

Gelijke beloning verzekerd?

Gelijke beloning van mannen en vrouwen
bij verzekeringsorganisaties

Drs. Annemieke van Beek MPM

Dr. Babette Pouwels



COLLEGE VOOR
DE RECHTEN
VAN DE MENS

VanDoorneHuiske en partners
Zeist, november 2017

Gelijke beloning verzekerd?

Gelijke beloning van mannen en vrouwen
bij verzekeringsorganisaties

Drs. Annemieke van Beek MPM

Dr. Babette Pouwels

VanDorneHuiske en partners

Zeist, november 2017

Samenvatting,
conclusies en
aanbevelingen

Aanleiding

Het CBS voert sinds 2008 elke twee jaar een groot-schalig onderzoek uit naar het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen in Nederland: de 'loonkloof'. Het gaat in het CBS-onderzoek om het verschil tussen het gemiddelde salaris van alle mannen en het gemiddelde salaris van alle vrouwen in Nederland. In 2014 was de loonkloof bij het bedrijfsleven 20% en bij de overheid 10% (CBS, 2016). Uit alle onderzoeken die tot nu toe zijn uitgevoerd en waarin verschillende variabelen zijn betrokken, blijkt dat altijd een loonverschil ten voordele van mannen resteert dat niet verklaarbaar is door de gemeten objectieve kenmerken.

Slechts mondjesmaat heeft onderzoek plaatsgevonden waarbij op microniveau, in organisaties, is onderzocht in hoeverre sprake is van ongerechtvaardigde beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen (in strijd met de gelijkebehandelingswetgeving). We noemen dit hierna beloningsonderscheid. Daarom heeft de Commissie Gelijke Behandeling (CGB), de voorganger van het College voor de Rechten van de Mens, in 2011 onderzoek uitgevoerd in algemene ziekenhuizen. In navolging daarvan heeft in 2016 het College voor de Rechten van de Mens beloningsverschillen onderzocht bij hogescholen. Het onderhavige onderzoek in de verzekeringsbranche is het derde onderzoek waarmee het College aandacht vraagt voor de problematiek van ongelijke beloning op grond van geslacht en in kaart brengt welke mechanismen in het beloningsbeleid het risico op beloningsonderscheid doet ontstaan.

Wat is onderzocht?

Bij dit onderzoek zijn vier verzekeringsorganisaties betrokken, variërend in omvang. Het onderzoek onder verzekeringsorganisaties richt zich op het signaleren van knelpunten in beloningsbeleid en beloningspraktijk van verzekeringsorganisaties, het blootleggen van risico's op beloningsonderscheid en het verkrijgen van inzicht in de onderliggende mechanismen die dit veroorzaken. Hiervoor zijn eerst de salarisgegevens van alle betrokken medewerkers geanalyseerd. Daarna is in elke organisatie een selectie gemaakt van vijf functieniveaus om te onderzoeken. Binnen deze functieniveaus zijn per functie-niveau vier paren medewerkers geselecteerd van een man en een vrouw die gelijkwaardige functies vervullen. Van elke medewerker binnen het paar zijn het aanvangssalaris en de salariscroei onderzocht en zijn de toegepaste beloningscriteria en beloningselementen in kaart gebracht. Op deze manier wordt duidelijk in welke mate bij de betrokken bedrijven beloningsverschillen bestaan tussen mannen en vrouwen.

Methode

Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Het kwantitatieve deel betreft een statistische analyse van de personeels- en salarisgegevens van alle 18.940 werknemers bij de onderzochte verzekeringsbedrijven. Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek heeft het karakter van casestudies. Met behulp van de methode van paarsgewijze vergelijkingen zijn de lonen van een mannelijke en een vrouwelijke werknemer die arbeid van gelijke waarde verrichten, met elkaar vergeleken en is in kaart gebracht op basis van welke beloningsmaatstaven (beloningscriteria) deze lonen tot stand gekomen zijn. Deze vergelijkingen worden gemaakt op basis van informatie uit individuele personeelsdossiers en gesprekken met personeelsadviseurs over de inschaling en de salariscroei tijdens het dienstverband. Door paarsgewijze vergelijkingen kan worden bepaald of (de toepassing in de praktijk van) het beloningsbeleid in een organisatie op een neutrale of niet-neutrale manier tot stand is gekomen. Op deze manier worden eventuele beloningsverschillen verklaard en de risico's op beloningsonderscheid binnen het beloningsbeleid van verzekeringsorganisaties opgespoord.

Maatstaven, neutraal en niet-neutraal

Beloningsmaatstaven zijn factoren die van invloed zijn op de vaststelling van het aanvangssalaris en van salariscroei en/of salarisdalingen. In navolging van de onderzoeken naar gelijke beloning bij ziekenhuizen en hogescholen, zijn de beloningsmaatstaven die de betrokken verzekeringsorganisaties hanteren, gekwalificeerd als neutraal of niet-neutraal. Een niet-neutrale maatstaf is een beloningscriterium, waarvan de toepassing het risico van beloningsonderscheid op grond van geslacht in zich draagt. In de meeste gevallen zijn werkgevers zich niet bewust van dit risico. Bij neutrale beloningsmaatstaven gaat het om factoren die het aanvangssalaris of de salariscroei bepalen en die wel in lijn zijn met de gelijkebehandelingswetgeving. Wanneer neutrale maatstaven gelijk worden toegepast bij mannen en bij vrouwen, is er geen sprake van beloningsonderscheid. Overigens betekent het niet dat een werkgever die een niet-neutrale maatstaf toepast, daarmee heeft bedoeld onderscheid op grond van geslacht te maken. Het gaat om beloningsmaatstaven met een meer of minder willekeurig karakter en waarvan het hanteren een risico op beloningsonderscheid met zich meebrengt.

Bevindingen

Het onderzoek is gebaseerd op de gegevens van de vier organisaties uit de verzekeringsbranche. Samen hebben deze organisaties 18.940 werknemers, 9.904 mannen en 9.036 vrouwen, die op 31 december 2015 in dienst waren. In de vijf geselecteerde functiegroepen werken in totaal 9.382 werknemers, 4.972 mannen en 4.410 vrouwen. Dat is de helft van het totaal aantal werknemers in de organisaties uit het onderzoek.

In de deelnemende organisaties zijn de mannen en vrouwen ongeveer gelijk verdeeld. Meer vrouwen werken in de lagere functiegroepen: ongeveer drie kwart van het personeel in de laagste twee functiegroepen is vrouw. In de twee hoogste functiegroepen is een derde vrouw.

De mannen verdienen bij de vier verzekeringsorganisaties gemiddeld 3.999 euro per maand en de vrouwen 3.465 euro, omgerekend naar een voltijddienstverband. Het gemiddelde beloningsverschil ('de loonkloof') tussen de naar voltijd omgerekende salarissen van alle 18.940 medewerkers uit het onderzoek bedraagt daarmee 13,3% ten nadele van vrouwen.

Het verschil in functieniveau tussen mannen en vrouwen verklaart in het algemeen een groot deel van de loonkloof. Bij de gangbare berekeningen van de loonkloof gaat het om het verschil in gemiddeld loon tussen alle mannen en vrouwen. Er wordt dan geen rekening gehouden met het functieniveau. Omdat in de hoogste functiegroepen met de hoogste salarissen meer mannen dan vrouwen zitten, valt het gemiddelde loon van mannen ook hoger uit. Als we bij de betrokken verzekeringsorganisaties de loonkloof berekenen binnen de functiegroepen, dan daalt die zienderogen. Deze (gecorrigeerde) loonkloof varieert in dat geval van 0,2% tot 3% in het nadeel van vrouwen.

In hoeverre is sprake van ongelijke beloning tussen mannen en vrouwen binnen de onderzochte verzekeringsbedrijven?

In dit onderzoek zijn in totaal 76 paren geanalyseerd van een man en een vrouw binnen dezelfde functiegroep. Bij 87% van deze paren is sprake van een loonverschil tussen de vrouw en de man in het paar (de maatman). Het loonverschil is ongeveer even vaak in het voordeel als in het nadeel van de vrouw. De loonverschillen binnen de onderzochte paren lopen uiteen van een verschil van 30% in het nadeel van de vrouw tot 25% verschil in het voordeel van de vrouw. Over het algemeen geldt: hoe lager het functieniveau, des te kleiner het loonverschil. Omdat een loonverschil niet persé toe te schrijven is aan factoren die in strijd kunnen zijn met de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen, is ook niet

automatisch sprake van beloningsonderscheid.

Daarom is in de paren de beloning onder de loep genomen en is onderzocht welke neutrale en niet-neutrale beloningsmaatstaven zijn toegepast bij de vrouw en de maatman in de paren. Uit deze analyses blijkt dat de beloningsgroei (aanwas) van mannen en vrouwen voor een belangrijk deel toe te schrijven is aan de toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven. De niet-neutrale aanwas is, met uitzondering van de laagste functiegroep, in alle functiegroepen hoger voor mannen. Mannen profiteren in het algemeen meer van niet-neutrale aanwas dan vrouwen. Een groter deel van hun salaris is toe te schrijven aan de toepassing van niet-neutrale maatstaven en zij ontvangen ook hogere bedragen als gevolg van niet-neutrale beloningsmaatstaven. Met toepassing van niet-neutrale maatstaven lopen werkgevers bij beroepsprocedures het risico op beloningsonderscheid.

Welke mechanismen spelen een rol bij de totstandkoming van beloningsongelijkheid?

Verzekeringsbedrijven hebben in het algemeen een transparant beloningssysteem met een uitgewerkte en uitgeschreven beloningssystematiek. Elke organisatie kenmerkt zich door een eigen beloningsbeleid en een eigen bedrijfs-cao. In de casestudies zijn geen aanwijzingen gevonden dat de beloningsmaatstaven uit de cao, of het interne personeels- en beloningsbeleid in zichzelf discrimineren naar sekse. Toch worden in 68 van de 76 paren niet-neutrale maatstaven toegepast op functiehouders die arbeid van gelijke waarde verrichten. Bij de verzekeringsorganisaties blijkt dat de toepassing van de volgende niet-neutrale maatstaven de grootste risico's op beloningsonderscheid voortbrengen:

- Te hoge of lage inschaling van het aanvangssalaris, bijvoorbeeld om groeiperspectief te bieden;
- Onderhandelingen;
- Aansluiting bij het laatst verdiende salaris;
- Ontbreken van informatie in de personeelsdossiers over toegepaste normen bij inschaling;
- Ontbreken van informatie in de personeelsdossiers over de salarismgroei of over salarisverhoging die de leidinggevende vaststelt bij bevordering naar een hogere functie;
- Onjuiste toepassing bevorderingspercentages;
- Toepassing salarisgaranties, met name na fusie en reorganisatie;
- Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en toeslagen.

Opvallend was dat de motivatie achter de inschaling en de toepassing van beloningsmaatstaven daarbij, in veel cases niet transparant bleek en dat niet of nauwelijks gedocumenteerd wordt in de personeelsdossiers. Dat wil niet automatisch zeggen dat de werkgever onjuist handelt

of dat beloningsonderscheid optreedt. Maar de werkgever loopt dan wel risico, daarom is in dit onderzoek het ontbreken van informatie als 'niet-neutraal' aangemerkt.

Welke specifieke risico's op beloningsonderscheid bestaan binnen het beloningsbeleid van de betrokken verzekeringsorganisaties?

In de verzekeringsbranche zijn fusies en reorganisaties aan de orde van de dag. Als het gaat om toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven, levert dat een risico op. De inschaling na fusie of reorganisatie is vaak niet duidelijk en/of wordt niet vastgelegd in dossiers. Overgangsregelingen, -compensaties en arbeidsvoorwaardelijke afspraken zijn vaak niet transparant. Bijvoorbeeld of deze voor alle werknemers gelden, of dat er individuele, aanvullende afspraken gemaakt worden over structurele compensaties of persoonlijke toeslagen, zoals een structureel hoger persoonlijk schaalmaximum, om eerder verworven rechten te behouden, of om eerder verworven groeiperspectief te behouden. Dit levert een risico op ongelijke beloning op. Niet alleen tussen mannen en vrouwen, maar ook tussen 'oude' en 'nieuwe' werknemers binnen de organisatie. Opgemerkt moet worden dat hier een spanningsveld kan ontstaan tussen rechtszekerheid en het gelijkebehandelingsperspectief.

Steeds meer werkgevers willen een aantrekkelijke werkgever zijn en bieden *maatwerkbeloning* aan voor medewerkers. Maatwerk brengt een risico op willekeur met zich mee en daarom is het belangrijk dat de noodzaak voor maatwerkbeloning wordt getoetst en jaarlijks wordt geëvalueerd. Binnen de onderzochte verzekeringsorganisaties blijkt dat in de praktijk afwijking van het formele beleid of grotere vrijheidsgraden voor leidinggevenden bij de toekenning van variabele beloning, kan leiden tot (meer) willekeur. Is een beloningsverschil eenmaal ontstaan, dan kan dit door het ontbreken van expliciete beloningscriteria bij aanvangssalaris of salariscroei, bovendien lang blijven doorwerken in de toekomst.

Benadeling vrouwen

Wanneer vindt beloningsonderscheid in het nadeel van vrouwen plaats? Bij de inschaling wordt relevante werkervaring niet altijd goed meegewogen. Opvallend is dat een onjuiste inschaling in de onderzochte paren bijna altijd in het nadeel van de vrouw uitpakt. Ook wanneer aansluiting gezocht wordt bij het laatstverdiende salaris, leidt dit in de meeste gevallen tot een beloningsnadeel voor vrouwen.

De verzekeringsorganisaties uit het onderzoek geven aan dat salarisonderhandelingen gangbaar zijn bij inschaling en salariscroei. Relevante achtergrondinformatie hierover

is niet in de personeelsdossiers terug te vinden. Ook niet precies te achterhalen is hoe vaak dit voorkomt en over welke bedragen het gaat. Wanneer dit wel gedocumenteerd werd, betrof het alleen onderhandelingen over salaris en salarisgaranties van mannen. Dit leverde beloningsvoordelen op voor mannen.

Aanbevelingen en transfer naar de praktijk

Dit onderzoek is voortgekomen uit een behoefte naar informatie over de mate van (on)gelijke beloning op de Nederlandse arbeidsmarkt en in sectoren van die markt. Het onderhavige onderzoek betreft een loononderzoek met behulp van micro-onderzoek onder vier verzekeringsbedrijven uitgevoerd door middel van parenanalyses met behulp van dossieronderzoek. Dergelijk onderzoek is zeer arbeidsintensief. Het vraagt van de deelnemende organisatie actieve medewerking; de gehele salaris-historie van de man en de vrouw binnen een paar moet doorgrond worden en personeelsinformatiesystemen per bedrijf blijken niet altijd even duidelijk, volledig of compatibel te zijn.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Om beter te kunnen begrijpen waarom er ook in 2017 nog steeds aanzienlijke salarisverschillen bestaan tussen vrouwen en mannen en hoe deze verschillen zich ontwikkelen over de levensloop, is aanvullend onderzoek van belang. Wat zijn op dit moment de belangrijkste oorzaken van de loonkloof tussen vrouwen en mannen? En in hoeverre verschillen die oorzaken voor verschillende groepen werknemers? Ook is meer kennis nodig over welke maatregelen effectief zijn om salarisverschillen tussen mannen en vrouwen te verkleinen.

Het verschil in loon tussen mannen en vrouwen is veel groter dan dat wat verklaard wordt door onrechtvaardig beloningsonderscheid. Overige verklaringen spelen een grote rol. Wil men andere oorzaken van mogelijke verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen opsporen, dan is onderzoek nodig naar loopbaanpaden van mannen en vrouwen. Mannen hebben vaker een verticale carrière en het loopbaanpad van vrouwen kenmerkt zich door een meer horizontale weg (CBS, 2016). Bovendien wordt de loopbaan van vrouwen vaker onderbroken dan van mannen bijvoorbeeld door de combinatie van werk en zorg. Ook als mannen en vrouwen een gelijke startpositie hebben, neemt in de tweede helft van de carrière de loonkloof tussen mannen en vrouwen toe (SCP, 2016).

Ook verschillen in arbeidsduur en de segregatie in opleidingsrichting en sector zijn van invloed op de loopbanen van mannen en vrouwen en daarmee op hun inkomen en economische positie en zelfstandigheid. Meer inzicht in verschillen in loopbaanontwikkeling van

mannen en vrouwen over de levensloop, de mechanismen die dit verklaren en de gevolgen voor het loon en economische zelfstandigheid is van belang.

Ook stereotyperingen bij leidinggevendenden die een rol spelen bij promotie spelen een rol (Henderikse, 2012). Rolpatronen en tradities beïnvloeden eveneens werkpatronen en beloning. Uit Nederlands en buitenlands onderzoek blijkt dat vrouwen in typisch 'vrouwelijke' sectoren (denk aan onderwijs en zorg) minder goed betaald worden dan vrouwen in sectoren waar overwegend mannen werkzaam zijn. Dit vinden we ook voor leidinggevende posities. (Europese Commissie, 2014; Busch en Holst, 2011; Merens et al., 2010; Merens en Hermans, 2008; Bakker et al., 2009; Plantenga en Remery, 2006; De Ruijter, 2002). Onderzoek kan inzicht verschaffen in de invloed van deze culturele componenten bij leidinggevendenden, in bedrijven en in sectoren op de loopbanen en beloning van mannen en vrouwen.

Ook psychologische factoren, zoals verschil in gedrag van vrouwen en mannen tijdens sollicitaties of bij de uitvoering van het werk, spelen een rol bij beloningspraktijken (zie bijvoorbeeld CBS, 2016). Zo blijkt uit onderzoek in de VS en Australië dat mannen veel vaker over hun salaris onderhandelen dan vrouwen en met meer succes (Babcock en Laschever 2003; Bowles en McGinn 2008; Bowles et al. 2005; Artz et al. 2017). In navolging van deze buitenlandse onderzoeken is inzicht nodig in sollicitatiegedrag en loopbaangesprekken en het verschil tussen mannen en vrouwen.

Aanbevelingen voor werkgevers

■ Bewustwording van het verschil in neutrale en niet-neutrale beloningsmaatstaven

Het beloningssysteem en het beloningsbeleid van de betrokken verzekeraars zijn over het algemeen goed onderbouwd en uitgewerkt en stelt leidinggevendenden in staat professioneel beloningsbeleid toe te passen. Zorg daarom voor inzicht in het verschil in neutrale en niet-neutrale toepassingspraktijken in het beleid. Bewustwording bij leidinggevendenden van de risico's op beloningsonderscheid bij de toepassing van niet-neutrale maatstaven in de praktijk is cruciaal en is een eerste stap op weg naar beloningsgelijkheid.

■ Monitor en analyseer data

Monitor de beloningspraktijken in de organisatie o.a. op sekseverschillen bij startsalarissen, beoordelingspraktijken (beoordelingsscores) van leidinggevendenden, salarisgaranties en incidentele variabele beloningen.

De methodiek van parenvergelijking kan gebruikt worden om beloningsongelijkheid op ondernemingsniveau te signaleren. Inzicht in risico's die optreden bij de toepassing van beloningsmaatstaven, biedt management en HR bovendien instrumenten om beloningsbeleid zoals door managers in de praktijk uitgevoerd te monitoren, aan te passen en maatregelen te nemen op ondernemingsniveau.

■ Maak bij de inschaling transparant welke beloningsmaatstaven worden toegepast, zoals relevante werkervaring en competenties.

Hoewel het beloningsbeleid in de regel transparant is, gebeurt vaststelling van het aanvangssalaris door het verband te leggen met ervaring elders opgedaan vaak gevoelsmatig en ad hoc. Dit houdt een risico in van willekeur. Ontwikkel daarom gedocumenteerde criteria voor de inschaling.

■ Aansluiting zoeken bij het laatst verdiende salaris en onderhandelen over het aanvangssalaris zijn meestal niet-neutrale beloningsmaatstaven.

Bij vaststelling van het aanvangssalaris wordt vaak niet over formele beoordelingscriteria gesproken en vindt 'handje klap' plaats over bedragen. Het is belangrijk dat leidinggevendenden en HR zich hiervan bewust zijn en beleid ontwikkelen. Maak afspraken over de relevante werkervaring en vertaal dit naar inschaling op de salarisschaal.

■ Schaal nieuwe medewerkers in de salarisschaal passend bij hun relevante werkervaring en niet onder het schaalmaximum om groeiperspectief te bieden.

Het is begrijpelijk dat in de beloningspraktijk een leidinggevende groeiperspectief wil bieden maar dit leidt tot een risico op beloningsonderscheid ten opzichte van collega's met gelijke werkervaring die al wel op het schaalmaximum zitten. Inschaling moet gebeuren op basis van werkervaring en competenties. Groeiperspectief kan op een andere wijze geboden worden.

■ Ken toeslagen toe in bedragen boven het huidige functieloon (en niet in een hogere functieschaal)

Toeslagen of salarisgaranties worden regelmatig toegekend door een medewerker in een hogere, naastliggende salarisschaal te plaatsen. Dat brengt een risico op beloningsonderscheid met zich mee ten opzichte van collega's die voor hetzelfde werk in een lagere schaal zitten. Dergelijke toeslagen kunnen daarom beter tijdelijk of eenmalig worden toegekend. Belangrijk is dat alle afspraken administratief goed worden vastgelegd in het dossier inclusief de motivatie achter de toegekende garantie. Bouw indien mogelijk toeslagen in enkele jaren af.

- *Wees bij fusies en reorganisaties waakzaam voor toepassing van niet-neutrale maatstaven waardoor beloningsonderscheid kan ontstaan.*

Juist op deze momenten worden afspraken gemaakt, onderhandelingen gevoerd tussen fuserende partijen, werknemersorganisaties en individuele werknemers. Rechtszekerheid en het gelijkebehandelingsperspectief kunnen daarbij op gespannen voet met elkaar komen te staan. Waakzaamheid voor toepassing van niet-neutrale maatstaven is belangrijk.

- *Leg maatwerkafspraken vast in het personeelsdossier, inclusief motivering van het maatwerk.*

We zien een trend van verruiming van de vrijheidsgraden en beleidsruimte van leidinggevenden bij beoordeling en beloning van werknemers. Meer individuele vrijheid geeft echter ook meer ruimte voor willekeur en toepassing van maatstaven op een niet-neutrale wijze.

Bewustwording bij leidinggevenden van de risico's op beloningsonderscheid bij de toepassing van niet-neutrale maatstaven is belangrijk. Een handleiding of checklist voor leidinggevenden draagt bij aan bewustwording en toepassing van beloningsmaatstaven op niet-neutrale wijze.

Voorwoord

Arbeid van gelijke waarde moet gelijk worden beloond. Onderscheid op grond van geslacht is daarbij verboden. We vinden dit terug in artikel 7:646 van het Burgerlijk Wetboek en artikel 7 van de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen (WGB). Ondanks het feit dat deze uitgangspunten al sinds jaar en dag in de wet zijn opgenomen en in Nederland waarschijnlijk geen werkgever meer te vinden is die in zijn beloningsbeleid bewust onderscheid maakt tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers, ervaren vrouwen nog altijd discriminatie bij hun beloning.

Gelijke beloning keert dan ook regelmatig terug als onderwerp van discussie in de media. Wetenschappelijk onderzoek dat wijst op onverklaarbare verschillen tussen mannen en vrouwen wordt daarbij helaas nog wel eens met een drogreden opzij geschoven. Het probleem wordt versmald tot een vermeend gebrek aan ambitie van vrouwen en hun deeltijdwensen. Ook de dooddoener dat vrouwen eens beter moeten gaan onderhandelen duikt regelmatig op. De gelijkebehandelingswetgeving biedt een objectief kader om het debat over beloningsonderscheid te voeren. Daarin is gelijke beloning geformuleerd als een opdracht aan de werkgever, die zijn werknemers op grond van gelijkwaardige maatstaven dient te belonen (artikel 9 WGB).

Aan de hand van dat wettelijke kader voerde het College voor de Rechten van de Mens en zijn voorganger, de Commissie Gelijke Behandeling, eerder grootschalige loononderzoeken uit bij hogescholen (2016) en algemene ziekenhuizen (2011). Deze onderzoeken leverden tal van inzichten op in de valkuilen bij het vaststellen van het aanvangssalaris en de salariscroei. Valkuilen die kunnen leiden tot ongelijke beloning van mannen en vrouwen. Gebleken is dat vrouwen twee keer vaker het slachtoffer zijn van dergelijke valkuilen dan hun mannelijke collega's. Zo bleek dat bij de hogescholen vrouwen veel vaker ten onrechte te laag werden ingeschaald. Bij de algemene ziekenhuizen waren salarisonderhandelingen een verklaring voor de gemiddeld hogere inschaling van mannelijke werknemers. 'Handjeklap' is vanuit het perspectief van gelijke behandeling geen rechtvaardiging voor salarisverschillen. Vrouwen leren om beter te onderhandelen is dan ook niet de manier om de verschillen in beloning te slechten.

Het voorliggende rapport betreft een onderzoek naar beloningsonderscheid in de private sector, bij verzekeringsmaatschappijen. In vergelijking met de eerdere onderzoeken komt uit het onderzoek dat VanDoorneHuiskes en partners in opdracht van het College heeft uitgevoerd een minder sterk onderscheidmakend effect naar voren.

Het op onjuiste wijze toepassen van beloningsmaatstaven kan dan gemiddeld genomen zowel negatieve als positieve effecten hebben op het salaris dat een vrouw verdient in vergelijking met haar mannelijke collega die soortgelijk werk doet. Het zou echter te gemakkelijk zijn om te concluderen dat beloningsonderscheid daarmee geen aandacht verdient in deze sector. Zowel bekende als nieuwe valkuilen steken in het beloningsbeleid van alle vier de onderzochte organisaties de kop op. Valkuilen, of beter gezegd: niet-neutrale toepassingen van beloningsmaatstaven, die in loonzaken bij het College mogelijk kunnen leiden tot het oordeel dat jegens de individuele werknemer verboden onderscheid op grond van geslacht wordt gemaakt.

Dit rapport kan daarom zowel binnen als buiten de onderzochte sector aanleiding zijn voor een echte discussie over de beloningspraktijk, met daarbij aandacht voor de valkuilen. Dat kan ervoor zorgen dat gelijk loon is verzekerd!

Adriana van Doijeweert

voorzitter College voor de Rechten van de Mens

Dit onderzoeksrapport is tot stand gekomen door de steun en inspanning van velen.

Dank gaat uit naar de medewerkers van de betrokken verzekeringsorganisaties. In het bijzonder de medewerkers van HR, de financiële en personeelsadministraties die de gewenste gegevens aangeleverd hebben en hebben geholpen bij het in kaart brengen van de functie- en salarishistorie van de geselecteerde paren en informatie over het beloningsbeleid van de eigen organisatie.

Ook hebben een breed samengestelde externe klankbordgroep en een interne werkgroep meegedacht en ideeën aangeleverd.

Tenslotte is het onderzoek ook mogelijk gemaakt door de inhoudelijke en materiële inbreng van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Inhoudsopgave

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	2
Voorwoord	8
Wie zijn betrokken bij dit onderzoek?	12
Begrippen en definities	13
1 Inleiding	16
1.1 Waarom dit onderzoek?	17
1.2 Leeswijzer	18
2 Doel, onderzoeksvraag en opzet	20
2.1 Doel en onderzoeksvraag	21
2.2 Methode	21
2.3 Aanpak	21
2.4 Beloningsbeleid bij de betrokken verzekeringsorganisaties	22
2.5 Selectie functiegroepen en werknemers	23
2.6 Paarsgewijze vergelijking	24
2.7 Beperkingen van het onderzoek	24
3 Beloningsmaatstaven	26
3.1 Neutrale maatstaven	27
3.2 Niet-neutrale maatstaven	28
3.3 Correcties	35
3.4 Aanwas	36
4 Bevindingen	38
4.1 Achtergrondkenmerken van de onderzoeksgroep	39
4.2 Loonkloof	41
4.3 Paren	42
4.4 Neutrale en niet-neutrale aanwas	42
4.5 Beloningsmaatstaven	43
4.6 Paarsgewijze vergelijkingen-totaal	46
4.7 Overwegingen	47
5 Casestudies	48
5.1 Verzekeringscase 1	49
5.2 Verzekeringscase 2	54
5.3 Verzekeringscase 3	60
5.4 Verzekeringscase 4	65
6 Relevante observaties	72
Literatuur	74

Wie zijn betrokken bij dit onderzoek?

Interne werkgroep

Het College heeft voor dit onderzoek een interne werkgroep samengesteld, bestaande uit:

Drs. B. Dekker – Directeur

Mr. M.A. de Groot – Senior juridisch adviseur

Prof. mr. N.M.C.P. Jägers – Collegelid

Klankbordgroep

Mr. J.E. Boonekamp, Senior beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden, Verbond van Verzekeraars

Drs. P.J. Kersten, Senior adviseur functiewaardering en belonen, De Unie

Dr. mr. A.G. Veldman, Universitair docent arbeidsrecht, Universiteit Utrecht

Mr. S.V. Kraus, Beleidscoördinator gendergelijkheid, Directie Emancipatie, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Mr. F.E.M. Eijnwachter, Senior beleidsmedewerker, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Begrippen en definities

Bij het lezen van dit rapport komt een aantal begrippen en termen regelmatig terug. Hierna volgt uitleg van de meest gebruikte begrippen.

Aanwas

De beloning boven of onder het minimumsalarisbedrag van de geldende salarisschaal (het minimumfunctieloon). De aanwas ontstaat door de toepassing van neutrale en/of niet-neutrale beloningsmaatstaven en kan zowel een negatief als een positief bedrag zijn.

Arbeid van gelijke waarde

Functies die op grond van weging met een deugdelijk functiewaarderingssysteem binnen dezelfde functiegroep vallen.

Beloningsmaatstaf (algemeen)

Iedere factor die van invloed is op de vaststelling van het aanvangssalaris en van salarisstijgingen en/of salarisdalingen.

Beloningsmaatstaf neutraal

Een beloningsmaatstaf die geen risico van onderscheid op grond van geslacht in zich draagt.

Beloningsmaatstaf niet-neutraal

Een beloningsmaatstaf die het risico van onderscheid op grond van geslacht in zich draagt of een maatstaf die – door de wijze waarop hij is toegepast – kan leiden tot onderscheid op grond van geslacht.

Beloningsonderscheid

Verschillen tussen mannen en vrouwen in beloning voor arbeid van gelijke waarde (binnen dezelfde functiegroep), die ontstaan door het toepassen van beloningsmaatstaven die naar hun aard of door de manier waarop zij worden toegepast in strijd zijn met de gelijkebehandelingswetgeving.

Beloningsverschil

Verschillen tussen de feitelijke salarissen (omgerekend naar een voltijdssalaris) van mannen en vrouwen, los van de vraag of die in strijd zijn met de gelijkebehandelingswetgeving.

Functiewaarderingssystemen en de Hay-methode

Bij de verzekeringsbedrijven in dit onderzoek worden functies ingedeeld op basis van het door de werkgever gehanteerde systeem van functiewaardering, de Hay-methode. Deze indeling vindt plaats door toekenning van punten voor factoren als kennis, verantwoordelijkheden en vaardigheden.

Functiegroepen

Een functiegroep bestaat uit een verzameling van gelijkwaardige functies. De bandbreedte en groepsgrenzen van de functiegroepen liggen vast binnen de Hay-methode. De verzekeringsbedrijven in het onderzoek hanteren niet allemaal dezelfde functiegroepen.

