



FNV Bondgenoten

Flexibele beloning in Nederland



> Werkt in je voordeel

De brochure Flexibel belonen in Nederland
is gebaseerd op het onderzoeksrapport 'Flexibele
beloning in Nederland' door M. van Klaveren (STZ)
en K. Tijdens (UvA), mei 2008

Inhoud

1 Achtergrond	7
1.1 Wat is flexibele beloning?	7
1.2 FNV Bondgenoten en flexibele beloning	7
2 De Loonwijzer-enquête: Vormen van flexibele beloning	8
2.1 Een fluctuerend maandloon	8
2.2 Resultaatafhankelijke bonussen	9
3 Waar is flexibele beloning van afhankelijk?	10
3.1 Resultaatafhankelijke bonus in het laatste loon.....	10
3.2 Resultaatafhankelijke dertiende maand.....	10
3.3 Resultaatafhankelijke bonus.....	10
4 Aandeel van flexibele beloning	11
5 Loonschalen en flexibele beloning	11
5.1 Werknemers aan het einde van hun loonschaal	11
5.2 Beloning aan het einde van de schaal	11
5.3 Beloning voor het einde van de schaal.....	12
6 Functionerings- en beoordelingsgesprekken	14
6.1 Gebruik van functionerings- en beoordelingsgesprekken.....	14
6.2 Verloop van functionerings- en beoordelingsgesprekken.....	14
6.3 De beoordelingscriteria	14
7 Mening over flexibele beloning	16
7.1 Eigen loon meer afhankelijk van prestaties	16
7.2 Analyse: eigen loon meer afhankelijk van prestaties	17
8 De eindstand	18



Voorwoord

Geachte lezer,

Het arbeidsvoorwaardenbeleid van FNV Bondgenoten is gebaseerd op wat werknemers vinden en willen. Kortweg, wat mensen wensen. Niet in de laatste plaats geldt dit ook voor beloning. Over het thema flexibele beloning vinden verhitte discussies plaats. Het is voor ons dus belangrijk om de werknemerswensen op dit terrein te kennen. Daarom hebben we een groot onderzoek onder werknemers laten doen. En hun mening over en beleving van flexibele beloning gepolst. Naar ons weten het eerste onderzoek op deze schaal onder werknemers.

Stichting Loonwijzer is gevraagd om in de periode oktober 2007 tot en met maart 2008 via haar enquête op internet onderzoek te doen onder werknemers. Daartoe is een aantal vragen over flexibele beloning toegevoegd aan de doorlopende enquête. Deze vragen hebben betrekking op de volgende onderzoeksvragen:

1. In welke mate komen bepaalde vormen van flexibele beloning voor?
2. Wat is het aandeel van de flexibele beloning in de totale beloning?
3. Wat is de betrokkenheid van werknemers bij flexibele beloning?
4. Wat is de mening van werknemers over flexibele beloning en hun betrokkenheid daarbij?

In totaal hebben bijna 24 duizend werknemers de enquête ingevuld. We kunnen dus met recht spreken van een grootschalig werknemersonderzoek! Voor de goede orde: het gaat vooral om een kwantitatief onderzoek. De gehanteerde onderzoeksmethode leent zich immers niet zo goed voor kwalitatief gericht onderzoek. Op onze beloningsconferentie, 17 juni in Amsterdam, presenteren we de resultaten van dit onderzoek. Naar aanleiding van deze resultaten bespreken we een aantal belangrijke thema's. FNV Bondgenoten zal zich vervolgens buigen over de te trekken conclusies en de wensen van mensen meenemen in haar arbeidsvoorwaardenbeleid.

Anja Jongbloed
Hoofdbestuur FNV Bondgenoten



1 Achtergrond

Flexibele beloning heeft een lange geschiedenis. Voor de Tweede Wereldoorlog stond het verdwijnen van het stukloon, zoals dat rond 1850 zijn intrede had gedaan, centraal. Werken op 'tarief' op een tijdsbasis kwam ervoor in de plaats. Na de Tweede Wereldoorlog maakte prestatiebeloning steeds meer plaats voor functiebeloning op basis van functiewaardering en werk- of functieclassificatiesystemen. In de jaren negentig beleefde onder druk van de werkgevers flexibele beloning een terugkeer. Omdat veel cao-afspraken hierover echter voorwaardelijk waren, bleef de omvang beperkt. Op dit moment hebben, zo blijkt uit het onderzoek 'Flexibele beloning in Nederland' drie op de vijf mensen werkzaam in de sectoren van FNV Bondgenoten te maken met een of andere vorm van flexibele beloning (62%). Bij de overige sectoren is dat percentage lager (47%). In dit onderzoek is aan individuele werknemers gevraagd of ze flexibele beloning hebben. Met de definitie van FNV Bondgenoten en met voornoemde uitkomsten. Andere onderzoeken doen het wel eens anders. Met andere definities. Of alle werknemers in een bedrijf of alle werknemers onder een cao tellen mee als daar flexibele beloning voorkomt. Ongeacht of die regeling voor iedereen geldt.

1.1 Wat is flexibele beloning?

Flexibele beloning kenmerkt zich volgens FNV Bondgenoten door de flexibiliteit in de hoogte van de beloning, die vooraf niet gegarandeerd is. Prestaties, resultaten, functioneren, inzetbaarheid, ontwikkeling en marktwaarde zijn factoren die van invloed zijn. Er is een onderscheid tussen flexibele beloning op ondernemingsniveau, op afdelings- en teamniveau én de individuele flexibele beloning.

