

# Prestatiebeloning in België, een stand van zaken

Luc Sels en Ann Gevers

In toenemende mate ontstaat er onvrede over de klassieke beloningspraktijken. Het belonen van functiezwaarte lijkt het veld te moeten ruimen voor beloningssystemen gebaseerd op prestaties. In deze bijdrage gaan we na of deze hernieuwde belangstelling voor prestatiebeloning zich ook weerspiegelt in de Belgische economische context. We richten onze aandacht hoofdzakelijk op enkele belangrijke vormen van prestatiebeloning: onomkeerbare, directe, indirecte en collectieve prestatiebeloning. Terwijl de koppeling van het loon aan de anciënniteit nog steeds van toepassing is op een meerderheid van bedienden en kaderleden, doet prestatie toch haar intrede als grondslag voor differentiatie. Uit ons onderzoek, gebaseerd op een steekproef van 22 532 meetpunten, blijkt dat directe vormen van prestatiebeloning, zoals stuk- en commissielonen, zelden worden gebruikt voor bedienden en kaderleden, behalve voor de commerciële en verkoopfuncties. Indirecte vormen als merit pay worden vaker gehanteerd, alhoewel ze in sterke mate gereserveerd blijven voor de hogere hiërarchische niveaus. Nieuwe prestatiebeoordelingssystemen zoals de 360°-methode zitten in de lift, maar de klassieke hiërarchische beoordelingsmodellen blijven overheersend. Inzake winstdeling bestond tot voor kort een juridisch vacuüm in België. Dit verklaart het geringe gebruik van financiële participatie. De belangstelling voor prestatiebeloning wordt groter, al kunnen we tot op heden geen harde bewijzen tonen van een ruime verspreiding ervan.

De klassieke beloningspraktijk houdt in dat de hoogte van het salaris vrijwel uitsluitend wordt bepaald door de kenmerken van de uitgevoerde functie. De laatste tijd winnen pleidooien voor alternatieve beloningsgrondslagen echter aan kracht. Zo wint prestatiebeloning terug aan populariteit.

In deze bijdrage stellen we ons de vraag of deze hernieuwde belangstelling voor prestatiebeloning zich ook weerspiegelt in de Belgische beloningspraktijk. We starten met een overzicht van verschillende vormen van beloning. Op basis van deze typologie bakenen we een aantal beloningsvormen af die in deze bijdrage meer aandacht zullen krijgen.

Prof. dr. L. Sels is als hoogleraar verbonden aan de Organization Studies Research Group van het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, KU Leuven.

Drs. A. Gevers is als doctoraal assistent werkzaam bij dezelfde onderzoeksgroep.

In een tweede luik verduidelijken we de 'empirische basis' voor onze uitspraken over trends in prestatiebeloning. Daarna zoomen we, in een derde luik, in op de verspreiding van enkele belangrijke vormen van prestatiebeloning: 'onomkeerbare' vormen van prestatiebeloning, collectieve prestatiebeloning, directe pay-for-performance-systemen zoals stuk- en commissieloon en ten slotte de zogenaamde indirecte vorm van prestatiebeloning (merit pay). Per beloningsvorm schetsen we de voorname knelpunten die zich specifiek in de Belgische context voordoen.

### Vormen van beloning

Vier criteria spelen een belangrijke rol wanneer men een typologie van beloningssystemen wil opstellen: de grondslag, de omkeerbaarheid, het niveau en het gehanteerde meetsysteem.

#### *Grondslag*

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen drie grondslagen. Een eerste grondslag is de functie. Functies verschillen van elkaar in complexiteit, verantwoordelijkheidsniveau, autonomie, et cetera. Bij *functiebeloning* worden beloningsverschillen gelegitimeerd op basis van zulke verschillen tussen de uit te voeren functies die eraan ten grondslag liggen. Een tweede vorm is de *competentiebeloning*. Bij competentiebeloning zijn het niet de kenmerken van de functie, maar de karakteristieken van de functiehouder die als grondslag worden gehanteerd bij het bepalen van de loonhoogte. Werknemers worden dus niet betaald op basis van het type functie dat ze uitvoeren, maar overeenkomstig (de toename in) gedemonstreerde vaardigheden of opgebouwde competenties. Een derde variant is *prestatiebeloning*. Hier vormen noch de functie, noch de kenmerken van de functiehouder, maar wel zijn of haar prestaties of resultaten de grondslag. Veelal wordt voor prestaties die een bepaalde norm of standaard overschrijden, een premie of bonus betaald.

#### *Omkeerbaarheid*

Beloningen kunnen vast, variabel of flexibel zijn. Een *vast* loon is onomkeerbaar. Eens toegekend wordt het niet meer gewijzigd. Dit is het geval bij functiebeloning. De loonhoogte verandert bij deze variant enkel als de werknemer promoveert, van functie verandert of als er een nieuwe (collectieve) arbeidsovereenkomst wordt ondertekend. *Variabel* loon is wel omkeerbaar. Het variabele deel wordt namelijk niet gegarandeerd. Afhankelijk van bijvoorbeeld het prestatieniveau wordt de beloning wel of niet toegekend of de hoogte aangepast. Het variabele deel moet in elke referentieperiode opnieuw worden verdiend. Let wel, variabele beloning

is geen synoniem voor prestatiebeloning. Prestaties kunnen immers ook op een vaste of structurele wijze worden beloond, bijvoorbeeld door excellente prestaties te vertalen in een ‘onomkeerbare’ sprong op de salarisschaal (bijvoorbeeld een extra jaar anciënniteit). *Flexibele* beloning betekent dat de werknemer keuzevrijheid heeft bij de samenstelling van zijn loon of extra voordelen. Denk in dit verband aan het cafetariaplan.

#### *Niveau*

Beloningssystemen kunnen verder worden opgedeeld naar het niveau waarop de beloning wordt berekend en/of toegekend: individueel of collectief. Bij *individuele* beloning wordt de loonhoogte bepaald op basis van de individuele functie, competenties en/of prestaties van de werknemer. Het loon wordt ook individueel toegekend. *Collectieve* beloningen zijn meestal prestatiegebonden. Collectieve prestaties vormen dan de grondslag voor de bepaling van de loonhoogte. Denk aan teambeloning, productiviteitstoerekening of winstdeling. Een beloning op basis van teamprestaties kan zowel collectief worden toegewezen – het team krijgt dan een extra budget voor de aankoop van werkingsmiddelen, de verfraaiing van de werkplek, sociale activiteiten, et cetera – als worden verdeeld over de teamleden (collectieve grondslag, maar individuele toewijzing).