Het onderzoek is toegespitst op vijf functiegroepen die op basis van de Hay-methode vergelijkbaar zijn tussen de verzekeringsbedrijven. Alle functies die in dezelfde functiegroep vallen, zijn voor dit onderzoek als gelijkwaardig beschouwd. Ter illustratie enkele aangetroffen functienamen binnen de genoemde functiegroepen:

Functiegroep V (Hay-midpoint 160-176):

administratief medewerker, medewerker beheer, medewerker klantrelaties, claimcoach

Functiegroep W (Hay-midpoint 200-210):

claimbehandelaar, relatiebeheerder, financieel medewerker

Functiegroep X (Hay-midpoint 291-300):

adviseur, communicatieadviseur, accountmanager, teammanager

Functiegroep Y (Hay-midpoint 365-405):

jurist, projectmanager, regiomanager, beleidsadviseur, adviseur P&O

Functiegroep Z (Hay-midpoint 445-479):

actuaris, business analist, controller, IT-specialist, manager

Loonkloof

Het absolute procentuele verschil (dit is het absolute verschil uitgedrukt in procenten) tussen het gemiddelde salaris van alle mannen en het gemiddelde salaris van alle vrouwen, ongeacht verklarende factoren voor beloningsverschillen.

Gecorrigeerde loonkloof

De loonkloof tussen mannen en vrouwen wanneer we rekening houden met verschillen in werknemerskenmerken (zoals leeftijd of aantal dienstjaren), werkgeverskenmerken (zoals het percentage vrouwen binnen de organisatie) en baankenmerken (zoals functieniveau of arbeidsduur).

Minimumfunctieloon

Het laagste bedrag van de bij de functie behorende salarisschaal

Salaris

Het vaste salaris per maand bij een voltijd functie, aangevuld met eventuele periodieke variabele beloningscomponenten, gemeten op de peildatum. De peildatum in het onderzoek is per bedrijf verschillend en ligt tussen juni en december 2015. Voor dit onderzoek bestaat het salaris uit drie componenten, te weten het (constante) minimumfunctieloon, de neutrale aanwas en de niet-neutrale aanwas. Incidentele variabele beloning valt buiten dit onderzoek.

Uitgelicht: Beloningsmaatstaven

Iedere factor die van invloed is op de vaststelling van het aanvangssalaris of de salariscroei noemen we een beloningsmaatstaf. De bij dit onderzoek aangetroffen beloningsmaatstaven zijn gekwalificeerd als neutraal of niet-neutraal. *Neutrale* beloningsmaatstaven zijn maatstaven die van invloed zijn op de vaststelling van het aanvangssalaris en op de salariscroei (of salarisdaling) en die geen risico op grond van geslacht in zich dragen. Wanneer neutrale maatstaven op gelijke wijze worden gehanteerd, zal er geen sprake zijn van beloningsonderscheid (College, 2016). Relevante werkervaring en functioneren zijn voorbeelden van neutrale beloningsmaatstaven.

Niet-neutrale beloningsmaatstaven zijn maatstaven die geen zakelijke relatie hebben met de waarde van de arbeid. Vanuit het perspectief van gelijke behandelingswetgeving kunnen zij in het algemeen niet gelden als rechtvaardiging voor een geconstateerd verschil in beloning. Dat wil overigens niet zeggen dat de werkgever die deze maatstaf toepast daarmee heeft bedoeld onderscheid op grond van geslacht te maken. Maar het gaat hier om beloningsmaatstaven met een meer of minder willekeurig karakter en het hanteren van dergelijke maatstaven herbergt een risico op beloningsonderscheid.

Toepassing van niet-neutrale maatstaven kan nadelig uitpakken voor vrouwen, maar ook voor mannen. Soms wordt een neutrale maatstaf niet-neutraal toegepast. Relevante werkervaring bij een vorige werkgever is bijvoorbeeld doorgaans een neutrale maatstaf. Wanneer de toepassing van deze maatstaf echter leidt tot een andere waardering bij de man dan bij de vrouw, dan wordt deze (op zich neutrale) maatstaf niet-neutraal toegepast.

Beloningsmaatstaven die vanuit de gelijkebehandelingswetgeving als niet-neutraal worden aangemerkt, hoeven niet per definitie ontoelaatbaar of onrechtmatig te zijn. Soms heeft de toepassing van een niet-neutrale beloningsmaatstaf een goede reden. Een voorbeeld kunnen salarisgaranties zijn. Deze worden doorgaans gegeven om eerdere verwachtingen te honoreren. Op die manier wordt recht gedaan aan het rechtszekerheidsbeginsel (CGB, 2011).

1 Inleiding

Gelijke beloning van mannen en vrouwen blijft punt van aandacht voor overheid en werkgevers. Al sinds 1975 is in Nederland de Wet Gelijk Loon van kracht, waarvan de uitgangspunten in 1980 zijn overgenomen in de Wet Gelijke Behandeling van mannen en vrouwen (WGB). Uit deze wet vloeit ondermeer voort dat ingeval van arbeid van gelijke waarde, het loon van mannen en vrouwen tot stand moet zijn gekomen door een (gelijke) toepassing van objectieve (neutrale) beloningsmaatstaven. Objectief betekent volgens het systeem van de WGB dat de maatstaven niet direct of indirect mogen discrimineren naar sekse.

Sommige verklaringen voor beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen, zoals verschillen in functieniveau of relevante werkervaring, kunnen legitiem zijn, andere verschillen kunnen ook gebaseerd zijn op vooringenomenheid of onbewuste aannames, stereotype beelden of de achtergestelde positie van vrouwen in de samenleving (College voor de Rechten van de Mens, 2016) en in strijd zijn met de WGB van mannen en vrouwen. Wanneer de verschillen toe te schrijven zijn aan factoren die in strijd zijn met de gelijke behandelingswetgeving is er sprake van 'verboden onderscheid'.

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte II (2012) is opgenomen dat het kabinet zich actief inzet om nog bestaande loonverschillen tussen mannen en vrouwen voor gelijke arbeid weg te nemen. In het Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie (2014) stelt de minister van SZW dat gelijkloondonderzoeken van het College bijdragen aan het bewustzijn van discriminatie en ongelijke behandeling.

Uit de meest recente jaarlijkse Global Gender Gap Index (GGI) 2016 van het World Economic Forum blijkt dat op de index voor loongelijkheid Nederland op dit moment de 48e plaats inneemt, tegenover de 37e plaats in de vorige periode. De minister van OCW gaf hierop als reactie dat bedrijven gesteund zullen worden bij het doorlichten van hun beloningssystematiek om niet-relevante beloningsmaatstaven op het spoor te komen.

1.1 Waarom dit onderzoek?

In Nederland is relatief weinig onderzoek gedaan naar beloningsonderscheid tussen vrouwen en mannen. Het CBS voert sinds 2008 elke twee jaar een grootschalig onderzoek uit naar het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen in Nederland: de 'loonkloof'. Het gaat in het CBS-onderzoek om het verschil tussen het gemiddelde salaris van alle mannen en het gemiddelde salaris van alle vrouwen in Nederland. In 2014 was de loonkloof bij het bedrijfsleven 20% en bij de overheid 10% (CBS, 2016).

Uit het onderzoek kwam naar voren dat een groot deel van deze loonkloof samenhangt met verschillen in achtergrondkenmerken van vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt, zoals opleiding en werkervaring, de sector waarin iemand werkt en het functieniveau. Ook leeftijd en het werken in voltijd of deeltijd blijken van invloed te zijn op de loonkloof. Daarnaast blijft een deel van de beloningsverschillen onverklaard: 7% voor het bedrijfsleven en 5% voor de overheid. Dit verschil geeft volgens het CBS een voorzichtige indicatie van het bestaan van ongelijk loon voor gelijkwaardige arbeid (CBS, 2016: 7). Uit alle macro-onderzoeken die tot nu toe zijn uitgevoerd en waarin verschillende variabelen zijn betrokken, blijkt dat altijd een loonverschil ten voordele van mannen resteert dat niet verklaarbaar is door de gemeten objectieve kenmerken.

In Nederland is weinig onderzoek gedaan naar het ontstaan van beloningsverschillen. Slechts mondjesmaat heeft onderzoek plaatsgevonden waarbij op microniveau, in organisaties, is onderzocht in hoeverre sprake is van ongerechtvaardigde beloningsverschillen (in strijd met de gelijkebehandelingswetgeving). Wel heeft de Commissie Gelijke Behandeling (CGB), de voorganger van het College voor de Rechten van de Mens, in 2011 onderzoek uitgevoerd in algemene ziekenhuizen. Daaruit kwam naar voren dat het salaris van vrouwen in bijna alle onderzochte functiegroepen lager lag dan dat van de mannen. In navolging van dit onderzoek heeft het College voor de Rechten van de Mens in 2016 beloningsverschillen onderzocht bij hogescholen. Bij beide onderzoeken zijn beloningsmaatstaven in kaart gebracht en is geanalyseerd in hoeverre sprake was van een risico op beloningsonderscheid. Het onderzoek in de verzekeringsbranche is mede mogelijk gemaakt door de inhoudelijke en materiële inbreng van het Ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Cultuur en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Sector financiële dienstverlening

Amerikaans onderzoek van Goldin (2014) wijst uit dat loonverschillen tussen mannen en vrouwen ook afhankelijk zijn van de eisen die aan werkplek en werktijden worden gesteld. Uit dit onderzoek blijkt dat in sectoren met grote loonverschillen tussen mannen en vrouwen, zoals in financiële instellingen, zichtbaarheid op het werk belangrijk wordt gevonden en lange werkweken en overwerk goed betaald worden. In sectoren waarin flexibel wordt gewerkt of meer vanuit huis kan worden gewerkt, zijn de loonverschillen tussen mannen en vrouwen kleiner.

Het onderhavige onderzoek vindt plaats in de financiële dienstverlening, onder verzekeringsbedrijven.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt eerst de onderzoeksopzet beschreven. Doel en onderzoeksvragen, en de gebruikte onderzoeksmethode worden beschreven. Vervolgens komt de aanpak van 'mixed methods' zoals die is toegepast bij de verzekeringsbedrijven aan de orde. De wijze van dataverzameling zoals de selectie van organisaties, functiegroepen, werknemers en de parenvergelijkingen worden beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de beloningsmaatstaven en aanwas. Uitgelegd wordt wat neutrale en niet-neutrale beloningsmaatstaven zijn en deze worden geïllustreerd met voorbeeldcases.

In hoofdstuk 4 wordt verslag gedaan van de bevindingen. Gestart wordt met een beschrijving van de onderzoeksgroep en de gemiddelde loonkloof. Ook de loonkloof binnen de geselecteerde functiegroepen komt aan de orde. Verder worden de uitkomsten van de paarsgewijze vergelijkingen onder de betrokken verzekeringsbedrijven in dit hoofdstuk gepresenteerd.

In hoofdstuk 5 worden de betrokken verzekeringsbedrijven als afzonderlijke cases geïntroduceerd en worden de onderzoeksuitkomsten van het micro-onderzoek in de betrokken organisaties gerapporteerd. Relevante observaties worden in hoofdstuk 6 gepresenteerd.



2 Doel, onderzoeksvraag en opzet

2.1 Doel en onderzoeksvraag

Dit onderzoek gaat over ongelijke beloning op grond van geslacht bij verzekeringsbedrijven. Het doel van het onderzoek is tweeledig:

- aandacht vragen voor de problematiek van mogelijk ongelijke beloning op grond van geslacht bij organisaties in de verzekeringsbranche door vast te stellen of zich in de praktijk ongelijke beloning voordoet en welke mechanismen in het beloningsbeleid het risico op beloningsonderscheid doen ontstaan;
- inzichten van het onderzoek inzetten om gelijke beloning van mannen en vrouwen in de verzekeringsbranche en andere sectoren te bevorderen.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre en waaruit bestaan binnen verzekeringsbedrijven risico's op beloningsonderscheid tussen mannen en vrouwen en hoe kan inzicht hierover gebruikt worden om gelijke beloning van mannen en vrouwen te bevorderen?

Deze vraag valt in de volgende deelvragen uiteen:

- In hoeverre is sprake van ongelijke beloning tussen mannen en vrouwen bij de onderzochte verzekeringsbedrijven?
- Op welke wijze komt ongelijke beloning tot stand, welke mechanismen spelen daarbij rol?
- Welke risico's op beloningsonderscheid bestaan binnen het beloningsbeleid van de onderzochte verzekeringsbedrijven?
- Wat zijn de verschillen in het soort aanwas (de beloning boven of onder het minimumsalarisbedrag van de geldende salarisschaal) voor mannen en vrouwen?
- Hoe kunnen de inzichten van dit onderzoek ingezet worden om gelijke beloning van mannen en vrouwen in de verzekeringsbranche en andere sectoren te bevorderen?

De meerwaarde van dit onderzoek is gelegen in het signaleren van knelpunten in beloningsbeleid en beloningspraktijk van verzekeringsorganisaties, het blootleggen van risico's op beloningsonderscheid en inzicht in mechanismen. Dit biedt werkgevers handvatten voor het formuleren van beleid en instrumenten om beloningsonderscheid op te sporen en te vermijden.

2.2 Methode

Er zijn verschillende methodieken die gebruikt worden voor beloningsonderzoek. In deze methodieken is een onderscheid tussen macro- en micro-onderzoek. Zowel micro- als macro-onderzoek geeft inzicht in loonverschillen en de oorzaken daarvan. Jaarlijks genereert het CBS met statistische analyse geaggregeerde beloningsgegevens, bijvoorbeeld op landelijk niveau of branche-niveau (macro-onderzoek). Daaruit blijkt dat er verschillen in het gemiddelde uurloon van mannen en vrouwen zijn, zelfs na correctie voor een aantal verklarende factoren. Maar omdat niet voor alle belangrijke aspecten gecorrigeerd kan worden, blijft onduidelijk of het resterende loonverschil wordt veroorzaakt door ongelijke behandeling of door andere factoren. Bovendien is er pas sprake van verboden loononderscheid, als het gaat om onderscheid tussen werknemers die bij dezelfde werkgever in dienst zijn. Met behulp van micro-onderzoek wordt op organisatieniveau gezocht naar verklaringsfactoren voor een eventueel loonverschil. In dit onderzoek worden beide methodieken toegepast als verdieping en aanvulling op elkaar. Loonverschillen worden berekend en op organisatieniveau wordt de beloning van mannen en vrouwen met vergelijkbare kenmerken, in vergelijkbare functies vergeleken.

2.3 Aanpak

Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief en een meer kwalitatief deel. Het *kwantitatieve* deel bestaat uit een statistische analyse van de personeels- en salarisgegevens van alle 18.940 werknemers bij de onderzochte verzekeringsbedrijven. Deze analyse verschaft inzicht in de mate waarin er bij deze bedrijven beloningsverschillen bestaan tussen mannen en vrouwen, zonder dat het daarbij per se om verboden onderscheid gaat. Als er verschillen zijn, kunnen die o.a. het gevolg zijn van verschillen in bijvoorbeeld de werkervaring bij dezelfde werkgever.

Het *kwalitatieve* gedeelte van het onderzoek heeft het karakter van casestudies, waarbij een selectie van 76 personeelsdossiers binnen de organisaties diepgaand wordt onderzocht. Dat gebeurt aan de hand van de methode van *paarsgewijze vergelijkingen* (Veldman, Schalkwijk en Van Doorne-Huiskes, 2002). Hierbij worden de lonen van een mannelijke en een vrouwelijke werknemer die arbeid van gelijke waarde verrichten met elkaar vergeleken en wordt in kaart gebracht op basis van welke beloningsmaatstaven deze lonen tot stand gekomen zijn. De paren zijn steeds behalve op functie zoveel mogelijk *gematcht* op andere voor beloning

relevante kenmerken (zoals leeftijd en duur dienstverband). De paarsgewijze vergelijkingen worden gemaakt op basis van informatie uit individuele personeelsdossiers en gesprekken met betrokken personeelsadviseurs over de inschaling en de salariscroei tijdens het dienstverband. Deze methode heeft als meerwaarde dat kan worden onderzocht op basis van welke beloningsmaatstaven het huidige salaris van de vrouw en haar 'maatman' tot stand is gekomen. In de paarsgewijze vergelijking wordt bepaald of (de toepassing in de praktijk van) het beloningsbeleid in een organisatie op een neutrale of niet-neutrale manier tot stand is gekomen. Op deze manier kunnen eventuele beloningsverschillen worden verklaard en kunnen de risico's op beloningsonderscheid binnen het beloningsbeleid van verzekeringsorganisaties worden opgespoord.

2.4 Beloningsbeleid bij de betrokken verzekeringsorganisaties

Alle betrokken verzekeringsorganisaties hebben een uitgewerkt beloningsbeleid, volgen een eigen bedrijfscao en hanteren prestatiebeoordeling. In de cao worden beloningsafspraken weergegeven. Zo kent men de mogelijkheid van een collectieve salarisverhoging. Voor alle verzekeringsbedrijven geldt op grond van de geldende cao's een transparant beloningssysteem voor wat betreft het functieloon.

De beloning van de betrokken verzekeringsorganisaties is gebaseerd op een systematiek van functiewaardering en benchmark (Hay systematiek). Op basis van functiewaardering is de onderzochte functiegroep gekoppeld aan een schaal met een minimum en een maximum zonder vaste tussenliggende tredes of functiejaarschaal. Er is dus geen sprake van een 'vaste' jaarlijkse salariscroei bij 'normaal' functioneren.

Omdat de vier betrokken organisaties dezelfde systematiek van functiewaardering toepassen is een vergelijking van functiegroepen met dezelfde beoordelingsrange mogelijk. Alle betrokken organisaties werken met salarisschalen met een minimum en een maximum. De snelheid waarmee een medewerker door de salarisschaal naar het maximum groeit verloopt niet volgens vaste tredes, maar is afhankelijk van het functioneren en de beoordeling. Volgens het beloningsbeleid worden de schalen op basis van ervaringsjaren en prestaties doorlopen tot het maximumbedrag is bereikt. Er blijkt bij de onderzochte verzekeringsbedrijven geen expliciet

inschalingsbeleid te zijn. Dit betekent dat het aanvangssalaris door de direct leidinggevende (en/of in samenspraak met HR of P&O) wordt bepaald. Gestart wordt op het minimum van de schaal, soms wat hoger en soms direct in een hogere schaal.

Beoordelingen en bijbehorende beloningspercentages bepalen bij de verzekeringsorganisaties voor een groot deel de salariscroei. Bij de betrokken organisaties is er behoorlijk wat variatie in de toegekende beoordelingsniveaus, zowel tussen werknemers als ook binnen iemands loopbaan. In dit onderzoek kan alleen worden vastgesteld of iemand de salarisverhoging die bij haar of zijn beoordeling past wel of niet heeft gekregen, niet of iemand in werkelijkheid een te lage beoordeling heeft ontvangen en daardoor salaris misloopt.

De betrokken verzekeringsorganisaties hanteren een (prestatie)beloningsbeleid dat een logisch verband heeft met de strategie van het bedrijf. Naast een vast maandsalaris, een jaarlijkse vakantietoeslag en een eindejaarsuitkering kennen de betrokken verzekeringsorganisaties ook een regeling voor periodieke variabele beloning. De variabele beloning wordt door de leidinggevende toegekend op basis van een jaarlijkse (soms tweejaarlijkse) beoordelingscore. Deze score vormt het uitgangspunt voor de individuele salarisverhoging. Soms is de periodieke salarisverhoging niet alleen afhankelijk van de beoordeling, maar ook van de relatieve salarispositie (RSP). De RSP is de salarispositie die iemand inneemt ten opzichte van het maximum van zijn of haar functieschaal. De RSP wordt uitgedrukt in een percentage ten opzichte van het schaalmaximum. Hoe verder iemand van het schaalmaximum afzit, hoe hoger zijn of haar periodieke salarisverhoging kan zijn. Werknemers die laag in de functieschaal zitten, krijgen dan bij dezelfde beoordeling een hoger groeipcentage toegekend dan werknemers hoger in de schaal. Werknemers die lager in de schaal zitten, kunnen daardoor harder groeien.

Alle verzekeringsorganisaties hebben beleid en afspraken met betrekking tot: functieschaalverlaging of -verhoging, promotie en arbeidsmarkttoeslagen. Bijzondere prestaties kunnen worden beloond met een incidentele variabele beloning. Sommige verzekeringsorganisaties kennen hiervoor een vaste berekeningswijze.

2.5 Selectie functiegroepen en werknemers

Bij het onderzoek zijn vier verzekeringsorganisaties betrokken. De functies van verzekeringsorganisaties zijn ingedeeld naar functieniveau, in functiegroepen op basis van het door de verzekeraars gehanteerde systeem van functiewaardering, de Hay-methode. Deze indeling vindt plaats door toekenning van punten voor factoren als kennis, verantwoordelijkheden en vaardigheden. Om te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen functieniveaus, zijn eerst in elke organisatie vijf functie-niveaus geselecteerd. Vervolgens zijn per functieniveau vier paren geselecteerd.

2.5.1 De selectie van functiegroepen

Door nu een onderzoek in te stellen bij verzekerings-bedrijven waarbij het functieniveau wel wordt mee-genomen, komt een meer gedetailleerd beeld tot stand over beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen en de valkuilen die hieraan ten grondslag liggen. Voor de selectie is gezocht naar functiegroepen die een goede afspiegeling vormen van het personeelsbestand van de betrokken verzekeringsbedrijven. Voor de selectie van functies was het verder van belang dat er voldoende mannen en vrouwen deel uitmaakten van de functie-groep om twintig paren van vergelijkbare functiehouders te kunnen samen stellen. Uiteindelijk is gekozen voor de volgende vijf functiegroepen die op basis van de Hay-methode¹ goed vergelijkbaar zijn tussen de verzekeringsbedrijven:²

Functiegroep V (Hay-midpoint 160-176):
administratief medewerker, medewerker beheer
medewerker klantrelaties, claimcoach

Functiegroep W (Hay-midpoint 200-210):
claimbehandelaar, relatiebeheerder, financieel
medewerker, medewerker operations

Functiegroep X (Hay-midpoint 291-300):
adviseur, communicatieadviseur, accountmanager,
teammanager, applicatiebeheerder

Functiegroep Y (Hay-midpoint 365-405):
jurist, projectmanager, regiomanager, beleidsadviseur,
adviseur P&O, financieel adviseur, informatieanalist

Functiegroep Z (Hay-midpoint 445-479):
actuaris, business analist, controller, IT-specialist,
manager, projectmanager

2.5.2 De selectie van de paren en individuele medewerkers

Na selectie van de functiegroepen zijn per functiegroep paren getrokken van een vrouwelijke medewerker en een vergelijkbare 'maatman'. Om een goed beeld te krijgen van mogelijke verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen, is het van belang om de factoren die door-gaans van invloed zijn op het beloningsniveau – zoals leeftijd en aantal jaren relevante werkervaring – zo veel mogelijk constant te houden binnen het paar. Ook mogen de functiehouders binnen het paar slechts verschillen op één van de discriminatiegronden, namelijk sekse. Het doel van het onderzoek is immers om mogelijke effecten van sekse op te sporen, zonder dat dat effect verstoord wordt door andere factoren die het belonings-verschil kunnen verklaren. Naarmate de functiehouders meer vergelijkbaar zijn qua achtergrond, valt een minder groot verschil in loon te verwachten. Per functiegroep zijn de werknemers die elkaar het dichtst benaderden op de kenmerken leeftijd, lengte dienstverband en arbeidsduur als paar aangemerkt voor de loonvergelijking. Hoewel de werknemers *binnen* een paar zoveel mogelijk vergelijkbaar zijn, zijn deze eigenschappen tussen de paren niet per definitie constant. Zo kan het ene paar bestaan uit jonge deeltijders met maximaal 5 jaar werk-ervaring, terwijl het andere paar bestaat uit voltijders tussen de 40 en 50 jaar met 15 tot 20 jaar werkervaring. Bij de selectie van de paren is gestreefd naar een goede afspiegeling van het personeelsbestand. De onderzochte individuele gevallen zijn daarmee niet noodzakelijkerwijs representatief voor de betreffende functiegroep of onderneming.

1 De functiezwaarte geeft de waarde van een functie weer. Binnen de Hay-methodiek wordt de functiezwaarte uitgedrukt in Hay-punten. Hiermee wordt de functie-inhoud vertaald naar een uniforme maatstaf waarmee verschillende functies onderling vergelijkbaar zijn. Een functiegroep bestaat uit een verzameling van gelijkwaardige functies. De bandbreedte van de functiegroep en groepsgrenzen liggen vast binnen de Hay-methode. Elke functiegroep kent een minimum en maximum aantal Hay-punten. Het 'midpoint' is het midden van deze bandbreedte.

2 Bij één bedrijf kwam geen functiegroep voor die vergelijkbaar was met functiegroep V (Case 3) en bij één bedrijf kwam geen functiegroep voor die vergelijkbaar was met functiegroep Z (Case 1). Voor de paarsgewijze vergelijkingen zijn bij deze bedrijven functiegroepen geanalyseerd met een Hay-midpoint van respectievelijk 147 en 342. Voor de totaalanalyses zijn alleen de vijf geselecteerde functiegroepen gebruikt.

Hoeveel paren?

Per organisatie gaat het dus om twintig paren van elk één man en één vrouw. Dat komt neer op 80 paren en 160 medewerkers in het totale onderzoek: (4 mannen + 4 vrouwen) x 5 functiegroepen x 4 verzekeringsorganisaties. In het algemeen wordt verondersteld dat twintig paarsgewijze vergelijkingen binnen één organisatie een goed beeld opleveren van de wijze waarop het beloningsbeleid en de beloningsmaatstaven worden toegepast in de betreffende verzekeringsorganisatie. In dit onderzoek zijn in totaal 80 paren geselecteerd waarvan er 76 bruikbaar bleken. Vier paren zijn afgevalen omdat de werknemers in het paar op de peildatum geen arbeid van gelijke waarde meer bleken te verrichten.

2.6 Paarsgewijze vergelijking

Bij elke betrokken werkgever is geïnventariseerd welke formele beloningsmaatstaven in het beleid geformuleerd zijn voor de berekening van de lonen van werknemers die gelijkwaardige arbeid verrichten.

Vervolgens zijn van alle 152 functiehouders binnen de paren de personeelsdossiers geanalyseerd en is onderzocht op welke wijze beloningsmaatstaven in de praktijk zijn toegepast. Aanvullend zijn gesprekken gehouden met personeelsadviseurs over de inschaling en de salarisgroei van de medewerkers. We zijn hierbij stapsgewijs te werk gegaan:

In een eerste stap zijn voor elke medewerker binnen het paar het huidige salaris en de aanvullende beloningselementen in kaart gebracht. Voor elk paar is vervolgens bekeken of er verschillen in beloning zijn. Het gaat daarbij zowel om verschillen in vast salaris als om verschillen in variabele beloning.

In een tweede stap is onderzocht hoe eventuele beloningsverschillen tot stand gekomen zijn. Van elke medewerker binnen het paar is daartoe de beloningshistorie stap voor stap die hij of zij bij het bedrijf heeft doorgemaakt zo volledig mogelijk gereconstrueerd. Loonverschillen kunnen immers voortvloeien uit beloningsbeslissingen in het verleden. We tekenen daarbij aan dat niet alle betrokken organisaties beschikten over de gehele beloningshistorie van elke werknemer. Zie ook bij de beschrijving van de deelnemende organisaties. Vervolgens is van elke beloningsmutatie in de beloningshistorie in kaart gebracht welke beloningsmaatstaven een rol hebben gespeeld bij de inschaling en de salarisgroei. De toegepaste beloningsmaatstaven zijn vervolgens in overleg met het College gekwalificeerd als 'neutraal' of 'niet-neutraal'.

Bij elk paar is bekeken of er verschillen zijn in de toepassing van neutrale en niet-neutrale maatstaven. Bij verschil in niet-neutrale maatstaven – of bij niet-neutrale toepassing van neutrale maatstaven – zou er sprake kunnen zijn van beloningsonderscheid. Vervolgens is vastgesteld bij hoeveel paren, de man of de vrouw niet-neutrale salariscomponenten in het salaris heeft.

Op deze manier wordt blootgelegd welke maatstaven in de verzekeringsbranche worden gehanteerd. Van de veelgebruikte maatstaven wordt in hoofdstuk 3 inzichtelijk gemaakt hoe ze werken.

2.7 Beperkingen van het onderzoek

Met behulp van de gehanteerde onderzoeksmethode wordt inzicht verkregen in aard en omvang van het beloningsonderscheid en de risico's hierop bij de betrokken verzekeringsbedrijven. Er zijn ook een aantal beperkingen:

- De verzekeringsbranche (ongeveer 275 verzekeringsbedrijven in Nederland in 2015, CBS 2017) kenmerkt zich door heterogeniteit qua bedrijfsactiviteiten en personeelsbeleid, in vergelijking met ziekenhuizen en hogescholen met elk een sector cao. Dat betekent dat de kwantitatieve resultaten gebaseerd op een steekproef van vier verzekeringsbedrijven niet zonder meer naar de hele sector kunnen worden gegeneraliseerd. De betrokken verzekeringsorganisaties hadden elk een eigen bedrijfs cao. De onderzoeksresultaten geven kwalitatieve indicaties van wat er in de sector speelt. Het doel van het onderzoek is de risico's op het hanteren van niet-neutrale beloningsmaatstaven in de sector te identificeren, daarover bewustwording te creëren en hiervoor speciale aandacht in het beloningsbeleid te vragen.
- De kwantitatieve analyses van de salarisverschillen zijn gebaseerd op populatiegegevens van alle werknemers bij de vier bedrijven en geven daarmee getalsmatig een nauwkeurig beeld van de situatie in de vier onderzochte bedrijven. De paarsgewijze analyse heeft plaatsgevonden op 76 paren, die geselecteerd zijn in veel voorkomende functies en waarbij zoveel mogelijk op elkaar gelijkende werknemers zijn geselecteerd. De resultaten geven een kwalitatief beeld van hoe in de betreffende bedrijven met beloningsmaatstaven in de praktijk wordt omgegaan en hoe dat voor mannen en vrouwen uitpakt.

