



**Nationaal
Beloningsonderzoek**

Onderdeel van Human Capital Group

Inzichten voor uw beloningsbeleid in 2022
Whitepaper Nationaal Beloningsonderzoek 2021

Voorwoord

Met veel plezier presenteren wij de nieuwe editie van het Nationaal Beloningsonderzoek 2021. Dat doen we voor de 26^e keer, en we doen dat net als vorige edities in het format van een whitepaper.

Wij hebben ook dit jaar weer veel gegevens op belonings- en arbeidsvoorwaardengebied in Nederland verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. In deze whitepaper worden de resultaten kort en krachtig gepresenteerd.



De whitepaper Nationaal Beloningsonderzoek 2021 is samengesteld door belonings- en arbeidsvoorwaardenspecialisten van Human Capital Group. We hebben onze uiterste zorg besteed aan de verwerking, analyse en redactie van alle salaris- en arbeidsvoorwaardelijke data, zodat u kunt vertrouwen op een correcte en betrouwbare weergave in dit beloningsrapport.

De whitepaper is geschreven voor zowel managers als medewerkers die geïnteresseerd zijn in het onderwerp belonen, als de HR-specialisten die het rapport gaan gebruiken in hun werkveld. Wij vertrouwen erop dat het rapport een bijdrage levert aan de effectiviteit van het beloningsbeleid van uw organisatie.

Utrecht, december 2021
Human Capital Group

Radboud van Hal, Directeur
Maikel Kivits, HR Consultant
Luuk Schartman, HR Consultant
Hanneke van Dorst, Managing Consultant

Het Nationaal Beloningsonderzoek

Het Nationaal Beloningsonderzoek (NBO) is een jaarlijks onderzoek naar salaris en arbeidsvoorwaarden dat onder Nederlandse werkgevers uit alle sectoren (profit en non-profit) wordt gehouden. Het NBO bestaat uit:

- Een onderzoek naar arbeidsvoorwaardenregelingen en beloningsbeleid.
- Een onderzoek naar de feitelijke beloning van specifieke functies.

Deelnemers aan het onderzoek ontvangen als tegenprestatie voor het delen van hun gegevens een kosteloze persoonlijke benchmarkrapportage.



Wie deden mee in 2021?

Aan het onderzoek wordt meegedaan door veel kleine tot middelgrote organisaties met op mediaanniveau 67 medewerkers en een omzet van €19 miljoen euro. Er doen ook een aantal grotere organisaties mee met een maximum van 5000 medewerkers en een omzet van 2100 miljoen euro.

Hieronder staat een tabel met de sectoren waaruit de deelnemers van 2021 afkomstig zijn.

Sector	Aandeel 2021
Handel, Transport & Logistiek	26%
Overige Zakelijke Dienstverlening	21%
Landbouw & Industrie	16%
IT	14%
Overig (Research, Toerisme, etc.)	11%
Non-profit	5%
Engineering, Techniek & Bouw	4%
Financiële Dienstverlening	3%

Tabel 1: deelnemende bedrijven verdeeld naar sector

cao

Van de deelnemende organisaties kent 59% geen cao. 36% kent één cao en 5% kent meerdere cao's. Van de organisaties die een cao kent volgt 21% een ondernemings-cao, de overige 79% volgt een bedrijfstak-cao. De bedrijfstak-cao wordt in 70% van de gevallen verplicht gevolgd, voor de overige 30% van de organisaties is dit een vrije keuze.

werkweek

78% van de organisaties kent een 40-urige werkweek. 3% kent een 36-urige werkweek, 11% kent een 38-urige werkweek. De overige 8% kent een andere vorm met een minimum werkweek van 34 uur.

Trends in de markt

De volgende trends zijn naar voren gekomen in dit rapport.

1 Minder vaak een (collectieve) salarisstijging.

Dit jaar kent 47% van de organisaties geen collectieve salarisstijging. Dit is aanzienlijk meer dan de 15% in 2019 voor de coronacrisis. De daling in organisaties die geen collectieve salarisstijging hebben doorgevoerd in 2022 kan verklaard worden doordat er in de corona periode minder nieuwe cao's zijn afgesloten. Ook een individuele salarisstijging komt minder vaak voor. Zo geeft dit jaar 30% van de organisaties aan geen collectieve salarisstijging te kennen tegenover 15% in 2019.

2 Vaker een mobiliteitsbudget, minder vaak een leaseauto

In de markt is er een afname te zien in de hoeveelheid leaseregelingen. In 2020 gaf 82% van de organisaties aan een leaseregeling te hanteren, in 2021 is dit nog 68%. De afname in leaseregelingen kan verklaard worden doordat er tegenwoordig vaker hybride wordt gewerkt.

In tegenstelling tot de leaseregeling is het mobiliteitsbudget in opkomst. In 2020 kende slechts 18% van de organisaties een mobiliteitsbudget, dit jaar is dat 23%. De verwachting is dat het aantal leaseregelingen de

komende jaren nog verder zal afnemen terwijl het gebruik van een mobiliteitsbudget toe zal nemen.

