



Gendergelijke waardebepaling van werk

Rapport I&O Research

Colofon

Uitgave

I&O Research
Piet Heinkade 55
1019 GM Amsterdam

Rapportnummer

2023/089

Datum

mei 2023

Opdrachtgever

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs

Rachel Beerepoot
Leon Heuzels
Judith van Werkhoven

Copyright

Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.



Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Functiewaarderingsystemen en beloningssystematiek	5
Toepassing functiewaarderingsysteem	5
Inspanningen voor neutrale en gendergelijke beloning van werk	6
Ervaren obstakels bij werkgevers	7
Ondersteuningsbehoefte bij werkgevers	7
1 Inleiding	10
1.1 Achtergrond	10
1.2 Onderzoeksdoel en -vragen	10
1.3 Methoden	11
1.4 Toelichting definities	13
1.5 Leeswijzer	14
2 Uitleg functiewaarderingsystemen en beloning	16
2.1 Context van het onderzoek	16
2.2 Toepassing van functiewaarderingsystemen	18
2.3 Best practices uit andere landen	20
2.4 Belangrijkste bevindingen	20
3 Toepassing functiewaarderingsysteem	23
3.1 Gebruik van functiebeschrijvingen	23
3.2 Gebruik van functiewaardering	27
3.3 Wijze van belonen	30
3.4 Belangrijkste bevindingen	38
4 Inspanningen voor neutrale en gendergelijke beloning van werk	40
4.1 Inzicht in loonverschillen	40
4.2 Opvattingen over gelijke beloning	47
4.3 Belangrijkste bevindingen	49
5 Ervaren obstakels bij werkgevers	51
5.1 Belangrijkste bevindingen	56
6 Ondersteuningsbehoefte bij werkgevers	58
6.1 Kennis van Europees richtlijnvoorstel en implicaties	58
6.2 Ondersteuningsmogelijkheden	61
6.3 Belangrijkste bevindingen	65



7	Conclusies	67
7.1	Overzicht ingezette methoden en technieken	67
7.2	Objectieve en gendergelijke waardebepaling van werk	68
7.3	Ondersteuning van werkgevers	69
	Bijlagen	71
A	Overzicht onderzoeksvragen	72
B	Overzicht bronnen en interviews	74
B.1	Overzicht gebruikte bronnen	74
B.2	Overzicht expertinterviews	75
C	I&O Research Panel en I&O Ondernemerspanel	76
C.1	I&O Research Panel	76
C.2	I&O Ondernemerspanel	76
D	Achtergrondkenmerken werkgevers	77



Samenvatting

In april 2023 is het EU richtlijnvoorstel loontransparantie aangenomen van de Europese Commissie om de loonkloof te verkleinen en gelijke beloning tussen mannen en vrouwen te bevorderen. Deze richtlijn wordt over ongeveer drie jaar omgezet in nationale wetgeving in Nederland. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil in kaart brengen wat dit voor onderdelen uit de richtlijn betekent voor Nederlandse wet- en regelgeving. Het doel van het onderzoek is drieledig:

- 1 Aanbieden van een systematisch overzicht van verschillende ingezette methodieken en instrumenten om objectief de gelijkwaardigheid van functies te bepalen;
- 2 Hoe deze systemen op een objectieve en gendergelijke manier kunnen worden toegepast (welke criteria en hoe kunnen gebruikers deze objectief implementeren) en;
- 3 Op welke manieren werkgevers ondersteund kunnen worden bij het implementeren en toepassen van objectieve en gendergelijke systemen om de waarde van werk te bepalen.

I&O Research heeft het onderzoek uitgevoerd. Er is gesproken met 12 experts in (duo-)interviews en er is een vragenlijst uitgezet onder Nederlandse werkgevers. Deze is ingevuld door 1.862 bedrijven en organisaties. Een volledig overzicht is te vinden in bijlage D. Daarbij stond de volgende hoofdvraag centraal: *‘Op welke manieren kunnen werkgevers het beste ondersteund worden bij het hanteren en toepassen van systemen voor de beoordeling en vergelijking van de waarde van arbeid, aan de hand van een reeks objectieve en gendergelijke criteria, waarmee gelijke beloning wordt gewaarborgd?’*. Deze samenvatting presenteert de belangrijkste resultaten.

Functiewaarderingsystemen en beloningssystematiek

Uit deskresearch en interviews volgt dat een functiewaarderingsysteem een goede basis kan vormen voor objectieve en gendergelijke waardebeoordeling van werk. En daarmee het verkleinen van de loonkloof tussen mannen en vrouwen. Over functiewaarderingsystemen is echter geen consensus onder experts of deze systemen van nature volledig neutraal en gendergelijk zijn. Zeker waar het de toepassing van het systeem betreft. Functiewaardering en beloning bestaat kort gezegd uit drie stappen, 1) opstellen functiewaardering, 2) toepassing van de functiewaardering op de eigen organisatie en 3) gebruik functiewaardering in bedrijfsprocessen. Bij elke stap neemt de invloed van menselijk handelen en dus de mate van subjectiviteit toe. Deze toename in subjectiviteit zorgt ook voor een toename in de kans op genderongelijkheid bij beloning van werk. Bekendheid met de problematiek rond dit thema, een besef dat componenten van de functiewaardering en de gekoppelde beloningssystematiek niet inherent neutraal zijn en transparantie, zijn volgens literatuur en de interviews noodzakelijke randvoorwaarden om bias door menselijk handelen te verkleinen.

Toepassing functiewaarderingsysteem

De onderdelen die hierboven beschreven zijn, zijn ook uitgevraagd in een enquête onder Nederlandse werkgevers. In totaal vulden 1.862 werkgevers of HR-medewerkers van bedrijven de vragenlijst in. Een meerderheid van de werkgevers in Nederland beschrijft functies (75%). Meer dan de helft (58%) gebruikt beloningssystematiek zoals salarisschalen om de hoogte van beloning te bepalen. Kleinere werkgevers (minder dan 100 medewerkers) beschrijven functies vaker niet, ongeveer twee op de tien (21%). Naar eigen zeggen omdat het bedrijf te klein is en het daarom mogelijk ook niet nodig is.



Werkgevers met functiebeschrijvingen zetten dit voornamelijk in bij werving en selectie van nieuwe medewerkers (77%), maar ook bij handelingen die invloed hebben op het loon van werknemers: bepalen van prestaties (49%), bepalen van loonsverhoging/bonus (38%) en bij promoties (35%). Om functies te beschrijven en waarderen gebruikte 33 procent een functiewaarderingsysteem, beheerd en onderhouden door een systeemhouder (18%) of zelf onderhouden, maar gebaseerd op een ontworpen waarderingssysteem (15%). Systemen die relatief vaker voorkomen zijn ORBA, FWG, Hay, CATS en FUWASYS (of een afgeleide daarvan). Per saldo zeggen meer werkgevers dat zij zelf functies beschreven hebben (46%), zonder daarbij een derde partij in te schakelen voor advies, onderhoud of ondersteuning.

Soms wordt er ook – met name bij zelf ontwikkelde functiebeschrijvingen – bewust voor gekozen om deze beschrijvingen generiek te houden. Dit heeft voordelen: het is makkelijk te onderhouden, waardoor de kosten laag blijven en men zich beter op het primaire bedrijfsproces kan richten. De nadelen zijn echter dat op den duur functies, wanneer dit niet actief wordt bijgehouden, zich mogelijk zo ontwikkelen dat zij niet meer bij de generieke profielen passen. En men door het ontbreken van een passende beschrijving meer naar persoonskenmerken gaat kijken. Daarmee valt de controleerbaarheid van het functiewaarderingsysteem weg, en daarmee ook de objectivering. Verder is het bij ongeveer driekwart van de werkgevers in Nederland mogelijk om te onderhandelen over de hoogte van de beloning en bonussen. Werknemers kunnen bij het aannemen van extra taken, of bij goede prestaties, onderhandelingsruimte benutten om meer beloond te krijgen. Hoewel in officiële functiebeschrijvingen prestaties nagenoeg niet zijn opgenomen (bij 9%), komen deze bij het bepalen van de hoogte van de beloning dus wel bij veel organisaties terug. Ook dit vergroot de kans op loonverschillen tussen mannen en vrouwen.

Inspanningen voor neutrale en gendergelijke beloning van werk

De kans op genderongelijkheid in beloning is groter wanneer werkgevers zelf functies beschrijven, waarderen en dat vervolgens onderhouden. Dit vergt capaciteit en kennis. Omdat de opbrengsten op korte termijn voor de werkgever vaak niet helder zijn, verwachten geïnterviewde experts dat veel werkgevers (met name de kleinere) hier geen capaciteit voor vrij willen maken. De (voor velen logische) mogelijkheid om te onderhandelen bij goede prestaties en het aannemen van aanvullende taken en verantwoordelijkheden draagt bij aan de kans op bias. Ten aanzien van objectieve en gendergelijke waardebeoordeling van werk zijn drie onderdelen op dit moment van belang:

- 1 Bewustzijn (genderongelijke beloning herkennen en als probleem zien);
- 2 Draagvlak (om genderongelijke beloning aan te pakken en capaciteit vrijmaken om handelen mogelijk te maken);
- 3 Kennis (methoden en technieken inzetten om loonkloof inzichtelijk te maken en te verkleinen).

Op dit moment worden bij veel werkgevers beloningsverschillen echter (nog) niet gemeten (78%). Tegelijk zijn bijna acht op de tien werkgevers (78%) er wel van overtuigd dat de wijze waarop zij functies waarderen en belonen niet tot beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen leidt. Men vertrouwt daarbij op de objectiviteit en neutraliteit van ingezette functiewaarderingsystemen of andere kaders en op de aanname dat er in het algemeen geen (actief) onderscheid wordt gemaakt op basis van geslacht. Werkgevers die aangeven dat er



mogelijk wél beloningsverschillen in de organisaties aanwezig zijn, verklaren dit onder andere door de bestaande onderhandelingsmogelijkheden waarbij mannen mogelijk vaker succes hebben. Andere gegeven verklaringen hebben geen betrekking op verschillen binnen gelijksoortige functies, maar tussen verschillende functies: mannen zouden door verschillende redenen vaker beter betaalde functies bekleden.

Per saldo zijn meer werkgevers niet van plan om maatregelen te treffen om beloningsverschillen tegen te gaan (42%), dan dat er werkgevers zijn die wel maatregelen (willen gaan) treffen (34%). Van de werkgevers die geen maatregelen nemen en dit (voorlopig) niet van plan zijn of nog gaan onderzoeken of maatregelen nodig zijn, geeft het merendeel (55%) als reden dat dit voor hun bedrijf nog niet aan de orde is. Bijna twee op de tien van alle werkgevers (18%) geeft als reden dan hun organisatie hiervoor te klein is. Dit speelt vooral onder bedrijven tot 10 medewerkers (28%) en bedrijven tussen de 10 en 49 medewerkers (12%). Onder grotere bedrijven wordt deze reden nagenoeg niet aangehaald.

Ervaren obstakels bij werkgevers

Werkgevers zijn vooral optimistisch over het gendergelijk belonen: 77 procent denkt dat het voor hun organisatie (zeer) makkelijk is om gendergelijk te belonen. Als reden wordt voornamelijk verwezen naar het gebruik van objectieve criteria bij inschalen van (nieuwe) medewerkers, het correct inzetten van het functiehuis. Uit toelichtingen blijkt dat zij ook vaak veronderstellen dat er bij hun bedrijf niet op geslacht wordt gelet bij het belonen. In de praktijk lopen zij echter wel tegen obstakels op. Bijvoorbeeld bij het goed kunnen toepassen van functiewaarderingssystemen en beloningssystematiek. De enkele werkgevers die denken dat het (zeer) moeilijk is om gendergelijk te belonen, verwijzen daarbij vooral naar de afhankelijkheid van het menselijk oordeel en het feit dat er binnen de organisatie weinig draagvlak zou bestaan om het onderwerp op te pakken. Het optimisme onder werkgevers en het vertrouwen dat zij plaatsen in de objectiviteit van de (toepassing van) functiewaarderingssystemen en cao's wordt niet gedeeld door alle experts. Deze experts benadrukken vooral de invloed van het menselijke oordeel bij het belonen van (nieuwe) medewerkers, een invloed die door de meeste werkgevers niet (h)erkend lijkt te worden.

Ondersteuningsbehoefte bij werkgevers

Werkgevers zijn dus optimistisch over hun capaciteiten om gendergelijk te belonen. Daardoor hebben niet alle werkgevers een ondersteuningsbehoefte: ongeveer 40 procent zegt géén ondersteuning nodig te hebben bij het uitvoeren van de eisen uit de richtlijn. Het in kaart moeten brengen van beloningsverschillen, zoals de richtlijn voorschrijft, wordt door enkele werkgevers met enige scepsis ontvangen. In de volgende alinea wordt hierover uitgeweid. Tegelijk zien we dat 66 procent van de werkgevers van mening is dat het belangrijk is om antidiscriminatiebeleid of beleid rond gendergelijkheid te hebben, wat betekent dat werkgevers niet per definitie afwijzend staan tegenover het onderwerp.

De basis voor deze scepsis zit met name in een kosten-baten afweging die werkgevers maken. Daarbij zetten zij de verwachte tijd die het zal kosten om aan administratieve lasten te voldoen tegenover de opbrengsten van het (onderhouden van) een functiewaarderingssysteem. Omdat op korte termijn een functiewaarderingssysteem geen opbrengsten oplevert, richten werkgevers zich – zo is de gedachte die volgt uit de interviews – liever op primaire bedrijfsprocessen. Activiteiten van het ministerie moeten zich daarom vooral richten op het wegnemen van de basis

onder de scepsis bij deze (grote) groep werkgevers. Door bewustzijn, draagvlak en kennis te vergroten bij werkgevers. Dit betekent dat 1) herkenbaarheid van het probleem vergroot moet worden en 2) dat het duidelijk voor werkgevers moet worden dat voldoen aan de richtlijn ook opbrengsten oplevert, naast tips hoe zij de administratieve last zo klein mogelijk kunnen houden. Experts (en enkele werkgevers) zien hier een duidelijke rol weggelegd voor sectoren en belangenbehartigers van werkgevers, bijvoorbeeld door het opzetten van sectorale benchmarks waar werkgevers zich bij aan kunnen sluiten. Daarna kan (ook) ingezet worden op ondersteuning van werkgevers bij het voldoen aan de richtlijn. Van alle werkgevers zegt een derde (32%) dat zij een toolkit interessant vindt, 24 procent zou graag folders/nieuwsbrieven ontvangen en 22 procent heeft interesse in webinars.



Inleiding



1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Cijfers van het CBS laten zien dat – ondanks bestaande regelgeving – er nog altijd een loonverschil tussen mannen en vrouwen bestaat. Bij de overheid gaat het om een verschil van 6 procent en in het bedrijfsleven is dit gemiddeld 19 procent. Er zijn verschillende verklaringen voor deze loonkloof¹, maar ook na correcties blijft er een gecorrigeerd beloningsverschil van respectievelijk 3 procent en 6 procent bestaan². De Europese Commissie heeft in maart 2021 het EU richtlijnvoorstel loontransparantie gepresenteerd om de loonkloof te verkleinen en gelijke beloning tussen mannen en vrouwen te bevorderen. Deze richtlijn is in april 2023 aangenomen, en moet door de lidstaten binnen drie jaar omgezet worden in nationale wet- en regelgeving.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: SZW) wil in kaart brengen wat dit betekent voor werkgevers ten behoeve van de implementatie in Nederlandse wet- en regelgeving. In Nederland bestaat momenteel een complex systeem van functiewaarderingssystemen die zijn gekoppeld aan cao's en worden beheerd door private partijen (systeemhouders). Onderdeel van deze verkenning is het inzichtelijk maken welke kennis op dit moment nog ontbreekt als het gaat om instrumenten en methoden om de waarde van arbeid te kunnen beoordelen en vergelijken en op welke wijze werkgevers ondersteund kunnen (en willen) worden bij het voldoen aan de verplichtingen uit de EU richtlijn loontransparantie.

1.2 Onderzoeksdoel en -vragen

Het doel van het onderzoek is drieledig:

- 1 Aanbieden van een systematisch overzicht van verschillende ingezette methodieken en instrumenten om objectief de gelijkwaardigheid van functies te bepalen;
- 2 Hoe deze systemen op een objectieve en gendergelijke manier kunnen worden toegepast (welke criteria en hoe kunnen gebruikers deze objectief implementeren) en;
- 3 Op welke manieren werkgevers ondersteund kunnen worden bij het implementeren en toepassen van objectieve en gendergelijke systemen om de waarde van werk te bepalen.

Om deze drie onderzoeksdoelen te behalen is een centrale onderzoeksvraag opgesteld met vijf deelvragen en bijbehorende subdeelvragen. Een volledig overzicht van alle onderzoeksvragen kunt u vinden in bijlage A. hieronder vindt u de centrale onderzoeksvraag en de vijf belangrijkste deelvragen. De hoofdvraag van het onderzoek is: *'Op welke manieren kunnen werkgevers het beste ondersteund worden bij het hanteren en toepassen van systemen voor de beoordeling en vergelijking van de waarde van arbeid, aan de hand van een reeks objectieve en gendergelijke criteria, waarmee gelijke beloning wordt gewaarborgd?'*

¹ In hoofdstuk 2 gaan wij nader in op hoe de (gecorrigeerde) loonkloof berekend is en welke mogelijke verklaringen voor de loonkloof bestaan.

² Via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2022/monitor-loonverschillen-mannen-en-vrouwen-2020/2-gecorrigeerde-loonverschillen>

De bijbehorende deelvragen zijn:

- 1 In hoeverre worden systemen en methodieken om de waarde van het werk te definiëren met daaraan de gekoppelde beloning in Nederland al toegepast en welke systemen zijn dit? (naar sector, bedrijfsgrootte)
- 2 Wat zijn de voorwaarden voor een neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk en beloning?
- 3 In hoeverre waarborgen de methodes waarmee de waarde van werk wordt bepaald op dit moment gelijke beloning?
- 4 Welke obstakels ervaren werkgevers bij het bepalen van de waarde van werk op een neutrale en gendergelijke wijze?
- 5 Welke hulpmiddelen of systemen kunnen er worden ontwikkeld om werkgevers te ondersteunen bij een neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk?

1.3 Methodes

Dit onderzoek bestond uit twee onderdelen, te weten: 1) een kwalitatieve verkenning met deskresearch en interviews en 2) het uitzetten van een vragenlijst onder Nederlandse werkgevers. Hieronder beschrijven wij kort de werkzaamheden per fase na de voorbereiding.

1.3.1 Kwalitatieve verkenning

De kwalitatieve verkenning bestond uit een deskresearch en het houden van 12 diepte-interviews met experts. Een overzicht van de bronnen en interviews vindt u in bijlage B. De deskresearch was er primair op gericht om een overzicht te creëren van reeds bestaande functiewaarderings- en beloningssystemen in Nederland. Daarnaast is met de deskresearch inzichtelijk gemaakt hoe gendergelijkheid, de loonkloof en het gedrag binnen het gebruik van een functiewaarderingssysteem met elkaar verband houden. Dit diende ook als basis voor het ontwikkelen van een gespreksleidraad en de vragenlijst. Tijdens de 12 diepte-interviews is gesproken met verschillende experts op het gebied van gendergelijke waardebeoordeling van werk en betrokkenen bij functiewaardering. Denk hierbij aan:

- Wetenschappers van de Radboud Universiteit, Universiteit Utrecht en Universiteit van Amsterdam;
- Medewerkers van Atria en WOMEN INC., organisaties die opkomen voor belangen van vrouwen;
- Het College voor de Rechten van de Mens;
- Medewerkers van beheerders van functiewaarderingssystemen, zoals Berenschot;
- Werkgeversorganisatie AWWN;
- Werknemersorganisatie FNV;
- Ondernemersorganisatie FME;
- Uitzendorganisaties ABU en NBBU.

1.3.2 Uitzetten van vragenlijst onder Nederlandse werkgevers

Het tweede onderdeel van het onderzoek bestond uit het verzenden van een vragenlijst naar Nederlandse werkgevers. De vragenlijst bestond uit vier blokken, te weten:

- 1 Achtergrond en introductievragen (sector, bedrijfsgrootte, invuller en werkzaam met arbeidsmigranten en -flexwerkers);
- 2 Functiewaardering en beloning (beschrijven van functies, functiewaarderingssystemen, type systeem, onderdelen functiebeschrijving, beloningssysteem, hoogte salaris en bonussen, transparantie over lonen);



- 3 Gelijke beloning (inzicht in loonverschillen tussen mannen en vrouwen, maatregelen om beloningsverschillen tegen te gaan, stellingen m.b.t. loonkloof);
- 4 Ondersteuning voor werkgevers (kennis van Europees richtlijn, wens voor ondersteuning, overige ervaren obstakels);

De vragenlijst is opgesteld door I&O Research, in samenspraak met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De vragenlijst is ook besproken in een begeleidingscommissie waarin FNV en AWWN zitting namen. De vragenlijst is 8 keer getest met HR-medewerkers van verschillende bedrijven en organisaties, uit de commerciële en niet-commerciële sector. Op basis van opmerkingen die volgden uit het testen met de doelgroep zijn laatste aanpassingen gedaan en is de vragenlijst definitief gemaakt. De vragenlijst is verstuurd via drie kanalen aan werkgevers van bedrijven met meer dan 2 werknemers, weergegeven in de tabel hieronder. De vragenlijst kon worden ingevuld door de directie/eigenaar of een medewerker van personeelszaken of HR. Uiteindelijk vulden 1.862 medewerkers van bedrijven de vragenlijst in.

Tabel 1.1 Overzicht respons per kanaal

	Doelgroep	Aangeschreven	Respons	%
1. I&O Research Panel ³	Werkgevers en HR-medewerkers grootbedrijf	2.195	905	41%
2. I&O Ondernemerspanel	Werkgevers MKB	1.875	555	30%
3. Steekproef uit LISA-bedrijfsvestigingenregister	Werkgevers MKB en grootbedrijf	2.000	402	20%
Totaal		6.070	1.862	31%

Tabel 1.2 Overzicht kenmerken respons⁴

Aantal medewerkers	Respons	% (ongewogen)	Sector	Respons	% (ongewogen)
0-99 medewerkers	1.148	62%	Primaire sector (Landbouw, bouw, nuts en industrie)	340	18%
100+ medewerkers	705	38%	Commerciële dienstverlening	791	43%
			Overheid en niet-commerciële dienstverlening	530	29%
			Anders	195	11%

³ Meer informatie over de panels van I&O Research is te vinden in bijlage C.

⁴ Een volledig overzicht van de respons naar sector en grootteklasse is te vinden in bijlage D.

Analyse

De totaalresultaten van de vragenlijst zijn gewogen naar grootteklasse⁵ en sector⁶ en zijn daarmee representatief voor wat betreft deze achtergrondkenmerken⁷. Na afloop van de dataverzameling zijn de resultaten geduid in een duidingssessie tussen de betrokken onderzoekers en zijn de eerste onderzoeksresultaten gepresenteerd aan het ministerie van SZW. Het rapport bestaat enerzijds uit beschrijvende analyses van de vragenlijst met percentages en uitsplitsingen om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Hierbij moet opgemerkt worden dat totaalcijfers gewogen zijn en de uitsplitsingen naar grootteklasse en sector ongewogen zijn. Indien de percentages in dit rapport niet optellen tot 100 procent is dit het gevolg van afrondingsverschillen. Anderzijds is een analyse gemaakt van de uitkomsten van het kwalitatieve vooronderzoek. Deze zijn om 1) de voorwaarden voor een neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk en beloning inzichtelijk te maken en 2) om de kwantitatieve resultaten van meer duiding te voorzien.

1.4 Toelichting definities

In dit rapport komen een aantal definities meerdere keren terug. Hieronder lichten wij kort toe wat wij onder deze definities verstaan. Deze definities zijn ook zo gehanteerd in de vragenlijst. Daarmee kregen werkgevers deze ook voorgelegd.

1. **Funcatiebeschrijving** gaat over het bepalen en omschrijven van functies in uw organisatie. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een functiewaarderingssysteem. Soms zijn deze door een CAO verplicht gesteld. Deze worden bijvoorbeeld gebruikt voor vacatureteksten of als basis voor personeelsbeleid.
2. **Funcatiewaarderingssysteem**: Functiewaardering is een methode om de functies in een bedrijf of bedrijfstak te rangschikken. Het functiewaarderingssysteem geeft het verschil in zwaarte van functies aan ten opzichte van elkaar. Aan de basis van functiewaardering liggen de beschrijvingen van de verschillende functies in een organisatie.
3. **Systeemhouder**: Functiewaarderingssystemen zijn ontwikkeld door werkgeversorganisaties, adviesbureaus, bedrijfstakorganen en soms ook door individuele bedrijven. Deze zogeheten systeemhouders zijn verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling en het onderhoud van het systeem. Voorbeelden van veelgebruikte systemen zijn ORBA, Functiewaardering Gezondheidszorg (FWG), Hay, Universeel Systeem Berenschot en FUWASYS.
4. **Beloning**. Dit gaat over de beloning van werk en het loon dat uw organisatie aan werknemers geeft. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van schalen, periodieken en tredes.
5. **Gendergelijk**. Gendergelijk betekent dat er geen verschil is tussen mannen en vrouwen (in deze context bij de bepaling van beloning).

⁵ Gehanteerde grootteklassen zijn: 2 – 9 medewerkers, 10 – 49 medewerkers, 50 – 99 medewerkers, 100 – 249 medewerkers, 250 – 999 medewerkers en 1000 of meer medewerkers.

⁶ De gebruikte sectoren zijn 1) (land)bouw, industrie en nutsbedrijven; 2) commerciële dienstverlening, 3) niet-commerciële dienstverlening en 4) iets anders. Deze zijn ingedeeld volgens gebruikelijke CBS-indeling.

