

Kennisdocument Beloningsmanagement

Inleiding

Kenmerkend voor de relatie tussen werkgever en werknemer is dat het een ruil-relatie is. In ruil voor zijn arbeid ontvangt de werknemer loon van de werkgever. Voor beide partijen is het van belang dat de ruil in balans is, dat wil zeggen dat de waarde van de beloning in de ogen van de werknemer redelijk, billijk en rechtvaardig is ten opzichte van de waarde arbeid die hij inbrengt. Voor de werkgever is het belangrijk dat de kosten van het in dienst hebben van de werknemer lager zijn dan de toevoegende waarde of bijdragen die de werknemer levert.

Bij het loon gaat het om het overeengekomen vaste loon inclusief de vakantiebijslag bij het overeengekomen aantal uren dat de werknemer gemiddeld zal werken voor de werkgever, de zogenaamde primaire arbeidsvoorwaarden.

Daarnaast vallen andere in bruto – of netto loon uit te drukken beloningen en arbeidsvoorwaarden beloningen onder de beloning, bijvoorbeeld extra beloningen, de doorbetaalde vakantie-, verlof en ziektedagen, een reiskostenvergoeding, een pensioenvoorziening, auto van de zaak, scholingsmogelijkheden, een extra beloning voor extra prestaties e.d.

En er zijn immateriële beloningen, zoals waardering, status of de ontwikkelings- en promotie mogelijkheden.

Het optimaal inzetten van al die verschillende beloningen is het onderwerp van dit kennisdocument over Beloningsmanagement. Met optimaal inzetten, bedoelen we dat op ondernemingsniveau een passende mix van beloningen en arbeidsvoorwaarden wordt aangeboden, rekening houdend met de wensen en de toevoegende waarde van de individuele medewerker en alle medewerkers samen.

In hoofdstuk 1 behandelen we de vraag welke effecten beloningen en arbeidsvoorwaarden hebben voor de houding en het gedrag van medewerkers.

In hoofdstuk 2 behandelen we een aantal economische uitgangspunten, vanuit het perspectief van de werkgever.

Tegenover de waarde van de belonings- en arbeidsvoorwaarden voor medewerker staan de loonkosten voor de werkgever. In hoofdstuk 3 laten we zien hoe beloningswaarde en loonkosten zich tot elkaar verhouden. En in dit hoofdstuk lees je ook hoe je kostprijs-uurloon kunt berekenen, met het oog op de te hanteren uurtarieven.

1. Het effect van beloningen en arbeidsvoorwaarden op houding en gedrag

Uit de praktijk weten we dat beloningen effect hebben op de houding en het gedrag van medewerkers. Hierna noemen we er een aantal.

Loon is een informatiebron

De hoogte van het (bruto maand) loon is een belangrijke informatiebron voor medewerkers. Deze dient als een statusindicatie. Daarnaast is er een direct verband met het arbeidsmarktgedrag: weglopen of weggopen?

Loon en tevredenheid

Werknemers vergelijken hun loon en arbeidsvoorwaarden met wat kennissen, vrienden en vakgenoten verdienen, en dat kan leiden tot tevredenheid of juist onvrede en onrust.

Rechtvaardige beloningsverschillen

Mensen vergelijken hun beloning met die collega's uit het bedrijf en kijken daarbij naar inzet en prestaties. Men verwacht ongeveer gelijk beloond te worden ten opzichte van een collega in een gelijksoortige functie en met een gelijkwaardige inzet en gelijkwaardige prestaties. Als onrechtvaardig gepercipieerde beloningsverhoudingen beïnvloeden tevredenheid en de samenwerkingsbereidheid.

Mensen willen graag een perspectief loongroei

Mensen hebben graag een perspectief op loongroei. Het advies is dan ook om mensen niet op basis van het eindloon aan te nemen en een perspectief te bieden. Het loon kan dan nog meegroeien met de groter wordende ervaring/inzetbaarheid.

