



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Flexibele beloning in Nederland

Tijdens, K.; van Klaveren, M.

Publication date

2008

Document Version

Final published version

Published in

TPEdigitaal

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Tijdens, K., & van Klaveren, M. (2008). Flexibele beloning in Nederland. *TPEdigitaal*, 2(4), 71-91. <http://www.tpedigitaal.nl/archief/4-2008/paper/87>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Flexibele beloning in Nederland

Kea Tijdens en Maarten van Klaveren

De zes belangrijkste vormen van flexibele beloning komen geen van allen voor meer dan drie op de tien Nederlandse werknemers voor, blijkt uit Loonwijzer data 2008-1e kwartaal. Prestatie- of resultaatafhankelijke vormen zijn het meest verbreid in de financiële sector, IT en overige zakelijke dienstverlening. Verschillen tussen sectoren dragen het meeste bij aan de verklaring van de verschillen in verspreiding van flexibele beloning. Opmerkelijk is dat aan de onderkant van de arbeidsmarkt vaker de mening wordt gehoord dat het eigen loon zou moeten afhangen van prestaties dan aan de bovenkant. Hier wordt flexibele beloning waarschijnlijk als een mogelijkheid gezien om een relatief laag inkomen te vergroten.

1 Inleiding¹

Ook al lijkt flexibele beloning van recente datum, het tegendeel is waar. Bij de opkomst van het moderne kapitalisme in ons land, vanaf rond 1850, kwamen aanvankelijk twee beloningsvormen het meeste voor: stukwerk, te betalen aan zelfstandige producenten, in thuisarbeid en in werkplaatsen, en tijdloon met kwalificatiebeloning voor loontrekkers, waarbij meesters, gezellen en leerlingen een verschillend uurloon kregen op basis van verschillen in ervaring. Tegen 1920 deed, vooral onder invloed van de ideeën van Taylor over wetenschappelijke bedrijfsvoering, de professionele vaststelling van tarieven zijn intree, met behulp van tijdsstudies en stopwatch. Het

¹ Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek naar flexibele beloning, dat de auteurs in eerste instantie hebben verricht in opdracht van FNV Bondgenoten ten behoeve van de beloningsconferentie van deze vakorganisatie op 17 juni 2008 (Van Klaveren en Tijdens 2008a), en dat vervolgens is gerepliceerd voor ABVAKABO FNV, FNV Bouw en FNV KIEM voor hun respectievelijke terreinen (Van Klaveren en Tijdens 2008b, 2008c, 2008d). De auteurs bedanken de voor het onderzoek ingestelde klankbordgroep van FNV Bondgenoten en de Stichting Loonwijzer voor de samenwerking bij de uitvoering van dit onderzoek.

stukloon kreeg nu als prestatiebeloning een fundamenteel nieuwe onderbouwing. Tegelijkertijd nam het aantal CAO's toe en werd de beloningsgrondslag steeds meer in CAO's vastgelegd. In 1928 kende ongeveer 40% van de CAO's alleen tijdloon, tegenover een kleine meerderheid met combinaties van tijd- en stukloon; louter stukloon werd in minder dan 5% van de CAO's aangetroffen (Pot 1988: 177-210).

Na de Tweede Wereldoorlog legde de ingroei van de vakbeweging in de instituties van de Nederlandse arbeidsverhoudingen de basis voor een grotere invloed van de werknemers op de loonontwikkeling en de toepassing van beloningssystemen. Geleide loonontwikkeling, een rechtvaardige inkomensverdeling en het aansporen van de werknemers tot behoorlijke prestaties werden nagestreefd door de lonen te baseren op functieclassificatiesystemen. In die systemen kwam zowel het principe 'gelijk loon voor gelijk werk' tot uitdrukking, als het prestatieprincipe waar het de verschillen tussen functies betrof. Het centrale criterium voor de loon-rangorde was niet langer de kwalificatie, maar de aard van de functie (Pot 1988: 278). In 1966 werd functieclassificatie al door driekwart van de industriële bedrijven toegepast. Zowel onder werkgevers als onder werknemersvertegenwoordigers werd prestatiebeloning meer en meer als achterhaald beschouwd. Onder werkgevers speelde de grote administratieve rompslomp mee en bleek het een dure methode om werknemers in de hoogconjunctuur vast te houden. In de vakbeweging was het streven naar afschaffing van prestatiebeloning unaniem: de willekeur van normstellingen, het gebrek aan meetbaarheid van prestaties en de opjaag-effecten waren hier voorwerp van kritiek.

In de loop van de jaren '70 werd de opkomst zichtbaar van post-tayloristische vormen van arbeidsorganisatie, waarin gebroken werd met de klassieke hiërarchie en arbeidsdeling van het Taylorisme. Vooreerst leidde dit tot een toename van klachten over de starheid van de gangbare systemen van functieclassificatie. De vakbeweging richtte haar kritiek niet alleen op de uitkomsten, met name voor de laagstbetaalden, en de procedures van functiewaardering, maar ook op gezichtspunten, graderingscijfers en afweegfactoren (Pot 1988: 326-337). Onder werkgevers gingen stemmen op om beloning directer te koppelen aan de inzet van werknemers. Het zou daarbij vooral moeten gaan om het beter motiveren van werknemers via flexibele of variabele beloning, zoals premies voor afdelingen, variabele toeslagen voor medewerkers die op het einde van hun schaal zaten, afspraken over individuele productiviteit en beloning, en systemen van 'participatie en toerekening' (voordien productiviteitstoerekening geheuten). Volgens een FNV-nota uit 1984 was functiewaardering ondanks mogelijke kritiek toch een goed uitgangspunt om tot rechtvaardige inkomensverhoudingen te komen. Functiewaarderingssystemen zouden moeten

voldoen aan drie belangrijke criteria: integrale toepasbaarheid op alle werknemers; voldoende meetnauwkeurigheid, en voldoende inzichtelijkheid voor alle betrokkenen (FNV 1984: 2, 14, 38). Een functioneringsgesprek is hierbij veelal een belangrijke conditie. Dit vakbondsstandpunt zou ruim twee decennia gehandhaafd blijven, maar vooral vanaf 1998 werden vormen van flexibele beloning toch op grotere schaal toegepast. Inmiddels was in 1985 het percentage CAO's met afspraken over prestatiebeloning tot onder de 10% gedaald.

In de jaren '90 en '00 nam de aandacht voor flexibele beloning toe, in 2008 culminerend in een brede veroordeling van de perverse effecten ervan in relatie met de kredietcrisis. Ondanks de aandacht voor flexibele beloning is er weinig onderzoek gedaan naar het voorkomen ervan. Dit artikel beoogt in deze leemte te voorzien. Centraal staan drie vragen: in welke mate komt flexibele beloning anno 2008 voor, met welke persoons-, baan- en loonkenmerken hangt ze samen, en wat zijn de meningen van werknemers inzake flexibele beloning? Sectie 2 schetst dat het onderwerp geen neutraal terrein is in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, bespreekt definities en gaat in op meetproblemen. Sectie 3 gaat in op de gebruikte onderzoeksmethode en data voor dit artikel. Sectie 4 bespreekt de mate waarin flexibele beloning voorkomt in Nederland, sectie 5 de samenhang met werkplek- en persoonskenmerken. Sectie 6 gaat in op de opvattingen over flexibele beloning. De conclusies zijn te vinden in sectie 7.

