



# VERSLAG

CRB 2020-2180

De anciënniteitsverloning

CCE  
Conseil Central de l'Economie  
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven  
CRB





## **Verslag over de anciënniteitsverloning**

## Inhoudsopgave

<b>1. Kader.....</b>	<b>5</b>
<b>2. De loonvorming in België .....</b>	<b>6</b>
2.1 Het reglementaire kader van het systeem van de loonvorming in België.....	6
2.2 Het loonbeleid in de Belgische ondernemingen.....	14
2.2.1 Effect van het loon gekoppeld aan de anciënniteit of de ervaring.....	14
2.2.2 Effect van het variabel loon.....	20
<b>3. Elementen om rekening mee te houden bij een debat over het loonbeleid.....</b>	<b>27</b>
3.1 De ontwikkeling van competenties .....	27
3.2 De verwachtingen van de werknemers.....	31
3.3 De kosten-batenverhouding van het loonbeleid.....	36
3.4 De werking van de arbeidsmarkt .....	39
3.5 De macro-economische evolutie van de lonen .....	43
<b>4. Besluiten .....</b>	<b>43</b>
<b>5. Bibliografie.....</b>	<b>45</b>
<b>6. Bijlage 1: Loonspanning in functie van anciënniteit binnen functiebarema's per paritair (sub)comité (einde-/beginwaarde; waarde 100 impliceert geen loonspanning) .....</b>	<b>49</b>
<b>7. Bijlage 2: Evolutie sectorale baremieke loonspanning in functie van einde/begin-baremawaarde in sectoren waarvan voldoende gegevens beschikbaar zijn.....</b>	<b>53</b>
<b>8. Bijlage 3: Regeling anciënniteitsverloning per paritair (sub)comité</b>	<b>57</b>
<b>9. Bijlage 4: Buitenlandse ervaringen op het vlak van anciënniteitsverloning .....</b>	<b>68</b>
9.1 Algemeen .....	68
9.2 Duitsland .....	68
9.3 Nederland.....	69
9.4 Frankrijk.....	70
9.5 Groothertogdom Luxemburg .....	70
9.6 Oostenrijk .....	70
9.7 Italië.....	71
9.8 Verenigd Koninkrijk.....	72
9.9 Finland.....	72
9.10 Zweden.....	73

9.11 Noorwegen .....	73
9.12 Griekenland .....	73
9.13 Slovenië .....	73
9.14 Bulgarije .....	74
9.15 Japan.....	74

## **10. Bijlage 5: Coëfficiënt aandeel van anciënniteitsverloning in logaritmisch loon..... 77**

## **11. Bijlage 6: Baremieke loonspanningen ..... 78**

### **Lijst van de grafieken**

Grafiek 2-1 : Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, bedienden profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning) .....	8
Grafiek 2-2: Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, bedienden non-profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning).....	9
Grafiek 2-3: Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, arbeiders profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning) .....	9
Grafiek 2-4: Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, arbeiders non- profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning) .....	10
Grafiek 2-5: Elasticiteit loon personeel – anciënniteit en loonspanningen gekoppeld aan de anciënniteit op basis van de barema's. ....	15
Grafiek 2-6: Impact van de anciënniteit op de lonen.....	17
Grafiek 2-7 : Loonspanning naargelang van de leeftijd volgens de HRW (2014) .....	19
Grafiek 2-8: Loonspanningen naargelang van de leeftijd volgens Baeten et al. (2018) .....	19
Grafiek 2-9: Aandeel van de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen (in % van het RSZ-brutoloon) .....	25
Grafiek 2-10: Aantal werknemers en werkgevers dat deelneemt aan het systeem van niet-recurrente resultaatsgebonden bonussen.....	26
Grafiek 3-1: Resultaten enquête over voorkeuren loonvorming voor enkele functieprofielen .....	35
Grafiek 3-2: Verdeling van de functies van de loontrekkenden in België.....	36
Grafiek 3-3: Component gekoppeld aan de leeftijd en percentage jobbehoud .....	40
Grafiek 3-4: Wervingspercentage van oudere werknemers (55-64 jaar).....	40
Grafiek 3-5: Loonverloop volgens scholingsgraad opgesplitst naar leeftijd (brutolonen in 2014) .....	41
Grafiek 3-6: Tewerkstellingspercentage ouderen (55-64 jaar) per niveau van het diploma .....	42

## Lijst van de tabellen

Tabel 2-1:	Loonspanning in functie van anciënniteit binnen eenzelfde functie (einde/begin-baremawaarde) per 31/05/2018.....	7
Tabel 2-2 :	Definitie van de anciënniteit of van de ervaring in de barema's van de private profitsector en de non-profitsector .....	11
Tabel 2-3 :	Definitie van de anciënniteit of van de ervaring in de barema's van de private profitsector .....	11
Tabel 2-4 :	Definitie van de anciënniteit of van de ervaring in de barema's van de private non-profitsector...	12
Tabel 2-5:	Evolutie baremieke loonspanningen 2012-2018.....	12
Tabel 2-6:	Paritaire comités waar de loonspanning in de minimumbarema's in de periode 2012-2018 aanzienlijk geëvolueerd is (>1 procentpunt stijging of daling) .....	13
Tabel 2-7:	Loonspanning volgens anciënniteit .....	16
Tabel 2-8:	Europese vergelijking van het aantal organisaties die variabele verloning toepassen. Gegevens van 2019 .....	22
Tabel 2-9:	Percentage loontrekkenden dat variabele verloning ontvangt via collectieve systemen in de Belgische privésector, opgesplitst volgens sector (extrapolatie van data SD Worx uit 2017) .....	24
Tabel 2-10:	Opties op aandelen, deelnemingen en warrants .....	26
Tabel 7-1:	Evolutie sectorale baremieke loonspanning in functie van einde/begin-baremawaarde voor arbeiders die tewerkgesteld zijn in de Belgische privésector .....	53
Tabel 7-2:	Evolutie sectorale baremieke loonspanning in functie van einde/begin-baremawaarde voor bedienden tewerkgesteld in de Belgische privésector .....	55
Tabel 8-1:	Minimumregeling anciënniteitsverloning per paritair (sub)comité (anno 2018) .....	57
Tabel 9-1:	Recente evoluties anciënniteitsgebonden voordelen in Japan .....	76
Tabel 10-1:	Coëfficiënt aandeel van anciënniteitsverloning in logaritmisch loon (brutomaandlonen, zonder premies of extralegale voordelen) (linkerzijde arbeiders en rechterzijde bedienden) .....	77

## 1. Kader

Dit rapport biedt een antwoord op een vraag van 30 juli 2018 van minister van Werk Kris Peeters aan de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven: 'Ik heb gevraagd aan de sociale partners om, met het oog op de uitvoering van de jobdeal, een nauwkeurige agenda op te stellen voor de lopende hervorming van de lonen, die niet meer gebonden moeten zijn aan de leeftijd, maar aan de bekwaamheid en aan de productiviteit. (...) Daarnaast heb ik aan de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven gevraagd om hierover een studie op te stellen, betreffende enerzijds de impact op de loonkosten en anderzijds op het concurrentievermogen van onze ondernemingen. Deze analyse zal gebeuren op intersectoraal niveau en op het niveau van de belangrijkste sectoren van onze economie. »

In haar regeerakkoord kondigt de regering-De Croo aan dat "de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven op korte termijn een studie zal afleveren over het verband tussen loon en anciënniteit. De regering zal aan de (sectorale) sociale partners vragen om op deze basis een debat over het verloningspakket op te starten<sup>1</sup>."

Vanuit dit oogpunt vormt dit verslag een analyseoverzicht en een eerste gids voor reflectie die bedoeld is als basis voor de besprekingen over het loonbeleid in de sectoren en de ondernemingen van de privésector.

Het loonbeleid van een onderneming kan worden gedefinieerd als de manier waarop die onderneming het loon van haar werknemers bepaalt om in overeenstemming te zijn met haar strategie, haar behoeften en de verwachtingen van haar werknemers. Het loonbeleid moet rekening houden met het kader dat aan de onderneming wordt opgelegd, d.w.z. in België: de wet, de koninklijke besluiten en de interprofessionele, sectorale en bedrijfs-cao's.

In dit rapport wilden de leden de verschillende elementen voorstellen waarmee men rekening moet houden om te kunnen debatteren over het loonbeleid in de sectoren en de ondernemingen.

De leden zijn van mening dat men in het kader van de besprekingen over het loonbeleid ook de vraag moet stellen welke werknemersprofielen de ondernemingen nodig hebben, welke soort competenties ze moeten ontwikkelen, welke de verwachtingen zijn van de werknemers en, meer in het algemeen, hoe het zit met de kosten-batenverhouding van het loonbeleid, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de onderneming en met het kader waaraan ze onderworpen is.

Naast deze aspecten die meer specifiek betrekking hebben op de ondernemingen, zijn de leden van mening dat het ook belangrijk is om rekening te houden met de impact die dit loonbeleid kan hebben op macro-economisch niveau, en meer in het bijzonder op de arbeidsmarkt en op de macro-economische evolutie van de lonen.

Vooraleer deze elementen aan bod komen, wordt in dit rapport een overzicht gegeven van het loonbeleid dat wordt toegepast in België.

---

<sup>1</sup> [Regeerakkoord van 30 september 2020](#), blz. 31

## 2. De loonvorming in België

De bedoeling van dit hoofdstuk bestaat erin om een overzicht te geven van de manier waarop de lonen in ondernemingen in België worden bepaald.

Het loon van een werknemer hangt af van het loonniveau dat de werknemer krijgt bij zijn indiensttreding in de onderneming en van de loonsverhogingen die hij vervolgens zal krijgen. Deze loonsverhogingen kunnen collectief of individueel zijn, ze kunnen gelden voor eenzelfde functie of ze kunnen het gevolg zijn van promoties.

Het loonbeleid van een onderneming kan worden gedefinieerd als de manier waarop ze het loon van haar werknemers bepaalt, rekening houdend met het geldende reglementaire kader, wat in België betekent: de wet, de interprofessionele, sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten en de collectieve arbeidsovereenkomsten op ondernemingsniveau. Punt 2.1 beschrijft dit reglementaire kader. Punt 2.2 beschrijft het effect van de verschillende soorten loonbeleid in de Belgische ondernemingen, rekening houdend met de beschikbare informatie.

### 2.1 Het reglementaire kader van het systeem van de loonvorming in België

Het systeem van de loonvorming in België wordt geregeld door de wet van 5 december 1968 op de collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) en de paritaire comités (PC's). Krachtens deze wet moeten de individuele overeenkomsten de cao's naleven die zijn afgesloten op bedrijfsniveau, en zij moeten op hun beurt de cao's naleven die zijn afgesloten op het niveau van de PC's waarbij de onderneming is ingeschreven, op voorwaarde dat deze deel uitmaakt van de organisatie die deze overeenkomst ondertekent. Indien dit echter niet het geval is, kan de cao verplicht worden gemaakt, en in dat geval bindt zij alle ondernemingen van het PC. Vanaf het ogenblik dat een onderneming gebonden is door een cao, zijn alle werknemers die tewerkgesteld zijn in deze onderneming gebonden door deze overeenkomst, of ze nu al dan niet behoren tot een organisatie die de overeenkomst ondertekent (een schriftelijke individuele arbeidsovereenkomst staat echter toe om af te wijken van de sectorale cao's die niet verplicht werden gemaakt). De cao's afgesloten op het niveau van het paritair comité moeten de cao's naleven die zijn afgesloten op het niveau van de Nationale Arbeidsraad (NAR) die op hun beurt de wet moeten naleven.

Dit reglementaire kader wordt aangevuld door de wet van 26 juli 1996 tot bevordering van de werkgelegenheid en tot preventieve vrijwaring van het concurrentievermogen. Deze wet stipuleert dat loonsverhogingen afgesloten op het niveau van het PC of van de onderneming (hetzij via een cao op bedrijfsniveau of een individuele overeenkomst) beperkt worden door een maximale marge. De wet bepaalt dat een bepaald aantal salariscomponenten niet onder de maximale marge voor de loonsverhogingen vallen: de indexering van de lonen ten aanzien van de consumptieprijzen<sup>2</sup>, de loonsverhogingen voorzien in de barema's, de winstpremies, de betalingen met betrekking tot de participatie van de werknemers in het kapitaal van de vennootschappen, de bijdragen gestort in het kader van de sociale pensioenstelsels<sup>3</sup>, de unieke innovatiepremies en de consumptiecheque die werd ingevoerd ingevolge de COVID-19-pandemie.

---

<sup>2</sup> Meer bepaald ten aanzien van de afgevlakte gezondheidsindex.

<sup>3</sup> Een sociaal pensioenstelsel is een stelsel dat voldoet aan de voorwaarden beoogd in Titel II, hoofdstuk II, paragraaf II, van de wet van 28 april 2003 betreffende de aanvullende pensioenen en het belastingstelsel van die pensioenen en van sommige aanvullende voordelen inzake sociale zekerheid.



Kortom, wanneer een onderneming haar loonbeleid definieert, moet zij rekening houden met de cao's afgesloten op het niveau van de NAR (bijvoorbeeld het gegarandeerd gemiddeld maandelijks minimuminkomen), de cao's afgesloten op het niveau van de PC's, de cao's afgesloten in de onderneming en de maximale marge voor loonsverhogingen.

In de praktijk hebben de meeste PC's cao's afgesloten die barema's bepalen, dat wil zeggen loonschalen die een loonniveau toekennen aan elke functie. Krachtens de wet van 1968 zijn de ondernemingen ertoe gehouden om de lonen bepaald door deze barema's als minima te beschouwen. Een groot aantal van deze barema's voorzien in een loonsverhoging naargelang de anciënniteit of de ervaring.

**Tabel 2-1: Loonspanning in functie van anciënniteit binnen eenzelfde functie (einde/begin-baremawaarde) per 31/05/2018**

Statuut	Loonspanning einde/begin barema
Totaal privé marktsectoren	116,8
Totaal privé niet-marktsectoren	140,5
Totaal arbeiders privé	106,7
<i>marktsectoren</i>	<i>103,6</i>
<i>niet-marktsectoren</i>	<i>131,9</i>
Totaal bedienden privé	133
<i>marktsectoren</i>	<i>128,9</i>
<i>niet-marktsectoren</i>	<i>142,7</i>

Bron: cijfergegevens werden bekomen met behulp van door de fod WASO verstrekte gegevens die ze hebben verzameld in functie van hun analyse uit 2018 FOD WASO (2018), *De Loonspanning – Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen*.

Een cao-analyse van de minimumloonbarema's door de FOD WASO uit 2018<sup>4</sup> (zie Tabel 2-1 hierboven en, voor een uitgebreidere versie, zie bijlage 3 "Regeling anciënniteitsverloning" en bijlage 1 "Loonspanning in functie van anciënniteit") – waarbij het aanvangminimumbaremaloon binnen een functie werd vergeleken met de waarde na de laatste anciënniteitstrap<sup>5</sup> – toont aan dat de meeste werknemers met een bediendenstatuut een meer uitgebreide anciënniteitsregeling kennen in de minimumloonbarema's dan werknemers met een arbeidersstatuut.<sup>6</sup> Een ander element dat opvalt, is dat anciënniteit binnen de niet-marktsectoren over het algemeen meer beloond wordt dan binnen de marktsectoren. Hieronder zullen beide vaststellingen afzonderlijk meer belicht worden.

De onderlinge verschillen tussen arbeiders en bedienden kunnen gedeeltelijk verklaard worden door het feit dat er andere keuzes werden gemaakt in het sociaal overleg in de paritaire comités. Bij bedienden worden de loonschalen veeleer vastgelegd op baremieke wijze die de anciënniteit van de werknemers in kwestie meer in achtving neemt. Bij arbeiders komen dergelijke systemen minder vaak voor (met uitzondering voor korte anciënniteit). Bij de arbeiders wordt de opgedane ervaring veeleer gehonoreerd door een opklimming via de functiecategorieën dan door anciënniteit. Dergelijke functiehiërarchie wordt vaak bepaald op basis van vastgelegde criteria in de desbetreffende sectorale cao's: anciënniteit, kennis en vaardigheden, verantwoordelijkheden, werkbelasting... De invulling van de hiërarchie en de graad van detaillering varieert aanzienlijk naargelang de sector<sup>7</sup>. Daarnaast krijgen

<sup>4</sup> De loonspanning werd enkel berekend voor de paritaire (sub)comités waar er meer dan 5000 werknemers tewerkgesteld zijn. Deze groep vertegenwoordigt 95% van alle arbeiders en 98% van alle bedienden.

<sup>5</sup> Het resultaat is de loonspanning in functie van anciënniteit in de minimumbarema's. Een waarde van 100 impliceert dat er geen loonspanning optreedt oftewel dat er geen anciënniteitsverloning plaatsvindt. Hoe hoger de waarde, hoe meer loonspanning of hoe meer anciënniteit in de minimumloonbarema's beloond wordt.

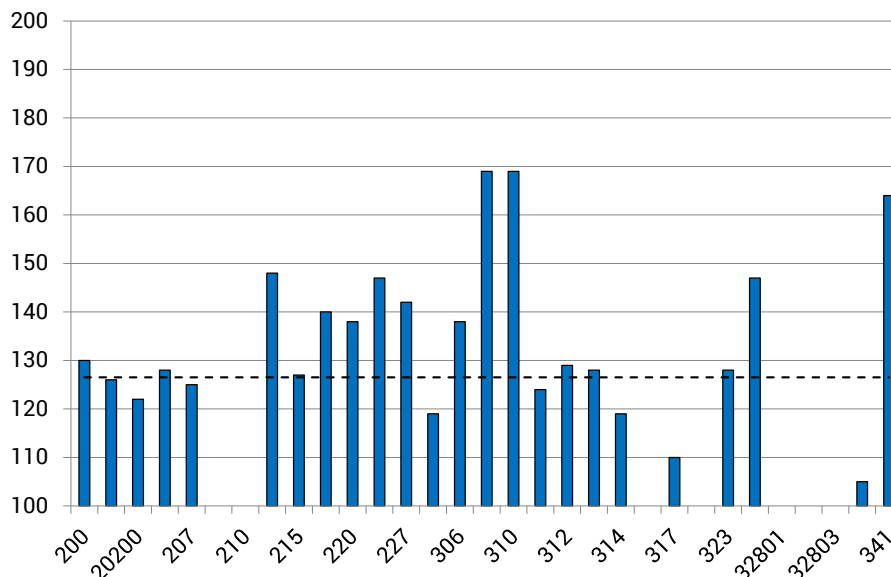
<sup>6</sup> Echter, er bestaan ook voor arbeiders enkele paritaire comités waar anciënniteit enige tijd beloond wordt.

<sup>7</sup> Voor meer gedetailleerde informatie per paritair (sub)comité, zie [https://www.minimumlonen.be/jc\\_overview.html](https://www.minimumlonen.be/jc_overview.html).

een aantal arbeiders, dankzij hun verdiensten, de mogelijkheid om na een aantal jaren het statuut van bediende te verwerven (FOD WASO 2018).

Baremieke anciënniteitsverloning is sterk gecentreerd binnen bepaalde sectoren, hier zou anciënniteit gemiddeld genomen langer worden beloond (zie Bijlage 1: Loonspanning in functie van anciënniteit binnen functiebarema's per paritair (sub)comité (einde-/beginwaarde; waarde 100 impliceert geen loonspanning) "Loonspanning in functie van ..." voor een totaaloverzicht van alle sectoren). Onderstaande grafieken tonen aan dat anciënniteitsverloning binnen de marktsectoren over het algemeen minder vaak voorkomt dan bij de niet-marktsectoren. Zowel binnen de markt als niet-marktsectoren zijn er onderlinge verschillen inzake anciënniteitsverloning. Binnen de niet-marktsectoren laten er zich grote verschillen optekenen maar wordt anciënniteit over het algemeen sterker beloond. Binnen bepaalde niet-marktsectoren wordt anciënniteit echter niet of slechts zeer beperkt beloond.

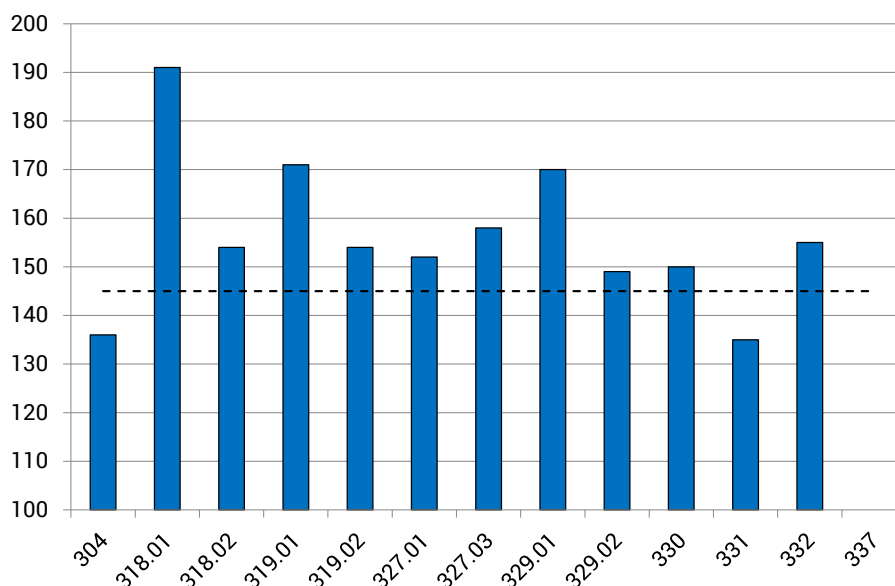
**Grafiek 2-1 : Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, bedienden profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning)**



Noot: de stippellijn geeft de gemiddelde verhoging weer voor de gezamenlijke paritaire comités voor bedienden van de profitsector.

Bron: de grafiek werd opgesteld door het secretariaat van de CRB op basis van cijfergegevens die werden verstrekt door de FOD WASO.

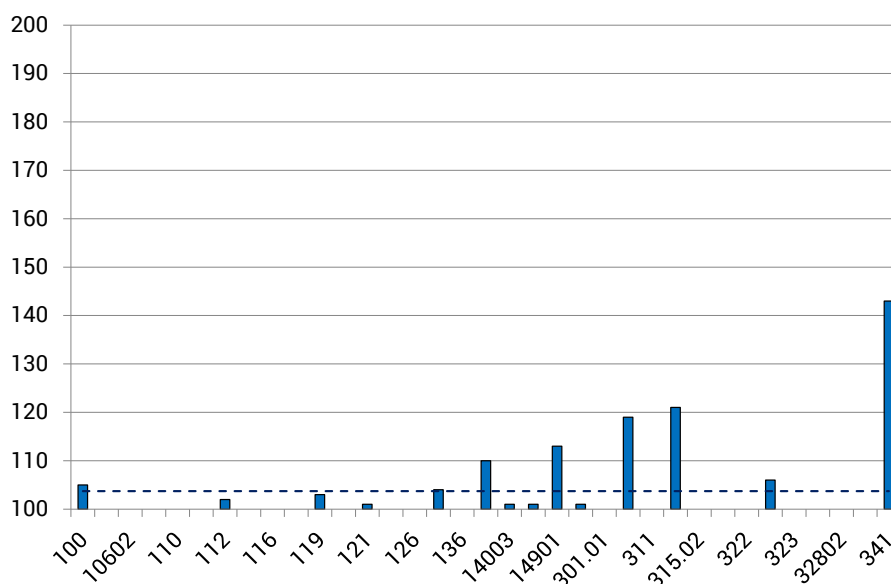
**Grafiek 2-2: Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, bedienden non-profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning)**



Noot: de stippelijijn geeft de gemiddelde verhoging weer voor de gezamenlijke paritaire comités voor bedienden van de non-profitsector.

Bron: grafiek werd opgesteld door het secretariaat van de CRB op basis van cijfergegevens die werden verstrekt door de FOD WASO.

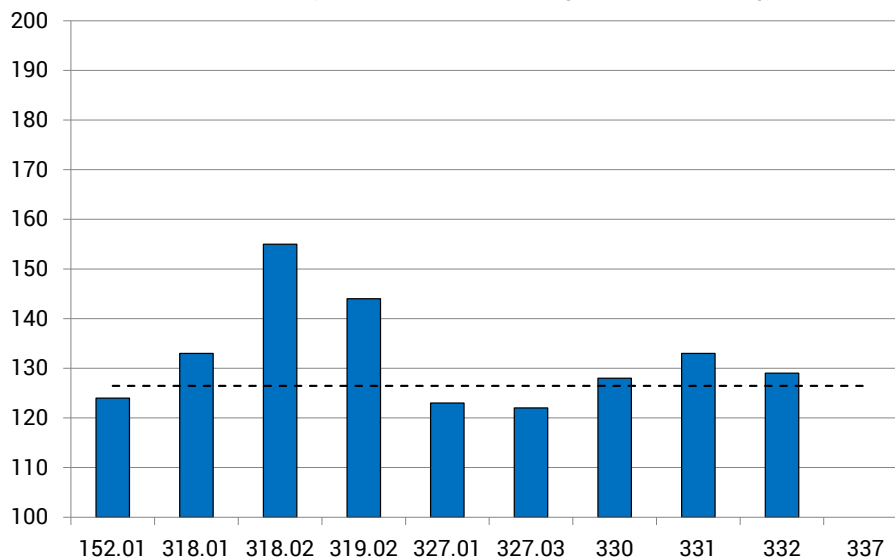
**Grafiek 2-3: Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, arbeiders profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning)**



Noot: de stippelijijn geeft de gemiddelde verhoging weer voor de gezamenlijke paritaire comités voor arbeiders van de profitsector

Bron: grafiek werd opgesteld door het secretariaat van de CRB op basis van cijfergegevens die werden verstrekt door de FOD WASO.

**Grafiek 2-4: Loonspanning in functie van anciënniteit in minimumloonbarema's einde/begin, arbeiders non-profitsectoren (waarde 100 impliceert geen loonspanning)**



Noot: de stippelijijn geeft de gemiddelde verhoging weer voor de gezamenlijke paritaire comités voor arbeiders van de non-profitsector

Bron: grafiek werd opgesteld door het secretariaat van de CRB op basis van cijfergegevens die werden verstrekt door de FOD WASO.

De meeste sectorale cao's kennen een limiet toe voor het aantal jaren dat de werknemers anciënniteitsopstappen opbouwen. Vanaf een bepaald aantal dienstjaren bij eenzelfde werkgever, voorziet de cao geen loonsverhoging meer in functie van anciënniteit (FOD WASO, 2018). Zelfs voor de bedienden zou anciënniteit geregeld niet meer dan 25 jaren in rekening gebracht worden maar er zijn wel grote onderlinge verschillen. De grootte van de trappen verschilt sterk tussen sectoren en functies: per half jaar, per jaar, om de zoveel jaren... Sommige sectoren kennen in het begin kleinere trappen en vergroten nadien de grootte van de trappen eenmaal de werknemer een functie al wat langer uitoefent. Daarnaast zijn er sectoren waar ze voor de grootte alsook de evolutie van de grootte van de trappen differentiëren naargelang de functie.

In heel wat sectoren blijkt dat belangrijke groepen van bedienden worden uitgesloten van de betreffende cao's (zgn. niet-gebaremiseerde bedienden). De anciënniteitsverhogingen zijn voor dezen in de praktijk vaak echter belangrijker door het beloningsbeleid in ondernemingen.

Volgens de informatie geleverd door de FOD WASO varieert de definitie van anciënniteit en ervaring naargelang het paritair (sub-)comité, en zelfs binnen een paritair sub-comité. Er zijn vier soorten definities met betrekking tot het aantal jaren waarmee moet rekening worden gehouden om het loonniveau te bepalen: het aantal dienstjaren bij de onderneming, dat wil zeggen de eigenlijke anciënniteit; het aantal jaren ervaring in dezelfde functie (niet noodzakelijk bij dezelfde onderneming of in dezelfde sector); het aantal jaren ervaring in dezelfde activiteitssector; het aantal jaren ervaring in het algemeen.

Daarnaast is het ook geen uitzondering dat de zogenaamde gelijkgestelde periodes ook in aanmerking worden genomen om het loonniveau te bepalen, al dan niet onbeperkt. De gelijkgestelde periodes zijn de periodes gedekt door de sociale zekerheid (werkloosheid, ziekte, invaliditeit, ...), de onderbrekingen van de arbeidsovereenkomst (tijdskrediet, ...) of de studiejaren. De gelijkgestelde periodes worden het vaakst in aanmerking genomen indien de ervaring die in aanmerking wordt genomen om het

loonniveau te bepalen algemeen wordt gedefinieerd. Dat is het geval bij de meeste PC's die een leeftijdsgebonden barema hadden voordat de wet van 10 mei 2007<sup>8</sup> ze illegaal zou maken.

We stellen vast dat de barema's waarbij de verloning enkel gekoppeld is aan de dienstjaren bij de onderneming voornamelijk betrekking hebben op arbeiders. In de barema's voor bedienden en de gemengde barema's is de definitie over het algemeen ruimer. Voor alle arbeidsplaatsen die worden gedekt door een barema gekoppeld aan de anciënniteit of de ervaring, wordt er maximum in 34,4 % van de gevallen enkel rekening gehouden met de dienstjaren binnen de onderneming<sup>9</sup>.

**Tabel 2-2 : Definitie van de anciënniteit of van de ervaring in de barema's van de private profitsector en de non-profitsector**

	Arbeiders	waarvan gelijkgestelde periodes	Bedienden	waarvan gelijkgestelde periodes	Gemengd	waarvan gelijkgestelde periodes
Anciënniteit in de onderneming	21	0	3	0	8	0
Ervaring in de functie (niet noodzakelijk in dezelfde onderneming noch in dezelfde sector)	2	0	4	1	16	6
Ervaring in de sector	2	0	2	1	16	10
Ervaring in of buiten de sector	0	0	17	14	27	20
Anciënniteit niet bepaald	5	0	0	0	2	0
Totaal	30	0	26	16	69	36

Bronnen: CRB op basis van het onderzoek van de cao's door de FOD WASO

**Tabel 2-3 : Definitie van de anciënniteit of van de ervaring in de barema's van de private profitsector**

	Arbeiders	waarvan gelijkgestelde periodes	Bedienden	waarvan gelijkgestelde periodes	Gemengd	waarvan gelijkgestelde periodes
Anciënniteit in de onderneming	19	0	2	0	3	0
Ervaring in de functie (niet noodzakelijk in dezelfde onderneming noch in dezelfde sector)	2	0	4	1	2	0
Ervaring in de sector	2	0	2	1	2	0
Ervaring in of buiten de sector	0	0	14	14	14	10
Anciënniteit niet bepaald	3	0	0	0	1	0
Totaal	26	0	22	16	22	10

Bronnen: CRB op basis van het onderzoek van de cao's door de FOD WASO

<sup>8</sup> Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie (BS 30.V.2007) – gewijzigd bij de wet van 30 december 2009 (BS 31.XII.2009) en de wet van 17 augustus 2013 (BS 5.III.2014).

<sup>9</sup> Het gaat om een ruime schatting, omdat de gegevens van de RSZ betreffende de arbeidsplaatsen enkel zijn opgesplitst per PC. Indien een sub-PC in dit boekjaar zodoende een barema heeft dat de anciënniteit definieert als het aantal jaren binnen de onderneming, zal men ervan uitgaan dat alle arbeidsplaatsen van het PC waartoe ze behoort, gedekt zijn door dit barema.

**Tabel 2-4 : Definitie van de anciënniteit of van de ervaring in de barema's van de private non-profitsector**

	Arbeiders	waarvan		waarvan		waarvan	
		gelijkgestelde periodes	Bedienden	gelijkgestelde periodes	Gemengd	gelijkgestelde periodes	
Anciënniteit in de onderneming	2	0	1	0	5	0	
Ervaring in de functie (niet noodzakelijk in dezelfde onderneming noch in dezelfde sector)	0	0	0	0	14	6	
Ervaring in de sector	0	0	0	0	14	10	
Ervaring in of buiten de sector	0	0	3	0	13	10	
Anciënniteit niet bepaald	2	0	0	0	1	0	
Totaal	4	0	4	0	47	26	

Bronnen: CRB op basis van het onderzoek van de cao's door de FOD WASO

De voorbije jaren stellen we een lichte daling vast van de loonspanning gekoppeld aan de anciënniteit. (Zie Tabel 2-5 hieronder).