⁷ Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/27/aantal-bedrijven-naar-sector-en-aantal-werknemers-2020>

1.5 Leeswijzer

Dit hoofdstuk bestaat uit zes inhoudelijke hoofdstukken. In hoofdstuk 2 staat de context van het onderzoek beschreven, samen met een uitleg van veel gebruikte termen en definities. Hierin wordt ook uiteengezet wat voorwaarden zijn voor neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk. De daaropvolgende hoofdstukken bevatten de resultaten van de vragenlijst, aangevuld met inzichten verkregen uit de expertinterviews. Hoofdstuk 3 behandelt de toepassing van functiewaarderings- en beloningssystemen door werkgevers. Hoofdstuk 4 gaat in op de maatregelen die werkgevers nu wel of niet nemen om loonverschillen inzichtelijk te maken en tegen te gaan. Hoofdstuk 5 behandelt ervaren obstakels en hoofdstuk 6 de ondersteuningsbehoefte die leeft onder werkgevers. Tot slot bevat hoofdstuk 7 de belangrijkste conclusies van het onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Funciewaarderings- systemen en beloningssystematiek



2 Uitleg functiewaarderingsystemen en beloning

In dit eerste inhoudelijke hoofdstuk presenteren wij de bredere context van het onderzoek, lichten wij de gebruikte definities toe en gaan we in op de werking van functiewaarderings- en beloningssystemen in theorie. Daarbij baseren wij ons op de uitgevoerde deskresearch en gehouden expertinterviews. De onderzoeksvraag die centraal staat is: *Wat zijn de voorwaarden voor een neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk en beloning?*

2.1 Context van het onderzoek

Op 24 april 2023 is door de Europese Commissie een wet voor loontransparantie aangenomen om de loonkloof in de EU aan te pakken. Aan deze richtlijn werd sinds maart 2021 gewerkt. Dankzij deze wetgeving komen er bindende maatregelen die het beginsel van 'gelijk loon voor gelijk werk' afdwingbaar maken⁸. Met de transparantieplichtingen verplicht de EU organisaties meer openheid te bieden over hun beloningsbeleid en over loonverschillen, met als doel het dichten van de loonkloof tussen mannen en vrouwen

Werkgevers wordt verplicht transparant te zijn over beloningsbeleid

De Sociaal-Economische Raad (SER) geeft op haar website een samenvatting van de belangrijkste maatregelen die vallen onder de richtlijn:

- Werkgevers wordt verplicht op toegankelijke wijze de objectieve en gendergelijke criteria in te laten zien die worden gebruikt om salarissen en eventuele salarisverhogingen te bepalen;
- Daarnaast wordt het mogelijk voor werknemers en hun vertegenwoordigers om informatie op te vragen over hun loonniveau en dat van werknemers die hetzelfde of gelijkwaardig werk verrichten;
- Verder zal de werkgever voor indiensttreding moeten meedelen welk loon of welke loonschaal aan de toekomstige werknemer zal worden betaald, tijdens een arbeidsvoorwaardengesprek mag bovendien niet langer naar de salarisgeschiedenis worden gevraagd;
- Van werkgevers met 100 werknemers of meer wordt verwacht dat zij informatie verstrekken over de loonkloof tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers. Deze informatie wordt jaarlijks of om de drie jaar gedeeld met de bevoegde nationale autoriteit, werknemers en vertegenwoordigers van werknemers;
- Als blijkt dat het gemiddelde loon - op voltijdsbasis - van vrouwelijke en mannelijke werknemers ten minste 5% verschilt en de werkgever dit verschil niet met objectieve en gendergelijke criteria heeft gerechtvaardigd, moeten werkgevers in samenwerking met de vertegenwoordigers van hun werknemers een gezamenlijke beloningsevaluatie maken;
- Indien werkgevers zich niet houden aan het beginsel van 'gelijk loon voor gelijk werk', hebben hun werknemers het recht om compensatie te eisen.

⁸ Bron: <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/loontransparantie-moet-loonkloof-dichten>

Een aantal van de onderdelen die in deze maatregelen genoemd staan zijn in dit onderzoek onderzocht. In het bijzonder zijn dit:

- objectieve en gendergelijke criteria;
- bepalen van gelijkwaardig werk;
- indeling in loonschalen (beloningssystematiek);
- rapporteren over loonverschillen.

Functiewaarderingsystemen als basis voor transparantie en bepalen van gelijkwaardig werk

Om aan de eisen uit de richtlijn ten aanzien van objectieve en gendergelijke criteria voor beloning te voldoen⁹ wordt vooral gekeken naar een koppeling tussen functiewaardering en beloningssystematiek. Door het inzetten van een functiewaarderingsysteem kan de gelijkwaardigheid van werk bepaald worden en daarmee – na koppeling met een beloningssystematiek – een basis vormen voor een gendergelijke beloning. Hoe deze systematiek en wisselwerking met beloning in theorie werkt, was een belangrijk onderdeel van de kwalitatieve verkenning. Dit als input voor de ontwikkeling van de vragenlijst en het in de juiste context plaatsen van de resultaten.

AWVN schrijft op haar website dat functiewaardering een methode is om de functies in een bedrijf of bedrijfstak te rangschikken¹⁰. Het functiewaarderingsysteem geeft het verschil in zwaarte van functies aan ten opzichte van elkaar. Aan de basis van functiewaardering liggen de beschrijvingen van de verschillende functies in een organisatie. Deze moeten een adequaat beeld geven van elke functie, teneinde het niveau ervan te kunnen bepalen via verschillende invalshoeken. Deze rangorde van functies wordt van oudsher gebruikt om verschillen in beloning te kunnen bepalen – en om die verschillen transparant en begrijpelijk te maken.

Vandaar het uitgangspunt dat functiewaarderingsystemen een middel zijn waar naar gekeken wordt om invulling te kunnen geven aan de regels die de Europese richtlijn voorschrijft. Het functiewaarderingsysteem wordt als objectief gezien doordat men binnen functies aan de hand van een puntensysteem gewaardeerd wordt. Deze worden ook vaak vastgelegd in een CAO, bedrijven aangesloten bij een sectorale of landelijke CAO dienen zich dan te houden aan het door de CAO opgelegde functiewaarderingsysteem. Omdat ongeveer 70 procent van de Nederlandse werknemers onder een CAO valt¹¹, zou hiermee direct een meerderheid van hen op basis van objectieve en meetbare criteria ingedeeld worden. Overige bedrijven bepalen dit overigens zelf, maar hebben dan een overeenstemming met de ondernemingsraad nodig. Ook dan is invloed van werknemers op het bepalen van gelijkwaardigheid van werk aanwezig.

⁹ Artikel 4 van de richtlijn: 1) De lidstaten nemen de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat de werkgevers beschikken over beloningsstructuren die gelijke beloning voor gelijke of gelijkwaardige arbeid waarborgen. 2) De lidstaten nemen, in overleg met organen voor gelijke behandeling, de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat er analyse-instrumenten of -methoden beschikbaar worden gesteld die eenvoudig toegankelijk zijn om de beoordeling en vergelijking van de waarde van arbeid te ondersteunen en te begeleiden, overeenkomstig de in dit artikel vastgelegde criteria. Die instrumenten of methoden stellen werkgevers en/of de sociale partners in staat om gemakkelijk genderneutrale systemen voor functiewaardering en –indeling in te voeren en te gebruiken die elke vorm van beloningsdiscriminatie op grond van geslacht uitsluiten.

¹⁰ Bron: <https://www.awvn.nl/functiewaardering/>

¹¹ Bron: <https://www.awvn.nl/de-collectieve-arbeidsovereenkomst-cao/>

2.2 Toepassing van functiewaarderingsystemen

Experts twisten over claims die gemaakt worden ten aanzien van objectiviteit en genderneutraliteit van functiewaarderingsystemen

In de kwalitatieve verkenning is de werking en toepassing van functiewaarderingsystemen besproken. De fundamentele vraag is: is een functiewaarderingsstelsel an sich objectief en gendergelijk? De gesproken experts zijn het er in grote lijnen over eens dat functiewaarderingsstelsels *kunnen* zorgen voor objectieve en gendergelijke criteria. Tegelijk zijn er wel duidelijk twee kampen te onderscheiden als het gaat om de claims die gemaakt worden ten aanzien van de genderneutraliteit van deze systemen. De een ziet functiewaarderingsstelsels als een technisch product, deze is objectief en gendergelijk omdat het stelsel geen onderscheid tussen mannen en vrouwen maakt. Standaardisatie zorgt er vervolgens voor dat er geen bias ontstaat. Dit wordt als volgt toegelicht: *‘Het is kul dat in [hogere] functies mannelijke eigenschappen beter gewaardeerd wordt dan vrouwelijke eigenschappen. We hebben het functiewaarderingsstelsel voor hogere functies zo gemaakt dat het gaat om leiding geven, kennis en problemen oplossen. Je waardeert zo’n functie onafhankelijk van wie daar op zit. Het kan zijn dat mannen vaker leidinggevende zijn. Hierdoor wordt die hoger apart gewaardeerd. Met als gevolg dat die meer verdient. Het ligt niet aan de functiewaardering maar dat er een man op die functie zit.’*

Andere experts vinden een functiewaarderingsstelsel inherent niet gendergelijk, omdat functiewaarderingsstelsels ook bestaan uit componenten die ingevuld zijn vanuit verwachtingen en denkbeelden van mensen die uit zichzelf niet gendergelijk zijn. Dit omdat er met functiewaardering mensen gewaardeerd worden en geen machines: *‘Wat vind je belangrijk bij functiewaardering? In wat je belangrijk vindt zit verknoopt wie dat werk meestal uitvoert. Uit onderzoek naar werving en selectie blijkt dat de meeste criteria worden voorgesteld als neutraal, maar dat niet zijn. In die criteria zit al een voorkeur voor de meest dominante groep. Als je een leidinggevende functie waardeert: daarmee bouw je al in wie die leidinggevende functies gaan uitvoeren. Mensen kijken daar niet los van, gaan niet abstraheren. Je doet het dus op basis van wie je op die functie verwacht.’* Ook is de mogelijkheid genoemd dat bij bedrijven die zelf de functiewaardering reguleren competentie-, prestatie- en performancegerichte componenten zijn opgenomen, die gemiddeld genomen subjectiever van aard zijn. Omdat deze beïnvloed worden door verwachtingen van degenen die competenties en prestaties formuleert.

Loonverschillen ontstaan in de toepassing van systemen en gekoppelde beloningssystematiek

De gemene deler tussen beide kampen is wel dat het ontbreken van objectiviteit en genderneutraliteit met name ontstaan in de toepassing van het stelsel en in het bijzonder bij de koppeling aan de beloningssystematiek. Hierdoor ontstaan loonverschillen. Bij zowel de toepassing van het functiewaarderingsstelsel in de context van een organisatie en de koppeling aan de beloningssystematiek is er namelijk sprake van toenemend aandeel menselijk handelen en daarmee een grotere kans op subjectieve invloeden. Hierdoor is van objectiviteit en genderneutraliteit niet altijd sprake meer. Voorbeelden van menselijke subjectieve invloed bij beloning zijn onderhandelingen en bandbreedtes in wat iemand kan verdienen. Bij menselijke invloed bij het toepassen van een functiewaarderingsstelsel kan gedacht worden aan competentiematrixen. Dit is minder objectief omdat het niet over het uitvoeren van taken gaat, maar om competenties die nodig zijn om een functie uit te voeren. Er kan bias ontstaan wanneer er bijvoorbeeld opvattingen heersen dat vrouwen beter zouden zijn in communicatie. Dit werd in een interview als mogelijke verklaring genoemd waarom in de communicatie meer vrouwen

werkzaam zijn. Hierover licht een expert toe: *‘Functiewaarderingsystemen hebben niks met sekse te maken. Primair ligt het aan de competenties en verwachtingen die je hebt ten aanzien van functies.’* Een ander voorbeeld uit de praktijk: *‘Stel je hebt in onze sector een zogenaamde K-functie. Dan is en blijft dat een K-functie. Als een organisatie dan zelf beleid heeft voor beloning met daarbij minimum- en/of maximumschalen, mogen ze zelf bepalen waar ze iemand inschalen. Wij hebben in onze sector geen verplicht gestelde minima en maxima. Het minimum is in het cao van onze sector ook gekoppeld aan aantal werkervaringsjaren. Maar daarboven zit nog bandbreedte. Dat reguleren we niet.’* De gesproken expert lichtte toe dat loonverschillen tussen mannen en vrouwen in de betreffende sector inzichtelijk waren en dat de loonverschillen kleiner waren dan landelijk gezien verwacht zou worden. Bij de meeste werkgevers ging men echter uit van onbewuste onbekwaamheid. Verondersteld werd dat werkgevers veelal ‘onbewust onbekwaam’ zijn in dit geval, omdat werkgevers in de sector zelf niet altijd actie ondernemen om de loonverschillen inzichtelijk te maken en er vanuit gaan dat wanneer zij werken met een cao of functiewaarderingsstelsel, er automatisch gendergelijk en neutraal beloond wordt.

Hoe leidt toepassen van functiewaarderingsystemen tot objectiviteit en gendergelijkheid?

Het is belangrijk dat de criteria waar werknemers op beoordeeld worden altijd gerelateerd zijn aan de waarde van arbeid. Wanneer iemand vanwege onvoldoende functioneren een lagere functie krijgt maar wel hetzelfde salaris behoudt is er bijvoorbeeld al sprake van een ongelijke beloning. Functiewaardering vervult daarmee een belangrijke basisvoorwaarde voor gelijke beloning voor gelijkwaardig werk. Menselijk handelen rond functiewaardering heeft volgens gesproken experts echter een inherent subjectief karakter. Men twist of functiewaarderingsystemen an sich gendergelijk en objectief zijn, maar zijn het er wel over eens dat de toepassing en koppeling aan een beloningssystematiek voor bias zorgen. Objectieve en gendergelijke toepassing van de systemen zit dus in het zo klein mogelijk maken van de kans op bias. Uit de deskresearch en interviews blijkt met name dat transparantie en bewustzijn belangrijke factoren zijn om deze kans te verkleinen. Een expert licht toe: *‘Bewustwording bij werkgevers over dat op het oog neutrale systemen, mogelijk niet neutraal uitwerken. Aan de andere kant ook transparantie bij werknemers, dat zij recht hebben op gelijk loon. Als je het niet weet, weet je ook niet dat je ongelijk beloont wordt.’* Ook in wetenschappelijke literatuur wordt beschreven dat transparant zijn over beloningen en waardebeoordelingen helpt om objectiever te beoordelen. Door te publiceren wie welke beloningen krijgt is er een sociale controle op hoe beloningen worden toegewezen¹². Het College van de Rechten van de Mens beschreef in 2016¹³ neutrale beloningsmaatstaven als factoren die van invloed zijn op het vaststellen van het aanvangssalaris en op de salarisgroei en die overeenkomen met wetgeving op het gebied van gelijke behandeling. Hierbij valt te denken aan relevante functies en werkervaring bij de vorige werkgever. Daarnaast wordt er voor salarisgroei naar werkervaring gekeken, naar de overgang naar zwaardere functies, functioneren en onregelmatigheidtoeslag. Een kanttekening hierbij is of iedereen dezelfde kansen krijgt voor werkervaring en hoe het functioneren objectief beoordeeld kan worden.

¹² Streets, V. N. & Major, D. A. (2014). *Gender and careers: Obstacles and opportunities*. In Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. J. *The Oxford handbook of gender in organizations* (332–352). Oxford: Oxford University Press.

¹³ College voor de Rechten van de Mens. (2016). *Verdient een man meer? Gelijke beloningen voor mannen en vrouwen bij hogescholen*. Geraadpleegd van <https://publicaties.mensenrechten.nl/file/dfe2145e-50ea-48f2-a9a1-f6ace79cd2d1.pdf>

In welke gevallen kan ongelijk loon toch als gelijkwaardig worden beschouwd?

Dat gendergelijke en objectieve criteria gebruikt worden betekent echter niet dat er geen loonverschillen kunnen ontstaan. Literatuur laat zien dat onder andere een verschil in werkervaring, opleidingsniveau of vastgesteld functioneren redenen kunnen zijn waarom iemand in een zelfde functie toch meer of minder kan verdienen dan een collega die min of meer hetzelfde werk uitvoert. Ook aanvullend voltuoide opleidingen of neventaken kunnen een reden zijn.

2.3 Best practices uit andere landen

Met wetenschappers die onderzoek doen naar beloningsverschillen is gesproken over de plaats van Nederland binnen de EU in de context van loon(on)gelijkheid. Dit met als doel voorbeeldlanden binnen de EU te identificeren waar Nederlandse wetgeving van kan leren. De loonkloof binnen Nederland is – volgens een gesproken wetenschapper – vergelijkbaar met een land als Noorwegen. Er werd in het interview aangehaald dat in met name Denemarken en Frankrijk loonverschillen kleiner zijn. Volgens de wetenschapper is het verschil in Frankrijk kleiner omdat daar werkgevers betere afspraken maken over het verdelen van zorg- en werktaken.

OECD somt enkele maatregelen op die andere landen (o.a. Verenigd Koninkrijk, Australië, IJsland, Zweden, Litouwen, Tsjechië, Duitsland) hebben genomen om de ongelijkheid in beloning tussen de genders te verkleinen. Enkele voorbeelden van maatregelen zijn: bedrijven die jaarlijks de gemiddelde lonen, uitgesplitst op gender en beroep, publiceren. Maar ook het analyseren van de verdeling van lonen door een derde partij wordt genoemd. Verder hanteren meerdere landen het verplicht openbaar maken van lonen. Een ander voorbeeld is het uitdelen van certificaten voor bedrijven die excelleren in gendergelijkheid, gebruikmaken van loonverschilcalculators die online beschikbaar zijn en een verplichte opgesteld pay-equity-plan door werkgevers¹⁴.

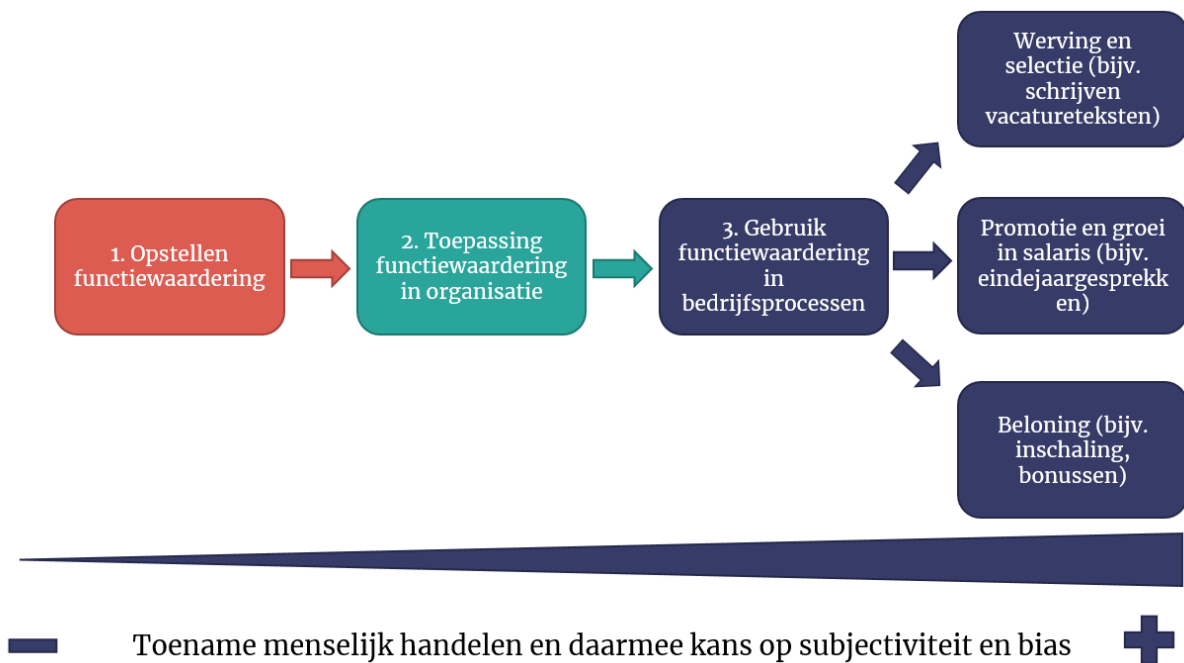
2.4 Belangrijkste bevindingen

In dit hoofdstuk stonden de voorwaarden voor neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk centraal. Uit de kwalitatieve verkenning komt naar voren dat een functiewaarderingssysteem een goede basis kan vormen voor objectieve en gendergelijke waardebeoordeling van werk en daarmee het verkleinen van de loonkloof. Deze basis is er wel een waarover geen overeenstemming is of deze inherent neutraal en gendergelijk is. Een aanname waar – volgens enkele gesproken experts die van mening zijn dat functiewaarderingssystemen niet gendergelijk en neutraal zijn – in de praktijk nog wel eens vanuit wordt gegaan.

¹⁴ Bron: OECD. (2017). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en> & Atria. (2021, 11 november). *De loonkloof: Vanaf nu werken vrouwen onbetaald*. Geraadpleegd van <https://atria.nl/nieuws-publicaties/werk-en-zorg/loonkloof/de-loonkloof-vanaf-nu-werken-vrouwen-onbetaald/>.

Functiewaardering en beloning bestaat kort gezegd uit drie stappen, weergegeven in de figuur hieronder. Hoewel er over getwist wordt, zou een functiewaarderingssysteem (stap 1) in essentie neutrale en gendergelijke componenten moeten bevatten waarbij subjectieve invloed tot een minimum beperkt is. Wanneer dit functiewaarderingssysteem door een organisatie ingezet wordt en invulling geeft aan de verschillende functies binnen deze organisatie (stap 2) neemt de subjectieve invloed toe. Dit heeft onder andere te maken met de vrijheid van werkgevers om bijvoorbeeld subjectieve competenties (gespiegeld aan een eigen verwachtingspatroon) of prestatie-eisen toe te voegen aan functieprofielen. Aan welke competenties een functie moet voldoen, is subjectiever dan taakomschrijvingen. Hoewel diverse competenties zonder veel bias beoordeeld kunnen worden (kan iemand wel of niet snel verbanden zien en analyses maken?), zijn er verschillende competenties waar bij de beoordeling de kans op een bias groot is (kan iemand goed mondeling en schriftelijke communiceren, kan iemand leidinggeven, kan iemand snel beslissen?). Bij de laatste stap (stap 3), namelijk het gebruik van functiewaardering bij bedrijfsprocessen zoals werving en selectie en beloning neemt de invloed van menselijk handelen alleen maar meer toe, mede doordat 1) organisatieprocessen hier mogelijkheid toe bieden (bijv. onderhandelingen bij salaris) en 2) doordat het menselijk oordeel doorslaggevend wordt in besluiten (welke persoon past beter bij de functie).

Figuur 2.1 Schematische weergave invloed menselijk handelen bij toepassing functiewaardering



Bekendheid met het onderwerp, een besef dat componenten van de functiewaardering en de gekoppelde beloningssystematiek niet inherent neutraal zijn en transparantie, zijn volgens literatuur en de interviews noodzakelijke randvoorwaarden om bias door menselijk handelen te verkleinen in functiewaardering en beloning. Andere landen (zoals onderzocht door OECD), waaronder het Verenigd Koninkrijk, Australië, IJsland, Zweden, Litouwen, Tsjechië, Duitsland hebben hier al eerder maatregelen voor getroffen. Bijvoorbeeld door het publiceren van gemiddelde lonen of het verplicht openbaar maken van lonen en functieschalen. Maatregelen die er op gericht zijn bewustzijn en transparantie onder zowel werkgevers als werknemers te bevorderen.

Toepassing functiewaardering



3 Toepassing functiewaarderingssysteem

In dit hoofdstuk analyseren wij welke systemen en methoden in Nederland ingezet worden om de waarde van werk te definiëren en welke beloningssystematiek ingezet wordt. Daarbij kijken wij onder andere naar de inhoud van functiebeschrijvingen, voor welke functies deze zijn opgesteld en hoeveel ruimte er is om te onderhandelen over bijvoorbeeld salaris en bonussen. De onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: *In hoeverre worden systemen en methodieken om de waarde van het werk te definiëren met daaraan de gekoppelde beloning in Nederland al toegepast en welke systemen zijn dit?*

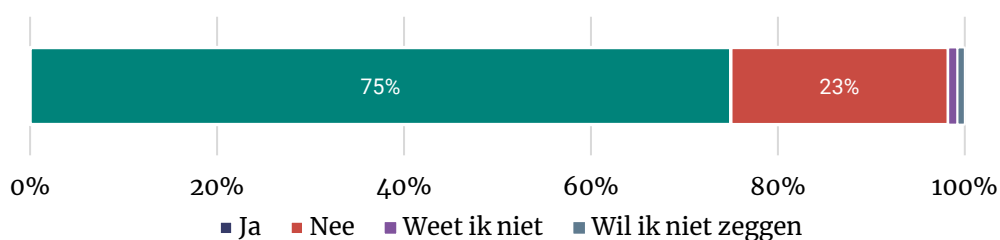
3.1 Gebruik van functiebeschrijvingen

Merendeel werkgevers beschrijft functies

Driekwart van de werkgevers (75%) geeft aan dat de functies in hun bedrijf zijn beschreven. Daarmee wordt bedoeld: een omschrijving van de functies die de werknemers uitvoeren en bijvoorbeeld taken, competenties en/of werkzaamheden die bij deze functie horen. Bij bijna een kwart van de werkgevers (23%) zijn functies niet beschreven. Dit is vooral het geval bij bedrijven tot 10 medewerkers, van hen heeft 34 procent geen functies beschreven. Onder bedrijven met meer dan 100 medewerkers is dit aandeel veel lager: 2 procent. Organisaties binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening beschrijven vaker functies (93%), dan andere sectoren.

Over het algemeen geldt: hoe groter het bedrijf, hoe meer gespecialiseerde en gedifferentieerde functies deze kent. Om goed onderscheid te kunnen maken en werving en selectie beter te begeleiden, worden functies bij de grotere bedrijven vaker beschreven. Kleinere bedrijven zijn volgens gesproken experts vaker met de corebusiness van hun bedrijf bezig. Zij reserveren daar zo veel mogelijk capaciteit voor. Tegelijk valt volgens experts ook een deel van de kleinere MKB-bedrijven onder een CAO met bijbehorende functiebeschrijvingen. Deze cao's zijn algemeen verbindend, maar dit is mogelijk niet bij iedere werkgever bekend.

Figuur 3.1 Zijn de functies in uw bedrijf beschreven? (basis: alle werkgevers, n=1.862)



Verder valt op dat het beschrijven van functies vaak samengaat met de inzet van salarisschalen voor beloningen. Werkgevers die salarisschalen inzetten, hebben vaker functies beschreven (92%) dan werkgevers zonder salarisschalen (66%). Andersom is dit ook het geval: werkgevers met functiebeschrijvingen maken vaker gebruik van salarisschalen, dan werkgevers die functies niet beschrijven.

Functies voornamelijk niet beschreven omdat organisatie daarvoor te klein is

Werkgevers zonder functiebeschrijvingen konden aangeven waarom ervoor is gekozen om geen functies te beschrijven. Zij konden meerdere antwoorden geven, waardoor de percentages in Figuur 3.2 niet optellen tot 100%. Zij geven als voornaamste reden hiervoor dat hun organisatie te klein is om verschillende functies te onderscheiden (60%). Ook geeft men als reden dat men dit niet nodig acht voor de organisatie (40%) en/of dat de organisatie niet beschikt over een HR-afdeling om dit te regelen (20%). Andere redenen blijken uit de toelichtingen onder de 'anders' optie (18%). Meerdere werkgevers zijn er (bijvoorbeeld) door de snelle groei van een bedrijf nog niet aan toegekomen, maar zijn het wel van plan. Ook vinden werkgevers het niet altijd nodig of toegevoegde waarde hebben, omdat er te veel wisselende functies zijn. Iedereen zou bij deze bedrijven breed inzetbaar moeten zijn. Een enkeling stelt dat het niet past bij de visie van het bedrijf.

