

## **Gelijke monniken (m/v), gelijke kappen?**

**Resultaten van een kwantitatief onderzoek  
naar gelijke beloning van mannen en  
vrouwen bij variabele beloning**

Almere, 23 april 2002

PwC Consulting B.V. is onderdeel van de management consulting service van de wereldwijde PricewaterhouseCoopers organisatie.

PwC Consulting B.V. is gevestigd te Amsterdam, ingeschreven in het handelsregister aldaar onder nummer 34161751.

Op alle overeenkomsten die met ons worden gesloten zijn de algemene voorwaarden van PricewaterhouseCoopers N.V. van toepassing waarin mede de aansprakelijkheidsvoorwaarden voor consultancy activiteiten zijn opgenomen, die zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam onder nummer 4220, tenzij hiervan uitdrukkelijk schriftelijk is afgeweken.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting</b>	<b>4</b>
Achtergronden en doelstellingen van het onderzoek	4
Onderzoeksopzet	5
Resultaten	6
Het gebruik van variabele beloning	7
De hoogte van de variabele beloning	9
Beoordelingsprocedure is potentieel knelpunt voor gelijke behandeling	10
<b>Inleiding</b>	<b>12</b>
Aanleiding voor een onderzoek naar gelijke beloning bij variabele beloning	14
Doelstelling van het onderzoek	15
Reikwijdte	15
<b>1 Onderzoeksopzet en uitvoering</b>	<b>17</b>
Onderzoeksopzet	17
Steekproefopzet	17
Keuze te onderzoeken variabele beloningscomponenten	20
Opzet van de vragenlijsten	20
Onderzoeksuitvoering	23
<b>2 Resultaten</b>	<b>25</b>
De respons	25
De respons op fase 1	25
De respons op fase 2	28
Optreden variabele beloning	32
Optreden van componenten individuele bonus, team bonus, opties, aandelen en winstdeling	32
Optreden van arbeidsmarktknelpuntentoeelage en variabele salarismgroei	37
Verschillen in de variabele beloning van mannen en vrouwen	39
Verschillen tussen sectoren	40
Verschillen tussen bedrijven binnen een sector	41
Verschillen binnen een bedrijf	44
Een samenvatting van de verschillen in de variabele beloning van mannen en vrouwen	50

# PWC CONSULTING

<b>3 Conclusies</b>	<b>51</b>
Interpretatie van resultaten in het licht van de WGB	51
De resultaten in het licht van huidige ontwikkelingen	53
Implicaties voor het instrument	54
<b>A Vragenlijsten</b>	<b>56</b>
A1: Vragenlijst fase 1 voor de bedrijven	57
A2: Vragenlijst fase 2 voor de bedrijven met minder dan 200 werknemers	71
A3: Vragenlijst fase 2 voor bedrijven met 200 werknemers of meer	76
<b>B Analysemethode</b>	<b>87</b>
<b>C Aanvullende resultaten</b>	<b>89</b>
De organisatie	89
Overige aspecten van het beloningsstelsel	90
Gebruik van variabele beloning	94
<b>D Gelijke beloning en de Wet</b>	<b>95</b>
Gelijke behandelingswetgeving	95
Inleiding	95
Historie	96
Wet inzake gelijke behandeling van mannen en vrouwen bij de arbeid (WGB)	98
Jurisprudentie onderzoek	101
Commissie Gelijke Behandeling	101
Kantongerecht, Arrondissementsrechtbank, Hof en Hoge Raad	103
Hof van Justitie Europese Gemeenschappen	103
Enkele uitspraken HvJEG	106
<b>E Variabele beloning</b>	<b>109</b>
<b>F Overige onderzoeken naar beloningsverschillen</b>	<b>113</b>
<b>G Woordenlijst</b>	<b>116</b>
<b>H Literatuurlijst</b>	<b>118</b>

## Voorwoord

Voor u ligt het rapport van het kwantitatieve onderzoek naar gelijke beloning van mannen en vrouwen bij variabele beloning<sup>1</sup>. Dit onderzoek is door PwC Consulting in de periode februari 2001 – februari 2002 uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het bureau ITM Research was verantwoordelijk voor de gegevensverzameling. Dit rapport vormt samen met het rapport ‘Een concept voor een instrument voor waarborging gelijk beloning bij variabele beloning’ de eindrapportage voor het project ‘Gelijke beloning bij flexibele<sup>1</sup> beloning’.

---

<sup>1</sup> Variabele beloning wordt soms ook flexibele beloning genoemd en is ook zo genoemd in de titel van het project. Echter de term flexibele beloning wordt ook gebruikt voor het zogenaamde cafetariamodel waarbij de individuele werknemer uit een meerkeuzenpakket van arbeidsvoorwaarden kan kiezen. Om verwarring te voorkomen wordt verder in dit rapport uitsluitend de term variabele beloning gebruikt.

## Managementsamenvatting

### Achtergronden en doelstellingen van het onderzoek

Een tweetal ontwikkelingen ten aanzien van de beloning moet worden beschouwd als de achtergrond waartegen een onderzoek naar gelijke beloning van mannen en vrouwen bij flexibele beloning zich afspeelt: een toename van variabilisering van beloning en – ondanks de Wet Gelijke Behandeling (WGB) – bestaande verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen, die slechts gedeeltelijk verklaard kunnen worden door factoren als verschillen in leeftijd, functieniveau e.d.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft besloten een onderzoek te laten doen naar gelijke beloning van mannen en vrouwen bij variabele beloning. Doelstelling van het onderzoek is tweeledig:-

- (a) het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingen in variabele beloning en hun gevolgen voor de beloning van mannen en vrouwen;
- (b) het ontwerpen van een concept voor een of meer instrument(en) voor de waarborging van gelijke beloning bij de introductie en uitvoering van variabele beloning.

Hieronder worden uitsluitend de resultaten samengevat van het onderzoek dat ten behoeve van het eerste doel is uitgevoerd.<sup>2</sup> De specifieke doelstellingen voor dit onderdeel van het onderzoek kunnen als volgt worden geformuleerd:-

- (a) het verkrijgen van informatie over het optreden van verschillende vormen van variabele beloning;
- (b) het verkrijgen van inzicht in de verschillen tussen variabele beloning van mannen en van vrouwen;
- (c) het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen eventuele verschillen en persoonskenmerken;
- (d) het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen eventuele verschillen en eigenschappen van het beloningssysteem;
- (e) het verzamelen van informatie die als input kan dienen bij het ontwerpen van een concept voor een instrument.

---

<sup>2</sup> De resultaten met betrekking tot het instrument zijn in een separaat rapport opgenomen.

## Onderzoeksopzet

Uitgangspunt is het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek onder werkgevers in een beperkt aantal sectoren, met een totale netto steekproefomvang van minimaal 600 werkgevers. Er is gekozen voor een gestratificeerde steekproef, gestratificeerd naar bedrijfsomvang, omdat naar verwachting het gebruik van variabele beloning afhankelijk is van de bedrijfsomvang.

Op basis van enkele criteria (percentage vrouwen werkzaam in de sector, mate van gebruik van variabele beloning, aantal werknemers, homogeniteit binnen een sector, kwaliteit van de informatievoorziening) zijn de volgende vier bedrijfssectoren geselecteerd:-

- (a) Voeding;
- (b) Groothandel;
- (c) ICT;
- (d) Finance en verzekering.

De overheidssectoren zijn niet geselecteerd omdat er bij de overheid relatief weinig gebruik wordt gemaakt van variabele beloning in vergelijking met het bedrijfsleven. Echter uit beleidsmatige overwegingen is er eveneens behoefte aan inzicht in de situatie bij de overheid. Om die reden zijn de dertien ministeries integraal opgenomen in het onderzoek als vijfde 'sector'.

In dit onderzoek is variabele beloning gedefinieerd als de beloningscomponenten waarvan de hoogte volledig afhankelijk is van prestaties (in breedste zin) van het individu of (delen van) de organisatie. Specifiek zijn de volgende componenten meegenomen in het onderzoek:-

- (a) Individuele bonus;
- (b) Team bonus;
- (c) Winstdeling;
- (d) Opties en aandelen;
- (e) Sign-on-fee (tekengeld).

Een uitgebreide toets van verschillende aanpakken van gegevensverzameling, onder meer met een pilotonderzoek onder bedrijven, heeft tot de volgende aanpak geleid:-

- (a) Fase 1: een telefonische enquête onder alle organisaties met kwalitatieve vragen inzake variabele beloning;
- (b) Fase 2:-
  - (i) organisaties die geen variabele beloning gebruiken ontvangen geen schriftelijke vragenlijst;

- (ii) organisaties die variabele beloning gebruiken en minder dan 200 werknemers hebben, ontvangen een beknopte schriftelijke vragenlijst met vragen over de hoogte en het gebruik van variabele beloningscomponenten op bedrijfsniveau, dat wil zeggen wel uitgesplitst naar geslacht maar niet uitgesplitst naar functiegroep;
- (iii) organisaties met meer dan 200 werknemers en die variabele beloning gebruiken, ontvangen een meer uitgebreide schriftelijke vragenlijst met een indeling van variabele beloningscomponenten naar geslacht en functiegroep. Respondenten uit deze groep die de vragenlijst invullen krijgen een korte terugrapportage met benchmarkgegevens.

In totaal hebben 630 bedrijven (42% van de benaderde bedrijven die in aanmerking kwamen voor het onderzoek) en 10 ministeries meegedaan aan fase 1 van het onderzoek gelijke beloning bij variabele beloning. De respons is voldoende groot om een uitspraak te kunnen doen over de sector als geheel of over de omvangklasse als geheel. Bovendien is – met uitzondering van de grote groothandelbedrijven en de kleine finance bedrijven) de respons per cel (combinatie van omvangklasse en sector) voldoende om ook op dat niveau uitspraak te kunnen doen. Op basis van enkele vergelijkingen van de kenmerken van de steekproefpopulatie met bestaande statistische kenmerken van de gehele populatie is de conclusie dat de steekproef representatief is.

De respons op fase 2 van het onderzoek was lager met 97 respondenten voor de beknopte vragenlijst en 21 respondenten (waarvan 2 ministeries) voor de uitgebreide vragenlijst. De respons is onvoldoende om binnen sectoren naar grootteklasse uitspraken te kunnen doen. Wel kunnen verschillen tussen sectoren of afhankelijk van omvangklasse worden aangetoond.

## **Resultaten**

De resultaten van het onderzoek geven inzicht in het gebruik van verschillende vormen van variabele beloning en de mate waarin er verschillen (kunnen) optreden in de variabele beloning van mannen en vrouwen. Het onderzoek is onder vier bedrijfssectoren en de ministeries uitgevoerd en pretendeert niet om een overzicht te geven van de situatie in Nederland als geheel. Echter de onderzoeksresultaten hebben betrekking op een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking; in de onderzochte sectoren werken in totaal iets minder dan een miljoen werknemers.

Het onderzoek heeft voornamelijk plaatsgevonden in de zomer van 2001 en de kwantitatieve gegevens hebben betrekking op het jaar 2000. Het onderzoek is dus in zekere

# PWC CONSULTING

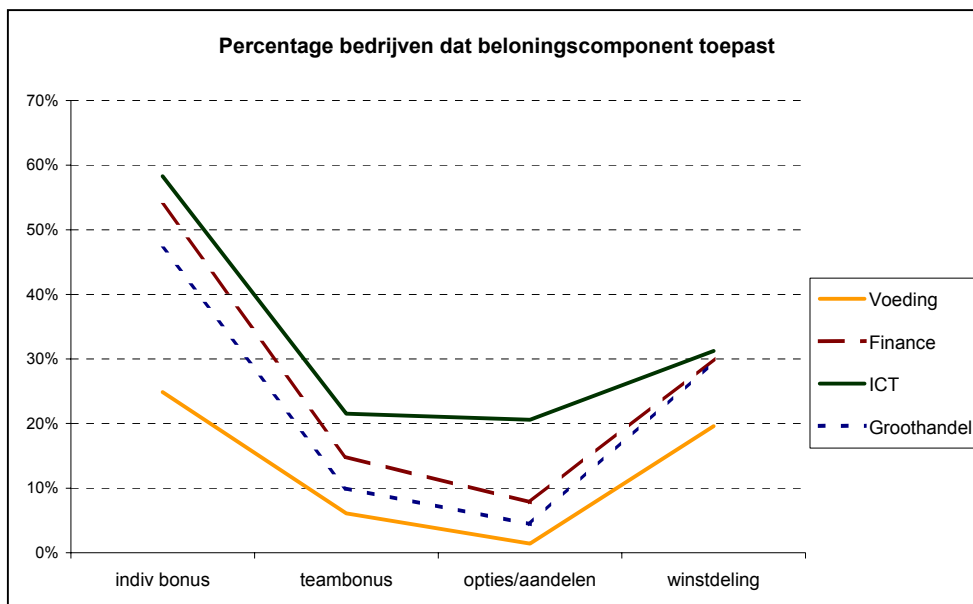
zin een momentopname, in een periode van grote krapte op de arbeidsmarkt en een sterke economie. Beide factoren stimuleren het gebruik en de acceptatie van variabele beloning.

Sindsdien gaat het minder goed met de economie, in het bijzonder in de technologie- en ICT-sectoren, waar juist veel gebruik wordt gemaakt van variabele beloning. Deze veranderde omstandigheden zullen direct effect hebben op de variabele beloningsvormen die afhankelijk zijn van het bedrijfsresultaat. Het is te verwachten dat men minder of geen winstdeling uitkeert, en dat een daling in de waarde en dus aantrekkelijkheid van opties en aandelen zal optreden. Maar ook toekenning van de individuele bonus en teambonus wordt vaak mede bepaald door het bedrijfsresultaat; in schaarse tijden wordt ook minder of geen bonus uitgekeerd.

## Het gebruik van variabele beloning

In het onderzoek zien we dat variabele beloning door een groot aantal organisaties wordt gebruikt. Echter het gebruik van variabele beloning en de voorkeur voor bepaalde vormen verschilt per sector (zie onderstaande figuur) en is afhankelijk van de organisatieomvang (meer variabele beloning onder bedrijven met meer dan 200 werknemers dan onder kleinere bedrijven). Alle onderzochte ministeries maken gebruik van variabele beloning.

Het gebruik van beloningscomponenten in bedrijfssectoren

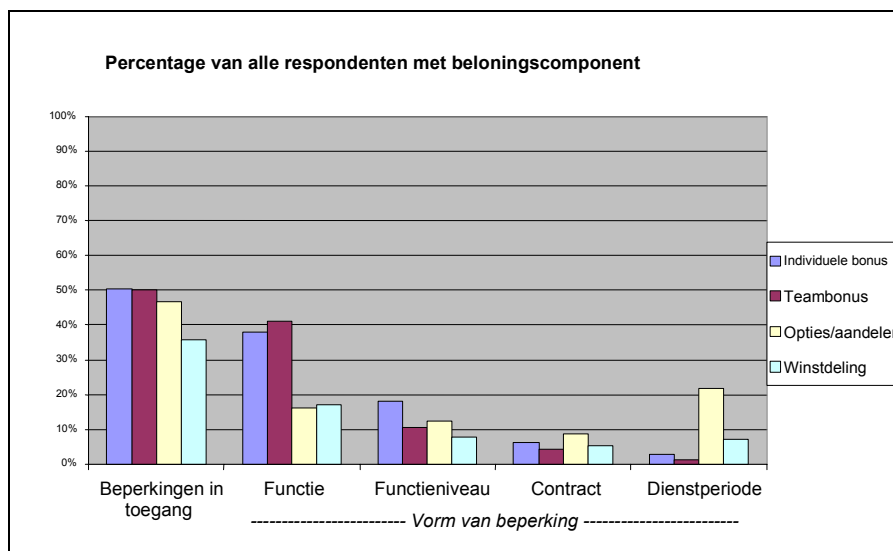


# PWC CONSULTING

De onderzoeksresultaten duiden niet op een grote achterstand in de variabele beloning van vrouwen ten opzichte van mannen. Wel zijn er redenen gevonden voor alertheid. Hiermee bedoeld wordt dat er een indicatie is van enig verschil in de variabele beloning van mannen en vrouwen, en van veel voorkomende potentiële knelpunten en valkuilen in variabele beloningssystemen, waardoor het aan te raden is om de situatie met betrekking tot variabele beloning van mannen en vrouwen te blijven volgen. Van de twee meest populaire vormen van variabele beloning, de individuele bonus en de winstdeling, geeft de individuele bonus meer redenen tot ongerustheid dan de winstdeling. Achterliggende redenen hiervoor zijn dat er bij individuele bonus vaker sprake is van beperkte toegang en dat de kwantitatieve resultaten enige verschillen op bedrijfsniveau laten zien.

Een groot deel van de bedrijven hanteert geen beperkingen in de toegang tot een bepaalde beloningscomponent, zie onderstaande figuur. Dit geldt het meest voor de winstdeling, maar ook de helft van de respondenten met een individuele bonus heeft een regeling die voor iedere werknemer toegankelijk is. Waar een beperking wel wordt gehanteerd gaat het vooral om variabele beloning alleen voor bepaalde functies of vanaf bepaalde functieniveaus. Geen van de onderzochte ministeries hanteert een beperking in toegang tot de individuele bonus of de teambonus.

*Percentage respondenten met diverse beperkingen tot toegang*



De beperkingen in de toegang kunnen tot gevolg hebben dat vrouwelijke werknemers relatief minder in aanmerking komen voor een variabele beloningscomponent dan mannelijke werknemers. Waar alleen bepaalde functies in aanmerking komen voor een bonus, is dat vaak de buitendienst of functies in het productieproces. Onder andere uit de schriftelijke vragenlijst blijkt dat vrouwen relatief minder in deze functies werken en sterker vertegenwoordigd zijn in de ondersteunende diensten. Ook een beperking tot bepaalde (hogere) functieniveaus zal vaak in het nadeel van vrouwen werken omdat zij doorgaans oververtegenwoordigd zijn in de lagere functieniveaus.

Ten slotte kan ook een voorwaarde ten aanzien van een minimale dienstperiode tot onderscheid tussen mannen en vrouwen leiden, als blijkt dat vrouwelijke werknemers gemiddeld een korter dienstverband hebben. Dit wil echter niet zeggen dat er sprake is van ongelijke beloning in de zin van de WGB. Het onderscheid kan namelijk gerechtvaardigd zijn op grond van objectieve maatstaven. Van belang is echter te beseffen dat elke beperking een potentiële valkuil vormt voor ongelijke beloning in de zin van de WGB.

Mannen en vrouwen komen verschillend in aanraking met variabele beloning door structurele verschillen in de sectoren waarin ze werken en door structurele verschillen in de bedrijven waarin ze werken binnen een gegeven sector. Echter deze factoren tonen een divers effect en leiden niet vanzelfsprekend tot minder gebruik van variabele beloning voor vrouwen.

Binnen een bedrijf is het verschil afhankelijk van de beloningsvorm. Er is geen significant verschil tussen mannen en vrouwen gevonden voor de winstdeling, die doorgaans aan (nagenoeg) alle werknemers wordt toegekend. Wel is er een verschil gevonden voor de individuele bonus, die doorgaans aan een minderheid van alle werknemers wordt toegekend. Meer mannelijke werknemers (9% procent meer) ontvangen een individuele bonus dan vrouwelijke werknemers.

## **De hoogte van de variabele beloning**

De hoogte van de bonus is in absolute termen hoger voor de mannelijke werknemers (het verschil is gemiddeld 28%), maar uitgedrukt als percentage van het vaste salaris is de hoogte van de bonus voor mannen gelijk aan de bonus voor vrouwen. De gevonden verschillen zijn waarschijnlijk deels te verklaren door verschillen in de functieniveaus en functiegroepen van de mannelijke en vrouwelijke werknemers.

Er is onderzocht of de omvang van het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen (dat wil zeggen, een verschil tussen het percentage mannelijke en vrouwelijke werknemers dat een individuele bonus of winstdeling ontvangt, of een verschil tussen de hoogte van die

# PWC CONSULTING

bonus of winstdeling zoals de mannelijke en vrouwelijke werknemers die ontvangen) afhangt van overige kenmerken van het bedrijf. Daarbij is gekeken naar algemene kenmerken van de bedrijven zoals sector en omvang, maar ook naar kenmerken van het beloningsstelsel. Voor de meeste kenmerken kon geen relatie worden gevonden.

De enige algemene bedrijfskenmerken die statistisch significante invloed hebben op de omvang van het beloningsverschil zijn de ondernemingsraad (OR) en de P&O afdeling. Voor bedrijven met een OR of medezeggenschapsraad is het verschil in de individuele bonus voor mannelijke en vrouwelijke werknemers geringer dan voor bedrijven zonder een OR. Bedrijven met een P&O afdeling hebben een geringer verschil in de winstdeling voor mannelijke en vrouwelijke werknemers dan bedrijven zonder een P&O afdeling. Kortom het hebben van een OR en een P&O afdeling heeft een gunstig effect op het beloningsverschil.

## **Beoordelingsprocedure is potentieel knelpunt voor gelijke behandeling**

Voor beloningscomponenten die toegekend worden (mede) op basis van een beoordeling vormt de praktische uitwerking van de beoordelingsprocedure een potentieel knelpunt wat betreft gelijke behandeling. Vooral onduidelijke procedures met veel ruimte voor subjectieve beoordelingen kunnen (onbewust) tot ongelijke beloning leiden. Maar ook een op zich heldere en transparante beoordelingsprocedure kan tot ongelijke beloning leiden als de criteria indirect onderscheid naar geslacht inhouden.

Uit het onderzoek blijkt dat vooral de individuele bonus en de teambonus toegekend worden op basis van een beoordeling, hoewel toekenning (mede) op basis van een beoordeling ook voorkomt bij opties en aandelen en winstdeling. De meeste organisaties baseren hun beoordeling op schriftelijk vastgelegde criteria, maar een aanzienlijke minderheid (bijvoorbeeld ongeveer een kwart van alle respondenten met een individuele bonus) doet dat niet. Hierin schuilt een mogelijk knelpunt voor gelijke beloning. Ook waar wel gebruik wordt gemaakt van een helder en schriftelijk vastgelegde procedure, zijn er risico's wat betreft de criteria die worden gebruikt. Het criterium "flexibiliteit" wordt door veel respondenten gebruikt. Dit is juist een criterium dat door experts op het gebied van gelijke beloning als een potentiële bron van indirect onderscheid naar geslacht wordt beschouwd, wanneer verkeerd geïnterpreteerd.

Er zijn veel overeenkomsten tussen de voorwaarden voor een gerechtvaardigde beoordelingsprocedure wat betreft gelijke behandeling en de randvoorwaarden die beloningsexperts hanteren ten opzichte van de beoordelingsprocedure voor een succesvolle variabele beloningsstelsel in het algemeen. In het recent verschenen rapport van KMPG Consulting, "Prestatie beloning gewogen: variabele beloning in Nederlandse organisaties",

# PWC CONSULTING

worden de praktische uitvoering van de beoordelingsprocedure en de daarbij behorende kans op willekeur als knelpunten gezien voor een succesvol variabele beloningsysteem. Een duidelijk en eenvoudig systeem dat aan alle betrokken medewerkers gecommuniceerd wordt en dat periodiek geëvalueerd wordt, alsmede leidinggevenden die de vaardigheden bezitten om het systeem goed toe te passen, worden als randvoorwaarden genoemd voor een effectieve implementatie van een variabele beloningsysteem. Deze randvoorwaarden gelden evenzeer voor de waarborging van gelijke beloning van mannen en vrouwen.

## Inleiding

### Achtergronden

001 Een tweetal ontwikkelingen ten aanzien van de beloning moet worden beschouwd als de achtergrond waartegen een onderzoek naar gelijke beloning van mannen en vrouwen bij flexibele beloning zich afspeelt: een toename van variabilisering van beloning en bestaande verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen.

### Variabilisering van beloning neemt toe

002 Onder variabilisering wordt verstaan het gebruik van beloningscomponenten die niet van tevoren vaststaan, maar die afhangen van het resultaat of de prestatie, zij het van de individuele werknemer, van een team of van een bedrijf als geheel. Voorbeelden zijn de individuele bonus, de teambonus en de winstdeling.

003 Het gebruik van variabele beloningscomponenten heeft in principe een aantal voordelen. Zo kunnen de arbeidskosten ‘meeademen’ met de economische omstandigheden (zie bijvoorbeeld de nota “Er is meer nodig”, aanbevelingen van het arbeidsvoorwaardenoverleg 2001 van de Stichting van de Arbeid). Gaat het met een bedrijf of een sector slechter, dan daalt de winstdeling en daardoor de salariskosten, wat de concurrentiekracht ten goede komt. In perioden van conjunctuur en een krappe arbeidsmarkt kunnen hogere salarissen worden toegekend zonder dat het bedrijf daar aan vast zit.

004 Verder kan gebruik van variabele beloning tot hogere prestaties leiden mits aan bepaalde voorwaarden worden gedaan. Zo moet er een duidelijke en transparante relatie zijn tussen prestatie en beloning, ook van jaar tot jaar.

005 Een gedetailleerd overzicht van het gebruik van variabele beloning is moeilijk te verkrijgen. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat het begrip variabele beloning zeer breed is en een groot aantal creatieve oplossingen door bedrijven dekt. We kunnen echter wel constateren dat in recente jaren zowel het gebruik van variabele beloning als het aandeel variabele beloning in de totale beloning is toegenomen. Dat is onder andere te zien in het aantal CAO's waarin de mogelijkheid van variabele beloning geregeld is (zie de Najaarsrapportage CAO-afspraken 2000 van SZW Arbeidsinspectie). Deels is dat een erkenning van de voordelen van variabele beloning. Maar een belangrijke stimulus is de combinatie geweest van de economische groei en de krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven waren in staat aanzienlijke bonussen uit te keren, en moesten dat ook doen om schaarse arbeidskrachten te trekken c.q. te binden, terwijl tegelijkertijd de acceptatie van variabele beloning door werknemers groter werd.

## **Gelijke behandeling is wettelijk vastgelegd, maar er blijven verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen**

006 De Wet Gelijke Behandeling van mannen en vrouwen (WGB) bepaalt dat de werkgever geen onderscheid mag maken tussen mannen en vrouwen in de arbeidsvoorwaarden, waaronder de beloning. Er wordt gesproken over gelijk loon voor werk van gelijke waarde. Hiermee wordt niet bedoeld een even hoog totaalbedrag voor man en vrouw, maar het gebruik van gelijke maatstaven voor het beloningssysteem zonder onderscheid naar geslacht. De in de praktijk aan man en vrouw voor arbeid van gelijke waarde uitbetaalde lonen kunnen bijvoorbeeld verschillen omdat de man meer overwerk heeft verricht dan de vrouw, of vanwege een verschil in aantal dienstjaren of relevante opleiding.

007 De wet kijkt niet alleen naar het totaal van de aan de werknemers toegekende voordelen maar ook naar de afzonderlijke onderdelen. De toepassing van het beginsel van gelijke behandeling moet namelijk verzekerd worden ten aanzien van elk onderdeel (zie onder andere de zaak Barber bij de Hof van Justitie Europese Gemeenschappen, beschreven in bijlage D). Dit is uiteraard van belang van het onderwerp variabele beloning.

008 ‘Direct’ en ‘indirect’ onderscheid zijn belangrijke begrippen binnen de WGB. Direct onderscheid is dat onderscheid dat rechtstreeks verband houdt met het geslacht van een persoon. Voorbeelden zijn onderscheid op grond van zwangerschap, bevalling of moederschap. Onderscheid tussen man en vrouw behoeft echter niet direct verband te houden met het geslacht van betrokkene. Onderscheid op grond van geslacht kan zich ook voordoen, doordat wordt verwezen naar een bepaalde hoedanigheid die op zichzelf geen enkel verband houdt met het geslacht van een persoon, maar die in de toepassingspraktijk in het bijzonder personen van een bepaald geslacht blijkt te treffen. Hier is sprake van indirect onderscheid. Voorbeelden van indirect onderscheid zijn kostwinnerschap, deeltijdarbeid, anciënniteit, echtelijke staat of gezinsomstandigheden. Direct onderscheid komt nauwelijks meer voor maar indirect onderscheid wel.

009 Het bestaan van een WGB ten spijt blijkt uit onderzoeken dat er nog steeds een verschil is in de beloning van mannen en vrouwen. Zo blijkt uit een onderzoek van de Arbeidsinspectie naar de beloning van mannen en vrouwen in 1998 dat er een verschil is in het gemiddelde bruto loon van mannen en vrouwen van 23% in het bedrijfsleven en 15% bij de overheid (De positie van mannen en vrouwen in het bedrijfsleven en bij de overheid 1998, april 2000). Of deze verschillen gerechtvaardigd zijn in de zin van de WGB is op macroniveau moeilijk te toetsen. Zeker een deel van het verschil dat in het onderzoek van de Arbeidsinspectie is geconstateerd, kan verklaard worden door onder andere verschillen in functieniveaus of doordat vrouwen in andere sectoren werken. Maar de invloed van aan geslacht gebonden kenmerken zoals deeltijdarbeid en het resultaat van een niet te verklaren verschil van 7% in het bedrijfsleven zijn aanleiding om te concluderen dat een deel van het verschil niet gerechtvaardigd is.

## **Aanleiding voor een onderzoek naar gelijke beloning bij variabele beloning**

010 Zoals uit het voorgaande blijkt zijn er nog steeds verschillen in de beloning van mannen en vrouwen in het bedrijfsleven, die slechts gedeeltelijk verklaard kunnen worden door factoren als verschillen in leeftijd, functieniveau e.d. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid neemt als reactie hierop een aantal maatregelen om gelijke beloning te stimuleren. Deze maatregelen moeten de bewustwording bij werkgevers en werknemers verhogen, alsmede hun deskundigheid bevorderen door onder anderen instrumenten aan te bieden. Een voorbeeld daarvan is de recent ontwikkelde kwaliteitstoets waarmee functiewaarderingssystemen op seksneutraliteit kunnen worden doorgelicht (De weegschaal gewogen, handleiding seksneutrale functiewaardering, februari 2001).

011 Gezien het voornoemde toenemende gebruik van variabele beloning heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid besloten een onderzoek te laten doen naar gelijke beloning van mannen en vrouwen bij variabele beloning. Het voorliggende rapport beschrijft de resultaten van dit onderzoek.