**Tabel 2-5: Evolutie baremieke loonspanningen 2012-2018**

Gemiddelde anciënniteitsgerelateerde spanning in de minimumbarema's			
Statuut	30/09/2012	31/03/2017	31/05/2018
Arbeiders einde/begin	106,25	106,73	106,67
Bedienden einde/begin	135,44	133,22	133
Gemiddelde einde/begin	122,47	122,01	121,89

Bron: De data komen uit Grafiek 1 – gemiddelde loonspanning van het rapport FOD WASO (2018), De loonspanning. Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen, blz.. 25.

De tabel hieronder toont meer in detail de paritaire comités waar we de meest opmerkelijke wijzigingen zien. In drie paritaire comités (152.01, 314 en 332) werd de curve van de anciënniteitsgerelateerde loonstijging versterkt. In de andere acht daarentegen is ze afgenomen. In het paritair comité 209 (voor de bedienden in de metaalindustrie) is de vermindering aanzienlijk en wordt deze verklaard door de afschaffing van de anciënniteitsbarema's in 2014. Voor een volledig overzicht van de evoluties, zie Bijlage 2: Evolutie sectorale baremieke loonspanning in functie van einde/begin-baremawaarde in sectoren waarvan voldoende gegevens beschikbaar zijn 'Evolutie sectorale baremieke loonspanning ...'.

**Tabel 2-6: Paritaire comités waar de loonspanning in de minimumbarema's in de periode 2012-2018 aanzienlijk geëvolueerd is (>1 procentpunt stijging of daling)**

Statuut	P(S)C	Loonspanning in minimumloonbarema's (einde/begin)					
		2012	2017	2018	Evolutie '12-'17	Evolutie '17-'18	Verklaring
Arbeiders	152.01 Gesubsidieerd vrij onderwijs (Vlaanderen)	117,19	117,18	124,21		7,03	September 2017 werden de barema's van 31 naar 45 jaar opgetrokken
	314 Kappersbedrijf, schoonheidszorg	105,54	120,78	121,08	15,24		Invoering nieuw barema fitnesssector 1/01/2013
	330 Gezondheidsinrichtingen en -diensten	134,39	130	128,16	-4,39	-1,83	Harmonisatie loonmodellen o.b.v. IFIC-werkzaamheden
	331 Welzijn en gezondheid (Vlaanderen)	144,06	131,59	132,56	-12,47		Opsplitsing loonbarema's voor bepaalde functies
	332 Franstalige en Duitstalige Welzijns- en gezondheidssector	124,05	128,72	128,72	4,67		Afwezigheid barema in deelsector COCOF
Bedienden	209 Metaalfabrikatennijverheid	122,57	100,00	100,00	-22,57		Afschaffing anciënniteitsbarema's 2014
	307 Makelarij, verzekeringsagentschappen	171,93	171,56	168,63		-2,93	Het barema voor het inspectiepersoneel werd afgeschaft
	310 Banken	169,82	169,82	168,70		-1,12	Integratie van PC 308
	329.02 Socio-culturele sector (Franstalige en Duitstalige Gemeenschap en het Waalse Gewest)	152,27	152,27	148,98		-3,29	Invoering schaalonen voor sportclubs met lage loonspanningen
	330 Gezondheidsinrichtingen en -diensten	154,04	150,31	150,23	-3,73		Aanpassing bij de externe diensten voor bescherming en preventie op het werk en Gezondheidsinrichtingen en -diensten waarvoor geen specifieke cao werd gesloten
	331 Welzijn en gezondheid (Vlaanderen)	146,14	134,05	134,61	-12,09		Een grotere uitsplitsing van de deelsectoren met een eigen barema volgens graad van subsidiëring

Bron: de grafiek werd opgesteld door het secretariaat van de CRB op basis van cijfergegevens en informatie die werden verstrekt door de FOD WASO.

## **2.2 Het loonbeleid in de Belgische ondernemingen**

### **2.2.1 Effect van het loon gekoppeld aan de anciënniteit of de ervaring**

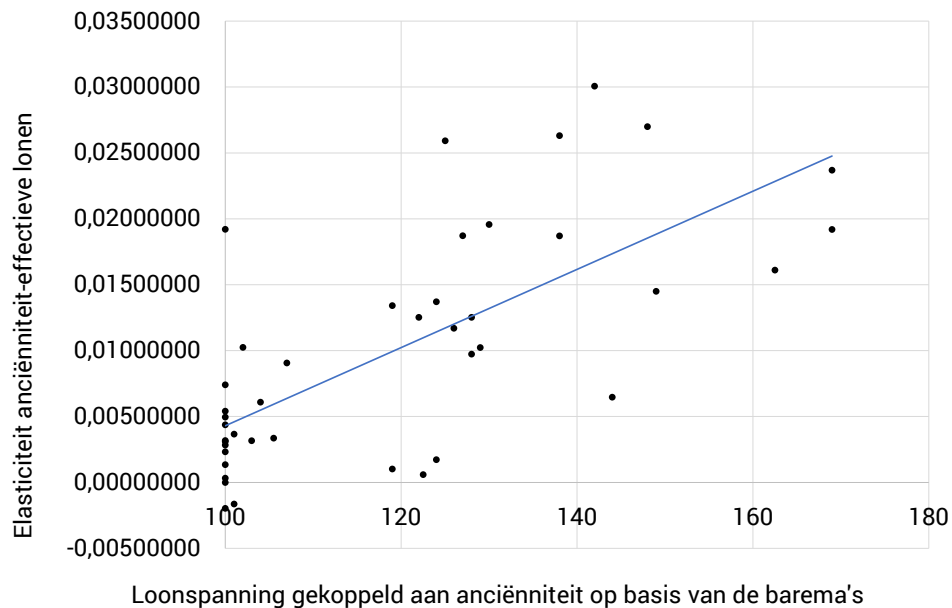
In de vorige paragraaf werd het feit toegelicht dat bij een groot aantal paritaire comités, de sectorale cao's in barema's voorzien die stijgen met de anciënniteit of de ervaring. Krachtens de wet van 1968 zijn de ondernemingen bovendien verplicht om deze barema's als minima te beschouwen, wat dus een invloed kan hebben op hun loonbeleid. Indien deze minima echter lager liggen dan de lonen die daadwerkelijk worden betaald door de ondernemingen, zijn ze misschien geen goede indicatoren voor het loonbeleid dat feitelijk wordt toegepast in de ondernemingen.

Om te weten of de sectorale barema's die stijgen met de anciënniteit wel degelijk representatief zijn voor de lonen die daadwerkelijk worden ontvangen door de werknemers, kijkt men in België of de effectieve lonen meer stijgen met de anciënniteit in de PC's die een sectoraal barema hebben dat gekoppeld is aan de anciënniteit. In het kader van hun studie hebben Vandekerckhove et al. (2018) het effect onderzocht van de anciënniteit op het loon per paritair comité op basis van gegevens van de RSZ voor de periode van 1996 tot 2015. In hun model gebruiken zij de leeftijd als proxy voor de anciënniteit, rekening houdend met het loonniveau bij aanvang (om het effect uit te schakelen van individuele kenmerken zoals het opleidingsniveau bij aanvang), het trimester (om het conjunctuureffect uit te schakelen) en de groei van het loon van de werknemer tijdens de geobserveerde periode (om het effect uit te schakelen van andere factoren zoals leeftijd of anciënniteit die de loonsverhoging zouden kunnen verklaren). Die oefening toont aan dat bedienden over het algemeen doorheen hun carrière effectief meer loongroei in functie van anciënniteit opbouwen. De schatting van de gemiddelde jaarlijkse anciënniteitsloongroefactor voor werknemers tewerkgesteld in de paritaire comités in de categorieën 1xx (arbeiders), 2xx (bedienden) en 3xx (een combinatie van arbeiders en bedienden tewerkgesteld in de private markt- en sociale profitsectoren) bedraagt respectievelijk 0.33%, 1.43% en 0.74% (Bijlage 5: Coëfficiënt aandeel van anciënniteitsverloning in logaritmisch loon).

Zoals grafiek 2-5 aantoont, stellen we een sterk verband (70 %) vast tussen de loonspanningen gekoppeld aan de anciënniteit gewaardeerd op basis van barema's (zie paragraaf 3.1) en de loonelasticiteit personeel-anciënniteit gewaardeerd op basis van de gegevens van de RSZ. Dat verband impliceert echter niet noodzakelijk dat de ondernemingen rechtstreeks de sectorale barema's toepassen. Het kan inderdaad zijn dat de sectorale barema's die voortvloeien uit het loonbeleid dat wordt toegepast door een groot aantal ondernemingen zodoende veralgemeend worden naar alle ondernemingen uit de sector. Het kan ook zijn dat de ondernemingen zich inspireren op de structuur van de sectorale barema's (verschil tussen de functies, stijging gekoppeld aan anciënniteit ...) maar met een hoger loonniveau. In beide gevallen kunnen we besluiten dat de loongroei naargelang de anciënniteit of de ervaring een zeer verspreid gegeven is in de Belgische ondernemingen.



**Grafiek 2-5: Elasticiteit loon personeel – anciënniteit en loonspanningen gekoppeld aan de anciënniteit op basis van de barema's.**



Is de verloning gekoppeld aan de anciënniteit een loonbeleid dat meer verspreid is in België dan in de andere landen? Volgens een studie die werd gedaan door Eurofound (Eurofound, 2019) komen barema's gekoppeld aan de anciënniteit in collectieve arbeidsovereenkomsten ook vrij verspreid voor in Denemarken, Finland, Italië en Spanje, en het is ook geen uitzondering in Oostenrijk, Cyprus en Frankrijk. In Bulgarije, Slovenië en Spanje wordt het verband loon-anciënniteit zelfs vermeld in de wet.

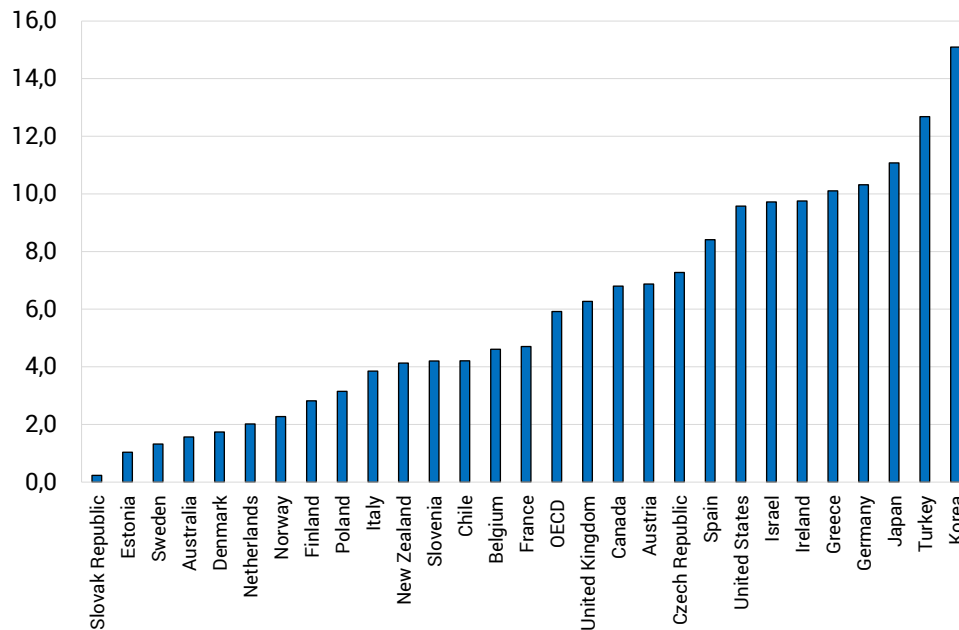
De studie van Eurofound maakt voor de landen ook een vergelijking van de loonspanning gekoppeld aan de anciënniteit, dat wil zeggen de verhouding tussen het loon van de werknemers met x jaren anciënniteit in vergelijking met werknemers met minder dan een jaar anciënniteit, op basis van de Enquête naar de Loonstructuur (Eurostat). We stellen vast dat de loonspanning tussen de oudste en de jongste werknemers kleiner is in België dan gemiddeld in de Europese Unie, en ook geringer dan in de buurlanden (Duitsland, Nederland, Frankrijk).

Tabel 2-7: Loonspanning volgens anciënniteit

	<1 jaar	1-5 jaar	6-9 jaar	10-14 jaar	15-19 jaar	20-29 jaar	30+ jaar
Duitsland	100	112	144	164	174	188	199
Oostenrijk	100	106	130	142	155	167	198
België	100	114	128	137	144	153	151
Bulgarije	100	113	136	147	171	173	142
Cyprus	100	127	149	183	194	241	272
Kroatië	100	127	145	163	165	146	147
Denemarken	100	120	142	151	156	158	152
Spanje	100	116	130	144	164	186	208
Estland	100	106	116	122	134	132	110
Finland	100	101	109	114	119	117	110
Frankrijk	100	118	131	139	147	159	165
Griekenland	100	117	138	155	174	207	239
Hongarije	100	119	140	141	151	145	152
Italië	100	116	128	141	150	162	174
Letland	100	116	145	143	154	161	150
Litouwen	100	117	136	143	168	163	140
Luxemburg	100	116	124	141	152	160	194
Malta	100	110	115	128	143	129	181
Noorwegen	100	117	111	133	138	142	130
Nederland	100	120	153	161	174	184	187
Polen	100	112	130	144	154	153	143
Portugal	100	134	157	174	199	229	219
Roemenië	100	111	140	147	161	175	168
Verenigd koninkrijk	100	127	150	159	171	181	185
Slowakije	100	124	139	150	162	158	144
Slovenië	100	116	128	140	139	143	128
Zweden	100	107	110	115	118	115	113
Tsjechië	100	120	135	142	154	156	147
EU28	100	120	140	155	168	185	194

Bron: Eurofound (2019)

De OESO (2018d) heeft ook een internationale vergelijking gemaakt van de impact van de anciënniteit op de lonen op basis van de enquête over de competenties van de volwassenen (PIACC). Er wordt met name gekeken naar de impact van de overgang van 10 naar 20 jaar anciënniteit voor werknemers tussen 50 en 60 jaar. De impact van de anciënniteit wordt hier geëvalueerd op basis van econometrische vergelijkingen, waarbij per geslacht gekeken wordt naar de ervaring, het aantal jaren opleiding, de literaire en e-vaardigheden, de functie, de competenties gebruikt op het werk en het opleidingsniveau van de ouders. Volgens deze vergelijking is er in België (het gaat enkel over Vlaanderen in deze enquête) een geringere impact van de anciënniteit op de lonen dan het gemiddelde van de OESO, veel minder dan in Duitsland, een beetje minder dan in Frankrijk, maar meer dan in Nederland.

**Grafiek 2-6: Impact van de anciënniteit op de lonen**

Opmerkingen: het geschatte groeipercentage van het loon als men van 10 naar 20 jaar anciënniteit gaat voor werknemers van 50 tot 60 jaar in 2013. Dit groeipercentage wordt geëvalueerd door econometrische regressie (op basis van dwarsdoorsnedegegevens) van het loon op de anciënniteit, door voor de ervaring te kijken naar het geslacht, de studiejaar, de literaire en e-vaardigheden, de competenties die worden gebruikt op het werk en het opleidingsniveau van de ouders. De gegevens voor België hebben enkel betrekking op Vlaanderen.

Bron: OECD calculations based on the Survey of Adult Skills (PIAAC) (2012, 2015), [www.oecd.org/skills/piaac/](http://www.oecd.org/skills/piaac/).

De analyse van Eurofound (2019) en van de OESO (2018d) zijn allebei gebaseerd op dwarsdoorsnedegegevens, dat wil zeggen dat men werknemers met een verschillende anciënniteit vergelijkt op een bepaald tijdstip. Bijgevolg kunnen deze resultaten vertekend zijn door samenstellingseffecten.

Ten eerste stellen we vast dat de anciënniteit gemiddeld langer is in activiteitensectoren die gemiddeld hogere lonen opleveren, en omgekeerd zien we in activiteitensectoren met lagere lonen een kortere anciënniteit<sup>10</sup>. De positieve relatie tussen loon en anciënniteit weerspiegelt dus gedeeltelijk een sectoraal effect. Bovendien is de verdeling van de werknemers qua anciënniteit niet gelijk in alle landen<sup>11</sup>. Dat wil zeggen dat het samenstellingseffect een andere omvang heeft naargelang de landen, wat de internationale vergelijking vertekent.

Ten tweede is het waarschijnlijk dat er andere samenstellingseffecten spelen binnen eenzelfde activiteitensector. Topel (1991) vermeldt twee bronnen van vertekening bij de evaluatie van het anciënniteitseffect op het loon indien men gebruik maakt van dwarsdoorsnedegegevens. De eerste houdt verband met het feit dat het veranderen van werkgever vaak gemotiveerd wordt door het zoeken naar een job die beter voldoet aan de verwachtingen en de kenmerken van de werknemer. Hoe meer de job de werknemer tevreden stelt (namelijk door het loon), hoe minder hij geneigd zal zijn om te veranderen en hoe meer de anciënniteit bij dezelfde onderneming dus zal toenemen. De tweede

<sup>10</sup> In de twee sectoren waar het loon het laagst is (Huisvesting en restauratie, en Activiteiten met administratieve en ondersteunende diensten die de uitzendkantoren omvatten), hebben de meeste werknemers een anciënniteit van minder dan 5 jaar, terwijl het aandeel van de werknemers dat een anciënniteit heeft van meer dan 15 jaar rond de 10 % bedraagt. In de sectoren die het best betalen (Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en airconditioning, en Financiële en verzekeringsactiviteiten), is de verdeling van de werknemers naargelang de anciënniteit veel homogener: minder dan een derde van de werknemers heeft een anciënniteit van minder dan 5 jaar, en tussen een derde en de helft heeft een anciënniteit van meer dan 15 jaar.

<sup>11</sup> In de huisvestings- en restauratiesector bijvoorbeeld vertegenwoordigen de werknemers die minder dan 5 jaar anciënniteit hebben 77 % van de werknemers van de sector in Duitsland, tegenover 64 % in België.

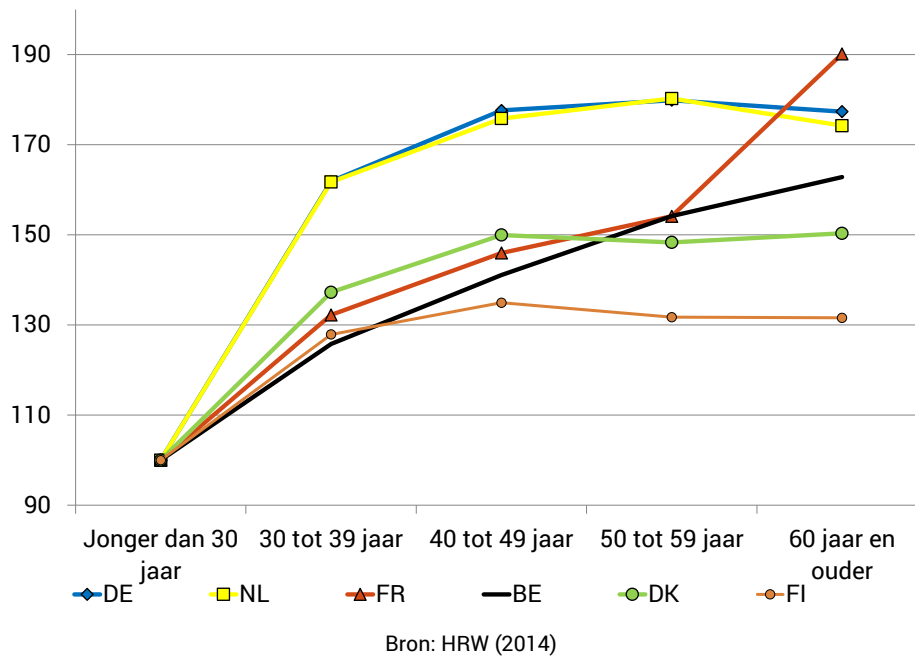
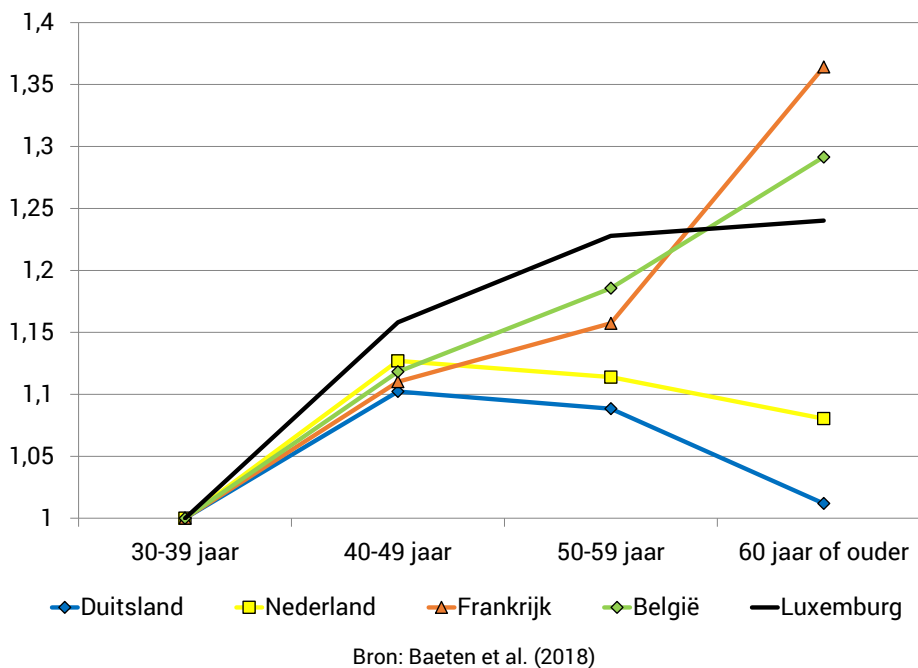
vertekening houdt verband met het feit dat de meest bekwame werknemers minder vaak van job veranderen. Werknemers met een langere anciënniteit zouden dus gemiddeld bekwamer zijn, en dat is de reden waarom ze een hoger loon zouden krijgen (namelijk door het feit dat ze kader- of directiefuncties hebben).

Het bestaan van deze samenstellingseffecten heeft als gevolg dat de werknemers die de hoogste lonen hebben, ook de langste anciënniteit hebben, zonder dat dit noodzakelijk te wijten is aan een loonbeleid waarbij het loon stijgt met het aantal jaren dat men bij dezelfde onderneming blijft werken. Met andere woorden, de vergelijking van de spanningen die verband houden met de anciënniteit laat niet toe om na te gaan of de verloning naargelang de anciënniteit zwaarder doorweegt in België dan in de andere landen.

Om deze vraag te beantwoorden, zouden we moeten beschikken over enquêtegegevens betreffende de verloningspraktijken van de ondernemingen. Zo zou in het kader van de European Company Survey door Eurofound bijvoorbeeld aan de personeelsverantwoordelijken gevraagd kunnen worden of minstens een deel van hun werknemers een loon heeft dat verband houdt met de anciënniteit, zoals reeds gebeurt om het effect te kennen van het variabel loon (zie volgende paragraaf).

Ten slotte is het belangrijk erop te wijzen dat men bij deze internationale vergelijkingen enkel kijkt naar de impact van het aantal dienstjaren bij eenzelfde onderneming. Maar zoals we in de vorige paragraaf gezien hebben, houden de meeste barema's in België ook rekening met het aantal jaren ervaring dat is opgebouwd buiten de onderneming (we hebben geen informatie over de manier waarop anciënniteit in de andere landen wordt gedefinieerd). Een aantal studies gebruiken de verhouding tussen het loon van werknemers van verschillende leeftijden om de impact te evalueren van de ervaring op het loon.

De Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (HRW) (2014, 2017) en Baeten et al (2018) analyseren het evolutieprofiel van het loon naargelang de leeftijd gedurende de volledige loopbaan. Uit deze analyses blijkt dat zowel in België als in Frankrijk het loon ononderbroken stijgt met de leeftijd, ondanks het feit dat de barema's in België na een bepaalde periode (max. 25 jaar) niet meer in een verhoging op basis van anciënniteit of van ervaring voorzien. Dit betekent dat het verloningssysteem niet de enige verklarende factor is van de correlatie tussen loon en leeftijd (cf. infra). In Nederland en in Duitsland niet meer stijgt vanaf 40 jaar en vervolgens daalt voor de volgende leeftijdscategorieën. De vaststellingen verschillen wel voor de loonspanning tussen de oudsten en de jongsten. Bij de HRW (2014) is de loonspanning tussen de oudsten en de jongsten geringer in België dan in de drie buurlanden, terwijl het omgekeerde het geval is bij Baeten et al (2018), en bij de HRW (2017) (behalve voor Frankrijk). Dit valt te verklaren door het feit dat de HRW (2014) de loonspanning meet voor de werknemers jonger dan 30 jaar, terwijl Baeten et al (2018) en de HRW (2017) de loonspanning meten voor de leeftijdscategorie van 30-39 jaar. De loonspanning tussen werknemers jonger dan 30 jaar en de leeftijdscategorie tussen 30-39 jaar blijkt veel sterker in Nederland en in Duitsland dan in Frankrijk en in België.

**Grafiek 2-7 : Loonspanning naargelang van de leeftijd volgens de HRW (2014)****Grafiek 2-8: Loonspanningen naargelang van de leeftijd volgens Baeten et al. (2018)**

De analyse van de loonspanningen die verband houden met de leeftijd laat echter niet toe om perfect het effect te bepalen van het loonbeleid dat het loon doet toenemen naargelang van de anciënniteit of de ervaring. Indien de werknemers meerdere competenties verwerven tijdens hun loopbaan, kan het loon immers toenemen met de leeftijd, zelfs indien er geen barema is. Het is hier niet mogelijk om een onderscheid te maken tussen loonsverhogingen gekoppeld aan barema's of loonsverhogingen die verband houden met verzamelde competenties die ook beloond zouden zijn indien er geen barema's waren.

Bovendien kunnen de analyses die loon en leeftijd met elkaar in verband brengen op geaggregeerd niveau worden vertekend door samenstellingseffecten. De reden daarvoor is dat men gebruik maakt van dwarsdoorsnedegegevens (cross section), met andere woorden, men vergelijkt werknemers van verschillende leeftijden op een bepaald tijdstip. Zoals de HRW aangeeft in zijn standpunt van 2014, stellen we vast dat voor België en Frankrijk de samenstelling qua jobkwalificatie wijzigt voor de laatste leeftijdscategorieën: tussen de leeftijdscategorie van 55-59 jaar en die van 60-64 jaar neemt de categorie van zeer gekwalificeerde werknemers toe, wat een gevolg kan zijn van het feit dat de gemiddelde uitstapleeftijd van mensen die weinig en gemiddeld gekwalificeerd zijn lager ligt in België, wat zich zou vertalen in een stijging van het gemiddelde loon. In Nederland en Duitsland is de samenstelling qua kwalificatie stabiel aan het einde van de loopbaan<sup>12</sup>.

### 2.2.2 Effect van het variabel loon

Variabele loon is een verzamelterm voor vormen van verloning die – al dan niet – worden uitgekeerd op basis van financiële en niet-financiële resultaten.

Over het algemeen bestaat het variabel deel van het loon uit een bonus die wordt toegevoegd aan het vast loon. Deze bonus kan afhangen van hetzij de individuele prestaties van de werknemer (geëvalueerd op basis van de bereikte resultaten of op basis van de prestaties) of de prestaties van het team, de businessunit of de hele onderneming.

In België kan de bonus voor individuele prestaties de vorm aannemen van een bonus die contant wordt uitbetaald, in warrants of in opties op bevek-aandelen. De bonus die contant wordt uitbetaald komt het vaakst voor. Er is geen fiscaal of parafiscaal voordeel. De bonus kan contractueel zijn (als deze deel uitmaakt van het loon dat werd overeengekomen in de overeenkomst) of discretionair (als de bonus vrijwillig wordt toegekend bovenop het overeengekomen loon). Als hij vrijwillig wordt toegekend, dan is de bonus nooit recurrent. De werkgever bepaalt op vrije wijze welke werknemers in aanmerking komen en welke de regels zijn om een bonus toe te kennen. De voorwaarden voor het toekennen van warrants en opties op bevek-aandelen zijn over het algemeen identiek aan deze voor de bonus die contant wordt uitbetaald. In plaats van een bonus contant uit te betalen, kent de werkgever aan de werknemer financiële activa toe die het recht geven om aandelen te kopen (beursgenoteerd in geval van de warrants) voor een prijs die op voorhand is vastgelegd. Het verschil met de bonus die contant wordt uitbetaald is dat deze opties vrijgesteld zijn van sociale bijdragen en een specifieke fiscale behandeling genieten, maar complexere administratieve formaliteiten impliceren.

Een bonus op basis van de collectieve prestaties kan worden toegekend in de vorm van aandelen van de vennootschap, opties op deze aandelen, niet-recurrente resultaatsgebonden bonussen (cao 90) of een winstpremie. De bedoeling van de bonus in de vorm van een aandeel bestaat erin om de werknemers meer te betrekken bij de onderneming door hen de mogelijkheid te bieden om een deel van de vennootschap in handen te hebben. Dit biedt aan jonge ondernemingen ook de mogelijkheid om bekwame werknemers aan te trekken op een ogenblik dat de onderneming nog niet over voldoende liquide middelen beschikt. Aandelenopties (stock options) bieden de begunstigde werknemer de mogelijkheid om aandelen van de vennootschap te kopen voor een prijs die op voorhand is vastgelegd. In tegenstelling tot warrants of opties op bevek-aandelen, gaat het hier om aandelen van de vennootschap waar de werknemer is tewerkgesteld. Het is dus de bedoeling de werknemer aan te moedigen om de waarde van de vennootschap te verhogen. Deze bonus wordt het vaakst toegekend aan kaderleden van de vennootschap die beter het verband zien tussen hun individuele handelingen en de resultaten van de onderneming.

---

<sup>12</sup> We merken wel op dat ook als we rekening houden met een correctie voor dit samenstellingseffect, de spanning die verband houdt met de leeftijd nog altijd hoger blijft in België (HRW, 2017).

De niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen zijn bedoeld om werknemers samen te brengen rond een gezamenlijk project en om de gezamenlijke resultaten van de onderneming of van een groep werknemers te belonen. Dit systeem voorziet in de mogelijkheid om een bepaald bedrag van het loon te laten afhangen van het halen van (een) vooraf bepaalde gezamenlijke doelstelling(en). Het werd gecreëerd door de sociale partners in het kader van het interprofessioneel akkoord 2007-2008 en werd vertaald in de interprofessionele collectieve overeenkomst nr. 90 waarnaar het systeem eveneens werd genoemd. De invoering van een niet-recurrent voordeelsysteem gebeurt verplicht via een collectieve arbeidsovereenkomst of via een procedure waarbij de werknemers zich aansluiten, naargelang er al dan niet een bevoegde vakbondsafvaardiging bestaat voor de categorie betrokken werknemers. Deze bonus is vrijgesteld van personenbelasting op voorwaarde dat het voordeel in 2020 niet meer bedraagt dan € 2.968 netto per werknemer.

De winstpremies bieden de vennootschappen de mogelijkheid om een bonus toe te kennen op hun uitkeerbare winst. In tegenstelling tot niet-recurrente voordelen kan het plan enkel worden ingediend voor alle werknemers van de vennootschap.

In 2019 zouden, op basis van de European Company Survey die werd uitgevoerd door Eurofound<sup>13</sup>, deresultaatsverloning, de prestatieverloning (zowel individueel als collectief) en de winstdeelname in België relatief beperkt worden toegepast in vergelijking met het Europese gemiddelde. In vergelijking met de buurlanden is het verschil echter minder groot wat de verloning in functie van groepsprestaties betreft. Voor dit verloningstype vertonen we sterke gelijkenissen met Duitsland.