#### *Meetsysteem*

Deze laatste indeling heeft enkel betrekking op prestatie- en competentiebeloning. Prestaties kunnen bijvoorbeeld direct of indirect worden gemeten. Systemen met een *direct* of objectief karakter stellen de hoogte van het loon vast op grond van vooraf bepaalde vaste, gemeten normen. Zo wordt bij stukloon een vooraf afgesproken bedrag per geproduceerd stuk uitgekeerd. Bij *indirecte* systemen komen er één of meerdere tussenpersonen aan te pas. Zij trachten de prestaties te beoordelen, bijvoorbeeld tijdens een evaluatiegesprek.

In deze bijdrage spitsen we ons toe op één grondslag, namelijk de prestaties. Binnen de familie van prestatiebeloningssystemen bekijken we de verspreiding in België van zowel omkeerbare als onomkeerbare varianten, van zowel individuele als collectieve systemen en, ten slotte, van zowel directe als indirecte vormen. We verduidelijken eerst welke ‘empirische basis’ we hanteren voor deze zoektocht naar de verspreiding van deze heel diverse prestatiebeloningssystemen.

### **Methodologische noot**

In het verleden zijn meerdere pogingen ondernomen om met behulp van toevalssteekproeven zicht te krijgen op de loonhoogte en de loon-

samenstelling. Deze pogingen leverden veelal een erg lage respons op. Bovendien valt op dat in tal van werknemerssurveys de item-non-respons op loongerelateerde vragen erg hoog is. Hierdoor kon in België tot voor kort enkel worden gewerkt met de loongegevens van het Nationaal Instituut voor Statistiek. Deze gegevens zijn echter aan tal van beperkingen onderhevig. Allereerst worden de vragen door het NIS aan bedrijven gesteld. Deze bevragingwijze laat niet toe om bijvoorbeeld verschillen in beloning tussen specifieke functiegroepen te onderzoeken. Bovendien worden bedrijven met minder dan tien werknemers en organisaties uit erg belangrijke sectoren (zoals gezondheid, onderwijs, overheidsadministratie en not-for-profit) uitgesloten. De NIS-loonenquête levert bijgevolg een onvolledige empirische basis op. Bovendien lenen deze bestanden zich niet voor verklarende analyses, aangezien ze geen informatie bevatten over de meest essentiële biografische en functiegerelateerde loondeterminanten. Het meest cruciale tekort is dat deze enquête enkel informatie oplevert over de loonhoogte en niet over de loonsamenstelling (bijvoorbeeld verspreiding van prestatiebeloning, specifieke benefits, et cetera).

Om deze redenen hebben we er bewust voor geopteerd het spoor van een (vanuit kostenoverwegingen noodzakelijk beperkte) toevalssteekproef te verlaten. De survey die in deze bijdrage als basis wordt gebruikt, werd verspreid via het jobadvertentieblad *Vacature*, dat een zeer ruime verspreiding kent onder bedienden en kaderleden (de zogenoemde 'hoofdarbeiders' of, in Angelsaksische termen, de 'pink- en white-collar'). Deze methode leverde in de tweede golf van deze survey (2000) een erg hoge respons van 22 532 geldige meetpunten op. Deze wijze van dataverzameling maakt wel dat de steekproefbetrouwbaarheid onmogelijk vast te stellen is. Dit legt een hypotheek op de mogelijkheden tot statistische veralgemening. Deze beperking is echter eigen aan nagenoeg alle loonenquêtes. Dat niet vertrokken is van een toevalssteekproef, betekent overigens niet dat geen poging is ondernomen om de doelpopulatie of het empirisch geldigheidsveld duidelijk af te bakenen. Daartoe werden enkele belangrijke ingrepen doorgevoerd.

Een eerste ingreep is de systematische herweging van de salarisgegevens. Niet alle groepen uit de beroepsbevolking hebben in even sterke mate geparticipeerd in de Salarisenquête. Bepaalde groepen, zoals de jongeren en hoger geschoolden, waren oververtegenwoordigd. De salarisgegevens die de enquête opleverde, zijn daarom herwogen op basis van de kenmerken 'opleidingsniveau' en 'leeftijd'. Daartoe werd gebruik gemaakt van Weight 2.1 for Windows (Hajnal, 1995), een programma voor het herwegen van steekproeven aan de hand van populatiegegevens. Deze herweging kan eventuele problemen van zelfselectie niet neutra-

liseren. Zelfselectie kan impliceren dat wie zichzelf succesvol vindt, meer geneigd is om dat succes te rapporteren via deelname aan dit type survey. Een tweede ingreep is de uitsluiting van deeltijds werkenden. Met het oog op een zekere standaardisering van de arbeidstijden, spitzen de analyses zich toe op de voltijdse tewerkstelling. Een derde ingreep is de uitsluiting van handarbeiders ('blue-collars'). De loonbepaling en -uitbetaling verloopt in België voor handarbeiders heel anders dan voor hoofdarbeiders of bedienden. Zo worden de lonen van handarbeiders in sterkere mate op sectorniveau gereguleerd. De gehanteerde methoden voor functie- en loonclassificatie verschillen soms sterk. Het lijkt ons dan ook correcter om studies naar de loonhoogte of -samenstelling voor deze twee groepen afzonderlijk uit te voeren.

### Het functieloon geconsolideerd?

Functiebeloning staat aan (steeds meer) kritiek bloot (zie Peeters, 1996). Vooral het vaste en zekere karakter ligt onder vuur. Vastheid vertaalt zich al snel in voorspelbaarheid en – juist daardoor – in een gebrek aan *motivating power*. In bedrijven die experimenteren met nieuwe grondslagen, wordt bovendien geponereerd dat een loongebouw op basis van functiewaardering en -classificatie weinig differentiatie toelaat. Werknemers die eenzelfde functie uitvoeren, worden identiek beloond, om het even hoe groot de verschillen in prestatie of competentie ook zijn. Het loonbeleid zou daardoor statisch, grijs, grauw en uniform worden. De moderne samenleving wordt gekenmerkt door individualisme en dit roept om meer op maat gesneden beloningspakketten.

De functie blijft, ondanks de kritieken, vooralsnog de voornaamste grondslag ter legitimering van beloningsverschillen. Over alle sectoren heen is het 100% vast functieloon nog van toepassing op 65,3% van alle werknemers (nogmaals, exclusief de 'blue-collars'). Dit aandeel verschilt echter sterk van sector tot sector. In de volgende tabel geven we per sector weer welk aandeel van de werknemers dit 100% vast functieloon geniet. Om dit cijfer te berekenen hebben we rekening gehouden met vijf verschillende vormen van prestatiebeloning: de occasionele bonus, merit pay, commissie- en stukloon, cash winstdeling en winstdeling in de vorm van aandelen.

