



HET ONTWIKKELEN VAN EEN SALARIS- STRUCTUUR

Waar moet je aan denken bij het
ontwikkelen van een salarisstructuur?

**WAARDEVOL
WERKGEVERSCHAP
DAT WERKT!**

Sigma 
Personeelsdiensten

Een salarisstructuur biedt houvast voor leidinggevenden, creëert transparantie voor werknemers en is voor de werkgever een instrument om loonkosten te beheersen. In deze whitepaper vind je een aantal handige tips die je bij het ontwikkelen van een salarisstructuur in kunt zetten.

- 'Bezint eer gij begint': denk goed na over een aantal fundamentele principes voordat je een salarisstructuur ontwikkelt.
- Er zijn verschillende types salarisstructuren. Dit hangt onder andere af van de bedrijfstak, aard van de functies en de visie van de werkgever op belonen.
- Sta stil bij de technische aspecten van de salarisstructuur. De schaalbreedte geeft bijvoorbeeld een belangrijk signaal af over het salarisperspectief voor werknemers.
- Ontwikkel een projectplan en betrek de juiste belanghebbenden bij het project zoals de ondernemingsraad, vakorganisatie, leidinggevenden, afdeling Finance en eventueel een extern (juridisch) adviseur voor procesbegeleiding, benchmarkgegevens en advies over de verplichtingen/beperkingen.
- De HR-afdeling heeft een belangrijke rol binnen het traject. Zij maakt de vertaalslag van het organisatiebeleid naar het beloningsbeleid en adviseert het management over de te stellen doelen en de manier waarop deze kunnen worden bereikt. Daarnaast vormt HR de schakel tussen het management en de ondernemingsraad (OR).

Inhoudsopgave:

- [Definitie en doelstelling](#)
- [Typen salarisstructuren](#)
- [Argumenten voor een salarisstructuur](#)
- [De onderdelen van een salarisstructuur](#)
- [Fundamentele keuzes voordat je een salarisstructuur ontwikkelt](#)
- [Wel of geen salarisstructuur?](#)

DEFINITIE EN DOELSTELLING

Veel organisaties hanteren een salarisstructuur om op basis hiervan beslissingen te nemen over het brutosalaris van werknemers. Zo'n salarisstructuur, ook wel salarishuis of salarisgebouw genoemd, bestaat uit een aantal functiegroepen en

salarisschalen. Op basis van dit systeem wordt de beloning van een werknemer vastgesteld bij aanname en/of promotie. Het systeem wordt jaarlijks gebruikt bij het bepalen van de salarisverhoging.

TYPEN SALARISSTRUCTUREN

Er zijn verschillende typen salarisstructuren. Het type hangt af van:

- de sector
- het type organisatie
- de aard van de activiteiten
- het type werknemers dat er werkt

In sectoren waar sprake is van gecontroleerde loonontwikkeling, betrokkenheid van vakorganisaties en factoren zoals diensttijd, wordt vaak een klassieke structuur met periodieken gebruikt. In sectoren waar ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en functies sterk aan verandering onderhevig zijn, worden vaak flexibelere beloningsstructuren gebruikt. Naast het vaste salaris worden hier vaak ook andere type beloningsvormen gehanteerd, zoals resultaatafhankelijke beloning.

Organisaties waarin veel schommelingen plaatsvinden in de waarde van functies, gebruiken vaak geen of een beperkte structuur, maar stellen bij aanname en/of jaarlijks de marktwaarde van een functie vast. Die manier vereist intensief gebruik van benchmarkgegevens.