Het effect van loonsverhogingen

Een loonsverhoging waarvoor gepresteerd is, moet in de perceptie van de ontvanger voldoende groot zijn, anders is er een te grote kans op ontevredenheid. Veel mensen ervaren een verhoging van € 10 bruto per maand als te onaanzienlijk en waarderen een dergelijk bedrag negatief. .

Loonsverhogingen werken doorgaans tijdelijk. Na enkele maanden is het positieve effect ervan op de tevredenheid en de inzet weg, tenzij de medewerker weet dat een blijvende positieve inzet een nieuwe verhoging oplevert.

Extra beloningen in de vorm van gunstbeloningen en incentives

Met extra beloningen kan de werkgever zijn waardering voor de extra inzet en/of (verdienstelijke) prestaties van de werknemer tot uitdrukking brengen.

Dat kan via zogenaamde discretionaire beloningen, dat wil zeggen beloningen, waarop de werknemer geen recht kan doen gelden en waarbij de werkgever eenzijdig kan bepalen, of de werknemer er voor in aanmerking komt. Bijvoorbeeld krijgt werknemer een beloning van € 500 voor het feit dat hij een weekend heeft opgeofferd voor het met succes oplossen van een probleem bij een klant. .

Daarnaast zijn er de incentives, waarbij de werknemers met gerichte beloningsprikkel (tijdelijk) worden gestimuleerd tot gewenst gedrag, bijvoorbeeld een bonus van € 500 voor het succesvol introduceren van een nieuwe dienst of product, het hele jaar veilig werken of geen schade veroorzaken, het aanbrenge van een nieuwe collega aanbrenge of o-ziekteverzuim dagen.

Sommige beloningen hebben attentiewaarde

Bijzondere beloningen, zoals een dinerbon of een weekend in Disneyland voor het gezin van de werknemer, leveren tevredenheid en goodwill op; de werknemer vertelt vrienden en bekenden erover. Er is dan sprake van attentiewaarde.

Variabele en prestatie- resultaatbeloning

Een werkgever kan ervoor kiezen om naast het vaste loon een variabele loondeel aan te bieden met als doel om bedrijf en medewerker beiden te laten profiteren van betere prestaties of resultaten en de loonkosten te beperken als de prestaties van de medewerker tegenvallen of achterblijven.

Variabele beloning kan men relateren aan de inzet van de medewerker, zoals met compensatieregelingen bij extra uren werken/ overwerk of het werken op bijzondere, inconveniente uren.

Bij prestatie beloning of resultaatdeling worden van te voren afspraken gemaakt in de vorm van persoonlijke doelstellingen, productie- omzet of winstnormen en de bonus die er tegenover staat als het doel of de norm wordt gehaald.

De leidende gedachte achter prestatiebeloning is dat dit werknemers aanzet/ motiveert om extra te presteren. Dat blijkt bij beloningssystemen waarbij er een directe meetbare koppeling is tussen het feitelijk presteren/output van de medewerker en de feitelijke beloning, ook zo te werken.

Een bij-effect van prestatiebeloning kan zijn, dat:

- het (groepen) werknemers onder werkdruk zet, die zo hoog kan zijn dat het tot stressklachten leidt;
- het collega's stimuleert om over elkaars rugge re concurreren of
- het de noodzakelijke samenwerking tussen medewerkers dwarsboomt.

Ook dien je erop bedacht te zijn, dat mensen verschillen in hun houding tegenover prestatiebeloning.

Uit onderzoeken blijkt dat een meerderheid van de Nederlandse beroepsbevolking geen voorstander is van prestatiebeloningen en de voorkeur geeft aan een vast en zeker loon boven een variabel en onzeker inkomen.