Vooral in de banken en verzekeringen zien we dat de 100% vaste functiebeloning op slechts eenderde van de 'hoofdarbeiders' van toepassing is. Andere sectoren waar een meerderheid van deze werknemers het vast loon gecombineerd ziet met (individuele of collectieve) vormen van prestatiebeloning zijn de telecommunicatie en de farmaceutische indu-

strie. De 'staart' van de rangschikking wordt gevormd door de sectoren die vallen onder overheid en non-profit. In die sectoren houdt het functieloon blijkbaar probleemloos stand.

100% vast functieloon	
Banken en verzekeringen	33,4%
Telecommunicatie	44,3%
Farmaceutische industrie	49,0%
Voedingsindustrie	55,1%
Distributie en logistiek	56,8%
Horeca	57,0%
Chemische industrie	57,2%
Transport	61,8%
Metaal	61,8%
Informatica	62,4%
Diensten aan ondernemingen	65,2%
Textiel en confectie	66,5%
Reclame en media	67,6%
Energie en watervoorziening	72,0%
Hout en papier, grafische nijverheid	72,0%
Bouwsector	72,2%
Overheden van gemeenschappen en gewesten	82,0%
Gezondheidszorg	85,6%
Federale overheid	88,3%
Socio-culturele sector	89,6%
Lokale en provinciale besturen	91,3%
Onderwijs en opleiding	94,2%

Tabel 1. Aandeel 'hoofdarbeiders' dat een 100% vast functieloon geniet, zonder enige vorm van prestatiebeloning, cijfers per sector (gerangschikt)  
Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

Op een meer geaggregeerd niveau zien we inderdaad dat het 100% vast functieloon nog van toepassing is op 61,3% van de 'hoofdarbeiders' uit de secundaire of industriële sectoren. In de tertiaire of dienstensectoren is dat amper 54,3%. Voor de sectoren die vallen onder overheid en non-profit, tekenen we een globaal aandeel van 89,4% op. Opmerkelijk is vooral de vergelijking met de gegevens uit de eerste Salarisenquête. Voor 1997 tekenden we voor de industriële sectoren om en bij de 70% en voor de diensten 60% '100% vast functieloon' op. Deze trend indiceert een '(her)intrede' van de prestatie als beloningsgrondslag.

	Industrie	Diensten	Overheid, non-profit
Senior management	38,7%	35,2%	92,8%
Middle management	51,7%	41,8%	86,8%
Professionele medewerkers	61,1%	52,1%	88,8%
Uitvoerend/administratief personeel	71,6%	63,0%	89,5%
Totaal	61,3%	54,3%	89,4%

Tabel 2. Aandeel 'hoofdarbeiders' dat 100% vast functieloon geniet, per hiërarchisch niveau (industrie, diensten en overheid en non-profit)  
Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

Uit de voorgaande tabel kunnen we eveneens afleiden dat met name in de industrie en de diensten het aandeel 'vast betaalden' sterk afneemt naarmate men meer sporten neemt op de hiërarchische ladder. Zo zien we telkens ongeveer 20% verschil tussen het uitvoerend niveau en het 'middle management'-niveau. In de sectoren die vallen onder overheid en non-profit, is het patroon daarentegen erg 'egaal'.

### 'Onomkeerbare' prestaties

Het functieloon en aanverwante systemen van vaste beloning worden veelal met 'automatismen' geassocieerd (Thierry et al., 1988). Dat is vooral het geval als een personeelslid eenmaal ingeschaald op een salarisniveau (overeenkomstig zijn functie) elk jaar of tweejaarlijks een automatische verhoging ontvangt op basis van zijn of haar anciënniteit (of een alternatief zoals leeftijd of werkervaring). Die automatische koppeling van het loon aan de anciënniteit is nog steeds van toepassing op een meerderheid van bedienden en kaderleden in de industrie en de diensten. Dit blijkt uit de volgende tabel. Uit deze tabel kan worden afgeleid dat in de industriële sectoren 50,8% van de 'hoofdarbeiders' de stijging van het loon gekoppeld ziet aan het aantal jaren anciënniteit. In de dienstensectoren is dit 60,1% en in de sectoren die vallen onder overheid en non-profit 87,6%.

		Industrie	Diensten	Overheid, non-profit
Senior management	Anciënniteitsverhoging	39,5%	52,0%	91,3%
	Prestatiegebonden	23,5%	26,6%	21,5%
Middle management	Anciënniteitsverhoging	47,6%	58,9%	89,6%
	Prestatiegebonden	26,1%	25,9%	26,2%
Professionele medewerkers	Anciënniteitsverhoging	51,2%	61,6%	88,2%
	Prestatiegebonden	22,2%	26,0%	20,1%
Uitvoerend/administratief personeel	Anciënniteitsverhoging	54,1%	61,0%	86,8%
	Prestatiegebonden	16,7%	17,9%	18,4%
Totaal	Anciënniteitsverhoging	50,8%	60,1%	87,6%
	Prestatiegebonden	21,2%	21,9%	19,6%

Tabel 3 Aandeel 'hoofdarbeiders' waarvan het loon wordt gekoppeld aan het aantal jaren 'anciënniteit' (recht) en aandeel waarvan de anciënniteitsopbouw kan worden versneld of vertraagd op basis van de resultaten van de prestatiebeoordeling, opsplitsing per hiërarchisch niveau (industrie, diensten en overheid en non-profit)

Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

Deze automatische verhogingen op basis van anciënniteit worden meer en meer bekritiseerd. Men stelt zich de vraag of dit een accurate vorm van erkenning voor toegenomen kennis, ervaring of bedrijfstrouw is. Iedereen wordt ouder. We merken dat, in lijn met deze kritiek, de prestatiegrondslag ook doordringt in de anciënniteitsopbouw. Steeds meer

wordt gebruikgemaakt van systemen waarbij de anciënniteitsopbouw wordt vertraagd of versneld op basis van de geleverde prestaties. Met andere woorden, iemand die opeenvolgende jaren goed presteert, groeit sneller naar het 'maximumfunctieloon' van zijn loonklasse. In de tabel hebben we telkens het aandeel aangegeven dat zo'n 'prestatiegebonden' anciënniteitsopbouw kent. Zo zien we dat in de industrie op 21,2% van de werknemers een systeem van toepassing is waarbij de anciënniteitsopbouw versneld of vertraagd kan worden op basis van de resultaten van een prestatiebeoordeling. De cijfers voor de sectoren die vallen onder diensten, overheid en non-profit, zijn vrij gelijkaardig. Ook hier doet de prestatie dus haar intrede als grondslag voor differentiatie.