## **Doelstelling van het onderzoek**

012 Doel van het onderzoek is tweeledig:-

- (a) het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingen in variabele beloning en hun gevolgen voor de beloning van mannen en vrouwen;
- (b) het ontwerpen van een concept voor een of meer instrument(en) voor de waarborging van gelijke beloning bij de introductie en uitvoering van variabele beloning.

013 Dit rapport bevat uitsluitend de resultaten van het onderzoek dat ten behoeve van het eerste doel is uitgevoerd. Het betreft het kwantitatieve onderzoek naar variabele beloning van mannen en vrouwen in een beperkt aantal sectoren. De specifieke doelstellingen voor dit onderdeel van het onderzoek kunnen als volgt worden geformuleerd:-

- (a) het verkrijgen van informatie over het optreden van verschillende vormen van variabele beloning;
- (b) het verkrijgen van inzicht in de verschillen tussen variabele beloning van mannen en van vrouwen;
- (c) het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen eventuele verschillen en persoonskenmerken;
- (d) het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen eventuele verschillen en eigenschappen van het beloningssysteem;
- (e) het verzamelen van informatie die als input kan dienen bij het ontwerpen van een concept voor een instrument.

## **Reikwijdte**

014 Het onderzoek pretendeert niet een algemene uitspraak te doen over variabele beloning van mannen en vrouwen in Nederland als geheel. Slechts een beperkt aantal sectoren is onderzocht en derhalve kunnen geen conclusies worden getrokken over de situatie in andere sectoren.

015 Het onderzoek beperkt zich tot beloningsonderdelen die uitgedrukt zijn in geld. Beloning in natura, bijvoorbeeld in de vorm van een auto van de zaak of een mobiele telefoon, vormt geen onderdeel van het onderzoek. Verschillen in het vaste salaris vormen eveneens geen onderwerp van dit onderzoek. Het vaste salaris is wel meegenomen in de gegevensverzameling om de variabele beloning te kunnen uitdrukken in een percentage van het vaste salaris.

## **Structuur van het rapport**

016 In hoofdstuk 1 worden de opzet en de uitvoering van het onderzoek behandeld inclusief de keuzes die hierin zijn gemaakt. De vragenlijsten die in het onderzoek zijn gebruikt zijn in Bijlage A opgenomen.

017 In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste resultaten van het kwantitatieve onderzoek gepresenteerd. Bijlage B bevat een toelichting op de analysemethoden die daarbij zijn gebruikt. Alleen de belangrijkste resultaten worden gepresenteerd in het hoofdstuk zelf. Aanvullende resultaten zijn te vinden in bijlage C.

018 In hoofdstuk 3 worden conclusies getrokken op basis van de kwantitatieve resultaten van het onderzoek.

019 Voor het onderzoek zijn de onderwerpen variabele beloning en gelijke beloning van mannen en vrouwen van belang. Beide onderwerpen zijn in de inleiding al kort toegelicht, maar worden meer uitvoerig behandeld in de bijlagen. In bijlage D wordt gekeken naar de wetgeving op het gebied van gelijke beloning, terwijl bijlage E een toelichting bevat over het gebruik van variabele beloning in de praktijk. In bijlage F wordt een overzicht gepresenteerd van andere onderzoeken naar beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. Voor een uitleg van specifieke termen en afkortingen wordt de lezer verwezen naar bijlage G. In bijlage H staat een literatuurlijst.

## 1 Onderzoeksopzet en uitvoering

101 In dit hoofdstuk wordt de steekproefopzet besproken en worden de keuzes die hierin zijn gemaakt toegelicht. Daarnaast wordt de gegevenverzameling beschreven.

### Onderzoeksopzet

#### Steekproefopzet

102 Uitgangspunt voor de steekproefopzet is een kwantitatief onderzoek onder werkgevers in een beperkt aantal sectoren, met een totale netto steekproefomvang van minimaal 600 werkgevers. Er is gekozen voor een gestratificeerde steekproef, gestratificeerd naar bedrijfsomvang, omdat naar verwachting het gebruik van variabele beloning afhankelijk is van de bedrijfsomvang.

103 Voor de bepaling van de steekproefopzet moest een keuze worden gemaakt wat betreft de te onderzoeken sectoren. Ook moest de indeling naar bedrijfsgrootte voor de stratificatie gekozen worden. Deze keuzes en achterliggende beweegredenen worden hieronder toegelicht.

#### *Keuze van te onderzoeken sectoren*

104 Voor het onderzoek is een viertal bedrijfssectoren gekozen. Deze keuze is gebaseerd op een aantal criteria:-

- (a) percentage vrouwen werkzaam in de sector. Het streven is een range te hebben van zowel sectoren met relatief veel vrouwelijke werknemers, als sectoren met relatief weinig vrouwelijke werknemers;
- (b) mate van gebruik van variabele beloning. Onderzoek naar sectoren waar variabele beloning nauwelijks voorkomt zal weinig informatie opleveren;
- (c) aantal werknemers. Grotere sectoren verdienen de voorkeur omdat de populatie waarover het onderzoek uitspraken doet daarmee groter wordt;
- (d) homogeniteit van de bedrijven binnen een sector. Als een sector bedrijven van zeer verschillende aard bevat (bijvoorbeeld schoonmaakbedrijven en adviesbureaus die beide in de sector zakelijke dienstverlening vallen), dan zijn de onderzoeksresultaten minder representatief voor de gehele sector;
- (e) informatievoorziening. Een sector waar beloning en overige personeelsgegevens goed geregistreerd worden kan makkelijker de gewenste gegevens leveren, hetgeen tot een hogere respons leidt.

105 Op basis van bovenstaande criteria zijn de volgende vier bedrijfssectoren geselecteerd:-

- (a) Voeding;
- (b) Groothandel;
- (c) ICT;
- (d) Finance en verzekering.

In tabel 1.1 is een overzicht opgenomen van het percentage vrouwen en het totaal aantal werknemers in de vier bedrijfssectoren.

106 De overheidssectoren zijn niet geselecteerd omdat er bij de overheid relatief weinig gebruik wordt gemaakt van variabele beloning in vergelijking met het bedrijfsleven. Echter uit beleidsmatige overwegingen is er eveneens behoefte aan inzicht in de situatie bij de overheid. Om die reden zijn de dertien ministeries integraal opgenomen in het onderzoek als vijfde 'sector'. De ministeries zijn niet opgenomen in tabel 1.1 omdat de CBS geen cijfers publiceert voor de ministeries als aparte sector.

*Tabel 1.1: overzicht van sectoren die voor het kwantitatieve onderzoek zijn gekozen*

<b>Sector</b>	<b>Percentage vrouwen</b>	<b>Totaal aantal werknemers (x 1.000)</b>
<b>Voeding</b>	32%	140,0
<b>Groothandel</b>	28%	440,1
<b>ICT</b>	21%	115,9
<b>Finance &amp; Verzekering</b>	46%	268,0

Bron: CBS statline, Banen van werknemers naar economische activiteit en geslacht, eind 2000

### *Keuze van indeling bedrijfsomvang*

107 De stratificatie naar bedrijfsomvang betreft alleen de vier bedrijfssectoren; de ministeries worden immers integraal meegenomen.

108 Voor de steekproeftrekking van de bedrijven is gewerkt met een daarvoor gebruikelijk databestand met 60.000 bedrijven. Dit bestand bevat voor ieder bedrijf de sectorindeling en het aantal werknemers, ingedeeld in categorieën. De stratificatie is uitgegaan van deze categorie-indeling.

109 Er is besloten om bedrijven met minder dan 10 werknemers niet in het onderzoek mee te nemen, aangezien deze bedrijven naar verwachting nauwelijks formeel variabele beloning kennen. Er is vervolgens gekozen voor een vaak gebruikte indeling in drie

# PWC CONSULTING

grootteklassen:-

- (a) kleine bedrijven met 10 t/m 19 werknemers;
- (b) middelgrote bedrijven met 20 t/m 199 werknemers;
- (c) grote bedrijven met 200 of meer werknemers.

110 Deze indeling is gekozen op basis van homogeniteit van relevant geachte kenmerken:-

- (a) bij kleine bedrijven met minder dan 20 werknemers zullen zowel de salarisadministratie als de methodiek voor toekenning van de beloning waarschijnlijk relatief informeel zijn, maar de druk van de sociale controle daarentegen beperkt de mogelijkheid voor grote onverantwoorde beloningsverschillen;
- (b) bij middelgrote bedrijven is de sociale controle minder terwijl toekenning van variabele beloning nog informeel gaat;
- (c) grote bedrijven met meer dan 200 werknemers hebben meestal een formele personeelsfunctionaris, een formeel beoordelingssysteem en een goede beloningsadministratie.

Het aantal bedrijven per omvangklasse en sector staat in tabel 1.2.

*Tabel 1.2: aantal organisaties naar sector en aantal werknemers*

<b>Sector</b>	<b>10-19 werknemers</b>	<b>20-199 werknemers</b>	<b>200 of meer werknemers</b>
Voeding	816	765	91
Finance	1828	1862	149
ICT	649	829	66
Groothandel	4299	4361	203
Ministeries	-	-	13

111 De netto steekproef van in totaal 600 bedrijven (naast de 13 ministeries) kan gehaald worden door een netto respons per cel van 50 bedrijven. In principe wordt per cel een steekproef getrokken. Omdat er in de grootste omvangklasse maar weinig bedrijven zijn, is ervoor gekozen deze bedrijven (evenals de ministeries) integraal te benaderen.

112 Op voorhand is reeds de twijfel uitgesproken of voor de kleinere sectoren een netto respons van 50 haalbaar zou zijn, omdat de ervaring leert dat de respons in die grootteklasse gering is. In dat geval zouden meer respondenten worden getrokken uit de (omvangrijke) groep van bedrijven met 20-199 werknemers, totdat het streeftotaal van 600 bedrijven zou worden gehaald.

## **Keuze te onderzoeken variabele beloningscomponenten**

113 Variabele beloning is een vaag begrip dat door verschillende mensen verschillend wordt geïnterpreteerd. Voor dit onderzoek is daarom vooraf bepaald welke beloningscomponenten onder het begrip variabele beloning vallen en in het onderzoek worden meegenomen. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen het optreden van een beloningscomponent en de hoogte van een beloningscomponent. In sommige gevallen kan de hoogte van een component zeer moeilijk bepaald worden (of wordt het niet direct geregistreerd), maar kan wel het optreden worden onderzocht.

In dit onderzoek is variabele beloning gedefinieerd als de beloningscomponenten waarvan de hoogte volledig afhankelijk is van prestaties (in breedste zin) van het individu of (delen van) de organisatie.

Specifiek worden de volgende componenten meegenomen in het onderzoek:-

- (a) Individuele bonus;
- (b) Team bonus;
- (c) Winstdeling;
- (d) Opties en aandelen;
- (e) Sign-on-fee (tekengeld).

114 Het bepalen van de waarde van opties en aandelen is zeer bewerkelijk, kent geen eenduidige methodiek en is uiterst complex. Er is dus besloten alleen het optreden van opties en aandelen te onderzoeken en niet de hoogte van deze componenten.

115 Twee beloningsaspecten die soms ook gerekend worden tot variabele beloning zijn meegenomen in het onderzoek, zij het minder nadrukkelijk dan de vijf bovengenoemde componenten. Het betreft:-

- (a) variabele salarisgroei: het vaste salaris groeit niet volgens vaste periodieken maar de groei is afhankelijk van de individuele prestaties;
- (b) arbeidsmarktknelpuntentoeelage voor functies waar het moeilijk is om personeel voor te krijgen.

## **Opzet van de vragenlijsten**

116 De volgende onderdelen hebben aandacht gekregen in de vragenlijsten:-

- (a) algemene kenmerken van het bedrijf (aantal werknemers, percentage vrouwelijke werknemers enz.);
- (b) het gebruik van variabele beloning:-

- (i) het systeem voor het toekennen van een beloningscomponent;
- (ii) kwantitatieve gegevens over het percentage werknemers dat een beloningscomponent ontvangt en de gemiddelde hoogte van die component, uitgesplitst naar geslacht en naar functiegroep<sup>3</sup>. De indeling naar functiegroep werd gedefinieerd volgens een matrix met verschillen zowel in functieniveau als in functiesoort (bijvoorbeeld productie, commercie...);
- (c) aanvullende vragen over andere aspecten van het beloningssysteem zoals het gebruik van het cafetariamodel.

117 Voor deze enquête zijn de personen binnen de bedrijven in de steekproef benaderd die verantwoordelijk zijn voor het beloningssysteem. In vele gevallen is dat het hoofd P&O.

118 Een onderscheid kan gemaakt worden tussen de vragen waar de respondent meteen een antwoord op kan geven en vragen van meer kwantitatieve aard waar gegevens voor moeten worden opgezocht. Er is voor gekozen om de vragen in twee fasen te stellen:-

- (a) vragen die direct beantwoord konden worden, zijn in de eerste fase gesteld in een telefonisch gesprek;
- (b) vervolgens is aan de respondenten een schriftelijke vragenlijst opgestuurd (fase 2) met de meer kwantitatieve vragen die in de tweede categorie vallen. Ongeveer een week later zijn de respondenten weer gebeld en zijn de antwoorden op de schriftelijke vragenlijst genoteerd. De keuze voor deze aanpak in plaats van de schriftelijke vragenlijst te laten opsturen is gebaseerd op de ervaring dat het telefonisch verzamelen van de antwoorden tot een hoger respons leidt. Ook geeft het de mogelijkheid verdachte cijfers meteen te controleren, wat tot meer betrouwbare resultaten leidt.

*Pilotresultaten zijn aanleiding geweest tot het aanpassen van de aanpak*

119 Zoals gebruikelijk bij enquêtes is eerst een *pilot* onderzoek uitgevoerd onder een beperkt aantal bedrijven. Deze bedrijven kregen zowel de telefonische vragenlijst als de schriftelijke vragenlijst.

120 De resultaten van dit pilotonderzoek zijn aanleiding geweest tot het aanpassen van de hiervoor geschetste aanpak. De telefonische vragenlijst leverde geen grote problemen op voor de respondenten, de schriftelijke vragenlijst echter wel.

---

<sup>3</sup> De uitsplitsing naar functiegroep is later komen te vervallen (zie hieronder).

121 Hoewel bedrijven de gegevens wel registreren, hadden de respondenten moeite om de gevraagde gegevens te leveren. De indelingen naar geslacht en naar functiegroep behoren over het algemeen niet tot de standaard managementinformatie. Om de vragenlijst te kunnen invullen moest de respondent dus een eenmalige analyse van het administratiesysteem uitvoeren, wat veel inspanning vereist. Daarnaast zijn de gegevens vaak opgeslagen in verschillende systemen, die onder verschillende afdelingen vallen en moeilijk aan elkaar te koppelen zijn. Informatie over de beloningscomponenten zit in het salarissysteem, terwijl informatie over persoonskenmerken in het personeelssysteem zijn vastgelegd.

122 Kort samengevat vereiste de invulling van de schriftelijke vragenlijst zoveel inspanning dat naar verwachting weinig bedrijven bereid zouden zijn om de vragenlijst in te vullen. Als deze oorspronkelijke aanpak gehanteerd zou zijn, zou derhalve de respons naar verwachting te laag zijn om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

123 Een aantal alternatieven is overwogen als aanpak, maar deze bleken niet haalbaar te zijn:-

- (a) het ondersteunen van de respondenten door een medewerker van PricewaterhouseCoopers die de gegevens uit het administratiesysteem zou halen, werd door de respondenten van het pilotonderzoek onacceptabel geacht;
- (b) het opsturen van een afslag uit het administratiesysteem op te sturen en door PricewaterhouseCoopers te laten analyseren werd ook onacceptabel geacht;
- (c) het benaderen van individuele werknemers in plaats van bedrijven bleek niet haalbaar omdat het bij de steekproeftrekking niet mogelijk is om te zien in welke sector een individu werkt. Om betrouwbare informatie te krijgen over de vier gekozen sectoren zou daarom een veel te grote steekproef getrokken moeten worden.

124 Wat een aantal bedrijven wel aansprak was een incentive in de vorm van een korte terugrapportage waarin de eigen resultaten zijn uitgezet tegen de gemiddelde resultaten van alle respondenten.

125 Deze bevindingen hebben tot de volgende nieuwe aanpak geleid:-

- (a) voor de telefonische vragenlijst (fase 1) wordt de oorspronkelijke opzet gehanteerd;
- (b) organisaties die geen variabele beloning gebruiken ontvangen geen schriftelijke vragenlijst;
- (c) organisaties die variabele beloning gebruiken en minder dan 200 werknemers hebben, ontvangen een beknopte schriftelijke vragenlijst (fase 2) met vragen over de hoogte en het gebruik van variabele beloningscomponenten op bedrijfsniveau, dat wil zeggen wel uitgesplitst naar geslacht maar niet uitgesplitst naar functiegroep;

- (d) organisaties met meer dan 200 werknemers en die variabele beloning gebruiken, ontvangen een meer uitgebreide schriftelijke vragenlijst met een indeling van variabele beloningscomponenten naar geslacht en functiegroep. Respondenten uit deze groep die de vragenlijst invullen krijgen een korte terugrapportage met benchmarkgegevens.

126 De motivering om alleen de grote organisaties met meer dan 200 werknemers de uitgebreide schriftelijke vragenlijst te laten invullen is de verwachting dat de incentive (de terugrapportage) juist die organisaties zou aanspreken. De grote organisaties hebben vaker een aparte P&O afdeling en een expliciet HRM-beleid en daardoor naar verwachting meer belangstelling voor benchmarkinformatie over het beloningssysteem. Ook is ervan uitgegaan dat grote organisaties door een meer uitgebreid administratiesysteem beter in staat zouden zijn de gevraagde gegevens te extraheren en te leveren. Ten slotte is de overweging geweest dat een bepaalde respons van de grote organisaties een groter percentage van alle werknemers in een sector vertegenwoordigt dan een even grote respons onder de kleinere organisaties.

127 De gebruikte vragenlijsten zijn in bijlage A opgenomen.

## Onderzoeksuitvoering

128 De naam en het telefoonnummer van organisaties zijn getrokken uit een databestand volgens de steekproefopzet die hiervoor is beschreven. De gegevensverzameling is vervolgens als volgt uitgevoerd.

129 In fase 1 is iedere organisatie in de steekproef gebeld met het verzoek te spreken met het hoofd P&O of degene die verantwoordelijkheid draagt voor het beloningssysteem. Vervolgens werd de telefonische vragenlijst doorgenomen.

130 Als uit de antwoorden op de telefonische vragenlijst bleek dat de respondent minstens één van de variabele beloningsvormen individuele bonus, teambonus, winstdeling, opties en aandelen of arbeidsmarkttoeslag gebruikt, dan werd gevraagd of de respondent bereid was om ook een schriftelijke vragenlijst in te vullen. Bij een bevestigend antwoord werden adresgegevens genoteerd en werd een afspraak gemaakt om de schriftelijke vragenlijst telefonisch door te nemen. Deze organisatie deed dus ook mee aan fase 2.

# PWC CONSULTING

131 Bedrijven met minder dan 200 werknemers ontvingen in fase 2 een beknopte schriftelijke vragenlijst. Bedrijven met meer dan 200 werknemers en de ministeries ontvingen een meer uitgebreide schriftelijke vragenlijst en een voorbeeld van de incentive terugrapportage. In beide gevallen werden aan de vragenlijst brieven toegevoegd van het Ministerie van SZW en van PricewaterhouseCoopers die het belang van het onderzoek onderstreepten.

132 Vervolgens werd de organisatie volgens de gemaakte afspraak gebeld (doorgaans ongeveer twee weken na versturing van de schriftelijke vragenlijst). De antwoorden op de schriftelijke vragenlijst werden telefonisch doorgenomen.

133 Het grootste deel van de gegevensverzameling heeft plaatsgevonden in de maanden augustus, september en oktober van 2001. Als gevolg van een tegenvallende respons is langer doorgedaan met het versturen van de schriftelijke vragenlijst (fase 2) voor de grote organisaties, namelijk tot eind november 2001 voor de bedrijven en tot half januari 2002 voor de ministeries.

## 2 Resultaten

201 In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek gepresenteerd.

### **De respons**

202 In totaal hebben 630 bedrijven en 10 ministeries meegedaan aan fase 1 van het onderzoek gelijke beloning bij variabele beloning. De netto minimumrespons van 600 bedrijven werd ruimschoots gehaald. De respons op fase 2 van het onderzoek was lager met 97 respondenten voor de beknopte vragenlijst en 21 respondenten (waarvan 2 ministeries) voor de uitgebreide vragenlijst.

203 Een gedetailleerde beschrijving van de respons per fase is hieronder te vinden.

### **De respons op fase 1**

*De respons is voldoende groot*

204 In totaal zijn 2.201 bedrijven gebeld in het kader van fase 1 van het onderzoek. 630 bedrijven deden mee aan het onderzoek, 877 weigerden om mee te doen en 694 bedrijven waren onbereikbaar of vielen buiten de selectie. Uiteindelijk hebben dus 42% van de bedrijven die in aanmerking kwamen voor het onderzoek, daadwerkelijk meegedaan aan fase 1. Een dergelijk responspercentage is gebruikelijk bij dit soort onderzoeken.

205 In totaal hebben 10 van de 13 ministeries meegedaan aan het onderzoek. Deze hoge respons betekent dat op basis van de resultaten van dit onderzoek een uitspraak gedaan kan worden over de subsector van ministeries als geheel.

206 In tabel 2.1 staat de respons voor de bedrijven verdeeld naar sector en omvangklasse. Uit deze tabel blijkt dat de respons voldoende groot is om een uitspraak te kunnen doen over de sector als geheel of over de omvangklasse als geheel. Bovendien is in het algemeen de respons per cel (combinatie van omvangklasse en sector) voldoende om ook op dat niveau uitspraak te kunnen doen<sup>4</sup>. Aangezien het aantal respondenten voor de grote groothandelbedrijven, met 29, maar net onder de 30 ligt en aangezien het sowieso een relatief kleine populatie betreft (zie tabel 1.2), is hier niet sprake van een groot probleem. Voor de kleine finance bedrijven moet wel rekening gehouden worden met de lage respons bij de interpretatie van de resultaten.

Tabel 2.1: respons op fase 1 onder de bedrijven, naar sector en omvangklasse

	10-19 werknemers	20-199 werknemers	200 of meer werknemers	Totaal
Voeding	30	98	46	174
Finance	14	53	55	122
ICT	40	81	61	182
Groothandel	41	82	29	152
Totaal	125	314	191	630

207 In tabel 2.1 kunnen we zien dat het aantal respondenten per cel in de kleinste omvangklasse lager ligt dan de netto steekproefomvang van 50 die gehanteerd werd. Dat komt omdat de indeling in tabel 2.1 uitgaat van het werkelijke aantal werknemers. De steekproeftrekking ging uit van de categorie-indeling van het aantal werknemers zoals opgeslagen in het bedrijvenbestand; deze informatie is niet actueel en het aantal werknemers is sindsdien vaak gegroeid, waardoor een aantal bedrijven dat volgens het bedrijvenbestand in de kleinste omvangklasse zit, in feite meer dan 19 werknemers heeft en in het middelste omvangklasse zit.

---

<sup>4</sup> Algemeen gesteld heeft men minimaal 30 respondenten per cel nodig en dat is voor alle cellen het geval met uitzondering van de grote groothandelbedrijven en de kleine finance bedrijven.

*De steekproefpopulatie is representatief*

208 Willen we op basis van deze steekproef uitspraken kunnen doen over de populatie, dat wil zeggen alle organisaties in de onderzochte sectoren, dan moeten we kunnen aannemen dat de steekproef representatief is. Om dit te controleren is het percentage vrouwelijke werknemers per sector in de steekproef vergeleken met CBS-cijfers (CBS = Centraal Bureau voor de Statistiek) voor de populatie. Deze vergelijking was alleen mogelijk voor de vier bedrijfssectoren.

209 De resultaten staan in tabel 2.2. Het percentage vrouwelijke werknemers op basis van de steekproefgegevens komt voor alle sectoren zeer dicht bij het percentage volgens het CBS. Geconcludeerd kan worden dat de steekproef representatief is, in ieder geval met betrekking tot het aandeel vrouwen. Met andere woorden bedrijven met relatief veel vrouwen of juist met weinig vrouwen zijn niet oververtegenwoordigd in de steekproef.

*Tabel 2.2: een vergelijking van het percentage vrouwelijke werknemers op basis van de steekproef in fase 1 en volgens CBS gegevens*

Sector	% vrouwelijk werknemers op basis van steekproef	% vrouwelijk werknemers volgens CBS-gegevens <sup>1</sup>
<b>Voeding</b>	34%	32%
<b>Finance</b>	49%	48%
<b>ICT</b>	21%	21%
<b>Groothandel</b>	30%	28%

<sup>1</sup> Stand eind 2000, bron Statline

*Variabele beloningscomponenten in de steekproef vertegenwoordigd*

210 Van belang voor het onderzoek is naast de totale respons ook het aantal respondenten dat gebruik maakt van de diverse variabele beloningscomponenten. Immers de doelstelling is om uitspraken te doen over het gebruik van en de verschillen tussen mannen en vrouwen in de individuele componenten.

211 In totaal maken 414 respondenten onder de bedrijven plus alle onderzochte ministeries gebruik van een of meer vormen van variabele beloning (inclusief arbeidsmarkttoelage). Het gebruik van de individuele beloningscomponenten staat weergegeven in tabel 2.3.

Tabel 2.3: aantal respondenten dat de diverse variabele beloningscomponenten toepast

	Bedrijven		Ministeries
	Aantal respondenten	% van alle respondenten	Aantal van de 10 respondenten
<b>Arbeidsmarkttoelage<sup>1</sup></b>	23	3,6%	4
<b>Individuele bonus</b>	357	56,7%	10
<b>Teambonus</b>	114	18,1%	7
<b>Opties/aandelen</b>	105	16,7%	n.v.t.
<b>Winstdeling</b>	223	35,4%	n.v.t.
<b>Tekengeld</b>	4	0,6%	1

<sup>1</sup> Tijdelijke toelage voor sollicitant en/of tijdelijke of permanente toelage voor alle medewerkers in afdeling

212 De mate waarin de diverse beloningscomponenten gebruikt worden door de respondenten verschilt enorm. Tekengeld en arbeidsmarkttoelage worden nauwelijks gebruikt door de respondenten en het is dus niet mogelijk op basis van dit onderzoek om uitspraken te doen over verschillen in het gebruik van deze beloningsvormen, bijvoorbeeld tussen sectoren. Dergelijke uitspraken kunnen wel gedaan worden voor de overige beloningsvormen. Vooral voor individuele bonus en winstdeling is de steekproef voldoende groot om ook genuanceerde verschillen te kunnen aantonen.

## De respons op fase 2

213 De respons op fase 2 (de schriftelijke vragenlijsten) was lager dan de respons op fase 1, deels omdat alleen de respondenten die variabele beloning gebruiken in aanmerking kwamen voor fase 2. Daarnaast hebben veel respondenten die variabele beloning gebruiken en wel aan fase 1 hebben meegedaan, besloten in fase 2 niet mee te doen.

214 In totaal hebben 97 respondenten de beknopte schriftelijke vragenlijst ingevuld en 21 respondenten (waaronder 19 bedrijven en 2 ministeries) de uitgebreide vragenlijst ingevuld.

## *Respons beknopte vragenlijst*

215 De beknopte vragenlijst bevat vragen over het aantal werknemers en over de hoogte en het bereik van de verschillende beloningscomponenten. Gevraagd werd naar een uitsplitsing naar geslacht maar niet naar functiegroep. De beknopte vragenlijst is gestuurd naar bedrijven met minder dan 200 werknemers.

216 In totaal hebben 97 respondenten oftewel 28% van de respondenten die op basis van hun antwoorden in fase 1 in aanmerking kwamen, de beknopte vragenlijst voor fase 2 ingevuld.

217 De verdeling van de respons naar sector en omvangklasse staat in tabel 2.4. De respons voor de sector Finance ligt beduidend lager dan de respons voor de overige sectoren. De respons is onvoldoende om op celniveau uitspraken te kunnen doen. Wel kunnen verschillen tussen sectoren of afhankelijk van omvangklasse worden aangetoond.

*Tabel 2.4: respons op beknopte vragenlijst fase 2, naar sector en omvangklasse*

Sector	10-19 werknemers	20-199 werknemers	Totaal (% alle respondenten die in aanmerking kwamen) <sup>1</sup>
Voeding	3	19	22 (38%)
Finance	3	9	12 (17%)
ICT	10	22	32 (26%)
Groothandel	12	19	31 (34%)
Totaal	28	69	97 (28%)

<sup>1</sup> Respondenten die in aanmerking kwamen zijn respondenten die minstens één van de variabele beloningscomponenten arbeidsmarkttoelage, individuele bonus, teambonus, opties/aandelen of winstdeling gebruiken en die minder dan 200 werknemers hebben

218 Het voornaamste doel van de schriftelijke vragenlijst is om te toetsen of er een verschil is in de beloning van mannen en vrouwen voor individuele beloningscomponenten. Dan is vooral het aantal respondenten dat een bepaalde beloningscomponent gebruikt van belang. Dit overzicht staat in tabel 2.5.

Tabel 2.5: *gebruik van de diverse beloningscomponenten onder de respondenten van de beknopte vragenlijst fase 2*

<b>Beloningscomponent</b>	<b>Aantal respondenten (% van alle 97 respondenten)</b>
Arbeidsmarkttoelage	1 (1%)
Individuele bonus	60 (62%)
Teambonus	10 (10%)
Winstdeling	45 (46%)
Opties/aandelen	11 (11%)

219 Alleen voor de individuele bonus en winstdeling zijn er voldoende respondenten om uitspraken over te kunnen doen.

### *Respons uitgebreide vragenlijst*

220 De uitgebreide vragenlijst bevat vragen over het aantal werknemers en over de hoogte en het bereik van de verschillende beloningscomponenten. Gevraagd is naar een uitsplitsing naar geslacht en – in tegenstelling tot de beknopte vragenlijst - naar functiegroep. De uitgebreide vragenlijst is gestuurd naar bedrijven met meer dan 200 werknemers en naar de ministeries.

