



in Argentina, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Belgium, Brazil, Chile, China, Columbia, Denmark, Finland, France, Georgia, Germany, Guatemala, Hungary, India, Italy, Kazakhstan, Kirgizstan, Mexico, Netherlands, Paraguay, Poland, Russia, South Africa, South Korea, Spain, Sweden, Tajikistan, Turkmenistan, Ukraine, United Kingdom, United States, Uzbekistan

www.wageindicator.org

FLEXIBELE BELONING IN NEDERLAND

Maarten van Klaveren, STZ advies & onderzoek
Kea Tijdens, Universiteit van Amsterdam/AIAS
Onderzoek voor FNV Bondgenoten over flexibele beloning
30 mei 2008

Inhoud

Voorwoord	3
1 Inleiding	4
2 Flexibele beloning in Nederland	5
2.1 Korte geschiedenis van beloningsvormen	5
2.2 Wat is flexibele beloning?	13
2.3 In welke mate komt flexibele beloning voor?	15
2.4 Opvattingen van sociale partners over flexibele beloning	18
3 Onderzoeksmethode	21
3.1 De data	21
3.2 De uitsplitsingen	23
4 Enquête: De vormen van flexibele beloning	25
4.1 Mijn loon verschilt van maand tot maand	25
4.2 Reden fluctuerend loon	26
4.3 Stukloon, omzetprovisie, aantal klanten of patiënten, en loonwerk in agrarische sector	27
4.4 Aandeel van stukloon, omzetprovisie, aantal klanten of patiënten, of loonwerk in agrarische sector in totale loon	28
4.5 Resultaatafhankelijke betaling op jaarbasis	29
5 Enquête: Waar is flexibele beloning van afhankelijk?	31
5.1 Waar is flexibele beloning van afhankelijk?	31
5.2 Resultaatafhankelijke 13 ^e maand	31
5.3 Resultaatafhankelijke bonus	32
6 Enquête: Aandeel van flexibele beloning in de totale beloning	34

7	Enquête: Loonschalen en flexibele beloning	35
7.1	Werknemers aan het einde van hun loonschaal	35
7.2	Beloning van werknemers aan het einde van hun loonschaal	36
7.3	Beloning van werknemers niet aan het einde van hun schaal	37
8	Enquête: Functionerings- en beoordelingsgesprekken	41
9	Enquête: Meningen over flexibele beloning	42
9.1	Hoe verloopt het functionerings- en beoordelingsgesprek?	42
9.2	Over de beoordelingscriteria	43
9.3	Mening: eigen loon meer afhankelijk van prestaties	45
10	Belangrijkste resultaten	48
	Literatuur	53
	Bijlage 1: Definitie sector	55
	Bijlage 2: Definitie etnische groep	57
	Bijlage 3: Tabellen	59
	Bijlage 4: Vragenlijst	71
	Bijlage 5: De onderzoekers	77

Dit rapport is mede tot stand gekomen door de actieve inbreng van een zogenaamde klankbordgroep, die in drie bijeenkomsten waardevol commentaar op concepten heeft geleverd en suggesties heeft ingebracht. Deze klankbordgroep bestond uit de volgende personen:

- Anja Jongbloed, hoofdbestuurder FNV Bondgenoten
- Hafid Chaaby, bestuurder Metaal bij FNV Bondgenoten
- Rik Grutters, bestuurder Handel bij FNV Bondgenoten
- Gerard van Hees, bestuurder Diensten bij FNV Bondgenoten
- Fransien de Jong, bestuurder Industrie bij FNV Bondgenoten
- Maaïke Zorgman, bestuurder UGO bij FNV Bondgenoten
- Aldert Boonen, adviseur Arbeidsvoorwaarden bij FNV Bondgenoten
- Ad Leegerstee, adviseur Beloning & Functiewaardering bij FNV Bondgenoten
- Frank Knauf, adviseur Beloning & Functiewaardering bij FNV Bondgenoten
- Ron Peters, adviseur Beloning & Functiewaardering bij FNV Bondgenoten
- Joost Schouten, adviseur Beloning & Functiewaardering bij FNV Bondgenoten
- Antoinetta Eikenboom, adviesbureau Basis & Beleid
- Jet Thole, adviesbureau Basis & Beleid
- Lisette Vonk, adviesbureau Basis & Beleid

Voorwoord

Geachte lezer,

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

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

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

In totaal hebben bijna 24000 werknemers de enquête ingevuld. We kunnen dus met recht spreken van een grootschalig werknemersonderzoek! Voor de goede orde: het gaat vooral om een kwantitatief onderzoek. De gehanteerde onderzoeksmethode leent zich immers niet zo goed voor kwalitatief gericht onderzoek.

Op onze beloningsconferentie op 17 juni 2008 in Amsterdam presenteren wij de resultaten van dit onderzoek. Naar aanleiding van deze resultaten bespreken we een aantal belangrijke thema's. FNV Bondgenoten zal zich vervolgens buigen over de te trekken conclusies en de wensen van mensen meenemen in haar arbeidsvoorwaardenbeleid.

Rest ons de beide onderzoekers te danken voor hun prima werk en inzet.

Wij hopen van harte dat dit rapport op uw warme belangstelling mag rekenen!

Anja Jongbloed

Hoofdbestuur FNV Bondgenoten

1 Inleiding

Dit rapport is geschreven in opdracht van FNV Bondgenoten op basis van gegevens uit de doorlopende Loonwijzer-enquête over oktober 2007 – maart 2008, ten behoeve van de beloningsconferentie van FNV Bondgenoten op 17 juni 2008.

De opzet van het rapport is als volgt. In hoofdstuk 2, over flexibele beloning in Nederland, wordt de basis gelegd. Eerst wordt een historische terugblik gegeven op de ontwikkeling van beloningsvormen. Daaruit blijkt dat voor de Tweede Wereldoorlog in hoge mate sprake was van stukloon en andere vormen van flexibele beloning. Voorzover er per tijdseenheid werd beloond, stond kwalificatie centraal. Na 1945 verdwijnt het stukloon vrijwel geheel en komt, met functieclassificatie en –waardering, de aard van de functie centraal te staan. Vanaf 1975 neemt de druk toe om te gaan in de richting van flexibele beloning. Vervolgens gaat dit hoofdstuk in op de vormen van flexibele beloning die momenteel kunnen worden onderscheiden; de mate waarin flexibele beloning volgens andere onderzoeken voorkomt, en de opvattingen van sociale partners over flexibel belonen. In hoofdstuk 3 leggen we onze onderzoeksmethode – de Loonwijzer-enquête – uit. In de hoofdstukken 4 tot en met 8 komen vervolgens de enquêteresultaten aan de orde: in hoofdstuk 4 de resultaten over vormen van flexibele beloning, in hoofdstuk 5 de resultaten met betrekking tot de vraag van welke factoren flexibele beloning afhankelijk is en in hoofdstuk 6 die met betrekking tot het aandeel van flexibele beloning in de totale beloning. In hoofdstuk 7 gaan we dan in op loonschalen en flexibele beloning, en in hoofdstuk 8 op functionerings- en beoordelingsgesprekken. In hoofdstuk 9 komen de meningen van de respondenten over flexibele beloning aan de orde. In hoofdstuk 10 vatten we onze bevindingen samen.

2 Flexibele beloning in Nederland

2.1 Korte geschiedenis van beloningsvormen

Frank Pot biedt in zijn proefschrift "Zeggenschap over beloningssystemen 1850 - 1987" een periodisering met daarbij per periode de reikwijdte van de toepassing van verschillende typen beloningssystemen in de Nederlandse industrie (Pot, 1988, 35). Wij nemen zijn schema over en voegen daar de periode 1987-2007 aan toe. Het aantal toegekende plusjes is een grove indicatie van de reikwijdte van de toepassing van de verschillende vormen van beloning. Vervolgens gaan wij kort in op de belangrijkste ontwikkelingen in deze respectievelijke perioden. Evenals Pot nemen we daarbij de perioden 1965-1975 en 1975-1987 samen voor de beschrijving.

Tabel 2.1 Beloningssystemen naar reikwijdte toepassing, Nederlandse industrie, 1850-2007

	1850-1890	1890-1920	1920-1945	1945-1965	1965-1975	1975-1987	1987-2008
1. Stukwerk	++	+	-	-	-	-	-
2. Kwalificatiebeloning	+++	+++	+++	++	+	+	+
3. Stukloon	+	++	+	-	-	-	-
4. Ervaringstarief	+	++	++	+	-	-	-
5. Gemeten tarief	-	-	+	++	+	+	-
6. Functiebeloning	-	-	+	++	+++	+++	+++
7. Persoonlijke beoordeling	-	-	+	++	++	+	++

2.1.1 1850-1890

Bij de opkomst van het moderne kapitalisme in ons land, vanaf rond 1850, kwamen twee beloningsvormen aanvankelijk het meeste voor: stukwerk, te betalen aan zelfstandige producenten, in thuisarbeid en in werkplaatsen, en kwalificatiebeloning per uur voor loontrekkers: meesters, gezellen en leerlingen kregen een verschillend uurloon op basis van verschillen in ervaring. Blijkens een landelijke enquête van het Algemeen Nederlandsch Werklieden-Verbond (ANWV) uit 1872 ging het bij dat laatste om vaste weeklonen en uurlonen, om combinaties daarvan en soms om een gemengd loon, een combinatie van uur- en stukloon. In de Twentse textielindustrie werd vanaf het begin overwegend stukloon betaald aan werknemers. Vanaf 1870 gingen de Twentse fabrikanten ertoe over om dit aan te vullen met een premiereregeling. Wie de gestelde minimum-hoeveelheid niet haalde, werd gekort op het normale loon per stuk; wie er bovenuit kwam, kreeg een premie toegekend. Erg stabiel was de ontwikkeling van beloningssystemen in deze vroege periode niet: het lijkt erop dat ondernemers vaak met verschillende systemen experimenteerden. Doorgaans beslisten zij eenzijdig over toepassing; uitzonderingen vormden de typografen- en diamantbewerkeren, waar overleg tussen patroons en vaklieden over de hoogte van de lonen groeide (Pot, 1988, 101-128).

2.1.2 1890-1920

In 1916 was stukloon in vrijwel alle industriële bedrijfstakken ingevoerd. Omdat in deze tijd thuiswerk en werkplaatsen evenwel door fabrieksmatige productie werden vervangen, nam de omvang van *stukwerk* alweer af. In tal van bedrijfstakken begonnen ondernemers met meer verfijnde systemen van stukloon, overgenomen uit het buitenland, te experimenteren. Deze vormen gingen veelal uit van tarieven die gebaseerd werden op een bepaalde hoeveelheid productie, de normprestatie. Tegen 1920 deed, vooral onder invloed van de ideeën van Taylor over wetenschappelijke bedrijfsvoering, de professionele vaststelling van tarieven zijn intree. Dat gebeurde in grotere bedrijven door het bedrijfsbureau, met behulp van tijdsstudies en stopwatch. Het stukloon begon nu als prestatiebeloning een fundamenteel nieuwe onderbouwing te krijgen. In de vakbeweging werd algemeen het bezwaar gevoeld dat stukloon inspeelde op onderlinge naijver en het arbeidstempo opjoeg. Toch bestond er verdeeldheid tussen beroepsgroepen en bonden die principieel tegen stukloon waren, tegenstanders die om praktische redenen de strijd tegen stukloon hadden opgegeven en voorstanders van bij collectief contract geregeld stukloon. Afschaffing van het stukloon lukte zelden; iets meer succes had het streven naar standaardisatie van lonen en daarmee naar collectieve contracten. De diamantbewerkers slaagden er in zulke contracten in 1894 tot stand te brengen, de typografen in 1914 (Pot, 1988, 134-162).

2.1.3 1920-1945

De ontwikkeling in deze periode wordt gekenmerkt door rationalisatie van de productie, met snelle vergroting van de productiviteit door concentratie, mechanisering en invoering van de lopende band, bureaucratisering, verdere arbeidsdeling en standaardisatie. Op grote schaal werd overgegaan op tariefbepaling in tijdseenheden: daarmee moest de verhouding tussen loonkosten en rendement worden beheerst. In de industrie werd het Bedaux-systeem populair: bovenop een basisloon, ten eerste bepaald door de soort werkzaamheden en ten tweede door leeftijd, geslacht en gemeenteklasse, kwam een deel prestatiebeloning. De beloning naar soort werkzaamheden was een voorloper van de naoorlogse werk- of functieclassificatie. Minder verfijnde systemen hanteerden grofweg een indeling van beroepen in geschoold, geoefend en ongeschoold. In de vakbeweging groeide de kritiek op het stukloon, terwijl het streven naar collectieve afspraken sterker werd. Het aantal CAO's nam in de jaren '20 toe. In 1928 kende ongeveer 40% van de CAO's alleen tijdloon, tegenover een kleine meerderheid met combinaties van tijd- en stukloon; alleen stukloon werd in minder dan 5% van de CAO's aangetroffen. In 1927 kwam de wet op de CAO's tot stand, in 1937 aangevuld met het mechanisme van Algemeen Verbindend Verklaring (AVV). In de crisismomstandigheden van de jaren '30 werd de invloed van de vakbonden op de toepassing van beloningsvormen eerder kleiner dan groter (Pot, 1988, 177-210).

2.1.4 1945-1965

De ingroei, na de Tweede Wereldoorlog, van de vakbeweging in de instituties van de Nederlandse arbeidsverhoudingen legde de basis voor grotere invloed op de loonontwikkeling en de toepassing van beloningssystemen. Geleide loonontwikkeling, een rechtvaardige inkomensverdeling en het aansporen van de werknemers tot behoorlijke prestaties werden nagestreefd door de lonen te baseren op werk- of functieclassificatiesystemen. In die systemen zou zowel het principe 'gelijk loon voor gelijk werk' tot uitdrukking komen als het prestatieprincipe waar het de verschillen tussen functies betreft. Daarnaast werd, onder meer door het grondloon per regio te laten verschillen naar de kosten van levensonderhoud (gemeenteklassificatie), het behoefte-element geïntroduceerd. De grondslag van de functieclassificatie is dat niet langer de kwalificatie, maar de aard van de functie het centrale criterium is voor de loon-rangorde.

In de jaren '50 achten regering en sociale partners onder bepaalde voorwaarden prestatiebeloning acceptabel, namelijk in de vorm van prestatiepremies boven het functieloon --werken 'in tarief'--. Aanvankelijk werden de tarieven gebaseerd op metingen van individuele prestaties, maar daartegen groeiden vroeg in de jaren '60 bij de vakbonden bezwaren. Er ontstond behoefte om meer dan alleen kwantitatieve elementen in de beloning te betrekken. Voorts argumenteerde vooral het NVV dat individuele toerekening voor groepen werknemers subjectieve oordelen van 'de bazen' bleef inhouden. Met name voor beampten zou deze individuele toerekening hoe dan ook niet goed mogelijk zijn: omdat zij doorgaans niet op tarief werkten, bleven hun lonen achter bij die van handarbeiders. Ook bij de werkgevers nam de animo voor individuele tijdtarieven af, maar daar ontbraken alternatieven. Aanvankelijk zou het percentage van alle Nederlandse werknemers werkend in tarief zijn toegenomen tot ca. 55% medio jaren '50, waarna een stilstand en vervolgens teruggang optrad. Tevens werd na 1955 het behoefteprincipe teruggedrongen, onder meer door het elimineren van de gemeenteklassificatie (Pot, 1988, 217-278).

Na 1945 waren de drie erkende vakcentrales NVV, NKV en CNV betrokken bij de invoering en toepassing van functieclassificatie en -waardering, zowel op nationaal, bedrijfstak- als ondernemingsniveau. Pot houdt het er op dat de betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers beperkt was: onder werknemers bestonden grote aarzelingen om deel te nemen aan de tariefcommissies, waartoe de sociale partners centraal geadviseerd hadden. Wel concludeert hij dat twintig jaar na de Tweede Wereldoorlog, onder invloed van vakbondsoptreden en met behulp van de medezeggenschap, de beloningsverhoudingen transparanter waren geworden - wij voegen daaraan toe: althans binnen de CAO-trajecten (Pot, 1988, 278).

2.1.5 1965-1987

De 'loonexplosie' van 1964-'65, mede teweeg gebracht door de krapte op de arbeidsmarkt, had geen directe gevolgen voor de toepassing van beloningssystemen. In 1966 werd functieklassificatie door driekwart van de industriële bedrijven toegepast. In datzelfde jaar gold nog voor rond 30% van de werknemers een vorm van prestatiebeloning, terwijl dat in 1985 tot beneden 10% was gedaald. Zowel onder werkgevers als onder werknemersvertegenwoordigers gold prestatiebeloning meer en meer als achterhaald. Onder werkgevers speelden de grote administratieve rompslomp mee die prestatiebeloning met zich mee bleek te brengen en het feit dat het een dure methode bleek om werknemers in de hoogconjunctuur vast te houden. In de vakbeweging was het streven naar afschaffing van de tariefbeloning unaniem: de willekeur van normstellingen, het gebrek aan meetbaarheid van prestaties en de opjaag-effecten waren voorwerp van kritiek. In het begin van de jaren '70 groeide in de vakbeweging tevens de weerstand tegen verdienstebeloning en persoonlijke beloning. Hoofdbezwaren waren willekeur en vriendjespolitiek bij de beoordeling, resulterend in onzekerheid en verdeeldheid onder werknemers. Toen in de jaren '80 van werkgeverszijde voorstellen werden gedaan om prestatiebeloning weer in te voeren, reageerde de vakbeweging overwegend negatief (Pot, 304-308, 337-342). De FNV stond in 1987 "zeer terughoudend tegenover het flexibel maken van de beloning" (FNV, 1987: 8).

De afschaffing van tarieven werd ook bevorderd door de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden tussen groepen werknemers. In het midden van de jaren '60 bestonden er nog belangrijke verschillen tussen de primaire arbeidsvoorwaarden van handarbeiders, vaak aangeduid met uur- of weekloners, en employees of beampten, doorgaans op jaar- of maandsalaris-basis werkend. Vanaf 1966 werden, het eerst in de CAO van Hoogovens, de arbeidsvoorwaarden van deze beide groepen in hoog tempo geharmoniseerd. Systemen van functiewaardering werden uitgebreid naar kantoor- en leidinggevend personeel (al bleven afzonderlijke systemen voor het hoger personeel, zoals dat van Hay, vaak bestaan). Anders dan in Duitsland en België verdwenen hiermee belangrijke rechtspositionele verschillen tussen 'arbeiders' en 'bedienden'. Hier speelde mee dat ook in de industrie de relatie tussen inspanning en productieve output en daarmee tussen beloning en prestatie steeds losser werd (zie ook Dankbaar, 1998, 83-84). Verder speelde uiteraard de snelle opkomst van de dienstensector een belangrijke rol. Werkte in 1960 23% van de Nederlandse loontrekkers in de commerciële dienstverlening, in 1975 was dat gestegen tot 27% en in 1990 zelfs tot 36%. Tegelijkertijd daalde het percentage werkzaam in de industrie van 31% in 1960, via 26% in 1975, naar 20% in 1990 (CBS, Volkstelling 1960; AKT 1975; EBB 1990).

In de loop van de jaren '70 raakte de arbeidsmarkt stevig in beweging, en werden aanzienlijke kwalitatieve discrepanties daarop zichtbaar. Daarnaast werd op bescheiden schaal de opkomst zichtbaar van post-tayloristische ofwel nieuwe vormen van arbeidsorganisatie, waarin gebroken werd

met de klassieke hiërarchie en arbeidsdeling van het Taylorisme. Vooreerst leidden beide ontwikkelingen tot een toename van klachten over de starheid van de gangbare systemen van functieclassificatie en -waardering, ook onder werknemers en in het apparaat van de vakbeweging. Deze laatste kritiek richtte zich niet alleen op de uitkomsten, met name voor de laagstbetaalden, en de procedures van functiewaardering, maar ook op gezichtspunten, graderingscijfers en afweegfactoren, en soms zelfs -met name vanuit de Industriebond NVV / FNV-- op het principe van beloning naar functie (Pot, 1988, 326-337). In een FNV-nota uit 1984 wordt gesteld dat in de vakbeweging terecht kritiek is uitgeoefend op sommige functiewaarderingssystemen en vooral op de wijze waarop die in praktijk zijn gebracht. Niettemin blijft functiewaardering volgens de nota een goed uitgangspunt om tot rechtvaardige inkomensverhoudingen te komen. Functiewaarderingssystemen zullen volgens de FNV moeten voldoen aan drie belangrijke criteria: integrale toepasbaarheid op alle werknemers; voldoende meetnauwkeurigheid, en voldoende inzichtelijkheid voor alle betrokkenen (FNV, 1984: 2, 14, 38).

Rond 1980 gingen onder werkgevers weer stemmen op om beloning directer te koppelen aan de inzet van werknemers. De oorsprong van deze roep om beloningsdifferentiatie stond enigszins los van arbeidsmarkt- en organisatie-ontwikkelingen: het zou vooral moeten gaan om het beter motiveren van werknemers. Daarbij werd niet meer gesproken over prestatiebeloning, maar over flexibele of variabele beloning. In discussies hierover kwamen onder meer naar voren: premies voor afdelingen, uit te betalen over langere periodes; variabele toeslagen voor medewerkers die op het einde van hun schaal zitten; afspraken over individuele productiviteit en beloning over bijvoorbeeld drie maanden, en systemen van 'participatie en toerekening' (voordien productiviteitstoerekening geheten). Al deze voorstellen, en meer, zouden in de volgende twintig jaar terugkomen.

2.1.6 1987-2008

In de loop van de jaren '90 nemen globalisering en internationalisering van het bedrijfsleven een grote vlucht. De snelle ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie (ICT), verlaging van invoerrechten en de groeiende rol van aandeelhouderskapitalisme en speculatieve kapitaalbewegingen spelen daarin mee. Ondersteund door internationaal opererende managementconsultants vergelijken en 'benchmarken' multinationale ondernemingen op Europese en soms wereldschaal managementpraktijken, resultaten en arbeidskosten. De verschuiving naar de dienstensector, zet in hoog tempo door. Deze trends vormen evenzovele uitdagingen voor de vakbeweging (Van Klaveren & Tijdens, 2008, 1-7). Hetzelfde geldt voor ontwikkelingen binnen de arbeidsorganisaties. Nieuwe organisatievormen, waarin door middel van groeps- of projectwerk gebroken wordt met de strikte arbeidsdeling van het Taylorisme, krijgen veel aandacht, al verloopt de verspreiding van deze vormen in ons land vrij langzaam. Deze ontwikkeling zou leiden tot nieuwe managementvraagstukken: bedrijfskundigen signaleerden een groeiende spanning tussen deze

flexibele vormen van organisatie en de toepassing van beloningssystemen waarin het bestaan van taakgroepen (teams) niet was verdisconteerd. Wel blijft de vraag waar hier de oplossing gezocht moet worden: bij vormen van (prestatie)beloning die zich primair richten op het individu dan wel op het team of de hele organisatie, met daarbij de vraag bij wie de beoordeling en sturing van die prestaties gelegd moet worden (zie bijv. Simonse et al, 1995; Schoemaker, 1999).

In deze turbulente laatste twintig jaar stellen de FNV en de aangesloten bonden zich voor wat betreft beloningssystemen in principe op het standpunt uit 1984. Zo wijst een bijdrage uit de Industriebond FNV uit 1996 erop dat deze bond een voorstander blijft van continuering van de dominante rol van functiewaardering, met name omdat een op functie-inhoud gebaseerd beloningssysteem het best kan voldoen aan uitgangspunten van de bond: bevorderen van inkomenszekerheid; rechtvaardigheid en controleerbaarheid/openheid. De schrijver gaat in op veelgehoorde kritiek op functiewaardering en geeft aan dat in de praktijk al tal van mogelijkheden bestaan om die te ondervangen. Een voorbeeld is het vermijden van zeer gedetailleerde functie-omschrijvingen voor alle mogelijke functies door het benutten van referentie-onderzoek, het hanteren van kernachtige, 'outputgerichte' functiebeschrijvingen en het benutten van functie-informatie voor meerdere doeleinden (Peters, 1996).