Deze 'periodieke verhogingen' op basis van prestaties zijn een voorbeeld van 'onomkeerbare' prestatiebeloning. Het gaat om een vaste prestatiebeloning, in die zin dat de 'gewonnen' anciënniteitsjaren veelal definitief verworven zijn. Deze periodieke verhogingen leiden tot een blijvende verhoging van de loonkosten zonder dat daar de garantie tegenover staat dat de inzet of geleverde prestaties ook in de toekomst aangehouden zullen worden. Die blijvende verhogingen krijgen veelal de betekenis van een verworven recht (Thierry et al., 1988). Dat is niet het geval bij variabele prestatiebeloning, waarbij de premie of bonus telkens opnieuw moet worden verdiend. In wat volgt, spitsen we ons toe op deze variabele varianten. We starten daarbij op het 'individuele niveau', meer bepaald met 'directe' systemen.

### Directe prestatiebeloning

Stukloon en commissieloon zijn vormen die we als *direct*, *individueel* en *variabel* kunnen typeren. Bij stukloon wordt per geproduceerd stuk een vooraf bepaald bedrag uitbetaald (lineair, progressief of degressief). De toepassing ervan gebeurt veelal met een functie- of basisloongarantie. Er worden met andere woorden minimum- en maximumgrenzen gesteld aan het stukgeld. *Commissieloon* is een op maat van de commerciële en verkoopswereld gesneden variant op dit stukloon. Steeds meer duiken er varianten op dit commissieloon op, die niet langer een directe vertaling zijn van het aantal verkochte stuks, maar tevens worden bepaald door het niveau van klanttevredenheid. Op die manier werkt niet langer alleen de kwantiteit, maar ook de kwaliteit in op de hoogte van dit commissieloon (Zingheim en Schuster, 1995).

Op de twee 'oervormen' bestaan tal van varianten, die vooral van toepassing zijn als het aantal stuks een te enge en weinig relevante maatstaf vormt. Zo wordt bij *tariefloos* ('jaagsysteem') een prestatiecompo-



ment uitgekeerd als een vooraf bepaalde norm met betrekking tot het werktempo wordt overschreden. Bij *multifactorbeloning* worden verschillende kenmerken van de te leveren prestatie gelijktijdig verrekend (zuinigheid met grondstoffen, kwantiteit, kwaliteitsuitval, afvalpercentage, et cetera). Deze varianten zijn verrekend onder de algemene noemer van stuk- en commissieloon.

In totaal zien we dat 6,5% van de 'hoofdarbeiders' vormen van stuk- en commissieloon kent. Met name de dienstensectoren scoren iets hoger, met 8,9%. De industrie volgt met 5,8%. In de sectoren die vallen onder overheid en non-profit, geldt deze vorm van beloning voor slechts 2,1% van de werknemers. Voor 21,2% van de hoofdarbeiders die stuk- of commissieloon kennen, bedraagt het uiteindelijke aandeel van dit stuk- of commissieloon 5% of minder van het bruto belastbare jaarloon (1999). Voor 40,1% bedraagt het 10% of minder. Voor 60,8% van hen overschrijdt dit aandeel de grens van 20% niet. Voor 'slechts' 10,8% van alle werknemers die op 'stuk' of 'commissie' worden betaald, bedraagt het aandeel van deze variabele component meer dan de helft van het totale bruto belastbare jaarloon.

Stuk- of commissieloon	
Verkoop, commerciële functies	24,2%
Marketing, productontwikkeling	6,9%
General management	6,2%
Technische dienst na verkoop	4,7%
Uitvoerende diensten	4,6%
Personeelsbeleid	3,7%
Financiën en boekhouding	3,5%
Technisch ondersteunende diensten	3,0%
EDP/informatietechnologie	2,7%
Engineering	2,3%
Administratie/centrale diensten	2,2%
R&D	2,1%
Logistiek en aankoop	2,0%

Tabel 4. Aandeel 'hoofdarbeiders' met stuk- of commissieloon, per functioneel domein  
Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

Tabel 4 leert dat er slechts één domein is dat hoog scoort op deze directe vorm van prestatiebeloning, namelijk de commerciële en verkoopfuncties.

### Indirecte prestatiebeloning

Indirecte beloningen steunen op de resultaten van een beoordeling van de merit of verdienste van de werknemer. We hebben het dan over de trend om de prestaties van werknemers op periodieke basis te beoor-

delen, eventueel op basis van een beoordelingsgesprek, en deze beoordeling te vertalen in een variabele looncomponent. Daarbij worden meestal meerdere gezichtspunten gehanteerd, zoals kwaliteit, kwantiteit, initiatief, betrouwbaarheid, ijver, zelfstandigheid, et cetera. Uit tabel 5 kan worden afgeleid dat, over alle sectoren en niveaus heen, zo'n 13,8% van de 'hoofdarbeiders' dit systeem van merit pay kent. Deze vorm van variabele beloning situeert zich echter hoofdzakelijk op senior (27,2%) en middle management-niveau (21,8%).

	Prestaties worden periodiek geëvalueerd d.m.v. een formeel beoordelingssysteem	Merit pay (variabel loon op basis van prestatiebeoordeling)
Senior management	57,6%	27,2%
Middle management	65,7%	21,8%
Professionele medewerkers	61,1%	14,1%
Uitvoerende/administratieve bedienden	58,8%	9,1%
Totaal	60,3%	13,8%

Tabel 5. Verspreiding van formele prestatiebeoordeling en van merit pay, uitgesplitst naar hiërarchisch niveau

Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

Uit dezelfde tabel leren we dat de praktijk van periodieke prestatiebeoordeling met behulp van een formeel beoordelingssysteem intussen wél sterk verankerd is in het bedrijfsleven. Van hoog tot laag in de hiërarchie vinden dit soort beoordelingen plaats. Dit geldt bijvoorbeeld voor 65,7% van de middle managers, maar intussen toch ook al voor 58,8% van de uitvoerende en administratieve bedienden. Opvallend is vooral de vergelijking tussen de twee verdelingen. Zo zien we dat voor bijna de helft van de senior managers de formele beoordeling wordt vertaald in een variabele prestatiebeloning ( $27,2/57,6 = 47,2\%$ ). Op 'middle management'-niveau is deze verhouding ongeveer één op drie. Op het niveau van de uitvoerende en administratieve bedienden is dit slechts voor 15% het geval ( $9,1/58,8$ ). Ondanks de algemene verspreiding van formele prestatiebeoordeling blijven financiële beloningen voor goede prestaties dus gereserveerd voor de hogere niveaus in de hiërarchie.

Tabel 6 verfijnt de algemene gegevens op twee manieren. Ten eerste wordt duidelijk gemaakt dat ook deze beloningsvorm niet in elk functioneel domein even sterk doorgedrongen is. Ten tweede leren we dat voor de meeste domeinen de verspreiding sterker is in de dienstensectoren. Zo noteren we met name in de diensten hoge percentages voor general management en verkoop. We hebben de cijfers voor de sectoren die vallen onder overheid en non-profit niet opgenomen, aangezien deze meestal verwaarloosbaar klein zijn. Het totale aandeel hoofdarbeiders met merit pay ligt er op 4,3%.