Per situatie (soort werk en wensen van werknemers) zal beoordeeld moeten worden of prestatie- beloning passend is. En als er voor wordt gekozen, dien je rekening te houden met een aantal factoren, zoals:

- Goede communicatie met betrokkenen over het doel en de koppelingen tussen gedrag, resultaat en de gevolgen ervan voor de beloning.
- Het kunnen behalen van de beoogde resultaten moet niet afhankelijk zijn van het toeval of te veel van de omstandigheden afhangen. De medewerkers moeten zelf invloed hebben op het presteren of te bereiken doelen.
- De extra prestaties zijn meetbaar.
- Een meerderheid van de medewerkers staat achter de invoering.
- Er is goede/betrouwbare wekelijkse/periodieke informatie/ feedback over de resultaten beschikbaar , en die wordt gedeeld/ besproken met de betrokkenen.
- Als de omstandigheden daartoe aanleiding geven dienen doelen, normen en bedragen te worden bijgesteld.

Als samenwerking essentieel/leidend is voor het bereiken van resultaat, kunt u wellicht beter kiezen voor een teambonus met een correctie voor medewerkers die zich niet collegiaal hebben opgesteld.

Meer waarde voor medewerker zelf kan kiezen voor arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zelf kunnen/moeten kiezen maakt dat medewerkers meer waarde hechten aan de gekozen beloningen en arbeidsvoorwaarden. Privéwensen zijn zo te vertalen naar persoonlijke arbeidsvoorwaarden. De waarde die dat oplevert, is groter dan die van standaardarbeidsvoorwaarden. Het feit dat er keuzemogelijkheden zijn, heeft al een positieve werking op de tevredenheid en heeft attentiewaarde.

Overzicht

Op de volgende bladzijde staat een overzicht van de effecten van verschillende vormen van beloning en arbeidsvoorwaarden op de houding en het gedrag van medewerkers. Het gaat hier om waarschijnlijkheden, niet om zekerheden. Het aantal plusjes staat voor de waarschijnlijkheid dat het verband in de praktijk voorkomt.

Overzicht effecten van beloningsvormen op werknemer

Beloningsvorm	Effect				
	Tevredenheid	Binding	Prestatiemotivatie inzet	Waardering	Attentiewaarde
Vast loon en periodieken	+++	++	+	+	
Vaste toeslagen (arbeidsmarkt/ploegen of gevarentoeslag)	++	++	+	+	
Loonsverhoging afhankelijk van functiegroei	++	+	++	++	
Loon in natura, zoals auto/fiets/laptop/pc/mobiel van de zaak	+++	+		++	++
Vaste eindejaarsuitkeringen	++	+			+
Incidentele gunstbeloningen	++	+	+++	++	++
Eenmalige uitkeringen/giften/kerstpakket/et cetera	++			+	++
Toeslagen op overwerk en werken op bijvoorbeeld inconveniënte uren	++	+	+++		
Individuele aanspraak op prestatiebeloningen	+	+	+++	++	+
Extra beloningen voor tijdelijke prestatiedoelen of bijzondere verdiensten (waaronder incentive beloning)	++		+++	+	++
Extra beloning voor teamprestaties	+	+	+++	+	++
Extra beloning gekoppeld aan gespecificeerde bedrijfsdoelstellingen (bijv. klantbeleving/tevredenheid)	+	+	+++	++	++
Winst- of resultaatdeling (op jaarbasis)	++	+	+	+	+
Winstrechtdeling (voor de middellange termijn)	++	+++	+++	++	+
Onkostenvergoedingen, onder andere voor reiskosten en representatie	++	++		+	
Verlof- en loopbaanonderbrekingsmogelijkheden, levensloopregeling	++	++	+		++
(Volledige) bijdrage werkgever in pensioenregelingen	+++	++			
Regelingen loondoorbetaling bij ziekte en arbeidsongeschiktheid/aanvulling uitkering	++	++			
Bijdrage werkgever in ziektekostenverzekeringen	++	+			
Regelingen voor scholing en employability	++	++	+++		++
Regelingen voor ontslag en overlijden	++	+			+
Arbeidsduur en -tijden regeling voor goede werk-privébalans	++	+++	++		+
Flexibele vakantieaanspraken en verlofmogelijkheden	++	++	+		+
Bedrijfsvoorzieningen, waaronder gezonde kantine en privégebruik van bedrijfsmiddelen	++	++	+	+	+
Voordeelregelingen voor (gezin) werknemer (bijvoorbeeld leningen, verzekerbare risico's, abonnementen)	++	+			++
A la carte/ruilen van beloning en arbeidsvoorwaarden	+++	++			++
Bijdrage werkgever in bijvoorbeeld kosten voor kinderopvang, ouderschapsverlof en zorgverlof	+++	++			++

