

- Inleiding
- Verontwaardiging alom
- Egalitair land
- Verkeerde loonspanning
- Bedrijfseconomische criteria
- Noodzaak tot loonspanning
- Grenzen aan de loonspanning
- Besluit



Auteurs:

Kris Boschmans, Geert Janssens en
Wies Pairoux (Acerta).

Wies Pairoux is senior consultant Compensation & Benefits bij Acerta Consult

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkw.metena@vkw.be
www.vkwmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

Loonspanning in perspectief

Toplonen en loonverschillen zijn een prominent nieuwsitem geworden. Nu de crisis toeslaat en een collectieve verarming dreigt, neemt de intolerantie tegenover veelverdieners hand over hand toe. Maar hoe groot zijn de loonverschillen in België werkelijk en zijn ze omvangrijker dan bij onze burens? We staan stil bij de wenselijkheid van een gezonde loonspanning en tonen aan dat de heisa over toplonen volledig voorbij gaat aan het veel belangrijker debat over het loonvormingsproces in onze economie.

Verontwaardiging alom

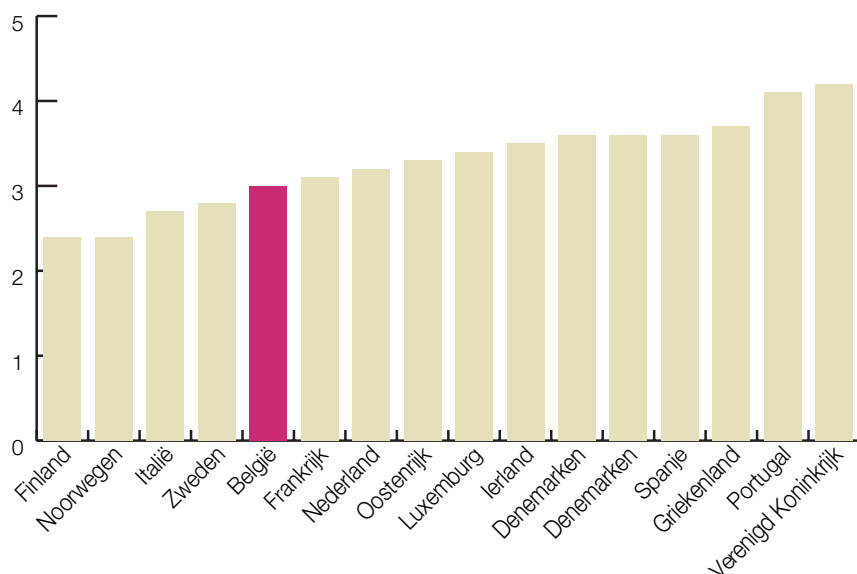
Volgens de OESO nam de laatste 25 jaar de ongelijkheid in de meeste ontwikkelde landen toe. De voornaamste oorzaak is de verrijking van de relatief rijken. Toplonen zijn sterk toegenomen en geen land illustreert dit beter dan de VS, bakermat van het kapitalisme. In 2007 verdiende een CEO van een Standard & Poor's 500 onderneming gemiddeld 364 keer het bedrag van de gemiddelde arbeider. In 1994 was dit 'nog maar' het 142-voudige. De verontwaardiging hierover groeit, en niet alleen in de VS. In Nederland ging de grootste vakbond, FNV Bondgenoten, zelfs zo ver om een maximale loonspanning naar voor te schuiven. Met inbegrip van bonussen zouden topverdieners niet meer dan het twintigvoudige van het loon van de minst verdienende werknemers mogen opstrijken. Ook in Belgische vakbondsmilieus weerklonk de afgelopen tijd heel wat onvrede over de toplonen. Een peiling door onderzoeksbureau GfK toont aan dat ook onder werknemers zelf het vertrouwen in Belgische bedrijfsleiders voor het vierde jaar op rij is gedaald tot een dieptepunt van 39 procent. Graaionen en riante ontslagpremies moeten het in de bevraging ontgelden. Een andere peiling, deze keer van Loonwijzer, geeft aan dat bijna de helft van de Belgische werknemers de loonspanning binnen hun organisatie te groot acht (Vandenbrande en Pauwels, 2006).

Ondanks alle tumult over toplonen is de groep van begunstigden maatschappelijk gezien dermate beperkt en derhalve eerder een randverschijnsel. De aandacht in de media is niet enkel buitensporig maar werkt tevens zeer contraproductief. De focus op de allerhoogste toplaag verdrukt een meer fundamentele discussie over het Belgisch loonvormingsproces en de wenselijke spanning tussen hoog en laag. Overigens, en dat staat haaks op het gangbare discours, is de loonongelijkheid in ons land in internationaal perspectief eerder beperkt.

Egalitair land

Temidden de storm van verontwaardiging is en blijft België, na Scandinavische landen, een toonbeeld van loon- en inkomensgelijkheid, zoals ook al eerder onderzoek aantoonde. Vergeleken met de meeste andere ontwikkelde landen tekent België een beperkte loonspanning op. Volgens Lietz en Sutherland (2005) verdient de top 20% van België 2.9 keer het loon van de laagste 20% in 2001. Het gemiddelde over de 15 landen uit de eurozone bedraagt 4.4 en ligt dus beduidend boven het Belgische niveau. Data van Eurostat geven een sterk gelijkaardig beeld (zie figuur 1).

