

# Arbeldsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau

AVON Monitor 2007

Oktober 2007

Nummer: 392

Auteurs:  
C.J.M. ten Have  
P.R.A. Oeij  
K.O. Kraan

Onderzoek uitgevoerd door TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in opdracht van het  
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting .....</b>	<b>iii</b>
<b>1 Inleiding.....</b>	<b>1</b>
1.1 Achtergrond van de AVON Monitor .....	1
1.2 Beleidsvragen.....	2
1.3 Opzet van de AVON Monitor .....	3
1.4 Leeswijzer.....	4
<b>Deel 1 Arbeidsvoorwaarden.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Inleiding.....</b>	<b>7</b>
<b>3 Resultaatgerichte beloning.....</b>	<b>10</b>
3.1 Inleiding .....	10
3.2 Resultaatgerichte beloning voor wie? .....	10
3.3 Belang resultaatgerichte beloning .....	11
3.4 Resultaatgerichte beloning nader bekeken .....	13
3.5 Tevredenheid.....	13
3.6 Resumerend resultaatgerichte beloning .....	13
<b>4 Werktijden .....</b>	<b>15</b>
4.1 Inleiding .....	15
4.2 Belang van en tevredenheid over kunnen aanpassen van werktijden .....	15
4.3 Aanpassing werktijden nader bekeken.....	17
4.4 Resumerend aanpassen werktijden .....	20
<b>5 Opleiding, POP, POB en EVC.....</b>	<b>21</b>
5.1 Inleiding .....	21
5.2 Belang van scholingsafspraken en tevredenheid met scholings- mogelijkheden.....	22
5.3 Opleidingen en Persoonlijke Ontwikkelingsplannen voor wie? .....	24
5.4 Opleiding, POP, POB nader bekeken .....	26
5.5 Erkenning van verworven competenties (EVC-procedure) .....	26
5.6 Resumerend opleiding .....	26
<b>6 Keuzemogelijkheden (CAO à la carte) .....</b>	<b>27</b>
6.1 Inleiding .....	27
6.2 Keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden .....	28
6.3 Belang van keuzemogelijkheden en tevredenheid .....	30
6.4 Keuzemogelijkheden nader bekeken.....	31
6.5 Resumerend keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden .....	31
<b>7 Samenvatting Arbeidsvoorwaarden.....</b>	<b>32</b>

<b>Deel 2 Arbeidsverhoudingen.....</b>	<b>35</b>
<b>8 Inleiding.....</b>	<b>37</b>
<b>9 Bevindingen.....</b>	<b>39</b>
9.1 Vergelijking van instrumenten.....	39
9.2 Overleg.....	41
9.2.1 Functioneringsgesprekken.....	41
9.2.2 Werkoverleg.....	45
9.3 Instituties.....	48
9.3.1 Medezeggenschapsorgaan: OR of PVT.....	48
9.3.2 Vakbond.....	54
9.3.3 Werkgeversorganisatie.....	58
9.4 Regelingen.....	61
9.4.1 CAO.....	61
9.4.2 Individueel arbeidscontract.....	65
9.4.3 Klachtenregeling.....	69
9.5 Regelruimte.....	71
<b>10 Samenvatting.....</b>	<b>77</b>
10.1 Algemeen.....	77
10.2 Overleg.....	77
10.3 Instituties.....	78
10.4 Regelingen.....	79
10.5 Regelruimte en maatwerk.....	79
<b>Literatuur.....</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 1 SZW AVON Monitor vragenlijst voor werknemers.....</b>	<b>86</b>
<b>Bijlage 2 SZW AVON Monitor vragenlijst voor leidinggevenden.....</b>	<b>113</b>
<b>Bijlage 3 Onderzoekspopulatie, steekproeftrekking, respons en wegingprocedure.....</b>	<b>138</b>

# Samenvatting

## Inleiding

In 2007 is de ‘Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen Monitor’ voor de derde keer afgenomen. De eerste meting vond plaats in 2002 en de tweede in 2004. De meting van 2002 betrof arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De meting van 2004 was uitgebreid met het tot stand komen van arbeidsverhoudingen. Bovendien was in 2004 naast werknemers ook onderzoek gedaan onder leidinggevendenden. Werknemers waren bevraagd over zowel arbeidsvoorwaarden (net als in 2002) als over arbeidsverhoudingen, terwijl leidinggevendenden alleen zijn onderzocht op arbeidsverhoudingen. In 2007 is de aanpak van 2004 herhaald. Wel is de vragenlijst op onderdelen aangepast.

## Onderzoek naar Arbeidsvoorwaarden

Onderzochte arbeidsvoorwaarden (Deel 1) zijn:

- Resultaatgerichte beloning;
- Aanpassing werktijden;
- Opleiding, inclusief POP, POB en EVC;
- Keuzemogelijkheden.

Werknemers zijn redelijk tevreden met hun *primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden* (6,8 en 7,1). Nog iets tevredener zijn zij met hun *baan* in het algemeen (7,3), maar zij zijn minder tevreden met hun *loopbaanmogelijkheden* (6,1). In de non-profit sectoren is het verschil in de tevredenheid over de primaire arbeidsvoorwaarden versus de secundaire arbeidsvoorwaarden het grootst en in de financiële en zakelijke dienstverlening het kleinst.

Steeds meer werknemers (29%) werken in een bedrijf met *resultaatgerichte beloning*, met name binnen de financiële dienstverlening. In 2004 was dit 26%. Het belang dat werknemers hechten aan resultaatgerichte beloning blijft nog steeds beperkt. Zij waarderen resultaatgerichte beloning met een 5,7. Maar medewerkers met een dergelijke regeling in het bedrijf zijn wel iets meer tevreden. Zij waarderen hun resultaatgerichte beloning met een rapportcijfer 6,3.

Werknemers waarderen het belang van het kunnen aanpassen van *werktijden* met een 7,7, nagenoeg gelijk als in 2004 (7,8). Vooral in de zakelijke en niet-zakelijke dienstverlening is men erg tevreden. De score voor tevredenheid met deze mogelijkheden is met 7,0 lager dan de score voor het belang, maar ook ruim voldoende. De meerderheid van de werknemers (55%) kan een enkele keer per maand of zo vaak als gewenst zijn

werktijden met 1 tot 4 uur aanpassen. Voor een grotere verschuiving van 5 tot 8 uren ligt dit percentage aanzienlijk lager (27%). Parttimers vinden het belang van het kunnen aanpassen van werktijden groter dan voltijders, maar beiden zijn in ongeveer gelijke mate tevreden over de mogelijkheden.

De helft van de medewerkers geeft aan *opleiding* te hebben gevolgd die betaald wordt door de werkgever. Daarvan geeft weer 23% aan dat met hen een persoonlijk ontwikkelings- en opleidingsplan (POP) is overeengekomen. Werknemers hechten een behoorlijk belang aan scholing (7,3), vooral in 'kantoorsectoren'. De tevredenheid over scholingsmogelijkheden blijft daar echter nog bij achter (6,4). Verbeterwensen gaan met name over kosten en type scholing. Het Personeelsgebonden opleidingsbudget (POB) (8,5%) en de Erkenning van verworven competenties (EVC) (4,1%) komen nog weinig voor.

Het aandeel werknemers in bedrijven met *keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden* is, na een forse stijging in 2004, in 2007 weer gedaald tot een niveau van 25%. Het komt het meest voor bij de overheid en in de financiële dienstverlening. Echter, waar keuzemogelijkheden al bestaan in bedrijven, is het aandeel werknemers dat arbeidsvoorwaarden daadwerkelijk heeft geruild wel toegenomen. Het belang dat werknemers aan dergelijke regelingen hechten is 6,8. Hun tevredenheid blijft steken op het cijfer 5,5. Van degenen die zelf arbeidsvoorwaarden ruilen, is het kiezen voor meer vrije tijd het meest in trek.