In de Nederlandse praktijk worden vooral vanaf 1998 vormen van flexibele beloning op grotere schaal toegepast. Van werkgeverskant worden daartoe overwegend drie soorten argumenten aangedragen: financiële argumenten, arbeidsmarkt-argumenten en motivatie-argumenten. Financiële argumenten stellen dat flexibele beloning aan werkgevers meer mogelijkheden biedt om de arbeidskosten mee te laten bewegen met steeds sneller veranderende marktsituatie: als het tegen zit, is het gemakkelijker om flexibele vormen van beloning te verlagen of af te schaffen dan om het vaste loon te verlagen. Anderzijds kunnen werkgevers hun werknemers, als het meezit, ook extra belonen. Een tweede groep argumenten betoogt dat de in de CAO vastgelegde loonschalen niet meer voldoen; krapte op de arbeidsmarkt speelt hierbij meestal de hoofdrol. Arbeidsmarkttoeslagen of individuele toeslagen worden dan tijdelijk ingezet om werknemers te werven of te voorkomen dat ze naar een andere werkgever gaan. Deze argumentatie is de laatste paar jaren actueel. Het derde argument is dat individuele flexibele beloning werknemers stimuleert tot maximale inzet, ontwikkeling en prestatie. Hier wordt de laatste tijd minder van vernomen; deze argumentatie lijkt ook wat sleets en wetenschappelijk niet sterk.¹

We gaan nu in op de verbreiding van flexibele beloning in de laatste tien jaar, zoals die naar voren komt uit tellingen van regelingen aangetroffen in CAO's. Deze tellingen worden in ons land verricht door de AWWN en door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Ze geven

¹ Er zijn vele wetenschappelijke studies gedaan naar de vraag of de motivatie-effecten van prestatie- of flexibele beloning zo sterk zijn als aan management-kant vaak lijkt (leek?) te worden verondersteld; de uitkomsten lopen sterk uiteen. Zie onder veel meer Van Silfhout, 1995; Langedijk en Ykema-Weinen, 2000; Vinke, 2004; Armstrong en Murlis, 2007.

nuttige indicaties, maar zeggen lang niet alles over de aantallen werknemers waarvoor vormen van flexibele beloning gelden. In de eerste plaats komt dat omdat in CAO's vastgelegde resultaatafhankelijke uitkeringen voorwaardelijk zijn, dus lang niet altijd of voor kleine groepen werknemers geëffectueerd worden. Een telling van CAO's kan opleveren dat 90% van de bedrijven een regeling over flexibele beloning kent, maar wellicht profiteert slechts 10% van de betrokken werknemers in een bepaald jaar daarvan. Ten tweede wordt, omgekeerd, flexibele beloning nogal eens buiten CAO's c.q. de vakbonden om geregeld. We komen daarom in par. 2.3. terug op de verbreiding van flexibele beloning, en wel door na te gaan naar wat enquêtes onder werknemers en onder bedrijven hierover zeggen. Daarnaast kunnen verschillen in uitkomsten optreden indien onderzoekers voor flexibele beloning op bedrijfs-, team/afdelings- en individueel niveau verschillende definities hanteren.

De AWWN stelt op basis van een analyse van *nieuw afgesloten* CAO's dat in de periode 1998 - 2000 een doorbraak heeft plaatsvonden met betrekking tot flexibel belonen. In 1997 kende nog minder dan 10% van de door de AWWN bijgehouden CAO's een afspraak over flexibel belonen, terwijl dat in 2000 was gegroeid tot 30%. Volgens de AWWN waren flexibele beloningsvormen al lang gebruikelijk voor hogere en commerciële functies, maar was toepassing 'op de werkvloer' voordien zeer uitzonderlijk. Tussen 2001 en 2003 nemen (nieuwe) bonusregelingen weer af, maar groeit het percentage resultaatafhankelijk belonen op ondernemingsniveau van 11 naar 27%. De laatste ontwikkeling wordt vooral verklaard door groei van dit soort regelingen bij de semi-overheid. Onderstaande tabel laat de ontwikkeling zien van flexibel belonen in 2000 t/m 2003 (AWVN, 2004: 5).

Tabel 2.2 *Nieuwe afspraken over flexibele beloningsvormen in % van de in dat jaar gesloten CAO's, 2000-2003*

	2000	2001	2002	2003
• beoordelingsafhankelijke salarisgroei	11%	6%	6%	6%
• bonusregelingen (op groeps- of individueel niveau)	6%	11%	6%	3%
• resultaatafhankelijk belonen op ondernemingsniveau	11%	11%	20%	27%

Bron: AWWN

Voor de periode 2004 t/m 2007 volgen we de omvang van flexibele beloning in de CAO's door middel van de Najaarsrapportage CAO-afspraken van het Ministerie van SZW, die ieder jaar in november verschijnt. Het ministerie volgt daarin de inhoud van een selectie van ruim 120 (grote) CAO's, geldend voor ruim 5 miljoen werknemers. Anders dan bij de AWWN gaat het om inventarisatie van een *bestand van* CAO's, hoewel SZW ook aandacht schenkt aan nieuwe ontwikkelingen. SZW verdeelt flexibele beloning in eenmalige en structurele uitkeringen (eenmalige uitkering, jaarlijkse gratificatie, 13^e maand) en resultaatafhankelijke uitkeringen (winstdeling, resultaatuitkering, prestatiebeloning). SZW rekent ook eenmalige collectieve uitkeringen mee als flexibele beloning; FNV Bondgenoten doet

dat niet. Tabel 3 laat zien dat de door SZW genoemde vormen in de periode 2004-2007 wijder verbreid zijn geraakt in zes van de zeven onderscheiden sectoren: niet in vervoer en communicatie, en overigens van 2006 op 2007 ook niet in de industrie en de overige dienstverlening. Eind 2007 bestaan er relatief veel afspraken over flexibele beloning in de bouw (100% van de CAO's), overige dienstverlening (93%) en zakelijke dienstverlening (89%), en relatief weinig in landbouw en visserij (60%) en in handel en horeca (65%).

Tabel 2.3 Aantal CAO's met afspraken over flexibele beloningsvormen, naar sector, 2004-2007

	2004		2005		2006		2007	
	aant.	%	aant.	%	aant.	%	aant.	%
Landbouw en visserij	1	20	2	40	2	40	3	60
Industrie	13	57	16	73	19	90	17	81
Bouwnijverheid	4	67	3	75	4	100	4	100
Handel en horeca	11	41	13	42	12	41	20	65
Vervoer en communicatie	14	93	11	79	11	65	11	73
Zakelijke dienstverlening	14	82	17	89	13	68	16	89
Overige dienstverlening	27	93	26	87	27	96	26	93
TOTAAL	84	69	88	70	88	72	97	80

Bron: Ministerie van SZW, Najaarsrapportage CAO-afspraken 2004-2007

Afspraken over flexibele beloning komen relatief vaker voor in ondernemings-CAO's dan in bedrijfstak-CAO's. In november 2007 waren in 35 van de 39 door SZW 'geturfde' ondernemings-CAO's (90%) een of meer afspraken over flexibele beloning opgenomen, tegen in 62 van de 83 bedrijfstak-CAO's (75%).

Tabel 2.4 Aantal CAO's met afspraken over flexibele beloningsvormen, naar soort afspraak, 2004-2007

	2004	2005	2006	2007
eenmalige uitkeringen	32	35	33	33
jaarlijkse gratificatie	42	42	39	60
13e maand	18	23	23	18
(eenmalige en structurele uitkeringen)	[73]	[77]	[74]	[85]
winstdeling	25	19	18	19
resultaatuitkering	5	7	7	7
prestatiebeloning	19	30	29	37
(resultaatafhankelijke uitkeringen)	[35]	[42]	[41]	[49]
TOTAAL	84	88	88	97
Totaal aantal CAO's	122	125	123	122
Percentage CAO's	69%	70%	72%	80%

Bron: Ministerie van SZW, Najaarsrapportage CAO-afspraken 2004-2007

(De subtotalen tussen [] zijn lager dan de gesommeerde aantallen omdat in een aantal CAO's meerdere afspraken over flexibele beloning zijn gemaakt. In 2004 betrof dat 39 CAO's en in 2005, 2006 en 2007 steeds 48 CAO's).

Tabel 2.4 geeft een beeld van de verbreiding van de diverse soorten afspraken over flexibele beloning van 2004-2007. In het jaar 2007 is het aantal afspraken over een jaarlijkse gratificatie sterk toegenomen. De groei van het aantal afspraken over prestatiebeloning verliep geleidelijker, maar het aantal is toch bijna verdubbeld ten opzichte van 2004. Daar staat tegenover dat het aantal afspraken over winstdeling is verminderd. De andere elementen zijn constant gebleven.

SZW rapporteert ook over de mate waarin in nieuw (in januari – oktober van het desbetreffende jaar) afgesloten CAO's afspraken over flexibele beloning voor het eerst zijn opgenomen, dan wel vervallen of gewijzigd zijn. In 2004 ging het hierbij om 26 van de 45 nieuwe CAO's, in 2005 om 45 van de 70, in 2006 om 25 van de 28, en in 2007 om 48 van de 51 CAO's. Nieuwe afspraken werden gemaakt in achtereenvolgens 20, 27, 9 en 32 accoorden, dus per jaar in eenderde tot tweederde van de nieuwe CAO's, terwijl in achtereenvolgens 2, 12, 3 en 5 CAO's afspraken zijn vervallen. De grootste veranderingen treden op bij de eenmalige uitkeringen. In 2004 werden in 3 CAO's eenmalige uitkeringen niet gecontinueerd, in 2005 7 en in 2006 ook 7; voor 2007 vermeldt SZW dit aantal niet. Daar stond tegenover dat in 2004 in 12 CAO's nieuwe afspraken over eenmalige beloning werden gemaakt, in 2005 in 23, in 2006 in 9 en in 2007 in 17 CAO's. In een klein aantal CAO's komt ieder jaar de introductie van diverse vormen van flexibele beloning voor. Combinatie van de twee bovenstaande tabellen laat zien dat winstdelingsregelingen vooral in 2005 zijn verdwenen uit CAO's, met name in vervoer en communicatie. In 2007 zijn jaarlijkse gratificaties zowel als prestatiebeloning geïntroduceerd in een groot aantal CAO's, naar het zich laat aanzien vooral in handel en horeca en in de zakelijke dienstverlening. In 2007 kwamen afspraken over prestatiebeloning (exclusief extra periodieken) voor in 30% van de door SZW onderzochte CAO's: 15 bedrijfstak-CAO's en 22 ondernemings-CAO's, met in totaal 893.000 werknemers, 17% van het totaal (Ministerie van SZW, 2004, 2005, 2006, 2007).

Volgens de AWWN bevat ruim de helft van de 70 CAO's die in de eerste maanden van 2008 zijn afgesloten, afspraken over flexibilisering van de beloning. Betroffen dergelijke afspraken in voorgaande CAO-seizoenen meestal onvoorwaardelijke eenmalige uitkeringen, in 2008 gaan onvoorwaardelijke en voorwaardelijke uitkeringen, zoals resultatendelingsregelingen, ongeveer gelijk op, aldus een analyse van de AWWN. In de CAO-akkoorden met een afspraak over flexibele beloning is de structurele verhoging gemiddeld 2,9%, tegenover 3,2% bij CAO-akkoorden zonder zo'n afspraak (AWVN, 2008).

2.2 Wat is flexibele beloning?

In deze paragraaf komt eerst aan de orde wat FNV Bondgenoten ten behoeve van dit onderzoek verstaat onder flexibele beloning. Flexibele beloning betreft flexibiliteit in de hoogte van de beloning; deze is dus vooraf niet gegarandeerd. Het kan gerelateerd zijn aan verschillende grondslagen:

prestaties/resultaten, functioneren, inzetbaarheid, ontwikkeling en marktwaarde. Flexibele beloning kan, zoals we hieronder laten zien, op verschillende niveaus en in verschillende vormen voorkomen. De meeste vormen die in dit rapport worden onderscheiden, sluiten aan bij het gebruikelijke; daarnaast voegen we een vorm toe.

Het eerste onderscheid betreft een driedeling: flexibele beloning op ondernemingsniveau, flexibele beloning geldend voor teams of afdelingen, en individuele flexibele beloning. Collectieve flexibele beloning hangt af van bijvoorbeeld de winst van het bedrijf of van een vooraf gesteld doel op bedrijfsniveau, zoals een bepaald minimum-niveau van uitval of productie-stilstand of van bedrijfsongevallen. Ze kan in verschillende vormen voorkomen: zie onderstaande tabel.

<i>Flexibele beloning (collectief, bedrijfsniveau)</i>
<i>Winstdeling, tantieme, resultatendeling</i>
<i>Resultaatafhankelijke bonus / 13^e maan / eindejaarsuitkering (afhankelijk van bedrijf)</i>
<i>Aandelenregeling, optieregeling</i>

Individuele flexibele beloning geldt voor bepaalde werknemers. Het kan dan enerzijds gaan om beloningen die ontleend zijn aan financiële gegevens uit de administratie van de werkgever, zoals stukloon (aantal goederen) en provisie (afhankelijk van de omzet of winst). Anderzijds kan het gaan om beloningen die afhankelijk zijn van de beoordeling door de leidinggevende van de prestatie of de kwaliteit van het werk van de werknemer. Zoals aangegeven is een tussenvorm dat niet de prestatie van een individuele werknemer wordt beoordeeld maar de prestatie van de afdeling of het team waarin hij/zij werkt. Zie de tabel voor een overzicht.²

<i>Individuele flexibele beloning</i> <i>Wekelijks, maandelijks</i>	<i>Individuele flexibele beloning</i> <i>(Half) jaarlijks</i>
<i>Persoonlijke toeslag, arbeidsmarkttoeslag</i>	<i>Resultaat-afhankelijke bonus / toeslag / 13^e maand / eindejaarsuitkering (afhankelijk van individu)</i>
<i>Stukloon</i>	<i>Resultaat-afhankelijke schaal-uitloop-mogelijkheid</i>
<i>Commissie of provisie</i>	<i>Resultaat-afhankelijke toekenning jaarlijkse loonronde</i>
<i>Prestatietoeslag</i>	<i>Resultaat-afhankelijke periodiek</i>

Aan deze vormen hebben wij een vorm van flexibel inkomen toegevoegd dat geen directe relatie heeft met bovenstaande vormen van flexibele beloning, namelijk een loon dat van maand tot maand fluctueert. Zoals in hoofdstuk 4 duidelijk zal worden, gaat dit vooral terug op fluctuaties in het aantal gewerkte uren. Meting van deze categorie is mogelijk geworden omdat in de Loonwijzer-enquête de optie "Mijn loon / salaris verschilt van maand tot maand" kan worden aangevinkt, waaraan vervolgvragen zijn toegevoegd.

² FNV Bondgenoten vat onder flexibele beloning ook de eenmalige diplomatoeslag, uit te keren bij het behalen van een bepaald diploma. Omdat dit in een werknemers-survey zeer moeilijk te meten is, hebben wij het voorkomen hiervan niet onderzocht.

Wat is flexibele beloning *niet*? Naast flexibele beloning kennen veel werknemers ook vaste toeslagen of onkostenvergoedingen. Daaronder vallen bijvoorbeeld toeslagen verbonden aan het werken in bepaalde arbeidstijdpatronen en/of inconveniënttoeslagen en/of overwerk; zo ook vakantietoeslagen en een gegarandeerde 13^e of 14^e maand. Deze toeslagen zijn meestal afgesproken in de CAO en de hoogte ervan is doorgaans duidelijk. FNV Bondgenoten beschouwt deze toeslagen niet als flexibele beloning, wij doen dat evenmin. Datzelfde geldt voor onkostenvergoedingen. Zie het overzicht in onderstaande tabel.

<i>Geen flexibele beloning: Vaste toeslagen</i>	<i>Geen flexibele beloning: Onkostenvergoedingen</i>
<i>Vakantietoeslag</i>	<i>Vergoedingen voor opleidingen</i>
<i>Vaste 13^e/14^e maand of eindejaarsuitkering</i>	<i>Vergoeding voor woon-werk verkeer</i>
<i>Ploegen- of onregelmatigheidstoeslag</i>	<i>Telefoonvergoedingen</i>
<i>Bereikbaarheids- of consignatie-toeslag</i>	<i>Autovergoedingen/auto van de zaak</i>
<i>Overwerktoeslag</i>	<i>Etc.</i>
<i>Ongemakken- of inconveniënten-toeslag</i>	
<i>Tegemoetkoming in de particuliere ziektkostenverzekering</i>	
<i>Spaarloon of levenslooptegeling</i>	
<i>Structurele diplomatoeslag</i>	

Tenslotte zij gememoreerd dat ook het cafetaria-model, met keuzemogelijkheden aangaande de samenstelling van het loon, volgens FNV Bondgenoten niet tot flexibele beloning gerekend kan worden. Hetzelfde geldt voor beloning op basis van leeftijd en, volgens vaste periodieken, op basis van ervaringsjaren.

2.3 In welke mate komt flexibele beloning voor?

We hebben al aangegeven dat een beeld van de feitelijke verspreiding van flexibele beloning maar ten dele kan worden gebaseerd op de mate waarin deze beloningsvormen in CAO's voorkomen. Daar komt nog bij dat de vraag naar de verspreiding moeilijk te beantwoorden is omdat flexibele beloning zoveel verschillende vormen kan aannemen. Anders dan te verwachten is, vormt het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) weliswaar een belangrijke bron van informatie als het gaat om beloning en om vaste toeslagen, maar niet met betrekking tot flexibele beloning. Voor brede informatie hierover kwamen tot nu toe uit bij de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), verbonden met de Universiteit van Tilburg en de Rijksuniversiteit Utrecht. Daarnaast zijn er onderzoeksinstituten en consultancies die 'salary surveys' houden, bijna steeds in een bepaalde sector of onder een bepaalde beroepsgroep. Deze surveys bevatten analyses van de gegevens uit personeelsbestanden of ze worden gehouden via enquêtes op Internet of via de post. Met betrekking tot deze laatste moeten we enquêtes onder werknemers onderscheiden van enquêtes onder bedrijven, want deze zullen tot verschillende resultaten leiden. Enquêtes onder werknemers hebben als nadeel dat niet alle werknemers weten of zij

onder een CAO vallen, in welke salarisschaal zij zitten, onder welke beloningsregelingen zij vallen, of welke regelingen er in hun bedrijf zijn afgesproken ten aanzien van de beloning. Hoe dan ook lopen de onderzochte sectoren en beroepsgroepen, de wijze van enquêteren en de vraagstelling ver uiteen en zijn de resultaten derhalve uiterst moeilijk onderling te vergelijken. Bovendien zijn veel 'salary surveys' gericht aan de opdrachtgever en niet publiek. We vatten hieronder samen wat er buiten ons onderzoek tot nu toe bekend is over de mate waarin flexibele beloning voorkomt: eerst gebaseerd op enquêtes onder werknemers, daarna op enquêtes onder werkgevers/bedrijven. Daarbij beperken we ons, waar mogelijk, tot de sectoren die FNV Bondgenoten organiseert.

2.3.1 Enquêtes onder werknemers

De OSA doet tweejaarlijks onderzoek onder de beroepsbevolking, waarin ze onder meer vraagt naar additionele beloningselementen naast het maandloon. Ze onderscheidt a) gratificatie, 13^e maand, eindejaarsuitkering; b) winstdeling en tantieme. Wanneer gekeken wordt naar het totaal van deze additionele beloningen dan blijkt er tussen 1998 en 2004 weinig veranderd te zijn in het percentage werknemers met zo'n beloning. Een uitzondering hierop vormde het percentage werknemers dat een gratificatie of 13^e maand ontvangt. Dit was gestegen van 23% in 1998, via 33% in 2002, naar 51% in 2004. Hierbij moet bedacht worden dat hier in 2004 ook de eindejaarsuitkeringen bij inbegrepen waren. Jongere en laag opgeleide werknemers ontvingen minder vaak een gratificatie, 13^e maand, of eindejaarsuitkering. Tussen 2002 en 2004 daalde het percentage werknemers met een winstdeling of tantieme licht, naar 14%. Uitgesplitst naar sector kwam de winstdeling of tantieme het meest voorkomt in de zakelijke dienstverlening (ruim 30% van de werknemers), gevolgd door transport en telecommunicatie (bijna 30%). In de industrie was dit aandeel bijna 25%, in de handel bijna 20% en in de landbouw ruim 10% (Fouarge et al, 2006: 75).

Uit de Randstad Werkmonitor van december 2007, door Blauw Research uitgevoerd onder 868 werkenden in Nederland blijkt dat ruim een kwart een eindejaarsbonus verwachtte. Eveneens ruim een kwart ging ervan uit dat er in 2007 een 13^e maand in zat. Eén op de vijf werknemers rekende op een winstuitkering (*Het Financieele Dagblad*, 19-12-2007).

Een Salary Survey onder bedrijfsjuristen (2007) wees uit dat 67% van hen een persoonlijke bonusregeling had, terwijl 12% een tantieme kreeg. 21% zei geen bonus en/of tantieme te ontvangen. 45% van de bedrijfsjuristen had een 13^e maand, waarbij de energiesector en de sector banking/finance bovengemiddeld scoorden, met respectievelijk 76% en 80% (Voxius, 2007).

In 2006 ontvingen 24% van de werknemers van de 125 grootste communicatiebureaus in Nederland een 13^e maand, volgens de Arbeidsvoorwaarden-enquête van hun VEA (VEA, 2006).

In 2005 voorspelde De Breed & partners op basis van een salarisonderzoek in de ICT dat in deze sector het belang van de bonus zou toenemen; deze bedroeg op dat moment zo'n 4% van het inkomen van ICT'ers (Van Hal, 2005).

In 2001 werd in een enquête van FNV Bondgenoten onder vrouwelijke werknemers in de financiële en zakelijke dienstverlening en in de IT/ET gevraagd of er naast het loon ook nog toeslagen werden ontvangen. Daarbij werden acht soorten toeslagen genoemd. Twee-derde van de vrouwen bleek geen enkele toeslag te ontvangen. Vergelijken we de sectoren, dan komt het ontbreken van enige toeslag veruit het meest voor in de dienstverlening. De meest voorkomende toeslag was de beoordelingstoeslag: 14% van de vrouwen ontving zo'n toeslag; dit kwam vooral voor bij de banken. Een iets kleinere groep kreeg een bonus: 11%. Hierbij bestonden slechts geringe verschillen per sector. De persoonlijke toeslag kwam nog iets minder vaak voor: 9%, voornamelijk bij de verzekeringsbedrijven en vrijwel niet bij Philips. Prestatietoeslagen en provisies kwamen weinig voor, nog het meest in de ICT-bedrijven (4%). Groepsprestatietoeslagen waren zeldzaam, in vergelijking met de andere bedrijven in het onderzoek werden ze nog het meest aangetroffen bij Philips (Van Klaveren en Tijdens, 2001).

In 1999 was ook al een enquête voor FNV Bondgenoten gehouden onder werknemers in de ICT-secto, nu samen met het automatiseringsvakblad Computable De enquête werd ingevuld door 1689 werknemers en beoogde de arbeidsvoorwaarden in de ICT sector in kaart te brengen. Een belangrijke uitkomst was dat financiële regelingen zoals de winstdeling, de bonus/incentive of de optieregeling bij iets minder dan de helft van de medewerkers voorkwamen (41%-49%). Bijna vier op de tien ICT'ers kreeg een beoordelingstoeslag (Tijdens, 2000).

2.3.2 Enquêtes onder bedrijven

In 2007 onderzocht BDO CampsObers beloningsvormen van 500 bedrijven in het midden- en kleinbedrijf. Hiervan had 59% een bonusregeling. Dat was een verdubbeling van het aantal bedrijven dat bij een vergelijkbaar onderzoek een jaar eerder uit de bus kwam. Van de bedrijven die hun beloningssystemen aantrekkelijker wilden maken, opteerde de helft voor een hoger maandloon terwijl ruim eenderde het in bonussen zocht (Schiffers, 2007).