- Met behulp van analyse van het beloningsbeleid en de beloningspraktijken worden in dit onderzoek knelpunten en risico's gesignaleerd bij de betrokken verzekeringsbedrijven. Door dit inzicht kunnen andere verzekeringsbedrijven wel maatregelen treffen om deze knelpunten te voorkomen in hun eigen beloningspraktijk en eventuele risico's op beloningsonderscheid te vermijden.
- Het onderzoek is vooral kwalitatief van aard. De micromethode van de parenvergelijking beperkt zich tot de inventarisatie van toepassing van beloningsmaatstaven. Bij het dossieronderzoek geldt als uitgangspunt dat de werkgever de functies op een correcte wijze in de functiegroepen heeft ingedeeld. Dit kan door externe deskundigen met de Hay-methode zijn uitgevoerd of door interne deskundigen met de hulpinstrumenten die de systeemhouders hiervoor aanreiken. De correctheid van de indelingen is niet onderzocht.
- Eventuele verschillen tussen mannen en vrouwen in de kans om door te stromen naar hogere functies blijven ook buiten beschouwing. Deze doorstroomkansen verklaart vaak een deel van het verschil in de hoogte van het loon van mannen en vrouwen, omdat een hogere functie leidt tot een hoger salaris. Maar gelijke beloning in de zin van de gelijkebehandelingswetgeving heeft alleen betrekking op functies van gelijke waarde. Vanuit het perspectief van gelijke behandeling vallen ongelijke doorstroomkansen onder onderscheid bij promotie. Zij zijn daarom in dit onderzoek naar onderscheid bij beloning niet betrokken.
- Eventuele verschillen tussen mannen en vrouwen in de kans om een hogere of lagere beoordeling van het functioneren te krijgen, kunnen met de gekozen onderzoeksopzet niet worden achterhaald. Het is mogelijk dat leidinggevenden de resultaten en prestaties van mannen en vrouwen anders beoordelen. Beeldvorming en stereotypen kunnen een rol spelen bij beoordelingen. Leidinggevenden hebben mogelijk stereotiepe verwachtingen over mannen en vrouwen, bijvoorbeeld dat vrouwen minder ambitieus zijn of dat de combinatie werk en gezin zwaar is. Dat kan ervoor zorgen dat vrouwen vaker expliciet moeten bewijzen dat ze de functie aankunnen en dat ze goede prestaties kunnen leveren, terwijl dat voor mannen vanzelfsprekend wordt gevonden. Stereotypen over mannen en vrouwen op het werk kunnen er ook voor zorgen dat 'kwaliteit' en 'geschiktheid' van vrouwen minder vanzelfsprekend zijn dan die van mannen. De beoordelingen van de leidinggevenden bepalen bij verzekeringsorganisaties vaak een belangrijk deel van de salarismetrisering, omdat een hogere beoordeling leidt tot een snellere salarismetrisering. De beoordelingen en de bijbehorende salarismetrisering maken deel uit van het beloningsbeleid en de -systematiek van de organisatie. Of vergelijkbare prestaties en output van een man en een vrouw hebben geleid tot ongelijke beoordelingen en de rol van de leidinggevende daarbij, is hier niet onderzocht.
- Niet in alle organisaties kunnen vijf functiegroepen worden geselecteerd met vergelijkbare Hay-midpoints. In twee bedrijven kwam één van de functiegroepen niet voor in het loongebouw of waren er te weinig vrouwen en/of mannen werkzaam in de functiegroep om voldoende paren van vergelijkbare werknemers te kunnen samenstellen.

3 Beloningsmaatstaven

We schreven hierboven over beloningsmaatstaven die worden toegepast bij het vaststellen van het salaris en de groei ervan. Wat verstaan we onder beloningsmaatstaven? Beloningsmaatstaven zijn factoren die van invloed zijn op de vaststelling van het aanvangssalaris en van salarisstijgingen en/of salarisdalingen. In navolging van de onderzoeken naar gelijke beloning bij ziekenhuizen en hogescholen, zijn de beloningsmaatstaven gekwalificeerd als neutraal en niet-neutraal. Daarbij is steeds bekeken wat in het licht van de gelijke behandelingswetgeving een goede objectieve reden (de maatstaf is geschikt en noodzakelijk om aan een werkelijke behoefte van de onderneming te voldoen) is (neutrale maatstaf) voor het toekennen van een bepaald(e) salaris of salarisgroei en wat geen goede objectieve reden is (niet-neutrale maatstaf).

In dit hoofdstuk laten we de maatstaven die we in de verzekeringsbedrijven hebben aangetroffen de revue passeren. De focus ligt op de niet-neutrale maatstaven en op de niet-neutrale toepassing van neutrale maatstaven, omdat het risico op beloningsonderscheid zich vooral hier voordoet. We leggen hieronder per maatstaf uit waarom deze als niet-neutraal wordt gekwalificeerd en ter illustratie worden voorbeelden uit de verzekeringsorganisaties toegevoegd.

Beloningsmaatstaven zijn van invloed op de vaststelling van het aanvangssalaris en op de salarisgroei (stijging en/of daling). Daarom wordt een tweedeling gemaakt in maatstaven *aanvangssalaris* die neutraal (AN) en niet-neutraal (ANN) zijn en maatstaven *salarisgroei* die neutraal (SN) en niet-neutraal (SNN) zijn.

De neutrale beloningsmaatstaven die de verzekeringsorganisaties het meest toepassen zijn:

- Relevante werkervaring bij een vorige werkgever (AN1). Relevante werkervaring bij een vorige werkgever is over het algemeen de meest toegepaste maatstaf. Relevante werkervaring is een neutrale beloningsmaatstaf mits deze maatstaf gelijkelijk is toegepast op mannen en vrouwen.
- Toeslag voor arbeidsmarktkrapte (AN2). Sommige functies zijn moeilijk te vervullen door krapte op de arbeidsmarkt. Deze beloningsmaatstaf kan als neutraal en als niet-neutraal worden gekwalificeerd, afhankelijk van hoe deze wordt toegepast. Zo moet de werkgever duidelijk kunnen aantonen dat er sprake is van een tekort op de arbeidsmarkt. Ook dient hij te onderzoeken voor welke functie dit geldt en welke functionarissen hiervoor in aanmerking komen. Het hogere salaris dient in de vorm van een tijdelijke toeslag toegekend te worden. Het is aan te bevelen deze toeslag regelmatig (jaarlijks) te evalueren en af te bouwen wanneer de krapte op de arbeidsmarkt weer afneemt. Als de toeslag juist is toegekend, is dit een neutrale maatstaf maatstaf (vergelijk College voor de Rechten van de Mens 22 januari 2015, oordeel 2015-5. Zie ook Commissie Gelijke Behandeling 15 augustus 2012, oordeel 2012-142).

3.1 Neutrale maatstaven

Bij neutrale beloningsmaatstaven gaat het om factoren die het aanvangssalaris of de salarisgroei bepalen en die in lijn zijn met de gelijkebehandelingswetgeving. Wanneer deze maatstaven gelijk worden toegepast bij mannen en bij vrouwen, is er geen sprake van beloningsonderscheid.

3.1.1 Neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris

De belangrijkste neutrale beloningsmaatstaf die werkgevers hanteren in beloningssystemen is de indeling in functieniveaus. De in dit onderzoek betrokken verzekeringsorganisaties hebben met behulp van het Hay functiewaarderingssysteem functies en functiegroepen ingedeeld. Wij zijn ervan uit gegaan dat de indeling in functiegroepen correct is gebeurd en hebben dit niet nader onderzocht.

Uitgelicht: 'Blijf bonus' of arbeidsmarkttoeslag

Het betreft hier een toeslag voor functies die moeilijk te vervullen zijn door krapte op de arbeidsmarkt. Deze beloningsmaatstaf kan als neutraal en als niet-neutraal worden gekwalificeerd, afhankelijk van hoe deze wordt toegepast. Zo moet de werkgever duidelijk kunnen aantonen dat er sprake is van een tekort op de arbeidsmarkt. Ook dient hij te onderzoeken voor welke functie dit geldt en welke functionarissen hiervoor in aanmerking komen. Een van de voorbeelden van functies bij de verzekeraars waarvoor een arbeidsmarkttoeslag geldt, is de functie van actuaris.

Van belang is dat voor een neutrale toepassing geldt dat het hogere salaris in de vorm van een tijdelijke toeslag toegekend wordt. Als de toeslag ad hoc (willekeurig) wordt toegekend, is dit een niet-neutrale maatstaf.

Een voorbeeld:

Voor verzekeringsorganisatie B is Ryani een enorme aanwinst gebleken. Enkele jaren geleden is hij geëmigreerd vanuit India en de afgelopen jaren heeft hij zich verder ontwikkeld tot inmiddels een van de meest ervaren krachten van de ICT afdeling. De leidinggevende heeft gemerkt dat andere bedrijven ook geïnteresseerd zijn in Ryani en hem een salarisverhoging gegeven ('blijf bonus') in de hoop hem daarmee voorlopig voor het bedrijf te behouden. Omdat een dergelijke 'blijfbonus' geen onderdeel is van het formele beloningsbeleid van de betreffende organisatie ontstaat een salarisverschil met de maatvrouw in het vergelijkingspaar, Anne. Anne oefent precies dezelfde functie (en arbeid van gelijke waarde) uit, echter zonder 'blijf bonus' te ontvangen. Dat maakt de bonus willekeurig en een niet-neutrale maatstaf.

- Salarisgroei passend bij de overstap/promotie naar een zwaardere functie (SN2). Sommige organisaties hanteren een extra percentage bij de overgang naar een zwaardere functie. Indien dit beleid is bij een organisatie dan spreken we van een neutrale maatstaf;
- Salarisgroei vanwege uitstekend functioneren of extra inspanningen in de huidige functie (SN3). Sommige organisaties voeren het beleid om medewerkers een bonus of een extra percentage salaris te geven bij uitzonderlijk goed functioneren. Als dit volgens duidelijke criteria gebeurt, niet willekeurig wordt toegepast, is dit aan te merken als een neutrale maatstaf;
- Demotie met afbouw (SN4). Wanneer een werknemer overstapt naar een lagere functie, is het vaak beleid dat salarisafbouw plaats vindt naar het juiste niveau. Meestal gebeurt dat stapsgewijs, bijvoorbeeld in twee of vier jaar. In sommige verzekeringsorganisaties vindt gedeeltelijke afbouw plaats en ontvangen werknemers geen collectieve loonsverhoging tot het salarisniveau is bereikt dat past bij de nieuwe, lagere functie. Als dit overeenkomstig het vigerende beleid van de organisatie wordt toegepast, is dit aan te merken als een neutrale maatstaf;
- Demotie zonder afbouw (SN5). Soms maakt een werknemer een overstap naar een lagere functie en er vindt geen salarisafbouw plaats naar het niveau dat bij de functie hoort. Dit komt bijvoorbeeld voor als de functie van de werknemer is komen te vervallen door reorganisatie of als de werkzaamheden naar een andere locatie op grote reisafstand worden verplaatst en de organisatie de werknemer een nieuwe, lagere functie aanbiedt met behoud van salaris en verworven rechten. Als dit overeenkomstig het vigerende beleid van de organisatie wordt toegepast, is dit aan te merken als een neutrale maatstaf. We merken op dat er in sommige situaties spanning bestaat tussen rechtszekerheid en non-discriminatie.

3.1.2 Neutrale maatstaven bij salarisgroei (SN)

Bij salarisgroei zien we verschillende neutrale maatstaven:

- Salarisgroei passend bij de normpercentages die de organisatie hanteert bij voldoende/ goed functioneren (SN1). Deze normpercentages verschillen per toegepaste cao en verzekeringsorganisatie. Hier vallen ook indexeringen (generieke cao-loonsverhogingen) onder conform de cao;

3.2 Niet-neutrale maatstaven

In dit onderzoek wordt een maatstaf als niet-neutraal aangemerkt wanneer de maatstaf geen objectieve relatie heeft met de waarde van de arbeid die wordt uitgeoefend of wanneer er sprake is van willekeur bij de toepassing van de maatstaf. Eigenlijk kun je stellen dat er geen goede reden bestaat voor het ontstaan van een verschil in beloning tussen mannen en vrouwen bij toepassing van maatstaven. Overigens betekent dit niet meteen dat

de werkgever onderscheid wilde maken tussen mannen en vrouwen. Het hanteren van niet-neutrale maatstaven kan echter wel een risico op het maken van belonings-onderscheid opleveren.

De niet-neutrale beloningsmaatstaven die de verzekeringsorganisaties toepassen zijn onder te verdelen in niet-neutrale maatstaven bij vaststelling van het aanvangssalaris (ANN) en niet-neutrale maatstaven bij salarismetrisgroei.

3.2.1 Niet-neutrale maatstaven bij vaststelling aanvangssalaris

Bij vaststelling van het aanvangssalaris hebben we bij de verzekeraars zes verschillende niet-neutrale maatstaven aangetroffen:

- Te lage inschaling op grond van werkervaring (ANN1);
- Te hoge inschaling op grond van werkervaring (ANN2);
- Te lage inschaling op grond van het functieniveau (ANN3);
- Aansluiting zoeken bij het laatstverdiende salaris (ANN4);
- Salarisonderhandeling (ANN5);
- Aansluiting zoeken bij vooropleiding (ANN6);
- Geen CV of andere informatie aanwezig in het personeelsdossier (ANN7);
- Geen informatie aanwezig over inschaling bij/na fusie of reorganisatie (ANN8);
- Geen informatie aanwezig over inschaling door leidinggevende (ANN9);
- Persoonlijke schaalmaximum / structurele overgangscompensatie na fusie (ANN10).

Toelichting op de maatstaven

ANN1 Te lage inschaling op grond van werkervaring

Wanneer bij de inschaling van een werknemer rekening wordt gehouden met relevante werkervaring, maar een lager salaris wordt afgesproken dan op grond van de normen zou moeten, is sprake van de toepassing van deze niet-neutrale maatstaf. In bepaalde situaties zien we dat bij de verzekeringsorganisaties in het verleden medewerkers te laag werden ingeschaald gegeven hun opleiding en werkervaring. In sommige situaties werd een werknemer lager ingeschaald dan op grond van zijn of haar werkervaring verwacht mocht worden. Duidelijke criteria ten aanzien van de geschiktheid van kandidaten zijn belangrijk wanneer kwaliteiten en competenties verrekend moeten worden in een aanvangssalaris, zodat voor gelijkwaardige kandidaten ook dezelfde beloningsmaatstaven gebruikt kunnen worden.

Uitgelicht: Te lage inschaling op grond van werkervaring

Pieter is na 1 jaar werkloos te zijn geweest in dienst gekomen bij Verzekeraar X. Hij had enkele jaren relevante werkervaring bij een andere werkgever, maar de leidinggevende die hem aanstelde was van mening dat "hij blij moest zijn met deze kans na een jaar werkloos zijn". Hij bepaalde het aanvangssalaris van Pieter op het minimum van het Minimum Functieloon van de functie, ongeveer 280 euro lager dan de inschaling van zijn collega Sietske (de maatvrouw binnen het vergelijkingspaar), die evenveel werkervaring had als Pieter, maar niet werkloos is geweest. De jaren erna waren er geen verschillen in salarisstappen tussen de man en de vrouw binnen het paar. Salarisgroei vond plaats na toepassing van neutrale maatstaven, conform cao verhoging en naar beoordelingsniveau. Het beloningsverschil tussen Pieter en Sietske dat bij de inschaling is ontstaan, blijft dus voortbestaan.

De inschaling van Pieter was te laag gezien zijn relevante werkervaring. De leidinggevende schaalde hem lager in omdat hij vanuit een werkloosheids-situatie kwam. Dit is een niet-neutrale toepassing, omdat Pieter vanwege zijn relevante werkervaring hoger ingeschaald had moeten worden.

ANN2 Te hoge inschaling op grond van werkervaring

Deze niet-neutrale maatstaf is tegenovergesteld aan de hierboven beschreven maatstaf: bij deze maatstaf is er sprake van een te hoge inschaling op grond van werkervaring.

Wanneer een werknemer hoger wordt ingeschaald dan zou moeten gegeven iemands werkervaring, is sprake van toepassing van deze niet-neutrale maatstaf. Soms gaat het om recent afgestudeerden die niet bij het begin van de schaal starten maar halverwege.

ANN3 Te lage inschaling op grond van het functieniveau

Wanneer bij de inschaling van een werknemer een lager salaris wordt afgesproken dan op grond van het functieniveau zou moeten, is sprake van de toepassing van deze niet-neutrale maatstaf.

ANN4 Aansluiting zoeken bij het laatstverdiende salaris

Werknemers zijn gewend bij indiensttreding te onderhandelen over hun salaris. Bij veel organisaties is het gebruikelijk dat een kopie van het laatstgenoten salaris wordt overhandigd. Hier ligt een valkuil op de loer. Ook al lijkt het een logisch uitgangspunt, 'je gaat immers niet voor een lager salaris werken bij een nieuwe werkgever', toch schuilt in deze maatstaf een risico op beloningsonderscheid. Wanneer men van het laatstverdiende salaris uitgaat, dan wordt impliciet rekening gehouden met de werkervaring in een vorige functie. Maar gaat het ook om relevante werkervaring voor de nieuwe functie? Als deze vraag met ja kan worden beantwoord dan is er niets aan de hand, maar wanneer het laatstverdiende salaris geen goede afspiegeling is van de relevante ervaring die gevraagd wordt voor de nieuwe functie, dan kan er een onterecht beloningsverschil ontstaan met zittende personeelsleden. Deze werknemers zijn namelijk via het geldende beloningsbeleid ingeschaald.

Bij dit onderzoek is steeds in de dossiers en in de gesprekken met de personeelsadviseurs gekeken of het laatstverdiende salaris het uitgangspunt is geweest voor inschaling of dat de werkervaring het uitgangspunt is geweest.

ANN5 Salarisonderhandeling

Werkgevers zijn verantwoordelijk voor het gehele beloningsbeleid van de organisatie en individuele salarisonderhandelingen die het reguliere beloningsbeleid doorkruisen vormen een risico.

Onderhandelen als zodanig is geen rechtvaardiging voor salarisverschillen tussen mannen en vrouwen. De werkgever dient immers alle werknemers ongeacht hun geslacht volgens dezelfde maatstaven te belonen om het risico van beloningsonderscheid te vermijden. Individuele onderhandelingen kunnen echter leiden tot beloningsverschillen die niets te maken hebben met de waarde van de arbeid maar toe te schrijven zijn aan het onderhandelingsproces. Individuele onderhandelingen kunnen dan leiden tot een beloningsonderscheid tussen mannen en vrouwen.

De Emancipatiemonitor verwijst in 2014 naar buitenlands onderzoek, o.a. uit de Verenigde Staten naar gedragsverschillen tussen mannen en vrouwen tijdens sollicitaties of tijdens het werk. Deze studies concluderen dat vrouwen minder vaak over hun salaris onderhandelen dan mannen (Bowles en Babcock, 2013). De effecten van mogelijke sekseverschillen in individuele loononderhandelingen tussen werkgever en werknemer wanneer er wél wordt onderhandeld zijn vrijwel nog niet

onderzocht. Wel zijn er in internationale onderzoeken aanwijzingen dat werkgevers de onderhandelingsinzet van mannen serieuzer nemen en dat vrouwen harder worden beoordeeld als ze onderhandelingen wilden voeren over hun gewenste salaris. (Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L., 2007).

Uitgelicht: Salarisonderhandeling

Er wordt binnen organisaties vaak onderhandeld over de hoogte van het salaris. Dat gebeurt bij het aanvangssalaris maar ook over de hoogte van de salariscroei kan worden onderhandeld. Daarnaast wordt bij een aanstelling vaak ook onderhandeld over de arbeidsvoorwaarden, denk hierbij aan reiskosten, leaseauto, thuiswerken, etc. In dit loononderzoek zijn alleen de salarisonderhandelingen betrokken.

Opvallend in het onderzoek is dat individuele onderhandelingen meestal niet worden opgetekend in personeelsdossiers. Wel worden afspraken per email bevestigd.

Een voorbeeld: leidinggevend bij organisatie X hebben binnen een bepaalde bandbreedte vrijheid bij het vaststellen van het aanvangssalaris.

Medewerkers onderhandelen over de hoogte van hun salaris bij hun aanstelling en 'kapitaliseren' de voordelen die zij bij hun vorige werkgever genoten. Zo kreeg Willem een aanvangssalaris dat 200 euro hoger ligt omdat zijn nieuwe werkgever geen overwerkregeling kent. Onderhandelingen over salaris gelden als niet-neutrale maatstaf wanneer er over onderdelen wordt onderhandeld die niet (formeel) zijn opgenomen in het beloningsbeleid. Daarmee kunnen beloningsverschillen ontstaan die niet samenhangen met de functie die wordt uitgevoerd maar die samenhangen met een functie die eerder is uitgevoerd. Deze onderhandelingen kunnen dan leiden tot beloningsonderscheid tussen medewerkers. Belangrijk kenmerk is dat salarishoogte daarmee sterk afhankelijk wordt van de onderhandelingsvaardigheden van werknemer en leidinggevende. Daarmee wordt willekeur in de hand gewerkt.

Bovendien ontstaan door individuele onderhandelingen verschillen binnen en tussen afdelingen.

ANN6 Aansluiting zoeken bij vooropleiding

Vooropleiding kan als functievereiste relevant zijn, maar is niet zonder meer een neutrale beloningsmaatstaf. Iemand die een bepaalde functie vervult moet een salaris ontvangen dat past bij de normen die gelden voor de functie. Een hogere opleiding dan vereist voor de functie mag niet zomaar extra beloond worden met een hoger salaris.

Wanneer een werknemer bij aanvang hoger is ingeschaald door aansluiting te zoeken bij zijn vooropleiding, brengt dit een risico op onderscheid met zich mee omdat collega's mogelijk geen hogere inschaling hiervoor hebben gekregen.

Uitgelicht: Aansluiting gezocht bij vooropleiding

In een van de vergelijkingsparen is Gerards aanvangssalaris hoger dan dat van zijn maatvrouw Petra omdat hij een hbo-opleiding heeft afgerond. Voor de functie waarin zij beiden werkzaam zijn, is een mbo-opleiding vereist. Daarmee ontstaat een verschil in beloning tussen Gerard en zijn maatvrouw Petra, maar er ontstaat tevens een verschil tussen Gerard en zijn andere collega's op de afdeling die dezelfde functie uitoefenen. De collega's hebben een mbo-opleiding genoten en zijn lager ingeschaald. Het betreft hier de toepassing van een niet-neutrale maatstaf omdat er geen hbo-vooropleiding is vereist voor de functie, maar Gerard er wel extra voor wordt beloond.

ANN7 Geen cv of andere informatie aanwezig in het personeelsdossier

Bij sommige cases kon een groot deel van de informatie over de geselecteerde werknemers niet door middel van het dossieronderzoek achterhaald worden: onduidelijk was hoe de hoogte van het aanvangssalaris tot stand was gekomen, of het was onduidelijk wanneer er bepaalde salarisverhogingen waren toegekend. In sommige gevallen was bij digitalisering van de dossiers/ conversie van personeelssystemen niet meer alle informatie bewaard gebleven. Soms wordt ook niet alle relevante informatie schriftelijk in het dossier vastgelegd of worden salarismutaties niet schriftelijk aan de werknemers medegedeeld en alleen in het salarissysteem opgetekend. Dit betekent overigens niet dat er onjuist is gehandeld of dat er sprake is van beloningsonderscheid, maar wel

dat de werkgever eventuele beloningsverschillen niet kan verklaren of toelichten.

Bij eventuele beroepsprocedures moet de werkgever met behulp van schriftelijke documentatie aantonen waarom er sprake is van bepaalde salarisverschillen. Als de werkgever dat niet kan, is dat voor risico van de werkgever. Daarmee loopt de werkgever het risico op beloningsonderscheid en worden dergelijke lacunes aangemerkt als niet-neutrale maatstaf.

ANN8 Geen informatie aanwezig over inschaling bij fusie of na reorganisatie

Veel verzekeringsorganisaties hebben de afgelopen jaren te maken gehad met fusies, overnames en reorganisaties. Bij de overstap naar de nieuwe fusieorganisatie of bij een reorganisatie krijgen sommige werknemers nieuwe functies of worden oude functies opnieuw gewaardeerd en ingeschaald. Vaak zijn er overgangs- en compensatieregelingen voor werknemers of regelingen om eerder verworven rechten te behouden.

Soms gelden deze regelingen voor alle werknemers in de organisatie of voor bepaalde groepen functiehouders, soms worden hierover individuele afspraken gemaakt met werknemers. Bij veel werknemers in het onderzoek kon niet achterhaald worden hoe de hoogte van het salaris na een fusie, overname of reorganisatie tot stand was gekomen. Bijvoorbeeld omdat men dergelijke informatie onvoldoende had vastgelegd of omdat bij de mutatie naar het nieuwe personeelsinformatiesysteem belangrijke informatie is verdwenen of omdat bestanden (nog) niet adequaat konden worden overgezet. Vaak werd informatie niet schriftelijk vastgelegd in de personeelsdossiers. Dit wil niet zeggen dat de werkgever onjuist heeft gehandeld of dat er sprake is van beloningsonderscheid. Maar dit leidt er wel toe dat de werkgever beloningsverschillen tussen werknemers onvoldoende kan verklaren of onderbouwen. Daarmee ontstaat een risico op beloningsonderscheid en wordt dit beschouwd als niet-neutrale maatstaf.

Uitgelicht: Fusie en reorganisaties

Binnen de verzekeringsbranche zijn fusies aan de orde van de dag, zeker de afgelopen jaren kenmerken de betrokken verzekeringsorganisaties zich door fusies en reorganisaties. Bij een fusie worden nieuwe afspraken gemaakt over salaris en arbeidsvoorwaarden en in de meeste gevallen is er sprake van een overgangsregeling. Met nieuwe medewerkers afkomstig van de gefuseerde onderneming worden in veel gevallen individuele afspraken gemaakt, o.a. over het behoud van eerder verworven rechten.

Bijvoorbeeld: Op het moment van de fusie lag Tanja's salaris bij haar oude organisatie A net onder het schaalmaximum. Het schaalmaximum van Tanja's functie ligt in deze organisatie echter een stuk hoger dan het schaalmaximum van dezelfde functie bij de fusiepartner B. Tanja heeft met haar leidinggevende een individuele afspraak gemaakt dat zij na de fusie een persoonlijke toeslag krijgt die kan doorgroeien naar het niveau van het oude schaalmaximum, de zogenaamde 'perspectief-toeslag'. Bij Tanja is sprake van een niet-neutrale toepassing van deze maatstaf omdat haar nieuwe werkgever met haar individuele afspraken gemaakt heeft. Daarmee ontstaat in het vergelijkingspaar een beloningsverschil met haar maatman en met andere collega's die al langer in de nieuwe organisatie werken (en die niet of minder goed hebben onderhandeld).

Dergelijke overgangscomponenten kunnen deel uitmaken van fusieregelingen en neutraal worden toegepast, maar in dat geval gelden ze voor alle medewerkers die fuseren. Om geen verschil te laten ontstaan tussen 'zittende' en 'nieuwe' medewerkers zou de toeslag bovendien afgebouwd moeten worden.

ANN9 Geen informatie aanwezig over inschaling door leidinggevende

Bij veel verzekeringsorganisaties is het gebruikelijk dat de manager of leidinggevende de vrijheid heeft om het aanvangssalaris vast te stellen, zolang het salaris maar tussen het minimum en maximum van de functieschaal ligt. Bij een aantal geselecteerde werknemers kon de werkgever niet achterhalen hoe de hoogte van het aanvangssalaris tot stand gekomen was en wat de achterliggende motivatie van de leidinggevende was bij het bepalen van het aanvangssalaris. Men heeft deze motiveringen en toegepaste beloningsmaatstaven vaak niet of

onvoldoende vastgelegd in de personeelsdossiers.

Dit wil niet zeggen dat de leidinggevende onjuist heeft gehandeld of dat er beloningsonderscheid is aangetroffen. Maar de werkgever loopt wel een risico. Daarom wordt deze maatstaf aangemerkt als niet-neutraal.

ANN10 Persoonlijk schaalmaximum / structurele overgangscompensatie na fusie

In sommige gevallen en zeker na fusies zien we dat er salarisgaranties worden gegeven. In deze situaties worden persoonlijke afspraken gemaakt voor het toekennen van salarisgaranties, bijvoorbeeld een inschaling op het schaalmaximum na fusie.

De vraag, gezien vanuit het gelijkheidsbeginsel, is echter hoe de verwerking van deze garanties in het salaris plaatsvindt. En of de garanties tot in lengte van jaren mogen blijven bestaan. Een toegekende salarisgarantie leidt immers tot beloningsverschillen tussen werknemers binnen een bepaald functieniveau. Men kan bovendien de kanttekening plaatsen of het persoonlijk schaalmaximum mag gelden. Het gaat hierbij immers om de hoogte van een geldbedrag en niet om het garanderen van een bepaald functieniveau. Daarom worden dergelijke salarisgaranties als niet-neutraal beschouwd.

3.2.2 Niet-neutrale maatstaven bij vaststelling salarisgroei

Bij vaststelling van de salarisgroei hebben we bij de verzekeraars negen verschillende niet-neutrale maatstaven aangetroffen:

- Benutting extra ruimte in het personeelsbudget (SNN1);
- Salarisgarantie of persoonlijke toeslag (SNN2);
- Loonsverhoging boven of beneden de eigen normen (SNN3);
- Bevorderingspercentage onjuist of niet toegepast (SNN4);
- Demotie onjuist of niet toegepast (SNN5);
- Geen informatie over salarisgroei aanwezig in personeelsdossier (SNN6);
- Geen informatie over salarisverhoging bij overgang naar nieuwe functie (SNN7);
- Onderhandeling over salarisverhoging (SNN8);
- Overige niet-neutrale maatstaven (SNN9):
 - Onvoldoende ruimte personeelsbudget om eerdere lagere toekenning salaris te compenseren
 - Beloningsbesluit i.v.m. organisatiewijziging
 - Te lage inschaling o.g.v. Hay-weging
 - Aangepast / persoonlijk beoordelingspercentage
 - Aangepast / persoonlijk schaalmaximum

Toelichting op de maatstaven:

SNN1 Benutting extra ruimte in het personeelsbudget

Bij toepassing van deze maatstaf is extra ruimte in het personeelsbudget aangewend om medewerkers een tijdelijke salarisverhoging in de vorm van een toeslag te geven. Deze maatstaf is niet-neutraal wanneer er geen beleid aan de hoogtebepaling van de toeslag ten grondslag ligt en er sprake is van willekeur bij de toepassing ervan.

Uitgelicht: Benutting extra ruimte personeelsbudget

Verzekeringsorganisatie X hanteert een 'buffer' in het personeelsbudget. Jaarlijks is er een reservebudget dat ter beschikking wordt gesteld voor variabele beloning. Dit 'reservepotje' kan volgens het beloningsbeleid ingezet worden voor tussen-tijdse aanpassingen en correcties van salarissen. De toepassing van dit reservebudget gebeurt bij verzekeraar X echter ad hoc en richtlijnen of criteria voor toepassing ontbreken. De individuele verhogingen worden ad hoc voorgesteld door leidinggevend en vervolgens besproken in een directievergadering. Er wordt niet schriftelijk over gerapporteerd. Daarmee is de toepassing niet-neutraal.

Er is sprake van een neutrale toepassing van een dergelijk reservebudget wanneer toekenning van extra salaris uit dit budget bij iedereen gelijk of volgens een afgesproken beleid plaatsvindt.

SNN2 Salarisgarantie of persoonlijke toeslag

Er zijn veel redenen om een salarisgarantie toe te kennen. Omdat salarisgaranties al snel een risico op beloningsonderscheid kunnen vormen zijn ze in de meeste gevallen als niet-neutrale maatstaf gekwalificeerd. Over het algemeen zijn de garanties te verdelen in: garanties die worden gegeven omdat er een wijziging in de organisatie of het beleid plaatsvindt (bijvoorbeeld overgang naar een (ander) functiewaarderingssysteem) en garanties die ontstaan door toedoen van de werknemer (bijvoorbeeld door vrijwillig een stapje terug te gaan in functieniveau).

SNN3w Loonsverhoging boven of beneden de eigen normen

Wanneer sprake is van een salarisverhoging die afwijkt van het beloningsbeleid, spreken we van loonsverhoging boven of beneden de eigen normen. Sommige geselecteerde werknemers kregen bijvoorbeeld een hogere of lagere loonsverhoging dan volgens het beleid bij hun beoordeling zou passen. Al deze situaties zijn in dit onderzoek als niet-neutraal aangemerkt.