### **Onderzoek naar Arbeidsverhoudingen**

Arbeidsverhoudingen (Deel 2) die zijn onderzocht betreffen:

- overleg:
  - functioneringsgesprekken;
  - werkoverleg;
- instituties:
  - ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging;
  - vakbond;
  - werkgeversorganisatie;
- regelingen:
  - CAO;
  - individueel arbeidscontract;
  - klachtenregeling;
- regelruimte en maatwerkafspraken.

Werknemers en leidinggevenden blijken het belang van *alle instrumenten voor overleg, instituties en regelingen* om daarmee arbeidsvoorwaarden vorm te geven gemiddeld een voldoende te geven. Ook de tevredenheid met elk instrument afzonderlijk is voldoende. Werknemers vinden vooral de vakbond, het individueel contract en de CAO belangrijk; leidinggevenden vooral het individueel contract (van hun medewerkers) en werkoverleg. De tevredenheidsscores over deze instrumenten zijn vaak iets lager dan de belangrijkheidsscores. Werknemers en leidinggevenden zijn het meest tevreden over het individueel contract.

Werknemers en leidinggevenden beoordelen het belang van *functioneringsgesprekken* met een ruime voldoende (7,3 en 7,8) en de tevredenheid ermee iets minder (6,7 en 7,3). Toch nam de tevredenheid toe vergeleken met 2004 (was respectievelijk 6,4 en 7,2). Gemiddeld heeft 63% van de werknemers en 87% van de leidinggevenden minimaal een keer per jaar een functioneringsgesprek met respectievelijk de leidinggevende of hun medewerkers. Een kwart van de werknemers en meer dan de helft van de leidinggevenden vindt dat deze gesprekken (heel) goed helpen om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven.

Leidinggevenden vinden het *werkoverleg* belangrijk (rapportcijfer 8,1). Als werkoverleg plaatsvindt, geven leidinggevenden gemiddeld een 7,4 voor hun tevredenheid. Meer dan de helft van de leidinggevenden heeft meerdere keren per maand of per week werkoverleg. 60% vindt dat werkoverleg (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Ten opzichte van 2004 is het belang ervan en de tevredenheid ermee nagenoeg hetzelfde gebleven.

67% van de werknemers en 57% van leidinggevenden geeft aan dat er in hun bedrijf een *OR of PVT* is. Werknemers vinden het belang van de OR/PVT groter dan leidinggevenden (rapportcijfer van respectievelijk 7,0 en 6,2), maar beiden zijn er ongeveer even tevreden mee (6,4 en 6,2). Van de werknemers die zeggen dat hun bedrijf een OR/PVT heeft, geeft 31% aan deze wel eens om raad of ondersteuning te vragen. Van de leidinggevenden in een bedrijf met een OR/PVT, zegt 44% de OR/PVT ooit te raadplegen. Van de werknemers vindt 14% dat de OR/PVT hen (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Bij de leidinggevenden ligt dit percentage op 19%.

Werknemers geven voor het belang van *vakbonden* een hoger rapportcijfer dan leidinggevenden (7,0 en 6,5). Werknemers die lid zijn van een vakbond beoordelen het belang met een 8,2 en niet-leden met een 6,5. Werknemers die lid zijn van een vakbond geven voor de tevredenheid met hun eigen vakbond een 7,1; fors hoger dan de werk-

nemers die geen lid zijn van een vakbond (5,5). Een kwart van de werknemers (die vakbonds lid is) vindt dat de vakbond (heel) goed helpt om het werk/de arbeidsvoorwaarden vorm te geven, maar 35% meent dat het niet of nauwelijks helpt. Vergeleken met 2004 neemt de betekenis van vakbonden volgens werknemers in dit opzicht af. De trend in lidmaatschap van vakbonden daalt ten opzichte van 2004 naar 27%.

Leidinggevenden beoordelen het belang van *werkgeversorganisaties* gemiddeld met 6,7 en de tevredenheid, als men lid is, met 6,8. Het belang bleef ten opzichte van 2004 nagenoeg gelijk en de tevredenheid steeg (was respectievelijk 6,8 en 6,4), maar het lidmaatschap daalde tamelijk sterk naar 43%. Twee op de tien van de lidbedrijven vindt dat de werkgeversorganisatie (heel) goed helpt om werk en arbeidsvoorwaarden van hun medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang; 41% vindt dat de werkgeversorganisatie hiervoor niet of nauwelijks helpt.

Werknemers vinden de *CAO* belangrijker dan leidinggevenden (7,9 versus 7,5). Als er een CAO van toepassing is, is de tevredenheid van werknemers lager dan van leidinggevenden (6,9 versus 7,1). Werknemers in een bedrijf met CAO vinden de CAO veel belangrijker dan werknemers in bedrijven zonder CAO (8,2 en 6,5). Dit verschil was in 2004 echter nog groter (8,6 en 6,1). Acht op de tien werknemers en zeven op de tien leidinggevenden zeggen dat er in hun bedrijf formeel een CAO van toepassing is (in 2004 respectievelijk 80% en 79%). Bijna 40% van de leidinggevenden vindt dat de CAO hen (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden van hun medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang. Ruim 20% vindt dat de CAO nauwelijks of helemaal geen bijdrage daaraan levert. Vergeleken met 2004 is dit weinig veranderd.

Werknemers en leidinggevenden vinden het *individuele arbeidscontract* ongeveer even belangrijk (7,9 en 8,1) en zijn er even tevreden mee (indien deze er zijn) (7,5 en 7,6). Van de leidinggevenden in bedrijven met werknemers met dergelijke contracten vindt 43% dat contracten (heel) goed helpen om de arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Ten opzichte van 2004 is het beeld vergelijkbaar.

Leidinggevenden beoordelen het belang van een *klachtenregeling* met een 7,2. De helft van de leidinggevenden geeft aan dat zijn/haar bedrijf een klachtenregeling heeft. Bijna de helft van de leidinggevenden raadpleegt de regeling nooit en vier op de tien doen dat jaarlijks of eens in de paar jaar. Volgens 20% van de leidinggevenden hebben een of meer werknemers wel eens gebruik gemaakt van de regeling en is er toen meestal wel een onafhankelijke persoon ingeschakeld zoals een advocaat, vakbondspersoon, of rechtshulpverlener. Het beeld is weinig gewijzigd sinds 2004.



*Regelruimte* in de arbeidsvoorwaarden zijn mogelijkheden die leidinggevenden ervaren om *maatwerkafspraken* te maken met medewerkers. Leidinggevenden ervaren het vaakst voldoende regelruimte om maatwerkafspraken te maken bij verlof (82%), werktijden (78%) en prestaties (74%) en het minst vaak voldoende regelruimte bij salaris (54%) en resultaatgerichte beloning/prestatiebeloning (47%). Ongeveer de helft van de leidinggevenden geeft aan de maximaal beschikbare regelruimte ook daadwerkelijk te benutten op alle terreinen (het meest bij prestaties, het minst bij resultaatgerichte beloning/prestatiebeloning). Een vijfde deel van de leidinggevenden zegt meer ruimte te nemen dan er feitelijk is, met name bij werktijden en verlof. Maar bij resultaatgerichte beloning/prestatiebeloning en salaris wordt de beschikbare ruimte juist niet ten volle benut, terwijl voor die onderwerpen het vaakst onvoldoende regelruimte wordt ervaren.