2. Economische/financiële overwegingen

De realiteit is dat personeel een opbrengsten- en kostenfactor van belang is. Je hebt goede en betrouwbare mensen nodig om waarde toe te voegen en de personeelskosten moeten van dien aard zijn dat het een verantwoorde exploitatie mogelijk maakt in voorspoed en in tegenspoed.

In dit verband zijn de volgende zaken van belang:

- Omzet, productiviteit, brutowinst en % personeelslasten/kosten
 - o Over het algemeen zien we een relatie tussen omzet, hoogte van de productiviteit, de hoogte van de brutowinst van het gehele bedrijf met de hoogte van omzet, hoogte van de productiviteit en de hoogte van brutowinst en bruto winst per medewerker of fulltime eenheid.
 - o De betere omzet en winsten worden doorgaans gerealiseerd, omdat het personeel gemiddeld genomen beter is, in alle (management-) lagen en over de volle breedte.
 - o Hoog presterende bedrijven hebben doorgaans hoog presterende medewerkers en hebben derhalve ook meer budgetruimte voor beloningen en arbeidsvoorwaarden hogere personeelskosten.
- Een voorbeeld:** in de accountancy wordt de omzet en winstgevendheid bepaald door de gemiddelde omzet die per medewerker/ fte per gewerkt uur wordt gerealiseerd. Het gemiddelde ligt op ca. € 75 per uur. Er zijn kantoren die een gemiddelde van € 100 per uur halen en dergelijke kantoren bereiken daarmee dat er een groter budget is voor beloningen en arbeidsvoorwaarden.
- o Je kunt ook sturen door de relatieve bedrijfskosten naar kostencategorie te vergelijken met die uit de sector, waar het bedrijf van deel uitmaakt. Dat levert bandbreedtes op waarbinnen de verschillende kostencategorieën moeten liggen voor een verantwoorde “gemiddelde” exploitatie. En daarmee ontstaat inzicht in de ruimte die er is voor de personeelskosten.
- o Er zijn sectoren, die werken met een kostprijs-uurloon, een kengetal waarmee je voor de verschillende functies kunt berekenen wat de kosten voor de werkgever per uur zijn voor het in dienst hebben van personeel. Het kostprijs-uurloon mag natuurlijk niet hoger zijn dan het commerciële tarief in de markt. En daarmee wordt het kostprijsuurloon een indicator voor verantwoorde personeelskosten. Zie ook hoofdstuk 3
- Waar mogelijk en redelijk: variabel maken van beloningen en dus personeelskosten
 - o Het voordeel van vaste personeelskosten is dat je weet waaraan je toe bent het nadeel kan zijn dat de kosten relatief hoog zijn/ worden naarmate de onderneming langer bestaat en dat de kosten in de magere jaren niet voldoende meebewegen, waardoor er de noodzaak ontstaat van eenzijdige wijzigingen en ontslag.

- Het getuigt van verstandig ondernemerschap als er afspraken en regelingen zijn voor beloningen en arbeidsvoorwaarden waarvan de kosten meebewegen met de omzet/resultaten van het bedrijf
- Het blijkt dat hiervoor de nodige mogelijkheden bestaan (zie hoofdstuk 1),
- Fiscaal voordelige en onvoordelige voorzieningen en vergoedingen of arbeidsvoorwaarden
 - Zoals bekend mag worden verondersteld, kan een werkgever bepaalde werkgerelateerde voorzieningen en vergoedingen belastingvrij verstrekken.
 - Het getuigt van slim en goed werkgeverschap om de fiscale faciliteiten optimaal te benutten, zowel ten faveure van de medewerkers als in verband met het fiscaal vriendelijke kostenaspect.