3 Vaker beleid omtrent duurzame inzetbaarheid, minder vaak specifiek gericht op ouderen.

De resultaten van het Nationaal Beloningsonderzoek laten zien dat er de afgelopen jaren meer bedrijven zijn die beleid hebben omtrent duurzame inzetbaarheid. Echter zijn er steeds minder bedrijven met een specifiek beleid voor oudere werknemers. Dit kan verklaard worden doordat het College voor de Rechten van de Mens in 2014 een verbod heeft geplaatst op het plaatsen van nieuwe regelingen waarbij oudere medewerkers meer verlofdagen krijgen dan jongere medewerkers. De reden hiervoor is dat dit gezien wordt als leeftijdsdiscriminatie. Bestaande regelingen mogen wel blijven bestaan.

4 Trend naar beschikbare premieregelingen.

Dit jaar zijn er veel organisaties die een bedrijfstak cao hanteren. Vaak is in deze cao's een middelloonregeling opgenomen. Hierdoor valt het aantal beschikbare premieregelingen in ons onderzoek lager uit dan vorig jaar. De trend dat pensioenregelingen vaker een beschikbare premieregeling zijn zet zich echter wel voort. Vanaf 1 januari 2027 mogen er geen middelloon en eindloonregelingen meer bestaan in Nederland. Alle bestaande middelloon en eindloonregelingen zullen vanaf dat moment omgezet worden in een beschikbare premieregeling.

Hoe beloont Nederland?

1. Salarisstijging

We maken bij salarisstijging onderscheid tussen collectieve en individuele stijging. Als iedere medewerker, ongeacht beoordeling of functie, hetzelfde percentage salaris erbij krijgt, spreken we van een collectieve stijging of salarisindexatie. Ook een aanpassing van de salarisstructuur, zoals de ophoging van een minimum en maximum schaalsalaris, wordt als collectieve stijging gezien.

Collectieve salarisstijging

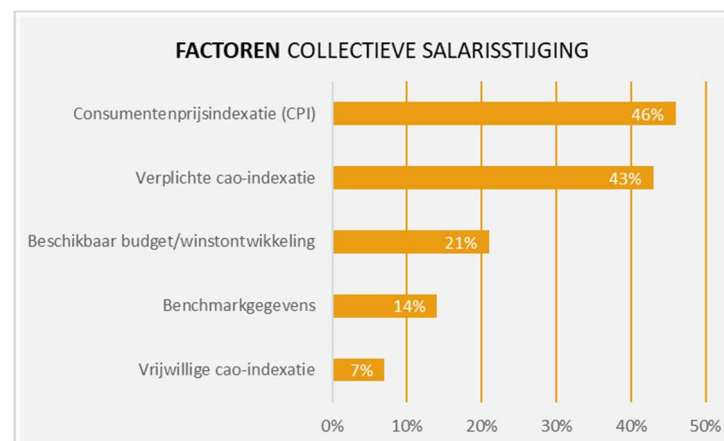
Van alle Nederlandse bedrijven in dit onderzoek kent 47% geen collectieve stijging. Voor de corona crisis in 2019 kende slechts 15% van de bedrijven geen collectieve stijging. Dit is een verschil van 32%. Dit kan verklaard worden doordat er in corona tijd minder nieuwe cao's worden afgesloten.

De groep die wél een collectieve verhoging jaarlijks doorvoert, is onder te verdelen in bedrijven die verplicht de cao- indexatie volgen (43%) en bedrijven die zelfstandig een eigen keuze maken hoe zij de collectieve verhoging doorvoeren (bijvoorbeeld omdat ze niet onder een cao vallen). In de grafiek hiernaast worden de factoren die ten grondslag liggen aan de collectieve salarisstijging getoond (zie grafiek 1).

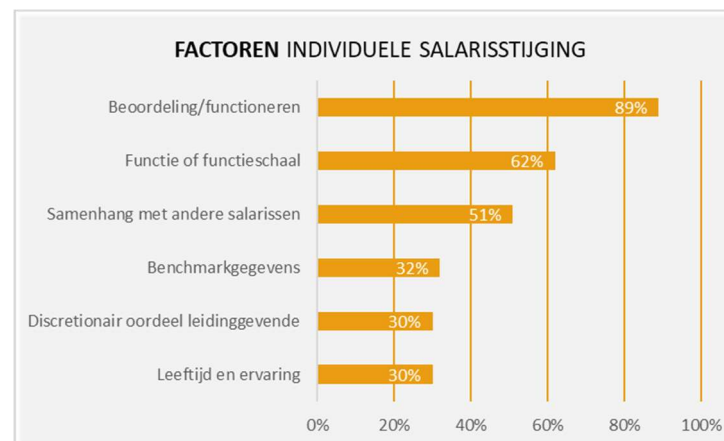
Individuele salarisstijging

De individuele stijging hangt vaak af van de beoordeling of het functioneren van de medewerker, maar ook een automatische periodiektoekenning is strikt genomen een individuele stijging. Deze toekenning kan uitblijven bij een bepaalde performance en/of indien het salaris het schaalmaximum heeft bereikt.