Het vaakst benaderen werknemers hun leidinggevenden om bestaande afspraken te veranderen over werktijden en het minst vaak over resultaatgerichte/prestatiebeloning. Feitelijk deden wijzigingen na een verzoek zich het vaakst voor bij werktijden en verlof, en het minst bij resultaatgerichte/prestatiebeloning. Op de vraag of leidinggevenden zelf de werknemers hebben benaderd voor het wijzigen van afspraken zeggen zij het vaakst ja bij werkprestaties en werktijden en het minst vaak bij resultaatgerichte/prestatiebeloning en salaris. Is eenmaal een verzoek gedaan tot wijziging, dan leidt dit bij minstens driekwart van de gevallen daadwerkelijk tot een gewijzigde afspraak.

Zes op de tien leidinggevenden wier bedrijf valt onder een CAO wijkt wel eens af van de CAO als zij afspraken maken met werknemers. Bij 40% van deze afspraken is dat gunstiger dan de CAO-afspraken voor de werknemer. Indien het gunstiger is voor de werknemer betreft dit vaak afspraken over beloning, flexibele begin- en eindtijden en verlof. Als het ten nadele is van de werknemer gaat dat het vaakst om overwerk. De meeste leidinggevenden onderhandelen liever met individuele medewerkers over arbeidsvoorwaarden dan met de OR/PVT of bonden. Die wens is sterker geworden vergeleken met 2004. Tweederde van de leidinggevenden vindt dat medewerkers de afgelopen vijf jaar duidelijk of enigszins mondiger zijn geworden.

### **Concluderende observaties**

In de onderzoeksuitkomsten zijn twee rode draden te ontdekken. Ten eerste zijn er arbeidsvoorwaarden die op het eerste oog weinig belangrijk worden gevonden maar die, als ze er eenmaal zijn, wel aan belang winnen: onbekend maakt onbemind. Ten tweede lijkt er een tendens tot decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming. Deze

tendens is een uitvloeisel van decentraliseringafspraken op macroniveau die zich langzaam maar zeker vertalen naar arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Welke onderbouwing hebben we voor deze twee rode draden?

In 2004 stelden we dat werknemers meer gebruik zijn gaan maken van variatie aan arbeidsvoorwaarden (Van Sloten et al., 2005a). Die tendens lijkt zich niet zonder meer door te zetten. Met name het voorkomen van keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden is afgenomen in 2007. Echter, als er keuzesystemen bestaan, gaan werknemers wel in toenemende mate arbeidsvoorwaarden ruilen.

Resultaatgerichte beloning krijgt een lage waardering. Maar als er eenmaal zo'n regeling in de organisatie is, zijn werknemers er meer tevreden over dan werknemers die werken in bedrijven waar resultaatgerichte beloning ontbreekt. Met name deze arbeidsvoorwaarden -keuzemogelijkheden en prestatiebeloning- lijken in eerste instantie een gevaar voor ongelijkheid en onzekerheid in zich te dragen, anders dan werktijdenregeling en opleidingsmogelijkheden. Maar als ze er eenmaal zijn, kunnen ze ook bijdragen aan gewenst maatwerk in de arbeidsrelaties en flexibiliteit bevorderen: bekend maakt dus bemind.

Arbidsvoorwaarden worden nog steeds zeer belangrijk gevonden, zoals we waarnemen bij zeggenschap over werktijden en mogelijkheden voor scholing. Er lijkt een accentverschuiving gaande van het belang van arbeidsvoorwaarden sec naar het *proces* van arbeidsvoorwaardenvorming. Het is allerminst het geval dat de CAO aan belang inboet ten gunste van afspraken maken op individueel niveau via functioneringsgesprekken en individuele contracten. De CAO blijft een uiterst belangrijk instrument op collectief niveau en het aantal werknemers dat valt onder een CAO neemt nog steeds toe (zie ook Heijnen & Van Rij, 2003; Harteveld & Jansen, maart 2007).

Daartegenover is een licht dalend belang waarneembaar van de ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging (OR/PVT) en vakbonden en werkgeversorganisaties in 2007 ten opzichte van 2004. Weerspiegelt dit een ontwikkeling in de richting van een meer centrale kaderstelling (CAO's) in combinatie met afspraken maken over de arbeidsrelatie tussen leidinggevenden en medewerkers op ondernemingsniveau? En betekent dit dat instituties en actoren op het tussenliggende niveau ('intermediaire' medezeggenschap en sociale partners) vooral faciliterend zijn aan dit proces en minder sturend op de uitkomsten? Indien dit een latente voorkeur impliceert van de decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming naar individueel niveau binnen een gemeenschappelijk kader, wat zeggen de onderzoeksuitkomsten daar dan over? Bij leidinggevenden nemen wij waar dat zij liever met hun werknemers onderhandelen dan met OR

of vakbond. Hoe werknemers hierin staan, is niet onderzocht. Wel vinden leidinggevers dat werknemers steeds mondiger worden. In het verlengde daarvan nemen we waar dat onderwerpen die het *directe overleg* tussen leidinggevende en werknemer ondersteunen belangrijker worden, zoals functioneringsgesprekken en werkoverleg. Deze onderwerpen helpen ook goed bij de vormgeving van arbeidsvoorwaarden, zeggen respondenten. Daarentegen nemen de *indirecte* vormen van overleg, overleg via intermediairs, zoals vakbond, werkgeversorganisatie, OR/PVT, niet in belang toe om arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Lidmaatschap van vakbonden en werkgeversorganisaties vertonen een daling ten opzichte van 2004. Dit ondersteunt het idee dat decentralisering terrein wint. Een ambiguer beeld ontstaat als we kijken naar het individuele arbeidscontract en de CAO. Het belang ervan onder werknemers neemt af (hoewel het nog hoog is), ook als ze er al over beschikken, maar de tevredenheid erover neemt toe. Wat zegt dit: 'contractuele zekerheid' is een noodzakelijke 'satisfyer' (het biedt een onderhandelingskader), maar niet een voldoende voorwaarde voor een maatwerk arbeidsrelatie ('optimiser'), want dergelijke maatwerkafspraken maken de 'steeds mondiger' werknemer en de leidinggevende samen?

Bij het benutten van regelruimte bij het maken van maatwerkafspraken constateren we dat leidinggevers de ruimte die er is bij beloning het minst volledig benutten. Betekent dit dat leidinggevers niet willen of durven te differentiëren tussen medewerkers? Of houdt dit in dat leidinggevers het belangrijker vinden om over andere onderwerpen meer maatwerkafspraken te maken? En is dat een mogelijke indicatie dat secundaire arbeidsvoorwaarden niet minder belangrijk zijn dan primaire arbeidsvoorwaarden, want werknemers zijn het meest tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Als er maatwerkafspraken worden gemaakt, hetzij op initiatief van de medewerker of de leidinggevende, hebben in de meeste gevallen beide partijen er voordeel van. Zegt dat iets over de praktijk van maatwerkafspraken, namelijk dat onderhandelingen vaak leiden tot win-win uitkomsten? Dat diverse gewijzigde maatwerkafspraken in het voordeel zijn van zowel leidinggevende als werknemer, dat leidinggevers vaak afwijken van de CAO en dat leidinggevers liever met werknemers onderhandelen, zijn indicaties voor decentrale arbeidsvoorwaardenvorming.

In tabel S.1 vatten we de onderbouwing voor de twee rode draden overzichtelijk samen.