3. Beloningswaarde versus loonkosten

Beloningswaarde

Met het begrip **Beloningswaarde** bedoelen de in geld uit te drukken waarde van de beloningen en arbeidsvoorwaarden die met een medewerker worden overeengekomen.

De beloningswaarde is uit te drukken in een absolute geldelijke waarde, de waarde van het totale pakket aan beloning en arbeidsvoorwaarden en als een relatieve waarde bijvoorbeeld als de waarde die staat tegenover de inspanningen/prestaties die de medewerker er voor moet verrichten, zoals de beloningswaarde per te werken uur.

De beloningswaarde per te werken uur.

De beloningswaarde per te werken uur is te berekenen door het totale bruto- jaarloon te delen door het aantal te werken uren.

Stel dat met iemand een 40- urige baan een bruto jaarloon van € 40000 ontvangt en per jaar recht heeft op 25 dagen doorbetaalde vakantie/verlof dagen. De beloningswaarde per te werken uur bedraagt dan $\text{€ } 40000 / (261 - 25) \times 8 = \text{€ } 40000 / 1888 \text{ uren} = \text{€ } 21,19 \text{ bruto}$

Voor iemand die hetzelfde verdient met een arbeidsweek van 36- uur en die contractueel recht heeft op 35 doorbetaalde vakantie en verlofdagen, komt de beloningswaarde uit op:
 $\text{€ } 40.000 / (261-35) \times 7,2 = \text{€ } 40000 / 1627 = \text{€ } 24,59 \text{ bruto per uur.}$

Tussen functies en/of tussen bedrijven kunnen grote verschillen bestaan in aantal uren dat je voor een voltijdsbaan contractueel aan het werk moet zijn. Dat heeft te maken met:

- de normale wekelijkse arbeidsduur, die kan variëren van 36 tot 40 uur, en in sommige bedrijfstakken zelfs boven de 40 uur ligt
- het aantal doorbetaalde dagen waarop de medewerker niet hoeft te werken vanwege vakantie, verlof, roostervrije dagen
- het al dan niet bestaande gebruik dat van de medewerker verwacht wordt dat hij/zij extra uren maakt voor dienstereizen, voor vergaderingen en meetings of extra uren op het werk of thuis, zonder dat er een extra beloning tegenover staat.

Een hoger maandloon, hoeft dan ook niet altijd te betekenen dat het loon per te werken uur ook hoger ligt.

Voordeelwaarde van voorzieningen die ook privé voordeel opleveren

Een auto, fiets, mobiele telefoon met abonnement, tablet, laptop e.d. die ook privé gebruikt mogen worden, leveren een zeker voordeel op voor de medewerker. Dat voordeel is in geld uit te drukken als een bedrag of een percentage t.o.v. het bruto loon of het netto loon van de werknemer als de medewerker deze voorzieningen zelf moet aanschaffen en bekostigen.

Voorbeeld

De medewerker, brutoloon € 5000 per maand/ netto loon ca. € 3200, krijgt de beschikking over een leaseauto, prijsklasse € 40.000, die de medewerker ook privé mag gebruiken.

Als de medewerker een dergelijke auto privé moet bekostigen, bedragen de kosten voor de auto ca. € 9600 per jaar/ € 800 per maand.

Omdat de werkgever de auto betaalt heeft de werknemer een voordeel. Hoe groot dat voordeel is wordt mede bepaald door de eventuele eigen bijdrage van de werknemer voor het privégebruik en de fiscale bijtelling. Stel dat deze twee posten samen € 400 bedragen, dan bedraagt de voordeelwaarde € 400 per maand. Ten opzichte van het brut-loon van € 5.000 komt dit neer op een voordeel van 8%. Ten opzichte van het nettoloon van de medewerker, van ca. € 3200, stijgt de voordeelwaarde zelfs tot 12,5 %.