Uit een AWWN-enquête onder 110 bedrijven in oktober 2006, waarvan 70% uit de industrie, zou blijken dat 93% van deze organisaties tenminste een vorm van flexibel belonen hanteerde. Dat is ten opzichte van andere uitkomsten een zeer hoog percentage.³ De AWWN onderscheidt hierbij gedifferentieerde groei van het salaris, individuele bonus, gedifferentieerd schaalmaximum,

³ De AWWN verschaft geen nader inzicht in de selectie van deze 110 bedrijven; we kunnen ons voorstellen dat het hier vooral grotere bedrijven uit het AWWN-ledenbestand betreft.

winstdeling, resultatendeling, en groeps- of teambonus. De gedifferentieerde salarisgroei en de individuele bonus komen veruit het meest voor, namelijk bij tweederde van de bedrijven met een flexibele beloning. In de industrie hangt gedifferentieerde salarisgroei nauw samen met het jaarsalaris van de medewerkers: des te hoger het jaarsalaris, des te vaker kennen bedrijven een gedifferentieerde salarisgroei toe. Onder het niveau van Euro 50.000 's-jaars is in de industrie overwegend sprake van automatische periodieken. Bij gedifferentieerde salarisgroei hanteren bedrijven meestal een systematiek van open salarisschalen zonder vastgelegde treden, maar soms ook een variabel aantal periodieken. Ook het voorkomen van de individuele bonus neemt flink toe met het jaarsalaris. Een uitzondering op deze regel zijn de commerciële functies, waarvoor bijna de helft van de bedrijven een speciale bonusregeling kent. Winstdeling komt volgens het AWVN-onderzoek bij ongeveer een kwart van de bedrijven voor, collectieve resultatendeling bij bijna 30%. Bij het laatste kunnen ook andere dan financiële resultaten leiden tot een uitkering, zoals het vermijden van productie-uitval. Individuele bonussen blijken bij jaarsalarissen onder Euro 35.000 ongebruikelijk, maar worden bij salarissen boven Euro 70.000 door tweederde van de bedrijven toegepast. Uit het onderzoek valt tenslotte af te leiden dat bij jaarsalarissen onder de Euro 25.000 het aandeel van de flexibele beloning in het totaal iets meer dan 2% bedroeg, evenals voor de categorie Euro 25.000 – 35.000; voor hen met een salaris van Euro 35.000 - 50.000 bedroeg het aandeel van flexibele beloning 5%, waarna dit geleidelijk opliep tot 14% bij jaarsalarissen van Euro 90.000 - 125.000 (AWVN, 2007).

2.4 Opvattingen van sociale partners over flexibele beloning

2.4.1 AWVN en VNO-NCW

In een handleiding 'Bewust flexibel belonen' uit 2004 breekt de AWVN een lans voor differentiatie in beloning. Tegelijk waarschuwt de dienstverlenende werkgeversvereniging voor eenzijdige aandacht voor vormen van beloning en voor ondoordacht navolgedrag. De AWVN wijst er op dat bij invoering van nieuwe beloningsvormen steeds ook de mogelijke lasten moeten worden meegewogen. Interessant is dat een aantal problemen met flexibele beloning benoemd worden. Het eerste betreft de mogelijkheid van ongewenste interne competitie tussen werknemers: "Chefs schrikken ervoor terug om verschil tussen medewerkers te maken, en als ze dat wel doen dan leidt dat tot veel ongewenste discussies" en "Aandacht voor de individuele prestatie kan medewerkers op de juiste wijze medeverantwoordelijk maken, maar kan ook het teamfunctioneren frustreren". Ten tweede wordt gewezen op mogelijke loonopdrijvende mechanismen, zoals: "Toeslagen neigen op den duur naar verworven rechten en geven last bij afbouw". In de derde plaats wordt verwezen naar de extra taken voor P & O-afdelingen en/of leidinggevenden, die immers jaarlijks voor (bijna) alle medewerkers individuele doelen zouden moeten formuleren en een veelheid aan Human Resources (HR)-instrumenten zouden moeten toepassen (AWVN, 2004: 23; zie ook Schouten, 2007: 40).

Met name om het laatste probleem in te dammen, biedt de AWWN sinds november 2006 'Performance Management' aan, "een set samenhangende en elkaar versterkende HR-instrumenten (.....) waarmee organisaties en hun individuele medewerkers resultaatgericht leren werken". Het 'nieuwe beloningshuis' dat organisaties nu kunnen betrekken, blijft deels gefundeerd op 'werkinhoud' (taken, verantwoordelijkheden), maar als het aan de AWWN ligt worden dan een of twee beloningselementen bijgemengd, namelijk 'persoon' (persoonlijke kwaliteiten, ontwikkeling, competenties) en 'resultaat' (kwaliteit en kwantiteit van de output). Dat nieuwe huis zou er als volgt uit komen te zien (Schouten, 2007: 38-39):

- functies worden via functiewaardering ingedeeld in salarisgroepen;
- het competentieniveau (plus eventueel enkele aanvullende beoordelingscriteria, beide gerelateerd aan functiebeheersing) van de individuele medewerker resulteert in een snellere of langzamere groei binnen de salarisschaal en vaak ook in gedifferentieerde eindniveaus per salarisschaal;
- de feitelijke resultaten ten opzichte van de overeengekomen targets van (groepen van) medewerkers resulteren in een hogere of lagere collectieve resultatending en/of individuele bonus.

Het VNO-NCW toont zich in 2006 onverbloemd voorstander van een andere benadering van de jaarlijkse salarisonderhandelingen: minder afspraken over structurele loonsverhogingen en meer over eenmalige uitkeringen en resultaatafhankelijke beloning. Voor overleg over een centrale looneis is volgens de werkgeversorganisatie daarom geen plaats meer. Zij ziet als belangrijkste argumenten voor flexibele beloning dat de structurele looncomponent lager kan zijn, waardoor aanpassing aan het economisch tij gemakkelijker zal gaan, en dat de verschillen tussen bedrijven meer tot hun recht kunnen komen (VNO-NCW, 2006). Directeur Nieuwenhoven van VNO-NCW stelt: "Het verder flexibiliseren van de beloning maakt het voor bedrijven mogelijk te excelleren (...) Ik pleit ervoor om de helft van alle beloningen eenmalig en flexibel te maken". Hoewel hij zegt het in principe eens te zijn met Van Nieuwenhoven, nuanceert Schouten, hoofd Waarderen en belonen van de AWWN, dit laatste: "Natuurlijk is 1 procent variabel niet gelijk aan 1 procent vast (.....) Als je 2 procent van de vaste beloning prestatieafhankelijk wil maken, moet je ervan uitgaan dat er anderhalf keer zoveel te verdienen moet zijn. Dat is al plus 3 procent. In de praktijk komt daar dan nog een procentje bij, omdat er over de meeste prestatiebeloningen geen pensioenpremies of vakantietoeslag wordt betaald" (Zweers, 2006).

Voor het CAO-seizoen 2008 heeft de gezamenlijke arbeidsvoorwaardennota van AWWN, VNO-NCW en MKB Nederland zich uitgesproken voor flexibilisering van beloning (VNO-NCW / AWWN / MKB-Nederland, 2008).

2.4.2 FNV Bondgenoten

FNV Bondgenoten heeft in 2001 in een notitie haar beleidsuitgangspunten ten aanzien van flexibele beloning vastgelegd. In het verleden stonden FNV Bondgenoten en haar rechtsvoorgangers vaak negatief tegenover flexibele beloning, maar nu wil de bond via een actieve opstelling aangeven wat ze als goede en minder goede vormen van flexibele beloning beschouwt. FNV Bondgenoten staat niet afwijzend tegenover bonussen voor goede resultaten, zolang er geen willekeur bij komt kijken. FNV Bondgenoten kan zich onder voorwaarden vinden in beoordelingsafhankelijke groei door de salarisschaal mits de beoordeling zich richt op de mate van functiebeheersing en de werknemer bij volledige functiebeheersing volgens het schaalmaximum beloond wordt. Extra, structurele beloningen voor competenties van werknemers die dezelfde functies blijven vervullen, worden afgewezen, zeker als die competenties met moeilijk meetbare gedragsaspecten te maken hebben. Extra beloningen voor het behalen van een diploma of het succesvol afleggen van een cursus zouden wel eenmalig uitgekeerd kunnen worden. Ook arbeidsmarkttoeslagen bij krapte zijn te verdedigen. Bij elke vorm van flexibele beloning vindt FNV Bondgenoten het belangrijk dat de werkgever een goed en samenhangend sociaal beleid voert. Gelet dient te worden op de omgang met vakbond en ondernemingsraad, de naleving van de CAO, de kwaliteit van de CAO, goed P & O- c.q. HRM-beleid met bijbehorende instrumenten (functionerings- en beoordelingsgesprekken, functiewaardering) en goed strategisch beleid. Alleen dan kan voorkomen worden dat de waan van de dag wordt gevolgd. In 2007 werkt de FNV Bondgenoten Adviesgroep in een uitgebreide nota zeven modellen van flexibele beloning uit ten behoeve van bestuurders die systemen van flexibele beloning willen beoordelen of invoeren (FNV Bondgenoten 2001; FNV Bondgenoten adviesgroep, 2007).

Ook anno 2008 blijven voor de FNV en de aangesloten bonden als uitgangspunten overeind dat beloning rechtszekerheid moet bieden en rechtvaardig moet zijn; zo ook dat beloningssystemen inzichtelijk, begrijpelijk en consequent moeten zijn. Functiewaardering moet de basis blijven voor het beloningsbeleid. Kern blijft dat functies met behulp van door FNV en bonden erkende functiewaarderingssystemen worden ingedeeld in functiegroepen, waaraan loonschalen zijn verbonden. Werknemers groeien door hun loonschaal van minimum naar maximum op basis van beheersing van de functie. Dat kan gebeuren met vaste periodieken, maar ook met stappen die beoordelingsafhankelijk zijn. Wel moet het om bedrijven gaan waarin de bond het vertrouwen heeft dat men professioneel en fatsoenlijk met beoordeling omgaat en moet het beoordelingssysteem worden afgesproken met vakbond of ondernemingsraad. FNV Bondgenoten vindt dat beloningssystemen de ontwikkeling van werknemers moeten stimuleren en ook moeten bijdragen aan de ontwikkeling van ondernemingen naar flexibeler, meer klantgerichte en 'plattere' organisaties. De laatste twee uitgangspunten worden bij voorkeur geoperationaliseerd door het creëren van functiereeksen in ondernemingen.

3 Onderzoeksmethode

3.1 De data

Dit rapport is geschreven in opdracht van FNV Bondgenoten op basis van gegevens uit de doorlopende Loonwijzer-enquête over oktober 2007 – maart 2008. Bedacht moet worden dat dit een periode van hoogconjunctuur was, waarin bedrijven vooral in de Randstad een grote krapte aan personeel hadden. Aan de Loonwijzer-enquête waren vragen over flexibele beloning toegevoegd ten behoeve van dit onderzoek (zie Bijlage 4). Het Loonwijzer-project bestaat uit een website www.loonwijzer.nl met een salarischek voor de lonen van ruim 450 beroepen toegespitst op de situatie van de bezoeker, beschrijvingen van beroepen, diverse informatie en een doorlopende enquête. Dit rapport geeft een weergave van de resultaten uit deze enquête. De analyses in dit rapport hebben uitsluitend betrekking op werknemers. Alle groepen die geen werknemer zijn, zoals zelfstandigen, werkzoekenden, scholieren met bijbaan, meewerkende gezinsleden en dergelijke, blijven buiten beschouwing. De analyses hebben betrekking op 23.871 werknemers die een enquête hebben ingevuld, waarvan 14.016 op het terrein van FNV Bondgenoten.

De Loonwijzer is een vrijwillige enquête. Er is geen steekproef uit de populatie getrokken. Daarom kunnen we moeilijk de bevindingen generaliseren naar de totale beroepsbevolking. Dat we toch dit rapport durven schrijven is ontleend aan een vergelijking van onze gegevens met cijfers van het CBS aangaande de verdeling van de beroepsbevolking (zie Tabel 3.1). We hebben daarbij de meest recente CBS-gegevens gebruikt, namelijk die van 2006. We vergelijken de verdeling van werknemers over een viertal categorieën, namelijk geslacht, vast/tijdelijk contract, opleiding (3 groepen) en leeftijd (3 groepen) tussen de Loonwijzer-data en de gegevens van het CBS. Het eerste paneel laat de verdeling zien volgens het CBS. Het tweede paneel de verdeling volgens de Loonwijzer. Het derde paneel laat de afwijkingsfactor zien. Een factor 1.0 betekent dat de betreffende groep in de Loonwijzer en bij het CBS een vergelijkbaar aandeel in de totale populatie van werknemers hebben. Te zien valt dat de grote groepen in deze verdeling, zoals de mannen met een vast contract in de leeftijd 25 tot 45 jaar en met een midden-opleiding bij het CBS 12,2% uitmaken en bij Loonwijzer 17,9%, en dat de vrouwen in deze groep bij het CBS 10,8% en bij Loonwijzer 11,1% uitmaken. De mannen met een vast contract in de leeftijd 25 - 45 jaar en met een hoge opleiding vormen bij het CBS 9,0% en bij Loonwijzer 10,9%. De vrouwen in deze groep maken bij het CBS 8,8% en bij Loonwijzer 6,9% uit. De ondervertegenwoordigde groep is vooral te vinden bij de laag opgeleiden. Echter, een representatieve enquête zou vermoedelijk niet veel minder afwijking laten zien, zoals blijkt uit vergelijkingen van de Loonwijzer

data met die uit andere enquêtes.⁴ Al met al was dit de reden om de Loonwijzer-data voor dit onderzoek te beschouwen als een redelijke afspiegeling van de beroepsbevolking in loondienst en derhalve de data niet te wegen.

Tabel 3.1 *Vergelijking Loonwijzer- en CBS gegevens.*

Leeftijd	Opleiding	Perm. contr		Tijd. contr	
		Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
CBS 2006					
15 - 25 jr	Laag	1.8%	1.0%	1.0%	0.6%
15 - 25 jr	Midden	2.1%	2.0%	0.8%	1.0%
15 - 25 jr	Hoog	0.4%	0.7%	0.1%	0.3%
25 - 45 jr	Laag	5.8%	3.1%	0.5%	0.4%
25 - 45 jr	Midden	12.2%	10.8%	0.8%	0.8%
25 - 45 jr	Hoog	9.0%	8.8%	0.5%	0.6%
45 - 65 jr	Laag	5.2%	3.6%	0.3%	0.3%
45 - 65 jr	Midden	7.8%	5.6%	0.3%	0.4%
45 - 65 jr	Hoog	6.6%	4.4%	0.2%	0.2%
Loonwijzer					
15 - 25 jr	Laag	0.4%	0.1%	0.2%	0.1%
15 - 25 jr	Midden	3.3%	2.2%	1.6%	2.0%
15 - 25 jr	Hoog	0.7%	0.6%	0.2%	0.7%
25 - 45 jr	Laag	2.8%	0.6%	0.4%	0.2%
25 - 45 jr	Midden	17.5%	11.1%	2.5%	3.5%
25 - 45 jr	Hoog	10.9%	6.9%	1.7%	2.6%
45 - 65 jr	Laag	2.4%	0.6%	0.2%	0.1%
45 - 65 jr	Midden	10.1%	5.8%	0.7%	0.9%
45 - 65 jr	Hoog	4.2%	1.7%	0.3%	0.2%
Vershil					
15 - 25 jr	Laag	0.2	0.1	0.2	0.2
15 - 25 jr	Midden	1.6	1.1	1.9	2.1
15 - 25 jr	Hoog	1.7	0.9	1.9	2.6
25 - 45 jr	Laag	0.5	0.2	0.8	0.5
25 - 45 jr	Midden	1.4	1.0	3.1	4.3
25 - 45 jr	Hoog	1.2	0.8	3.7	4.6
45 - 65 jr	Laag	0.5	0.2	0.8	0.4
45 - 65 jr	Midden	1.3	1.0	2.0	2.3
45 - 65 jr	Hoog	0.6	0.4	1.4	1.5

Bron: CBS Statline, d.d. 23-05-2008, en Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 23871

⁴ Zie de powerpoint sheets op http://www.uva-aias.net/news.asp?news_id=597&taal=ne.

3.2 De uitsplitsingen

In de tekst die volgt worden de resultaten steeds uitgesplitst naar sector, dat wil zeggen naar 12 sectoren zoals die binnen FNV Bondgenoten worden onderscheiden. Daarnaast is een categorie ‘Overige beroepsbevolking’ opgenomen. Daartoe behoren alle werknemers die niet tot de 12 sectoren op het terrein van FNV Bondgenoten behoren, waaronder vooral werknemers in de horeca, de bouw, de publieke sector, het onderwijs en de gezondheidszorg (zie Bijlage 1 voor een specificatie van de indeling). Daar waar het aantal observaties per sector onder de 10 komt, zijn de resultaten niet vermeld, omdat dit te onbetrouwbaar is. Dit geldt vooral voor de textiel-, kleding- en papier-industrie en de overige industrie, omdat uit deze sectoren slechts 133 respectievelijk 161 werknemers in de database zitten.

Tabel 3.2 Aantallen respondenten naar sector.

	Aantal	Percentage
Landbouw, visserij	414	1.7%
Voedingsindustrie	390	1.6%
Textiel, kleding, papier-industrie	133	0.6%
Chemische industrie	731	3.1%
Metaal en electronica	2620	11.0%
Overige industrie	161	0.7%
Groothandel	883	3.7%
Detailhandel	1442	6.0%
Transport	1649	6.9%
ICT en Telecom	1421	6.0%
Bank- en verzekeringswezen	1129	4.7%
Zakelijke dienstverlening	3043	12.7%
Overige beroepsbevolking	9855	41.3%
Totaal	23871	100 %

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 23871

Daarnaast zijn de meeste resultaten uitgeplitst naar bedrijfsgrootte (5 groepen), geslacht, leeftijd (5 groepen), provincie (4 clusters van provincies plus een groep ‘niet ingedeeld’), etnische groep (autochtoon en 4 etnische groepen, zie Bijlage 2 voor een specificatie), opleiding (5 groepen), beroepsniveau (5 groepen), en jaarinkomensgroep⁵ (5 groepen). Het was aanvankelijk de bedoeling om voor de functiesoort ook 5 groepen te maken, maar het bleek ondoenlijk om alle meer dan 2,000 beroepen in de data te clusteren in een schema van vijf. Bijlage 3 bevat de tabellen met uitsplitsingen naar deze groepen, in dezelfde volgorde als waarin de onderwerpen in de volgende hoofdstukken worden besproken. De Tabellen in de bijlage hebben hetzelfde nummer als de overeenkomstige Tabellen in de tekst. Waar relevant is in de tekst van de hoofdstukken een beschrijving opgenomen van de belangrijkste resultaten uit deze tabellen.

⁵ Let op, het gaat hier om jaarinkomens die verdiend zouden worden als de werknemer voltijds en een vol jaar zou werken.

Tabel 3.3 Aantallen respondenten naar diverse kenmerken.

	Percentage	Aantal		Percentage	Aantal
Bedrijfsgrootte			Opleiding		
<10 wns	16.9	4040	Basis, VMBO, MAVO	25.3	6028
10 - 50 wns	27.6	6598	HAVO, VWO	7.9	1892
50-100 wns	13.4	3198	MBO	36.1	8615
100-500 wns	22.7	5422	HBO	21.5	5130
>500 wns	19.3	4610	Universiteit	9.2	2203
Totaal	100.0	23868	Totaal	100.0	23868
Leeftijd			Beroepsniveau		
< 24 jr	12.1	2880	Elementaire beroepen	10.6	2524
25-34 jr	30.1	7191	Lagere beroepen	18.7	4461
35-44 jr	30.5	7278	Middelbare beroepen	42.9	10245
45-54 jr	20.5	4897	Hogere beroepen	20.2	4832
>=55 jr	6.8	1622	Wetensch. beroepen	7.6	1806
Totaal	100.0	23868	Totaal	100.0	23868
Provincie			Jaarinkomensgroep		
Niet ingedeeld	10.0	2384	tot 25.000 euro	41.8	9983
Gron, Fr, Dr	9.4	2246	25 - 35.000	28.5	6803
Ov, Geld, Fl	19.3	4610	35 - 50.000	17.1	4090
Utr, N-H, Z-H	42.3	10095	50.000 en hoger	10.1	2420
Zld, N-B, Lim	19.0	4536	Missend*	2.4	575
Totaal	100.0	23871	Totaal	100.0	23871
Etnische groep			Geslacht		
Autochtoon	85.7	20451	Man	60.0	14333
Carribbean	2.8	662	Vrouw	39.9	9536
TMAT-EE 1e generatie**	1.0	232	Totaal	100.0	23869
TMAT-EE 2e generatie***	0.7	174			
Overig	9.9	2352			
Totaal	100.0	23871			

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 23871

* Het aantal missende waarden is voor alle kenmerken kleiner dan 10, behalve voor het jaarinkomen.

** TMAT-EE 1e gen: mensen die geboren zijn in Turkije, Marokko, Algiers, Tunesie, of in een voormalig Oostblok-land, dus de 1^e generatie immigranten

*** TMAT-EE 2e gen: mensen waarvan de moeder geboren is in Turkije, Marokko, Algiers, Tunesie, of in een voormalig Oostblok-land, dus de 2^e generatie immigranten

4 Enquête: De vormen van flexibele beloning

4.1 Mijn loon verschilt van maand tot maand

In de Loonwijzer-enquête is op diverse manieren aan werknemers gevraagd of zij een fluctuerend loon ontvangen. De eerste optie is: "Mijn loon / salaris verschilt van maand tot maand". Hierop kan "ja", "nee" of "niet van toepassing" worden geantwoord. Ruim twee op de tien werknemers geeft aan een zo omschreven loon te ontvangen (21%). Vooral in de transportsector is er sprake van een aldus fluctuerende beloning (37%). In de textiel-, kleding- en papierindustrie en in de groothandel is hier nog het minst sprake van (8 respectievelijk 9%).

Tabel 4.1 Percentage werknemers dat aangeeft dat loon verschilt van maand tot maand

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

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

Kijken we iets grondiger welke werknemers een fluctuerend loon ontvangen (zie voor de cijfers Bijlage 3), dan blijken vrijwel geen verschillen tussen mannen en vrouwen op te treden. Beiden ontvangen ongeveer even vaak een fluctuerend loon. Ook blijkt dat alle leeftijdsgroepen ongeveer even vaak een fluctuerend loon ontvangen, met uitzondering van de jeugdigen tot 24 jaar: zij ontvangen veel vaker een fluctuerend loon (35% onder de 24 jaar versus 20% voor degenen van 25 jaar en ouder). Naar etnische groep zijn er wel aanzienlijke verschillen. Vooral werknemers uit het Caraïbisch gebied en werknemers van de eerste generatie van Marokkaanse, Turkse of Oosteuropese herkomst ontvangen veel vaker een fluctuerend loon (29 respectievelijk 31%, versus 23% voor de tweede generatie van Marokkaanse, Turkse of Oosteuropese herkomst en 21% voor autochtone Nederlanders). Naar regio's is er vrijwel geen verschil. Kijken we naar opleidingsniveau, dan blijken de werknemers met basisschool, VMBO en MAVO vaker een fluctuerend loon te ontvangen, gevolgd door MBO'ers (29% respectievelijk 26%). Werknemers met een HAVO/VWO- en vooral degenen met een HBO- en WO-opleiding ontvangen minder vaak een fluctuerend loon (22% respectievelijk 12 en

8%). Datzelfde patroon is te zien bij de beroepsniveaus: werknemers op lagere beroepsniveaus hebben vaker een fluctuerend loon dan werknemers op hogere niveaus. Opvallend is dat de bedrijfsgrootte hier nauwelijks van belang blijkt.

4.2 Reden fluctuerend loon

Aan de werknemers die aangaven dat ze een fluctuerend loon ontvangen, is doorgevraagd over deze fluctuaties. Veruit de belangrijkste reden voor een fluctuerende beloning is dat het aantal gewerkte uren verschilt van maand tot maand (62% van de gehele groep met een fluctuerend loon, 61% voor de werknemers uit de Bondgenoten-sectoren). Het gaat daarbij dus in feite om een fluctuatie in arbeidstijden, die een fluctuatie in beloning tot gevolg heeft en daarmee de inkomenszekerheid van werknemers raakt. De werknemers die het antwoord “anders” hebben aangekruist, hebben ook gemeld waarom hun beloning fluctueert. Opnieuw wordt weer veruit het meest genoemd dat uren per maand verschillen. Dit kan zijn omdat het aantal overuren per maand fluctueert, of het aantal gewerkte uren, maar ook omdat het aantal werkdagen per maand fluctueert. Daarnaast kan de onregelmatigheidstoeslag per maand fluctueren. Dit laatste hangt samen met de gewerkte diensten, dat wil zeggen met het feit of die vallen op koopzondagen, op feestdagen of op zaterdag. Slechts een klein aantal werknemers rapporteert dat hun loon afhangt van de omzet, en dit is dan vaak ook nog gerelateerd aan de targets van het individu. Uitzonderingen hierop vormen de groothandel en het bank- en verzekeringswezen, waar het loon vaker (25 respectievelijk 34%) samenhangt met de omzet van bedrijf of afdeling. Heel weinig wordt gerapporteerd dat een fluctuerend loon afhankelijk is van de beoordeling (1,2%). Bij ruim 3% van de werknemers met een fluctuerend loon is dit afhankelijk van de prestaties. Dit laatste komt het meest voor in de groothandel (11%) en in ICT & telecom (10%).