Wat is flexibele beloning volgens FNV Bondgenoten:

- niet gegarandeerd (je weet vooraf niet 100% zeker dat je het gaat krijgen)
- zowel op individueel niveau, als team/afdeling, als ondernemingsniveau
- gaat over flexibiliteit in de omvang
- kan gerelateerd zijn aan verschillende grondslagen, te weten: prestaties/resultaten, functioneren, inzetbaarheid, ontwikkeling en marktwaarde

- kan in verschillende vormen voorkomen: bonus, groei in de schaal, uitloop op de schaal, winstdeling
- eenmalige diplomatoeslag uit te keren bij behalen van genoemd diploma is flexibele beloning

Wat is flexibele beloning niet:

- keuzemogelijkheden in de samenstelling (cafetariamodel)
- vergoeding voor gemaakte kosten
- beloning op basis van leeftijd
- ervaringsjaren beloond volgens vaste periodieken
- structurele diplomatoeslag (krijg je telkens weer bij bezit van genoemd diploma)
- toeslagen verbonden aan het werken in bepaalde arbeidstijdpatronen en/of aan het werken opinconveniënte uren en/of aan overwerk
- gegarandeerde 13de (of 14de) maand

Een andere vorm van flexibele beloning die in de Loonwijzer-enquete is onderzocht, is het loon dat van maand tot maand fluctueert. Vaste toeslagen of onkostenvergoedingen beschouwt FNV Bondgenoten niet als flexibele beloning, omdat de hoogte doorgaans van tevoren duidelijk is.

1.2 FNV Bondgenoten en flexibele beloning

FNV Bondgenoten staat niet afwijzend tegenover bonussen voor goede resultaten, zolang maar geen sprake is van willekeur. Beloning moet rechtszekerheid bieden en rechtvaardig zijn. Onder voorwaarden kan de bond zich vinden in beoordelingsafhankelijke salarisschaalgroei, mits de beoordeling afhankelijk is van de functiebeheersing. Bij volledige functiebeheersing moet de werknemer recht hebben op beloning volgens het schaalmaximum.

Extra structurele beloningen voor competenties van werknemers die dezelfde functie blijven vervullen, wijst FNV Bondgenoten af. Eenmalige extra beloningen voor het behalen van een diploma zouden wel uitgekeerd kunnen worden. Ook arbeidsmarkttoeslagen bij krapte zijn te verdedigen.

Voorwaarde voor flexibele beloning is een samenhangend sociaal beleid waarin contacten met vakbond en ondernemingsraad, naleving van de cao, de kwaliteit van de cao, een goed P&O-beleid én een goed strategisch ontwikkeld zijn. Beloningssystemen moeten inzichtelijk, begrijpelijk en consequent zijn. Functiewaardering moet de basis blijven voor het beloningsbeleid. Kern is dat functies

Zit m'n hele leven al te vissen
naar een resultaat-afhankelijke
bonus ...



met door de FNV erkende functiewaarderings-systemen worden ingedeeld in functiegroepen, waaraan loonschalen zijn verbonden. Werknemers groeien door die schalen op basis van beheersing van of ervaring in hun functie. Via vaste periodieken of via stappen die beoordelingsafhankelijk zijn. Beloningssystemen dienen de ontwikkeling van de werknemer te stimuleren en moeten bijdragen aan de ontwikkeling van ondernemingen naar flexibele, meer klantgerichte en plattere organisaties.

2 De Loonwijzer-enquête

Vormen van flexibele beloning

2.1 Een fluctuerend maandloon

'Ja', antwoordden ruim twee op de tien werknemers (21%), toen hun gevraagd werd of ze een fluctuerend loon ontvangen. Vooral in de transportsector (37%) is sprake van een loon dat van maand tot maand verschilt. In de textiel-, kleding- en papierindustrie (8%) én in de groothandel (9%) komt dit veel minder voor. Jongeren tot 24 jaar en de eerste generatie allochtone werknemers hebben verhoudingsgewijs vaker een fluctuerend maandloon. Evenals werknemers met basisschool, vmbo en mavo. Hoe hoger de opleiding hoe minder de schommelingen.

Percentage werknemers dat aangeeft dat loon verschilt van maand tot maand	
Loon verschilt van maand tot maand	
Landb., visserij	22%
Voedingsind	21%
Textiel, kleding, papier	8%
Chemische ind	17%
Metaal en electronica	16%
Overige ind	21%
Groothandel	9%
Detailhandel	26%
Transport	37%
ICT en Telecom	17%
Bank- en verz. wezen	10%
Zakelijke dnstverl.	20%
Subtotaal	20%
Overige beroepsbev	24%
Totaal	21%

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 20515, missende waarde & weet niet antwoorden betreffen 3356 cases

Het ligt voor de hand: de belangrijkste reden voor een schommelend maandloon (62%) is het aantal gewerkte uren, dat maandelijks verschilt. Het kan gaan om het aantal overuren, gewerkte uren of

het aantal werkdagen. Slechts een klein aantal werknemers heeft een fluctuerend maandloon als gevolg van de omzet of prestaties. Deze werknemers zijn vooral werkzaam in de groothandel, ICT en Telecom, bank- en verzekeringswezen en hogere beroepsniveaus. Bij vijf op de tien werknemers die melden dat hun maandloon afhankelijk is van de omzet gaat het om bedragen hoger dan 20 procent van het loon. Zelden ligt een beoordeling ten grondslag aan een wisselend maandloon.