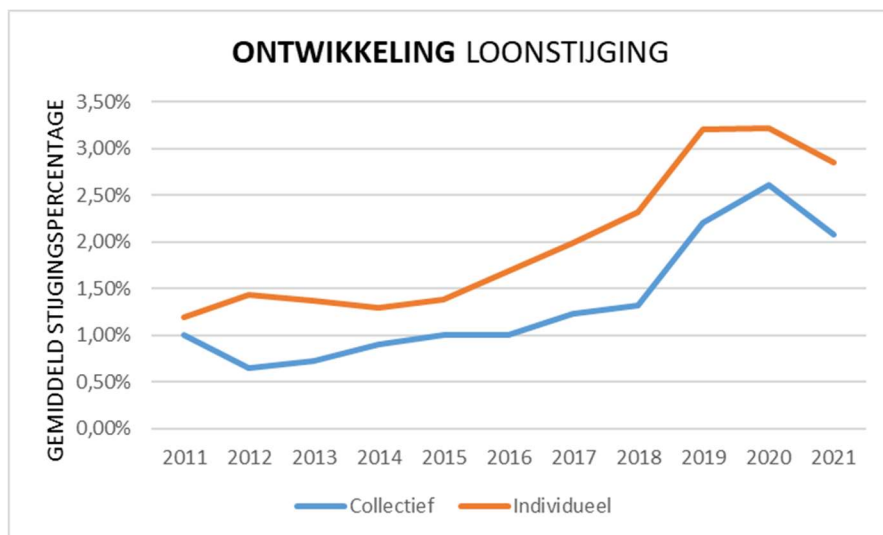
Ongeveer 30 % van de Nederlandse bedrijven geeft aan geen individuele stijging te kennen. In 2019 was dit 15%. Bij de organisaties die een collectieve stijging kennen wordt de individuele stijging bepaald aan de hand van onderstaande factoren (zie grafiek 2).



Grafiek 1: factoren die een rol spelen bij bepaling collectieve stijging.



Grafiek 2: factoren die een rol spelen bij bepaling individuele stijging.



Grafiek 3: hoogte gemiddelde salarisstijging per medewerker en collectieve component

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Collectief	1,00%	0,65%	0,72%	0,90%	1,00%	1,00%
Individueel	1,20%	1,44%	1,37%	1,30%	1,39%	1,69%

Tabel 2: hoogte gemiddelde salarisstijging individueel en collectief 2011-2016.

	2017	2018	2019	2020	2021
Collectief	1,23%	1,32%	2,20%	2,61%	2,08%
Individueel	1,99%	2,32%	3,20%	3,22%	2,85%

Tabel 3: hoogte gemiddelde salarisstijging individueel en collectief 2017-2021.

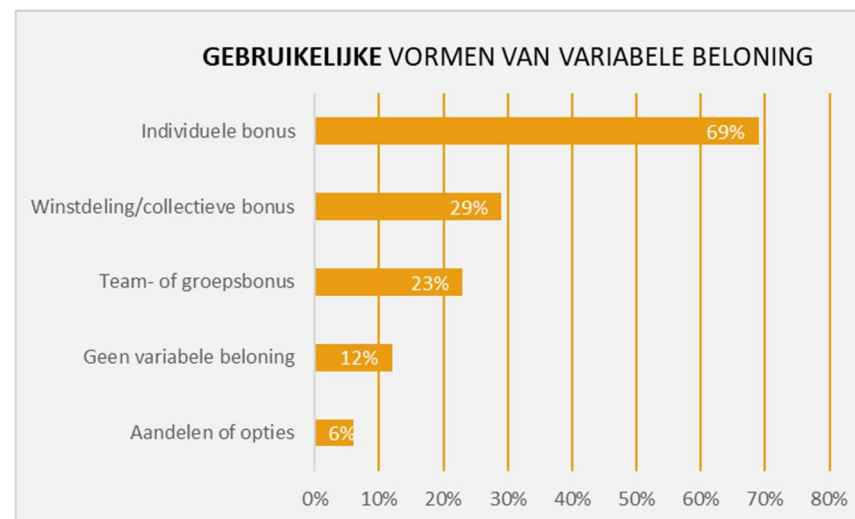
Zoals de grafiek en tabel tonen, is het laatste jaar de hoogte van de salarisstijging afgenomen. In 2021 komt de totale salarisstijging op 3,06% uit. Dit percentage bestaat uit zowel de collectieve als individuele stijging waarbij geen stijging als 0% is meegenomen. Naast de actuele stijging is er in het Nationaal Beloningsonderzoek ook gevraagd naar de verwachte salarisstijging in 2022. De verwachte collectieve salarisstijging voor 2022 is gemiddeld 2,21%. De verwachte individuele salarisstijging voor 2022 is gemiddeld 2,91%.

