

## Naar het recht op Gelijke Beloning:

### De noodzaak om verantwoordelijkheid van gelijke beloning bij de werkgever te leggen in de wet Gelijke Behandeling

Marloes van Engen. Human Resource Studies, School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University

Ondanks wetgeving, functie-orderingssystemen en maatregelen om ongelijke beloning van mannen en vrouwen tegen te gaan blijft het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen in Nederland aanzienlijk. Het persoonlijk inkomensverschil (het individuele jaarlijkse nettoloon) tussen mannen en vrouwen is in Nederland het grootste van Europa, het persoonlijk inkomen van vrouwen is in Nederland 59% ten opzicht van mannen<sup>i</sup>. De loonkloof tussen mannen en vrouwen (verschil in gemiddelde bruto uurloon) in Nederland bedraagt 16,1%<sup>ii</sup>. Voor een deel is deze loonkloof te verklaren vanuit de structurele ongelijke positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Zo werken vrouwen in vergelijking met mannen vaker in sectoren waar de lonen lager zijn (horizontale segregatie), werken zij minder vaak in hoge posities in organisaties (verticale segregatie) en werken zij vaker in deeltijd en tijdelijke posities dan mannen<sup>i</sup>. Een deel van de loonkloof wordt echter verklaard door *ongeoorloofd beloningsonderscheid*, dat wil zeggen dat vrouwen een lager loon ontvangen voor hetzelfde werk, uitgevoerd door mannen en vrouwen met dezelfde kwalificaties en ervaring.

In deze position paper focus ik op ongelijke beloning *binnen* organisaties. Allereerst ga ik in op de vraag welke mechanismen er toe leiden dat vrouwen voor gelijke prestaties minder beloning ontvangen dan mannen. Van belang zijn hier inzichten dat formele systemen beloningsongelijkheid juist kunnen versterken, terwijl transparantie, verantwoording en verantwoordelijkheid deze tegengaan. Deze inzichten bieden handvatten voor effectieve wet- en regelgeving om ongeoorloofd beloningsonderscheid te voorkomen.

#### Gelijke beloning bij gelijke prestaties?

In onderzoek naar salarisongelijkheid in Nederland zijn opvallende overeenkomsten tussen verschillende organisaties te zien<sup>iii</sup>:

- Het beloningsonderscheid tussen mannen en vrouwen is (heel) klein in lagere functies, en neemt toe naarmate posities hoger worden;
- Het beloningsonderscheid is klein in de jongere leeftijdscategorieën en neemt toe voor de hogere leeftijdscategorieën;
- Daar waar een functie meerdere 'niveaus' (salarisschalen) kent, zijn vrouwen oververtegenwoordigd in de lagere schaal, en mannen in de hogere schaal;
- Mannen ontvangen relatief vaker toelages (bovenop het salaris) dan vrouwen en deze toelages zijn in de regel hoger en meer structureel dan toelages aan vrouwen;
- Bij terugkoppeling van deze bevindingen blijken werkgevers zich meestal niet bewust van het beloningsverschil.

Een veel gehoorde verklaring voor het beloningsverschil is dat mannen meer ervaringsjaren meebrengen of beter presteren. Echter, daar waar wij in onze studies voor ervaring en prestaties konden corrigeren

bleek het beloningsverschil ook naar correctie voor leeftijd, ervaring en prestaties te blijven bestaan. Deze bevindingen komen overeen met internationaal onderzoek. Zo laat een recente grote overzichtsstudie zien dat het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen 14 keer groter is dan het verschil in prestaties, en dat het verschil in prestaties niet het verschil in beloning verklaart<sup>iv</sup>. Ook (experimentele) studies waarin mensen gevraagd wordt een beloning toe te kennen voor dezelfde prestatie laat zien dat deze beter geëvalueerd<sup>v</sup> of beloond<sup>vi</sup> wordt als deze wordt toegeschreven aan een man dan aan een vrouw.

### Mechanismes die beloningsongelijkheid verklaren

Bij inschaling en beloning zijn de meest gebruikte beloningsmaatstaven ‘eerdere ervaring’, ‘eerdere prestaties’ en ‘laatst verdiend loon’. Wat relevante ervaring en prestaties zijn en hoe deze getoetst worden is vaak subjectief. Deze maatstaven geven daarmee ruimte voor onzuivere oordelen als gevolg van seksestereotypen (gender bias). Seksestereotypen zijn gedeelde opvattingen over typische kenmerken en gedragingen van mannen (bijv. besluitvaardig, assertief) en vrouwen (bijv. bescheiden, communicatief) en spelen een belangrijke rol in ongelijkheid in werving-, selectie-, en promotiebeslissingen<sup>iv</sup>. Seksestereotypen ‘kleuren’ (onbedoeld en vaak onbewust) het oordeel over potentiële kandidaten voor posities of bevorderingen en zorgen ervoor dat de meetlat voor vrouwen hoger ligt (‘met twee maten meten’<sup>vii</sup>). Deze werking van stereotypen wordt versterkt op het moment dat werknemers kinderen krijgen; het onverklaarde loonverschil is het grootst voor vrouwen met kinderen<sup>viii</sup>. Stereotype verwachtingen spelen ook een rol bij het gedrag van onderhandelaars tijdens arbeidsvoorwaardengesprekken<sup>x</sup>. Een te lage inschaling aan het begin van de loopbaan heeft consequenties voor de salarisontwikkeling in de verdere loopbaan omdat het laatst verdiende loon een veel gebruikte maatstaf is bij beloningsbeslissingen.