Enkel in Italië en enkele Scandinavische landen is de verhouding tussen het hoogste en het laagste deciel op basis van bruto jaarloon nog kleiner als bij ons. In België lig-



Figuur 1:
Brutoloonspanning in Europa, 2002.

Bron: Eurostat.

gen de hoogste brutolonen gemiddeld 3 keer hoger dan de laagste. Bovendien overschatten bovenstaande cijfers de loonongelijkheid in België, aangezien alles uitgedrukt wordt in brutocijfers. Zoals internationale vergelijkingen van de OESO jaar na jaar aantonen, worden lonen in België niet enkel het zwaarst belast van alle geïndustrialiseerde landen, maar is dit belastingssysteem bovendien sterk progressief. Meerverdieners dragen een substantieel groter deel van hun brutoloon af aan de belastingen dan laagverdieners, waardoor inkomensverschillen nog verder afvlakt worden. Een studie van Euromod uit 2005 bevestigt het sterk herverdelende karakter van ons fiscaal systeem alsook de vele sociale uitkeringen (Immervol et al. 2009).

Ook binnen organisaties blijft de dispersie tussen verschillende functies binnen de perken. Tabel 1 geeft de loonstructuur weer van een typisch Belgische onderneming op basis van gegevens van dienstenbedrijf *Acerta Consult*. Ter linkerzijde staan de verschillende functiequalificaties, gerangschikt van relatief sterk betaalde functies met veel verantwoordelijkheid (managers en kaderpersoneel) tot functies die minder goed worden betaald (zoals magazijniers en meer ondersteunend personeel). In de tabel zelf staan de gemiddelde brutolonen voor deze functies. Er wordt onderscheid gemaakt tussen kleinere

ondernemingen (met minder dan 100 werknemers) en grote ondernemingen (met op zijn minst 1.000 werknemers). Daarnaast biedt onderstaande tabel ook

een zicht op de gemiddelde brutolonen, de verhouding tussen de lonen aan de top en de basis alsook de variantie van de lonen. Dit laatste is een eenvoudige maatstaf om na te gaan hoe ongelijk de loonstructuur is. Hogere cijfers impliceren meer ongelijkheid tussen de diverse functies.

Werknemers uit de hoogste looncategorie verdienen gemiddeld ongeveer het vijf- tot zevenvoudige van diegenen uit de laagste looncategorie. Al bij al liggen deze verhoudingen aan de lage kan en vallen ze zeker in het niet bij wat gebruikelijk is in Angelsaksische landen. Wel moeten hierbij een aantal kanttekeningen worden gemaakt. Ten eerste, er wordt hier enkel gekeken naar gemiddelden. Zo vertegenwoordigt de functie magazijnier niet noodzakelijk het minimumloon en zullen de lonen mogelijk lager zijn in bepaalde functies. Ten tweede, we houden geen rekening met andere systemen van beloning waarvan vooral hogere categorieën en topfuncties gebruik maken. Het is dus niet

Gem. brutoloon/ma	Gemiddelde over de sectoren (zonder leeftijdscorrectie)	
	Klein <100 werknemers	Groot > 1000 werknemers
CEO	10900	15500
BUM business unit manager	8510	9000
MGR financial mgr	5600	6000
SENIOR senior accountant	4260	4330
PROFESSIONAL accountant	3350	3500
ADMINISTRATIVE/ TECHNICIAN boekhoudmedewerker	3000	3050
SUPPORT/CLERK hulpboekhouding	2400	2480
WAREHOUSE - MAGAZIJNIER	2180	2300
Gemiddelde	5025	5770
Variantie	15,39	17,83
Hoogste loon/laagste	5	6,74

Tabel 1:
Verticale loonspanning van ondernemingen.

Bron: *Acerta Consult*.

uitgesloten dat in bepaalde gevallen de top meer dan het tienvoudige verdient van de basis.

Ondanks deze beperkingen is en blijft België een land met een relatief grote brutoloongelijkheid. Die positie hebben we te danken aan arbeidsmarkt-instituten zoals het collectief loonoverleg en het systeem van de sectorale minimumlonen (Goos, 2008; Du Caju, 2008). Internationaal onderzoek toont aan dat een centraal aangestuurd interprofessioneel overleg doorgaans bijdraagt tot meer gelijkheid. Daarbij komt dat in eigen land loonstijgingen worden vastgelegd via de loonnorm. Omdat die grotendeels wordt uitgeput door de automatische loonindexering die iedereen toekomt, wordt de ruimte voor verdere loondifferentiatie bij voorbaat beperkt. Bovenop die index zijn er dan nog de zogeheten 'baremieke' verhogingen die ofwel per bedrijf of per sector (Cf. paritaire comités) zijn vastgelegd. Barema's leggen vaste verhoudingen op binnen sectoren (mogelijk aangevuld door bedrijfs-CAO's), waardoor uitschieters binnen de perken blijven. Het effect van die barema's is dat ze de loonstructuur in grote mate betonneren.