Figuur 3.2 *Waarom is er voor gekozen om geen functies te beschrijven in het bedrijf? (basis: werkgevers zonder functiebeschrijvingen, n=433) (meerdere antwoorden mogelijk)*

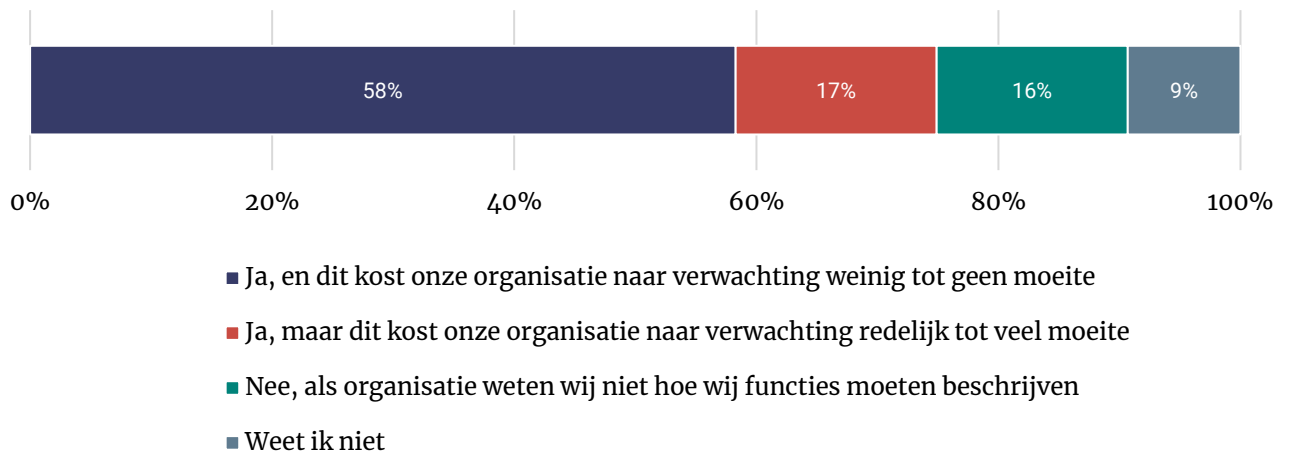


69% van de werkgevers zonder functiebeschrijvingen is niet van plan om in de komende drie jaar alsnog functies te gaan beschrijven (27% waarschijnlijk niet, 42% zeker niet). Van de groep zonder functiebeschrijvingen geeft verder 21 procent aan dit wel van plan te zijn (9% zeker, 12% waarschijnlijk). Dit zijn significant vaker grotere werkgevers (met meer dan 100 werknemers). Werkgevers die (waarschijnlijk) van plan zijn om functies te beschrijven maken vaak al gebruik van een beloningssystematiek (zoals salarisschalen). In het verlengde daarvan zijn bedrijven die functies willen beschrijven ook meer geïnteresseerd in ondersteuningsopties vanuit SZW om aan de richtlijn te voldoen. Werkgevers zonder een beloningssystematiek of interesse in de ondersteuningsopties geven juist vaker aan zeker niet van plan te zijn functie te beschrijven.

Driekwart werkgevers zonder functiebeschrijvingen weet wel hoe dit op te stellen

Ongeacht of werkgevers zonder functiebeschrijvingen van plan zijn in de komende drie jaar functies te beschrijven, geeft driekwart van deze werkgevers (75%) aan wel te weten hoe zij dit kunnen opstellen. Bijna zes op de tien van werkgevers zonder functiebeschrijvingen (58%) zegt dat dit naar verwachting weinig tot geen moeite kost. Zestien procent zegt dat zij als organisatie niet weten hoe zij functies zouden moeten beschrijven en de rest (9%) kan de vraag niet beantwoorden.

Figuur 3.3 Weet u als organisatie hoe u tot functiebeschrijvingen komt? (basis: werkgevers zonder functiebeschrijving, n=433)



Werkgevers die op een later moment in de vragenlijst hebben aangegeven dat gendergelijk belonen voor hen (zeer) makkelijk te regelen is, geven ook vaker aan dat het hen weinig tot geen moeite zal kosten om tot functiebeschrijvingen te komen. Wanneer men denkt dat gendergelijk belonen niet moeilijk, maar ook niet makkelijk te regelen is, dan denkt men vaker dat het redelijk tot veel moeite kost om tot functiebeschrijvingen te komen. **76%** van de werkgevers zonder functiebeschrijvingen (n=140) die denken dat het opstellen redelijk/veel moeite kost of die niet weten hoe dit op te stellen, geven aan *geen* behoefte te hebben aan ondersteuning hierbij. Slechts een enkeling geeft aan wel behoefte te hebben aan ondersteuning (9%).

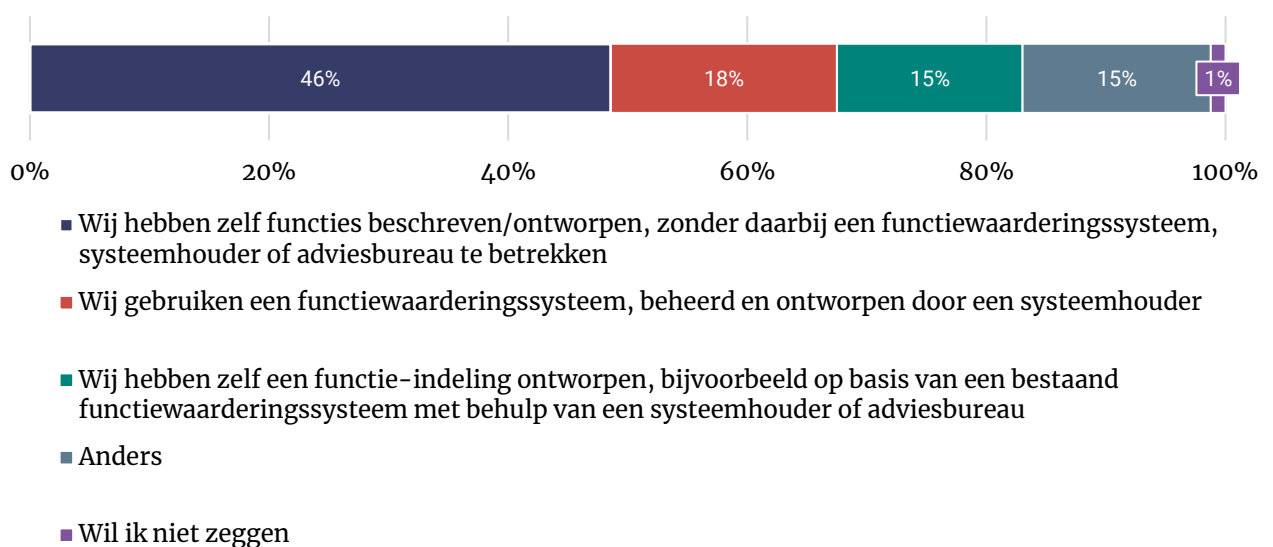
Uit de interviews volgt dat werkgevers niet altijd meedraaien in een functiewaarderingsysteem omdat zij daar geen tijd voor over hebben, of daar de moeite niet in willen stoppen. Met name voor kleinere werkgevers is het waarderen van functies *“sociaal ingewikkeld, veel gedoe of zorgt het intern voor veel reuring. En het kost geld op korte termijn. Daarnaast moet het [functiewaarderings]systeem onderhouden worden, ook dat wordt gezien als kostbaar en tijdrovend. Op het moment dat je het toepast is het een verstandig systeem, want je kan daarmee beheerst(er) belonen.”* Op de korte termijn zien werkgevers de winst van een functiehuis naar verwachting niet.

Meerderheid werkgevers met meer dan 100 werknemers gebruikt functiewaarderingsysteem

Bij de vraag “hoe is de beschrijving van deze functies tot stand gekomen” stond uitleg over wat er wordt verstaan onder ‘functiewaarderingsysteem’ en ‘systeemhouder’, zoals genoemd in de inleiding. Van de werkgevers met functiebeschrijvingen zegt minder dan de helft (46%) dat zij functies zelf hebben beschreven zonder hierbij andere partijen te betrekken. Een kleinere groep (15%) heeft zelf het systeem ontworpen, maar dan op basis van een bestaand functiewaarderingsysteem en/of met behulp van een systeemhouder of adviesbureau. Bijna twee op de tien werkgevers met functiebeschrijvingen (18%) geven aan een functiewaarderingsysteem te gebruiken, welke is ontworpen en wordt beheerd door een systeemhouder. Werkgevers die voor ‘anders’ kozen (15%) gaven voornamelijk aan dat zij de functiebeschrijvingen volgen zoals deze in hun cao staan beschreven, wat overeenkomt met het gebruikmaken van een bestaand functiewaarderingsysteem.

Werkgevers met meer dan 100 werknemers geven vaker aan dat zij een functiewaarderings-systeem gebruiken, beheerd of ontworpen door een systeemhouder of op basis van een bestaand systeem (70%, tegenover 33% bij kleinere organisaties). Werkgevers met minder dan 100 werknemers hebben er vaker zelf een ontworpen, zonder gebruik van een bestaand systeem (46%, tegenover 16% bij grotere organisaties). De overheid en niet-commerciële dienstverlening gebruiken vaker een systeem ontworpen door een systeemhouder (50%), terwijl commerciële dienstverlening vaker zelf functies beschrijft zonder systeem(houder) (45%).

Figuur 3.4 Hoe is de beschrijving van deze functies tot stand gekomen? (basis: werkgevers met functiebeschrijvingen, n=1.396)



ORBA en cao's vaak benoemd als (basis voor) functiewaarderingssysteem

Werkgevers met functiebeschrijvingen ontworpen of gebaseerd op bestaande functiewaarderingssystemen maken gebruik van verschillende systemen. In Tabel 3.1 staat een overzicht. De drie meest gebruikte systemen zijn: de ORBA-methode, Functie Waardering Gezondheidszorg en de Hay-methode. Werkgevers die voor 'anders' hebben gekozen (31%) benoemen hierbij voornamelijk de cao die van toepassing is voor hun organisatie. Ook worden andere FUWA-systemen, UFO (Universitair Functie Ordenen) en HR-21 van de VNG door enkelen benoemd. Een derde van deze werkgevers (34%) geeft aan niet te weten op welk functiewaarderingssysteem zij zich baseren.

Tabel 3.1 Welke functiewaarderingssysteem is de basis van uw functiebeschrijvingen? (basis: werkgevers met functiewaarderingssysteem, n=452)

Functiewaarderingssysteem	%
ORBA-methode (systeemhouder: AWWN)	7%
Functie Waardering Gezondheidszorg /FWG (systeemhouder: FWG CV)	6%
De Hay-methode (systeemhouder: Hay Group)	6%
CATS-systeem (systeemhouder De Leeuw Consult)	3%
FUWASYS	3%
De Bakkenist-methode / MNT (systeemhouder: Human Capital Group)	2%
Universeel Systeem Berenschot (systeemhouder: Berenschot)	2%
ISF-SAO (systeemhouder FME-CWM)	2%
Het Zuidema-systeem / ZFWS (systeemhouder: Bureau Zuidema)	1%
Integraal Functie Analyse methode / IFA (systeemhouder: Price Waterhouse Coopers)	1%
Anders	31%
Weet ik niet	34%

In interviews is ingegaan op de frequentie waarin de systemen zoals hierboven genoemd geëvalueerd en geüpdatet worden. In de interviews geven experts aan dat onder andere vakbonden functiewaarderingssystemen al dan niet erkennen. Deze erkenning geschiedt op basis van frequentie van onderhoud en criteria als gendergelijkheid. FNV Bondgenoten erkent bijvoorbeeld ORBA, USB, ZFWS, IFA, Hay, Bakkenist, CATS en enkele andere veel gebruikte systemen in Nederland.

3.2 Gebruik van functiewaardering

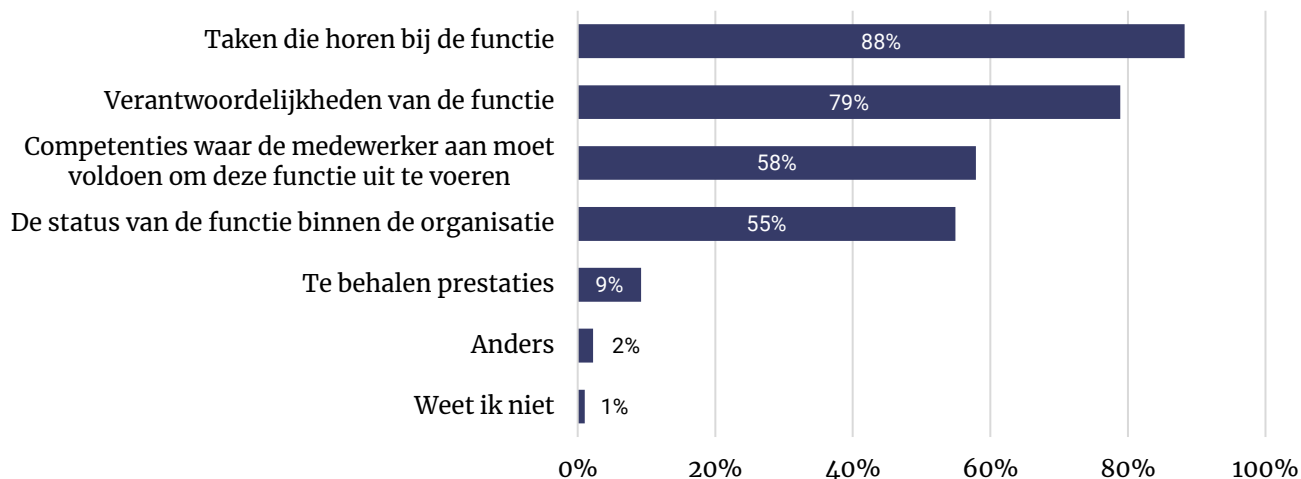
Systemen beschrijven voornamelijk taken en verantwoordelijkheden van functie

Bij functiewaarderingen kunnen verschillende onderdelen beschreven zijn. De meest voorkomende onderdelen zijn volgens werkgevers met functiebeschrijvingen 1) de taken die horen bij de functie (88%) en 2) de verantwoordelijkheden (79%) (zie Figuur 3.5). Meer dan de helft van deze werkgevers met functiebeschrijvingen geeft ook aan dat de benodigde



competenties (58%) en de status van de functie, bijvoorbeeld in de hiërarchie (55%) zijn beschreven. Bij een tiende van de werkgevers (9%) staan ook de te behalen prestaties beschreven.

Figuur 3.5 Welke onderdelen staan er (hoofdzakelijk) beschreven in de functiebeschrijving? (basis: werkgevers met functiebeschrijvingen, n=1.396) (meerdere antwoorden mogelijk)



In meeste gevallen alle functies beschreven binnen systeem

Het merendeel van de werkgevers met functiebeschrijvingen (65%) geeft aan alle functies van de organisatie te hebben beschreven. Dertig procent heeft alleen de uitvoerende functies beschreven. Functies voor flexwerkers/uitzendkrachten en de directie worden relatief het minst vaak beschreven (3%). Kleinere organisaties beschrijven vaker alleen uitvoerende functies, andere categorieën komen daar minder vaak voor. Commerciële organisaties (68%) en de primaire sector (66%) beschrijven minder vaak alle functies (tegenover 80% bij de overheid en niet-commerciële dienstverlening).

Tabel 3.2 Voor welke type functies zijn functiebeschrijvingen opgesteld? (basis: werkgevers met functiebeschrijvingen, n=1.396) (meerdere antwoorden mogelijk)

Soort functie	%
Alle functies	65%
Uitvoerende functies	30%
Leidinggevende- en managementfuncties	13%
Ondersteunende/faciliterende functies	13%
Functies voor flexwerkers en/of uitzendkrachten (geen ZZP'ers)	3%
Directie	3%
Anders, namelijk	1%
Weet ik niet	1%

Uit de interviews komt naar voren dat hoe functies worden beschreven ('hoe wordt het werk opgeschreven') een belangrijk keuzemoment voor de werkgever is. Functies kunnen constaterend, structurerend en/of normerend opgeschreven worden. Hierbij sluit het een het ander niet uit. Constaterend beschrijven is vooral een omschrijving van taken en functies. Structurerende beschrijving wordt vooral toegepast wanneer rollen beschreven worden. Normerende beschrijvingen hebben betrekking op waarden, normen en eventuele morele maatstaven. Van Gelderen¹⁵ omschrijft een trend waar steeds meer bedrijven afstappen van functiehuizen en meer neigen naar een beschrijving aan de hand van rollen. Functiehuizen worden gezien als hiërarchisch en statisch met vaste kaders. Door de ontwikkelingen in de samenleving is er meer behoefte aan dynamiek, flexibiliteit en het inzetten op talenten. Kleine organisaties kiezen vaker voor een klein functiehuis en een goed raamwerk van rollen. In het artikel van van Gelderen wordt betoogd dat het lastig is om alleen met rollen te werken omdat ze verweven zijn met cao's, beroepsprofielen en het loongebouw.

De keuze hoe werk opgeschreven wordt hangt mede af van de afstand van de functie tot de praktijk. Een functie die zeer dicht bij de praktijk staat, zoals uitvoerende functies, wordt meer constaterend opgeschreven ('Functie X voert taak Y uit'). Managementfuncties die verder van de uitvoering staan zullen vaker structurerend opgeschreven worden, omdat de rol in zekere zin belangrijker is dan de functie. De regel is: hoe meer generiek en abstract de functie omschreven is, hoe minder de medewerker het profiel herkent en daarmee meer op eigen interpretatie af moet gaan. Daarmee krijgt ongelijkheid een voedingsbodemp. Om hier mee om te gaan moet nagegaan worden of de rangorde van de functies uitlegbaar is, en daarmee draagvlak heeft.

Functiebeschrijvingen voornamelijk ingezet bij werving en selectie

De functiebeschrijvingen worden het meest ingezet voor de werving en selectie van nieuwe werknemers: bijna acht op de tien werkgevers met functiebeschrijvingen gebruiken deze hier voor (77%). De helft (49%) van de werkgevers met functiebeschrijvingen zetten deze in bij het bepalen van de prestaties van een medewerker en iets meer dan een derde bij het bepalen van een loonsverhoging of bonus (38%), of bij de promotie van huidige medewerkers (35%). Organisaties binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening gebruiken de beschrijvingen vaker bij werving en selectie (90%, tegenover ongeveer 81% bij primaire sector en commerciële dienstverlening). De primaire sector en commerciële dienstverlening gebruiken het juist vaker bij het bepalen van loonsverhoging of bonussen (ongeveer 41%, tegenover 30% bij de overheid en niet-commerciële dienstverlening).

¹⁵ Via: Gelderen, van, W. (2016). Steeds meer organisaties werken met rollen, kunnen we nu zonder functiehuis? Geraadpleegd van <https://www.innovatieorganisieren.nl/gastcolumns/steeds-meer-organisaties-werken-met-rollen-kunnen-nu-zonder-functiehuis-2/>

Figuur 3.6 Wanneer wordt de functiebeschrijving gebruikt? (basis: werkgevers met functiebeschrijvingen, n=1.396) (meerdere antwoorden mogelijk)



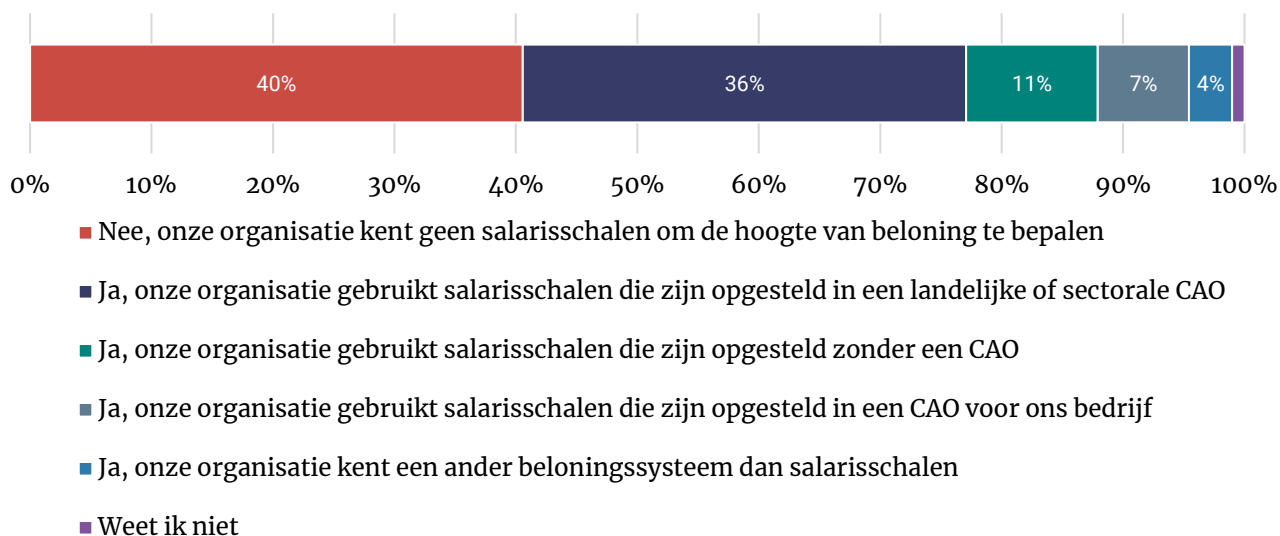
3.3 Wijze van belonen

Zes op de tien werkgevers maakt gebruik van salarisschalen

Bij de overheid en semioverheidsinstellingen (zorg en onderwijs) wordt er gebruik gemaakt van cao's en daarin vastgelegde loonschalen. Daarnaast werken ook grote bedrijfssectoren in de particuliere sector met cao's, zoals de supermarktsector en de bouwsector. Doordat salarisschalen vaak verbonden zijn aan de cao's is het in deze gevallen niet altijd mogelijk om (veel) te onderhandelen over het salaris. Volgens FNV zijn er minder bedrijven met een cao in de sectoren: schoonmaak, sport, metaal, media en cultuur, ICT, flex- en uitzend en beveiliging. Uit ons onderzoek blijkt dat vier op de tien werkgevers (40%) geen salarisschalen gebruikt om de hoogte van beloning te bepalen. Bijna zes op de tien werkgevers (58%) doet dit wel, waarbij het grootste deel aangeeft (36%) dit te doen aan de hand van een landelijke of sectorale cao.

Werkgevers met minder dan 100 medewerkers maken vaker geen gebruik van salarisschalen (39%, tegenover 8% bij grotere organisaties). Bij bedrijven met 100 tot 250 medewerkers kent 17 procent geen salarisschaal. Organisaties binnen de overheid en niet-commerciële sector kennen vaker salarisschalen opgesteld in landelijke of sectorale cao (73%, tegenover 43% bij de primaire sector en 27% bij commerciële dienstverlening). Binnen de commerciële dienstverlening gebruikt men vaker salarisschalen zonder een cao (18%, tegenover 11% bij de primaire sector en 7% bij de overheid en niet-commerciële dienstverlening). Werkgevers die functiewaarderingssystemen gebruiken van een systeemhouder, benoemen vaker de CAO als basis van hun salarisschalen, dan werkgevers die een eigen functiewaarderingssysteem hanteren (wel of niet gebaseerd op een bestaand systeem). Deze laatste groep geeft weer vaker aan geen salarisschalen te kennen of eigen salarisschalen/beloningssystemen te gebruiken, zonder CAO.

Figuur 3.7 Gebruikt uw organisatie salarisschalen voor beloning gekoppeld aan functies/functiebeschrijvingen? (basis: alle werkgevers, n=1.862)



Werkgevers die niet met salarisschalen werken om de hoogte van beloning te bepalen konden aangeven op welke manier de hoogte van het loon dan wordt bepaald. Er zijn geen grote verschillen gevonden in de antwoorden van werkgevers met meer of minder dan 100 werknemers. Twee manieren komen relatief het vaakst naar voren: het aanhouden van de bekende marktwaarde/benchmarks ('marktconform belonen') en het laten bepalen door directie, management of leidinggevenden. Soms gebeurt dit laatste in combinatie met een schaal: "We vallen wel onder een landelijke CAO, dus dat minimum per functie wordt in elk geval betaald. Gemiddeld 10% meer. Individuele verhogingen bepaalt het management (tamelijk subjectief)". Wanneer de hoogte wordt bepaald zonder systeem, geven meerdere werkgevers aan dat zij de achtergrond van een persoon (leeftijd, ervaring, opleidingsniveau) en/of het presteren van diegene (functioneren, targets) meenemen.

Werkgevers van kleinere organisaties/bedrijven geven relatief iets vaker aan dat het minimumloon/de wet of onderhandelingen/overleg meespelen. Bovendien geven zij als enige aan dat de beloning afhankelijk is van de winst van het bedrijf. Werkgevers van 100 of meer medewerkers benoemen de rol van 'functieschaarste' op de markt, terwijl kleinere werkgevers dit niet benoemen: "Enerzijds kennen wij een band breedte, binnen de bandbreedte wordt per functie de salarissen per medewerker gerant. Voor marktschaarse functies kennen we andere salarisaanpassingen toe."

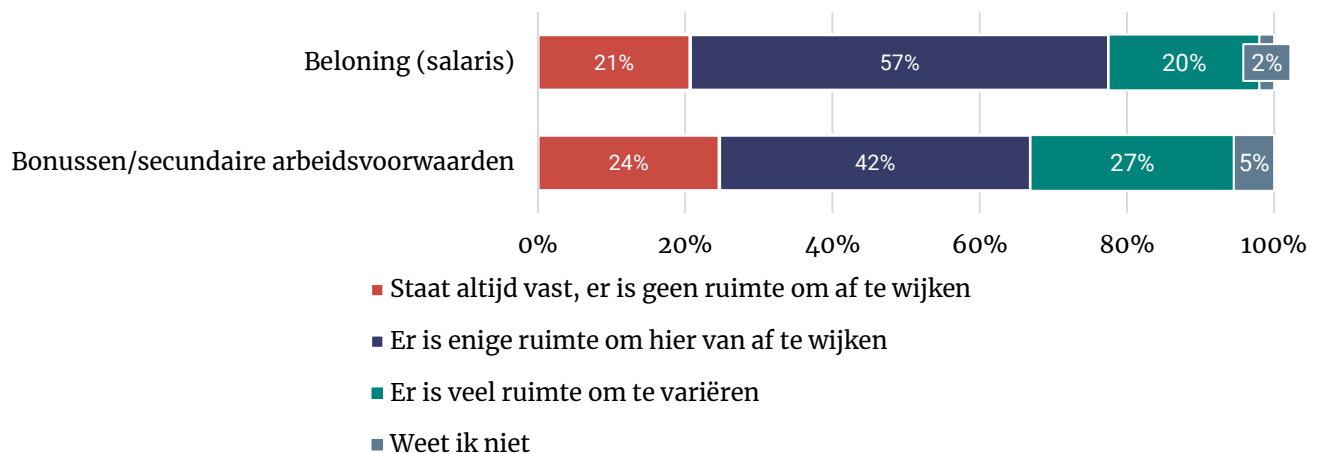
68% van de werkgevers die met salarisschalen werken (n=1.082) kennen binnen die schalen ook onderverdelingen in treden of periodieken. Bij een kwart (26%) van deze werkgevers is dit niet het geval.