2.2 Resultaatafhankelijke bonussen

De resultaatafhankelijke bonus (16%) staat met stip op één als het om flexibele beloning op jaarbasis gaat. De winstdeling is een goede tweede (12%), gevolgd door de resultaatafhankelijke dertiende maand (6%) en de aandelenopties (4%). Alle vier de vormen komen het meest voor in het bank- en verzekeringswezen; vooral de resultaatafhankelijke bonus scoort daar hoog (42%). Afgaand op het los van elkaar voorkomen van de vier bonusvormen zijn de ICT & Telecom en de chemische industrie een goede twee en derde. Het minst komen de vier varianten opgeteld voor in de landbouw en visserij, textiel-, kleding- en papierindustrie en de detailhandel. De tabel laat zien dat het percentage bonussen in alle sectoren

van FNV Bondgenoten ruim twee maal zo hoog is als in de overige sectoren.

Van alle werknemers die een bonus kregen, krijgt driekwart slechts een van de vier bonusvarianten. Een enkeling ontvangt maar liefst vier bonussen. Gemiddeld krijgen bijna drie op de tien werknemers minimaal één bonus. Meestal gaat het om grotere bedrijven, om mannen tussen de 25 en de 44 jaar, afkomstig uit Noord- en Zuid-Holland en Utrecht. Hoe hoger de opleiding, beroepsniveau en jaarinkomen, hoe groter de kans op bonussen. Meer dan de helft van de werknemers met een jaarinkomen boven de 50.000 euro heeft met een bonus te maken. Dat geldt slechts voor 18 procent van de inkomens tot 25.000 euro.

Percentage werknemers met resultaatafhankelijke 13e maand / resultaatafhankelijke bonus / winstdeling / aandelenopties					
Sector	Resultaatafh 13e mnd	Resultaatafh bonus	Winstdeling	Aandelenopties	Tenminste 1 soort bonus
Landb., visserij	4%	6%	8%	3%	16%
Voedingsind	5%	16%	13%	4%	30%
Textiel, kleding, papier	2%	13%	9%	0%	23%
Chemische ind	7%	35%	22%	9%	51%
Metaal en electronica	5%	16%	20%	4%	35%
Overige ind	6%	17%	13%	7%	32%
Groothandel	9%	28%	12%	2%	41%
Detailhandel	5%	13%	9%	2%	23%
Transport	6%	13%	10%	4%	25%
ICT en Telecom	8%	35%	20%	7%	53%
Bank- en verz. wezen	11%	42%	27%	20%	62%
Zakelijke dnstverl.	9%	21%	14%	4%	35%
Subtotaal	7%	22%	16%	6%	37%
Overige beroepsbev	4%	9%	7%	2%	17%
Totaal	6%	16%	12%	4%	29%

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 22834

3 Waar is flexibele beloning van afhankelijk?

3.1 Resultaatafhankelijke bonus in het laatste loon

Een op de zes werknemers ontving volgens de enquête het afgelopen jaar (2007) een resultaatafhankelijke bonus en een op de zestien een resultaatafhankelijke dertiende maand. De Loonwijzer-enquête noteerde voor een dergelijke bonus over het laatste loon percentages van 8,6 en 3,5.

Ook de resultaatafhankelijke dertiende maand in het laatst ontvangen loon komt weer het vaakst voor in het bank- en verzekeringswezen, gevolgd door de chemische industrie, transport en zakelijke dienstverlening. De resultaatafhankelijke bonus scoort binnen de sectoren van FNV Bondgenoten veel hoger dan daarbuiten. Bovendien komt de resultaatafhankelijke dertiende maand het meest voor onder jongere werknemers tot en met 34 jaar en oudere vanaf 45 jaar. De resultaatafhankelijke bonus hoort meer bij de groep 35 tot 44-jarigen.

3.2 Resultaatafhankelijke dertiende maand

Van welke factoren is een dertiende maand afhanke-

lijk, vroeg de Loonwijzer. Van degenen die deze hadden ontvangen, wijst bijna een kwart op individueel presteren. Ongeveer een op de tien werknemers is afhankelijk van de prestaties van het team of de afdeling. Bij de grootse groep: ruim drie op de tien werknemers hangt de bonus af van de bedrijfsprestaties. Bij een bijna even grote groep spelen nog andere aspecten mee. Ruim één op de vier werknemers die een resultaatafhankelijke dertiende maand incasseren, zegt tot 25 procent van het bereikbare maximum te hebben gekregen. Ruim één op de drie werknemers in het onderzoek heeft dat maximum gekregen.

3.3 Resultaatafhankelijke bonus

Als dezelfde vraag over de resultaatafhankelijke bonus wordt gesteld, blijkt dat bijna de helft van de ondervraagden voor de bonus afhankelijk is van individuele prestaties. Bij een op de vijf speelt het team en afdeling een grote rol. Ook een op de vijf noemt de prestaties van de organisatie of het bedrijf. Vooral in het bank- en verzekeringswezen en de groothandel spelen individuele prestaties een grote rol bij het toekennen van bonussen. Eén op de vijf werknemers heeft tot 25 procent van de maximale bonus gekregen. Bijna vier op de tien hebben de maximale bonus ontvangen.

