingsraad. Maar zou worden besloten om de winstdelingsregeling in de cao op te nemen, dan vervalt het instemmingsrecht van de or en wordt de regeling met de vakbonden afgesproken.

Definitie van winst

De 'winst' ligt ten grondslag aan de winstdelingsregeling. Maar dan moet wel eerst worden vastgesteld wat de onderneming onder winst verstaat. Met andere woorden: welk winstbegrip wordt gehanteerd. De meest voorkomende winstbegrippen zijn: *fiscale winst, operationele winst, boekwinst, commerciële (over)winst, dividend*. Welk van deze begrippen ten grondslag zal liggen aan de in te voeren regeling, is afhankelijk van de bedrijfseigen situatie en is dus maatwerk. Daarbij spelen zaken als het gevoerde afschrijvingsbeleid (hoe wordt afgeschreven), reserveringen (welke bedragen worden waarvoor gereserveerd) en dergelijke. Welke kosten moeten allemaal van het bedrijfsresultaat worden afgetrokken? In verband met de hiervoor vereiste specialistische kennis verdient het zeker aanbeveling om hierbij een deskundige (accountant) in te schakelen. Belangrijk is dat de keuze voor een winstbegrip duidelijk is! *Voor de werknemers moet helder zijn op welke manier de winst wordt bepaald.* Gebeurt dit op een schimmige manier, dan zal dit niet bepaald tot motivatie of betrokkenheid bijdragen. En kan later een stevig verschil van mening ontstaan. *Verder is van belang om bij organisaties die tot een concern behoren vast te stellen, welk deel van de concernwinst als winst wordt aangemerkt.* Is dit de totale concernwinst, of wordt de bijdrage van het concernonderdeel aan de totale winst bedoeld? Hierbij moet bedacht worden dat er van de regeling geen

stimulerende werking naar de werknemers van het bewuste concerndeel zal uitgaan, wanneer de bijdrage van het concernonderdeel teloor gaat in de totaliteit.

Winstverdeling en -uitkering

Als er geen winst wordt gemaakt, dan vindt ook geen winstuitkering plaats. Ook kan er bij een (te) lage winst worden besloten om geen bedragen uit te keren. Omdat de uitkering dan te laag zou zijn en niet motiverend zou werken. Als er wel winst wordt gemaakt, dan komt de vraag bovendrijven welk bedrag dan voor uitkering aan de werknemers in aanmerking komt. Vaak wordt gekozen voor een *percentage van de winst*. Al dan niet gecorrigeerd met aftrek van compensatie voor eventuele verliezen, afdracht aan aandeelhouders en dergelijke. Ook wordt wel gekozen voor het uitkeren van *vaste bedragen* bij het behalen van bepaalde winst. Gebruikelijk is ook dat er eerst sprake moet zijn van het overschrijden van een zeker winstbedrag of winstpercentage (een drempelwaarde), alvorens tot een uitkering wordt gekomen. Ook kan besloten worden om boven een zeker maximum niet meer verder uit te keren.

De uitkering kan plaats vinden in de vorm van *percentages*. Bijvoorbeeld in percentages van het jaarsalaris:

Winst	Uitkering
<2.0 mln	0 %
2.0 – 4.0 mln	1 %
4.0 – 6.0 mln	2 %
6.0 – 8.0 mln	3 %
>8.0 mln	4 %

Of in *vaste bedragen*. Bijvoorbeeld het totale winstbedrag gedeeld door het aantal deelgerechtigde werknemers. Of een vooraf bepaald nominaal bedrag.

Deelgerechtigden

In het algemeen is de stelling gerechtvaardigd, dat iedereen in dienst recht heeft op een eventuele uitkering krachtens de winstdelingsregeling. In het verleden was het veelal zo, dat iedere werknemer zonder verdere eisen van de winstdelingsregeling kon profiteren. Momenteel worden er vaak aanvullende eisen aan individuele werknemers gesteld. Te denken valt aan lengte dienstverband, verzuim, persoonlijke beoordeling en dergelijke. In diverse

winstdelingsreglementen wordt ook geregeld hoe om te gaan met gepensioneerde werknemers of hun nabestaanden, met (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten, met werknemers die vervroegd zijn uitgetreden, met tijdelijk ingeleende krachten et cetera.

Uitkering

Uitkeringen in de winst kunnen in contanten worden uitgekeerd. Over de uit te keren bedragen dienen belasting en premies geheven te worden. De mogelijkheid om een (deel van de) winstuitkering 'fiscaal vriendelijk' te behandelen door storting op een spaarloonrekening bestaat nog wel. Ook bestaat de mogelijkheid om de winstuitkering uit te keren in de vorm van aandelen of opties.

Tijdstip van uitkering

Gebruikelijk is om éénmaal per jaar tot winstuitkering over te gaan. Namelijk nadat de financiële resultaten van de onderneming bekend zijn. Soms wordt de winst ook wel per half jaar of zelfs per kwartaal uitgekeerd. Daarvan wordt wel gezegd dat dit de betrokkenheid vergroot. In een dergelijke situatie moet het uit te keren bedrag (met het oog op motivatie) wel enig substantieel niveau hebben.