221 In totaal hebben 19 bedrijven, ofwel 16% van alle bedrijven die in aanmerking kwamen, de uitgebreide vragenlijst ingevuld. Daarnaast hebben 2 ministeries de vragenlijst ingevuld. Deze aantallen zijn te klein om betrouwbare statistische uitspraken te doen. De resultaten van een analyse van deze gegevens moeten als indicatief worden beschouwd.

### *Implicaties van de respons op fase 2*

222 Een van de doelstellingen van het kwantitatieve onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de omvang van verschillen in beloning van mannen en vrouwen bij variabele beloning. Gezien de respons is deze doelstelling maar ten dele bereikt.

223 De respons op de beknopte vragenlijst is voldoende om statistisch op verschillen tussen mannen en vrouwen te toetsen, in ieder geval voor de beloningsvormen individuele bonus en winstdeling. Echter deze vragenlijst verzamelt – gebaseerd op de resultaten van de pilot - alleen gegevens op bedrijfsniveau en er wordt geen uitsplitsing gemaakt naar functiegroep. Daardoor kan niet getoetst worden of een geconstateerd verschil in beloning tussen mannen en vrouwen eventueel strijdig is met de WGB – verschillen kunnen namelijk ook komen doordat vrouwen oververtegenwoordigd zijn in lagere functies. Een indeling naar functiegroep is wel gemaakt voor de uitgebreide vragenlijst maar de respons hierop is zodanig laag dat de resultaten uitsluitend indicatief kunnen zijn.

224 Met nadruk wordt erop gewezen dat dit niet betekent dat de resultaten van fase 2 geen antwoord kunnen geven op de vraagstelling. De gegevens van de beknopte vragenlijst kunnen inzicht geven in relatieve verschillen tussen de beloningscomponenten individuele bonus en winstdeling. Ook kunnen ze gebruikt worden om te toetsen of bedrijfskenmerken en kenmerken van het beloningssysteem van invloed zijn op de omvang van het verschil in beloning.

225 Daarnaast is de lage respons op zich een informatief gegeven. De meest voorkomende reden voor de non-respons in fase 2 is “geen tijd”. Dit bevestigt het beeld dat uit het pilotonderzoek kwam, namelijk dat het leveren van gegevens over beloning uitgesplitst naar geslacht en functiegroep voor bedrijven een aanzienlijke extra inspanning vergt. Gezien het feit dat de respons op de uitgebreide vragenlijst met functiegroepindeling lager was dan de respons op de beknopte vragenlijst zonder functiegroepindeling, terwijl er juist voor het invullen van de uitgebreide vragenlijst een incentive in de vorm van een terugrapportage in het vooruitzicht is gesteld, lijkt het alsof vooral de indeling in functiegroepen problemen levert.

226 Deze bevindingen zijn van belang voor het te ontwikkelen instrument ter waarborging van gelijke beloning bij variabele beloning.<sup>5</sup> We kunnen stellen dat het opnemen van overzichten van variabele beloning van mannen en vrouwen in de management informatie een belangrijke stap is in de waarborging van gelijke beloning. De lage respons in fase 2 suggereert dat er weinig bedrijven zijn die dit al doen.

---

<sup>5</sup> Hiervoor wordt verwezen naar het andere rapport dat in het kader van dit onderzoek is uitgebracht.

## Optreden variabele beloning

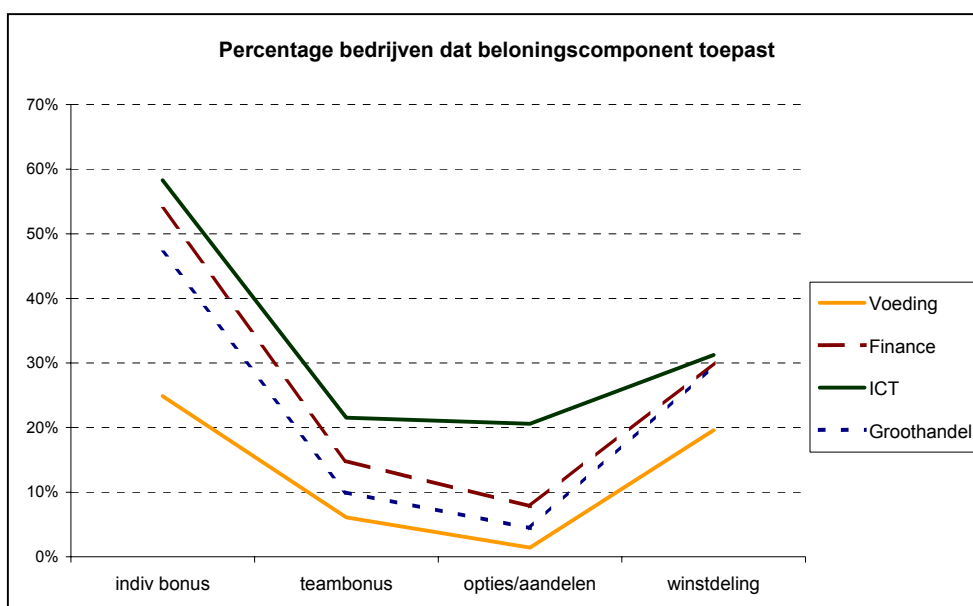
227 Eerst wordt gekeken naar het optreden en het gebruik van de componenten individuele bonus, team bonus, opties en aandelen en winstdeling. Vervolgens wordt het optreden van twee overige vormen van variabilisering beschreven, namelijk variabilisering in salariscroei en het gebruik van toelagen bij arbeidsmarktknelpunten.

### Optreden van componenten individuele bonus, team bonus, opties, aandelen en winstdeling

228 Het optreden van variabele beloning verschilt per sector. In totaal maakt 82% van alle bedrijven in de ICT sector gebruik van minstens een van de componenten individuele bonus, team bonus, opties en aandelen, of winstdeling, tegenover 38% van de voedingsbedrijven. Alle onderzochte ministeries maken gebruik van variabele beloning.

229 Niet alleen het optreden maar ook de relatieve populariteit van de verschillende beloningscomponenten verschilt per sector (zie figuur 2.1 en tabel 2.3). De individuele bonus is in alle sectoren de meest populaire beloningscomponent. Maar in de sector Voeding wordt winstdeling door bijna evenveel bedrijven gebruikt als de individuele bonus (20% ten opzichte van 25%). In de overige drie bedrijfssectoren wordt een winstdeling door een groter percentage van de bedrijven toegekend dan in de voedingssector, maar is het gebruik van de individuele bonus relatief nog veel groter. In de ICT sector treedt de individuele bonus op bij twee keer zoveel bedrijven als de winstdeling.

Figuur 2.1: het gebruik van beloningscomponenten in bedrijfssectoren

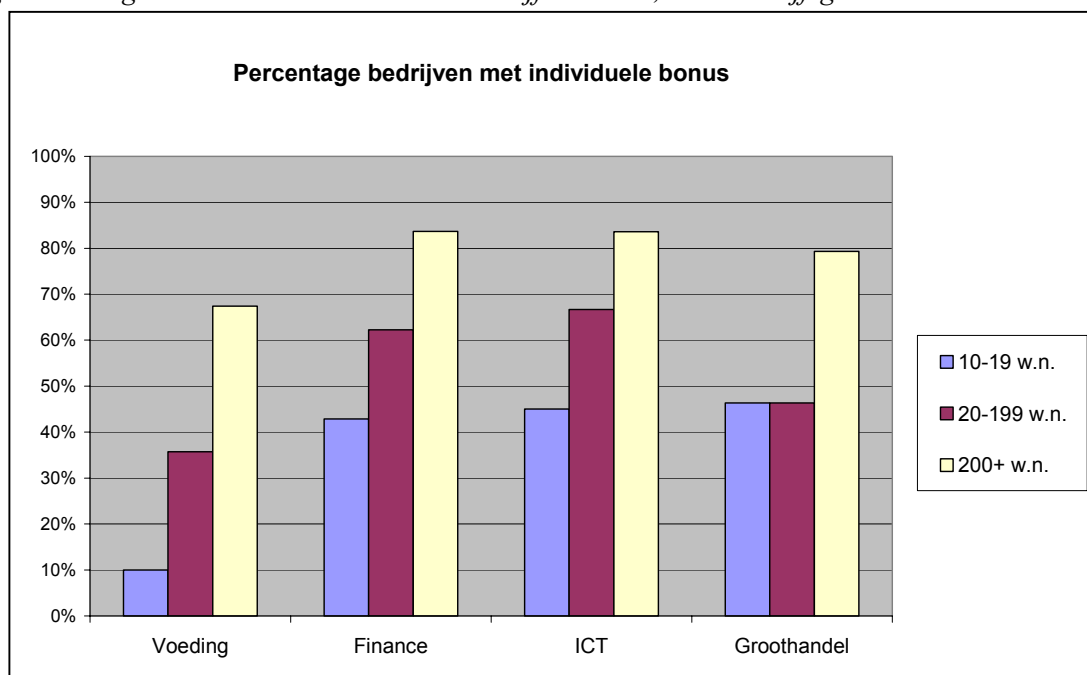


230 Opties en aandelen en de teambonus treden in alle bedrijfssectoren minder op dan de individuele bonus en winstdeling, maar ook daarvoor zijn verschillen te zien tussen de vier sectoren. In het bijzonder worden opties en aandelen door meer bedrijven (21%) in de ICT sector opgenomen in het beloningssysteem dan in de overige sectoren. Dit is deels te verklaren doordat een hoger percentage van bedrijven in de ICT sector op de beurs genoteerd staat dan in de overige sectoren.

231 De beloningscomponenten winstdeling en opties en aandelen zijn voor de ministeries niet van toepassing, de componenten individuele bonus en teambonus daarentegen wel. De individuele bonus wordt door alle tien onderzochte ministeries gebruikt, en de teambonus door zeven van de tien ministeries. Bij een vergelijking tussen de ministeries en het bedrijfsleven moeten we rekening houden met de invloed van organisatiegrootte. Variabele beloning treedt meer op bij grote organisaties dan bij kleine organisaties, en ministeries zijn grote organisaties.

232 In figuur 2.2 zien we het gebruik van de individuele bonus naar bedrijfssector en aantal werknemers. In alle sectoren treedt de individuele bonus meer op onder bedrijven met meer dan 200 werknemers dan onder kleinere bedrijven. Een vergelijkbaar beeld is ook te zien voor de overige beloningscomponenten.

*Figuur 2.2: gebruik individuele bonus in bedrijfssectoren, naar bedrijfsgrootte*



233 In de meeste gevallen is het gebruik van variabele beloningscomponenten niet geregeld in een CAO. De winstdeling wordt relatief het meest geregeld in de CAO; een kwart van de respondenten met een winstdeling gaf aan dat de winstdeling in de CAO geregeld is, tegenover 10% van de respondenten met een individuele bonus.

234 Het variabele beloningsstelsel is vaak al meerdere jaren in gebruik. De helft van de respondenten met een individuele bonus geeft aan dat de regeling al vóór 1995 werd ingevoerd; voor de winstdeling was dat percentage meer dan 60%. Alle onderzochte ministeries geven aan dat het stelsel voor individuele bonus van vóór 1995 dateert. De teambonus en opties en aandelen zijn nieuwere vormen van variabele beloning. Voor beide beloningsvormen geeft minder dan een derde van de respondenten aan dat de regeling al vóór 1995 is ingevoerd en een kwart dat de regeling pas in 2000 ingevoerd is.

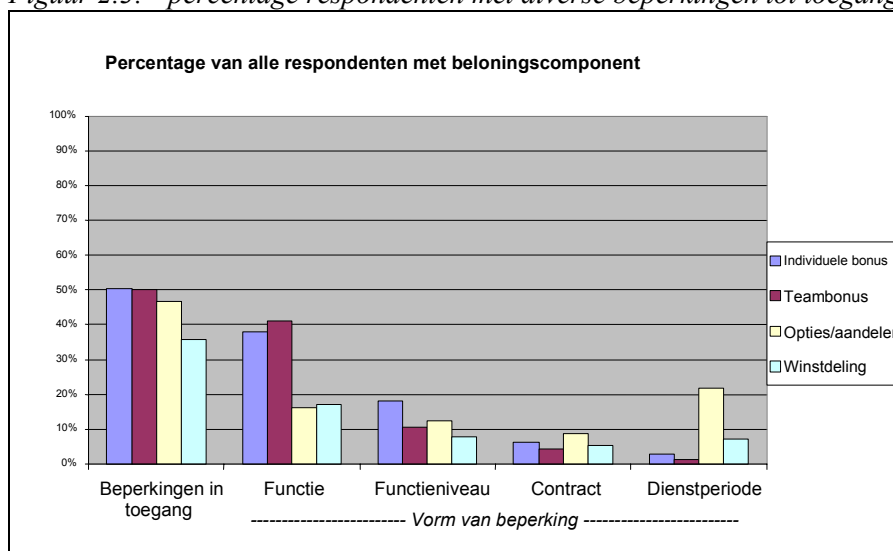
### *Procedure voor toekenning variabele beloningscomponent*

235 Een aantal vragen is gesteld over de procedure voor toekenning van de variabele beloningscomponent. Aspecten die aan de orde zijn gekomen zijn:-

- (a) eventuele beperkingen in toegang tot de component;
- (b) of toekenning door een beoordeling wordt bepaald;
- (c) de vorm die deze beoordeling neemt.

In deze procedure voor toekenning kunnen namelijk valkuilen voor gelijke beloning zitten. Beperking in de toegang, een onduidelijke beoordelingsprocedure of het gebruik van bepaalde criteria kunnen allemaal de kans op ongelijke beloning verhogen. In figuur 2.3 is per variabele beloningscomponent het percentage respondenten te zien dat diverse vormen van beperkingen hanteert in de toegang tot de component.

*Figuur 2.3: percentage respondenten met diverse beperkingen tot toegang*



236 Een groot deel van de respondenten hanteert geen beperkingen in de toegang tot een bepaalde beloningscomponent. Dit geldt het meest voor de winstdeling, waar 64% van de respondenten geen beperking hanteert, maar ook de helft van de respondenten met een individuele bonus heeft een regeling die voor iedere werknemer toegankelijk is. Geen van de onderzochte ministeries hanteert een beperking in toegang tot de individuele bonus of de teambonus.

237 Onder de respondenten die een of andere beperking in de toegang aangeven, komt een beperking tot bepaalde functies het meest voor. Dit geldt in het bijzonder voor de individuele bonus en de teambonus; in beide gevallen zegt ongeveer 40% van de respondenten dat alleen bepaalde functies in aanmerking komen. Ook beperking tot het uitsluitend geven van een bepaalde bonus vanaf een bepaald functieniveau komt voor, en dan het meest bij de individuele bonus (18% van alle respondenten met een individuele bonus). Beperkingen in de vorm van een vereiste minimale dienstperiode treden het meest op in regelingen die verband houden met het bedrijfsresultaat, dat wil zeggen opties en aandelen en winstdeling.

238 Deze beperkingen in de toegang kunnen tot gevolg hebben dat vrouwelijke werknemers relatief minder in aanmerking komen voor een variabele beloningscomponent dan mannelijke werknemers. Waar alleen bepaalde functies in aanmerking komen voor een bonus, is dat vaak de buitendienst of functies in het productieproces. Onder andere uit de schriftelijke vragenlijst blijkt dat vrouwen relatief minder in deze functies werken en sterker vertegenwoordigd zijn in de ondersteunende diensten. Ook een beperking tot bepaalde (hogere) functieniveaus zal vaak in het nadeel van vrouwen werken omdat zij doorgaans oververtegenwoordigd zijn in de lagere functieniveaus. Ten slotte kan ook een voorwaarde ten aanzien van een minimale dienstperiode tot onderscheid tussen mannen en vrouwen leiden, als blijkt dat vrouwelijke werknemers gemiddeld een korter dienstverband hebben (zoals bleek uit het onderzoek van de Arbeidsinspectie).

239 Dat beperking in de toegang tot bepaalde variabele beloningscomponenten tot verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers leiden wil nog niet zeggen dat er sprake is van ongelijke beloning in de zin van de WGB. Het onderscheid kan namelijk gerechtvaardigd zijn. Ter illustratie, de voorwaarde van een minimale dienstperiode voor een component die bepaald is door het bedrijfsresultaat kan gerechtvaardigd zijn omdat men alleen de component wil toekennen aan werknemers die daadwerkelijk hebben bijgedragen aan het bedrijfsresultaat. Van belang is echter te beseffen dat elke beperking een potentiële valkuil vormt voor ongelijke beloning in de zin van de WGB.

240 Of de toekenning en hoogte van een beloningscomponent (mede) bepaald worden door een beoordeling, is verschillend per component, zie onderstaande tabel.

Type variabele beloning	% van de respondenten waarbij de hoogte van de variabele beloning door beoordeling wordt bepaald
Individuele bonus	90%
Teambonus	67%
Winstdeling	32%

241 Waar een beoordeling wordt gebruikt voor de individuele bonus is in driekwart van de gevallen de beoordeling gebaseerd op schriftelijk vastgelegde criteria. Zes van de tien ministeries gebruikt schriftelijk vastgelegde criteria voor de individuele bonus. Van de respondenten die schriftelijk vastgelegde criteria hanteren voor de individuele bonus, gebruikt ruim driekwart het criterium 'flexibiliteit', een criterium dat tijdens de voorstudie is genoemd als potentiële valkuil voor gelijke beloning.

242 In meer dan de helft van de gevallen wordt de vertaling van beoordeling naar beloning (mede) bepaald door de beoordelaar. In de overige gevallen is de hoogte van de beloning uitsluitend bepaald door een rekenformule, dat wil zeggen er zijn rekenregels (vaak in de vorm van een voor iedereen inzichtbare tabel) die de hoogte van de individuele bonus bepalen gegeven de scores op de diverse beoordelingscriteria. Een voorbeeld uit de praktijk is een rekenformule voor account managers. Als een account manager zijn of haar omzettaarget haalt, dan krijgt hij/zij een bonus van 10%, als de target met 101% tot 200% overschreden wordt dan krijgt de accountmanager 1,01 tot 2,0 maal 10%.

243 Bij de ministeries wordt de hoogte van de bonus nooit door een rekenformule bepaald.

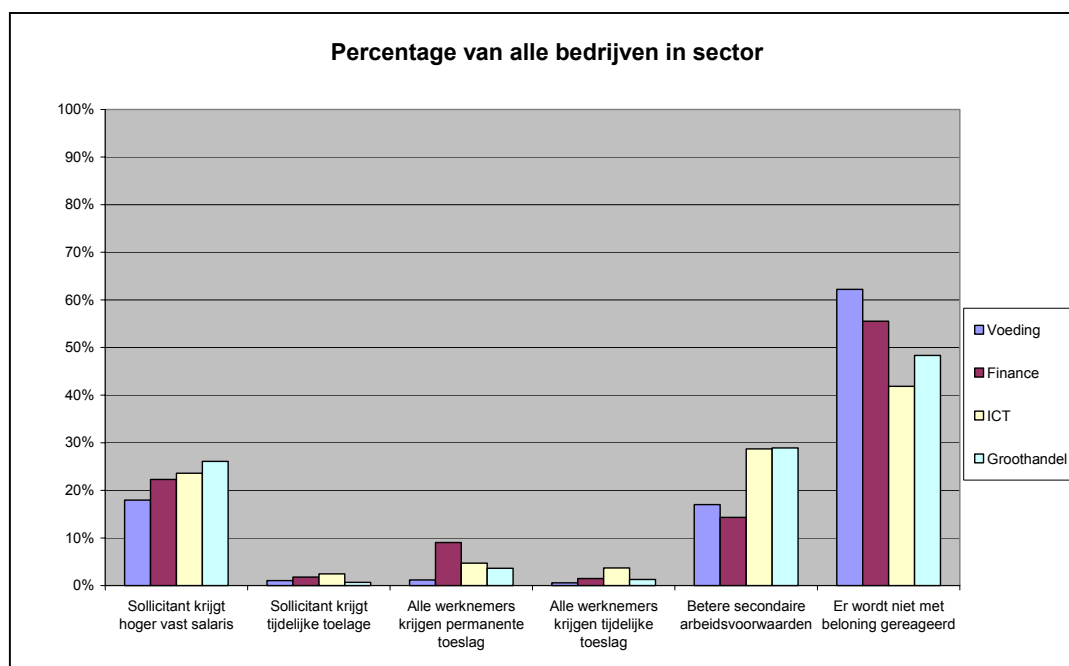
244 Deze informatie is relevant voor het onderwerp gelijke beloning omdat de beoordelingsprocedure een bron kan zijn van onderscheid tussen mannen en vrouwen. Dit kan komen doordat mannen en vrouwen verschillend worden beoordeeld bij gelijke prestaties, of doordat mannen en vrouwen bij een gelijke beoordeling verschillend worden beloond. Mogelijke knelpunten vormen een beoordelingsstelsel dat niet transparant is (bijvoorbeeld door gebrek aan schriftelijk vastgelegde criteria) of een nadruk op criteria die onevenredig nadelig uitwerken voor vrouwen (bijvoorbeeld flexibiliteit, waar dat geïnterpreteerd wordt als de bereidheid om 's avonds overuren te maken, iets wat moeilijker is voor vrouwen met kinderen).

## Optreden van arbeidsmarktknelpuntentoeelage en variabele salarisgroei

245 De arbeidsmarktknelpuntentoeelage wordt mondjesmaat gebruikt in de vier bedrijfssectoren. Slechts 4% van de respondenten zegt bij krapte op de arbeidsmarkt voor een bepaalde functiecategorie een tijdelijke toelage te geven aan sollicitanten of een tijdelijke of permanente toelage aan alle werknemers in een afdeling. Men biedt liever betere secundaire arbeidsvoorwaarden of een hoger vast salaris aan de sollicitant. Ongeveer de helft van de respondenten zegt niet met de hoogte van de beloning te reageren op krapte in de arbeidsmarkt.

246 In figuur 2.4 zijn de verschillen te zien tussen de vier bedrijfssectoren. Bedrijven in de ICT-sector en de groothandel reageren meer met beloning op de krapte op de arbeidsmarkt dan in de overige twee sectoren, vooral door betere secundaire arbeidsvoorwaarden te bieden.

*Figuur 2.4: gebruik van arbeidsknelpuntentoeelage en overige beloningselementen bij krapte op de arbeidsmarkt*



247 De situatie bij de ministeries ziet er anders uit. Daar wordt door alle ministeries, op een na, gereageerd met beloning op krapte op de arbeidsmarkt. De populariteit van de verschillende maatregelen onder de ministeries staat in tabel 2.6.

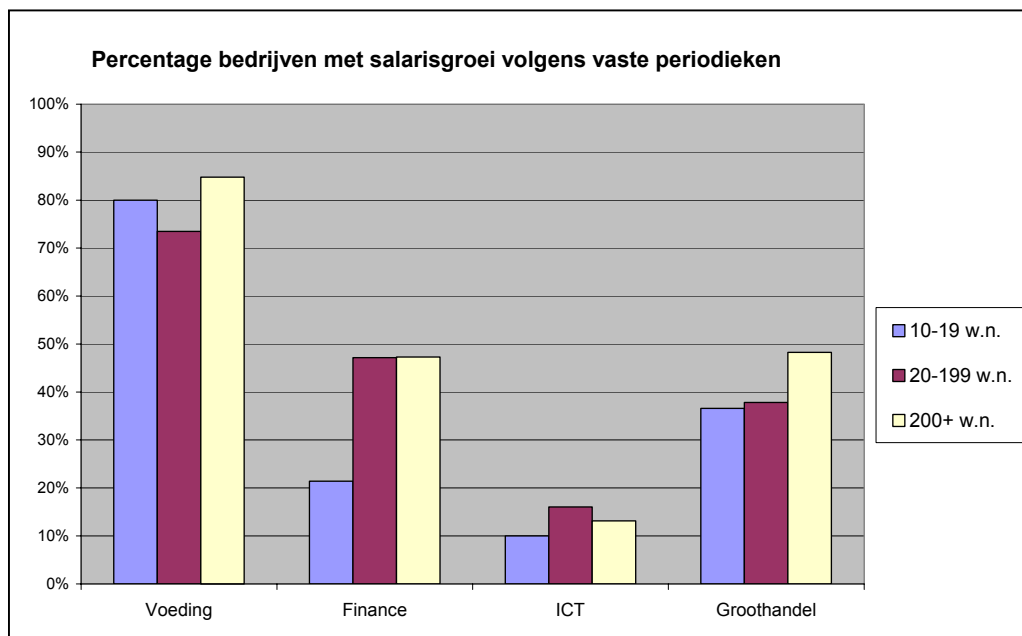
Tabel 2.6: *aantal van de 10 onderzochte ministeries dat een bepaalde maatregel hanteert bij krapte op de arbeidsmarkt*

<b>Maatregel</b>	<b>Aantal ministeries</b>
Sollicitant krijgt tekengeld	1
Sollicitant krijgt hoger vast salaris	5
Sollicitant krijgt tijdelijke toelage	3
Alle werknemers in afdeling krijgen permanente toelage	1
Alle werknemers in afdeling krijgen tijdelijke toelage	0
Sollicitant krijgt betere secundaire arbeidsvoorwaarden	2
Er wordt niet met beloning gereageerd	1

248 Variabele groei van het vaste salaris (dat wil zeggen, waar toename van het vaste salaris afhankelijk is van de prestatie) wordt door sommigen ook gezien als een voorbeeld van variabele beloning. Een vraag over de salarisgroei is dan ook opgenomen in het onderzoek. In de analyse is vervolgens vooral gekeken naar de mate waarin salarisgroei volgens vaste periodieken binnen een schaal plaatsvindt. Een systeem van vaste periodieken sluit weliswaar enige mate van prestatieafhankelijke salarisgroei niet uit, want er bestaat doorgaans de mogelijkheid meerdere periodieken toe te kennen bij een uitstekende prestatie, maar is veel rigider dan andere systemen van salarisgroei.

249 Uit de resultaten (zie figuur 2.5) blijkt dat vooral de sector bepalend is voor de mate waarin de groei van het vaste salaris volgens vaste periodieken plaatsvindt. Periodieken zijn de norm in de Voedingsector (ongeveer 80% van de bedrijven kent deze vorm van salarisgroei), maar zijn een uitzondering in de ICT sector waar salarisgroei volgens vaste periodieken in slechts 10% van de bedrijven voorkomt. Binnen een sector zijn er weinig verschillen als gevolg van de bedrijfsomvang (we merken op dat het cijfer voor de kleine Finance-bedrijven dat lijkt af te wijken van die van de overige Finance-bedrijven op een respons van slechts 14 respondenten gebaseerd is).

Figuur 2.5: mate waarin salarisgroei volgens vaste periodieken plaatsvindt, per sector en bedrijfsgrootte



250 In alle 10 onderzochte ministeries vindt salarisgroei plaats voornamelijk volgens vaste periodieken.

## Verschillen in de variabele beloning van mannen en vrouwen

251 Verschillen in variabele beloning kunnen zich op twee manieren uiten. Er kunnen verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers optreden in het percentage mannen c.q. vrouwen dat een variabele beloningscomponent ontvangt. En als een beloningscomponent wordt ontvangen, dan kunnen er ook verschillen optreden in de gemiddelde hoogte van die component voor mannen en vrouwen.

252 Minder variabele beloning voor vrouwelijke werknemers dan voor mannelijke werknemers kan het gevolg zijn van verschillende factoren:-

- een concentratie van vrouwen in sectoren waar minder gebruik wordt gemaakt van variabele beloning;
- binnen een bepaalde sector kunnen er relatief meer vrouwen zijn in bedrijven waar minder of geen gebruik wordt gemaakt van variabele beloning (bijvoorbeeld als variabele beloning meer gebruikt wordt in grote bedrijven en er relatief meer vrouwen werken in kleine bedrijven);

- (c) binnen een bedrijf kunnen relatief meer vrouwen werken op functieniveaus of in functiegroepen waar minder of geen gebruik wordt gemaakt van variabele beloning;
- (d) vrouwelijke werknemers ontvangen minder en minder vaak een variabele beloningscomponent dan mannelijke werknemers in dezelfde functie en hetzelfde bedrijf.

253 In dit onderdeel van het rapport gaan we verder in op de onderbouwing voor mogelijke verschillen in beloning en de rol die bovengenoemde factoren hierin speelt.

## Verschillen tussen sectoren

254 Al eerder in dit hoofdstuk hebben we kunnen zien dat het gebruik van variabele beloning nogal verschilt tussen de sectoren. Ook het percentage vrouwelijke werknemers verschilt per sector en dat heeft tot gevolg dat vrouwelijke en mannelijke werknemers verschillend in aanraking komen met variabele beloning. Een overzicht van de sectorverschillen wordt in tabel 2.7 gegeven.