Verkeerde loonspanning

Zoals we later zullen betogen, hoeft een beperkte loonspanning niet persé negatief te zijn. Problematisch is wel dat de bestaande loondifferentiatie er grotendeels is om de verkeerde redenen. Het rigide effect van loonbarema's blijkt het meest uit het feit dat ze gebaseerd zijn op niet resultaatgebonden criteria zoals leeftijd en anciënniteit. Loonsverhogingen puur op basis van een tijdsgebonden criterium toekennen, is niet bepaald prestatiebevorderend en haalt het motiverend karakter van loonverschillen onderuit. Door een Europese richtlijn werden beloningsverschillen op basis van leeftijd verboden. Dit was de gelegenheid bij uitstek om productiviteitsgebonden criteria zwaarder te laten doorwegen. Helaas heeft men die kans aan zich laten voorbij gaan (Doutrepoint, M., 2008). Vooral onder impuls van de vakbonden werd ervoor geopteerd om leeftijd zo goed als mogelijk te vervangen door anciënniteit en ervaring. Hoe-

wel ervaring zeker een relevanter criterium is dan leeftijd bij de bepaling van de loongroei moet de toekomst nog uitwijzen in hoeverre dit geen verdoken vorm is van tijdsgebonden beloning, los van productiviteit. Het feit dat men periodes van niet activiteit (verlof, tijdskrediet,...) ook wil laten aanrekenen, doet alvast het ergste vermoeden.

De omvang van het leeftijdseffect blijkt ook uit de dataset van Acerta Consult. Om het belang van leeftijd na te gaan, presenteren we dezelfde gegevens met één cruciaal verschil: leeftijd wordt constant gehouden (meer bepaald op 40 jaar). Tabel 2 geeft aldus een betrouwbaarder beeld van de verticale loonspanning van ondernemingen, zonder het leeftijdseffect.

Wat blijkt is dat een derde tot de helft van de loonvariatie uitsluitend valt toe

te wijzen aan een leeftijdseffect.¹ Lonen zijn en blijven dus zeer sterk verweven met de leeftijd. Ook *binnen* jobs heeft leeftijd of anciënniteit een sterk effect op lonen. Eurostat becijferde in 1995 dat het verschil tussen jong en oud binnen een identieke job 10% hoger ligt dan gemiddeld in de eurozone. Een onderzoek van de Federale Overheidsdienst voor Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg bracht een tiental jaar geleden een gelijkaardig resultaat aan het licht. Oudere werknemers verdienen substantieel meer dan jongeren binnen dezelfde functie. Vooral bij bedienden is deze leeftijdsbonus uitgesproken. Niets wijst er op dat deze situatie ondertussen veranderd zou zijn. Integendeel, door de vergrijzing van de bevolking neemt het

1 Dit leiden we af uit het verschil in gemiddelde loonspanning tussen tabellen 1 en 2 alsook de afname in de variantie.

Gem. brutoloon/ma	Gemiddelde over de sectoren (mét leeftijdscorrectie)			
	Klein <100 werknemers		Groot >1000 werknemers	
	Nationaal	Internationaal	Nationaal	Internationaal
CEO	10932	12550	11167	13213
BUM business unit manager	7660	8782	7833	9287
MGR financial mgr	4756	5475	4906	5822
SENIOR senior accountant	3812	4381	3923	4652
PROFESSIONAL accountant	3012	3471	3097	3671
ADMINISTRATIVE/ TECHNICIAN boekhoudmedewerker	2763	3183	2808	3342
SUPPORT/CLERK hulpboekhouding	2386	2751	2425	2883
WAREHOUSE - MAGAZIJNIER	2325	2675	2315	2753
Gemiddelde	4706	5408	4809	5703
Variante	8,25	10,84	8,66	12,10
Hoogste loon/laagste	4,70	4,69	4,82	4,80

Tabel 2:

Verticale loonspanning van ondernemingen, zonder het leeftijdseffect.

Bron: Acerta Consult.

Sectoren	Klein <100 werknemers		Groot >1000 werknemers	
	Nationaal	Internationaal	Nationaal	Internationaal
Financiën	4681	5385	4788	5678
variantie	8,23	10,85	8,63	12,27
hoogste loon/laagste	4,70	4,68	4,82	4,82
Chemische industrie	4905	5630	5010	5945
variantie	92,15	11,92	9,60	13,49
hoogste loon/laagste	4,75	4,71	4,87	4,86
Dienstensector	4575	5260	4692	5558
variantie	7,72	10,21	8,27	11,52
hoogste loon/laagste	4,65	4,65	4,80	4,78
Consumptiegoederen	4781	5495	4894	5803
variantie	8,55	11,30	9,07	12,63
hoogste loon/laagste	4,70	4,70	4,84	4,80
Minerals	4717	5432	4827	5732
variantie	8,17	10,88	8,66	12,14
hoogste loon/laagste	4,68	4,70	4,83	4,82
Retail	4652	5342	4743	5628
variantie	8,03	10,47	8,34	11,64
hoogste loon/laagste	4,72	4,69	4,83	4,79
Transportsector	4662	5356	4745	5623
variantie	8,02	10,54	8,18	11,41
hoogste loon/laagste	4,70	4,72	4,76	4,74
Duurzame goederen	4673	5368	4775	5656
variantie	81,01	10,57	8,51	11,73
hoogste loon/laagste	4,72	4,68	4,85	4,79
Gemiddelde over de sectoren (mét leeftijdscorrectie)	4706	5408	4809	5703
variantie	82,59	10,84	86,62	12,10
hoogste loon/laagste	4,70	4,69	4,82	4,80

Tabel 3:
Loondifferentiatie doorheen sectoren.