2 Flexibele beloning in Nederland

Standpunten van sociale partners. Het VNO-NCW toont zich in 2006 onverbloemd voorstander van een andere benadering van de jaarlijkse salarisonderhandelingen: minder afspraken over structurele loonsverhogingen en meer over eenmalige uitkeringen en resultaatafhankelijke beloning. Voor overleg over een centrale looneis is volgens de werkgeversorganisatie daarom geen plaats meer. Zij ziet als belangrijkste argumenten voor flexibele beloning dat de structurele looncomponent lager kan zijn, waardoor aanpassing aan het economisch tij gemakkelijker zal gaan, en dat de verschillen tussen bedrijven meer tot hun recht kunnen komen (VNO-NCW 2006). Directeur Nieuwenhoven van VNO-NCW stelt: "Het verder flexibiliseren van de beloning maakt het voor bedrijven mogelijk te excelleren (...) Ik pleit ervoor om de helft van alle beloningen eenmalig en flexibel te maken". Hoewel hij zegt het in principe eens te zijn met Van Nieuwenhoven, nuanceert Schouten, hoofd Waarderen en belonen van de AWWN, dit laatste: "Natuurlijk is 1 procent variabel niet gelijk aan 1 pro-

cent vast (.....) Als je 2 procent van de vaste beloning prestatieafhankelijk wil maken, moet je ervan uitgaan dat er anderhalf keer zoveel te verdienen moet zijn. Dat is al plus 3 procent. In de praktijk komt daar dan nog een procentje bij, omdat er over de meeste prestatiebeloningen geen pensioenpremies of vakantietoeslag wordt betaald” (Zweers 2006). Voor het CAO-seizoen 2008 sprak de gezamenlijke arbeidsvoorwaardennota van AWWN, VNO-NCW en MKB Nederland zich uit voor flexibilisering van beloning VNO-NCW / AWWN / MKB-Nederland 2008).

Van alle vakbonden in Nederland heeft FNV Bondgenoten de meest gedocumenteerde ideeën over flexibele beloning, vermoedelijk omdat deze vakbond de meeste CAO's met afspraken over flexibele beloning afsluit. FNV Bondgenoten wil in 2001 via een actieve opstelling aangeven wat ze als goede en minder goede vormen van flexibele beloning beschouwt. De bond staat niet afwijzend tegenover bonussen voor goede resultaten, zolang er geen willekeur bij komt kijken. Ze kan zich onder voorwaarden vinden in beoordelingsafhankelijke groei door de salarisschaal, mits de beoordeling zich richt op de mate van functiebeheersing en de werknemer bij volledige beheersing volgens het schaalmaximum beloond wordt. Extra, structurele beloningen voor competenties van werknemers die dezelfde functies blijven vervullen, worden afgewezen, zeker als die competenties met moeilijk meetbare gedragsaspecten te maken hebben. Bij elke vorm van flexibele beloning vindt de vakbond het belangrijk dat de werkgever een goed en samenhangend sociaal beleid voert met bijbehorende instrumenten zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken en functiewaardering (FNV Bondgenoten 2001). In 2007 stipuleert de vakbond opnieuw dat functiewaardering de basis moet blijven voor het beloningsbeleid (FNV Bondgenoten Adviesgroep 2007: 38-39). Functies moeten via functiewaardering worden ingedeeld in salarisgroepen. Het competentieniveau plus eventueel enkele aanvullende beoordelingscriteria gerelateerd aan de functiebeheersing van een medewerker moeten resulteren in een snellere of langzamere groei binnen de salarisschaal, eventueel met gedifferentieerde eindniveaus per salarisschaal. De feitelijke resultaten ten opzichte van de overeengekomen targets van (groepen van) medewerkers moeten resulteren in een hogere of lagere collectieve resultatendeling en/of individuele bonus.

De argumenten voor flexibele beloning vallen in drieën uiteen. Financiële argumenten stellen dat flexibele beloning aan werkgevers meer mogelijkheden biedt om de arbeidskosten mee te laten bewegen met snel veranderende marktsituaties: bij dalende winsten of omzetten is het gemakkelijker om flexibele vormen van beloning te verlagen of af te schaffen dan om het vaste loon te verlagen, terwijl bij stijgende winsten of omzetten werkgevers gemakkelijk extra kunnen belonen. Arbeidsmarkt-

gerelateerde argumenten betogen dat de in de CAO vastgelegde loonschalen niet voldoen bij krapte op de arbeidsmarkt en dat er tijdelijk arbeidsmarkttoeslagen of individuele toeslagen moeten worden ingezet om werknemers te werven of te voorkomen dat ze naar een andere werkgever gaan. Motivatie-argumenten stellen dat individuele flexibele beloning werknemers stimuleert tot maximale inzet, ontwikkeling en prestatie. Wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot flexibele beloning heeft vooral betrekking op het laatstgenoemde argument. Psychologen hebben vele wetenschappelijke studies gedaan naar de motivatie-effecten van prestatie- of flexibele beloning. De uitkomsten lopen nogal uiteen, maar recent onderzoek levert weinig overtuigend bewijs van sterk positieve effecten op arbeidsmotivatie (Van Silfhout 1995; Langedijk en Ykema-Weinen 2000; Vinke 2004; Armstrong en Murlis 2007).

De verbreiding van flexibele beloning. De verbreiding van flexibele beloning wordt niet systematisch gemeten in Nederland. Meting kan op drie manieren plaatsvinden: via inventarisatie van CAO-afspraken, via enquêtes onder werkgevers of via enquêtes onder werknemers. Alle drie komen voor in Nederland. Ze leveren heel verschillende uitkomsten op.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) publiceert regelmatig onderzoek naar de inhoud van CAO-afspraken. De rapportage 2007 (Ministerie van SZW 2007) heeft betrekking op ruim 120 meest grote CAO's, geldend voor ruim 5 miljoen werknemers. Hier valt flexibele beloning uiteen in eenmalige en structurele uitkeringen (eenmalige uitkering, jaarlijkse gratificatie, 13^e maand) en resultaatafhankelijke uitkeringen (winstdeling, resultaatuitkering, prestatiebeloning). Daarnaast rekent SZW eenmalige collectieve uitkeringen mee als flexibele beloning. Volgens de rapportage bestaan er in 2007 relatief veel afspraken over flexibele beloning in de bouw (100% van de CAO's), overige dienstverlening (93%) en zakelijke dienstverlening (89%), en relatief weinig in landbouw en visserij (60%) en in handel en horeca (65%). Afspraken over flexibele beloning komen relatief vaker voor in ondernemings-CAO's dan in bedrijfstak-CAO's. Afspraken over prestatiebeloning exclusief extra periodieken komen voor in 30% van de door SZW onderzochte CAO's: 15 bedrijfstak-CAO's en 22 ondernemings-CAO's met in totaal 893.000 werknemers. Deze tellingen geven nuttige indicaties, maar zeggen weinig over de aantallen werknemers met flexibele beloning, omdat in CAO's vastgelegde resultaatafhankelijke uitkeringen voorwaardelijk zijn, dus lang niet altijd geëffectueerd worden of voor slechts kleine groepen werknemers. Een telling van CAO's kan opleveren dat 90% van de bedrijven een regeling over flexibele beloning kent, maar wellicht profiteert slechts 10% van de betrokken werknemers in een bepaald jaar daarvan. Daarnaast

wordt, omgekeerd, flexibele beloning nogal eens buiten CAO's om geregeld.