Bij ongeveer twee op de tien werkgevers met salarisschalen staan beloning en bonussen vast

Werkgevers die werken met salarisschalen is gevraagd hoeveel ruimte er bestaat om te variëren in de beloning en in bonussen/secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij twee op de tien (21%) werkgevers met salarisschalen staat de hoogte van de beloning vast en bij ongeveer een kwart van deze groep (24%) staan ook de bonussen en secundaire arbeidsvoorwaarden vast. Dit betekent dat de hoogte direct gekoppeld is aan de salarisschalen en de daarbij horende bandbreedtes, en dat er dus vrijwel geen ruimte is om hiervan af te wijken. Bij bijna acht op de tien (77%) werkgevers met salarisschalen is er enige tot veel ruimte om te variëren in beloningen en bij zeven op de tien (69%) is er enige tot veel ruimte om te variëren in bonussen en secundaire voorwaarden. Bij werkgevers met meer dan 100 werknemers en bij organisaties binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening staan de beloningen en bonussen vaker vast. Bij werkgevers met minder dan 100 werknemers en organisaties binnen de primaire sector en commerciële dienstverlening bestaat er weer vaker veel ruimte om te variëren.

Bij werkgevers zonder functiebeschrijvingen is er vaker veel ruimte om te variëren (31% bij beloning, 42% bij bonussen), dan bij werkgevers met functiebeschrijvingen (13% bij beloning, 15% bij bonussen). Hetzelfde zien we bij werkgevers die functies beschrijven met een eigen systeem (19% bij beloning, 19% bij bonussen), vergeleken met werkgevers die functies beschrijven met een systeem van een systeemhouder (5% bij beloning, 11% bij bonussen). In het geval van de hoogte van beloningen staat dit bij werkgevers met een systeem van een systeemhouder vaker vast (30%), dan bij werkgevers met een eigen systeem of eigen functiebeschrijvingen (24%).

Figuur 3.8 Hoeveel ruimte is er om te variëren in de beloning en hoeveel in bonussen/secundaire arbeidsvoorwaarden (basis: werkgevers met beloningssystematiek, n=1.082)



Werkgevers die vinden dat hun wijze van belonen niet kan leiden tot loonverschillen tussen mannen en vrouwen (een latere vraag in de vragenlijst), stellen vaker dat de beloning altijd vast staat, dan werkgevers die denken dat hun beloningswijze wel kan leiden tot verschillen. Bij de groep die denkt dat gendergelijk belonen in de organisatie (zeer) makkelijk is te regelen, staat de beloning vaker vast dan bij de groep dit moeilijk(er) vindt. Bij werkgevers die het moeilijk vinden om gendergelijk te belonen is het vaker zo dat er ruimte bestaat om af te wijken.

Directie of eigenaar bepaalt vaak hoogte beloningen en bonussen

Geïnterviewde experts zien bij werkgevers dat er niet altijd systematisch of methodologisch wordt gekeken naar functiewaardering en beloning. Belangrijk is óók hoe iemand overkomt in gesprek, de goede klik of omdat de arbeidsmarkt krap is en personeel nodig is. Het resultaat daarvan is dat functiewaardering vaak wordt gedaan door een directeur/manager in samenspraak met HR/personeelszaken. Hierbij kan het voorkomen dat HR/personeelszaken richtlijnen opstelt en de directeur/manager deze invult. Doordat 1) bij managers/directeuren (vaker bij kleine bedrijven) een focus is op de klik met een sollicitant of werknemer en 2) managers/directeuren meegegeven richtlijnen vanuit hun rol zelf interpreteren, kan het zijn dat een ongelijke functiewaardering en onbewuste vooroordelen een rol spelen.

Gekeken naar de resultaten van de enquête onder werkgevers, is bij de meeste organisaties met salarisschalen de directie of de eigenaar van een organisatie die zelf de hoogte van de beloning bepaalt (61%) en/of van de bonussen/secundaire arbeidsvoorwaarden (63%). Dit geldt voor zowel nieuwe en bestaande medewerkers. Ook zijn er werkgevers waarbij de hoogte in samenspraak tussen directie en HR wordt bepaald: bij ongeveer 17 procent. In een enkel geval bepaalt enkel de HR-afdeling of de manager/teamleider dit. Wanneer werkgevers kiezen voor de optie 'anders' (6%), lichten zij toe dat de hoogte van beloning wordt bepaald door 1) extern gestelde kaders (cao's en andere vaste loonschalen of uitbesteed aan accountants of loonadministratie), 2) door samenspraak tussen de directie en HR (zonder volgorde van kaders en invulling) of 3) door een combinatie van meer functies (directie, samen met teamleiders, HR en/of OR). Regelingen voor bonussen en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn ook in enkele gevallen vastgesteld, bijvoorbeeld in een cao of omdat de winstverdeling van een bedrijf op gelijke wijze wordt verdeeld. De hoogte wordt soms ook bepaald door een combinatie van alle genoemde partijen: "*teamleider doet voorstel. HR geeft kaders, directeur beslist*".

Bij werkgevers met minder dan 100 werknemers bepaalt de directie of eigenaar vaker zelf de hoogte van de beloning en bonussen/secundaire arbeidsvoorwaarden (60% in het geval van beloning, tegenover 12% bij grotere organisaties; 64% in het geval van bonussen/secundaire arbeidsvoorwaarden, tegenover 20% bij grotere organisaties). Hetzelfde geldt voor organisaties uit de primaire sector en commerciële dienstverlening. Bij grotere werkgevers bepalen weer vaker (combinaties van) alle andere aangegeven partijen de hoogte. Binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening spelen managers en teamleider vaker een rol bij bonussen en secundaire arbeidsvoorwaarden (17%, tegenover ongeveer 7% binnen de primaire en commerciële sector). Bij werkgevers zonder functiebeschrijvingen bepaalt de directie of eigenaar vaker de hoogte van zowel de beloning als bonussen. Bij werkgevers met functiebeschrijvingen bepalen weer vaker (combinaties van) alle andere aangegeven partijen de hoogte. Als een werkgever wel functies beschrijft, maar dit doet via een eigen functiewaarderingssysteem of op een andere manier, bepaalt opnieuw de directie/eigenaar vaker de hoogte, ten opzichte van werkgevers met functiesystemen beheerd door een systeemhouder.

Bij werkgevers die denken dat hun beloningwijze niet leidt tot verschillen tussen mannen en vrouwen, is het vaker de directie/eigenaar die de hoogte van de beloning voor nieuwe en bestaande werknemers bepaalt.



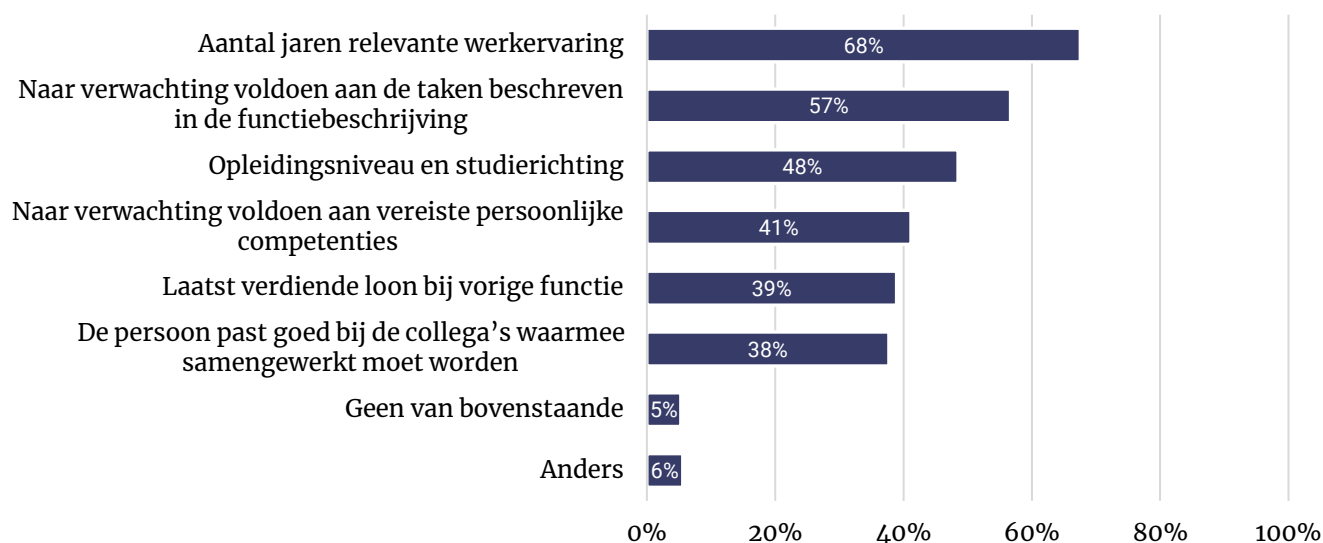
Tabel 3.3 Wie bepaalt binnen uw organisatie de hoogte van [...] voor nieuwe en bestaande medewerkers? (basis: bedrijven met beloningssystematiek, n=1.082)

	Beloning (salaris)	Bonussen/secundaire arbeidsvoorwaarden
Directie/eigenaar doet dit zelf	61%	63%
Directie/eigenaar stelt kaders, HR-afdeling of personeelszaken vullen dit in samenspraak met medewerkers in	9%	8%
HR-afdeling of personeelszaken stelt kaders, managers/teamleiders vullen dit in samenspraak met medewerkers in	8%	7%
De HR-afdeling of personeelszaken doet dit zelf	7%	6%
Managers/teamleiders doen dit zelf	7%	5%
Anders	6%	7%
Weet ik niet	1%	3%

Werkervaring belangrijkste bij bepalen loon nieuwe medewerkers

Bij het bepalen van de hoogte van het loon voor nieuwe medewerkers wordt het onderdeel ‘aantal jaren relevante werkervaring’ door de meeste werkgevers meegewogen (68%). Op de tweede plek staat het naar verwachting voldoen aan beschreven taken (57%) en op de derde plek staat het opleidingsniveau en de studierichting (48%). Bijna vier op de tien werkgevers (39%) weegt het laatst verdiende loon bij een vorige functie mee. Bij werkgevers met minder dan 100 werknemers weegt het goed passen bij collega’s vaker mee bij het bepalen van het loon van nieuwe medewerkers (37%, tegenover 19% bij grotere organisaties). Binnen grotere organisaties speelt weer vaker het aantal jaren werkervaring, het opleidingsniveau en de laatst verdiende loon mee. Hetzelfde geldt binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening, ten opzichte van de commerciële dienstverlening. Binnen de primaire sector en de commerciële dienstverlening speelt weer vaker het goed passen bij collega’s en het naar verwachting voldoen aan taken en vereiste persoonlijke competenties mee.

Figuur 3.9 Welke van de onderstaande onderdelen wegen mee bij het bepalen van de hoogte van het loon voor nieuwe medewerkers (basis: alle werkgevers, n=1.862) (meerdere antwoorden mogelijk)



Werkhouding belangrijkste voor bepaling loon bestaande medewerkers

Bij het bepalen van de hoogte van het loon voor bestaande medewerkers wordt de werkhouding door de meeste werkgevers meegewogen (64%). Op de gedeelde tweede plek staan het voldoen aan beschreven taken (57%) en het aantal verantwoordelijkheden of taken dat een persoon extra op zich neemt ten opzichte van de functiebeschrijving (57%). Iets minder dan de helft van de werkgevers weegt aantal jaren relevantie werkervaring (48%), behaalde prestaties (47%) en persoonlijke competenties (46%) mee.

Bij werkgevers met minder dan 100 werknemers weegt het goed passen bij collega's en de werkhouding vaker mee bij het bepalen van het loon van bestaande medewerkers (respectievelijk 30% en 65%, tegenover 16% en 49% bij grotere organisaties). Bij grotere organisaties speelt het voldoen aan vereiste persoonlijke competenties en behaalde presentaties weer vaker mee (in beide gevallen 52%, tegenover 47% bij kleinere organisaties). In de primaire sector en de commerciële dienstverlening wegen het goed passen bij collega's, het voldoen aan vereiste persoonlijke competenties, de werkhouding en de behaalde prestaties vaker mee, dan binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening. Op de prestaties na, zijn dit de meer subjectieve criteria.

Figuur 3.10 Welke van de onderstaande onderdelen wegen mee bij het bepalen van de hoogte van het loon voor bestaande medewerkers (basis: alle werkgevers, n=1.862) (meerdere antwoorden mogelijk)

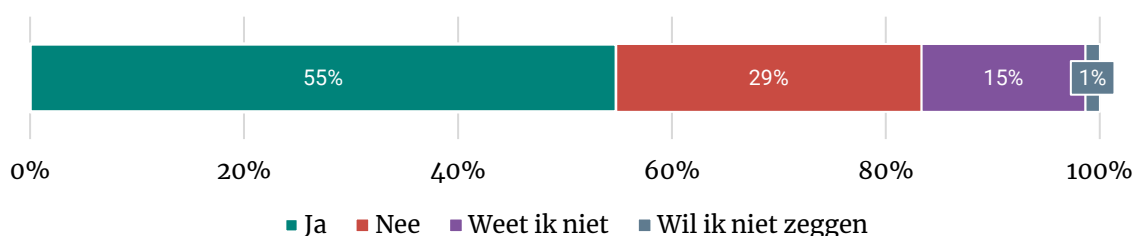


40% van de werkgevers geeft aan niet transparant te zijn over de hoogte van lonen. Werkgevers zonder functiebeschrijvingen zijn vaker niet transparant (50%), dan werkgevers met functiebeschrijvingen (31%). Ongeveer een kwart (26%) is volledig transparant over de hoogte van de lonen in de salarisschalen en twee op de tien werkgevers (20%) is volledig transparant over de lonen van individuele medewerkers. Werkgevers die op de vraag “Is er in uw organisatie sprake van transparantie over de hoogte van de lonen en de bandbreedte daarvan?” antwoorden met ‘anders’ (6%), geven als toelichting voornamelijk dat cao's voor transparantie zorgen, of dat de lonen enkel gedeeltelijk transparant zijn. Gedeeltelijk transparant verwijst dan naar enkele functies wel en andere niet, of naar schalen wel en treden/periodieken niet.

Bij meer dan de helft van de werkgevers transparantie over promotie en loonontwikkeling

Ruim de helft van de werkgevers (55%) geeft aan dat het voor medewerkers transparant is hoe promotie en loonontwikkeling tot stand komt en hoe ze daarvoor in aanmerking kunnen komen. Bij drie op de tien werkgevers (29%) is dit niet het geval en 15 procent geeft aan dit niet te weten. Organisaties van meer dan 100 medewerkers en organisaties binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening zijn vaker transparant over de totstandkoming van promotie en loonontwikkeling, dan kleinere organisaties en organisaties binnen de primaire sector en commerciële dienstverlening. Bij organisaties met functiebeschrijvingen is er vaker transparantie, dan bij organisaties zonder. Dit geldt ook voor organisaties met een functiewaarderingssysteem beheerd door een systeemhouder, ten opzichte van organisaties met een eigen opgezet systeem, en bij organisaties met salarisschalen, ten opzichte van organisaties zonder.

Figuur 3.11 Is het voor medewerkers transparant hoe promotie en loonontwikkeling tot stand komt/hoe ze daarvoor in aanmerking kunnen komen? (basis: alle werkgevers, n=1.862)



Bij meeste werkgevers bestaat er ruimte om te onderhandelen over de hoogte van het loon

Bij bijna de helft van de werkgevers bestaat er bij het bepalen van de beloningen voor nieuwe en huidige medewerkers enige ruimte om te onderhandelen over de hoogte (48% bij nieuwe, 49% bij bestaande medewerker). Bij ongeveer een kwart van de werkgevers (24%) is de hoogte van de beloning voor nieuwe medewerkers grotendeels of volledig afhankelijk van de onderhandelingen en bij ongeveer twee op de tien werkgevers (18%) is dit het geval voor huidige medewerkers. Voor nieuwe medewerkers is er bij 16 procent van de werkgevers geen ruimte en voor huidige medewerkers bij 19 procent van de werkgevers. Voor nieuwe medewerkers is er bij werkgevers met minder dan 100 medewerkers vaker geen ruimte voor onderhandelingen, terwijl er hier voor bestaande medewerkers vaker wel veel ruimte is voor onderhandelingen. Binnen grotere organisaties blijkt het tegenovergestelde het geval: voor nieuwe medewerkers bestaat er vaker enige ruimte voor onderhandelingen, terwijl er voor bestaande medewerkers vaker geen ruimte bestaat. Binnen de primaire sector en de commerciële dienstverlening is de beloning voor zowel nieuwe als huidige medewerkers vaker grotendeels afhankelijk van onderhandelingen, en binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening is de beloning hier vaker niet afhankelijk van. De beloning van huidige medewerkers is vaker volledig afhankelijk van de uitkomst van onderhandelingen bij organisaties zonder functiebeschrijvingen, met functies beschreven aan de hand van een eigen systeem en zonder salarisschalen. Andersom geldt hetzelfde: de beloning is vaker niet afhankelijk van onderhandelingen bij organisaties met functiebeschrijvingen, met een systeem van een systeemhouder en met salarisschalen. De beloning van nieuwe medewerkers is vaker volledig afhankelijk van de onderhandelingen bij organisaties zonder salarisschalen, en vaker niet afhankelijk bij organisaties zonder functiebeschrijvingen.

Figuur 3.12 Is er bij het bepalen van beloning ruimte voor (potentiële) werknemers en uw organisatie om te onderhandelen over de hoogte van de beloning? (basis: alle werkgevers, n=1.862)

De hoogte van de beloning is...	Nieuwe medewerkers	Huidige medewerkers
Niet afhankelijk van de uitkomst van onderhandelingen, er is geen ruimte voor onderhandelingen	16%	19%
Enigszins afhankelijk van de uitkomst van onderhandelingen over het loon	48%	49%
Grotendeels afhankelijk van de uitkomst van onderhandelingen over het loon	15%	12%
Volledig afhankelijk van de uitkomst van onderhandeling over het loon	9%	6%
Anders	5%	8%
Weet ik niet	5%	5%
Wil ik niet zeggen	1%	1%

Werkgevers die ‘anders’ hebben aangegeven (zie vorige tabel), konden toelichting geven op de ruimte die bestaat voor werknemers om te onderhandelen over hun beloning. Deze toelichtingen verwijzen voornamelijk naar manieren waarop de beloning ‘enigszins afhankelijk is van de onderhandelingen’. Sommige werkgevers benoemen dat er enkel ruimte is bij het aannemen van extra taken of verantwoordelijkheden. In de meeste gevallen licht men toe dat er ruimte is, niet zozeer voor onderhandelen, maar voor het belonen van prestaties en goed functioneren. Dat presteren wordt in sommige gevallen in onderling overleg met de medewerker besproken en vastgesteld, bijvoorbeeld tijdens een functionerings- of beoordelingsgesprek. Het goed presteren biedt wat dat betreft de basis voor de onderhandelingsruimte. Een enkeling stelt dat de ruimte voor onderhandelen afhankelijk is van de winst van het bedrijf. Er zijn geen duidelijk verschillen te zien tussen werkgevers met minder of met meer dan 100 medewerkers.

3.4 Belangrijkste bevindingen

In dit hoofdstuk stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *“In hoeverre worden systemen en methodieken om de waarde van het werk te definiëren met daaraan de gekoppelde beloning in Nederland al toegepast en welke systemen zijn dit? (naar sector, bedrijfsgrootte)”*

Een meerderheid van de werkgevers in Nederland beschrijft functies (75%) en gebruikt beloningssystematiek zoals salarisschalen (58%) om de hoogte van beloning te bepalen. Daarbij zijn er wel verschillen geconstateerd tussen sector en grootteklasse. Qua grootteklasse is het onderscheid tussen met name kleinere werkgevers en grotere werkgevers (vanaf 100 medewerkers) opvallend.

Kleinere werkgevers beschrijven functies vaker niet, ongeveer een op de drie (34%), naar eigen zeggen voornamelijk omdat het bedrijf te klein is en het daarom in hun ogen ook niet nodig is. Hetzelfde is van toepassing voor beloningssystematiek: vooral kleinere werkgevers zeggen geen salarisschalen toe te passen. Toch is het opvallend dat van de bedrijven tussen de 100 en 250 medewerkers 17 procent zegt geen salarisschalen of een vergelijkbare beloningssystematiek te hanteren. In deze organisaties bepaalt de directie of eigenaar vaak de hoogte van het salaris voor nieuwe en bestaande werknemers. Bij ongeveer driekwart van de werkgevers in Nederland is het enigszins tot volledig mogelijk om te onderhandelen over de hoogte van de beloning en bonussen. Werknemers kunnen bij het aannemen van extra taken, of bij goede prestaties, onderhandelingsruimte benutten om meer beloond te krijgen. Hoewel in officiële functiebeschrijvingen prestaties nagenoeg niet zijn opgenomen (bij 9%), komen deze bij het bepalen van de hoogte van de beloning dus wel bij veel organisaties terug.

Om functies te beschrijven en waarderen gebruikte 33 procent een functiewaarderingssysteem, beheerd en onderhouden door een systeemhouder (18%) of zelf onderhouden, maar gebaseerd op een ontworpen waarderingssysteem (15%). Systemen die relatief vaker voorkomen zijn ORBA, FWG, Hay, CATS en FUWASYS (of een afgeleide daarvan). Minder vaak wordt genoemd – hoewel verschillen klein zijn – de Bakkenist-methode, USB, ISF-SAO, ZWFS en IFA. Per saldo zeggen meer werkgevers dat zij zelf functies beschreven hebben (46%), zonder daarbij een derde partij in te schakelen voor advies, onderhoud of ondersteuning.

Bovenstaande resultaten geven niet direct inzicht in de mate waarin de kans op genderongelijke beloning bestaat bij Nederlandse werkgevers, maar leggen wel mogelijke risico's bloot. Als werkgevers geen functiewaarderingssysteem inzetten van een systeemhouder, maar zelf functies beschrijven, waarderen en onderhouden, dan is het nog belangrijker dat zij inzicht hebben in en aandacht hebben voor mogelijke loonverschillen binnen hun bedrijf en de processen die ongelijkheid in de hand kunnen werken. Dit vergt capaciteit en kennis. Omdat op korte termijn dit niet direct opbrengsten voor de werkgever oplevert verwachten geïnterviewde experts dat de aandacht bij werkgevers vooral bij primaire bedrijfsprocessen ligt. Wat overigens sterker geldt voor kleine dan grotere organisaties. De (voor velen logische) mogelijkheid om te onderhandelen bij goede prestaties en het aannemen van aanvullende taken en verantwoordelijkheden draagt ook bij aan de kans op genderongelijke beloning.

In het volgende hoofdstuk gaan wij nader in op de inspanningen die werkgevers nemen om neutraal en gendergelijk werk te beschrijven en te belonen. Daarbij gaan wij in meer detail in op de bias voor genderongelijkheid.



Inspanningen voor neutrale en gendergelijke waardebepaling van werk



4 Inspanningen voor neutrale en gendergelijke beloning van werk

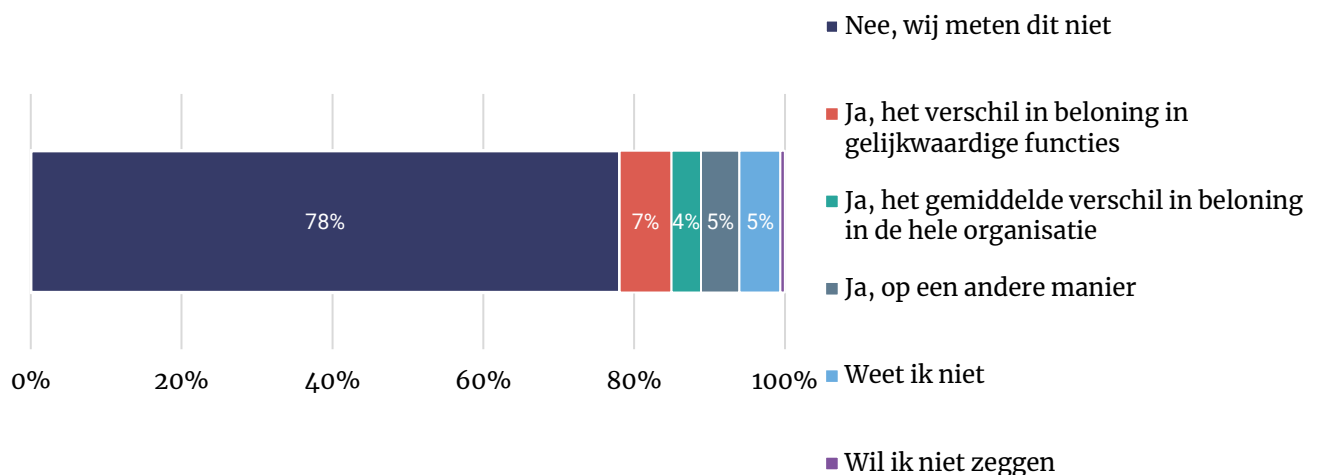
Nu gekeken is naar de systematiek van functiewaardering en beloning onder Nederlandse werkgevers, kijken wij in dit hoofdstuk naar de inspanningen die werkgevers al dan niet maken om gendergelijk te belonen. Er is onder andere gevraagd naar in hoeverre loonverschillen bij werkgevers inzichtelijk zijn (of worden gemaakt), hoe moeilijk of makkelijk dat voor hen is om uit te zoeken en in hoeverre risico's op ongelijke beloning aanwezig zijn. Centraal staat de volgende onderzoeksvraag: *In hoeverre waarborgen de methodes waarmee de waarde van werk wordt bepaald op dit moment gelijke beloning?*

4.1 Inzicht in loonverschillen

Ongeveer een op de tien werkgevers meet verschil in beloning tussen mannen en vrouwen

Bijna acht op de tien werkgevers (78%) meet het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen in de organisatie niet. Zeven procent geeft aan dit wel te doen bij gelijkwaardige functies en 4 procent maakt het inzichtelijk door het gemiddelde verschil in de hele organisatie te meten. Een kleine groep (5%) doet dit anders. Uit de toelichtingen op de categorie anders blijkt dat deze werkgevers (naar eigen zeggen) volledig gelijk belonen, waardoor het meten niet nodig wordt geacht. Een enkeling meldt dat er in de organisatie enkel mannen of enkel vrouwen werken, waardoor er niet gemeten wordt. Werkgevers met minder dan 100 medewerkers meten vaker niet (79%), dan grotere werkgevers (60%). Dat met name kleinere organisaties geen onderzoek doen naar loonverschillen heeft onder meer te maken met privacy en de herleidbaarheid van uitkomsten naar één of enkele medewerkers. Werkgevers met meer dan 100 werknemers meten vaker het gemiddelde verschil in de hele organisatie en het verschil binnen gelijkwaardige functies, terwijl kleine organisaties weer vaker meten op een 'andere manier', of helemaal niet meten. De organisaties die vaker niet meten zijn organisaties zonder functiebeschrijvingen, met functies beschreven aan de hand van een eigen systeem en zonder salarisschalen.