Tabel 4.2 Percentage werknemers dat aangeeft waarom hun loon fluctueert van maand tot maand

	hangt af van omzet	hangt af van beoordeling	hangt af van prest.	verschilt door uren	verschilt door toeslagen	anders	Totaal	Aantal
Landb., visserij	-	-	-	66.7%	-	15.9%	100%	69
Voedingsind	-	-	-	58.3%	20.0%	16.7%	100%	60
Textiel, kleding, papier	-	-	-	-	-	-	100%	10
Chemische ind	-	-	-	46.7%	28.9%	20.0%	100%	90
Metaal en electronica	3.4%	-	5.0%	62.7%	10.2%	16.1%	100%	322
Overige ind	-	-	-	62.5%	12.5%	-	100%	24
Groothandel	25.0%	-	-	39.3%	-	-	100%	56
Detailhandel	8.0%	-	-	65.9%	-	14.7%	100%	299
Transport	-	-	-	75.8%	13.4%	8.5%	100%	471
ICT en Telecom	10.0%	-	10.0%	42.0%	18.5%	17.0%	100%	200
Bank- en verz. wezen	34.1%	-	-	34.1%	13.2%	-	100%	91
Zakelijke dinstverl.	5.9%	-	5.7%	59.8%	15.2%	12.3%	100%	473
Subtotaal	6.2%	1.6%	4.6%	60.9%	13.5%	13.3%	100%	2165
<i>Overige beroepsbev</i>	<i>1.8%</i>	<i>0.8%</i>	<i>1.3%</i>	<i>63.6%</i>	<i>18.6%</i>	<i>13.9%</i>	<i>100%</i>	<i>1790</i>
Totaal	4.2%	1.2%	3.1%	62.1%	15.8%	13.5%	100%	3955

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 3955 (alleen de werknemers met fluctuerend loon)

Kijken we naar de kenmerken van werknemers (zie tabel Bijlage 3), dan blijkt dat vrouwen, jongeren, autochtonen, werknemers met lagere opleidingsniveaus, werknemers met lagere beroepsniveaus, en werknemers uit de lagere inkomensgroepen vaker aangeven dat hun loon fluctueert als gevolg van wisselende uren. De hogere beroepsniveaus geven vaker aan dat hun loon fluctueert als gevolg van prestaties.

Aan de kleine groep werknemers met een fluctuerend loon die rapporteren dat de fluctuatie afhankelijk is van de omzet (4,2%), is gevraagd om welk percentage van het loon het gaat. In totaal rapporteren 156 werknemers een percentage. Bij twee op de tien onder hen gaat het om minder dan 5% van het loon, bij een op de tien om 5-10% van het loon, bij twee op de tien om 10-20% van het loon, en bij bijna vijf op de tien gaat het om bedragen hoger dan 20% van het loon.

4.3 Stukloon, omzetprovisie, aantal klanten of patiënten, en loonwerk in agrarische sector

Aan alle werknemers is in de Loonwijzer-enquête gevraagd: “Nu willen we vragen stellen over je laatst verdiende loon. Was je laatste loon afhankelijk van ... Stukloon, Omzetprovisie, Aantal klanten of patiënten, Loonwerk in agrarische sector, of Geen van bovenstaande?”. De overgrote meerderheid van de werknemers rapporteert dat hun loon geen stukloon is, niet afhankelijk is van omzetprovisie, niet afhankelijk is van het aantal klanten/patiënten, en geen loonwerk in de agrarische sector betreft (92%). Een kleine groep rapporteert dat ze stukloon heeft (4%). Nog kleinere aantallen rapporteren omzetprovisie, afhankelijkheid van aantal klanten/patiënten, en loonwerk (1-2%).

Tabel 4.3 Percentage werknemers dat aangeeft of laatstverdiende loon afhankelijk is van ...

Loon afhankelijk van	Geen van deze	Stukloon	Omzet provisie	Aantal klanten, patiënten	Loonwerk in agrarische sector	Totaal
Landb., visserij	73%	4%	1%	1%	22%	100%
Voedingsind	92%	4%	2%	0%	3%	100%
Textiel, kleding, papier	93%	5%	1%	0%	2%	100%
Chemische ind	95%	3%	2%	0%	0%	100%
Metaal en electronica	93%	4%	2%	0%	0%	100%
Overige ind	93%	6%	1%	0%	0%	100%
Groothandel	88%	5%	6%	1%	0%	100%
Detailhandel	90%	5%	4%	0%	0%	100%
Transport	94%	5%	1%	0%	0%	100%
ICT en Telecom	90%	5%	5%	0%	0%	100%
Bank- en verz. wezen	88%	4%	7%	1%	0%	100%
Zakelijke dntverl.	91%	4%	3%	1%	1%	100%
<i>Subtotaal</i>	<i>91%</i>	<i>4%</i>	<i>3%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>100%</i>
<i>Overige beroepsbev</i>	<i>94%</i>	<i>4%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>100%</i>
<i>Totaal</i>	<i>92%</i>	<i>4%</i>	<i>2%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>100%</i>

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 23866

De verschillen tussen de sectoren zijn vrij klein. Omzetprovisie komt voornamelijk voor in drie sectoren, namelijk in bank- en verzekeringswezen (7%), groothandel (6%) en ICT & telecom (5%), maar ook daar in beperkte omvang. Kijken we naar de kenmerken van werknemers (zie tabel Bijlage 3), dan is te zien dat vooral de werknemers van de eerste generatie van Marokkaanse, Turkse of Oosteuropese herkomst op stukloon werken. Ook jongeren werken vaker op stukloon.

4.4 Aandeel van stukloon, omzetprovisie, aantal klanten of patiënten, of loonwerk in agrarische sector in totale loon

Aan de kleine groep die bevestigend antwoordde op de vraag naar stukloon, omzetprovisie, afhankelijkheid van aantal klanten of patiënten of loonwerk in de agrarische sector is gevraagd welk aandeel deze vormen in hun totale loon is. Bij zes op de tien is dat tot hooguit 20% van het totale loon. Nog aanmerkelijk boven dit gemiddelde komt de voedingsindustrie (76%). Aan het andere einde van het spectrum geeft 14% van de respondenten aan, voor 80-100% van het totale loon afhankelijk te zijn van deze loonvormen. Dit percentage is het hoogst in het transport (17%), gevolgd door de zakelijke dienstverlening (15%). De tussencategorie die voor 20-80% van het loon van deze vormen afhankelijk is (26%), is naar sector bezien veruit het grootst in het bank- en verzekeringswezen (51%).

Tabel 4.4 *Percentage werknemers met loon afhankelijk van stukloon, omzetprovisie, aantal klanten of patiënten, of loonwerk in agrarische sector dat aangeeft welk deel van het loon afhankelijk is*

	0 - 20 %	20 - 40 %	40 - 60 %	60 - 80 %	80 - 100 %	Totaal
Landb., visserij	68%	-	-	-	13%	100%
Voedingsind	76%	-	-	-	-	100%
Textiel, kleding, papier	-	-	-	-	-	-
Chemische ind	62%	-	-	-	-	100%
Metaal en electronica	57%	-	-	-	14%	100%
Overige ind	-	-	-	-	-	-
Groothandel	64%	18%	-	-	-	100%
Detailhandel	69%	15%	-	-	10%	100%
Transport	62%	-	-	-	17%	100%
ICT en Telecom	60%	21%	-	-	-	100%
Bank- en verz. wezen	39%	23%	13%	15%	10%	100%
Zakelijke dntstverl.	59%	15%	8%	-	15%	100%
<i>Subtotaal</i>	60%	16%	7%	5%	12%	100%
<i>Overige beroepsbev</i>	63%	10%	7%	4%	17%	100%
<i>Totaal</i>	60%	14%	7%	5%	14%	100%

Bron: *Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 1302 (alleen werknemers wier loon afhankelijk is van Stukloon, Omzetprovisie, Aantal klanten of patiënten, Loonwerk in agrarische sector)*

4.5 Resultaatafhankelijke betaling op jaarbasis

In de Loonwijzer-enquête kunnen we ook aan de hand van de ontvangen bonussen identificeren of een werknemer een flexibele beloning ontvangt. Het gaat hierbij om flexibele beloningen *op jaarbasis*. We nemen vier vormen in beschouwing: de resultaatafhankelijke 13^e maand, de resultaatafhankelijke bonus / commissie, winstdeling en aandelenopties. Tabel 4.5 geeft aan hoeveel werknemers deze respectievelijke vormen ontvangen.

In totaliteit komt de resultaatafhankelijke bonus (16%) het meest voor, gevolgd door winstdeling (12%)⁶ en resultaatafhankelijke 13^e maand (6%), met aandelenopties (4%) als laatste. De meeste sectoren geven ook deze volgorde te zien, zij het dat in de chemische industrie en vooral in het bank- en verzekeringswezen aandelenopties relatief veel voorkomen (met respectievelijk 9 en 20%). De omvang waarmee de vier vormen voorkomen, loopt fors uiteen tussen de sectoren. Alle vier komen ze het meest voor in het bank- en verzekeringswezen. Dat geldt om te beginnen voor de resultaatafhankelijke bonus: een score van 42% in bank- en verzekeringswezen, gevolgd door de chemische industrie en ICT & telecom met beiden 35%. Ook bij het voorkomen van winstdeling wordt het bank- en verzekeringswezen (27%) gevolgd door de chemische industrie (22%) en ICT & telecom, zij het de laatste nu vergezeld van metaal en electronica (beiden 20%). Bij de omvang van de resultaatafhankelijke 13^e maand wordt het bank- en verzekeringswezen (11%) gevolgd door de groothandel en de zakelijke dienstverlening (beiden 9%), bij de aandelenopties (20%) op grote afstand door de chemische industrie (9%).

Tabel 4.5 Percentage werknemers met resultaatafhankelijke 13^e maand / resultaatafhankelijke bonus / winstdeling / aandelenopties

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

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

⁶ Het percentage voor winstdeling (12%) ligt iets onder de 14% met winstdeling of tantieme die de OSA vond voor 2004 (Fouarge et al, 2006: 76)

Kijken we met een simpele optelling naar het los van elkaar voorkomen van de vier bonusvormen, dan komt de chemische industrie na het bank- en verzekeringswezen op de tweede plaats en ICT & telecom op de derde. Het minste komen de vier vormen opgeteld voor in landbouw en visserij, wat dit aangaat gevolgd door textiel-, kleding- en papierindustrie en detailhandel.

Van alle werknemers die een bonus krijgen, ontvangt ruim driekwart slechts een van de vier bonussen. Het grootste deel van de resterende groep ontvangt twee soorten bonussen. Een zeer kleine groep ontvangt drie bonussen, en een enkeling vier bonussen. Gaan we kijken hoeveel werknemers tenminste een bonus krijgen, dan is in de laatste kolom van de tabel aangegeven voor welk percentage van de werknemers dat geldt. Gemiddeld krijgt bijna drie op de tien werknemers tenminste een bonus (29%), maar dit percentage is veel hoger voor de sectoren op het terrein van FNV Bondgenoten dan elders onder de beroepsbevolking: 37% tegen 17%. Onder de Bondgenoten-sectoren is het percentage opnieuw het hoogst in bank- en verzekeringswezen (62%), gevolgd door ICT & telecom (53%) en chemische industrie (51%), en opnieuw het laagst in landbouw en visserij (16%), textiel-, kleding- en papierindustrie en detailhandel (beiden 23%).

Kijken we naar de kenmerken van werknemers (Tabel in Bijlage 3), dan blijkt dat alle vier vormen van bonussen vaker voorkomen naarmate bedrijven groter zijn, dat mannen ze vaker ontvangen dan vrouwen, dat 25-34- en 35-44-jarigen ze vaker ontvangen dan jongeren en ouderen (met uitzondering van de resultaatafhankelijke 13^e maand, die het meest ontvangen wordt door jonger dan 25-jarigen), en dat werknemers uit Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland ze vaker ontvangen. Verder blijkt dat alle vier vormen vaker voorkomen naarmate de opleiding hoger is, naarmate het beroepsniveau hoger is en naarmate het jaarinkomen hoger is. 51% van de werknemers met een jaarinkomen van Euro 50.000 of hoger krijgt tenminste een soort bonus, terwijl dat percentage onder hen met een jaarinkomen tot Euro 25.000 slechts 18% bedraagt. Naar etnische groep is het beeld sterk wisselend: de tweede generatie immigranten ontvangt vaker een resultaatafhankelijke 13^e maand en vaker winstdeling, terwijl allochtone werknemers vaker een resultaatafhankelijke bonus en de eerste generatie immigranten vaker aandelenopties ontvangen.

5 Enquête: Waar is flexibele beloning van afhankelijk?

5.1 Waar is flexibele beloning van afhankelijk?

Om te analyseren waarvan de flexibele beloning van afhankelijk is, hebben we vervolgvragen gesteld: waar zijn de resultaatafhankelijke elementen van afhankelijk? Deze vervolgvragen niet gesteld aan de werknemers die rapporteerden dat ze op jaarbasis zo'n resultaatafhankelijke 13^e maand of bonus hadden ontvangen, dus de groep waarover we in het vorige hoofdstuk rapporteerden. De vervolgvragen zijn alleen gesteld aan de werknemers die rapporteerden dat ze in hun laatste maandloon een resultaatafhankelijke 13^e maand of een dito bonus hadden ontvangen. De reden daarvoor is dat Loonwijzer aan alle respondenten vraagt naar het bedrag van het laatste maandloon. Aan de respondenten die een resultaatafhankelijke 13^e maand of bonus ontvangen, is vervolgens ook het bedrag van de bonus gevraagd. Daardoor is het mogelijk om exact het aandeel van de bonus in het loon uit te rekenen. Omdat we voor dit rapport de Loonwijzer-data van oktober 2007 tot en met maart 2008 gebruiken, dus van een half jaar, is het percentage werknemers dat rapporteert zo'n bonus te ontvangen de helft lager dan de percentages in Tabel 4.5. : in de onderzoeksperiode rapporteert 3,5% respectievelijk 8,6% een resultaatafhankelijke 13^e maand of een dito bonus te hebben ontvangen in het laatste maandloon. Vergelijk dit met de 6% respectievelijk 16% die dit op jaarbasis rapporteert in Tabel 4.5.

In hoofdstuk 6 rapporteren we over het aandeel van de bonus in het totale loon. Dit hoofdstuk gaat in op de vraag waar de resultaatafhankelijke 13^e maand of bonus van afhankelijk is.

5.2 Resultaatafhankelijke 13^e maand

Waar is de resultaatafhankelijke 13^e maand van afhankelijk? Van de 3,5% ofwel 512 werknemers die zo'n 'maand' hebben ontvangen in hun laatste loon, hebben er 414 aangegeven *waar* de resultaten van afhankelijk zijn. De respondenten hadden de keuze uit vier mogelijkheden (zie tabel 5.2). Bijna drie op de tien werknemers die een resultaatafhankelijke 13^e maand heeft ontvangen, geeft aan dat deze bonus van het individuele presteren afhankelijk is (26%). Een op de tien geeft aan dat dit afhangt van de prestaties van het team/de afdeling/de groep (12%). Ruim drie op de tien geven aan dat deze bonus afhangt van de prestaties van de organisatie/het bedrijf, en een laatste bijna even grote groep geeft aan dat deze bonus nog van andere aspecten afhangt (35% resp. 27%). Deze gegevens zijn niet utigesplitst naar sectoren, omdat er dan teveel 'lege' cellen zouden zijn.

Tabel 5.1 Percentage werknemers dat aangeeft waar de resultaatafhankelijke 13^e maand van afhankelijk is.

	Mijn individuele functioneren of prestaties	De prestaties van mijn team, afdeling of groep	De prestaties van mijn bedrijf of organisatie	Anders	Totaal	N
Subtotaal sectoren FNV Bondgenoten	26%	11%	38%	25%	100%	285
Overige beroepsbev	25%	15%	28%	33%	100%	129
Totaal	26%	12%	35%	27%	100%	414

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 414, alleen werknemers die resultaatafh 13e maand ontvingen.

Aan de 3,5% ofwel 512 werknemers die een resultaatafhankelijke 13^e maand hebben ontvangen, is ook gevraagd welk deel van de maximale bonus zij hebben ontvangen. Daarbij hadden ze een keuze uit vijf antwoordmogelijkheden (zie tabel 5.2). Uit de tabel is te zien dat 260 van de 512 een antwoord op deze vraag hebben gegeven. (Degenen die 'weet niet' hebben geantwoord zijn buiten beschouwing gelaten.) Daaruit blijkt dat bijna drie op de tien werknemers minder dan 25% hebben gekregen, terwijl ruim drie op de tien het maximale van 100% hebben gekregen.

Tabel 5.2 Welk deel van de maximale bonus ontvangen

	< 25%	25 - 50%	50 - 75%	75 - 100%	100%	Totaal	N
Subtotaal sectoren FNV Bondgenoten	26%	9%	14%	18%	34%	100%	193
Overige beroepsbev	31%	15%	9%	12%	33%	100%	67
Totaal	27%	11%	12%	16%	34%	100%	260

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 260, alleen werknemers die resultaatafh 13e maand ontvingen.

5.3 Resultaatafhankelijke bonus

Waar is de resultaatafhankelijke bonus precies van afhankelijk? Van de 8,6% ofwel 1288 werknemers die zo'n bonus hebben ontvangen, hebben er 1027 aangegeven waar de resultaten van afhankelijk zijn. (Degenen die 'weet niet' hebben geantwoord, zijn weer buiten beschouwing gelaten.) De respondenten hadden de keuze uit vier mogelijkheden: zie Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Percentage werknemers dat aangeeft waar de resultaatafhankelijke bonus van afhankelijk is.

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

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

Vergeleken met de resultaatafhankelijke 13^e maand speelt bij deze bonus het individuele en team-/afdelingspresteren een aanmerkelijk grotere rol. Bijna de helft geeft aan dat deze bonus van het individuele functioneren/presteren afhankelijk is (44%). Een op de vijf klikt aan dat dit afhangt van de prestaties van het team/de afdeling/de groep (20%). Ruim een op de vijf geeft aan dat de resultaatafhankelijke bonus afhangt van de prestaties van de organisatie/het bedrijf (22%), en een bijna even grote groep antwoordt dat nog andere factoren een rol spelen (19%). Uit Tabel 5.3 komt naar voren dat vooral in de groothandel en in het bank- en verzekeringswezen het individuele presteren bij de toekenning van deze bonus een grote rol speelt.

Aan de 8,6% ofwel 1288 werknemers die zo'n bonus hebben ontvangen, is ook gevraagd welk deel van de maximale bonus ze hebben ontvangen. Daarbij hadden ze een keuze uit vijf antwoordmogelijkheden (zie tabel 5.4). Uit de tabel komt naar voren dat 778 van hen een antwoord op deze vraag hebben gegeven. (Degenen die 'weet niet' hebben geantwoord, zijn weer buiten beschouwing gelaten.) Uit de tabel blijkt dat twee op de tien werknemers met zo'n bonus minder dan een kwart van het maximum hebben ontvangen. In de detailhandel is dit bij bijna de helft het geval. Aan de andere kant is te zien dat bijna vier op de tien het maximum van de bonus hebben ontvangen (37%). Alleen in de detailhandel is dit laatste percentage veel lager (16%).

Tabel 5.4 Welk deel van de maximale bonus ontvangen

	< 25%	25 - 50%	50 - 75%	75 - 100%	100%	Totaal	N
Sector							
Landb., visserij	-	-	-	-	-	-	5
Voedingsind	17%	8%	8%	25%	42%	100%	12
Textiel, kleding, papier	-	-	-	-	-	-	1
Chemische ind	16%	6%	18%	28%	32%	100%	50
Metaal en electronica	15%	11%	8%	29%	37%	100%	86
Overige ind	-	-	-	-	-	-	7
Groothandel	15%	7%	18%	18%	44%	100%	62
Detailhandel	49%	4%	16%	16%	16%	100%	45
Transport	21%	0%	11%	25%	43%	100%	28
ICT en Telecom	17%	7%	14%	23%	39%	100%	125
Bank- en verz. wezen	12%	10%	23%	25%	30%	100%	97
Zakelijke dinstverl.	25%	12%	11%	14%	39%	100%	122
<i>Subtotaal</i>	20%	8%	14%	22%	36%	100%	640
<i>Overige beroepsbev</i>	23%	9%	14%	15%	39%	100%	138
<i>Totaal</i>	20%	8%	14%	21%	37%	100%	778

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 778, alleen de werknemers die resultaatafhankelijke bonus hebben ontvangen.

6 Enquête: Aandeel van flexibele beloning in de totale beloning

Belangrijk is uiteraard het krijgen van een beeld welk aandeel flexibele beloning heeft in de totale beloning van individuen. Tegelijkertijd is het achterhalen hiervan niet eenvoudig. In het vorige hoofdstuk bespraken we het aandeel van de bonus in het loon, zoals de werknemer dat zelf ervaart. In dit hoofdstuk berekenen we het aandeel aan de hand van het bedrag van de bonus en van het loon, zoals gerapporteert in de enquête. We berekenen dit alleen voor die werknemers die zo'n bonus ontvangen.

Van twee soorten resultaatafhankelijke beloning kunnen we het aandeel ervan in de totale jaarlijkse beloning uitrekenen, omdat we het bedrag van de bonus weten alsook het totale jaarloon van de werknemer. In de tabel hieronder geven we in de tweede kolom het aandeel aan van de resultaatafhankelijke 13e maand in het totale jaarloon. Dat aandeel varieert tussen 5% in de transportsector tot 16% in de chemische industrie. Uit dat laatste percentage concluderen we dat een resultaatafhankelijke 13e maand in deze laatste sector wel wat meer is dan een 13e maand, maar doorgaans vermoedelijk ook nog een 14e maand insluit. In de vierde kolom van de tabel is het aandeel met betrekking tot de resultaatafhankelijke bonus te zien. Dat varieert tussen 4% van het jaarloon in de detailhandel en 18% in de voedingsindustrie. Niet alleen ontvangen meer werknemers deze bonus, ook is het gemiddelde aandeel van deze bonus in het loon hoger dan dat van de 13e maand.

Tabel 6.1 Welk deel van het loon is resultaatafhankelijk?

Sector	Resultaataafh 13 ^e mnd		Resultaataafh bonus	
	%	N	%	N
Landb., visserij	-	3	-	7
Voedingsind	-	1	18%	12
Textiel, kleding, papier	-	0	-	1
Chemische ind	16%	12	15%	52
Metaal en electronica	9%	21	11%	101
Overige ind	-	0	-	8
Groothandel	7%	15	11%	69
Detailhandel	-	5	4%	44
Transport	5%	22	8%	35
ICT en Telecom	6%	19	13%	126
Bank- en verz. wezen	7%	23	12%	118
Zakelijke dinstverl.	7%	33	8%	125
<i>Subtotaal</i>	7%	154	11%	698
<i>Overige beroepsbev</i>	7%	62	9%	145
<i>Totaal</i>	7%	216	11%	843

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 216 resp 843, alleen de werknemers die resultaat afhankelijke 13e maand resp een resultaatafhankelijke bonus hebben ontvangen bij hun laatste loon.

7 Enquête: Loonschalen en flexibele beloning

7.1 Werknemers aan het einde van hun loonschaal

In de Loonwijzer-enquête wordt aan werknemers gevraagd of zij aan het einde van hun loonschaal zitten. Een aanzienlijk deel van de werknemers geeft het antwoord 'weet niet' op deze vraag (10%), en een bijna even groot deel geeft geen antwoord op de vraag (afgerond eveneens 10%). Deze twee groepen zijn niet meegenomen in de analyse.

Ruim een kwart van de werknemers geeft aan dat zij aan het einde van hun schaal zitten (26%).

Vooraf in de textiel-, kleding- en papierindustrie is dit percentage hoog (34%); zo ook in de overige industrie (33%) en de chemie (31%). Daarentegen is het vrij laag in de groothandel, ICT & telecom en de zakelijke dienstverlening (18, 19 respectievelijk 20%).

Tabel 7.1 Percentage werknemers dat aan het einde van de schaal zit

Sector	% aan einde van loonschaal
Landb., visserij	25.1%
Voedingsind	29.0%
Textiel, kleding, papier	33.7%
Chemische ind	31.1%
Metaal en electronica	24.3%
Overige ind	32.8%
Groothandel	18.3%
Detailhandel	23.4%
Transport	29.8%
ICT en Telecom	19.0%
Bank- en verz. wezen	21.7%
Zakelijke dntstverl.	19.8%
<i>Subtotaal</i>	23.5%
<i>Overige beroepsbev</i>	29.6%
<i>Totaal</i>	26.0%

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 16864.