Bron: Acerta Consult

leeftijdseffect op lonen verder toe. In een rapport van 2004 merkt de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid op dit effect enkel nog aan belang wint, ook al door de relatieve toename van werknemers met een bediendestatut.

Bedrijfseconomische criteria

Uit het gegevensbestand van Acerta Consult kunnen we een aantal looncriteria distilleren die dichter aanleunen bij de bedrijfseconomische realiteit. Zo kunnen we nagaan of het eigenaarschap, grootte of sector invloed uitoefene

nen op de gevoerde loonpolitiek. Tabel 3 vat de loonvariatie, loonspanning en gemiddelde lonen samen voor een aantal Belgische sectoren.

Verskil grote en kleine ondernemingen

Een eerste vaststelling is dat grotere werkgevers meer betalen voor gelijkwaardige kandidaten dan KMO's, zoals ook al uit eerder onderzoek bleek (Delmotte, 2002). Daarnaast is de loonstructuur ook meer opengetrokken in grotere ondernemingen. Personeel met

een hogere functie binnen de hiërarchische ladder lijkt hier voornamelijk van te profiteren. Het verschil tussen lonen van kleine en grote ondernemingen is het meest merkbaar voor personeel uit de hogere echelons.

Internationaal effect

Naast het onderscheid tussen grote en kleine ondernemingen kunnen we ook rekening gehouden met het eigenaarschap van het bedrijf in kwestie. Dochters van buitenlandse ondernemingen worden als 'internationaal' geclassifi-

Oxfam: gelijke lonen niet houdbaar

Oxfam is een niet-gouvernementele organisatie van ontwikkelingssamenwerking en internationale solidariteit die 200 werknemers telt over heel België en een omzet realiseert van 20 à 25 miljoen euro. Van in het begin (1964) had Oxfam een opmerkelijk beloningsbeleid; alle personeelsleden ontvingen eenzelfde loonschaal ongeacht de uitgeoefende functie. De enige manier waarop lonen gedifferentieerd werden is door anciënniteit en dit gebeurde op dezelfde manier voor de algemeen directeur als voor ondersteunend personeel.

Naarmate de organisatie groeide werd duidelijk dat dit beleid niet langer houdbaar bleef en een rem vormde op de goede werking. In 2001 werd een moeilijk denkproces opgestart om een meer gedifferentieerde loonstructuur op poten te zetten. Zes verschillende job-niveaus werden onderscheiden die elk volgens een verschillende loonschaal geremunereerd werden. Op basis van een aantal criteria zoals de verantwoordelijkheid van de uitgeoefende functie (zowel financieel als hiërarchisch), de (technische) moeilijkheid en de zwaarte, de gevraagde werkbeschikbaarheid en dergelijke meer werden deze niveaus afgebakend. Dit alles gebeurde in nauw syndicaal overleg, waarbij het personeel in dienst vóór 2006 de mogelijkheid behoudt om volgens het vroegere systeem uitbetaald te worden. In 2006 kwam het nieuwe systeem in voege.

De totale gemiddelde loonlast steeg met 10 à 12 procent. Personeelsleden die zouden verliezen bij het nieuwe systeem, kiezen immers voor het oude en omgekeerd. Bovendien slorpte het hele proces

veel tijd en energie op, getuige de 5 jaar die het duurde om de omschakeling te implementeren. Desondanks toont zowel de algemeen directeur als de personeelsverantwoordelijke zich tevreden met het nieuwe loonsysteem. Waarom bleken gelijke lonen onhoudbaar?

1. Moeilijkheden om capabel personeel aan te trekken. De egalitaire lonen resulteerden in relatief hoge lonen voor ondersteunend personeel en relatief lage lonen voor verantwoordelijke functies. Dit maakte het moeilijk om voldoende gekwalificeerd personeel te blijven aantrekken voor deze verantwoordelijke functies.

2. Op gelijkaardige manier werd het moeilijk om gekwalificeerd personeel aan boord te houden. Dit retentieprobleem vond plaats bij werknemers op de hogere echelons, maar ook bij jonge werknemers die, na een (kostelijke) opleiding en inwerkingsperiode, al te vaak de overstap maakten.

3. Een deel van het personeel raakte gedemotiveerd en gefrustreerd door het gevoerde loonbeleid. Promoties naar hogere echelons hielden extra verantwoordelijkheden, extra werk (ook na de uren en in het weekend) en stress in zonder dat er een loonvoordeel tegenover staat. Dit werd vaak als onrechtvaardig beschouwd.