Figuur 4.1 Wordt het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen in uw organisatie gemeten of op een andere manier inzichtelijk gemaakt? (basis: alle werkgevers, n=1.862)



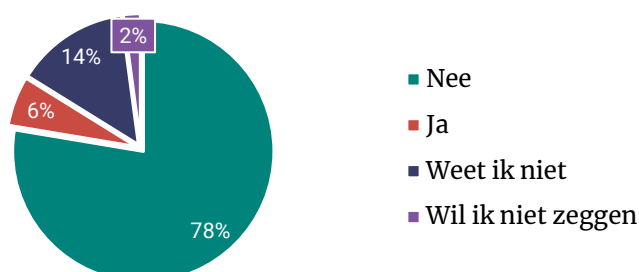
In een interview kwamen een aantal aandachtspunten ter sprake hoe verschil in beloning tussen mannen en vrouwen het best kan worden weergegeven: *“Als je kijkt naar verschillen tussen banen, dan zijn die sterk beïnvloed door systemen. Bij gender is het belangrijk dat organisaties aandacht hebben voor hoe mannen en vrouwen verdeeld zijn over de banen in de organisatie, voordat ze de waarde van de banen zelf inschatten. In een organisatie waar een sterke segregatie tussen genders is, daar zijn de loonverschillen ook groter. Als je een beroepstittel evalueert, kan er al bias ontstaan, omdat sommige banen vooral door mannen of vrouwen worden uitgevoerd.”*

Merendeel werkgevers van mening dat beloningswijze niet tot verschillen leidt

Volgens bijna acht op de tien werkgevers (78%) leidt hun wijze van belonen niet tot verschillen tussen mannen en vrouwen. Een kleine groep (6%) denkt van wel en veertien procent weet dit niet zeker. Werkgevers met meer dan 100 werknemers denken vaker dat de beloningswijze wel kan zorgen voor verschillen (11% , tegenover 6% bij kleinere organisaties). Kleinere organisaties stellen weer vaker dat de beloningswijze niet leidt tot verschillen (79%, tegenover 61% bij grotere organisaties). Grotere organisaties en organisaties binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening vinden het moeilijker om in te schatten of het tot beloningsverschillen leidt. Werkgevers die het moeilijker vinden om gendergelijk te belonen, geven vaker aan dat de wijze van belonen kan zorgen voor verschillen. Werkgevers die aangeven (zeer) makkelijk gendergelijk belonen te kunnen realiseren, geven vaker aan dat de wijze van belonen niet zorgt voor verschillen.

Uit de interviews tijdens de kwalitatieve verdieping werd deze verwachting al uitgesproken. Experts horen vaker argumenten als ‘wij vallen onder een cao, dus wij belonen gendergelijk’. Deze heersende opvatting bij veel werkgevers, staat in contrast met de opvattingen van gesproken experts, namelijk dat functiewaardering en gekoppelde beloning door menselijke invloed inherent niet neutraal is en dat daardoor de wijze van belonen altijd tot verschil kan leiden. Een expert licht toe: *“De rol van functiewaardering in de loonkloof is heel groot. Het wordt als oud en stoffig gezien, maar de waarde blijft daar in die zin dat het ons helpt als mensen om belonen te ontmenselijken. En dat is heel erg hard nodig.”*

Figuur 4.2 Leidt de wijze van belonen (dus de wijze waarop het beloningssysteem wordt toegepast) in uw bedrijf/organisatie (mogelijk) tot verschillen tussen mannen en vrouwen? (basis: alle werkgevers, n=1.862)



Werkgevers die antwoorden dat er mogelijk wel beloningsverschillen in de organisatie aanwezig zijn gaven daarbij toelichting. De meest gegeven verklaring heeft betrekking op de invloed van onderhandelingen op loon. Meerdere werkgevers nemen daarbij aan dat mannen vaker onderhandelen en tijdens die onderhandelingen ook meer gedaan krijgen dan vrouwen. Een tweede reden betreft het feit dat mannen vaker bepaalde (beter betaalde) functies hebben, waarbij een enkeling aangeeft dat dit het geval is voor de vrouwen in het bedrijf. Een derde reden kan hieraan gerelateerd worden: meerdere werkgevers stellen dat mannen meer (onregelmatige) uren maken, waardoor zij meer kans maken op beloningen of doorgroeien. Een vierde vaak gegeven reden gaat over het gebrek aan vastgelegde functiebeschrijvingen of beloningssystemen, waardoor het management veel vrijheid heeft om zelf te beslissen, wat zorgt voor subjectiviteit. Er zijn geen duidelijke verschillen te zien tussen organisaties met minder of met meer dan 100 medewerkers als het gaat om de redenen waarom er mogelijk wel beloningsverschillen ontstaan.

Ook werkgevers die het tegenovergestelde antwoorden gaven ook een toelichting. Men stelt voornamelijk dat de inzet van functiewaarderingssystemen, cao's en vastgestelde salarisschalen ervoor zorgt dat er geen onderscheid wordt gemaakt. Als er niet wordt verwezen naar een vastgesteld systeem, dan verwijst men naar vaststaande elementen/kaders die, ongeacht geslacht, leidend zouden zijn. Denk aan ervaring, opleiding of leeftijd. Enkelen benoemen ook dat prestaties worden meegenomen, maar dat dit niets te maken heeft met verschillen tussen mannen en vrouwen. In meerdere gevallen geeft men weinig uitleg: er wordt 'voor gezorgd' dat er geen verschillen zijn, verschillen komen niet voor, er wordt enkel naar de functie gekeken, iedereen wordt gelijk beoordeeld. Een enkeling geeft aan dat transparantie over de systematiek verschillen tegengaat. Er zijn geen duidelijke verschillen te zien tussen werkgevers met minder of met meer dan 100 medewerkers.

Een derde van de werkgevers neemt maatregelen om beloningsverschillen tegen te gaan

Een derde van de werkgevers (32%) neemt maatregelen om beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen tegen te gaan. Iets meer dan de helft (51%) doet dit niet. Ruim vier op de tien werkgevers (42%) is dit (voorlopig) ook niet van plan. Een enkele werkgever (2%) geeft aan dit wel van plan te zijn. Per saldo zijn meer werkgevers niet van plan om maatregelen te treffen (42%), dan dat er werkgevers zijn die wel maatregelen (willen gaan) treffen (34%). Vijftien procent weet niet of er al maatregelen worden genomen of dat dit op planning staat. Werkgevers met minder dan 100 medewerkers en organisaties binnen de primaire sector en commerciële dienstverlening nemen vaker maatregelen. Deze kleinere organisaties geven echter ook vaker aan geen maatregelen te nemen en dit ook (voorlopig) niet van plan te zijn. Hetzelfde geldt voor bedrijven zonder functiebeschrijvingen en bedrijven zonder salarisschalen. Mensen die hebben geantwoord voor grotere organisaties en organisaties binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening weten vaker niet van het bestaan van maatregelen in hun organisatie.



Opvallend: organisaties die aangeven dan hun beloningswijze niet voor verschillen zorgt, geven wel vaker aan dat zij maatregelen nemen om de verschillen tegen te gaan. Dit duidt er volgens experts op dat deze organisaties van mening zijn dat de maatregelen die zij nemen voldoende zijn om loonverschillen tegen te gaan.

Figuur 4.3 *Neemt uw bedrijf maatregelen om beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen tegen te gaan? (basis: alle werkgevers, n=1.862)*



Geen maatregelen tegen beloningsverschillen, omdat deze niet zouden bestaan

Van de werkgevers die geen maatregelen nemen en dit (voorlopig) niet van plan zijn of nog gaan onderzoeken of maatregelen nodig zijn, geeft het merendeel (55%) als reden dat dit voor hun bedrijf nog niet aan de orde is. Bijna twee op de tien werkgevers (18%) geeft als reden dat hun organisatie hiervoor te klein is. Een kwart van deze werkgevers (26%) geeft aan dat er een andere reden is, dan de aangegeven antwoordopties. Uit de toelichting blijkt dan men voornamelijk als reden geeft dat er geen verschil bestaat en dat de beloning al gelijk is tussen mannen en vrouwen. Een enkeling benoemt dat er vrijwel alleen mannen of vrouwen werken. Werkgevers met minder dan 100 werknemers geven vaker als reden dat hun organisatie te klein is of dat er enkel mannen of vrouwen werken. Grotere organisaties geven vaker andere redenen: beloningsverschillen nog niet gemeten, andere prioriteiten gesteld, of nog geen tijd gehad. Commerciële organisaties geven vaker als reden dat zij te klein zijn.

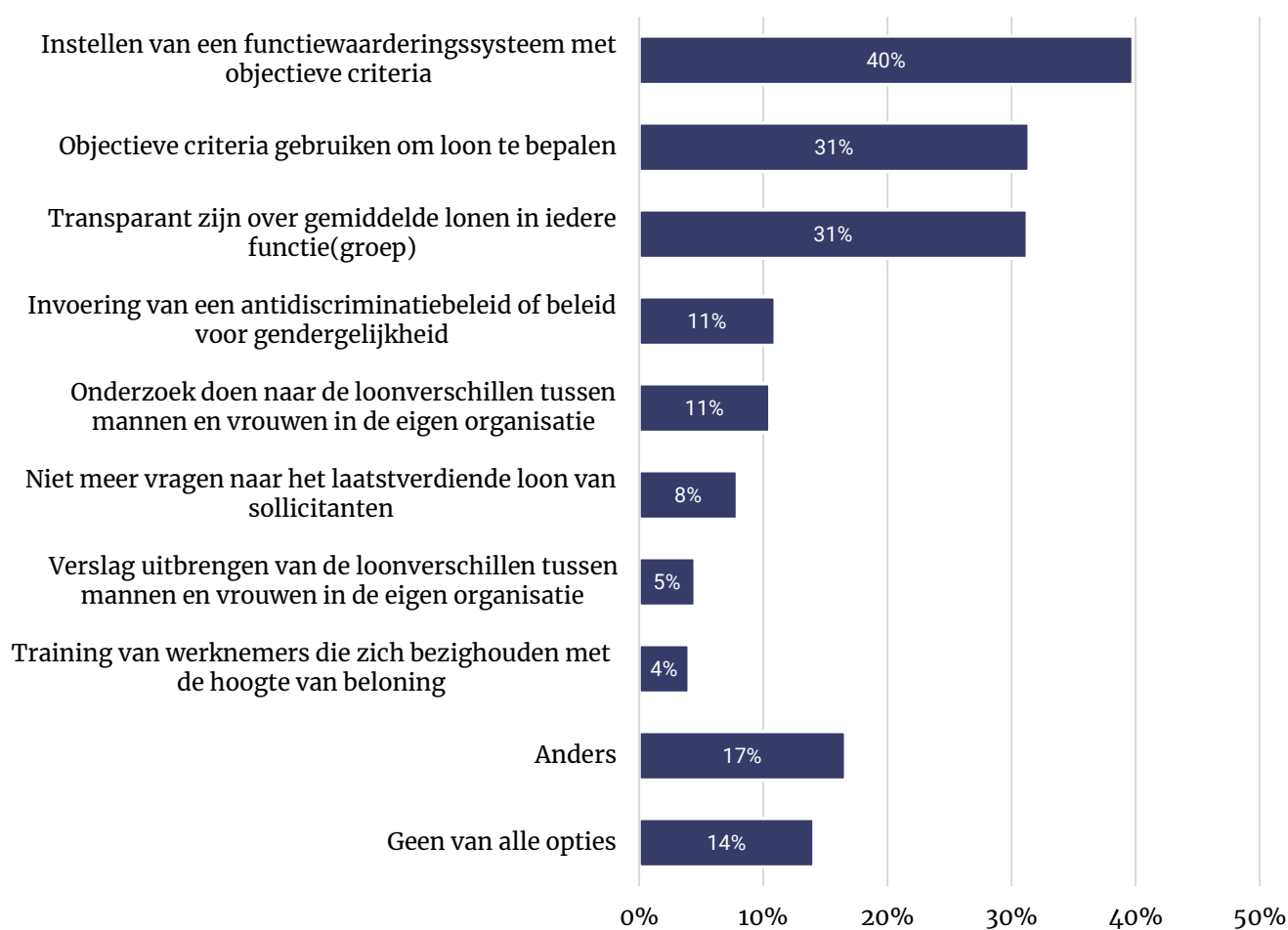
Figuur 4.4 Wat is de reden dat uw bedrijf/organisatie nog geen maatregelen heeft genomen om beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen tegen te gaan? (basis: werkgever neemt geen maatregelen tegen loonverschillen, n=952) (meerdere antwoorden mogelijk)



Meest gebruikte maatregelen: objectieve criteria bij functiewaardering en bepalen van loon

Bij werkgevers die wel maatregelen nemen om beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen tegen te gaan, komen drie soorten huidige maatregelen het vaakst naar voren: het inzetten van een objectief functiewaarderingssysteem (40%), het gebruiken van objectieve criteria om loon te bepalen (31%) en het transparant zijn over gemiddelde lonen in iedere functie(groep) (31%). Bijna een op de tien van deze werkgevers (8%) vraagt niet meer naar het laatstverdiende loon van sollicitanten. Werkgevers met meer dan 100 werknemers nemen vaker de volgende maatregelen: instellen van een functiewaarderingssysteem, onderzoek doen naar de loonverschillen, verslag uitbrengen van de loonverschillen en trainen van werknemers die zich bezighouden met de hoogte van beloning.

Figuur 4.5 Welke van de onderstaande maatregelen neemt uw organisatie al om te komen tot het objectiever bepalen van beloning? (basis: werkgever neemt maatregelen tegen loonverschillen, n=591) (meerdere antwoorden mogelijk)¹⁶

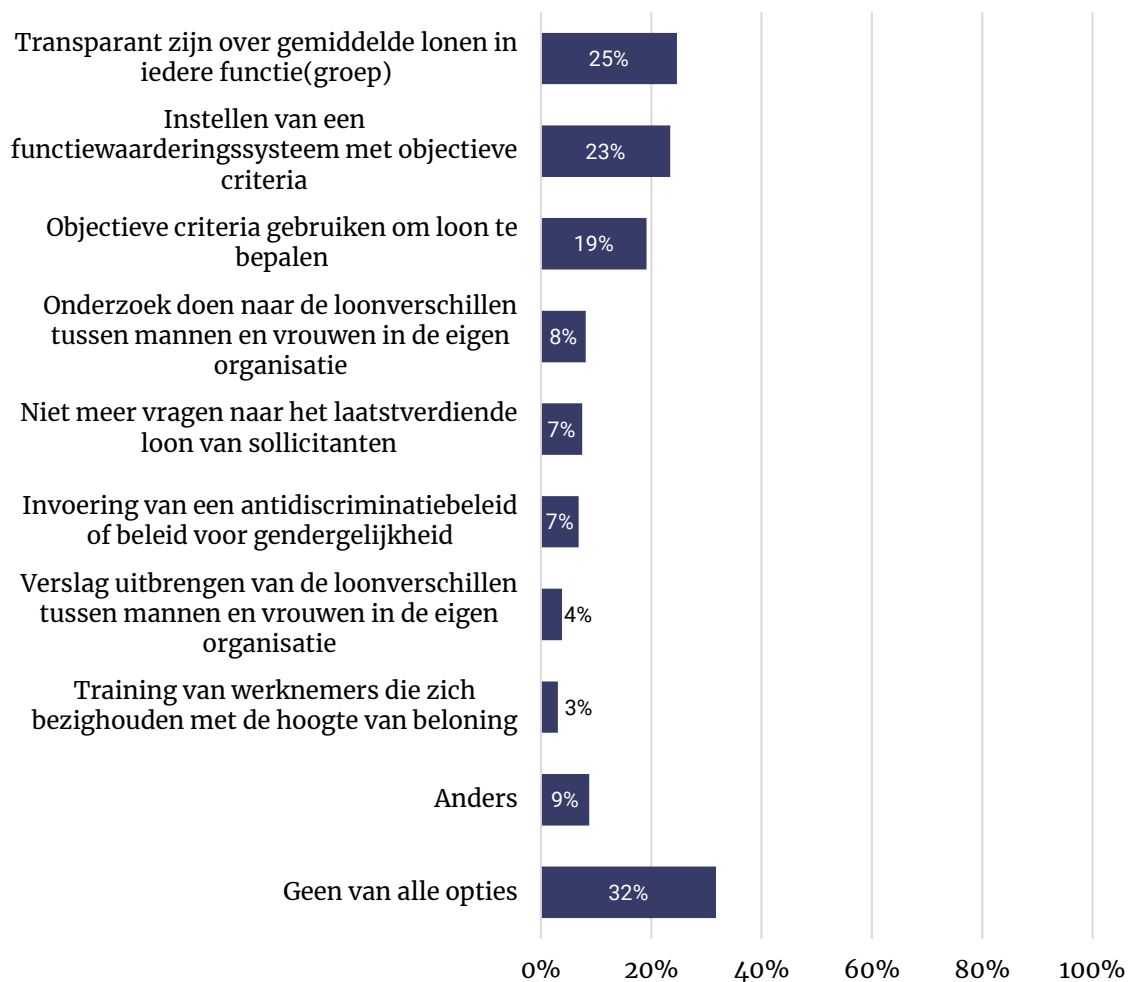


¹⁶ Bij 'Objectieve criteria gebruiken om loon te bepalen' stond de volgende toelichting: "Dat wil zeggen: de hoogte van het loon zo min mogelijk laten afhangen van menselijke beoordeling, bijvoorbeeld tijdens onderhandelingen".

Transparantie over lonen en instellen van functiewaarderingssysteem meest gewenst

Bij werkgevers die al maatregelen nemen om beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen tegen te gaan, of die dit van plan zijn, komen drie soorten gewenste maatregelen het vaakst naar voren: transparant zijn over gemiddelde lonen in iedere functie(groep) (25%), instellen van een functiewaarderingssysteem (23%) en objectieve criteria gebruiken om loon te bepalen (19%). Een derde van deze werkgevers (32%) ziet geen van alle opties als gewenste maatregel en een op de tien (9%) heeft gereageerd met 'anders'. Uit de toelichting blijkt dat deze groep vooral benoemt dat er geen verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen, of dat men alle genoemde of voldoende maatregelen neemt. Werkgevers met meer dan 100 werknemers willen vaker maatregelen gaan nemen die grotendeels overeenkomen met maatregelen die zij zelf al vaker nemen dan kleinere organisaties: onderzoek doen naar de loonverschillen, invoeren van beleid gericht op antidiscriminatie of gendergelijkheid, verslag uitbrengen van de loonverschillen en trainen van werknemers die zich bezighouden met de hoogte van beloning. Werkgevers die wel met salarisschalen werken geven vaker aan een functiewaarderingssysteem te willen instellen, dan werkgevers zonder salarisschalen.

Figuur 4.6 Welke van de onderstaande maatregelen wil uw organisatie nemen om te komen tot objectiever bepalen van beloning? (basis: werkgevers die maatregelen willen nemen tegen loonverschillen, n=624) (meerdere antwoorden mogelijk)



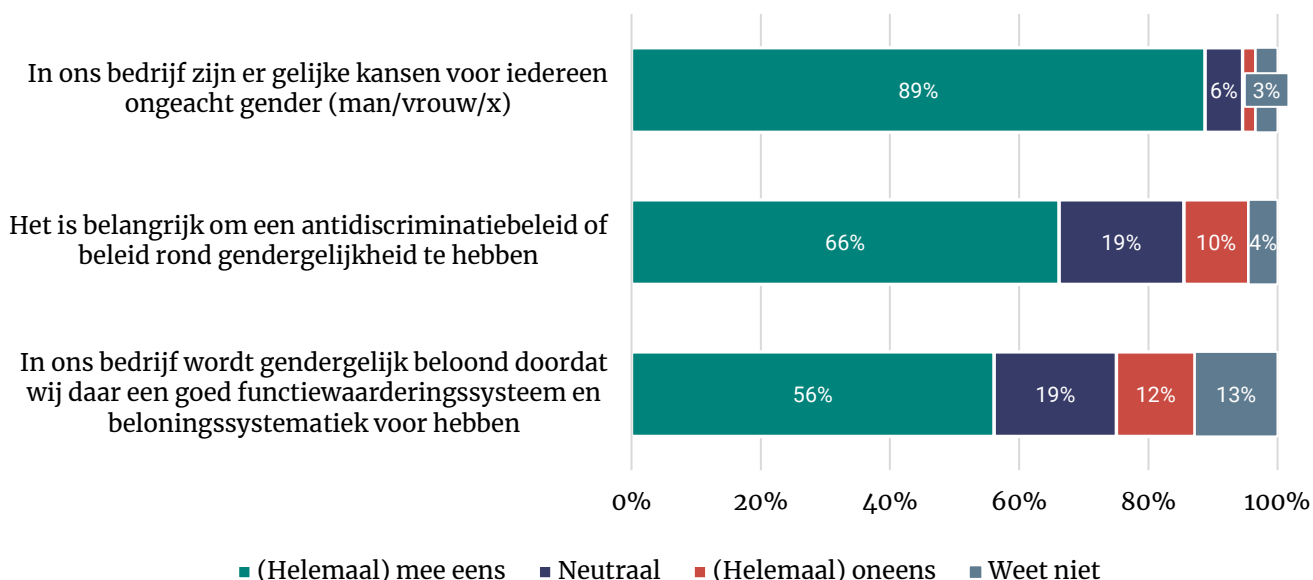
4.2 Opvattingen over gelijke beloning

Volgens negen op de tien werkgevers bestaan er bij hen gelijke kansen, ongeacht gender

Negen op de tien werkgevers (89%) stelt dat er in hun bedrijf gelijke kansen zijn voor iedereen, ongeacht gender. Ruim de helft van de werkgevers (56%) stelt dat er gendergelijk wordt beloond doordat men daar een goed functiewaarderingssysteem en beloningssystematiek voor heeft. Bij ruim een op de tien werkgevers is dat niet het geval (12%) of weet men het niet (13%). Twee derde van de werkgevers vindt het belangrijk dat bedrijven beleid hebben rondom antidiscriminatie en gendergelijkheid. Een op de tien werkgevers (10%) is het hier niet mee eens. Bij werkgevers met meer dan 100 werknemers is men vaker van mening dat er geen gelijke kansen bestaan voor iedereen ongeacht gender. Hetzelfde geldt voor werkgevers met functiebeschrijvingen en werkgevers met salarisschalen.

In de overheid en niet-commerciële dienstverlening denkt men vaker dat er gendergelijk beloond wordt, door het gebruik van functiewaarderingssystemen en vastgelegde beloningssystematieken. Deze organisaties maken ook vaker gebruik van deze systemen. Bij kleinere organisatie denkt men juist vaker dat gendergelijke beloning niet komt doordat zij daar 'een goed functiewaarderingssysteem en beloningssystematiek' voor zouden hebben, of is men hier vaker neutraal over. Dat valt te verklaren, doordat kleinere organisaties vaker niet werken met vastgestelde functiebeschrijvingen. Kleinere organisaties vinden het ook vaker niet belangrijk dat werkgevers beleid hebben met betrekking tot anti-discriminatie/gendergelijkheid. Zij staan hier ook vaker neutraal in. Hetzelfde geldt voor werkgevers zonder functiebeschrijvingen en zonder salarisschalen. Grotere organisaties en organisaties binnen de overheid en niet-commerciële dienstverlening, en organisaties met functiebeschrijvingen en salarisschalen vinden het juist wel vaker belangrijk.

Figuur 4.7 Stellingen omtrent gendergelijke behandeling in eigen organisatie (basis: alle werkgevers, n=1.862)

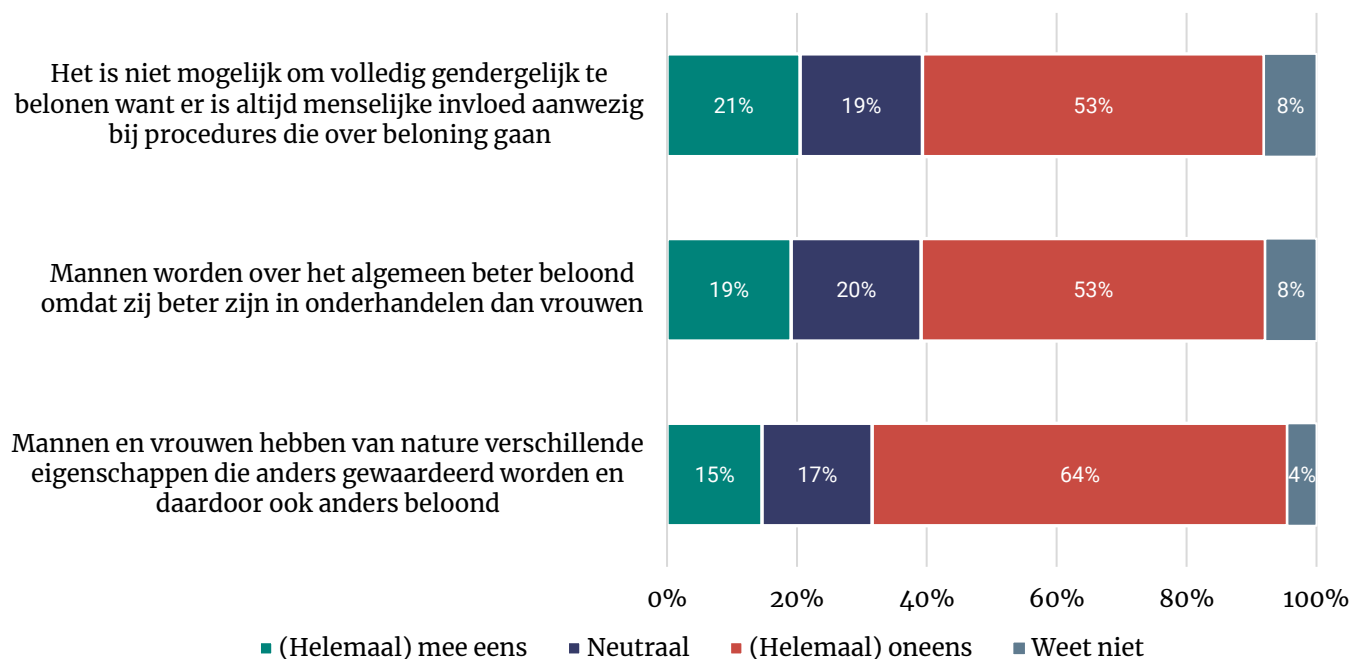


Meerderheid werkgevers denkt dat volledige gendergelijke beloning mogelijk is

Twee op de tien werkgevers (21%) is van mening dat het niet mogelijk is om volledig gendergelijk te belonen, vanwege de menselijke invloed. Ruim de helft van de werkgevers (53%) is het daar niet mee eens. Ruim een kwart (27%) staat hier neutraal tegenover of weet het niet. Twee van de tien werkgevers (19%) denkt dat mannen beter beloond worden omdat zij beter zijn in onderhandelen dan vrouwen, maar ruim de helft van de werkgevers (53%) denkt van niet. Bijna twee derde van de werkgevers (64%) is het er niet mee eens dat mannen en vrouwen van nature verschillende eigenschappen hebben die anders worden gewaardeerd en beloond. Vijftien procent denkt van wel. Binnen grotere organisaties denkt men vaker dan mannen beter worden beloond omdat zij beter onderhandelen, terwijl men binnen kleinere organisaties en binnen organisaties uit de commerciële dienstverlening het hier vaker mee oneens is. Binnen grotere organisaties en organisatie in de overheid en niet-commerciële dienstverlening is men het vaker oneens met de stelling dat mannen en vrouwen van nature verschillende eigenschappen hebben. Binnen de primaire en commerciële sector is men het hier vaker wel mee eens.