Het gebeurt vaak dat werkgevers extra salaris toekennen aan medewerkers die (tijdelijk) extra functietaken verrichten of taken tijdelijk hebben overgenomen. Wanneer er sprake is van tijdelijke functieverzwaring en hierover afspraken zijn gemaakt en conform beleid is gehandeld, is sprake van een neutrale maatstaf. Wanneer het extra salaris blijft bestaan is het mogelijk dat er verschillen ontstaan tussen werknemers binnen dezelfde functie(groep).

SNN4 Bevorderingspercentage onjuist of niet toegepast

Soms komt het voor dat het toekennen van een bevorderingspercentage niet conform het beloningsbeleid plaatsvindt, waardoor beloningsonderscheid ontstaat.

Uitgelicht: Aanpassing beloningspercentage

Verzekeringsorganisatie X hanteert een uitgewerkt beoordelingssysteem waarbij voor elk beoordelingsniveau bijbehorende percentages zijn vastgesteld voor salarisverhoging. Behalve van het beoordelingsniveau zijn de percentages ook afhankelijk van de relatieve salarispositie van de werknemer: hoe dichter bij het schaalminimum, hoe hoger het percentage waarmee het salaris verhoogd kan worden.

Het salaris van Jesper bevindt zich net onder het schaalmaximum. Bij een goede beoordeling wordt zijn salaris daarom met een relatief laag percentage verhoogd. Met zijn leidinggevende heeft Jesper afspraken gemaakt over een 'persoonlijk percentage', dat overeenkomt met het salaris op het minimum functieloon van zijn functie. Hierdoor kan Jespers salaris in korte tijd harder stijgen dan het salaris van zijn maatvrouw, die vergelijkbare beoordelingen krijgt.

SNN5 *Demotie onjuist of niet toegepast*

Bij deze vorm van garantie gaat het om individuele toekenningen, bijvoorbeeld een medewerker die een stap terug doet en een minder zware functie gaat uitoefenen maar het oude salaris behoudt dat bij een hogere functie hoort. Omdat de werknemer dan te veel salaris ontvangt gezien de zwaarte van de functie is sprake van toepassing van een niet-neutrale maatstaf.

Uitgelicht: Demotie

Het cao-beloningsbeleid kent in de meeste uitwerkingen geen beloningsregels ingeval van demotie. De praktijk van salarisbehoud (en -groei) bij demotie wijst bij gebrek aan geformaliseerde criteria meestal op een ondoorzichtig beloningsbeleid en toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven.

Wanneer er wel sprake is van demotiecriteria en demotiebeleid en deze worden op alle medewerkers waarvoor ze relevant zijn, toegepast dan is sprake van toepassing van neutrale maatstaven.

Een bijzondere toepassing geldt wanneer er sprake is van demotie door bijvoorbeeld verplaatsing van de functie-uitoefening naar een andere locatie.

Een voorbeeld:

Bas kreeg de keuze van zijn bedrijf voorgelegd om zijn huidige functie voort te zetten op de nieuwe locatie, waardoor hij dagelijks een grote reisafstand krijgt of zal moeten verhuizen, of geplaatst te worden in een andere, lagere functie op de huidige bedrijfslocatie. Indien hij een lagere functie accepteerde, dan kreeg hij het salaris aangevuld zodat hij op het niveau van zijn oude salaris bleef. Omdat het hier gaat om een onvrijwillige overstap, door toedoen van het bedrijf, wordt een nieuwe functie gezocht met behoud van het oude salaris.

Omdat Bas structureel een aanvulling krijgt op zijn huidige salaris (als compensatie) en er geen sprake is van afbouw, kunnen we concluderen dat er sprake is van toepassing van een niet-neutrale maatstaf. Immers zijn maatvrouw Ingrid, in het vergelijkingspaar, verdient in dezelfde functie minder omdat zij geen compensatie krijgt. Haar salaris is conform de waarde van de arbeid vastgesteld.

SNN6 *Geen informatie over salarisgroei aanwezig in personeelsdossier*

Alle maatstaven die zijn toegekend voor salarisgroei maar niet verklaard konden worden vanuit het personeelsdossier zijn als 'onverklaarbaar' en niet-neutraal aangemerkt.

SNN7 *Geen informatie beschikbaar over salarisverhoging bij overgang naar nieuwe functie*

Als een werknemer een zwaardere functie gaat vervullen, volgt in het algemeen promotie naar een hogere functie-groep en wordt de werknemer ingedeeld in een hogere salarisschaal. Bij sommige organisaties heeft de manager of leidinggevende de vrijheid om, binnen het minimum en het maximum van de functieschaal, te bepalen hoe deze indeling verloopt. De ene leidinggevende kan dat anders doen dan de andere. Ook kan men dat bij de ene werknemer op een andere manier doen dan bij de andere werknemer. De ene keer worden één of twee bevorderingspercentages toegekend, de andere keer geen en weer een andere keer wordt er onderhandeld over de hoogte van het salaris na de promotie of worden salarisgaranties afgesproken. Dat kan per werknemer binnen één organisatie verschillend uitpakken. In de personeelsdossiers is vaak onvoldoende vastgelegd hoe de salarisverhoging tot stand is gekomen en welke beloningsmaatstaven de leidinggevende heeft toegepast. Dat wil niet zeggen dat er sprake is van beloningsonderscheid, maar de salarisverhoging kan onvoldoende worden verklaard en onderbouwd. De werkgever loopt daarmee een risico.

SNN8 *Onderhandeling over salarisverhoging*

Er kunnen verschillende redenen zijn voor een werkgever om een salarisverhoging te verstrekken. In sommige gevallen blijkt te zijn onderhandeld met de werknemer over een salarisverhoging. Dat kan ingeval van overgang naar een andere functie. Vaak liggen aan dergelijke onderhandelingen valide argumenten ten grondslag. Er kan echter een risico op beloningsonderscheid ontstaan met andere werknemers binnen dezelfde functie-groep. Derhalve wordt deze maatstaf als niet-neutraal beschouwd.

SNNg Overige niet-neutrale maatstaven:

Bij deze overige maatstaven gaat het om een clustering van maatstaven die sporadisch voorkomen. Deze maatstaven zijn specifiek en worden in individuele gevallen toegepast:

- Onvoldoende ruimte personeelsbudget om eerdere lagere toekenning salaris te compenseren.
- *Beloningsbesluit i.v.m. organisatiewijziging*
Beloningsbesluiten hebben in dit geval meestal het doel om eerdere salarisafspraken te garanderen. Denk bijvoorbeeld aan reorganisaties. Soms verdwijnt een functie door een reorganisatie of fusie of wordt een functie lager ingeschaald dan voorheen. Dan kan een werkgever besluiten om de werknemer een compensatie te geven. Deze compensaties hebben geen relatie met de functie-inhoud of de functiezwaarte van de nieuwe functie, maar worden feitelijk bepaald door de vorige functie. We zien bij de verzekeringsorganisaties dat dit in veel gevallen niet als een eenmalige compensatie wordt gezien, maar een regulier deel van het salaris is geworden. Hierdoor ontstaat een risico op beloningsonderscheid met andere werknemers in de functiegroep en wordt deze maatstaf als niet-neutraal aangemerkt. Daarbij rijst de vraag of na verloop van enkele jaren het salarisverschil nog wel is te rechtvaardigen door de situatie in het verleden.
- Te lage inschaling o.g.v. Hay-weging
- *Aangepast beoordelingspercentage*
Bij de meeste verzekeringsorganisaties is gedetailleerd vastgelegd voor de gehele organisatie wanneer iemand in aanmerking komt voor een salarisverhoging en hoe de hoogte van de salarisverhoging wordt bepaald. Bij enkele geselecteerde werknemers kwam het voor dat het percentage salarisverhoging werd aangepast, bijvoorbeeld om hen nog groeiperspectief te bieden wanneer zij aan het eind van hun schaal zaten of om het salaris sneller te kunnen laten stijgen.
- Aangepast persoonlijk schaalmaximum

Uitgelicht: Groeiperspectief

Binnen een vergelijkingspaar zijn de man en de vrouw beiden werkzaam in dezelfde functie. De man heeft de afgelopen jaren verschillende functies bekleed en is intern doorgegroeid naar zijn huidige functie. De vrouw binnen het paar is van een andere werkgever afkomstig. Beiden beschikken over dezelfde relevante werkervaring, de één opgedaan binnen het huidige bedrijf, de ander opgedaan bij een andere werkgever. Omdat ze beiden al veel ervaring hebben, zouden ze beiden op het maximum van de functieschaal kunnen worden ingeschaald. Echter om de vrouw groeiperspectief te bieden bij haar nieuwe (huidige) werkgever heeft de leidinggevende haar onder het maximum ingeschaald bij haar aanstelling. De maatman, die intern doorstroomt, is wel op het schaalmaximum geplaatst. Hoe begrijpelijk het bieden van groeiperspectief ook is, het leidt tot een risico op beloningsonderscheid ten opzichte van collega's met vergelijkbare werkervaring die zich wel op het schaalmaximum bevinden.

3.3 Correcties

In dit onderzoek zijn verschillende correcties aangetroffen die zijn toegepast bij de salarisgroei van werknemers. We maken daarbij onderscheid in neutrale en niet-neutrale correcties. Bij neutrale correcties gaat het om aanpassingen in het salaris die rechtstreeks verband houden met de aanpassing van de waarde van de arbeid. Bij niet-neutrale correcties betreft het een correctie van een onjuist toegekend of misgelopen salaris als gevolg van toepassing van eerdere niet-neutrale beloningsmaatstaven.

Neutrale correcties:

- *Herziening salaris na herwaardering functie / (nieuwe) inschaling functie*
Als werknemers in een nieuwe functieschaal worden ingedeeld na herwaardering van hun functie, krijgen zij er soms salaris bij. Dit wordt aangemerkt als neutrale correctie.

Niet-neutrale correcties:

- *Hogere verzilvering functieverzwarende, ter compensatie van eerdere lagere toekenning salaris (SC1)*
Sommige geselecteerde werknemers kregen bij een functieverzwarende een hoger bedrag toegekend dan volgens het beloningsbeleid gebruikelijk was omdat ze eerder een te laag salaris kregen. Door de correctie worden 'fouten' uit het verleden nu rechtgetrokken. Maar als deze correctie bij de ene werknemer wél wordt toegepast, maar bij de andere niet, bestaat het risico op beloningsonderscheid. Daarom wordt deze correctie als niet-neutraal aangemerkt.
- *Lagere verzilvering functieverzwarende, ter compensatie van eerdere hogere toekenning salaris (SC2)*
Sommige geselecteerde werknemers kregen bij een functieverzwarende een lager bedrag mee dan volgens het beloningsbeleid gebruikelijk was omdat ze eerder een te hoog salaris kregen. Maar als deze correctie bij de ene werknemer wél wordt toegepast, maar bij de andere niet, bestaat het risico op beloningsonderscheid. Daarom wordt deze correctie als niet-neutraal aangemerkt.

3.4 Aanwas

Bij de paarsgewijze vergelijkingen worden de lonen van een mannelijke en een vrouwelijke werknemer die arbeid van gelijke waarde verrichten, met elkaar vergeleken en wordt in kaart gebracht op basis van welke beloningsmaatstaven deze lonen tot stand gekomen zijn.

Het totale salaris is opgebouwd uit drie componenten: het minimumfunctieloon + de neutrale aanwas + de niet-neutrale aanwas. Het minimumfunctieloon is een constante, namelijk het minimumsalaris dat bij de functie hoort (peildatum december 2015). De neutrale aanwas is het gedeelte dat ontstaat door toepassing van neutrale beloningsmaatstaven, zoals relevante werkervaring, jaarlijkse periodieke verhoging of functioneren. Wanneer neutrale maatstaven op gelijke wijze worden toegepast, is er geen risico op beloningsonderscheid.

De niet-neutrale aanwas is het deel van het salaris dat ontstaat door toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven, die geen relatie hebben met de waarde van de arbeid. De toepassing van niet-neutrale maatstaven kan het risico op beloningsonderscheid in zich dragen.

Niet-neutrale aanwas kan zowel positief als negatief zijn. Een voorbeeld van negatieve niet-neutrale aanwas is het onvoldoende meewegen van relevante werkervaring bij de inschaling. Of wanneer een werknemer geen extra salaris heeft ontvangen, terwijl dit volgens het beleid en de cao wel de bedoeling was. In dit laatste geval heeft deze werknemer te weinig salaris ontvangen en spreken we van niet-neutrale negatieve aanwas.

Om te duiden of er verschillen voorkomen tussen mannen en vrouwen in de aanwas (positief of negatief), wordt de aanwas berekend als een optelsom van alle maatstaven. Hierdoor vallen positieve en negatieve verschillen tegen elkaar weg.

Uitgelicht: positieve en negatieve aanwas

Het kan voorkomen dat binnen een vergelijkingspaar een werknemer een extra beloningsverhoging van 100 euro heeft ontvangen als onderhandelingsresultaat bij de overgang naar een andere functie, terwijl dit geen beleid is binnen de organisatie. Dit bedrag geldt dan als positieve niet-neutrale aanwas.

Wanneer deze medewerker een goede beoordeling krijgt (bijvoorbeeld op niveau 3 van totaal 4 niveaus), maar geen extra beloningspercentage ontvangt terwijl dit wel zo in de cao is beschreven, ontvangt deze werknemer eigenlijk 100 euro te weinig. In dit geval is sprake van niet-neutrale negatieve aanwas. Door het totaliseren van maatstaven te nemen kunnen positieve en negatieve aanwasverschillen tegen elkaar wegvallen. Het lijkt dan alsof er opgeteld 0 euro aan niet-neutrale aanwas is, terwijl er eigenlijk sprake is van willekeur ter grootte van 200 euro.



4 Bevindingen

De bevindingen van het onderzoek onder de verzekeringsorganisaties worden op verschillende niveaus gepresenteerd. We starten met een beschrijving van de onderzoeksgroep (4.1). Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 de loonkloof binnen de vier onderzochte verzekeringsorganisaties en binnen de geselecteerde functiegroepen beschreven. Ten slotte presenteren we in paragraaf 4.3 de resultaten van de paarsgewijze analyses.

4.1 Achtergrondkenmerken van de onderzoeksgroep

Het onderzoek is gebaseerd op de gegevens van de vier organisaties uit de verzekeringsbranche. Samen hebben deze organisaties 18.940 werknemers, 9.904 mannen en 9.036 vrouwen, die op 31 december 2015 in dienst waren.

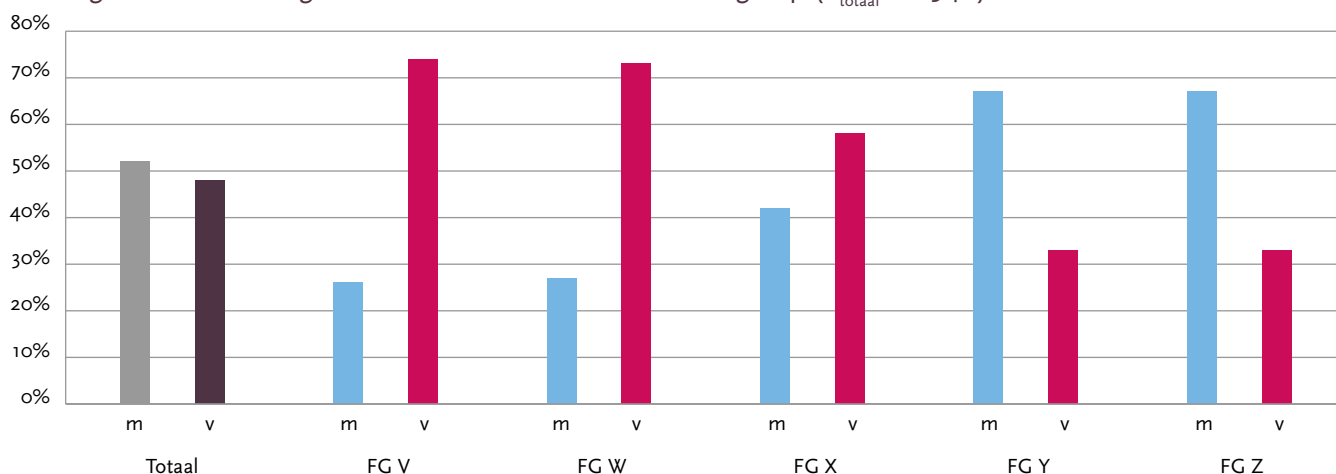
In de vijf geselecteerde functiegroepen werken in totaal 9.382 werknemers, 4.972 mannen en 4.410 vrouwen. Dat is de helft van het totaal aantal werknemers in de organisaties uit het onderzoek.

Sekse en leeftijd

Iets minder dan de helft van de werknemers in de deelnemende organisaties is vrouw (48%). De man-vrouw-verhouding verschilt sterk per functiegroep (figuur 1). In de lagere functiegroepen werken de meeste vrouwen: ongeveer drie kwart van het personeel in functiegroepen V en W is vrouw. In de hogere functiegroepen Y en Z is een derde vrouw.

De gemiddelde leeftijd van de werknemers binnen de onderzoeksgroep is 45 jaar. De mannen zijn gemiddeld iets ouder dan de vrouwen, vooral in de hogere functiegroepen (figuur 2). Er zijn geen grote verschillen tussen organisaties.

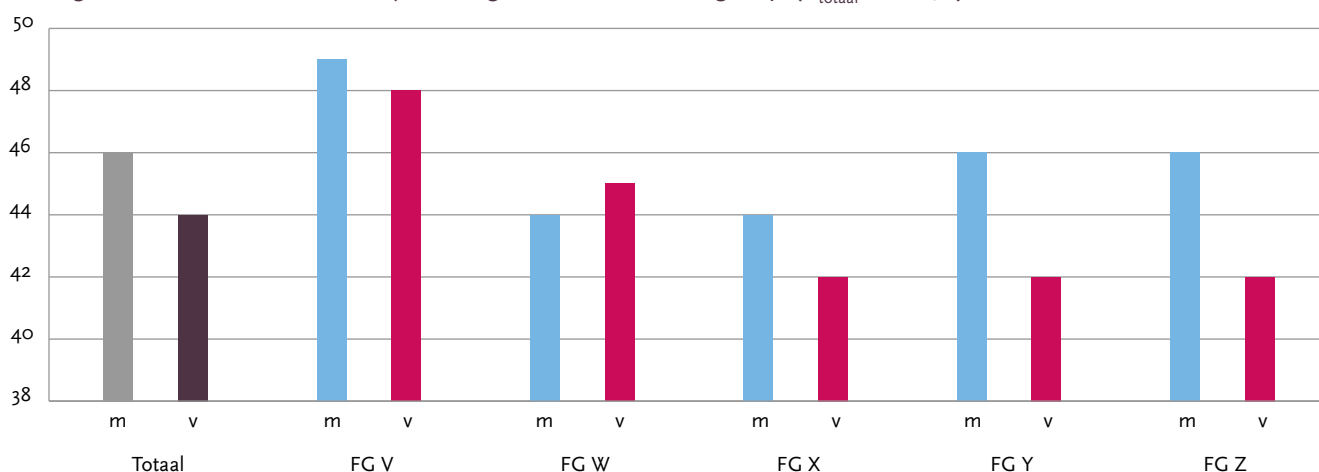
Figuur 1 – Percentage mannen en vrouwen naar functiegroep ($n_{\text{totaal}}=18.940$)^a



Bron: Gelijk loon in de verzekeringsbranche 2017

^a De kolom 'totaal' geeft het percentage mannen en vrouwen in het personeelsbestand van de vier organisaties samen.

Figuur 2 – Gemiddelde leeftijd naar geslacht en functiegroep ($n_{\text{totaal}}=18.940$)



Bron: Gelijk loon in de verzekeringsbranche 2017

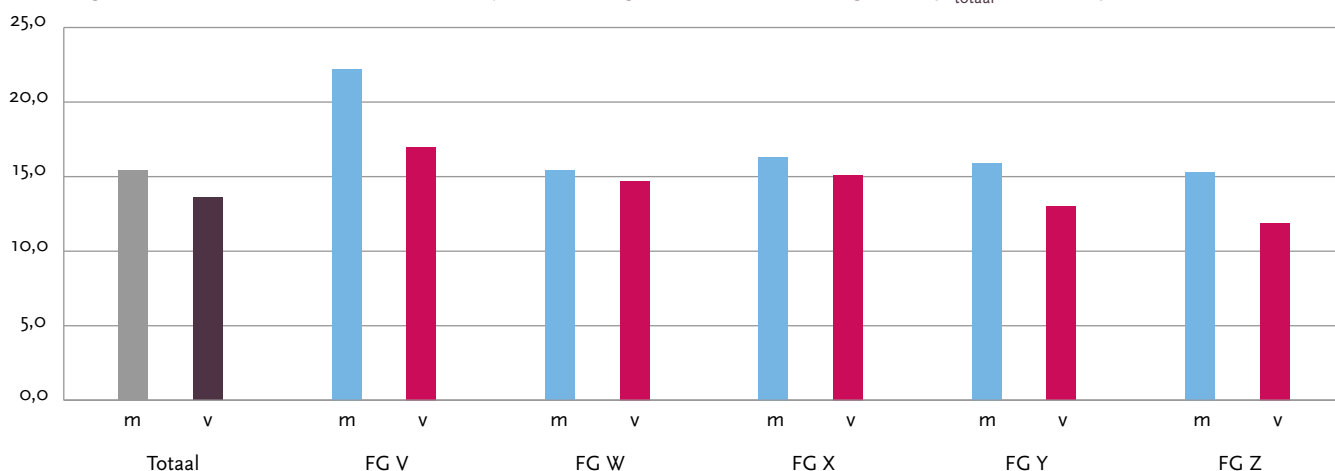
^a De kolom 'totaal' geeft de gemiddelde leeftijd van mannen en vrouwen in het personeelsbestand van de vier organisaties samen.

Aantal dienstjaren en arbeidsduur

Gemiddeld werken de werknemers in het onderzoek 14,5 jaar bij hun huidige werkgever. Mannen gemiddeld 15,5 jaar, vrouwen 13,5. Mannen in de laagste functie-groep V werken het langst binnen hun organisatie: zij zijn gemiddeld 22 jaar in dienst (figuur 3). Het aantal dienstjaren verschilt sterk tussen de vier organisaties en varieert van gemiddeld 6 jaar tot 17 jaar.

Mannen werken gemiddeld 37 uur per week, vrouwen 31 (figuur 4). Voor mannen is er geen verschil tussen de functiegroepen als het gaat om arbeidsduur. In de lagere functiegroepen werken vrouwen minder uren per week (27-29 uur per week). In de hogere functiegroepen werken zij gemiddeld 34 à 35 uur per week.³

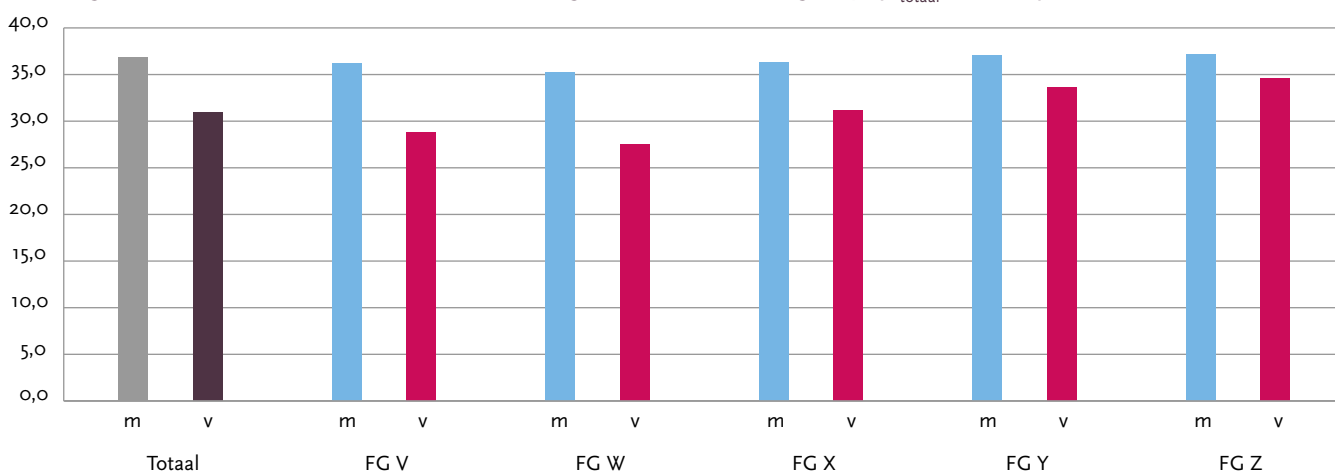
Figuur 3 – Gemiddeld aantal dienstjaren naar geslacht en functiegroep ($n_{\text{totaal}}=18.940$)



Bron: Gelijk loon in de verzekeringsbranche 2017

^a De kolom 'totaal' geeft het gemiddelde aantal dienstjaren van mannen en vrouwen binnen de vier organisaties samen.

Figuur 4 – Gemiddelde arbeidsduur naar geslacht en functiegroep ($n_{\text{totaal}}=18.940$)



Bron: Gelijk loon in de verzekeringsbranche 2017

^a De kolom 'totaal' geeft de gemiddelde arbeidsduur van mannen en vrouwen in het personeelsbestand van de vier organisaties samen.

3 Aan de hand van een one-way Anova met posthoc Scheffé-toets is voor mannen en vrouwen apart getoetst of de gemiddelde arbeidsduur verschilt per functiegroep. Voor mannen is dit niet zo, voor vrouwen wel [$F(4,4406) = 240,19, p < .001$].

4.2 Loonkloof

Bekend is dat verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen, voor een belangrijk deel verklaarbaar zijn uit factoren als opleidingsniveau, werkervaring en sector waarin men werkt.

De onderzoeksvraag van het College betreft het voorkomen van beloningsdiscriminatie, dus ongelijke beloning waarvan sprake is wanneer een werknemer ten opzichte van een collega van het andere geslacht minder verdient, terwijl hij/zij hetzelfde- gelijkwaardige- werk verricht.

Om het voorkomen van beloningsdiscriminatie te kunnen onderzoeken moeten we de overige factoren die het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen kunnen verklaren en die niet te maken hebben seksediscriminatie binnen arbeidsorganisaties uitsluiten. Om die reden zijn bij de matching van de paren de factoren die door- gaans van invloed zijn op het beloningsniveau – zoals leeftijd en aantal jaren relevante werkervaring – zo veel mogelijk constant gehouden binnen het paar. De functiehouders binnen het paar verschillen slechts op één van de discriminatiegronden, namelijk sekse. Het doel van het onderzoek is immers om mogelijke effecten van sekse op te sporen, zonder dat dat effect verstoord wordt door andere factoren die het belonings- verschil kunnen verklaren. Per functiegroep zijn de werknemers die elkaar het dichtst benaderden op de kenmerken leeftijd, lengte dienstverband en arbeids- duur als paar aangemerkt voor de loonvergelijking.

Verondersteld wordt dat deeltijdbanen een negatief effect hebben op het uurloon, ook wanneer gecorrigeerd wordt voor verschillen in werknemers-, werkgevers- en baankenmerken. Zo vindt het CBS dat zowel mannen

als vrouwen die in deeltijd werken een lager uurloon hebben dan voltijders. Het verschil tussen voltijders en deeltijders in het bedrijfsleven is in de regel groter bij mannen dan bij vrouwen, mannen ondervinden meer nadeel door deeltijdwerken dan vrouwen (CBS, 2014, 2016).

Het is gebruikelijk om de loonkloof te definiëren als het verschil tussen het (gemiddelde) mannen- en vrouwen- loon, uitgedrukt in percentages van het mannenloon: $((v-m)/m) \times 100\%$. Er wordt gerekend in bruto-uurlonen. De uitkomst van deze berekening wordt het ongecor- rigeerde beloningsverschil genoemd. De loonkloof wordt dus uitgedrukt in een percentage dat aangeeft hoeveel een vrouw minder verdient dan een man.

De mannen verdienen bij de vier verzekeringsorganisaties gemiddeld 3.999,32 euro per maand en de vrouwen 3.465,46 euro (tabel 1) omgerekend naar een voltijd- dienstverband. Het gemiddelde beloningsverschil ('de loonkloof') tussen de naar voltijd omgerekende salarissen van alle 18.940 medewerkers uit het onder- zoek bedraagt daarmee 13,3% ten nadele van vrouwen. Het verschil in functieniveau tussen mannen en vrouwen verklaart in het algemeen een groot deel van de loon- kloof. Bij de gangbare berekeningen van de loonkloof gaat het om het verschil in gemiddeld loon tussen *alle* mannen en vrouwen. Er wordt dan geen rekening gehouden met het functieniveau. Omdat in de hoogste functiegroepen met de hoogste salarissen meer mannen dan vrouwen zitten, valt het gemiddelde loon van mannen ook hoger uit. Als we de loonkloof berekenen *binnen* de functiegroepen, dan daalt de loonkloof ziender- ogen. Deze (gecorrigeerde) loonkloof varieert in dat geval van bijna 0,2% tot 3% in het nadeel van vrouwen (tabel 1).

Tabel 1 – Salarisverschillen tussen vrouwen en mannen naar functiegroep ($n_{\text{totaal}} = 18.940$)^a

	aantal (n)	gemiddeld salaris vrouwen	gemiddeld salaris mannen	verschil (V-M)	loonkloof (V-M)/M
Alle werknemers	18.940	€ 3.465,46	€ 3.999,32	- € 533,86	-13,3%
Functiegroep V	231	€ 2.394,48	€ 2.424,64	- € 30,15	-1,2%
Functiegroep W	1.301	€ 2.587,07	€ 2.591,41	- € 4,34	-0,2%
Functiegroep X	2.732	€ 3.090,65	€ 3.138,96	- € 48,31	-1,5%
Functiegroep Y	2.762	€ 4.067,96	€ 4.177,76	- € 109,80	-2,6%
Functiegroep Z	2.356	€ 4.636,24	€ 4.778,51	- € 142,27	-3,0%

Bron: *Gelijk loon in de verzekeringsbranche 2017*

^a Bruto salaris per maand (in Euro) bij een voltijd werkweek

De loonkloof verdelen we in een positieve loonkloof en een negatieve loonkloof. We definiëren de loonkloof ‘positief’ als vrouwen een hoger loon verdienen dan mannen. Een negatieve loonkloof geeft een loonverschil ten voordele van mannen.

Het gemiddelde salaris van vrouwen ligt bij alle geselecteerde functiegroepen lager dan dat van mannen. De loonkloof varieert bij de geselecteerde functiegroepen van 0,2% tot 3% in het nadeel van vrouwen. In geld uitgedrukt gaat het om een gemiddeld verschil van 4 euro bruto per maand in de een na laagste functiegroep, tot ruim 142 euro in het nadeel van vrouwen in de hoogste functiegroep.

4.3 Paren

In dit onderzoek zijn in totaal 76 paren geanalyseerd van een man en een vrouw binnen dezelfde functiegroep. Bij 66 (87%) van deze paren bleek sprake van een loonverschil tussen de vrouw en haar maatman (tabel 2a). Het loonverschil was ongeveer even vaak in het voordeel als in het nadeel van de vrouw. Bij 10 paren werd geen loonverschil gevonden.