Percentage werknemers dat aangeeft waar de resultaatafhankelijke bonus van afhankelijk is						
Sector	Mijn individuele functioneren of prestaties	De prestaties van mijn team, afdeling of groep	De prestaties van mijn bedrijf of organisatie	Anders	Totaal	N
Landb., visserij	-	-	-	-	100%	10
Voedingsind	-	-	-	-	100%	13
Textiel, kleding, papier	-	-	-	-	-	1
Chemische ind	28%	30%	26%	16%	100%	61
Metaal en electronica	45%	14%	31%	11%	100%	111
Overige ind	-	-	-	-	-	7
Groothandel	60%	18%	15%	-	100%	74
Detailhandel	38%	35%	16%	-	100%	68
Transport	36%	-	27%	-	100%	44
ICT en Telecom	49%	16%	26%	10%	100%	146
Bank- en verz. wezen	57%	16%	9%	18%	100%	129
Zakelijke dntstverl.	43%	26%	18%	13%	100%	164
Subtotaal	45%	21%	21%	13%	100%	828
Overige beroepsbev	40%	16%	24%	20%	100%	199
Totaal	44%	20%	22%	19%	100%	1027

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 1027, alleen de werknemers die resultaatafhankelijke bonus hebben ontvangen.

4 Aandeel van flexibele beloning

Welk aandeel heeft flexibele beloning in de totale beloning van de werknemer? Voor degenen die een resultaatafhankelijke dertiende maand ontvangen, bedraagt deze gemiddeld ongeveer 7 procent van het jaarloon. Het percentage varieert van 5 procent in het transport tot 16 procent in de chemische industrie. Bij de resultaatafhankelijke bonussen gaat het om gemiddeld 11 procent van het jaarloon. Variërend van 4 procent van het jaarloon in de detailhandel tot 18 procent in de voedingsmiddelenindustrie.

5 Loonschalen en flexibele beloning

5.1 Werknemers aan het einde van hun loonschaal

Ruim een kwart van de ondervraagde werknemers bevindt zich aan het einde van de loonschaal. Vooral in de textiel-, kleding- en papierindustrie

(34%) is dit het geval. Ook in de industrie (33%) en de chemie (31%) komt het veel voor. In de groothandel, ICT & Telecom en de zakelijke dienstverlening is minder sprake van 'eindschalers'. Uit de gegevens van de Loonwijzer blijkt dat werknemers in grotere bedrijven vaker aan het einde van hun schaal zitten. Mannen vaker dan vrouwen. Ouderen weer vaker dan jongeren. Autochtonen vaker dan allochtonen. Lager opgeleiden vaker dan hoger opgeleiden. Datzelfde geldt voor het beroepsniveau. Bovendien zitten werknemers met een inkomen boven de 35.000 euro vaker aan het einde van de schaal dan collega's met een lager inkomen.

5.2 Beloning aan het einde van de schaal

Wat gebeurt er met de beloning van werknemers die aan het einde van hun loonschaal zitten? Twee op de tien ondervraagden geeft aan een prestatieafhankelijke uitloopmogelijkheid in de schaal te hebben. Dit is vooral in het bank- en verzekeringswezen en de chemische industrie het geval. Een op de tien kon na verloop van tijd een anciënniteitsperiodiek krijgen. Ook is bij een kwart sprake van een jaarlijkse prestatieafhankelijke loonronde. Bank- en verzekeringswezen (53%) en ICT & Telecom (46%) springen er op dit onderwerp uit.

Percentage werknemers dat aangeeft welke beloningsmogelijkheden er aan einde schaal zijn				
Sector	Schaal prestatieafhankelijke uitloopmogelijkheid	Anciënniteitsperiodiek na verloop van tijd	Toekennen jaarlijkse loonronde afh van prestaties	
Landb., visserij	17%	2%	22%	
Voedingsind	22%	7%	29%	
Textiel, kleding, papier	8%	0%	13%	
Chemische ind	34%	8%	39%	
Metaal en electronica	19%	6%	31%	
Overige ind	11%	3%	23%	
Groothandel	18%	4%	34%	
Detailhandel	16%	5%	22%	
Transport	14%	10%	22%	
ICT en Telecom	26%	9%	46%	
Bank- en verz. wezen	45%	11%	53%	
Zakelijke dntstverl.	21%	14%	33%	
Subtotaal	22%	9%	32%	
Overige beroepsbev	15%	11%	15%	
Totaal	19%	10%	24%	

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 4390 (alleen werknemers die aan het einde van hun schaal zitten).

5.3 Beloning voor het einde van de schaal

En de werknemers die niet aan het einde van hun schaal zitten? Vier op de tien van deze werknemers, krijgen automatisch een periodiek toegekend. Als was dit percentage in de meeste sectoren van FNV Bondgenoten aanmerkelijk lager. Voor bijna drie op de tien werknemers is toekenning van een periodiek afhankelijk van prestaties. Dat geldt ook voor twee op de vijf mensen bij het toekennen van de jaarlijkse loonronde.

Ruim vier op de tien werknemers, die niet aan het einde van hun schaal zitten, krijgen dus automatisch een periodiek toegekend. Van deze groep geeft in de sectoren van FNV Bondgenoten 64 procent aan dat hun periodiek 3 procent of meer van het loon bedroeg. Dit percentage is vooral hoog in het bank- en verzekeringswezen (78%), ICT & Telecom (70%), chemische industrie (69%) en groothandel (68%).

Bijna drie op de tien werknemers, die niet aan het einde van hun schaal zitten, geven aan dat de toekenning van een periodiek afhangt van hun prestaties. Van deze groep, werkzaam in de sectoren van FNV Bondgenoten, geeft opnieuw

64 procent aan dat de (prestatieafhankelijke) periodiek 3 procent of meer van het loon bedraagt. Dit percentage is het hoogst in het bank- en verzekeringswezen (76%), gevolgd door ICT & Telecom en groothandel (beide 71%).