Werkgevers die denken dat hun beloningswijze mogelijk tot verschillen leidt en die het (zeer) moeilijk vinden om gendergelijk te belonen in hun organisatie, geven vaker aan dat het niet mogelijk is om volledig gendergelijk te belonen. Andersom is ook het geval: werkgevers die denken dat hun beloningswijze niet tot verschillen leidt en die het (zeer) makkelijk vinden om gendergelijk te belonen in hun organisatie, zijn het vaker oneens met de stelling dat het niet mogelijk is om volledig gendergelijk te belonen. Werkgevers die denken dat hun beloningswijze mogelijk tot verschillen leiden en werkgevers die gendergelijk belonen (zeer) moeilijk te regelen vinden, denken vaker dat mannen beter worden beloond omdat zij beter zijn in onderhandelen. Deze werkgevers en werkgevers zonder functiebeschrijvingen denken ook vaker dan mannen en vrouwen van nature verschillende eigenschappen hebben en dat zij daardoor ook anders beloond worden.

Figuur 4.8 Stellingen omtrent menselijke invloeden bij functiewaardering en beloning (basis: alle werkgevers, n=1.862)



4.3 Belangrijkste bevindingen

De deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond was in hoeverre de ingezette methoden voor waardebeoordeling van werk en belonen op dit moment gelijke beloning waarborgen. Er is gekeken naar in hoeverre (het ontbreken van) dergelijke systemen de kans op genderongelijkheid kunnen vergroten. In dit hoofdstuk zijn in feite twee typen werkgevers te herkennen.

Ten eerste valt op dat bij veel werkgevers beloningsverschillen op dit moment (nog) niet gemeten worden: 78 procent. Werkgevers met minder dan 100 medewerkers meten vaker niet (79%), dan grotere werkgevers (60%). Dit is een groep die zich niet bewust lijkt van de problematiek en hier ook geen verder onderzoek naar doet. Zij zijn vaak van mening dat zij op dit moment gendergelijk belonen, niet omdat ze het meten, maar omdat zij hier maatregelen voor treffen zoals het instellen van een functiewaarderingsstelsel of vallen onder een cao. Dit lijkt een meerderheid van de werkgevers te zijn. Zo zijn bijna acht op de tien werkgevers (78%) er van overtuigd dat op dit moment de wijze waarop zij functies waarderen en belonen niet tot beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen leidt. Men stelt voornamelijk dat de inzet van functiewaarderingsstelsels, cao's en vastgestelde salarisschalen ervoor zorgt dat er geen onderscheid wordt gemaakt op basis van geslacht. Men vertrouwt daarbij op de objectiviteit en neutraliteit van het functiewaarderingsstelsel. De toepassing van het stelsel en menselijke invloed daarop lijkt niet te worden niet meegenomen. Als er niet wordt verwezen naar een vastgesteld stelsel, dan verwijst men naar vaststaande elementen/kaders die, ongeacht geslacht, leidend zouden zijn. Denk aan ervaring, opleiding of leeftijd. Enkel benoemen ook dat prestaties worden meegenomen, maar dat geslacht hier geen invloed op heeft. In meerdere gevallen geeft men weinig uitleg: er wordt 'voor gezorgd' dat er geen verschillen zijn, verschillen komen niet voor, er wordt enkel naar de functie gekeken en vergelijkbare toelichtingen.

Werkgevers die antwoordden dat er mogelijk wél beloningsverschillen in de organisatie aanwezig zijn gaven daarbij ook toelichting. De meest gegeven verklaring heeft betrekking op de invloed van onderhandelingen op loon. Meerdere werkgevers nemen daarbij aan dat mannen vaker onderhandelen en tijdens die onderhandelingen ook meer gedaan krijgen dan vrouwen. Een tweede reden is dat mannen vaker bepaalde, voornamelijk beter betaalde, functies (zouden) hebben, waarbij een enkeling aangeeft dat dit het geval is voor de vrouwen in het bedrijf. Een derde reden kan hieraan gerelateerd worden: meerdere werkgevers stellen dat mannen meer (onregelmatige) uren maken, waardoor zij meer kans maken op beloningen of doorgroeien. In de interviews is hier een vierde verklaring aan toegevoegd, namelijk dat de devaluatie theorie stelt dat werkzaamheden die vooral gedaan worden door vrouwen (zoals zorgen) minder gewaardeerd worden als samenleving. Daarnaast bestaat ook de 'wet van Sullerot' als aanvullende mogelijke verklaring. Deze theorie stelt dat de hoeveelheid vrouwen binnen een bepaalde beroepsgroep invloed heeft op het aanzien, en daarmee de waardering, van het werk. Deze waardering zou dalen bij meer vrouwen en stijgen bij minder vrouwen.

Per saldo zijn meer werkgevers niet van plan om maatregelen te treffen om beloningsverschillen tegen te gaan, dan dat er werkgevers zijn die wel maatregelen willen treffen. Van de werkgevers die geen maatregelen nemen en dit (voorlopig) niet van plan zijn of nog gaan onderzoeken of maatregelen nodig zijn, geeft het merendeel (55%) als reden dat dit voor hun bedrijf nog niet aan de orde is. Bijna twee op de tien werkgevers (18%) geeft als reden dat hun organisatie hiervoor te klein is.

Ervaren obstakels bij werkgevers



5 Ervaren obstakels bij werkgevers

Dit hoofdstuk gaat in op obstakels bij werkgevers om de loonkloof te verkleinen en/of objectiever en gendergelijker de waarde van werk en beloning te bepalen. Dit wordt vanuit twee kanten belicht: aan de ene kant met behulp van de visie die de gesproken experts gaven en aan de andere kant door de reacties van werkgevers. Daarin staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *“Welke obstakels ervaren werkgevers bij het bepalen van de waarde van werk op een neutrale en gendergelijke wijze?”*

Waardebepaling: functiesystemen soms te generiek om functies uit de praktijk te laten passen

Werkgevers met 100 of meer medewerkers die functies beschrijven, beschrijven in open antwoorden de moeilijkheden die zij ervaren. Men zegt dat het vooral moeilijk is om de in de praktijk bestaande specifieke functies passend te krijgen binnen bestaande generieke functiesystemen met vastgelegde profielen. Functies kunnen in de praktijk te veel kleine verschillen bevatten, wisselende werkzaamheden hebben en functies kunnen overlappen: *“Waar houdt de ene functie op en begint de andere functie. Er is vaak sprake van (enige) overlap”*. Bestaande systemen zouden ‘te star’ zijn. Dit zou zeker het geval zijn waar het de koppeling met beloningssystemen betreft, aangezien de inschaling niet altijd overeenkomt met de (wensen uit) de praktijk. *“Beschrijvingen mogen slechts zeer beperkt worden aangepast om herwaardering te voorkomen en daarom sluiten beschrijvingen niet altijd goed aan”*, zo licht een werkgever toe. Een generiek functiehuis biedt ook een voordeel voor werkgevers, wordt toegelicht uit de interviews. Generieke functiehuisen kosten minder onderhoud en het houdt de organisatie ook flexibeler dan wanneer functies tot in het grootste detail zijn beschreven.

Daarnaast hebben werkgevers soms te maken met functies die sneller veranderen dan dat de systemen kunnen bijhouden. Hierdoor is het moeilijk alles up-to-date te houden en raken systemen snel verouderd: *“Functies veranderen in de loop van de tijd en/of er ontstaan nieuwe functies. De functie beschrijving waar wij nu mee werken is bijna 10 jaar oud”*. Een laatste punt wat door enkelen wordt benoemd is het werken binnen en met mensen in verschillende landen, waar functies verschillend worden beschreven.

In interviews lichten experts toe dat onderhoud een belangrijk onderdeel is van functiewaardering. Wanneer dit niet wordt gedaan bestaat de kans dat beschreven functies verouderen en niet meer passen bij de huidige werksituatie. Een risico daarvan is dat in organisaties op den duur bij de toepassing niet meer de gewaardeerde functie wordt gebruikt, maar men door het ontbreken van een passende beschrijving meer naar persoonskenmerken gaat kijken. Daarmee valt de controleerbaarheid van het functiewaarderingssysteem weg. Als advies wordt meegegeven bij het onderhoud en waarden van functies ook medewerkers mee te laten kijken, zodat functies zo goed mogelijk aansluiten op de werkelijkheid. Belangrijk is wel dat werkgevers het belang (blijven) inzien van functiewaardering, zoals eerder aangegeven zien werkgevers niet altijd de opbrengsten op lange termijn, waardoor de prioriteit niet altijd komt te liggen bij onderhoud van het functiehuis. Draagvlak is een belangrijk onderdeel, experts zien dat werkgevers niet per definitie graag informatie delen over functies en met name beloning.



Gendergelijk belonen van werk is volgens driekwart van de werkgevers (zeer) makkelijk

Ruim driekwart van de werkgevers (77%) geeft aan dat gendergelijk belonen voor hun organisatie (zeer) makkelijk is te regelen. Een enkele werkgever (3%) vindt dit (zeer) moeilijk, en ruim een op de tien werkgevers (12%) staat er tussenin. Werkgevers met minder dan 100 werknemers vinden het vaker (zeer) makkelijk. Dit is ook het geval bij werkgevers die stellen dat hun beloningswijze niet leidt tot verschillen tussen mannen en vrouwen. Werkgevers die denken dat hun beloningswijze mogelijk wel kan leiden tot verschillen, geven vaker aan dat zij moeilijker vinden om gendergelijk te belonen.

Figuur 5.1 Gendergelijk belonen van werk is voor onze organisatie ... te regelen (basis: alle werkgevers, n=1.831)



Uit de interviews volgt dat functies die persoonlijker van aard zijn, het grootste risico op bias en loonverschil hebben. Denk hierbij aan individuele functies zoals een directiesecretaris of een hoofd R&D. Dit zijn functies waarbij de persoonlijke klik met de eindbeslissers belangrijk is. De kans op verschillen die niet uit de systematiek te verklaren zijn, is daar het grootst.

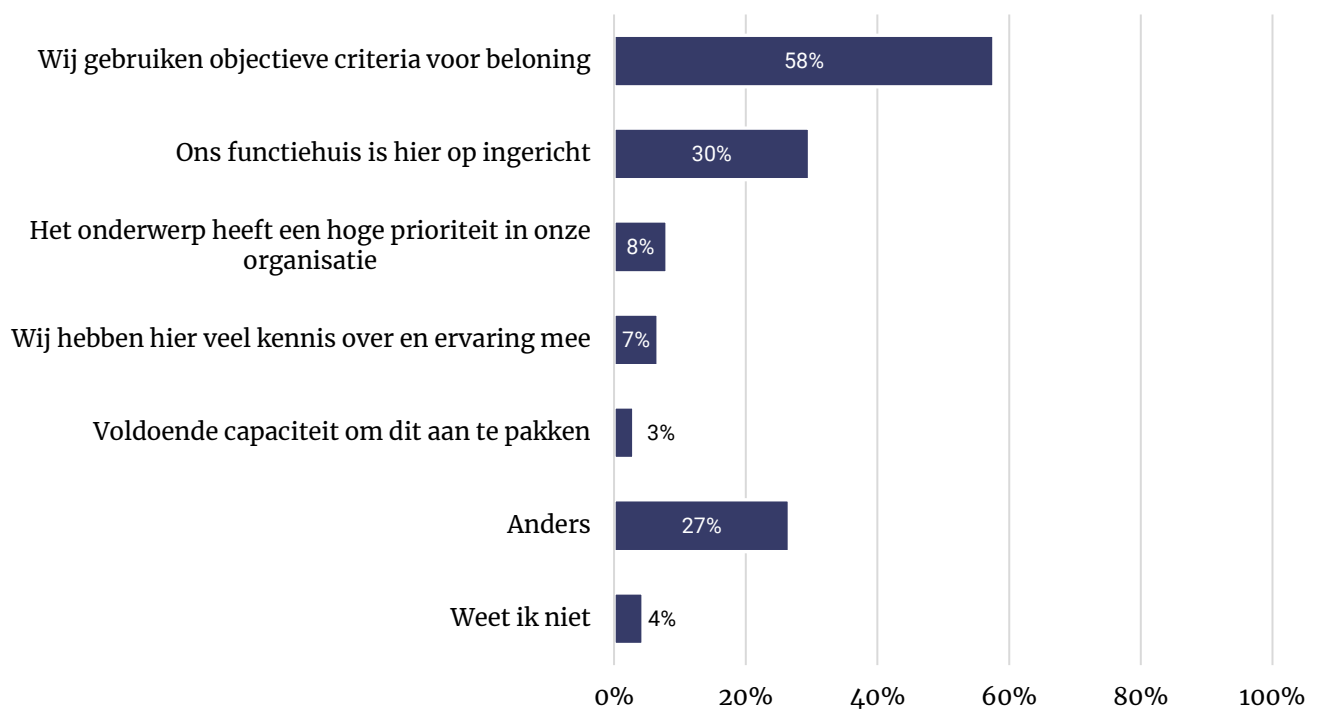
Gendergelijk belonen makkelijk te regelen vanwege gebruik objectieve criteria

Werkgevers die stellen dat gendergelijke beloning (zeer) makkelijk te regelen is, geven als voornaamste reden dat zij objectieve criteria gebruiken voor het inschalen van (nieuwe) medewerkers (58%). Drie op de tien (30%) stelt dat dit komt doordat het functiehuis erop is ingericht. Ruim een kwart van de werkgevers (27%) geeft als antwoord 'anders'. Uit de toelichting blijkt dat men het voornamelijk makkelijk vindt, omdat er geen genderongelijkheid zou bestaan bij het belonen. Beloningsverschillen zouden enkel plaatsvinden op basis van functie, ervaring en taakuitvoering. Of zoals één werkgever het formuleert: *“binnen ons bedrijf speelt dit probleem totaal niet en hoeven we dus (gelukkig) ook niets op te lossen”*. Ook geven enkelen als reden dat er enkel mannen of vrouwen werken, dat de directie bepaalt (en het daardoor goed in de hand heeft) of dat het een klein bedrijf is, waardoor verschillen minder snel optreden. Werkgevers met minder dan 100 werknemers kiezen vaker voor 'anders' (26%, tegenover 5% bij grotere organisaties). Werkgevers die functiebeschrijvingen hebben, geven vaker als reden dat zij objectieve criteria gebruiken, dat hun functiehuis erop is ingericht en dat zij hier veel kennis over en ervaring mee hebben, dan werkgevers zonder functiebeschrijvingen. Deze laatste groep kiest ook vaker voor 'anders', wat er op duidt dat zij geen problemen ervaren.



De praktijk is weerbarstig, is de mening van experts wanneer gevraagd wordt over het toepassen van objectieve criteria in een dagelijkse setting op het werk. Een expert licht toe: “Als je heel objectief werving en selectie wil doen moet je een ‘hardcore selectiegesprek’ voeren. Dat betekent dat als iemand binnenkomt zij niet eerst op hun gemak gesteld worden, met een praatje maken over persoonlijke dingen. Er moet dan direct gevraagd worden naar ervaring en opleiding. Dan heb je een zo objectief mogelijk selectieproces. Maar zo werkt de praktijk niet. De een is introvert of extrovert, die benader je op een andere manier. Je werkt met mensen. Dus het is de vraag hoe je balans krijgt aan de ene kant recht doen aan de mensen die er zitten en aan de andere kant volgens een schema werken.”

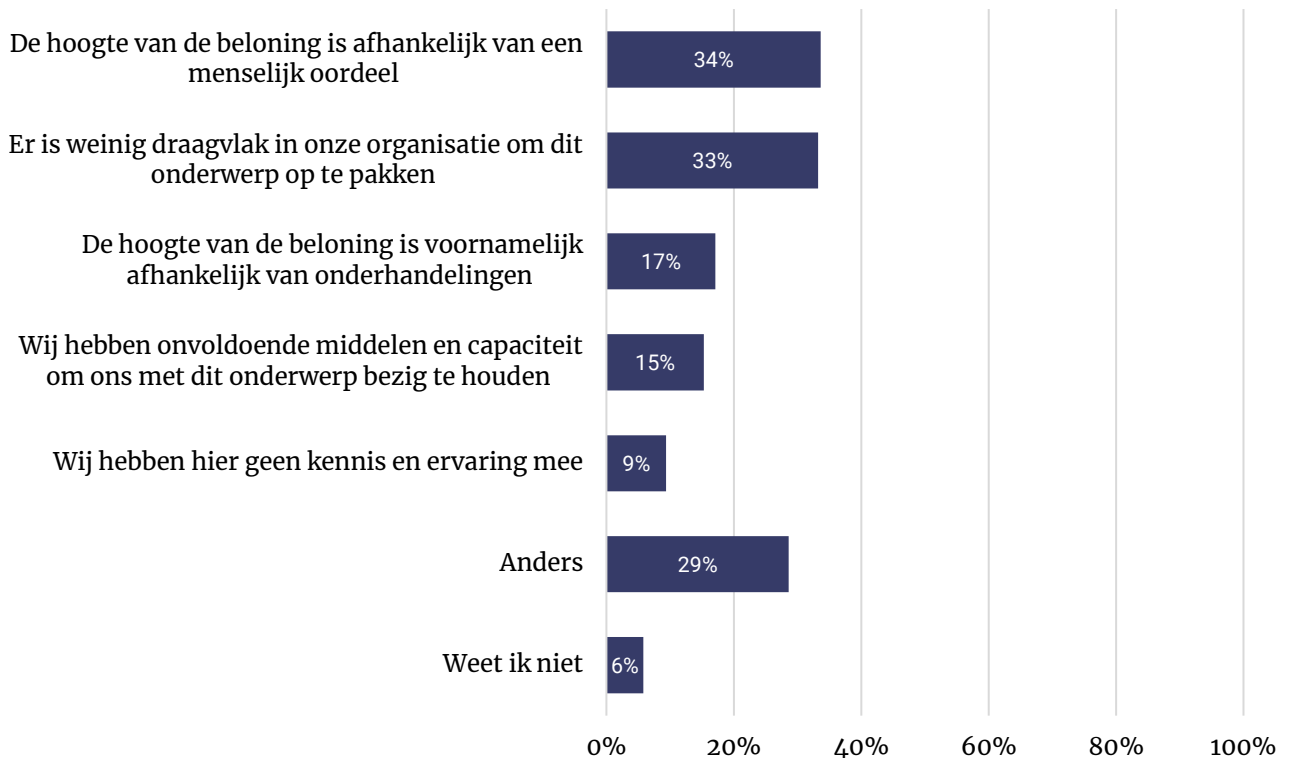
Figuur 5.2 Wat zijn redenen waarom het makkelijk voor uw organisatie is om gendergelijk te belonen? (basis: werkgevers die gendergelijk belonen (zeer) makkelijk vinden, n=1.415) (meerdere antwoorden mogelijk)



Gendergelijk belonen moeilijk te regelen vanwege menselijk oordeel en weinig draagvlak

De kleine groep werkgevers die stelt dat gendergelijke beloning (zeer) moeilijk te regelen is, geven als voornaamste redenen dat dit afhankelijk is van menselijk oordeel, waardoor er mogelijk verschillen ontstaan (34%), en/of dat er weinig draagvlak is binnen de organisatie om het onderwerp aan te pakken (33%). Enkele werkgevers lichten onder de optie 'anders' (29%) toe dat het moeilijk is omdat er bijvoorbeeld enkel mannen of vrouwen in het bedrijf of binnen een bepaalde functie werken.

Figuur 5.3 Wat zijn redenen waarom het moeilijk voor uw organisatie is om gendergelijk te belonen? (basis: werkgevers die gendergelijk beloning (zeer) moeilijk vinden, n=62)



Gendergelijk belonen: geen eenduidige obstakels onder werkgevers

Werkgevers konden aan het einde van de vragenlijst aangeven of er voor hun organisatie/bedrijf nog zorgen of obstakels zijn voor gendergelijke beloning van werk. Als we inzoomen op benoemde obstakels door werkgevers met 100 of meer medewerkers, is er weinig overlap tussen de opmerkingen te vinden. Een enkeling benoemt de tekortkoming van functiewaarderingssystemen bij gelijke beloning, doordat er ruimte blijft voor eigen toepassing en invulling van de systemen: *“Er is een groot verschil tussen beleidsmatige werkelijkheid (we hebben het beschreven) en de sociale werkelijkheid (hoe we er mee omgaan)”*. Anderen benoemen oorzaken voor gender gerelateerde beloningsverschillen waar men zelf weinig mee kan, zoals minder aanwas van vrouwen binnen bepaalde functies, of de gevolgen van zwangerschap en zorgtaken op het krijgen van kansen in een bedrijf. Eén iemand spreekt de behoefte uit om meer inzicht te krijgen in de loonkloven en in hoeverre deze zijn gecorrigeerd op andere variabelen: *“Meer inzicht in vergelijkingen tussen loonkloven (welke argumenten moeten meegenomen om tot de loonkloof te komen (leeftijd, aantal jaar in dienst, salaris et cetera))”*.

Uitzendbranche voorziet problemen met uitvoerbaarheid eis loontransparantie

In specifieke sectoren, zoals de uitzendbranche, spelen nog andere obstakels. Volgens de uitzendbranche is het ingewikkeld om uitzendkrachten met elkaar te vergelijken. Zij maken zich daarom zorgen over de uitvoerbaarheid van de eis voor loontransparantie. Een uitzendkracht staat op de loonlijst van het uitzendbureau, maar werkt (en verdiend) bij een opdracht- of werkgever. Het is gesprokenen uit de uitzendbranche nog niet helemaal duidelijk hoe uitzendkrachten onderling dan vergeleken kunnen worden.

Uit de interviews volgen verschillende redenen waarom gendergelijk belonen in de praktijk moeilijker voor werkgevers is dan het hen op het eerste gezicht lijkt. In de ogen van enkele gesproken experts denken werkgevers snel te makkelijk over gendergelijk belonen, wat volgens hen continu aandacht behoeft om het bij te houden. Zij lichten toe: *“Bedrijven doen één keer een bias-training en denken dat ze daarna geen bias meer hebben. Maar zo werkt het niet. Daaruit volgt het idee: we hebben een functiehuis, dus bij ons hebben we gendergelijke beloning. Een groot percentage denkt dat, terwijl de cijfers en de realiteit anders laten zien”* en *“Etnische discriminatie vinden we niet oké, en leeftijdsdiscriminatie stiekem wel. Op het gebied van genderdiscriminatie denken we vooral dat we al heel ver zijn.”* Daarnaast geldt voor werkgevers, wanneer zij bijvoorbeeld niet aangesloten zijn bij een sectorale benchmark, dat zij zelf onderzoek moeten uitvoeren. Dat is in de ogen van experts arbeidsintensief en foutgevoelig.

Kennis om genderbias te identificeren ontbreekt mogelijk

Een obstakel waar werkgevers (mogelijk) ook tegen aan lopen is dat wanneer zij beloningsverschillen hebben geïdentificeerd, zij niet direct gender als verklarende factor kunnen geven. Het is voor werkgevers niet altijd duidelijk hoe beloningsverschillen ontstaan. Uit de resultaten van de vragenlijst blijkt uit veel antwoorden ook dat zij niet kijken naar een gecorrigeerd loonverschil. Als reden waarom beloningsverschillen ontstaan wordt bijvoorbeeld opgegeven dat vrouwen minder uren werken dan mannen of dat vrouwen in niet-vergelijkbare functies werken. Dit duidt mogelijk op een gebrek aan kennis over hoe loonverschillen onderzocht moeten worden. Daarnaast wordt in een aantal open antwoorden opgegeven dat loonverschillen wel inzichtelijk worden gemaakt, maar dat er dusdanig veel mogelijke verklarende factoren zijn, dat het bedrijf niet in staat is het verschil toe te wijzen aan een verschil op basis van gender.



5.1 Belangrijkste bevindingen

De obstakels die door werkgevers ervaren worden bij gendergelijk belonen, hebben samengevat te maken met het ontbreken van kennis en ervaring met functiewaardering en beoordeling en met draagvlak.

Werkgevers zijn vooral optimistisch over het gendergelijk belonen: 77 procent denkt dat het voor hun organisatie (zeer) makkelijk is om gendergelijk te belonen. In de praktijk lopen zij echter wel tegen obstakels aan. Bijvoorbeeld bij het goed kunnen toepassen van functiewaarderingssystemen. Functies die in hun bedrijf aanwezig zijn, wijken op details af van de functies beschreven in het systeem. Of ze hebben geen HR-afdeling of medewerkers personeelszaken die opgeleid zijn om dit soort taken uit te voeren. Ook duiden sommige resultaten er mogelijk op dat kennis over hoe de loonverschillen onderzocht moeten worden ontbreekt. Bijvoorbeeld omdat veel reacties niet uit gaan van een gecorrigeerd loonverschil, maar ook omdat uit open reacties blijkt dat men denkt dat het gaat om verschillen tussen verschillende functies, in plaats van om verschillen tussen dezelfde functies.

Soms wordt er ook – met name bij zelf ontwikkelde functiebeschrijvingen – bewust voor gekozen om deze beschrijvingen generiek te houden. Dit heeft voordelen: het is makkelijk te onderhouden, waardoor de kosten laag blijven en men zich beter op het primaire bedrijfsproces kan richten. De nadelen zijn echter dat op den duur bij de toepassing niet meer de gewaardeerde functie wordt gebruikt. En men door het ontbreken van een passende beschrijving meer naar persoonskenmerken gaat kijken. Daarmee valt de controleerbaarheid van het functiewaarderingssysteem weg, en daarmee ook de objectivering.

Het optimisme onder werkgevers en het vertrouwen dat zij plaatsen in de objectiviteit van de (toepassing van) functiewaarderingssystemen wordt echter niet gedeeld door alle experts. In de ogen van enkele gesproken experts denken werkgevers snel te makkelijk over gendergelijk belonen, wat volgens hen continu aandacht behoeft om het bij te houden. In het volgende en laatste hoofdstuk gaan wij tot slot in op de ondersteuningsbehoefte die leeft onder de werkgevers.