Tabel 2.7: *sectorverschillen in gebruik variabele beloning en aandeel vrouwen*

Sector	% organisaties dat variabele beloning gebruikt	% vrouwelijke werknemers
Voeding	38%	34%
Finance	73%	49%
ICT	82%	21%
Groothandel	66%	30%
Ministeries (n=10)	100%	36%

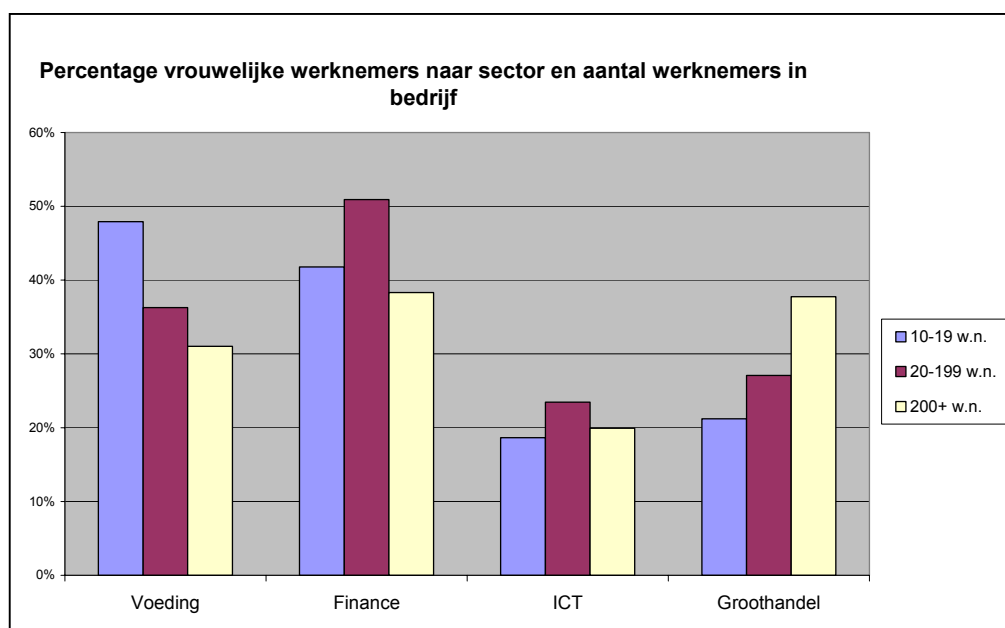
255 Deze sectorverschillen betekenen echter niet dat vrouwen ook minder in aanraking komen met variabele beloning. De ICT sector – de bedrijfssector waar variabele beloning het meest optreedt - heeft weliswaar relatief het minst aantal vrouwelijke werknemers, maar de Finance sector die relatief het meest vrouwelijke werknemers heeft, maakt ook veel gebruik van variabele beloning.

256 In dit onderzoek zijn slechts vier bedrijfssectoren en de ministeries onderzocht. Op basis van het huidige onderzoek is uitsluitend vast te stellen of sectorverschillen van belang zijn en niet of ze leiden tot meer of juist minder gebruik van variabele beloning onder de gehele vrouwelijke beroepsbevolking. Om een uitspraak te kunnen doen over de invloed van sectorverschillen op verschillen in variabele beloning in de beroepsbevolking als geheel is inzicht vereist in het gebruik van variabele beloning in de overige sectoren.

## Verschillen tussen bedrijven binnen een sector

257 Binnen een sector kunnen er verschillen optreden omdat vrouwen vaker in kleine, of juist grote bedrijven werken. Er is al eerder in dit hoofdstuk geconstateerd dat variabele beloning meer optreedt bij grote bedrijven (zie figuur 2.2).

Figuur 2.6: verschillen in percentage vrouwelijke werknemers



258 In figuur 2.6 is te zien dat het percentage vrouwelijke werknemers inderdaad varieert over de omvangklassen. Het beeld is echter per sector verschillend. Zo is in de Voedingsector het aandeel vrouwen groter in de kleinere bedrijven terwijl dat bij de Groothandel juist andersom ligt.

259 Het feit dat de omvangklasse een verband toont met zowel het aandeel vrouwen als het gebruik van variabele beloning vertaalt zich niet in grote verschillen tussen mannen en vrouwen; binnen een gehele sector werken (bijna) evenveel vrouwen als mannen bij bedrijven die variabele beloning gebruiken. Dit wordt deels veroorzaakt doordat slechts een relatief beperkt deel van de werknemers in een bepaalde sector (ongeveer 10%) bij bedrijven werkt in de kleinste omvangklasse met 10-19 werknemers, waardoor verschillen in deze omvangklasse niet zwaar doorwerken.

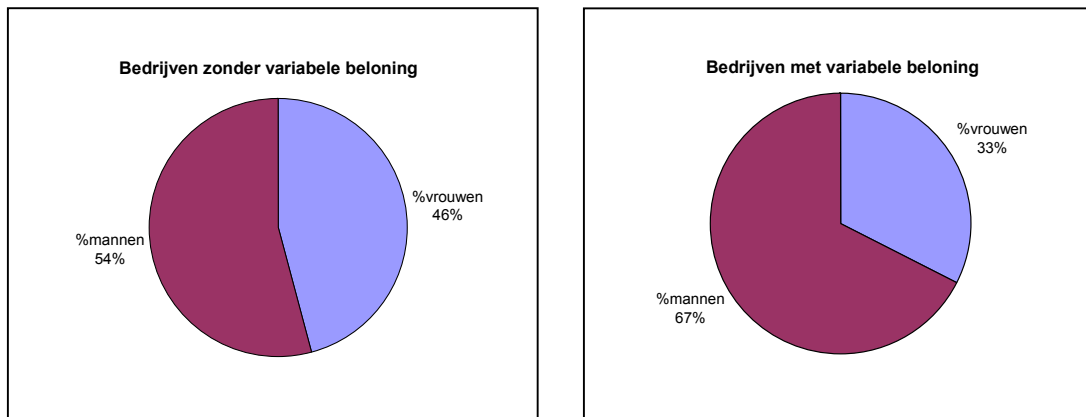
Tabel 2.8: *het percentage mannelijke werknemers (m) en vrouwelijke werknemers (v) dat bij een bedrijf werkt waar een gegeven variabele beloningscomponent wordt gebruikt*

Type variabele beloning	Voeding		Finance		ICT		Groothandel	
	m	v	m	V	m	v	m	v
<b>Individuele bonus</b>	56%	54%	79%	74%	76%	71%	60%	59%
<b>Teambonus</b>	34%	27%	11%	12%	47%	44%	15%	11%
<b>Opties/aandelen</b>	21%	16%	46%	37%	58%	51%	7%	7%
<b>Winstdeling</b>	26%	22%	52%	43%	45%	47%	53%	65%
<b>Geen variabele beloning</b>	28%	35%	8%	14%	5%	6%	11%	6%

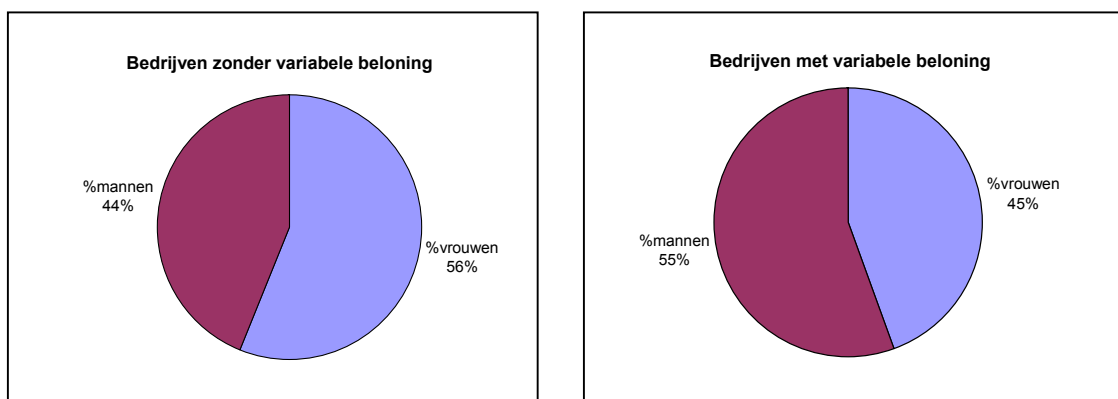
260 Tabel 2.8 geeft een overzicht van het percentage werknemers binnen een sector dat bij een bedrijf werkt met een bepaalde variabele beloningscomponent of zonder variabele beloning. In de Voedingsector, waar vrouwen relatief vaker in kleine bedrijven werken, werken relatief meer vrouwen in bedrijven zonder variabele beloning. In de Groothandel, waar vrouwen juist vaker in grote bedrijven werken, is het beeld omgekeerd. Daar werken relatief minder vrouwen in een bedrijf zonder variabele beloning en relatief meer vrouwen in een bedrijf dat een winstdeling kent.

261 De gegevens in tabel 2.8 zijn niet alleen het gevolg van verschillen in het aandeel mannen en vrouwen in de verschillende omvangklassen. Uit het onderzoek blijkt dat vrouwen in de sectoren Voeding en Finance (significant) sterker vertegenwoordigd zijn in bedrijven zonder variabele beloning, ongeacht de bedrijfsomvang (zie figuur 2.7).

*Figuur 2.7 (a) Voeding*



*Figuur 2.7 (b) Finance*



262 Deze verschillen tussen bedrijven met en zonder variabele beloning kunnen komen doordat vrouwen relatief meer dan mannen voor een werkgever kiezen die geen variabele beloning toepast, of doordat bedrijven waar relatief veel vrouwen werken minder snel kiezen voor een variabel beloningsysteem. Mogelijk leggen vrouwen meer nadruk op andere arbeidsvoorwaarden. Echter aan de hand van de onderzoeksgegevens is het niet mogelijk om deze eventuele verklaringen te toetsen.

263 Kort samengevat: verschillen tussen de bedrijven met relatief veel vrouwelijke medewerkers en de bedrijven met relatief veel mannelijke medewerkers hebben tot gevolg dat binnen een sector vrouwelijke werknemers en mannelijke werknemers niet evenveel in aanraking komen met variabele beloning. Echter deze verschillen zijn niet groot en of vrouwelijke werknemers meer of minder dan mannelijke werknemers in aanraking komen met variabele beloning hangt af van de sector.

264 Een dergelijke analyse is voor de ministeries minder relevant vanwege het geringe aantal ministeries.

## **Verschillen binnen een bedrijf**

265 Vervolgens zijn binnen een bedrijf de volgende aspecten onderzocht:-

- (a) het percentage vrouwen c.q. mannen dat een bepaalde beloningscomponent ontvangt;
- (b) de gemiddelde hoogte van de beloningscomponent in gulden voor de vrouwelijke werknemers en de mannelijke werknemers;
- (c) de gemiddelde hoogte van de beloningscomponent uitgedrukt in een percentage van het vaste salaris.

266 Deze analyse is gebaseerd op de antwoorden op de beknopte vragenlijst voor fase 2 (zie ook boven). De resultaten hebben betrekking op bedrijven met een omvang tussen de 10 en de 200 werknemers in de sectoren Voeding, Finance, ICT en Groothandel en betreffen het jaar 2000. De ministeries en de bedrijven met meer dan 200 werknemers hebben in fase 2 een andere vragenlijst gekregen. De respons op deze vragenlijst was te laag om een statistische analyse op de beloningsverschillen te kunnen uitvoeren.

267 97 respondenten hebben de beknopte vragenlijst ingevuld. Echter niet alle respondenten gebruiken alle vormen van variabele beloning. Alleen voor de individuele bonus en de winstdeling is de respons groot genoeg om een analyse op het beloningsverschil te kunnen uitvoeren.

### *Verschillen in de individuele bonus*

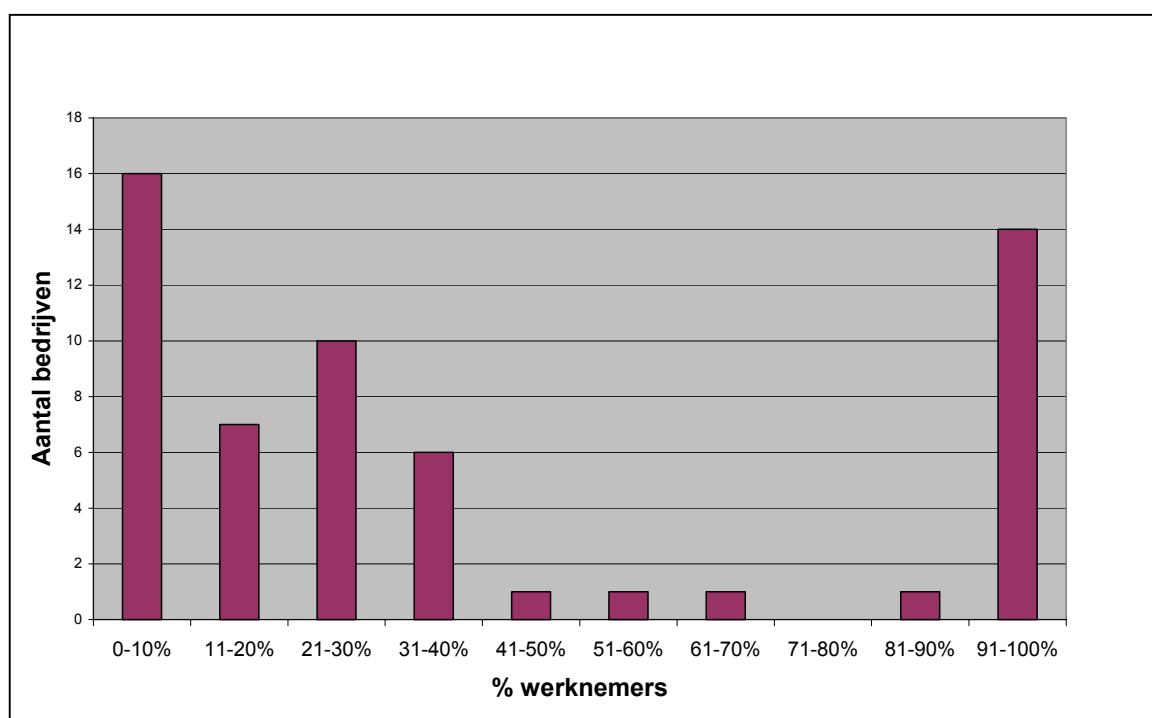
Wie ontvangen de bonus?

268 Binnen een bedrijf ontvangen relatief meer mannelijke werknemers dan vrouwelijke werknemers een individuele bonus. Het verschil ligt gemiddeld op 9 procentpunten en is statistisch significant.

269 In het bijzonder heeft een kwart van de respondenten in 2000 geen individuele bonus aan de vrouwelijke werknemers toegekend, maar wel een individuele bonus aan (een deel van) de mannelijke werknemers.

270 De bedrijven verschillen onderling nogal in de mate waarin ze gebruik maken van de individuele bonus (zie figuur 2.9). In deze figuur is te zien dat 14 bedrijven onder de respondenten een individuele bonus uitkeren aan meer dan 90% van de werknemers (het staafje rechts in de figuur). Echter de meeste bedrijven kennen de individuele bonus aan een minderheid van de werknemers toe.

*Figuur 2.9: mate waarin bedrijven gebruik maken van individuele bonus - verdeling percentage werknemers dat individuele bonus ontvangt*



271 De mate waarin een bedrijf de individuele bonus gebruikt heeft invloed op de omvang van het verschil tussen mannen en vrouwen. Dit blijkt uit een analyse van het verschil in het percentage mannelijke cq. vrouwelijke werknemers dat een individuele bonus ontvangt voor de individuele categorieën. De resultaten staan in tabel 2.9, en hoewel voorzichtigheid geboden is gezien de kleine aantallen respondenten laten ze een duidelijk tendens zien. In bedrijven waar (nagenoeg) alle werknemers een individuele bonus ontvangen is er geen verschil tussen mannen en vrouwen, in tegenstelling tot bedrijven waar een minderheid van de werknemers een bonus ontvangt. Bijvoorbeeld in de bedrijven waar tussen de 21% en de 30% van de werknemers een individuele bonus ontvangt, ligt het percentage van de mannen dat een bonus ontvangt op gemiddeld 31% tegenover een gemiddeld percentage voor de vrouwen van 8%.

*Tabel 2.9: verschil tussen percentage mannelijke werknemers en percentage vrouwelijke werknemers dat een individuele bonus ontvangt, en relatie met mate waarin de individuele bonus gebruikt wordt in een bedrijf*

<b>% werknemers dat individuele bonus ontvangt<sup>1</sup></b>	<b>Waarvan gemiddeld percentage mannen</b>	<b>Waarvan gemiddeld percentage vrouwen</b>	<b>Aantal respondenten (bedrijven)</b>
0%-10%	8%	4%	16
11%-20%	20%	7%	7
21%-30%	31%	8%	10
31%-40%	38%	23%	6
91%-100%	99%	99%	14

<sup>1</sup> Categorieën met minder dan 5 respondenten zijn niet opgenomen in de tabel

272 Mogelijk is het verschil in het percentage mannen cq. vrouwen dat een individuele bonus ontvangt het gevolg van verschillen tussen mannen en vrouwen in functieniveau of functiegroep. De beknopte vragenlijst zelf geeft hier geen uitsluitsel over omdat alleen gegevens op bedrijfsniveau zijn verzameld. De uitgebreide vragenlijst bevat wel gegevens over functieniveau en functiegroep, en hoewel de respons (19 bedrijven) te beperkt is voor een goed statistisch betrouwbare analyse, kunnen de resultaten in ieder geval voor de individuele bonus voorzichtig gebruikt worden als een indicatie van mogelijke effecten.

273 We hebben al gezien dat bedrijven die gebruik maken van individuele bonussen, vaak de toegang tot die bonus beperken tot bepaalde functiegroepen. Dat zijn doorgaans functiegroepen in de commercie (de buitendienst) en de productie. Daarnaast zien we in gegevens van de uitgebreide vragenlijst dat het aandeel werknemers dat een bonus ontvangt in de commercie beduidend hoger ligt dan in de productie en ondersteunende functies, ook wanneer *alle* functies toegang hebben tot de individuele bonus. Uit deze gegevens blijkt verder dat vrouwelijke werknemers relatief minder vaak voorkomen in de functiecategorieën commercie en productie vergeleken met mannelijke werknemers en relatief vaker een ondersteunende functie hebben. Het is dus aannemelijk dat vrouwen minder vaak een individuele bonus ontvangen deels omdat ze in andere functiegroepen werken dan mannen.

274 Ook verschillen in het functieniveau kunnen een rol spelen. Menig onderzoek (waaronder dat van de Arbeidsinspectie) laat zien dat vrouwen minder sterk vertegenwoordigd zijn in de hogere functieniveaus dan mannen. En al eerder in dit hoofdstuk hebben we kunnen lezen dat een deel van de bedrijven met een individuele bonus, toegang tot die bonus beperkt tot de hogere functies. Verder zien we in de gegevens van de uitgebreide vragenlijst dat ook waar toegang niet beperkt is tot het management, het percentage werknemers dat een bonus daadwerkelijk ontvangt bij het management aanzienlijk hoger ligt dan bij de overige werknemers.

Hoe hoog is de bonus?

275 Naast verschillen in het percentage werknemers dat een individuele bonus ontvangt is ook de hoogte van de bonus onderzocht. Daarbij is gekeken naar het verschil tussen de gemiddelde bonus voor de mannelijke werknemers en de gemiddelde bonus voor de vrouwelijke werknemers voor die bedrijven waar zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers een bonus hebben ontvangen. Omdat een aantal bedrijven de hoogte van de bonus niet kon opgeven is het aantal respondenten waarop deze analyse is gebaseerd 28.

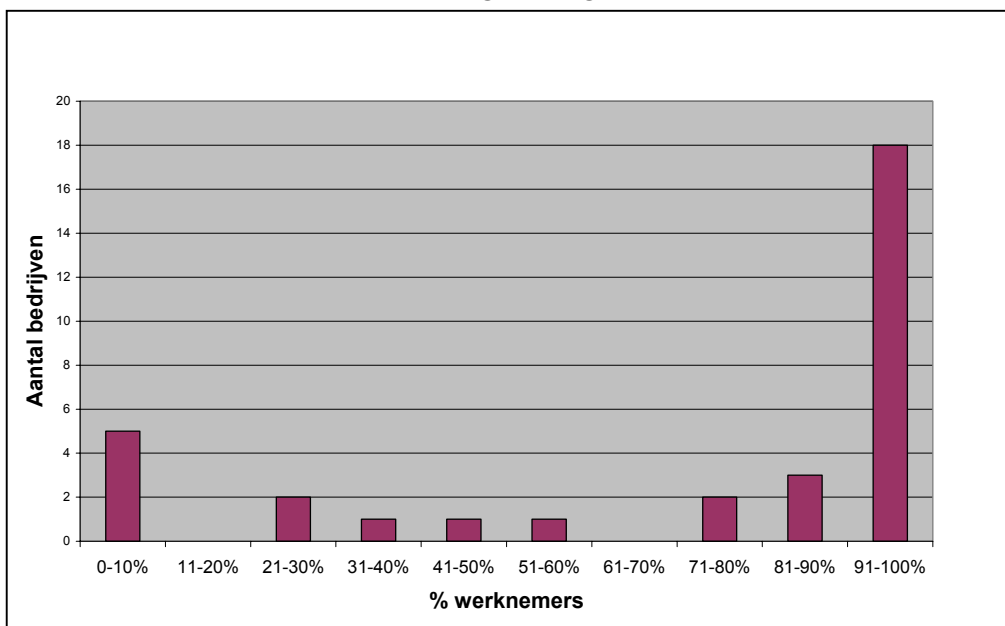
276 De hoogte van de bonus voor de mannelijke werknemers uitgedrukt in gulden ligt significant hoger dan de bonus voor de vrouwelijke werknemers; het verschil is gemiddeld 28%.

277 Echter als de bonus uitgedrukt is als percentage van het vaste salaris, hetgeen doorgaans het geval is, dan verdwijnt het verschil. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat er geen grote verschillen optreden in het percentage dat aan mannelijke of vrouwelijke werknemers wordt toegekend, maar dat de bestaande verschillen in het vaste salaris door het gebruik van een percentage ook in de variabele component (de individuele bonus) doorwerken.

## *Verschillen in winstdeling*

278 Er is geen significant verschil binnen een bedrijf tussen het percentage vrouwelijke werknemers dat een winstdeling ontvangt en het percentage mannelijke werknemers dat een winstdeling ontvangt. Dit komt doordat in de meeste bedrijven de winstdeling aan (nagenoeg) alle werknemers wordt uitgedeerd (Figuur 2.10).

*Figuur 2.10: Mate waarin bedrijven gebruik maken van de winstdeling - verdeling percentage werknemers dat winstdeling ontvangt*



279 Er is geen significant verschil gevonden in de hoogte van de winstdeling voor mannen en voor vrouwen, noch uitgedrukt in guldens noch uitgedrukt als percentage van het vaste salaris. (Uitgedrukt in guldens ligt de winstdeling voor mannen gemiddeld hoger, uitgedrukt als percentage van het vaste salaris ligt de winstdeling voor vrouwen hoger, maar gezien de kleine steekproef en de grote diversiteit tussen de respondenten onderling vormen deze verschillen geen statistisch significante onderbouwing voor een verschil onder bedrijven met winstdeling in het algemeen).

## *Relatie beloningsverschil met bedrijfskenmerken*

280 Er is onderzocht of de omvang van het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen (dat wil zeggen, een verschil tussen het percentage mannelijke en vrouwelijke werknemers dat een individuele bonus of winstdeling ontvangt, of een verschil tussen de hoogte van die bonus of winstdeling zoals de mannelijke en vrouwelijke werknemers die ontvangen) afhangt van overige kenmerken van het bedrijf. Daarbij is gekeken naar algemene kenmerken van de bedrijven zoals sector en omvang, maar ook naar kenmerken van het beloningssysteem. We merken hierbij op dat het om kleine aantallen gaat (afhankelijk van het te onderzoeken beloningsverschil tussen de 25 en de 60 respondenten) zodat alleen sterke verbanden aangetoond kunnen worden.

281 Voor de meeste kenmerken kon geen relatie worden gevonden. Geen verschil werd gevonden tussen de sectoren en ook niet tussen de omvangklassen (hoewel we moeten niet vergeten dat de grote bedrijven met meer dan 200 werknemers niet onder de respondenten zitten).

282 De enige algemene bedrijfskenmerken die statistisch significante invloed hebben op de omvang van het beloningsverschil zijn de ondernemingsraad (OR) en de P&O afdeling. Voor bedrijven met een OR of medezeggenschapsraad is het verschil in de individuele bonus voor mannelijke en vrouwelijke werknemers geringer dan voor bedrijven zonder een OR. Bedrijven met een P&O afdeling hebben een geringer verschil in de winstdeling voor mannelijke en vrouwelijke werknemers dan bedrijven zonder een P&O afdeling. Kortom het hebben van een OR en een P&O afdeling heeft een gunstig effect op het beloningsverschil.

283 Van de kenmerken van het beloningssysteem kon alleen een relatie worden aangetoond voor de individuele bonus. Een formele beoordelingsprocedure is gecorreleerd met een groter beloningsverschil. Specifiek is het gebruik van targets en schriftelijk vastgelegde criteria gecorreleerd met een groter verschil tussen het percentage mannen en vrouwen dat een individuele bonus ontvangt, terwijl het gebruik van een rekenformule voor de vertaling van de beoordeling naar de hoogte van de beloning gecorreleerd is met een groter verschil in de hoogte van de bonus voor mannen en vrouwen.

284 De interpretatie van deze bevindingen is niet eenduidig. Het hoeft niet te betekenen dat een formeel beoordelingsstelsel op zich nadelig is voor vrouwen, maar een dergelijk systeem kan ook duiden op een beloningssysteem dat vooral gericht is op functiegroepen met duidelijk meetbare prestaties. Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen kan dan het gevolg zijn van verschillen tussen de functiegroepen waar de meeste mannen of vrouwen in zitten.

## **Een samenvatting van de verschillen in de variabele beloning van mannen en vrouwen**

285 Mannen en vrouwen komen verschillend in aanraking met variabele beloning door structurele verschillen in de sectoren waarin ze werken en door structurele verschillen in de bedrijven waarin ze werken binnen een gegeven sector. Echter deze factoren tonen een divers effect en leiden niet vanzelfsprekend tot minder gebruik van variabele beloning voor vrouwen.

286 Binnen een bedrijf is het verschil afhankelijk van de beloningsvorm. Er is geen significant verschil tussen mannen en vrouwen gevonden voor de winstdeling, maar wel voor de individuele bonus. Meer mannelijke werknemers ontvangen een individuele bonus dan vrouwelijke werknemers. Daarnaast is de hoogte van de bonus in absolute termen hoger voor de mannelijke werknemers. Uitgedrukt als percentage van het vaste salaris is de hoogte van de bonus voor mannen gelijk aan de bonus voor vrouwen. De gevonden verschillen zijn waarschijnlijk deels te verklaren door verschillen in de functieniveaus en functiegroepen van de mannelijke en vrouwelijke werknemers.

## 3 Conclusies

301 De resultaten van het onderzoek geven inzicht in het gebruik van verschillende vormen van variabele beloning en de mate waarin er verschillen (kunnen) optreden in de variabele beloning van mannen en vrouwen. Het onderzoek is onder vier bedrijfssectoren en de ministeries uitgevoerd en pretendeert niet om een overzicht te geven van de situatie in Nederland als geheel. Echter de onderzoeksresultaten hebben betrekking op een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking; in de onderzochte sectoren werken in totaal iets minder dan een miljoen werknemers.

302 In het onderzoek zien we dat variabele beloning door een groot aantal organisaties wordt gebruikt. Echter het gebruik van variabele beloning en de voorkeur voor bepaalde vormen verschilt per sector en is afhankelijk van de organisatieomvang.

303 De onderzoeksresultaten duiden niet op een grote achterstand in de variabele beloning van vrouwen ten opzichte van mannen. Wel zijn er redenen gevonden voor alertheid. Hiermee bedoeld wordt dat er een indicatie is van enig verschil in de variabele beloning van mannen en vrouwen, en van veel voorkomende potentiële knelpunten en valkuilen in variabele beloningsystemen, waardoor het aan te raden is om de situatie met betrekking tot variabele beloning van mannen en vrouwen te blijven volgen.

304 Van de twee meest populaire vormen van variabele beloning, de individuele bonus en de winstdeling, geeft de individuele bonus meer redenen tot ongerustheid dan de winstdeling. Achterliggende redenen hiervoor zijn dat er bij de individuele bonus vaker sprake is van beperkte toegang en dat de kwantitatieve resultaten enige verschillen op bedrijfsniveau laten zien.

305 In dit hoofdstuk worden de resultaten nader beoordeeld in het licht van de wetgeving op gelijke beloning en in het licht van de meest recente ontwikkelingen op het gebied van variabele beloning. Ten slotte wordt een aantal conclusies getrokken voor het te ontwikkelen instrument voor de waarborging van gelijke beloning bij variabele beloning.

### **Interpretatie van resultaten in het licht van de WGB**

306 Het kwantitatieve onderzoek is opgezet om meer inzicht te verkrijgen in de mate waarin variabele beloning kan leiden tot ongelijke beloning in de zin van de Wet Gelijke Behandeling (WGB). Een macro-onderzoek van deze aard kan nooit aangeven of er in een specifiek geval daadwerkelijk sprake is geweest van ongelijke beloning. Wel kunnen indicaties worden gegeven van mogelijke knelpunten bij variabele beloning.

307 Volgens de WGB is er sprake van gelijke beloning als gelijke maatstaven worden gebruikt in de beloning voor een functie van gelijke waarde. Dit hoeft niet te resulteren in hetzelfde loon voor mannen en vrouwen, zolang er in het beloningssysteem geen onderscheid, direct of indirect, wordt gemaakt naar geslacht (zie bijlage D voor een uitgebreide toelichting). Relevant voor het onderwerp variabele beloning is dat de wet ieder onderdeel van de beloning apart bekijkt. Met andere woorden: het beloningssysteem voor iedere afzonderlijke variabele beloningscomponent moet voldoen aan de WGB.

308 Een aantal factoren dat tot een beloningsverschil tussen mannen en vrouwen leidt en in dit onderzoek is onderzocht valt buiten de WGB. Beloningsverschillen als gevolg van het feit dat vrouwen relatief meer in bepaalde sectoren werkzaam zijn of sterker vertegenwoordigd zijn in bepaalde bedrijfsomvangklassen zijn niet strijdig met de wet. Maar ook onderscheid naar functieniveau binnen een organisatie, bijvoorbeeld beperking van een systeem van individuele bonussen tot de hogere functieniveaus in een organisatie waar vrouwen relatief sterker vertegenwoordigd zijn in de lagere functies, valt buiten de WGB.

309 In het onderzoek hebben we gekeken naar het systeem voor de bepaling van toegang tot een bepaalde variabele beloningscomponent, de toekenning en de bepaling van de hoogte van de component. Een aantal aspecten komt naar voren die mogelijk tot ongelijke beloning kunnen leiden:-

- (a) onderscheid naar functie;
- (b) onderscheid naar contract;
- (c) onderscheid naar dienstperiode.

310 Het is bekend uit andere onderzoeken dat vrouwelijke werknemers vaker in bepaalde functies werkzaam zijn, vaker een tijdelijke contract hebben en gemiddeld een kleiner aantal dienstjaren hebben dan mannelijke werknemers. Waar dit ook het geval is in een organisatie waar onderscheid wordt gemaakt naar deze aspecten, zou de werkgever dit onderscheid moeten kunnen rechtvaardigen, wil er niet sprake zijn van ongelijke beloning.