4. De drie opgesomde problemen werden acuter naarmate de onderneming groeide. In de begindagen, toen Oxfam minder dan 50 werknemers telde en iedereen iedereen kende, bleek het eenvoudiger om solidair te zijn en minder

loon te verdienen dan men elders zou kunnen ontvangen.

Oxfam is weinig representatief voor een typische Vlaamse onderneming. Een belangrijk verschil is het ontbreken van een winstdoelstelling. Een tweede cruciaal verschil vormt de attitude van werknemers. Financiële overwegingen spelen een minder grote rol in een organisatie als Oxfam dan in een gemiddelde onderneming. Daarenboven maken begrippen als solidariteit en egalitariteit fundamenteel deel uit van de cultuur. Deze redenen maken het des te markanter dat ook hier een zekere loonspanning noodzakelijk blijft. De les, kortom, is dat een zekere loonspanning noodzakelijk is. Té kleine loonverschillen tussen verschillende echelons in de hiërarchie resulteren in demotivatie en frustratie bij hooggekwalificeerd personeel. Daarenboven bemoeilijkt dit het aantrekken -en het aanhouden- van werknemers in verantwoordelijke functies. Talent is met andere woorden schaars en moet voldoende op prijs gesteld worden, ook financieel. Anderzijds is er omwille van die vernoemde normen ook expliciet voor gekozen om de loonspanning heel beperkt te houden: die spanning is maximaal 1/3 tussen de hoogste en de laagste lonen. Verder blijft anciënniteit een factor voor loonsverhoging.

Een laatste vaststelling is dat Oxfam, bij het opstellen van een nieuw beloningsbeleid, sterk rekening hield met de heersende normen bij gelijkaardige organisaties. Ook in deze sector bestaat er aldus een concurrentie voor talent en is het van primordiaal belang om competitieve lonen aan te bieden.

ceerd, terwijl alle andere ondernemingen 'nationaal' zijn. Het valt op dat internationale ondernemingen over het algemeen een sterkere loonspreiding vertonen dan ondernemingen die enkel in België opereren. Allicht volgt deze vaststelling uit de vorige. Multinationals zijn over het algemeen gewoon aan een meer gedifferentieerde loonstructuur. De loonpolitiek uit het buitenland wordt

blijkbaar (ten dele) doorgetrokken naar België, wat neerkomt op een ongelijke verticale loonverdeling binnen de onderneming.

Sectoraal effect

Tot slot bestaan er sectorale verschillen, zowel qua gemiddelden als de verde-

ling van de loonmassa. Het is al langer bekend dat gemiddelde lonen sterk verschillen van sector tot sector, zelfs voor personeelsleden met identieke waargenomen kenmerken en arbeidsvoorwaarden. Sectoren zoals de chemie of de financiële wereld staan immers bekend om hun royale lonen ten opzichte van het nationale gemiddelde. Andere sectoren hebben dan weer een slech-

tere reputatie als het op het financiële plaatje aankomt. Dit beeld wordt bevestigd. Ook de loondifferentiatie is evenwel sectorafhankelijk. De dienstensector tekent de meest egalitaire loonspreiding op, terwijl de lonen meer gespreid zijn binnen de chemische sector. Al met al oefent de sector slechts een beperkte invloed uit op de loondifferentiatie. Verschillen tussen sectoren van meer dan 10 procent voor gelijkaardige functies zijn veeleer uitzondering dan regel.

Opvallend genoeg hangt de loonspreiding af van de gemiddelde lonen binnen een sector. Net zoals grotere ondernemingen een grotere loonongelijkheid kennen, kenmerken sectoren met een hoog gemiddeld loon zich als meer ongelijk. Mogelijk valt een relatief ongelijke loonspreiding makkelijker te verdelen in sectoren waar iedereen behoorlijk betaald wordt. Zo kan het zijn dat er binnen de chemische of financiële wereld meer middelen zijn om capabele mensen aan zich te binden.

Noodzaak tot loonspanning

De vraag naar een grotere en andere loonspanning is vanuit het bedrijfsleven groot. Er zijn immers tal van gegronde redenen waarom lonen (sterker) moeten kunnen variëren binnen organisaties.

De cases van Oxfam, Pingo Poultry en Sabca tonen dit duidelijk aan.

Sommige werknemers creëren meer toegevoegde waarde dan anderen

Sommige loonverschillen kunnen niet enkel als economisch verantwoord, maar ook als ethisch correct beschouwd worden. Zo verdienen vertegenwoordigers met betere verkoopscijfers over het algemeen meer dan minder presterende collega's. Hogere diploma's, extra verantwoordelijkheid, flexibele werken en relevante werkervaring worden tevens vergoed. Gelijke lonen toekennen zou in deze gevallen niet alleen inefficiënt zijn, maar ook als onrechtvaardig gepercipieerd worden.

Alleen al hierdoor bestaat er een zekere noodzaak tot loondifferentiatie.