Ondersteuningsbehoefte bij werkgevers



6 Ondersteuningsbehoefte bij werkgevers

Het laatste inhoudelijke hoofdstuk gaat in op de specifieke kennis van de onlangs aangenomen Europese richtlijn en de ondersteuningsbehoefte bij werkgevers om aan de eisen van de richtlijn te kunnen voldoen. Ten tijden van het onderzoek was de richtlijn nog niet aangenomen en ging het dus nog om een richtlijnvoorstel. Hierbij staat de laatste deelvraag van dit onderzoek centraal: *Welke hulpmiddelen of systemen kunnen er worden ontwikkeld om werkgevers te ondersteunen bij een neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk?*

6.1 Kennis van Europees richtlijnvoorstel en implicaties

Zes op de tien werkgevers onbekend met Europees richtlijnvoorstel

Zes op de tien werkgevers (61%) heeft nog niet gehoord over het (tijdens het onderzoek nog) richtlijnvoorstel van de Europese Unie en dat ter implementatie hiervan landelijke wetgeving wordt gemaakt. Drie op de tien werkgevers (29%) heeft hier wel – in meer of mindere mate – van gehoord. Een op de tien (10%) weet ervan, maar weet niet wat dit gaat betekenen en veertien procent weet in grote lijnen wat het gaat betekenen. Een kleine groep (5%) weet precies wat het gaat betekenen. Een op de tien werkgevers (10%) weet niet of hun organisatie hier al mee bekend is. Kleinere organisaties hebben vaker nog niet gehoord van de richtlijn (62%, tegenover 33% bij grotere organisaties). Grotere organisaties (met meer dan 100 werknemers) en organisaties in de overheid en niet-commerciële dienstverlening kozen vaker voor ‘weet ik niet’, dan dat kleine organisaties dit deden.

Tabel 6.1 Heeft u (of uw organisatie) gehoord over het richtlijnvoorstel van de Europese Unie en dat hier daarna landelijke wetgeving voor wordt gemaakt? (basis: alle werkgevers, n=1.862)

	%
Nee, hier hebben wij nog niet van gehoord	61%
Ja, en onze organisatie weet in grote lijnen wat dit gaat betekenen	14%
Ja, maar onze organisatie weet niet wat dit gaat betekenen	10%
Ja, en onze organisatie weet precies wat dit gaat betekenen	5%
Weet ik niet	10%

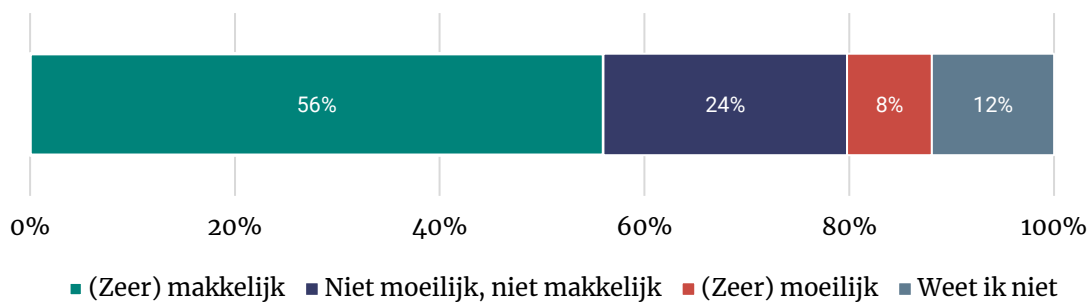
Een aantal andere zaken vallen op als we kijken naar de antwoorden van werkgevers die aangeven wel of niet bekend te zijn met de richtlijn. De twee groepen worden hieronder met elkaar vergeleken. Algemeen kan worden gesteld dat werkgevers die gehoord hebben van de richtlijn voor een groot deel van mening zijn dat zij op de goede weg zitten om aan de bijbehorende verplichtingen en doelstellingen te voldoen. Het tegenovergestelde lijkt het geval te zijn voor de groep die nog onbekend is met de richtlijn.

1. **Wel bekend met richtlijn:** Deze werkgevers zijn vaker groot (100 of meer medewerkers) en beschrijven vaker functies. Onder werkgevers met een functiewaarderingssysteem zijn het vaker de organisaties die het systeem bij een systeemhouder hebben, dan dat zij deze zelf hebben opgesteld. Zij geven vaker aan transparant te zijn over promotie en loonontwikkeling, het verschil in beloning te meten tussen mannen en vrouwen en ook maatregelen te nemen om deze verschillen tegen te gaan. Verder geven zij vaker aan dat er binnen het bedrijf gendergelijk wordt beloond door een goed functiewaarderingssysteem, dat er gelijke kansen bestaan binnen hun bedrijf en dat zij het belangrijk vinden voor werkgevers om antidiscriminatiebeleid of beleid rond gendergelijkheid te hebben. Deze groep geeft ook vaker aan (zeer) makkelijk te kunnen voldoen aan de verplichtingen om loonverschillen te meten/in kaart te brengen.
2. **Niet bekend met richtlijn:** Deze werkgevers zijn vaker klein(er) (minder dan 100 medewerkers). Zij hebben vaker geen functies beschreven, ofwel via een eigen systeem (ten opzichte van die van een systeemhouder). Zij maken vaker geen gebruik van salarisschalen en laten vaker de directeur/manager de hoogte van de beloningen/bonussen bepalen. Ook zijn zij vaker niet transparant over promotie en loonontwikkeling, meten zij vaker niet het verschil in beloning, en nemen zij vaker geen maatregelen om de verschillen tegen te gaan. Dit laatste zijn zij in de toekomst ook niet van plan. Deze groep is het ook vaker oneens met of neutraal over de stellingen dat er gelijken kansen bestaan in het bedrijf en dat het belangrijk is voor werkgevers om antidiscriminatiebeleid of beleid rond gendergelijkheid te hebben. Verder vinden deze werkgevers het vaker (zeer) moeilijk te kunnen voldoen aan de verplichtingen om loonverschillen te meten/in kaart te brengen.

Ruim helft van de grote werkgevers verwacht makkelijk te kunnen voldoen aan verplichtingen

Ruim de helft (56%) van de werkgevers met 100 of meer medewerkers geeft aan dat het naar verwachting (zeer) makkelijk zal zijn om te voldoen aan de verplichtingen om loonverschillen in de organisatie in kaart te brengen. Voor een kwart van deze werkgevers (24%) is het niet moeilijk en niet makkelijk. Bijna een op de tien (8%) schat in dat dit (zeer) moeilijk zal zijn. Werkgevers die denken dat hun beloningswijze niet tot verschillen kan leiden denken vaker dat het (zeer) makkelijk is om eraan te voldoen. Werkgevers die denken dat hun beloningswijze mogelijk wel tot verschillen kan leiden, denken juist vaker dat het (zeer) moeilijk zal zijn.

Figuur 6.1 Hoe makkelijk of moeilijk is het naar verwachting voor uw organisatie om te voldoen aan de verplichting om loonverschillen in uw organisatie te meten/in kaart te brengen? (basis: werkgevers met meer dan 100 werknemers, n=130)



Werkgevers met 100 of meer medewerkers geven diverse redenen waarom zij het als (zeer) moeilijk inschatten om te voldoen aan het in kaart brengen van loonverschillen. Men spreekt voornamelijk over het feit dat dit te tijdrovend zal zijn, maar ook dat het meten en communiceren te complex zou zijn. Zo zouden er te veel verschillende functies bestaan en spelen er te veel variabelen mee die voor het verschil zorgen. Dit laatste bemoeilijkt het meten ervan, maar ook het communiceren over de lonen, aangezien de (soms ingewikkelde) verklarende context erbij moet worden gegeven. In sommige gevallen bestaan er bijvoorbeeld nog historische verschillen in loon door een oude fusie, of zijn verschillen ontstaan vanwege de selectieprocedure tijdens krapte op de arbeidsmarkt.

Ook geven enkele werkgevers aan dat het moeilijk is doordat zij met werknemers in of een hoofdkantoor uit andere landen werken, wat andere standaarden met zich meebrengt. Een enkeling geeft aan dat het meten als spannend wordt bevonden, vanwege de mogelijke consequenties: “De feiten naar boven halen lijkt mij niet moeilijk. Wel het politieke verhaal er achter als er toch verschillen zijn.”

Zorgen voor ontevredenheid bij werknemers en uitvoerbaarheid van het richtlijnvoorstel

Door verschillende werkgevers worden nog zorgen benoemd met betrekking tot de toekomstige wetgeving. Meerdere mensen vermelden het belang om niet enkel naar de man/vrouw-verhouding te kijken bij gelijke beloning, maar om ook aandacht te besteden op beloningsverschillen door bijvoorbeeld culturele achtergrond, religie, seksuele oriëntatie en ZZP'er zijn. Door twee personen worden twee specifieke zorgen uitgesproken over de toekomstige wetgeving:

- *“Het is belangrijk dat de criteria en definities rondom het in kaart brengen m.b.t. gendergelijke beloning zeer helder en eenvoudig zijn. Indien dit niet het geval is, voorzie ik dat het richtlijnvoorstel averechts werkt.”*
- *“Transparantie in loon kan ook veel ontevredenheid geven. Mensen overschatten hun eigen kunnen vaak. Wordt de sfeer binnen bedrijven en collega's onderling hier nu zoveel beter van. Ik kan heel tevreden zijn met mijn loon totdat ik weet dat anderen veel meer verdienen...”*

Toch gebruikt het merendeel van de werkgevers deze ruimte om aan te geven dat ze het oneens zijn met de focus op geslacht. Er zou volgens hen van beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen geen of niet voldoende sprake zijn, waardoor de wetgeving in hun optiek voor onnodige bureaucratie zorgt. Draagvlak voor de wetgeving lijkt bij een deel van de werkgevers te ontbreken, omdat zij het nut er niet van inzien en dergelijke wetgeving in hun ogen vooral voor extra administratieve lasten zorgt. Dit leidt af van het leiden van de eigen onderneming.

- *“Dit is het zoveelste voorbeeld van nodeloze bureaucratie. Het MKB heeft echt geen tijd om nog meer nutteloze statistieken bij te houden en daarover verantwoording af te leggen.”*
- *“Als duidelijk vaststaat dat mijn bedrijfstak niets van doen heeft met genderongelijke beloning van werk, leg dan geen administratieve verplichtingen aan de individuele ondernemingen op, maar bepaal dit met de belangenbehartigers. Geen onnodige bureaucratie a.u.b.”*

6.2 Ondersteuningsmogelijkheden

Toolkit met ondersteuningstips wekt meeste interesse bij werkgevers

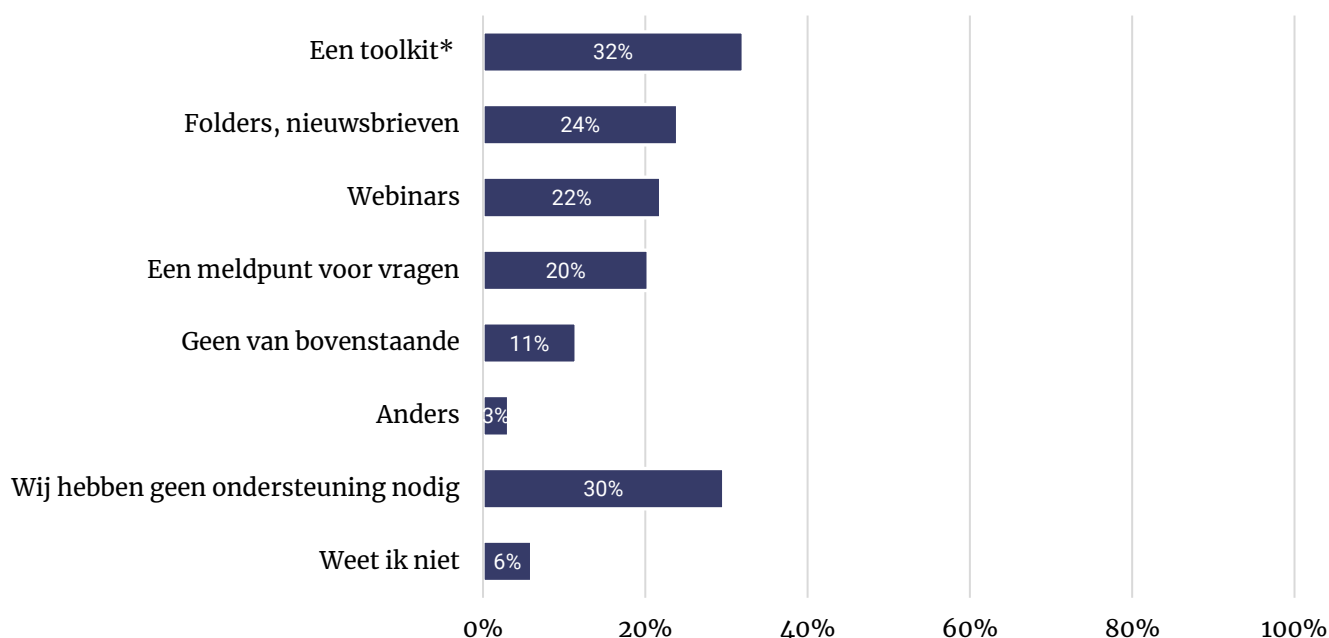
Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kan werkgevers op verschillende manieren helpen bij het voldoen aan (onderdelen van) de richtlijn, bijvoorbeeld als het gaat om de beoordeling en vergelijking van de waarde van werk. Werkgevers konden aangeven welke ondersteuningsvormen voor hen interessant zouden zijn. Drie op de tien werkgevers (30%) zegt geen ondersteuning nodig te hebben. Werkgevers die van de richtlijn gehoord hebben en goed weten wat dit voor hun organisatie betekent, geven vaker aan een ondersteuningsvorm interessant te vinden, dan werkgevers die niet of minder bekend zijn met de richtlijn.

Drie op de tien (32%) vinden een toolkit over de verplichtingen interessant. Twee op de tien werkgevers (20%) ziet ook heil in een meldpunt voor vragen. Werkgevers konden zelf ook eigen voorbeelden benoemen. Zij benoemen voornamelijk online bronnen beschikbaar hebben (duidelijke informatie op een website) en informatie ontvangen vanuit de brancheorganisatie en werkgeversverenigingen. Grotere organisaties vinden vaker een toolkit, webinars en een meldpunt interessant. Kleinere organisaties geven juist vaker aan geen interesse te hebben in een van de aangegeven opties of in ondersteuning in het algemeen. Organisaties die functies hebben beschreven vinden de ondersteuningsvormen vaker interessant dan organisaties die geen functies hebben beschreven. Organisaties zonder functiebeschrijvingen geven vaker aan geen ondersteuning nodig te hebben of geen van de genoemde opties interessant te vinden.



In de interviews is ook nader ingegaan op ondersteuning vanuit het ministerie. Daarin wordt vooral benadrukt dat de haalbaarheid van de criteria duidelijk moet zijn. Naar verwachting zullen veel werkgevers bezwaren hebben op het gebied van de capaciteit die het kost om te voldoen aan de wettelijke regels van de richtlijn. Praktische richtlijnen die duidelijk maken hoe veel tijd het voldoen aan de eisen kost, moeten daarom prioriteit hebben. Mensen willen graag gelijk belonen, maar maken wel een kosten-baten afweging met het werk dat het oplevert om dit doel te bereiken. Daarbij moet met een deel van de werkgevers ook gesproken worden over inzichten die uit de wetenschap naar voren komen en in hoeverre er sprake is van gender(on)gelijkheid in hun sector. Dit om het probleem herkenbaar te maken. Gesproken experts geven aan dat de kennis over loonverschillen tussen mannen en vrouwen veelal onbekend is bij werkgevers, wat de kwantitatieve resultaten in dit rapport onderbouwen.

Figuur 6.2 Welke van deze opties zijn voor uw bedrijf/organisatie interessant (als ondersteuning vanuit SZW? (basis: alle werkgevers, n=1.862) (meerdere antwoorden mogelijk)¹⁷



¹⁷ Bij de optie 'Een toolkit', stond de volgende uitleg: "Met bijvoorbeeld een stap-voor-stap instructie over verplichtingen die staan in het richtlijn".

Een aantal andere zaken valt op als we kijken naar de antwoorden van werkgevers rond gewenste ondersteuningsvormen. Algemeen kan worden gesteld dat de uitkomsten sterk overeenkomen met de splitsing ‘wel of niet bekend met richtlijn’. Ontvankelijke werkgevers voor ondersteuning lijken een groep te zijn die enerzijds hun beloningswijze vaker in systemen hebben vastliggen, maar anderzijds niet volledig zeker zijn over hoe gendergelijk die beloning plaatsvindt. De niet-geïnteresseerden hebben hun beloningswijze daarentegen minder vaak in (transparante) systemen vastgelegd, denken vaker dat hun beloningswijze niet leidt tot verschillen en vinden het vaker makkelijk om gendergelijk te belonen. Gezien de andere resultaten uit het onderzoek, kunnen er – mede door de input uit de interviews – wel vraagtekens worden gezet bij de zekerheid waarmee sommige werkgevers stellen dat zij gendergelijk belonen.

Bewustzijn, kennis en draagvlak vergroten is belangrijkste prioriteit bij ondersteuning

Uit de interviews en de resultaten van de vragenlijst volgt dat ondersteuning bij werkgevers in eerste instantie gericht moet zijn op vergroten van bewustzijn, kennis en draagvlak. Veel van de reacties uit de vragenlijst vallen onder een van deze drie noemers te scharen, waarbij de mening van werkgevers en bedrijven vaak niet overeenkomt met de bevindingen uit de expertinterviews. Tegelijk zien we dat 66 procent van de werkgevers van mening is dat het belangrijk is om antidiscriminatiebeleid of beleid rond gendergelijkheid te hebben, wat betekent dat werkgevers niet per definitie afwijzend staan tegenover het onderwerp.

Enkele voorbeeldreacties zijn¹⁸:

- **Bewustzijn**
 - “Het gaat al goed in ons bedrijf, wij waarderen gendergelijk omdat wij een functiewaarderingsstelsel hebben.” (56% is dit van mening, 12% niet)
 - “Wij vallen onder een CAO, dus beloningsverschillen zijn niet mogelijk.” (89% vindt dat er bij hun bedrijf of organisatie gelijke kansen voor iedereen zijn, 2% denkt van niet)
- **Kennis**
 - “Er zijn heel veel verschillende verklaringen mogelijk waarom er loonverschillen zijn in ons bedrijf.”
 - “Vrouwen werken in ons bedrijf vaker parttime, dat is de verklaring voor het loonverschil.” (geen rekening houden met gecorrigeerd loonverschil)
 - “Criteria moeten helder en duidelijk zijn, anders werkt dit alleen maar averechts.”
- **Draagvlak**
 - “Onderzoek doen naar loonverschillen kost te veel tijd.”
 - “Dit is onnodige bureaucratie.”
 - “Deze richtlijnen zorgen alleen maar voor onrust onder onze werknemers.”

¹⁸ Dit zijn geen werkelijke reacties uit het onderzoek, maar een fictionele weergave van meerdere reacties uit de vragenlijst en expertinterviews.

Gendergelijk belonen en objectief functies waarderen vraagt een zekere open houding van werkgevers, volgens een geïnterviewde expert. Werkgevers moeten weet hebben van ongelijkheid en hoe dat in stand wordt gehouden. Er moet een besef zijn volgens de expert dat het niet altijd losse keuzes zijn, maar iets is wat in als je systemen en processen als organisatie zit. *“Veel werkgevers begrijpen wel dat het bij werving en selectie verkeerd kan gaan en dat dit dan ongelijkheid in de hand werkt. Maar functiewaarderingssysteem staan daar boven, waarom gaat het in dat proces mogelijk ook verkeerd? Hoe kan je garanderen dat dit neutraal gebeurt?”*

Ondersteuning op sectoraal niveau kan druk op individuele werkgevers verlichten

Uit de interviews en enkele reacties van werkgevers volgt dat ondersteuning of belangenbehartiging op sectoraal niveau veel ondernemers kan helpen. Zo zijn er brancheorganisaties die beloningsbenchmarks aanbieden, waar een werkgever bij kan aansluiten. Een dergelijke benchmark is laagdrempeliger dan zelf onderzoek (laten) doen naar loonverschillen en mogelijk ook minder arbeidsintensief voor werkgevers. Het vult een gebrek aan kennis over hoe onderzoek aangepakt moet worden op. Dergelijke initiatieven onder de aandacht brengen en de opbrengsten op lange termijn delen, zal mogelijk een deel van eventuele onvrede of onrust over het richtlijnvoorstel wegnemen bij werkgevers. Wanneer de bias zichtbaar blijft, is de verwachting van experts dat het werkgevers en werknemers aan het denken zal zetten.

Verder worden sectorale afspraken belangrijk gevonden om draagvlak te creëren. Wanneer een sector het onderwerp tot speerpunt maakt, helpt dat bijvoorbeeld bij het vaststellen van goed onderhouden functiewaarderingssystemen, is de verwachting. Uit een interview volgt: *“[Met sectorale afspraken] kun je ook procedures in gang zetten om te zorgen dat het goed gebeurt. Dan kun je daarna bedrijven ook helpen te begeleiden, met alle ongenoegens die ze erbij kunnen ervaren. En laten zien dat het niet zo eng en vervelend is.”*

Creëer bewustzijn onder werknemers

Bij functiewaarderingssystemen en gelijke beloning wordt veelal naar de bedrijven en organisatiestructuren gekeken. Daarbij komt de focus automatisch ook bij werkgevers te liggen. Geadviseerd wordt ook werknemers te betrekken bij dit proces van het ontwikkelen en up-to-date houden van functiewaarderingssystemen. Bewustzijn onder deze doelgroep kan ook vergroot worden, volgens geïnterviewden. Een praktijkvoorbeeld: *‘Functiebeschrijvingen kunnen verouderd zijn doordat de arbeidsmarkt snel veranderd. Hierdoor krijgen nieuwe werknemers een andere plaats in het loongebouw dan oudere werknemers, wat voor een beloningsonderscheid zorgt. Door regelmatig te controleren of functiebeschrijvingen en de daarbij behorende loonschalen nog accuraat zijn.’*

6.3 Belangrijkste bevindingen

Zoals het vorige hoofdstuk al liet zien zijn werkgevers optimistisch over hun capaciteiten om gendergelijk te belonen. Niet alle werkgevers hebben dus een ondersteuningsbehoefte: ongeveer 40 procent zegt géén ondersteuning nodig te hebben bij het uitvoeren van de eisen uit het richtlijnvoorstel. Met name voor kleinere organisaties geldt dit. Ook zagen we eerder dat een meerderheid van de werkgevers van mening is dat zij op dit moment al gendergelijk belonen, ondanks dat een ruime meerderheid dit niet inzichtelijk heeft. De behoefte om dit wel in kaart te brengen, zoals het richtlijnvoorstel voorschrijft, wordt door een deel van de werkgevers dan ook met enige scepsis ontvangen. Dit duidt er op dat er een vorm van probleemperceptie en –herkenning ontbreekt. Wanneer deze probleemperceptie niet aanwezig is, betekent dat automatisch ook dat werkgevers geen incentive hebben om zich te verdiepen in aanwezige loonverschillen. Tegelijk zien we dat 66 procent van de werkgevers van mening is dat het belangrijk is om antidiscriminatiebeleid of beleid rond gendergelijkheid te hebben, wat impliceert dat werkgevers niet per definitie afwijzend staan tegenover het onderwerp.

De basis voor deze scepsis zit met name bij kleinere werkgevers in een kosten-baten afweging die werkgevers maken. Daarbij zetten zij de verwachte tijd die het zal kosten om aan administratieve lasten te voldoen tegenover de opbrengsten van het (onderhouden van) een functiewaarderingssysteem. Omdat op korte termijn een functiewaarderingssysteem geen opbrengsten oplevert, richten werkgevers zich – zo is de gedachte die volgt uit de interviews – liever op primaire bedrijfsprocessen. Bij grotere werkgevers zien we dat zij vaker wel de nodige structuren hebben om gendergelijk te kunnen belonen, maar het toch moeilijk vinden om hier uitvoering aan te geven. Een stuk kennis en inzicht in de omvang van de problematiek (in de sector of de eigen organisatie) ontbreekt ook vaak. Draagvlak voor de Europese richtlijn kan dan bij beiden groepen ontbreken omdat 1) bij kleinere werkgevers het probleem niet aanwezig is en 2) bij grotere werkgevers er geen kennis is hoe aan de richtlijn voldaan kan worden.

Ondersteuning moet zich vooral richten op het wegnemen van de basis onder de scepsis. Dit betekent dat 1) herkenbaarheid van het probleem vergroot moet worden en 2) dat het duidelijk voor werkgevers moet worden dat voldoen aan de richtlijn ook opbrengsten oplevert, naast tips hoe zij de administratieve last zo klein mogelijk kunnen houden. Vergroten van de herkenbaarheid van het probleem moet dan een soort vliegwieleffect in gang zetten. Wanneer een probleem herkend wordt, zullen loonverschillen ook vaker inzichtelijk worden gemaakt. Dit vergroot dan ook draagvlak voor de Europese richtlijn. Experts (en enkele werkgevers) zien hier een duidelijke rol weggelegd voor sectoren en belangenbehartigers van werkgevers, bijvoorbeeld door het opzetten van sectorale benchmarks waar werkgevers zich bij aan kunnen sluiten.

Conclusies



7 Conclusies

Tot slot volgen hier de belangrijkste conclusies uit het onderzoek. Een functiewaarderingssysteem kan een goede basis vormen voor objectieve en gendergelijke waardebeoordeling van werk en het verkleinen van de loonkloof. Over een dergelijk systeem is echter geen overeenstemming of deze inherent neutraal en gendergelijk is. Een aanname waar – volgens enkele gesproken experts die van mening zijn dat functiewaarderingssystemen niet gendergelijk en neutraal zijn – in de praktijk nog wel eens vanuit wordt gegaan. Dit vooraf geschetste beeld is later bevestigd met de resultaten uit de vragenlijst: een meerderheid van de werkgevers is positief over de mate waarin zij gendergelijk belonen. Omdat zij er op vertrouwen dat het functiewaardering- en beloningssysteem dat zij gebruiken (bijvoorbeeld via een cao) inherent neutraal en gendergelijk is. Tegelijk zien we dat werkgevers er ook blind op vertrouwen, omdat beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen weinig inzichtelijk worden gemaakt. Werkgevers lijken voorbij te gaan aan de aanwezige menselijke invloed die objectiviteit en neutraliteit kan beïnvloeden, met name bij de toepassing van functiewaarderingssystemen. Ook is er bij veel organisaties de mogelijkheid om buiten het functiewaarderingssysteem te onderhandelen over de beloning, bijvoorbeeld over prestaties en extra verantwoordelijkheden en taken. Iets wat gesproken experts in de interviews benadrukken.

Dit leidt er toe dat bij organisaties het probleem niet herkend wordt, wat tot gevolg heeft dat er niet wordt geïnvesteerd in kennis om loonverschillen inzichtelijk te maken. Het ontbreken van een probleemperceptie en kennis kan ertoe leiden dat onder een significant deel van de werkgevers draagvlak voor de Europese richtlijn zal ontbreken.