Het loonverschil binnen de paren loopt uiteen van 30% in het nadeel van vrouwen (negatieve loonkloof) tot 25% in het voordeel van vrouwen (positieve loonkloof) (tabel 2b). De negatieve loonkloof is groter dan de positieve kloof. De negatieve kloof is gemiddeld 11%,

waarbij vrouwen gemiddeld ruim 400 euro minder per maand ontvangen dan hun maatman. De positieve kloof is iets lager, namelijk 8%. Gemiddeld krijgen vrouwen binnen de paren met een positieve kloof 259 euro per maand meer dan hun maatman.

4.4 Neutrale en niet-neutrale aanwas

Figuur 5 toont voor elke functiegroep de gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas die de geselecteerde werknemers gedurende hun loopbaan bij de vier verzekeringsorganisaties hebben ontvangen (in Euro's per maand). Voor zowel vrouwen als mannen is de neutrale aanwas in alle functiegroepen hoger dan de niet-neutrale aanwas⁴. Uitzondering vormen de mannen in functiegroep Y, waar het salaris voor een groot deel bepaald wordt door toepassing van niet-neutrale maatstaven.

Figuur 5 laat zien dat de beloning van mannen en vrouwen voor een niet onbelangrijk deel is toe te schrijven aan de toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven. In de functiegroepen V, W en X is de neutrale aanwas gemiddeld hoger voor mannen dan voor vrouwen, in de hogere functiegroepen Y en Z is de neutrale aanwas juist hoger voor vrouwen. De niet-neutrale aanwas is, met uitzondering van de laagste functiegroep V, in alle functiegroepen hoger voor mannen.

Tabel 2a – Aantal paren met loonverschillen

	nadeel vrouwen	voordeel vrouwen	geen loonverschil	Totaal
loonverschil	31 (41%)	35 (46%)	10 (13%)	76 (100%)

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

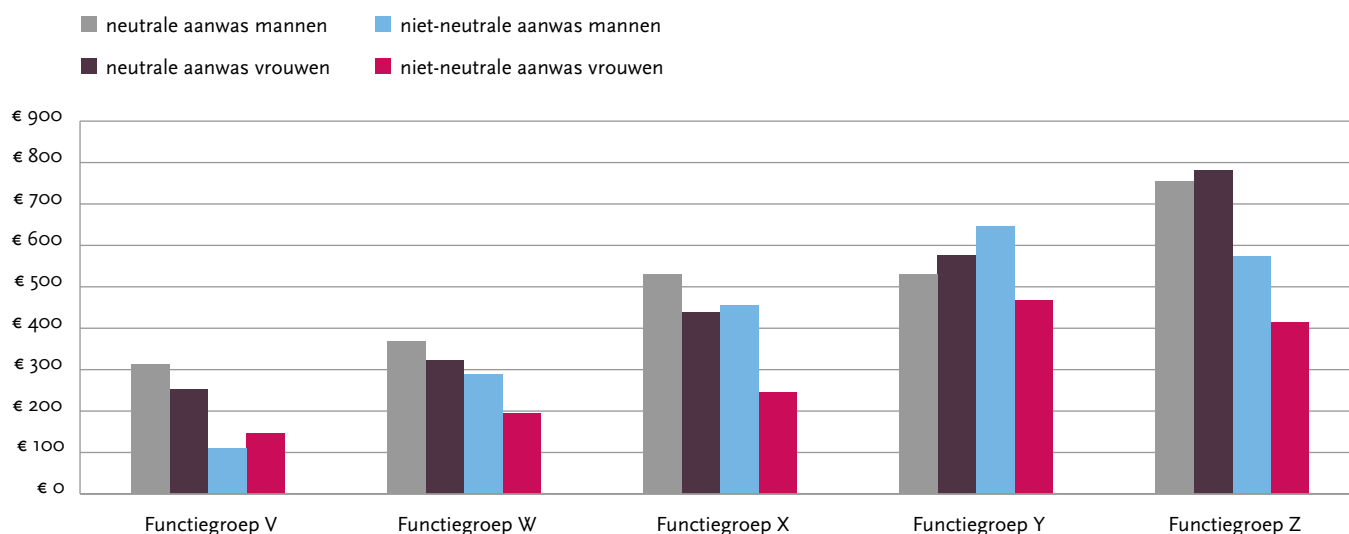
Tabel 2b – Gemiddelde loonkloof in het nadeel en voordeel van vrouwen (n=66)

	Loonkloof nadeel vrouwen (n=31)			loonkloof voordeel vrouwen (n=35)		
	gem	min	max	gem	min	max
In procenten [(v-m)/m]	-11%	-30%	-2%	8%	1%	25%
In euro's	- € 429	- € 1.499	- € 58	€ 259	€ 44	€ 1.163

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

4 Betreft de gemiddelde aanwas per functiegroep van de vier betrokken organisaties.

Figuur 5 – Gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas naar sekse en functiegroep
(in euro's; bruto per maand)



Bron: *Gelijk loon in de verzekeringsbranche 2017*

^a De kolom 'totaal' geeft de gemiddelde arbeidsduur van mannen en vrouwen in het personeelsbestand van de vier organisaties samen.

In functiegroep X bedraagt de neutrale aanwas voor mannen bijvoorbeeld gemiddeld 530 euro en voor vrouwen 438 euro. Het neutrale aanwasverschil is daarmee 92 euro in het nadeel van vrouwen. Dit verschil is toe te schrijven aan werkervaring, promotie en functioneren. De gemiddelde *niet-neutrale* aanwas in deze functiegroep bedraagt 455 euro voor mannen en 244 euro voor vrouwen. Het niet-neutrale aanwasverschil is daarmee 211 euro in het nadeel van vrouwen. Dat verschil wordt bijna volledig verklaard doordat vrouwen lager worden ingeschaald bij aanvang of na een fusie/overname, doordat werkervaring van vrouwen onvoldoende wordt meegewogen en doordat mannen door salarisonderhandelingen en salarisgaranties een grotere salarisgroei doormaken.

4.5 Beloningsmaatstaven

Neutrale en niet-neutrale beloningsmaatstaven bij het aanvangssalaris

Voor alle verzekeringsbedrijven geldt op grond van de geldende cao's een transparant beloningssysteem voor wat betreft het functieloon. Op basis van functiewaardering is de onderzochte functiegroep gekoppeld aan een schaal met een minimum en een maximum. Volgens het beloningsbeleid worden de schalen op basis van ervaringsjaren doorlopen tot het maximumbedrag is bereikt. Er blijkt bij de onderzochte verzekeringsbedrijven geen expliciet inschalingsbeleid te zijn. Dit betekent dat het aanvangssalaris door de direct

leidinggevende (en/of in samenspraak met HR of P&O) wordt bepaald. Gestart wordt op het minimum van de schaal, soms wat hoger en soms direct in een hogere schaal. Als verklaring noemt men de ervaring elders opgedaan. In een enkel geval spelen ook de ingeschatte groeimogelijkheden van de medewerker bij indiensttreding een rol bij de inschaling. De inschaling is niet overal transparant omdat het verband tussen ervaring elders opgedaan en de feitelijke inschaling gevoelsmatig en meestal ad hoc tot stand komt en daarom van willekeur lijkt te getuigen. Dat verbaast niet, omdat er geen gedocumenteerde criteria zijn ontwikkeld.

Het grootste deel van de aangetroffen beloningsverschillen komt voort uit de wijze van inschaling. In sommige gevallen vindt inschaling plaats in een lagere aanloopschaal, zonder concrete beloningscriteria, maar om een functionaris groeimogelijkheden en een loopbaanpad te bieden. In dit geval is sprake van een toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven.

Relevante werkervaring is een belangrijke neutrale beloningsmaatstaf die toegepast wordt bij de inschaling. Bij drie van de vier verzekeraars waren deze gegevens echter niet of slechts deels af te leiden uit beschikbare, schriftelijke documentatie in de personeelsdossiers. Figuur 6 toont het aantal waarnemingen van niet-neutrale maatstaven die worden toegepast bij de bepaling van het aanvangssalaris binnen de onderzochte verzekeringsorganisaties. De betrokken verzekeringsorganisaties kenmerken zich door grote verschillen, o.a. de observatieperiode en aanwezige informatie in

de personeelsdossiers varieert per organisatie hetgeen van invloed is op het aantal niet-neutrale waarnemingen. In hoofdstuk 5 worden de verschillende organisaties afzonderlijk beschreven.

In veel gevallen is niet meer te achterhalen hoe het aanvangssalaris tot stand gekomen is.⁵ Het ontbreken van informatie over de inschaling na een fusie of reorganisatie komt van alle niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris het meest voor (26%). Ook ontbreekt vaak informatie over de inschaling door de manager of leidinggevende (22%). Daarnaast komt het vaak voor dat structurele overgangsc compensaties worden afgesproken of dat een persoonlijk, hoger schaalmaximum wordt vastgesteld na fusie of reorganisatie (4%). Overige niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris zijn een te hoge (6%) of te lage (12%) inschaling op grond van werkervaring, een te lage inschaling op grond van functieniveau (6%) en aansluiting zoeken bij het laatstverdiende loon (8%).

Neutrale en niet-neutrale beloningsmaatstaven bij de salariscroei

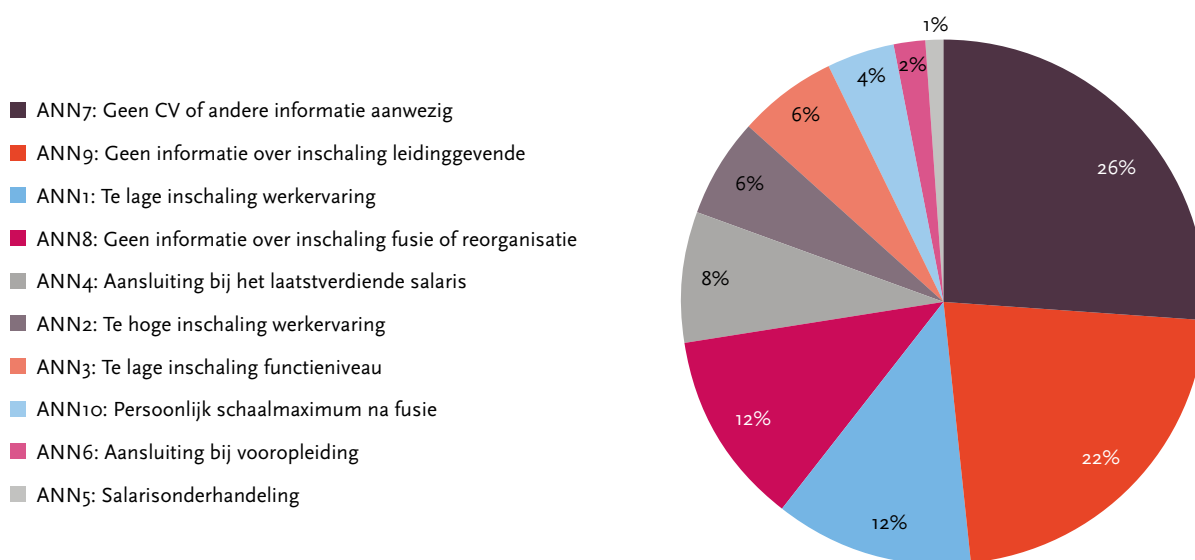
Opvallend is dat beloningsmaatstaven bij de betrokken verzekeringsorganisaties zich kenmerken door een nauwkeurig en zeer gedetailleerd beloningsbeleid. Voorkomende functiegroepen zijn hierbij op basis van functiewaardering gekoppeld aan een functieschaal.

De medewerker wordt in de regel aangesteld in deze functieschaal, tenzij hij over onvoldoende ervaring of opleiding beschikt om de functie volledig en naar behoren te kunnen vervullen. Alleen in dat geval is een inschaling op één of meerdere salarisoniveaus lager mogelijk. Daarnaast kennen de organisaties een keur aan toe(s)lagen voor beloning van prestatie, arbeidsmarkttekort, tijdelijke werkzaamheden, het bereiken van het maximale salaris, etc.

Bij de verzekeringsbedrijven wordt een belonings-systeem gehanteerd met variabele beloning. In sommige jaren is ook sprake van een collectieve structurele verhoging. De manager of leidinggevende beoordeelt jaarlijks de persoonlijke ontwikkeling en de behaalde prestaties met behulp van een beoordelings-score. Deze score is het uitgangspunt voor de individuele salarisverhoging.

De loonsverhoging kan daarbij verschillende vormen aannemen: een salarisverhoging afhankelijk van het beloningsniveau dat is toegekend, toekenning van salaris en toeslagen bij de overgang naar een nieuwe schaal, voortijdige toekenning van de maximumschaal, of toekenning van een functieschaal die het gewicht van de functie te boven gaat. De redenen die hiervoor worden gegeven zijn meestal de toegevoegde waarde en de groeicapaciteit van de medewerker en verder de zwaarte van de verrichte werkzaamheden. Zowel prestaties als

Figuur 6 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=130 x toegepast)



Bron: *Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017*

5 Van één organisatie gingen de personeelsdossiers niet verder dan drie jaar voor de peildatum terug. In de personeelsdossiers ontbrak informatie over de totstandkoming van het aanvangssalaris. Deze organisatie is in figuur 6 niet meegenomen.

de verrichte werkzaamheden worden wederom ingeschat en beoordeeld door de manager of leidinggevende. Dit leidt tot loonsverschillen binnen de onderzochte paren van werknemers.

In sommige gevallen heeft het management een informele vorm van prestatiebeloning toegepast of is er afgerond naar een 'rond bedrag'. Dat hoeft niet in strijd met de wetgeving gelijke behandeling te zijn, maar door gebrek aan beloningbeleidscriteria leidt dit mogelijk tot een willekeurige toepassing van beloningsmaatstaven. Dit heeft tot gevolg dat vergelijkbare werknemers geen loon ontvangen berekend op grondslag van gelijkwaardige maatstaven.

Reorganisaties en fusies brengen met zich mee dat als gevolg van een nieuwe indeling van functies en soms ook herwaardering van de functie, uiteenlopende typen van salarisverhogingen toegepast worden ter compensatie van persoonlijk ervaren verschillen in zwaarte van de werkzaamheden binnen de functie. In de dossiers zijn de criteria en vaststellingen van het oude en het nieuwe salaris na fusie niet meer te herleiden.

In de meeste cao's die in de verzekeringsorganisaties worden gevolgd, worden diverse toeslagen helder geregeld en vastgelegd, in een enkel geval was sprake van ongedocumenteerde toeslagen. Hierbij gaat het om

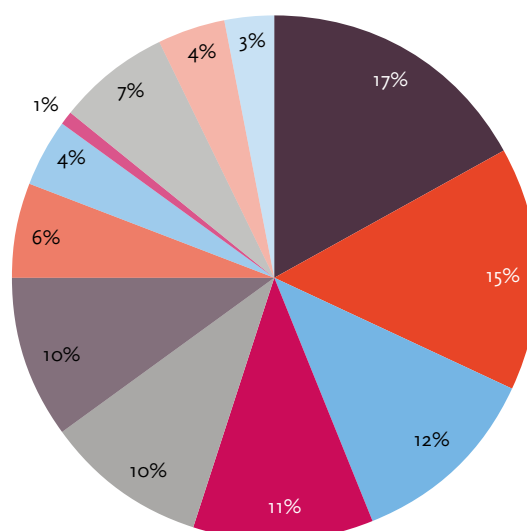
restanten uit het verleden of na fusie die voor de werkgever blijkbaar een fait accompli zijn, maar waarvan de ratio noch de berekeningswijze achterhaald kan worden omdat deze niet zijn vastgelegd in de dossiers of het beleid en omdat het collectieve geheugen van het bedrijf, door het verloop van personeel, afneemt.

Figuur 7 toont het aantal keren dat niet-neutrale maatstaven toegepast werden bij de salariscroei bij de vier verzekeringsorganisaties. Veel verschillende niet-neutrale maatstaven worden waargenomen. Wederom komt het vaak voor dat informatie ontbreekt in het personeelsdossier over de salariscroei (17%) of over salarisverhoging die de leidinggevende vaststelt bij bevordering naar een hogere functie (10%). Ook worden bevorderingspercentages soms niet juist toegepast (15%), is er sprake van verhogingen boven of beneden de eigen normen (11%) of wordt extra ruimte in het personeelsbudget gebruikt om werknemers extra salaris toe te kennen (10%).

Overige niet-neutrale maatstaven zijn salarisgaranties of het omzetten van tijdelijke toeslagen naar een persoonlijke vaste toeslag (6%), onderhandelingen over salarisverhoging (4%) en het onjuist toepassen van demotie (1%).

Figuur 7 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij de salariscroei (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=134 x toegepast)

- SNN6: Geen informatie over salariscroei
- SNN4: Bevorderingspercentage onjuist/niet toegepast
- SNN9: Overige niet-neutrale maatstaven
- SNN3: Loonsverhoging boven/beneden eigen normen
- SNN1: Benutting extra ruimte in personeelsbudget
- SNN7: Geen informatie over salaris nieuwe functie
- SNN2: Salarisgarantie of persoonlijke toeslag
- SNN8: Onderhandeling over salarisverhoging
- SNN5: Demotie onjuist/niet toegepast
- SC3: Neutrale correcties
- SC2: Lagere verzilvering functieverzwaarings
- SC1: Hogere verzilvering functieverzwaarings



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

4.6 Paarsgewijze vergelijkingen-totaal

We willen een geaggregeerde vergelijking maken over alle paren van alle betrokken onderzochte organisaties. Dit is mogelijk voor drie van de vier onderzochte verzekeringsorganisaties. Van één organisatie zijn de paren in deze totaalanalyse buiten beschouwing gelaten omdat alleen de personeelsdossiers van de laatste vijf jaar (waarvan 3,5 jaar voor de peildatum) beschikbaar waren. Daarmee is de observatieperiode te kort en ook afwijkend van de andere organisaties, waar de dossiers van bijna de gehele beloningshistorie van werknemers voorhanden waren. Veel van de gevonden loonverschillen binnen de paren kunnen bij eerdere functies zijn ontstaan. In de dossiers die wel beschikbaar waren, ontbrak alle informatie over het aanvangssalaris en de salariscroei van voor die tijd. Hierdoor was bij deze organisatie niet meer te achterhalen waardoor eventuele loonverschillen binnen een paar zijn ontstaan en opgebouwd⁶.

In totaal zijn 56 paren (en 112 werknemers) nader geanalyseerd. Van deze paren is bij bijna alle paren sprake van een 'loonkloof': bij 27 paren in het nadeel van de vrouw en bij 27 in het nadeel van de man. Bij twee paren werd geen onderscheid gevonden.

Inzicht in loonverschillen

Hoe zijn de loonverschillen tot stand gekomen? Met andere woorden welke rol hebben neutrale en niet-neutrale maatstaven gespeeld? Uit de parenanalyse blijkt dat bij alle paren met een loonverschil sprake is van een optelsom van zowel neutrale als niet-neutrale maatstaven. Bij geen enkel paar bleek het loonverschil volledig toe te schrijven aan alleen neutrale of alleen niet-neutrale maatstaven.

Veel verschillen verklaard door neutrale beloningsmaatstaven bij de salariscroei

Een groot deel van het salaris wordt bepaald door toepassing van neutrale maatstaven bij de salariscroei. Het gaat daarbij om de neutrale maatstaven als werkervaring bij de huidige werkgever, beoordelingen, cao-indexering of bevordering naar een hogere functie conform het beloningsbeleid. Alle verzekeringsorganisaties hebben een uitgewerkt beloningsbeleid, volgen een eigen bedrijfs-cao en kennen een transparante beoordelingssystematiek. Indien een *loonsverhoging afwijkt van de geldende beloningsnormen*, is er sprake van niet-neutrale maatstaf.

Dat is het geval bij 10 van 56 paren. Meestal is de afwijking in het voordeel van de werknemer, en even vaak in het voordeel van de man als van de vrouw.

Bepalen aanvangssalaris blijkt nog vaak een 'black box'

Het bepalen van het aanvangssalaris blijkt bij de meeste paren de grootste 'black box'. Bij veel werknemers ontbreekt informatie in het personeelsdossier met betrekking tot overwegingen en criteria bij de inschaling. Organisaties geven zelf aan dat leidinggevendend doorgaans een grote vrijheid genieten om medewerkers in te schalen bij de aanvang binnen het minimum en het maximum van de bijpassende schaal. Omdat motivatie ontbreekt en de gehanteerde beloningsmaatstaven niet worden vastgelegd, lijkt hier een groot risico op willekeur aanwezig.

Bij 30 paren ontbrak informatie over de inschaling

Bij 15 paren was helemaal geen informatie over de redenen voor een bepaalde inschaling in het dossier aanwezig bij de man, of bij de vrouw of bij beiden. Bij 15 paren was geen toelichting door leidinggevendend gegeven in het dossier op de inschaling. Bijzondere omstandigheden golden voor 11 paren waarbij als gevolg van een fusie geen inschalingmotivatie in het dossier aanwezig was. Bij acht van de 30 paren waarbij informatie over de inschaling ontbrak, was sprake van gelijke toepassing. Bij de overige paren leidde dit ongeveer even vaak tot een voordeel voor de man of voor de vrouw.

Het ontbreken van de motivering, achtergrondinformatie over relevante werkervaring, onderhandelingen die zijn gevoerd en een grote vrijheidsruimte voor leidinggevendend leiden over het algemeen tot een (groter) risico op beloningsonderscheid.

Onjuiste waardering werkervaring benadeelt vrouwen

Indien de werkervaring bekend is, vindt inschaling plaats op basis van *relevante werkervaring*. Bij 16 paren bleek sprake van een *onjuiste inschaling* bij de man en/of de vrouw binnen het paar. Bij tien paren was sprake van een te lage inschaling; bij negen van de tien paren in het nadeel van de vrouw. Bij zes paren was sprake van een te hoge inschaling van één van de twee werknemers binnen het paar; bij vijf van de zes in het voordeel van de man. Een onjuiste inschaling op grond van werkervaring pakt dus bijna altijd in het nadeel van de vrouw uit. Bij één van de verzekeringsorganisaties is het 'gewoon' dat er bij het vaststellen van het aanvangssalaris aansluiting wordt gezocht bij het *laatst verdiende salaris*. Dit gebeurde in deze organisatie bij acht paren.

⁶ In de paarsgewijze vergelijkingen-totaal zijn 76-20= 56 paren betrokken

Bij zes van deze paren leidde dit tot een beloningsvoordeel van de man en bij twee paren tot een voordeel van de vrouw.

Salarisonderhandelingen voordeel voor mannen

Over de salarisverhoging wordt soms ook *onderhandeld*.

Uit de parenanalyse blijkt dat bij acht paren is onderhandeld, resulterend in een salarisgarantie.

Bijvoorbeeld een werknemer die bij slecht functioneren een lagere functie krijgt toegewezen maar hetzelfde salaris behoudt (soms in de vorm van een persoonlijke toeslag). Dit leverde in alle gevallen een voordeel voor de man op. Uit de analyse blijkt tevens dat er bij vier paren onderhandeld is over salarisverhoging. Bij alle vier ten voordele van de man. Uit de dossiers valt niet op te maken of de vrouwen in de paren onderhandeld hebben.

4.7 Overwegingen

Door fusies en overnames en door gewijzigde of vernieuwde personeelsinformatiesystemen, lukt het niet altijd meer om de gehele beloningshistorie van een werknemer te achterhalen.

- a. Vooral informatie over het moment waarop de werknemer in dienst is getreden ontbreekt nogal eens in de personeelsdossiers. Vaak is niet meer te achterhalen op welke manier het aanvangssalaris tot stand gekomen is en kan niet goed in beeld gebracht worden welke beloningsmaatstaven zijn toegepast.
- b. Als gevolg van ontbrekende informatie is de periode waarop het dossieronderzoek betrekking heeft bij sommige verzekeringsorganisaties korter dan bij andere. Bij de ene organisatie is de gehele beloningshistorie van alle werknemers te achterhalen, bij de andere pas vanaf een bepaald jaar (bijv. 2008 of 2012). Dat heeft gevolgen voor het aantal beloningsmaatstaven dat wordt aangetroffen: het aantal maatstaven dat wordt toegepast, neemt doorgaans toe naarmate de periode langer is.

Door fusies en overnames is er een kans dat beloningsverschillen ontstaan tussen werknemers van de ene en van de andere fusiepartner. Bij de selectie van werknemers is hier geen rekening mee gehouden. Pas bij het dossieronderzoek werd duidelijk van welke oorspronkelijke organisatie medewerkers vandaan komen. Eventuele beloningsverschillen tussen een man en een vrouw binnen een paar kunnen te maken hebben met fusie/overname en de vaststellingen van het aanvangssalaris. Wanneer dit aan de orde is, wordt dat meegenomen in de analyse.

Onterecht niet toegepaste maatstaven zijn niet altijd goed in beeld te brengen. Wanneer informatie over de totstandkoming van het aanvangssalaris ontbreekt (bijv. het aantal jaren relevante werkervaring is onbekend, er is geen informatie voorhanden of aangesloten is bij het laatstverdiende salaris, of er onderhandeld is, etc.), kan het bedrag dat iemand boven het minimum functieloon krijgt bij aanvang wel bekend zijn, maar niet wat iemand 'te weinig' krijgt.

Alle verzekeringsorganisaties in het onderzoek hanteren een loongebouw met een minimum en een maximum functieloon, zonder vaste tussenliggende tredes of functiejaarschaal. Er is dus geen sprake van een 'vaste' jaarlijkse salariscroei bij 'normaal' functioneren. Beoordelingen en bijbehorende percentages bepalen bij de verzekeringsorganisaties voor een groot deel de salariscroei. Bij de meeste organisaties is er behoorlijk wat variatie in de toegekende beoordelingsniveaus, zowel tussen werknemers als ook binnen iemands loopbaan. In dit onderzoek kan alleen worden vastgesteld of iemand de salarisverhoging die bij haar of zijn beoordeling past wel of niet heeft gekregen, niet of iemand in werkelijkheid een te lage beoordeling heeft ontvangen en daardoor salaris misloopt.

Vanwege deze beoordelingssystematiek is het daarom vaak niet mogelijk om exact vast te stellen hoe hoog het aanvangssalaris had moeten zijn bij een bepaald aantal jaren werkervaring. Door het ontbreken van vaste tredes/periodieken is niet aan te geven hoeveel iemand boven het minimum functieloon zou moeten verdienen bij een gegeven aantal jaren relevante werkervaring (functie-jaren). Daardoor wordt het lastig het exacte bedrag te berekenen dat iemand is misgelopen bij vaststelling van het aanvangssalaris.

De incidentele variabele beloning wordt niet betrokken in dit onderzoek. Het onderhavige beloningsonderzoek richt zich op de toepassing van vaste salarissen en extra looncomponenten die periodiek worden toegekend. Variabele beloning die incidenteel (bijv. eens per jaar) wordt toegekend, valt buiten het onderzoek. Het gaat dan bijvoorbeeld om winstuitkering, bonussen of incidentele prestatiebeloning.

5 Casestudies

5.1 Verzekeringscase 1

De werknemers in de vijf geselecteerde functiegroepen vormen samen 71,8% van het totale personeelsbestand van Case 1. Hiervan is 58% vrouw.

De functiegroepen kennen de volgende Hay scores:

Functiegroep V: midpoint Hay-score 176

Functiegroep W: midpoint Hay-score 210

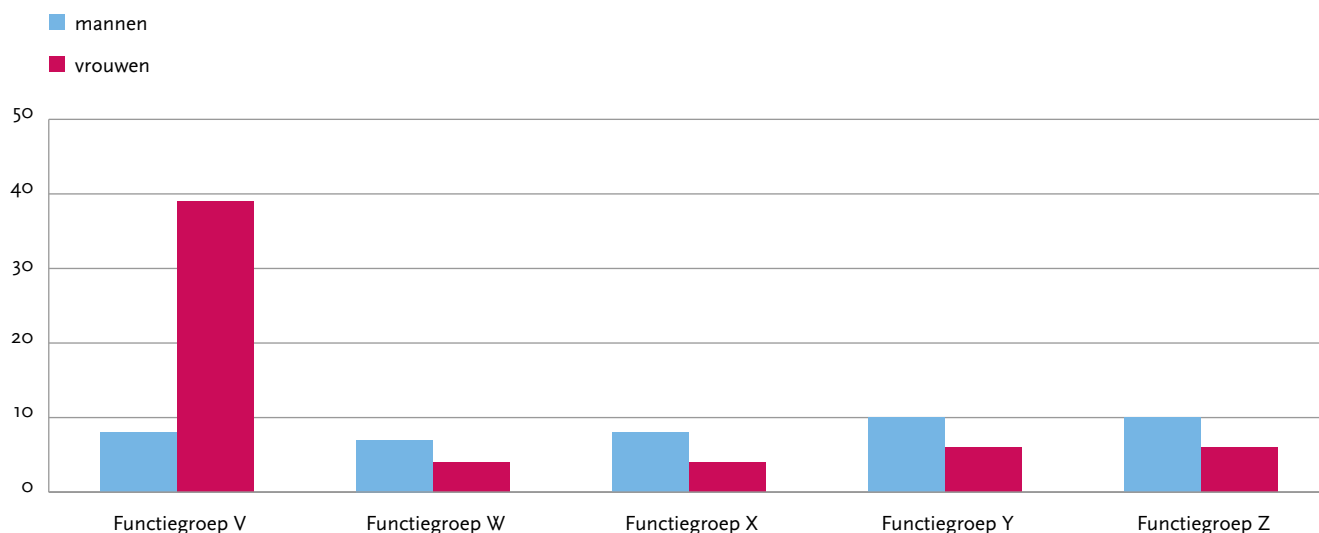
Functiegroep X: midpoint Hay-score 291

Functiegroep Y: midpoint Hay-score 342

Functiegroep Z: midpoint Hay-score 405

Uit figuur 5.1 wordt duidelijk dat het aantal vrouwen in de laagste functiegroep veel groter is dan het aantal mannen. In de overige functiegroepen zijn vrouwen in de minderheid. De vrouwen in functiegroep 11 zijn gemiddeld ook ouder (38 jaar) dan de mannen in deze functiegroep (31 jaar) en werken gemiddeld ook langer bij hun huidige werkgever (6 jaar, tegenover 1 jaar). In alle overige functiegroepen zijn vrouwen gemiddeld jonger dan mannen (tabel 5.1). Mannen werken meestal voltijd (gemiddeld 38 uur per week), terwijl vrouwen een grote deeltijdbaan hebben (gemiddeld 32 uur per week). Dat geldt voor alle functiegroepen, met uitzondering van functiegroep Y, waar vrouwen net als mannen (bijna) voltijd werken.