Pingo Poultry: Loon naar functie

Pingo Poultry is de grootste kippen-slachterij in België. Dagelijks worden 170.000 kippen geslacht in dit bedrijf in Maasmachelen dat 475 medewerkers telt, waaronder 425 arbeiders. Ongeveer de helft is van allochtone afkomst en driekwart vrouwen. De meerderheid van de personeelsleden zijn arbeider, ongeveer de helft allochtoon en de werkomstandigheden zijn niet altijd evident. De werkomstandigheden zijn niet altijd evident: er is tweeploegen- en nachtarbeid, een groot deel van de medewerkers werkt in een temperatuur van 8°, een kleine groep in een diepvriestemperatuur,...

De sociale onrust bij de arbeiders in 2008 verplichtte de onderneming om de loonstructuur te herbekijken. De algemene perceptie bestond immers dat deze loonstructuur doorheen de jaren scheefgegroeid is en er verschillende anomalieën bestonden. Dit vertaalde zich in nogal arbitraire lonen, waardoor sommige personeelsleden relatief gezien overbetaald werden, terwijl anderen dan weer terechte looneisen hadden. Een gelijkaardig fenomeen deed zich voor bij de bedienden, al kon daar niet gesproken worden van sociale onrust.

Om tabula rasa te maken met het verleden, schakelde Pingo Poultry een sociaal bemiddelaar in. Die in de voedingssector, zowel bij werkgevers als bij de vakbonden, bekend staat om haar professionele aanpak en onpartijdigheid. Zonder dat trouwens wordt het moeilijk om een nieuwe functieclassificatie, loon- of salarisclassificatie aanvaardbaar te maken voor de betrokken partijen, aldus Govaert Luc, HRM bij Pingo Poultry.

De oefening bestond erin elk personeelslid een uitgebreide vragenlijst in te vullen. Op basis van deze vragenlijst werden verschillende functies afgebakend, die op hun beurt in een achttal

klassen werden opgedeeld. Tot slot werden er barema's opgemaakt die met de functieclassificatie in overeenstemming zijn (met als uitgangspunt een marktonderzoek over lonen en salarissen). Doorheen dit proces werd op regelmatige basis beroep gedaan wordt op de actieve medewerking van de medewerkers zelf. Vastgesteld werd dat dit een motiverend effect had om het gevraagde zo goed mogelijk uit te voeren.

Salarissen die als te laag ingeschat worden volgens het nieuwe systeem, werden onmiddellijk aangepast. In het omgekeerde geval werden de lonen geblokkeerd (behoudens de wettelijke en reglementaire verhogingen). Uiteraard brengt de uitvoering ervan een kostenverhoging met zich mee. Nochtans toont Govaert zich tevreden met het nieuwe systeem. De voordelen zijn:

1. Objectievere criteria: Het loon/salaris wordt bepaald door de uitgeoefende functie in plaats van ad hoc beslissingen uit het verleden, arbitraire criteria of leeftijd. Dit neemt een groot deel van de loonontevredenheid weg en maakt de loonspanning evenwichtiger.
2. Goede communicatie: De medewerking van de medewerkers heeft het voordeel dat de aanvaarding van het systeem vergroot.
3. Door een sluitende CAO worden problemen en discussies in de toekomst vermeden.
4. Betere incentieven: De medewerkers van welk niveau ook hebben nu een zicht op de doorgroeimogelijkheden (zowel in de lengte als in de breedte). De loonschalen voor de meeste hogere functies zijn met name breder gemaakt, wat de doorgroeimogelijkheden vergroot.

Loonverschillen zijn noodzakelijk om talent aan te trekken en te houden

Sommige functies vallen moeilijker in te vullen indien hier geen marktcon-

form loon tegenover staat. Een geringe loonspanning impliceert vaak dat sommige functies overbetaald worden ten opzichte van de norm, terwijl anderen een relatief laag salaris ontvan-

gen. Dit maakt het moeilijk om sommige vacatures in te vullen en een groot personeelsverloop op bepaalde niveaus te vermijden. Bovendien zijn het typisch net de sleutelwerknemers die moeilijk aan te trekken zijn of die het meest geneigd zijn om de organisatie te verlaten.

Motivatie

Tevredenheid op de job hangt samen met het ontvangen loon. Werknemers die zich onderbetaald voelen, zetten zich minder in en tonen zich minder productief. Grote loonverschillen tussen verschillende niveaus creëren sterke prikkels om door te stoten naar beter betaalde posities. In individuele sporttoernooien, zoals golf, tennis, snooker of poker, zijn de prijzen sterk ongelijk verdeeld. De winnaar krijgt typisch meer dan het dubbel van de verliezende finalist die op zijn of haar beurt veel meer ontvangt dan een halve finalist en zo verder. Een dergelijke prijzenverdeling garandeert sterke prikkels om sterk te presteren. Spelers zullen niet enkel hun beste been voorzetten in de finale zelf, maar tevens in alle voorafgaande partijen. Het winnen van een hoge prijzenpot noodzaakt immers het overleven in de eerste rondes.

De analogie met de bedrijfswereld ligt voor de hand en wordt sinds het seminale onderzoek van Lazear en Rosen (1981) dan ook vaak aangehaald. Grote loonverschillen tussen hiërarchische niveaus creëren prikkels om zich hard in te zetten. Hoge lonen voor hogere kaders kunnen op gelijkaardige manier motiverend werken voor jonge, startende werknemers indien zij de kans om ooit een toppositie te bereiken als reëel inschatten.