Kijken we dieper welke werknemers aan het einde van hun schaal zitten, dan blijkt het volgende (zie voor de cijfers de tabel in Bijlage 3). Werknemers in grotere bedrijven zitten vaker aan het einde van hun schaal dan werknemers van kleinere bedrijven. Mannen zitten vaker aan het einde van hun schaal dan vrouwen, maar het verschil is niet zo groot. Oudere werknemers zitten veel vaker aan het einde van hun schaal dan jongeren. Werknemers in de drie noordelijke provincies zitten iets vaker aan het eind van hun schaal dan hun collega's in de randstad. Autochtone werknemers zitten vaker aan het einde van hun schaal dan werknemers van allochtone herkomst. Naarmate hun opleidingsniveau hoger is, zitten werknemers minder vaak aan het einde van hun schaal. Datzelfde geldt voor het beroepsniveau. Tenslotte zitten werknemers met een jaarinkomen hoger dan Euro 35.000 vaker aan het eind van hun loonschaal dan degenen met een lager inkomen. Dit betreft vooral ouderen die 'uitgegroeid' zijn.

7.2 Beloning van werknemers aan het einde van hun loonschaal

Wat gebeurt er met de lonen van werknemers die aan het einde van hun loonschaal zitten? Aan hen zijn vier vragen gesteld: 1) is er in hun schaal nog een prestatieafhankelijke uitlooptoegangsmogelijkheid, 2) krijgen ze een anciënniteitsperiodiek na verloop van tijd, 3) hebben ze een mogelijkheid om in een andere schaal te komen anders dan via promotie, en 4) is het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van hun prestaties? Bedacht moet worden dat hier elk item afzonderlijk aangekruist kon worden, dus dat zelfs alle vier vragen van toepassing kunnen zijn.

Uit de antwoorden blijkt dat bijna twee op de tien respondenten een prestatieafhankelijke uitlooptoegangsmogelijkheid in de schaal hebben (19%); op het terrein van FNV Bondgenoten is dat 22%. Daar komt dit vooral veel voor in bank- en verzekeringswezen (45%) en in de chemische industrie (34%). Een op de tien geeft aan dat zij na verloop van tijd een anciënniteitsperiodiek kunnen krijgen (10%; 9% op het terrein van Bondgenoten). Dit komt het meest voor in de zakelijke dienstverlening (14%). Mogelijkheden om buiten promotie in een andere schaal te komen, zijn er voor 15%. Opvallend is dat op dit punt de verschillen tussen de sectoren niet groot zijn. Tenslotte geeft bijna een op de vier aan dat het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk is van hun prestaties (24%). Dit komt veel vaker dan elders voor op het terrein van FNV Bondgenoten (32% tegen 15%). Bij dit laatste punt zijn de verschillen tussen de sectoren wel groot. Hier springen de scores van bank- en verzekeringswezen (53%) en ICT & telecom (46%) er uit, terwijl deze prestatie-afhankelijke toekenning in de textiel-, kleding- en papierindustrie (13%) juist betrekkelijk weinig voorkomt.

Tabel 7.2 Percentage werknemers dat aangeeft welke beloningsmogelijkheden er aan einde schaal zijn

	Schaal prestatieafhankelijke uitlooptoegangsmogelijkheid	Anciënniteitsperiodiek na verloop van tijd	Mogelijkheid andere schaal buiten promotie	Toekennen jaarlijkse loonronde afh van prestaties
Landb., visserij	17%	2%	15%	22%
Voedingsind	22%	7%	17%	29%
Textiel, kleding, papier	8%	0%	11%	13%
Chemische ind	34%	8%	17%	39%
Metaal en electronica	19%	6%	16%	31%
Overige ind	11%	3%	19%	23%
Groothandel	18%	4%	10%	34%
Detailhandel	16%	5%	17%	22%
Transport	14%	10%	11%	22%
ICT en Telecom	26%	9%	13%	46%
Bank- en verz. wezen	45%	11%	14%	53%
Zakelijke dinstverl.	21%	14%	18%	33%
<i>Subtotaal</i>	22%	9%	15%	32%
<i>Overige beroepsbev</i>	15%	11%	15%	15%
<i>Totaal</i>	19%	10%	15%	24%

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

Blijkens de tabel in Bijlage 3 komen alle vier vormen vaker voor naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt. Ze komen eveneens alle vier vaker voor onder werknemers jonger dan 25 jaar, alsook naarmate het opleidingsniveau en het beroepsniveau hoger zijn (met uitzondering van andere schaal buiten promotie, hetgeen relatief veel bij de elementaire beroepen voorkomt). Het laatste is in lijn met de verdeling naar jaarinkomens: drie vormen komen hierbij vaker voor naarmate het jaarinkomen hoger is, maar andere schaal buiten promotie vormt opnieuw de uitzondering. De prestatieafhankelijke uitlopmogelijkheid in de schaal en de loonronde afhankelijk van prestaties komt vaker voor bij mannen dan bij vrouwen, en bij werknemers uit de drie noordelijke provincies; de uitkomsten voor anciënniteitsperiodiek en andere schaal buiten promotie vertonen vrijwel geen verschillen naar sexe en regio.

7.3 Beloning van werknemers niet aan het einde van hun schaal

Wat gebeurt er met de lonen van werknemers die niet aan het einde van hun loonschaal zitten? Aan hen zijn vier vragen gesteld: 1) krijgen ze automatisch een schaal periodiek toegekend, 2) hangt toekenning van periodieken of van hun prestaties, 3) hebben ze een mogelijkheid om in een andere schaal te komen anders dan via promotie, en 4) is het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van hun prestaties? Bedacht moet worden dat hier elk item afzonderlijk aangekruist kon worden, dus dat zelfs alle vier vragen van toepassing kunnen zijn.

Uit de antwoorden blijkt dat ruim vier op de tien werknemers automatisch een periodiek in de schaal krijgt toegekend (41%). Dit komt vooral veel voor *buiten* de FNV Bondgenoten-sectoren (56%); in die sectoren komt alleen de overige industrie uit boven het totaal-gemiddelde (42%).

Tabel 7.3 Percentage werknemers dat aangeeft welke beloningsmogelijkheden er zijn

	Krijgt automatisch schaal periodiek toegekend	Toekenning periodieken hangt af van prestaties	Mogelijkheid andere schaal buiten promotie	Toekennen jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties
Landb., visserij	37%	22%	42%	33%
Voedingsind	35%	29%	34%	38%
Textiel, kleding, papier	13%	16%	27%	37%
Chemische ind	37%	46%	41%	61%
Metaal en electronica	31%	26%	38%	43%
Overige ind	42%	34%	45%	34%
Groothandel	13%	25%	35%	47%
Detailhandel	35%	20%	37%	28%
Transport	39%	24%	38%	34%
ICT en Telecom	22%	39%	37%	68%
Bank- en verz. wezen	37%	52%	36%	69%
Zakelijke dinstverl.	33%	35%	37%	47%
<i>Subtotaal</i>	31%	32%	37%	47%
<i>Overige beroepsbev</i>	56%	23%	36%	28%
<i>Totaal</i>	41%	28%	37%	40%

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

Bijna drie op de tien respondenten geeft aan dat de toekenning van periodieken afhangt van hun prestaties (28%). Dit komt juist weer minder voor onder de overige beroepsbevolking (23%) vergeleken met de Bondgenoten-sectoren (32%). Onder deze laatste sectoren komt deze prestatieafhankelijkheid het meest voor in bank- en verzekeringswezen (52%), gevolgd door de chemische industrie (46%). Mogelijkheden om buiten promotie in een andere schaal te komen, bestaan voor bijna vier op de tien werknemers (37%), waarbij vrijwel geen verschil optreedt tussen de sectoren binnen en buiten Bondgenoten. Deze mogelijkheden komen het meest voor in de overige industrie (45%), al zijn verschillen tussen de sectoren hier relatief klein. Tenslotte geeft vier op de tien aan dat het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk is van hun prestaties. Dit komt weer veel vaker voor in de Bondgenoten-sectoren (47%) dan daarbuiten (28%). De hoogste percentages zijn hier te vinden in bank- en verzekeringswezen (69%), ICT & telecom (68%) en chemische industrie (61%).

Kijken we naar andere kenmerken van werknemers (tabel in Bijlage 3) dan blijkt het beeld gevarieerd. Drie mogelijkheden komen vaker voor naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt, maar dat geldt niet voor de andere schaal buiten promotie. De laatste mogelijkheid komt veruit het meest voor onder de werknemers jonger dan 25 jaar, de andere drie vormen onder hen van 25-34 en/of 35-44 jaar. De automatische toekenning van een periodiek komt vaker voor onder vrouwen, de andere drie mogelijkheden onder mannen. Hetzelfde beeld geldt voor de regio's: komt de automatische periodiek het meest voor in de drie noordelijke provincies, de andere drie juist het minst. De automatische periodiek, prestatie-afhankelijke toekenning van een periodiek en de prestatie-afhankelijke loonronde komen vaker voor naarmate opleidings- en beroepsniveau hoger zijn; dat geldt niet voor de andere schaal buiten promotie, waar de verdeling vlak is. Dat geldt ook voor de verdeling naar jaarinkomen van het voorkomen van automatische periodieken en andere schaal buiten promotie, terwijl de prestatie-afhankelijke periodiek en dito loonronde weer wel vaker voorkomen bij een hoger inkomen.

Ruim vier op de tien werknemers die niet aan het einde van hun schaal zitten, krijgen automatisch een periodiek toegekend. Aan hen is gevraagd welk percentage van hun loon hun periodiek het afgelopen jaar bedroeg. Tabel 7.4 laat zien dat het meest 2% is aangegeven (22%), 3% (23%) en meer dan 4% (26%). Meer dan 4% wordt het meest genoemd in de groothandel (41%) en het bank- en verzekeringswezen (40%). In de sectoren van FNV Bondgenoten geeft bijna twee op de drie respondenten aan dat hun periodiek 3% of meer van hun loon bedroeg (64%). Dit percentage is met name hoog in het bank- en verzekeringswezen (78%), ICT & telecom (70%), chemische industrie (69%) en groothandel (68%).

Tabel 7.4 Percentage werknemers dat aangeeft welk percentage van hun loon hun periodiek het afgelopen jaar bedroeg

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

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

Bijna drie op de tien werknemers die niet aan het einde van hun schaal zitten, geven aan dat de toekenning van een periodiek afhangt van prestaties. Aan hen is gevraagd welk percentage van hun loon hun periodiek het afgelopen jaar bedroeg. Tabel 7.5 toont aan dat het meest 2% is aangegeven (24%), 3% (26%) en meer dan 4% (20%). Dit laatste percentage wordt het opnieuw meest genoemd in de groothandel (35%), gevolgd door het bank- en verzekeringswezen (27%) en ICT & telecom (26%). Opnieuw geeft voor de sectoren van FNV Bondgenoten bijna twee op de drie aan dat hun (nu prestatie-afhankelijke) periodiek 3% of meer van hun loon bedroeg (64%). Dit aandeel was het hoogst in bank- en verzekeringswezen (76%), gevolgd door ICT & telecom en groothandel (beide 71%).

Tabel 7.5 *Percentage werknemers dat aangeeft welk percentage hun prestatie-afhankelijke periodiek het afgelopen jaar was*

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

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

8 Enquête: Functionerings- en beoordelingsgesprekken

In de Loonwijzer-enquête is aan alle werknemers gevraagd of zij in het afgelopen jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek hadden gevoerd. Ruim zes op de tien respondenten heeft zo'n gesprek gehad (64%), in de sectoren van FNV Bondgenoten iets meer dan elders (66 tegen 62%). In de landbouw & visserij en in de detailhandel komt dit het minst voor (51 resp. 55%). In het bank- en verzekeringswezen komen zulke gesprekken het meest voor, gevolgd door de ICT & telecom en de chemische industrie (83, 79 en 75%).

Tabel 8.1 Percentage werknemers dat afgelopen jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek heeft gehad

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

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

Kijken we iets dieper met welke werknemers een functionerings- of beoordelingsgesprek is gevoerd, dan blijken er vrijwel geen verschillen op te treden tussen mannen en vrouwen: beide sexen hebben ongeveer even vaak een gesprek gehad (zie de Tabel in Bijlage 3). Naar leeftijd uitgesplitst blijkt dat alle leeftijdsgroepen eveneens ongeveer even vaak een gesprek hebben gehad, met uitzondering van de jeugdigen tot 25 jaar. Met hen wordt minder vaak een gesprek gehouden (56% onder de 25 jaar versus 65% onder hen van 25 jaar en ouder). Naar etnische groep zijn er heel weinig verschillen. Naar regio's blijkt er eveneens weinig verschil; alleen in de drie noordelijke provincies krijgen werknemers iets minder vaak een gesprek. Kijken we naar opleidingsniveau, dan komt naar voren dat de werknemers met basisschool, VMBO en MAVO minder vaak een gesprek krijgen (54%). Daarentegen krijgen werknemers met een HBO- of WO-opleiding vaker een gesprek (74%). Hetzelfde patroon is te zien bij de beroepsniveaus: werknemers op lagere niveaus hebben minder vaak een gesprek gehad dan werknemers op hogere niveaus. Tenslotte vinden functionerings- en beoordelingsgesprekken veel vaker plaats in grote bedrijven dan in kleine: in bedrijven met meer dan 500 werknemers krijgt 76% een gesprek, tegenover 48% in bedrijven met minder dan 10 werknemers.

9 Enquête: Meningen over flexibele beloning

9.1 Hoe verloopt het functionerings- en beoordelingsgesprek?

Aan die werknemers die aangaven een functionerings- of beoordelingsgesprek te hebben gehad, is gevraagd hoe dit gesprek was verlopen en waar het over ging. De tabel hieronder laat zien dat zo'n gesprek vrijwel altijd met de leidinggevende is gevoerd. Ook blijkt dat vrijwel altijd het gespreksonderwerp het functioneren over het afgelopen jaar betrof. Bij drie op de vier gesprekken werden afspraken over het toekomstig functioneren gemaakt; dit liep tussen de sectoren van FNV Bondgenoten weinig uiteen. Ruim acht op de tien werknemers geeft aan de beoordelingscriteria te kennen. Hierbij scoort het bank- en verzekeringswezen het hoogst (90%), maar ook hier zijn de verschillen tussen de sectoren gering. Belangrijk is de uitkomst dat in bijna eenderde van de gevallen de beloning afhankelijk van dit gesprek was (32%). Vooral in bank- en verzekeringswezen (54%) en ICT & telecom (46%) is dit het geval; ook in de chemische industrie ligt deze uitkomst flink boven het gemiddelde (42%). In vrijwel alle sectoren van FNV Bondgenoten is de beloning vaker afhankelijk van het functioneringsgesprek dan in de overige beroepsbevolking.

In Tabel 9.1 zijn een aantal nadere typering van het functionerings- of beoordelingsgesprek verdeeld naar sectoren.

Tabel 9.1 Percentage werknemers dat hun functionerings- of beoordelingsgesprek typeert

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

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

Het blijkt dat in bijna de helft van de gevallen (45%) er nog een tweede of derde functionerings- of beoordelingsgesprek binnen een jaar plaatsvindt. Ook dit is vooral het geval in het bank- en verzekeringswezen (73%) en in ICT & telecom (64%). In ruim acht op de tien gevallen wordt het

gesprek op schrift gesteld. Dit gebeurt het meest in de chemische industrie (90%), gevolgd door het bank- en verzekeringswezen (89%). Tenslotte vond ruim zeven op de tien werknemers met een functionerings- of beoordelingsgesprek dit gesprek nuttig. Deze waardering was het hoogst in het bank- en verzekeringswezen (74%), maar de verschillen tussen de sectoren zijn op dit punt gering.

Uit de Tabel in Bijlage 3 blijkt dat er zeer weinig verschillen tussen werknemers naar overige kenmerken zijn als het gaat om de vraag of het gesprek met de leidinggevende is gevoerd, of het gesprek het functioneren in de afgelopen periode betrof, of afspraken over het toekomstig functioneren zijn gemaakt en of het gesprek nuttig was. Wel zijn er verschillen als het gaat om de beloningsafhankelijkheid van het gesprek: in grotere bedrijven is dit vaker het geval. Ook bij mannen is dit vaker het geval, bij allochtonen, bij hoger opgeleiden, bij hogere beroepsniveaus en bij hogere jaarinkomens.

Kijken we iets dieper welke werknemers het gesprek nuttig vinden, dan blijkt dit vooral het geval te zijn bij die werknemers met wie afspraken over hun toekomstig functioneren zijn gemaakt. Ook werknemers die de beoordelingscriteria kennen vinden het gesprek vaker nuttig. Tenslotte waarderen werknemers die vaker dan een keer per jaar een gesprek hebben, het gesprek hoger dan gemiddeld. Dit laatste ligt ook wel voor de hand: alleen als het functionerings- of beoordelingsgesprek zinvol is, zal het in de werksituatie meer keren per jaar worden gevoerd. De werknemers wier beloning afhankelijk is van het gesprek, maken vaker afspraken over het toekomstig functioneren, kennen de beoordelingscriteria veel vaker, en ze hebben beduidend vaker meerdere keren per jaar een gesprek. Ze hebben iets vaker het gesprek als nuttig ervaren en het gesprek wordt iets vaker op schrift gesteld.

9.2 Over de beoordelingscriteria

Bij de werknemers die aangaven dat ze de beoordelingscriteria van het gesprek kenden, is doorgevraagd over deze criteria: zie Tabel 9.2 (volgende blz.) Bijna acht op de tien werknemers die de criteria kennen, vinden ze ook duidelijk (79%). Vooral in de voedingsindustrie is dit percentage hoog (95%), terwijl het percentage in de groothandel opmerkelijk laag is (71%). Ruim acht op de tien werknemers die de criteria kennen, vinden ze ook relevant voor hun functie (81%). Opnieuw is dit percentage hoog in de voedingsindustrie (91%).

Tabel 9.2 Percentage werknemers dat beoordelingscriteria van hun functionerings- of beoordelingsgesprek typeert

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

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

Nog niet de helft van de werknemers geeft aan invloed op de criteria te hebben (48%). Het aandeel van degenen met invloed is het hoogst in bank- en verzekeringswezen (58%), gevolgd door landbouw & visserij (56%), en het laagst in het transport (40%). Zeven op de tien werknemers die de criteria kennen, zegt elk jaar opnieuw op basis van de zelfde criteria beoordeeld te worden. De verschillen tussen de sectoren van FNV Bondgenoten zijn hier relatief groot. Op dit punt scoort landbouw & visserij hoog (94%) en bank- en verzekeringswezen juist laag (52%). Werknemers die invloed hebben op de criteria vinden het functioneringsgesprek vaker nuttig dan werknemers die geen invloed hebben.

Zeven op de tien werknemers die de criteria kennen zegt door de beoordelaar ondersteund te worden (71%). Hier scoort landbouw & visserij hoog (88%) en metaal & electronica laag (64%). Tussentijdse rapportage over de criteria vindt bij ongeveer de helft van de werknemers plaats (51%), het meest in bank- en verzekeringswezen (67%) en het minst in metaal en electronica (41%). Gevraagd of de beoordelaar in staat is een eerlijke beoordeling te geven, zegt ruim zeven op de tien werknemers dat dit het geval is (72%). Op dit punt scoort de voedingsindustrie hoog (84%), gevolgd door landbouw & visserij (82%), terwijl textiel-, kleding- en papierindustrie het laagste percentage oplevert (54%). Ruim acht op de tien werknemers die de criteria kennen, zijn het eens met de beoordeling (81%). Dat is, zeker ook afgezet tegen de scores op vorige punten (ondersteuning door beoordelaar; beoordelaar in staat tot eerlijke beoordeling), een hoog percentage. Op dit laatste punt blijken de verschillen tussen de Bondgenoten-sectoren klein.

Tenslotte is gevraagd aan de werknemers wier loon afhankelijk is van de beoordeling, welk percentage van het loon dat betreft. De uitkomst schommelt tussen de 3,2 en 4,7%, met een

gemiddelde van 4.0%. Het hoogste percentage (4.7%) scoort de textiel-, kleding- en papierindustrie; de detailhandel heeft de laagste score (3.2%).

Kijken we iets dieper hoe werknemers het functionerings- of beoordelingsgesprek typeren, dan blijken vrij weinig verschillen naar bedrijfsgrootte en andere kenmerken op te treden (zie de Tabel in Bijlage 3). Als voornaamste verschillen springen eruit dat jongere werknemers vaker meer dan een gesprek per jaar hebben en dat ze het functionerings- of beoordelingsgesprek vaker nuttig noemen; hetzelfde geldt voor werknemers met een hoger opleidings- en beroepsniveau en met een hoger jaarinkomen, al zijn bij het laatste criterium de verschillen niet zo groot.

9.3 Mening: eigen loon meer afhankelijk van prestaties

In de Loonwijzer-enquête is aan alle werknemers de stelling voorgelegd “Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties”. Er kon geantwoord worden met ‘Ja’, ‘Nee’ of ‘Geen mening/Niet van toepassing’. Omdat de stelling roterend op het scherm getoond is, hebben 11,648 van de 23,871 werknemers in de enquête een antwoord gegeven op de stelling.

In de sectoren van FNV Bondgenoten zijn de groepen werknemers die het eens dan wel niet eens zijn met de stelling even groot (beiden 45%). Nog eens 10% geeft aan geen antwoord te kunnen geven. Opvallend is dat de mening van werknemers in het bank- en verzekeringswezen overwegend tegen de stelling is, gevolgd door de ICT & telecom (58% respectievelijk 55% zegt ‘nee’). Daarentegen zijn werknemers in de landbouw & visserij en in de detailhandel het meest voor de stelling (mee eens is 54% respectievelijk 51% zegt ‘ja’).

Tabel 9.3 Verdeling over de drie antwoordcategorieën van de stelling “Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties”.

	Nee	Ja	Weet niet / nvt	Totaal	Aantal
Landb., visserij	34%	54%	12%	100%	195
Voedingsind	45%	47%	8%	100%	184
Textiel, kleding, papier	27%	62%	12%	100%	60
Chemische ind	48%	45%	8%	100%	341
Metaal en electronica	37%	54%	9%	100%	1206
Overige ind	43%	47%	9%	100%	76
Groothandel	50%	43%	7%	100%	417
Detailhandel	37%	51%	12%	100%	826
Transport	41%	48%	11%	100%	814
ICT en Telecom	55%	38%	8%	100%	767
Bank- en verz. wezen	58%	34%	9%	100%	564
Zakelijke dinstverl.	49%	39%	11%	100%	1535
Subtotaal	45%	45%	10%	100%	6985
Overige beroepsbev	41%	48%	10%	100%	4663
Totaal	44%	46%	10%	100%	11648

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 11648

Kijken we iets dieper welke werknemers het met de stelling eens of oneens zijn, dan blijken mannen het er iets vaker mee eens te zijn dan vrouwen (zie de Tabel in Bijlage 3). Naar leeftijd uitgesplitst blijken de oudere leeftijdsgroepen het iets vaker eens te zijn met de stelling dan de jongeren. Naar etnische groep is vooral de 2^e generatie het er mee eens dat het eigen loon meer afhankelijk zou zijn van prestaties. Naar regio's blijkt er eveneens weinig verschil; alleen in de drie noordelijke provincies zijn werknemers het iets minder vaak eens met de stelling. Kijken we naar opleidingsniveau, dan komt naar voren dat de werknemers met basisschool, VMBO en MAVO iets vaker het eens zijn met de stelling dan (55%). Daarentegen zijn werknemers met een HBO- of WO-opleiding het er juist minder vaak mee eens (37-38%). Hetzelfde patroon is te zien bij de beroepsniveaus: werknemers op lagere niveaus zijn het er vaker mee eens dan werknemers op hogere niveaus. Werknemers in de jaarinkomensgroep tot 25.000 euro zijn het meest met de stelling eens. Tenslotte verschillen de meningen van werknemers in grote en kleinere bedrijven niet veel van elkaar.

Welke werknemers vinden nu vooral dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn? We hebben een regressie-analyse uitgevoerd om te onderzoeken welke werknemers het eens dan wel oneens zijn met de stelling. De 'weet niet' groep is hier buiten beschouwing gelaten. De analyses zijn uitgevoerd op de data van 10.311 werknemers. Zie Tabel 9.3 in Bijlage 3 voor de cijfermatige resultaten.