Figuur 5.1 – Verdeling mannen en vrouwen over de vijf geselecteerde functiegroepen



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Tabel 5.1 – Achtergrondkenmerken van vrouwen en mannen naar functiegroep

Functiegroepen	V		W		X		Y		Z		Totaal	
Geslacht	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
Leeftijd gemiddeld	31	38	35	34	42	33	41	33	39	36	38	37
Aantal dienstjaren	1	6	6	8	6	6	6	3	5	5	5	6
Arbeidsduur (uren/week)	37	31	38	31	38	33	38	37	38	33	38	32

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

5.1.1 Beloningsverschillen

Bij Case 1 verdienen mannen in 2015 gemiddeld 4190 euro per maand en vrouwen 2835 euro.⁷ Het gemiddelde beloningsverschil ('de loonkloof') van alle medewerkers van Case 1 bedraagt daarmee 32,3% in het nadeel van vrouwen. Wanneer we de loonkloof bij Case 1 berekenen *binnen* de vijf functiegroepen die in het onderzoek onder de loep genomen worden, dan daalt de loonkloof flink. Dit is dus het gevolg van de correctie die op functieniveau wordt toegepast. Een groot deel van de loonkloof wordt dus verklaard door het functieniveau. Omdat in de hoogste functiegroepen mannen oververtegenwoordigd zijn, verdienen mannen ook gemiddeld meer. Tabel 5.2 laat de loonkloof zien binnen de functiegroepen.

Het gemiddelde salaris van vrouwen ligt bij alle functiegroepen, met uitzondering van de laagste functiegroep V, lager dan dat van mannen. De loonkloof varieert van 0,7% in het voordeel van vrouwen tot 15,7% in het nadeel van vrouwen. In geld uitgedrukt gaat het om een gemiddeld verschil van 16 euro bruto per maand ten voordele van vrouwen in de laagste functiegroep, tot ruim 800 euro in het nadeel van vrouwen in de hoogste functiegroep.

Paarsgewijze vergelijkingen

Per functiegroep zijn vier paren geselecteerd van een man en een vrouw die gelijkwaardige functies vervullen. In totaal leidde dat tot 19 bruikbare salarisvergelijkingen voor Case 1. Eén paar is buiten de analyses gehouden omdat de werknemers op de peildatum geen arbeid van gelijke waarde meer bleken te verrichten. Tabel 5.3 laat het loonverschil zien voor elk paar in de analyse. De loonkloof varieert van 30% in het nadeel van de vrouw tot 20% in het voordeel van de vrouw.

In het navolgende deel van het onderzoek wordt onderzocht hoe deze beloningsverschillen tot stand gekomen zijn en welke beloningsmaatstaven daarbij zijn toegepast.

5.1.2 Neutrale en niet-neutrale aanwas

Figuur 5.2 toont de gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas per functiegroep voor Case 1.

Uit de figuur blijkt dat de neutrale aanwas veel meer bijdraagt aan het salaris dan de niet-neutrale aanwas. Tevens valt op dat mannen hun salaris zien stijgen door toepassing van niet-neutrale maatstaven, terwijl vrouwen hun salaris daardoor juist zien dalen. Uitzondering vormt functiegroep Y waar het salaris van vrouwen stijgt door toepassing van niet-neutrale maatstaven, zij het iets minder dan dat van mannen.

Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bij Case 1 is dus voor een niet onbelangrijk deel toe te schrijven aan de toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven. In functiegroep 16 bedraagt de neutrale aanwas voor mannen bijvoorbeeld gemiddeld 553 euro en voor vrouwen 459 euro. Het neutrale aanwasverschil is daarmee 94 euro in het nadeel van vrouwen. Dit verschil is volledig toe te schrijven aan werkervaring, promotie, functioneren en toeslagen die een relatie hebben met de waarde van de arbeid. Tegelijkertijd bedraagt de gemiddelde niet-neutrale aanwas in deze functiegroep 300 euro voor mannen en lopen vrouwen juist 21 euro mis. Het niet-neutrale aanwasverschil is daarmee 321 euro in het nadeel van vrouwen.

Tabel 5.2 – Salarisverschillen tussen vrouwen en mannen per functiegroep Case 1

	Gemiddeld salaris vrouwen	Gemiddeld salaris mannen	Vershil V-M	Loonkloof functiegroep (V-M)/M
Alle werknemers organisatie 1	€ 2.835	€ 4.190	- € 1.356	-32,3%
Functiegroep V	€ 2.314	€ 2.299	€ 16	+0,7%
Functiegroep W	€ 2.627	€ 2.853	- € 226	-7,9%
Functiegroep X	€ 3.394	€ 3.755	- € 360	-9,6%
Functiegroep Y	€ 3.270	€ 3.843	- € 573	-14,9%
Functiegroep Z	€ 4.345	€ 5.152	- € 807	-15,7%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

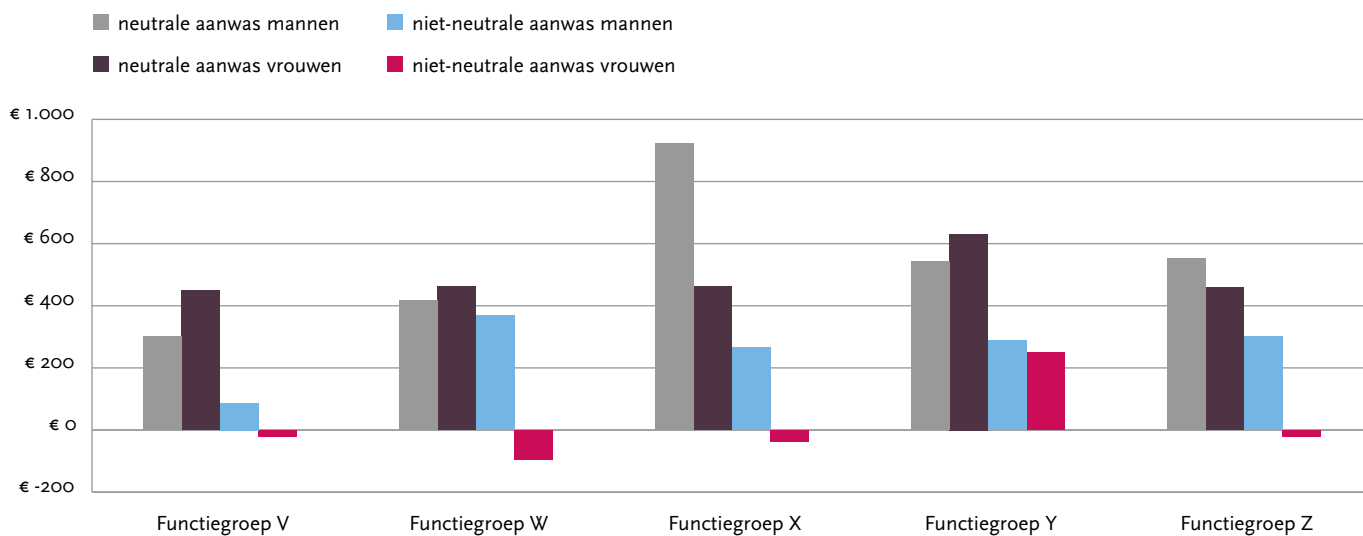
7 Bruto maandloon op voltijdsbasis

Tabel 5.3 – Beloningsverschillen per paar naar functiegroep

		Verskil in loon in € (V-M)	Loonkloof (V-M)/M
Functiegroep V	paar 1	- € 265	-10%
	paar 2	€ 197	8%
	paar 3	€ 471	20%
	paar 4	€ 61	3%
Functiegroep W	paar 5	€ 41	2%
	paar 6	- € 676	-22%
	paar 7	- € 336	-13%
	paar 8	- € 177	-6%
Functiegroep X	paar 9	- € 1.499	-30%
	paar 10	- € 284	-9%
	paar 11	- € 698	-18%
	paar 12	€ 186	6%
Functiegroep Y	paar 13	--	--
	paar 14	€ 188	5%
	paar 15	€ 209	6%
	paar 16	- € 679	-17%
Functiegroep Z	paar 17	€ 117	3%
	paar 18	- € 462	-11%
	paar 19	€ 270	6%
	paar 20	- € 430	-10%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Figuur 5.2 – gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas naar sekse en functiegroep
(in euro's; bruto per maand)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

5.1.3 Beloningsverschillen verklaard

In deze paragraaf laten we de maatstaven die we bij Case 1 hebben aangetroffen de revue passeren. Bij de analyse van de parenvergelijkingen hebben we vooral de niet-neutrale maatstaven nader onderzocht, omdat het risico op beloningsonderscheid zich vooral hier voordoet. Incidenteel voorkomende maatstaven zijn geclusterd in de categorie 'overige'. Zie hoofdstuk 3 voor een beschrijving van de maatstaven.

■ Beloningsverschillen als gevolg van neutrale beloningsmaatstaven

Relevante werkervaring is veruit de meest gehanteerde maatstaf bij Case 1. Dit komt binnen alle paren en bij 29 van de 38 werknemers voor. De toeslag voor arbeidsmarktkrapte wordt bij één werknemer uit de vergeleken paren ingezet.

■ Beloningsverschillen als gevolg van niet-neutrale beloningsmaatstaven

Uit het onderzoek komt naar voren dat bij Case 1 bij alle 19 paarsgewijze vergelijkingen sprake is van een niet-neutrale uitkomst. Dit is een uitkomst die duidt op toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven, waarbij sprake is van een voordeel voor de man óf voor de vrouw. Opvallend is dat de niet-neutrale vergelijkingen bij de paren vaker in het nadeel uitvallen van vrouwelijke werknemers (89%) dan in het nadeel van mannelijke werknemers (11%). Uitgedrukt in een percentage van het minimumniveau van de functieschaal, lopen de aanwasverschillen binnen de paren bij CASE 1 uiteen van 1% tot 10% in het voordeel van de vrouw en van 1% tot 36% in haar nadeel. Bijlage 1 geeft een overzicht van de aanwasverschillen per paar bij Case 1.

Uit tabel 5.4 wordt duidelijk dat het beloningsverschil tussen vrouwen en mannen bij 18 van de 19 paren wordt veroorzaakt door toepassing van niet-neutrale maatstaven bij het bepalen van het aanvangssalaris (95%). Bij 15 paren (79%) wordt het beloningsverschil (ook) veroorzaakt door niet-neutrale salarissgroei (SNN). Bij 6 paren (32%) vinden daarnaast correcties plaats van eerdere niet-neutrale inschaling of salarissgroei. Vrouwen lijken vaker nadeel te ondervinden van de toepassing van niet-neutrale maatstaven, en mannen juist voordeel. Bijna drie kwart van de vrouwen in de paren van dit onderzoek ontving een lager aanvangssalaris als gevolg van toepassing van niet-neutrale maatstaven (72%). Van de mannen kreeg ongeveer een derde daardoor een lager aanvangssalaris (33%). Tegelijkertijd kregen maar weinig vrouwen een hoger aanvangssalaris door toepassing niet-neutrale maatstaven (22%), terwijl dat voor bijna twee derde van de mannen gold (61%).

De toepassing van niet-neutrale maatstaven bij de salarissgroei leidt voor de meeste werknemers bij Case 1 tot een hoger salaris. Slechts weinig werknemers lopen hierdoor salaris mis. De mannen in ons onderzoek ondervonden wel vaker voordeel van niet-neutrale salarissgroei dan vrouwen (89% tegen 53%).

Het hoge percentage niet-neutrale vergelijkingen is toe te schrijven aan de toepassing van ruim 15 niet-neutrale beloningsmaatstaven. De gevonden niet-neutrale beloningsmaatstaven zijn:

Tabel 5.4 – Beloningsverschillen per paar

		Niet-neutrale maatstaven bij aanvangssalaris		Niet-neutrale maatstaven bij salarissgroei	
		aantal	%	aantal	%
Aantal paren		18	95%	15	79%
Benadeeld	aantal mannen	6	33%	0	0%
	aantal vrouwen	13	72%	4	27%
Bevoordeeld	aantal mannen	11	61%	13	89%
	aantal vrouwen	4	22%	8	53%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Bij de vaststelling van het salaris

Bij de paren zijn de volgende beloningsmaatstaven aangetroffen die bij de vaststelling van het aanvangssalaris zijn toegepast:

- **ANN1:** Te lage inschaling op grond van werkervaring
- **ANN2:** Te hoge inschaling op grond van werkervaring
- **ANN3:** Te lage inschaling op grond van het functieniveau
- **ANN4:** Aansluiting gezocht bij het laatstverdiende salaris
- **ANN6:** Aansluiting gezocht bij opleiding/diploma
- **ANN7:** Geen CV of andere informatie aanwezig over het aanvangssalaris in het personeelsdossier

Figuur 5.3 geeft de frequentie van de gevonden niet-neutrale maatstaven bij Case 1 die een rol spelen bij de vaststelling van het aanvangssalaris. Te lage inschaling op grond van werkervaring (36%) en aansluiting zoeken bij het laatstverdiende salaris (26%) komen van alle niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris het meest voor. Ook een te hoge inschaling op grond van werkervaring is een relatief veel gebruikte maatstaf (19%).

Tijdens het dienstverband

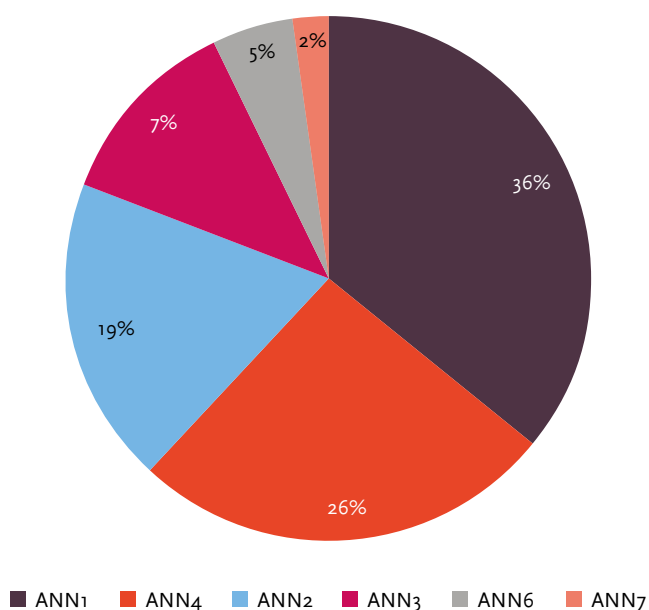
Bij de paren zijn de volgende beloningsmaatstaven aangetroffen die tijdens het dienstverband zijn toegepast:

- **SNN1:** Benutting extra ruimte in het personeelsbudget

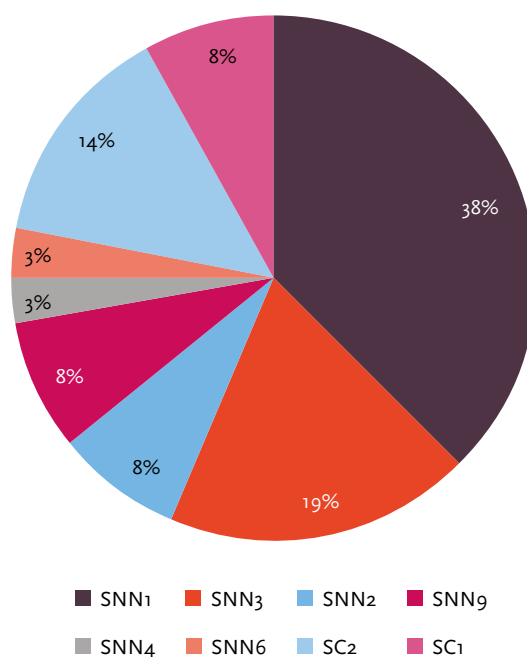
- **SNN3:** Loonsverhoging boven de eigen normen
- **SNN4:** Bevorderingspercentage onjuist of niet toegepast
- **SNN6:** Geen informatie over salarisgroei aanwezig in het personeelsdossier
- **SNN9:** Overige niet-neutrale maatstaven
 - Beloningsbesluit gericht op toekomstige organisatiewijziging
 - Te lage inschaling o.g.v. Hay-weging
- 'Correcties':
 - **SC1:** Hogere verzilvering functieverzwarende, ter compensatie van eerdere lagere toekenning salaris
 - **SC2:** Lagere verzilvering functieverzwarende, ter compensatie van eerdere hogere toekenning salaris

Uit figuur 5.4 wordt duidelijk dat de benutting van extra ruimte in het personeelsbudget (34%) en verhoging boven de eigen normen (20%) van alle niet-neutrale maatstaven bij de salarisgroei het meest voorkomen bij Case 1. 'Correcties', die bij Case 1 werden ingezet om eerdere te hoge of te lage toekenning van salaris te corrigeren, zijn samen goed voor een kwart van de gevonden maatstaven. Deze correcties werden veelal gefinancierd uit de extra ruimte in het personeelsbudget.

Figuur 5.3 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=19 paren, 38 werknemers, 42x toegepast)



Figuur 5.4 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij de salarisgroei (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=19 paren, 38 werknemers, 37x toegepast)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

5.1.4 Paarsgewijze vergelijkingen

Bij tien van de 19 paren werd het beloningsverschil (mede) veroorzaakt door een te lage inschaling op grond van werkervaring. Soms gold dat voor zowel de man als de vrouw in het paar, soms alleen voor de vrouw. Bij nog eens drie paren ontstond het beloningsverschil (mede) doordat de vrouw lager ingeschaald werd dan bij haar functieniveau hoorde. Bij al deze paren pakte dit uit in het nadeel van de vrouw. Bij vijf paren werd de man hoger ingeschaald dan op grond van werkervaring verwacht zou mogen worden, waardoor beloningsonderscheid ontstond in het voordeel van de man. Bij één paar werden beide werknemers te laag ingeschaald.

Aansluiting zoeken bij het laatstverdiende salaris troffen we aan bij negen paren, voornamelijk in de lagere functiegroepen. Soms gebeurde dat alleen bij de man en soms bij zowel de man als de vrouw, zij het in ongelijke mate. Wanneer aangesloten werd bij het laatstverdiende loon, lijken mannen daardoor vaker een hoger salaris te ontvangen, vrouwen juist een lager salaris, waardoor beloningsverschillen ontstaan in het nadeel van vrouwen. Bij de salarisgroei verklaart de benutting van extra ruimte in het personeelsbudget veruit het grootste deel van de gevonden beloningsverschillen. Bij Case 1 zien we dat bij twaalf paren deze maatstaf is toegepast. Soms bij zowel de man als de vrouw, soms bij slechts de man of de vrouw in het paar. Het beloningspercentage dat is gehanteerd was steeds verschillend. In de dossiers is geen verklaring of argumentatie gevonden voor toekenning en hoogte van deze toeslag. Het is niet duidelijk of er en zo ja, welk beleid ten grondslag heeft gelegen

aan de toekenning van salaris uit de extra ruimte in het budget. Deze maatstaf leidt bij al deze paren tot een beloningsverschil binnen het paar.

Daarnaast komt bij vijf paren de maatstaf 'verhoging boven eigen normen' voor, veelal in de hogere functiegroepen. De verhoging is soms alleen voor de man, soms voor beide werknemers in het paar. Maar de man profiteerde altijd meer van deze maatstaf dan de vrouw. Bij zeven paren is sprake van een 'correctie' om een eerder te laag of te hoog toegekend salaris te compenseren. Opvallend is dat de correcties bij vrouwen de eerdere te lage of te hoge inschaling bijna volledig compenseren, terwijl mannen ondanks, of juist dankzij, de correcties toch een hoger salaris overhouden.

5.2 Verzekeringscase 2

De werknemers in de geselecteerde functiegroepen vormen samen 54,3% van het totale personeelsbestand van Case 2. Hiervan is 49,8% vrouw.

De functiegroepen kennen de volgende Hay scores:

Functiegroep V: midpoint Hay-score 176

Functiegroep W: midpoint Hay-score 210

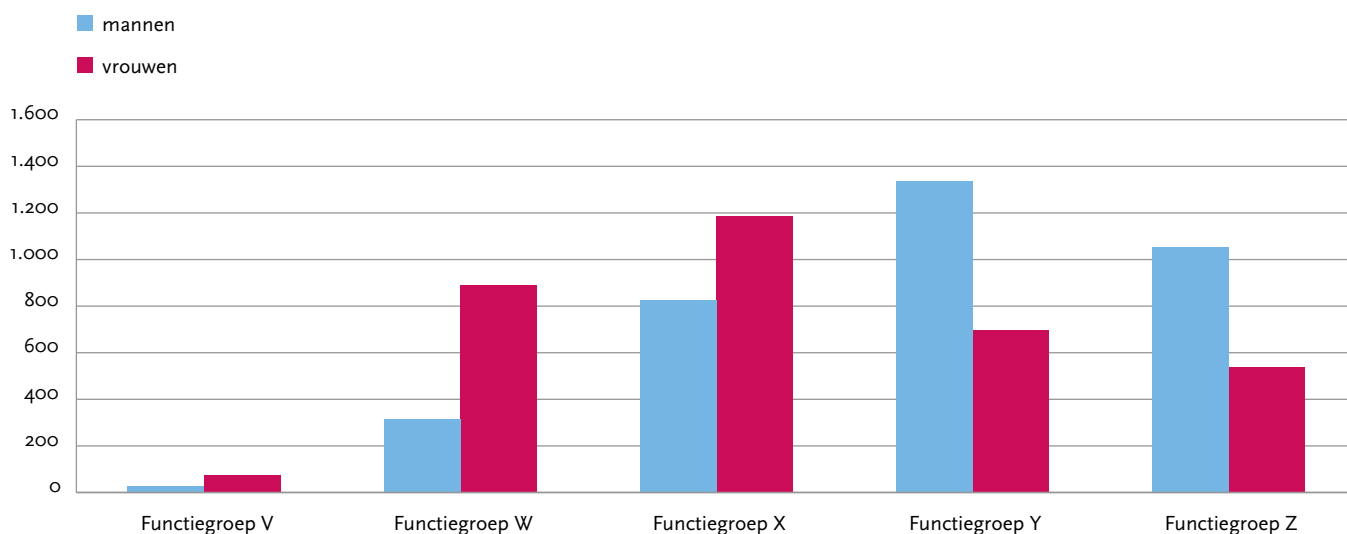
Functiegroep X: midpoint Hay-score 291

Functiegroep Y: midpoint Hay-score 405

Functiegroep Z: midpoint Hay-score 479

In de drie lagere functiegroepen werken meer vrouwen dan mannen, in de twee hogere functiegroepen zijn vrouwen in de minderheid (figuur 5.5).

Figuur 5.5 – Aantal mannen en vrouwen in de vijf geselecteerde functiegroepen



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

De gemiddelde leeftijd van vrouwelijke werknemers binnen Case 2 is 43 jaar, die van mannen 45 jaar (tabel 5.5). Zowel mannen als vrouwen werken al relatief lang bij de organisatie: gemiddeld 14 tot 15 jaar. Werknemers uit functiegroep V zijn gemiddeld iets ouder (53 tot 54 jaar) en zijn ook langer in dienst bij Case 2 dan werknemers uit de overige functiegroepen (vrouwen gemiddeld 20 jaar en mannen 24 jaar). In de twee hoogste functiegroepen Y en Z zijn vrouwen doorgaans jonger dan mannen en werken ze iets minder lang bij de organisatie.

Mannen werken meestal voltijd (gemiddeld 37 uur per week), vrouwen vaak in deeltijd (gemiddeld 31 uur per week). De verschillen in arbeidsduur tussen mannen en vrouwen zijn het grootst in de lagere functiegroepen.

5.2.1 Beloningsverschillen

Bij Case 2 verdienen mannen in 2015 gemiddeld 4.254 euro per maand en vrouwen 3.483,8 euro. Het gemiddelde beloningsverschil ('de loonkloof') van alle medewerkers van Case 2 bedroeg daarmee 18,1% in het nadeel van vrouwen.

Het gaat hierbij om het verschil in gemiddeld loon tussen *alle* mannen en vrouwen, er wordt geen rekening gehouden met het functieniveau. Zoals gezegd verklaart het verschil in functieniveau tussen mannen en vrouwen vaak een groot deel van deze beloningsverschillen. Dat is ook bij Case 2 het geval. Wanneer we de loonkloof bij Case 2 berekenen *binnen* de vijf functiegroepen die in het onderzoek onder de loep genomen worden, dan daalt de loonkloof al zienderogen. Dit is dus het gevolg van de correctie die op functieniveau wordt toegepast. Tabel 5.6 laat de loonkloof zien binnen de onderzochte functiegroepen.

Tabel 5.5 – Gemiddelde leeftijd, aantal dienstjaren en arbeidsduur naar functiegroep en sekse

Functiegroep	V		W		X		Y		Z	
Geslacht	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
Leeftijd	53	54	44	45	44	42	46	42	46	42
Aantal dienstjaren	24	20	15	15	16	15	15	13	14	11
Arbeitsduur	33	26	35	27	36	31	37	33	37	35

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Tabel 5.6 – Salarisverschillen Case 2 naar functiegroep en sekse ($N_{\text{totaal}} = 12.784$)

	Gemiddeld salaris ^a vrouwen	Gemiddeld salaris ^a mannen	Verskil V-M	Loonkloof functiegroep (V-M)/M
Case 2 totaal	€ 3.482,67	€ 4.253,62	- € 770,95	-18,1%
Functiegroep V	€ 2.395,45	€ 2.442,65	- € 47,20	-1,9%
Functiegroep W	€ 2.556,12	€ 2.552,82	€ 3,29	0,1%
Functiegroep X	€ 3.222,24	€ 3.265,81	- € 43,56	-1,3%
Functiegroep y	€ 4.116,45	€ 4.252,28	- € 135,84	-3,2%
Functiegroep Z	€ 4.665,22	€ 4.832,63	- € 167,41	-3,5%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

^a Voltijd bruto maandsalaris (in Euro's)

Met uitzondering van functiegroep W ligt het gemiddelde salaris van vrouwen bij alle functiegroepen lager dan dat van mannen. De loonkloof varieert van 0,1% in het voordeel van vrouwen tot 3,5% in het nadeel van vrouwen. In geld uitgedrukt gaat het om een gemiddeld verschil van 3,29 euro bruto per maand in het voordeel van vrouwen in functiegroep Y tot 167,41 euro in het nadeel van vrouwen in de hoogste functiegroep Z.

Paarsgewijze vergelijkingen

Per functiegroep zijn vier paren geselecteerd van een man en een vrouw die gelijkwaardige functies vervullen (binnen dezelfde functiegroep). In totaal leidde dat tot 19 bruikbare salarisvergelijkingen. Bij één paar bleek de maatvrouw op de peildatum in een andere functiegroep te zijn ingedeeld. Tabel 5.7 laat de loonkloof zien voor elk paar in de analyse. De loonkloof varieert van 26% in het nadeel van de vrouw tot 20% in het voordeel van de vrouw.

Bij 17 van de 19 paren zijn loonverschillen tussen mannen en vrouwen gevonden, waarvan bij 12 paren in het nadeel van de vrouw, bij 5 in het nadeel van de man.

Bij twee paren werd geen loonverschil gevonden. In deze paren hadden beide werknemers het einde van hun schaal bereikt.

In het navolgende deel van het onderzoek wordt onderzocht hoe deze beloningsverschillen tot stand gekomen zijn en welke beloningsmaatstaven daarbij zijn toegepast.

5.2.2 Neutrale en niet-neutrale aanwas

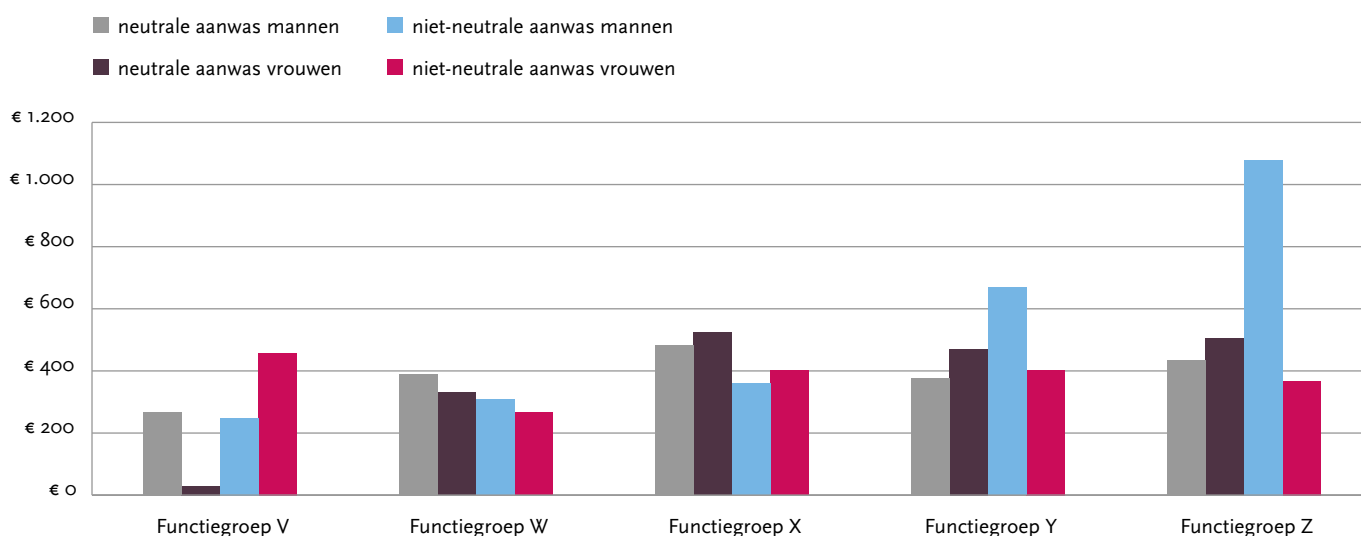
Figuur 5.6 toont voor elke functiegroep de gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas die de geselecteerde werknemers gedurende hun loopbaan bij Case 2 hebben ontvangen (in Euro's per maand). Voor vrouwen is de neutrale aanwas in bijna alle functiegroepen hoger dan de niet-neutrale aanwas. Uitzondering vormt functiegroep V, waar de aanwas van vrouwen voor het grootste deel bepaald wordt door toepassing van niet-neutrale maatstaven. Voor mannen in de functiegroepen V, W en X is de neutrale aanwas eveneens hoger dan de niet-neutrale. Maar in de twee hogere functiegroepen zien we een ander beeld: daar dragen juist de niet-neutrale maatstaven meer bij aan de aanwas dan de neutrale.

Tabel 5.7 – Beloningsverschillen Case 2 per paar naar functiegroep

		Verskil in loon in € (V-M)	Loonkloof (V-M)/M
Functiegroep V	paar 1	0	0
	paar 2	- € 334	-12%
	paar 3	€ 243	14%
	paar 4	- € 20	-1%
Functiegroep W	paar 5	€ 29	2%
	paar 6	- € 206	-11%
	paar 7	0	0
	paar 8	--	--
Functiegroep X	paar 9	€ 303	11%
	paar 10	€ 500	17%
	paar 11	- € 297	-8%
	paar 12	- € 174	-5%
Functiegroep Y	paar 13	- € 325	-7%
	paar 14	€ 646	20%
	paar 15	- € 524	-11%
	paar 16	- € 487	-12%
Functiegroep Z	paar 17	- € 1.525	-26%
	paar 18	- € 169	-3%
	paar 19	- € 567	-12%
	paar 20	- € 298	-6%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Figuur 5.6 – Gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas naar functiegroep en sekse (in euro's; bruto per maand) (n=19 mannen en n=19 vrouwen)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen is dus voor een niet onbelangrijk deel toe te schrijven aan de toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven. In functiegroep Y bedraagt de neutrale aanwas voor mannen bijvoorbeeld gemiddeld 377 euro en voor vrouwen 470 euro. Het neutrale aanwasverschil is daarmee 93 euro in het voordeel van vrouwen. Dit verschil is toe te schrijven aan werkervaring, promotie en functioneren. De gemiddelde *niet-neutrale* aanwas in deze functiegroep bedraagt 668 euro voor mannen en 403 euro voor vrouwen. Het niet-neutrale aanwasverschil is daarmee 265 euro in het nadeel van vrouwen. Dat verschil wordt bijna volledig verklaard doordat vrouwen lager worden ingeschaald op het moment dat zij in dienst treden of na een fusie/overname en doordat mannen een grotere salarisgroei doormaken dan vrouwen door salarisonderhandelingen tijdens de loopbaan.