Grenzen aan de loonspanning

Ondanks de analogie met de sportwereld is de loonstructuur in organisaties zelden zo sterk ongelijk verdeeld als in een sporttoernooi. De werksfeer in een organisatie waar kleine verschillen in productiviteit leiden tot enorme loonverschillen, zou ondermaats zijn. De minderverdieners zouden zich waarschijnlijk gefrustreerd voelen en teamwerk ver-

S.A.B.C.A.: geen Mexicaans leger

Als hoogtechnologisch bedrijf heeft S.A.B.C.A. ook af te rekenen met krapte op de arbeidsmarkt. Merkwaardig genoeg bracht de recessie tot hiertoe geen soelaas. Integendeel, minder marktgevoelige overheidsbedrijven zijn plots grote concurrenten voor geschoold en technisch personeel geworden. S.A.B.C.A. draagt bovendien nog een aantal handicaps uit het verleden mee. Enkele reorganisaties zitten nog fris in het achterhoofd van het personeel maar hebben op basis van het aantal spontane sollicitaties het imago van aantrekkelijke werkgever geen deuk gegeven. Als leverancier van vliegtuig- en luchtvaartonderdelen heeft het bedrijf een hoogtechnologisch profiel wat zeker een troef is. In een dergelijke omgeving zou men wel eens geneigd kunnen zijn om af te wijken van de bestaande loonpolitiek en potentiële kandidaten meer te betalen dan de gangbare normen. Toch behoedt men er zich bij S.A.B.C.A. angstvallig voor om stoorzenders binnen de bestaande loonspanning te gaan importeren. De loonpolitiek die bij S.A.B.C.A. gangbaar is aangaande de loonsevolutie van arbeiders, bedienden en kaderleden, is heilig. Een belangrijke nuance is wel dat men elders opgebouwde relevante anciënniteit mee in rekening brengt.

te zoeken. In het meest extreme geval zou een overdreven competitieve sfeer er toe leiden dat personeel elkaar actief proberen te dwarsbomen. Dit is misschien een wenselijke situatie in een tennistoernooi, maar niet voor pakweg een productie-afdeling. Grote loonverschillen kunnen eveneens aanleiding geven tot sociale onvrede. Dit geldt dubbel indien de loonverschillen op arbitraire wijze tot stand komen. Zoals de case van Pingo Poultry (zie onderstaand kaderstuk) aantoont, kunnen anomalieën in de loonstructuur veel wrevel opwekken

Extreme loonongelijkheid binnen organisaties loopt dan ook het risico om de

mdat loonspanning hoe dan ook een belangrijke motivatieparameter is, werd gezocht naar een alternatieve oplossing. Vooral bij de kaderleden was de nood aan differentiatie groot. Dit kon gevonden worden door het aantal niveaus binnen hun classificatie op te drijven van 7 naar 14. Daardoor kunnen vooral jongeren sneller opklimmen op de carrière ladder. Om te vermijden dat deze ladder met meer sporten op het vlak van beloning een lege doos zou worden, werd een variabel stuk loonspanning ingebouwd op basis van een evaluatiesysteem (merit). Door de loonspanning binnen categorieën op te trekken kon worden vermeden dat medewerkers te snel doorgroeien naar de hoogste categorieën. Het geeft de personeelsdienst ook meer bewegingsruimte om promotie-eisen van lijnmanagers te counteren. Zo vermijdt men wat ze bij S.A.B.C.A. omschrijven als 'Mexicaans leger' –toestanden met een breed uitgezaaide top, gepositioneerd in de hogere ladders van de bedrijfshiërarchie en nog slechts een handvol soldaten, gepositioneerd in de lagere categorieën. Door de functieladder open te trekken kan men de loonspanning binnen een categorie optimaliseren.

loontevredenheid aan te tasten. Onderzoek toont aan dat de loontevredenheid slechts in beperkte mate afhankelijk is van de absolute loonhoogte. Zo draagt de correlatie tussen de loonhoogte en -tevredeheid slechts 29% in het onderzoek van Williams et al., 2006. Een even belangrijke parameter voor de loontevredenheid zijn de *relatieve* lonen. Werknemers spiegelen zich aan elkaar.

Grote loonverschillen, die niet te wijten zijn aan verschillen in productiviteit, zijn even nefast voor de loontevredenheid dan lage absolute lonen. Aangezien loonontevredenheid leidt tot meer absentisme, lagere productiviteit en extra

personeelsverloop, kunnen hoge top-
lonen zware repercussies inhouden voor
de hele organisatie.

Bij dit laatste argument kan aangehaald
worden dat een open beleid rond de
loonstructuur eerder ongebruikelijk is in
België, in tegenstelling tot bijvoorbeeld
Nederland. Bij een recente peiling van
Vacature bleek dat één derde (33%) van
de ondervraagde werknemers de lonen
van collega's niet kent. Twee derden
van alle geënquêteerden kende aldus
het loon van één of meerdere collega's,
meestal via informele kanalen in plaats
van via officiële bedrijfskanalen. Werk-
nemers in ons land hebben met andere
woorden slechts een beperkt zicht op de
loonstructuur bij hun werkgever. Loon-
vergelijkingen zijn in de meeste geval-
len dus eerder gebaseerd op grove
schattingen, wat het spiegelen aan col-
lega's of superieuren bemoeilijkt.