2. Variabele beloning

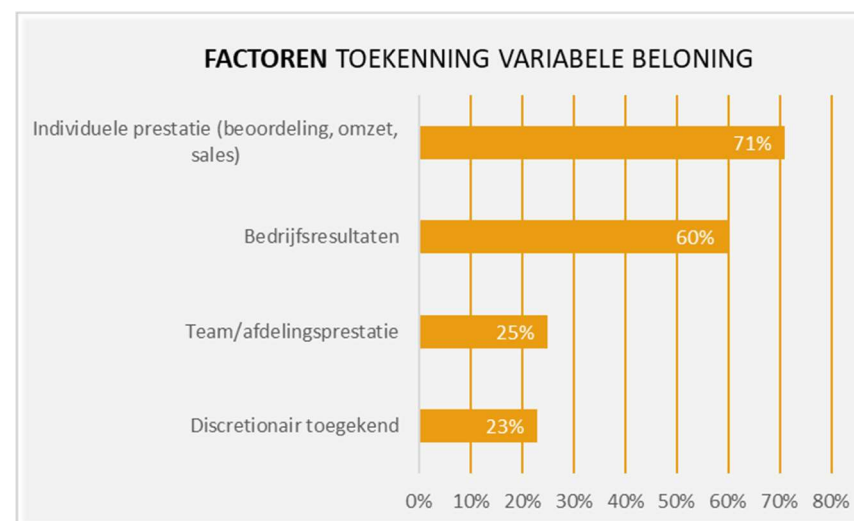
Naar eigen opgave kent ongeveer 12% van de Nederlandse bedrijven geen variabele beloning. Bedrijven met variabele beloning kennen verschillende vormen, namelijk een individuele bonus (in 69% van de gevallen), winstdeling/collectieve bonus (29%), team- of groepsbonus (23%) en aandelen of opties (6%).

Bij 59% van de Nederlandse bedrijven die variabele beloning kent, komen alle medewerkers in aanmerking voor variabele beloning. Bij de overige 41% komen enkel specifieke groepen in aanmerking voor een bonus. Veelgenoemd zijn sales medewerkers (35%), managers (26%) en directie (24%).

In grafiek 5 staan de factoren beschreven die in Nederlandse bedrijven een rol spelen bij de bepaling van (de hoogte van) de variabele beloning.



Grafiek 4: Meest toegekende vormen van variabele beloning



Grafiek 5: bepalende factoren (hoogte) variabele beloning

3. Reiskostenregeling

Vergoeding woon-werkverkeer

De kosten voor woon-werkverkeer worden vaak door de werkgever gecompenseerd. Zo biedt 70% van de werkgevers een regeling voor de vergoeding van de kosten bij het gebruik van eigen auto en openbaar vervoer. Een kleiner deel (26%) biedt een regeling die enkel betrekking heeft op het vergoeden van het gebruik van eigen auto. Een nog kleiner deel vergoedt alleen woon-werkverkeer met openbaar vervoer (2%). De overige 2% van de Nederlandse werkgevers kent geen reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer.

Woon-werkverkeer met eigen auto wordt in 76% van de gevallen vergoed middels een kilometervergoeding van een aantal cent per kilometer. Het mediaanniveau van deze vergoeding bedraagt € 0,19 per kilometer. Indien er geen sprake is van een kilometervergoeding (24% van de gevallen) wordt er gebruik gemaakt van een vergoeding op declaratiebasis (11%) of een andere vorm van vergoeding zoals een staffel (13%).

Woon-werkverkeer met openbaar vervoer wordt in ongeveer één derde van de gevallen vergoed middels een geldbedrag per maand (32%). Veel werkgevers kiezen ervoor de kosten te vergoeden op declaratiebasis (47%). De overige werkgevers bieden een NS business card of Ov-jaarkaart aan (21%).

Van de deelnemende organisaties hanteert 37% geen maximum voor de woon-werkvergoeding. 41% van de deelnemers kent een maximum enkele reisafstand die op mediaanniveau 30 kilometer bedraagt. 20% hanteert een maximum van een vast bedrag per maand wat op mediaanniveau € 160,- per maand bedraagt. Een klein deel van de werkgevers (2%) kent een ander soort maximum, bijvoorbeeld een

maximum bedrag gelijk aan de hoogte van de volledige OV kosten van het traject.

Vergoeding dienstreizen

Net als de vergoeding voor woon-werkverkeer worden dienstreizen met eigen auto en openbaar vervoer door de werkgever vergoedt. Zo kent 77% van de werkgevers een kilometervergoeding die op mediaanniveau € 0,19 per kilometer bedraagt. Wanneer hierbij wordt gekeken naar het gemiddelde ligt dit iets hoger (€ 0,25 per kilometer). De overige 23% van de werkgevers vergoedt de kosten op declaratiebasis.

Leaseautoregeling

Van de Nederlandse bedrijven hanteert 68% voor een bepaalde groep medewerkers een leaseautoregeling. In 2020 hanteerde 82% van de organisaties een leaseregeling. De afname kan verklaart worden doordat er, mede door corona, vaker hybride gewerkt wordt. Een leaseauto wordt toegekend op basis van bijvoorbeeld:

- functionele toekenning, als de aard van de werkzaamheden de noodzaak van een leaseauto met zich meebrengt (44%);
- arbeidsvoorwaardelijke toekenning, als de leaseauto onderdeel is van het beloningspakket (3%);
- een combinatie van bovenstaande grondslagen (53%).

Voor 13% van de medewerkers die een leaseauto hebben geldt geen eigen bijdrage en voor 28% geldt altijd een eigen bijdrage. De overige medewerkers (59%) kennen een eigen bijdrage afhankelijk van de functie of een eventuele overschrijding van het normleasebedrag.

De gehanteerde leasebedragen liggen dit jaar hoger dan de voorgaande jaren. Dit geldt voor alle uitgevraagde categorieën, namelijk: directie, management, middenkader en uitvoerend personeel.