Een tweede bron van informatie vormen enquêtes onder werkgevers. Zo onderzocht BDO CampsObers in 2007 de beloningsvormen van 500 bedrijven in het midden- en kleinbedrijf. Hiervan gaf 59% aan, een bonusregeling te hebben. Dat was een verdubbeling van het aantal bedrijven vergeleken bij eenzelfde soort onderzoek een jaar eerder. Van de bedrijven die hun beloningssystemen aantrekkelijker wilden maken, opteerde de helft voor een hoger maandloon terwijl ruim eenderde het in bonussen zocht (Schiffers 2007). Uit een AWWN-enquête onder 110 bedrijven in oktober 2006, waarvan 70% uit de industrie, bleek dat 93% van deze organisaties ten minste een vorm van flexibel belonen hanteerde (AWVN 2007). Deze cijfers laten, net als die aangaande CAO's, zien dat er op zeer ruime schaal regelingen voor flexibele beloning bestaan. Opnieuw zeggen ze echter niets over de aantallen werknemers voor wie zij worden toegepast.

Een derde bron zijn werknemersenquêtes. Het CBS is wel een belangrijke bron als het gaat om beloning en vaste toeslagen, maar niet met betrekking tot flexibele beloning. Het tweejaarlijkse OSA-arbeidsmarktonderzoek vraagt wel naar flexibele beloning. De OSA onderscheidt a) gratificatie, 13^e maand, eindejaarsuitkering; en b) winstdeling, tantième. Het percentage werknemers met (a) steeg van 23% in 1998, via 33% in 2002, naar 51% in 2004. Bedacht moet bedacht worden dat in 2004 voor het eerst ook de eindejaarsuitkeringen hierbij inbegrepen waren. Daarentegen daalde tussen 2002 en 2004 het percentage werknemers met (b) licht, naar 14% (Fouarge e.a. 2006: 75). Naast de OSA zijn er ook onderzoeksinstituten en consultancies die zogenoemde salary surveys houden. Deze informatie is deels gebaseerd op enquêtes, deels komt ze uit de personeelsbestanden van bedrijven. Vrijwel steeds heeft de informatie uit salary surveys slechts betrekking op een bepaalde sector of beroepsgroep, waardoor de gevonden percentages werknemers met een bepaalde vorm van flexibele beloning sterk uiteen lopen (bijvoorbeeld VEA 2006; Voxius 2007).

Definitie van flexibele beloning. We proberen nu tot een definiëring van flexibele beloning in de Nederlandse verhoudingen te komen. Flexibele beloning betreft flexibiliteit in de hoogte van de beloning; deze is dus vooraf niet gegarandeerd. Ze kan gerelateerd zijn aan verschillende grondslagen: prestaties/resultaten, functioneren, inzetbaarheid, ontwikkeling en marktwaarde. Flexibele beloning kan onderdeel uitmaken van de maandelijkse of jaarlijkse beloning. Tabel 1 laat de verschillende vormen van flexibele beloning zien en de gebruikelijke betalingsperiode. Ook geeft de tabel aan welke vormen in dit onderzoek zijn gebruikt. Hoewel de eerste

vorm, fluctuatie in loon door variatie in uren, doorgaans niet in beschouwingen over flexibele beloning wordt opgenomen, rekenen wij deze wel mee. Het zal blijken dat deze vorm met name aan de onderkant van de arbeidsmarkt niet onbelangrijk is.

Tabel 1 Overzicht vormen van flexibele beloning.

Soort prestatie beloning	Betalingsperiode	Criterium: individu/bedrijf	In dit onderzoek
Fluctuerende uren	Week / maand	Nvt	Vorm 1
Stukloon	Week / maand	Individu	Vorm 2
Commissie of provisie	Maand	Individu	Vorm 2
Foaien	Dag / week / maand	Individu / groep	Niet opgenomen
Resultaat-afhankelijke toekenning jaarlijkse loonronde	Jaar	Individu	Vorm 3
Resultaat-afhankelijke schaal-uitloop-mogelijkheid	Jaar	Individu	Vorm 4
Resultaat-afhankelijke periodiek	(Half)jaar	Individu	Vorm 4
Persoonlijke toeslag, arbeidsmarkttoeslag	Maand	Individu	Vorm 5
Prestatietoeslag	Maand	Individu / groep	Vorm 5
Resultaat-afhankelijke bonus, toeslag, 13e maand, eindejaarsuitkering	Jaar	Individu	Vorm 5
Winstdeling, tantième, resultatendeling	Jaar	Bedrijf	Vorm 6
Aandelenregeling, optieregeling	Jaar	Bedrijf	Vorm 6

Niet onder flexibele beloning vallen in onze optiek: vakantietoeslag, vaste 13^e/14^e maand of eindejaarsuitkering, ploegen- of onregelmatigheids-toeslag, bereikbaarheids- of consignatie-toeslag, overwerktoeslag, ongemakken- of inconveniënten-toeslag, tegemoetkoming in kosten van particuliere ziektekostenverzekering, spaarloon of levensloopregeling, structurele diplomatoeslag, en vergoedingen voor onkosten. Ook het cafeteria-model, met keuzemogelijkheden aangaande de samenstelling van het loon, wordt meestal niet tot flexibele beloning gerekend. Hetzelfde geldt voor beloning op basis van leeftijd en, volgens vaste periodieken, op basis van ervaringsjaren.

Wij hebben uiteindelijk zes vormen van flexibele beloning centraal gesteld: op grond van de literatuurstudie kan worden aangenomen dat dit de zes in ons land meest voorkomende vormen zijn. Tabel 2 geeft deze vor-

men weer en de manier waarop zij in de enquête (waarover zo dadelijk meer) bevraagd zijn.

Tabel 2 Zes vormen van flexibele beloning.

Nr	Label	Vraag in de enquête
1	Loon fluctueert door variatie in uren	"Mijn loon verschilt van maand tot maand" Ja/Nee/Weet niet; met vervolg vraag naar reden, alleen uren indien reden.
2	Stukloon, omzetprovisie, output loon	"Nu willen we vragen stellen over je laatst verdiende loon. Was je laatste loon afhankelijk van ... Stukloon/Omzetprovisie/Aantal klanten, patiënten/Loonwerk in agrarische sector/Geen van bovenstaande "
3	Toekennen jaarlijkse loonronde mede afh. van prestaties	"Is het toekennen van de jaarlijkse loonronde afhankelijk van je prestaties?" Ja/Nee/Weet niet
4	Prestatieafhankelijk periodiek/schaal uitloop mogelijkheid	"Is er in je schaal nog een prestatieafhankelijke uitloopmogelijkheid?" [indien op einde schaal] "Hangt de toekenning van periodieken af van je prestaties?" [indien niet op einde schaal] Ja/Nee/Weet niet
5	Resultaatafhankelijke bonus/13e maand	"Over je jaarlijkse bonussen en toeslagen. Ontving je in het afgelopen jaar" [lijstje] "Resultaatafhankelijke 13e maand", "Resultaatafhankelijke bonus"
6	Winstdeling, aandelen (opties)	"Over je jaarlijkse bonussen en toeslagen. Ontving je in het afgelopen jaar" [lijstje] "Winstdeling"

Bron: Loonwijzer enquête 2008/Q1.