---

<sup>13</sup> Het betreft de enquête "European Company Survey" (ECS), die gebaseerd is op de resultaten van 2019 en gericht was op de organisaties die tien of meer werknemers in dienst hebben. Deze enquête bestaat uit twee vragenlijsten: de eerste is bestemd voor de werknemersvertegenwoordigers en de tweede moet worden voorgelegd aan het management. De vragen over de variabele verloning zijn opgenomen in het deel voor de managers. Zie [hier](#) voor de enquêtes per land in de officiële landstalen

Tabel 2-8: Europese vergelijking van het aantal organisaties die variabele verloning toepassen. Gegevens van 2019

Verloningsvormen				
Land	Resultaten	Individuele prestaties	Groepsprestaties	Winstdeelneming
België	31%	30%	24%	22%
Bulgarije	63%	71%	61%	51%
Cyprus	44%	63%	48%	39%
Denemarken	39%	42%	29%	32%
Duitsland	44%	45%	29%	41%
Estland	72%	69%	57%	48%
Finland	63%	54%	45%	50%
Frankrijk	55%	57%	49%	47%
Griekenland	50%	57%	47%	38%
Hongarije	49%	59%	33%	32%
Ierland	36%	41%	32%	20%
Italië	31%	43%	29%	24%
Kroatië	67%	67%	54%	43%
Letland	57%	59%	46%	40%
Litouwen	75%	71%	62%	51%
Luxemburg	36%	58%	46%	44%
Malta	69%	74%	47%	34%
Nederland	36%	40%	28%	38%
Oostenrijk	52%	51%	35%	38%
Polen	54%	66%	49%	38%
Portugal	57%	54%	45%	37%
Roemenië	73%	66%	55%	45%
Slowakije	83%	75%	55%	40%
Slovenië	64%	78%	58%	52%
Spanje	61%	57%	49%	43%
Tsjechië	76%	87%	64%	56%
Verenigd Koninkrijk	35%	43%	32%	30%
Zweden	32%	29%	23%	32%
<b>Gemiddelde</b>	<b>47%</b>	<b>51%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>

Bron: Eurofound (2016). De gegevens van Eurofound dateren van 2019 ("European Company Survey"). Noot 1: eenmaal het variabel loon van toepassing is voor een of meer werknemers in de organisatie, mag het worden opgenomen in de data. Noot 2: de volgende definities werden gehanteerd voor de verschillende variabele verloningsvormen tijdens de interviews met de respondenten van de enquête: resultaatsverloning, bijvoorbeeld stukloon, omzetspremie, makelaarsloon of commissie (resultaten); variabele extra verloning gekoppeld aan de individuele prestatie na een evaluatie door de directie (individuele prestaties); variabele extra verloning gekoppeld aan de prestaties van het team, de werkgroep of het departement (groepsprestaties); variabele extra verloning gekoppeld aan de resultaten van het bedrijf of de vestiging (winstdeelneming).



Onderstaande tabel toont aan dat het aantal loontrekkenden die variabele verloningsvormen ontvangen, sterk verschilt volgens sector. Waar dergelijke verloningen plaatsvinden, blijkt dat cao90 het vaakst wordt toegepast. Het zou volgens de geëxtrapoleerde administratieve gegevens van SD Worx een zeer sectorgebonden fenomeen zijn (SD Worx, 2019)<sup>14</sup>. Zo zou 71% van de werknemers in de sector voor de productie en distributie van elektriciteit, gas, stroom en gekoelde lucht hier reeds aanspraak op maken terwijl dit in andere sectoren niet of slechts zeer beperkt toegepast wordt. Over het algemeen is het systeem van de niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen vrij verspreid binnen verschillende activiteitensectoren: het gaat bijvoorbeeld over een beetje minder dan de helft van de werknemers van de verwerkende industrie en de openbare sector, en tussen de 20 en 30 % van de werknemers in enkele grote dienstensectoren. Winstpremies zijn vooralsnog eerder zeldzaam, er zijn slechts 3 sectoren waar het bij meer dan 5% van de loontrekkenden wordt toegepast.

---

<sup>14</sup> De gegevens betreffen een extrapolatie van de bedragen van de verschillende alternatieve verloningsvormen, die in de voorgaande studie (2017) werden geïdentificeerd, naar de gehele populatie van loontrekkenden onderworpen aan Belgische sociale zekerheid in de privésector. De studie uit 2017 omvatte 603897 waarnemingen uit de Belgische privésector. Voor meer informatie omtrent de samenstelling van de steekproef, zie pg. 8-13 van het rapport FEDERALE OVERHEIDSDIENST SOCIALE ZEKERHEID, SD WORX (2017), *Identificatie en kwantitatieve evaluatie van de huidige vergoedingssystemen met bijzondere aandacht voor recente innovaties*.

**Tabel 2-9: Percentage loontrekkenden dat variabele verloning ontvangt via collectieve systemen in de Belgische privésector, opgesplitst volgens sector (extrapolatie van data SD Worx uit 2017)**

Sector	Verloningsvorm		
	Niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen (CAO 90)	Aandelen of warrants	Winstpremie
Landbouw, bosbouw en visserij	19,26%	1,65%	1,12%
Winning van delfstoffen	57,90%	3,36%	0,00%
Industrie	45,73%	6,39%	1,64%
Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en gekoelde lucht	71,14%	29,20%	6,99%
Distributie van water, afval- en afvalwaterbeheer en sanering	47,72%	3,01%	0,00%
Bouwnijverheid	22,70%	3,97%	0,13%
Groot- en detailhandel, reparatie van auto's en motorfiets	20,03%	5,02%	1,71%
Vervoer en opslag	31,30%	5,20%	5,14%
Verschaffen van accommodatie en maaltijden	11,38%	0,76%	0,00%
Informatie en communicatie	30,82%	13,78%	5,58%
Financiële activiteiten en verzekeringen	37,54%	13,03%	7,58%
Exploitatie van en handel in onroerend goed	9,35%	6,77%	0,00%
Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten	20,65%	13,61%	1,52%
Administratieve en ondersteunende diensten	16,70%	4,89%	0,23%
Openbaar bestuur en defensie, verplichte sociale verzekeringen	46,76%	6,56%	0,00%
Onderwijs	1,43%	0,22%	0,00%
Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	0,48%	0,12%	0,01%
Kunst, amusement en recreatie	7,69%	1,15%	0,00%
Overige diensten	8,95%	1,14%	1,16%
Huishoudens als werkgever van huishoudelijk personeel	0,00%	0,00%	0,00%
Extraterritoriale organisaties en lichamen	0,00%	0,00%	0,00%
Raking gemiddelde	21,03%	4,50%	1,48%

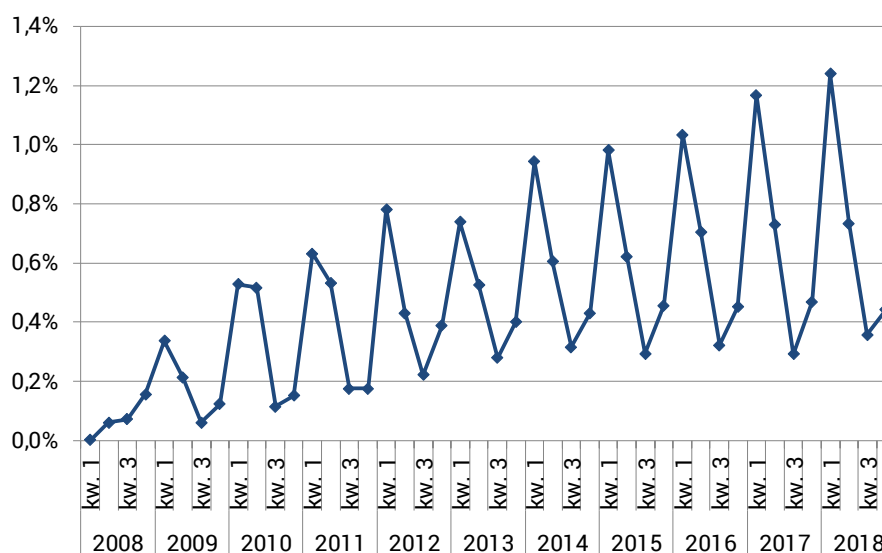
Bron: FOD SZ, RSZ, SD Worx (2019), Extrapolatie van de bedragen van de verschillende alternatieve verloningsvormen, die in de voorgaande studie (2017) werden geïdentificeerd, naar de gehele populatie van loontrekkenden onderworpen aan Belgische sociale zekerheid in de privésector. De gegevens komen uit de samenvattende tabellen van het rapport, oorspronkelijk tabel 18 sectorgegevens pg. 38-39.

De gegevens van SD Worx bieden een momentopname o.b.v. waarnemingen uit 2017 voor het aantal gerechtigden van cao90 per sector. Dit betreft echter geen tijdseriegegevens waardoor er niets kan gezegd worden over een mogelijke toe- of afname van het aantal gerechtigden doorheen de tijd.

Wat de winstpremies betreft, zou het systeem volgens de gegevens van de nationale boekhouding<sup>15</sup> uitgebreid zijn tussen 2009 en 2013, en zou het vervolgens minder gebruikt worden tot 2017 (laatste jaar van de analyse). Sinds 1 januari 2018 is het eenvoudiger om werknemers te laten deelnemen in de winst zonder participatie in het kapitaal van de onderneming (nieuw wettelijk kader winstpremies). Om de maatregel bovendien aantrekkelijk te maken, werd er voorzien in een voordelige sociale en fiscale behandeling.

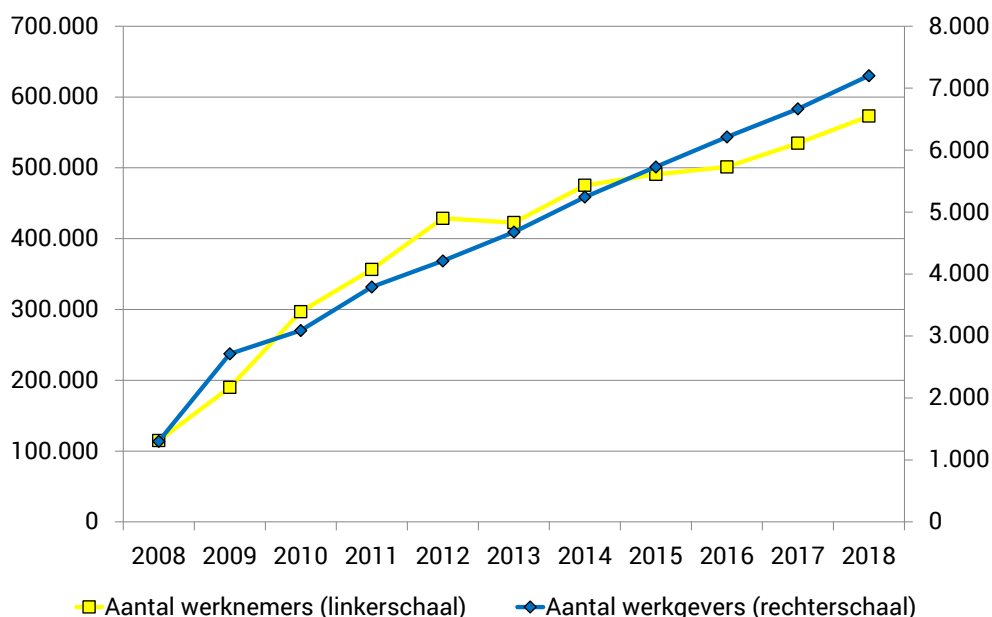
De populariteit van het systeem van de niet-recurrente resultaatgebonden voordelen neemt ook toe (cao 90 in percentage van de loonmassa en qua aantal werknemers en werkgevers dat deelneemt aan het systeem).

**Grafiek 2-9: Aandeel van de niet-recurrente resultaatgebonden voordelen (in % van het RSZ-brutoloon)**



Bronnen: RSZ (niet-gepubliceerde gegevens); eigen berekeningen secretariaat. Oorspronkelijke verschenen als grafiek 1-1 in Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (2019), Verslag over de niet-recurrente resultaatgebonden voordelen (CRB 2019-0104).

<sup>15</sup> De gegevens zijn niet gepubliceerd en kunnen dus niet meegedeeld worden.

**Grafiek 2-10: Aantal werknemers en werkgevers dat deelneemt aan het systeem van niet-recurrente resultaatgebonden bonussen**

Bronnen: RSZ (niet-gepubliceerde gegevens);

De gegevens van de FOD Financiën laten ook toe om de evolutie te analyseren van de opties op aandelen en deelnemingen. We stellen zowel voor de werknemers als voor de bedrijfsleiders vast dat de opties op aandelen en deelnemingen in de loop van de tijd toegenomen zijn: steeds meer personen zijn betrokken, en het gewicht ervan in het loon neemt ook toe met de tijd.

**Tabel 2-10: Opties op aandelen, deelnemingen en warrants**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Loontrekkenden</b>										
Aantal belastingplichtigen (duizenden)	23,55	26,04	21,20	24,19	31,97	33,10	34,68	38,06	47,91	58,70
Aantal belastingplichtigen (in % van het aantal loontrekkenden)	0,52%	0,57%	0,46%	0,52%	0,69%	0,73%	0,76%	0,83%	1,04%	1,27%
Toegekend bedrag in jaar t (miljoenen €)	188,72	144,47	138,77	202,87	296,25	329,80	372,07	430,60	544,66	710,30
Toegekend bedrag in jaar t (in % van de brutolonen)	0,19%	0,14%	0,13%	0,19%	0,26%	0,28%	0,31%	0,36%	0,44%	0,57%
Toegekend bedrag per belastingplichtige (duizenden €)	8,01	5,55	6,55	8,39	9,27	9,97	10,73	11,31	11,37	12,10
<b>Bedrijfsleiders</b>										
Aantal belastingplichtigen	768	654	465	454	540	513	521	680	711	1056
Aantal belastingplichtigen (in % van het aantal bedrijfsleiders)	0,24%	0,20%	0,14%	0,13%	0,15%	0,14%	0,14%	0,18%	0,18%	0,26%
Toegekend bedrag in jaar t (miljoenen €)	20,44	18,83	11,43	12,08	18,08	18,37	22,47	31,55	31,55	46,86
Toegekend bedrag in jaar t (in % van de verloningen van de bedrijfsleiders)	0,20%	0,18%	0,10%	0,10%	0,15%	0,14%	0,17%	0,22%	0,22%	0,31%
Gemiddeld bedrag per belastingplichtige (duizenden €)	26,61	28,79	24,59	26,60	33,49	35,81	43,14	46,40	44,37	44,37

Bron: FOD Financiën

Samengevat kunnen we stellen dat het gewicht van het variabel loon vrij gering is in België in vergelijking met andere landen, in het bijzonder inzake de verloning voor individuele prestaties. Dit resultaat lijkt te stroken met het feit dat de loonverschillen tussen ondernemingen binnen de activiteitensectoren vrij beperkt zijn in België ten aanzien van de verschillen qua productiviteit (OESO, 2019a).

### **3. Elementen om rekening mee te houden bij een debat over het loonbeleid**

Het loon is de beloning van de werknemers voor hun bijdrage aan de toegevoegde waarde die door de onderneming wordt gegenereerd. Het kan voor ondernemingen ook een managementinstrument vormen om hun resultaten te verbeteren. Het is immers zo dat de wijze waarop een werknemer wordt verlood zijn motivatie kan beïnvloeden, en dus ook de inspanningen die hij zal leveren, de manier waarop hij competenties ontwikkelt en zijn gehechtheid aan de onderneming. De impact van een loonbeleid op het concurrentievermogen van een onderneming zal uiteindelijk afhangen van de verhouding tussen de kosten en baten die het kan genereren. Naast de effecten in de ondernemingen die een bepaald loonbeleid invoeren, kan het loonbeleid ook een invloed hebben op de werking van de arbeidsmarkt, namelijk door de verandering van de arbeidsmobiliteit of het kwalificatieniveau van de werknemers, evenals op de macro-economische evolutie van de lonen.

Het is dus belangrijk om rekening te houden met elk van deze aspecten op het ogenblik dat het toekomstige loonbeleid wordt besproken. De bedoeling van dit rapport bestaat er dus in om al deze elementen zo goed mogelijk objectief te bekijken om duidelijkheid te kunnen scheppen in deze besprekingen.

Het rapport beperkt zich tot het bespreken van drie verloningssystemen met name het systeem waarbij het loon gekoppeld is aan de anciënniteit, het systeem waarbij het loon gekoppeld is aan de resultaten en het systeem waarbij het loon gekoppeld is aan competenties.

#### **3.1 De ontwikkeling van competenties**

De Terssac (1996) definieert competenties als de manier waarop mensen hun cognitieve en sociale middelen beheren als ze handelen in een situatie. Er bestaan verschillende soorten competenties. De 'transversale' competenties zijn competenties die niet specifiek gebonden zijn aan een beroep of een activiteitensector en die bijgevolg gevaloriseerd kunnen worden in verschillende beroepssituaties (France stratégie, 2017). Ze dekken een ruim spectrum van gedragsmatige, cognitieve of organisatorische vaardigheden. Polyvalentie, aanpassingsvermogen, leervermogen, motivatie, relationele vaardigheden, beschikbaarheid enz. zijn allemaal transversale competenties. Basisvaardigheden die verband houden met schrijven, rekenen of het gebruik van digitale tools worden ook als transversale competenties beschouwd.

'Overdraagbare' competenties zijn competenties die eigen zijn aan een specifieke professionele context, maar die gebruikt kunnen worden in een ander beroep of in een andere professionele omgeving. Het zijn bijvoorbeeld de technische competenties van een productieoperator in de chemische sector, die dezelfde kunnen zijn als in de farmaceutische sector. Overdraagbare competenties kunnen ook verworven worden buiten de beroepsactiviteit. Iemand kan bijvoorbeeld competenties inzake boekhouding of financiële analyse ontwikkelen in het kader van een vrijwillige activiteit als penningmeester van een vereniging (Ibid., 2017).

Ten slotte zijn bepaalde competenties noch overdraagbaar noch transversaal, in dat geval kunnen ze enkel gebruikt worden binnen een specifieke onderneming. De soorten competenties die de ondernemingen willen ontwikkelen, kunnen variëren naargelang hun specifieke kenmerken.

Daarnaast kan ook het vereiste competentieniveau variëren naargelang de uitgeoefende functie. Er kan grosso modo een onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten functies bij ondernemingen: strategische functies en ondersteunende functies<sup>16</sup>. Strategische functies zijn functies die een belangrijke impact hebben op de implementatie van de ondernemingsstrategie (Huselid et al., 2005). Het zijn bijvoorbeeld de onderzoekersfuncties voor ondernemingen die inzetten op technologische vooruitgang, de aankoopverantwoordelijken voor distributieketens die uitpakken met de laagste prijzen of de functies in contact met de klanten voor ondernemingen met de kwaliteit van de dienstverlening als visitekaartje. Het tweede kenmerk van strategische functies is de grote variabiliteit van de resultaten naargelang de werknemers die de functies uitoefenen. Hoe beter de prestaties, hoe meer waarde er immers wordt gecreëerd voor de onderneming. De bedoeling voor de onderneming bestaat er dus in om in die functies de werknemers te hebben met de beste competenties.

Ondersteunende functies zijn functies die geen rechtstreekse impact hebben op de implementatie van de ondernemingsstrategie, maar die niettemin onmisbaar zijn voor de goede werking ervan. Het gaat bijvoorbeeld om de boekhoudkundige diensten, de administratieve dienst, of in bepaalde gevallen de logistieke ondersteuning of de productie als de ondernemingsstrategie niet hoofdzakelijk op deze afdelingen rust. De doelstelling voor de onderneming bestaat erin dat deze functies de gevraagde opdracht vervullen volgens een bepaalde kwaliteitsstandaard. In tegenstelling tot de strategische functies zal beter presteren dan de gevraagde standaard niet veel veranderen aan de waarde van de onderneming. Niet in staat zijn die standaard te halen, zal daarentegen wel veel kosten. Ondernemingen willen in deze functies dus bekwame werknemers hebben die de opdracht tot een goed einde kunnen brengen, dat wil zeggen, werknemers die de gewoonten en de processen kennen, en die de problemen kunnen oplossen wanneer die zich voordoen.

Die typologie is niet noodzakelijk gekoppeld aan de hiërarchie binnen de onderneming. Zo zal de functie van een directeur van een boekhoudkundige dienst eerder beschouwd worden als een ondersteunende functie, terwijl een commerciële functie vaak als strategisch zal worden beschouwd.

Hoe kan het loonbeleid de ontwikkeling van de competenties beïnvloeden?

### ***Verloning gekoppeld aan de anciënniteit***

Een van de doelstellingen van de verloning gekoppeld aan de anciënniteit bestaat erin om de werknemers aan te moedigen om bij de onderneming te blijven, zodat ze in de praktijk competenties kunnen ontwikkelen die specifiek zijn voor de onderneming (gewoonten, processen, vertrouwensrelaties met de klanten, oplossen van problemen). In vergelijking met andere verloningssystemen is het loon immers lager tijdens de eerste dienstjaren, d.i. de tijd om de vereiste competenties voor de job te verwerven, maar dat wordt vervolgens gecompenseerd door een hoger loon om de werknemer aan te moedigen om bij de onderneming te blijven werken. Hoe ingewikkelder het werk is, hoe meer tijd het vergt om het vereiste prestatieniveau voor de functie te bereiken, en hoe langer dus de groeiperiode van het loon. Dit beleid is dus meer geschikt als het werk eerder specifieke competenties vereist (Harcourt et Heywood, 2007; de Hek en Van Vuren, 2010). Het feit dat de oudere werknemers worden om bij de onderneming te blijven, biedt ook de mogelijkheid om kennis en knowhow door te geven tussen de oudsten en de jongsten (De Meulenaere et al, 2016). Het feit dat werknemers aangemoedigd worden om bij de onderneming te blijven werken, stelt die onderneming ook in staat de ontwikkelde competenties waarvan de verwerving geld heeft gekost, niet kwijt te spelen. Dat moedigt de ondernemingen ook aan om te investeren in de opleiding van hun werknemers (Harcourt en Heywood, 2007).

---

<sup>16</sup> Ook wel 'star jobs' en 'guardian jobs' genaamd, zie Baron en Kreeps (1999)

### ***Verloning gekoppeld aan de competentie***

De verloning gekoppeld aan de competentie is bedoeld om de werknemers aan te moedigen om competenties te verwerven. Ze kan twee verschillende vormen aannemen. Bij de eerste vorm wordt de evolutie van het loon voor een functie gekoppeld aan de vooruitgang van de competenties van de werknemer. Een functie als codeerder in de informaticasector kan bijvoorbeeld leiden tot verschillende loonniveaus naargelang het aantal talen dat men beheerst, het aantal problemen dat men kan oplossen, de bekwaamheid om een team te leiden enz. Dit systeem wordt ook vaak gebruikt bij arbeiders in België. Hier wordt dus een logica gevolgd van functieclassificatie, dat wil zeggen dat het loonniveau gedeeltelijk afhangt van de opdrachten die moeten vervuld worden, maar met een vooruitgang gebaseerd op de verwerving van competenties.

Een andere vorm van verloning gekoppeld aan de competentie bestaat erin om het loon helemaal niet meer te baseren op de taken die moeten vervuld worden (d.w.z. een functie) maar enkel op het aantal competenties verworven door de werknemer. Een andere manier om dit te bekijken is dat dit loonbeleid het loon baseert op het aantal functies dat een werknemer potentieel kan innemen bij de onderneming, en niet op de functie die hij echt uitoefent (Mitra et al., 2011; Leritz, 2012). De bedoeling van dit systeem bestaat er dus in om de werknemers polyvalent te maken.

### ***Verloning gekoppeld aan de prestaties***

Een manier die door ondernemingen wordt gebruikt om het competentieniveau van hun werknemers te verhogen, bestaat erin om een beleid uit te werken waarbij de bedoeling erin bestaat om de meest bekwame werknemers aan te trekken en te houden. Dat is vooral belangrijk voor de strategische functies omdat deze als bijzonder kenmerk hebben dat hoe beter de prestaties zijn, hoe meer de waarde van de onderneming toeneemt.

De verloningssystemen gebaseerd op individuele prestaties zorgen er met name voor dat men dit resultaat kan bereiken, want het zijn de meest bekwame werknemers die er het meest bij zullen winnen.

Verschillende studies hebben zodoende aangetoond dat het invoeren van een loonbeleid gebaseerd op individuele prestaties (in het geval van deze studies ging het over een betalingssysteem per stuk) de resultaten van de ondernemingen had verbeterd, met name door een selectie-effect bij de werkkrachten (Lucifora, 2015): deze ondernemingen trokken de meest bekwame werknemers aan die er bleven werken, terwijl de minst bekwame werknemers meer geneigd waren om de onderneming te verlaten.

### ***Evolutie van de competentienoden van de ondernemingen***

Tijdens de laatste decennia is de sectorale structuur van de economie sterk geëvolueerd. We hebben een 'tertiarisatie' van de economie meegemaakt, die wordt gekenmerkt door een dalende activiteit in de primaire en verwerkende industrie ten voordele van de dienstensector. Bovendien heeft het fenomeen van de 'digitalisering' van de economie, die vaak wordt beschouwd als de 'vierde industriële revolutie' ook geleid tot grote veranderingen in de economische activiteit die alsmaar sterker gericht is op digitale technologieën zoals computers, mobiele toestellen, internet, het 'internet der dingen', robotisering en automatisering (Europese Commissie, 2017). Het gebruik van deze nieuwe technologieën heeft een invloed op alle productieprocessen en op de manieren om diensten te leveren, en dat leidt tot 'beroepswijzigingen' die betrekking hebben op de aard zelf van de functies en banen in de verschillende activiteitensectoren die de economie vormen.

Deze structurele en 'beroepswijzigingen' hebben de verwachtingen en de noden van de ondernemingen veranderd qua beroepskwalificaties en -competenties. Tijdens de fordistische periode van de massaproductie (de jaren 1930 tot 1970) was het vooral nodig om de producten of de productieprocessen te verbeteren. Dat vereiste vooral steeds meer innovatie. Die kwam er vooral door het bundelen van competenties die specifiek zijn voor de onderneming (Harcourt en Heywood, 2007). De verloning gekoppeld aan de anciënniteit was dus een loonbeleid dat bijzonder geschikt was voor het soort competentie dat moest ontwikkeld worden, en dat verklaart waarom dit beleid zo verspreid voorkwam in alle ontwikkelde landen.

De eerste fasen van een technologische golf, zoals we die momenteel meemaken, worden gekenmerkt door veel radicalere innovaties, zoals het uitvinden van nieuwe producten of processen (Audretsch en Thurik, 2001). De vereiste kennis voor radicale innovaties is vaak van wetenschappelijke aard. Die kennis wordt ontwikkeld in de onderzoekscentra van ondernemingen of universiteiten (of in het kader van een joint venture tussen beide). Ze wordt gecodificeerd in de vorm van een rapport, een octrooi of wetenschappelijke artikelen. Deze kennis kan dus worden doorgegeven tussen ondernemingen, in tegenstelling tot competenties die specifiek zijn voor een onderneming. Daarnaast doen werknemers alsmar meer kennis op buiten de onderneming, door met name eigen netwerken uit te bouwen (Sullivan en Baruch, 2009).

Naast ondernemingen die werk blijven maken van meer innovatie en voor wie de verloning gekoppeld aan de anciënniteit bijzonder geschikt is, worden er nieuwe activiteiten ontwikkeld bij nieuwe of bestaande ondernemingen, die meer gebaseerd zijn op een radicale innovatie. Deze nieuwe activiteiten vereisen meerdere competenties die men niet noodzakelijk leert door het beroep uit te oefenen. In dit geval is het mogelijk dat een loonbeleid dat enkel gebaseerd is op de anciënniteit niet volstaat om de competenties te ontwikkelen die de onderneming nodig heeft.

Daarnaast is het ook zo dat in de sectoren waar men aan het begin staat van een technologische golf, een groot aantal ondernemingen elkaar beconcurreren, maar slechts enkele daarvan zullen overleven en zullen de markt overheersen. Dit is het 'winners take all'-fenomeen: een voordeel, zelfs vrij gering (bijvoorbeeld op het vlak van technologie of kwaliteit van de dienstverlening), zal uiteindelijk leiden tot het bijna volledig overheersen van de markt en het uitschakelen van de concurrenten. In deze sectoren is het feit dat men voor de strategische functies over de beste werknemers beschikt van cruciaal belang voor het overleven van de onderneming: ofwel hebben ze de beste werknemers in huis en domineren ze de markt, ofwel hebben ze die niet en riskeren ze te verdwijnen.

Een andere evolutie is dat de markten alsmar internationaler worden. Hetzelfde geldt op de arbeidsmarkt voor kandidaten voor strategische functies. Om aantrekkelijk te zijn, moeten de ondernemingen dus een internationaal competitief loon aanbieden. Dat verklaart waarom de lonen zo hoog zijn voor bepaalde strategische arbeidsplaatsen.



### **3.2 De verwachtingen van de werknemers**

Werk neemt in het leven van de mensen een belangrijke plaats in. Het feit dat de werkomstandigheden niet voldoen aan de verwachtingen van de werknemers is een van de risicofactoren voor het ontstaan van psychische (burn-out ...) en fysieke (hart- en vaatziekten, ...) aandoeningen. Naast het feit dat dit negatieve gevolgen heeft voor de werknemers, leidt dit ook tot kosten voor de onderneming. Het feit dat het werk al dan niet voldoet aan de verwachtingen van de werknemers is daarnaast ook belangrijk voor de ondernemingen, omdat dit een impact heeft op de motivatie van de werknemers en op hun gehechtheid aan het bedrijf, wat uiteindelijk ook een invloed heeft op de resultaten van de ondernemingen.

De verwachtingen van de werknemers ten aanzien van hun werk zijn met name het voordeel dat het hen biedt (inhoud, nut, loopbaanperspectieven), de sfeer op de werkplaats (contacten met de collega's, de klanten enz.), en de erkenning, al dan niet financieel, van hun bijdrage aan de toegevoegde waarde van de onderneming.

Wat dit laatste aspect betreft, zijn elementen als billijkheid en organisatorische rechtvaardigheid bijzonder belangrijk (Forest, 2008). Volgens de theorie van de billijkheid weegt iedereen de voordelen die hij uit zijn job haalt af tegen de bijdrage die hij levert aan zijn bedrijf. Men zal zich billijk behandeld voelen als men van mening is dat de voordelen correct in verhouding zijn tot de bijdrage die men levert. Die perceptie hangt echter ook wel af van een vergelijking van die verhouding tussen voordeel en bijdrage, met die van andere personen die fungeren als referentiepersonen. Volgens de theorie van de organisatorische rechtvaardigheid evalueren mensen ook de middelen of de procedures waarin de organisatie voorziet om verschillende beloningen te verdelen, met name het systeem voor het evalueren van prestaties. Over het algemeen is aangetoond dat een loonbeleid dat als onbillijk ervaren wordt, met name leidt tot een daling van de prestaties bij de werknemers, meer werkverzuim en een hogere omzet (Della Torre et al, 2015).

In welke mate kunnen de verschillende vormen van loonbeleid de verwachtingen van de werknemers helpen inlossen?

#### ***Verloning gekoppeld aan de anciënniteit***

In de systemen van anciënniteitsverloning wordt het lage loon bij het begin van de loopbaan (in vergelijking met de andere vormen van verloningsbeleid) pas gecompenseerd na een bepaald aantal jaren in de onderneming te hebben doorgebracht (of in dezelfde sector als de anciënniteit overdraagbaar is van de ene onderneming naar de andere). Dat systeem kan dus passend zijn voor de werknemers die bereid zijn zich op lange termijn te engageren in de onderneming of de sector. Het is echter minder aantrekkelijk voor werknemers die er niet per se lang wensen te blijven. Dit geldt des te meer voor de werknemers met de meeste vaardigheden die van oordeel zijn dat ze meer zouden verdienen in een systeem waarin het loon gebaseerd is op hun eigen prestaties.

Shaw en Gupta (2007) toonden aldus aan dat de ondernemingen waar de verloning gebaseerd is op anciënniteit de neiging hebben om werknemers met gemiddelde vaardigheden te behouden, terwijl de ondernemingen waar de verloning gebaseerd is op de individuele prestaties er beter in slagen werknemers met bovengemiddelde vaardigheden te behouden (zie ook de geciteerde studies door Lucifora, 2015 en Baeten et al., 2019).

Vanuit het standpunt van de organisatorische rechtvaardigheid impliceert de procedure geen enkele evaluatie van de prestaties van de werknemers, die door deze laatste in vraag zou kunnen worden gesteld.

### **Verloning gekoppeld aan de prestaties**

In theorie berust de verloning gekoppeld aan de prestaties op het principe van een gelijkwaardigheid van de voordelen die de werknemer ervaart en zijn bijdrage aan de toegevoegde waarde van de onderneming. De moeilijkheid schuilt echter in de concrete toepassing ervan.