Elektrische auto

Dit jaar is uitgevraagd in hoeverre Nederlandse werkgevers de keuze voor een elektrische leaseauto stimuleren. Van de deelnemers gaf 40% aan dat er (nog) geen mogelijkheid wordt geboden om elektrisch te rijden. Bijna een kwart (22%) heeft elektrische auto's in de pool, bij 3% is de pool zelfs volledig elektrisch. Verder stimuleert 16% van de Nederlandse werkgevers de keuze door een hoger normleasebedrag beschikbaar te stellen voor elektrische auto's. De overige 19% geeft aan op een andere manier elektrisch rijden te stimuleren door bijvoorbeeld de aanwezigheid van laadpalen bij het kantoor.

Mobiliteitsbudget

Dit jaar geeft 23% van de bedrijven aan dat medewerkers kunnen beschikken over een mobiliteitsbudget. Dat is meer dan vorig jaar (18%). Een mobiliteitsbudget is een jaarlijks budget, dat qua volume vergelijkbaar is met de werkgeverskosten van een leaseauto. De achterliggende gedachte is dat de steeds langere reistijden een negatieve invloed hebben op de werknemerstevredenheid en een mobiliteitsbudget kan hier in positieve zin aan bijdragen. Bovendien biedt het een verdergaande vorm van flexibiliteit voor de medewerker. Naar verwachting zal de toekenning van een mobiliteitsbudget de komende jaren toenemen.

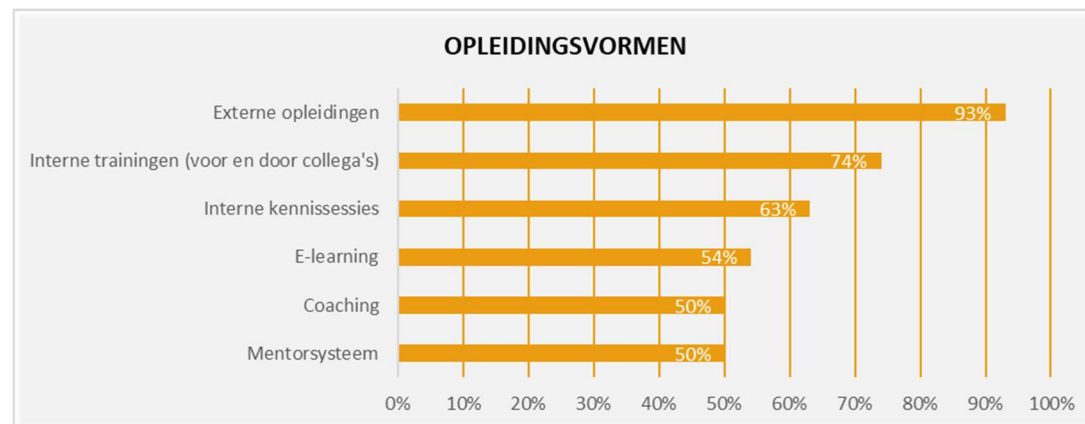
4. Opleiding

Ongeveer twee derde (67%) van alle Nederlandse bedrijven reserveert een specifiek budget voor opleiding en ontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een totaalbudget (71% van voorkomende gevallen), in de vorm van een percentage van de loonsom (19%) of een persoonlijk opleidingsbudget (10%). De overige 33% van bedrijven biedt wel opleidingen aan, maar zonder dat hiervoor specifiek begroot is.

Bedrijven die een deel van de loonsom reserveren, hanteren een percentage dat gemiddeld uitkomt op 3%, terwijl bedrijven die een totaalbudget hanteren, gemiddeld per medewerker uitkomen op een bedrag van € 1.075. Bij een salaris rond € 36.000 per jaar zijn deze twee gelijkwaardig.

De bedrijven die geen specifieke reservering voor opleiding kennen, maken daarbij verschillende overwegingen. Opleidingsbehoefte en het -budget worden veelal (87% van de gevallen) ad-hoc afgestemd tussen medewerker en leidinggevende. Geld voor opleiding en training komt in ongeveer een derde van de gevallen uit het algemene budget of afdelingsbudget. 60% van de werkgevers geeft aan altijd voldoende budget vrij te maken voor verplichte opleidingen en cursussen.

Dit jaar is onderzocht welke vormen van opleiding en ontwikkeling door deelnemers worden ingezet. Vaak wordt een mengvorm van verschillende opleidingsvormen gehanteerd. Zie grafiek 6 voor de uitkomsten.