Percentage werknemers dat aangeeft welke beloningsmogelijkheden er zijn			
Sector	Krijgt automatisch schaal periodiek toegekend	Toekenning periodieken hangt af van prestaties	Toekennen jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties
Landb., visserij	37%	22%	33%
Voedingsind	35%	29%	38%
Textiel, kleding, papier	13%	16%	37%
Chemische ind	37%	46%	61%
Metaal en electronica	31%	26%	43%
Overige ind	42%	34%	34%
Groothandel	13%	25%	47%
Detailhandel	35%	20%	28%
Transport	39%	24%	34%
ICT en Telecom	22%	39%	68%
Bank- en verz. wezen	37%	52%	69%
Zakelijke dinstverl.	33%	35%	47%
Subtotaal	31%	32%	47%
Overige beroepsbev	56%	23%	28%
Totaal	41%	28%	40%

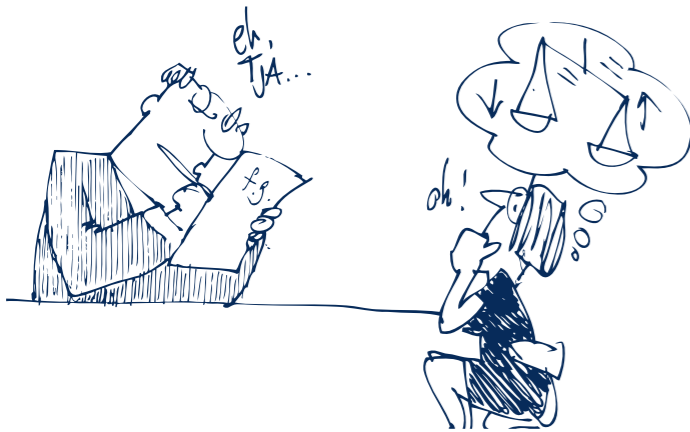
Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 10341 (alleen werknemers die niet aan einde schaal zitten).

Percentage werknemers dat aangeeft welk percentage van hun loon hun periodiek het afgelopen jaar bedroeg								
Automatische periodiek	0%	1%	2%	3%	4%	> 4%	Totaal	Aantal
Landb., visserij	11%	17%	22%	14%	14%	22%	100%	36
Voedingsind	4%	11%	36%	13%	9%	27%	100%	45
Textiel, kleding, papier	-	-	-	-	-	-	-	6
Chemische ind	6%	8%	17%	32%	11%	26%	100%	142
Metaal en electronica	13%	12%	19%	24%	8%	25%	100%	278
Overige ind	-	-	-	-	-	-	-	24
Groothandel	8%	5%	20%	13%	14%	41%	100%	80
Detailhandel	15%	12%	21%	16%	13%	23%	100%	107
Transport	9%	15%	23%	25%	8%	20%	100%	173
ICT en Telecom	10%	6%	14%	21%	11%	38%	100%	233
Bank- en verz. wezen	4%	3%	14%	31%	7%	40%	100%	268
Zakelijke dinstverl.	9%	7%	23%	23%	9%	31%	100%	454
Subtotaal	9%	8%	19%	24%	9%	31%	100%	1846
Overige beroepsbev	11%	15%	26%	21%	10%	18%	100%	1181
Totaal	10%	11%	22%	23%	9%	26%	100%	3027

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 3027 (alleen werknemers die niet aan het eind van hun schaal zitten en die automatisch een periodiek toegekend krijgen).

Percentage werknemers dat aangeeft welk percentage hun prestatieafhankelijke periodiek het afgelopen jaar was								
Prestatieafhankelijke periodiek van	0%	1%	2%	3%	4%	> 4%	Totaal	Aantal
Landb., visserij	3%	21%	28%	10%	21%	17%	100%	29
Voedingsind	7%	7%	38%	19%	14%	14%	100%	42
Textiel, kleding, papier	-	-	-	-	-	-	-	4
Chemische ind	2%	5%	26%	35%	12%	19%	100%	130
Metaal en electronica	8%	11%	25%	25%	12%	20%	100%	253
Overige ind	-	-	-	-	-	-	-	21
Groothandel	7%	4%	18%	28%	8%	35%	100%	72
Detailhandel	18%	10%	18%	18%	11%	25%	100%	89
Transport	11%	10%	24%	29%	5%	21%	100%	156
ICT en Telecom	3%	5%	21%	30%	15%	26%	100%	214
Bank- en verz. wezen	1%	3%	19%	40%	9%	27%	100%	266
Zakelijke dinstverl.	5%	6%	26%	28%	13%	23%	100%	408
Subtotaal	5%	7%	23%	29%	12%	23%	100%	1684
Overige beroepsbev	15%	11%	26%	22%	12%	15%	100%	1092
Totaal	9%	9%	24%	26%	12%	20%	100%	2776

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 2776 (alleen werknemers die niet aan het eind van hun schaal zitten en bij wie de toekenning van periodieken af hangt van prestaties).



6 Functionerings- en beoordelingsgesprekken

6.1 Gebruik van functionerings- en beoordelingsgesprekken

Gevraagd naar het vóórkomen van functionerings- of beoordelingsgesprekken, antwoorden ruim zes op de tien werknemers zo'n gesprek te hebben gehad. In de sectoren van FNV Bondgenoten iets meer (66%) dan daarbuiten (62%). Het bank- en verzekeringswezen, ICT & Telecom en chemische industrie scoren het hoogst. Werknemers op hogere beroepsniveaus en in grotere bedrijven blijken vaker een gesprek te hebben.