Opvattingen FNV Bondgenoten

FNV Bondgenoten ziet winstdelingsregelingen als een goede vorm om werknemers mee te laten delen in de winst van de organisatie. Winst die mede dankzij de inspanningen van de werknemers tot stand komt. In tijden van een beperkte maximale collectieve loonsverhoging biedt een winstdelingsregeling de mogelijkheid om een extra beloning voor werknemers te realiseren. FNV Bondgenoten is ook van mening, dat werknemers zonder beperking op de regeling aanspraak moeten kunnen maken. Dus er moet bij toepassing van de regeling geen rekening worden gehouden met zaken als persoonlijke beoordeling of ziekteverzuim. Tot slot moet de regeling duidelijk zijn en niet voor meerdere uitleg vatbaar.

Voorbeeld winstdelingregeling

DSM Pharma Chemicals

Winstdeling

Na afsluiting van het boekjaar en vaststelling van de geconsolideerde jaarstukken van DSM Pharma Chemicals Venlo B.V., ontvangt de medewerker ingedeeld in de functiegroepen A t/m I en 21 t/m 23 die deelgerechtigd is in de winst een uitkering die verband houdt met de winst van het betreffende boekjaar. Het aan betreffende medewerkers uit te keren bedrag is volgens een vaste uitkeringstabel uit het ondernemingsresultaat afgeleid en gekoppeld aan het ROI-percentage dat uit de cijfers van het betreffende boekjaar resulteert. De uitkeringstabel luidt als volgt:

ROI-percentage	Uitkeringspercentage
<5%	geen uitkering
5%	1,25%
6%	1,75%
7%	2,25%
8%	2,75%
9%	3,25%
10%	3,75%
11%	4,25%
12%	4,75%
13%	5,25%
14%	5,75%
15%	6,25%
>15%	6,25%

Met de in deze tabel opgenomen uitkeringspercentages worden bedoeld de percentages van het jaarsalaris, volgens in deze regeling opgenomen definities. Deze uitkeringstabel verloopt lineair met dien verstande dat de ROI-percentages in honderdsten en de uitkeringspercentages in duizendsten nauwkeurig worden berekend, waarbij volgens de gebruikelijke afrondingsregels wordt afgerond. Onder ROI-percentage wordt verstaan het rendement op het gemiddeld geïnvesteerde vermogen in enig boekjaar. Onder rendement wordt verstaan het bedrijfsresultaat van DSM Pharma Chemicals Venlo B.V., berekend conform de richtlijnen van het DSM Accounting Manual. Onder het gemiddeld geïnvesteerde vermogen wordt verstaan het geïnvesteerde vermogen op 1 januari van het betreffende boekjaar plus het

geïnvesteerde vermogen op 31 december van het betreffende boekjaar gedeeld door twee, berekend conform de richtlijnen van het DSM Accounting Manual. Onder de hiervoor bedoelde consolidatie is enkel en alleen begrepen de Nederlandse vestiging van DSM Pharma Chemicals Venlo B.V.

Indien zich in de toekomst acquisities of andere wijzigingen in de samenstelling van DSM Pharma Chemicals Venlo B.V. voordoen zullen partijen overleg plegen over de gevolgen van deze wijzigingen voor de geconsolideerde cijfers, waarbij als uitgangspunt wordt gehanteerd dat tot de consolidatie alle acquisities en meerderheidsdeelnemingen behoren welke vallen onder de organisatorische eenheid DSM Pharma Chemicals Venlo B.V. Eventuele wettelijk verplichte uitkeringen aan medewerkers uit of in verband met de winst ten laste van DSM Pharma Chemicals Venlo B.V. of van DSM N.V. zullen op het winstdeel krachtens deze regeling in mindering worden gebracht.

Wijze van berekening van ieders winstdeel

Ieders eigen winstdeel hangt af van wat aan salaris in het betreffende boekjaar werd verdiend en van het deelgerechtigd zijn.

1.2.2. Onder jaarsalaris wordt verstaan 12 maal het maandinkomen dat het laatst in het betreffende boekjaar werd genoten.

1.2.3. Onder maandinkomen als genoemd in 1.2.2. wordt verstaan het maandinkomen zoals dat is gedefinieerd in artikel 1 van de cao.

1.2.4. In voorkomende gevallen wordt het maandinkomen als genoemd in 1.2.2. en 1.2.3. vastgesteld met inbegrip van wettelijke uitkeringen in verband met arbeidsongeschiktheid. Het jaarinkomen wordt vastgesteld door het maandinkomen als hierboven gedefinieerd te vermenigvuldigen met:

1.2.5. Het aantal volle maanden in dienst in het betreffende boekjaar.

1.2.6. Deelgerechtigden zijn medewerkers ingedeeld in de functiegroepen A t/m I en 21 t/m 23 die op grond van een individuele arbeidsovereenkomst in het boekjaar waarover winstuitkering wordt betaald in dienst waren van DSM Pharma Chemicals Venlo B.V. waarvoor in dat boekjaar de cao gold.

1.2.7. Het winstdeel is in principe het (uitkeringspercentage) x (12 x het maandinkomen) en wordt als volgt berekend: uitkeringspercentage maal het aantal deelgerechtigde maanden maal het in betreffende boekjaar laatst genoten maandinkomen.

Uitkering van het winstdeel

1.3.1. De uitkering van het winstdeel geschiedt jaarlijks binnen zes weken na de vaststelling van de jaarrekening van DSM Pharma Chemicals Venlo B.V. en zal in de regel in de maand mei worden uitbetaald.

Onvoorzien

1.4.1. In gevallen waarin deze regeling niet voorziet of door buitengewone omstandigheden tot onredelijke uitkomsten leidt, beslist de werkgever na overleg met de cao-partners.

1.4.2. Werkgever kan in positieve zin van deze regeling afwijken.

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**.