5.2.3 Beloningsverschillen verklaard

Bij de analyse van de paren hebben we vooral de niet-neutrale maatstaven nader onderzocht, omdat het risico op beloningsonderscheid zich vooral hier voordoet. Incidenteel voorkomende maatstaven zijn geclusterd in de categorie 'overige'.

Beloningsverschillen als gevolg van neutrale beloningsmaatstaven

Salarisgroei als gevolg van relevante werkervaring bij de huidige werkgever en als gevolg van beoordelingen zijn de belangrijkste neutrale beloningsmaatstaven bij Case 2. Dit komt bij alle paren voor.

Over de totstandkoming van het aanvangssalaris kon niet altijd voldoende informatie worden teruggevonden in de personeelsdossiers omdat CV's of andere nodige informatie ontbraken. Dit kwam bij de helft van de paren voor (bij 15 van de 38 werknemers). Daardoor was niet meer te achterhalen of relevante werkervaring bij de vorige werkgever en in vorige functies voldoende werd meegewogen. Daardoor is onbekend welk gedeelte van het aanvangssalaris werd bepaald door toepassing van neutrale maatstaven. Dit wil niet zeggen dat er geen neutrale maatstaven zijn gehanteerd, of dat er beloningsonderscheid is opgetreden. Maar dit leidt er wel toe dat niet achterhaald kan worden welke neutrale maatstaven ten grondslag hebben gelegen aan de inschaling.

Bij Case 2 is de laatste jaren sprake geweest van fusies en overnames. Van werknemers die na een fusie of overname bij Case 2 binnen zijn gekomen, is het salaris na de fusie of overname gehanteerd als aanvangssalaris. Ook over deze inschaling na een fusie of overname kon niet altijd voldoende informatie teruggevonden worden in de personeelsdossiers. Dit kwam bij de helft van de paren en bij 11 van de 38 onderzochte werknemers voor.

Beloningsverschillen als gevolg van niet-neutrale beloningsmaatstaven

Uit het onderzoek komt naar voren dat bij Case 2 bij twee van de 19 paarsgewijze vergelijkingen geen beloningsverschillen voorkomen. Bij één paar wordt het beloningsverschil, dat in het voordeel is van de vrouw, uitsluitend veroorzaakt door toepassing van neutrale beloningsmaatstaven. De aanwas van de vrouw in dit paar is hoger

doordat zij hogere beoordelingen en daarbij behorende beloning ontvangt dan haar maatman. Bij 16 paren is sprake van een niet-neutrale uitkomst en is er dus een voordeel voor de man óf voor de vrouw. Opvallend is dat de niet-neutrale vergelijkingen bij de paren vaker in het nadeel uitvallen van vrouwelijke werknemers (73%) dan in het nadeel van mannelijke werknemers. Tabel 5.8 laat zien dat het beloningsverschil tussen de vrouw en de man bij 16 paren mede wordt veroorzaakt door toepassing van niet-neutrale maatstaven bij het bepalen van het aanvangssalaris (94%). Bij 13 paren wordt het beloningsverschil (ook) veroorzaakt door niet-neutrale salarisgroei (SNN). Bij de meeste mannen en vrouwen in het onderzoek heeft de toepassing van niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris geleid tot een hogere inschaling.⁹ De niet-neutrale aanwas die de maatmannen daarbij ontvangen is echter (veel) hoger dan de niet-neutrale aanwas die maatvrouwen krijgen, waardoor een risico ontstaat op ongelijke beloning. Dat lijkt met name het geval in de hogere functiegroepen. De toepassing van niet-neutrale maatstaven bij de *salarisgroei* leidt vooral voor mannen tot een hoger loon. Bij 11 van de 17 maatmannen was dit het geval. Het gaat dan vooral om salarisgaranties en onderhandeling over de salarisgroei. Bij vrouwen worden niet-neutrale maatstaven bij de salarisgroei veel minder vaak toegepast, namelijk bij drie van de 17 maatvrouwen. Wanneer de toepassing van niet-neutrale maatstaven bij de salarisgroei niet in gelijke mate voor mannen en vrouwen gebeurt, ontstaat risico op ongelijke beloning.

Het hoge percentage niet-neutrale vergelijkingen is toe te schrijven aan de toepassing van 15 niet-neutrale beloningsmaatstaven. De gevonden niet-neutrale beloningsmaatstaven zijn:

Bij de vaststelling van het salaris

Bij de paren zijn de volgende beloningsmaatstaven aangetroffen die bij de vaststelling van het aanvangssalaris zijn toegepast:

- **ANN1:** Te lage inschaling op grond van werkervaring
- **ANN3:** Te lage inschaling op grond van het functieniveau
- **ANN5:** Salarisonderhandeling
- **ANN7:** Geen CV of andere informatie aanwezig in het personeelsdossier
- **ANN8:** Geen informatie aanwezig over inschaling na fusie of reorganisatie
- **ANN10:** Persoonlijke schaalmaximum / structurele overgangscompensatie na fusie

Tabel 5.8 – Beloningsverschillen per paar (n=16)

		Niet-neutrale maatstaven bij aanvangssalaris		Niet-neutrale maatstaven bij salarisgroei	
		aantal	%	aantal	%
Aantal paren		16	94%	13	76%
Benadeeld	aantal mannen	1	6%	1	6%
	aantal vrouwen	1	6%	2	12%
Bevoordeeld	aantal mannen	14	82%	11	65%
	aantal vrouwen	14	82%	3	18%

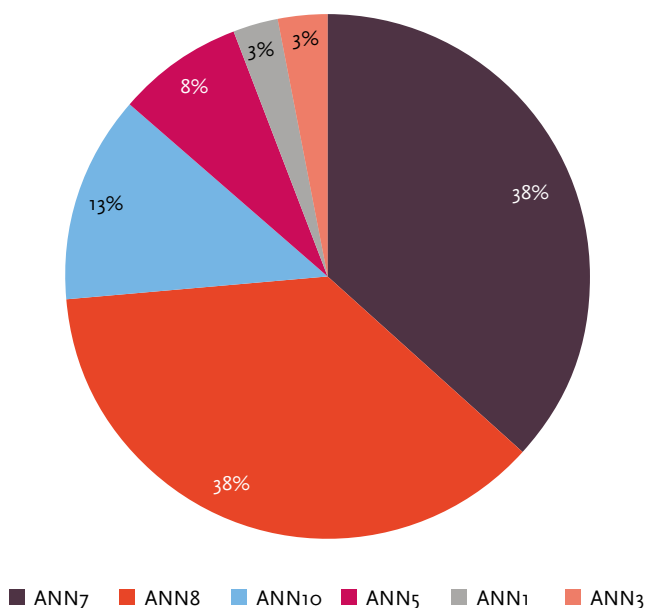
Bron: *Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017*

⁹ Opgemerkt moet worden dat met de informatie in de dossiers enkel de positieve aanwas na fusie of overname achterhaald kon worden, maar niet de negatieve aanwas. Anders gezegd weten we niet of en hoeveel werknemers *te weinig* hebben ontvangen na een fusie of overname.

Figuur 5.7 geeft de frequentie weer van de gevonden niet-neutrale maatstaven bij Case 2 die een rol spelen bij de vaststelling van het aanvangssalaris. In veel gevallen is niet meer te achterhalen hoe het aanvangssalaris tot stand gekomen is. Ontbrekende informatie na fusie/overname (38%) en het ontbreken van een CV of andere benodigde informatie in het personeelsdossier (38%) komen van alle niet-neutrale maatstaven het meest voor. De motivatie achter de inschaling en de toepassing van beloningsmaatstaven daarbij, zijn in dat geval niet transparant geweest en werden niet gedocumenteerd in de personeelsdossiers. Dat wil niet zeggen dat er onjuist gehandeld is of dat er sprake is van beloningsonderscheid. Maar het houdt wel een risico in. Daarom wordt het ontbreken van informatie hier als ‘niet-neutraal’ aangemerkt.

Overige niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris zijn het bieden van een structurele compensatie voor de overgang naar de organisatie na fusie of het vaststellen van een persoonlijk schaalmaximum (13%), salarisonderhandeling (8%) en te lage inschaling op grond van werkervaring (3%). Ook komt het soms voor dat lager wordt ingeschaald dan het minimumfunctieloon, bijvoorbeeld omdat men onder aanloop geplaatst wordt en daardoor salaris misloopt, zonder dat in de personeelsdossiers is terug te vinden waarom (3%).

Figuur 5.7 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=19 paren, 38 werknemers, 40x toegepast)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Tijdens het dienstverband

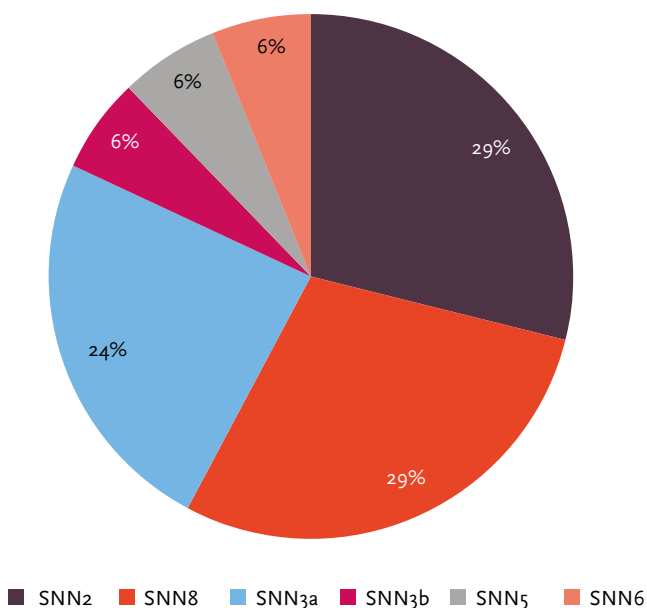
Bij de paren zijn de volgende beloningsmaatstaven aangetroffen die tijdens het dienstverband zijn toegepast:

- **SNN2:** Salarisgarantie of persoonlijke toeslag
- **SNN3a:** Verhoging boven de eigen normen
- **SNN3b:** Verhoging beneden de eigen normen
- **SNN5:** Te hoge groei – onverklaarbaar/onbekend/niet meer te achterhalen
- **SNN6:** Omzetting arbeidsmarkttoeslag naar persoonlijke toeslag
- **SNN8:** Onderhandeling over salarisverhoging

Figuur 5.8 toont het aantal gevonden niet-neutrale maatstaven dat toegepast werd bij de salariscroei. Salarisonderhandeling tijdens de loopbaan (29%), salarisgaranties (29%) en verhogingen boven de eigen normen (24%) komen het meest voor. Onder salarisgaranties valt ook het omzetten van een (tijdelijke) arbeidsmarkttoeslag naar een structurele persoonlijke toeslag.

Overige niet-neutrale maatstaven zijn een lagere verhoging dan volgens de normen zou hebben gemoeten en demotie die niet verrekend wordt, zonder dat duidelijk is waarom dat niet is gebeurd (ieder 6%).

Figuur 5.8 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij de salariscroei (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=19 paren, 38 werknemers, 17x toegepast)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

5.2.4 Paarsgewijze vergelijkingen

Het bepalen van het *aanvangssalaris* en de inschaling blijkt bij veel paren bij Case 2 een 'black box'. Bij 10 paren ontbrak informatie in het personeelsdossier met betrekking tot overwegingen en criteria bij de inschaling. Bij 6 van deze paren bleek de inschaling tot een beloningsverschil te leiden in het voordeel van de man.

Bij 9 paren was door fusie of reorganisatie niet meer te achterhalen welke maatstaven gehanteerd zijn bij het bepalen van het aanvangssalaris bij Case 2. Dit kwam voor bij mannen, vrouwen of beide werknemers in het paar en in gelijke mate bij mannen en vrouwen.

Bij de overgang naar verzekeringsorganisatie Case 2 door fusie of overname bestaat risico op ongelijke beloning door fusieregelingen, arbeidsvoorwaardelijke afspraken en persoonlijke onderhandelingen om verworven rechten te behouden of verworven groei-perspectief te behouden. Sommige werknemers behouden deze regelingen hun verdere loopbaan. Bij andere werknemers worden dergelijke regelingen afgebouwd (volgens afspraak of bij overstap naar een nieuwe functie, promotie ed.). Hierdoor kan verschil ontstaan door 'oude' en 'nieuwe' werknemers bij de organisatie, maar ook tussen nieuwe werknemers onderling gedurende de loopbaan (omdat bij de één de rechten op den duur komen te vervallen en bij de ander niet). Hier kan een spanningsveld ontstaan tussen rechtszekerheid en het gelijkebehandelingsperspectief.

Wanneer werknemers demotie doormaken via 'werk naar werk'-trajecten omdat hun functie komt te vervallen, omdat iemand boventallig wordt of omdat de werklocatie wordt verplaatst, behouden zij conform beleid van Case 2 hun oude salaris. Hierdoor kunnen (grote) loonverschillen ontstaan tussen werknemers die hetzelfde werk doen.

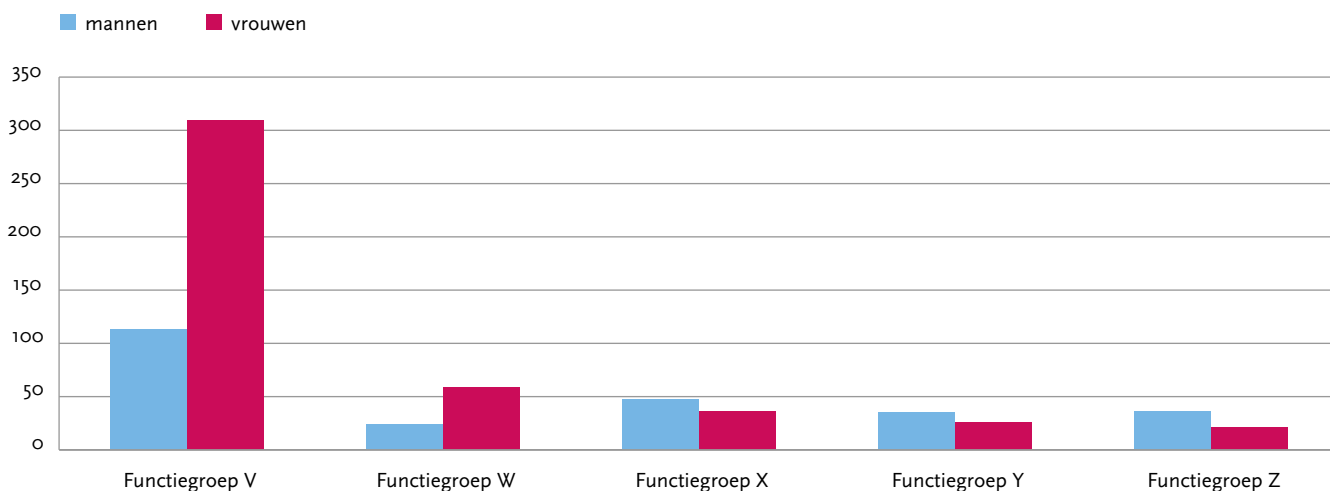
Bij de *salarisgroei* verklaren salarisgaranties en -onderhandelingen het grootste deel van de gevonden beloningsverschillen. Bij vijf paren onderhandelt één van beide werknemers over de salarisgroei, bij nog eens drie paren komen salarisgaranties voor. Meestal worden deze salarismaatstaven toegepast bij mannen, een enkele keer bij een vrouw. In één paar krijgen de vrouw en haar maatman beiden salarisgaranties mee na fusie/overname. Het beloningspercentage dat is gehanteerd was steeds verschillend en varieert van 3% tot 10% van het huidige minimumfunctieloon. In de dossiers is geen verklaring of argumentatie gevonden voor toekenning en hoogte van deze beloningen en garanties. Het is niet duidelijk of er en zo ja, welk beleid ten grondslag heeft gelegen aan de toekenning van salaris uit de extra ruimte in het budget. Deze maatstaf leidt bij al deze paren tot een beloningsverschil binnen het paar.

Daarnaast komt bij vier paren de maatstaf 'verhoging boven eigen normen' voor. De verhoging komt meestal voor bij de man, een enkele keer bij de vrouw. Het gaat om relatief kleine bedragen van 1% tot 3% van het minimumfunctieloon, met een uitzondering voor een vrouwelijke werknemer die 8% extra verhoging ontvangt.

5.3 Verzekeringscase 3

De werknemers in de geselecteerde functiegroepen vormen samen 47,9 % van het totale personeelsbestand van Case 3. Hiervan is 64% vrouw.

Figuur 5.9 – Aantal mannen en vrouwen over de vijf geselecteerde functiegroepen



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

De functiegroepen kennen de volgende Hay scores:

Functiegroep V: midpoint Hay-score 147

Functiegroep W: midpoint Hay-score 209

Functiegroep X: midpoint Hay-score 291

Functiegroep Y: midpoint Hay-score 404

Functiegroep Z: midpoint Hay-score 478

Figuur 5.9 laat zien dat vrouwen zijn oververtegenwoordigd in de laagste twee functiegroepen. In de overige functiegroepen zijn vrouwen in de minderheid. Uit tabel 5.9 blijkt dat vrouwen in de laagste functiegroep gemiddeld iets ouder zijn (47 jaar) dan de mannen in deze functiegroep (45 jaar). In alle overige functiegroepen zijn vrouwen gemiddeld jonger dan mannen. Gemiddeld werken werknemers tussen de 5 en 10 jaar bij organisatie, vrouwen in het algemeen iets minder lang dan mannen. Er is niet veel verschil tussen de functiegroepen, met uitzondering van functiegroep W, waar werknemers gemiddeld langer werken (mannen 18 jaar, vrouwen 10 jaar). Mannen werken gemiddeld 34 uur per week, vrouwen minder, namelijk 24. Het verschil tussen vrouwen en mannen is het grootst in de lagere functiegroepen.

5.3.1 Beloningsverschillen

Bij Case 3 verdienden mannen in 2015 gemiddeld 3.832,35 euro per maand en vrouwen 3.059,25 euro. Het gemiddelde beloningsverschil ('de loonkloof') van alle medewerkers van Case 3 bedraagt daarmee 20,2% in het nadeel van vrouwen. Wanneer we de loonkloof bij Case 3 berekenen *binnen* de vijf functiegroepen die in het onderzoek onder de loep genomen worden, dan daalt de loonkloof net als bij de andere cases zienderogen. Dit is dus het gevolg van de correctie die op functie-niveau wordt toegepast.

Tabel 5.10 laat de loonkloof zien binnen de onderzochte functiegroepen.

Het gemiddelde salaris van vrouwen ligt bij alle functiegroepen, met uitzondering van functiegroep W, lager dan dat van mannen. De loonkloof varieert van 1,0% in het voordeel van vrouwen tot 1,6% in het nadeel van vrouwen. In geld uitgedrukt gaat het om een gemiddeld verschil van 29 euro bruto per maand ten voordele van vrouwen in functiegroep W, tot 95 euro in het nadeel van vrouwen in de hoogste functiegroep Z.

Tabel 5.9 – Achtergrondkenmerken van vrouwen en mannen naar functiegroep

Functiegroep	V		W		X		Y		Z		Totaal	
Geslacht	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
Leeftijd	45	47	49	45	46	42	46	44	44	41	46	46
Aantal dienstjaren	7	5	18	10	7	6	9	7	10	6	9	6
Arbeidsduur	30	20	36	30	39	36	39	36	39	35	34	24

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Tabel 5.10 – Salarisverschillen tussen vrouwen en mannen Case 3 per functiegroep

	Gemiddeld salaris vrouwen	Gemiddeld salaris mannen	Vershil (V-M)	Loonkloof functiegroep (V-M)/M
Alle werknemers organisatie 3	€ 3.059,25	€ 3.832,35	- € 773,10	-20,2%
Functiegroep V	€ 2.497,12	€ 2.534,43	- € 37	-1,5%
Functiegroep W	€ 3.051,81	€ 3.023,03	€ 28,79	1,0%
Functiegroep X	€ 3.805,96	€ 3.869,00	- € 63,04	-1,6%
Functiegroep Y	€ 5.196,72	€ 5.249,75	- € 53,03	-1,0%
Functiegroep Z	€ 5.933,05	€ 6.027,69	- € 94,64	-1,6%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Paarsgewijze vergelijkingen

Per functiegroep zijn voor het onderzoek vier paren geselecteerd van een man en een vrouw die gelijkwaardige functies vervullen (binnen dezelfde functiegroep). In totaal leidde dat tot 19 bruikbare salarisvergelijkingen. Tabel 5.11 laat de loonkloof zien voor elk paar in de analyse. Bij 17 paren zijn loonverschillen tussen mannen en vrouwen gevonden, waarvan bij vier paren in het nadeel van de vrouw, bij 13 in het nadeel van de man. Bij twee paren is er nagenoeg geen loonverschil. Er zijn grote verschillen tussen de paren. De loonkloof varieert van 10% in het nadeel van de vrouw tot 25% in het voordeel van de vrouw.

In het navolgende deel van het onderzoek wordt onderzocht hoe deze beloningsverschillen tot stand gekomen zijn en welke beloningsmaatstaven daarbij zijn toegepast.

5.3.2 Neutrale en niet-neutrale aanwas

Figuur 5.10 toont voor elke functiegroep de gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas die de geselecteerde werknemers gedurende hun loopbaan tot aan de peildatum bij Case 3 hebben ontvangen (in euro's per maand). Het salaris wordt zowel van de mannen als van de vrouwen bepaald door toepassing van zowel neutrale als niet-neutrale maatstaven.

Uit figuur 5.10 blijkt dat het salaris van mannen en vrouwen voor een niet onbelangrijk deel tot stand komt door de toepassing van niet-neutrale beloningsmaatstaven. In functiegroep Z bedraagt de neutrale aanwas voor mannen bijvoorbeeld gemiddeld 1398 euro en voor vrouwen 1573 euro. Het neutrale aanwasverschil is daarmee 176 euro in het voordeel van vrouwen. Dit verschil is volledig toe te schrijven aan promotie, functioneren en toeslagen die een relatie hebben met de waarde van de arbeid.

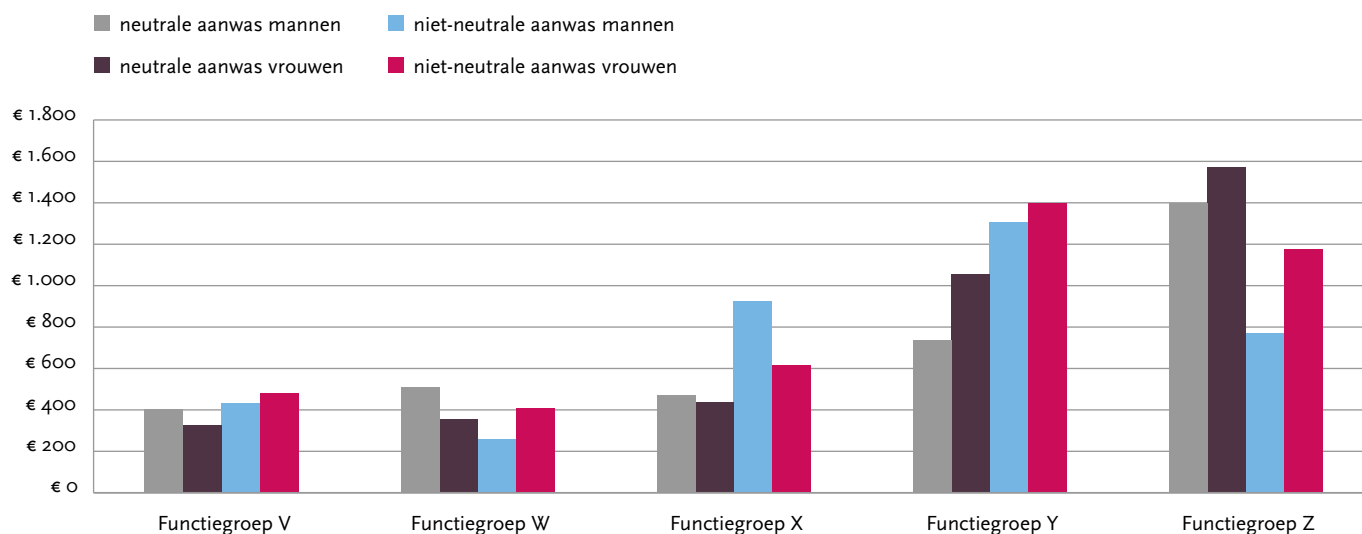
Tegelijkertijd bedraagt de gemiddelde niet-neutrale aanwas in deze functiegroep gemiddeld 770 euro voor mannen en voor vrouwen 1175 euro. Het niet-neutrale aanwasverschil is daarmee 405 euro in het voordeel van vrouwen.

Tabel 5.11 – Beloningsverschillen Case 3 per paar naar functiegroep

		Verskil in loon in € (V-M)	Loonkloof (V-M)/M
Functiegroep V	paar 1	€ 61	3%
	paar 2	€ 160	7%
	paar 3	- € 58	-2%
	paar 4	€ 53	2%
Functiegroep W	paar 5	- € 214	-9%
	paar 6	€ 32	1%
	paar 7	€ 111	4%
	paar 8	€ 9	0%
Functiegroep X	paar 9	€ 181	5%
	paar 10	--	--
	paar 11	- € 404	-10%
	paar 12	€ 449	13%
Functiegroep Y	paar 13	€ 263	5%
	paar 14	€ 18	0%
	paar 15	€ 44	1%
	paar 16	€ 1.163	25%
Functiegroep Z	paar 17	€ 114	2%
	paar 18	€ 642	11%
	paar 19	- € 443	-8%
	paar 20	€ 103	2%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Figuur 5.10 – Gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas naar sekse en functiegroep (in euro's; bruto per maand) (n=19 mannen en n=19 vrouwen)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

5.3.3 Beloningsverschillen verklaard

In deze paragraaf beschrijven we de maatregelen die we bij Case 3 hebben aangetroffen. Bij de analyse van de paarsgewijze vergelijkingen hebben we met name de niet-neutrale maatstaven nader onderzocht, omdat het risico op beloningsonderscheid zich vooral hier voordoet. Incidenteel voorkomende maatstaven zijn geclusterd in de categorie 'overige'. Zie hoofdstuk 3 voor een beschrijving van de maatstaven.

Beloningsverschillen als gevolg van neutrale beloningsmaatstaven

Salarisgroei als gevolg van relevante werkervaring bij de huidige werkgever en als gevolg van beoordelingen zijn de belangrijkste neutrale beloningsmaatstaven bij Case 3. Dit komt bij alle paren voor. Over de inschaling kon bij Case 3 bij geen van de paren voldoende informatie terug gevonden worden in de personeelsdossiers over de totstandkoming van het aanvangssalaris. Bij 12 paren ontbrak informatie over de criteria en de beloningsmaatstaven die door de leidinggevende werden toegepast bij de inschaling. Bij nog eens vier paren ontbrak een CV en overige benodigde informatie. Daardoor was niet meer te achterhalen of relevante werkervaring voldoende is verdisconteerd. Dit wil niet zeggen dat er geen neutrale maatstaven zijn gehanteerd, of dat er beloningsonderscheid is opgetreden. Maar dit leidt er wel toe dat niet achterhaald kan worden of er, en zo ja: welke, neutrale maatstaven ten grondslag hebben gelegen aan de inschaling.

Beloningsverschillen als gevolg van niet-neutrale beloningsmaatstaven

Uit het onderzoek komt naar voren dat bij Case 3 bij 17 paren sprake is van een niet-neutrale uitkomst en dat er dus sprake is van een voordeel voor de man óf voor de vrouw.

Bij Case 3 heeft de leidinggevende veel vrijheid om het aanvangssalaris te bepalen, binnen de grenzen van het minimum en maximum van de functieschaal. De criteria aan de hand waarvan de leidinggevende een nieuwe werknemer inschaalt en de beloningsmaatstaven die zij of hij hierbij hanteert, worden vrijwel nooit gedocumenteerd in het personeelsdossier. Dat wil niet zeggen dat de leidinggevende onjuist heeft gehandeld of dat er sprake is van beloningsonderscheid. Maar de werkgever loopt hierdoor wel risico op beloningsonderscheid. Dit komt bij 13 van de 17 niet-neutrale paarsgewijze vergelijkingen voor.

Uit tabel 5.12 wordt duidelijk dat het beloningsverschil tussen vrouwen en mannen bij alle 17 paren wordt veroorzaakt door toepassing van niet-neutrale maatstaven bij het bepalen van het aanvangssalaris (84%). Bij 13 paren wordt het beloningsverschil (ook) veroorzaakt door niet-neutrale salarisgroei (SNN). De toepassing van niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris en bij de salarisgroei leidt voor de meeste werknemers bij Case 3 tot een hoger salaris. Mannen en vrouwen lijken ongeveer even vaak voordeel te ondervinden van de toepassing van deze niet-neutrale maatstaven.

Tabel 5.12 – Beloningsverschillen per paar (n=17)

		Niet-neutrale maatstaven bij aanvangssalaris		Niet-neutrale maatstaven bij salariscroei	
		aantal	%	aantal	%
Aantal paren		17	100%	13	76%
Benadeeld	aantal mannen	-	-	-	-
	aantal vrouwen	-	-	-	-
Bevoordeeld	aantal mannen	16	82%	11	65%
	aantal vrouwen	17	76%	12	71%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Het hoge percentage niet-neutrale vergelijkingen is toe te schrijven aan de toepassing van 7 niet-neutrale beloningsmaatstaven en 2 niet-neutrale correcties. De gevonden niet-neutrale beloningsmaatstaven zijn:

Bij de vaststelling van het salaris

Bij de paren zijn de volgende beloningsmaatstaven aangetroffen die bij de vaststelling van het aanvangssalaris zijn toegepast:

- **ANN7:** Geen CV of andere informatie aanwezig
- **ANN8:** Geen informatie aanwezig over inschaling na fusie, overname of reorganisatie
- **ANN9:** Geen informatie aanwezig over inschaling door de leidinggevende

Figuur 5.11 geeft het aantal waarnemingen weer van de gevonden niet-neutrale maatstaven bij Case 3 die een rol spelen bij de vaststelling van het aanvangssalaris. Geen informatie aanwezig over de inschaling door de leidinggevende komt het meest voor (83%).