6.2 Het verloop van een functionerings- en beoordelingsgesprek

De leidinggevende is vrijwel altijd de persoon die het gesprek voert. En het gaat bijna altijd over het functioneren in het afgelopen jaar. Voor bijna een derde van de werknemers is de beloning afhankelijk van het gesprek. Dat is vooral het geval in het bank- en verzekeringswezen, ICT & Telecom en de chemische industrie. Het percentage 'Bondgenoten-werknemers' waarbij de beloning afhangt van het functioneringsgesprek, is met 38 procent ruim anderhalf keer zo groot als in overige sectoren (24%). Bij degenen, wier loon afhankelijk is van de beoordeling, gaat het om ongeveer 4 procent van dat loon.

Ruim zeven op de tien werknemers die een functionerings- of beoordelingsgesprek hadden, vonden dit nuttig. De uitkomsten verschillen weinig per sector. Maar werknemers waarmee afspraken over het toekomstig functioneren werden gemaakt, werknemers die op de hoogte waren van de beoorde-

lingscriteria én werknemers die vaker dan eens per jaar een beoordelingsgesprek hadden, gaven een hogere waardering dan gemiddeld. Werknemers die invloed hebben op de beoordelingscriteria vinden het functioneringsgesprek vaak nuttiger dan collega's die het aan invloed ontbreekt.

6.3 De beoordelingscriteria

Doorgevraagd op de criteria blijkt dat acht op de tien werknemers die hiervan op de hoogte zijn ze als 'duidelijk' bestempelen. Een iets hoger deel vindt ze relevant voor de functie. Iets minder dan de helft van de ondervraagden geeft aan invloed te hebben op de criteria. Het hoogst is dit percentage in het bankwezen (58%), het laagst in het transport (40%). Zeven op de tien werknemers zeggen ieder jaar op basis van dezelfde criteria te worden beoordeeld. Vooral de landbouw en visserij scoren hier hoog (94%) in tegenstelling tot het bank- en verzekeringswezen (52%).

Verder zeggen zeven op de tien mensen die bekend zijn met de gehanteerde criteria steun te krijgen van de beoordelaar; ze achten deze in staat tot een eerlijke beoordeling. De voedingsindustrie gaat hier

Percentage werknemers dat afgelopen jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek heeft gehad	
Sector	Afgelopen jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek gehad?
Landb., visserij	51%
Voedingsind	59%
Textiel, kleding, papier	50%
Chemische ind	75%
Metaal en electronica	61%
Overige ind	67%
Groothandel	67%
Detailhandel	55%
Transport	57%
ICT en Telecom	79%
Bank- en verz. wezen	83%
Zakelijke dinstverl.	69%
Subtotaal	66%
Overige beroepsbev.	62%
Totaal	64%

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 19054

aan kop (84%). Acht op de tien werknemers zijn het zelfs eens met de beoordeling. De werknemers

wier loon afhankelijk is van de beoordeling, geven een percentage van gemiddeld 4 procent aan.

Percentage werknemers dat hun functionerings- of beoordelingsgesprek typeert								
Sector	Gesprek met leidinggevende	Gesprek over funct afgelopen periode	Afspraken toekomstig funct	Beloning afhankelijk van gesprek	Kent beoordelings criteria	Func. gesprek > 1x per jaar	Func. gesprek op schrift	Vond func. gesprek nuttig
Landb., visserij	95%	94%	79%	29%	75%	28%	73%	73%
Voedingsind	97%	98%	76%	31%	83%	36%	83%	68%
Textiel, kleding,	98%	100%	71%	27%	76%	30%	80%	69%
Chemische ind	98%	99%	79%	42%	86%	51%	90%	72%
Metaal en electronica	95%	96%	71%	31%	81%	34%	81%	64%
Overige ind	99%	99%	77%	26%	84%	37%	85%	68%
Groothandel	97%	97%	73%	32%	81%	39%	73%	67%
Detailhandel	98%	97%	75%	30%	84%	44%	80%	71%
Transport	97%	98%	70%	34%	85%	42%	83%	67%
ICT en Telecom	95%	97%	79%	49%	83%	64%	85%	72%
Bank- en verz. wezen	98%	97%	79%	54%	90%	73%	89%	74%
Zakelijke dinstverl.	97%	97%	77%	37%	81%	53%	76%	73%
Subtotaal	97%	97%	75%	38%	83%	49%	81%	70%
Overige beroepsbev	97%	97%	77%	24%	81%	39%	85%	72%
Totaal	97%	97%	76%	32%	82%	45%	83%	71%

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 12248 (alleen de werknemers met een gesprek)

Percentage werknemers dat beoordelingscriteria van hun functionerings- of beoordelingsgesprek typeert									
Sector	Criteria duidelijk	Criteria relevant voor functie	Involed op keuze criteria	Elk jaar op basis zelfde beloning-criteria beoordeeld	Door beoordelaar ondersteund	Tussentijds geïnformeerd	Beoordelaar eerlijke beoordeling	Eens met beoordeling	% loon afh van beoordeling
Landb., visserij	85%	83%	56%	94%	88%	50%	82%	85%	4.0
Voedingsind	95%	91%	52%	66%	79%	51%	84%	81%	4.0
Textiel, kleding, papier	83%	83%	50%	83%	75%	50%	54%	85%	4.7
Chemische ind	77%	82%	49%	67%	69%	54%	74%	85%	4.3
Metaal en electronica	75%	75%	48%	75%	64%	41%	68%	74%	4.0
Overige ind	85%	71%	50%	80%	71%	53%	71%	80%	4.5
Groothandel	71%	80%	46%	79%	70%	46%	71%	78%	4.3
Detailhandel	85%	80%	51%	75%	76%	49%	75%	81%	3.2
Transport	80%	77%	40%	69%	70%	44%	70%	79%	4.0
ICT en Telecom	81%	83%	52%	60%	75%	56%	74%	83%	4.2
Bank- en verz. wezen	84%	84%	58%	52%	72%	67%	73%	83%	4.4
Zakelijke dinstverl.	77%	83%	43%	75%	69%	50%	73%	78%	4.3
Subtotaal	80%	81%	49%	68%	71%	52%	73%	80%	4.2
Overige beroepsbev.	79%	79%	47%	74%	73%	47%	72%	82%	3.7
Totaal	79%	81%	48%	70%	71%	51%	72%	81%	4.0