Tabel S.1 Twee rode draden in de AVON-Monitor 2007

<b>Onbekend maakt onbemind; bekendheid leidt tot (meer) positieve waardering</b>	<b>Indicaties voor (meer) decentrale arbeidsvoorwaarden vorming</b>
<b><i>Arbeidsvoorwaarden</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultaatgerichte beloning is niet populair, maar men is er meer tevreden mee zodra het is ingevoerd</li> <li>• Keuzemogelijkheden in bedrijven zijn afgenomen, maar daar waar men kan ruilen wordt steeds meer geruild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toenemende acceptatie van resultaatgerichte beloning zodra deze is ingevoerd</li> <li>• De ruime mate waarin men werktijden kan laten aansluiten bij de behoefte</li> <li>• Werknemers hebben verbeterwensen over opleidingsmogelijkheden (over bekostiging en type scholing) die kunnen duiden op de wens hun employability te versterken</li> <li>• De toename in het ruilen van arbeidsvoorwaarden als de mogelijkheid er is</li> </ul>
<b><i>Arbeidsverhoudingen</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers die wel functioneringsgesprekken hebben, waarderen deze hoger</li> <li>• Werknemers in bedrijven met een OR vinden een OR belangrijker</li> <li>• Werknemers die de OR en vakbond wel eens om raad vragen, waarderen de OR en vakbond meer</li> <li>• Werknemers in bedrijven met een CAO vinden een CAO belangrijker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevenden vinden dat functioneringsgesprekken, werkoverleg, CAO en individuele contracten helpen om werk en arbeidsvoorwaarden vorm te geven</li> <li>• Weinig werknemers vinden dat de OR, vakbonden en CAO helpen om werk en arbeidsvoorwaarden vorm te geven</li> <li>• Vakbondslidmaatschap vertoont een daling</li> <li>• Lidmaatschap van werkgeversorganisaties vertoont een daling</li> <li>• Weinig werkgevers vinden dat de werkgeversorganisatie helpt om werk en arbeidsvoorwaarden vorm te geven</li> <li>• Individuele arbeidscontracten komen vaker voor bij bedrijven die geen CAO hebben</li> <li>• Het wijzigen van afspraken in de arbeidsrelatie is vaak in het voordeel van zowel organisatie als medewerker (win-win)</li> <li>• Leidinggevenden hebben een voorkeur om over arbeidsvoorwaarden te onderhandelen met individuele werknemers</li> <li>• Leidinggevenden kijken vaak af van de CAO als zij afspraken maken met werknemers</li> </ul>

De onderbouwing voor de rode draden ‘onbekend maakt onbemind’ en ‘meer decentralisering’ is op grond van dit onderzoek wellicht nog niet voldoende overtuigend aangetoond, maar er lijkt toch wel meer aan de hand te zijn dan slechts enkele losse draadjes: de arbeidsrelatie lijkt nadrukkelijker het scharnierpunt te worden in de arbeidsvoorwaardenvorming (zie ook Huiskamp, De Leede & Looise, 2002; Korver, 2006a; Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007; SER, 2006; Tros, 2001).

Uiteindelijk gaat het bij arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties om het scheppen van arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan flexibiliteit voor het maken van producten en diensten en die ondersteuning bieden aan welzijn (gezondheid, zekerheid, ontplooiingsmogelijkheden) voor werknemers. Een boeiende vraag is of de transitie van minder rigide regels naar meer soepele kaders mogelijk wordt met een motto als ‘hoe dikker het vertrouwen, des te dunner de CAO’ (zie bijvoorbeeld Korevaar, 2006; Korver 2006a, 2006b; Korver en Oeij, 2005)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> In dit verband is van belang dat de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hamert op solidariteit binnen ons arbeidsbestel en de arbeidsverhoudingen in het bijzonder. Zijn pleidooi voor meer arbeidsparticipatie door scholing, langer doorwerken, ontslagversoepeling in ruil voor meer inzetbaarheid en begeleiding naar ander werk vraagt naast solidariteit (Donner, 2007) ook om bepaalde zekerheden (Paas, 2007). Mogelijk ligt de sleutel om met minder regels meer ‘flexicurity’ (flexibiliteit én zekerheid, vgl. Evers & Wilthagen, 2007) te bereiken bij het daadwerkelijk vergroten van vertrouwen op het niveau van de arbeidsrelatie tussen werknemers en diens leidinggevende (Nauta et al., 2007: 89-91). Hoe dat is te realiseren, is een belangrijke uitdaging voor succesvolle decentrale arbeidsvoorwaardenvorming.

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond van de AVON Monitor

Sinds 1998 voert de Directie Arbeidsverhoudingen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) het project 'Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau (AVON) uit. Aanleiding daarvoor was, dat op belangrijke deel terreinen van het arbeidsverhoudingenbeleid -arbeidsvoorwaardenbeleid, medezeggenschapsbeleid en arbeidsrecht- sprake is van voortgaande decentralisatie, differentiatie en flexibilisering. Ontwikkelingen in de productieorganisatie, de organisatie van de arbeid en het personeelsbeleid vergroten de beslissruimte op ondernemingsniveau (Huiskamp, 2003). Mogelijk verschuift hiermee het zwaartepunt van beleid van centraal en bedrijfstakniveau naar ondernemingsniveau. Nationaal en sectoraal beleid verschuiven naar kaderstellend, waarmee op dit microniveau ruimte voor differentiatie en maatwerk wordt geboden (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002; Oeij, Miedema & Goudswaard, 2002; Goudswaard, 2003). Decentralisatie, differentiatie en individualisering zijn voor het Ministerie reden geweest het arbeidsverhoudingenbeleid meer te richten op het ondernemingsniveau, om meer inzicht te krijgen in arbeidsverhoudingen en de feitelijke arbeidsvoorwaarden(vorming) op het niveau van de onderneming en de individuele arbeidsrelatie. Het stelsel van arbeidsverhoudingen is gebaat bij een balans tussen werkgevers en werknemers op alle niveaus waar via onderhandeling besluitvorming plaatsvindt en dus zijn effecten van het besluitvormingsproces op microniveau relevant voor het systeem van arbeidsverhoudingen op alle niveaus.

In de AVON Monitor 2004 (Van Sloten et al., 2005a) werd geconstateerd dat meer werknemers gebruik maken van diverse onderzochte arbeidsvoorwaarden ten opzichte van 2002 (MuConsult, 2002). Mogelijk een indicatie dat de decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming voortschrijdt. Niettemin waren werknemers vaker kritisch en minder tevreden dan in 2002. Onduidelijk was of dit samenhang met individualisering en toegenomen mondigheid van medewerkers of met de economische teruggang toentertijd. In 2004 werd tevens waargenomen dat medewerkers en leidinggevenden belang hechten aan diverse instrumenten waarmee arbeidsverhoudingen vorm krijgen. Misschien was dit een indicatie voor behoefte aan maatwerkvorming in arbeidsverhoudingen. Leidinggevenden vonden het belangrijker om individueel afspraken te regelen, waar werknemers meer voorkeur toonden voor instituties en regelingen. Niettemin was er het beeld dat zowel leidinggevenden als werknemers over diverse instrumenten niet erg tevreden zijn. Hoe hebben oordelen over arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen zich ontwikkeld na 2004? Gaat de

decentralisering verder of niet? Ontstaat er duidelijke behoefte aan maatwerk in de arbeidsrelatie? Wat is de rol van OR en CAO? Deze en andere onderwerpen komen aan de orde in de AVON Monitor 2007.