ARGUMENTEN VOOR EEN SALARISSTRUCTUUR

Er zijn verschillende argumenten voor het hanteren van een salarisstructuur:

1. **Eerlijkheid en consistentie:** uit betrokkenheidsonderzoek blijkt dat werknemers het belangrijk vinden dat er op eerlijke en consistente manier met beloning wordt omgegaan. Een salarisstructuur zorgt ervoor dat de afdeling HR, maar vooral ook leidinggevenden een uniform middel hebben om salarisbeslissingen op te baseren.
2. **Marktconformiteit:** de salarisstructuur is één van de middelen om een marktconforme beloning te waarborgen. Afstemming van de algemene loonlijn op het gewenste betalingsniveau in de markt, zorgt voor een marktconform salarisbeleid.
3. **Transparantie over beleid:** werknemers hebben inzicht in het salarisperspectief bij de organisatie. De mate van transparantie over de salarisstructuur verschilt per organisatie.
4. **Beheersing van de loonsom:** voor de werkgever betekent het hanteren van een structuur met maxima ook beheersing van kosten. Het aantal gevallen waarbij werknemers boven een bepaalde grens worden betaald, wordt sterk teruggebracht.
5. **Signaalwerking:** er gaan diverse signalen van een salarisstructuur uit. Als iemand op het schaalmaximum zit, betekent dit meestal dat iemand meer of andere verantwoordelijkheden op zich moet nemen om nog salarisperspectief te hebben (promotie). Het is ook een signaal naar werknemers dat het salarisgebouw plafonds heeft. Bij organisaties waar er een up-or-outsysteem geldt (promotie maken of afscheid van elkaar nemen), betekent het vaak dat er een ontwikkelingsgesprek moet plaatsvinden als iemand op het schaalmaximum 'blijft steken'.

DE ONDERDELEN VAN EEN SALARISSTRUCTUUR

Een salarisstructuur bestaat uit de volgende elementen:

Functiegroep

Als alle functies zijn gewaardeerd ontstaat een rangorde van functies. In die rangorde worden grenzen afgesproken. Dit levert een aantal functiegroepen ('groepen van vergelijkbare zwaarte') op. Vervolgens wordt een functiegroep aan een loonschaal gekoppeld. Het aantal functiegroepen is afhankelijk van het aantal functies en de mate van hiërarchie in de organisatie.

Salaris- of loonschaal

Een salarisstructuur bestaat uit een aantal oplopende salarisschalen die samenhangen met de functiezwaarte. De functiezwaarte wordt doorgaans bepaald met functiewaardering. Vaak hanteren cao's meerdere bedragen binnen een salarisschaal, ook wel periodieken genoemd. Elke salarisschaal heeft een minimum- en een maximumschaalbedrag. Het schaalminimum wordt meestal gehanteerd bij indiensttreding zonder enige relevante werkervaring voor de functie (in de functiegroep). Het schaalmaximum wordt gehanteerd voor werknemers die in de functie zijn uitgegroeid. Het aantal stappen tussen het schaalminimum en schaalmaximum is afhankelijk van de duur (in jaren) om de functie volledig zelfstandig uit te kunnen voeren. Het midden van de salarisschaal wordt ook wel midpoint genoemd.

Periodiek

Een periodiek wordt ook wel functiejaar genoemd. Periodieken worden vooral toegepast bij traditionele, productgerichte organisaties en (semi-) overheid, maar het gebruik neemt af. Periodieken kunnen zowel in procenten als een vast bedrag worden weergegeven. We zien tegenwoordig vaker dat het aantal periodieken dat een werknemer jaarlijks krijgt, afhankelijk wordt gemaakt van de beoordeling.

Loonlijn

De algemene loonlijn is de lijn die door het midden van de salarisstructuur loopt. De hoogte van de loonlijn geeft de competitiviteit van de salarisstructuur aan. We raden aan deze loonlijn periodiek te benchmarken. Er zijn adviesbureaus die dit soort gegevens verzamelen, vaak zelfs voor bepaalde sectoren/beroepsgroepen.

Schaaluitloop

De schaaluitloop is het verschil tussen het schaalminimum en het schaalmaximum. Hoe groter de schaaluitloop, des te langer werknemers in de schaal kunnen doorgroeien. Hoe groter de uitloop, hoe groter het salarisperspectief.