	Industrie	Diensten
General management	21,9%	29,2%
Administratie/centrale diensten	6,9%	9,6%
Technisch ondersteunende diensten	11,5%	16,3%
Logistiek/aankoop	17,9%	12,5%
Marketing/productontwikkeling	12,7%	20,9%
Verkoop en commerciële functies	18,6%	30,7%
Technische dienst na verkoop	17,7%	11,8%
Financiën en boekhouding	9,4%	16,4%
Personeelsbeleid	17,1%	19,7%
R&D	14,2%	7,6%
Engineering	12,4%	12,7%
EDP/informatietechnologie	13,1%	10,7%
Uitvoerende diensten	13,8%	19,2%
Totaal	14,2%	18,4%

Tabel 6. Aandeel 'hoofdarbeiders' dat merit pay kent, per functioneel domein (industrie en diensten)  
Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

We staan nog even stil bij de beoordelingspraktijk die aan merit pay voorafgaat. Het is immers zo dat er in toenemende mate aandacht is voor een aantal nieuwe beoordelingssystemen: collega's die elkaar beoordelen, ondergeschikten die hun meerderen beoordelen, chefs, collega's en ondergeschikten die gezamenlijk iemands inzet evalueren, et cetera. Een beoordelingsmethode die aan populariteit wint, is de 360°-methode, ook wel multi-source of multi-rater genoemd. De bedoeling is dat, behalve de chef, ook mensen in andere posities de persoon beoordelen: de persoon zelf, zijn collega's en eventueel klanten en ondergeschikten. In de Salarisenquête 2000 werd onder meer gepeild naar de personen/groepen die formeel worden betrokken bij het beoordelingsproces. Op die basis kan ook de verspreiding van multi-source beoordelingssystemen in kaart worden gebracht.

	Industrie	Diensten	Overheid, non-profit
<i>Klassiek, hiërarchisch model</i>			
Directe chef	33,8	34,4	26,4
Andere overste	4,8	4,9	7,2
Directe chef en andere overste	24,0	21,9	31,9
<i>Klassiek, evenwichtig model</i>			
Directe chef en andere overste en zelfbeoordeling	8,5	8,5	6,4
Directe chef en zelfbeoordeling	9,4	10,8	7,9
<i>Nieuwe beoordelaarsrollen</i>			
Zelfbeoordeling	1,8	1,7	2,0
Directe chef en collega's en zelfbeoordeling	1,8	1,5	1,3
Directe chef en klanten	1,3	1,4	0,6
Directe chef en andere overste en collega's	1,2	0,3	3,3
<i>Andere combinaties</i>	13,4	14,6	13,0

Tabel 7. Wie beoordeelt (in %); gegevens uitgesplitst naar industrie, diensten, overheid en non-profit

Uit de verdeling blijkt dat in het merendeel van de gevallen een klassiek hiërarchisch model wordt gehanteerd. Veelal is het de directe chef die beoordeelt. Vooral in de sectoren die vallen onder overheid en non-profit, overheersen sterk hiërarchische modellen, waarbij niet alleen de directe chef maar ook een andere overste (meestal de naasthogere chef) in het proces wordt betrokken. Ook klassieke, meer evenwichtige modellen zijn ruim verspreid. In zo'n evenwichtig model wordt een zelfbeoordeling geplaatst tegenover de beoordeling door een hiërarchische meerdere. De beoordeelde heeft zo een actievere inbreng in het proces. De populariteit die de 360°-methode in de HR-literatuur geniet, weerspiegelt zich vooralsnog niet in de empirie. Dit blijkt uit de geringe verspreiding van de nieuwe beoordelaarsrollen.

### Collectieve prestatiebeloning

Naast individuele prestaties kunnen ook collectieve prestaties een grondslag vormen voor de bepaling van de loonhoogte. Men onderscheidt hierbij vormen als teambeloning, productiviteitstoerekening en winstdeling. In deze bijdrage richten we de aandacht op deze laatste vorm van collectieve beloningen en dan met name op winstdeling. Achter deze term 'winstdeling' gaat een ruime verscheidenheid van financiële participatiesystemen schuil. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze collectief en direct zijn.

Een *winstdelingssystem in de strikte betekenis* houdt in dat boven op het basisloon een winstgebonden vergoeding wordt uitgekeerd. Een deel van de vergoeding voor de geleverde arbeid wordt dan gekoppeld aan de resultaten van de onderneming, met name aan de bedrijfswinst. Het is een prestatiebeloning die zich baseert op de collectieve in plaats van de individuele prestaties. Deze participatie in de bedrijfsresultaten wordt vaak onmiddellijk toegekend, doch kan ook worden uitgesteld. In dat geval wordt het variabele gedeelte in een fonds gestort of op een geblokkeerde rekening gezet (Sels en Overlaet, 1999). Uit onze cijfers in tabel 8 blijkt dat winstdeling in de strikte betekenis (ook wel cash winstdeling genaamd) veruit het meest wordt toegepast van alle vormen van financiële participatie. Ruim 7% van de respondenten van onze enquête geeft aan cash winstdeling te genieten (inclusief respondenten uit de sectoren die vallen onder overheid en non-profit). Uitschieters op het vlak van de cash winstdeling zijn de bank- en verzekeringssector en de telecommunicatie. 23,6% van de 'hoofdarbeiders' uit de bank- en verzekeringssector geniet deze vorm van winstdeling. Binnen de telecommunicatiesector bedraagt dit percentage 16,7%.

Een tweede vorm is *kapitaalparticipatie of winstdeling in aandelen*. In dit systeem biedt het bedrijf aandelen (van het bedrijf of een zusteronderneming) beneden de marktprijs aan zijn werknemers aan. Die zijn vrij om al dan niet op dit aanbod in te gaan. De korting wordt toegekend op de beurswaarde of, bij niet-beursgenoteerde bedrijven, op de geschatte waarde van het aandeel. Uit tabel 8 blijkt dat deze vorm van winstdeling nauwelijks wordt toegepast in België. De enige uitzondering wordt gevormd door de farmaceutische industrie, waarbinnen (toch nog slechts) 3,1% van de 'hoofdarbeiders' een vorm van kapitaalparticipatie geniet.