Hoewel de meeste organisaties in Nederland formele functieordening-systemen kennen, die de maatstaven beschrijven waar werknemers op worden beoordeeld en ingeschaald, is dit in tegenstelling tot wat wordt aangenomen geen garantie voor het voorkomen van beloningsongelijkheid. Paradoxaal genoeg kunnen geformaliseerde systemen gender bias juist versterken, omdat beloningsbeslissers het gevoel hebben dat beslissingen in het systeem eerlijk zijn (“system justification beliefs”) en daardoor de invloed van gender bias in hun beslissingen onderschatten<sup>x</sup>. Vooral wanneer beslissers bij de inschaling ruimte hebben voor onderhandelingen en uitzonderingen, wordt ongelijkheid versterkt<sup>x</sup>. Hieruit blijkt dat formalisatie geen garanties biedt voor gelijke beloning.

### Wat werkt wel? Transparantie en verantwoordelijkheid

Twee factoren leiden aantoonbaar tot het verminderen van salarisongelijkheid: transparantie en verantwoordelijkheid. Transparantie over beloning betreft openheid over processen (vastgestelde processen, maatstaven en de toetsing daarvan) en over de resultaten (verantwoording afleggen over beloning van functies en beloningsongelijkheid binnen de organisatie<sup>ix,xi</sup>). Verantwoordelijkheid betreft het aansprakelijk maken van beslissers over eerlijke procedures bij het nemen van beloningsbeslissingen. Het monitoren van beloningsbeslissingen en manier waarop tot stand zijn gekomen is hiertoe een belangrijk middel<sup>x</sup>. We zien echter dat transparantie, verantwoording en verantwoordelijkheid over beloningen nog geen gangbare praktijk is in Nederland. Internationaal onderzoek laat zien dat daar waar collectieve afspraken in een sector zorgen voor transparantie, verantwoording over beloningen dit ongelijke beloning reduceert<sup>xii</sup>.

## Concluderend

**Ongeoorloofd beloningsonderscheid tussen mannen en vrouwen binnen arbeidsorganisaties komt voort uit (veelal onbewuste) gender bias bij werving, selectie, bevordering en bij beloning van mannen en vrouwen. Geformaliseerde beloningssystemen versterken deze gender bias vaak doordat de betrokkenen bij de beslissingen (zowel de medewerker als de organisatieverantwoordelijken) minder snel twijfelen en de eigen assumpties ter discussie stellen. Transparantie in beloningen, consistentie in de (toepassing en weging van) maatstaven en verantwoording voor beloningsongelijkheid leiden tot een afname van ongeoorloofd beloningsonderscheid.**

**In de huidige wetgeving kunnen individuen bij een vermoeden van beloningsongelijkheid een gang naar de rechter maken waarbij de bewijslast bij het individu ligt. Gezien de ontwikkelingen vanwege de Algemene Verordening voor de Gegevensbescherming (AVG) is het voor individuen vrijwel onmogelijk dit vermoeden te toetsen bij collega's of de organisatie. Het initiatiefwetsvoorstel komt tegemoet aan deze makke in de huidige wetgeving over gelijke beloning doordat organisaties rekenschap moeten geven van ongeoorloofd beloningsonderscheid binnen de hele organisatie.**

<sup>i</sup> SCP/CBS (2016). *Emanicipatiemonitor 2016*.

<sup>ii</sup> Atria (2017). *Factsheet Loonkloof*, November 2017. Bron statline 2015

<sup>iii</sup> Bronnen: Interne rapportages van publieke en private organisaties. Zie ook de Goede, van Veen & Derks (2016). *Financiële beloning van mannen en vrouwen in de wetenschap*. LNVH; Van Engen, Bleijenbergh & Paauwe (2007). Vrouwen aan de universiteit van Tilburg: Processen van instroom, doorstroom en uitstroom nader bekeken.

<sup>iv</sup> Joshi, Son, & Roh (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516–1545. Deze meta-analyse rapporteert een zeer klein verschil in prestaties tussen mannen en vrouwen ( $d=.04$ ,  $k=93$  studies,  $N=95.882$  medewerkers) en een fors verschil in beloning ( $d=.56$ ,  $k=97$  studies;  $N=378.000$  werknemers).

<sup>v</sup> Zie voor een overzicht: van Dijk, Meyer, van Engen, & Loyd (2017). Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. *Academy of Management Annals*, 11(1), 517-557.

<sup>vi</sup> Castilla & Benard (2010). The power of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-576.

<sup>vii</sup> Cecchi-Dimeglio (2017). How gender bias corrupts performance reviews and what to do about it. *Harvard Business Review*, April 4. Foschi (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21-42.

<sup>viii</sup> Fuller & Prince Cook (2018). Workplace variation in fatherhood wage premiums: Do formalization and performance pay matter? *Work, Employment & Society, in press*.

<sup>ix</sup> Kennedy & Kray (2015). A pawn in someone else's game?: The cognitive, motivational, and paradigmatic barriers to women's excelling in negotiation. *Research in Organizational Behavior*, 35, 3-28; Stuhlmacher & Walters, (1999). Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 52(3), 653–677;

<sup>x</sup> Abraham (2017). Pay Formalization Revisited: Considering the Effects of Manager Gender and Discretion on Closing the Gender Wage Gap. *Academy of Management Journal*, 60(1), 29–54; Castilla (2015). Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333.

<sup>xi</sup> Equality and Human Rights Commission (2017). Fair opportunities for all: A strategy to reduce pay gaps in Britain.

European network of legal experts in the field of gender equality; McGregor, Davies, Giddings & Pringle (2017). Pursuing equal pay: The perspectives of female engineers and potential policy interventions. *Journal of Industrial Relations*, 59(1), 3–21

<sup>xii</sup> Arulampalan, Booth & Bryan (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender wage gap across the wage distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), 163- 186. Blau & Kahn (2003). Understanding international differences in the gender pay gap. *Journal of Labor Economics*, 21(1), 106–144.