Grafiek 6: opleiding- en ontwikkelingsvormen

5. Pensioen

De bekendste en meest voorkomende type pensioenregelingen zijn:

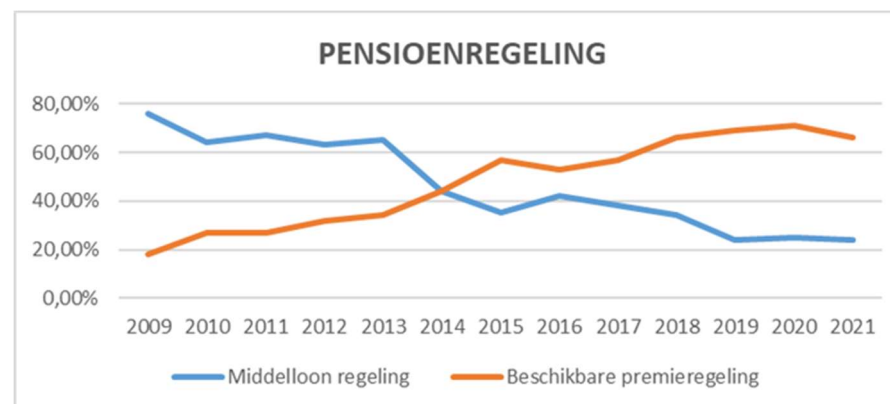
- Beschikbare premieregeling (66%);
- Middelloodregeling (24%);
- Combinatie middellood/beschikbare premie (8%);
- Eindloonregeling (2%).



Trend: Overgang van middellood naar beschikbare premieregeling zet door

Dit jaar is er een kleine daling in het aantal beschikbare premieregelingen te zien. Dit komt doordat er dit jaar veel organisaties meedoen met een bedrijfstak cao. Bij deze organisaties komt een middelloodregeling vaker voor. Als er gekeken wordt naar de volledige data sinds 2009 is er in het

NBO een trend te zien met betrekking tot het soort pensioenregeling dat werkgevers aanbieden. Gedurende de afgelopen 10 jaar neemt het aantal middellood pensioenregelingen af en het aantal beschikbare premieregelingen toe. Van alle bedrijven met een pensioenregeling die in 2009 aan het NBO deelnamen, had maar liefst 75% een regeling op basis van middellood en maar 18% had een beschikbare premieregeling. In 2021 heeft nog maar 24% van de deelnemende bedrijven een middellood regeling en heeft 66% een beschikbare premieregeling.

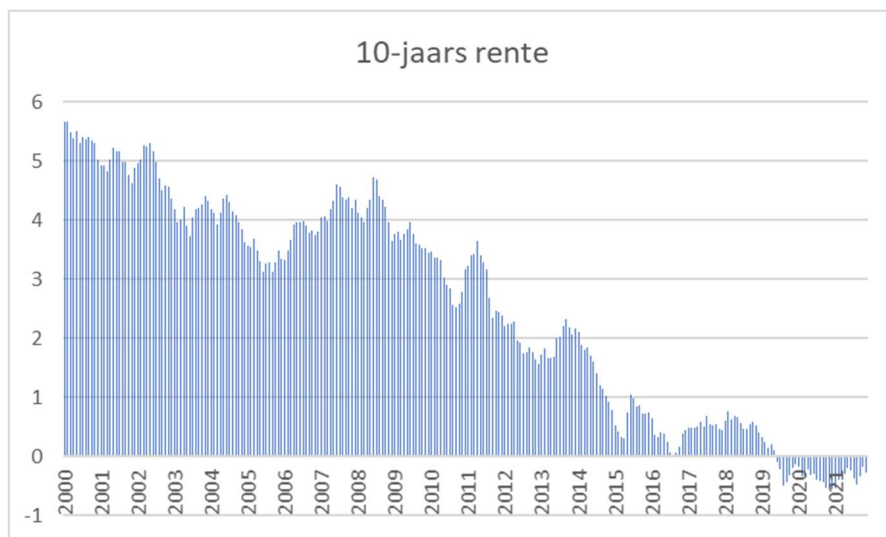


Grafiek 7: verdeling middellood en beschikbare premieregeling

Waar komt de trend naar beschikbare premieregelingen vandaan?

Over het algemeen zijn middellood pensioenregelingen duurder dan beschikbare premieregelingen.

De afgelopen 20 jaar zijn middellood pensioenregelingen ook nog eens duurder geworden omdat de marktrente jarenlang gedaald is.



Grafiek 8: 10-jaars rente. Bron: DNB.nl.

De marktrente is een belangrijke factor in de premiestelling van een middelloon pensioenregeling. Uiteindelijk is de marktrente namelijk een soort voorspelling voor de pensioenuitvoerder van het rendement dat gemaakt wordt op de betaalde pensioenpremie. Hoe lager de marktrente, hoe lager dit voorspelde rendement. Bij een lagere marktrente is er daarom een hogere pensioenpremie nodig om eenzelfde uitkering te kunnen doen.

Bij een beschikbare premiepensioenregeling zijn de kosten voor de werkgever ook nog eens beter vooraf in te schatten dan bij een middelloon pensioenregeling. Bij een middelloon pensioenregeling kan de premie fluctueren, wanneer omstandigheden als de eerdergenoemde rentestand, maar ook de ontwikkeling van de levensverwachting, daar

aanleiding toe geven. Bij een beschikbare premieregeling hebben deze factoren geen directe invloed op de premie.

De relatief sterke stijging van de prijs van middelloon pensioenregeling en de betere voorspelbaarheid van de premies binnen beschikbare premieregelingen zijn volgens ons de belangrijkste redenen achter de trend.

Wat betekent dit voor de werknemers?

Een beschikbare premieregeling hoeft niet nadeliger te zijn voor een werknemer. Het zou heel goed kunnen dat er binnen een beschikbare premieregeling een heel mooi rendement op het kapitaal gemaakt wordt. Alleen is dat op voorhand onzeker.