3 Vraagstelling en onderzoeksmethode

De vraagstelling. De grote betrokkenheid van sociale partners en de rol van de CAO bij flexibele beloning doen vermoeden dat het voorkomen van flexibele beloning in Nederland primair sector-specifieke patronen vertoont. De ratio van werkgeverszijde ten aanzien van flexibele beloning hangt daarentegen veeleer samen met tekorten op de arbeidsmarkt, hetgeen baan-specifieke patronen doet vermoeden, of met de motivering van werknemers, hetgeen veeleer een samenhang met persoonskenmerken van

werknemers doet vermoeden. Aan werknemers-zijde zullen individuen in flexibele beloning een mogelijkheid zien om een hoger loon te verwerven. Deze invalshoeken worden hierna empirisch onderzocht, waarbij drie vragen centraal staan:

1. In welke mate komen de zes verschillende vormen van flexibele beloning voor, uitgesplitst naar sector?
2. Hangt het voorkomen van deze vormen van flexibele beloning samen met persoons-, baan- en loonkenmerken?
3. Hangen opvattingen onder werknemers over flexibele beloning samen met het voorkomen van flexibele beloning?

Data. Voor de analyses zijn de Loonwijzer-data gebruikt. Loonwijzer is een permanente, vrijwillige enquête op de website www.loonwijzer.nl. Deze website bevat een salarischek voor de lonen van ruim 450 beroepen toegespitst op de situatie van de bezoeker, beschrijvingen van beroepen, diverse informatie en een doorlopende enquête. De salarischek trekt veel bezoek; in juni 2008 in Nederland bijvoorbeeld 750.000 bezoekers. Deze bezoekers worden opgeroepen om de enquête in te vullen, onder het motto dat zo voor iedereen meer informatie over lonen in de salarischek beschikbaar komt. Op jaarbasis vullen ongeveer 50.000 bezoekers een volledige enquête in. Soms worden extra vragen toegevoegd voor specifieke onderzoeken. In dit geval betrof het een tiental extra vragen over flexibele beloning, tijdelijk toegevoegd ten behoeve van het genoemde onderzoek in opdracht van FNV Bondgenoten.

Voor de analyses in dit artikel zijn Loonwijzer-data van januari – maart 2008 gebruikt.² De analyses zijn beperkt tot werknemers. Zelfstandigen, werkzoekenden, scholieren met bijbaan, meewerkende gezinsleden en dergelijke zijn buiten beschouwing gebleven. We schatten voor de zes vormen steeds hetzelfde model, waarin een aantal persoons-, baan- en loonkenmerken zijn opgenomen. De dataset telt 12.316 observaties van werknemers met valide waarden voor alle persoons-, baan- en loonkenmerken. Voor drie van de zes vormen van flexibele beloning heeft deze dataset voor alle observaties valide waarden, voor de drie overige vormen heeft de dataset 10.105 tot 10.958 observaties. Voor 9.782 observaties zijn er valide data voor alle zes vormen (zie ook Tabel 4).

² In de onderzoeken waarop dit artikel is gebaseerd zijn data van zes maanden (oktober 2007 – maart 2008) gebruikt. Voor dit artikel zijn alleen de data van januari-maart 2008 gebruikt, om de invloed van eventuele veranderingen in CAO's in deze halfjaars-periode te reduceren.

De Loonwijzer is een vrijwillige enquête, waardoor generalisatie naar de totale beroepsbevolking niet mogelijk is. Een vergelijking van geaggregeerde sociografische Loonwijzer-gegevens met die van het CBS wijst echter niet op grote afwijkingen. Voor deze vergelijking zijn de meest recente CBS-gegevens over de afhankelijke beroepsbevolking gebruikt, namelijk die van 2006. De verdeling van beide steekproeven over 36 cellen is vergeleken, te weten geslacht, vast/tijdelijk contract, drie opleidingsgroepen en drie leeftijdsgroepen ($2*2*3*3=36$). Uit de vergelijking blijkt dat de grote groepen, namelijk 25-45-jarige mannen met een vast contract en een midden-opleiding, bij het CBS 12,2% uitmaken en bij Loonwijzer 17,9%, en dat de vrouwen in deze groep bij het CBS 10,8% en bij Loonwijzer 11,1% uitmaken. De 25-45-jarige mannen met een vast contract en een hoge opleiding vormen bij het CBS 9,0% en bij Loonwijzer 10,9%. De vrouwen in deze groep maken bij het CBS 8,8% en bij Loonwijzer 6,9% uit. De ondervertegenwoordigde groep betreft voornamelijk de laag opgeleiden. Besloten is de data niet te wegen, omdat bij gebrek aan representatieve gegevens over de afhankelijke variabelen niet onderzocht kan worden wat het effect van weging is en omdat eerder onderzoek op de effecten van sociografische weging op het loon heeft aangetoond dat dit resulteert in 'scheve' weging (Tijdens 2006). Voor één afhankelijke variabele kon een vergelijking worden getrokken. Het Loonwijzer-percentages voor winstdeling (13%) ligt een fractie onder de 14% met winstdeling of tantième die de OSA vond voor 2004 (Fouarge e.a. 2006: 76).

De persoons-, baan- en loonkenmerken In het model schatten we zes vormen van flexibele beloning. Bij alle vormen veronderstellen we dat ze afhankelijk zijn van persoons-, baan- en loonkenmerken. Vijf persoonskenmerken zijn opgenomen, te weten geslacht, leeftijd in vijf groepen, opleidingsniveau in vijf groepen, levensfase in vier groepen, en autochtonen/allochtonen, waarbij allochtonen ruim gedefinieerd zijn als personen die zelf in het buitenland zijn geboren of wier vaders of moeders in het buitenland zijn geboren. Tien baankenmerken zijn opgenomen, te weten sector in zeven categorieën, bedrijfsgrootte, leidinggevende positie, vast contract, werkend bij organisatie met meerdere vestigingen, werkend bij organisatie waarvan eigendom geheel of gedeeltelijk in buitenlandse handen ligt, functioneringsgesprek gehad in afgelopen jaar, beroepsniveau in vier groepen, vallend onder CAO (waarbij het antwoord 'weet niet' is ingedeeld als 'nee'-antwoord), en voltijds werkend. Ten slotte is een loonkenmerk opgenomen: het jaarloon in vier groepen. Het jaarloon is hier gedefinieerd als het uurloon * aantal arbeidsuren per week * 52. Tabel 3 geeft de gemiddelden en standaarddeviaties weer.

Tabel 3 Gemiddelden en standaarddeviaties van de onafhankelijke variabelen in het model

	Gemiddelde	Std. Deviatie
Persoonskenmerken		
Geslacht (vrouw=1)	0,387	0,487
Leeftijd in 5 groepen (1-5)	2,854	1,104
Levensfase in 4 groepen (1-4)	1,942	1,059
Opleiding in 5 groepen (1-5)	2,774	1,252
Ethnische groep (allochtoon=1)	0,133	0,339
Baankenmerken		
Sector in 7 groepen (1-7)	3,094	1,946
Bedrijfsgrootte in 5 groepen (1-5)	2,983	1,395
Leidinggevend	0,310	0,463
Vast contract	0,829	0,377
Meer dan 1 vestiging	0,657	0,475
Buitenlandse eigenaar	0,189	0,391
Functioneringsgesprek gehad	0,622	0,485
Beroepsniveau obv beroep in 4 groepen (1-4)	2,834	0,859
Valt onder CAO	0,700	0,458
Voltijder	0,765	0,424
Loonkenmerken		
Jaarloon in 4 groepen (1-4)	1,965	1,013

Bron: Loonwijzer enquête 2008/Q1. N=12.316.