Een derde formule is die van de *aandelenopties*. Deze vormen een variant op de kapitaalparticipatie. De participatie schommelt op grond van de evolutie van de bedrijfsresultaten. Als de resultaten gunstig uitvallen, zal de waarde van het aandeel op het ogenblik van de uitoefening van de optie hoger zijn dan de overeengekomen prijs bij de toekenning ervan. Bijgevolg zullen de werknemers de optie uitoefenen en zo participeren in het kapitaal van hun bedrijf. In het andere geval zal de optie niet worden gelicht (Sels en Overlaet, 1999; EIRO, 2001). Slechts 5,7% van de respondenten uit onze enquête krijgt aandelenopties (inclusief respondenten uit de sectoren die vallen onder overheid en non-profit). Koplopers op het vlak van de aandelenopties zijn de farmaceutische industrie en de bank- en verzekeringsbranche. 19,2% van de hoofdarbeiders uit de farmaceutische sector ontving aandelenopties in 2000. Dit percentage bedroeg 17,4% in de bank- en verzekeringssector.

Uit onze cijfers blijkt dat winstdeling het meest frequent wordt toegepast in de dienstensectoren, voornamelijk in de bank- en verzekeringssector, de telecommunicatie en de informaticasector. Onze resultaten liggen hiermee in de lijn van eerdere bevindingen (Gaugler et al., 1983; Merckx en Van den Bulcke, 1992; Mol et al., 1997; Poutsma en Huijgen, 1999; Baeten, 2000). De voorsprong van de dienstensector op het vlak van de financiële participatie wordt eveneens duidelijk geïllustreerd in tabel 9. Toch lijken hoogtechnologische industriële sectoren als de farmaceutische industrie, en in mindere mate de chemische nijverheid, niet ver achterop te liggen. Beide doen een beroep op hooggekwalificeerde werkkrachten. De sectoren die vallen onder overheid en non-profit, worden niet afgebeeld in tabel 8 en 9, aangezien het aandeel hoofdarbeiders dat financiële participatie geniet, in deze sectoren te verwaarlozen is.

	Winstdeling in strikte betekenis	Kapitaal- participatie	Aandelen- opties
Energie en watervoorziening	2,8%	0,6%	10,2%
Chemische industrie	6,7%	0,9%	9,9%
Metaal	7,7%	0,9%	4,7%
Voedingsindustrie	7,5%	1,5%	4,1%
Textiel en confectie	2,8%	1,2%	1,2%
Hout en papier, grafische nijverheid	4,9%	1,3%	1,3%
Bouwsector	5,2%	0,2%	1,3%
Farmaceutische industrie	3,7%	3,1%	19,2%
Telecommunicatie	16,7%	0,4%	6,9%
Informatica	6,4%	1,0%	10,2%
Distributie en logistiek	9,2%	1,1%	3,7%
Horeca	9,4%	2,7%	3,4%
Transport	6,4%	1,1%	2,1%
Diensten aan ondernemingen	3,5%	0,8%	4,3%
Reclame en media	3,7%	0,0%	3,1%
Banken en verzekeringen	23,6%	1,2%	17,4%

Tabel 8. Aandeel 'hoofdarbeiders' dat één of andere vorm van financiële participatie geniet, cijfers per sector

Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

De (on)aantrekkelijkheid van de systemen van financiële participatie wordt in belangrijke mate bepaald door het wettelijke kader. Heel wat ondernemingen die wilden overgaan tot een systeem van participatie, werden tot voor kort geconfronteerd met juridische onzekerheid. Zij liepen het risico dat de sommen die door de onderneming werden besteed aan financiële participatie, werden geherkwalificeerd als loon en de daarbijbehorende fiscale en parafiscale behandeling ondergingen (Baeten, 2000; Van den Bulcke, 1995). Op het tijdstip van onze enquête was enkel het toekennen van aandelenopties wettelijk geregeld door de wet van 26 maart 1999. Hoewel opties door deze wet over een groter deel van het personeel werden verdeeld en dus geen voorrecht bleven voor de top, bleef de verspreiding relatief beperkt. Omdat de wet verplicht belastingen te betalen op de ontvangen opties (dus voor er een kans op meerwaarde is), haken steeds meer werknemers af.

Inzake cash winstdeling en winstdeling in aandelen bestond tot voor kort een juridisch vacuüm. Tot op 29 maart 2001 door de Kamer het langverwachte wetsontwerp werd goedgekeurd betreffende de werknemersparticipatie in de winst en het kapitaal van vennootschappen. De idee achter dit ontwerp lag in het feit dat variabele winstbonussen en andere financiële prestatiestimulansen fiscaal niet aantrekkelijk waren en bijgevolg motiverende kracht misten. Door de aanpassingen in de wetgeving zouden de winst- en kapitaalparticipaties uit de loonsfeer worden gehaald. Twee systemen krijgen aandacht in de nieuwe wet: het toekennen van aandelenparticipaties en de uitkering van winstparticipaties. Het eerste systeem houdt in dat een bedrijf aandelen toekent aan de werknemers, doch deze nog gedurende een periode van twee tot vijf

jaar blokkeert. Werknemers ontvangen jaarlijks een dividend van hun aandelen. De grootte van dit dividend is afhankelijk van de resultaten van de onderneming. Het fiscaal regime is hierbij vrij gunstig: naast de vennootschapsbelasting is enkel een bevrijdende voorheffing van 15% verschuldigd. Bij het tweede systeem, de uitkering van winstparticipaties, wordt jaarlijks een deel van de bedrijfswinst cash uitbetaald aan de werknemers. Werkgeversbijdragen voor de sociale zekerheid zijn op deze winstuitkeringen niet verschuldigd, werknemersbijdragen wel, evenals een bevrijdende voorheffing van 25%. Voor de werknemers van KMO's werd een afzonderlijke regeling uitgewerkt. Voor deze bedrijven werd de mogelijkheid ingeschreven om een investerings spaarplan op te zetten. Aan deze systemen van werknemersparticipatie zijn uiteraard enkele voorwaarden verbonden. Zo dient de regeling open te staan voor alle werknemers van een bedrijf, ongeacht de aard van de arbeidsovereenkomst. Winst- of aandelenparticipaties mogen het gewone loon niet vervangen. Een participatieregeling kan dus enkel worden ingevoerd als los daarvan al een CAO bestaat waarin loonsverhogingen vastliggen voor de duur van het participatieplan (Deceunynck, 2001).