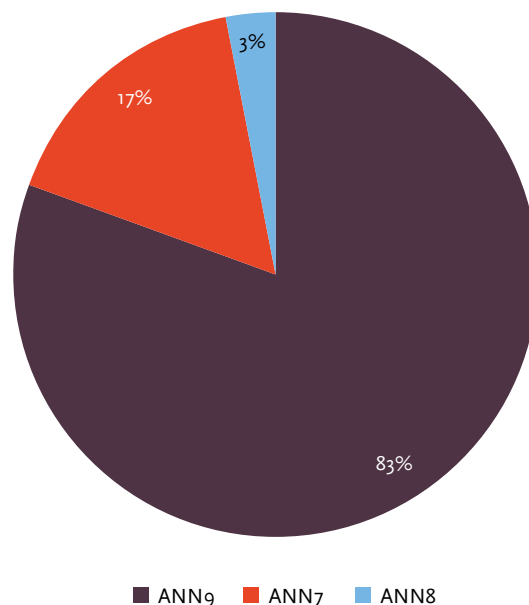
Tijdens het dienstverband

Bij de paren zijn de volgende beloningsmaatstaven aangetroffen die tijdens het dienstverband zijn toegepast:

- **SNN3:** Loonsverhoging boven de eigen normen
- **SNN6:** Geen informatie over salariscroei aanwezig in het personeelsdossier
- **SNN7:** Geen informatie beschikbaar over salarisverhoging bij overgang naar nieuwe functie
- **SNN9:** Overige niet-neutrale maatstaven bij de salariscroei: aangepast beoordelingspercentage
- **SC1:** Hogere verzilvering functieverzwaring, ter compensatie van eerdere lagere toekenning salaris

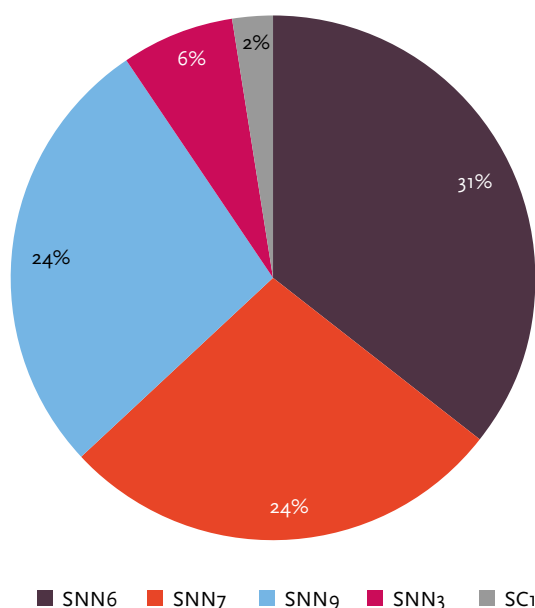
Figuur 5.12 laat zien dat de niet-neutrale maatstaven die we aantreffen bij de salariscroei vaak te maken hebben met het feit dat informatie over de salariscroei ontbreekt. Geen informatie in het personeelsdossier aanwezig (31%) en geen informatie beschikbaar over salarisverhogingen bij overgang naar een nieuwe functie (24%) komen het meest voor.

Figuur 5.11 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij de salariscroei (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=19 paren, 38 werknemers, 36x toegepast)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Figuur 5.12 – Aantal waarnemingen niet-neutrale maatstaven bij de salariscroei (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=19 paren, 38 werknemers, 54 keer toegepast)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

5.3.4 Paarsgewijze vergelijkingen

Net als bij Case 2 blijkt ook bij Case 3 de inschaling vaak niet te achterhalen. Bij 12 paren ontbrak *informatie* met betrekking tot overwegingen en criteria bij de inschaling door de leidinggevende. Dit leidde even vaak tot een voordeel voor de man als tot een voordeel voor de vrouw. Bij vier paren was het voordeel voor de man en de vrouw even groot. Bij vier paren ontbrak alle relevante

informatie in het personeelsdossier. Dit kwam dan bij beide werknemers in het paar voor, en in gelijke mate bij mannen en vrouwen.

Ook bij de *salariscroei* komt het ontbreken van informatie het meest voor. Bij negen paren ontbrak informatie over salariscroei in het personeelsdossier. Op één na kwam dit bij alle paren bij de man voor, en bij zes paren ook bij de vrouw. Het beloningsvoordeel voor vrouwen was echter meestal groter. Bij zeven paren was er geen informatie beschikbaar over de salarisverhoging bij de overgang naar een nieuwe functie. Dit leidde meestal tot een voordeel voor de man. Daarnaast werd bij zeven paren het beoordelingspercentage aangepast. Bij drie paren gebeurde dit in gelijke mate bij de man en de vrouw. Bij de overige vier paren leidde dit tot een voordeel voor de vrouw. Ten slotte kwam loonsverhoging boven de eigen normen bij twee paren voor. Dit leidde in beide gevallen tot een voordeel voor de vrouw.

5.4 Verzekeringscase 4

De werknemers in deze functiegroepen vormen samen 45,4% van het totale personeelsbestand van Case 4. Hiervan is 35,5% vrouw.

De functiegroepen kennen de volgende Hay scores:

Functiegroep V: midpoint Hay-score 160

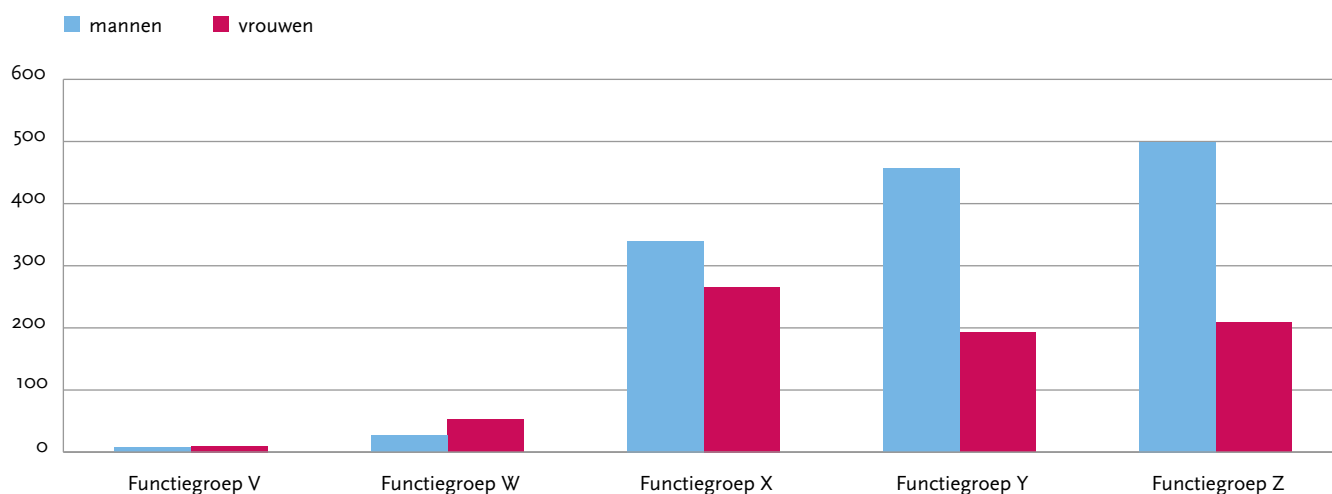
Functiegroep W: midpoint Hay-score 200

Functiegroep X: midpoint Hay-score 300

Functiegroep Y: midpoint Hay-score 365

Functiegroep Z: midpoint Hay-score 445

Figuur 5.13 – Verdeling mannen en vrouwen over de vijf geselecteerde functiegroepen



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Tabel 5.13 – Gemiddelde leeftijd, gemiddeld aantal dienstjaren en gemiddelde arbeidsduur naar functiegroep en sekse

Functiegroep	V		W		X		Y		Z		Totaal	
Geslacht	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
Leeftijd	51	53	51	48	45	43	46	42	46	42	46	43
Aantal dienstjaren	20	21	26	20	19	17	19	14	18	14	19	16
Arbeidsduur	38,9	25,7	37,2	28,9	36,6	33,5	37,2	34,1	37	34,2	37	33,4

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Uit figuur 5.13 wordt duidelijk dat het aantal vrouwen in de twee laagste functiegroepen groter is dan het aantal mannen. In de overige functiegroepen zijn vrouwen in de minderheid.

De vrouwen in functiegroep V zijn gemiddeld wat ouder en werken gemiddeld 1 jaar langer bij verzekeringsorganisatie 4. In de andere functiegroepen zijn de mannen gemiddeld ouder en werken ze gemiddeld ook langer dan de vrouwen (tabel 1).

5.4.1 Beloningsverschillen

Bij Case 4 verdienen mannen in 2015 gemiddeld 4239 euro per maand en vrouwen 3647.11 euro. Het gemiddelde beloningsverschil ('de loonkloof') van alle medewerkers van Case 4 bedraagt daarmee 14,0% in het nadeel van vrouwen.

Beloningsverschillen hoeven niet problematisch te zijn. Vooral het functieniveau verklaart vaak een groot deel van de loonkloof. Omdat vrouwen oververtegenwoordigd zijn in de laagste functiegroep en ondervertegenwoordigd in de hogere functiegroepen, leidt dit bij gangbare berekeningen vrijwel automatisch tot beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. Dat hoeft niet te betekenen dat vrouwen voor gelijkwaardige functies minder verdienen dan mannen of dat er sprake is van een beloningsonderscheid tussen mannen en vrouwen.

Wanneer we de loonkloof bij Case 4 berekenen *binnen* de vijf functiegroepen die in het onderzoek onder de loep genomen worden, dan daalt de loonkloof al zienderogen. Dit is dus het gevolg van de correctie die op functie-niveau wordt toegepast.

Tabel 5.14 laat de loonkloof zien binnen de onderzochte functiegroepen.

Tabel 5.14 – Salarisverschillen Case 4 naar geslacht per functiegroep

	Gemiddeld salaris vrouwen	Gemiddeld salaris mannen	Verschil V-M	Loonkloof functiegroep (V-M)/M
Functiegroep V	€ 2.247,71	€ 2.236,69	€ 11,02	0,5%
Functiegroep W	€ 2.433,83	€ 2.444,61	- € 10,78	-0,4%
Functiegroep X	€ 3.363,12	€ 3.365,18	- € 2,06	-0,1%
Functiegroep Y	€ 3.731,67	€ 3.856,47	- € 124,80	-3,2%
Functiegroep Z	€ 4.431,22	€ 4.574,31	- € 143,09	-3,1%
Totaal	€ 3.646,60	€ 4.239,43	- € 592,83	-14,0%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

11 Op voltijdsbasis

Het gemiddelde salaris van vrouwen ligt bij alle functiegroepen, met uitzondering van de laagste functiegroep V, lager dan dat van mannen. De loonkloof varieert van 0,5% in het voordeel van vrouwen tot 3,2% in het nadeel van vrouwen. In geld uitgedrukt gaat het om een gemiddeld verschil van 2 euro bruto per maand (functiegroep 8) tot 143 euro in het nadeel van vrouwen in de hoogste functiegroep Z. In functiegroep V verdienen vrouwen gemiddeld 11 euro meer dan mannen.

Paarsgewijze vergelijkingen

Per functiegroep zijn voor het onderzoek vier paren geselecteerd van een man en een vrouw die gelijkwaardige functies vervullen (binnen dezelfde functiegroep). In totaal leidde dat tot 19 bruikbare salarisvergelijkingen. Eén paar valt af omdat werknemers op de peildatum geen arbeid van gelijke waarde meer verrichten. Tabel 5.15 laat de loonkloof zien voor elk paar in de analyse. De loonkloof varieert van 11% in het nadeel van de vrouw tot 25% in het voordeel van de vrouw.

Bij 13 van de 19 paren zijn loonverschillen tussen mannen en vrouwen gevonden, waarvan bij vijf paren in het nadeel van de vrouw en bij acht in het nadeel van de man. Bij zes paren werd geen verschil gevonden.

In het navolgende deel van het onderzoek wordt onderzocht hoe deze beloningsverschillen tot stand gekomen zijn en welke beloningsmaatstaven daarbij zijn toegepast.

5.4.2 Neutrale en niet-neutrale aanwas

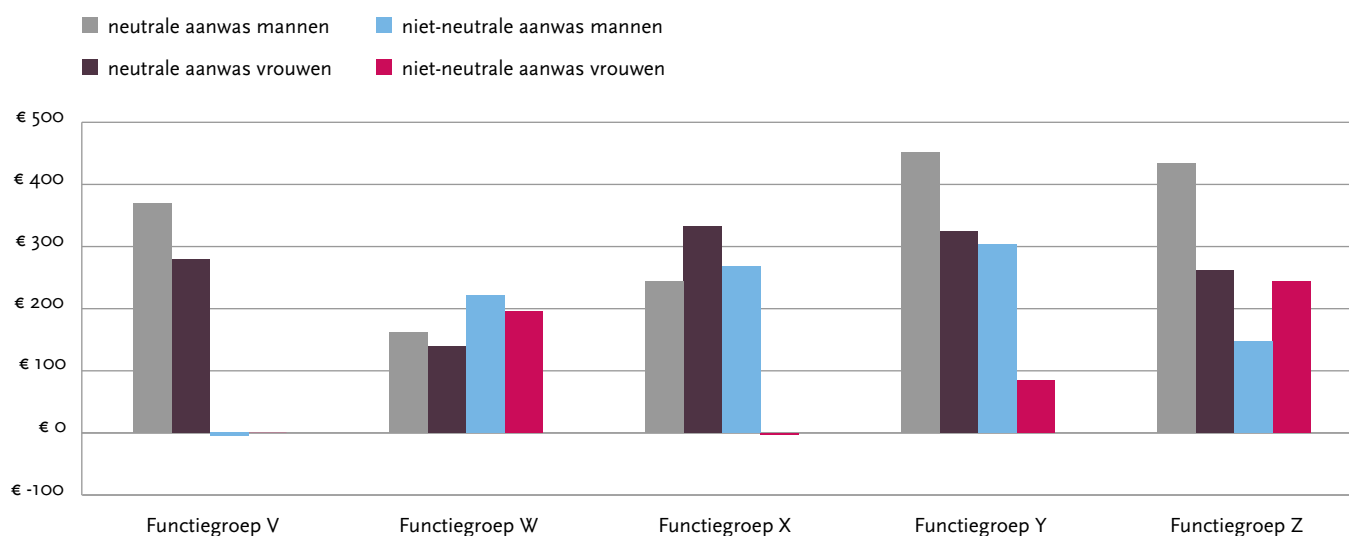
Figuur 5.14 toont voor elke functiegroep de gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas die de geselecteerde werknemers gedurende hun loopbaan bij Case 4 hebben ontvangen (in Euro's per maand). Het salaris wordt zowel van de mannen als van de vrouwen bepaald door toepassing van zowel neutrale als niet-neutrale maatstaven.

Tabel 5.15 – Beloningsverschillen Case 4 per paar naar functiegroep

		Verskil in loon in € (V-M)	Loonkloof (V-M)/M
Functiegroep V	paar 1	€ 116,16	5%
	paar 2	0	0
	paar 3	€ 145,49	6%
	paar 4	€ 20,36	1%
Functiegroep W	paar 5	- € 84,52	-3%
	paar 6	€ 136,33	5%
	paar 7	0	0
	paar 8	0	0
Functiegroep X	paar 9	0	0
	paar 10	€ 305,45	12%
	paar 11	€ 718,95	25%
	paar 12	0	0
Functiegroep Y	paar 13	- € 298,86	-9%
	paar 14	- € 383,81	-11%
	paar 15	€ 364,25	11%
	paar 16	€ 387,51	11%
Functiegroep Z	paar 17	--	--
	paar 18	0	0
	paar 19	- € 502,91	-11%
	paar 20	- € 483,64	-10%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Figuur 5.14 – Gemiddelde neutrale en niet-neutrale aanwas naar sekse en functiegroep (in euro's; bruto per maand) (n=20 mannen en n=20 vrouwen)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen is dus voor een niet onbelangrijk deel toe te schrijven aan de toepassing van neutrale beloningsmaatstaven. In functiegroep Z bedraagt de neutrale aanwas voor mannen bijvoorbeeld gemiddeld 433 euro en voor vrouwen 261 euro. Het neutrale aanwasverschil is daarmee 172 euro in het nadeel van vrouwen. Dit verschil is volledig toe te schrijven aan promotie, functioneren en toeslagen die een relatie hebben met de waarde van de arbeid. Tegelijkertijd bedraagt de gemiddelde niet-neutrale aanwas in deze functiegroep 148 euro voor mannen en voor vrouwen 244 euro. Het niet-neutrale aanwasverschil is daarmee 96 euro in het voordeel van vrouwen.

5.4.3. Beloningsverschillen verklaard

In deze paragraaf laten we de maatstaven die we bij Case 4 hebben aangetroffen de revue passeren. Bij de analyse van de parenvergelijkingen hebben we vooral de niet-neutrale maatstaven nader onderzocht, omdat het risico op beloningsonderscheid zich vooral hier voordoet.

Incidenteel voorkomende maatstaven zijn geclusterd in de categorie 'overige'. De codes AN en SN staan voor de neutrale maatstaven die zijn toegepast bij bepalen van het aanvangssalaris (AN) en de salariscroei (SN). De codes ANN en SNN staat voor de niet-neutrale maatstaven bij het aanvangssalaris en de salariscroei.

Beloningsverschillen als gevolg van neutrale beloningsmaatstaven

Beoordelingen en toeslagen zijn veruit de meest gehanteerde maatstaf bij verzekeraars, ook bij Case 4 is dit het geval. De beoordelingssystematiek en het beoordelingsbeleid zijn zeer ver uitgewerkt en transparant. Onder de neutrale beloningsmaatstaven valt ook de maatstaf bevordering naar een hoger functieniveau en de maatstaf demotie conform beleid (met een persoonlijke toeslag met afbouw).

Beloningsverschillen als gevolg van niet-neutrale beloningsmaatstaven

Bij Case 4 is alleen informatie vanaf 2012 beschikbaar in de personeelsdossiers; informatie over de wijze waarop het aanvangssalaris wordt berekend bij medewerkers die nieuw in dienst treden, ontbreekt. Door het ontbreken van de gegevens is deze maatstaf gecodeerd als een niet-neutraal aanvangssalaris: 'geen CV of andere nodige informatie beschikbaar'. Deze maatstaf wordt bij acht paren waargenomen.

Een andere niet-neutrale beloningsmaatstaf die we bij Case 4 aantreffen is een verkeerde toepassing van een beoordeling. De beoordelingsscore heeft effect op de beloning (beoordelingsverhoging). Het gaat hier om een niet-neutrale salariscroei die zowel in het voordeel als in het nadeel kan uitvallen voor de mannen en de vrouwen in de paren.

Uit tabel 5.16 wordt duidelijk dat het beloningsverschil tussen vrouwen en mannen bij 13 van de 19 paren wordt

veroorzaakt door toepassing van niet-neutrale maatstaven bij het bepalen van het aanvangssalaris (68%). Bij 15 paren wordt het beloningsverschil (ook) veroorzaakt door niet-neutrale salariscroei (SNN). Zowel vrouwen (42%) als mannen (26%) krijgen een hoger aanvangssalaris door toepassing niet-neutrale maatstaven.

De toepassing van niet-neutrale maatstaven bij de salariscroei leidt voor de meeste werknemers in de paren tot een hoger salaris. De mannen in de paren ondervonden wel iets vaker voordeel van niet-neutrale salariscroei dan vrouwen (53% tegen 21%).

Het hoge percentage niet-neutrale vergelijkingen is toe te schrijven aan de toepassing van de volgende niet-neutrale beloningsmaatstaven:

Bij de vaststelling van het salaris

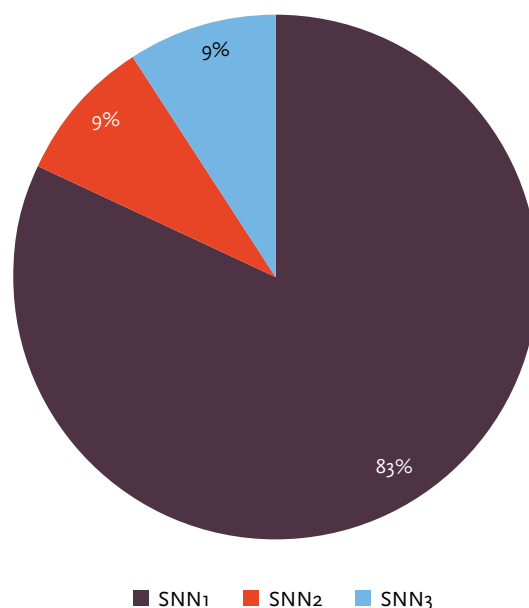
Door het ontbreken van de gegevens van voor 2012 zijn bij de meeste paren geen beloningsmaatstaven aangetroffen die bij de vaststelling van het aanvangssalaris zijn toegepast. Voor de werknemers van Case 4 die na 2012 in dienst zijn gekomen is geen informatie gevonden in de personeelsdossiers over de wijze waarop inschaling heeft plaatsgevonden.

Tijdens het dienstverband

Bij de paren zijn na 2012 vooral neutrale maatstaven (reguliere beoordelingen, cao-verhogingen, toeslagen) aangetroffen. De volgende niet-neutrale beloningsmaatstaven zijn aangetroffen (tijdens het dienstverband, na 2012 toegepast):

- **SNN1:** Beoordeling verkeerd toegepast/ onbekend
- **SNN2:** Te lage groei- onverklaarbaar/onbekend/niet meer te achterhalen/dossier incompleet
- **SNN3:** Te hoge groei- onverklaarbaar/onbekend/niet meer te achterhalen/dossier incompleet

Figuur 5.15 – Verdeling van het aantal niet-neutrale maatstaven bij de salariscroei (in % van het aantal aangetroffen niet-neutrale maatstaven; n=19 paren, 38 werknemers, 23 keer toegepast)



Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

Uit figuur 5.15 wordt tevens duidelijk dat een foutieve toepassing van een beoordeling het meest (83%) voorkomt bij de salariscroei van Case 4. Hierbij gaat het om de toekenning van een andere salarisverhoging dan passend bij het salarisniveau zoals in het beoordelingsstelsel weergegeven.

Tabel 5.16 – Beloningsverschillen per paar

		Niet-neutrale maatstaven bij aanvangssalaris		Niet-neutrale maatstaven bij salariscroei	
		aantal	%	aantal	%
Aantal paren		13	68%	15	79%
Benadeeld	aantal mannen	0	0%	5	26%
	aantal vrouwen	0	0%	5	26%
Bevoordeeld	aantal mannen	5	26%	10	53%
	aantal vrouwen	8	42%	4	21%

Bron: Gelijke beloning bij verzekeringsbedrijven, 2017

5.4.4 Paarsgewijze vergelijkingen

Bij Case 4 bleek één paar onbruikbaar omdat per abuis een verkeerde functiegroepindeling was gebruikt.

De paarsgewijze vergelijkingen in Case 4 laten zien dat er zes paren zijn zonder beloningsverschil. Dit hangt samen met het feit dat de werknemers op het salaris-maximum zitten (als gevolg van een lange loopbaan of als gevolg van promotie), of omdat de man en de vrouw binnen het paar dezelfde loopbaanstappen hebben gezet met gelijke salarisverhogingen.

Bij acht paren is een beloningsverschil in het voordeel van de vrouw geconstateerd. Bij drie paren kan dit verklaard worden doordat zij al hoger in haar salarisschaal (loopbaan) voor 2012 zat en de maatman op een veel later tijdstip promotie kreeg en ook op een later moment in de betreffende functiegroep terecht komt. Bij één paar is het beloningsverschil al voor 2012 ontstaan en ontbreekt relevante informatie. Bij vier paren is het beloningsverschil verklaarbaar door toepassing van neutrale maatstaven (hogere beoordelingen gehad en/of eerder de promotie gekregen).

Bij vijf paren is een beloningsverschil in het nadeel van de vrouw geconstateerd. Bij twee paren komt dit door toepassing van (niet)-neutrale maatstaven bij bepalen van het aanvangssalaris. Er is geen informatie in de dossiers gevonden waarom de maatman ruim boven het minimum functieloon was geplaatst bij de inschaling. Bij één paar is sprake van een niet-neutrale salariscroei van de maatman. Bij twee paren is het beloningsverschil al voor 2012 ontstaan en ontbreekt informatie.



6 Relevante observaties

In deze paragraaf geven we enkele observaties die lopende het onderzoek naar voren zijn gekomen en die relevant zijn voor het onderwerp van onderzoek.

Door fusies en overnames en door gewijzigde of vernieuwde personeelsinformatiesystemen, lukt het niet altijd meer om de gehele beloningshistorie van een werknemer te achterhalen. Vooral informatie over het moment waarop en de toegepaste maatstaven de werknemer in dienst is getreden ontbreekt nogal eens in de personeelsdossiers. Vaak is niet meer te achterhalen op welke manier het aanvangssalaris tot stand gekomen is en kan niet goed in beeld gebracht worden welke beloningsmaatstaven zijn toegepast.

Als gevolg van het ontbreken van informatie is de periode waarop het dossieronderzoek betrekking heeft bij sommige verzekeringsorganisaties korter dan bij andere. Bij de ene organisatie is de gehele beloningshistorie van alle werknemers te achterhalen, bij de andere pas vanaf een bepaald jaar (bijv. 2008 of 2012). Dat heeft gevolgen voor het aantal beloningsmaatstaven dat wordt aangetroffen: het aantal maatstaven dat wordt toegepast, neemt doorgaans toe naarmate de periode langer is.

Door fusies en overnames kunnen beloningsverschillen ontstaan tussen werknemers van de ene en van de andere fusiepartner. Bij de selectie van werknemers is hier geen rekening mee gehouden. Pas bij het dossieronderzoek werd duidelijk van welke organisatie medewerkers oorspronkelijk vandaan kwamen. Eventuele beloningsverschillen tussen een man en een vrouw binnen een paar kunnen te maken hebben met fusie/overname en de vaststelling van de aanvangssalarissen. Wanneer dit aan de orde was, is dit meegenomen in de analyse.

Maatstaven die onterecht *niet* zijn toegepast, verdwijnen vaak uit beeld. Wanneer informatie over de totstandkoming van het aanvangssalaris ontbreekt (bijvoorbeeld als het aantal jaren relevante werkervaring onbekend is), is wel bekend hoeveel een werknemer boven het minimumfunctieloon wordt ingeschaald, maar niet of de werknemer misschien salaris is misgelopen dat hij of zij wel had moeten ontvangen.

Alle verzekeringsorganisaties in het onderzoek hanteren een loongebouw met een minimum en een maximum functieloon, zonder vaste tussenliggende tredes of functiejaarschaal. Er is dus geen sprake van een 'vaste' jaarlijkse salarisgroei bij 'normaal' functioneren. Beoordelingen en bijbehorende percentages bepalen bij de verzekeringsorganisaties voor een groot deel de salarisgroei. Bij de meeste organisaties is er behoorlijk

wat variatie in de beoordelingsniveaus die worden gehanteerd, zowel tussen werknemers als ook binnen iemands loopbaan. In dit onderzoek kan alleen worden vastgesteld of iemand de salarisverhoging die bij haar of zijn beoordeling past wel of niet heeft gekregen, niet of iemand in werkelijkheid een te lage beoordeling heeft ontvangen en daardoor salaris misloopt.

Vanwege deze beoordelingssystematiek is het daarom vaak niet mogelijk om exact vast te stellen hoe hoog het aanvangssalaris had moeten zijn bij een bepaald aantal jaren werkervaring. Door het ontbreken van vaste tredes/periodieken is niet aan te geven hoeveel iemand boven het minimum functieloon zou moeten verdienen bij een gegeven aantal jaren relevante werkervaring (functie-jaren). Daardoor wordt het lastig het exacte bedrag te berekenen dat iemand is misgelopen bij vaststelling van het aanvangssalaris.

Het onderhavige beloningsonderzoek richtte zich op de toepassing van vaste salarissen en extra looncomponenten die periodiek worden toegekend. Variabele beloning die incidenteel (bijv. eens per jaar) wordt toegekend, viel buiten het onderzoek. Het gaat dan bijvoorbeeld om winstuitkering, bonussen of incidentele prestatiebeloning. Over het algemeen geldt hoe hoger het functieniveau, hoe vaker incidentele variabele beloning voorkomt en hoe hoger de beloning. Deze variabele beloning kan oplopen tot wel meer dan 150% van het vaste salaris. Hierdoor kunnen grote verschillen ontstaan tussen werknemers. Hier schuilt het gevaar dat er subjectieve elementen in de beoordeling (en toekenning van incidentele prestatiebeloningen) kunnen sluipen net zoals bij vaststelling van aanvangssalarissen. En daarmee lopen werkgevers een risico op beloningsonderscheid.

Literatuur

Artz, B., Goodall, A.H. en Oswald, A.J. (2016). *Do Women Ask?* Warwick Economics Research Papers, No. 1127. Warwick: University of Warwick.

Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.

Bakker, B.F.M., Tijdens, K.G. & Winkels, J.W. (1999) *Gender, occupational segregation and wages in the Netherlands*, Netherlands Official Statistics, 14, Winter, 36-41.

Bowles, H.R. en L. Babcock (2013). *How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma? Relational Accounts Are One Answer*. In: *Psychology of Women Quarterly*, jg. 37, nr. 1, p. 80-96.

Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and human decision Processes*, 103(1), 84-103.

Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2008). Gender in Job Negotiations: A Two-Level Game. *Negotiation Journal*, 24(4), 393-410.

Busch en Holst (2011). Gender-specific occupational segregation, glass ceiling effects, and earnings in managerial positions. SOEP Discussion Papers 1101. Berlijn: DIW.

CBS (2016). *Gelijk loon voor gelijk werk? Banen en lonen bij de overheid en bedrijfsleven 2014*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

CBS (2016). *Emancipatiemonitor 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.

College voor de Rechten van de Mens (2016). *Verdient een man meer? Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij hogeschole*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Commissie Gelijke Behandeling (2012). *Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij de algemene ziekenhuizen in Nederland. Onderzoek en oordeel*. Utrecht: Commissie Gelijke Behandeling.

Europese Commissie (2014). *Bestrijding van de beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen in de Europese Unie*. Luxemburg: Publicatiebureau van de Europese Unie.

Goldin, Claudia (2014). *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*. In: *American Economic Review*, jg. 104, nr. 4, p. 1091-1119.

Henderikse, W. (2012). *Emancipatiegezindheid van leidinggevenden*. In: A. Merens, M. Hartgers en M. van den Brakel (red.) *Emancipatiemonitor 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 135-143.

Merens, A. en Hermans, B. (2008). *Emancipatiemonitor 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Merens, A., Van den Brakel, M., Hartgers, M. en Hermans, B. (2010). *Emancipatiemonitor 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Plantenga, J. en Remery, C. (2006) *The Gender Pay Gap – Origins and policy responses. A comparative review of 30 European countries*. Brussel: Europese Commissie.

Ruijter, J. de (2002) *Occupational wage differences: A gender approach*. Dissertatie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Tijdens, K. en Van Klaveren, M. (2011). *De loonkloof tussen mannen en vrouwen*. Amsterdam: AIAS.

Veldman, A.G., Schalkwijk, S. en Van Doorne-Huiskes, A. (2002). *Gelijke beloning naar sekse, ras en arbeidsduur op ondernemingsniveau. Een methode voor onderzoek naar de naleving van de Nederlandse gelijkebeloningswetgeving*. Utrecht: Universiteit Utrecht en VanDoorneHuiskes en partners.

World Economic Forum (2016). *Global Gender Gap Report 2016*. Keulen/Genève (geraadpleegd 27 november 2016)

Colofon

Dit is een uitgave van het College
voor de Rechten van de Mens

College voor de Rechten van de Mens
Kleinesingel 1-3
Postbus 16001
3500 DA Utrecht
030 888 38 88
info@mensenrechten.nl
www.mensenrechten.nl

Ontwerp
Ontwerpwerk, Den Haag

Publicatiedatum: november 2017