4 Het gebruik van flexibele beloning

In de analyses zijn zes vormen van flexibele beloning onderscheiden (Tabel 4). De meest voorkomende vorm is het mede afhankelijk van prestaties (dus flexibel) toekennen van de jaarlijkse loonronde (30%), gevolgd door de resultaatafhankelijke bonus of 13^e maand (28%). De prestatieafhankelijke periodiek of schaaluitloop (21%) en het van maand tot maand fluctuerend loon door variatie in uren (20%) vormen de middencategorie, terwijl winstdeling en aandelen(-opties) (13%) en stukloon / omzetprovisie / loon gerelateerd aan output (8%) het minst voorkomen. Gemiddeld ontvangen Nederlandse werknemers 1,2 flexibele beloningsvormen. In totaal ontvangt 64% van de werknemers ten minste een vorm van flexibele beloning.

Omdat we grote verschillen tussen sectoren vermoeden, zijn deze vormen uitgesplitst naar zeven grote sectoren. In Tabel 4 blijken de verschillen naar sector inderdaad groot (29%).

Tabel 4 Gemiddelden van zes vormen van flexibele beloning naar sector(%)

Sector	1 ^a	2 ^b	3 ^c	4 ^d	5 ^e	6 ^f	7 ^g	8 ^h	St.dev	N
Loon fluctueert door variatie in uren	16	19	35	13	21	4	40	20	0,40	10.899
Stukloon, omzet provisie, output loon	7	9	7	9	3	4	6	30	0,27	12.316
Toekennen jaarlijkse loonronde prestatie-afh.	35	24	29	46	21	10	6	30	0,41	10.105
Prestatie-afh. periodiek, schaaluitloop	23	14	18	31	29	11	8	21	0,46	10.958
Resultaatafhankelijke bonus/13e maand	34	23	32	40	10	8	9	28	0,34	12.316
Winstdeling, aandelen (opties)	19	9	15	16	3	1	25	13	0,45	12.316
Gem. aantal flexibele beloningsvormen (0-6)	1,4	1,0	1,4	1,6	0,9	0,4	0,7	1,2	1,22	9.782
% dat ten minste 1 soort bonus ontvangt	67	57	73	75	57	27	53	64	0,48	9.782

Bron: Loonwijzer enquête 2008/Q1.

^a Industrie, agrarische sector, bouw energie.^b Groot- en detailhandel, horeca.^c Transport, post en telecommunicatie.^d Financiële sector, IT, overige zakelijke dienstverlening.^e Openbaar bestuur, rechtspraak, sociale verzekering.^f Onderwijs^g Zorg & Welzijn^h Totaal

Het minst komt stukloon en omzetprovisie voor: deze vorm blijft in alle sectoren onder 10%. Fluctuerend loon door variatie in uren geeft naar sector een afwijkend patroon te zien en komt relatief vaak voor in zorg en welzijn (40%) en in transport, post en telecom (35%). De andere vijf vormen komen juist weinig voor in zorg en welzijn, en dat geldt voor alle zes vormen ook in het onderwijs. Drie vormen komen het meest voor in de financiële sector, IT en overige zakelijke dienstverlening: toekennen loonronde mede afhankelijk van prestaties (46%, het hoogste percentage van een bepaalde vorm in een sector), resultaatafhankelijke bonus of 13^e maand (40%) en prestatie-afhankelijke periodiek of schaaluitloop (31%). Winstdeling en aandelenopties komen het meest voor in industrie, agrarische sector, bouw en energie (19%); deze sector scoort een tweede positie bij de loonronde mede afhankelijk van prestaties (35%) en bij resultaatafhankelijke bonus of 13^e maand (34%). Opmerkelijk is dat de prestatie-

afhankelijke periodiek of schaaluitloop relatief veel voorkomt in openbaar bestuur, rechtspraak en sociale verzekeringen

Steeds blijkt ruim minder dan de helft van alle werknemers een bepaalde vorm van flexibele beloning te ontvangen. Het is derhalve onwaarschijnlijk dat flexibele beloning in vrijwel elke organisatie 'courant' is, zoals de AWWN op basis van haar onderzoek uit 2006 claimde (AWWN, 2007).

5 Flexibele beloning en persoons- en baankenmerken

De tweede onderzoeksvraag betreft de samenhang tussen de zes vormen van flexibele beloning en de persoons-, baan- en loonkenmerken. Om deze samenhang te onderzoeken hebben we een logit analyse uitgevoerd (zie Tabel 5). We bespreken hierna eerst de resultaten met betrekking tot de persoonskenmerken en daarna de baan- en loonkenmerken.

Het eerste persoonskenmerk is geslacht. Uit de tabel blijkt dat de kansverhouding om wel/niet flexibele beloning te ontvangen voor vrouwen in vergelijking met mannen bij twee vormen kleiner is, namelijk met 30% bij variatie in uren en met 48% bij stukloon. Daarentegen neemt deze kansverhouding toe met 22% voor de prestatie-afhankelijke loonrondes. De overige drie vormen laten geen statistisch significante resultaten zien. Het effect van leeftijd is aanzienlijk bij alle zes vormen van flexibele beloning. De kansverhouding van jongeren tot 25 jaar in vergelijking met de groep 55+ers om wel/niet flexibele beloning te ontvangen neemt voor de vormen variatie in uren en stukloon aanzienlijk toe, terwijl ze juist afneemt bij de overige vier vormen. Het effect van gezinsfase is bij geen enkele vorm van flexibele beloning significant.

Het effect van opleidingsniveau is sterk. De kansverhouding om wel/niet een variatie in uren te ontvangen neemt met een factor vier toe voor laagopgeleiden in vergelijking met universitair opgeleiden. Bij alle overige vormen van flexibele beloning ligt de kansverhouding juist andersom. Het effect van ethnische groep is bij drie vormen significant. De kansverhouding van allochtonen in vergelijking met autochtonen om wel/niet flexibele beloning te ontvangen neemt voor stukloon met 71% toe, terwijl ze bij de resultaatafhankelijke bonus/13^e maand en de winstdeling/opties met 22% respectievelijk 18% afneemt.

In vergelijking met de persoonskenmerken zijn de effecten van de baankenmerken vaker significant. De sector heeft van alle variabelen de grootste verklaringskracht, zo blijkt uit de Wald statistic (niet in de tabel). Bij vijf van de zes vormen van flexibele beloning is een sectorspecifiek pa-

troon te onderscheiden. De kansverhouding op zowel variatie in uren als op stukloon is in de zorgsector groter in vergelijking met de overige sectoren, terwijl de kans op het voorkomen van de drie andere vormen van flexibele beloning daar juist kleiner is.

In de tabel is te zien dat behalve bij variatie in uren en stukloon de kansverhouding toeneemt met de grootte van het bedrijf. Leidinggevende posities doen vrijwel niet terzake, alleen bij het toekennen van de jaarlijkse loonronde is de kansverhouding voor deze groep groter. Een vast contract is van belang bij stukloon, een resultaatafhankelijk deel in de jaarlijkse loonronde, de resultaatafhankelijke bonus en de winstdeling. Voor alle zes vormen blijkt dat het werken bij een organisatie met meer dan een vestiging de kansverhouding op een flexibele beloningsvorm doet toenemen. Werken bij een organisatie die in buitenlands eigendom is doet de kansverhouding bij de vormen resultaatafhankelijk deel in de jaarlijkse loonronde, prestatie-afhankelijke periodiek en resultaatafhankelijke bonus toenemen. Het hebben van een functioneringsgesprek doet voor vier vormen de kansverhouding aanzienlijk toenemen; bij het resultaatafhankelijk deel in de jaarlijkse loonronde is zelfs sprake van een ruime verdubbeling.