Allereerst hebben we onderzocht of de kenmerken van de werknemers, zoals opgenomen in Tabel 9.3 in Bijlage 3, relevant zijn. Uit de resultaten blijkt dat de sector (FNV Bondgenoten in vergelijking met de overige beroepsbevolking), geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, en jaarinkomensgroep de standpunten over de stelling beïnvloeden. Bedrijfsomvang, regio, en beroepsniveau doen niet ter zake. Werknemers in de sectoren van FNV Bondgenoten vinden vaker dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn dan werknemers in de overige sectoren. Mannen vinden dit vaker dan vrouwen, en ouderen vaker dan jongeren. Laagopgeleiden vinden vaker dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn dan hoger opgeleiden. Werknemers met een lager jaarinkomen vinden vaker dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn dan werknemers met een hoger jaarinkomen. Werknemers die bij het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties worden beloond, vinden minder vaak dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn in vergelijking met werknemers bij wie dit niet het geval is. Werknemers bij wie de beloning afhankelijk is van het functioneringsgesprek vinden juist vaker dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn. Werknemers die stukloon, omzetprovisie, of loonwerk krijgen, vinden juist vaker dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn. Tenslotte denken werknemers die een resultaatafhankelijke bonus/13^e maand, winstdeling of aandelenopties krijgen, juist minder vaak dat hun eigen loon meer afhankelijk van hun eigen prestaties zou moeten zijn.

Een aparte analyse op degenen die een functioneringsgesprek hebben gehad en hun mening over dit gesprek hebben gegeven, levert geen significante resultaten op (niet in tabel). Noch het kennen van de beoordelingscriteria, noch het hebben van meerdere gesprekken per jaar, noch het feit of de werknemer het gesprek nuttig vond, leidt tot significante uitkomsten. De algemene opvatting over het eigen loon hangt niet samen met de mening over het functioneringsgesprek.

10 Belangrijkste resultaten

Wij vatten hieronder per hoofdstuk onze belangrijkste resultaten samen.

Hoofdstuk 2 (Flexibele beloning in Nederland):

- de geschiedenis van beloningsvormen in Nederland wordt voor de Tweede Wereldoorlog gekarakteriseerd door het verdwijnen van stukloon, overgaand in werken 'op tarief' op een tijdsbasis, alsook door het terugdringen van kwalificatiebeloning;
- na de Tweede Wereldoorlog komt functiebeloning, op basis van functiewaardering en werk- of functieclassificatiesystemen, centraal te staan, en dit verdrijft een tijdlang vormen van prestatiebeloning: rond 1990 is flexibele beloning vergaand teruggedrongen;
- voor FNV Bondgenoten blijft functiebeloning op basis van functiewaardering de belangrijkste pijler in het beloningsbeleid. Daarnaast onderkent ze de pijler functiebeheersing (door middel van vaste danwel beoordelingsafhankelijke periodieken). Een derde pijler kan daarenboven een resultaatafhankelijke bonus zijn. Onder voorwaarden kunnen afspraken gemaakt worden over beoordelings- en resultaatafhankelijkheid;
- in de jaren '90 neemt van werkgeverskant de druk toe op het toepassen van flexibele beloning, en vanaf 1998 wordt grotere toepassing daadwerkelijk zichtbaar. Wel is die omvang aanmerkelijk beperkter dan deze lijkt op basis van afspraken over flexibele beloningsvormen in CAOs, mede omdat veel van die afspraken voorwaardelijk c.q. resultaatafhankelijk zijn;
- het VNO-NCW wil zover gaan om de helft van alle beloningen te flexibiliseren, terwijl de AWWN een genuanceerder standpunt inneemt: bij een pleidooi voor flexibele beloning wordt aandacht besteed aan de belasting die dat voor personeelsafdelingen impliceert. In 2006 benadrukt de AWWN ook beloning naar competentieniveau, hetgeen tot uitdrukking zou moeten komen in beoordelingsafhankelijke groei in de loonschaal.

Hoofdstuk 3 (Onderzoeksmethode):

- het rapport is gebaseerd op Loonwijzer-data over de periode oktober 2007-maart 2008, een periode van hoogconjunctuur. De Loonwijzer is een vrijwillige enquête, waarbij geen steekproef uit de beroepsbevolking getrokken is. Niettemin laat vergelijking tussen de Loonwijzer-data en CBS-gegevens over 2006 aangaande de beroepsbevolking voor vier categorieën, slechts beperkte afwijkingen zien, zodat geconcludeerd mag worden dat de Loonwijzer-data een redelijke afspiegeling van de beroepsbevolking in loondienst vormen.

Hoofdstuk 4 (Enquête: De vormen van flexibele beloning):

- volgens de Loonwijzer-enquête kwam een loon dat van maand tot maand fluctueert voor ruim twee op de tien werknemers voor, waarbij dit vaker voorkomt voor jonge werknemers, eerste generatie allochtone werknemers, werknemers met basisschool, VMBO en MAVO en werknemers op lagere beroepsniveaus;
- de belangrijkste reden voor een van maand tot maand fluctuerend loon is dat het aantal gewerkte uren per maand verschilt; in het algemeen was bij kleine percentages werknemers de verklaring gelegen in afhankelijkheid van de omzet, van de beoordeling of van prestaties, waarbij in de groothandel, ICT & telecom en bank- en verzekeringswezen en bij de hogere beroepsniveaus deze percentages aanmerkelijk hoger waren;
- bijna 19 van de 20 werknemers rapporteerde dat hun loon geen stukloon was, niet afhankelijk was van omzetprovisie, idem van het aantal klanten/patiënten, en geen loonwerk in de agrarische sector betrof; voorzover dat wel het geval was, betrof het aandeel van deze vormen bij zes op de tien werknemers minder dan 20% van het loon, maar ook bij 14% van de werknemers 80-100% van hun loon;
- onder de onderscheiden vier vormen van flexibele beloning op *jaarbasis* kwam de resultaatafhankelijke bonus (16%) het meeste voor, gevolgd door winstdeling (12%) en resultaatafhankelijke 13^e maand (6%), met aandelenopties (4%) als laatste. 29% van alle werknemers ontving tenminste een soort bonus. Van alle werknemers die een bonus kregen, ontving ruim driekwart slechts een van de vier vormen;
- zowel gezien naar de vier vormen opgeteld als gezien naar het deel van de werknemers met tenminste een bonus, scoorden bank- en verzekeringswezen, ICT & telecom en chemische industrie het hoogst, en landbouw en visserij, textiel-, kleding- en papierindustrie en detailhandel het laagst.

Hoofdstuk 5 (Enquête: Waar is flexibele beloning van afhankelijk?):

- volgens de Loonwijzer-enquête ontvingen een op de zes werknemers *het afgelopen jaar* een resultaatafhankelijke bonus en een op de 16 een resultaatafhankelijke 13^e maand; gekeken naar *het laatste loon* gold dat voor iets meer dan de helft van deze percentages, nl. 8.6% en 3.5% van alle werknemers;
- volgens ruim drie op de 10 van de 3.5% die een resultaatafhankelijke 13^e maand ontving, was deze bonus afhankelijk van de prestaties van het bedrijf / de organisatie, en volgens bijna drie op de 10 van het individuele presteren;
- volgens bijna de helft van de 8.6% die een resultaatafhankelijke bonus ontving, was deze bonus afhankelijk van het individuele presteren, en volgens een op de vijf zowel van de prestaties van team of afdeling als van die van het bedrijf / de organisatie.

Hoofdstuk 6 (Enquête: Aandeel van flexibele beloning in de totale beloning):

- voor degenen die een resultaatafhankelijke 13^e maand ontvingen, bedroeg deze gemiddeld 7% van het jaarloon;

- voor degenen die een resultaatafhankelijke bonus ontvingen, bedroeg deze gemiddeld 11% van het jaarloon;

Hoofdstuk 7 (Enquête: Loonschalen en flexibele beloning):

- volgens de Loonwijzer-enquête bevond ruim een kwart van de werknemers zich aan het eind van hun loonschaal; dit was vaker het geval in textiel-, kleding- en papierindustrie, overige industrie en chemie, voor werknemers in grote bedrijven, voor mannen, oudere werknemers, autochtone werknemers, en voor werknemers met een lager opleidings- en beroepsniveau;
- bijna twee op de tien werknemers op het einde van hun schaal had een prestatieafhankelijke uitlooptermijn, een op de tien kon na verloop van tijd een anciënniteitsperiodiek krijgen, en een op de zeven had mogelijkheden om buiten promotie in een andere schaal te komen; voor een op de vier werknemers op het einde van hun schaal was het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties;
- vier op de tien werknemers die niet op het einde van hun loonschaal zaten, kregen automatisch een periodiek toegekend, al was dat percentage in de meeste Bondgenotensectoren aanmerkelijk lager; voor bijna drie op de tien was die toekenning afhankelijk van prestaties; hier bestond de mogelijkheid om buiten promotie in een andere schaal te komen voor bijna vier op de tien, maar wel was voor twee op de vijf werknemers die niet op het einde van hun loonschaal zaten het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties.

Hoofdstuk 8 (Enquête: functionerings- en beoordelingsgesprekken):

- volgens de Loonwijzer-enquête heeft ruim zes op de tien werknemers het afgelopen jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek gevoerd, het meest in bank- en verzekeringswezen, ICT & telecom en chemische industrie; verschillen naar sexe, leeftijd, etniciteit en regio zijn klein, maar wel hebben werknemers op hogere beroepsniveaus en in grotere bedrijven vaker zo'n gesprek gehad;
- voor bijna eenderde van de werknemers was de beloning afhankelijk van het functionerings- of beoordelingsgesprek was; dat gold vooral in bank- en verzekeringswezen, ICT & telecom en chemische industrie, en voorts vaker in grotere bedrijven, bij mannen en op de hogere beroepsniveaus. Voor de werknemers wier loon afhankelijk was van de beoordeling, betrof dat gemiddeld 4% van dat loon;

Hoofdstuk 9 (Enquête: Mening over flexibele beloning):

- ruim zeven op de tien werknemers met een functionerings- of beoordelingsgesprek vond dit gesprek nuttig; de uitkomsten verschilden weinig naar sector, maar werknemers met wie afspraken over hun toekomstig functioneren werden gemaakt, werknemers die de beoordelingscriteria kenden en werknemers die vaker dan een keer per jaar zo'n gesprek hadden gaven een hogere waardering dan gemiddeld;

- bijna acht op de tien werknemers die aangaven dat ze de beoordelingscriteria van het gesprek kenden, vonden deze criteria ook duidelijk, en een iets hoger deel vond ze relevant voor hun functie. Wel gaf iets minder dan de helft aan invloed op de criteria te hebben en zei zeven op de tien ieder jaar op basis van dezelfde criteria beoordeeld te worden, een aandeel dat in bank- en verzekeringswezen juist de helft haalde;
- zeven op de tien werknemers die de criteria kennen zei door de beoordelaar ondersteund te worden, en hetzelfde percentage antwoordde dat de beoordelaar in staat is een eerlijke beoordeling te geven; opmerkelijk is dat een nog wat groter deel, namelijk acht op de tien, zei het eens te zijn met de beoordeling.
- in de sectoren van FNV Bondgenoten zijn de groepen werknemers even groot (45% ieder) die het eens dan wel oneens zijn met de stelling "Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestatie"; hierop zijn geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en jaarinkomen van invloed.

Tenslotte maken we de eindstand op: hoeveel werknemers in Nederland hebben te maken met flexibele beloning? We onderzoeken hoeveel werknemers tenminste te maken hebben met

- 1) stukloon, omzetprovisie, aantal klanten/patiënten, of loonwerk in de agrarische sector zoals besproken in Hoofdstuk 4;
- 2) een van de vier vormen van flexibele beloning *op jaarbasis* ontvangen, te weten de de resultaatafhankelijke bonus, de resultaatafhankelijke 13^e maand, de winstdeling of de aandelenopties, zoals besproken in Hoofdstuk 4;
- 3) het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk is van prestaties, zoals besproken in Hoofdstuk 7;
- 4) de beloning afhankelijk van het functionerings- of beoordelingsgesprek was, zoals besproken in Hoofdstuk 8.

De resultaten van deze analyse staan in Tabel 10.1 (volgende blz.). Hieruit blijkt dat in de sectoren van FNV Bondgenoten ruim drie op de vijf werknemers een of andere vorm van flexibel loon ontvangen (62%); onder de overige beroepsbevolking is dat aandeel veel lager, namelijk 47%. Drie sectoren komen uit boven het gemiddelde voor Bondgenoten, en dan meteen vrij ver: het bank- en verzekeringswezen, waar bijna vier of de vijf werknemers een vorm van flexibel loon ontvangt (79%), gevolgd door ICT & telecom (76%) en de chemische industrie (71%). Daar tegenover staan drie sectoren die veel lager scoren: textiel-, kleding- en papierindustrie (40%), landbouw en visserij (43%) en detailhandel (50%). De overige sectoren zitten dicht bij het gemiddelde.

Tabel 10.1 *Percentage werknemers dat een vorm van flexibel loon ontvangt, alsmede het percentage dat tenminste een van de vier vormen ontvangt.*

	stukloon, omzet loon, provisie. loonwerk	resultaatafh. bonus/13e mnd, winstd, aandelen	toekennen jaarlijkse loonronde afh van prestaties	beloning afh gesprek, geen gesprek =0	flex totaal (tenminste 1 vorm)
Landb., visserij	27%	16%	30%	14%	43%
Voedingsind	8%	30%	35%	18%	55%
Textiel, kleding, papier	7%	23%	30%	13%	40%
Chemische ind	5%	51%	53%	32%	71%
Metaal en electronica	7%	35%	40%	19%	56%
Overige ind	7%	32%	30%	17%	56%
Groothandel	12%	41%	44%	21%	61%
Detailhandel	10%	23%	26%	16%	50%
Transport	6%	25%	30%	19%	64%
ICT en Telecom	10%	53%	64%	39%	76%
Bank- en verz. wezen	12%	62%	65%	45%	79%
Zakelijke dinstverl.	9%	35%	44%	25%	62%
<i>Subtotaal</i>	9%	37%	44%	25%	62%
<i>Overige beroepsbev</i>	6%	17%	24%	14%	47%
<i>Totaal</i>	8%	29%	35%	20%	56%
N	20515	22845	13937	18427	23049

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

Literatuur

- Ahli, S. (2008) 'Laat werknemers meedenken'. Sociale innovatie kan stagnerende groei van produktiviteit impuls geven, *De Volkskrant*, 06-05-2008
- Armstrong, M., H. Murlis, in association with HayGroup (2007) *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Revised 5th Edition*. London/Philadelphia: Kogan Page
- AWVN (2004) *Bewust flexibel belonen. Een handreiking bij discussies over nieuw beloningsbeleid en differentiatie in beloning*. Haarlem (www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=809)
- AWVN (2006) *Performance Management. Resultaatgericht presteren en ontwikkelen*. Haarlem
- AWVN (2007) Flexibele beloning in vrijwel elk bedrijf courant, *Werk Geven*, 1, 20-21 (http://www.awvn.nl/Docs/WERKGEVEN_2007_1_ARTIKEL_FLEXBELONING.pdf)
- AWVN (2008) CAO-partijen investeren in wendbaarheid, *Werk Geven*, 2, 24-25 (<http://www.awvn.nl/Docs/WERKGEVEN-2008-2-PAG-24-25-26-CAO-SEIZOEN-2008.pdf>)
- CBS, *Volkstelling 1960. Deel 10 B*. Den Haag
- CBS, *Arbeidskrachtentelling (AKT) 1975*. Den Haag
- CBS, *Enquête Beroepsbevolking (EBB) 1990*. Den Haag
- Dankbaar, B. (1998) Arbeid en arbeidsorganisatie in Nederland, in Van Ruysseveldt, J., J. van Hoof (eds) *Arbeid in verandering*. Heerlen: Kluwer Bedrijfsinformatie/Open Universiteit, 67-90
- FNV (1984) *Werk en beloning. Functiewaardering als instrument voor rechtvaardige beloningsverhoudingen. FNV-discussienota maart 1984*. Amsterdam
- FNV (1987) *Werken in 2000. Nota voor het FNV-congres op 30 november en 1 december 1987*. Amsterdam
- FNV Bondgenoten (2001) *Beleidsuitgangspunten (flexibele) beloning FNV Bondgenoten. 3 april 2001*. Utrecht
- FNV Bondgenoten Adviesgroep (2007) *Modellen flexibele beloning. Een brochure voor bestuurders die systemen van flexibele beloning willen beoordelen of invoeren*. Utrecht
- FNV Bondgenoten Adviesgroep (z.j., a) *FNV Bondgenoten over beloning. Informatieblad nr. 8. Prestatiebeloning / Resultaat Afhankelijke Beloning (RAB)*. Utrecht
- FNV Bondgenoten Adviesgroep (z.j., b) *FNV Bondgenoten over beloning. Informatieblad nr. 9. Winstdeling*. Utrecht
- Fouarge, D., A. Gielen, R. Grim, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers, T. Wilthagen, m.m.v. M. de Voogd-Hamelink en A. van Liempt (2006) *Tendrapport Aanbod van Arbeid 2005*. Tilburg: OSA.
- Hal, T. van (2005) *Onderzoek: ICT-salarissen gestegen*. Breda: De Breed & Partners, persbericht 12-07-2005
- Klaveren, M. van, K.G. Tijdens (2001) *Vrouwen in de financiële en zakelijke dienstverlening en in de IT/ET*. Eindhoven/Amsterdam: STZ advies & onderzoek
- Klaveren, M. van, K. Tijdens (2008) Introduction, in Van Klaveren, M., K. Tijdens (eds) *Bargaining issues in Europe: comparing countries and industries*. Brussels: ETUI-REHS/ AIAS-UvA/WageIndicator, 1-14
- Langedijk, M.C., P.M.L. Ykema-Weinen (2000) *Belonen in strategisch perspectief*. Assen: Van Gorcum / Stichting Management Studies
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2004) *Najaarsrapportage CAO-afspraken 2004*. Den Haag
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2005) *Najaarsrapportage CAO-afspraken 2005*. Den Haag
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2006) *Najaarsrapportage CAO-afspraken 2006*. Den Haag
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2007) *Najaarsrapportage CAO-afspraken 2007*. Den Haag
- Peters, R. (1996) Functiewaardering en de mythe van de starheid. Een visie vanuit de Industriebond FNV, in *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12, 1, 20-30
- Peters, R. (2001) *Hoe beoordeel je een beoordelingssysteem?* Utrecht: FNV Bondgenoten Bedrijfsgroep Diensten
- Pot, F. (1988) *Zeggenschap over beloningssystemen 1850-1987*. diss. Leiden: NIPG TNO

- Schiffers, M. (2007) Prestatieloon rukt op in MKB, *Het Financieele Dagblad*, 06-10-2007
- Schoemaker, M. (1999) Prestatie, beloning en beoordeling, in Doorewaard, H., W. de Nijs (eds) *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: LEMMA, 219-235
- Schouten, E. (2007) Resultaat staat centraal. AWWN koppelt hr-instrumenten, in *Zeggenschap*, (18)2, 38-40
- Silfhout, R.K. van (1995) De effectiviteit van prestatiebeloning, *Gedrag en Organisatie*, 8(6): 399-418
- Simonse, L., G. Scholtes, P. van Amelsvoort (1995) *Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams*. Vlijmen: ST-Groep
- Tijdens, K.G. (2001) *De Vrouwenloonwijzer. Werk, lonen en beroepen van vrouwen*. Amsterdam: AIAS, research report 7 (<http://www.uva-aias.net/files/aias/RR7.pdf>)
- Tijdens, K.G. (2000) *Werken in de ICT-sector: onder welke voorwaarden*. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam/AIAS
- VEA (2006) *Onderzoek Arbeidsvoorwaarden* (<http://www.vea.nl/adviesbureau/bureaumanagement/arbeidsvoorwaarden/>, geraadpleegd 5-4-2008)
- VNO-NCW (2006) Hoger loon in eigen hand, *FORUM*, 05-10-2006 (<http://www.vno-ncw.nl/web/show/id=94744/framenoid=158903/articlecode=5697/articletype=forum>, geraadpleegd 03-04-2008)
- VNO-NCW / AWWN / MKB-Nederland (2008) Nota arbeidsvoorwaarden 2008 : investeren in wendbare organisaties en medewerkers : informatie voor CAO-onderhandelaars. *Den Haag / Haarlem*
- Vinke, H.P.W. (2004) *Zoeken naar intrinsieke motivatie*. Amsterdam: Reed Business Information
- Voxius (2007) *Salary Survey onder bedrijfsjuristen (2007)*. Rotterdam/Amsterdam: Voxius voor juristen vast en interim
- Werknemer schroeft eisenpakket drastisch omhoog, *Het Financieele Dagblad*, 19-12-2007
- Zweers, A. (2006) Pleidooi voor prestatiebeloning in de CAO. Variabele loondroom, *Intermediair/PW*, 25-11-2006

Bijlage 1: Definitie sector

In dit rapport zijn een 12-tal sectoren gedefinieerd, overeenkomstig de indeling die FNV Bondgenoten hanteert. De tabel geeft aan hoe de indeling is gemaakt aan de hand van de SBI-classificatie van het CBS. De aanduiding ‘Overige beroepsbevolking’ betekent dat deze sector niet tot een van deze 12 sectoren behoren, maar dat deze groep wel vergeleken wordt met de 12 sectoren. Tot de sector ‘Overige beroepsbevolking’ behoren vooral werknemers in de horeca, de bouw, de publieke sector, het onderwijs en de gezondheidszorg.

SBI	SBI-Sector	Sector in dit rapport
A	Landbouw, jacht en dienstverlening voor de landbouw en jacht	Landbouw, visserij
A	Bosbouw en dienstverlening voor de bosbouw	Landbouw, visserij
B	Visserij, kweken van vis en schaaldieren	Landbouw, visserij
CA	Turfwinning	Landbouw, visserij
DA	Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken	Voedingsindustrie
DA	Verwerking van tabak	Voedingsindustrie
DB	Vervaardiging van textiel	Textiel, kleding, papier
DB	Vervaardiging van kleding; bereiden en verven van bont	Textiel, kleding, papier
DC	Vervaardiging van leer en lederwaren (geen kleding)	Textiel, kleding, papier
DE	Vervaardiging van papier, karton en papier- en kartonwaren	Textiel, kleding, papier
CA	Aardolie- en aardgaswinning en dienstverlening voor de aardolie- en aardgaswinning	Chemische industrie
144	Zoutwinning	Chemische industrie
DF	Aardolie- en steenkoolverwerkende industrie; bewerking van splijt- en kweekstoffen	Chemische industrie
DG	Vervaardiging van chemische producten	Chemische industrie
DH	Vervaardiging van producten van rubber en kunststof	Chemische industrie
DJ	Vervaardiging van metalen in primaire vorm	Metaal en electronica
DJ	Vervaardiging van producten van metaal (geen machines en transportmiddelen)	Metaal en electronica
DK	Vervaardiging van machines en apparaten	Metaal en electronica
DL	Vervaardiging van kantoormachines en computers	Metaal en electronica
DL	Vervaardiging van overige elektrische machines, apparaten en benodigdheden	Metaal en electronica
DL	Vervaardiging van audio-, video- en telecommunicatieapparaten en -benodigdheden	Metaal en electronica
DL	Vervaardiging van medische apparaten en instrumenten, orthopedische artikelen e.d., precisie- en optische instrumenten en uurwerken	Metaal en electronica
DM	Vervaardiging van autos, aanhangwagens en opleggers	Metaal en electronica
DM	Vervaardiging van transportmiddelen (geen autos, aanhangwagens en opleggers)	Metaal en electronica
G	Handel in en reparatie van autos en motorfietsen; benzineservicestations	Metaal en electronica
CB	Winning van zand, grind, klei, zout e.d.	Overige industrie
DI	Vervaardiging van glas, aardewerk, cement-, kalk- en gipsproducten	Overige industrie
O	Milieudienstverlening	Overige industrie
G	Groothandel en handelsbemiddeling (niet in autos en motorfietsen)	Groothandel
G	Detailhandel en reparatie van consumentenartikelen (geen autos, motorfietsen en motorbrandstoffen)	Detailhandel
I	Vervoer over land	Transport
I	Vervoer over water	Transport
I	Vervoer door de lucht	Transport
I	Dienstverlening voor het vervoer	Transport
I	Post en telecommunicatie	ICT en Telecom
K	Computerservice en informatietechnologie	ICT en Telecom
J	Financiële instellingen (uitgezonderd verzekeringswezen en pensioenfondsen)	Bank- en verz. wezen
J	Verzekeringswezen en pensioenfondsen (geen verplichte sociale verzekeringen)	Bank- en verz. wezen
J	Financiële beurzen, effectenmakelaars, assurantietussenpersonen, administratiekantoren voor aandelen, waarborgfondsen e.d.	Bank- en verz. wezen
K	Verhuur van en handel in onroerend goed	Zakelijke dntsverl.
K	Verhuur van transportmiddelen, machines en werktuigen zonder bedienend personeel en van overige roerende goederen	Zakelijke dntsverl.
K	Overige zakelijke dienstverlening	Zakelijke dntsverl.
O	Werkgevers-, werknemers- en beroepsorganisaties; levensbeschouwelijke en politieke organisaties; overige ideële organisaties e.d.	Zakelijke dntsverl.