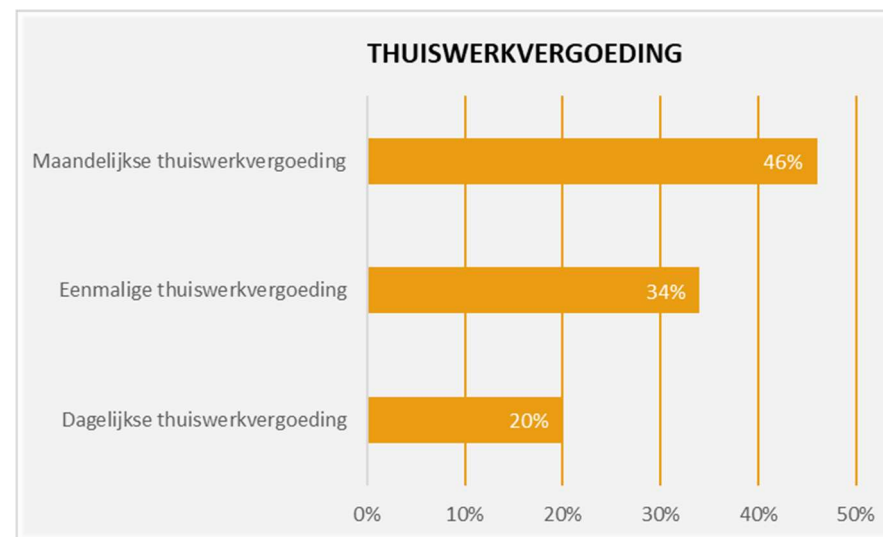
Dat is voor de werknemer het meest belangrijke verschil tussen een middelloon regeling en een beschikbare premieregeling, de onzekerheid over de hoogte van de uiteindelijke pensioenuitkering. Wanneer er op het Uniform Pensioen Overzicht van de werknemer staat dat hij/zij mag rekenen op een bepaalde pensioenuitkering, dan is de hoogte van die uitkering ook zeker. Bij een beschikbare premieregeling is de hoogte van de uitkering onzeker, omdat deze afhankelijk is van rendement op het kapitaal, de ontwikkeling van de levensverwachting en de rentestand op pensioendatum.

Overigens is een zekere uitkering ook niet altijd prettig voor de werknemer. Wanneer die uitkering niet verhoogd (geïndexeerd) wordt op basis van bijvoorbeeld de prijs of loonindex, dan wordt het al opgebouwde pensioen jaar na jaar minder waard als gevolg van inflatie.

6. Thuiswerkvergoeding

Dit is het eerste jaar waarbij de thuiswerkvergoeding is meegenomen in het Nationaal Beloningsonderzoek. Ruim een derde (34%) van de organisaties geeft aan een thuiswerkvergoeding te bieden. 34 procent geeft dit in de vorm van een eenmalige thuiswerkvergoeding met een mediaanbedrag van € 300. Gebruikelijker is echter de maandelijkse thuiswerkvergoeding 46% van de organisaties kent een maandelijkse thuiswerkvergoeding met een mediaanbedrag van € 40,00 per medewerker op fulltimebasis. De overige 20% kent een thuiswerkvergoeding per dag die de medewerker daadwerkelijk thuis werkt. Het mediaanbedrag is € 2 per thuisgewerkte dag.

Buiten een monetaire beloning ondersteunen organisaties hun medewerkers ook op andere manieren. Het merendeel van de organisaties (68%) leent kantoor artikelen uit aan de medewerker. Bij 29% van de organisaties mag de medewerker gekochte artikelen die benodigd zijn voor het thuiswerken declareren.



Grafiek 9: Zelfrapportage arbeidsvoorwaarden die binden en boeien.

Aantrekkelijkheid van arbeidsvoorwaarden

Aantrekkelijk werkgeverschap

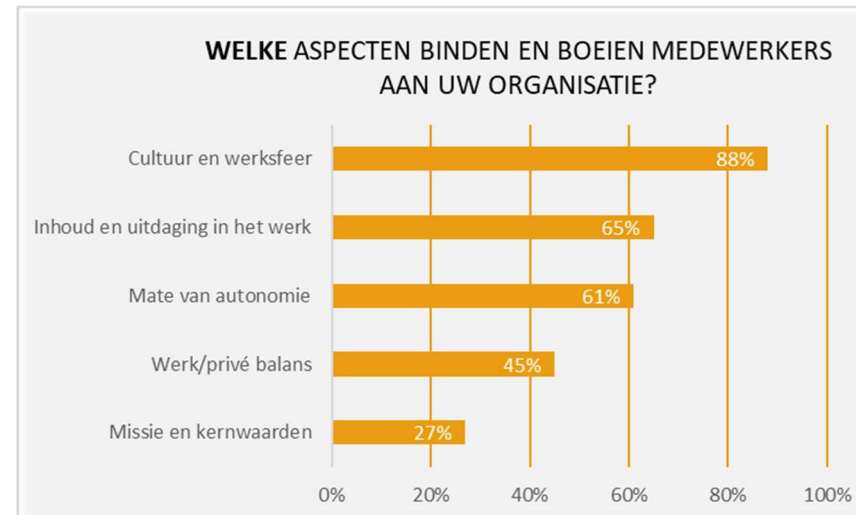
We hebben aan de respondenten van het NBO - dit zijn vaak HR-managers of HR-adviseurs – gevraagd de arbeidsvoorwaarden te noemen die naar hun mening goed geregeld zijn in de eigen organisatie. Het vaakst worden verlof (63%) en het vaste salaris genoemd (63%). Ook de mogelijkheid voor medewerkers om op flexibele tijden en plekken te werken wordt vaak genoemd (59%). Ook de pensioenregeling (57%) en de opleidings-, ontwikkelings-, en/of loopbaanmogelijkheden worden vaak genoemd (51%).