311 Onderscheid naar contract en naar dienstperiode komt in beperkte mate voor. Onderscheid naar functie is echter een wijdverspreid fenomeen. Vooral de individuele bonus en teambonus, maar soms ook opties en aandelen en winstdeling, worden beperkt tot bepaalde functies. Daarnaast kan de functie ook medebepalend zijn voor de hoogte van de component. Hiermee wil niet gezegd worden dat er in al deze gevallen sprake is van ongelijke beloning, maar onderscheid naar functie vormt wel een mogelijke knelpunt voor gelijke beloning.

312 Voor beloningscomponenten die toegekend worden (mede) op basis van een beoordeling vormt ook de praktische uitwerking van de beoordelingsprocedure een potentieel knelpunt. Vooral onduidelijke procedures met veel ruimte voor subjectieve beoordelingen kunnen (onbewust) tot ongelijke beloning leiden. Wat dat betreft zijn de algemene voorwaarden voor een succesvolle variabele beloningsstelsel (zie bijlage E) ook relevant voor de waarborging van gelijke beloning. Maar ook een op zich heldere en transparante beoordelingsprocedure kan tot ongelijke beloning leiden als de criteria indirect onderscheid naar geslacht inhouden.

313 Uit het onderzoek blijkt dat vooral de individuele bonus en de teambonus toegekend worden op basis van een beoordeling, hoewel toekenning (mede) op basis van een beoordeling ook voorkomt bij opties en aandelen en winstdeling. De meeste organisaties baseren hun beoordeling op schriftelijk vastgelegde criteria, maar een aanzienlijke minderheid (bijvoorbeeld ongeveer een kwart van alle respondenten met een individuele bonus) doet dat niet. Hierin schuilt een mogelijk knelpunt voor gelijke beloning. Ook waar wel gebruik wordt gemaakt van een helder en schriftelijk vastgelegde procedure, zijn er risico's wat betreft de criteria die worden gebruikt. Het criterium "flexibiliteit", dat door experts op het gebied van gelijke beloning als een potentiële bron van indirect onderscheid naar geslacht wordt beschouwd wanneer verkeerd geïnterpreteerd, wordt door veel respondenten gebruikt.

314 Uit het voorafgaande moge duidelijk zijn dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen de diverse vormen van variabele beloning ten aanzien van de mate waarin er sprake is van mogelijke knelpunten voor gelijke beloning. Van de vier meest gebruikte vormen geeft de individuele bonus de meeste redenen tot alertheid, terwijl de winstdeling de minste aanleiding tot zorg geeft. De teambonus en opties en aandelen liggen tussen deze twee vormen in. Het is dan ook niet verassend dat het kwantitatieve onderzoek een significant verschil laat zien in het gebruik van de individuele bonus door mannelijke en vrouwelijke werknemers in hetzelfde bedrijf maar geen verschil aantoonde voor de winstdeling. Echter, nogmaals wordt benadrukt dat een verschil op zich nog niet betekent dat er een beloningsverschil is in de zin van de WGB. Ook is enige nuancering op zijn plaats met betrekking tot de winstdeling omdat er juist een trend waargenomen wordt naar meer beoordelingsafhankelijke en geïndividualiseerde winstdelingen.

## **De resultaten in het licht van huidige ontwikkelingen**

315 Het onderzoek heeft voornamelijk plaatsgevonden in de zomer van 2001 en de kwantitatieve gegevens hebben betrekking op het jaar 2000. Het onderzoek is dus in zekere zin een momentopname, in een periode van grote krapte op de arbeidsmarkt en een sterke economie. Beide factoren stimuleren het gebruik en de acceptatie van variabele beloning.

316 Sindsdien gaat het minder goed met de economie, in het bijzonder in de technologie- en ICT-sectoren, waar juist veel gebruik wordt gemaakt van variabele beloning. Deze veranderde omstandigheden zullen direct effect hebben op de variabele beloningsvormen die afhankelijk zijn van het bedrijfsresultaat. Het is te verwachten dat men minder of geen winstdeling uitkeert, en dat een daling in de waarde en dus aantrekkelijkheid van opties en aandelen zal optreden. Maar ook toekenning van de individuele bonus en teambonus wordt vaak mede bepaald door het bedrijfsresultaat; in schaarse tijden wordt ook minder of geen bonus uitgekeerd.

317 Betekent dit dat variabele beloning op zijn retour is? Nee, want de variabele beloningssystemen worden gehandhaafd, alleen de uitgekeerde bedragen nemen af.<sup>6</sup> Hooguit zal in bedrijfssectoren een tijdelijke afname te zien zijn in de invoering van nieuwe systemen voor beloningsvormen zoals opties en aandelen die direct gerelateerd zijn aan het bedrijfsresultaat. De onderliggende trend is juist naar steeds meer gebruik van variabele beloning (zie ook bijlage E), ook binnen het MKB en in sectoren waar het tot nu toe niet gebruikelijk was.

318 Voor wat betreft gelijke beloning van mannen en vrouwen betekent deze trend naar meer variabele beloning dat het onderwerp variabele beloning een vast onderdeel moet worden van alle acties op het gebied van gelijke beloning. Het is dan ook terecht dat de checklist gelijke beloning mannen en vrouwen van de Stichting van de Arbeid hier aandacht aan besteedt. Ook het te ontwikkelen instrument voor waarborging van gelijke beloning bij variabele beloning voldoet aan deze behoefte. De tijdelijke fluctuaties in de omvang van de beloningscomponenten, het gevolg van het meedemen met de bedrijfsresultaten, betekenen wel dat het aandeel van variabele beloning in de beloning van mannen en vrouwen en dus de bijdrage in het beloningsverschil van jaar tot jaar zal veranderen.

## **Implicaties voor het instrument<sup>7</sup>**

319 De resultaten van het kwantitatieve onderzoek geven een aantal aanknopingspunten voor het in het kader van dit project te ontwikkelen instrument voor de waarborging van gelijke beloning bij variabele beloning. De aanknopingspunten betreffen zowel de gebruikers van het instrument als de inhoud van het instrument.

---

<sup>6</sup> Dit effect speelt sowieso minder bij de overheidssectoren.

<sup>7</sup> Hiervoor wordt verder verwezen naar het binnen dit onderzoek separaat uitgebrachte rapport over dit onderwerp.

320 Uit het onderzoek blijkt dat het gebruik van een vorm van variabele beloning in de onderzochte sectoren vaak niet in de CAO is geregeld, maar op het niveau van de individuele organisatie. Dat zou pleiten voor een instrument dat naast de sociale partners ook gericht is op de individuele organisatie. Verder geeft het onderzoek een indicatie dat een OR en een P&O afdeling een gunstig effect kunnen hebben op gelijke beloning. Deze twee partijen zijn natuurlijke potentiële doelgroepen voor het instrument. Maar we zien tegelijkertijd dat veel organisaties, vooral in het MKB, geen OR en/of geen aparte P&O afdeling hebben. Een te ontwikkelen instrument moet dus ook effect kunnen hebben als het alleen door de werkgevers wordt gebruikt.

321 Voor de inhoud zijn de aspecten van belang die als voornaamste potentiële knelpunten zijn geïdentificeerd voor gelijke beloning (zie hierboven). Het instrument kan zich op deze aspecten richten, bijvoorbeeld door ze op te nemen in een checklist. Het kwantitatieve onderzoek laat duidelijke verschillen zien tussen de verschillende vormen van variabele beloning voor wat betreft hun relaties met en invloeden op gelijke beloning. Het instrument zou dan bij voorkeur specifiek onderscheid moeten maken tussen de verschillende vormen van variabele beloning.

322 Waarborging van gelijke beloning bij variabele beloning in een organisatie is pas goed mogelijk als men gegevens heeft over de daadwerkelijke uitwerking van het variabele beloningsstelsel voor mannen en vrouwen. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn in dit opzicht niet geruststellend. Vele respondenten konden een overzicht van het gebruik van variabele beloningscomponenten verdeeld naar geslacht moeilijk maken, terwijl bijna alle respondenten niet of slechts met veel inspanning een overzicht naar geslacht en functiegroep konden maken. Als een monitoring onderdeel uitmaakt van het instrument dan zal men rekening moeten houden met de extra inspanning die dit de organisaties kost.

## A Vragenlijsten

1 De volgende vragenlijsten zijn opgenomen.

Onderdeel bijlage	Vragenlijst
A1	Vragenlijst fase 1 (telefonisch) bedrijven
A2	Vragenlijst fase 2 (schriftelijk) kleine bedrijven, inclusief toelichting
A3	Vragenlijst fase 2 (schriftelijk) grote bedrijven, inclusief toelichting

2 De vragenlijsten voor de ministeries zijn niet apart opgenomen omdat ze grotendeels overeenkomen met de vragenlijsten voor de bedrijven. Alleen vragen die voor een ministerie niet relevant zijn, bijvoorbeeld over het gebruik van opties en aandelen, zijn weggelaten. Ook is soms een aanpassing in de terminologie nodig geweest. Zo is in de vragenlijst voor fase 2 andere categorieën van functiegroepen voor de ministeries gehanteerd dan voor de grote bedrijven.

## A1: Vragenlijst fase 1 voor de bedrijven

### Introductie

Goede morgen/middag, u spreekt met <naam interviewer> van ITM Research.

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid doet PricewaterhouseCoopers een onderzoek naar de ontwikkeling van variabele beloningsvormen binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Wij doen hiervoor het veldwerk. Zou u mij kunnen doorverbinden met het hoofd van personeelszaken?

(INT: Alleen als hoofd van personeelszaken op vakantie is vraag naar: 'degene die het hoofd tijdelijk vervangt' en anders 'iemand die informatie kan geven over de beloningssystemen die uw bedrijf gebruikt')

INDIEN JUISTE PERSOON AAN DE LIJN:

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid doet PricewaterhouseCoopers een onderzoek naar de ontwikkeling van variabele beloningsvormen binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Wij doen hiervoor het veldwerk. Om een beeld te krijgen van de verschillende beloningsvormen die worden gebruikt willen wij u een aantal vragen stellen?

INT: LICHT EV. TOE: Het gesprek duurt ca.10 tot 15 minuten.

### Achtergrond vragen

---

[alle ondervraagden]

1. Valt u bedrijf binnen een van de volgende sectoren? (Lees op)

1. ICT
  2. Groothandel
  3. Financiële sector
  4. Voedingssector
  5. Anders, nl.....
- weet niet/ geen antwoord

# PWC CONSULTING

Indien vraag 1 = 5, dan einde gesprek

Nieuwe vraag

1a Staat uw bedrijf genoteerd op de beurs?

1. Ja
2. Nee

---

[alle ondervraagd]

2a. Heeft uw bedrijf een eigen P&O afdeling?

1. Ja
2. Nee

2b. **Zo ja, uit hoeveel fte's bestaat deze afdeling? (FTE's zijn full time equivalent)**

**(open) (drie cijfers na de komma)**

*(Toelichting FTE kan in 38 of 40 uur zijn, dit verschilt per bedrijf)*

---

[alle ondervraagd]

3. Hoeveel werknemers heeft uw bedrijf? (Het gaat om alle werknemers voor wie het bedrijf zelf het salaris betaalt, dus exclusief o.a. uitzendkrachten)

**(open) indien weet niet vraag naar categorieën**

1. 10-19 werknemers
2. 20-49 werknemers
3. 50-99 werknemers
4. 100-149 werknemers
5. 150-199 werknemers
6. 200-499 werknemers
7. 500 of meer werknemers
  
9. minder dan 10 werknemers

---

[alle ondervraagd]

4. Hoe groot is het percentage vrouwelijke werknemers? (van totale aantal werknemers)

**(open) indien weet niet vraag naar categorieën**

1. 0% - 9%
2. 10% - 19%
3. 20% - 29%
4. 30% - 39%
5. 40% - 49%

# PWC CONSULTING

6. 50% - 59%
7. 60% of hoger
9. Weet niet/ Onbekend

---

[alle ondervraagden]

4b. Wat is het aantal vrouwelijke werknemers?

7. Kunt u aangeven of uw bedrijf gebruik maakt van de volgende beloningsvormen?

(meerdere antwoorden mogelijk)

1. Individuele bonussen
2. Teambonussen
3. Opties en/of Aandelen
4. Winstdelingen of Tantième
5. Tekengeld
9. Geen van deze beloningsvormen

(Toelichting: bij mengvorm winstdeling en indiv. bonussen kies voor de beloningsvorm waardoor **de hoogte** van de bonus wordt bepaald.)

## Algemene vragen bedrijf

---

[alle ondervraagden]

8. Welke van de volgende beschrijvingen beschrijft het beste de groei in vast salaris binnen uw bedrijf?

1. salarisgroei volgens vaste periodieken binnen een schaal;
2. salarisgroei binnen bepaalde range afhankelijk van prestatie. Per functie ligt maximum vaste salaris vast;
3. salarisgroei binnen bepaalde range afhankelijk van prestatie, geen maximum aan het vaste salaris;
4. salarisgroei van het vaste gedeelte volledig bepaald door prestatie.

(Toelichting: Het kan zijn dat de salarisgroei van het **vaste** salaris verschilt in verschillende functies. Het gaat erom welke omschrijving **het beste** bij het bedrijf past. Als dit echt problemen oplevert zijn meerdere antwoorden mogelijk.)

---

[alle ondervraagden]

10. Welke manieren van aanpak hanteert uw bedrijf bij krapte in de markt voor een bepaalde functie? (meerdere antw. mogelijk)

1. sollicitanten krijgen tekengeld  
(INT licht evt toe: een eenmalige uitkering als iemand in dienst treedt ook wel sign-on-fee genoemd)
2. sollicitanten krijgen een hoger vast salaris aangeboden
3. sollicitanten krijgen tijdelijke toelage voor zolang krapte duurt
4. alle werknemers in die functie krijgen permanente toeslag op het salaris;
5. alle werknemers in functie krijgen tijdelijke toelage voor zolang krapte duurt;
6. er worden betere secundaire arbeidsvoorwaarden geboden
7. er wordt een andere vorm van beloning gebruikt, nl. ....
8. er wordt niet met beloningen gereageerd op de krapte in de markt

---

[IF vraag 10= 3 of 4 of 5]

10a Registreert u de toelage als aparte component in uw salarisadministratie?

- 1 Ja
- 2 Nee
- 9 Weet niet

---

[alle ondervraagden]

11. Heeft uw bedrijf een ondernemingsraad of een medezeggenschapsraad?

- 1.Ja (Ook indien beide)
- 2.Nee

## Algemene vragen beloningsvormen

---

[Alle ondervraagden]

12a. Past uw bedrijf een functiewaarderingsysteem toe?

1. Ja
2. Nee

*(Toelichting: Een functiewaarderingsysteem geeft punten aan functies, afhankelijk van functie kenmerken, zodat functies met elkaar vergeleken kunnen worden op vast staande kenmerken. Deze functiewaarderingsystemen worden meestal ontwikkeld door externe bedrijven zgn systeemhouders)*

12b. Zo ja,

*(meerdere antwoorden mogelijk)*

1. gebruikt u CAO-functielijsten
  2. gebruikt u een eigen systeem ingevuld door een Systeemhouder
  3. Anders, nl....
- Indien 12b = 2

Welke Systeemhouder heeft uw systeem ingevuld? *(open)*

---

[Alle ondervraagden]

13. Gebruikt u, om het verloop terug te dringen, beloningselementen om werknemers te binden aan een bepaalde periode?

1. Ja
2. Nee

*(Toelichting: Het gaat om beloningselementen die het verloop dienen terug te dringen. Bijv. het geven van een bonus indien de medewerker na een vooraf gestelde termijn nog in dienst is .Niet bedoeld wordt bijv bonus bij jubilea)*

---

[Alle ondervraagden]

14. Gebruikt u recruitment bonussen, dat wil zeggen bonussen voor het introduceren van een nieuwe werknemer?

1. Ja
2. Nee

---

[Alle ondervraagd]

15a. Hanteert uw bedrijf een cafeteria- of à la carte model voor beloningen, zodat werknemers verschillende beloningselementen, al dan niet kostenneutraal, kunnen uitruilen?

1. Ja *(Ook alleen als proef)*
2. Nee

15b. Zo ja, is dit

1. volledig operationeel;
2. enkele elementen zijn operationeel
3. enkele elementen zijn operationeel, met de bedoeling dit uit te breiden
4. alleen enkele elementen op proef

---

## **ALLEEN ALS ER FLEXIBELE BELONINGSVORMEN WORDEN TOEGEPAST. ZIE VRAAG 7**

[Indien vraag 7≠9]

### **BLOK**

**Uit de vorige vragen is gebleken dat uw bedrijf gebruik maakt van een aantal variabele beloningsvormen. De volgende vragen hebben betrekking op deze beloningsvormen.**

*(Alleen beloningsvormen die genoemd zijn bij vraag 7)*

16. Is het gebruik van <beloningsvorm> geregeld in een CAO regeling?

1. Ja
2. Nee

17. In welk jaar is voor het eerst gebruik gemaakt van <beloningsvorm>

1. 2000
2. 1998 of 1999
3. 1995-1997
4. voor 1995

# PWC CONSULTING

18 Wie hebben er toegang tot de <beloningsvorm>? Zijn dit alleen mensen met..  
(meerdere antwoorden mogelijk) LEES OP

1. bepaalde functies
2. vanaf een bepaald functieniveau of loonschaal
3. bepaalde arbeidscontracten
4. die al een bepaalde periode in dienst zijn. (**niet bij Tekengeld**)
5. er zijn geen beperking, alle werknemers hebben in principe toegang
6. Andere beperkingen, nl...

---

[Indien vraag 18=4]

18a. Vanaf hoeveel maanden in dienst komt men in aanmerking?  
(open)

---

Alle ondervraagden

19. **Gegeven deze beperkingen, wat bepaalt of <beloningsvorm> worden toegekend?** (Niet bij Tekengeld)

(INT: Het gaat dus niet om de hoogte van de <beloningsvorm>)

(meerdere antwoorden mogelijk)

1. bedrijfsresultaat
2. resultaat afdeling
3. **prestatie team volgens beoordeling**
4. **prestatie individu volgens beoordeling**
5. individuele keuze van de werknemer (bij opties en/of aandelen)
6. anders, namelijk ..

**20. En wat bepaalt de hoogte van de <beloningsvorm>? (niet bij Tekengeld)**

*(meerderere antwoorden mogelijk)*

1. bedrijfsresultaat
2. resultaat afdeling
- 3. prestatie team volgens beoordeling**
- 4. prestatie individu volgens beoordeling**
5. individuele keuze van de werknemer (bij opties en/of aandelen)
6. Functie van de werknemer
7. commissie
8. anders, namelijk

---

*[Indien vraag 19 en/of 20 =3 en/of 4]*

**21. U heeft aangegeven dat de <beloningsvorm> afhankelijk is van een beoordeling. Vindt de vertaling van beoordeling naar beloning bij de <beloningsvorm> voornamelijk plaats volgens een vaste formule of wordt de hoogte van de beloning voornamelijk door de beoordelaar bepaald?**

1. Vertaling vindt plaats volgens rekenformule
2. Beoordelaar bepaalt <beloningsvorm>
3. Allebei, afhankelijk van de functie
4. Anders, nl.

---

*[Indien vraag 19 en/of 20 =3 en/of 4]*

**22. Wordt de beoordeling van de <beloningsvorm> bepaald door van tevoren afgesproken doelen of targets?**

1. Ja
2. Nee
9. Weet niet

---

*[Indien vraag 19 en/of 20 =3 en/of 4]*

**23a. Zijn er schriftelijk vastgelegde criteria waarop de beoordeling gebaseerd is?**

1. Ja
2. Nee
9. Weet niet

---

*[Indien vraag 19 en/of 20 =3 en/of 4] en vraag 23a=1]*

**23b. Onder welke categorie of categorieën vallen deze criteria?**

1. Uitsluitend kwantitatieve criteria
2. Uitsluitend kwalitatieve criteria
3. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve criteria

---

*[Indien vraag 19 en/of 20 =3 en/of 4] en vraag 23b=2 of 3]*

23c Ik noem een aantal klassen van kwalitatieve criteria. Kunt u elke keer aangeven of uw bedrijf zulke criteria gebruikt voor de beoordeling voor de <beloningsvorm>?

1. Identificatie met de organisatie
2. Flexibiliteit
3. Samenwerken
4. Logisch redeneren
5. Klantgerichtheid
6. Ambitie

**HERHAAL VRAAG 16 TOT EN MET 23 VOOR ALLE BELONINGSVORMEN  
GENOEMD BIJ VRAAG 7**

---

*[IF vraag 7=5 of 9 en vraag 10a=2 of 9]*

## **Salaris**

Dan heb ik nog een vraag over de vaste salarissen en het aantal fte's in uw bedrijf. Ik zou graag willen weten wat het gemiddelde salaris is in uw bedrijf voor alle medewerkers en uitgesplitst naar mannen en vrouwen, als ook het aantal fte's uitgesplitst naar mannen en vrouwen..

**24. Heeft u deze informatie op dit moment tot uw beschikking?**

1. Ja *(ga naar vraag 25)*
2. Nee *(maak afspraak EN NOTEER NAAM EN TELEFOONNR ONDERAAN)*

---

[Indien vraag 24=1]

25. Kunt u mij vertellen hoe hoog het gemiddelde salaris is in uw bedrijf?  
(open)

*(Toelichting: Het gaat om het bruto jaarsalaris inclusief vaste jaarlijkse of maandelijke terugkerende posten met gelijke bedragen)*

25a. Op hoeveel werknemers is dit gebaseerd  
(open)

26. Hoe hoog is het gemiddelde salaris voor de mannen?  
(open)

27. En voor de vrouwen?  
(open)

27a. Op hoeveel werknemers is dit gebaseerd?  
*(INT: Het gaat dus om het aantal vrouwelijke werknemers)*

28. Wat is het totaal aantal FTE's in uw bedrijf? (FTE's = full time equivalents)  
(open)

29. Wat is het aantal vrouwelijke FTE's in uw bedrijf?  
(open)

**ALS GEGEVENS NIET NU BESCHIKBAAR ZIJN....**

---

[Indien vraag 24=2]

## **Afspraak maken**

Op welk moment kan ik u hier het beste over terug bellen?

# PWC CONSULTING

Datum..

Tijd

Naam

Telefoonr

MAAK AFSPRAAK (op zo kort mogelijke termijn) en ga naar **EINDE GESPREK**

---

[IF vraag 7=1 of 2 of 3 of 4 of vraag 10=1]

## Schriftelijke vragenlijst

---

[IF vraag 7=1 of 2 of 3 of 4 of vraag 10=1]  
(Alleen bedrijven met meer dan 200 werknemers)

Uit de voorgaande vragen blijkt dat de gegevens van uw bedrijf voor ons onderzoek van groot belang zijn. Wij zouden u daarom een vragenlijst willen toesturen, waarin dieper in gegaan wordt op het gebruik van de verschillende beloningsvormen. Wij verwachten dat het invullen van deze vragenlijst ongeveer anderhalf tot twee uur van uw tijd in beslag zal nemen. Om dit aantrekkelijker voor u te maken willen PricewaterhouseCoopers samen met ITM Research, na afloop van het onderzoek, een rapport naar u opsturen. Dit rapport zal in de vorm zijn van een benchmark over variabele beloning. Hierin zullen de resultaten van het onderzoek beschreven worden en de gegevens van uw bedrijf wordt vergeleken met de andere bedrijven uit ons onderzoek. Zou ik u de vragenlijst kunnen op sturen?

---

[IF vraag 7=1 of 2 of 3 of 4 of vraag 10=1]  
(Alleen bedrijven met minder dan 200 werknemers)

Uit de voorgaande vragen blijkt dat de gegevens van uw bedrijf voor ons onderzoek van groot belang zijn. Wij zouden u daarom een vragenlijst willen toesturen, waarin dieper in gegaan wordt op het gebruik van de verschillende beloningsvormen. Zou ik u de vragenlijst kunnen op sturen?

- Ja
- Nee

### Indien Ja Noteer:

Naam

Telefoonr

Adres

Graag zou ik een afspraak met u willen maken om de antwoorden op de vragenlijst telefonisch te verkrijgen. Op welk moment kan ik u hier het beste over terug bellen?

Datum..

Tijd

Maak afspraak na ongeveer 7 dagen om de resultaten over te nemen.

Datum..

### Indien Nee

**Mag ik u dan nu nog een enkele vraag stellen...(Ga terug naar : v24)**

# PWC CONSULTING

Salaris

-----

Einde gesprek

# PWC CONSULTING

## A2. Vragenlijst fase 2 voor de bedrijven met minder dan 200 werknemers

### SCHRIFTELIJKE VRAGENLIJST VARIABELE BELONING

#### Introductie

In deze vragenlijst wordt informatie gevraagd over het optreden en de omvang van verschillende beloningselementen voor werknemers in uw organisatie.

Wij verzoeken u om eerst de Toelichting te lezen voordat u begint met het invullen van de vragenlijst.

#### Valuta

U kunt kiezen of u bedragen in guldens of in euro's invult. Hieronder kunt u met een kruisje aangeven welke valuta u gebruikt.

Euro's

Guldens

#### Periode

Alle vragen betreffen de situatie in 2000. Als u alleen gegevens voor een andere periode (van een heel jaar) kunt leveren, zou u hieronder kunnen zetten om welke periode het gaat.

Periode: .....

#### Algemene informatie organisatie

1. Hoeveel werknemers heeft uw organisatie?

Totaal		Mannen		Vrouwen	
<i>Aantal</i>	<i>Fte's</i>	<i>Aantal</i>	<i>Fte's</i>	<i>Aantal</i>	<i>Fte's</i>

# PWC CONSULTING

## Vragen over beloningselementen

2. Kunt u de volgende informatie over het vaste jaarsalaris leveren, zowel voor alle medewerkers als opgesplitst naar geslacht. Het gaat om het bruto jaarsalaris inclusief vaste jaarlijkse of maandelijks terugkerende posten met gelijke bedragen – zie definitie beloningsvormen in Toelichting.

<b>Totaal</b>	<b>Mannen</b>	<b>Vrouwen</b>
<i>Gem. salaris</i>	<i>Gem. salaris</i>	<i>Gem. salaris</i>

3. U wordt gevraagd per beloningscomponent (zie definitie beloningsvormen in Toelichting) het percentage medewerkers in te vullen dat in 2000 de betreffende component heeft ontvangen, uitgesplitst naar geslacht. Verder wordt u gevraagd naar de gemiddelde waarde van de beloningscomponent (met uitzondering van de beloningsvorm opties/aandelen). Als u een bepaalde beloningsvorm niet gebruikt, dan kunt u die hokjes leeg laten.

	<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>	
	<i>% dat component krijgt</i>	<i>Gemid. waarde component</i>	<i>% dat component krijgt</i>	<i>Gemid. waarde component</i>
<b>a) Individuele bonus</b>				
<b>b) Team bonus</b>				
<b>c) Winstdeling</b>				
<b>d) Arbeidsknelpunten-toelage</b>				
<b>e) Opties/aandelen</b>		n.v.t.		n.v.t.

HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING

# PWC CONSULTING

## **Toelichting ten behoeve van de schriftelijke vragenlijst variabele beloning**

### **Algemeen**

Alle vragen betreffen uitsluitend Nederlandse vestigingen en werknemers werkzaam in Nederland.

De vragen betreffen alle werknemers voor wie uw organisatie het salaris betaalt. Zowel vaste als tijdelijke werknemers worden meegenomen. Uitzendkrachten, stagiaires en andere arbeidskrachten die geen salaris ontvangen van uw organisatie worden in alle vragen niet meegenomen.

FTE = full time equivalent

Bijvoorbeeld in uw organisatie is een normale werkweek 40 uur. Als een werknemer 20 uur per week werkt is dat 0,5 FTE.

### **Toelichting op de individuele vragen**

**Vraag 1** : Vul het aantal werknemers c.q. fte's in per 31 december 2000.

**Vraag 2**: Vul het gemiddelde jaarsalaris in voor de periode 1 januari 2000 t/m 31 december 2000. Het gaat om het jaarsalaris per werknemer en niet per fte, en u hoeft dus niet te corrigeren voor deeltijdsfactor.

Als u werknemers heeft die slechts voor een deel van 2000 in dienst waren, dan heeft u twee opties:

- u laat die werknemers weg in de berekening van het gemiddelde jaarsalaris.
- u vermenigvuldigt het daadwerkelijk uitbetaalde salaris van die werknemers met een factor om het salaris op jaarbasis te krijgen alvorens het gemiddelde jaarsalaris te berekenen.

### **Vraag 3**

In vraag 3 worden vragen gesteld over variabele beloningselementen (soms ook flexibele beloningselementen genoemd). Het gaat om de volgende beloningselementen:-

- a) individuele bonus
- b) team bonus
- c) winstdeling
- d) arbeidsknelpuntentoeelage

# PWC CONSULTING

## e) opties en aandelen

Als u een bepaalde beloningselement niet gebruikt, dan kunt u die hokjes leeg laten.

Als om de gemiddelde waard wordt gevraagd dan gaat het om de gemiddelde waarde van van de uitgekeerde beloningselement en niet gemiddeld over alle werknemers. *Bijvoorbeeld, een bedrijf heeft drie werknemers. Twee werknemers ontvangen een bonus van fl. 600,-, de derde werknemer ontvangt geen bonus. De gemiddelde waarde van de bonus is fl. 600,- (=1200/2) en niet fl. 400,- (=1200/3)*

**3.a)** U wordt gevraagd om gegevens over individuele bonussen die in 2000 zijn toegekend.

% dat individuele bonus ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een individuele bonus heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle bonussen die zijn uitgekeerd. Let op, dit is niet hetzelfde als de gemiddelde waarde over alle werknemers. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een bonus ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle bonussen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

**3.b)** U wordt gevraagd om gegevens over team bonussen die in 2000 zijn toegekend.

% dat team bonus ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een team bonus heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle bonussen die zijn uitgekeerd. Let op, dit is niet hetzelfde als de gemiddelde waarde over alle werknemers. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een bonus ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle bonussen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

**3.c)** U wordt gevraagd om gegevens over winstdelingen die in 2000 zijn toegekend.

% dat winstdeling ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een winstdeling heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle winstdelingen die zijn

uitgekeerd.