Bruto loonkosten voor werkgever

Tegenover de beloningswaarde voor de medewerker staan de (bruto-) kosten voor de werkgever van die beloningen en arbeidsvoorwaarden: **de bruto loonkosten**.

Hieronder vallen:

- Het totale brutoloon, dat wil zeggen het vaste loon, plus het variabele loon en de vakantietoeslag
- De werkgeverslasten in de vorm van de wettelijke verplichte premies voor de werknemers-verzekeringen (ZW/WW/ WAO/WIA en de inkomensafhankelijke bijdrage Zvw, die door de werkgever moeten worden afgedragen.
 - o Deze bedragen tussen ca.
 - 20% van het bruto loon voor de werknemer bij een loon van € 2000
 - 19% van het bruto loon voor de werknemer bij een loon van € 3000
 - 18,5% van het bruto loon voor de werknemer bij een loon van € 4000
 - 16% van het bruto loon voor de werknemer bij een loon van € 5000
 - 14% van het bruto loon voor de werknemer bij een loon van € 6000
- De bijdrage van de werkgever voor de pensioenvoorziening, de toepasselijke sociale/ontwikkelingsfondsen en andere werknemersverzekeringen
 - Bij een middelloon regeling bedragen de pensioenlasten gemiddeld 20% over het pensioengevend loon (loon minus franchise van ca.€ 14.000). Het deel dat de werkgever bijdraagt verschilt weer per sector/ regeling. Gemiddeld draagt de werkgever 2/3 en de werknemer 1/3 deel bij.
 - Bij een beschikbare premiereregeling loopt de pensioenpremie op met het stijgen van de leeftijd en is de bijdrage van de werknemer doorgaans een gelijk percentage van het pensioengevend loon, terwijl de bijdrage van de werkgever groeit met de leeftijd(staffel). Dat resulteert in de meeste regelingen in een bijdrage van de werkgever van ca. 10% rond het 50 ste levens jaar tot 20% rond het 65^{ste} levens jaar.
- De bijdragen aan of kortingen op andere regelingen die werknemers privé- voordeel opleveren, zoals een verzekering voor een aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid, een werknemer schadeverzekering of een bijdrage of korting aan de collectieve (aanvullende) zorgverzekering voor de werknemer en zijn gezinsleden e.d.

- De kosten voor mobiliteit (voorzieningen) zoals
 - o Reiskostenvergoedingen voor woonwerk verkeer en dienstreizen (fiscaal vrij tot € 0,19)
 - o De auto van de zaak, zonder of met vrij gebruik voor privédoeleinden, met of zonder een eigen bijdrage voor het privégebruik

Werknemers zijn zich veelal niet bewust wat de kosten voor de werkgever zijn van een lease auto. De leaseauto van € 40.000 uit het voorbeeld op de vorige bladzijde, waarmee ca. € 35000 km per jaar mee wordt gereden, kost de werkgever ca. € 1100 per maand.

- o Vergoeding voor openbaar vervoerkosten
- o Een (elektrische) fiets van de zaak.
 - Per 1/1/2020 gaat een nieuwe fiscale regeling gelden voor een door de werkgever ter beschikking gestelde fiets, te weten een bijtelling voor de werknemer van 7% van de door de fabrikant vastgestelde consumentenadviesprijs
- De kosten voor ter beschikking gestelde voorzieningen zoals de mobiele telefoon en laptop van de zaak met toegestaan privégebruik

Het ter beschikking stellen van deze apparaten valt onder de werkkosten regeling. Als die ruimte op is, moet de werkgever over het meerdere een eindheffing voor de loonbelasting betalen van 80%
- De kosten voor werk gerelateerde scholing en opleiding, certificaten of diploma's etc.
- De kosten voor betaald verlof ingevolge verlofregelingen uit de wet arbeid en zorg, zoals het calamiteitenverlof en het kortdurend zorgverlof

Voorbeeld berekening

Op de volgende bladzijde staat een uitwerking van de beloningswaarde voor de medewerker, die in dit voorbeeld werkzaam is als manager, en de bruto loonkosten voor de werkgever. Ter illustratie van de praktijk volgt een uitwerking voor twee verschillende bedrijfssituaties.