Om de ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau structureel te kunnen volgen, heeft het Ministerie in 2002 de AVON Monitor laten ontwikkelen. De eerste meting met de AVON Monitor vond plaats in dat jaar (MuConsult, 2002) en een tweede meting in 2004 (Van Sloten et al., 2005a en 2005b). Over de tweede meting heeft het Ministerie van SZW ook eigen vervolganalyses gepubliceerd, onder meer over de betekenis van de CAO (zie Hartevelt, juni 2006; september 2006; Hartevelt en Jansen, juni 2007). Dit rapport betreft de derde meting uit 2007.

## 1.2 Beleidsvragen

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in 2002 beleidsvragen geformuleerd, waarop de AVON Monitor antwoord dient te geven. Deze vragen zijn nog steeds actueel. Zij richten zich op het al of niet voorkomen van bepaalde arbeidsvoorwaarden (inhoud) en het tot stand komen van arbeidsvoorwaarden binnen de arbeidsverhoudingen (proces). *Arbeidsvoorwaarden* zijn op te vatten als afspraken over voorzieningen waaronder een werknemer arbeid verricht voor de werkgever. Zulke afspraken kunnen voortvloeien uit wetgeving of zijn gemaakt op het niveau van een bedrijfstak (CAO), op het niveau van de organisatie (regelingen) en tussen leidinggevende en medewerker. Afspraken over voorzieningen betreffen vooral secundaire arbeidsvoorwaarden. Het onderzoek richt zich op de vraag hoe deze arbeidsvoorwaarden uitpakken voor werknemers op organisatieniveau. *Arbeidsverhoudingen* wordt hier opgevat als het proces van arbeidsvoorwaardenvorming dat tot uitdrukking komt in 'institutes', dat wil zeggen gewoontes, regels en instrumenten om af te stemmen over arbeidsvoorwaarden. In de AVON Monitor betreft dit werkoverleg, overlegorganen en regelingen betrekking hebbend op arbeid en arbeidsvoorwaarden. Het onderzoek richt zich op de vraag hoe deze instituties worden toegepast in organisaties. We noemen instituties in het onderzoek 'instrumenten' (net als in de vorige meting).

De AVON Monitor brengt in kaart hoe werknemers in ondernemingen hun arbeidsvoorwaarden en hoe werknemers en leidinggevendenden de arbeidsverhoudingen beleven. De monitor geeft antwoord op de volgende beleidsvragen:

1. hoe zijn de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen op dit moment op ondernemingsniveau geregeld?
2. hoe verhoudt zich dit tot de door werknemers gewenste situatie?
3. wat hebben werknemers gedaan om deze wensen te realiseren?

4. heeft dit gevolgen gehad voor de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen?
5. welke andere ontwikkelingen die invloed hebben op de arbeidsvoorwaarden en verhoudingen op ondernemingsniveau zijn op dit moment waar te nemen?
6. zijn hierbij verschillen en/of overeenkomsten tussen bedrijfstakken?
7. welke kenmerken van de bedrijfstak, het bedrijf en/of de werknemer zijn verder van invloed?

### 1.3 Opzet van de AVON Monitor

Bij de meting van 2007 zijn in navolging van 2004 twee invalshoeken te onderkennen:

1. hoe zijn anno 2007 de *arbeidsvoorwaarden* geregeld in de beleving van werknemers in diverse bedrijfstakken, bedrijven en functies, en welke ontwikkelingen zijn er ten opzichte van 2002 en 2004?
2. hoe zien anno 2007 de structuur en het proces van *arbeidsverhoudingen* er uit in de beleving van werknemers en leidinggevenden in diverse bedrijfstakken, bedrijven en functies?

De AVON Monitor 2007 bestaat uit Deel 1 Arbeidsvoorwaarden en Deel 2 Arbeidsverhoudingen. Deel 1 Arbeidsvoorwaarden is een onderzoek onder werknemers en omvat de volgende onderwerpen:

- resultaatgerichte beloning;
- werktijden;
- opleiding met inbegrip van persoonlijk ontwikkelingsplan (POP); personeelsgebonden opleidingsbudget (POB); en erkenning van eerder verworven competenties (EVC);
- keuzemogelijkheden (CAO à la carte).

Deze onderwerpen zijn ten dele bevestigd in de AVON Monitor 2002 en 2004. De bevindingen van 2007 zijn vergeleken met deze jaren en er worden trendmatige ontwikkelingen beschreven.

Deel 2 Arbeidsverhoudingen is een onderzoek onder werknemers en leidinggevenden en omvat de volgende onderwerpen:

- overleg:
  - functioneringsgesprekken;
  - werkoverleg;
- instituties:
  - ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging;
  - vakbond;



- werkgeversorganisatie;
- regelingen:
  - CAO;
  - individueel arbeidscontract;
  - maatwerkafspraken
  - klachtenregeling.
- regelruimte en maatwerkafspraken

Deze onderwerpen waren nieuw in de AVON Monitor van 2004. Vergelijking is alleen met de AVON Monitor 2007 aan de orde, evenals het beschrijven van trendmatige ontwikkelingen.

#### **1.4 Leeswijzer**

In Deel 1 is het onderzoek naar arbeidsvoorwaarden onder werknemers beschreven. In Deel 2 presenteren wij het onderzoek naar arbeidsverhoudingen onder werknemers en leidinggevenden. Elk deel bevat een samenvatting.

In de bijlagen 1 en 2 hebben we de vragenlijsten onder respectievelijk werknemers en leidinggevenden opgenomen.

Bijlage 3 is een methodische bijlage over onderzoekspopulatie, steekproeven, respons en wegingprocedure.

Naast dit rapport is er een tabellenboek (Ten Have, Kraan & Oeij, 2007)<sup>2</sup>. Dat bevat alle onderzoeksuitkomsten uitgesplitst naar enkele branchekenmerken (zoals sector en bedrijfsomvang) en persoonskenmerken (zoals geslacht, leeftijd, opleiding).

---

<sup>2</sup> Op te vragen bij SZW, Directie Arbeidsverhoudingen.

## Deel 1 Arbeidsvoorwaarden



## 2 Inleiding

De AVON Monitor 2007 bestaat uit Deel 1 Arbeidsvoorwaarden en Deel 2 Arbeidsverhoudingen. Deel 1 Arbeidsvoorwaarden is een onderzoek onder werknemers waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:

- resultaatgerichte beloning
- aanpassing werktijden
- opleiding/scholing/cursus:
  - persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
  - personeelsgebonden opleidingsbudget (POB)
- eerder verworven competenties (EVC)
- keuzemogelijkheden (CAO à la carte)

De onderwerpen resultaatgerichte beloning, werktijden, POP en keuzemogelijkheden zijn ook gemeten in 2002 en 2004. Wij vergelijken de verschillende metingen met 2007 en beschrijven tevens trendmatige ontwikkelingen. Aan het eind van Deel 1 is een samenvatting opgenomen. Voordat we deze onderwerpen bespreken, gaan we in oordelen van werknemers over hun baantevredenheid, primaire arbeidsvoorwaarden, secundaire arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden (tabel 2.1).

Werknemers geven gemiddeld een ruime voldoende (7,3) voor hun baan. Minder tevreden zijn zij over de primaire arbeidsvoorwaarden, dat wil zeggen het salaris of de beloning. Hiervoor geven zij een gemiddeld rapportcijfer van 6,8. Daarentegen is hun tevredenheid weer groter over secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals werktijden, aantal vakantiedagen, pensioenregeling en ouderschapsverlof. Het gemiddelde rapportcijfer voor hun tevredenheid is een 7,1. Het minst tevreden zijn werknemers over hun loopbaanmogelijkheden. Het gemiddelde rapportcijfer van 6,1 blijft duidelijk achter bij de tevredenheid over de baan als geheel, de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Voor al deze onderwerpen zijn er geen verschillen tussen mannen en vrouwen.