Naast de traagheid van de wetgeving inzake werknemersparticipatie is er nog een andere oorzaak voor het geringe gebruik van winstdeling in België: de weerstand van de vakbonden. Zij verkiezen loonsverhoging boven winstdeling en wijzen op het verhoogde risico dat winstdeling inhoudt voor werknemers. Bovendien vrezen zij dat de collectieve identiteit van de werknemerspopulatie, die gestoeld is op belangentegenstellingen tussen werknemers en werkgevers, zal worden aangetast zodra er een vermenging is van deze belangen (Hyman, 2000; Buschak en Hutsebaut, 2000). Winstdeling zou volgens hen enkel een select groepje van 'kernwerknemers' (met andere woorden, de organisatie-top) ten goede komen (Autenne, 2000). Zij zijn geen voorstander van de wet op werknemersparticipatie, maar stelden uiteindelijk niettemin hun eisen (onder meer toegankelijkheid voor alle werknemers, verplicht overleg, et cetera). De eis om werknemersparticipatie toegankelijk te maken voor alle werknemers en niet enkel voor de bovenste echelons van een organisatie bleek min of meer terecht. Tabel 9 toont ons immers dat de meeste vormen van financiële participatie vaker worden genoten op de hogere hiërarchische niveaus. 15,7% van de senior managers uit de dienstensectoren geniet cash winstdeling tegenover 9,4% van de uitvoerende personeelsleden. In de industrie is dit verschil kleiner. Bij de aandelenopties is de kloof nog groter: een senior manager heeft ongeveer drie keer meer kans om aandelenopties te ontvangen dan een uitvoerende bediende. Winstdeling in aandelen wordt op geen enkel hiërarchisch niveau frequent gehanteerd. Deze percentages zijn dan ook minder betrouwbaar omdat het hier over een klein aantal observaties gaat.

		Industrie	Diensten
Senior management	Cash winstdeling	8,4%	15,7%
	Winstdeling in aandelen	1,2%	0,7%
	Aandelenopties	15,0%	16,0%
Middle management	Cash winstdeling	6,2%	13,4%
	Winstdeling in aandelen	1,2%	1,2%
	Aandelenopties	7,5%	12,9%
Professionele medewerkers	Cash winstdeling	7,1%	10,5%
	Winstdeling in aandelen	1,5%	1,1%
	Aandelenopties	5,8%	8,8%
Uitvoerend/administratief personeel	Cash winstdeling	5,3%	9,4%
	Winstdeling in aandelen	0,7%	0,7%
	Aandelenopties	4,4%	5,2%
Totaal	Cash winstdeling	6,3%	10,9%
	Winstdeling in aandelen	1,1%	0,9%
	Aandelenopties	6,4%	8,3%

Tabel 9. Aandeel 'hoofdarbeiders' dat cash winstdeling, winstdeling in aandelen of aandelenopties geniet, opsplitsing per hiërarchisch niveau (industrie en diensten)

Bron: Vacature, Salarisenquête 2000

De Belgische scores op het vlak van de winstdeling zijn nog vrij mager. Wellicht komt hier verandering in wanneer de wettelijke regeling inzake werknemersparticipatie van toepassing wordt. Ongetwijfeld zullen heel wat bedrijven die nog geen plannen hadden in de richting van werknemersparticipatie, hun beslissing heroverwegen. Werknemers vormen immers bij werknemersaandelen en bij het uitoefenen van werknemersopties een vermogensbron die kan bijdragen in de financiering van de onderneming. De hamvraag blijft of de vernieuwde systemen van winstdeling de binding van werknemers aan hun bedrijf zullen vergroten.

## Discussie

In deze bijdrage zijn we dieper ingegaan op de verspreiding van diverse vormen van prestatiegebonden beloning in België. Bij gebrek aan strikt vergelijkbare surveys bij werknemers in andere EU-lidstaten is het moeilijk om uit te maken of België al dan niet 'hoog' scoort in termen van variabelisering van het loon. We kunnen voorlopig enkel vergelijken in de tijd. Daaruit leren we dat de populariteit van variabele prestatiebeloning toeneemt, ook in kleine en middelgrote bedrijven (Delmotte e.a., 2002).

Deze stijgende penetratie van een steeds bredere waaier van prestatiegebonden beloningsvormen gaat gepaard met toenemende *stroomflexibiliteit* en *-differentiatie*. Met flexibiliteit bedoelen we dat beloningsystemen sneller worden aangepast, overeenkomstig de wijzigingen in te realiseren doelen van het HR-management: nu eens prestaties bevorderen, dan weer leerprocessen stimuleren – denk aan het discours rond



competentiebeloning –, dan weer de aantrekkingskracht voor nieuwkomers verhogen en soms tegelijkertijd de retentie van high potentials versterken. Differentiatie verwijst naar maatwerk: de beloningswijze differentiëren volgens de kenmerken van diverse doelgroepen en deeldomeinen in de organisatie. Zo is het best mogelijk dat voor bepaalde functies in informatica en engineering het aantrekken van nieuw personeel het primaire doel is. In andere segmenten kunnen dan weer loonsystemen worden aangewend die veeleer de uitbouw en versterking van vormen van teamwork stimuleren of op het versneld verwerven van nieuwe competenties aansturen. We bespreken kort twee implicaties van de herontdekking van prestatiebeloning en de daarmee gepaard gaande systeemflexibilisering en -differentiëring.

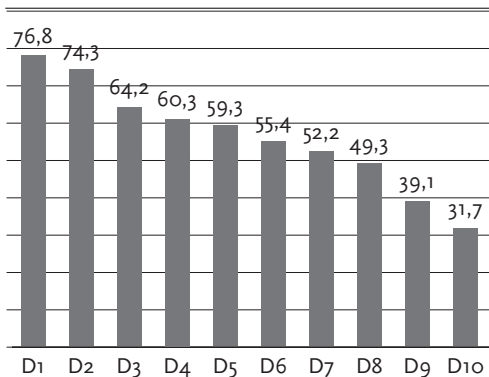
#### *Implicaties voor het sociaal overleg*

Een eerste implicatie betreft de wijze waarop de loonbepaling kan worden gestuurd door de sociale partners. Het is niet ondenkbaar dat de toenemende aandacht voor flexibiliteit en differentiatie leidt tot een tanend belang van de traditioneel erg invloedrijke sectorale functie- en loonclassificaties en een tendens naar meer bedrijfsspecifieke of zogenaamde ‘huismethoden’ (Seghers en Van der Hallen, 1994). Er blijken vooralsnog voldoende sterke voordelen verbonden te zijn aan de vastlegging van loonclassificaties via onderhandeling en overleg op sectorniveau. Vooral kleinere bedrijven hebben als voornaamste voordeel van deze meer gecentraliseerde loonvorming een sterkere ‘externe coherentie’ en een grotere gelijkheid in loonkosten. Maar ook al zet de trend naar een grotere bedrijfsspecificiteit van het beloningsmanagement zich door, dan nog hoeft dit niet te leiden tot het failliet van sectorale loonvorming. Toepassing van *broadbanding* bij de opbouw van sectorale functie- en loonclassificaties kan tot een nieuw evenwicht leiden. Broadbanding impliceert dat men het aantal functie- en loonklassen in een loongebouw beperkt: minder, maar wel bredere functie- en loonklassen. Belangrijk bij broadbanding is echter dat men wel financiële groei kan voorzien binnen één functie- en loonklasse, maar dan op basis van andere grondslagen. Denk hier onder meer aan financiële groei op basis van verworven competenties, breedte van inzetbaarheid of stijging van het prestatieniveau. Broadbanding kan bijgevolg impliceren dat het vaste basisloon wordt berekend volgens een functiewaarderingsmethodiek. De financiële groei in een loonklasse verloopt echter niet langer volgens de niet-manipuleerbare criteria ‘leeftijd’ of ‘anciënniteit’, maar overeenkomstig de toename van competenties of prestaties. Toepassing van broadbanding op de sectorale loonvorming betekent dat men zich op dat niveau meer beperkt tot het vastleggen van minimumbarema’s voor ‘brede banden’ van functies. Op sectorniveau gebeurt met andere woorden de ‘grofregeling’. Differentiatie binnen

brede functiebanden kan vervolgens op bedrijfsniveau worden uitgewerkt, met bijvoorbeeld meer aandacht voor de prestaties als grondslag.