Let op, dit is niet noodzakelijk hetzelfde als de gemiddelde waarde per werknemer. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een winstdeling ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle winstdelingen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

**3.d)** U wordt gevraagd om gegevens over arbeidsknelpuntentoeelagen die in 2000 zijn toegekend.

% dat arbeidsknelpuntentoeelage ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een arbeidsknelpuntentoeelage heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle arbeidsknelpuntentoeelagen die zijn uitgekeerd. Let op, dit is niet hetzelfde als de gemiddelde waarde over alle werknemers. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een arbeidsknelpuntentoeelage ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle arbeidsknelpuntentoeelagen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

**3.e):** U wordt gevraagd om het percentage werknemers dat in 2000 opties en/of aandelen heeft ontvangen. U wordt niet gevraagd om de waarde van de opties c.q. aandelen.

## A3. Vragenlijst fase 2 voor bedrijven met 200 werknemers of meer

### SCHRIFTELIJKE VRAGENLIJST VARIABELE BELONING

#### Introductie

In deze vragenlijst wordt informatie gevraagd over het optreden en de omvang van verschillende beloningselementen voor werknemers in uw organisatie. Ook wordt gevraagd naar achtergrondkenmerken.

Wij verzoeken u om eerst de Toelichting te lezen voordat u begint met het invullen van de vragenlijst.

#### Valuta

U kunt kiezen of u bedragen in guldens of in euro's invult. Hieronder kunt u met een kruisje aangeven welke valuta u gebruikt.

Euro's

Guldens

#### Periode

Alle vragen betreffen de situatie in 2000. Als u alleen gegevens voor een andere periode (van een heel jaar) kunt leveren, zou u hieronder kunnen zetten om welke periode het gaat.

Periode: .....

# PWC CONSULTING

## Algemene informatie organisatie

3. Hoeveel werknemers heeft uw organisatie?

Functiegroep <sup>1</sup>	Totaal		Mannen		Vrouwen	
	<i>Aantal</i>	<i>Fte's</i>	<i>Aantal</i>	<i>Fte's</i>	<i>Aantal</i>	<i>Fte's</i>
<b>Totaal alle werknemers</b>						
<i>Management commercie</i>						
<i>Management productie</i>						
<i>Management ondersteunend</i>						
<i>Overig commercie</i>						
<i>Overig productie</i>						
<i>Overig ondersteunend.</i>						

<sup>1</sup> Zie Toelichting voor definitie functiegroepen

## Vragen over beloningselementen

4. Kunt u de volgende informatie over het vaste jaarsalaris leveren, zowel voor alle medewerkers als opgesplitst naar functiegroep en naar geslacht. Het gaat om het bruto jaarsalaris inclusief vaste jaarlijkse of maandelijks terugkerende posten met gelijke bedragen – zie definitie beloningsvormen in Toelichting.

	<b>Totaal</b>	<b>Mannen</b>	<b>Vrouwen</b>
	<i>Gem. salaris</i>	<i>Gem. salaris</i>	<i>Gem. salaris</i>
<b>Alle werknemers</b>			
<i>Management commercie</i>			
<i>Management productie</i>			
<i>Management ondersteunend</i>			
<i>Overig commercie</i>			
<i>Overig productie</i>			
<i>Overig ondersteunend</i>			

3. Kunt u met een *kruisje* aangeven welke functiegroepen de volgende beloningselementen kunnen krijgen?

	<b>Indiv. bonus</b>	<b>Team bonus</b>	<b>Winstdeling</b>	<b>Arbeids-toelage<sup>1</sup></b>	<b>Opties/aandelen</b>
<i>Management commercie</i>					
<i>Management productie</i>					
<i>Management ondersteun.</i>					
<i>Overig commercie</i>					
<i>Overig productie</i>					
<i>Overig ondersteunend</i>					

<sup>1</sup> Arbeidsknelpuntentoeelage bij krapte in de markt

4. a) U wordt gevraagd het percentage medewerkers in te vullen dat in 2000 een **individuele bonus** (zie definitie beloningsvormen in Toelichting) heeft ontvangen, uitgesplitst naar geslacht. Verder wordt u gevraagd naar de gemiddelde waarde van de individuele bonus.

# PWC CONSULTING

	<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>	
	<i>% dat bonus krijgt</i>	<i>Gemid. bonus</i>	<i>% dat bonus krijgt</i>	<i>Gemid. bonus</i>
<b>Alle werknemers</b>				
<i>Management commercie</i>				
<i>Management productie</i>				
<i>Management ondersteun.</i>				
<i>Overig commercie</i>				
<i>Overig productie</i>				
<i>Overig ondersteunend</i>				

4. b) U wordt gevraagd het percentage medewerkers in te vullen dat in 2000 een **team bonus** (zie definitie beloningsvormen in Toelichting) heeft ontvangen, uitgesplitst naar geslacht. Verder wordt u gevraagd naar de gemiddelde waarde van de team bonus per individuele werknemer.

	<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>	
	<i>% dat bonus krijgt</i>	<i>Gemid. bonus</i>	<i>% dat bonus krijgt</i>	<i>Gemid. bonus</i>
<b>Alle werknemers</b>				
<i>Management commercie</i>				
<i>Management productie</i>				
<i>Management ondersteun.</i>				
<i>Overig commercie</i>				
<i>Overig productie</i>				
<i>Overig ondersteunend</i>				

# PWC CONSULTING

4. c) U wordt gevraagd het percentage medewerkers in te vullen dat in 2000 een **winstdeling** (zie definitie beloningsvormen in Toelichting) heeft ontvangen, uitgesplitst naar geslacht. Verder wordt u gevraagd naar de gemiddelde waarde van de winstdeling per individuele werknemer.

	<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>	
	<i>% dat winstdeling krijgt</i>	<i>Gemid winstdeling</i>	<i>% dat winstdeling krijgt</i>	<i>Gemid winstdeling</i>
<b>Alle werknemers</b>				
<i>Managemt commercie</i>				
<i>Managemt productie</i>				
<i>Managemt ondersteun.</i>				
<i>Overig commercie</i>				
<i>Overig productie</i>				
<i>Overig ondersteunend</i>				

4. d) U wordt gevraagd het percentage medewerkers in te vullen dat in 2000 een **arbeidsknelpuntentoeelage** (zie definitie beloningsvormen in Toelichting) heeft ontvangen, uitgesplitst naar geslacht. Verder wordt u gevraagd naar de gemiddelde waarde van de arbeidsknelpuntentoeelage per individuele werknemer.

	<b>Mannen</b>		<b>Vrouwen</b>	
	<i>% dat toelage krijgt</i>	<i>Gemid toelage</i>	<i>% dat toelage krijgt</i>	<i>Gemid toelage</i>
<b>Alle werknemers</b>				
<i>Managemt commercie</i>				
<i>Managemt productie</i>				
<i>Managemt ondersteun.</i>				
<i>Overig commercie</i>				
<i>Overig productie</i>				
<i>Overig ondersteunend</i>				

4. e) U wordt gevraagd het percentage werknemers in te vullen dat in 2000 **opties en/of aandelen** heeft ontvangen.

	<b>Mannen</b>	<b>Vrouwen</b>
	<i>% dat opties/aandelen krijgt</i>	<i>% dat opties/aandelen krijgt</i>
<b>Alle werknemers</b>		
<i>Management commercie</i>		
<i>Management productie</i>		
<i>Management ondersteunend</i>		
<i>Overig commercie</i>		
<i>Overig productie</i>		
<i>Overig ondersteunend</i>		

# PWC CONSULTING

## Achtergrondkenmerken personeel

5. Kunt u de volgende aanvullende informatie invullen voor mannelijke en vrouwelijke werknemers, zowel totaal als opgesplitst naar functiegroep?

	Mannen			Vrouwen		
	% deeltijd	Dienst- jaren <sup>1</sup>	% vast contract	% deeltijd	Dienst- jaren <sup>1</sup>	% vast contract
<b>Alle werknemers</b>						
Managemt commercie						
Managemt productie						
Managemt onderst						
Overig commercie						
Overig productie						
Overig ondersteunend						

<sup>1</sup> gemiddeld aantal dienstjaren

HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING

# PWC CONSULTING

## Toelichting ten behoeve van de schriftelijke vragenlijst variabele beloning

### Algemeen

Alle vragen betreffen uitsluitend Nederlandse vestigingen en werknemers werkzaam in Nederland.

De vragen betreffen alle werknemers voor wie uw organisatie het salaris betaalt. Zowel vaste als tijdelijke werknemers worden meegenomen. Uitzendkrachten, stagiaires en andere arbeidskrachten die geen salaris ontvangen van uw organisatie worden in alle vragen niet meegenomen.

FTE = full time equivalent

Bijvoorbeeld in uw organisatie is een normale werkweek 40 uur. Als een werknemer 20 uur per week werkt is dat 0,5 FTE.

### Toelichting op de individuele vragen

**Functiegroep:** U wordt gevraagd gegevens te leveren voor zes verschillende functiegroepen.

**Management:** werknemers die leidinggevend zijn cq. eindverantwoordelijk voor het beleid op één of meer gebieden

**Overig:** alle werknemers die niet onder de categorie Management vallen

**Commercie:** de afdelingen die belast zijn met de verkopen of het beïnvloeden daarvan (bijvoorbeeld, sales en marketing)

**Productie:** de afdelingen en/of aandachtsgebieden die het *primaire proces* van het bedrijf behandelen. Dit zal bij elke sector anders zijn. Bijvoorbeeld bij Verzekeringen kan dit de afdelingen Zorg, Schade en Leven zijn, of bij ICT bedrijven de IT consultants. R&D afdelingen vallen ook onder deze categorie.

**Ondersteunend:** de ondersteunende afdelingen en/of aandachtsgebieden. Hieronder vallen onder andere inkoop, facilitaire diensten, systeembeheer, financiën, P&O, administratie en secretaresses

**Vraag 1 :** Vul het aantal werknemers c.q. fte's in per 31 december 2000.

**Vraag 2:** Vul het gemiddelde jaarsalaris in voor de periode 1 januari 2000 t/m

# PWC CONSULTING

31 december 2000. Het gaat om het jaarsalaris per werknemer en niet per fte, en u hoeft dus niet te corrigeren voor deeltijdsfactor.

Als u werknemers heeft die slechts voor een deel van 2000 in die functiegroep in dienst waren, dan heeft u twee opties:

- u laat die werknemers weg in de berekening van het gemiddelde jaarsalaris.
- u vermenigvuldigt het daadwerkelijk uitbetaalde salaris van die werknemers met een factor om het salaris op jaarbasis te krijgen alvorens het gemiddelde jaarsalaris voor de functiegroep te berekenen.

**Vraag 3.** Kruis aan welke functiegroepen in aanmerking komen voor de beloningselementen individuele bonus, team bonus, winstdeling, arbeidsknelpuntentoeelage en opties en aandelen. Bijvoorbeeld, u kent een systeem van opties en aandelen uitsluitend voor het management, dan kruist u de eerste drie hokjes aan van de kolom Opties/aandelen. Als u een bepaalde beloningselement niet toepast dan laat u de hele kolom leeg.

## Vraag 4

In vraag 4 worden vragen gesteld over variabele beloningselementen (soms ook flexibele beloningselementen genoemd). Het gaat om de volgende beloningselementen:-

- f) individuele bonus
- g) team bonus
- h) winstdeling
- i) arbeidsknelpuntentoeelage
- j) opties en aandelen

In deze toelichting worden deze beloningselementen allemaal behandeld. In uw vragenlijst echter staan alleen de vragen over de beloningselementen die in uw organisatie worden gebruikt.

Als in deze vraag om de gemiddelde waarde wordt gevraagd dan gaat het om de gemiddelde waarde van van de uitgekeerde beloningselement en niet gemiddeld over alle werknemers. *Bijvoorbeeld, een bedrijf heeft drie werknemers. Twee werknemers ontvangen een bonus van fl. 600,-, de derde werknemer ontvangt geen bonus. De gemiddelde waarde van de bonus is fl. 600,- (=1200/2) en niet fl. 400,- (=1200/3)*

**4.a)** U wordt gevraagd om gegevens over individuele bonussen die in 2000 zijn toegekend. Als u voor bepaalde functiegroepen geen systeem van individuele bonussen kent, vul in 'n.v.t.'

% dat individuele bonus ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een individuele bonus heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle bonussen die zijn uitgekeerd. Let op, dit is niet hetzelfde als de gemiddelde waarde over alle werknemers. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een bonus ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle bonussen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

**4.b)** U wordt gevraagd om gegevens over team bonussen die in 2000 zijn toegekend. Als u voor bepaalde functiegroepen geen systeem van team bonussen kent, vul in 'n.v.t.'.

% dat team bonus ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een team bonus heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle bonussen die zijn uitgekeerd. Let op, dit is niet hetzelfde als de gemiddelde waarde over alle werknemers. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een bonus ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle bonussen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

**4.c)** U wordt gevraagd om gegevens over winstdelingen die in 2000 zijn toegekend. Als u voor bepaalde functiegroepen geen systeem van winstdeling kent, vul in 'n.v.t.'.

% dat winstdeling ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een winstdeling heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle winstdelingen die zijn uitgekeerd. Let op, dit is niet noodzakelijk hetzelfde als de gemiddelde waarde per werknemer. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een winstdeling ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle winstdelingen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

# PWC CONSULTING

**4.d)** U wordt gevraagd om gegevens over arbeidsknelpuntentoeelagen die in 2000 zijn toegekend. Als u voor bepaalde functiegroepen geen systeem van arbeidsknelpuntentoeelagen kent, vul in 'n.v.t.'.

% dat arbeidsknelpuntentoeelagen ontvangt: het percentage werknemers dat in 2000 daadwerkelijk een arbeidsknelpuntentoeelage heeft ontvangen (dus niet het percentage dat in principe in aanmerking kwam).

Gemiddelde waarde: de gemiddelde waarde van alle arbeidsknelpuntentoeelagen die zijn uitgekeerd. Let op, dit is niet hetzelfde als de gemiddelde waarde over alle werknemers. Als niet alle werknemers in een bepaalde functiegroep een arbeidsknelpuntentoeelage ontvangen, dan zal de gemiddelde waarde van alle arbeidsknelpuntentoeelagen hoger liggen dan de gemiddelde waarde per werknemer. Bij de berekening van de gemiddelde waarden hoeft u niet te corrigeren voor deeltijdfactor.

**4.e):** U wordt gevraagd om het percentage werknemers dat in 2000 opties en/of aandelen heeft ontvangen. Als u voor bepaalde functiegroepen geen systeem van opties of aandelen kent, vul in 'n.v.t.'. U wordt niet gevraagd om de waarde van de opties c.q. aandelen.

**Vraag 5:** Vul de gegevens in voor de situatie per 31 december 2000.

% dat deeltijd werkt: is het percentage van de werknemers dat een deeltijdbaan heeft.

Gemid. aantal dienstjaren: is het gemiddeld aantal jaren dat een werknemer in dienst is bij uw organisatie.

% met vast contract: het percentage werknemers met een vast contract.

## B Analysemethode

1 De gegevens voor de bedrijfssectoren Voeding, ICT, Finance en Groothandel zijn afkomstig van een gestratificeerde steekproef, gestratificeerd naar bedrijfsomvang uitgedrukt in aantal werknemers. Er zijn voor elke sector drie omvangklassen. Waar cijfers worden gepresenteerd voor de sector als geheel, is gebruik gemaakt van een weging. Waar de gepresenteerde cijfers een kenmerk van het bedrijf betreffen, zijn de resultaten voor de afzonderlijke omvangklassen gewogen gemiddelden met een weegfactor gelijk aan de verhouding tussen het aantal bedrijven in die omvangklasse voor die sector en het totaal aantal bedrijven in de sector. Soms hebben de gepresenteerde cijfers betrekking op de individuele mannelijke of vrouwelijke werknemers in een sector. Dan is de weegfactor gelijk aan de verhouding tussen het aantal mannelijke of vrouwelijke werknemers werkzaam in een bedrijf van die omvangklasse en het aantal mannelijke, respectievelijk vrouwelijke werknemers werkzaam in de sector als geheel.

2 Een belangrijke vraag in dit onderzoek betreft het bestaan van verschillen in het loon van mannelijke werknemers en het loon van vrouwelijke werknemers. Er is namelijk gekeken naar verschillen in het percentage mannen c.q. vrouwen dat een bepaalde beloningscomponent heeft ontvangen, en verschillen in de gemiddelde hoogte van een beloningscomponent. De significantie van eventuele verschillen is getoetst met behulp van de “paired sample” t-toets. Het verschil wordt per bedrijf berekend en er wordt getoetst of de verschillen consistent zijn met de hypothese dat mannelijke en vrouwelijke werknemers gemiddeld gelijk beloond worden. Bij een P-waarde van 5% wordt de hypothese verworpen.

3 De respondenten hebben de gemiddelde hoogte van de beloningscomponent per (mannelijke of vrouwelijke) werknemer opgegeven. Voor de analyse is dit bedrag eerst vertaald naar de gemiddelde hoogte per fte (full time equivalent). De “paired sample” t-toets wordt vervolgens uitgevoerd op de natuurlijke logaritme van de gemiddelde hoogte. De reden hiervoor is dat de t-toets een normaalverdeelde variabele vereist terwijl de hoogte van een beloningscomponent de kenmerken van een lognormaal-verdeelde variabele vertoont; de verdeling is scheef met veel waarden binnen een beperkte range maar enkele waarden die aanzienlijk hoger zijn, de beloningscomponent kan nooit negatief zijn maar er is in principe geen bovengrens. Als een variabele lognormaal verdeeld is, dan is de logaritme van die variabele normaal verdeeld. Verder is de exponent van het gemiddelde verschil gelijk aan de factor waarbij de beloningscomponent van de mannelijke werknemers hoger is.

# PWC CONSULTING

4 Toetsen zijn uitgevoerd op mogelijke verbanden in het bijzonder tussen bedrijfskenmerken of kenmerken van het beloningsysteem en het verschil in de beloning tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers. Deze toetsen zijn uitgevoerd met behulp van een analyse van variantie (ANOVA). Met de F-toets wordt gekeken of er sprake is van een significant verband; de hypothese van geen verband wordt verworpen bij een P-waarde van 5%.

## C Aanvullende resultaten

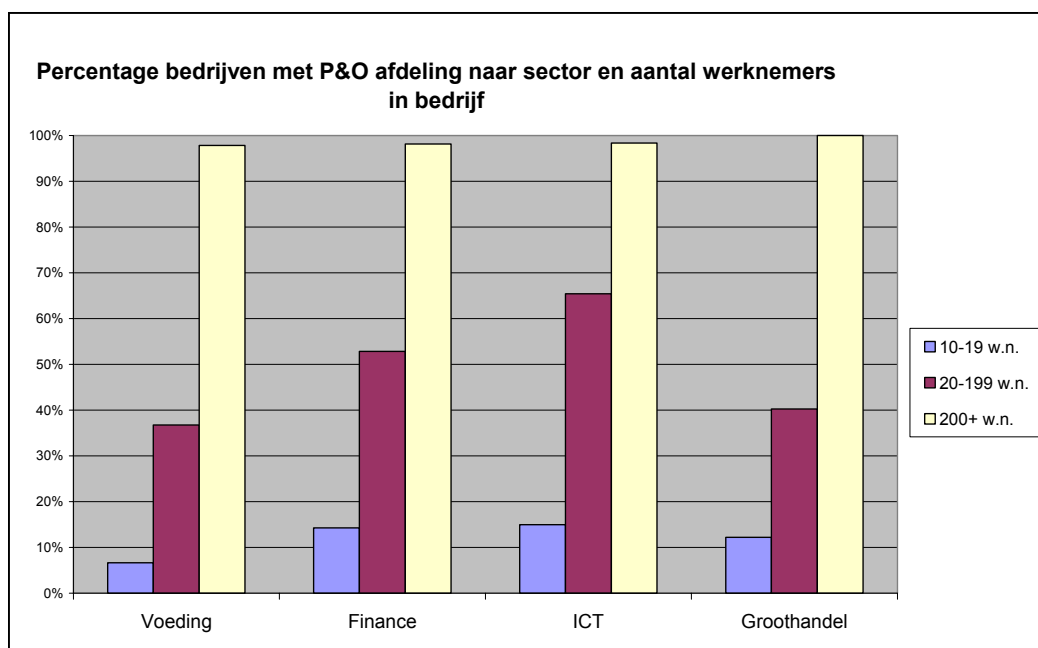
1 Een aantal aanvullende resultaten is in deze bijlage opgenomen. Het betreft grafieken die niet in de hoofdtekst zijn opgenomen en aspecten van het beloningstelsel die niet aan de orde zijn gekomen in de hoofdtekst.

### De organisatie

2 Twee partijen binnen de organisatie die een belangrijke rol spelen bij het opzetten en de implementatie van een systeem van variabele beloning zijn de P&O afdeling en de Ondernemingsraad (OR). Maar niet alle organisaties hebben een OR of een P&O afdeling.

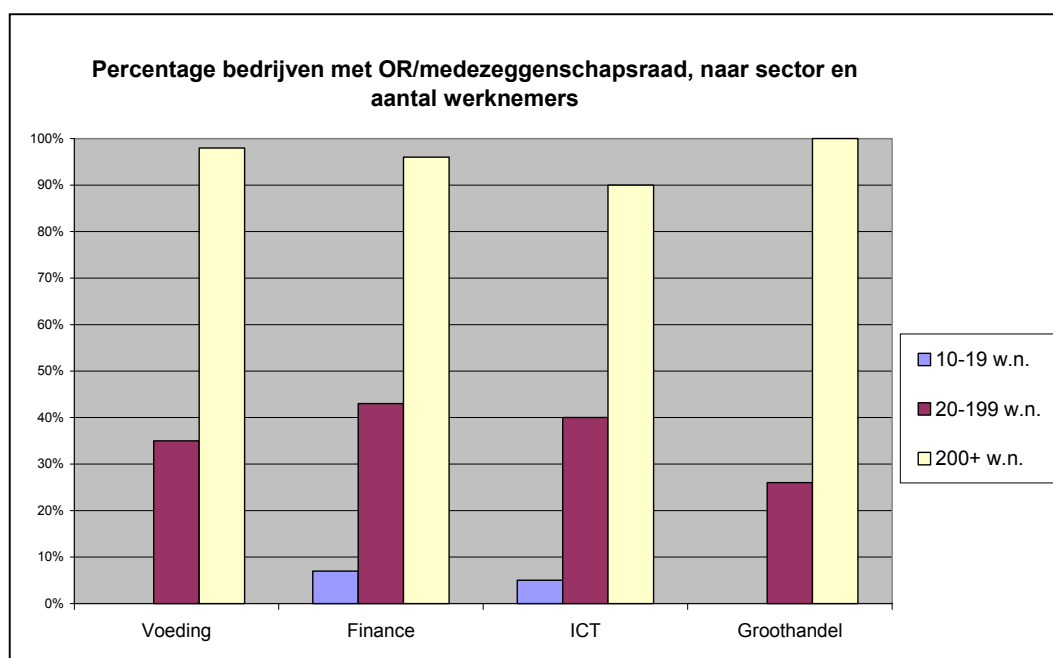
3 Figuur C.1 laat zien welke bedrijven een P&O afdeling hebben. Bedrijven met meer dan 200 werknemers hebben bijna zonder uitzondering een P&O afdeling. Ook de ministeries, die niet in de figuur staan, hebben allemaal een P&O afdeling. Onder de middelgrote bedrijven verschilt het per sector, waarbij bedrijven in de ICT sector relatief het vaakst een P&O afdeling hebben.

*Figuur C.1: percentage bedrijven met een P&O afdeling*



4 In figuur C.2 zien we hoeveel bedrijven een OR of medezeggenschapsraad hebben. Bijna alle grote bedrijven met meer dan 200 werknemers hebben een OR, terwijl minder dan de helft van de middelgrote bedrijven (20 tot 199 werknemers) een OR heeft. Onder de bedrijven met 10 tot 19 werknemers is een OR een grote uitzondering. Alle ministeries hebben een OR.

*Figuur C2: percentage bedrijven met OR of medezeggenschapsraad*

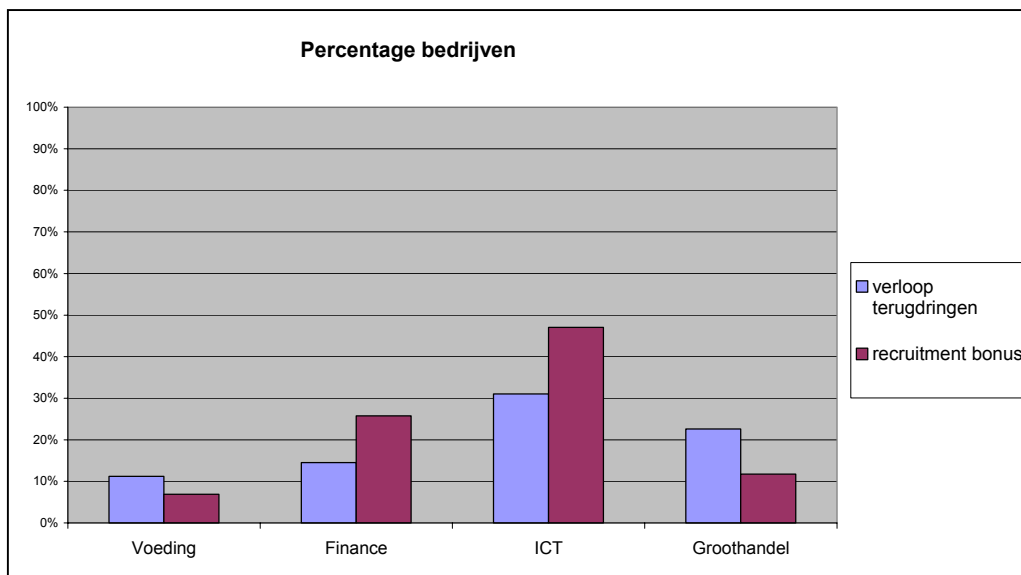


## Overige aspecten van het beloningsysteem

5 In de vragenlijst zijn aspecten van het beloningsysteem aan de orde gekomen die niet onder de definitie van variabele beloning vallen, maar wel aangeven in hoeverre een organisatie bezig is om nieuwe elementen in zijn beloningsstelsel te introduceren. Ten eerste is gevraagd naar de mate waarin men beloningselementen naast toelagen en tekengeld gebruikt om personeel aan te trekken en te binden. Ten tweede is gevraagd naar het gebruik van een cafetariamodel voor de beloning, waar de werknemer kan kiezen uit verschillende beloningselementen. Naast deze vragen is ook een vraag gesteld over het gebruik van een functiewaarderingssysteem – dit is een indicatie van de mate waarin verschillen in de beloning onderbouwd zijn.

6 In figuur C3 zien we hoeveel bedrijven gebruik maken van beloningselementen om het verloop terug te dringen. Voorbeelden zijn componenten die pas worden uitgekeerd als een werknemer minimaal een bepaalde periode in dienst is geweest – opties worden vaak op deze manier toegepast – en die als doel hebben de werknemer voor minimaal een bepaalde periode aan de organisatie te binden. Figuur C3 laat ook het gebruik van de recruitment bonus zien. Een recruitment bonus is een bonus die wordt toegekend aan een werknemer als hij of zij een nieuwe werknemer introduceert.

*Figuur C3: percentage bedrijven dat beloningselementen gebruikt om het verloop terug te dringen of nieuw personeel aan te trekken*

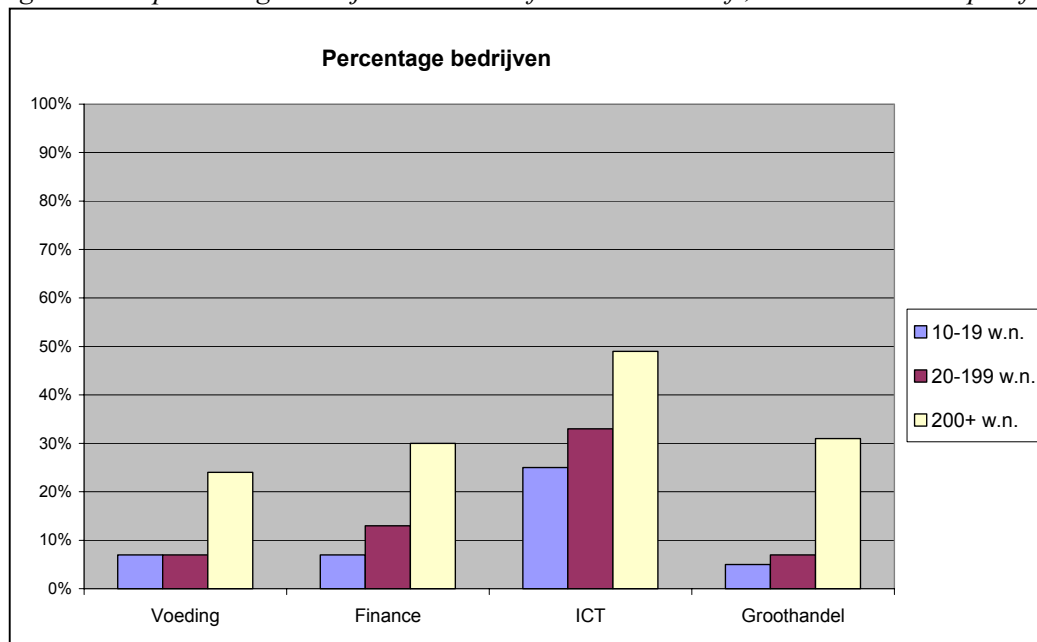


7 Figuur C3 laat zien dat vooral bedrijven in de ICT sector veel gebruik maken van beloningselementen om personeel aan te trekken en te binden. Dit is niet verassend gezien de grote krapte die tot voor kort gold voor personeel in de ICT sector.

8 Van de 10 onderzochte ministeries hebben 3 een systeem van recruitment bonussen terwijl 8 van de 10 zegt gebruik te maken van beloningselementen om het verloop terug te dringen.