Voor bepaalde functies, zoals werknemers die per stuk werken of voor commerciële functies, kan de bijdrage van de werknemer geëvalueerd worden op basis van de bereikte resultaten. Voor andere functies is het moeilijker om voor elke afzonderlijke werknemer na te gaan welke bijdrage hij/zij heeft geleverd aan de toegevoegde waarde van de onderneming (hoe kan men de bijdrage beoordelen van een boekhouder, van een machinebestuurder? ...). In plaats van de resultaten zal men dan eerder het gedrag van de werknemer evalueren. Het evalueren van het gedrag impliceert wel twee moeilijkheden. De eerste moeilijkheid is de keuze van de evaluatiecriteria. We hebben kunnen vaststellen dat een slecht gekozen evaluatiecriterium het gedrag van de werknemers kan wijzigen en kan leiden tot een gedrag dat haaks staat op wat aanvankelijk werd beoogd. Er werd bijvoorbeeld aangetoond dat opleidingscentra die geëvalueerd werden op basis van de resultaten van hun deelnemers de neiging hadden om deelnemers te selecteren die meer kans hadden om goede resultaten te halen, waardoor de doelstelling werd ondermijnd om die mensen op te leiden die dat het meest nodig hadden (Heckman et al, 1997).

De tweede moeilijkheid is de bekwaamheid van degenen die evalueren om een oordeel te vellen dat aanvaard zal worden door de geëvalueerde werknemers. Een enquête die werd gehouden bij openbare instellingen in het Verenigd Koninkrijk heeft aangetoond dat het invoeren van een loonbeleid gekoppeld aan de individuele prestaties tot meer jaloezie en verdeeldheid leidde als de doelstellingen niet duidelijk gedefinieerd zijn, als de managers de job onvoldoende kennen om die te evalueren of als het werk op zich moeilijk te evalueren is (Mardsen et al., 2000). Over het algemeen zijn degenen die evalueren vaak de hiërarchische meerderen omdat zij de werknemers die geëvalueerd moeten worden het best kennen. Die nauwe band leidt tot twee soorten vertekeningen. De eerste is de vertekening van de toegeeflijkheid: de hiërarchische meerderen zijn terughoudend om lage scores te geven aan hun ondergeschikten. Dit fenomeen manifesteert zich des te sterker als de hiërarchische verantwoordelijke de werknemer al lang kent en als de evaluatie een belangrijke rol speelt bij het bepalen van het loon. De andere vertekening is die van de centraliteit: de hiërarchische verantwoordelijken hebben de neiging om de evaluaties eerder te richten op een norm dan om een duidelijk onderscheid te maken tussen de prestaties van hun ondergeschikten (Léné, 2008).

Deze problemen zijn inherent aan de evaluatie van de individuele prestaties en stellen zich dus niet als de verloning gebaseerd is op de prestatie van een groep werknemers. Hoe meer de evaluatie van de prestatie echter gebaseerd is op een grote groep, hoe minder de werknemer het verband ziet tussen zijn persoonlijke bijdrage en de verkregen beloning (Gerhart et al 2009, Nyberg et al, 2018). Als men de prestaties evalueert op het niveau van de onderneming in haar geheel, dan zijn er verschillende systemen mogelijk. Het loon van de werknemer kan gekoppeld zijn aan de prestatie van de onderneming via een winstdeelnemingsplan (zoals het systeem van de winstpremies in België) of via het aandeelhouderschap van werknemers (aandelenopties, aandelen). Het is ook mogelijk om niet-financiële doelstellingen te definiëren zoals de groei van de verkoop, een daling van het energieverbruik, of het beter naleven van deadlines (dit is het principe van het systeem van de resultaatsgebonden niet-recurrente voordelen in België), wat de groei van de onderneming op lange termijn meer kan ondersteunen (Gerhart et al 2009).

De verloning gekoppeld aan de prestatie kan ook een impact hebben op de sfeer op de werkplaats. Als de prestaties geëvalueerd worden voor een groep werknemers, dan moedigt dat aan om samen te werken, waardoor dat dus meer geschikt is als de taken onderling afhankelijk zijn (Gerhart et al 2009). Indien ze bovendien voordelen opleveren voor de ondersteunende functies, kunnen bonussen gekoppeld aan de resultaten van de onderneming een middel zijn om hun onmisbare rol te erkennen voor de goede werking van de onderneming. De evaluatie van individuele prestaties moedigt daarentegen maar weinig aan tot samenwerking en het delen van kennis (Gerhart et Fang, 2014), en kan dus contraproductief zijn wanneer de taken onderling afhankelijk zijn. Als dit te ver wordt gedreven, dan kan de individuele verloning gekoppeld aan de prestatie in bepaalde gevallen leiden tot stress, aanzetten tot het nemen van buitensporige risico's en in extreme gevallen zelfs leiden tot afwijkende gedragingen zoals het saboteren van het werk van collega's of het vervalsen van de resultaten (Gerhart et al., 2009; Gerhart en Fang, 2014; De Meulenaere, 2016).

De goede werking van een loonbeleid gekoppeld aan de prestatie hangt dus sterk af van de toepassing ervan in de praktijk. Als aan de voorwaarden is voldaan, dan kan de verloning gekoppeld aan de prestatie tot heel goede resultaten leiden, maar als dat niet het geval is, dan kan het tot bijzonder slechte resultaten leiden (Gerhart et al., 2009).

### ***Verloning gekoppeld aan de competentie***

De verloning gekoppeld aan de competentie is ook een manier om de bijdrage van de werknemers aan de toegevoegde waarde van de onderneming te erkennen, voor zover deze verband houdt met de beheersing van bepaalde competenties. Aangezien de certificering van het verwerven van competenties echter via evaluatieprocedures verloopt, kan men geconfronteerd worden met hetzelfde soort problemen als voor het evalueren van de individuele prestaties, die te maken hebben met de subjectiviteit van de evaluatie (Léné, 2008). Een ander probleem kan verband houden met het feit dat werknemers ontmoedigd kunnen zijn als de competenties die ze hebben verworven niet worden gebruikt (Leritz, 2012) of indien ze niet worden vergoed zoals aanvankelijk was voorzien, wat het geval kan zijn bij budgettaire beperkingen van de onderneming (Léné, 2008).

Als de verloning gekoppeld aan de competentie de mogelijkheid biedt om de werknemers polyvalent te maken, dan stimuleert dat de samenwerking en de communicatie tussen de werknemers waarvan de taken onderling verwisselbaar zijn (Leritz, 2012). Aangezien de werknemers bovendien zicht hebben op een groot aantal taken binnen de onderneming, begrijpen zij beter waarom elke taak binnen een volledig proces moet worden uitgevoerd, wat ook hun zelfstandigheid en hun motivatie doet toenemen (Shaw et al., 2005). De motivatie van de werknemers kan ook worden versterkt door het feit dat zij het gevoel hebben dat de onderneming in hen investeert door hen de mogelijkheid te geven om hun competenties uit te breiden (Shaw et al., 2005).

### ***Evolutie van de verwachtingen van de werknemers op het vlak van loopbaanperspectieven en verloning***

Aangezien de anciënniteitsverloning vooral passend is voor de werknemers die bereid zijn om zich voor een lange termijn te engageren in dezelfde onderneming of in dezelfde sector, is het interessant te weten of de werknemers van de laatste generaties (vrijwillig) mobieler zijn dan hun oudere collega's. In dat geval zouden de verloningssystemen naargelang de anciënniteit minder dan vroeger voldoen aan de verwachtingen van de werknemers op het vlak van loopbaanperspectieven en verloning.

Een aantal auteurs stellen dat de werknemers van de generatie Y (geboren tussen 1979 en 1994) intrinsiek mobieler zijn dan de werknemers van de vorige generaties. Volgens Pichault en Pleyers (2012) zijn deze studies gebaseerd op weinig betrouwbare gegevens: in vele gevallen gaat het om universiteitsstudenten die over het algemeen verbonden zijn aan de instelling waar de auteur van het onderzoek vandaan komt; sommige auteurs staven hun beweringen door een beroep te doen op persoonlijke anekdoten; anderen bedenken een fictief geval op basis waarvan ze reacties en adviezen verzamelen van diverse managers en consultants.

De enquête die door Pichault en Pleyers werd gehouden bij 851 werknemers, werklozen en niet-werkenden in België toont immers aan dat jonge werknemers meer dan hun oudere collega's te kennen geven dat ze willen veranderen. Dat gaat echter niet noodzakelijk over het veranderen van werkgever, dat kan ook gaan over het veranderen van activiteit bij dezelfde werkgever.

Over de voorkeur qua verloning bestaat er geen consensus. De enquête die door de Vlerick school en vacature.com werd gehouden bij 3.622 werknemers in Vlaanderen toont aan dat binnen de categorie operationele werknemers, de meeste (78 %) werknemers jonger dan 30 jaar een loon verkiezen dat gebaseerd is op hun eigen prestaties in plaats van jaarlijkse vaste loonsverhogingen<sup>17</sup>, terwijl bij de 45-plussers slechts de helft de voorkeur geeft aan dit soort verloning. Anderzijds blijkt de enquête van Nils en Dossche (2015) die werd gehouden bij 1923 mensen in België<sup>18</sup> dat de voorkeur voor een vast of variabel loon niet of maar weinig varieert naargelang de leeftijd.

Er kunnen twee opmerkingen gemaakt worden met betrekking tot deze vergelijkingen tussen leeftijdscategorieën. De eerste opmerking is dat het ingewikkeld is om na te gaan of de verschillen die worden vastgesteld tussen leeftijdscategorieën het resultaat zijn van verschillen tussen generaties of gewoon verband houden met het feit dat mensen worden vergeleken op verschillende momenten in hun levenscyclus. Het is inderdaad mogelijk dat het bij alle generaties zo is dat werknemers mobieler zijn als ze jong zijn, omdat het namelijk tijd vergt om de job te vinden die het best bij hen past. De tweede opmerking is dat zelfs als er verschillen bestaan qua gedragingen of verwachtingen tussen leeftijdscategorieën, deze verschillen vaak geringer zijn dan deze die verband houden met de sociale klasse of het opleidingsniveau.

De verwachtingen van de werknemers qua verloning kunnen ook verschillende naargelang de functie die men uitoefent. Bij strategische arbeidsplaatsen ligt de variabiliteit van de prestaties potentieel hoog, want hoe beter de prestatie, hoe beter de resultaten van de onderneming zullen zijn. Indien de kwaliteit van de prestatie meetbaar is, zou een verloning gebaseerd op de individuele prestatie moeten worden aanvaard en zelfs worden gewenst door werknemers die vertrouwen hebben in hun capaciteiten.

---

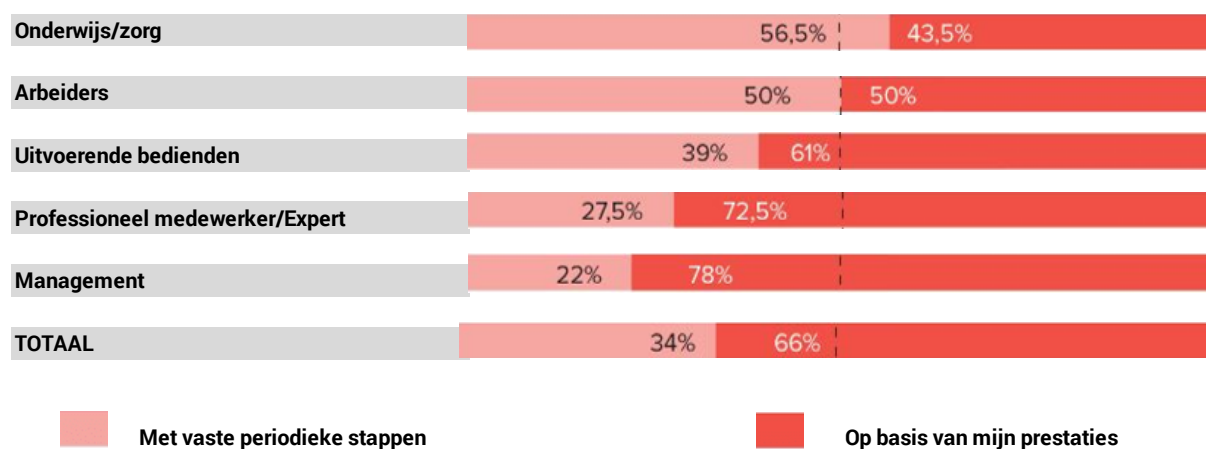
<sup>17</sup> De enquête stelt 6 scenario's voor waarbij de ondervraagde persoon moet aangeven welk hij verkiest. Scenario 1: het loon stijgt met de anciënniteit gedurende 20 jaar; Scenario 2: het loon stijgt met de anciënniteit gedurende 5 tot 10 jaar. Daarna varieert het loon op basis van de resultaten van de onderneming; Scenario 3: het loon stijgt met de anciënniteit gedurende 5 tot 10 jaar. Daarna varieert het loon op basis van de individuele resultaten; Scenario 4: Het vast loon stijgt tot een bepaald vastgelegd niveau, boven de marktwaarde, aan een tempo dat afhangt van de individuele resultaten. Er wordt een bonus voorzien als de resultaten van de onderneming positief zijn; Scenario 5: Het vast loon stijgt tot een bepaald vastgelegd niveau, boven de marktwaarde, aan een tempo dat afhangt van de individuele resultaten. Daarna varieert het loon op basis van de individuele resultaten. Scenario 6: Het vast loon stijgt tot een bepaald niveau van de marktwaarde, aan een tempo dat afhangt van de individuele resultaten. Daarna varieert het loon op basis van de individuele resultaten en er wordt een bonus voorzien als de resultaten van de onderneming positief zijn. Indien de ondervraagde persoon voor scenario 1, 2 of 3 kiest, dan gaan we ervan uit dat hij de voorkeur geeft aan jaarlijkse vaste loonsverhogingen; Als hij kiest voor scenario 4, 5 of 6, dan gaan we ervan uit dat hij de voorkeur geeft aan een loon gebaseerd op zijn eigen prestaties.

<sup>18</sup> 50 % van de werknemers werkt bij partnerbedrijven van la Chaire LaboRH (Axa, HeidelbergCement, Proximus, Total en UCB), en 50 % komt uit alle segmenten van de Belgische bevolking (studenten, werkzoekenden, werknemers en zelfstandigen).

Dit zou minder het geval moeten zijn voor ondersteunende functies waar er dan weer zo stabiel mogelijke prestaties worden gevraagd. De loonverschillen tussen werknemers die voldoen aan de vereiste normen en zij die er niet aan voldoen, mogen dan misschien wel aanvaard worden; ze kunnen daarentegen minder gerechtvaardigd lijken bij werknemers die wel voldoen aan de gevraagde criteria. Loonverschillen gebaseerd op individuele evaluaties kunnen bijgevolg als geforceerd of willekeurig worden beschouwd. Hetzelfde geldt voor loonverschillen gebaseerd op anciënniteit of ervaring die soms als te groot kunnen ervaren worden voor eenzelfde prestatie.

Het feit dat werknemers verschillende verwachtingen kunnen hebben naargelang de functies die ze uitoefenen, lijkt te worden bevestigd door de enquête van de Vlerick school en vacature.com waaruit blijkt dat er grote verschillen zijn tussen functies inzake de voorkeur qua verloning. Zo geeft 78 % van de managers de voorkeur aan een loon gebaseerd op hun eigen prestaties, terwijl dit soort verloning slechts wordt gekozen door 61 % van de operationele bedienden en door 50 % van de arbeiders.

**Grafiek 3-1: Resultaten enquête over voorkeuren loonvorming voor enkele functieprofielen**

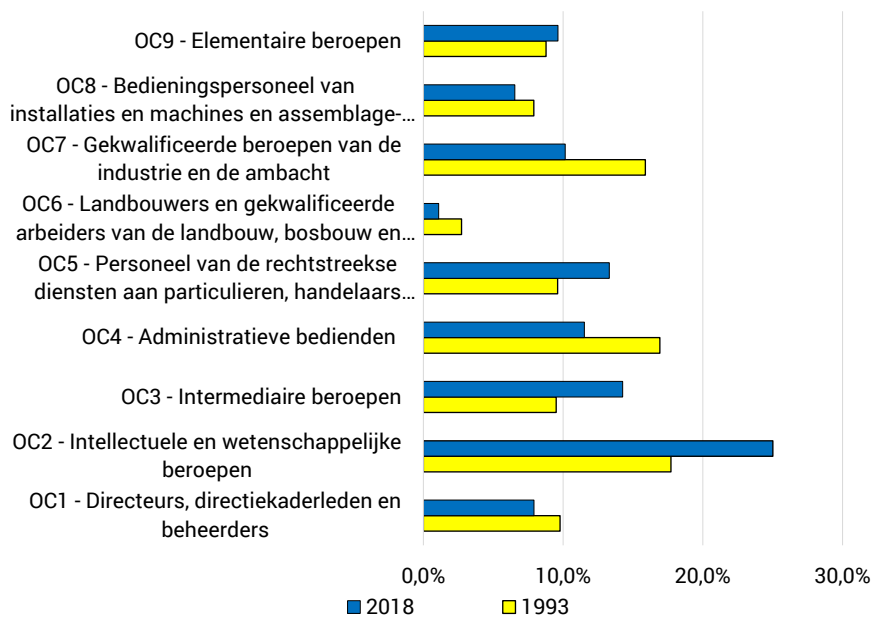


Bron: Vlerick Business School en vacature.com (2019)

We merken hierbij op dat het waarschijnlijk is dat het percentage respondenten dat de voorkeur geeft aan een verloning gebaseerd op de eigen prestaties wordt overschat. Er is immers aangetoond dat mensen zichzelf over het algemeen zeer positief evalueren (Zell et al., 2020). Het is dus niet verrassend dat de meeste werknemers denken dat ze erbij zullen winnen als hun loon gebaseerd is op hun individuele resultaten. Het is dus meer het verschil tussen de categorieën werknemers die relevante informatie oplevert in plaats van het niveau van het percentage voor een specifieke categorie.

Kortom, het is niet duidelijk of de voorkeur van de recentste generaties werknemers over het algemeen minder dan bij hun oudere collega's uitgaat naar lange loopbanen bij eenzelfde onderneming met een loon gebaseerd op anciënniteit. Het is ook mogelijk dat de samenstelling van de voorkeuren binnen een generatie doorheen de tijd geëvolueerd is, parallel met de evolutie van de samenstelling van de profielen van de werknemers.

We stellen op basis van de Enquête naar de Arbeidskrachten (Eurostat) bijvoorbeeld vast dat de samenstelling van de functies uitgeoefend door de werknemers sterk is gewijzigd tussen 1993 en 2018, en dat kan niet los worden gezien van de eerder aangehaalde technologische evoluties. We moeten echter de vraag stellen of de aangeboden verloningssystemen wel overeenstemmen met de huidige uiteenlopende verwachtingen van de werknemers. Volgens de Vlerick-Vacature-enquête zouden de meeste werknemers er echter voor kiezen om hetzelfde verloningssysteem dat ze nu hebben te behouden (of dit nu een loon is gekoppeld aan de anciënniteit of aan de individuele prestaties).

**Grafiek 3-2: Verdeling van de functies van de loontrekkenden in België**

Bron: Eurostat

### 3.3 De kosten-batenverhouding van het loonbeleid

Tot nu werden de verschillende verloningssystemen geanalyseerd met het oog op de winst die ze konden opleveren qua ontwikkeling van competenties en de mate waarin ze konden voldoen aan de verwachtingen van de werknemers.

Om het loonbeleid van een onderneming te evalueren moet men ook rekening houden met de kosten ervan. Deze worden deels gegenereerd door het loon dat wordt gestort aan de werknemers (afhankelijk van de parameters van het loonbeleid) en anderzijds door de kosten die verband houden met het beheer van het systeem.

Uit de voorbije paragrafen is gebleken dat eenzelfde verloningssysteem heel variabele inkomsten kan genereren naargelang de ondernemingen en de functies. Gezien de kosten dan weer vrij stabiel zijn, zal de kosten-batenverhouding van een verloningssysteem in hoge mate afhangen van de specifieke kenmerken van de onderneming en van de categorieën personeel die onder het systeem vallen.

#### **Anciënniteitsverloning**

De beheerskosten van een beleid inzake anciënniteitsverloning zijn zeer gering. Zodra de barema's immers zijn vastgelegd, hoeft men die alleen nog maar toe te passen. Het grootste deel van de kosten is dus de totale loonsom.

Zoals we eerder hebben gezien bestaat een van de doelstellingen van het systeem gekoppeld aan de anciënniteit erin competenties te ontwikkelen die specifiek zijn voor de onderneming. Daarom is het loon tijdens de eerste dienstjaren, d.i. de tijd om de vereiste competenties voor de job te verwerven (hoelang hangt af van de complexiteit van de functie), lager dan in de andere verloningssystemen, maar dat wordt vervolgens gecompenseerd door een hoger loon om de werknemer aan te moedigen om bij de onderneming te blijven werken. Dat biedt aan de onderneming de mogelijkheid om werknemers te houden die hun job kennen en om zo de eventuele opleidingskosten te laten renderen en te besparen op wervings- en ontslagkosten.

De kosten-batenverhouding zal dus afhangen van het evenwicht tussen de periode waarin het loon lager is dan dat in de andere verloningssystemen en de periode waarin het loon meer bedraagt dan dat in de andere systemen. Dit hangt af van de parameters van het systeem (loonniveau bij aankomst, de helling van de curve en de duur van de groei) en van de specifieke kenmerken van de functie: hoe hoger het startloon ten aanzien van het loon van de andere systemen, en hoe steiler de helling van de curve en hoe langer de duur van de groei ten aanzien van de complexiteit van de job, hoe hoger de kosten-batenverhouding van het systeem zal zijn.

Naast de parameters van het systeem hangt de kosten-batenverhouding ook af van de personeelsstructuur. Op het niveau van de onderneming in haar geheel is er immers een bepaald evenwicht nodig tussen het aandeel van werknemers die recent zijn aangeworven (of jonge werknemers indien de verloning eerder gekoppeld is aan de ervaring dan aan de anciënniteit), van wie het loon lager is dan in de andere verloningssystemen, en het aandeel van de werknemers die er langer werken (of ouder zijn), van wie het loon hoger is. Om de kosten-batenverhouding in evenwicht te houden, moet de onderneming dus voldoende aanwerven (afhankelijk van de parameters van het systeem), en moet zij meer specifiek voldoende jongeren aanwerven als de verloning gebaseerd is op de ervaring. Ondernemingen die in moeilijkheden zitten en die weinig aanwerven zien hun kosten-batenverhouding stijgen door de veroudering van het personeel.

Samengevat stijgt de kosten-batenverhouding van de verloning naargelang de anciënniteit of de ervaring in theorie met de gemiddelde leeftijd van het personeel van de ondernemingen.

Op basis van gegevens van bedrijven in België zijn Cataldi et al. (2012) en Vandenberghe et al. (2013) van mening dat een stijging van de verhouding van oudere werknemers (50-plussers) leidt tot een daling van de gemiddelde productiviteit van de ondernemingen die niet wordt gecompenseerd door een vergelijkbare daling van de gemiddelde loonkosten. Kampelmann et al. (2018) tonen dat voor wat de gekwalificeerde werknemers betreft, de stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel leidt tot een stijging van de gemiddelde loonkosten en van de gemiddelde productiviteit van de ondernemingen, met een hogere stijging van de loonkosten dan van de productiviteit.

Opmerking over de evaluatie van het verband tussen de gemiddelde leeftijd van het personeel en de gemiddelde productiviteit van de ondernemingen: volgens de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2014) is de voornaamste beperking van de aanpak van Cataldi et al. (2012) en Vandenberghe et al. (2013) zijn vermogen om de mogelijke endogene vertekening van de verdeling van de leeftijdsgroepen tussen de ondernemingen te corrigeren. Zo zal een onderneming waarvan de productiviteit daalt, geneigd zijn om weinig mensen aan te werven, wat automatisch leidt tot een veroudering van het personeel in de onderneming. De daling van de productiviteit zou op dat moment een oorzaak en geen gevolg zijn van de veroudering van het personeel. We merken daarnaast op dat andere studies die in het buitenland zijn uitgevoerd (Aubert en Crépon, 2003 voor Frankrijk; Cardoso et al., 2010 voor Portugal; Van Ours en Stoeldraijer, 2011 voor Nederland) geen negatieve invloed van de oudere werknemers op de productiviteit van de ondernemingen vaststellen. Een andere beperking van deze studies die wordt aangehaald door de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid is het feit dat ze betrekking hebben op alle ondernemingen en werknemers.

De Meulenaere et al. (2016), eveneens gebaseerd op Belgische gegevens, tonen zo aan dat de impact van de leeftijd op de productiviteit afhangt van de manier waarop de leeftijd verdeeld is in de onderneming. Meer diversiteit bij het personeel qua leeftijd van de werknemers verhoogt de gemiddelde productiviteit van de ondernemingen, wat volgens hen met name te verklaren valt door de overdracht van kennis en ervaring tussen oudere en jongere werknemers. Als die diversiteit echter gepolariseerd wordt, dat wil zeggen als er homogene leeftijdsgroepen bestaan die sterk verschillen qua leeftijd, dan is de impact op de productiviteit negatief, wat kan worden verklaard door het feit dat de uitwisseling tussen de leeftijdsgroepen dan eerder beperkt is.

Ten slotte moet bij de vergelijking van de kosten-batenverhouding van de verschillende vormen van verloningsbeleid ook rekening worden gehouden met de aantrekkelijkheid ervan voor de werknemers. Zo zijn de systemen van anciënniteitsverloning bijvoorbeeld passender voor de werknemers die bereid zijn zich op lange termijn te engageren in de onderneming, en maken ze het meer mogelijk de werknemers met gemiddelde vaardigheden te behouden, terwijl de werknemers met de hoogste vaardigheden de neiging zullen hebben om, bij overigens gelijke omstandigheden, te worden aangetrokken tot verloningssystemen die op hun eigen prestaties gebaseerd zijn.

### ***Verloning gekoppeld aan de prestaties***

Als de prestaties individueel geëvalueerd worden, dan zal er een duurdere infrastructuur nodig zijn, omdat men een evaluatieprocedure moet uitwerken en omdat de managers een deel van hun tijd moeten besteden aan het evalueren van de werknemers van hun team. Gezien de hoge kosten van deze infrastructuur moet een dergelijk systeem, om rendabel te zijn, ingevoerd worden waar de winst het hoogst zal zijn. Zo is het niet noodzakelijk relevant om dit systeem in te voeren voor functies waarbij de prestaties niet sterk variëren, zoals het geval is voor ondersteunende functies. Het kan daarentegen zelfs veel vergen qua motivatie, indien dat leidt tot een gevoel van onrechtvaardigheid in het geval dat de loonverschillen maar weinig gerechtvaardigd zouden lijken. Een systeem gebaseerd op de individuele prestaties kan echter wel hoge winsten genereren indien het wordt ingevoerd voor strategische functies, omdat dat de mogelijkheid biedt om de meest competente werknemers aan te trekken en te houden.

Hoe groter de groep werknemers die moet geëvalueerd worden, hoe minder het beheer van het systeem kost, omdat men minder evaluaties moet doen. Als de prestaties bovendien geëvalueerd worden op het niveau van een team, een productie-eenheid of de onderneming, dan houden de kosten min of meer rechtstreeks verband met de resultaten van de onderneming. Het verband is rechtstreeks als de bonus gebaseerd is op de winst van het bedrijf, zoals dat het geval is voor de winstpremies, of minder rechtstreeks als de bonus gekoppeld wordt aan niet-financiële doelstellingen, zoals de groei van de verkoop of een lager energieverbruik, zoals dat het geval kan zijn voor niet-recurrente resultaatsgebonden bonussen.

### ***Verloning gekoppeld aan de competentie***

De verloning gekoppeld aan de competentie vereist dat men beschikt over een opleidings- en certificeringssysteem voor de verworven competenties (Leritz, 2012). Dat kan duur lijken als er geen extern opleidingssysteem bestaat (bijvoorbeeld op sectorniveau) en de onderneming dat dus intern moet ontwikkelen. Dat kan trouwens nodig zijn als men competenties die in de praktijk zijn verworven in de onderneming wil valoriseren.

De loonkosten hangen af van de coëfficiënt (bijvoorbeeld de stijging van het vast loon of de premie) die gekoppeld is aan het verwerven van de competentie.

De winst hangt af van de manier waarop de verworven competentie gebruikt wordt en biedt de mogelijkheid om de prestaties van de onderneming te verbeteren. Indien de verworven competenties uiteindelijk niet allemaal nuttig zijn voor de uit te voeren taken in de onderneming, of als ze nuttig zijn voor de taken maar de coëfficiënt gekoppeld is aan het verwerven van competenties te hoog is, kunnen de kosten de baten overschrijden.

Een ander voordeel van de verloning gekoppeld aan de competentie is dat ze de polyvalentie van de werknemers verhoogt, wat maakt dat de onderneming de werknemers verschillende taken kan geven naargelang de veranderende vraag op de markt of naargelang de roulatie van het personeel (Shaw et al., 2005; Leritz, 2012). Dat biedt aan de onderneming met name de mogelijkheid om te besparen op de werving en het ontslag van werknemers.



### 3.4 De werking van de arbeidsmarkt

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat voor een onderneming de kosten-batenverhouding van een verloningssysteem naargelang de anciënniteit (of de ervaring) toeneemt met het aandeel aan oudere (of oude) werknemers in de onderneming. Zoals we hebben gezien is dit het gevolg van het principe van de verloning gekoppeld aan de anciënniteit, waarbij het loon tijdens de eerste dienstjaren lager is dan in andere verloningssystemen en daarna hoger is om de werknemer aan te moedigen om bij de onderneming te blijven. Het feit dat de gemiddelde loonkosten per productie-eenheid<sup>19</sup> hoger liggen in ondernemingen die oudere of oude personeelsleden hebben, is dus inherent aan dit verloningssysteem. De vraag is of deze situatie er niet toe leidt dat te veel oude werknemers de arbeidsmarkt verlaten.

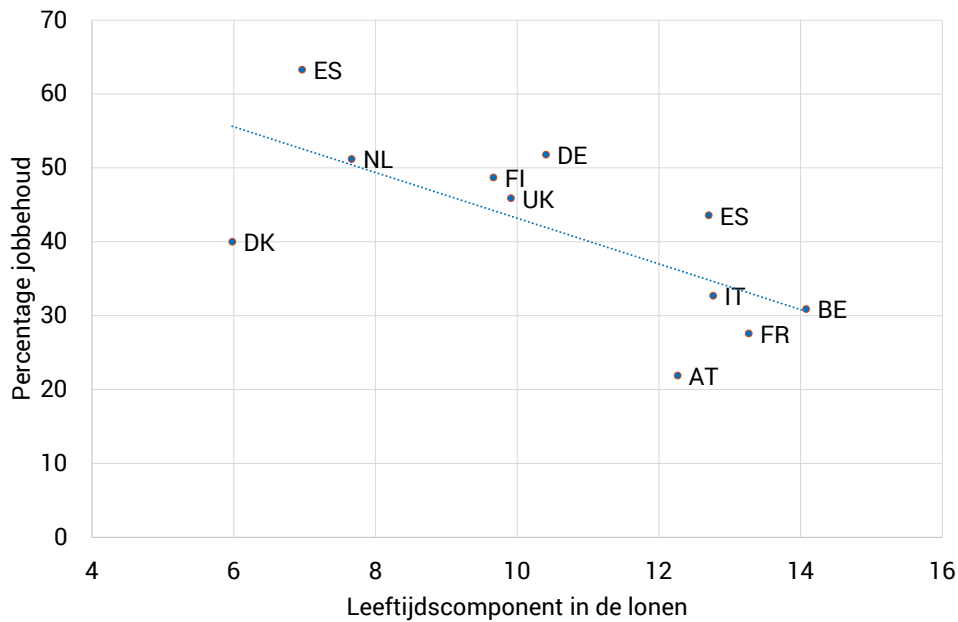
Het is inderdaad mogelijk dat, gezien de parameters van het systeem (loonniveau bij aanvang, helling van de curve en duur van de loongroei), de mogelijkheden om competenties te ontwikkelen die specifiek zijn voor de onderneming, en de structuur van het personeel, de kosten-batenverhouding van het systeem te hoog is voor de ondernemingen. Om het systeem houdbaarder te maken, zouden de ondernemingen dan proberen om hun personeel te verjongen.

Bovendien verhoogt het verloningssysteem dat gekoppeld is aan anciënniteit of aan ervaring het reserveloon (d.w.z. het loon waaronder de werknemer niet zou willen worden aangeworven) van de oudere werknemers, aangezien in het verloningssysteem gekoppeld aan de anciënniteit of de ervaring het loon aan het einde van de loopbaan hoger is dan in de andere verloningssystemen. Sommige oudere werknemers zouden aldus problemen ondervinden om een job te vinden die een vergelijkbaar loon biedt als hun vroegere baan. Ook al kunnen tal van factoren ervoor zorgen dat werknemers een lager loon aanvaarden als ze van job veranderen (bijvoorbeeld de interesse voor de nieuwe job, een beter evenwicht tussen werk en privé, een minder zware werklast, kortere trajecten van en naar het werk, ...), ze kunnen er ook toe bijdragen dat men de oudste werknemers minder goed aan het werk kan houden.