Schaalspreiding

De schaalspreiding (of schaalbreedte) is de schaaluitloop als percentage van het schaalminimum. Spreiding = $(\text{max} - \text{min}) / \text{min} \times 100\%$

Het is gebruikelijk dat de spreiding voor de hogere functiegroepen toeneemt.

Progressie

De progressie geeft het verschil weer tussen de beloningshoogte van een schaal ten opzichte van een opvolgende salarisschaal.

Progressie = $(\text{max}(X+1) - \text{max}(X)) \times 100\%$

In organisaties met een grote groep hoger opgeleiden en leidinggevenden zien we de progressie vaak oplopen naarmate de functiegroep toeneemt.

Schaaloverlap

Dit is de overlap tussen twee salarisschalen.

Overlap: $(\text{max}(1) - \text{min}(2))$

Vaak wordt de overlap berekend als percentage van de schaaluitloop van de bovenliggende schaal.

Overlap als percentage: $(\text{max}(1) - \text{min}(2)) / (\text{max}(2) - \text{min}(2)) \times 100\%$

Een zeer geringe overlap tussen twee salarisschalen is vaak een indicatie dat een promotie naar een hogere salarisschaal geen vanzelfsprekendheid is en er hiermee sprake is van een zogenaamde 'carrièredrempel'. Een grotere overlap zorgt ervoor dat een werknemer promotie kan maken, zonder dat dit tot significante verhoging van het salaris hoeft te leiden. In de praktijk zien we dat in meer klassieke productgerichte organisaties doorgaans een grote overlap is tussen salarisschalen (40-60%). Minder klassieke organisaties zoals in de (IT-) consultancy hanteren vaak een minder grote overlap (<30%). Het is bij dit type organisaties gebruikelijk dat de overlap afneemt naarmate de functiegroep toeneemt.

FUNDAMENTELE KEUZES VOORDAT JE EEN SALARISSTRUCTUUR ONTWIKKELT

Voordat je als werkgever een salarisstructuur ontwikkelt, zijn er een aantal belangrijke overwegingen om over na te denken.

Verplichtingen vanuit de bedrijfstak?

Een belangrijke eerste vraag is of je te maken hebt met verplichtingen uit de bedrijfstak waarin je actief bent.

- Je kunt te maken hebben met een cao. Een algemeen verbindende verklaring (avv) van cao-bepalingen betekent dat deze bepalingen gelden voor alle werkgevers en werknemers, die vallen onder de werkingssfeer van de betreffende cao. Als er in de cao (avv) een bestaande salarisstructuur is opgenomen, moeten de organisaties in de bedrijfstak deze salarisstructuur overnemen en mag er geen ander salaris worden gegeven, ook geen hoger salaris.
- Het kan ook zijn dat een cao een bestaande salarisstructuur kent, maar dat organisaties niet verplicht zijn deze te hanteren. Een organisatie kan dan een eigen salarisstructuur ontwikkelen, op voorwaarde dat de salarissen daarin niet lager zijn dan die in de bedrijfstak-cao. Je kunt hiervoor kiezen als je de voorgestelde salarissen te laag vindt.
- Onder bepaalde voorwaarden kan je voor hoger personeel van de cao-bepalingen afwijken door het sluiten van een functiecontract. Er zijn dan gewoonlijk afwijkende afspraken voor het brutosalaris en de resultaatafhankelijke beloning. Voor veel van de overige arbeidsvoorwaarden gelden de cao-bepalingen.
- Als er geen cao van toepassing is kan de organisatie een eigen salarisstructuur ontwikkelen, maar wel door rekening te houden met de minimumlonen.
- Meer informatie hierover kan je opvragen bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ook raden wij je aan je juridische afdeling of adviseur in het proces te betrekken.

Jurisprudentie

Een van de cao afwijkend loongebouw zonder tredeverhogingen is toegestaan

Rechtbank Rotterdam, 3 februari 2023 – Een werkgever hanteert een eigen loongebouw. Anders dan in de cao is bepaald, hebben werknemers daarbij geen recht op een automatische jaarlijkse loonsverhoging. De rechter oordeelt dat dit mogelijk is binnen de cao M&T, als de werknemer maar minimaal het cao-loon ontvangt dat past bij zijn functiegroep en dienstjaren.