Daarnaast hebben we aan de respondenten gevraagd welke aspecten van de organisatie de medewerkers binden en boeien. Het vaakst wordt de cultuur en werksfeer benoemd (88%), op de 2^e plek komt de inhoud en uitdaging in het werk (65%), en op de derde plek wordt autonomie in het werk genoemd (61%). Op de vierde plek komt de werk/privé balans (45%) en op de vijfde plek de Missie en Kernwaarden van de organisatie (27%).

Daarnaast hebben we gevraagd de aspecten te waar nog ruimte is voor verbetering. Hier wordt aandacht voor duurzame inzetbaarheid het meeste genoemd (50%), op de 2^e plek komt het (gebrek aan een) keuzesysteem arbeidsvoorwaarden (48%). Op de 3^e plek staat het vast salaris (38%). Op de vierde plek komt de variabele beloning (28%) en op de vijfde plek de opleidings-, ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden (22%).



Grafiek 10: Zelfrapportage goed geregelde arbeidsvoorwaarden.



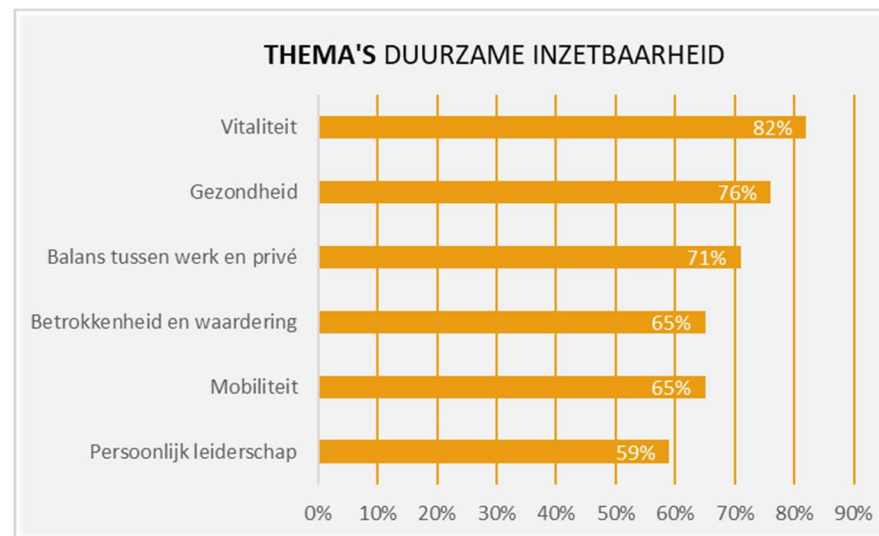
Grafiek 11: Zelfrapportage arbeidsvoorwaarden die binden en boeien.



Grafiek 12: Zelfrapportage arbeidsvoorwaarden met ruimte voor verbetering

Duurzame inzetbaarheid

Van de Nederlandse werkgevers heeft de helft beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit is een stijging ten opzichte van vorig jaar (31%). Het merendeel van de bedrijven die geen beleid hebben omtrent duurzame inzetbaarheid geven aan de noodzaak te zien om hier in de toekomst invulling aan te geven (65%). De thema's die onderdeel uitmaken van dit beleid worden in de volgende grafiek weergegeven.



Grafiek 13: thema's beleid op duurzame inzetbaarheid

Een minderheid van de werkgevers (41%) geeft aan beleid te hebben dat is gericht op senioren. Zo worden er extra verlofdagen toegekend op basis van leeftijd, zijn er ontziebepalingen (bijv. geen nachtdiensten voor 55-plussers), of maakt men minder werken voor de pensioendatum financieel aantrekkelijk. Voorgaande jaren hadden meer organisaties een beleid dat gericht is op senioren. De daling kan verklaard worden doordat er geen nieuwe regelingen mogen komen die senioren extra verlofdagen toekennen. Het College voor de Rechten van de Mens heeft in 2014 een verbod geplaatst op het toekennen van extra verlofdagen aan oudere medewerkers. De reden hiervoor is dat dit wordt gezien als leeftijdsdiscriminatie. Er zijn echter uitzonderingen mogelijk wanneer er een objectieve rechtvaardiging is om oudere medewerkers meer verlofdagen toe te kennen.

Maikel Kivits & Luuk Schartman
 HR consultant
 E nationaalbeloningsonderzoek@humancapitalgroup.nl

Auteur: Maikel Kivits & Luuk Schartman
 © Human Capital Group 2012

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen.

Voor het overnemen van een of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken dient men zich tot Human Capital Group te wenden.