Op basis van de werkzaamheden van de OESO is de Hoge Raad voor Werkgelegenheid van mening dat de verloning naargelang de anciënniteit of de ervaring de positie van de oudste werknemers op de arbeidsmarkt in België inderdaad kwetsbaarder kan maken. Deze analyse berust met name op de vaststelling dat België tegelijkertijd een van de landen is waar het loon het meest stijgt met de leeftijd, en waar men de oudste werknemers het minst aan het werk kan houden (Grafiek 3-3).

---

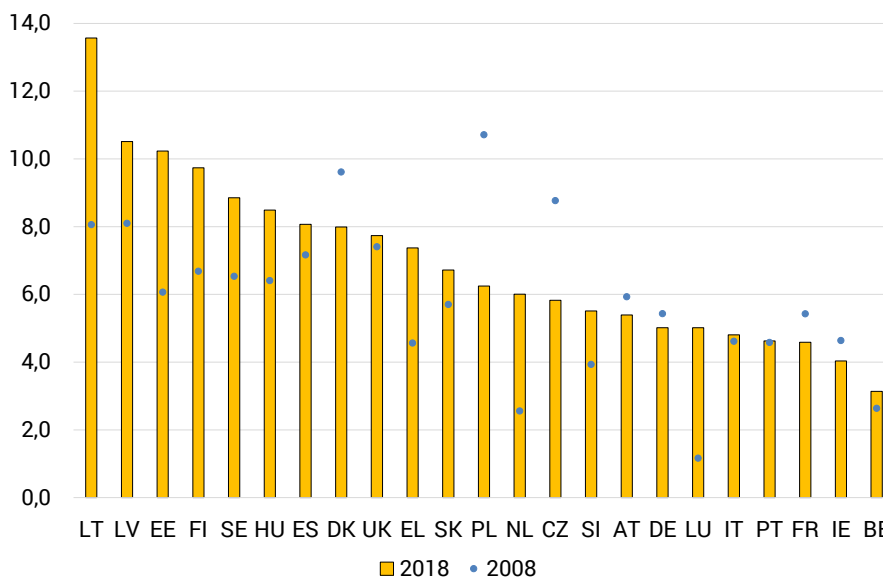
<sup>19</sup> De loonkosten per productie-eenheid is de verhouding tussen de loonkosten per uur en de zichtbare productiviteit van de arbeid.

**Grafiek 3-3: Component gekoppeld aan de leeftijd en percentage jobbehoud**

Noot: de component gekoppeld aan de leeftijd toont de geschatte groei van het loon (op basis van een econometrische regressie) bij de overgang van 40-49 jaar naar 50-59 jaar. Het percentage jobbehoud is het deel van de werknemers van 60-64 jaar met een anciënniteit van meer dan 5 jaar ten opzichte van het totaal van de werknemers van 55-59 jaar die vijf jaar daarvoor werden geanalyseerd. De gegevens hebben betrekking op het jaar 2012.

Bron: OESO (2018d), gepubliceerd in HRW (2020).

De HRW toont bovendien ook aan dat het wervingspercentage van ouderen bijzonder laag is in België in vergelijking met de andere landen (Grafiek 3-4)

**Grafiek 3-4: Wervingspercentage van oudere werknemers (55-64 jaar)**

Opmerkingen: het wervingspercentage wordt gemeten door voor het volledige personeelsbestand te kijken naar het aandeel oudere werknemers tussen 55 en 64 jaar dat minder dan een jaar anciënniteit heeft.

Bron: OESO (2019b), gepubliceerd in HRW (2020)

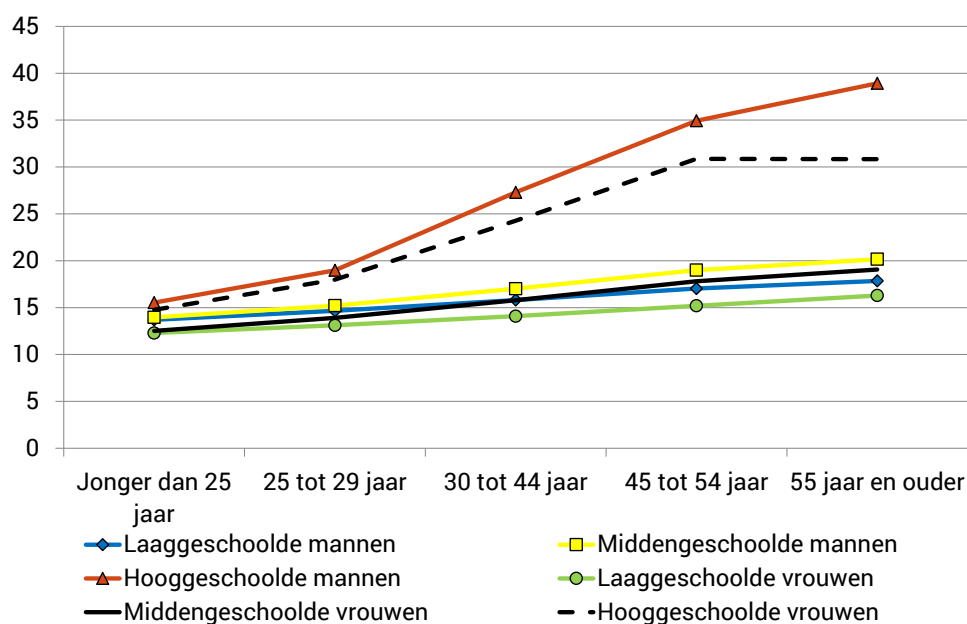
Het is echter niet mogelijk om op basis van eenvoudige verbanden te stellen dat er een causaal verband bestaat tussen de verloning gekoppeld aan de anciënniteit of de ervaring en het percentage jobbehoud van ouderen of hun wervingspercentage. Er zijn immers andere factoren dan de stijging van de lonen naargelang de leeftijd die deze resultaten kunnen verklaren.

Zo waren er in de periode waarin de gegevens van Grafiek 3-3 werden ingezameld bepaalde landen zoals België die maatregelen hadden ingevoerd die ouderen de mogelijkheid boden om de arbeidsmarkt vervroegd te verlaten. Om te vermijden dat dit de analyse zou vertekenen, observeert de OESO het percentage jobbehoud voor werknemers met een vrij hoge leeftijd (60+), dat wil in principe zeggen, zij die geen gebruik hebben gemaakt van de maatregelen om vervroegd de arbeidsmarkt te verlaten. Deze factor zou dus weinig invloed moeten hebben op het verband.

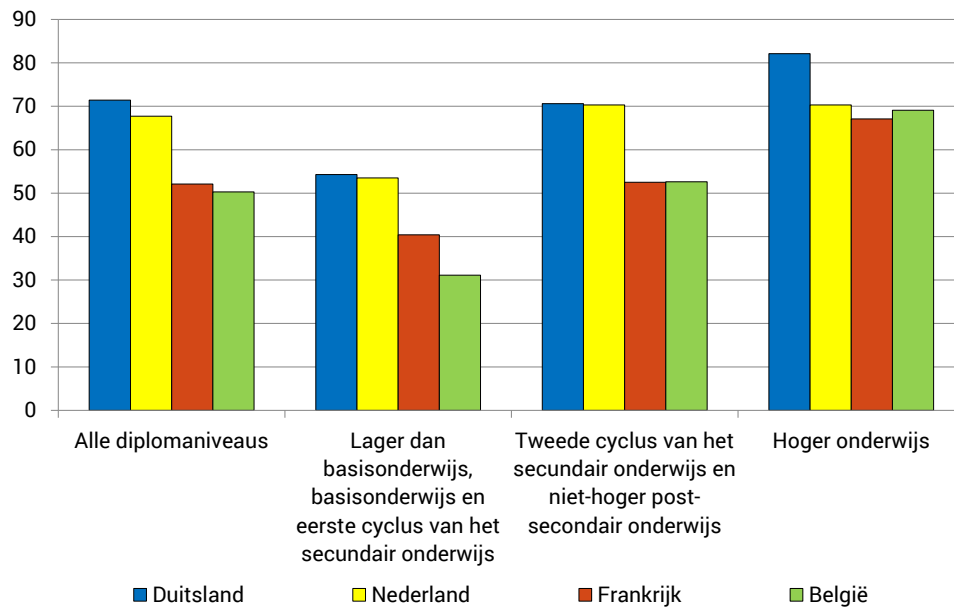
Volgens de HRW (2019) is er een andere factor die het lage percentage jobbehoud van oudere werknemers op de arbeidsmarkt kan verklaren, het feit dat bepaalde vooroordelen over werknemers van 50 jaar en ouder hardnekkig blijven voortbestaan. Ondanks de antidiscriminatiewetgeving die verbiedt om leeftijdsriteria te vermelden in jobadvertenties, zijn er toch hinderpalen die blijven bestaan, zowel bij de werkzoekenden zelf als bij de werkgevers, maar ook bij de tussenpersonen (Baert et al., 2016, geciteerd door HRW, 2019).

Een ander argument dat zou aantonen dat de verloning gekoppeld aan de anciënniteit/ervaring niet de enige factor is die verantwoordelijk is voor de problemen die ouderen op de arbeidsmarkt ervaren, is het feit dat de groei van de lonen naargelang de leeftijd hoofdzakelijk verband houdt met werknemers die een diploma hoger onderwijs hebben (Grafiek 3-5). Ook al ligt het tewerkstellingspercentage van ouderen die een dergelijk diploma hebben lager in België dan in Duitsland en in Nederland, het verschil is veel geringer dan het verschil dat wordt vastgesteld voor de minder gekwalificeerden (Grafiek 3-6), terwijl voor die laatsten het loon maar vrij weinig stijgt met de leeftijd. Deze analyse berust echter ook op beschrijvende statistieken die niet toelaten een causaal verband vast te stellen tussen de verloning gekoppeld aan de anciënniteit/ervaring en het jobbehoud van de ouderen.

**Grafiek 3-5: Loonverloop volgens scholingsgraad opgesplitst naar leeftijd (brutolonen in 2014)**



Bron: Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2014)

**Grafiek 3-6: Tewerkstellingspercentage ouderen (55-64 jaar) per niveau van het diploma**

Noot: het tewerkstellingspercentage is de verhouding tussen de bevolking die aan het werk is en de bevolking op arbeidsleeftijd.

Bron: Eurostat (EAK, gegevens van 2018)

Voor wat betreft de werken gebaseerd op econometrische ramingen, stellen Freemel et al. (2018) dat in Oostenrijk de gemiddelde leeftijd om de arbeidsmarkt te verlaten, lager ligt bij ondernemingen waar het loon meer stijgt met de leeftijd, bij overigens gelijke omstandigheden.

Voor zover wij weten is voor België de enige studie waarin een causaal verband wordt vastgesteld tussen de loonkosten van de ouderen en hun jobbehoud de studie van Albanese en Cockx (2019). Deze auteurs stellen vast dat in ondernemingen waar de mechanismen om de arbeidsmarkt vervroegd te verlaten vaak worden gebruikt, de invoering van de beperking van de werkgeversbijdragen gericht op oudere werknemers het jobbehoud van oudere werknemers doet toenemen. Anders gezegd, indien er geen beperking van de bijdrage zou zijn, zouden de loonkosten van een niveau zijn geweest dat zou hebben geleid tot een groter aantal vertrekken. De verloning naargelang de anciënniteit/ervaring kan hier echter niet in vraag worden gesteld omdat dit effect hoofdzakelijk wordt vastgesteld in de verwerkende industrie (en in deze sectoren meer specifiek bij de lage lonen) waar dit type verloning zoals we al hebben gezien, niet vaak voorkomt. In de diensten waar de verloning gekoppeld aan de anciënniteit/ervaring vaker voorkomt, heeft de daling van de bijdrage geen effect op het percentage jobbehoud van de ouderen in de onderneming. Voor de auteurs kan dit echter verklaard worden door het feit dat de maatregelen om vervroegd de arbeidsmarkt te verlaten maar weinig toegankelijk zijn in deze sectoren, en dus halen de kosten (in het bijzonder de sociale) van het ontslag het van de kosten om de oudere werknemers aan het werk te houden.

De resultaten van deze laatste analyse laten dus niet toe om uit te sluiten dat de kosten-batenverhouding van het loonbeleid naargelang de anciënniteit of de ervaring te hoog is, op zijn minst in bepaalde ondernemingen, maar het is echter wel mogelijk dat indien dat het geval was, dit zich niet noodzakelijk zou vertalen in een geringer behoud van de oudere werknemers in de onderneming, maar eerder in andere soorten correcties, met name effecten op de tewerkstelling van andere leeftijdscategorieën, prijsverhogingen, of zelfs een daling van de rendabiliteit en dus van de capaciteit om te investeren. Er zijn bijkomende analyses nodig om beter de mechanismen te begrijpen die hierin daadwerkelijk een rol spelen.

### **3.5 De macro-economische evolutie van de lonen**

De wet van 26 juli 1996 tot bevordering van de werkgelegenheid en tot preventieve vrijwaring van het concurrentievermogen stipuleert dat de gemiddelde loonkosten per uur in de Belgische privésector moeten evolueren aan hetzelfde tempo als de gemiddelde evolutie in de referentielidstaten (Duitsland, Nederland, Frankrijk).

De evolutie van de gemiddelde loonkosten per uur in de Belgische privésector hangt af van de automatische indexering van de lonen, van de loonsverhogingen naast de indexering, van de schommeling van de werkgeversbijdragen, en ten slotte van de evolutie van de samenstelling van het personeel (bijvoorbeeld meer lage lonen). Zo zal bij een gegeven evolutie van de loonkosten in de referentielanden het bedrag van de maximale marge voor de loonsverhogingen exclusief indexering in België (ook wel de loonnorm genoemd) afhangen van het bedrag van de indexering (dus van de inflatie), van de schommeling van de werkgeversbijdragen en van de schommeling van de samenstelling van het personeel.

Aangezien de lonen positief gecorreleerd zijn aan de leeftijd, leidt elke wijziging van de gemiddelde leeftijd van de werknemers tot een wijziging in dezelfde zin van de gemiddelde loonkosten. Deze schommeling van de gemiddelde loonkosten moet gecompenseerd worden bij het vastleggen van de volgende maximale marge, zodat de gemiddelde loonkosten in België de evolutie in de referentielanden volgen. Meer concreet zal een daling van de gemiddelde leeftijd dus leiden tot een verhoging van de maximale marge en omgekeerd, een verhoging van de gemiddelde leeftijd zal leiden tot een daling van de maximale marge. In alle gevallen zullen de gemiddelde loonkosten op middellange termijn de evolutie in de referentielanden volgen. Wij noteren dat de referentielanden ook een gelijkaardige demografische evolutie kunnen kennen met een impact op de evolutie van hun loonkosten. Dit moet in aanmerking worden genomen om de omvang te bepalen van de schommeling van de maximale marge in België, te wijten aan de schommeling van de gemiddelde leeftijd.

## **4. Besluiten**

Dit rapport komt oorspronkelijk voort uit een vraag van minister van Werk Kris Peeters, van de regering-Michel, aan de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven dd. 30 juli 2018. In haar regeerakkoord dd. 30 september 2020 kondigt de regering-De Croo aan dat “de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven op korte termijn een studie zal afleveren over het verband tussen loon en anciënniteit. De regering zal aan de (sectorale) sociale partners vragen om op deze basis een debat over het verloningspakket op te starten.”

Vanuit dit oogpunt vormt dit verslag een analyseoverzicht en een eerste gids voor reflectie die bedoeld is als basis voor de besprekingen over het loonbeleid in de sectoren en in de ondernemingen van de privésector. Het impliceert kennis in uiteenlopende domeinen zoals economie, management, sociologie en psychologie, en houdt rekening met de bekommernissen van de sociale gesprekspartners.

Het loonbeleid van een onderneming kan worden gedefinieerd als de manier waarop deze onderneming het loon van haar werknemers bepaalt, om in overeenstemming te zijn met haar strategie, haar behoeften en de verwachtingen van haar werknemers. Het loonbeleid moet rekening houden met het kader dat aan de onderneming wordt opgelegd, d.w.z. in België: de wet, de koninklijke besluiten en de interprofessionele, sectorale en bedrijfs-cao's. De leden herinneren eraan dat de bedoeling van dit rapport er geenszins in bestaat om dit kader opnieuw in vraag te stellen. Zij benadrukken ook dat niet alle ondernemingen een loonbeleid uitwerken naast de sectorale barema's.

De belangrijkste boodschappen van dit rapport zijn de volgende. Ten eerste bestaat er geen enkel verloningssysteem (of dat nu een verloning is gekoppeld aan de anciënniteit/ervaring, een verloning gebaseerd op individuele of collectieve prestaties of een verloning gekoppeld aan de competentie) dat in alle omstandigheden beter is dan een ander. De verloningssystemen moeten worden aangepast aan de specifieke kenmerken van de onderneming, zoals de sector waarin ze actief is, haar strategie, haar cultuur, het openstellen van haar markt enz., met inachtneming van het kader dat haar is opgelegd. Een geschikt verloningssysteem zal de ondernemingen mee in staat stellen de werknemers te vinden die ze nodig hebben, ze te behouden, hun competenties te ontwikkelen en tegemoet te komen aan de verwachtingen van de werknemers.

Ten tweede kunnen de competenties vereist door de onderneming en de verwachtingen van de werknemers verschillen naargelang de functies. De verloningssystemen kunnen dus variëren naargelang de personeelscategorieën binnen eenzelfde onderneming.

Ten slotte is het zo dat niettegenstaande de verschillende verloningssystemen in dit rapport op een andere manier werden geanalyseerd, eenzelfde personeelscategorie in werkelijkheid toch kan genieten van verschillende systemen (bijvoorbeeld, verloning gekoppeld aan de anciënniteit en niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen).

Kortom, het loonbeleid van een onderneming moet een goede dosering vormen tussen verschillende verloningssystemen, een dosering die aangepast moet zijn aan de noden van de onderneming, aan de specifieke kenmerken van de functies binnen de onderneming en aan de verwachtingen van de werknemers, waarbij rekening wordt gehouden met het kader dat aan de onderneming wordt opgelegd..

Naast deze aspecten die meer specifiek betrekking hebben op de ondernemingen, zijn de leden van mening dat het debat over het loonbeleid ook rekening moet houden met hun effecten op de werking van de arbeidsmarkt. In dit opzicht stellen de leden vast dat de kennis op dit ogenblik niet toelaat om duidelijk de effecten in kaart te brengen van de verschillende verloningssystemen (met name de verloning gekoppeld aan de anciënniteit en aan de ervaring) op de werking van de arbeidsmarkt. Bijkomend onderzoek is nodig om een diagnose te kunnen stellen.

## 5. Bibliografie

ALBANESE, Andrea et COCKX, Bart (2019) "Permanent wage cost subsidies for older workers. An effective tool for employment retention and postponing early retirement?", *Labour Economics*, Volume 58, June 2019, Pages 145-166.

AUBERT, Patrick, CREPON, Bruno (2003), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Economie et Statistique*, No 368, 2003, pp. 95-119.

AUDRETSCH David B., THURIK A. Roy (2001), "What new about the new economy ? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies", *Industrial and corporate change*, Vol. 10, No. 1, pp 267-315.

BAETEN, Xavier, LOYENS, Said, DE GREVE, Bert (2018), *Future house of rewards. Reward systems in an era of longevity*, Vlerick Business School.

BARON, J. et KREEPS, D. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

BAYO-MORIONES, Alberto, GALDON-SANCHEZ, José Enrique, GÜEL, Maia (2004), « Is seniority-based pay used as a motivation device ? : Evidence from plant level data », IZA Discussion Paper Series, No. 1321, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.

BEFFY, Magali, BUCHINSKY, Moshe, FOUGERE, Denis, KAMIONKA, Thierry, KRAMARZ, Francis (2006), "The returns to seniority in France (and why are they lower than in the United States)?", IZA Discussion Paper Series, No. 1935, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.

BLOOM, Nicholas, LEMOS, Renata, SADUN, Raffaella, SCUR, Daniela, VAN REENEN, John (2014), *The new empirical economics of management*, Working paper 20102, NBER.

BLOOM, Nicholas, VAN REENEN, John (2007), "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 122(4), pages 1351-1408, November

BOERI, Tito (2015), "Perverse effects of two-tier wage bargaining structures", *IZA World of Labor*, 2015: 101.

BURKE Ronald J., NG, Eddy (2006), « The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management », *Human Resource Management Review*, 16 (2006), pp 86-94.

CARDOSO, Ana Rute, GUIMARÃES, Paulo, VAREJÃO, José (2010), "Are older workers worthy of their pay? An empirical investigation of age-productivity and age-wage nexuses", IZA Discussion Papers, No. 5121, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.

CATALDI, Alessandra, KAMPELMANN, Stephan, RYCX, François (2012) "Does it pay to be productive? The case of age groups", *International Journal of Manpower*, Vol. 33 Issue: 3, pp.264-283.

CEDEFOP (2018), "Insights into skill shortages and skill mismatch", Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.

CHARNESS, Gary B. (2015), "Should firms allow workers to choose their own wage?", *IZA World of Labor*, 2015: 223.

CONRAD Harold (2010), "Seniority to Performance Principle: The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms since the 1990s", *Social Science Japan Journal*, Vol. 13, Issue 1, Summer 2010, pp. 115-135.

CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE (2016), *Analyse de la distribution des revenus en Belgique – Partie 1 : situation générale et pistes de recherche*, CCE 2016-1548, Bruxelles.

CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE (2018a), *Het minimuminkomen in België*, CRB 2018-2768, 25 pages.

CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE (2018b), *Rapport Emploi-Compétitivité : Partie 2*, CCE 2018-0171, Bruxelles.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI (2020), *Rapport 2019. Plus d'actifs pour une économie prospère et inclusive*, Janvier 2020.

DEELEN, Anja (2012), "Wage-tenure profiles and mobility", *CPB Discussion Paper*, 198.

DE HEK, Paul, VAN VUUREN, Daniel (2010), "Are older workers overpaid? A literature review", *CPB Discussion Paper*, No 165, December 2010.

DELLA TORRE, Edoardo, PELAGATTI Matteo, SOLARI, Luca (2015), « Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities », *Human Relations*, Volume 68, issue 3, pp. 409-440.

DE MEULENAERE, Kim (2016), "The Dilemma between Using Seniority- and Performance-Based Pay to Boost Workforce Labor Productivity", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2016, No. 1.

DE MEULENAERE, Kim, BOONE, Christophe, BUYL, Tine (2016), « Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: the moderating role of firm size and job security », *Journal of Organizational Behavior*, 37:2 (2016), pp. 193-212.

European Commission (2016), "A new skills agenda for Europe: Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness".

EUROFOUND (2016), Changes in remuneration and reward systems, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EUROFOUND (2019), Seniority-based entitlements: Extent, policy debates and research, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST SOCIALE ZEKERHEID, SD WORX (2017), Identificatie en kwantitatieve evaluatie van de huidige vergoedingssystemen met bijzondere aandacht voor recente innovaties, 163 pages.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST SOCIALE ZEKERHEID, RIJKSDIENST VOOR SOCIALE ZEKERHEID, SD WORX (2019), Extrapolatie van de bedragen van de verschillende alternatieve verloningsvormen, die in de voorgaande studie (2017) werden geïdentificeerd, naar de gehele populatie van loontrekkenden onderworpen aan Belgische sociale zekerheid in de privésector. 103 pages.

FEDERALE OVERHEIDSDIENST WERKGELEGENHEID, ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG (2018), De loonspanning. Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloon schalen, 39 pages.

FLICHY, Patrice (2004) "L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », *Réseaux*, 2004/2 (N° 124), pp. 17-51.

FOREST, Virginie (2008), « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2008/2, vol. 74, pp. 345-359.

FRANCE STRATÉGIE (2017), « Compétences transférables et transversales : Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? », Rapport du Groupe de travail n°2 du Réseau Emplois Compétences.

FRIMMEL, Wolfgang, HORVATH Thomas, SCHNALZENBERGER, Mario et WINTER-EBMER, Rudolf (2018), "Seniority wages and the role of firms in retirement", *Journal of Public Economics*, Volume 164, August 2018, Pages 19-32.

GERHART, Barry, FANG, Meiyu (2014), "Pay for (individual) performance: issues, claims, evidence and the role of sorting effects", *Human Resource Management Review*, Volume 24, Issue 1, March 2014, pp. 41-52.

GERHART, Barry, FANG, Meiyu (2015), "Pay, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, Volume 2, pp. 489-521.

GERHART, Barry, RYNES, Sara, SMITHEY FULMER, Ingrid (2009), "Pay and Performance: Individuals, groups and executives", in BRIEF, A.P., WALSH, J.P. (Eds.), *Academy of Management Annals*, 2009.

HARCOURT, Marc, WOOD, Geoffrey (2007), "The importance of employment protection for skill development in coordinated market economies", *European Journal of Industrial Relations*, 2007, 13, pp. 141-159.

HOGE RAAD VOOR DE WERKGELEGENHEID (2014), Advies over het verband tussen loon en anciënniteit.

HOGE RAAD VOOR DE WERKGELEGENHEID (2017), Verlenging en kwaliteit van de loopbanen.

HUSELID, Mark A., BEATTY, Richard W. et BECKER, Brian E. (2005), " "A Players" or "A Positions"?: The Strategic Logic of Workforce Management", *Harvard Business Review*, December 2005.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (JILT) (2016), Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016.



- KAMPELMANN, Stephan, RYCX, François, SAKS, Yves et TOJEROW, Ilan (2018), "Does education raise productivity and wages equally? The moderating role of age and gender". *IZA Journal of Labor Economics*, 7, 1 (2018).
- LARKIN, Ian (2019), "Strategic compensation: A critique and a research agenda", Forthcoming in NYBERG, Anthony J., and MOLITERNO, Thomas (eds.), *Handbook of research on strategic human capital resources*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing
- LÉNÉ, Alexandre (2008), "Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses? », *Revue française de gestion*, 2008/4, n°184, pp. 51-69.
- LERITZ, Lyle (2012), *Introduction to skill-based pay*, Economic Research Institute.
- LAZEAR, Edward P. (1981), "Agency, earnings, profiles, productivity and hours restrictions", *American Economic Review*, vol. 71 (4), pp. 606-620.
- LUCIFORA, C. (2015), *Performance-related pay and labor productivity*, *IZA World of Labor* 2015: 152
- LYONS Sean T., SCHWEITZER Linda, NG Eddy S.W. (2015), « How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 1, 2015, pp 8-21.
- MARDSSEN, David, FRENCH, Stephen, KOBİ, Katsuyuki (2000), *Why does performance pay demotivate? Financial incentives versus performance appraisal*, Centre for Economic Performance, November 2000, 17 pages.
- MITRA, Atul, GUPTA, Nina, SHAW, Jason D. (2011), "A comparative examination of traditional and skill-based pay plans", *Journal of Management Psychology*, Vol. 26, No. 4, 2011, pp. 278-296.
- NILS, F., DOSSCHE, E. (2015), « Quel package salarial pour attirer, retenir et motiver les jeunes collaborateurs? Rapport empirique », *Rapport de recherche de la chaire laboRH*, vol.4(5), 99 pages.
- NISHIMURA, Itaru (2017), "Changes in the wage system in Japan: Circumstances and background", *Japan Labor Issues*, Vol. 1, No. 3, November-December 2017, pp. 21-32.
- NYBERG, Anthony J., MALTARICH, Mark A., ABDULSALAM, Dhuha "Dee", ESSMAN, Spenser M., CRAGUN, Ormonde (2018), "Collective pay for performance: A cross-disciplinary review and meta-analysis", *Journal of Management*, Vol. 44, No. 6, July 2018, pp. 2433-2472.
- NYBERG, Anthony J., PIEPER, Jenna R., TREVOR, Charlie O. (2016), "Pay-for-performance's effect on future employee performance: integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective", *Journal of Management*, Vol. 42, No. 7, November 2016, pp. 1753-1783.
- OECD (2018a), *Key policies to promote longer working lives – Country note 2007 to 2017: Finland*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2018b), *Key policies to promote longer working lives – Country note 2007 to 2017: the Netherlands*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2018c), *Key policies to promote longer working lives – Country note 2007 to 2017: Sweden*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2018d), *Working better with age : Japan*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2019a), *In-Depth Productivity Review of Belgium*, OECD Publishing, Paris.
- OCDE (2019b), *Working Better with Age, Ageing and Employment Policies*, Éditions OCDE, Paris
- PICHAULT François, PLEYERS Mathieu (2012), « Pour en finir avec la génération Y ... enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2012/2 (N° 108), p. 39-54.
- SAKS, Yves (2016), « Les transitions socio-économiques sur les marchés du travail : un exercice de benchmarking européen », *Revue économique*, décembre 2016, pp. 45-63.
- SD WORX (2017), *Variabele verloning zit in de lift, maar nog onderbenut*, <https://www.sdworx.be/nl-be/blog/verlonen/variabele-verloning-zit-in-de-lift-maar-nog-onderbenut>, mis en ligne le 20 octobre 2017.
- SHAW, Jason, GUPTA, Nina (2007), « Pay system characteristics and quit patterns of good, average and poor performers", *Personnel Psychology*, 2007, 60, pp. 903-928.

- SHAW, Jason D., GUPTA, Nina, DELERY, John E. (2001), "Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 4, April 2001, pp. 379-386.
- SHAW, Jason D., GUPTA, Nina, MITRA, Atul, LEDFORD, Gerald E. Jr. (2005), "Success and survival of skill-based pay plans", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, February 2005, pp. 28-49.
- STEINER, Viktor (2017), "The labor market for older workers in Germany", *Journal of Labour Market Research*, 2017, 50, pp. 1-14.
- SULLIVAN, Sherry E., BARUCH Yehuda (2009), « Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration », *Journal of Management*, 35(6), pp 1542-1571.
- SUNG, Young Sun, CHOI, Jin Nam, KANG, Sung-Choon (2017), "Incentive pay and firm performance: moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence", *Human Resource Management*, Vol. 56, issue 2, pp. 287-305.
- TOPEL, Robert (1991) "Specific capital, mobility, and wages: Wages rise with job seniority", *Journal of political Economy*, 1991, vol. 99, no 1, pp. 145-176.
- VAN DALEN Hendrik P., HENKENS, Kène (2018), "Why demotion of older workers is a no-go area for managers", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, 2018, Issue 15.
- VANDENBERGHE V., WALTEMBERG F., RIGO M. (2013), "Ageing and employability. Evidence from Belgian firm-level data", *Journal of Productivity Analysis*, 40(1), pp. 111-136.
- VANDEKERCKHOVE, Sem, GOOS, Maarten, LENAERTS, Karolien (2018), "The institutional pull towards intersectoral wage convergence", *IPSWICH Working Paper*, No. 7, 29 pages.
- VAN OURS, Jan C., STOELDRAIJER, Lenny (2011), "Age, wage and productivity in Dutch manufacturing", *De Economist*, 2011, Vol. 159, pp. 113-137.
- VLERICK BUSINESS SCHOOL, VACATURE.COM (2019), *Beloningsonderzoek Vlerick Business School en vacature.com: twee derde van de Vlamingen wil meer prestatiebeloning*, <https://www.vacature.com/nl-be/carriere/salaris/beloningsonderzoek-vlerick-business-school-en-vacature-com-twee-derde-van-de-vlamingen-wil-meer-prestatiebeloning>, mis en ligne en février 2019.
- WALLER, Jackie, KING, Martin, BROWN, Duncan, et al. (2015), *Pay model review report*, Aon Hewitt Consulting, 51 pages.
- ZELL, E., STRICKHOUSER, J. E., SEDIKIDES, C., & ALICKE, M. D. (2020). "The better-than-average effect in comparative self-evaluation: A comprehensive review and meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 146(2), 118–149.