Tabel 2.1 Tevredenheid werknemers met baan, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden, uitgedrukt in een rapportcijfer (n=ca. 2.500)

		Baan- tevrede- heid	Primaire Arbeids- voorwaar- -den	Secun- daire arbeids- voor- waarden	Loop- baanmo- gelijkhe- den
Totaal		7,3	6,8	7,1	6,1
Branche	Landbouw en visserij	7,2	6,6	7,0	5,6
	Industrie	7,3	7,0	7,2	6,1
	Bouw	7,3	6,9	7,1	6,3
	Handel	7,1	6,5	6,8	6,0
	Horeca	7,2	6,6	7,1	5,9
	Vervoer en communicatie	7,4	6,7	7,0	5,7
	Financiële dienstverlening	7,3	7,1	7,3	6,6
	Zakelijke dienstverlening	7,3	6,9	6,9	6,4
	Onderwijs	7,4	6,4	7,5	5,9
	Gezondheids- en welzijnzorg	7,3	6,7	7,0	6,1
	Overheid	7,3	7,0	7,5	6,3
	Cultuur en overige dienstverle- ning	7,1	6,9	7,1	5,7
Geslacht	man	7,3	6,8	7,1	6,1
	vrouw	7,3	6,8	7,1	6,1
Opleiding	lager opgeleid	7,2	6,7	7,1	5,9
	middelbaar opgeleid	7,3	6,7	7,0	6,1
	hoger opgeleid	7,3	6,9	7,1	6,2
Leeftijd	15-24 jaar	7,1	6,5	6,8	6,1
	25-34 jaar	7,3	6,7	7,0	6,2
	35-44 jaar	7,3	6,9	7,2	6,1
	45-54 jaar	7,3	6,7	7,1	6,1
	55-64 jaar	7,4	6,7	7,2	5,9
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	7,2	6,5	6,9	5,7
	12-19 uur	7,2	6,6	6,9	5,8
	20-34 uur	7,3	6,8	7,1	6,1
	35 uur of meer	7,3	6,8	7,1	6,2
CAO van toepassing	ja	7,3	6,8	7,2	6,1
	nee	7,4	6,8	6,7	6,3
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	7,3	6,7	6,9	5,9
	50-199 werknemers	7,2	6,7	7,1	6,1
	200 of meer werknemers	7,3	6,9	7,2	6,3

Als we naar de verschillen tussen branches kijken, valt op dat in de sectoren vervoer en communicatie en het onderwijs de tevredenheid met de baan het grootst is (beide 7,4). Het onderwijs scoort echter laag op primaire arbeidsvoorwaarden (6,4), maar weer hoger dan het gemiddelde voor de secundaire arbeidsvoorwaarden. Van alle sectoren, zijn werknemers in het onderwijs en bij de overheid het meest tevreden over die secundaire voorwaarden (rapportcijfer 7,5). De handel blijft het meeste achter. Hier waardeerden de werknemers de secundaire arbeidsvoorwaarden met een 6,8. Zoals hierboven al genoemd, zijn werknemers het minst tevreden over loopbaanmogelijkheden. De financiële dienstverlening springt er positief uit met een rapportcijfer van 6,6.

Werknemers in de sectoren landbouw en visserij (5,6), horeca (5,9), vervoer en communicatie (5,7), onderwijs (5,9) en cultuur en overige dienstverlening (5,7) geven een (kleine) onvoldoende voor hun loopbaanmogelijkheden.

Er is nauwelijks verschil in baantevredenheid en tevredenheid over secundaire arbeidsvoorwaarden tussen werknemers met een verschillend opleidingsniveau. Wel zijn hoger opgeleiden tevredener over hun salaris (primaire arbeidsvoorwaarden) en stijgt de tevredenheid over loopbaanmogelijkheden met het opleidingsniveau.

Oudere werknemers zijn tevredener met hun baan dan jongere. De categorie werknemers tussen 35-44 jaar is het meest tevreden met de primaire arbeidsvoorwaarden. De werknemers van 55 jaar en ouder zijn het meest tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden, samen met de groep van 35-44 jaar. De jongste werknemers tot 24 jaar zijn het minst te spreken over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Voor wat betreft loopbaanmogelijkheden is de groep van 55 jaar en ouder het minst tevreden (5,9). Dit zou kunnen betekenen dat deze groep werknemers nog wel een volgende stap zouden willen maken in hun loopbaan, maar dat hun werkgevers hen wellicht onvoldoende mogelijkheden bieden.

Bij een uitsplitsing van werknemers, waarvan het bedrijf al dan niet onder een CAO valt, is er een opmerkelijk verschil in de tevredenheid over secundaire arbeidsvoorwaarden. Werknemers in bedrijven met een CAO hebben een grotere waardering voor de secundaire arbeidsvoorwaarden (7,2), dan degenen in bedrijven zonder CAO (6,7).

Tot slot blijkt de baantevredenheid in het algemeen nauwelijks af te hangen van de grootte van het bedrijf. Wel stijgt zowel de tevredenheid over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en de loopbaanmogelijkheden met de grootte van het bedrijf.

## 3 Resultaatgerichte beloning

### 3.1 Inleiding

Met resultaatgerichte beloning wordt bedoeld, dat (een deel van) het salaris afhankelijk is van de prestaties van de werknemer zelf of zijn/haar directe collega's, bijvoorbeeld opties, aandelen, prestatiebeloning en winstuitkeringen.

Uit onderzoek in 2006 naar CAO's blijken afspraken over flexibele beloningsvormen voor te komen bij 67% van de bedrijfstak-CAO's en 80% van de ondernemings-CAO's (en bij 72% van alle 123 onderzochte CAO's)(SZW, 2006). Resultaatafhankelijke vormen van beloning (zoals winstdeling, resultaatuitkering en prestatiebeloning) komen voor in 33% van alle CAO's. Uit onderzoek verricht in 2005 heeft volgens werknemers 23% het afgelopen jaar te maken gehad met resultaatgerichte beloning en volgens leidinggevenden 26% (Nauta et al., 2007: 44).

### 3.2 Resultaatgerichte beloning voor wie?

Bijna 30% van de werkzame bevolking werkt in een bedrijf met resultaatgerichte beloning naar de mening van werknemers die wij ondervroegen. De stijgende lijn van het aantal bedrijven met resultaatgerichte beloning die in 2004 zichtbaar werd (bijna 26% in 2004 en 21% in 2002) zet zich voort in 2007. Alleen bij de sectoren bouw en de zakelijke dienstverlening is een (lichte) teruggang waar te nemen. Overeenkomstig de voorgaande AVON-metingen, werken mensen met resultaatgerichte beloning voornamelijk in de financiële dienstverlening. Vooral de hoger opgeleide medewerkers hebben vaker resultaatgerichte beloning (36%) en degenen die voltijds werken (35%). Maar de groei is evengoed sterk aanwezig bij lager opgeleiden en jongeren (15-24 jaar).

Opvallend is de toename van resultaatgerichte beloning onder bedrijven die formeel niet onder een CAO vallen. Na een afname in 2004 tot 20% (meting 2002: 34%) stijgt het percentage medewerkers met resultaatgerichte beloning naar 40%.