Verder is te zien dat de kansverhouding op fluctuerend loon door variatie in uren afneemt met het beroepsniveau, dat de kansverhouding op stukloon niet samenhangt met beroepsniveau en dat ze toeneemt met het beroepsniveau voor de overige vier vormen. Voor werknemers vallend onder een CAO is de kansverhouding op fluctuerend loon door variatie in uren en op winstdeling en aandelen(-opties) groter in vergelijking met werknemers die niet onder een CAO vallen, terwijl het omgekeerde geldt voor stukloon en een resultaatafhankelijk deel in de loonronde. De arbeidsduur is slechts voor twee vormen van belang. Werknemers die voltijds werken hebben een 20% kleinere kansverhouding op fluctuerend loon door variatie in uren. Dit lijkt volledig te passen bij de Nederlandse deeltijdeconomie en bij de bijdrage van deeltijders aan uren-flexibiliteit. Voltijdswerkenden hebben een grotere kansverhouding om een resultaatafhankelijk bonus of deel in de loonronde te ontvangen.

Ten slotte laat de tabel zien dat de hoogte van het jaarinkomen een rol speelt bij de toekenning van vier flexibele beloningsvormen. Hierbij zij vermeld dat het jaarinkomen exclusief bonussen is. Op grond van recente berichtgeving over bonussen in de financiële sector kon al verondersteld worden dat bonussen en een hoog jaarinkomen samenhangen. Uit onze analyses blijkt dat deze observatie stand houdt als gecontroleerd wordt voor opleidings- en beroepsniveau. De kansverhouding op een resultaatafhankelijk deel in de jaarlijkse loonronde, een prestatie-afhankelijke periodiek, een resultaatafhankelijke bonus of een winstdeling, aandelen(-opties) neemt toe met het jaarinkomen.

Tabel 5 Odds ratio voor kans op flexibele beloning (coëfficiënten in exponenten)

	Loon fluctueert door variatie in uren	Stukloon, omzet pro- visie, output/loon	Toekennen jaarlijkse loonronde prestatie-afloop	Prestatieafh periodiek/ schaal uit- prestatie-afloop	Resultaat afh. bonus/ 13e mnd	Winst deling, aandelen (opties)
Persoonskenmerken						
Vrouw	0,709***	0,540***	1,219**	1,077	1,054	0,939
Leeftijd < 24 jr	2,733***	4,415***	1,506**	1,229	1,405*	1,487*
Leeftijd 25-34 jr	1,597***	2,246***	2,298***	1,440**	1,329*	1,194
Leeftijd 35-44 jr.	1,592***	2,028***	2,107***	1,540***	1,351**	1,209
Leeftijd 45-54 jr.	1,257*	1,511	1,862***	1,329	1,060	0,835
Geen kinderen	0,849	1,081	1,12	0,989	1,017	1,038
Jongste kind <=12 jr	0,782*	1,228	1,124	1,118	1,029	1,125
Jongste kind thuis,>12 jr	1,008	1,021	0,877	0,936	1,076	1,211
Basis, VMBO, MAVO	4,083***	0,818	0,457***	0,452***	0,502***	0,647***
HAVO, VWO	3,380***	0,911	0,631***	0,581***	0,821	0,911
MBO	3,513***	0,797	0,594***	0,603***	0,598***	0,679***
HBO	1,499*	1,020	0,914	0,880	0,844	0,814
Allochtoon	1,057	1,714***	0,894	0,993	0,778***	0,813*
Sectoren, baankenmerken						
Industrie, agrarische sector, bouw, energie	0,237***	0,803	8,669***	3,543***	5,740***	14,886***
Groot- en detailhandel, horeca	0,239***	0,922	6,604***	2,556***	4,305***	7,773***
Transport, post, telecom	0,559***	0,742	7,193***	2,672***	5,263***	10,630***
Fin. sector, IT, R&D, etc	0,256***	1,026	10,225***	4,364***	6,121***	11,483***
Openb. bestuur, rechtspraak, soc. verzek	0,413***	0,409***	2,961***	3,626***	0,853	1,063
Onderwijs	0,086***	0,500*	1,309	1,135	0,685	0,498
<10 werknemers	0,707**	1,344*	0,526***	0,501***	0,563***	0,392***
10 - 50 werknemers	0,904	1,484***	0,642***	0,620***	0,647***	0,596***
50-100 werknemers	1,021	1,322*	0,920	0,763**	0,778**	0,728**
100-500 werknemers	1,019	0,977	0,894	0,824**	0,880	0,899
Leidinggevend	0,925	0,996	1,151*	1,057	0,983	1,048
Vast contract	0,681***	1,239*	1,187*	0,952	1,543***	1,629***
Meer dan 1 vestiging	1,453***	1,232*	1,385***	1,220**	1,601***	1,558***
Buitenlands eigendom	0,998	0,970	1,226**	1,252***	1,482***	1,040
Functioneringsgesprek	0,792***	0,866	2,406***	1,955***	1,923***	1,510***
Elementaire beroepen	2,012***	1,246	0,614***	0,643**	0,773*	0,985
Lagere beroepen	1,867***	1,226	0,606***	0,745***	0,659***	0,712***
Middelbare beroepen	1,173	1,027	0,975	0,938	0,912	0,857
Valt onder CAO	1,538***	0,787**	0,663***	1,092	0,909	1,397***
Voltijds werkend	0,731***	1,093	1,229**	1,114	1,206**	1,106
Loon tot 25.000	1,284*	0,846	0,502***	0,579***	0,472***	0,612***
Loon 25.000 tot 35.000	1,039	0,550***	0,801*	0,698***	0,568***	0,814
Loon 35.000 tot 50.000	0,899	0,527***	0,917	0,951	0,734***	0,862
Constant	0,169***	0,048***	0,036***	0,086***	0,076***	0,010***
Sample	10,899	12,316	10,105	10,958	12,316	12,316
-2 Log likelihood	9,429,85	6,236,27	9,981,14	10,022,14	12,242,85	8,222,56
Nagelkerke R Square	0,20	0,08	0,30	0,18	0,26	0,18

Bron: Loonwijzer enquête 2008/Q1. Significantie niveaus *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05.