## 6. Bijlage 1: Loonspanning in functie van anciënniteit binnen functiebarema's per paritair (sub)comité (einde-/beginwaarde; waarde 100 impliceert geen loonspanning)

Arbeiders		
P(S)C	Naam	Loonspanning ifv anciënniteit*
100	Aanvullend Paritair Comité voor de werklieden	105
104	Paritair Comité voor de ijzernijverheid	100
10602	Paritair Subcomité voor de betonindustrie	100
109	Paritair Comité voor het kleding- en confectiebedrijf	100
110	Paritair Comité voor de textielverzorging	100
111	Paritair Comité voor de metaal-, machine- en elektrische bouw	100
112	Paritair Comité voor het garagebedrijf	102
115	Paritair Comité voor het glasbedrijf	100
116	Paritair Comité voor de scheikundige nijverheid	100
118	Paritair Comité voor de voedingsnijverheid	100
119	Paritair Comité voor de handel in voedingswaren	103
12000	Paritair Comité voor de textielnijverheid en het breiwerk	100
121	Paritair Comité voor de schoonmaak- en ontsmettingsonderneming	101
124	Paritair Comité voor het bouwbedrijf	100
126	Paritair Comité voor de stoffering en de houtbewerking	100

Bedienden		
P(S)C	Naam	Loonspanning ifv anciënniteit*
200	Aanvullend Paritair Comité voor de bedienden	130
201	Paritair Comité voor de zelfstandige kleinhandel	126
20200	Paritair Comité voor de bedienden uit de kleinhandel in voedingswaren	122
20201	Paritair Subcomité voor de middelgrote levensmiddelenbedrijven	128
207	Paritair Comité voor de bedienden uit de scheikundige nijverheid	125
209	Paritair Comité voor de bedienden der metaalfabrikatennijverheid	100
210	Paritair Comité voor de bedienden van de ijzernijverheid	100
211	Paritair Comité voor de bedienden uit de petroleumnijverheid en -handel	148
215	Paritair Comité voor kleding- en confectiebedrijf	127
216	Paritair Comité voor de notarisbedienden	140
220	Paritair Comité voor de bedienden uit de voedingsnijverheid	138
226	Paritair Comité voor de internationale handel, het vervoer en aanverwante bedrijfstakken	147
227	Paritair Comité voor de audiovisuele sector	142
302	Paritair Comité voor het hotelbedrijf	119
304	Paritair Comité voor het gemakkelijheidsbedrijf (pour les employeurs et travailleurs relevant du champ d'application de la CCT du 28.01.2005)	136

130	Paritair Comité voor het drukkerij-, grafische kunst- en dagbladbedrijf	104
136	Paritair Comité voor de papier- en kartonbewerking	100
14001	Paritair Subcomité voor de autobussen en autocars	110
14003	Paritair Subcomité voor het wegvervoer en de logistiek voor rekening van derden	101
145	Paritair Comité voor het tuinbouwbedrijf	101
14901	Paritair Subcomité voor de elektriciens : installatie en distributie	113
14904	Paritair Subcomité voor de metaalhandel	101
15201	Paritair Subcomité voor de gesubsidieerde inrichtingen van het vrij onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap en de Duitstalige Gemeenschap	124
301.01	Paritair Subcomité voor de haven van Antwerpen, "Nationaal Paritair Comité der haven van Antwerpen" genaamd	100
302	Paritair Comité voor het hotelbedrijf	119
311	Paritair Comité voor de grote kleinhandelszaken	100
314	Paritair Comité voor het kappersbedrijf en de schoonheidszorgen	121
315.02	Paritair Subcomité voor de luchtvaartmaatschappijen	100
317	Paritair Comité voor de bewakingsdiensten	100

306	Paritair Comité voor het verzekeringswezen	138
307	Paritair Comité voor de makelaar en verzekeringsagentschappen	169
310	Paritair Comité voor de banken	169
311	Paritair Comité voor de grote kleinhandelszaken	124
312	Paritair Comité voor de warenhuizen	129
313	Paritair Comité voor de apotheken en tarificatiediensten	128
314	Paritair Comité voor het kappersbedrijf en de schoonheidszorgen	119
315.02	Paritair Subcomité voor de luchtvaartmaatschappijen	100
317	Paritair Comité voor de bewakingsdiensten	110
318.01	Paritair Subcomité voor de diensten voor gezins- en bejaardenhulp van de Franse Gemeenschap, het Waalse Gewest en de Duitstalige Gemeenschap	191
318.02	Paritair Subcomité voor de diensten voor gezins- en bejaardenhulp van de Vlaamse Gemeenschap	154
319.01	Paritair Subcomité voor de opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten van de Vlaamse Gemeenschap	171
319.02	Paritair Subcomité voor de opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten van de Franse Gemeenschap, het Waalse Gewest en de Duitstalige Gemeenschap	154
322	Paritair Comité voor de uitzendarbeid en de erkende ondernemingen die buurtwerken of -diensten leveren Paritair Comité voor de diamantnijverheid en -handel	100

318.01	Paritair Subcomité voor de diensten voor gezins- en bejaardenhulp van de Franse Gemeenschap, het Waalse Gewest en de Duitstalige Gemeenschap	133
318.02	Paritair Subcomité voor de diensten voor gezins- en bejaardenhulp van de Vlaamse Gemeenschap	155
319.02	Paritair Subcomité voor de opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten van de Franse Gemeenschap, het Waalse Gewest en de Duitstalige Gemeenschap	144
322	Paritair Comité voor de uitzendarbeid en de erkende ondernemingen die buurtwerken of -diensten leveren Paritair Comité voor de diamantnijverheid en -handel	100
322.01	Paritair Subcomité voor de erkende ondernemingen die buurtwerken of -diensten leveren	106
323	Paritair Comité voor het beheer van gebouwen en de dienstboden	100
327.01	Paritair Subcomité voor de beschutte werkplaatsen gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap of door de Vlaamse Gemeenschapscommissie en de sociale werkplaatsen erkend en/of gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap	123
327.03	Paritair Subcomité voor de beschutte werkplaatsen van het Waalse Gewest en van de Duitstalige Gemeenschap	122
32801	Paritair Subcomité voor het stads- en streekvervoer van het Vlaamse Gewest	100

323	Paritair Comité voor het beheer van gebouwen en de dienstboden	128
326	Paritair Comité voor het gas- en elektriciteitsbedrijf	147
327.01	Paritair Subcomité voor de beschutte werkplaatsen gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap of door de Vlaamse Gemeenschapscommissie en de sociale werkplaatsen erkend en/of gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap	152
327.03	Paritair Subcomité voor de beschutte werkplaatsen van het Waalse Gewest en van de Duitstalige Gemeenschap	158
32801	Paritair Subcomité voor het stads- en streekvervoer van het Vlaamse Gewest	100
32802	Paritair Subcomité voor het stads- en streekvervoer van het Waalse Gewest	100
32803	Paritair Subcomité voor het stads- en streekvervoer van het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest	100
329.01	Paritair Subcomité voor de socio-culturele sector van de Vlaamse Gemeenschap	170
329.02	Paritair Subcomité voor de socio-culturele sectpr van de Franstalige en de Duitstalige Gemeenschap en het Waalse Gewest	149

32802	Paritair Subcomité voor het stads- en streekvervoer van het Waalse Gewest	100
32803	Paritair Subcomité voor het stads- en streekvervoer van het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest	100
330	Paritair comité voor de gezondheidsinrichtingen en -diensten	128
331	Paritair comité voor de vlaamse welzijns- en gezondheidssector	133
332	Paritair comité voor de franstalige, duitstalige en bicommunautaire welzijns- en gezondheidssector	129
337	Aanvullend Paritair Comité voor de non-profitsector	100
339	Paritair Comité voor de erkende maatschappijen voor sociale huisvesting	100
341	Paritair Comité voor de zelfstandige bankagenten	143

330	Paritair comité voor de gezondheidsinrichtingen en -diensten	150
331	Paritair comité voor de vlaamse welzijns- en gezondheidssector	135
332	Paritair comité voor de franstalige, duitstalige en bicommunautaire welzijns- en gezondheidssector	155
335	Paritair Comité voor de dienstverlening aan en de ondersteuning van het bedrijfsleven en de zelfstandigen	100
336	Paritair Comité voor de vrije beroepen	105
337	Aanvullend Paritair Comité voor de non-profitsector	100
339	Paritair Comité voor de erkende maatschappijen voor sociale huisvesting	100
341	Paritair Comité voor de zelfstandige bankagenten	164

Bron: Tabellen opgemaakt door het secretariaat met gegevens die verstrekt werden door correspondenten die meewerkten aan de studie van FOD WASO (2018), *De loonspanning. Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen*.

## 7. Bijlage 2: Evolutie sectorale baremieke loonspanning in functie van einde/begin-baremawaarde in sectoren waarvan voldoende gegevens beschikbaar zijn

Tabel 7-1: Evolutie sectorale baremieke loonspanning in functie van einde/begin-baremawaarde voor arbeiders die tewerkgesteld zijn in de Belgische privésector

		ARBEIDERS			Evolutie > 1%	
		einde/begin				
P(S)C		30/09/2012	31/03/2017	31/05/2018	2012 - 2017	2017 - 2018
100	Aanvullend PC voor de werklieden	105,12%	105,12%	105,12%		
104	IJzernijverheid	100,00%	100,00%	100,00%		
106.02	Betonindustrie	100,00%	100,00%	100,00%		
109	Kleding- en confectiebedrijf	100,00%	100,00%	100,00%		
110	Textielverzorging	100,00%	100,00%	100,00%		
111	Metaal-, machine- en elektrische bouw	100,00%	100,00%	100,00%		
112	Garagebedrijf	102,47%	102,47%	102,48%		
115	Glasbedrijf	100,00%	100,00%	100,00%		
116	Scheikundige nijverheid	100,00%	100,00%	100,00%		
118	Voedingsnijverheid	100,33%	100,49%	100,48%		
119	Handel in voedingswaren	103,01%	102,99%	103,18%		
120.00	Textielnijverheid en breiwerk	100,00%	100,00%	100,00%		
121	Schoonmaak	100,68%	100,68%	100,67%		
124	Bouwbedrijf	100,00%	100,00%	100,00%		
126	Stoffering en houtbewerking	100,00%	100,00%	100,00%		
130	Drukkerij-, grafische kunst- en dagbladbedrijf	104,39%	104,39%	104,39%		
136	Papier- en kartonbewerking	100,00%	100,00%	100,00%		
140.01	Autobussen en autocars	110,38%	110,46%	110,46%		
140.03	Wegvervoer en logistiek voor rekening van derden	101,10%	101,10%	101,10%		
145	Tuinbouwbedrijf	100,61%	100,61%	100,61%		
149.01	Elektriciens	113,00%	113,51%	113,50%		
149.04	Metaalhandel	101,00%	101,01%	100,99%		
<b>152.01</b>	<b>Gesubsidieerd vrij onderwijs (Vlaanderen)</b>	<b>117,19%</b>	<b>117,18%</b>	<b>124,21%</b>		<b>7,03%</b>
301.01	Haven van Antwerpen, "Nationaal Paritair Comité der haven van Antwerpen" genaamd	100,00%	100,00%	100,00%		
302	Hotelbedrijf	119,16%	118,95%	118,95%		
311	Grote kleinhandelszaken	100,00%	100,00%	100,00%		
<b>314</b>	<b>Kappersbedrijf, schoonheidszorg</b>	<b>105,54%</b>	<b>120,78%</b>	<b>121,08%</b>		<b>15,24%</b>
315.02	Luchtvaartmaatschappijen	100,00%	100,00%	100,00%		
317	Bewakings- en/of toezichtsdiensten	100,00%	100,00%	100,00%		
318.01	Gezins- & bejaardenhulp (Franse Gemeenschap, Waalse Gewest, Duitstalige Gemeenschap)	133,09%	133,09%	133,09%		
318.02	Gezins- & bejaardenhulp (Vlaanderen)	155,20%	155,20%	155,20%		
319.02	Opvoeding & huisvesting (Franse Gemeenschap, Waalse Gewest, Duitstalige Gemeenschap)	143,85%	143,85%	143,85%		

322.00	Uitzendarbeid en erkende ondernemingen die buurtwerken of -diensten leveren	100,00%	100,00%	100,00%	
322.01	Erkende ondernemingen die buurtwerken of -diensten leveren	106,35%	106,29%	106,28%	
323	Beheer van gebouwen, vastgoedmakelaars en dienstboden	100,00%	100,00%	100,00%	
327.01	Beschutte werkplaatsen gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap of door de Vlaamse Gemeenschapscommissie en Sociale werkplaatsen erkend en/of gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap	123,46%	123,46%	123,46%	
327.03	Beschutte werkplaatsen van het Waalse Gewest en van de Duitstalige Gemeenschap	121,72%	121,72%	121,54%	
328.01	Stads- en streekvervoer van het Vlaamse Gewest	100,00%	100,00%	100,00%	
328.02	Stads- en streekvervoer van het Waalse Gewest	100,00%	100,00%	100,00%	
328.03	Stads- en streekvervoer van het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>330</b>	<b>Gezondheidsinrichtingen en -diensten</b>	<b>134,39%</b>	<b>130,00%</b>	<b>128,16%</b>	<b>-4,39%</b> <b>-1,83%</b>
<b>331</b>	<b>Welzijn en gezondheid (Vlaanderen)</b>	<b>144,06%</b>	<b>131,59%</b>	<b>132,56%</b>	<b>-12,47%</b>
<b>332</b>	<b>Franstalige en Duitstalige Welzijns- en gezondheidssector</b>	<b>124,05%</b>	<b>128,72%</b>	<b>128,72%</b>	<b>4,67%</b>
337	Aanvullend PC voor de non-profit sector	100,00%	100,00%	100,00%	
339	Erkende maatschappijen voor sociale huisvesting	100,00%	100,00%	100,00%	
341	Bemiddeling in bank- en beleggingsdiensten	nvt	142,96%	142,96%	

Noot: voor alle duidelijkheid geeft de laatste kolom alleen de baremaschommelingen van meer dan 1% weer.

Bron: Tabel werd opgemaakt door het secretariaat met gegevens die verstrekt werden door correspondenten die meewerkten aan de studie van FOD WASO (2018), *De loonspanning. Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen*.



**Tabel 7-2: Evolutie sectorale baremieke loonspanning in functie van einde/begin-baremawaarde voor bedienden tewerkgesteld in de Belgische privésector**

BEDIENDEN						
P(S)C		einde/begin			Evoluties > 1%	
		30/09/2012	31/03/2017	31/05/2018	2012 - 2017	2017 - 2018
200/218	Aanvullend PC bedienden	130,01%	130,01%	130,01%		
201	Zelfstandige kleinhandel	125,73%	125,92%	125,57%		
202.00	Kleinhandel in voedingswaren	122,47%	122,47%	122,15%		
202.01	Middelgrote levensmiddelenbedrijf	128,27%	128,27%	127,94%		
207	Scheikundige nijverheid	124,82%	124,68%	124,68%		
<b>209</b>	<b>Metaalfabrikatennijverheid</b>	<b>122,57%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		<b>-22,57%</b>
210	IJzernijverheid	100,00%	100,00%	100,00%		
211	Petroleumnijverheid en -handel	148,53%	148,31%	147,89%		
215	Kleding- en confectiebedrijf	127,44%	127,44%	127,44%		
216	Notarisbedienden	140,00%	140,00%	140,00%		
220	Voedingsnijverheid	138,58%	138,35%	138,35%		
226	Internationale handel, vervoer, logistiek	147,67%	147,37%	147,37%		
227	Audiovisuele sector	141,77%	141,77%	141,77%		
302	Hotelbedrijf	119,39%	119,07%	119,07%		
304	Vermakelijkheidsbedrijf	136,21%	136,21%	136,10%		
306	Verzekeringswezen	137,63%	137,63%	137,63%		
<b>307</b>	<b>Makelarij, verzekeringsagentschappen</b>	<b>171,93%</b>	<b>171,56%</b>	<b>168,63%</b>		<b>-2,93%</b>
<b>310</b>	<b>Banken</b>	<b>169,82%</b>	<b>169,82%</b>	<b>168,70%</b>		<b>-1,12%</b>
311	Grote kleinhandelszaken	124,46%	124,46%	124,13%		
312	Warenhuizen	129,70%	129,70%	129,37%		
313	Apotheken en tarificatiediensten	127,43%	127,62%	127,62%		
314	Kappersbedrijf, schoonheidszorg	119,15%	119,15%	119,08%		
315.02	Luchtvaartmaatschappijen	100,00%	100,00%	100,00%		
317	Bewakings- en/of toezichtsdiensten	110,86%	110,47%	110,47%		
318.01	Gezins- & bejaardenhulp (Franse Gemeenschap, Waalse Gewest, Duitstalige Gemeenschap)	191,26%	191,26%	191,26%		
318.02	Gezins- & bejaardenhulp (Vlaanderen)	153,79%	153,82%	153,82%		
319.01	Opvoeding & huisvesting (Vlaanderen)	171,15%	171,15%	171,15%		
319.02	Opvoeding & huisvesting (Franse Gemeenschap, Waalse Gewest, Duitstalige Gemeenschap)	153,78%	153,83%	153,83%		

322.00	Uitzendarbeid en erkende ondernemingen die buurtwerken of -diensten leveren	100,00%	100,00%	100,00%	
323	Beheer van gebouwen, vastgoedmakelaars en dienstboden	127,61%	127,61%	127,61%	
326	Gas- en elektriciteitsbedrijf	147,21%	147,21%	147,21%	
327.01	Beschutte werkplaatsen gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap of door de Vlaamse Gemeenschapscommissie en Sociale werkplaatsen erkend en/of gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap	151,98%	151,98%	151,98%	
327.03	Beschutte werkplaatsen van het Waalse Gewest en van de Duitstalige Gemeenschap	158,47%	158,47%	158,06%	
328.01	Stads- en streekvervoer van het Vlaamse Gewest	100,00%	100,00%	100,00%	
328.02	Stads- en streekvervoer van het Waalse Gewest	100,00%	100,00%	100,00%	
328.03	Stads- en streekvervoer van het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest	100,00%	100,00%	100,00%	
329.01	Socio-culturele sector (Vlaanderen)	169,93%	169,87%	169,87%	
<b>329.02</b>	<b>Socio-culturele sector (Franstalige en Duitstalige Gemeenschap en het Waalse Gewest)</b>	<b>152,27%</b>	<b>152,27%</b>	<b>148,98%</b>	<b>-3,29%</b>
<b>330</b>	<b>Gezondheidsinrichtingen en -diensten</b>	<b>154,04%</b>	<b>150,31%</b>	<b>150,23%</b>	<b>-3,73%</b>
<b>331</b>	<b>Welzijn en gezondheid (Vlaanderen)</b>	<b>146,14%</b>	<b>134,05%</b>	<b>134,61%</b>	<b>-12,09%</b>
332	Franstalige en Duitstalige Welzijns- en gezondheidssector	154,50%	154,81%	154,81%	
335	Dienstverlening aan en de ondersteuning van het bedrijfsleven en de zelfstandigen	nvt	100,00%	100,00%	
336	Vrije beroepen	104,78%	104,82%	104,82%	
337	Aanvullend PC voor de non-profit sector	100,00%	100,00%	100,00%	
339	Erkende maatschappijen voor sociale huisvesting	100,00%	100,00%	100,00%	
341	Bemiddeling in bank- en beleggingsdiensten	nvt	164,24%	164,24%	

Noot: voor alle duidelijkheid geeft de laatste kolom alleen de baremaschommelingen van meer dan 1% weer.

Bron: Tabel werd opgemaakt door het secretariaat met gegevens die verstrekt werden door correspondenten die meewerkten aan de studie van FOD WASO (2018), *De loonspanning. Anciënniteitsgerelateerde spanning in de sectorale minimumloonschalen*.

## 8. Bijlage 3: Regeling anciënniteitsverloning per paritair (sub)comité

Tabel 8-1: Minimumregeling anciënniteitsverloning per paritair (sub)comité (anno 2018)

P(S)C	Baremastructuur, met indicatie van anciënniteitsverhogingen	Laatste anciënniteitsverhoging	Trappen anciënniteitsverhogingen (na x jaar)	Opmerkingen
100	1 categorie, zij neemt de anciënniteit in aanmerking.	3 jaar.	Na 6 maanden, vervolgens na 1, 2, 3 jaar.	/
101	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
102	<i>Geen sectoraal minimumbarema, maar de subsectoren die tot dit comité behoren beschikken over een sectoraal minimumbarema.</i>			
10201	44 categorieën, 5 nemen de anciënniteit in aanmerking.	1,5 jaar.	Tussen 2 en 4 verhogingen het eerste jaar. Voor 3 categorieën een verhoging na 18 maanden.	/
10202	4 categorieën, 3 nemen de anciënniteit in aanmerking (Geofende+, Geschoolde, Geschoolde+).	7 jaar.	Na 5, 7 / 3, 5 / 3, 5, 7 jaar, volgens de categorie.	/
10203	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
10204	2 subsectoren, elk met 5 categorieën, 2 categorieën nemen de anciënniteit in aanmerking (Geschoolde, Geschoolde+).	5 jaar.	Na 3 en 5 jaar.	/
10205	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
10206	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			Punctuele anciënniteitspremie voor de 'Witzand' : 1 maandloon na 25 en na 35 jaar. Jaarlijkse anciënniteitspremie vanaf 5 jaar voor 'Andere dan de witzand', stijgt jaarlijks.
10207	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
10208	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
10209	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			Jaarlijkse anciënniteitspremie vanaf 10 jaar, die om de 5 jaar stijgt tot 35 jaar.
10210	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
10211	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
104	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
105	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
106	<i>Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.</i>			
10601	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
10602	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
10603	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
107	5 categorieën, 1 (Helpers en afwerkers) neemt de anciënniteit in aanmerking.	3 jaar.	Een verhoging na 3 jaar.	/
109	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
110	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
111	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
112	8 categorieën, 2 nemen de anciënniteit in aanmerking (A1 en A2).	20 jaar.	Om de 10 jaar.	/
11300	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
11304	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			

114	Geen anciënniteitsopbouw.			
115	Geen anciënniteitsopbouw.			
116	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
117	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
118	Voor de anciënniteit, zie subsectoren 09/11/17/21.			/
	09 (Groentenconserven, gedroogde groenten, zuurkool, in zout ingelegde groenten, bereiding van droge groenten, bevroren en diepgevroren groenten) : 8 categorieën.	2 jaar.	Na 6 en 24 maanden.	/
	11 (Vleesconserven, worsten, gezouten vlees, gerookt vlees, vleesderivaten, darmfabrieken, (incl. bewerken en behandelen van rauwe en droge darmen, sorteren en plakken inbegrepen), vetsmelterijen, pluimveeslachterijen; slachthuizen en werkhuizen voor het uitsnijden van vlees) : 5 subgroepen, een categorie van de subgroep Slachthuizen en uitsnijden van vlees neemt de anciënniteit in aanmerking.	3 jaar.	Jaarlijks.	/
	17 (Koffiebranderijen en cichoreibranderijen) : 2 subgroepen, Koffiebranderijen neemt de anciënniteit in aanmerking.	2 jaar.	Jaarlijks.	/
	21 (Aardappelverwerkingsrijverheid) : 8 categorieën.	4 jaar.	Na 12, 24 en 48 maanden.	/
119	3 subsectoren, allemaal met anciënniteitsopbouw.	12 jaar.	Om de 4 jaar.	/
12000	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
12001	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
12002	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
12003	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
121	3 categorieën, 2 nemen de anciënniteit in aanmerking (glazenwasser en schoorsteenveger)	18 à 25 maanden.	Na 7, 11, 17 en 18 maanden of 8,16, 24 en 25 maanden.	/
124	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			Punctuele anciënniteitspremie van 500€ na 25 jaar, 700€ na 35 jaar.
125	Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.			
12501	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
12502	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
12503	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
126	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
127	3 categorieën, nemen allemaal de anciënniteit in aanmerking.	15 jaar.	Na 3, 10 en 15 jaar.	/
128	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
129	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
130	2 subsectoren, waarvan 1 (Dagbladen) de anciënniteit in aanmerking neemt.	2 of 4 jaar.	Jaarlijks, gedurende 2 of 4 jaar.	/
132	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			Jaarlijkse anciënniteitspremie vanaf een jaar, die om de 5 jaar en tot 20 jaar stijgt.
133	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			Jubilarispremie na 25 en 35 jaar (punctueel).
136	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
139	3 subsectoren, 2 (a) Binnenscheepvaart, waaronder a1. de pleziervaart en de veerdiensten en a2. Binnenscheepvaart, Rijn- en tankvaart, et b) Systeemvaart waarbij de anciënniteit van de matrozen in aanmerking wordt genomen.	2 (Binnenscheepvaart) en 3 jaar (Systeemvaart).	Na 2 jaar (Binnenscheepvaart) of per jaar gedurende 3 jaar (Systeemvaart).	/

14000	1 subsector die de anciënniteit voor de categorie van de Chauffeurs in aanmerking neemt.	20 jaar.	Na 3, 5, 8, 10, 15 en 20 jaar.	/
14001	5 subsectoren, 4 met anciënniteitsopbouw (VVM, SRWT, Speciale autobusdiensten, Garagepersoneel: 2 categorieën A1/A2), de Autocars niet.	21 (Speciale autobusdiensten) en 31 (VVM & SWRT) jaar.	VVM & SWRT : jaarlijks gedurende 6 jaar (SWRT : 4 jaar), vervolgens jaarlijks of tweejaarlijks tot 31 jaar. Speciale autobussen: na 3 jaar, daarna na 6 jaar, vervolgens om de 5 jaar. Laatste verhoging na 21 jaar. Garagepersoneel zie PC 112.	Punctuele anciënniteitspremie na 25 en 35 jaar voor de SWRT en de Speciale autobussen. Voor de Autocars: anciënniteitspremie per prestatie na 10 jaar.
14002	Geen anciënniteitsopbouw.			Jaarlijkse anciënniteitspremie, die stijgt na 3, 5, 10, 15 en 20 jaar.
14003	3 subgroepen allemaal met anciënniteitsopbouw. Het rijdend en het niet-rijdend personeel krijgt een anciënniteits toeslagcomplement per uur. Het garagepersoneel verhoogt het uurloon van de 2 laagste categorieën en ontvangt voor alle categorieën een anciënniteits toeslag per uur (al na een jaar) maar die toeslag stijgt niet.	20 jaar.	Rijdend en niet-rijdend personeel: na 1, 3, 5, 8, 10, 15 en 20 jaar. Garagepersoneel: na 1 (alle categorieën), 10 en 20 (uitsluitend de 2 laagste categorieën) jaar.	/
14004	Geen anciënniteitsopbouw.			
14005	2 subgroepen (Chauffeurs en Garagepersoneel), 1 neemt de anciënniteit in aanmerking (Garagepersoneel: categorieën A1-A2).	20 jaar.	Garagepersoneel : zie PC 112.	Jaarlijkse anciënniteitspremie die stijgt na 3, 5, 10, 15 en 20 jaar.
142	Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.			
14201	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie per uur vanaf 10 jaar die stijgt na 20 en 30 jaar.
14202	2 subgroepen (Traditionele lompenbedrijven, textielrecuperatiebedrijven voor automobiel), waarvan 1 met anciënniteitsopbouw (Textielrecuperatie voor automobiel).	5 jaar.	Een verhoging na 5 jaar.	/
14203	Geen anciënniteitsopbouw.			
14204	Geen anciënniteitsopbouw.			
143	Geen anciënniteitsopbouw.			
144	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet voor seizoens- en gelegenhedspersoneel), vanaf 5 jaar anciënniteit, welke stijgt na 10, 15 en 20 jaar.
14501	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet voor seizoens- en gelegenhedspersoneel), vanaf 5 jaar, welke stijgt na 10, 15, 20, 25 en 30 jaar.
14502	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet voor seizoens- en gelegenhedspersoneel), vanaf 5 jaar, welke stijgt na 10, 15, 20, 25 en 30 jaar.
14503	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet voor seizoens- en gelegenhedspersoneel), vanaf 5 jaar, welke stijgt na 10, 15, 20, 25 en 30 jaar.
14504	5 categorieën waarvan er 2 de anciënniteit in aanmerking nemen.	5 of 10 jaar.	Verhoging na 5 jaar / 10 jaar.	Anciënniteitspremie, vanaf 5 jaar, welke stijgt na 10, 15 en 20 jaar.
14505	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet voor seizoens- en gelegenhedspersoneel), vanaf 5 jaar, welke stijgt na 10, 15, 20, 25 en 30 jaar.

14506	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet voor seizoens- en gelegenheidspersoneel), vanaf 5 jaar, welke stijgt na 10, 15, 20, 25 en 30 jaar.
14507	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet voor seizoens- en gelegenheidspersoneel), vanaf 5 jaar, welke stijgt na 10, 15, 20, 25 en 30 jaar.
146	Geen anciënniteitsopbouw.			
148	Geen sectoraal minimumbarema.			
149	Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.			
14901	6 categorieën die allemaal de anciënniteit in aanmerking nemen.	26 jaar.	Jaarlijks.	/
14902	Geen anciënniteitsopbouw.			
14903	Geen anciënniteitsopbouw.			
14904	5 categorieën, 1 neemt de anciënniteit in aanmerking (Hulpwerkman).	10 jaar.	1 verhoging na 10 jaar.	/
152	Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.			
15201	2 subsectoren (Onderwijsinrichtingen en de internaten, Gesubsidieerde vrije Hogescholen), alle 2 met anciënniteitsopbouw.	25 (Hautes écoles libres subventionnées) et 45 (Etablissements d'enseignement et des internats) ans.	Jaarlijks de 3 eerste jaren, vervolgens tweejaarlijkse verhogingen (behalve enkele ontbrekende biënnales), tot 45 jaar (Onderwijsinrichtingen en de internaten), 25 jaar (Gesubsidieerde vrije Hogescholen).	/
15202	6 categorieën, nemen allemaal de anciënniteit in aanmerking.	25 of 27 jaar.	Jaarlijks de 5 eerste jaren, vervolgens tweejaarlijkse verhogingen (behalve enkele ontbrekende biënnales), tot 25 (2 laagste categorieën) of 27 jaar.	/
200	2 barema's (elk 4 categorieën), het tweede is van toepassing op de bedienden die sinds 1 jaar in dezelfde onderneming werken (de twee barema's met anciënniteit).	19 (de laagste categorie) op 27 jaar (= 18+1 en 26+1).	Jaarlijks.	Desgevallend wordt rekening gehouden met de aanwezige jaren voorervaring, max. tot 26 jaar, hetgeen in het anciënniteitsbarema een plaats geeft die daar mee overeenstemt, waardoor de potentiële toekomstige anciënniteitsverhogingen met eenzelfde aantal jaren vermindert).
201	7 subgroepen volgens het aantal werknemers in de onderneming, het aantal personeelsleden verkoop, en opsplitsing verkooppersoneel, administratief personeel (deze twee met anciënniteit) en zaakvoerders (geen anciënniteit).	10 (de laagste categorieën) op 24 jaar (incl. jaren voorafgaande ervaring/opleiding).	Jaarlijks, tweejaarlijks vanaf 10 of 14 jaar (de hoogste categorieën) voor de ondernemingen met veel verkooppersoneel en kassiers.	/
20200	Onderscheid tussen het verkoop- en het administratief personeel (anciënniteit) en de zaakvoerders (geen anciënniteit).	22 jaar.	Jaarlijks.	/
20201	Onderscheid tussen het verkoop- en het administratief personeel (anciënniteit) en de zaakvoerders (geen anciënniteit).	20 à 24 jaar (incl. jaren voorafgaande ervaring/opleiding).	Jaarlijks, tweejaarlijks vanaf 10 of 14 jaar (de hoogste categorieën).	/
203	7 categorieën, allemaal met anciënniteitsopbouw.	23 à 27 jaar.	Jaarlijks. Aanvang van de verhogingen na 4 (laagste categorieën) à 13 (hoogste categorieën) jaar.	/
205	Geen sectoraal minimumbarema.			