WEL OF GEEN SALARISSTRUCTUUR?

Voor kleine (groeierende) organisaties is het de vraag of het nut van een salarisstructuur opweegt tegen de nadelen. Een structuur betekent grenzen aan de vrijheid van leidinggevenden. Bij kleinere organisaties:

- Verlopen de carrières van werknemers vaak niet volgens een vast patroon.
- Zijn beslissingen over het vaste salaris meer afhankelijk van het resultaat en de toekomst van de organisatie.
- Zullen leidinggevenden meer vrijheid willen hebben.

Complexe structuren kunnen hier al snel als te log en te inflexibel worden gezien. Een broad banding-systeem kan hier oplossing bieden.

Eén of meerdere salarisstructuren?

Voor grote internationale organisaties speelt de vraag of de organisatie één centrale salarisstructuur wil hanteren, of dat er meerdere lokale salarisstructuren worden opgezet. In veel gevallen kiezen internationale hoofdkantoren ervoor de meest essentiële ontwerpprincipes (bijvoorbeeld als het gaat om de marktconformiteit en schaalbreedte) te centraliseren en de landenorganisaties verder lokaal invulling te laten geven aan de structuur.

Beloningsgrondslag

Niet alle organisaties belonen hun werknemers op basis van dezelfde grondslagen. Zo zijn er organisaties die de beloningsgrondslag baseren op de diensttijd van een werknemer. In deze gevallen krijgen alle werknemers op vaste momenten een verhoging van het brutosalaris. Anderen belonen meer op basis van de prestatie van een werknemer en baseren de salarisgroei op marktontwikkelingen en jaarlijks beschikbare loonruimte.



Referentiemarkt

Kies op welke markt/sector de beloningsniveaus moeten worden afgestemd (de referentiemarkt). De referentiemarkt bepaalt voor een groot deel de hoogte van de beloning en dus de competitiviteit. Als referentiemarkt moet niet alleen worden gekeken naar de commerciële markt, maar vooral ook naar de arbeidsmarkt: waar stromen de werknemers naar uit en/of van welke organisaties stromen werknemers in?

De keuze bepaalt de hoogte van beloning en zorgt ervoor dat een organisatie voldoende concurrerend is. Een organisatie die zich bijvoorbeeld vergelijkt met een mkb-markt hanteert andere beloningsniveaus dan een organisatie die zich vergelijkt met de internationale olie-en gasmarkt. Als uitgangspunt geldt dat het midden van de diverse salarisschalen (de 'midpoints') gebaseerd zijn op het gewenste betalingsniveau in de referentiemarkt. Veel organisaties kiezen daarbij voor een mediaan betalingsniveau. Dit wil zeggen dat 50% van de organisatie meer betaalt, en 50% minder betaalt. Als een organisatie aan de bovenkant van de markt wil betalen, kan zij ervoor kiezen om bijvoorbeeld op het 75ste percentiel te belonen. Dit wil zeggen dat nog maar 25% van de referentiemarkt meer betaalt en dat 75% van de referentiemarkt minder betaalt dan de organisatie.

Over Sigma

Een salarisstructuur biedt houvast. Wil je met het opzetten van een salarisstructuur aan de slag? Onze loonadviseurs hebben een schat aan kennis en ervaring die we graag voor jou inzetten. Op basis van functies, lonen en cao's weten we wat marktconform is en adviseren we je over een reëel salarisaanbod. Neem hiervoor vrijblijvend contact met ons op.

**Wil je meer informatie?
Neem dan vrijblijvend contact
op met één van onze adviseurs.**



[linkedin.com/company/sigma-personeelsdiensten](https://www.linkedin.com/company/sigma-personeelsdiensten)



[facebook.com/sigma-personeelsdiensten](https://www.facebook.com/sigma-personeelsdiensten)