Tabel 6 Odds ratio voor kans op een positieve opinie over gebruik flexibel loon (coëfficiënten in exponenten)

Persoonskenmerken	
Vrouw	0,786**
Leeftijd < 24 jr	0,971
Leeftijd 25-34 jr	1,054
Leeftijd 35-44 jr	1,122
Leeftijd 45-54 jr.	1,14
Geen kinderen	0,787
Jongste kind <=12 jr	0,855
Jongste kind thuis,>12 jr	1,002
Basisonderwijs, VMBO, MAVO	1,631**
HAVO, VWO	1,328
MBO	1,257
HBO	0,958
Allochtoon	1,431***
Sectoren en baankenmerken	
Industrie, agr. sector, bouw, energie	0,89
Groot- en detailhandel, horeca	1,016
Transport, post, telecom	0,802
Fin. sector, IT, R&D, ov.zak.dnst.verl.	0,743*
Openb. bestuur, rechtspraak, soc. verzek	0,754
Onderwijs	1,865**
<10 werknemers	1,04
10 - 50 werknemers	1,2
50-100 werknemers	1,047
100-500 werknemers	1,039
Leidinggevend	1,363***
Vast contract	1,351***
Meer dan 1 bedrijfsvestiging	0,988
Bedrijf in buitenlands eigendom	0,986
Functioneringsgesprek gehad	1,059
Elementaire beroepen	1,142
Lagere beroepen	1,106
Middelbare beroepen	0,986
Valt onder CAO	1,194*
Voltijds werkend	1,061
Loon tot 25.000	1,801***
Loon 25.000 tot 35.000	1,669***
Loon 35.000 tot 50.000	1,222
Flexibele beloningsvorm	
Loon fluctueert door variatie in uren	1,277***
Stukloon, omzet provisie, output loon	0,845
Toekennen jaarl. loonronde mede afh. van eigen prestaties	1,092
Prestatieafh periodiek/schaal uitloop	0,887
Resultaatafh. bonus/13e mnd	0,769**
Winstdeling, aandelen (opties)	0,979
Constant	0,376***
-2 Log likelihood	6,091,03
Nagelkerke R Square	0,09

Bron: Loonwijzer enquête 2008/Q1. Significantie niveaus *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05.

6 Mening: eigen loon meer afhankelijk van prestaties

In de Loonwijzer-enquête is aan de werknemers de stelling voorgelegd 'Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties'. Er kon geantwoord worden met 'Ja', 'Nee' of 'Geen mening'. Omdat de stelling roterend op het scherm getoond is, hebben slechts 4.962 werknemers in de enquête de stelling voorgelegd gekregen. Hiervan hebben 341 het antwoord 'Geen mening' gegeven. Deze respondenten zijn niet in de analyse meegenomen. Iets meer dan de helft van de respondenten (50,2%) zou willen dat hun loon meer afhankelijk is van de eigen prestaties. In het onderwijs is dit percentage met 64% het hoogst en in de financiële sector met 41% het laagst. Bivariate analyse laat zien dat de wens tot grotere afhankelijkheid van eigen prestaties minder leeft onder de ontvangers van een flexibel loon dan onder de niet-ontvangers, op twee uitzonderingen na. In het onderwijs steunen de ontvangers van flexibel loon de wens meer dan de niet-ontvangers. Bij de vorm 'Loon fluctueert door variatie in uren' geldt hetzelfde: werknemers met een variatie in uren vinden vaker dat hun loon meer mag afhangen van hun prestaties dan werknemers zonder variatie in uren.

Multivariate analyse moet meer licht werpen op de samenhang tussen persoons-, baan- en loonkenmerken en een of meer vormen van flexibel loon enerzijds en de opvatting over flexibele beloning anderzijds (Tabel 6). Het blijkt dat persoonskenmerken nauwelijks significante effecten hebben op de opinie dat het eigen loon meer afhankelijk zou moeten zijn van de eigen prestaties. Er zijn twee uitzonderingen. De kansverhouding om wel of niet de opinie te onderschrijven is voor vrouwen .8 kleiner dan voor mannen, terwijl die voor allochtonen 1.4 groter is.

De baankenmerken laten iets vaker significante effecten zien. Werken in het onderwijs doet de kansverhouding om wel of niet de opinie te steunen met ruim 90% toenemen in vergelijking met werken in de zorg. In alle overige sectoren is de kansverhouding juist lager in vergelijking met de zorg. Werken in een leidinggevende positie of met een vast contract doet de kansverhouding in beide gevallen met ruim 30% toenemen. Vallen onder een CAO doet de kansverhouding met bijna 20% toenemen. Daarentegen is het voor het effect op de opinie over flexibele beloning niet significant als het bedrijf meerdere vestigingen of een buitenlandse eigenaar heeft, of dat er functioneringsgesprekken worden gehouden. De kansverhouding om de opinie over flexibele beloning wel versus niet te steunen wordt kleiner naarmate het beroepsniveau toeneemt.

De loonkenmerken hebben een aanzienlijk effect op de opinie over flexibele beloning. Werken in de laagste jaarloongroep, de groep tot

25.000 euro, doet de kansverhouding om wel of niet de opinie te onderschrijven met 79% toenemen in vergelijking met de hoogste groep, de groep boven 50.000 euro. Van de laagste loongroep is 59% voor flexibele beloning, van de hoogste inkomensgroep is dat slechts 39%.

Kijken we ten slotte naar de effecten van het al dan niet hebben van flexibele beloningskenmerken op de opinie over flexibele beloning, dan vallen twee uitkomsten op. De kansverhouding om te willen dat het loon meer afhangt van de eigen prestaties is 27% groter voor werknemers wier eigen loon fluctueert door variatie in uren dan voor werknemers waarbij dit niet het geval is. De kansverhouding is daarentegen juist lager (.75) voor werknemers die een resultaatafhankelijke bonus ontvangen. Nadere bivariate inspectie van de data laat zien dat 22% van de ja-stemmers een variatie in uren heeft tegen 16% van de nee-stemmers. Daarentegen heeft 27% van de ja-stemmers een resultaatafhankelijke bonus tegen 36% van de nee-stemmers.

7 Conclusies

In welke mate vindt flexibele beloning plaats in Nederland, hoe hangt flexibele beloning samen met persoons-, baan- en loonkenmerken, en wat zijn de opvattingen van werknemers over flexibele beloning? Deze drie vragen vormen de kern van dit artikel. Het voorkomen van zes vormen van flexibele beloning is onderzocht met de Loonwijzer data 2008-1^e kwartaal (N=12.316 werknemers). Bijna twee op de drie werknemers in Nederland ontvangt ten minste een vorm van flexibele beloning. In de financiële sector, IT en overige zakelijke dienstverlening is dit het hoogst (75%) en in het onderwijs het laagst (27%). Elke vorm afzonderlijk komt in veel mindere mate voor. De meest voorkomende vorm is dat de jaarlijkse loonronde mede afhankelijk is van prestaties (30%), gevolgd door de resultaatafhankelijke bonus of 13^e maand (28%). Stukloon en winstdeling/aandelen(-opties) komen het minst voor (8%, resp. 13%). Naar sector bezien komen beide vormen het meest voor in de financiële sector, IT en overige zakelijke dienstverlening; dat geldt ook de prestatie-afhankelijke periodiek of schaaluitloop.

Uit een logit analyse naar de samenhang tussen de zes vormen en persoons-, baan- en loonkenmerken blijkt dat vooral het effect van leeftijd en nog meer het opleidingsniveau sterk is, terwijl levensfase niet van belang is. Jongeren ontvangen minder vaak een prestatie-afhankelijke loonronde en een prestatie-afhankelijke bonus, maar vaker fluctuatie in loon door variatie in uren of een stukloon. Hoogopgeleiden ontvangen vaker dan laag-

opgeleiden een flexibele beloningsvorm, met uitzondering van fluctuatie in loon door variatie in uren.