Tabel 3.1 Percentage werknemers bij bedrijven met resultaatgerichte beloning (n=ca. 2.500)

		2007	2004	2002
		%	%	%
Totaal		29,3	25,5	21,1
Branche	Landbouw en visserij	26,2	19,2	–
	Industrie	42,5	35,1	31,1
	Bouw	22,9	29,5	26,9
	Handel	33,8	25,1	24,8
	Horeca	22,0	14,5	17,9
	Vervoer en communicatie	27,2	24,3	24,1
	Financiële dienstverlening	65,1	54,1	52,6
	Zakelijke dienstverlening	47,3	49,3	29,9
	Onderwijs	8,3	6,6	–
	Gezondheids- en welzijnszorg	9,3	4,0	3,4
	Overheid	28,9	23,4	10,7
	Cultuur en overige dienstverlening	15,6	–	17,2
Geslacht	man	36,1	30,4	25,3
	vrouw	23,4	19,4	14,9
Opleiding	lager opgeleid	24,5	15,8	14,7
	middelbaar opgeleid	25,5	23,1	21,4
	hoger opgeleid	35,5	31,3	25,4
Leeftijd	15-24 jaar	30,1	26,3	17,1
	25-34 jaar	29,4	26,3	24,5
	35-44 jaar	31,2	27,3	23,0
	45-54 jaar	27,5	23,9	16,2
	55-64 jaar	26,6	19,7	19,0
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	10,9	–	12,1
	12-19 uur	10,3	–	12,8
	20-34 uur	26,8	17,9	13,6
	35 uur of meer	35,0	31,2	26,1
CAO van toepassing	ja	26,9	23,5	19,5
	nee	45,1	19,8	33,9
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	20,5	17,3	16,6
	50-199 werknemers	31,2	27,7	22,3
	200 of meer werknemers	37,2	32,1	25,9

### 3.3 Belang resultaatgerichte beloning

Alle ondervraagde werknemers beoordelen het belang van resultaatgerichte beloning met een 5,7. Dit is iets lager dan in 2004 (5,8; in 2002: 5,1). In het onderwijs en bij de overheid scoort het belang van resultaatgerichte beloning het laagst, respectievelijk 5,2



en 5,1; binnen financiële instellingen het hoogst met 6,0. Indien een CAO van toepassing is komt resultaatgerichte beloning minder vaak voor dan wanneer er wel een CAO is (20% versus 34%).

Tabel 3.2 Belang van en tevredenheid over regeling voor resultaatgerichte beloning door werknemers, uitgedrukt in rapportcijfer

		Belang	Tevredenheid
		N=2314	N=717
Totaal		5,7	6,3
Branche	Landbouw en visserij	5,8	6,3
	Industrie	5,9	6,3
	Bouw	5,9	6,7
	Handel	5,7	6,2
	Horeca	5,9	6,0
	Vervoer en communicatie	5,9	6,3
	Financiële dienstverlening	6,0	6,4
	Zakelijke dienstverlening	5,9	6,6
	Onderwijs	5,2	6,5
	Gezondheids- en welzijnszorg	5,7	6,4
	Overheid	5,1	5,3
	Cultuur en overige dienstverlening	5,5	6,1
Geslacht	man	5,8	6,2
	vrouw	5,7	6,3
Opleiding	lager opgeleid	6,2	6,7
	middelbaar opgeleid	5,7	6,2
	hoger opgeleid	5,6	6,2
Leeftijd	15-24 jaar	5,9	6,8
	25-34 jaar	5,5	6,4
	35-44 jaar	5,7	6,1
	45-54 jaar	5,8	6,1
	55-64 jaar	5,9	6,3
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	5,5	6,1
	12-19 uur	5,5	7,1
	20-34 uur	5,7	6,2
	35 uur of meer	5,8	6,3
CAO van toepassing	ja	5,7	6,2
	nee	5,7	6,5
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	5,6	6,3
	50-199 werknemers	5,7	6,4
	200 of meer werknemers	5,8	6,2

Opvallend is dat lager opgeleiden met het gemiddelde cijfer 6,2 duidelijk meer belang hechten aan resultaatgerichte beloning dan middelbaar en hoger opgeleiden (5,7 en 5,6). Ten opzichte van de meting in 2004 is het belang dat lager opgeleiden hechten aan resultaatgerichte beloning gestegen en het oordeel van lager opgeleiden enerzijds en middelbaar en hoger opgeleiden anderzijds is meer uit elkaar komen te liggen (2004: lager, middelbaar, hoger -respectievelijk rapportcijfers 5,9; 5,8; 5,7).

### **3.4 Resultaatgerichte beloning nader bekeken**

Werknemers die werkzaam zijn in bedrijven met resultaatgerichte beloning geven aan dat vooral individuele prestaties bepalen of de beloning uitgekeerd wordt (35%). In iets mindere mate speelt een combinatie van individuele, team- en/of bedrijfsprestatie een rol (32%). Als maatstaf voor de prestatiebeloning is vooral een verbetering van de financiële prestatie van de organisatie doorslaggevend (60%) en/of een goede beoordeling door de leidinggevende (43%).

### **3.5 Tevredenheid**

Van de respondenten werkzaam in een bedrijf met resultaatgerichte beloning geeft 66% aan in de afgelopen 12 maanden zelf een dergelijke beloning gehad te hebben. Werknemers in bedrijven met resultaatgerichte beloning geven deze regeling een rapportcijfer van 6,3. Bekend maakt beminde. De gemiddelde tevredenheid scoort derhalve hoger, dan het gemiddelde belang dat aan de regeling gehecht wordt (5,7). Binnen sectoren loopt dit sterk uiteen. Van een lage tevredenheid in het onderwijs (5,3) tot een hoger dan gemiddelde tevredenheid in de sectoren zakelijke dienstverlening en bouw (6,6 en 6,7). Ook de groep lager opgeleiden (6,7), jongeren tot 25 jaar (6,8), medewerkers zonder CAO (6,5) en medewerkers met een contract tussen 12-19 uur (7,1) zijn relatief meer tevreden ten opzichte van het algemeen gemiddelde.

### **3.6 Resumerend resultaatgerichte beloning**

Steeds meer werknemers (29%) werken in een bedrijf met resultaatgerichte beloning. In 2002 was dit 21% en in 2004 26%. Het belang dat werknemers hechten aan resultaatgerichte beloning blijft nog steeds beperkt. Zij waarderen resultaatgerichte beloning met een 5,7. Maar medewerkers met een dergelijke regeling in het bedrijf zijn wel meer

tevreden, hoewel nog niet erg enthousiast. Zij waarden hun tevredenheid met een rapportcijfer 6,3.

## 4 Werktijden

### 4.1 Inleiding

Steeds meer mensen combineren betaalde arbeid met huishoudelijke en zorgtaken, onder meer door de gestegen arbeidsparticipatie van vrouwen en het grotere aandeel alleenstaanden. De mogelijkheid om arbeidstijden flexibel toe te kunnen passen is dus voor werknemers een belangrijk instrument om werk en zorg beter op elkaar af te stemmen. Uit onderzoek van Baaijens (2006) blijkt dat het aantal uren dat men werkt lang niet altijd gelijk is aan het aantal uren dat men zou willen werken: ongeveer een kwart van de werknemers in Nederland zou de wekelijkse arbeidsduur willen aanpassen. Werknemers willen vooral minder uren gaan werken. Echter, weinig werknemers met de wens om meer of minder uren te werken, passen de arbeidsduur daadwerkelijk aan. Vrouwen lijken hun arbeidsduur sneller aan te passen aan het hebben of krijgen van een partner en/of kinderen. Bij mannen is het urenpatroon stabiel. Ander onderzoek toont aan dat er in CAO's wel vaker rekening wordt gehouden met persoonlijke omstandigheden van de werknemers bij het vaststellen van arbeids- en rusttijden (Pott et al., 2004).