207	Nationaal barema en een barema plasticverwerkende nijverheid provincie West-Vlaanderen, allebei met 5 categorieën, allen met anciënniteitsopbouw.	20 à 29 jaar.	Jaarlijks. Aanvang van de verhogingen na 1 (laagste categorieën) à 5 (hoogste categorieën) jaar.	/
209	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
210	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
211	6 categorieën, allemaal met anciënniteit.	17 à 39 jaar.	Jaarlijks. Aanvang van de verhogingen na 1 (laagste categorieën) à 4 (hoogste categorieën) jaar.	/
214	6 categorieën, allemaal met anciënniteitsopbouw.	24 jaar.	Jaarlijks tot 14 jaar, puis bi-annuel.	/
215	1 categorie met anciënniteitsopbouw.	23 jaar.	Verhoging na 3, 7, 12 en 23 jaar.	/
216	7 categorieën, allen met anciënniteitsopbouw.	40 jaar.	Jaarlijks, bi-annuel na 20 jaar.	/
217	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
219	4 subgroepen, allen met dezelfde anciënniteitsopbouw.	25 jaar.	Verhoging na 1 en 3 jaar. Vervolgens een verhoging om de 5 jaar, aanvang na 5 jaar.	/
220	2 subgroepen (groentennijverheid en andere), elk met anciënniteit.	25 of 26 jaar.	Jaarlijks.	/
221	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
222	4 categorieën, elk met anciënniteit.	22 (desgevallend te verhogen met 2 jaar vooropleiding) na 26 jaar.	Jaarlijks (behalve voor de jaren 15 en 16 voor categorie 1).	/
223	<i>Geen anciënniteit.</i>			
224	6 categorieën, elk met anciënniteitsopbouw.	20 (categorie A) of 31 jaar (incl. 2 à 6 jaar voorafgaande ervaring, naargelang de categorie).	Jaarlijks. Aanvang na 1, 3 of 6 jaar.	/
225	<i>Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.</i>			
22501	2 subgroepen (Beheerders en Opvoeders internaten), elk met anciënniteitsopbouw.	25 (1 categorie), 27 (hoge categorieën) of 29 (lage categorieën) jaar.	Jaarlijks tot 3 jaar (+ op 4 jaar voor de lage categorieën). Vervolgens tweemaal voor alle categorieën met de volgende uitzondering op 11 jaar: verhoging uitsluitend voor de hoge categorieën.	/
22502	2 categorieën, beide nemen de anciënniteit in aanmerking.	27 (haute catégorie) ou 29 (basse catégorie) ans.	Verhoging na 1 en 2 jaar. Vervolgens na 5 jaar en vervolgens om de 2 jaar.	/
226	6 categorieën, elk met anciënniteitsopbouw.	45 jaar.	Verhoging na 1 en 3 jaar, vervolgens om de 3 jaar tot 21 jaar. Vanaf 25 jaar, om de 5 jaar tot 40 jaar. Verhoging na 42 en 45 jaar.	/
227	6 categorieën, elk met anciënniteitsopbouw.	40 jaar.	Verhoging na 1 en 3 jaar, vervolgens om de 3 jaar tot 30 jaar. Vervolgens een verhoging na 35 en 40 jaar.	/
301.00	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
301.01	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
301.02	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
301.03	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
301.05	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
302	9 functiecategorieën.	43 à 44 jaar, naargelang de functiecategorie.	Onregelmatig (jaarlijks tot 5-jaarlijks voor de laagste categorieën).	/
303	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
303.01	20 functiecategorieën.	40 jaar.	Jaarlijks, na 9 jaar 3-jaarlijks, na 30 jaar 5-jaarlijks.	/

303.03 Arbeiders : 15 functies, bedienden : 5 categorieën.	8 jaar voor de arbeiders, 19 à 22 jaar voor de bedienden.	Arbeiders : verhogingen voor bepaalde functies na 6 en 12 maand, voor alle functies 2-jaarlijks. Bedienden : aanvankelijk jaarlijks, vanaf 15 jaar 2-jaarlijks voor de lagere categorieën, vanaf 17 of 18 voor de hogere categorieën, behalve voor categorie 4 (jaarlijks).	De arbeiders ontvangen nog een jaarlijkse anciënniteitspremie vanaf 3 jaar anciënniteit, welke na 6 en na 9 jaar verhoogt.
303.03 Arbeiders : 15 functies, bedienden : 5 categorieën.	8 jaar voor de arbeiders, 19 à 22 jaar voor de bedienden.	Arbeiders : verhogingen voor bepaalde functies na 6 en 12 maand, voor alle functies 2-jaarlijks. Bedienden : aanvankelijk jaarlijks, vanaf 15 jaar 2-jaarlijks voor de lagere categorieën, vanaf 17 of 18 voor de hogere categorieën, behalve voor categorie 4 (jaarlijks).	De arbeiders ontvangen nog een jaarlijkse anciënniteitspremie vanaf 3 jaar anciënniteit, welke na 6 en na 9 jaar verhoogt.
304 <i>Barema's voor de podiumkunsten in Vlaanderen (met anciënniteitsopbouw) en in Wallonië (geen anciënniteitsopbouw), waarbij de werknemers van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest toebehoren aan de regio volgens de taalrol van inschrijving bij de RSZ. Voor de musici wordt een ander barema (zonder anciënniteitsopbouw) toegepast voor werknemers aangeworven per dienst dan voor de werknemers aangeworven met een maandloon (met anciënniteitsopbouw).</i>	29 jaar voor de podiumkunsten in Vlaanderen en voor de werknemers van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ingeschreven bij de RSZ op de Nederlandse taalrol, en voor de musici welke zijn aangeworven met een maandloon.	De eerste 3 jaar jaarlijks (behalve voor categorie A), nadien 2-jaarlijks, voor de podiumkunsten in Vlaanderen en voor de werknemers van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ingeschreven bij de RSZ op de Nederlandse taalrol. Idem voor de musici welke zijn aangeworven met een maandloon, met dat verschil dat categorie A van de musici haar 2-jaarlijkse verhogingen 1 jaar opschuift door nog een jaarlijkse verhoging op 4 jaar te voorzien.	/
306 12 functiecategorieën voor bedienden, 5 voor arbeiders (alle met anciënniteitsopbouw). Een specifieke functie van 'Agent' heeft geen anciënniteitsopbouw.	22 à 23 jaar voor de bedienden, naargelang de functiecategorie, 20 jaar voor de arbeiders (behalve de laagste categorie met 10 jaar). 'Agenten' hebben geen anciënniteitsopbouw.	Jaarlijks, behalve het voorlaatste jaar bij de bedienden.	Bij het Uitvoerend Personeel en de Inspecteurs zijn er (maximaal 6) voorafgaande ervaringsjaren die nodig zijn alvorens de anciënniteit in de categorie begint te lopen vanaf 0, waar bij het ontbreken daarvan de anciënniteit pas begint te lopen vanaf wanneer de ontbrekende voorafgaande ervaringsjaren zijn gepresteerd. Deze voorafgaande ervaringsjaren worden hier niet meegeteld omdat het normale geval datgene is waarbij ze reeds gepresteerd werden. Bij de arbeiders zijn er aanvangsleeftijden voor het starten van de anciënniteit.
307 7 functiecategorieën.	38 à 44 jaar voor het Uitvoerend Personeel, naargelang de functiecategorie, en 10 jaar voor het Stafpersoneel.	Jaarlijks tot 20 jaar, nadien 2-jaarlijks.	Bij het Uitvoerend Personeel en het Stafpersoneel zijn er (maximaal 11) voorafgaande ervaringsjaren die nodig zijn vóór de normale aanvang. Deze voorafgaande ervaringsjaren worden hier niet meegeteld omdat het normale geval datgene is waarbij ze reeds gepresteerd werden.



307	7 functiecategorieën.	38 à 44 jaar voor het Uitvoerend Personeel, naargelang de functiecategorie, en 10 jaar voor het Stafpersoneel.	Jaarlijks tot 20 jaar, nadien 2-jaarlijks.	
Bij het Uitvoerend Personeel en het Stafpersoneel zijn er (maximaal 11) voorafgaande ervaringsjaren die nodig zijn vóór de normale aanvang. Deze voorafgaande ervaringsjaren worden hier niet meegeteld omdat het normale geval datgene is waarbij ze reeds gepresteerd werden.				
309	4 functiecategorieën.	32 à 35 jaar, naargelang de functiecategorie.	Jaarlijks tot 23 jaar, nadien tot 3-jaarlijks (naargelang de functiecategorie).	
Bij het Uitvoerend Personeel en de Inspecteurs zijn er (maximaal 6) voorafgaande ervaringsjaren die nodig zijn alvorens de anciënniteit in de categorie begint te lopen vanaf 0, waar bij het ontbreken daarvan de anciënniteit pas begint te lopen vanaf wanneer de ontbrekende voorafgaande ervaringsjaren zijn gepresteerd. Deze voorafgaande ervaringsjaren worden hier niet meegeteld omdat het normale geval datgene is waarbij ze reeds gepresteerd werden. Bij de arbeiders zijn er aanvangsleeftijden voor het starten van de anciënniteit.				
310	<i>Kaderleden en Inspecteurs hebben eigen functiecategorieën, naast die voor arbeiders en bedienden. De bestaande kaderleden ex-PC 308 op 30/06/2017 behouden tot 01/01/2035 hun eigen functiecategorieën.</i>	45 à 46 jaar, naargelang de functiecategorie. 17 jaar voor de bestaande kaderleden ex-PC 308 op 30/06/2017 (behouden tot 01/01/2035 hun eigen functiecategorieën).	Jaarlijks tot 23 (lagere categorieën) en tot 28 (hogere categorieën) jaar, nadien 2-jaarlijks.	
Bij het Uitvoerend Personeel en de Inspecteurs zijn er (maximaal 6) voorafgaande ervaringsjaren die nodig zijn alvorens de anciënniteit in de categorie begint te lopen vanaf 0, waar bij het ontbreken daarvan de anciënniteit pas begint te lopen vanaf wanneer de ontbrekende voorafgaande ervaringsjaren zijn gepresteerd. Deze voorafgaande ervaringsjaren worden hier niet meegeteld omdat het normale geval datgene is waarbij ze reeds gepresteerd werden. Bij de arbeiders zijn er aanvangsleeftijden voor het starten van de anciënniteit.				
311	<i>6 functiecategorieën voor de bedienden en 6 voor de arbeiders, deze laatste evenwel zonder anciënniteitsopbouw.</i>	20 jaar voor bedienden.	Jaarlijks voor de bedienden.	
Desgevallend wordt voor de bedienden rekening gehouden met de aanwezige voorervaring, max. tot 20 jaar. De hier weergegeven anciënniteitsopbouw is zonder enige voorervaring.				
312	10 functiecategorieën, 7 voor de bedienden en 3 voor de werklieden, allemaal met dezelfde anciënniteitsopbouw.	22 jaar voor bedienden, 20 jaar voor de arbeiders.	Jaarlijks.	
Desgevallend wordt rekening gehouden met de aanwezige voorervaring, max. tot 20 jaar. De hier weergegeven anciënniteitsopbouw is zonder enige voorervaring.				

313	7 functiecategorieën, 2 voor de apothekers en 5 voor de andere werknemers. Beide groepen hebben voor de categorieën die ertoe behoren dezelfde anciënniteitsopbouw.	10 jaar voor de apothekers, 42 jaar voor de andere werknemers.	Na 1 jaar 2- of 3-jaarlijks voor de apothekers, jaarlijks voor de andere werknemers.	/
314	4 subsectoren, elk met 3 functiecategorieën, behalve Fitness met 6. De anciënniteitsopbouw van de subsectoren is niet dezelfde maar vertoont gelijkenissen.	20 jaar voor de 4 subsectoren, weliswaar niet voor alle categorieën van de Kappers, de Schoonheidszorgen en de Administratieve bedienden.	Onregelmatig, sommige functiecategorieën hebben al geen trap meer vóór 5 jaar, de andere verhogen na de aanvangsjaren enkel nog 5- of 10-jaarlijks.	/
315	Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.			
315.01	Geen anciënniteitsopbouw.			
315.02	Geen anciënniteitsopbouw.			
31503	Geen sectoraal minimumbarema.			
316	Geen sectoraal minimumbarema.			
317	Geen anciënniteitsopbouw voor de arbeiders, wel voor de bedienden.	28 à 37 jaar voor de bedienden, naargelang de functiecategorie.	Beginnen pas vanaf 13 jaar of later, en komen onregelmatig (jaarlijks tot 4-jaarlijks).	Zowel voor arbeiders als bedienden is er een niet-recurrente anciënniteitspremie om de 5 jaar, buiten het baremaloon.
318	Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.			
318.01	3 regio's/gemeenschappen, elk met 7 functiecategorieën, én een atypisch barema voor de Dienstencheques-werknemers in Wallonië.	29 à 31 jaar voor Wallonië (4 jaar voor de Dienstencheques-werknemers in Wallonië), 23 à 29 jaar voor de Franse en de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, 27 à 30 jaar voor de Duitstalige Gemeenschap, naargelang de functiecategorie.	Jaarlijks, maar voor de hogere categorieën jaarlijks, 2-jaarlijks of langer.	/
318.02	14 functiecategorieën, en tevens één functiecategorie voor de Doorstromingsprogramma's én een atypisch barema voor de Tewerkstelling in het kader van dienstencheques.	24 à 30 jaar, naargelang de functiecategorie, 29 jaar voor de Doorstromingsprogramma's, en slechts 2 jaar voor de Tewerkstelling in het kader van dienstencheques.	Onregelmatig (jaarlijks tot 3-jaarlijks voor hogere leidinggevenden).	/
319.00	10 functiecategorieën voor de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.	23 à 31 jaar, naargelang de functiecategorie.	Onregelmatig (jaarlijks tot 3-jaarlijks voor de hogere categorieën).	/
319.01	4 subsectoren, respectievelijk met 24, 27, 4 en 22 functiecategorieën.	22 à 27 jaar, naargelang de functiecategorie.	Onregelmatig (jaarlijks tot 3-jaarlijks).	/
319.02	4 subsectoren, respectievelijk met 31, 24, 18 en 12 functiecategorieën.	22 à 31 jaar, naargelang de functiecategorie.	Onregelmatig (jaarlijks tot 2-jaarlijks).	/

320	<i>Arbeiders en bedienden, elk met 3 functiecategorieën.</i>	20 jaar.	Jaarlijks (op een aantal jaren van cat.1 bij de arbeiders na).	/
321	Arbeiders en bedienden, elk met 4 functiecategorieën, én een atypische functiecategorie voor de Handelsvertegenwoordigers.	16 jaar voor arbeiders, 28 jaar voor de bedienden, 8 jaar voor de Handelsvertegenwoordigers.	Eerst 6-, vervolgens 5-jaarlijks voor de arbeiders. Pas vanaf 4e à 7e jaar voor de bedienden, vervolgens jaarlijks en tenslotte onregelmatig eindigend.	/
322	Geen sectoraal minimumbarema.			
322.01	<i>3 opeenvolgende jaarlijkse verhogingen</i>	3 jaar	3 opeenvolgende jaarlijkse verhogingen	/
323	<i>Arbeiders, Bedienden en Dienstboden, respectievelijk met 4, 3 en 3 functiecategorieën. Conciërges nemen, naargelang hun statuut, een categorie aan van de arbeiders of van de bedienden.</i>	1 jaar voor arbeiders en dienstboden, 26 jaar voor de bedienden, op categorie 1 na, welke een laatste verhoging toont na 16 jaar. Op conciërges met een bediendenstatuut is categorie 1 van toepassing.	Jaarlijks voor de bedienden, 2x 6-maandelijkse verhogingen voor de arbeiders en de dienstboden.	/
324	Geen anciënniteitsopbouw.			Anciënniteitspremie (niet-recurrent) om de 10 jaar, buiten het baremaloon.
325	Geen sectoraal minimumbarema.			
326	<i>Schaallonen (15 functiecategorieën) van toepassing op werknemers die aangeworven zijn voor 01.01.2002 en gebaremiseerd zijn (waarborg-CAO), Schaallonen (18 functiecategorieën) van toepassing op werknemers die aangeworven zijn vanaf 01.01.2002 en gebaremiseerd zijn (nieuwe statuten). Gereguleerde ondernemingen of netbedrijven hebben een barema zonder anciënniteitsverloning.</i>	32 jaar (waarborg-CAO), 36 jaar (nieuwe statuten)	Voor de werknemers onder de waarborg-CAO zijn er jaarlijkse verhogingen gedurende 10 jaar, nadien 2-jaarlijks. De nieuwe statuten voorzien hetzelfde voor de helft van hun categorieën ; de andere helft verhoogt jaarlijks om met anciënniteitsverhogingen te stoppen op 17 jaar.	/
327	<i>Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.</i>			
327.01	2 subgroepen : Beschutte werkplaatsen en Sociale werkplaatsen, die elk Doelgroepwerknemers en Omkaderingspersoneel bevatten.	1 jaar voor de Doelgroepwerknemers. Voor het Omkaderingspersoneel van de Beschutte werkplaatsen 22 jaar voor de 2 laagste categorieën, 19 jaar voor de 3 overige categorieën. Voor het Omkaderingspersoneel van de Sociale Werkplaatsen loopt de laagste categorie tot 10 jaar, de 4 overige tot 20 jaar.	2x 6-maandelijks voor de Doelgroepwerknemers, jaarlijks voor het Omkaderingspersoneel, behalve voor de laagste categorie van de Beschutte werkplaatsen waar het 2-jaarlijks wordt vanaf 12 jaar en voor de 2 hoogste categorieën waar het 2-jaarlijks wordt vanaf 5 jaar en zelfs 3-jaarlijks vanaf 17 jaar.	/

327.02	14 functiecategorieën voor het Productiepersoneel en het Omkaderingspersoneel.	20 jaar voor de 8 hoogste categorieën, geen anciënniteit voor de andere.	Jaarlijks.	/
327.03	<i>Barema's voor het Waalse gewest en voor de Duitstalige gemeenschap, beide met een verschillend barema voor het Productiepersoneel enerzijds en het Omkaderingspersoneel anderzijds.</i>	21 à 31 jaar voor het Omkaderingspersoneel van het Waalse gewest (18 functiecategorieën), 31 jaar voor het Omkaderingspersoneel van de Duitstalige gemeenschap (8 functiecategorieën). Wat het Productiepersoneel (7 categorieën) betreft wordt er bij het Waalse gewest geen anciënniteit verloond, bij de Duitstalige gemeenschap slechts na 6 en 12 maanden.	Jaarlijks voor het Omkaderingspersoneel van de Duitstalige gemeenschap, jaarlijks en 2-jaarlijks voor het Omkaderingspersoneel van het Waalse gewest. Wat het Productiepersoneel betreft wordt er bij het Waalse gewest geen anciënniteit verloond, bij de Duitstalige gemeenschap slechts na 6 en 12 maanden.	/
328	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
32801	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
32802	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
32803	<i>Geen sectoraal minimumbarema.</i>			
329	<i>Geen sectoraal minimumbarema, maar de subcomités welke tot dit comité behoren hebben een sectoraal minimumbarema.</i>			
329.01	6 subsectoren, respectievelijk 5, 12, 11, 10, 2, 3 functiecategorieën.	24 à 27 jaar, naargelang de functiecategorie, behalve voor de Milieusector welke 2 functiecategorieën telt, de ene met 10 jaar anciënniteit, de andere 20 jaar.	Jaarlijks of 2-jaarlijks. De Milieusector jaarlijks, de Sportfederaties na 3 jaar 3-jaarlijks, om te eindigen met 1 bijkomende verhoging na 1 jaar.	/
329.02	6 subsectoren, waarvan 5 met 7 functiecategorieën, de sportcentra met 21.	4x 23 à 29 jaar, naargelang de functiecategorie, 27 jaar voor de sportcentra. De Duitstalige gemeenschap heeft geen anciënniteit voor de 2 laagste categorieën en verhoogt de lonen maximaal tot 5 à 6 jaar voor de andere categorieën.	4x jaarlijks voor de 2 laagste categorieën, de andere 2-jaarlijks. Jaarlijks voor de sportcentra, 2-jaarlijks voor de Duitstalige gemeenschap en voor 2 categorieën daarvan nog eens het jaar na het voorlaatste jaar.	/
329.03	<i>Geen anciënniteitsopbouw.</i>			
330	<i>8 subsectoren, waar er bij de Privé-ziekenhuizen, de Revalidatiecentra en de Thuisverpleging 'IFIC-doelbarema's' zijn toegevoegd.</i>	21 à 31 jaar, naargelang de functiecategorie, 25 jaar voor de sector van de Tandprothesen. De IFIC-doelbarema's hebben een anciënniteitsverloning van 35 jaar.	Jaarlijks voor de laagste categorieën, de andere jaarlijks of 2-jaarlijks, voor de Privé-ziekenhuizen, Bejaardensector, Revalidatiecentra, Thuisverpleging en de Bicommunautaire instellingen. Jaarlijks voor de IFIC-doelbarema's. Na 3 à 5 jaar jaarlijkse verhogingen bijna altijd 2-jaarlijks voor de Tandprothesen, de Externe diensten voor bescherming en preventie op het werk en de Gezondheidsinrichtingen en -diensten waarvoor geen specifieke CAO werd gesloten.	In de Privé-ziekenhuizen zijn er functietoelagen voor de hoofden volgens hun anciënniteit. In de Privé-ziekenhuizen, de Bejaardensector en de Thuisverpleging zijn er bijkomende functiecomplementen voor de hoofdverpleegkundigen en diensthoofden vanaf 18 jaar anciënniteit.

331	Er zijn barema's voor a) INSTELLINGEN BETOELAAGD DOOR 'KIND EN GEZIN' OF DOOR DE VLAAMSE GEMEENSCHAP ERKENDE INSTELLINGEN VOOR PREVENTIEVE GEZONDHEIDSZORG, b) VERGUNDE KINDEROPVANG, c) DIENSTEN VOOR ONTHAALoudERS, d) BUITENSCHOOLSE KINDEROPVANG, e) CENTRA VOOR GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG, f) GEZONDHEIDSPROMOTIE EN PREVENTIE, g) GEZONDHEIDSINRICHTINGEN EN -DIENSTEN WAARVOOR GEEN SPECIFIEKE CAO WERD GESLOTEN.	22 à 31 jaar, naargelang de functiecategorie, behalve voor de DIENSTEN VOOR ONTHAALoudERS (geen anciënniteitsverhoging), en voor trap 0 (geen subsidie) van de VERGUNDE KINDEROPVANG en voor de BUITENSCHOOLSE KINDEROPVANG, waar na 1 jaar de sectorale anciënniteitsverhoging reeds stopt.	Jaarlijks tot 2-jaarlijks, behalve de 3 voornoemde subsectoren waar er weinig of geen anciënniteitsverloning voorzien is.	/
332	Er zijn barema's voor a) MILIEUX D'ACCUEIL D'ENFANTS (MAE), b) BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST FRANSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE (COCOF), c) DUITSTALIGE GEMEENSCHAP, d) GEZONDHEIDSINRICHTINGEN EN -DIENSTEN WAARVOOR GEEN SPECIFIEKE CAO WERD GESLOTEN.	23 à 31 jaar, naargelang de functiecategorie.	Jaarlijks voor de laagste categorieën (behalve voor de restsector), jaarlijks of 2-jaarlijks voor de andere (1x 4-jaarlijks).	/
333	5 functiecategorieën.	40 jaar.	Jaarlijks, 5-jaarlijks vanaf 10 jaar voor categorie 1, vanaf 25 jaar voor de andere categorieën.	/
334	Geen sectoraal minimumbarema.			
335	Geen sectoraal minimumbarema.			
336	3 verhogingen, combinatie van leeftijd en anciënniteit	2 jaar	3 opeenvolgende verhogingen, waarbij laatste na 2 jaar.	/
337	Geen sectoraal minimumbarema.			
339	Geen sectoraal minimumbarema.			
340	Er zijn barema's voor arbeiders en voor bedienden, met enkel voor de bedienden anciënniteitsopbouw. Voor de bedienden zijn er 2 barema's (elk 4 categorieën), het tweede is van toepassing op de bedienden die sinds 1 jaar in dezelfde onderneming werken.	19 (la catégorie la plus basse) à 27 ans (= 18+1 et 26+1).	Jaarlijks.	Desgevallend wordt voor de bedienden rekening gehouden met de aanwezige jaren voorervaring, max. tot 26 jaar, hetgeen in het anciënniteitsbarema een plaats geeft die daar mee overeenstemt, waardoor de potentiële toekomstige anciënniteitsverhogingen met eenzelfde aantal jaren vermindert).
341	Barema's voor arbeiders (1 functiecategorie) en voor bedienden (7 functiecategorieën).	45 jaar voor arbeiders, 45 à 46 jaar voor bedienden naargelang de functiecategorie.	Jaarlijks tot 21 à 28 jaar, naargelang de functiecategorie. Nadien 2-jaarlijks.	/

Source Bron : FOD WASO (2018)

## **9. Bijlage 4: Buitenlandse ervaringen op het vlak van anciënniteitsverloning**

### **9.1 Algemeen**

Er blijkt in de meeste onderzochte landen een trend gaande te zijn waarbij anciënniteitsgerelateerde voordelen worden beperkt in de tijd en in omvang (Eurofound, 2019). Zowel in regelgeving als in collectieve overeenkomsten worden loonsverhogingen, carrièrevoortgang en ontslaggerelateerde beschermingsmaatregelen losgekoppeld van anciënniteit en de mechanismen verlopen minder 'automatisch'. Voorlopig is anciënniteit echter nog significant in de meeste landen maar er zijn grote onderlinge verschillen tussen landen alsook sectoren.

De Europese landen die voor de private sector anciënniteitsverloningen via formele wetgeving voorzien (Bulgarije en Slovenië) of waar het is vast geankerd via collectieve overeenkomsten (zoals in Spanje, Italië, Finland en België) vormen een minderheid. Anciënniteitsgerelateerde loonsverloning zou prominenter zijn in landen waar collectieve onderhandelingen meer prevalent zijn. In dergelijke landen zouden er ook meer groepen van werknemers aanspraak kunnen doen op anciënniteitsvoordelen.

In landen waar er slechts beperkte anciënniteitsregelgeving- of overeenkomsten zijn, speelt anciënniteit soms toch nog een significante rol in het loonsverloop doorheen de carrière (bv. Nederland). In de landen waar de sectorale anciënniteitsbepalingen in de privésector werden ingeperkt, zouden er volgens de respondenten in de praktijk vooralsnog relatief weinig wijzigingen van de effectieve loonpolitiek in de bedrijven te merken zijn (bv. Griekenland en Roemenië waar de nationale en sectorale overeenkomsten ter zake werden afgeschaft).

Over het algemeen kan gesteld worden dat de hervorming van anciënniteitsverloningssystemen in verschillende onderzochte landen ter sprake is gekomen en dat het sociaal overleg hierin telkens een cruciale rol vertolkte. Volgens Eurofound zouden de besprekingen momenteel het actiefste zijn in Bulgarije, Slovenië en België. De hervormingen moeten worden bekeken in het licht van de bredere economische ontwikkelingen tijdens het laatste decennium. Sinds de recessie van 2008 hebben verschillende landen zich in verschillende mate geëngageerd aan een decentralisatiebeleid. Bevoegdheden verschoven van intersectoraal naar sectoraal niveau of van sectoraal naar ondernemingsniveau. Landen die meer geïmpacted waren door de financiële crisis en een relatief hoge publieke schuldengraad hadden, zouden – al dan niet gewild – meer aanpassingen hebben doorgevoerd aan hun verloningsmodellen (waaronder ook anciënniteitsverloning).

### **9.2 Duitsland**

In Duitsland worden de lonen van de ambtenaren sinds 2009 niet langer om de twee jaar automatisch verhoogd, maar stijgen ze naar gelang van de ervaring en de kwaliteit van het geleverde werk (een systeem dat lijkt op de nieuwe loonschalen voor het Belgische overheidspersoneel, waarbij het loon sneller stijgt indien de ambtenaar (zeer) goede resultaten haalt en trager in het tegenovergestelde geval) (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2017).

In bepaalde Duitse privésectoren (bv. chemie, metaal en elektriciteit) is er voor (bepaalde) functies ook sprake van anciënniteitsverloning die geregeld wordt door collectieve afspraken. Er is sprake van zgn. 'loongroepen' die gebaseerd zijn op de diensttermijn bij de werkgever.

In 2006 trad de algemene wet voor gelijke behandeling (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG) in voege. Deze wetgeving stelt o.a. dat werkgevers enkel loondifferentiatie op basis van leeftijd mogen toepassen indien er een objectieve reden is.

### **9.3 Nederland**

In Nederland wordt de anciënniteit in aanmerking genomen bij de collectieve en individuele loonvorming. In de sectorale cao's zijn de periodieke verhogingen over het algemeen beperkt tot 14 jaar, met een maximum van 20 jaar. Gewoonlijk telt ook de anciënniteit in een andere onderneming in dezelfde sector mee (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2017).

De jongste jaren hebben de sociale partners geprobeerd af te stappen van een op anciënniteit gebaseerde loonvorming en pleiten ze meer voor loonsverhogingen op basis van individuele resultaten. Dat zou gunstige effecten op de mobiliteit van de arbeidskrachten in de betrokken ondernemingen gesorteerd hebben (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2014). Dit nieuwe model komt evenwel nog niet vaak voor.

'Demotie' is een maatregel waarmee wordt beoogd het verschil tussen het loon en de productiviteit te verkleinen, en die in de eerste plaats bedoeld is voor oudere werknemers. Ze is opgenomen in 27 % van de collectieve arbeidsovereenkomsten. Via demotie kan de werknemer overstappen naar een minder zware functie, vaak tegen loonsvermindering of geringere verwachtingen inzake loonverloop. Een demotie die gepaard gaat met een loonsvermindering kan in feite aanschouwd worden als het tegenovergestelde van anciënniteitsverloning. De tevredenheidsresultaten van de werknemers zijn gemengd: zij die er gebruik van maken, verklaren minder stress te hebben in hun nieuwe functie, maar vaak ervaren ze minder voldoening omdat ze hun eerder verworven vaardigheden en kennis niet kunnen aanwenden en zich niet verder kunnen ontplooiën. Demotie wordt door managers en beleidsmakers vaak gepercipieerd als een manier om de inzetbaarheid van oudere werknemers in een verouderende beroepsbevolking te verhogen (Van Dalen & Henkens, 2018). In de praktijk treden er blijkbaar vaak negatieve externaliteiten op zoals een verlaagde loyaliteit en motivatie van het personeel (OECD, 2018b).

Baeten et al. (2018) hebben het verloningssysteem in enkele Nederlandse ondernemingen nader onderzocht om te bekijken wat de geringere loonspanning in Nederland mogelijk zou kunnen verklaren.

Ten eerste zouden de salarisbandbreedtes (d.i. het verschil tussen het minimum- en maximumloon per functiecategorie in een organisatie) in de onderzochte Nederlandse firma's relatief beperkt zijn. Er worden meer loontrappen voorzien voor functies die complexere taken hebben of hoger in de hiërarchie geplaatst zijn aangezien het leerproces er langer zou duren.

Daarnaast zou de manier waarop de loonstijgingen er georganiseerd worden (via anciënniteit, prestatie of competenties), volgens hun ook belangrijk zijn. De meeste organisaties hanteren er loonschalen die worden georganiseerd volgens anciënniteit, anderen kennen alternatieve verloningssystemen. Zo zouden sommige organisaties een systeem hanteren dat het loon van de werknemers op basis van hun prestaties (die worden toegelicht tijdens een functioneringsgesprek) doet schommelen tussen de minimum- en maximumloonschaal. Dit systeem krijgt volgens de auteurs soms de kritiek dat het slechts beperkte differentiatie toelaat en dat eenmaal het maximum bereikt is, er geen ruimte meer is voor bijkomende verloningen. Sommige Nederlandse organisaties hebben

daarom naast een dergelijk systeem ook mogelijke bijkomende bonussen ingebouwd om goede prestaties te belonen.

Tot slot zouden sommige van de onderzochte organisaties andere complementaire verloningsmechanismen kennen: winstdeelverloningsmechanismen (waarbij de werknemers een deel van de gerealiseerde winsten als loon krijgen uitgekeerd), verloningssystemen gebaseerd op een vaste verloning enerzijds en een variabel deel op basis van te behalen doelstellingen anderzijds, en hybride systemen waarbij zowel de gehele ondernemingsprestaties als de individuele prestaties worden aanschouwd. Zulke praktijken zijn volgens het onderzoek echter nog relatief schaars.

#### **9.4 Frankrijk**

In Frankrijk bestaan er ook anciënniteitscriteria. De anciënniteit wordt over het algemeen beloond via specifieke premies waarvan de omvang de laatste jaren is afgenomen. Gerichte maatregelen (vrijstelling van socialezekerheidsbijdragen, optrekken van de verplichte pensioenleeftijd, generatiecontract, enz.) zetten de ondernemingen ertoe aan oudere werknemers in dienst te nemen of te houden (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2017).

Alhoewel er recent weinig besprekingen plaatsvonden over anciënniteitsverloningen op het federale niveau van sociaal overleg, was het twintig jaar geleden een hot topic aangezien er destijds verschillende sectorale collectieve overeenkomsten opnieuw werden onderhandeld. Het gewicht van anciënniteit werd hierdoor in verschillende sectoren verminderd en de competenties en capaciteiten van de werknemers wegen sindsdien meer door in de loonberekening.

In verschillende Franse organisaties vormt anciënniteitsverloning nog steeds een gespreksonderwerp. Zo heeft Bank BNP Paribas bijvoorbeeld recent de collectieve overeenkomst die de werknemers recht geeft op een senioriteitsbonus (médaille du travail, d.i. een systeem waarbij werknemers na een bepaalde termijn in dienst bij de werkgever een lumpsum bonus ontvangt) opgezegd. De bonus zal progressief verminderd worden van 100% in 2018 en 2019 naar 50% in 2020 en 2021, en volledig verdwijnen vanaf 2022.