Belonings-element	Onderneming A	Onderneming B
1. Vaste loon	57.000 bruto	65.000 bruto
2. Variabel loon	n.v.t	1000
3. Totale v+v bruto- loon	57.000	66.000
4. Fulltime contract: Vakantie/verlof + feestdagen Te werken aantal uren	36 uur/1872 30 + 6 = 36 x 7,2 = 259 1643	40 uur/2080 25 + 6 = 31 x 8 = 248 1832
5. Beloningswaarde per gewerkt uur	€34,70	€ 36
6, Meer uren maken vanwege reizen en overwerk	Zeer beperkt	300; Effect op belonings-waarde per uur: € 31
7. Werkgeverslasten over brutoloon	€ 10.000	€ 10.500
8. 3 + 7 =	€ 67.000	€ 76.500
9. Pensioenregeling Premie werkgever/ werknemer	Middelloon € 6000/€ 3000	Middelloon € 5300/5300
10. Mobiliteit 15.000 km privé Auto VW golf diesel € 30000 Kosten auto per maand voor werknemer privé: € 750	Ca. 2500 km zakelijk Vergoeding € 0,19 per km; € 475 /12 = € 40 per maand netto	20.000 km zakelijk Kosten voor WG € 873 per Vrij gebruik privé Kosten voor wn € 400 Waarde (€ 750 – 400) = € 350 per maand netto
11. Loondoorbetaling bij ziekte	100% eerste jaar	70%
12. Opleiding en ontwikkeling	Wordt gepropageerd, In bedrijfstijd Compensatie met eigen tijd, € 2500	Idem, in bedrijfs/eigen tijd Geen compensatie voor eigen tijd € 2500
13. Mobiel/telefoon/laptop Van de zaak	€ 850 op jaarbasis In vrije ruimte	€ 850 op jaarbasis Overschrijding vrije ruimte 80% loonheffing: € 600
Bruto loonkosten werkgever 8+ 9 + 10 + 12 + 13 =	Ca. € 77.000	Ca. 96.000
Meerkosten t.o.v .brutoloon WN	35%	46%
Kosten per te werken uur	€47	€45

Toelichting

De beloningswaarde brutoloon per te werken uur is in bedrijf A hoger, dan in bedrijf B. De lagere eigen bijdrage werknemer voor het pensioen in A is voordelig voor het nettoloon. De auto van de zaak levert in onderneming B een belangrijk beloningsvoordeel op.

Je zou kunnen stellen dat de propositie in onderneming A gunstig is voor iemand, die niet meer tijd wil besteden aan zijn werk, dan de overeengekomen contracturen en die hecht aan veel vakantie/vrije dagen.

De propositie van onderneming B sluit aan bij iemand, die er weinig moeite mee heeft om meer/veel uren te maken, en wel die belang hecht aan een hoger brutoloon en aan een auto van de zaak.

Overige kosten die te maken hebben met het dienstverband

Tot nu toe hebben we aandacht gehad voor de kosten voor de werkgever, die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst.

Daarnaast zijn er nog “algemene” kosten, die gemaakt “moeten” worden en die verband houden met het feit dat de medewerker in dienst is van het bedrijf. Je kunt hierbij denken aan:

- De kosten voor een werkplek/ uitrusting
- De kosten voor leiding en begeleiding
- De kosten voor HR, administratie en arbo

Dit zijn kosten die behoorlijk kunnen oplopen.

Kostprijs- uurloon

Komen we nu toe aan het onderwerp van de berekening van kostprijs uurloon / uur tarief.