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 9833 (alleen de werknemers die criteria kennen)



7 Meningen over flexibele beloning

7.1 Eigen loon meer afhankelijk van prestaties maken?

Deelnemers aan de Loonwijzer-enquête kregen de stelling "Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties" voorgelegd. Hoewel flexibele beloning daar het meest voorkomt, zijn werknemers in het bank- en verzekeringswezen (58%) en de ICT & Telecom (55%) overwegend tegen deze stelling. In de landbouw & visserij en de detailhandel zijn de meeste voorstanders te vinden. Hoewel flexibele beloning in deze sectoren het minst voorkomt.

Een snelle conclusie: wie nu geen prestatieafhankelijke beloning heeft, wil dat zijn of haar loon meer prestatieafhankelijk wordt. En wie nu wél prestatieafhankelijke beloning ontvangt, wil niet dat het loon nóg meer prestatieafhankelijk wordt.

7.2 Analyse: eigen loon meer afhankelijk van prestaties

Welke werknemers vinden nu vooral dat het eigen loon meer afhankelijk zou moeten zijn van de eigen prestaties?

Allereerst is onderzocht of de kenmerken van de werknemers relevant zijn. Uit de resultaten blijkt dat de sector (FNV Bondgenoten in vergelijking met de overige beroepsbevolking), geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en jaarinkomensgroep de standpunten over de stelling beïnvloeden. Bedrijfsomvang, regio, en beroepsniveau doen er niet toe.

Werknemers in de sectoren van FNV Bondgenoten vinden vaker dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn dan werknemers in de overige sectoren. Mannen vinden dit vaker dan vrouwen, en ouderen weer vaker dan jongeren. Ook laagopgeleiden vinden

Verdeling over de drie antwoordcategorieën van de stelling "Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties".						
Sector	Nee	Ja	Weet niet /nvt	Totaal	Aantal	
Landb., visserij	34%	54%	12%	100%	195	
Voedingsind	45%	47%	8%	100%	184	
Textiel, kleding, papier	27%	62%	12%	100%	60	
Chemische ind	48%	45%	8%	100%	341	
Metaal en electronica	37%	54%	9%	100%	1206	
Overige ind	43%	47%	9%	100%	76	
Groothandel	50%	43%	7%	100%	417	
Detailhandel	37%	51%	12%	100%	826	
Transport	41%	48%	11%	100%	814	
ICT en Telecom	55%	38%	8%	100%	767	
Bank- en verz. wezen	58%	34%	9%	100%	564	
Zakelijke dienstverl.	49%	39%	11%	100%	1535	
Subtotaal	45%	45%	10%	100%	6985	
Overige beroepsbev	41%	48%	10%	100%	4663	
Totaal	44%	46%	10%	100%	11648	

bron: Loonwijzer enquête 2007/04 en 2008/01

vaker dat het loon meer afhankelijk van de eigen prestaties zou moeten zijn dan hoger opgeleiden. Evenals werknemers met een lager jaarinkomen afgezet tegen collega's met een hoger jaarinkomen. Werknemers die bij het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties worden beloond, vinden minder vaak dat hun eigen loon meer afhankelijk van eigen prestaties zou moeten zijn in vergelijking met werknemers bij wie dit niet het geval is. Werknemers bij wie de beloning afhankelijk is van het functioneringsgesprek vinden juist vaker dat hun eigen loon meer prestatieafhankelijk zou moeten zijn. Werknemers die stukloon, omzetprovisie, of loonwerk krijgen, vinden vaker dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn. Ten slotte denken werknemers die een resultaatafhankelijke bonus/dertiende maand, winstdeling of aandelenopties krijgen minder vaak dat hun eigen loon meer van hun eigen prestaties zou moeten afhangen.