#### **9.5 Groothertogdom Luxemburg**

In de bredere achtergrond van de tripartite (overheid, vakbonden en werkgeverfederaties) besprekingen over de lagere werkgelegenheidsgraad van oudere werknemers, en meer specifiek om ze langer arbeidsactief te houden, is het thema anciënniteit af en toe aan bod gekomen. In 2013 mondde deze besprekingen o.a. uit in de oprichting van het Observatoire de la compétitivité (ODC). Dit observatorium heeft als voornaamste functie om de langetermijnscompetitiviteit van Groothertogdom Luxemburg te monitoren.

Er gaan de laatste jaren stemmen op om de loonsverhoging meer te linken met productiviteitstoenames maar voorlopig is nog niet iedereen hiervoor te vinden. De Economische en Sociale Raad (CES) argumenteerde in 2017 reeds dat er in de niet-marktsectoren al verschillende maatregelen werden genomen om de productiviteit te verhogen en dat er zich reeds een stapsgewijze verbetering van evaluatieprocedures laat optekenen.

#### **9.6 Oostenrijk**

De Oostenrijkse organisatie van de arbeidsmarkt en reglementering van de loonvorming leunen er vrij dicht aan tegen de onze. Net als in ons land zijn er ook sterke verschillen tussen het loonverloop van de arbeiders en dat van de bedienden. Hoewel de anciënniteitsverloning voornamelijk voor bedienden



een algemene praktijk was, werd ze ook opgenomen in nieuwe cao's voor arbeiders (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2017).

In 2015 werden de collectieve overeenkomsten onder de loep genomen om de invloed van anciënniteit op de loonstructuur in Oostenrijk te beoordelen. Niet alleen de anciënniteit die bij eenzelfde werkgever wordt opgebouwd, maar ook de in de sector verworven anciënniteit wordt beloond. Volgens de resultaten van deze studie is de invloed van de anciënniteit op de netto-inkomens de afgelopen 20 jaar aanzienlijk verminderd, wat betekent dat de loonprofielen zijn afgevlakt, vooral voor de arbeiders. Deze resultaten kunnen waarschijnlijk eerder worden toegeschreven aan de verminderde vraag naar laaggeschoolde arbeid dan aan een verandering in de manier waarop de anciënniteit in aanmerking wordt genomen. Voor het arbeiderspersoneel worden de grootste loonsverhogingen in verband met de anciënniteit opgetekend in de socialprofitsector en in de handel. Ten slotte bleken ook voor de bedienden de curves af te vlakken naargelang de leeftijd.

In de analyse kon geen positieve correlatie worden aangetoond tussen het gewicht van de anciënniteit en de werkloosheidsgraad naar leeftijd. Er bestaat echter een positieve correlatie tussen de collectief overeengekomen anciënniteitsverloning en de werkgelegenheidsgraad van oudere werknemers, wanneer deze grootheden naar sector worden uitgesplitst. Er is ook een negatieve correlatie tussen de collectief overeengekomen anciënniteitsverloning en de sectorale werkloosheidsgraad van oudere werknemers. Anders gezegd, voor 50-plussers ligt de werkloosheidsgraad doorgaans lager in sectoren met aanzienlijke gunstige bepalingen betreffende anciënniteit. Al deze vaststellingen impliceren echter niet per se een oorzakelijk verband.

In de tweede helft van 2015 heeft de denktank 'Agenda Austria' een voorstel ingediend om de werkopties voor ouderen in Oostenrijk te verhogen door middel van een afzwakking van het anciënniteitsprincipe. Meer specifiek stelden ze voor om oudere werknemers te betalen in functie van hun prestaties. Dit voorstel heeft aanleiding gegeven tot besprekingen tussen representatieve werknemers- en werkgeversorganisaties. Het voorstel van de denktank genoot echter niet voldoende steun en heeft voorlopig nog geen veranderingen teweeggebracht.

## **9.7 Italië**

In Italië is anciënniteitsverloning voornamelijk prevalent in de private sector. Volgens een studie uit de periode 2010-2016 waarin de sectorcao's van 34 sectoren werden onderzocht, werden er 31 gevallen van anciënniteitsverloning geïdentificeerd. In mindere mate zou het ook nog aanwezig zijn in de publieke sector. De minimumvereisten worden er vastgelegd op sectorniveau waarna ondernemingen kunnen kiezen om het systeem verder aan te passen naargelang hun specifieke behoeften.

De laatste jaren is het systeem grondig hervormt in de publieke sector. Voor de meeste contractuele ambtenaren (uitgezonderd onderwijs) werd het systeem vervangen door een systeem dat gekoppeld werd aan evaluaties van de uit te voeren taken van de werknemer.

In de privé zijn overheen het laatste decennium ook aanpassingen doorgevoerd. In de sector van de chemische nijverheid bijvoorbeeld werd in een collectieve arbeidsovereenkomst van december 2009 besloten om vanaf 1 januari 2010 geen bijkomende anciënniteitsverloningen meer toe te kennen. Volgens de respondent zouden de privésectoren voor energie, olie, gas en water via sectorale collectieve arbeidsovereenkomsten gelijkaardige aanpassingen hebben doorgevoerd.

De besprekingen over de modaliteiten van anciënniteitsverloning zouden zich voornamelijk op het sectoraal niveau afspelen. Alhoewel het thema in sommige sectoren leeft, zou er volgens de correspondent geen sprake zijn van een algemene trend.

## **9.8 Verenigd Koninkrijk**

Het Verenigd Koninkrijk tekent een zeer geringe invloed van anciënniteit op de lonen op. In 2010 werd in het Verenigd Koninkrijk de "Equality Act 2010" afgesloten die o.a. leeftijdsgebonden discriminatie tracht te elimineren. Een van de bepalingen stelt dat werkgevers slechts een maximum van vijf dienstjaren mogen doorrekenen in de salarissen met uitzondering van werkgevers die dit op basis van objectieve criteria kunnen rechtvaardigen voor hun personeel. Mogelijke gronden voor uitzondering zijn een hoger ervaringsniveau, de loyaliteit en een motivatiebeloning. In de praktijk blijkt dat slechts een gering aantal ondernemingen er beroep doet op dergelijke uitzonderingen. Als mogelijke verklaring wordt erop gewezen dat de ondernemingen meestal niet over de vereiste HR-data zouden beschikken om de uitzonderingen voldoende te kunnen staven.

In de publiek sector zouden sommige werknemers er na vijf jaar moeten aantonen dat ze een bepaald ervarings- of competentieniveau hebben bereikt om op de loontrappen te kunnen blijven stijgen. In de private sector zouden slechts 1 op 5 ondernemingen anciënniteitsschalen hanteren. Anciënniteitsverloningen zouden in het Verenigd Koninkrijk meer prevalent zijn bij grotere ondernemingen. In kleinere organisaties zou er de individuele loononderhandelingsruimte van werknemers belangrijker zijn.

## **9.9 Finland**

In Finland heeft de anciënniteitsverloning op sectoraal niveau betrekking op zowat 70 % van de werknemers. Dit kan op originele wijze gebeuren, zoals in de cao van de metaalsector, waarin anciënniteit wordt beloond met een jaarlijkse premie die toeneemt naargelang het aantal jaren dienst (van minder dan 10 tot meer dan 25 jaar) (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2017).

Sinds 1994 is het New Pay System (NPS) van kracht gegaan voor werknemers tewerkgesteld bij de centrale overheid (OECD, 2018a). Hierdoor werden betalingen van de lonen gedecentraliseerd en meer gebaseerd op management-per-objectieft technieken. In 2008 werd het systeem verder ontwikkeld en verfijnd via collectieve- en sectorovereenkomsten. Voor werknemers tewerkgesteld op het niveau van de lokale overheden is anciënniteit er beperkter dan voor werknemers van de centrale overheid en dit verband is het kleinste voor werknemers in de privésector.

Vooralsnog hebben anciënniteitsgebaseerde beloningen relatief weinig aandacht gekregen in het publieke debat in Finland. In juni 2016 werd er op vraag van de centrumrechtse regering een tripartite werkgroep (samengesteld uit vertegenwoordiger van vakbonden, werkgeversorganisaties en de overheid) opgericht om de Finse werkregimes aan te passen aan 'de noden van de jaren 2020'. Anciënniteitsverloning zou o.a. tot de scope van de werkzaamheden behoren. Volgens de

correspondent is de werkgroep echter nog ver verwijderd van een consensus en conclusies ter zake (anno augustus 2018).

### **9.10 Zweden**

In Zweden is de impact van anciënniteit op de loongroei eerder beperkt. Einde de jaren 1980 kozen ze ervoor om leeftijds- en anciënniteitsgebaseerde verloningssystemen te vervangen door individuele en prestatiegerichte verloningssystemen. Loonvorming is er in grote mate geïndividualiseerd. Bijgevolg zijn de loonstijgingen er voornamelijk verbonden aan individuele prestaties. Voor meer dan een derde van de werknemers die tewerkgesteld zijn bij de centrale overheid wordt er in hun arbeidscontracten zelfs niet verwezen naar overkoepelende nationale akkoorden en wordt het loon op lokaal- of organisatieniveau tussen werknemers en werkgevers bepaald (OECD, 2018c).

Een casestudie bij bedienden van Volvo Cars toont aan dat de lonen er berekend worden op basis van enkele criteria, met name: de salarisbreedte van de job, de algemene prestaties van de werknemer en de relatieve positie van het salaris ten opzichte van interne en externe markten. De criteria voor de individuele prestaties zijn jobvervulling, realisatie van kortetermijndoelstellingen, overeenstemming met de cultuur en de waarden van de onderneming (Baeten et al., 2018).

### **9.11 Noorwegen**

In Noorwegen ligt het loon van de 55-59-jarigen 25 % hoger dan dat van de 25-29-jarigen (een ratio onder het Europese gemiddelde), alhoewel de meeste loonakkoorden verondersteld worden uit leeftijdsoogpunt neutraal te zijn. Indien er een anciënniteitsgerelateerde weddeschaal is, bereikt het merendeel van de werknemers het maximumloon tussen 40 en 50 jaar (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2017).

### **9.12 Griekenland**

Normaalgezien behoort anciënniteitsverloning in Griekenland tot de exclusieve bevoegdheid van het sociaal overleg. Op interprofessioneel niveau worden een- of tweejaarlijks bepalingen over het minimumloon en salarisdrempels vastgelegd via nationale collectieve overeenkomsten die nadien verder verfijnd werden op het sector- en ondernemingsniveau via bijkomende overeenkomsten. Echter, in de nasleep van de financiële crisis, werd er drastisch gesneden in de private en publieke loonkosten als onderdeel van het besparingsplan dat de Griekse economie weer op de rails zou moeten krijgen.

Door akte 6/2012 (artikel 4) van de Ministerraad werd besloten om via de wet 4046/2012 o.a. alle anciënniteitsvoorzieningen in de privésector die werden vastgelegd via collectieve overeenkomsten te bevriezen tot de werkloosheidsgraad er onder 10% zakt.

### **9.13 Slovenië**

In Slovenië is de anciënniteitsverloning een wettelijke verplichting in de privésector. Artikel 129 (Seniority bonus) van de Employment Relationship Act schrijft het volgende voor: (1) Workers shall be entitled to a seniority bonus. (2) The amount of seniority bonus shall be laid down in a branch collective agreement. Het is met andere woorden de verplichting van de sectoren om een invulling te geven aan deze wettelijke verplichting. Met de hernieuwing van de wet in 2013 werd de bonus in de praktijk versoepeld en nu kan ze worden verbonden aan ambtsperiodes bij vorige werkgevers.

Overheen de laatste vijf jaren hebben de Sloveense sociale partners geregeld besprekingen gevoerd over het thema maar er zijn nog geen bijkomende aanpassingen voorzien.

### **9.14 Bulgarije**

Naast Slovenië is anciënniteitsverloning ook wettelijk verplicht in de Bulgaarse privésector. Dit is een vaak terugkomend element in de besprekingen tussen vakbonden en werkgeversafgevaardigden. Argumenten pro het Bulgaarse systeem zijn dat het er de enige vorm is van automatische loonaanpassing, dat het wijdverspreid is in andere landen en dat een afschaffing zou kunnen uitdraaien in een depopulatie van de nationale arbeidsmarkt. Tegenstanders argumenteren op hun beurt dat Bulgarije een lage arbeidsproductiviteit kent in vergelijking met andere EU-landen en zich dus geen hoge inkomens kan permitteren om voldoende competitief te blijven en dat het nadelig is voor jonge en bekwame werknemers. Anno 2018 werden alle vragen om de wet ter zake te herzien door het nationale gerechtshof afgewezen.

### **9.15 Japan**

Japan is wellicht een – op het eerste gezicht – minder voor de hand liggende keuze om te onderzoeken als referentie voor arbeidsmarktbeleid. Echter, door de geschiedenis van een uitgesproken anciënniteitsverloning, relatief recente hervormingen ter zake en omdat er waardevolle literatuur beschikbaar is over het onderwerp, wordt het arbeidsmarktbeleid van dit land nader onder de loep genomen. Japan kent een sterk traditiegebonden cultuur en op de arbeidsmarkt vertaalde dit zich sedert het einde van WO II tot de jaren 1990 in een systeem dat in grote mate rustte op drie kernwaarden: sterke anciënniteitsverloning, levenslange tewerkstelling bij eenzelfde werkgever en vakbonden op ondernemingsniveau (Conrad, 2010).

Tot einde jaren 1980 en begin jaren 1990 kende Japan een eerder gunstig economisch klimaat wat weinig incentives gaf om hun arbeidsconventies aan te passen. Echter, na het barsten van een economische bubbel en toegenomen internationale concurrentie in de vroege jaren 1990 zochten academici, vakbonden, werkgevers en beleidsmakers samen naar manieren om de sputterende economie weer op gang te krijgen. In dit kader experimenteerden sommige Japanse ondernemingen met alternatieve verloningssystemen, met o.a. de geleverde inspanningen als criterium voor loonvariaties (seikashugi, vertaald als 'performantie-isme'), die complementair naast anciënniteitsverloning werden geïmplementeerd. Hierdoor wogen de prestaties van de werknemer en de organisatie meer door in het loon. Het doel van deze maatregelen was om de rijzende personeelskosten (een gevolg van de verouderende beroepsbevolking) in te perken en om de competitiviteit van de Japanse bedrijven te verhogen. Er is vooralsnog geen eensgezindheid in welke mate deze maatregelen hun oorspronkelijk beoogde doelstellingen hebben kunnen realiseren.

Indien we het Japanse hervormingsbeleid nader bekijken, merken we dat er midden in de jaren 1960 in feite reeds getracht werd om de competenties van de werknemers sterker te linken aan hun loon (shokunō shikaku seido, vertaald als 'competentiegraderingssysteem'). Aangezien er werd verondersteld dat de competenties van de werknemers in grote mate bepaald werden door de termijn dat een werknemer bij zijn/haar werkgever tewerk gesteld is, resulteerde dit in de praktijk in een systeem dat sterke gelijkenissen vertoont met een anciënniteitsgebaseerd verloningssysteem. Om werknemers te motiveren om hun in te zetten voor de organisatie, werkte Japan met een sterke rangenhiërarchie die verschilt voor arbeiders, bedienden, ingenieurs en managers. Elke rang in de organisatie werd gekoppeld aan een bepaald salarisniveau. Werknemers met een gelijkaardige scholingsachtergrond startten hun carrière met een identiek salarisniveau en werden rond hun 30ste levensjaar gepromoveerd. Rond hun 35ste konden ze verder gepromoveerd worden op basis van hun verdiensten voor de organisatie (zeer breed gedefinieerd op basis van probleemoplossend vermogen en communicatievaardigheden) en de tijd die ze reeds in de organisatie werkten (loyaliteit). De leeftijd

voor latere promoties vertoonde sterkere onderlinge variaties. Sommige individuen bereikten deze fase reeds in het midden van hun carrière maar anderen pas tegen het einde van hun carrière. De volgende fase was de pensioengang (er is een wettelijke pensioenleeftijd maar tussen organisaties zijn er onderlinge verschillen qua effectieve pensioenleeftijd) (Conrad, 2010).

Midden de jaren 1990 werd het systeem in vraag gesteld. Enkele oorzaken (volgens de studie van Conrad, 2010): (1) het verouderen van de samenleving terwijl de wettelijke pensioenleeftijd werd opgetrokken (dit resulteerde in een stijgend aantal oudere werknemers) waardoor de gemiddelde arbeidskosten verhoogden en relatief meer personen een managementfunctie uitoefenden (in Japan zijn oudere werknemers vaak managers) enerzijds, en anderzijds, (2) technologische innovaties die een mismatch veroorzaakten tussen de vaardigheden van oudere bedienden en de vaardigheden die de organisaties nodig hebben om competitief te kunnen blijven.

De laatste jaren is er een duidelijke vermindering (in sommige gevallen zelfs een volledige afschaffing) van loonsverhogingen op vaste tijdstippen voor werknemers met een managementfunctie. Managers worden vaker beoordeeld op hun prestaties en hieraan worden mogelijke loonsverhogingen gekoppeld. In de praktijk wordt er bij persoonsgebonden beoordelingen naast individuele kenmerken ook rekening gehouden met o.a. het algemene businessklimaat, de prestaties van andere werknemers en de karakteristieken van het product of de dienst waarvoor de persoon in kwestie bevoegd is. Bij individuen met een lagere positie in de onderzochte organisaties zou de tendens naar meer beoordelingsgebonden verloningen minder uitgesproken zijn (Conrad, 2010).

In vergelijking met de meeste Westerse landen zouden loonsverschillen tussen Japanse bedienden minder bepaald worden door verschillen in het takenpakket en zouden er op het nationaal niveau eerder richtlijnen dan bindende bepalingen zijn in het kader van loonpolitiek. Het management en de werknemers binnen de individuele organisaties vormen sinds de hervormingen een belangrijke factor in de Japanse loonpolitiek (Nishimura 2017). De relatie tussen het loon en anciënniteit zou in Japan in vergelijking met de Westerse landen nog steeds relatief hoog zijn maar is sinds de jaren 1990 stelselmatig aan het verkleinen door de veranderende loonpolitieken op organisatieniveau (JILT 2016).

Tabel 9-1: Recente evoluties anciënniteitsgebonden voordelen in Japan

	Vroeger	Heden/toekomst	Van toepassing op
<b>Basisloon</b>	Een functie van de leeftijd, competenties en performantie met een gewicht gebaseerd op het carrièrestadium	Groter belang van het performantiecomponent, terwijl competenties en leeftijd gereduceerd worden	Alle types van werknemers maar de performantiecomponent is groter voor managers. Jaargebonden schema's zijn vooral gericht op managers en specialisten.
<b>Voordelen</b>	Verschillende 'levensonderhoudvoordelen' die de logica van de verschillende stadia van een werknemer volgen	Levensonderhoudvoordelen worden vaker integraal opgenomen in het basisloon en de expliciete vormen verdwijnen.	Alle types van werknemers en meer prevalent bij managers en specialisten.
<b>Bonussen</b>	Meestal tweejaarlijks in functie van enkele maanden loon,	Verschillende delen: vast gedeelte en variabel gedeelte verbonden aan de prestaties van de organisatie, het team of het individu zelf.	Alle types van werknemers maar de performantiecomponent is groter voor managers.
<b>Pensioen lump-sum betalingen</b>	Voordelen afhankelijk van de leeftijd, de ambtsperiode en het laatste loon	Bepaalde bedrijven hebben vooruitbetalingsmechanismen ingebouwd. Sommige bedrijven linken de voordelen van de werknemers aan een puntensysteem obv. punten.	Alle soorten werknemers
<b>Bedrijfs-pensioenen</b>	Voornamelijk obv. anciënniteit	De meeste bedrijven hebben het defined benefit-systeem gedeeltelijk vervangen door een defined contribution-systeem, Sommige bedrijven linken de voordelen aan een puntensysteem obv. punten.	Alle soorten werknemers
<b>Erkenning werknemers</b>	Focus op competenties dat sterk werd verbonden aan de loyaliteit	Sterkere focus op aantoonbare en functie/organisatierrelevante competenties en minder op basis van loyaliteit. Verschillende organisaties hebben een management-per-project-schema geïntroduceerd en gebruiken concepten van bekwaamheid,	Alle soorten werknemers

Bron: Opgesteld door het secretariaat op basis van Conrad H. (2010).

## 10. Bijlage 5: Coëfficiënt aandeel van anciënniteitsverloning in logaritmisch loon

Tabel 10-1: Coëfficiënt aandeel van anciënniteitsverloning in logaritmisch loon (brutomaandonen, zonder premies of extralegale voordelen) (linkerzijde arbeiders en rechterzijde bedienden)

PC	anc.coëff.	st.afw.	PC	anc.coëff.	st.afw.
104	-0,00000137	0,00015	200	0,01957216	0,00011
105	0,00271887	0,00020	201	0,01169824	0,00006
106	0,00317321	0,00018	202	0,01252668	0,00008
109	-0,00196616	0,00015	207	0,02592342	0,00011
110	0,00135250	0,00015	209	0,01920432	0,00011
112	0,01025158	0,00011	211	0,02699812	0,00042
114	0,00247690	0,00036	214	0,01395017	0,00034
115	0,00495679	0,00022	215	0,01872126	0,00042
116	0,00540215	0,00011	218	0,02120741	0,00005
118	0,00437278	0,00007	220	0,01870860	0,00020
119	0,00316555	0,00008	227	0,03006756	0,00060
120	0,00032656	0,00010	302	0,01341011	0,00020
121	-0,00163541	0,00008	306	0,02631409	0,00017
124	0,00740495	0,00004	307	0,01919519	0,00025
126	0,00310295	0,00010	308	0,02347089	0,00034
130	0,00608777	0,00016	310	0,02369117	0,00009
136	0,00283891	0,00020	311	0,01371109	0,00010
140	0,00336432	0,00007	312	0,01023444	0,00017
145	0,00365756	0,00016	313	0,00973770	0,00026
149	0,00906425	0,00008	319	0,01610766	0,00008
152	0,00172897	0,00021	321	0,01253554	0,00050
302	0,00101925	0,00006	327	0,01458487	0,00055
306	0,00326192	0,00116	329	0,01450159	0,00021
307	0,00005578	0,00101			
308	0,04712563	0,00204			
310	0,00352419	0,00279			
311	0,00232427	0,00033			
312	-0,00064376	0,00137			
313	-0,00022909	0,00040			
319	0,00647253	0,00025			
321	0,00445784	0,00051			
327	0,00058594	0,00035			

Bron: tabel opgesteld door het secretariaat op basis van gegevens die verstrekt werden door de heer Sem Vandekerckhove (HIVA). De informatie maakt deel uit van de studie Vandekerckhove, S., Goos, M., & Lenaerts, K. (2018WP). The institutional pull towards intersectoral wage convergence (Working Paper No. 7) (p. 29). Leuven: KU Leuven - HIVA Research Institute for Work and Society.

## 11. Bijlage 6: Barmieke loonspanningen

Organisatie - functieomschrijving	Datum	Starters- loon	Loon met 10 jaren anciënniteit	Loon met 20 jaren anciënniteit	Loon met 40 jaren anciënniteit	Ratio 10j t.o.v. starter	Ratio 20j t.o.v. starter	Ratio 40j t.o.v. starter	Ratio 40j t.o.v. 10j
GSK - bedienden (filière 2.1)	1/04/2018	2.466	2962,02	3212,47	3540,11	120,11	130,26	143,55	119,52
GSK - bedienden (filière 2.2)	1/04/2018	2.556	3074,43	3334,51	3613,24	120,28	130,45	141,36	117,53
GSK - bedienden (filière 2.3)	1/04/2018	2.647	3186,13	3482,84	3834,74	120,39	131,60	144,90	120,36
GSK - bedienden (filière 2.4)	1/04/2018	2.691	3238,08	3555,44	3891,56	120,35	132,14	144,63	120,18
GSK - bedienden (filière 2.5)	1/04/2018	2.735	3290,04	3628,00	4030,48	120,31	132,66	147,38	122,51
GSK - bedienden (filière 3.1)	1/04/2018	2.647	3186,13	3482,84	3834,74	120,39	131,60	144,90	120,36
GSK - bedienden (filière 3.2)	1/04/2018	2.735	3290,04	3628,00	4030,48	120,31	132,66	147,38	122,51
GSK - bedienden (filière 3.3)	1/04/2018	2.823	3393,21	3835,04	4356,54	120,20	135,85	154,33	128,39
GSK - bedienden (filière 3.4)	1/04/2018	2.865	3472,88	3929,50	4424,35	121,23	137,17	154,44	127,40
GSK - bedienden (filière 3.5)	1/04/2018	2.907	3552,57	4039,40	4579,35	122,23	138,98	157,55	128,90
GSK - bedienden (filière 4.1)	1/04/2018	2.823	3393,21	3835,04	4356,54	120,20	135,85	154,33	128,39
GSK - bedienden (filière 4.2)	1/04/2018	2.907	3552,57	4039,41	4579,35	122,23	138,98	157,55	128,90
GSK - bedienden (filière 4.3)	1/04/2018	2.990	3711,92	4297,28	4908,52	124,15	143,73	164,17	132,24
GSK - bedienden (filière 4.4)	1/04/2018	3.060	3815,13	4426,60	5002,75	124,66	144,64	163,47	131,13
GSK - bedienden (filière 4.5)	1/04/2018	3.131	3918,28	4555,87	5161,67	125,15	145,51	164,86	131,73
GSK - bedienden (filière 5.1)	1/04/2018	2.990	3711,92	4297,28	4908,52	124,15	143,73	164,17	132,24
GSK - bedienden (filière 5.2)	1/04/2018	3.131	3918,28	4555,88	5161,67	125,15	145,51	164,86	131,73
GSK - bedienden (filière 5.3)	1/04/2018	3.272	4124,24	4814,15	5443,83	126,04	147,12	166,36	132,00
BASF - bedienden (A)	1/04/2018	2.566	2863,74	3195,70	3426,57	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (Aa)	1/04/2018	2.695	3006,91	3355,48	3597,90	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (B)	1/04/2018	2.829	3157,25	3523,23	3777,75	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (Bb)	1/04/2018	2.971	3315,12	3699,40	3966,66	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (C)	1/04/2018	3.119	3480,86	3884,36	4164,99	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (Cc)	1/04/2018	3.275	3654,92	4078,58	4373,24	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (D)	1/04/2018	3.439	3837,65	4282,50	4591,91	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (E)	1/04/2018	3.611	4029,52	4496,60	4821,47	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (F)	1/04/2018	3.792	4231,01	4721,44	5062,54	111,59	124,53	133,52	119,65
BASF - bedienden (G)	1/04/2018	4.171	4654,10	5193,59	5568,81	111,59	124,53	133,52	119,65
Arcelor Mittal - bedienden (A1/T1)	1/05/2017	2.387	2701,55	2814,55	3040,55	113,17	117,90	127,37	112,55
Arcelor Mittal - bedienden (A1b/T2)	1/05/2017	2.453	2815,68	2972,71	3241,13	114,77	121,18	132,12	115,11
Arcelor Mittal - bedienden (A2/T3)	1/05/2017	2.517	2934,10	3143,42	3458,29	116,56	124,87	137,38	117,87
Arcelor Mittal - bedienden (A2b/T4)	1/05/2017	2.586	3041,37	3301,18	3656,04	117,61	127,66	141,38	120,21
Arcelor Mittal - bedienden (A3/T5)	1/05/2017	2.636	3146,96	3467,30	3860,18	119,36	131,51	146,41	122,66
Arcelor Mittal - bedienden (A3b/T6)	1/05/2017	2.718	3264,38	3649,23	4094,64	120,09	134,25	150,64	125,43
Arcelor Mittal - bedienden (A4/T7/M1)	1/05/2017	2.772	3362,56	3819,12	4319,64	121,29	137,76	155,81	128,46
Arcelor Mittal - bedienden (A4b/T7b/M1b)	1/05/2017	2.840	3476,93	4010,16	4552,47	122,44	141,22	160,32	130,93
Arcelor Mittal - bedienden (A5/T8/M2)	1/05/2017	2.910	3591,13	4204,02	4788,05	123,39	144,45	164,51	133,33
Arcelor Mittal - bedienden (A5b/T8b/M2b)	1/05/2017	2.978	3706,15	4407,93	5042,95	124,46	148,03	169,36	136,07
Arcelor Mittal - bedienden (A6/T9/M3)	1/05/2017	3.049	3821,31	4615,59	5298,32	125,32	151,36	173,75	138,65
Arcelor Mittal - bedienden (A6b/T9b/M3b)	1/05/2017	3.066	3948,11	4861,92	5585,67	128,77	158,58	182,19	141,48
Macro - medewerker (A)	1/01/2018	1.901	2250,36	2403,10	2471,47	118,40	126,44	130,04	109,83
Macro - medewerker (B)	1/01/2018	2.006	2421,46	2588,25	2662,13	120,74	129,05	132,74	109,94
Macro - medewerker (C)	1/01/2018	2.124	2607,06	2793,42	2873,42	122,73	131,51	135,27	110,22
Macro - medewerker (D)	1/01/2018	2.218	2735,74	2933,70	3017,95	123,32	132,24	136,04	110,32
Macro - medewerker (E)	1/01/2018	2.471	3219,28	3452,10	3548,57	130,28	139,70	143,60	110,23
Macro - medewerker (F)	1/01/2018	2.757	3452,30	3687,88	3791,39	125,20	133,74	137,49	109,82
Macro - medewerker (G)	1/01/2018	2.852	3564,06	3806,51	3913,72	124,99	133,49	137,25	109,81



Organisatie - functi omschrijving	Datum	Starters- uurloon	Loon met 10 jaren anciënniteit	Loon met 20 jaren anciënniteit	Loon met 40 jaren anciënniteit	Ratio 10j t.o.v. starter	Ratio 20j t.o.v. starter	Ratio 40j t.o.v. starter	Ratio 40j t.o.v. 10j
Engie Fabricom - Arbeider (A)	1/07/2017	12	12,60	13,20		105,00	110,00		
Engie Fabricom - Arbeider (B)	1/07/2017	13	13,23	13,87		105,01	110,01		
Engie Fabricom - Arbeider (C)	1/07/2017	14	14,18	14,86		105,01	110,01		
Engie Fabricom - Arbeider (D)	1/07/2017	15	15,24	15,97		105,00	110,00		
Engie Fabricom - Arbeider (E)	1/07/2017	15	15,98	16,74		105,00	110,00		
Engie Fabricom - Arbeider (F)	1/07/2017	16	16,83	17,63		105,00	110,01		
Fabricom GDF Suez - Arbeiders (A)	1/07/2015	12	12,15	12,73		105,01	110,01		
Fabricom GDF Suez - Arbeiders (B)	1/07/2015	12	12,76	13,37		105,00	110,01		
Fabricom GDF Suez - Arbeiders (C)	1/07/2015	13	13,67	14,33		105,01	110,01		
Fabricom GDF Suez - Arbeiders (D)	1/07/2015	14	14,70	15,40		105,00	110,00		
Fabricom GDF Suez - Arbeiders (E)	1/07/2015	15	15,41	16,14		105,00	110,01		
Fabricom GDF Suez - Arbeiders (F)	1/07/2015	15	16,22	17,00		105,00	110,01		
DAF Truck - arbeiders (klasse 6)	1/06/2017	15	16,60	16,71	17,04	111,54	112,28	114,49	102,64
DAF Truck - arbeiders (klasse 7)	1/06/2017	15	16,85	16,96	17,29	113,28	114,01	116,23	102,61
DAF Truck - arbeiders (klasse 8)	1/06/2017	15	17,11	17,22	17,55	115,02	115,76	117,97	102,57
DAF Truck - arbeiders (klasse 9)	1/06/2017	15	17,37	17,48	17,81	116,76	117,50	119,71	102,52
DAF Truck - arbeiders (klasse 10)	1/06/2017	15	17,82	17,93	18,26	119,78	120,52	122,75	102,48
DAF Truck - arbeiders (klasse 11)	1/06/2017	15	18,27	18,38	18,72	122,81	123,55	125,79	102,43
Volvo groep - arbeiders (na 2006 in dienst)	1/07/2017	14	14,03	14,78	15,28	103,70	109,24	112,93	108,91

Bron: berekeningen van het secretariaat op basis van de gegevens die werden bezorgd door correspondenten binnen de organisaties zelf