#### *Impact op de inkomenszekerheid*

Met het toenemende belang van prestatiegebonden beloning moet de aandacht voor de maatschappelijke effecten groeien. Het is niet ondenkbaar dat variabele, prestatiegebonden beloning de verschillen tussen de zwakkeren en de sterken op de arbeidsmarkt nog meer zichtbaar maakt. Het functieloon biedt dankzij zijn vaste karakter een grotere inkomenszekerheid en beveiliging tegen willekeur. Om het effect van variabele beloning op de inkomens- en bestaanszekerheid te analyseren onderzoeken we de relatie tussen de loonhoogte en de graad van variabelisering. We delen daartoe de populatie in loondecielen in. Het hoogste deciel omvat de 10% toplonen (D10), het laagste deciel de 10% laagste lonen (D1). Per deciel wordt aangegeven welk aandeel van de bedienden en kaders anno 2000 een 100% vast functieloon kende. Het complement van deze score geeft weer welk aandeel van de bedienden en kaders één of meerdere variabele looncomponenten heeft.



*Figuur 1. Het aandeel bedienden dat vaste functiebeloning kent, zonder enige variabele looncomponent; opdeling per loondeciel; cijfers op basis van de Salarisenquête 2000, beperkt tot de privé-sector*

De variabele lonen concentreren zich vooral in de hogere loondecielen. In het hoogste loondeciel ontvangt bijna 70% van de werknemers één of meerdere variabele componenten. Vermoedelijk leidt de variabelisering precies boven aan de loonladder tot additionele kansen om het salaris stelselmatig te verhogen. In de laagste loondecielen is de '100% functieloon'-formule dominant. Typeert men de salarissen op basis van deze figuur, dan ligt de omschrijving 'vaste (en dus voorspelbare) lage lonen, hoge variabele lonen' niet ver van de waarheid. Toch kent intussen zo'n 23% van de bedienden uit het laagste deciel al één of meerdere variabele componenten. Ook dit is een sterke toename vergeleken met 1997, wat erop wijst dat ook de lagere looncategorieën niet afgeschermd

blijven van deze variabiliseringstrend. Dit is zeker een trend om te volgen bij de volgende editie van de Salarisenquête, gepland voor mei 2002.

---

S U M M A R Y

**'Performance pay systems in Belgium: a report'**

Pay systems linking workers' performance and earnings have attracted increasing attention from theorists and practitioners in the HR field. This article contributes to that body of research by examining the incidence of performance-based pay systems in Belgium. In this contribution, we particularly focus on irreversible, direct, indirect and collective forms of performance-related pay. While for the majority of white-collar workers in Belgium salary increases are still based on seniority, performance makes its entrance as a way to create more individual differentiation. Our results, based on a sample of 22 532 measurement points, show that direct forms of performance-based pay such as piece rates and commissions are rarely used among white-collars, except for commercial and sales functions. The incidence of indirect forms such as merit pay is higher, although it still seems to be a privilege for senior and middle management. The performance evaluation process remains predominantly hierarchical. With respect to collective performance-related pay, we notice that forms of financial participation do not appear to have been widely adopted in Belgium, due to the lack of comprehensive legislation. Our figures teach us that cash-based profit sharing is most popular among white-collar workers in Belgium. Performance-based pay is increasing in popularity, but it is hard to find evidence of the widespread adoption of these pay practices.

---

*Literatuur*

- Autenne, A. (2000). *Quelles sont les différentes techniques de participation qui existent en Belgique?* Note de travail. Louvain-La-Neuve: UCL, Philosophy of Law Centre.
- Baeten, X. (2000). *Onderzoek naar participatie van medewerkers*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Buschak, W. en M. Hutsebaut (2000). *Financial participation by employees. A European trade union perspective*. Brussel: European Trade Union Institute.
- Deceunynck, F. (2001). 'Uw loon en de winst van uw baas'. In: *Financieel Economische Tijd*. 12/05/01.

- Delmotte, J., L. Sels, M. Lamberts en G. van Hootegem (2002). 'Beloning in KMO's'. Cahier 5. *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*. Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.
- EIRO (2001). *Variable pay in Europe*. Study by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Hajnal, I. (1995). *Weight 2.1 voor Windows*. Leuven: Centrum voor Dataverzameling en Analyse.
- Hyman, J. (2000). 'Financial participation schemes'. In: G. White en J. Druker (2000). *Reward management. A critical text*. London: Routledge.
- Merckx, G. en F. van den Bulcke (1992). *Financiële participatie van werknemers in België*. Brussel: OFP.
- Mol, R., H. Meihuizen en E. Poutsma (1997). 'Winstdeling, aandelen en opties voor werknemers'. In: *ESB*. 13/08/97, pp. 613-615.
- Peeters, R. (1996). 'Functiewaardering en de mythe van de starheid'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. 12(1), pp. 20-30.
- Poutsma, E. en F. Huijgen (1999). 'European diversity in the use of participation schemes'. In: *Economic and Industrial Democracy*. 20, pp. 197-223.
- Seghers, N. en P. van der Hallen (1994). *Functieclassificatie: supernova of uitdovende ster?* Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.
- Sels, L. en B. Overlaet (1999). *Lonen in Vlaanderen. Wat verdient u en wie verdient meer?* Leuven: Acco.
- Thierry, H., A.M. Koopman-Iwema en R.H.W. Vinke (1988). *Toekomst voor prestatiebeloning?* 's-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Van den Bulcke, F. (1995). 'Belgium: Slow development of financial participation without legislation'. In: D. Vaughan-Whitehead. *Workers' financial participation. East-West experiences*. Geneva: International Labour Office.
- Zingheim, P.K. en J.R. Schuster (1995). 'Introduction: how are the new pay tools being deployed?' *Compensation and Benefits Review*. July-August, pp. 10-11.