In vergelijking met de persoonskenmerken zijn de effecten van de baankenmerken groter en vaker significant. Vooral de sector waar iemand werkt is van belang voor het ontvangen van een flexibel loon: in de financiële sector, inclusief IT, R&D, en overige zakelijke dienstverlening, worden prestatie- en resultaatafhankelijke bonussen ingezet, gevolgd door de sector transport, post, telecommunicatie. Werken bij een buitenlands bedrijf, bij een bedrijf met meerdere vestigingen en het hebben van functioneringsgesprekken vergroot de kans op flexibele beloning bij bijna alle vormen. Alleen bij fluctuatie in loon door variatie in uren is dit laatste niet het geval. Hier hebben de ontvangers beduidend minder vaak een functioneringsgesprek gehad.

Het ontvangen van een flexibel loon hangt sterk samen met het eigen loon: werknemers met een laag eigen loon hebben vaker bij fluctuatie in loon door variatie in uren of door stukloon, terwijl de beter verdienenden vaker een flexibel loon ontvangen vanwege prestatie-afhankelijke loonrondes, periodieken en bonussen, en door winstdeling/aandelen(-opties).

De helft van de werknemers zou willen dat het eigen loon meer afhangt van de eigen prestaties, de andere helft niet. Over het algemeen vinden werknemers met flexibele beloning dat hun loon niet meer dan nu het geval is hoeft af te hangen van hun eigen prestaties, terwijl werknemers zonder flexibele beloning dit juist wel vinden. De ontvangers van bonussen vinden de huidige flexibiliteit in hun lonen voldoende, of mogelijk zelfs al te veel. Werknemers met fluctuatie in loon door variatie in uren vormen een uitzondering: zij vinden vaker dat hun loon nog meer zou moeten afhangen van hun prestaties. In het onderwijs, een sector met heel weinig flexibele beloningsvormen, wordt vaker steun gevonden voor de opvatting dat het loon meer af zou moeten hangen van de eigen prestaties, terwijl de opvatting juist niet ondersteund wordt door werknemers in de financiële sector, de sector met de meeste flexibele beloning. Allochtone werknemers, werknemers met minder opleiding en werknemers met een jaarincome tot 25.000 euro, alle drie groepen waarbij flexibele beloning weinig voorkomt, vinden vaker dat hun loon meer afhankelijk zou moeten zijn van de eigen prestaties. Ook leidinggevenden, die niet vaker dan anderen een flexibel loon ontvangen, vinden dat hun eigen loon meer afhankelijk zou moeten zijn van het eigen presteren.

Dit artikel ondersteunt vermoedens dat de beter betaalden en de hoger opgeleiden vaker bonussen ontvangen en dat de lager betaalden en lager opgeleiden vaker een flexibel loon hebben door variatie in uren. Eerstgenoemden kunnen meer verdienen door beter te presteren, laatstgenoemden door meer uren te werken. Eerstgenoemden wensen niet meer flexibiliteit

in hun beloning, laatstgenoemden zouden juist nog meer flexibiliteit en dus meer inkomen willen.

Auteurs

Kea Tijdens (k.g.tijdens@uva.nl) is onderzoekscoördinator bij het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (AIAS) van de Universiteit van Amsterdam. Zij is tevens hoogleraar Arbeidsmarkt en Emancipatie aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Maarten van Klaveren (m.vanklaveren@uva.nl) is economisch onderzoeker bij AIAS en senior consultant bij STZ advies & onderzoek te Eindhoven.

Literatuur

- Armstrong, M. en H. Murlis, 2007, Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Revised 5th Edition, Kogan Page, London/Philadelphia.
- AWVN, 2007, Flexibele beloning in vrijwel elk bedrijf courant, Werk Geven, nr. 1:20-21 (http://www.awvn.nl/Docs/WERKGEVEN_2007_1_ARTIKEL_FLEXBELONING.pdf, geraadpleegd 3-4-2008).
- FNV, 1984, Werk en beloning. Functiewaardering als instrument voor rechtvaardige beloningsverhoudingen. FNV-discussienota maart 1984, Amsterdam.
- FNV Bondgenoten, 2001, Beleidsuitgangspunten (flexibele) beloning FNV Bondgenoten, Utrecht.
- FNV Bondgenoten Adviesgroep, 2007, Modellen flexibele beloning. Een brochure voor bestuurders die systemen van flexibele beloning willen beoordelen of invoeren, Utrecht.
- Fouarge, D., A. Gielen, R. Grim, M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers, en T. Wilthagen, m.m.v. M. de Voogd-Hamelink en A. van Liempt, 2006, Trendrapport Aanbod van Arbeid 2005, OSA, Tilburg.
- Klaveren, M. van en K. Tijdens, 2008a, Flexibele beloning in Nederland. Onderzoek voor FNV Bondgenoten, STZ advies & onderzoek / AIAS-Universiteit van Amsterdam / Stichting Loonwijzer, Eindhoven / Amsterdam (www.wageindicator.org/publications).
- Klaveren, M. van en K. Tijdens, 2008b, Flexibele beloning in de sectoren van ABVAKABO FNV, STZ advies & onderzoek / AIAS-Universiteit van Amsterdam / Stichting Loonwijzer, Eindhoven / Amsterdam (www.wageindicator.org/publications).

- Klaveren, M. van en K. Tijdens, 2008c, Flexibele beloning in de sectoren van FNV Bouw, STZ advies & onderzoek / AIAS-Universiteit van Amsterdam / Stichting Loonwijzer, Eindhoven / Amsterdam (www.wageindicator.org/publications).
- Klaveren, M. van en K. Tijdens, 2008d, Flexibele beloning in de sectoren van FNV KIEM, STZ advies & onderzoek / AIAS-Universiteit van Amsterdam / Stichting Loonwijzer, Eindhoven / Amsterdam (www.wageindicator.org/publications).
- Langedijk, M.C., P.M.L. Ykema-Weinen, 2000, Belonen in strategisch perspectief, Van Gorcum / Stichting Management Studies, Assen.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2007, Najaarsrapportage CAO-afspraken 2007, Den Haag.
- Pot, F., 1988, Zeggenschap over beloningssystemen 1850-1987, NIPG TNO, Leiden.
- Schiffers, M., 2007, Prestatieloon rukt op in MKB, *Het Financieele Dagblad*, 6 oktober 2007.
- Silfhout, R.K. van, 1995, De effectiviteit van prestatiebeloning, *Gedrag en Organisatie*, vol. 8(6): 399-418.
- Tijdens, K.G., 2006, How biased is the Netherlands dataset? AIAS-Universiteit van Amsterdam, Amsterdam (www.wageindicator.org/publications).
- VEA, 2006, Onderzoek Arbeidsvoorwaarden (<http://www.vea.nl/adviesbureau/bureaumanagement/arbeidsvoorwaarden/>, geraadpleegd 5-4-2008).
- Vinke, H.P.W., 2004, Zoeken naar intrinsieke motivatie, Reed Business Information, Amsterdam.
- VNO-NCW, 2006, Hoger loon in eigen hand, *Forum*, 5 oktober 2006 (<http://www.vno-ncw.nl/web/show/id=94744/framenoid=158903/articlecode=5697/articletype=forum>, geraadpleegd 3-4-2008).
- VNO-NCW / AWWN / MKB-Nederland, 2008, Nota arbeidsvoorwaarden 2008: investeren in wendbare organisaties en medewerkers : informatie voor CAO-onderhandelaars, Den Haag / Haarlem.
- Voxius, 2007, Salary Survey onder bedrijfsjuristen, Voxius voor juristen vast en interim, Rotterdam/Amsterdam.
- Zweers, A., 2006, Pleidooi voor prestatiebeloning in de CAO. Variabele loondroom, *Intermediair/PW*, 25 november 2006.