Besluit

Als gevolg van de grote loongelijkheid
krijgt ons socio-economisch model een
meer solidair gelaat en worden moge-
lijke wrijvingen ten gevolge van wel-
vaartsverschillen in de kiem gesmoord.
Minder geweten is dat ons systeem ook
schaduwzijden heeft. Naarmate de ge-
lijkheid groter wordt, bestraft men per
definitie inzet en productiviteit. In België
helt de slinger ons inziens te sterk over
in deze richting. We moeten streven
naar een meer evenwichtige spanning
tussen de laagste en de hoogste lonen.
Te weinig ongelijkheid verstoort de mo-
tivatiestructuur en leidt regelrecht tot
verstarring en verlies aan productiviteit.
Dit geldt in het algemeen, maar gaat
sterk op in ons land waar de loondiffe-
rentiatie weinig van doen heeft met een
streven naar efficiëntie en te sterk gefo-
cust op het leeftijds criterium. Door ons
sterk uitgebouwde sociaal overleg en
systeem van automatische indexering
en loonbarema's is de loonstructuur in
België sterk gebetonnerd. Gezien de
hoge fiscale druk komt het gros van
de brutoloonkosten bij de fiscus en de
RSZ terecht, waardoor werkgevers die

bovenop de index en de barema's nog
een extraatje willen doen, zich letterlijk te
pletter betalen.

Loonverschillen zijn daardoor vaak niet
ingegeven door motivationele redenen,
het aantrekken en behouden van talent
of zelfs maar een rechtvaardige verde-
ling van de lonen. De noodzaak voor
een meer uitgedachte loonstructuur,
waar lonen eerder afhangen van de
uitgeoefende functies en de geleverde
prestaties in plaats van enkel de leeftijd
of anciënniteit, kan groot zijn. De case
van *Sabca* illustreert dit.

Het hoeft dan ook niet te verwonderen
dat onafhankelijk onderzoek aantoon-
t dat Belgische ondernemingen met een
sterke loondispersie een significant hogere
productiviteit genieten dan meer
egalitaire ondernemingen (Lallemand et
al., 2007). Een doorlichting en aanpas-
sing van de loonstructuur kost geld zo-
als *Oxfam* en *Pingo Poultry* aantonen.
De kans is echter groot dat een dergelij-
ke oefening op termijn rendeert. Zowel
werknemer als werkgever zijn immers
gebaat bij een doordacht en efficiënt
loonbeleid. Veel Belgische ondernemin-
gen, vooral KMO's, stippelen geen eigen
loonbeleid uit en volgen enkel de wet-
telijke barema's. Dit is jammer.

Referenties

- Delmotte, J.** (2002). Hoe gaan KMO's
om met hun personeel? Een onderzoek
naar de kenmerken van een effectief
KMO-personeelsbeleid. Cahier 1, HIVA/
KULeuven.
- Doutrepont, E.** (2008). Collectief overleg
en loonvorming in België: Een bijdrage
tot meer inzicht in de collectieve loonon-
derhandelingen. december.
- Du Caju Ph., Gauthier, E., Momferatou,
D., Ward-Warmedinger, M.** (2008). In-
stitutional features of wage bargaining in
23 European countries, the US and Ja-
pan. december, no. 154, National Bank
of Belgium, Eurosystem, pp. 52.
- Goos, M.** (2008). De winnaars en de
verliezers van het collectief overleg.

Leuvense Economische Standpunten
2008/124, oktober, K.U.Leuven, pp. 18.

Hoge Raad voor de Werkgelegenheid.
Verslag 2004.

Immervoll, H., Levy, H., Lietz, C., et al.
(2005). Household incomes and redis-
tribution in the European Union: Quan-
tifying the equalising properties of taxes
and benefits. *Euromod Working Paper*
EM9/05, juli.

Lallemand, Th., Plasman, R., Rycx F.,
(2007). Wage Structure and Firm Pro-
ductivity in Belgium. Document De
Travail, no 05-14.RS, *Research Series.*
DULBEA, ULB, pp.40.

Lazear, E.P., Rosen, S. (1981). Rank-
order tournaments as optimal labor
contracts. *Journal of Political Economy*,
oktober.

Lietz, C., Sutherland, H. (2005). So-
cial indicators and other income sta-
tistics using Euromod: An assessment
of the 2001 baseline and changes
1998-2001. *Euromod Working paper*
EM6/05, maart.

Mittag, H-J. (2006). Earnings disparities
across European countries and regions,
Statistics in focus. Eurostat, 7, pp12.

OECD. (2008). Growing unequal: In-
come distribution and poverty in OECD
countries. oktober.

Vandenbrande, T., Pauwels, F. (2006).
Loonongelijkheid. Loonwijzerrapport, 15
juni.

Williams, M., McDaniel, M., Ford, L.
(2006). Understanding multiple dimen-
sions of compensation satisfaction.
Journal of Business and Psychology,
Lente.