SBI	SBI-Sector	
DD	Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout, kurk, riet en vlechtwerk (geen meubels)	Overige beroepsbevolking
DE	Uitgeverijen, drukkerijen en reproductie van opgenomen media	Overige beroepsbevolking
DN	Vervaardiging van meubels; vervaardiging van overige goederen n.e.g.	Overige beroepsbevolking
DN	Voorbereiding tot recycling	Overige beroepsbevolking
E	Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas en warm water	Overige beroepsbevolking
E	Winning en distributie van water	Overige beroepsbevolking
F	Bouwnijverheid	Overige beroepsbevolking
H	Logies-, maaltijden- en drankenverstrekking	Overige beroepsbevolking
K	Speur- en ontwikkelingswerk	Overige beroepsbevolking
L	Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	Overige beroepsbevolking
M	Onderwijs	Overige beroepsbevolking
N	Gezondheids- en welzijnszorg	Overige beroepsbevolking
O	Cultuur, sport en recreatie	Overige beroepsbevolking
O	Overige dienstverlening	Overige beroepsbevolking
P	Particuliere huishoudens met personeel in loondienst	Overige beroepsbevolking
Q	Extra-territoriale lichamen en organisaties	Overige beroepsbevolking

Bijlage 2: Definitie etnische groep

De vijf etnische groepen uit dit rapport zijn gedefinieerd aan de hand van hun geboorteland en het geboorteland van hun moeder. In de tabel is te zien om welke groepen het gaat:

- 1) Autochtonen: mensen die geboren zijn in Nederland; hun moeder is geboren in Nederland of in de landen van West-Europa
- 2) CARRIBEAN: mensen die geboren zijn in Suriname of de Nederlandse Antillen, of die in Nederland geboren zijn en hun moeder in Suriname of de Nederlandse Antillen
- 3) TMAT-EE 1e gen: mensen die geboren zijn in Turkije, Marokko, Algiers, Tunesie, of in een voormalig Oostblok-land, dus de 1^e generatie immigranten
- 4) TMAT-EE 2e gen: mensen waarvan de moeder geboren is in Turkije, Marokko, Algiers, Tunesie, of in een voormalig Oostblok-land, dus de 2^e generatie immigranten
- 5) Overigen: hieronder vallen alle respondenten die niet aan een van de vier bovenstaande definities voldoen.

<i>Etnische groep</i>	<i>Persoon is geboren in</i>	<i>Moeder is geboren in</i>
Autochtoon	Nederland	Nederland Duitsland Belgie Frankrijk UK Denemarken Noorwegen Zweden Finland
CARRIBEAN	Nederland	Suriname Nederlandse Antillen Aruba
	of	
	Suriname	nvt
	Nederlandse Antillen	nvt
	Aruba	nvt
TMAT-EE 1e gen	Albania	nvt
	Armenia	nvt
	Belarus	nvt
	Bosnia and Herzegovina	nvt
	Bulgaria	nvt
	Croatia	nvt
	Czech Republic	nvt
	Estonia	nvt
	Hungary	nvt
	Latvia	nvt
	Lithuania	nvt
	Macedonia	nvt
	Moldova	nvt
	Poland	nvt
	Romania	nvt
	Russian Federation	nvt
	Slovakia	nvt
	Slovenia	nvt
	Tajikistan	nvt
	Uzbekistan	nvt
	Algeria	nvt
	Morocco	nvt
	Tunisia	nvt

TMAT-EE 2e gen	Turkey	nvt
	Nederland	Albania
	Nederland	Armenia
	Nederland	Belarus
	Nederland	Bosnia and Herzegovina
	Nederland	Bulgaria
	Nederland	Croatia
	Nederland	Czech Republic
	Nederland	Estonia
	Nederland	Hungary
	Nederland	Latvia
	Nederland	Lithuania
	Nederland	Macedonia
	Nederland	Moldova
	Nederland	Poland
	Nederland	Romania
	Nederland	Russian Federation
	Nederland	Slovakia
	Nederland	Slovenia
	Nederland	Tajikistan
	Nederland	Uzbekistan
	Nederland	Algeria
	Nederland	Morocco
	Nederland	Tunisia
	Nederland	Turkey
Overigen		

Bijlage 3: Tabellen

T 4.1 *Percentage werknemers dat aangeeft dat loon verschilt van maand tot maand*

Sector	Loon verschilt van maand tot maand
Landb., visserij	22%
Voedingsind	21%
Textiel, kleding, papier	8%
Chemische ind	17%
Metaal en electronica	16%
Overige ind	21%
Groothandel	9%
Detailhandel	26%
Transport	37%
ICT en Telecom	17%
Bank- en verz. wezen	10%
Zakelijke dnstverl.	20%
Overige beroepsbev	24%
Bedrijfsgrootte	
<10 wns	19%
10 - 50 wns	21%
50-100 wns	22%
100-500 wns	22%
>500 wns	23%
Geslacht	
Man	21%
Vrouw	23%
Leeftijd	
< 25 jr	35%
25-34 jr	20%
35-44 jr	20%
45-54 jr	21%
>=55 jr	19%
Provincie	
Niet ingedeeld	24%
Gron, Fr, Dr	23%
Ov, Geld, Fl	21%
Utr, N-H, Z-H	21%
Zld, N-B, Lim	22%
Etnische groep	
Autochtoon	21%
Carribean	29%
TMAT-EE 1e generatie	31%
TM-EE 2e generatie	23%
Overig	22%
Opleiding	
Basis, VMBO, MAVO	29%
HAVO, VWO	22%
MBO	26%
HBO	12%
Universiteit	8%
Beroepsniveau	
Elementaire beroepen	31%
Lagere beroepen	33%
Middelbare beroepen	22%
Hogere beroepen	11%
Wetensch. beroepen	8%
Jaarinkomensgroep	
tot 25.000	29%
25 - 35.000	18%
35 - 50.000	13%
50.000 en hoger	12%
Totaal	21%

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 20515

T 4.2 *Percentage werknemers dat aangeeft waarom hun loon fluctueert van maand tot maand*

	Loon hangt af van omzet	Loon hangt af van beoordeeling	Loon hangt af van prestaties	Loon verschilt door verschillende uren	De ene keer toeslagen, de andere keer niet	Anders	Totaal	Percentage loon afhankelijk van omzet
Sector								
Landb., visserij	6	1	3	67	7	16	100	4.8
Voedingsind	2		3	58	20	17	100	6.0
Textiel, kleding, papier	10			40	10	40	100	3.0
Chemische ind		2	2	47	29	20	100	5.6
Metaal en electronica	3	2	5	63	10	16	100	
Overige ind		8		63	13	17	100	5.4
Groothandel	25	5	11	39	7	13	100	4.7
Detailhandel	8		3	66	8	15	100	
Transport		1	1	76	13	8	100	
ICT en Telecom	10	3	10	42	19	17	100	6.6
Bank- en verz. wezen	34	4	9	34	13	5	100	6.4
Zakelijke dinstverl.	6	1	6	60	15	12	100	5.8
Overige beroepsbev	2	1	1	64	19	14	100	5.6
Bedrijfsgrootte								
<10 wns	8	1	5	66	7	13	100	5.4
10 - 50 wns	4	1	2	68	12	12	100	5.9
50-100 wns	3		3	67	12	15	100	5.3
100-500 wns	3	1	2	63	19	13	100	5.4
>500 wns	5	3	4	47	26	16	100	6.2
Geslacht								
Man	6	2	4	58	17	14	100	5.9
Vrouw	2	0	2	68	14	14	100	4.8
Leeftijd								
< 25 jr	3	1	4	72	10	9	100	5.5
25-34 jr	6	2	4	54	21	13	100	6.0
35-44 jr	5	1	2	61	16	16	100	5.7
45-54 jr	2	1	3	67	15	12	100	5.3
>=55 jr	2	2	2	60	13	21	100	5.0
Provincie								
Niet ingedeeld	3	2	5	62	14	14	100	6.2
Gron, Fr, Dr	3		2	64	15	15	100	4.6
Ov, Geld, Fl	4	1	2	62	17	14	100	5.9
Utr, N-H, Z-H	5	1	3	62	15	13	100	5.8
Zld, N-B, Lim	4	2	3	62	16	13	100	5.5
Etnische groep								
Autochtoon	4	1	3	63	16	13	100	5.7
Carribbean	4	1	3	56	15	21	100	5.8
TMAT-EE 1e generatie	9	4	6	57	11	13	100	5.0
TM-EE 2e generatie				52	22	26	100	
Overig	5	2	6	59	14	15	100	5.6
Opleiding								
Basis, VMBO, MAVO	2	1	2	67	14	14	100	4.6
HAVO, VWO	5	0	2	69	14	9	100	6.6
MBO	3	1	2	63	18	13	100	5.5
HBO	10	3	8	48	16	15	100	6.0
Universiteit	17	5	8	37	17	15	100	6.2
Beroepsniveau								
Elementaire beroepen	1	1	1	72	12	13	100	3.0
Lagere beroepen	2	0	2	70	13	12	100	5.5
Middelbare beroepen	4	2	3	59	19	14	100	5.5
Hogere beroepen	13	1	6	45	19	15	100	6.2
Wetensch. beroepen	13	4	12	39	15	17	100	6.0
Jaarinkomensgroep								
tot 25.000	3	1	2	66	15	13	100	5.5
25 - 35.000	3	1	3	59	18	14	100	5.2
35 - 50.000	6	3	3	55	18	14	100	5.8
50.000 en hoger	13	2	6	52	16	11	100	6.4
Totaal	4	1	3	62	16	14	100	5.7

Bron: *Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 3955 (alleen de werknemers met fluctuerend loon)*

T 4.3 *Percentage werknemers dat aangeeft of laatstverdiende loon afhankelijk is van ...*

Loon afhankelijk van	Geen	Stukloon	Omzet provisie	Aantal klan- ten, patiënten	Loonwerk agra- rische sector	Totaal
Sector						
Landb., visserij	73	4	0	1	22	100
Voedingsind	92	4	2	0	3	100
Textiel, kleding, papier	93	5	1	0	2	100
Chemische ind	95	3	2	0	0	100
Metaal en electronica	93	4	2	0	1	100
Overige ind	93	6	1	0	0	100
Groothandel	88	5	6	0	0	100
Detailhandel	90	5	4	0	1	100
Transport	94	4	1	0	0	100
ICT en Telecom	90	5	5	0	0	100
Bank- en verz. wezen	88	4	6	1	0	100
Zakelijke dinstverl.	91	4	3	1	1	100
Overige beroepsbev	94	4	1	1	1	100
Bedrijfsgrootte						
<10 wns	91	4	2	1	2	100
10 - 50 wns	91	5	2	1	1	100
50-100 wns	92	4	2	1	1	100
100-500 wns	94	3	2	1	0	100
>500 wns	93	4	2	1	0	100
Geslacht						
Man	91	5	3	1	1	100
Vrouw	94	3	1	1	1	100
Leeftijd						
< 25 jr	85	9	2	2	2	100
25-34 jr	92	5	2	1	1	100
35-44 jr	93	3	2	1	1	100
45-54 jr	95	2	1	1	1	100
>=55 jr	95	2	2	1	0	100
Provincie						
Niet ingedeeld	89	6	2	1	1	100
Gron, Fr, Dr	93	4	1	1	1	100
Ov, Geld, Fl	92	4	2	1	1	100
Utr, N-H, Z-H	92	4	2	1	1	100
Zld, N-B, Lim	93	3	2	1	1	100
Etnische groep						
Autochtoon	93	4	2	1	1	100
Carribbean	90	5	2	2	2	100
TMAT-EE 1e generatie	79	13	6	1	1	100
TM-EE 2e generatie	84	7	1	2	6	100
Overig	89	7	2	1	1	100
Opleiding						
Basis, VMBO, MAVO	92	5	1	1	2	100
HAVO, VWO	92	4	3	1	1	100
MBO	93	4	2	1	1	100
HBO	93	3	3	1	0	100
Universiteit	90	5	4	1	1	100
Beroepsniveau						
Elementaire beroepen	91	5	1	1	2	100
Lagere beroepen	91	5	1	1	2	100
Middelbare beroepen	92	4	2	1	1	100
Hogere beroepen	93	3	4	1	0	100
Wetensch. beroepen	92	4	3	1	0	100
Jaarinkomensgroep						
tot 25.000	91	5	2	1	1	100
25 - 35.000	94	3	1	0	1	100
35 - 50.000	95	2	2	0	0	100
50.000 en hoger	90	4	5	1	0	100
Totaal	92	4	2	1	1	100

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 23866

T 4.5 Percentage werknemers met resultaatafh 13e maand/ resultaatafh bonus/ winstdeling/ aandelenopties

	Resultaat afh 13e mnd	Resultaat afh bonus	Winstdeling	Aandelen opties	Tenminste 1 srt bonus
Sector					
Landb., visserij	4%	6%	8%	3%	16%
Voedingsind	5%	16%	13%	4%	30%
Textiel, kleding, papier	2%	13%	9%	0%	23%
Chemische ind	7%	35%	22%	9%	51%
Metaal en electronica	5%	16%	20%	4%	35%
Overige ind	6%	17%	13%	7%	32%
Groothandel	9%	28%	12%	2%	41%
Detailhandel	5%	13%	9%	2%	23%
Transport	6%	13%	10%	4%	25%
ICT en Telecom	8%	35%	20%	7%	53%
Bank- en verz. wezen	11%	42%	27%	20%	62%
Zakelijke dntstverl.	9%	21%	14%	4%	35%
Overige beroepsbev	4%	9%	7%	2%	17%
Bedrijfsgrootte					
<10 wns	4%	10%	6%	2%	17%
10 - 50 wns	5%	13%	10%	2%	24%
50-100 wns	6%	15%	13%	2%	29%
100-500 wns	6%	19%	16%	4%	35%
>500 wns	7%	25%	18%	10%	39%
Geslacht					
Man	6%	19%	15%	5%	33%
Vrouw	5%	13%	8%	3%	23%
Leeftijd					
< 25 jr	7%	12%	10%	3%	22%
25-34 jr	6%	19%	13%	5%	32%
35-44 jr	6%	19%	14%	5%	32%
45-54 jr	5%	14%	11%	4%	26%
>=55 jr	6%	11%	11%	3%	23%
Provincie					
Niet ingedeeld	5%	13%	11%	7%	23%
Gron, Fr, Dr	5%	11%	11%	4%	23%
Ov, Geld, Fl	5%	15%	12%	3%	27%
Utr, N-H, Z-H	7%	19%	13%	5%	32%
Zld, N-B, Lim	5%	18%	12%	4%	29%
Etnische groep					
Autochtoon	6%	17%	13%	4%	29%
Carribbean	7%	13%	11%	5%	26%
TMAT-EE 1e generatie	8%	13%	13%	12%	24%
TM-EE 2e generatie	11%	11%	15%	2%	27%
Overig	7%	16%	10%	6%	26%
Opleiding					
Basis, VMBO, MAVO	4%	8%	10%	2%	19%
HAVO, VWO	6%	18%	13%	4%	31%
MBO	5%	13%	11%	3%	25%
HBO	7%	26%	15%	5%	39%
Universiteit	12%	31%	18%	11%	44%
Beroepsniveau					
Elementaire beroepen	5%	8%	11%	2%	21%
Lagere beroepen	4%	9%	8%	2%	18%
Middelbare beroepen	5%	16%	13%	4%	28%
Hogere beroepen	7%	26%	14%	6%	39%
Wetensch. beroepen	9%	26%	16%	8%	41%
Jaarinkomensgroep					
tot 25.000	4%	9%	8%	1%	18%
25 - 35.000	5%	14%	14%	3%	29%
35 - 50.000	7%	24%	16%	4%	40%
50.000 en hoger	9%	38%	18%	11%	51%
Totaal	6%	16%	12%	4%	29%

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

T 7.1 *Percentage werknemers dat aan het einde van de schaal zit.*

	% aan einde van loonschaal
Sector	
Landb., visserij	25.1%
Voedingsind	29.0%
Textiel, kleding, papier	33.7%
Chemische ind	31.1%
Metaal en electronica	24.3%
Overige ind	32.8%
Groothandel	18.3%
Detailhandel	23.4%
Transport	29.8%
ICT en Telecom	19.0%
Bank- en verz. wezen	21.7%
Zakelijke dntstverl.	19.8%
Overige beroepsbev	29.6%
Bedrijfsgrootte	
<10 wns	19.0%
10 - 50 wns	22.6%
50-100 wns	26.0%
100-500 wns	29.7%
>500 wns	31.5%
Geslacht	
Man	28.3%
Vrouw	22.4%
Leeftijd	
< 25 jr	4.9%
25-34 jr	10.4%
35-44 jr	27.5%
45-54 jr	44.4%
>=55 jr	62.8%
Provincie	
Niet ingedeeld	19.3%
Gron, Fr, Dr	29.0%
Ov, Geld, Fl	27.3%
Utr, N-H, Z-H	25.6%
Zld, N-B, Lim	26.9%
Etnische groep	
Autochtoon	27.1%
Carribbean	20.7%
TMAT-EE 1e generatie	11.9%
TM-EE 2e generatie	17.7%
Overig	19.1%
Opleiding	
Basis, VMBO, MAVO	31.2%
HAVO, VWO	30.5%
MBO	24.9%
HBO	23.0%
Universiteit	20.0%
Beroepsniveau	
Elementaire beroepen	28.0%
Lagere beroepen	28.6%
Middelbare beroepen	25.8%
Hogere beroepen	25.0%
Wetensch. beroepen	21.4%
Jaarinkomensgroep	
tot 25.000	18.6%
25 - 35.000	28.5%
35 - 50.000	33.7%
50.000 en hoger	33.4%
Totaal	26.0%

Bron: *Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 16864*

T 7.2 Percentage werknemers dat aangeeft welke beloningsmogelijkheden er aan einde schaal zijn

	Schaal prestatieafh uitloop	Ancienniteits periodiek	andere schaal buiten promotie	loonronde afh van prestaties
Sector				
Landb., visserij	17%	2%	15%	22%
Voedingsind	22%	7%	17%	29%
Textiel, kleding, papier	8%	0%	11%	13%
Chemische ind	34%	8%	17%	39%
Metaal en electronica	19%	6%	16%	31%
Overige ind	11%	3%	19%	23%
Groothandel	18%	4%	10%	34%
Detailhandel	16%	5%	17%	22%
Transport	14%	10%	11%	22%
ICT en Telecom	26%	9%	13%	46%
Bank- en verz. wezen	45%	11%	14%	53%
Zakelijke dinstverl.	21%	14%	18%	33%
Overige beroepsbev	15%	11%	15%	15%
Bedrijfsgrootte				
<10 wns	11%	6%	13%	15%
10 - 50 wns	16%	8%	14%	22%
50-100 wns	18%	9%	16%	26%
100-500 wns	20%	9%	14%	26%
>500 wns	23%	15%	18%	28%
Geslacht				
Man	21%	10%	15%	26%
Vrouw	14%	10%	15%	20%
Leeftijd				
< 25 jr	41%	31%	42%	34%
25-34 jr	22%	10%	27%	33%
35-44 jr	18%	10%	16%	27%
45-54 jr	19%	9%	11%	23%
>=55 jr	15%	10%	11%	15%
Provincie				
Niet ingedeeld	20%	13%	18%	20%
Gron, Fr, Dr	15%	9%	14%	19%
Ov, Geld, Fl	19%	8%	13%	24%
Utr, N-H, Z-H	18%	11%	15%	25%
Zld, N-B, Lim	21%	9%	16%	26%
Etnische groep				
Autochtoon	18%	9%	14%	24%
Carribbean	30%	15%	21%	34%
TMAT-EE 1e generatie	44%	21%	53%	50%
TM-EE 2e generatie	20%	6%	33%	12%
Overig	20%	13%	18%	30%
Opleiding				
Basis, VMBO, MAVO	14%	4%	13%	17%
HAVO, VWO	18%	13%	12%	26%
MBO	17%	8%	16%	22%
HBO	23%	15%	15%	31%
Universiteit	35%	25%	23%	45%
Beroepsniveau				
Elementaire beroepen	15%	6%	16%	21%
Lagere beroepen	12%	7%	12%	13%
Middelbare beroepen	19%	8%	16%	25%
Hogere beroepen	23%	16%	16%	30%
Wetensch. beroepen	25%	16%	18%	36%
Jaarinkomensgroep				
tot 25.000	13%	7%	15%	16%
25 - 35.000	17%	7%	15%	20%
35 - 50.000	20%	11%	13%	28%
50.000 en hoger	27%	13%	14%	38%
Totaal	19%	10%	15%	24%

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

T 7.3 *Percentage werknemers dat aangeeft welke beloningsmogelijkheden er zijn*

	Krijgt automatisch schaal periodiek toegekend	Toekenning periodieken hangt af van prestaties	andere schaal buiten promotie	loonronde afh van prestaties
Sector				
Landb., visserij	37%	22%	42%	33%
Voedingsind	35%	29%	34%	38%
Textiel, kleding, papier	13%	16%	27%	37%
Chemische ind	37%	46%	41%	61%
Metaal en electronica	31%	26%	38%	43%
Overige ind	42%	34%	45%	34%
Groothandel	13%	25%	35%	47%
Detailhandel	35%	20%	37%	28%
Transport	39%	24%	38%	34%
ICT en Telecom	22%	39%	37%	68%
Bank- en verz. wezen	37%	52%	36%	69%
Zakelijke dinstverl.	33%	35%	37%	47%
Overige beroepsbev	56%	23%	36%	28%
Bedrijfsgrootte				
<10 wns	25%	15%	34%	24%
10 - 50 wns	33%	22%	37%	33%
50-100 wns	38%	27%	38%	43%
100-500 wns	49%	35%	38%	47%
>500 wns	58%	41%	37%	49%
Geslacht				
Man	38%	32%	40%	45%
Vrouw	47%	24%	32%	32%
Leeftijd				
< 25 jr	41%	19%	50%	26%
25-34 jr	45%	31%	40%	44%
35-44 jr	38%	32%	32%	43%
45-54 jr	39%	27%	28%	36%
>=55 jr	42%	22%	24%	24%
Provincie				
Niet ingedeeld	41%	31%	41%	34%
Gron, Fr, Dr	46%	24%	34%	30%
Ov, Geld, Fl	42%	27%	37%	40%
Utr, N-H, Z-H	41%	29%	37%	42%
Zld, N-B, Lim	40%	29%	36%	40%
Etnische groep				
Autochtoon	41%	28%	36%	40%
Carribbean	46%	25%	43%	34%
TMAT-EE 1e generatie	44%	27%	50%	31%
TM-EE 2e generatie	37%	20%	47%	22%
Overig	39%	32%	40%	40%
Opleiding				
Basis, VMBO, MAVO	35%	17%	35%	24%
HAVO, VWO	34%	26%	33%	39%
MBO	42%	24%	38%	36%
HBO	43%	38%	37%	53%
Universiteit	51%	49%	36%	56%
Beroepsniveau				
Elementaire beroepen	36%	17%	35%	24%
Lagere beroepen	38%	17%	36%	22%
Middelbare beroepen	41%	26%	37%	39%
Hogere beroepen	44%	39%	36%	53%
Wetensch. beroepen	46%	48%	36%	56%
Jaarinkomensgroep				
tot 25.000	42%	18%	38%	25%
25 - 35.000	42%	29%	34%	44%
35 - 50.000	40%	42%	35%	56%
50.000 en hoger	38%	48%	37%	62%
Totaal	41%	28%	37%	40%

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

T 8.1 Percentage werknemers dat afgelopen jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek heeft gehad