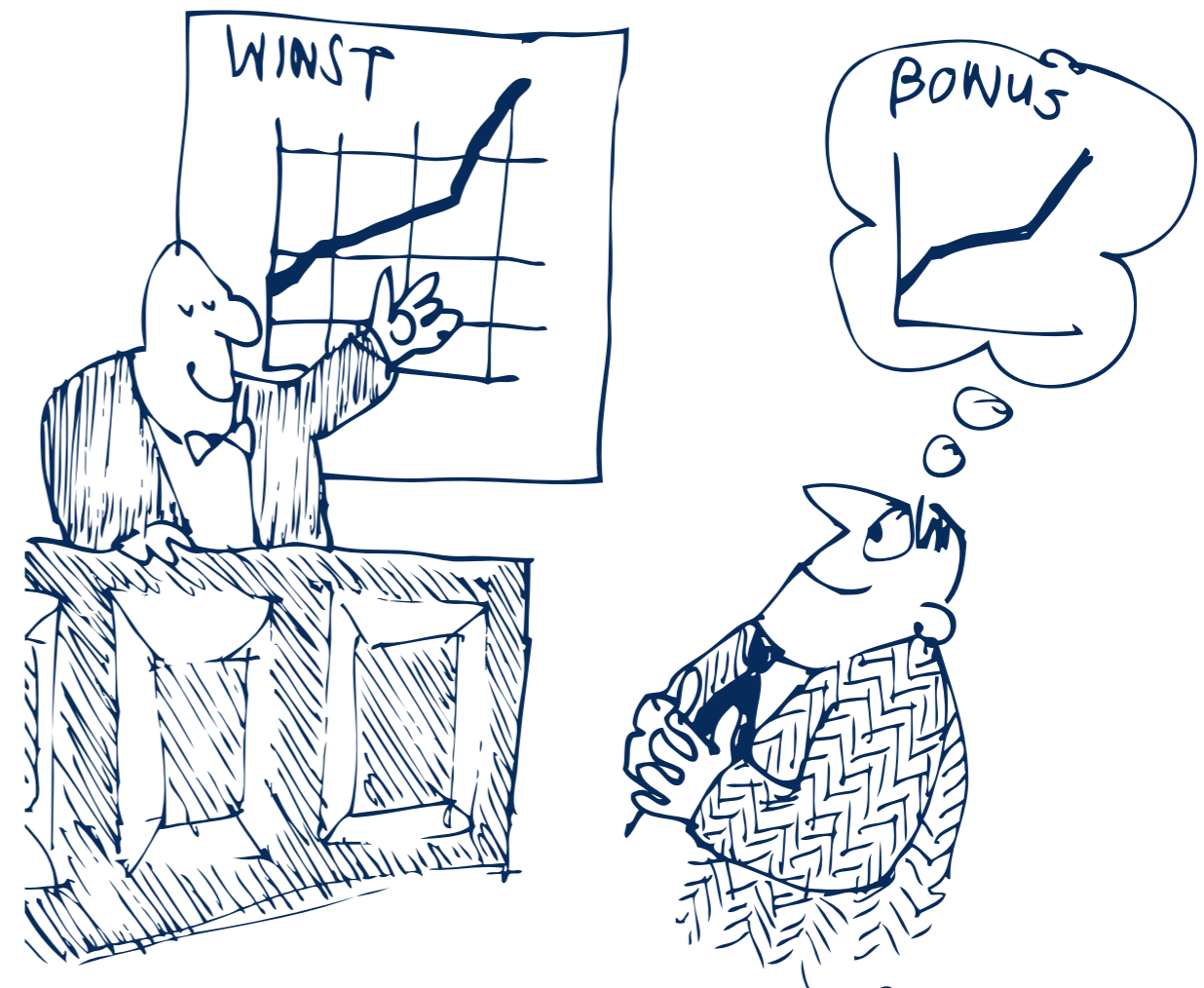
8 De eindstand

Hoeveel werknemers hebben in Nederland nu te maken met flexibele beloning? In onderstaande tabel zijn die scores uitgesplitst naar:

- 1 Werknemers met stukloon, omzetprovisie, aantal klanten/patiënten of loonwerk in de agrarische sector;
- 2 Werknemers die te maken hebben met een van de vier vormen van flexibele beloning op jaarbasis;
- 3 Werknemers met jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties;
- 4 Werknemers bij wie de beloning afhankelijk is van een functionerings- of beoordelingsgesprek.

Drie op de vijf mensen werkzaam in de sectoren van FNV Bondgenoten heeft te maken met een of andere vorm van flexibele beloning (62%). Bij de overige sectoren is dat percentage lager (47%). Drie sectoren springen eruit. In het bank- en verzekeringswezen ontvangen vier van de vijf

werknemers (79%) een flexibel loon. De ICT & Telecom (76) en de chemische industrie (71%) komen daar vlak achteraan. De werknemers die het minst met flexibele beloning te maken hebben werken in de textiel-, kleding- en papierindustrie (40%), de landbouw en visserij (43%) en de detailhandel (50%).



Percentage werknemers dat een vorm van flexibel loon ontvangt, alsmede het percentage dat tenminste een van de vier vormen ontvangt.					
Sector	stukloon, omzet loon, provisie, loonwerk	resultaatafh. bonus/13e mnd, winstd, aandelen	toekennen jaarlijkse loonronde afh van prestaties	beloning afh gesprek, geen gesprek =0	flex totaal (tenminste 1 vorm)
Landb., visserij	22%	16%	30%	14%	43%
Voedingsind	21%	30%	35%	18%	55%
Textiel, kleding, papier	8%	23%	30%	13%	40%
Chemische ind	17%	51%	53%	32%	71%
Metaal en electronica	16%	35%	40%	19%	56%
Overige ind	21%	32%	30%	17%	56%
Groothandel	9%	41%	44%	21%	61%
Detailhandel	26%	23%	26%	16%	50%
Transport	37%	25%	30%	19%	64%
ICT en Telecom	17%	53%	64%	39%	76%
Bank- en verz. wezen	10%	62%	65%	45%	79%
Zakelijke dntverl.	20%	35%	44%	25%	62%
Subtotaal	20%	37%	44%	25%	62%
Overige beroepsbev	24%	17%	24%	14%	47%
Totaal	22%	29%	35%	20%	56%
N	20515	22845	13937	18427	23049

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1.

Colofon

'Flexibele beloning in Nederland' is een uitgave van de Stichting FNV Pers ten behoeve van FNV Bondgenoten

Opdrachtgever: Adviesgroep FNV Bondgenoten
Illustraties: Ron van Hengel
Eindredactie: Pien Heuts
Layout: FNV Bondgenoten
Oplage: 1000

Juni 2008