7.1 Overzicht ingezette methoden en technieken

Een meerderheid van de werkgevers in Nederland beschrijft functies (75%). Ook gebruikt meer dan de helft (58%) een beloningssystematiek zoals salarisschalen om de hoogte van beloning te bepalen. Daarbij zijn er wel verschillen geconstateerd tussen sector en grootteklasse. Vooral kleinere werkgevers (tot 10 werknemers) beschrijven functies niet. Naarmate de grootte toeneemt, neemt het aandeel dat functies beschrijft snel toe.

Om functies te beschrijven en waarderen gebruikte 33 procent een functiewaarderingssysteem, beheerd en onderhouden door een systeemhouder (18%) of zelf onderhouden, maar gebaseerd op een ontworpen waarderingssysteem (15%). Per saldo zeggen meer werkgevers dat zij zelf functies beschreven hebben (46%), zonder daarbij een derde partij in te schakelen voor advies, onderhoud of ondersteuning. Soms wordt er – met name bij zelf ontwikkelde functiebeschrijvingen – bewust voor gekozen om beschrijvingen generiek te houden. Dit heeft voordelen: het is makkelijk te onderhouden, waardoor de kosten laag blijven en men zich beter op het primaire bedrijfsproces kan richten. De nadelen zijn echter dat op den duur functies, wanneer dit niet actief wordt bijgehouden, zich mogelijk zo ontwikkelen dat zij niet meer bij de generieke profielen passen. En men door het ontbreken van een passende beschrijving meer naar persoonskenmerken gaat kijken. Daarmee valt de controleerbaarheid van het functiewaarderingssysteem weg, en daarmee ook de objectivering. Hetzelfde is van toepassing voor beloningssystematiek: vooral kleinere werkgevers zeggen geen salarisschalen toe te passen. Tegelijk is het opvallend dat van de bedrijven tussen de 100 en 250 medewerkers 17 procent zegt geen salarisschalen of een vergelijkbare beloningssystematiek te hanteren. In deze organisaties

bepaalt de directie of eigenaar vaak de hoogte van het salaris voor nieuwe en bestaande werknemers. Ook is het bij ongeveer driekwart van de werkgevers in Nederland is het enigszins tot volledig mogelijk om te onderhandelen over de hoogte van de beloning en bonussen. Werknemers kunnen bij het aannemen van extra taken, of bij goede prestaties, onderhandelingsruimte benutten om meer beloond te krijgen.

7.2 Objectieve en gendergelijke waardebeoordeling van werk

Het inzetten van een functiewaarderingssysteem en gekoppelde beloningssystematiek geeft niet direct inzicht in genderongelijke beloning bij Nederlandse werkgevers. Het niet inzetten van dit soort systemen draagt echter wel mogelijke risico's met zich mee. De kans op genderongelijkheid in beloning is deze groter wanneer werkgevers zelf functies beschrijven, waarderen en dat vervolgens onderhouden. Dit vergt capaciteit en kennis. Omdat de opbrengsten op korte termijn voor de werkgever vaak niet helder zijn, verwachten geïnterviewde experts dat veel werkgevers (met name de kleinere) hier geen capaciteit voor vrij willen maken. De (voor velen logische) mogelijkheid om te onderhandelen bij goede prestaties en het aannemen van aanvullende taken en verantwoordelijkheden draagt bij aan de kans op bias. Ten aanzien van objectieve en gendergelijke waardebeoordeling van werk door werkgevers concluderen wij dat drie factoren van belang zijn, die onderling verbonden zijn. Dit zijn:

- 1 Bewustzijn (genderongelijke beloning herkennen en als probleem zien);
- 2 Kennis (nadat het probleem herkend wordt, methoden en technieken inzetten om loonkloof inzichtelijk te maken);
- 3 Draagvlak (om genderongelijke beloning aan te pakken en capaciteit vrijmaken om handelen mogelijk te maken, hieronder valt ook draagvlak voor de Europese richtlijn).

Ten aanzien van bewustzijn valt op dat bij veel werkgevers beloningsverschillen op dit moment (nog) niet gemeten worden: 78 procent. Tegelijk zijn bijna acht op de tien werkgevers (78%) er wel van overtuigd dat op dit moment de wijze waarop zij functies waarderen en belonen niet tot beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen leidt. Men stelt voornamelijk dat de inzet van functiewaarderingssystemen, cao's en vastgestelde salarisschalen automatisch ervoor zorgt dat er geen onderscheid wordt gemaakt op basis van geslacht. Men vertrouwt daarbij op de objectiviteit en neutraliteit van het functiewaarderingssysteem. De toepassing van het systeem en menselijke invloed daarop wordt niet meegenomen. Als er niet wordt verwezen naar een vastgesteld systeem, dan verwijst men naar vaststaande elementen/kaders die, ongeacht geslacht, leidend zouden zijn. Denk aan ervaring, opleiding of leeftijd. Enkel benoemen ook dat prestaties worden meegenomen, maar dat geslacht hier geen invloed op heeft. In meerdere gevallen geeft men weinig uitleg: er wordt 'voor gezorgd' dat er geen verschillen zijn, verschillen komen niet voor, er wordt enkel naar de functie gekeken, iedereen wordt gelijk beoordeeld.

Werkgevers lijken vooral optimistisch over het gendergelijk belonen: 77 procent denkt dat het voor hun organisatie (zeer) makkelijk is om gendergelijk te belonen. In de praktijk lopen zij echter wel tegen obstakels op, met name op het gebied van kennis. Bijvoorbeeld bij het goed kunnen toepassen van functiewaarderingssystemen. Functies die in hun bedrijf aanwezig zijn, kijken op details af van de functies beschreven in het systeem. Of ze hebben geen HR-afdeling of medewerkers personeelszaken die opgeleid zijn om dit soort taken uit te voeren. Ook duiden sommige resultaten er mogelijk op dat kennis over hoe de loonverschillen onderzocht moeten worden ontbreekt. Bijvoorbeeld omdat veel reacties niet uit gaan van een gecorrigeerd loonverschil.



Wat betreft draagvlak zijn per saldo meer werkgevers niet van plan om maatregelen te treffen, dan dat er werkgevers zijn die wel maatregelen willen treffen. Dit heeft mogelijk ook invloed op de wijze waarop de Europese richtlijn door werkgevers wordt ontvangen. Dit speelt vooral onder kleinere werkgevers. Van de werkgevers die geen maatregelen nemen en dit (voorlopig) niet van plan zijn of nog gaan onderzoeken of maatregelen nodig zijn, geeft het merendeel (55%) als reden dat dit voor hun bedrijf nog niet aan de orde is. Bijna twee op de tien werkgevers (18%) geeft als reden dat hun organisatie hiervoor te klein is.

Het optimisme onder werkgevers en het vertrouwen dat zij plaatsen in de objectiviteit van de (toepassing van) functiewaarderingssystemen wordt echter niet gedeeld door alle experts. In de ogen van enkele gesproken experts denken werkgevers snel te makkelijk over gendergelijk belonen, wat volgens hen continu aandacht behoeft om het bij te houden. Op basis van bovenstaande bevindingen valt onderstaand onderscheid te maken bij werkgevers. Enerzijds gaat het om de omvang en anderzijds om de mate waarin men ontvankelijk lijkt voor het onderwerp.

7.3 Ondersteuning van werkgevers

Omdat veel werkgevers optimistisch zijn over 1) de mate van gendergelijke beloning en 2) hoe eenvoudig gendergelijke beloning kan worden toegepast in hun organisatie, hebben niet alle werkgevers een ondersteuningsbehoefte: ongeveer 40 procent zegt géén ondersteuning nodig te hebben bij het uitvoeren van de eisen uit de richtlijn. Ook hier geldt dit met name voor kleinere organisaties.

De behoefte om loonverschillen in kaart te brengen wordt door een deel van de werkgevers dan ook met enige scepsis ontvangen, zo blijkt uit toelichtingen. Tegelijk zien we dat 66 procent van de werkgevers van mening is dat het belangrijk is om antidiscriminatiebeleid of beleid rond gendergelijkheid te hebben, wat betekent dat werkgevers niet per definitie afwijzend staan tegenover het onderwerp.

De basis voor deze scepsis zit met name in een kosten-baten afweging die werkgevers maken. Daarbij zetten zij de verwachte tijd die het zal kosten om aan administratieve lasten te voldoen tegenover de opbrengsten van het (onderhouden van) een functiewaarderingssysteem. Omdat op korte termijn een functiewaarderingssysteem geen opbrengsten oplevert, richten werkgevers zich – zo is de gedachte die volgt uit de interviews – liever op primaire bedrijfsprocessen.

Ondersteuning moet zich vooral richten op het wegnemen van de basis onder de scepsis, door bewustzijn, draagvlak en kennis te vergroten. Dit betekent dat 1) herkenbaarheid van het probleem vergroot moet worden en 2) dat het duidelijk voor werkgevers moet worden dat voldoen aan de richtlijn ook opbrengsten oplevert, naast tips hoe zij de administratieve last zo klein mogelijk kunnen houden. Experts (en enkele werkgevers) zien hier een duidelijke rol weggelegd voor sectoren en belangenbehartigers van werkgevers, bijvoorbeeld door het opzetten van sectorale benchmarks waar werkgevers zich bij aan kunnen sluiten.

Tabel 7.1 Analyse type werkgevers naar bewustzijn, kennis en draagvlak rond gendergelijke waardebeoordeling van werk

	Werkgevers met minder dan 100 werknemers	Werkgevers met 100 of meer werknemers
Niet ontvankelijk	<ul style="list-style-type: none"> Minder vaak functiebeschrijving en beloningssystematiek aanwezig; Losse structuren t.a.v. waardebeoordeling van werk: directie/eigenaar bepaalt vaak (mee), eigen generieke functiebeschrijvingen en er is meer ruimte voor onderhandelingen; Investerings in functiebeschrijving worden mogelijk gemaakt op basis van kosten-baten-analyse. Korte termijn investeringen wegen niet op tegen lange termijn opbrengsten. Probleemperceptie van genderongelijke beloning is niet aanwezig. <p>Aanbevolen actie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Probleemperceptie vergroten: informeer werkgevers over bestaan loonverschillen. 	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn vaker structuren aanwezig voor functiebeschrijvingen en belonen. Vaker gebruik gemaakt van functiewaardering m.b.v. systeem van systeemhouder. Er is bij deze organisaties vaker sprake van een combinatie van een gebrek aan probleemperceptie en kennis. Probleem wordt vaker herkend, maar men verkeert in een staat van ‘false sense of security’ omdat men vertrouwt op objectiviteit systemen en/of van mening is dat gendergelijk belonen makkelijk te implementeren is. Kennis over loonverschillen niet altijd aanwezig. <p>Aanbevolen actie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Probleemperceptie vergroten: Inzichtelijk maken van menselijke invloed bij belonen en functiewaardering. Kennis vergroten: Maak loonverschillen inzichtelijk en laat zien hoe werkgevers dit zelf kunnen meten.
Ontvankelijk	<ul style="list-style-type: none"> Dit is een groep die niet de primaire doelgroep van de richtlijn is. Bovendien is dit niet een heel grote groep werkgevers. <p>Aanbevolen actie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vergroten kennis: voorlichting over gendergelijk belonen. 	<ul style="list-style-type: none"> Dit is de groep die bewust met loonverschillen bezig is. Zij vinden het (zeer) moeilijk loonverschillen in kaart te brengen en/of gendergelijk belonen door te voeren in de organisatie. Zij staan vaker open voor ondersteuning, maar er ontbreekt vaak aan kennis. Toolkits lijken de meest gevraagde vorm van ondersteuning. <p>Aanbevolen actie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kennis vergroten: Sector- en brancheorganisatie kunnen een rol spelen in het aanbieden van benchmarks en tools om loonverschillen tussen mannen en vrouwen aan te pakken.

Bijlagen



A Overzicht onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek is: *‘Op welke manieren kunnen werkgevers het beste ondersteund worden bij het hanteren en toepassen van systemen voor de beoordeling en vergelijking van de waarde van arbeid, aan de hand van een reeks objectieve en gendergelijke criteria, waarmee gelijke beloning wordt gewaarborgd?’*

De verschillende (sub)deelvragen zijn:

- 1 In hoeverre worden systemen en methodieken om de waarde van het werk te definiëren met daaraan de gekoppelde beloning in Nederland al toegepast en welke systemen zijn dit? (naar sector, bedrijfsgrootte)**
 - a In welke sectoren worden functiewaarderingsystemen voornamelijk toegepast?
 - b In welke sectoren worden CAO schalen gehanteerd?
 - c In welke sectoren worden geen functiewaarderingsystemen/CAO schalen toegepast en hoe wordt daar de waarde van werk bepaald?
 - d Op welke manieren bepalen werkgevers bonussen of andersoortige incidentele beloningen?
 - e Wie zijn binnen het bedrijf verantwoordelijk voor het waarderen van de functie?

- 2 Wat zijn de voorwaarden voor een neutrale en gendergelijke waardebepaling van werk en beloning?**
 - a Wat zijn de criteria die leiden tot/bijdragen aan gelijke beloning?
 - b Hoe kunnen deze systemen zo toegepast worden dat het leidt tot gendergelijkheid?
 - c In welke gevallen kan ongelijk loon toch als gelijkwaardig worden beschouwd? (bijv. in het geval van verschillen in opleidingsniveau of ervaring?)
 - d Wat kunnen we leren van andere landen? Welke systemen en methodieken voor de waardebepaling van werk worden in andere landen toegepast?

- 3 In hoeverre waarborgen de methodes waarmee de waarde van werk wordt bepaald op dit moment gelijke beloning?**
 - a In hoeverre zijn de criteria van de verschillende functiewaarderingsystemen objectief en gendergelijk?
 - b Hoe vaak worden deze systemen gecontroleerd en geüpdatet? Wordt hier gekeken naar een juiste toepassing van de systemen?
 - c Welke functiewaarderingsystemen werken niet/onvoldoende?
 - d In hoeverre zijn werkgevers zich bewust van het gebruik van een systeem en of dit gendergelijk is?
 - e In hoeverre passen werkgevers met een functiewaarderingsstelsel deze niet gendergelijk toe (bijv. vragen naar eerder verdiend loon) en zijn zij zich daar bewust van?
 - f Hebben werkgevers een beleid over hoe zij werknemers inschalen in de in het bedrijf (al of niet op grond van een cao) gehanteerde salarisschalen, en hoe zij bepalen in welke trede binnen de schaal de werknemers worden ingedeeld? Wordt dit beleid op een gendergelijke manier toegepast?
 - g In hoeverre zijn de criteria waarop promotie/bonussen of andere incidentele beloningen worden gebaseerd gendergelijk?



- 4 Welke obstakels ervaren werkgevers bij het bepalen van de waarde van werk op een neutrale en gendergelijke wijze?**
- a Welke problemen ondervinden werkgevers met het waarborgen van gelijke beloning in hun eigen organisaties? Hoe lossen zij deze problemen nu op?
 - b Welke problemen ondervinden bedrijven die geen functiewaarderingsstelsel hebben bij het waarderen van de functie? Hoe lossen zij deze problemen op?
 - c Welke problemen ondervinden bedrijven die geen functiewaarderingsstelsel hebben maar CAO schalen toepassen bij het waarderen van een functie? Hoe lossen zij dit op?
 - d Welke problemen ondervinden bedrijven die wel een functiewaarderingsstelsel hebben bij het waarderen van een functie? Hoe lossen zij dit op?
 - e Welke problemen ondervinden werkgevers in het bepalen van een gepaste beloning/promotie? Hoe lossen zij deze problemen nu op?
 - f Welke best practices kunnen werkgevers delen in het bepalen van een gepaste beloning?
- 5 Welke hulpmiddelen of systemen kunnen er worden ontwikkeld om werkgevers te ondersteunen bij een neutrale en gendergelijke waardebeoordeling van werk?**
- a Welke handvatten kan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan werkgevers bieden om de systemen op een juiste manier toe te passen?
 - b Welke handvatten/tools/ondersteuning kan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan werkgevers bieden die geen systeem toepassen?
 - c Hoe kan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werkgevers stimuleren een systeem te gaan gebruiken dat voldoet (in het bijzonder zeker ook de werkgevers die nu geen systeem hebben)?



B Overzicht bronnen en interviews

B.1 Overzicht gebruikte bronnen

- Atria. (2021, 11 november). *De loonkloof: Vanaf nu werken vrouwen onbetaald*. Geraadpleegd van <https://atria.nl/nieuws-publicaties/werk-en-zorg/loonkloof/de-loonkloof-vanaf-nu-werken-vrouwen-onbetaald/>
- Benschop, Y. & Brink, van, den, M. (2014). Power and resistance in gender equality strategies: Comparing quotas and small wins. In Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. J. *The Oxford handbook of gender in organizations* (332- 352). Oxford: Oxford University Press.
- Bos, C., Hoffius, R., & Ruig, de. L. (2006). *Functiewaardering in de sector gemeenten: Een onderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid van een centraal functiewaarderingsysteem*. Geraadpleegd van <https://www.yumpu.com/nl/document/view/19940726/functiewaardering-in-de-sector-gemeenten-vereniging-van->
- College voor de Rechten van de Mens. (2016). *Verdient een man meer? Gelijke beloningen voor mannen en vrouwen bij hogeschole*. Geraadpleegd van <https://publicaties.mensenrechten.nl/file/df2145e-50ea-48f2-a9a1-f6ace79cd2d1.pdf>
- Deschacht, D. (2011). *Gender en individualisme: De mythen van Marike Stellinga*. Geraadpleegd van <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/269316>
- De Unie. (2000). *Functiewaardering*. Geraadpleegd van <https://docplayer.nl/114830810-Functiewaardering-een-product-van-de-unie.html>
- De Unie. (z.j.). *Mijn werkgever valt niet onder een cao*. Wat betekent dit voor mij? Geraadpleegd op <https://www.unie.nl/veelgestelde-vragen/werkgever-valt-niet-onder-een-cao>
- Diversiteit op de werkvloer. *Gelijk belonen*. Geraadpleegd van <https://www.diversiteitopdewerkvloer.nl/artikelen/rechten-en-plichten/gelijk-belonen>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. <https://doi.org.10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- FBZ. (z.j.). *Functiewaardering algemeen*. Geraadpleegd van <https://www.fbz.nl/veelgestelde-vragen/functiewaardering/#:~:text=Wat%20is%20het%20FWG-functiewaarderingssysteem%3F%20De%20meeste%20cao%E2%80%99s%20in,dat%20een%20functie%20wordt%20ingedeeld%20in%20een%20functiegroep>
- FNV. (z.j.). *CAO & sector*. Geraadpleegd van <https://www.fnv.nl/cao-sector>
- Gelderen, van, W. (2016). *Steeds meer organisaties werken met rollen, kunnen we nu zonder functiehuis?* Geraadpleegd van <https://www.innovatieorganiseren.nl/gastcolumns/steeds-meer-organisaties-werken-met-rollen-kunnen-nu-zonder-functiehuis-2/>
- Judex. (2018, 7 maart). *Hoe wordt bij een ambtenaar zijn functie gewaardeerd?* Geraadpleegd van <https://www.judex.nl/rechtsgebied/werk-ontslag/ambtenarenrecht/artikelen/hoe-wordt-bij-een-ambtenaar-zijn-functie-gewaardeerd/#:~:text=In%20de%20praktijk%20worden%20verschillende%20functiewaarderingssystemen%20gebruikt.%20Het,op%20basis%20van%20een%20aantal%20kenmerken%20te%20waarderen>
- Kok, R. S., Praag, C. M., Cools, K., & Herpen, van. M. (2002). *Motiverend belonen loont*. *Economisch Statistische Berichten* 87(4386), 867-872
- Managers online (2011). *Zeven overwegingen om te bepalen of uw medewerker een promotie verdient*. Geraadpleegd van <https://www.managersonline.nl/nieuws/10647/zeven-overwegingen-om-te-bepalen-of-uw-medewerker-een-promotie-verdient.html>
- ManagementSite. (z.j.a). *Welke zijn de meest toegepaste functiewaarderingssystemen?* Geraadpleegd van <https://www.managementsite.nl/tql/management/functiewaardering/welke-zijn-de-meest-toegepaste-functiewaarderingssystemen>



- OECD. (2017). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en>
- Ondernemen met personeel. (z.j.). *Prestatieloon personeel, 6 voorbeelden*. Geraadpleegd van
<https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/orienteren/personeelskosten/prestatieloon-personeel-6-voorbeelden>
- Randstad. (z.j.). *Salarisschalen per sector: dit zijn de salarissen in Nederland*. Geraadpleegd van
<https://www.randstad.nl/ontwikkelen/nieuwe-uitdagingen/salarisschalen#:~:text=Niet%20alleen%20overheid%20en%20semi,de%20supermarktsector%20of%20de%20bouwsector.>
- Riphagen, E. (2022, 18 maart). *Werkvloerdilemma's: Niet elke werknemer krijgt een bonus*. Geraadpleegd van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/personeel/werkvloerdilemmas-niet-elke-werknemer-krijgt-een-bonus/>
- Stichting van de Arbeid. (z.j.) *Risico's bij de toepassing van functiewaarderingssystemen*. Geraadpleegd van <https://www.stvda.nl/nl/thema/arbeid-zorg/gelijke-beloning/achtergrond-info/risicos>
- Streets, V. N. & Major, D. A. (2014). Gender and careers: Obstacles and opportunities. In Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. J. *The Oxford handbook of gender in organizations* (332- 352). Oxford: Oxford University Press.

B.2 Overzicht expertinterviews

#	Functie	Organisatie
1	Hoogleraar bedrijfskunde	Radboud Universiteit Nijmegen
2	Juridisch adviseur	AWVN
3	Programmamanager Werk	WOMEN INC.
4	Beleidsadviseur Juridische Zaken	ABU
5	Hoofd Juridische Zaken	NBB
6	Beleidsadviseur	College voor de Rechten van de Mens
7	Senior onderzoeker en projectleider	Atria
8	Beleidsmedewerker	FNV
9	Senior Managing Consultant	Berenschot
10	Beleidsadviseur	FME
11	PhD onderzoeker	Universiteit van Amsterdam
12	Deelnemer Future of Work Hub	Universiteit Utrecht



C I&O Research Panel en I&O Ondernemerspanel

C.1 I&O Research Panel

Het I&O Research Panel is het online panel van I&O Research. Het panel is ISO 20252-gecertificeerd en heeft betrouwbaarheid en betaalbaarheid hoog in het vaandel. Het I&O Research Panel telt ongeveer 40.000 actieve panelleden. Dit is voldoende groot om landelijk en regionaal representatief steekproefonderzoek uit te voeren of specifieke doelgroepen te benaderen.

Aselecte werving

Panelleden voor het I&O Research Panel worden via aselecte steekproeven en actief door I&O Research zelf geworven. Doorgaans doet I&O Research dit via steekproeven uit (gemeentelijke) bevolkingsregisters. Wij kiezen er bewust voor om zelfaanmelding niet mogelijk te maken, omdat dit kan leiden tot een selectiebias (alleen in onderzoek geïnteresseerde personen melden zich bijvoorbeeld aan). Daarnaast werven we op eigen initiatief en meerdere keren per jaar via omvangrijke adressensteekproeven uit de Basisadministratie Adressen en Gebouwen (BAG). Dit doen we om de kwaliteit van ons panel te borgen.

Actuele profielkenmerken

Van de panelleden zijn veel achtergrondkenmerken reeds bekend. Dit maakt het mogelijk om representatieve steekproeven te trekken of een bepaalde selectie voor onderzoek te benaderen. Behalve standaardkenmerken die voortkomen uit de Gouden Standaard van de MarktonderzoekAssociatie (MOA), beschikt I&O Research voor een ruime meerderheid van onze panelleden over aanvullende profielkenmerken die verder reiken dan de standaard achtergrondgegevens. Wij vragen de panelleden zelf profielkenmerken actueel te houden. Ze dienen hun achtergrondgegevens minimaal één keer per jaar te controleren en, indien nodig, te actualiseren.

Spaarprogramma om binding panelleden te vergroten

I&O Research maakt gebruik van een spaarprogramma om panelleden te stimuleren tot deelname en hun binding met het panel te vergroten. Panelleden ontvangen spaarpunten voor het invullen van vragenlijsten. Het aantal punten is afhankelijk van de lengte en complexiteit van de vragenlijst. Deze punten kunnen zij inwisselen voor Bol.com-tegoed of een donatie aan een goed doel. Door het spaarprogramma zorgen we voor een goede balans tussen enerzijds panelleden die meedoen omdat ze betrokken zijn of onderzoek interessant vinden, en anderzijds panelleden die meedoen omdat ze er wat aan kunnen overhouden. Met deze aanpak realiseert I&O Research gemiddeld een 'gezonde' respons van gemiddeld 50 à 55 procent.

C.2 I&O Ondernemerspanel

Het I&O Research Ondernemerspanel kent een soortgelijke opzet als het I&O Research Panel, maar is specifiek gericht op ZZP'ers en werkgevers. Het panel heeft ongeveer 4.500 leden die zijn geworven via diverse werkgelegenheidsonderzoeken en via gerichte uitnodiging. Het I&O Ondernemerspanel brengt periodiek de wensen en ervaringen van ondernemers op voor hen relevante thema's als innovatie, ondernemersklimaat, duurzaamheid of internationaal ondernemen representatief in beeld. De gemiddelde respons bij onderzoeken van het I&O Ondernemerspanel is gemiddeld 30 procent.



D Achtergrondkenmerken werkgevers

Grootteklasse	# (ongewogen)	% (ongewogen)
2 – 9 werknemers	439	24%
10 – 49 werknemers	525	28%
50 – 99 werknemers	184	10%
100 – 249 werknemers	198	11%
250 – 999 werknemers	194	10%
> 1.000 werknemers	313	17%

Sector	# (ongewogen)	% (ongewogen)	Sector (hercodering)	N
Landbouw of delfstofwinning	51	3%		
Industrie	160	9%	(Land)bouw, nutsbedrijven en industrie	340
Energie- of waterwinning	17	1%		
Bouwnijverheid	112	6%		
Handel	231	12%		
Horeca	80	4%	Commerciële dienstverlening	791
Vervoer	82	4%		
Financiële instellingen	43	2%		
Zakelijke dienstverlening	355	19%		
Openbaar bestuur	119	6%		
Onderwijs	111	6%		
Gezondheid en welzijnszorg	219	12%	Niet-commerciële dienstverlening	530
Cultuur, sport en recreatie	68	4%		
Ideële en belangenorganisaties	13	1%		
Iets anders	195	10%	Anders	195

Contactgegevens

I&O Research Enschede

Zuiderval 70

Postbus 563

7500 AN Enschede

053 - 200 52 00

KVK-nummer 08198802

info@ioresearch.nl

www.ioresearch.nl

I&O Research Amsterdam

Piet Heinkade 55

1019 GM Amsterdam

020 - 308 48 00

info@ioresearch.nl

www.ioresearch.nl