Daartoe is het belangrijk om eerste enkele categorieën te onderscheiden, te weten:

- direct personeel, de medewerkers die productieve arbeid verrichten, dat wil zeggen producten maken en/of diensten verlenen die betaald worden door de klanten/opdrachtgevers
- indirect personeel, de medewerkers, inclusief de directie die geen direct productieve arbeid verrichten
- directe bedrijfskosten, de kosten die gemaakt worden om producten of diensten te maken, denk aan de in te kopen en te verbruiken materialen,
- de indirecte bedrijfskosten, de kosten die zo wie zo gemaakt moeten worden, zoals de kosten voor het ICT, gebouw, afschrijvingen, onderhoud, verkoop en inkoop en algemene koste.

Het gemiddelde uurtarief is te berekenen door de kosten van de medewerkers die direct en die indirect werkzaam zijn op te tellen bij de overige indirecte bedrijfskosten en het bedrag van die som te delen door het aantal uren dat er productief kan worden gewerkt door de directe medewerkers.

We zullen dit uitwerken aan de hand van een voorbeeld.

In dit geval gaat het om een installatiebedrijf met 25 medewerkers, waarvan 1 directeur/eigenaar, 6 indirecte / niet productieve medewerkers die belast zijn met verkoop, relatiebeheer, projectleiding, werkvoorbereiding en administratie, 18 mensen direct personeel, waarvan 12 monteurs en 6 hulp monteurs.

De personeelskosten van het directe personeel bedragen:

- € 690.000 voor de monteurs
- € 180.000 voor de hulpmonteurs

De kosten voor directie en het indirecte personeel bedragen € 540.000.

De overige bedrijfskosten die niet aan opdrachten te relateren zijn bedragen € 300.000:

Alle deze kosten samen bedragen **€ 1.710.000**

Er wordt uitgegaan van **1660** productieve uren per monteur. Dat komt neer op **30.000** uren.

De eenvoudige kostprijs is dan **€ 57 per uur**.

Als in een jaar 30.000 uren tegen gemiddeld € 57 wordt gefactureerd is er nog geen winst, maar is sprake van quitte draaien. Wordt het gemiddelde tarief verhoogd naar € 58 ex BTW per uur, ontstaat er een winst van € 30000.

Differentiatie in kostprijs uurloon/ en tarieven

Omdat de verdien capaciteit per functie (en per persoon) verschilt is differentiatie nodig in kostprijs-uurloon. Kijken we naar het voorbeeld van het installatiebedrijf.

Zo is de verdien capaciteit van een hulpmonteur ca de helft van een volwaardige monteur, omdat hij zelfstandig werkzaamheden uitvoert, die lager gewaardeerd worden en die een lager tarief rechtvaardigen en daarnaast hulp biedt aan de monteur.

Anders gezegd, moeten de 12 monteurs met hun 20.000 uren 75% van de kosten dragen. Daarmee komt het uurtarief van de monteurs op $(0,75 \times 1.710.000) / 20000 = € 64$

Het uurtarief van de hulpmonteurs komt op $(0,25 \times 1.710.000) / 10000 = € 43$.

Dit zijn dus tarieven om break-even te draaien. In de praktijk worden tarieven bepaald door er een winstpercentage op te zetten, bijvoorbeeld van 10%.

Ook het type werk/opdrachten heeft invloed op de kostprijs.

Zo zal de kostprijs hoger liggen voor opdrachten waarvoor veel indirecte arbeid nodig is en de kostprijs lager kunnen liggen bij opdrachten waarvoor relatief weinig indirecte uren moeten worden gemaakt.

In de praktijk is er concurrentie en dat zet de uurtarieven onder druk. Dat maakt het nodig om de vaste indirecte bedrijfskosten en de directe en indirecte personeelskosten streng te bewaken en te beheersen. Dit kan op verschillende manieren zoals:

- Het selecteren en inzetten van productieve medewerkers met een hoge toevoegende waarde
- Een rem op "onnodige en onverantwoorde" hoge" vaste beloningen
- De slimme inzet van fiscaal aantrekkelijke en variabele beloningsvormen.