9 In figuur C4 staat een overzicht van het gebruik van een cafetariamodel voor beloning naar bedrijfssector en omvangklasse. Deze aantallen zijn inclusief bedrijven die slechts voor enkele elementen een cafetariamodel kennen (bijvoorbeeld het kopen en verkopen van vakantiedagen) en bedrijven die alleen een systeem op proef hebben.

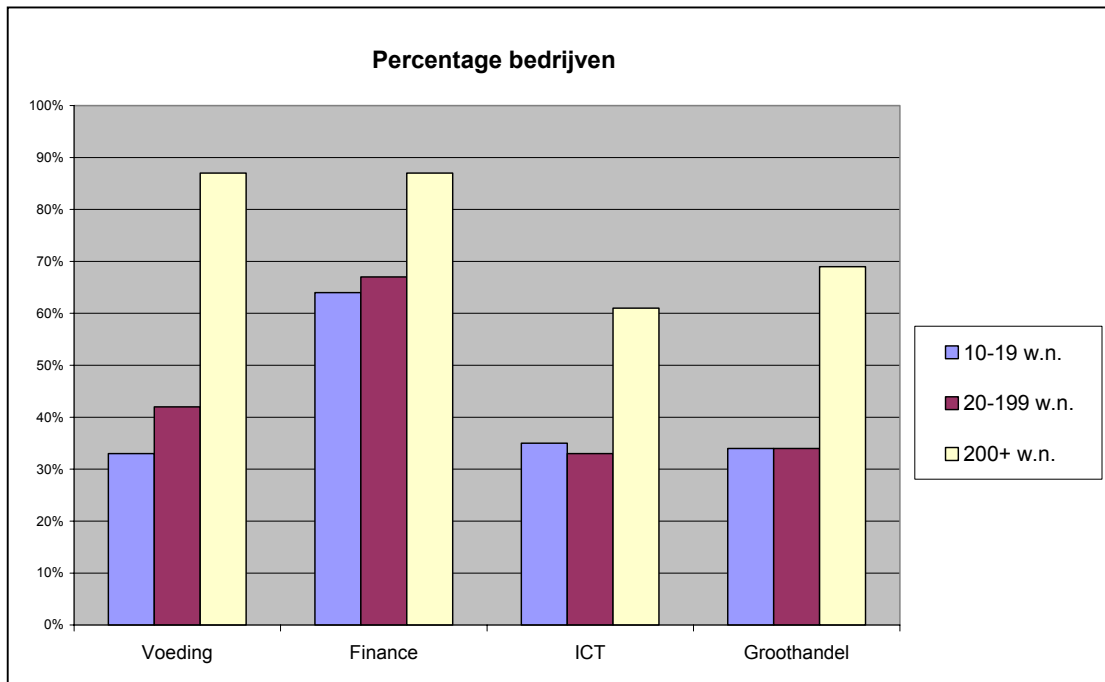
*Figuur C4: percentage bedrijven dat een cafetariamodel heeft, ook eventueel als proef*



10 Over het algemeen wordt het cafetariamodel slechts door een deel van de grote bedrijven overgenomen. Uitzondering hierop is de ICT sector, waar ook ruim een kwart van de kleine en middelgrote bedrijven een cafetariamodel kent. Van de ministeries heeft 8 van de 10 een cafetariamodel.

11 In figuur C5 staat het percentage bedrijven dat een functiewaarderingsysteem heeft. Hier zien we dat grote bedrijven vaker een functiewaarderingsysteem hebben dan kleine en middelgrote bedrijven, maar er zijn ook duidelijke verschillen tussen de sectoren. Het gebruik van een functiewaardering systeem is relatief minder wijd verspreid onder grote bedrijven in de ICT sector en de groothandel, maar wordt relatief meer gebruikt door kleine en middelgrote bedrijven in de Finance sector.

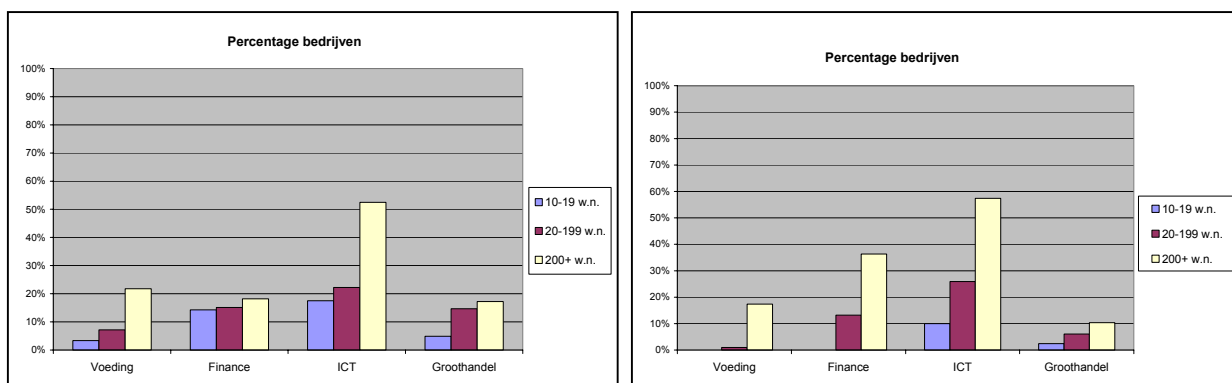
*Figuur C5: percentage bedrijven dat een functiewaarderingsysteem heeft, naar sector en omvangklasse*



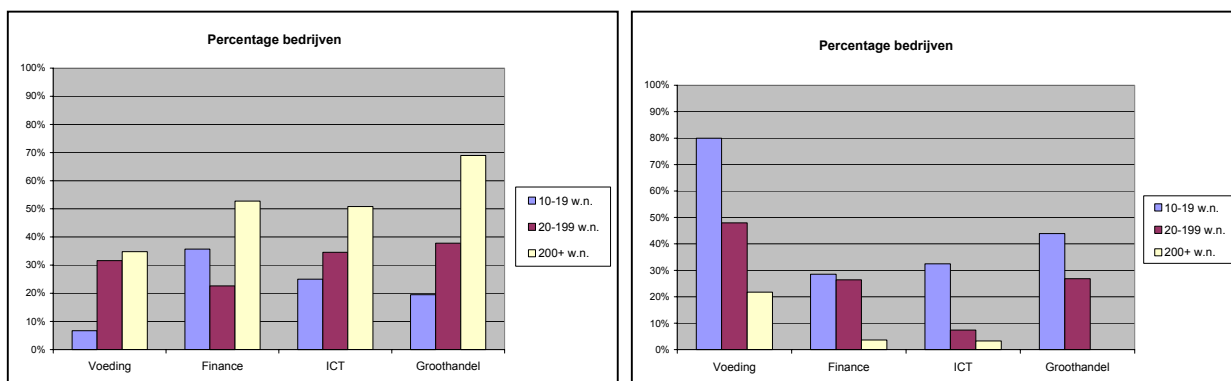
## Gebruik van variabele beloning

12 In de hoofdtekst is een grafiek opgenomen van het gebruik van de individuele bonus, uitgesplitst naar sector en naar omvangklasse. In deze bijlage zijn ook grafieken opgenomen van het gebruik van de teambonus (figuur C6), opties en aandelen (figuur C7) en de winstdeling (figuur C8). Tenslotte is een grafiek opgenomen (figuur C9) van het percentage bedrijven dat geen van deze variabele beloningscomponenten heeft.

*Figuur C6 en C7: percentage bedrijven met een teambonus (links) en met opties of aandelen (rechts), naar sector en omvangklasse*



*Figuur C8 en C9: percentage bedrijven met een winstdeling (links) en geen gebruik maakt van individuele bonus, teambonus, opties of aandelen of winstdeling (rechts) naar sector en omvangklasse*



## D Gelijke beloning en de Wet

2 Gelijke beloning van mannen en vrouwen wordt in de wet geregeld. In deze bijlage wordt de wet met betrekking tot gelijke beloning besproken en wordt een overzicht gegeven van recente zaken die de interpretatie van de wet op dit gebied verhelderen.

### Gelijke behandelingswetgeving

#### Inleiding

3 Met betrekking tot het onderwerp 'gelijke behandeling' zijn ten tijde van dit onderzoek in Nederland vier wetten van belang:-

- (a) de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB). De AWGB beoogt discriminatie met betrekking tot de deelneming aan het maatschappelijke leven tegen te gaan. De AWGB verbiedt onderscheid op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid en burgerlijke staat. Deze opsomming van verboden gronden voor onderscheid is limitatief;
- (b) de Wet Gelijke Behandeling Mannen en Vrouwen bij de arbeid (WGB). De WGB is met name van toepassing op arbeidssituaties;
- (c) de artikelen 7:646 en 647 van het Burgerlijk Wetboek (BW). In het BW zijn de uitgangspunten voor gelijke behandeling vastgelegd. Het verbod op direct en indirect onderscheid (waarover later meer) staat daarin uitdrukkelijk vermeld. In zijn algemeenheid verbieden de WGB en de artikelen 7:646/647 BW onderscheid te maken tussen vrouwen en mannen op het gehele traject van toegang tot de arbeidsmarkt tot en met de beëindiging van het dienstverband. De op grond van een civiele arbeidsovereenkomst werkzame werknemer valt onder de artikelen 7:646/647 BW, een ambtenaar valt onder artikel 1a WGB en degenen die niet op grond van een arbeidsovereenkomst of als ambtenaar werken, maar arbeid verrichten onder het gezag van een particulier of overheidsinstelling vallen onder artikel 1b WGB.
- (d) De AWGB laat de WGB en de artikelen 7:646 en 647 BW onverlet, dat wil zeggen dat deze laatste onverkort blijven gelden. Voor het geval zich interpretatieverschillen voordoen is in de Memorie van Toelichting op de AWGB gesteld dat het specifieke karakter van de WGB meebrengt dat deze voorrang heeft boven de AWGB;
- (e) de Wet verbod tot het maken van onderscheid tussen werknemers op basis van arbeidsduur (Wet Verbod Onderscheid Arbeidsduur). Deze wet bepaalt dat

werknemers die in deeltijd werken, niet mogen worden gediscrimineerd ten opzichte van voltijdwerkers.

4 Tevens zijn belang de Richtlijnen van de Europese Unie die betrekking hebben op gelijke behandeling. Nederland dient deze Richtlijnen te implementeren in haar eigen wetgeving. De AWGB, de WGB en het BW dienen, voor zover nodig, aangepast te worden aan gewijzigde of nieuwe EU-Richtlijnen.

## **Historie**

5 Pas na de Tweede Wereldoorlog is in internationaal verband serieus een begin gemaakt met het zoeken naar concrete en praktisch uitvoerbare oplossingen voor het vraagstuk van de gelijke beloning voor mannen en vrouwen. Nadat de gelijkberechtigtheid van mannen en vrouwen in het Handvest van de Verenigde Naties was opgenomen, werd in 1948 het beginsel 'gelijk loon voor gelijke arbeid' in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens vastgelegd.

6 In Nederland is in de jaren na 1945 het beginsel van gelijke beloning en de mogelijkheden tot praktische toepassing daarvan voorwerp geweest binnen het georganiseerde bedrijfsleven in de Stichting van de Arbeid. Bij dit overleg liepen de wederzijdse standpunten echter dermate uiteen dat overeenstemming ten aanzien van gelijke beloning voorshands niet mogelijk bleek (nota bene!). De regering vond discriminatie op basis van sexe 'princiepief' niet gerechtvaardigd, maar stelde dat het onder de economische omstandigheden van dat moment onmogelijk was om het beginsel van gelijke beloning over de gehele linie ingang te doen vinden.

## *EG-Verdrag*

7 De realisering van het beginsel van gelijke beloning kreeg in de 50-er jaren een krachtige impuls door de totstandkoming van het EG-verdrag. In artikel 119 van het EG-verdrag (nu artikel 141 EU-Verdrag) werd gesteld dat iedere lidstaat gedurende de eerste etappe de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannelijke en vrouwelijke werknemers voor gelijke arbeid verzekert en vervolgens handhaaft. Onder beloning in de zin van artikel 119 dient te worden verstaan het gewone basis- of minimum loon of -salaris, en alle overige voordelen in geld of in natura die de werkgever direct of indirect aan de werknemer uit hoofde van zijn dienstbetrekking betaalt. Gelijkeheid van beloning zonder onderscheid naar kunne houdt in dat a) de beloning voor gelijke arbeid in stukloon wordt vastgesteld op basis van een zelfde maatstaf en b) dat de beloning voor arbeid in tijdloon dezelfde is voor een zelfde functie.

## *Richtlijn van de Raad van de Europese Gemeenschappen van 9 februari 1976 inzake de gelijke behandeling van mannen en vrouwen*

8 Bovengenoemde Richtlijn betreft de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen en ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden. Op grond van deze Richtlijn dienen de lidstaten de nodige maatregelen te nemen om te bereiken dat wettelijke bepalingen die in strijd zijn met het beginsel van gelijke behandeling worden ingetrokken en dat bepalingen in collectieve of in individuele arbeidsovereenkomsten, in arbeidsreglementen van bedrijven en vrije beroepen die strijdig zijn met het beginsel nietig zijn, nietig kunnen worden verklaard of gewijzigd kunnen worden.

9 In Nederland is gehoor gegeven aan de verplichting van de Richtlijn door invoering van de Wet Gelijk Loon voor Vrouwen en Mannen.

### *Wet Gelijk Loon voor Vrouwen en Mannen (WGL)*

10 In 1975 is het beginsel van gelijke beloning voor mannen en vrouwen in de Nederlandse wetgeving verankerd in de WGL (Staatsblad 1975, 129). De wet beoogde aan de vrouwelijke werknemer een aanspraak toe te kennen op een loon, dat gelijk is aan het loon dat een mannelijke werknemer voor arbeid van gelijke waarde pleegt te ontvangen.

11 In de Memorie van Toelichting bij deze wet wordt o.a. beschreven wat onder de aan de vrouw toegekende aanspraak op gelijk loon moet worden verstaan. Hieronder moet worden verstaan dat de verschillende bestanddelen waaruit loon dat zij ontvangt is opgebouwd (basisloon, overwerktoeslag, vakantie-uitkering, e.d.) voor haar worden berekend op grondslag van maatstaven, die gelijkwaardig zijn aan de maatstaven, op grondslag waarvan het loon van de man wordt berekend. Deze maatstaven zullen in het algemeen – met name binnen één onderneming – niet alleen gelijkwaardig, maar ook hetzelfde zijn (bijv. het percentage voor overwerk en vakantiebijslag). Denkbaar is echter dat niet dezelfde maatstaven gelden, maar dat de toegepaste systemen van beloning wel gelijkwaardig zijn. Aangezien met deze wet niet wordt beoogd de werkgever de toepassing van een bepaald systeem van beloning voor te schrijven, wordt in de WGL niet gesproken van dezelfde, doch van ‘gelijkwaardige maatstaven’.

12 Uit het voorgaande blijkt reeds, dat met de term ‘gelijk loon’ niet wordt bedoeld: een even hoog totaalbedrag; de in feite aan man en vrouw voor arbeid van gelijke waarde uitbetaalde lonen kunnen bijvoorbeeld verschillen omdat de man meer overwerk heeft verricht dan de vrouw, of omdat het dienstverband van de vrouw, dat mede bepalend is voor de hoogte van haar vakantieuitkering, van kortere duur is dan dat van de man. Evenzo kunnen verschillen in lonen zijn gebaseerd op verschillen in aantal dienst- en/of functie jaren. Het gaat er in al deze gevallen om dat de verschillende factoren die tezamen de hoogte van het loon bepalen en de toegepaste wijze van berekening geen onderscheid maken naar geslacht van de werknemer.

## **Wet inzake gelijke behandeling van mannen en vrouwen bij de arbeid (WGB)**

### *Direct en indirect onderscheid*

13 Paragraaf 1 van de WGB definieert de term ‘onderscheid’. Onderscheid tussen mannen en vrouwen kan zowel direct als indirect zijn. In de memorie van toelichting bij artikel 1 van de WGB wordt het begrip direct en indirect onderscheid verduidelijkt. Direct onderscheid is dat onderscheid dat rechtstreeks verband houdt met het geslacht van een persoon. Als voorbeelden kunnen worden genoemd onderscheid op grond van zwangerschap, bevalling of moederschap. Onderscheid tussen man en vrouw behoeft echter niet direct verband te houden met het geslacht van betrokkene. Onderscheid op grond van geslacht kan zich ook voordoen, doordat wordt verwezen naar een bepaalde hoedanigheid die op zichzelf geen enkel verband houdt met het geslacht van een persoon, maar die in de toepassingspraktijk in het bijzonder personen van een bepaald geslacht blijkt te treffen. Hier is sprake van indirect onderscheid. Voorbeelden van indirect onderscheid zijn kostwinnerschap, deeltijdarbeid, anciënniteit, echtelijke staat of gezinsomstandigheden.

14 Het maken van (in)direct onderscheid is verboden, tenzij zich één van de wettelijke uitzonderingen voordoet als opgesomd in de WGB. Van indirect onderscheid is geen sprake als er een objectieve rechtvaardigingsgrond kan worden aangevoerd om de ongelijke behandeling te rechtvaardigen. Daarbij dient tevens sprake te zijn van een redelijke verhouding tussen beoogd doel en gehanteerd middel. Bij de beoordeling of dit laatste ook het geval is, dient de rechter volgens het HvJEG ‘te toetsen of de ter bereiking van het doel gekozen middelen beantwoorden aan een werkelijke behoefte van de onderneming, geschikt zijn om dat doel te bereiken en daarvoor ook noodzakelijk zijn.’ De bewijslast ligt bij de werkgever; deze dient aan te tonen dat voor het gemaakte indirecte onderscheid een objectieve rechtvaardigingsgrond bestaat.

15 Algemene voorwaarden waaraan objectieve rechtvaardigingsgronden moeten voldoen zijn o.a. functionaliteit, redelijkheid en noodzakelijkheid. Bij de waardering van de rechtvaardigingsgronden moet rekening gehouden worden met feitelijke omstandigheden. In feite vindt er een belangenafweging plaats tussen het beginsel van gelijke behandeling en de belangen die door de (indirect discriminerende) maatregelen gewaarborgd moeten worden. Slechts zwaarwegende belangen kunnen het beginsel van gelijke behandeling opzij zetten. Tevens moet beoordeeld worden of het na te streven belang niet op een andere, minder discriminerende, wijze bereikt kan worden.

16 De Commissie Gelijke Behandeling pleegt de door het HvJEG aan objectieve rechtvaardigingsgronden gestelde eisen strikt te interpreteren en met name financiële redenen niet als rechtvaardiging voor onderscheid te accepteren.

## *Loonbegrip*

17 De WGL is in 1980 opgegaan in de WGB (Staatsblad 1980, 86). Paragraaf 2 van deze wet behandelt het onderwerp gelijke beloning voor arbeid van gelijke waarde. De definitie van **loon** is: ‘het loon dat in de onderneming waar de werknemer in wiens belang de loonvergelijking wordt gemaakt werkzaam is, door een werknemer van de andere kunne voor arbeid van gelijke waarde dan wel, bij gebreke daarvan, voor arbeid van nagenoeg gelijke waarde pleegt te worden ontvangen’. Onder loon wordt verstaan ‘de vergoeding door de werkgever aan de werknemer verschuldigd ter zake van diens arbeid’. In het kader van de implementatie van de zogenaamde Barber-richtlijn is de beperking van het begrip loon, inhoudende dat uitkeringen en aanspraken ingevolge pensioenregelingen niet onder loon waren begrepen, in 1998 geschrapt (Staatsblad 1998, 187).

18 Het begrip ‘**onderneming**’ komt overeen met de definitie uit de Wet op de Ondernemingsraden: ‘een in de maatschappij als zelfstandige eenheid optredend organisatorisch verband waarin krachtens arbeidsovereenkomst of ambtelijke aanstelling arbeid wordt verricht’. Het begrip ‘onderneming’ wordt in de rechtspraak ruim geïnterpreteerd. Vergelijking met een maatman (een collega die arbeid van (nagenoeg) gelijke waarde verricht) in dienst van een andere vestiging van dezelfde werkgever is derhalve mogelijk. Ook een zelfstandige huishouding zou onder het begrip ‘onderneming’ kunnen vallen.

19 Tenslotte het begrip ‘**arbeid van nagenoeg dezelfde waarde**’. Hieronder wordt volgens de Memorie van Antwoord verstaan ‘zowel arbeid die van net iets meer waarde is, als arbeid van net iets minder waarde’. De Commissie Gelijke Behandeling hanteert als algemene beleidslijn dat bij een verschil tot en met een halve bandbreedte van de functiegroep (uitgedrukt in functiewaarderingspunten) nog gesproken kan worden van arbeid van gelijke of nagenoeg gelijke waarde. Voor een exacte vaststelling hanteert de Commissie Gelijke Behandeling een statistische kansberekeningsmethodiek.

## *Gelijk loon*

20 Het loon wordt geacht gelijk te zijn wanneer het is berekend op grondslag van gelijkwaardige maatstaven. De wet garandeert de werknemers derhalve geen gelijk nettoloon. Dit zou ook niet mogelijk zijn nu op grond van fiscale en sociale wetgeving voor verschillende groepen verschillende tarieven worden gehanteerd. Evenmin geeft de wet de werknemers aanspraak op een gelijk brutoloon. Loonverschillen kunnen bijvoorbeeld ontstaan door een verschil in leeftijd, in diensttijd, in opleidingsniveau etc. Deze loonverschillen moeten dan wel gerechtvaardigd zijn. Omdat het voor werknemers vaak niet eenvoudig is na te gaan hoe hun salaris is berekend, laat staan hoe dat van de maatman is vastgesteld, heeft het HvJEG bepaald dat bij een onduidelijke beloningsstructuur op de werkgever de bewijslast rust dat het salarissysteem niet discriminatoir is.

## *Bewijslast*

21 Met ingang van 1 januari 2001 is er een nieuw artikel opgenomen in de WGB. Kort gezegd houdt dit artikel in dat als een werknemer in een juridische procedure feiten naar voren brengt die kunnen wijzen op discriminatie op grond van geslacht, het aan de werkgever is om het tegendeel te bewijzen. Met deze wetwijziging wordt de EU-richtlijn over de bewijslast in gevallen van discriminatie op grond van geslacht geïmplementeerd in de Nederlandse wetgeving. Het doel van deze richtlijn is om het gelijke behandelingsrecht met betrekking tot geslacht effectiever te maken door bewijsrechtelijke belemmeringen op te heffen.

## *Verjaring*

22 Teneinde te voldoen aan de eisen van het EG-recht, is op 4 oktober 2000 de verjaringstermijn in de WGB voor het vorderen van gelijk loon verlengd van twee naar vijf jaar, de gewone termijn van loonvorderingen.

## *Burgerlijke Wetboek*

23 Het verbod op onderscheid tussen mannen en vrouwen bij de arbeidsvoorwaarden, waartoe loon wordt gerekend, is thans voor ‘gewone’ werknemers neergelegd in artikel 7:646 BW. In dit artikel wordt bepaald dat de werkgever geen onderscheid mag maken tussen mannen en vrouwen bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst, het verstrekken van onderricht aan de werknemer, in de arbeidsvoorwaarden, bij de bevordering en bij de opzegging van de arbeidsovereenkomst (lid 1).

24 Alleen in gevallen van zogenaamde positieve discriminatie mag van lid 1 worden afgeweken. Onder ‘onderscheid tussen mannen en vrouwen’ wordt zowel direct als indirect onderscheid verstaan. Onder direct onderscheid wordt mede verstaan onderscheid op grond van zwangerschap, bevalling en moederschap. Onder indirect onderscheid wordt verstaan onderscheid op grond van andere hoedanigheden dan het geslacht, bijvoorbeeld echtelijke staat of gezinsomstandigheden, dat onderscheid op grond van geslacht tot gevolg heeft. (lid 5). Van indirect onderscheid is geen sprake, als voor de op het eerste gezicht indirect onderscheid makende handelwijze een objectieve rechtvaardigingsgrond aangevoerd kan worden (lid 6).

25 Onder arbeidsvoorwaarden is ook het loon begrepen. Nadere regels omtrent het maken van onderscheid naar geslacht in verband met het loon worden gegeven in paragraaf 2 van de WGB.

## **Jurisprudentie onderzoek**

### **Commissie Gelijke Behandeling**

26 Kwesties met betrekking tot ‘gelijke behandeling’ kunnen in Nederland worden voorgelegd aan de kantonrechter of aan de Commissie Gelijke Behandeling (‘CGB’). Hieronder volgt een aantal verkorte uitspraken van de CGB met betrekking tot ongelijke beloning en, voor zover aanwezig, specifiek met betrekking tot ongelijkheid in variabele beloning.

# PWC CONSULTING

## *CGB oordeel 2000-45*

27 Drie werknemers stellen ongelijk beloond te worden ten opzichte van hun mannelijke collega's die dezelfde functie uitoefenen. De commissie stelt vast dat bij het bepalen van de aanvangssalarissen, de beloningsmaatstaven 'onderhandelingsresultaat' en 'marktwaarde' bij werknemers en de mannelijke collega's niet op dezelfde wijze heeft plaatsgevonden. Daarnaast heeft de werkgever geen goede verklaring gegeven voor het feit dat werknemers voor hun lease-auto's een relatief hoger eigen bijdrage moeten betalen dan hun collega's.

28 Zowel bij het vaststellen van de aanvangssalarissen als bij het toepassen van de regeling voor de lease-auto is er onderscheid op grond van geslacht gemaakt.

29 Wat betreft de salarisgroei oordeelt CGB dat de beloningsmaatstaven hierbij wel op consequente wijze op werknemers en de collega's zijn toegepast. Ook het feit dat een van de collega's een telefoonkostenvergoeding ontving en werknemers niet, acht de CGB niet in strijd met de wet nu gebleken is dat hij, in tegenstelling tot werknemers, vaak thuis werkt.

## *CGB oordeel 1996-49*

30 Werknemer is als administratief medewerkster werkzaam geweest bij werkgever en meent dat zij arbeid van (nagenoeg) gelijke waarde verricht als de mannelijke collega die als bulldozerchauffeur werkt, terwijl zij een lagere beloning ontvangt. De commissie oordeelt dat werknemer arbeid van een hogere waarde verricht als de bulldozerchauffeur. De werkgever baseert het verschil in salaris tussen werknemer en de bulldozerchauffeur op verschil in marktwaarde.

31 De CGB oordeelt dat 'marktwaarde' onder omstandigheden enig verschil in beloning kan rechtvaardigen, echter slecht gedurende de periode dat de schaarste op de arbeidsmarkt daadwerkelijk bestaat/ of voortduurt.

## *CGB oordeel 1996-46*

32 Werknemer was werkzaam in de functie van serveerster. Ondanks gelijkwaardig functieniveau verdiende werknemer minder dan haar mannelijke collega. Met betrekking tot de beloningsmaatstaven overweegt de CGB het volgende:

- (a) een verschil in leeftijd rechtvaardigt geen verschil in beloning aangezien in dit geval levenservaring niet van belang is voor de functie;

- (b) niet aangetoond is, dat er sprake is van een relevant verschil in werkervaring dat voldoende reden is voor een verschil in beloning;
- (c) de loutere verwachting dat iemand in de toekomst meer verantwoordelijkheden krijgt, is niet voldoende rechtvaardiging voor een voortdurend verschil in beloning, waar de feitelijke werkzaamheden gelijk zijn gebleven.

## **Kantongerecht, Arrondissementsrechtbank, Hof en Hoge Raad**

*Hoge Raad 10 december 1982, NJ 1983, 687 (Binderen-Kaya)*

33 Degene die indirect onderscheid maakt moet aantonen dat daarvoor een objectieve rechtvaardigingsgrond bestaat.

## **Hof van Justitie Europese Gemeenschappen**

34 Het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen (HvJEG) heeft al vele uitspraken gedaan met betrekking tot gelijke beloning tussen mannen en vrouwen. Hieronder zal de huidige lijn van het HvJEG ten aanzien van gelijke beloning worden beschreven en zal een aantal uitspraken kort worden weergegeven.

*Verskil in beloning tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers*

35 Volgens de rechtspraak van het HvJEG geldt het verbod van discriminatie tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers niet alleen voor overheidshandelingen, maar ook voor alle overeenkomsten die een collectieve regeling van arbeid in loondienst inhouden en voor overeenkomsten tussen particulieren (arrest Defrenne II, 43/75).

36 Het begrip beloning in de zin van het EG-verdrag en de Richtlijn omvat volgens het HvJEG alle huidige of toekomstige voordelen in geld of in natura, mits deze - zij het ook indirect – door de werkgever aan de werknemer uit hoofde van diens dienstbetrekking worden betaald (arrest Barber, C-262/88).

37 Wat de methode betreft om de naleving van het beginsel van gelijke beloning bij vergelijking van de door de betrokken werknemers ontvangen beloning te controleren, is volgens het HvJEG werkelijke doorzichtigheid die doeltreffende controle mogelijk maakt, slechts verzekerd wanneer het beginsel van gelijke beloning wordt toegepast ten aanzien van elk onderdeel van de aan mannelijke en vrouwelijke werknemers toegekende beloning in plaats van alleen te letten op de aan de werknemers toegekende voordelen in hun totaliteit (arrest Barber, C-262/88).

38 Omdat het beginsel van gelijke beloning veronderstelt dat de mannelijke en vrouwelijke werknemers op wie het van toepassing is, zich in een identieke of vergelijkbare situatie bevinden, moet ook worden nagegaan of de betrokken werknemers gelijke arbeid verrichten of arbeid waaraan een gelijke waarde kan worden toegekend (arrest Roberts, C-132/92).

### *Gelijke of gelijkwaardige arbeid*

39 De begrippen gelijke arbeid, zelfde functie en gelijkwaardige arbeid als bedoeld in het EG-Verdrag en de EG-Richtlijn zijn zuiver kwalitatieve begrippen, aangezien zij uitsluitend betrekking hebben op de aard van de door betrokken werknemers daadwerkelijk verrichte arbeid (arrest Macarthy's, 129/79).