	%
Sector	
Landb., visserij	51%
Voedingsind	59%
Textiel, kleding, papier	50%
Chemische ind	75%
Metaal en electronica	61%
Overige ind	67%
Groothandel	67%
Detailhandel	55%
Transport	57%
ICT en Telecom	79%
Bank- en verz. wezen	83%
Zakelijke dntstverl.	69%
Overige beroepsbev	62%
Bedrijfsgrootte	
<10 wns	48%
10 - 50 wns	59%
50-100 wns	66%
100-500 wns	71%
>500 wns	76%
Geslacht	
Man	65%
Vrouw	63%
Leeftijd	
< 25 jr	56%
25-34 jr	68%
35-44 jr	65%
45-54 jr	63%
>=55 jr	62%
Provincie	
Niet ingedeeld	64%
Gron, Fr, Dr	58%
Ov, Geld, Fl	64%
Utr, N-H, Z-H	65%
Zld, N-B, Lim	66%
Etnische groep	
Autochtoon	64%
Carribbean	62%
TMAT-EE 1e generatie	60%
TM-EE 2e generatie	60%
Overig	64%
Opleiding	
Basis, VMBO, MAVO	54%
HAVO, VWO	65%
MBO	64%
HBO	73%
Universiteit	75%
Beroepsniveau	
Elementaire beroepen	54%
Lagere beroepen	53%
Middelbare beroepen	66%
Hogere beroepen	73%
Wetensch. beroepen	75%
Jaarinkomensgroep	
tot 25.000	57%
25 - 35.000	67%
35 - 50.000	72%
50.000 en hoger	75%
Totaal	64%

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 20515

T 9.1 Percentage werknemers dat hun functionerings- of beoordelingsgesprek typeert

	Gesprek met leiding gevende	Gesprek over funct afgelopen periode	Afspraken toekomstig funct	Beloning afhankelijk van gesprek	Kent beoordelings criteria	Func. gesprek > 1* p jaar	Func. gesprek op schrift	Vond func. gesprek nuttig
Sector								
Landb., visserij	95%	94%	79%	29%	75%	28%	73%	73%
Voedingsind	97%	98%	76%	31%	83%	36%	83%	68%
Textiel, kleding, papier	98%	100%	71%	27%	76%	30%	80%	69%
Chemische ind	98%	99%	79%	42%	86%	51%	90%	72%
Metaal en electronica	95%	96%	71%	31%	81%	34%	81%	64%
Overige ind	99%	99%	77%	26%	84%	37%	85%	68%
Groothandel	97%	97%	73%	32%	81%	39%	73%	67%
Detailhandel	98%	97%	75%	30%	84%	44%	80%	71%
Transport	97%	98%	70%	34%	85%	42%	83%	67%
ICT en Telecom	95%	97%	79%	49%	83%	64%	85%	72%
Bank- en verz. wezen	98%	97%	79%	54%	90%	73%	89%	74%
Zakelijke dinstverl.	97%	97%	77%	37%	81%	53%	76%	73%
Overige beroepsbev	97%	97%	77%	24%	81%	39%	85%	72%
Bedrijfsgrootte								
<10 wns	97%	96%	74%	27%	74%	41%	61%	69%
10 - 50 wns	96%	97%	75%	28%	79%	39%	76%	70%
50-100 wns	97%	98%	76%	31%	82%	40%	84%	71%
100-500 wns	98%	97%	77%	34%	85%	47%	90%	71%
>500 wns	97%	97%	79%	39%	88%	55%	93%	73%
Geslacht								
Man	97%	97%	76%	34%	83%	45%	84%	70%
Vrouw	97%	97%	76%	29%	81%	46%	81%	73%
Leeftijd								
< 25 jr	95%	97%	80%	30%	81%	55%	71%	79%
25-34 jr	97%	98%	79%	36%	82%	52%	81%	75%
35-44 jr	97%	97%	74%	34%	83%	44%	85%	70%
45-54 jr	98%	97%	74%	29%	82%	36%	86%	66%
>=55 jr	98%	97%	70%	21%	83%	30%	88%	61%
Provincie								
Niet ingedeeld	96%	97%	74%	32%	80%	41%	79%	72%
Gron, Fr, Dr	96%	97%	75%	28%	82%	39%	84%	71%
Ov, Geld, Fl	97%	97%	77%	30%	81%	42%	82%	71%
Utr, N-H, Z-H	97%	97%	76%	35%	82%	48%	83%	71%
Zld, N-B, Lim	97%	97%	77%	32%	85%	45%	83%	70%
Etnische groep								
Autochtoon	97%	97%	76%	31%	82%	45%	83%	71%
Carribbean	96%	98%	81%	44%	84%	48%	85%	79%
TMAT-EE 1e generatie	93%	95%	75%	43%	79%	56%	74%	70%
TM-EE 2e generatie	98%	99%	75%	43%	83%	52%	81%	66%
Overig	96%	96%	77%	38%	81%	45%	80%	69%
Opleiding								
Basis, VMBO, MAVO	96%	97%	71%	27%	81%	34%	80%	64%
HAVO, VWO	98%	97%	76%	33%	84%	51%	81%	70%
MBO	97%	98%	76%	30%	83%	41%	83%	71%
HBO	98%	97%	80%	37%	83%	53%	85%	75%
Universiteit	97%	97%	78%	42%	81%	60%	85%	78%
Beroepsniveau								
Elementaire beroepen	96%	97%	72%	28%	79%	36%	81%	64%
Lagere beroepen	95%	97%	71%	26%	79%	39%	78%	65%
Middelbare beroepen	97%	97%	76%	31%	84%	42%	83%	72%
Hogere beroepen	98%	97%	80%	38%	83%	53%	86%	75%
Wetensch. beroepen	98%	97%	81%	41%	82%	59%	85%	76%
Jaarinkomensgroep								
tot 25.000	96%	97%	74%	27%	80%	42%	77%	69%
25 - 35.000	97%	97%	75%	31%	82%	42%	84%	69%
35 - 50.000	98%	97%	78%	37%	86%	49%	89%	73%
50.000 en hoger	98%	97%	81%	43%	87%	54%	86%	75%
Totaal	97%	97%	76%	32%	82%	45%	83%	71%

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

T 9.2 *Percentage werknemers dat beoordelingscriteria van functionerings- of beoordelingsgesprek typeert*

Sector	Criteria duidelijk	Criteria relevant	In vl. op criteria	zelf de beloningscriteria	beoordelaar steun	Tus.t. geïnform. meerd	Beoorde laar eerlijke beoordeling	Eens beoor deling	% loon afh beoor deling
Landb., visserij	85%	83%	56%	94%	88%	50%	82%	85%	4.0
Voedingsind	95%	91%	52%	66%	79%	51%	84%	81%	4.0
Textiel, kleding, papier	83%	83%	50%	83%	75%	50%	54%	85%	4.7
Chemische ind	77%	82%	49%	67%	69%	54%	74%	85%	4.3
Metaal en electronica	75%	75%	48%	75%	64%	41%	68%	74%	4.0
Overige ind	85%	71%	50%	80%	71%	53%	71%	80%	4.5
Groothandel	71%	80%	46%	79%	70%	46%	71%	78%	4.3
Detailhandel	85%	80%	51%	75%	76%	49%	75%	81%	3.2
Transport	80%	77%	40%	69%	70%	44%	70%	79%	4.0
ICT en Telecom	81%	83%	52%	60%	75%	56%	74%	83%	4.2
Bank- en verz. wezen	84%	84%	58%	52%	72%	67%	73%	83%	4.4
Zakelijke dinstverl.	77%	83%	43%	75%	69%	50%	73%	78%	4.3
Overige beroepsbev	79%	79%	47%	74%	73%	47%	72%	82%	3.7
Bedrijfsgrootte									
<10 wns	80%	81%	54%	74%	75%	52%	75%	81%	3.9
10 - 50 wns	79%	80%	53%	77%	70%	46%	74%	80%	4.0
50-100 wns	77%	77%	41%	76%	66%	45%	69%	78%	3.8
100-500 wns	78%	80%	45%	69%	72%	50%	71%	80%	4.1
>500 wns	82%	83%	50%	62%	73%	56%	73%	83%	4.1
Geslacht									
Man	79%	81%	52%	69%	71%	51%	73%	81%	4.2
Vrouw	81%	80%	42%	71%	72%	51%	72%	81%	3.7
Leeftijd									
< 25 jr	85%	86%	60%	69%	81%	61%	80%	86%	3.6
25-34 jr	80%	83%	50%	69%	76%	52%	74%	83%	4.1
35-44 jr	78%	80%	47%	70%	68%	48%	72%	80%	4.0
45-54 jr	78%	77%	42%	70%	66%	48%	68%	77%	4.0
>=55 jr	83%	71%	48%	72%	67%	48%	66%	74%	4.0
Provincie									
Niet ingedeeld	79%	83%	60%	73%	73%	54%	78%	83%	4.3
Gron, Fr, Dr	74%	81%	44%	72%	73%	50%	75%	83%	3.8
Ov, Geld, Fl	77%	77%	46%	71%	71%	51%	69%	80%	4.0
Utr, N-H, Z-H	81%	82%	48%	67%	72%	50%	74%	80%	4.1
Zld, N-B, Lim	80%	79%	49%	72%	70%	49%	70%	81%	4.0
Etnische groep									
Autochtoon	80%	81%	48%	69%	72%	50%	72%	81%	4.0
Carribbean	83%	83%	52%	70%	80%	57%	76%	79%	4.0
TMAT-EE 1e generatie	72%	75%	63%	67%	74%	65%	75%	76%	4.0
TM-EE 2e generatie	90%	89%	74%	85%	78%	68%	81%	76%	3.6
Overig	75%	78%	44%	72%	67%	49%	70%	78%	4.0
Opleiding									
Basis, VMBO, MAVO	81%	74%	46%	77%	72%	54%	76%	76%	3.7
HAVO, VWO	82%	85%	48%	67%	70%	50%	75%	81%	3.9
MBO	79%	79%	48%	76%	71%	47%	70%	78%	3.9
HBO	77%	81%	47%	64%	71%	52%	70%	84%	4.2
Universiteit	81%	89%	56%	58%	75%	53%	77%	87%	4.5
Beroepsniveau									
Elementaire beroepen	78%	73%	39%	77%	70%	51%	70%	74%	3.9
Lagere beroepen	82%	80%	52%	77%	73%	50%	75%	79%	3.5
Middelbare beroepen	80%	81%	49%	71%	72%	51%	72%	80%	3.9
Hogere beroepen	77%	81%	49%	65%	71%	50%	72%	83%	4.3
Wetensch. beroepen	79%	84%	48%	63%	70%	49%	74%	86%	4.5
Jaarinkomensgroep									
tot 25.000	80%	79%	47%	75%	72%	50%	71%	78%	3.6
25 - 35.000	76%	78%	42%	75%	70%	47%	70%	78%	3.9
35 - 50.000	81%	82%	49%	68%	72%	52%	75%	85%	4.1
50.000 en hoger	81%	85%	58%	55%	72%	54%	74%	84%	4.6
Totaal	79%	80%	48%	70%	72%	50%	72%	81%	4.0

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

T 9.3 Verdeling over de drie antwoordcategorieën van de stelling "Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties".

	Nee	Ja	Weet niet / nvt	Totaal
Sector				
Landb., visserij	34	54	12	100
Voedingsind	45	47	8	100
Textiel, kleding, papier	27	62	12	100
Chemische ind	48	45	8	100
Metaal en electronica	37	54	9	100
Overige ind	43	47	9	100
Groothandel	50	43	7	100
Detailhandel	37	51	12	100
Transport	41	48	11	100
ICT en Telecom	55	38	8	100
Bank- en verz. wezen	58	34	9	100
Zakelijke dinstverl.	49	39	11	100
Overige beroepsbev	41	48	10	100
Bedrijfsgrootte				
<10 wns	42	45	13	100
10 - 50 wns	41	49	10	100
50-100 wns	43	47	10	100
100-500 wns	45	46	9	100
>500 wns	49	44	8	100
Geslacht				
Man	43	48	9	100
Vrouw	45	44	11	100
Leeftijd				
< 25 jr	48	41	11	100
25-34 jr	49	43	9	100
35-44 jr	43	48	10	100
45-54 jr	38	52	10	100
>=55 jr	35	52	12	100
Provincie				
Niet ingedeeld	38	48	13	100
Gron, Fr, Dr	46	44	10	100
Ov, Geld, Fl	43	47	9	100
Utr, N-H, Z-H	44	46	10	100
Zld, N-B, Lim	44	47	9	100
Etnische groep				
Autochtoon	45	46	9	100
Carribbean	33	51	16	100
TMAT-EE 1e generatie	30	55	15	100
TM-EE 2e generatie	26	61	13	100
Overig	38	49	13	100
Opleiding				
Basis, VMBO, MAVO	33	55	12	100
HAVO, VWO	44	46	10	100
MBO	42	47	10	100
HBO	55	37	8	100
Universiteit	55	38	7	100
Beroepsniveau				
Elementaire beroepen	34	55	11	100
Lagere beroepen	36	51	13	100
Middelbare beroepen	44	47	10	100
Hogere beroepen	53	40	7	100
Wetensch. beroepen	54	37	8	100
Jaarinkomensgroep				
tot 25.000	40	49	11	100
25 - 35.000	43	48	9	100
35 - 50.000	50	43	7	100
50.000 en hoger	53	38	9	100
Totaal	44	46	10	100


Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 11648



T 9.2 Resultaten van de logistische regressie om te voorspellen wie ja dan wel nee zegt bij de stelling "Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties" (weet niet antwoorde zijn uitgesloten)

	B	S.E.	Sig.	Exp(B)
Sector FNV Bondgenoten	0.129	0.050	0.011	1.137
Vrouw	-0.222	0.052	0.000	0.801
Leeftijd 55+ (ref)			0.000	
< 25 jr	-0.691	0.119	0.000	0.501
25-34 jr	-0.383	0.102	0.000	0.682
35-44 jr	-0.169	0.099	0.088	0.844
45-54 jr	0.011	0.101	0.912	1.011
Opleiding Univ (ref)			0.000	
Basis, VMBO, MAVO	0.482	0.105	0.000	1.619
HAVO, VWO	0.200	0.118	0.091	1.221
MBO	0.193	0.096	0.045	1.213
HBO	-0.054	0.097	0.578	0.948
Jaarinkomen 50.000 en hoger (ref)			0.000	
tot 25.000	0.499	0.095	0.000	1.647
25 - 35.000	0.330	0.089	0.000	1.391
35 - 50.000	0.076	0.090	0.398	1.079
Toekennen jaarlijkse loonronde afhankelijk van prestaties	-0.061	0.056	0.279	0.941
Beloning afh gesprek, geen gesprek =0	0.011	0.062	0.864	1.011
Stukloon, omzet loon, provisie, loonwerk	0.176	0.060	0.003	1.193
Resultaatafh. bonus, 13e mnd, aandelen, winstdeling	-0.271	0.055	0.000	0.762
Constant	-0.262	0.155	0.092	0.770
Chi-square (df) sig	336.536	17	0.000	
-2 Log likelihood	10200.47			

Bron: Loonwijzer enquête 2007/Q4 en 2008/Q1. N= 7601

Bijlage 4: Vragenlijst

<	vorige	volgende	>
Jouw arbeidsgeschiedenis			
Heb je in het afgelopen jaar een functionerings- of beoordelingsgesprek gehad?			 Verplicht
<input checked="" type="radio"/> Ja			
<input type="radio"/> Nee			
<input type="radio"/> N.v.t			

<	vorige	volgende	>	
<	vorige	volgende	>	
Jouw arbeidsgeschiedenis				
Jouw mening over het functionerings- of beoordelingsgesprek				
	Ja	Nee	N.v.t	
Was dat gesprek met je leidinggevende?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ging dat gesprek over je functioneren in de afgelopen periode?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Werden afspraken gemaakt over je toekomstige functioneren?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Was je beloning afhankelijk van het gesprek?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 Verplicht
Ken je de criteria waarop je beoordeeld wordt?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 Verplicht
Heb je vaker dan 1x per jaar gesprekken over je functioneren?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Is het functioneringsgesprek op schrift gesteld?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vond je het gesprek nuttig?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

<	vorige	volgende	>
<	vorige	volgende	>
Jouw arbeidsgeschiedenis			
Jouw mening over de beloningscriteria			
	Ja	Nee	N.v.t
Vindt je de criteria duidelijk?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vindt je deze criteria relevant voor jouw functie?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb je invloed op de keuze van deze criteria?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wordt je elk jaar op dezelfde criteria beoordeeld?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wordt je door je beoordelaar ondersteund bij het bereiken van de criteria?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wordt je tussentijds geïnformeerd in hoeverre je de criteria hebt bereikt?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is je beoordelaar goed in staat jouw functioneren te beoordelen?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was je het eens met je beoordeling?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jouw arbeidsgeschiedenis

Welk percentage van je loon hangt af van de beoordeling?

- 0 %
- 0% - 1%
- 1% - 3%
- 3% - 5%
- 5% - 10%
- 10% - 20%
- Meer dan 20%
- Weet ik niet

Jouw arbeidscontract en salaris

Nu willen we vragen stellen over je laatst verdiende loon. Was je laatste loon afhankelijk van ...



- Stukloon
- Omzetprovisie
- Aantal klanten, patienten
- Loonwerk in agrarische sector
- Geen van bovenstaande

Jouw arbeidscontract en salaris

Waren in je laatste salaris de volgende bonussen opgenomen?

	Ja	Nee	N.v.t
Onregelmatigheidstoelage	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultaatafhankelijke bonus of commissie	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gegarandeerde eindejaarsuitkering	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultaatafhankelijke 13e maand	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gegarandeerde 13e maand of 14e periode	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakantietoelage	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Winstdeling	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere bonussen of toeslagen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

< vorige volgende >

Jouw arbeidscontract en salaris

Vul hieronder de bedragen in van de bonussen die bij je laatste salaris inbegrepen waren.

Bedrag resultaatafhankelijke bonus of commissie

0 2 3 0 0

Bedrag resultaatafhankelijke 13e maand

0 2 3 0 0

< vorige volgende >

< vorige volgende >

Jouw arbeidscontract en salaris

Je hebt zojuist aangegeven een resultaatafhankelijke bonus OF een resultaatafhankelijke 13e maand te ontvangen...

Waar was je resultaatafhankelijke bonus / resultaatafhankelijke 13e maand van afhankelijk?

- Mijn individuele functioneren of prestaties
- De prestaties van mijn team, afdeling of groep
- De prestaties van mijn bedrijf of organisatie
- Anders

Welke deel van de maximale bonus heb je gekregen?

- Minder dan 25%
- 25 - 50%
- 50 - 75%
- 75 - 100%
- 100%
- Ik weet niet wat de maximale bonus was

< vorige volgende >

< vorige volgende >

Jouw arbeidscontract en salaris

Ontving je het afgelopen jaar ook andere financiële voordelen?

- Aandelen of opties
- Lease-auto, auto van de zaak
- Onkosten- of representatiekostenvergoeding
- Bijdrage aan ziektekostenverzekering
- Bijdrage aan werkloosheidsvoorziening
- Bijdrage aan spaarloonregeling
- Bijdrage huisvestingskosten
- Bijdrage telefoonkosten thuis
- Mobiele telefoon van de zaak
- Bijdrage aan kosten kinderopvang
- Terugbetaling openbaar vervoer
- Laptop / PC thuis
- Goederen of loon in natura
- Lagere hypotheekrente
- Bijdrage studiekosten kinderen
- Bijdrage aan pensioenverzekering
- Anders
- Geen

< vorige volgende >

< vorige volgende >

Jouw arbeidscontract en salaris

Over je jaarlijkse bonussen en toeslagen

- Vakantietoeslag
- Gegarandeerde eindejaarsuitkering/gratificatie
- Resultaatafhankelijke 13e maand
- Gegarandeerde 13e maand of 14e periode
- Winstdeling
- Resultaatafhankelijke bonus
- Andere jaarlijkse bonussen
- Geen andere jaarlijkse bonussen

< vorige volgende >

Jouw arbeidscontract en salaris

Jouw mening over je loon / salaris

	Ja	Nee	N.w.t	
Ik vind het belangrijk om onder een cao te vallen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mijn loon / salaris verschilt van maand tot maand	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik zou gemakkelijk een andere baan kunnen vinden	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik zou bij een andere werkgever meer kunnen verdienen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb om een hoger salaris gevraagd in de afgelopen 12 maanden	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb een salarisverhoging gekregen in de afgelopen 12 maanden	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb met mijn baas discussies gehad over mijn loon / salaris in de afgelopen 12 maanden	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb het einde van mijn loonschaal bereikt	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 Verplicht
Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Jouw arbeidscontract en salaris

Waarom verschilt je loon van maand tot maand?

 Verplicht

- Mijn loon hangt af van mijn omzet
- Mijn loon hangt af van een beoordeling
- Mijn loon hangt af van mijn prestaties
- Mijn loon verschilt omdat ik steeds verschillende uren werk
- De ene keer krijg ik toeslagen, de andere keer niet
- Andere reden

Jouw arbeidscontract en salaris

Over het einde van je loonschaal

	Ja	Nee	Weet ik niet
Is er in je schaal nog een prestatieafhankelijke uitlooptermijn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krijg je na verloop van tijd een ancienniteitsperiodiek?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb je een mogelijkheid om in een hogere schaal te komen, anders dan door promotie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van je prestaties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Over de periodieken in je loonschaal

	Ja	Nee	Weet ik niet	
Krijg je in je schaal automatisch een periodiek toegekend?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 Verplicht
Hangt de toekenning van periodieken af van je prestaties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	 Verplicht
Heb je een mogelijkheid om in een hogere schaal te komen, anders dan door promotie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Is het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van je prestaties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Hoe groot was je periodiek het afgelopen jaar?

- 0%
- 1%
- 2%
- 3%
- 4%
- Meer dan 4%
- Weet ik niet

Als jouw beoordeling normaal/goed is, hoe hoog is dan je periodiek?

- 0%
- 1%
- 2%
- 3%
- 4%
- Meer dan 4%
- Weet ik niet

Bijlage 5: De onderzoekers

Maarten van Klaveren (1947) studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam. Vanaf 1969 werkte hij als onderzoeker bij de FNV en haar voorganger het NVV. Deed daar onderzoek naar onder meer vrouwenarbeid, arbeidsmarktproblemen, medezeggenschap en multinationale ondernemingen. Was in 1985 mede-oprichter van STZ advies & onderzoek, waar hij nog steeds als onderzoeker/adviseur actief is. STZ geeft advies aan ondernemingsraden en doet beleidsondersteunend onderzoek voor vakbonden, ministeries en de Europese Commissie. Van Klaveren is gespecialiseerd in advisering en onderzoek met betrekking tot grote organisatieveranderingen, zoals fusies/overnames, reorganisaties, invoering van teamwork, idem van nieuwe technologie, (her)ontwerp van functiestructuren, opleidingen, beloning, en invoering van telewerken. Sinds enkele jaren is Van Klaveren tevens verbonden aan AIAS/Universiteit van Amsterdam. Daar is hij betrokken bij de achtereenvolgende WIBAR-onderzoeken ten behoeve van de Europese vakbeweging, en redigeert hij de maandelijkse *Collective Bargaining Newsletter* van ETUI-REHS, het Europese vakbonds-onderzoeksinstituut.

Adres: STZ advies & onderzoek, Postbus 80, 5600 AB Eindhoven
tel. 040 2460195 / 020 5254347 e-mail: m.vanklaveren@uva.nl

Kea Tijdens (1951) behaalde het kandidaatsexamen sociologie en is afgestudeerd als arbeids- en organisatiepsycholoog (RijksUniversiteit Groningen). Werkte vanaf 1979 als ambtelijk secretaris van een ondernemingsraad bij een grote bank. Werde eind 1982 onderzoeker bij de Universiteit van Amsterdam. Promoveerde in 1989 op "Automatisering en vrouwenarbeid". Is momenteel hoofddocent aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam, onderzoekscoördinator bij AIAS en hoogleraar Vrouwenstudies aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoeksterrein van Tijdens beslaat vrouwenarbeid, arbeidstijden, vraag naar arbeid, gelijke beloning V/M en interne arbeidsmarkten. Ze heeft ervaring met het opzetten, uitvoeren en analyseren van grote surveys in bedrijven en onder werknemers, en voerde diverse enquêtes uit in samenwerking met FNV-bonden. Vanuit AIAS verzorgt Tijdens de wetenschappelijke coordinatie van de *Loonwijzer (WageIndicator)* en de hierop gebaseerde WIBAR-onderzoeken. Redigeerde in 2008 samen met Van Klaveren op basis van het WIBAR-1 onderzoek: *Bargaining Issues in Europe: comparing countries and industries*. Brussel: ETUI-REHS (Ook in Duits en Spaans).

Adres: AIAS/Universiteit van Amsterdam, Plantage Muidergracht 12, 1018 TV Amsterdam
tel. 020 5254347 fax: 020 5254254 e-mail: k.g.tijdens@uva.nl