40 Op zichzelf is het feit dat betrokken werknemers in dezelfde functiegroep zijn ingedeeld, geen afdoende grond voor de conclusie dat zij gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten. Om uit te maken of werknemers gelijke arbeid verrichten of arbeid van gelijke waarde, heeft het HvJEG meermaals geoordeeld dat moet worden nagegaan of deze werknemers, gelet op een reeks van factoren zoals de aard van de werkzaamheden die aan de betrokken werknemers zijn toevertrouwd, de opleidingsvereisten voor die werkzaamheden en de arbeidsomstandigheden waaronder deze werkzaamheden worden verricht, kunnen worden geacht zich in een vergelijkbare situatie te bevinden (o.a. arrest Royal Copenhagen, C-400/93).

### *Objectieve rechtvaardiging voor ongelijke beloning*

41 Volgens de rechtspraak van het HvJEG moet een verschil in beloning van vrouwelijke werknemers ten opzichte van mannelijke werknemers voor gelijke of gelijkwaardige arbeid in beginsel worden geacht in strijd te zijn met het EG-Verdrag en dus met de Richtlijn. Dit is slechts anders wanneer het verschil in behandeling wordt gerechtvaardigd door objectieve factoren die niets van doen hebben met discriminatie op grond van geslacht. (arresten Macarthy's, 129/97 en Hill en Stapleton, C-243/95) Bovendien moet de door de werkgever aangevoerde grond ter verklaring van de ongelijkheid beantwoorden aan een werkelijke behoefte van de onderneming, geschikt zijn om het beoogde doel te bereiken en daarvoor ook noodzakelijk zijn (arrest Bilka, 170/84).

42 Voor arbeid in stukloon is het essentieel dat de werkgever de productiviteit van de werknemers en dus hun persoonlijke arbeidscapaciteit in aanmerking kan nemen. Hieromtrent heeft het HvJEG reeds geoordeeld dat indien de maatstaf voor twee groepen werknemers die gelijke arbeid tegen stukloon verrichten, dezelfde is, het beginsel van gelijke beloning niet verbiedt dat die werknemers verschillende beloningen ontvangen, wanneer dit het gevolg is van hun verschillende individuele arbeidsresultaten (arrest Royal Copenhagen, C-400/93).

43 Voor arbeid in tijdloon daarentegen, geldt eenzelfde functie als criterium, welk begrip equivalent is aan dat van gelijke arbeid in de zin van de Richtlijn. Dit begrip is evenwel gedefinieerd aan de hand van objectieve criteria, waartoe niet behoort een in wezen subjectieve en variabele factor als het persoonlijk rendement van de werknemer. Een werkgever kan slechts een ongelijk salaris toekennen op grond van de kwaliteit van de prestaties bij de uitvoering van feitelijke werkzaamheden die aanvankelijk aan de betrokken werknemers waren opgedragen, door de betrokken werknemers verschillend werk te geven, bijvoorbeeld door degene wiens prestaties tegenvallen, in een andere functie te plaatsen. Het is de werkgever immers niet verboden om met de persoonlijke capaciteiten rekening te houden voor de ontwikkeling van de loopbaan van de werknemer ten opzichte van diens collega en derhalve ook voor de ontwikkeling van hun functies en uiteindelijk voor hun beloning, ook al werden beide werknemers in het begin van hun arbeidsovereenkomst geacht gelijke of gelijkwaardige arbeid te verrichten (arrest Wiener Gebietskrankenkasse, C-309/97).

### *Bewijslast*

44 Wanneer een onderneming een stelsel van beloning toepast dat bestaat uit een systeem van individuele toeslagen op de basissalarissen en wordt gekenmerkt door een volstrekt gebrek aan doorzichtigheid, dient de werkgever te bewijzen dat zijn beloningspraktijk niet discriminerend is, wanneer een vrouwelijke werknemer met betrekking tot een relatief groot aantal loontrekkenden aantoont dat de gemiddelde beloning voor vrouwelijke werknemers lager is dan die voor mannelijke werknemers (arrest Danfoss, 109/88)

## Enkele uitspraken HvJEG

*HvJEG 26 juni 2001, zaak C-381/99 (Brunnhofer/Bank der österreichischen Postsparkasse)*

45 Een maandelijks salaristoelage waarop betrokken werknemers aanspraak hebben krachtens hun individuele arbeidsovereenkomst en die door de werkgever uit hoofde van hun dienstbetrekking wordt betaald, vormt een beloning in de zin van de Richtlijn;

46 Gelijke beloning moet niet alleen ten aanzien van een globale beoordeling van de aan de werknemers toegekende voordelen, maar ook ten aanzien van ieder afzonderlijk bestanddeel verzekerd zijn;

47 Het feit dat de vrouwelijke werknemer en de met haar vergeleken mannelijke werknemer in dezelfde functiegroep zijn ingedeeld volgens de voor hun functie geldende collectieve overeenkomst, is op zichzelf niet voldoende om te concluderen dat de twee werknemers gelijke arbeid verrichten of arbeid waaraan een gelijke waarde wordt toegekend;

48 Een verschil in beloning kan worden gerechtvaardigd door omstandigheden die in de voor de betrokken werknemers geldende collectieve overeenkomst niet in aanmerking zijn genomen, mits het gaat om objectieve gronden die niets van doen hebben met discriminatie op grond van geslacht en beantwoorden aan het evenredigheidsbeginsel;

49 In geval van arbeid in tijdloon kan een verschil in beloning die aan twee werknemers van verschillend geslacht voor eenzelfde functie of gelijkwaardige arbeid hun aanstelling is toegekend, niet worden gerechtvaardigd door factoren die eerst na de indiensttreding van de betrokken werknemers bekend zijn geworden en eerst in de loop van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst kunnen worden beoordeeld, zoals een verschil in persoonlijke arbeidscapaciteit of in de kwaliteit van de prestaties van de betrokkenen.

*HvJEG 30 maart 2000, JAR 2000, 123*

50 Het Hof oordeelde dat bij een loonvergelijking de onderdelen waaruit het loon bestaat met elkaar vergeleken moeten worden en niet het totaalpakket. Daarbij geldt dat een toeslag voor het werken op ongunstige uren als een loononderdeel moet worden aangemerkt.

*HvJEG 11 mei 1999, zaak C-309/97, NJ 1999, 765 (Wiener Gebietskrankenkasse)*

51 De functie van psychotherapeut kan – in Oostenrijk – door psychologen en door artsen worden vervuld. Op het eerste gezicht oefenen zij een identieke werkzaamheid uit. Bij de behandeling van hun patiënten gebruiken zij echter kennis en bekwaamheden die zij in zeer verschillende studierichtingen hebben verworven. De artsen zijn bovendien ook bevoegd voor de uitoefening van activiteiten die vallen binnen een ander gebied dan dat waarvoor de psychologen, die allen als psychotherapeut kunnen werken, bevoegd zijn. In deze omstandigheden kunnen, volgens het HvJEG, twee groepen werknemers met een verschillende beroepsopleiding, niet worden geacht zich in een vergelijkbare situatie te bevinden. In dit geval brengt de factor opleiding derhalve mee dat de arbeid niet van gelijke waarde wordt gezien en dat ook een verschil in beloning gerechtvaardigd wordt.

*HvJEG 6 oktober 1993, zaak 109/91 (Ten Oever)*

52 Volgens vaste rechtspraak omvat het begrip beloning in de zin van de tweede alinea van artikel 119 EG-verdrag alle huidige of toekomstige voordelen, in geld of in natura, mits deze, zij het ook indirect, door de werkgever aan de werknemer uit hoofde van zijn dienstbetrekking worden betaald. Het feit dat bepaalde uitkeringen na beëindiging van de dienstbetrekking worden betaald, staat niet eraan in de weg, dat zij naar hun aard een beloning kunnen zijn in de zin van artikel 119 EG-verdrag.

*HvJEG 17 mei 1990, zaak 262/88 (Barber)*

53 Uitkeringen door een werkgever aan een werknemer in verband met diens gedwongen ontslag vallen binnen de werkingssfeer van artikel 119, tweede alinea EG-verdrag, ongeacht of zij ingevolge een arbeidsovereenkomst, ingevolge wettelijke bepalingen dan wel vrijwillig worden gedaan.

54 De toepassing van het beginsel van gelijke beloning moet worden verzekerd ten aanzien van elk onderdeel van de beloning en niet slechts door de aan de werknemers toegekende voordelen in hun totaliteit te beoordelen.

*HvJEG 17 oktober 1989, zaak 109/88 (Danfoss)*

55 Wanneer een onderneming een stelsel van beloning toepast dat wordt gekenmerkt door een volstrekt gebrek aan doorzichtigheid, dient de werkgever te bewijzen dat zijn beloningspraktijk niet discriminerend is, wanneer een vrouwelijke werknemer met betrekking tot een relatief groot aantal loontrekkenden aantoonbaar is dat de gemiddelde beloning voor vrouwelijke werknemers lager is dan die voor mannelijke werknemers.

56 Wanneer blijkt dat vrouwelijke werknemers door de toepassing van toeslagcriteria zoals flexibiliteit, beroepsopleiding of anciënniteit stelselmatig worden benadeeld,

- (a) kan de werkgever de toepassing rechtvaardigen van het criterium flexibiliteit, indien dit wordt opgevat in de zin van het vermogen om zich aan te passen aan variabele werktijden en arbeidsplaatsen, door aan te tonen dat dat vermogen van belang is voor de uitvoering van de aan de werknemer opgedragen specifieke werkzaamheden, maar niet indien het wordt opgevat als betrekking hebbende op de kwaliteit van het door de werknemer verrichte werk;
- (b) kan de werkgever toepassing van het criterium beroepsopleiding rechtvaardigen door aan te tonen dat die opleiding van belang is voor de uitvoering van de aan de werknemer opgedragen specifieke werkzaamheden;
- (c) behoeft de werkgever de toepassing van het criterium anciënniteit niet speciaal te rechtvaardigen.

*HvJEG 13 mei 1986, zaak 170/84 (Bilka Kaufhaus)*

57 Er dient een objectieve rechtvaardigingsgrond voor indirecte discriminatie te zijn.

*HvJEG 27 maart 1980, zaak 129/79 (Macarthys-Smith)*

58 Het HvJEG besliste in deze zaak dat de vergelijking van het loon met dat van een voorganger mogelijk is. Dat wil zeggen de maatman waarmee men zich vergelijkt hoeft de 'gelijke arbeid' niet altijd tegelijkertijd te verrichten met degene die de loonvordering instelt.

*HvJEG 8 april 1976, zaak 43/75 (Defrenne II)*

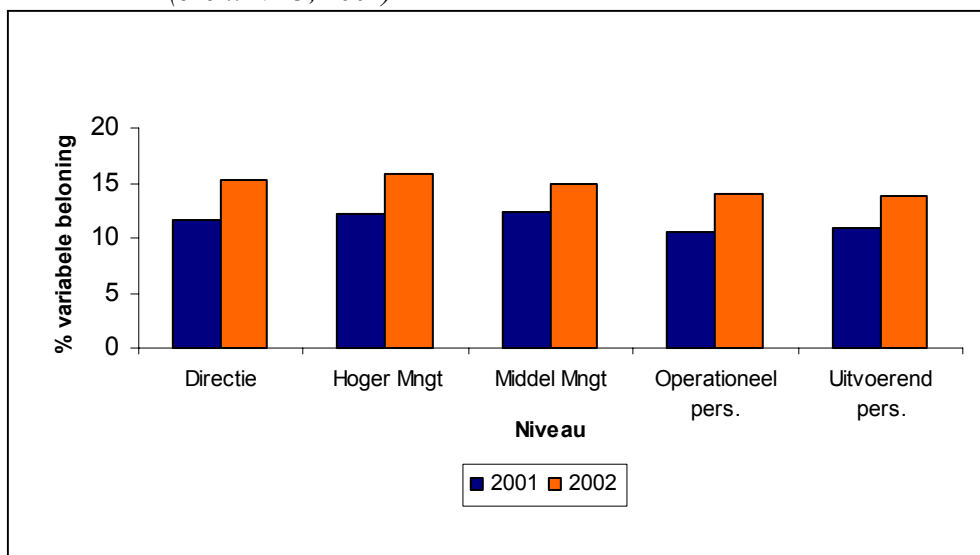
59 Artikel 119 EG verdrag is dwingend recht, zodat het verbod van discriminatie tussen mannelijk en vrouwelijke werknemers niet slecht geldt voor overheidshandelingen, doch eveneens van toepassing is op alle overeenkomsten die een collectieve regeling van arbeid in loondienst inhouden, alsmede op contracten tussen de particulieren.

## B Variabele beloning

### *Inleiding*

1 De gedachte om een deel van de beloning van werknemers te baseren op geleverde prestaties of resultaten, is terug van een beetje weggeweest. Variabele beloning, ook wel *prestatiebeloning* of (ten onrechte) *flexibele beloning* genoemd, bestaat immers al jaren. Een goed voorbeeld daarvan is stukloon, de oudste vorm van variabele beloning. De afgelopen tijd is een ontwikkeling te zien dat in steeds meer organisaties variabele beloning wordt ingevoerd. Meer dan een kwart van de Nederlandse bedrijven kent inmiddels een vorm van variabele beloning en ook het variabele deel van de totale beloning wordt steeds groter (zie figuur E.1).

*Figuur E.1: variabele beloning als % van het totaal jaarsalaris voor een aantal functieniveaus (bron: NBO, 2001)*



### *Voordelen van variabele beloning*

2 In veel organisaties zijn de loonkosten één van de grootste kostenposten. Organisaties streven er naar om voor dat geld het beste uit hun mensen te halen. Er wordt daarom gekeken of er effectiever of efficiënter kan worden gewerkt en zo de productiviteit kan worden verhoogd. Het gebruik van variabele beloning is hierbij een handig hulpmiddel. Doordat medewerkers namelijk zelf invloed hebben op de hoogte van hun beloning, zijn ze eerder gemotiveerd om beter en efficiënter te werken. Kortom het arbeidsgedrag van medewerkers kan in een gewenste richting worden gestuurd.

# PWC CONSULTING

3 Door de krapte op de arbeidsmarkt van de afgelopen twee jaar, werden organisaties gedwongen om kritisch naar hun beloning te kijken. Het aanbieden van variabele beloning kan een manier zijn om aantrekkelijker te worden op die arbeidsmarkt en een marktconforme beloning aan te bieden, zonder dat de totale loonsom daar permanent door wordt verhoogd. De beloning ademt op deze manier mee met de conjunctuur. Zo werden er de afgelopen jaren in de ICT-branche hoge bonussen gegeven, maar zijn ze de afgelopen maanden drastisch gekelderd.

4 Variabele beloning kan ook gebruikt worden om een bepaald cultuuromslag te weeg te brengen binnen de organisatie of om juist een bestaande cultuur te ondersteunen. Zo kan een organisatie open management bevorderen door het stellen van duidelijke doelen en kan ze ‘ondernemersschap’ stimuleren door het verbinden van de individuele bijdrage aan de beloning salaris. Het uiteindelijke doel is dat er een grotere betrokkenheid ontstaat bij de organisatie.

5 Veel werknemers staan positief tegenover variabele beloning, omdat het gevoel van rechtvaardigheid wordt bevestigd wanneer werknemers die hard werken, ook daarvoor betaald worden. Absoluut noodzakelijk hiervoor is dat het duidelijk is waarom de één wel een extra beloning krijgt en de ander niet.

## *Randvoorwaarden voor het werken met variabele beloning*

6 De meeste nadelen die aan variabele beloning kleven, worden niet door het systeem op zich veroorzaakt, maar door de manier waarop dit in de praktijk wordt uitgevoerd. Het is dan ook allereerst van belang om naar de cultuur van de organisatie te kijken en daarbij een aantal vragen te stellen: welk doel wil de organisatie nastreven met het invoeren van variabele beloning en past dit bij de organisatie? Wil de organisatie wel dat er een meer prestatiegerichte organisatie ontstaat en durven mensen elkaar aan te spreken op het nakomen van gemaakte afspraken? Is dit de meest voor de hand liggende manier om mensen aan de organisatie te binden of gaat het juist contraproductief werken?

7 Ten tweede is het belangrijk om, voordat variabele beloning wordt ingevoerd, te kijken naar de samenstelling van het personeelsbestand. Wanneer een organisatie namelijk besluit dat het niet mogelijk of wenselijk is dat er voor de hele organisatie variabele beloning wordt ingevoerd, moet dit goed onderbouwd en gecommuniceerd worden. Vooral de ondersteunende diensten binnen een organisatie worden namelijk vaak over het hoofd gezien als het gaat om variabele beloning. Het gevaar hiervan is, dat er een ‘wij-zij’ gevoel gaat ontstaan met alle demotiverende gevolgen van dien.

8 Wanneer variabele beloning wordt ingevoerd, moet de organisatie de consequentie aanvaarden dat medewerkers betaald gaan worden als het financieel kan.

# PWC CONSULTING

9 Wanneer er een variabele beloning wordt overeengekomen, moeten er heldere doelstellingen of prestatiecriteria worden gedefinieerd. Variabele beloning kan immers alleen motiveren als duidelijk is welke prestaties worden beloond en er realistische doelstellingen worden afgesproken. Voor het bepalen van doelstellingen worden drie stappen doorlopen:-

- (a) bepalen van de aspecten die belangrijk zijn voor het eindresultaat;
- (b) bepalen van de mogelijke prestatie-indicatoren;
- (c) bepalen van de individuele bijdrage.

Een manier om de kwaliteit van de doelstellingen vervolgens te meten, is door te kijken of ze SMART geformuleerd zijn: **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ceptabel, **R**ealistisch en **T**ijdgebonden.

10 Naast het gedegen opstellen van doelstellingen, moet er op een van tevoren bepaald moment een evaluatie plaatsvinden van de geleverde prestaties. Een goed functionerend beoordelingssysteem en goed opgeleide beoordelaars zijn dan ook belangrijk. Zoals eerder gezegd, werkt variabele beloning alleen motiverend als medewerkers het gevoel hebben rechtvaardig te worden behandeld. De economische waarde van variabele beloning wordt minder belangrijk gevonden dan eerlijkheid en duidelijkheid over de manier van verdelen. Het is daarbij niet voldoende dat er één keer per jaar een beoordeling plaats vindt. Ook tussentijdse evaluaties en eventuele coaching horen daarbij.

## *Verschillende vormen van variabele beloning*

11 Er zijn verschillende vormen van variabele beloning te onderscheiden (zie figuur E.2).

*Figuur E.2: verschillende vormen van variabele beloning*

	Hoofdkenmerk	Voordelen	Nadelen
Stukloon	Uitkering per geleverd stuk werk	Duidelijk en meestal puur objectief	Moeilijk beheersbaar, risico van suboptimalisatie
Eenvoudig bonussysteem	Eenmalige uitkering, met of zonder regels	Eenvoudig toepasbaar bij vertrouwen in management	Bij gering vertrouwen in management contraproductief
Target-bonus-systeem	Individuele en/of groepsprestaties op bepaalde afgesproken doelstellingen	Directe link mogelijk met doelstellingen organisatie (focussing)	Vereist een goed beoordelingssysteem, goede beoordelaars en volwassen personeel
Multifactor bonussysteem	Verschillende factoren met verschillend gewicht	Prestaties op alle niveaus gewogen meetellen in vaststelling van beloning en terugrekenbaarheid	Ingewikkeld en (soms) bewerkelijk
Winstdeling	Collectieve prestaties	Betrokkenheid bij succes gehele organisatie	Geen relatie met individuele prestaties
Stock options	Opties op aandelen	Stimuleren ondernemerschap en binding, kan fiscaal aantrekkelijk zijn	Toegekende opties kunnen niet afgenomen worden als de prestatie van een individu minder wordt

12 In de praktijk blijkt dat de individuele bonus en de winstdeling het meest worden toegepast. Over het algemeen kan verder gezegd worden dat hogere functies een groter variabel deel in hun beloning hebben dan lagere functies en dat de teambonus vaker bij lagere functies wordt toegepast.

13 Variabele beloning is vooral in middelgrote en kleinere bedrijven snel populairder geworden. Dit komt doordat deze bedrijven moesten concurreren met grotere bedrijven voor het binnen halen van mensen. Variabele beloning is dan een voor de hand liggend instrument, aangezien op deze manier een marktconforme beloning kan worden aangeboden, zonder dat het definitieve gevolgen heeft voor de loonkosten.

14 Uit een praktijkonderzoek is gebleken dat het gebruik van variabele beloning een positief effect heeft op prestatieverbetering, voor zowel de productiviteit, het vertonen van gewenst gedrag als het aanleren van nieuw gedrag. Ook heeft variabele beloning een positief effect op het gevoel van rechtvaardigheid bij medewerkers, mits goed toegepast. Variabele beloning heeft echter geen positief effect op kostenbeheersing.

### *Samenvatting*

15 Variabele beloning kan een goede manier zijn om mensen te motiveren en ze effectiever te laten werken. Daarnaast vergroot variabele beloning de betrokkenheid bij de organisatie. Variabele beloning zal echter alleen succesvol zijn als er heldere en duidelijke doelstellingen zijn afgesproken en er een goed beoordelingssysteem is om de doelstellingen te evalueren. Belangrijk daarbij is dat vooral het middle management het systeem kan hanteren.

## C Overige onderzoeken naar beloningsverschillen

### *Onderzoek in Nederland van de Arbeidsinspectie*

1 Het meest recente onderzoek in Nederland naar de beloning van mannen en vrouwen is het onderzoek van de Arbeidsinspectie naar de positie van mannen en vrouwen in het bedrijfsleven en bij de overheid in 1998.

2 Uit dit onderzoek bleek het verschil tussen het bruto uurloon van vrouwelijke werknemers en het bruto uurloon van mannelijke werknemers in het bedrijfsleven 23% te zijn en in de overheid 15%. Als gecorrigeerd werd voor verschillen in achtergrondkenmerken dan werd het beloningsverschil 7% resp. 4%. Er moet worden opgemerkt dat onder de achtergrondkenmerken naast kenmerken als sector en functieniveau ook kenmerken zitten zoals allochtoon/autochtoon en voltijd/deeltijd. Onderscheid in beloning op basis van deze kenmerken is doorgaans niet gerechtvaardigd.

3 Het onderzoek van de Arbeidsinspectie heeft ook gekeken naar de omvang van extra uitkeringen. In dit onderdeel zitten componenten die wij als variabele beloning beschouwen zoals winstdeling, maar beloning naar prestatie valt er niet onder. Uit het onderzoek blijkt dat vrouwen minder vaak een uitkering ontvangen dan mannen – gemiddeld 16% van de vrouwen ontvangt een uitkering tegenover 34% van de mannen. Er is geen verschil in de hoogte van de ontvangen uitkering uitgedrukt als percentage van het brutoloon.

### *Onderzoek in de V.S.*

4 Ook in de V.S. wordt regelmatig onderzoek gedaan naar de beloning van mannen en vrouwen. Uit gegevens van de US Census Bureau (Current population reports, series P-60, US Commerce Department) blijkt dat het jaarloon van vrouwen met een fulltime aanstelling gemiddeld 74% bedraagt van het jaarloon van de mannelijke fulltime werknemers. Opvallend is dat dit verschil het afgelopen 30 jaar constant is gebleven.

## *Onderzoek in Groot-Britannië*

5 Onderzoek naar beloningsverschillen tussen fulltime mannelijke en vrouwelijke werknemers in 1998 (New Earnings Survey 1978, Office for National Statistics) laat zien dat het bruto uurloon van vrouwen in de categorie “Manual labour” 72% is van het loon van mannen. In de categorie “Non-manual labour” is dat percentage 69%. Omdat vrouwen relatief vaker in de beter betaalde categorie “Non-manual labour” zitten, is het gemiddelde beloningsverschil voor alle werknemers kleiner. Het bruto uurloon van vrouwen gemiddeld over alle werknemers bedraagt 80% van het uurloon van de mannelijke werknemers.

6 Opvallend is dat het beloningsverschil in het weekloon en het jaarloon tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers met een fulltime aanstelling groter is. Het weekloon van vrouwen bedraagt 73% van het weekloon van mannen, en het jaarloon 71%. Dit wordt verklaard doordat mannen vaker overwerktoeslagen en prestatiebeloning ontvangen.

7 Onder deeltijdwerkers is het bruto uurloon van vrouwen en mannen nagenoeg gelijk (het uurloon van vrouwelijke werknemers is gemiddeld 99% van het uurloon van de mannelijke werknemers). Wel is het zo dat veel meer vrouwen dan mannen deeltijd werken, namelijk 44% van de vrouwen tegenover 8% van de mannen (Equal Opportunity Commission analysis of labour force survey Spring 1998, Office for National Statistics).

8 In de U.K. heeft ook een onderzoek plaatsgevonden naar attitudes over gelijke beloning (Attitudes and Equal Pay 2000). Vakbonden en P&O functionarissen van grote organisaties (met meer dan 200 werknemers) zijn ondervraagd over hoe ze kijken tegen het onderwerp gelijke beloning en of ze maatregelen hebben genomen om gelijke beloning te waarborgen.

9 De attitudes van de respondenten konden in vier categorieën onderverdeeld worden:-

- (a) sommige organisaties waren zeer geïnteresseerd aan gelijke beloning en hebben concrete maatregelen genomen om gelijke beloning te waarborgen. Deze organisaties bevinden zich vaker in de overheidssector;
- (b) sommige organisaties zijn ervan bewust dat ze niet genoeg doen om gelijke beloning te waarborgen en willen in de toekomst wel stappen ondernemen. Deze organisaties zitten vaak in de dienstensector;
- (c) sommige organisaties zijn bezig om hun beloningssysteem in het algemeen te verbeteren, maar kijken niet naar het specifieke onderwerp gelijke beloning. Deels bestaat deze categorie uit organisaties in de dienstensector, deels uit organisaties in de productiesector (manufacturing);

# PWC CONSULTING

- (d) sommige organisaties hebben geen actie ondernomen om gelijke beloning te onderzoeken maar zijn ervan overtuigd dat er geen problemen zijn met hun beloningstelsel. Deze organisaties bevinden zich in de productiesector.

## D Woordenlijst

- Vast salaris  
Het overeengekomen vaste bruto jaarsalaris inclusief vakantietoeslag, een eventuele dertiende maand en/of andere vaste uitkeringen zoals een ploegentoeslag maar exclusief variabele beloningscomponenten zoals bonussen.
- Individuele bonus  
Een variabele beloning die regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) op individuele basis wordt uitgekeerd. Voorbeelden zijn commissie, gratificaties en bonussen op basis van overeengekomen (individuele) prestatie indicatoren.
- Team bonus  
Een variabele beloning die wordt uitgekeerd aan leden van een (project-)team, een shift of een afdeling. Deze bonus is vaak gebaseerd op omzet- of productiegegevens.
- Opties  
Opties zijn het recht om aandelen te kopen op een vooraf vastgestelde prijs na een vooraf gedefinieerde periode. De waarde van een optie is bekend op het moment van uitoefening van dat recht. In dit onderzoek wordt naar de waarde van de opties niet gevraagd.
- Aandelen  
Aandelen geven de waarde van het bedrijf aan. Bij een aandelenregeling krijgen werknemers aandelen toegewezen of kunnen die aanschaffen tegen een bepaalde prijs (meestal de intrinsieke waarde van het aandeel). De waarde van de regeling is afhankelijk van de hoogte van het aandeel op het moment van verkoop. In dit onderzoek wordt naar de waarde van de aandelen niet gevraagd.
- Winstdeling  
De variabele beloning die wordt uitgekeerd op basis van de behaalde winst van het bedrijf in de afgelopen periode. Een voorbeeld van een winstdeling is een tantièmeregeling.
- Arbeidsknelpuntentoeelage  
Dit wordt ook wel een marktwaardetoeslag genoemd. Dit is een tijdelijke vaste toeslag die de mogelijkheid biedt om een hogere beloning te geven aan een gedeelte van de medewerkers. Dit is vaak het geval tijdens een schaarste van een bepaald type personeel, zoals bijvoorbeeld IT personeel. Via een Arbeidsknelpuntentoeelage kunnen

# PWC CONSULTING

bedrijven deze groep medewerkers tijdelijk een hogere beloning bieden.

- Loon in natura  
Alle beloning die niet in geld wordt uitgekeerd. Voorbeelden zijn de auto van de zaak en gesubsidieerde kinderopvang.
- Eindejaarsuitkering  
Een eindejaarsuitkering heeft als kenmerk dat deze beloning gegarandeerd is en over een bepaalde periode door de organisatie wordt uitbetaald. De uitkering is onafhankelijk van de prestaties van de organisatie of werknemer.
- Eenmalige uitkeringen  
Een eenmalige uitkering wordt uitgekeerd wegens een bijzondere omstandigheid of activiteit. Bijvoorbeeld doordat een medewerker een efficiëntere werkmethode heeft bedacht, een nieuwe collega heeft geïntroduceerd of doordat de medewerker een bepaalde tijd in dienst is geweest.
- Feestdagenuitkering  
Geschenken ter gelegenheid van bepaalde feestdagen.
- Overuurtoeslagen  
Een extra vergoeding doordat een werknemer, op aanvraag van de werkgever, meer uren heeft gewerkt dan vooraf overeengekomen.
- Onregelmatigheidstoeslagen  
Een extra vergoeding voor werknemers die werken op ongebruikelijke tijden. Een voorbeeld is een extra vergoeding voor een werknemer die 's avonds dient te werken.

## E Literatuurlijst

- 1 *De positie van mannen en vrouwen in het bedrijfsleven en bij de overheid 1998* (2000), drs. R. Spijkerman. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, den Haag. Elsevier.
- 2 *Najaarsrapportage CAO-afspraken 2000* (2000), Arbeidsinspectie, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- 3 *“Er is meer nodig”, aanbevelingen voor het arbeidsvoorwaardenoverleg 2001*, nota van de Stichting van de Arbeid.
- 4 *Goed belonen werkt beter*, FNV-nota beloningsbeleid, september 2000, Stichting FNV Pers, Amsterdam.
- 5 *Je verdiende loon, checklist gelijke beloning mannen en vrouwen*, 2001. Stichting van de Arbeid, den Haag.
- 6 *Prestatie beloning gewogen: variabele beloning in Nederlandse organisaties*, KMPG Consulting, januari 2002.