Uit de voorgaande AVON metingen is gebleken dat werknemers een groot belang hechten aan het kunnen aanpassen van hun werktijden. Ook in de huidige meting is naar het belang van een dergelijke regeling gevraagd. Daarnaast is gevraagd naar daadwerkelijke mogelijkheden te schuiven in werktijden en hoe lang van te voren dit aangevraagd moet worden.

### 4.2 Belang van en tevredenheid over kunnen aanpassen van werktijden

Werknemers waarderen het belang van het naar behoefte kunnen aanpassen van hun werktijden met een 7,7 (2004: 7,8; 2002: 7,6). Werknemers in financiële instellingen, de zakelijke dienstverlening, overheid en cultuur en overige dienstverlening hechten nog meer belang aan het kunnen aanpassen van hun werktijden. Zij geven een score van 8,0 of hoger. Vrouwen (7,9) dichten meer belang dan mannen (7,4) toe aan het kunnen aanpassen van werktijden. Dat kan te maken hebben met de afstemming van werken en zorgen. Ook stijgt het belang met het opleidingsniveau en de bedrijfsgrootte. Naar leeftijdscategorie ligt het belang het sterkst in de leeftijdsgroepen 25-34 jaar (7,8) en 35-44 jaar (7,9) jaar. Dit is de leeftijdsgroep met jonge kinderen. Zie tabel 4.1.

Tabel 4.1 Belang van en tevredenheid over het kunnen aanpassen van werktijden door werknemers, uitgedrukt in rapportcijfer

		Belang	Tevredenheid
		N=2486	N=2382
Totaal		7,7	7,0
Branche	Landbouw en visserij	7,3	7,3
	Industrie	7,5	6,7
	Bouw	7,3	6,5
	Handel	7,6	6,8
	Horeca	7,8	7,0
	Vervoer en communicatie	7,5	6,7
	Financiële dienstverlening	8,0	7,4
	Zakelijke dienstverlening	8,0	7,4
	Onderwijs	7,4	6,8
	Gezondheids- en welzijnszorg	7,7	6,9
	Overheid	8,1	7,5
	Cultuur en overige dienstverlening	8,3	7,1
Geslacht	man	7,4	6,9
	vrouw	7,9	7,0
Opleiding	lager opgeleid	7,4	6,7
	middelbaar opgeleid	7,6	6,9
	hoger opgeleid	7,8	7,1
Leeftijd	15-24 jaar	7,3	6,8
	25-34 jaar	7,8	6,9
	35-44 jaar	7,9	7,1
	45-54 jaar	7,5	6,9
	55-64 jaar	7,4	6,9
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	7,9	7,5
	12-19 uur	7,9	6,9
	20-34 uur	7,9	7,1
	35 uur of meer	7,5	6,9
CAO van toepassing	ja	7,7	6,9
	nee	7,9	7,2
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	7,5	6,9
	50-199 werknemers	7,7	6,9
	200 of meer werknemers	7,8	7,1

In tabel 4.2 is het belang van het aanpassen van werktijden uitgesplitst naar het al dan niet hebben van thuiswonende kinderen. Voor de groep met kinderen van 12 jaar en jonger is zeggenschap over werktijden het belangrijkste.

Tenslotte hechten parttimers met contracten tot 34 uur per week (7,9) meer belang aan deze vorm van flexibiliteit dan voltijders (7,5).

Tabel 4.2 Belang van het aanpassen van werktijden (n=2486)

Het belang in een rapportcijfer van 1 tot 10	Cijfer	Aantal
Totaal	7,7	2486
Met thuiswonende kinderen	7,9	1273
Met thuiswonende kinderen van 12 jaar of jonger	8,1	859
Zonder thuiswonende kinderen	7,5	1153

De tevredenheid met het kunnen aanpassen van de werktijden krijgt een lager gemiddeld rapportcijfer dan het belang, namelijk een 7,0 (zie wederom de eerdere tabel 4.1). Dit is niet gevraagd in 2004. Uitschieters naar boven zijn de financiële instellingen (7,4), zakelijke dienstverlening (7,4), landbouw en visserij (7,3) en de overheid (7,5). Het verschil tussen mannen en vrouwen is klein, resp. 6,9 en 7,0. Ook zijn werknemers met kleine contracten tot 12 uur per week tevredener (7,5) dan werknemers met meer contracturen (12-19 uur: 6,9; 20-34 uur: 7,1; 35 uur of meer: 6,9). Men is iets vaker tevreden als er geen CAO van toepassing is (7,2 versus 6,9). Verschillen naar bedrijfs-grootte zijn gering.

### 4.3 Aanpassing werktijden nader bekeken

Bij de vorige AVON metingen beschikte circa tweederde van de werknemers (67% in 2004 en 63% in 2002) over de mogelijkheid de werktijden naar behoefte aan te passen. In 2007 is de vraagstelling aangepast en vroegen wij in hoeverre bestaande mogelijkheden om werktijden aan te passen aansluiten bij de wensen van werknemers. Zes op de tien werknemers geeft aan dat de bestaande mogelijkheden voor het aanpassen van werktijden voldoet aan hun wensen (56%) of ruimer is dan hun wensen (4%), terwijl 12% geen wensen heeft om de werktijden aan te passen. Daarentegen meent 19% dat de regeling achterblijft bij wat men zou willen.

Werknemers bij de overheid en in de financiële dienstverlening zijn het meest tevreden over de regeling die zij hebben voor het aanpassen van werktijden. Volgens ongeveer driekwart van deze werknemers voldoet de regeling aan hun wensen of is zelfs beter. Ruim 80% van de werknemers in genoemde sectoren geeft ook aan dat een kleine verschuiving in hun werktijd (1-4 uur) mogelijk is. Een grotere verschuiving van werktijden (5-8 uur) is nog steeds mogelijk voor meer dan de helft van deze werknemers (overheid: 60%; financiële dienstverlening: 55%). In de sector vervoer en communica-

tie zijn de werknemers het minst tevreden. Daar geeft de helft van de werknemers aan dat de mogelijkheden voldoen aan/beter zijn dan hun wensen. Een kleine werktijdverschuiving is ook voor de helft van de werknemers in de sector vervoer en communicatie mogelijk; een grotere verschuiving is nog slechts voor eenderde van de werknemers mogelijk.

Tussen mannen en vrouwen is het verschil niet groot. Vrouwen geven iets vaker aan tevreden te zijn met de mogelijkheden voor het aanpassen van werktijden. Er is echter geen verschil tussen mannen en vrouwen in de mogelijkheden om een kleine werktijdverschuiving te realiseren. Vrouwen geven iets vaker dan mannen aan dat het voor hen mogelijk is 5 tot 8 uur met hun werktijd te schuiven.

Kijkend naar opleidingsniveau blijkt duidelijk dat er voor hoger opgeleiden meer mogelijkheden zijn voor werktijdaanpassing dan voor lager opgeleiden. Het percentage werknemers dat zegt dat de regeling voldoet aan hun wensen, stijgt met het opleidingsniveau. Dit vertaalt zich ook in de mogelijkheden om de werktijd te verschuiven. Bij zowel een kleine als een grote verschuiving in werktijden geven hoger opgeleiden vaker dan lager opgeleiden aan dat zij hun werktijd op deze wijze kunnen aanpassen.

Voor de groep werknemers van 25 tot 44 jaar voldoen regelingen voor werktijdaanpassingen het vaakst, waarbij de 35-44-jarigen het vaakst aangeven dat zij 1-4 uur met hun werktijd kunnen schuiven. Dit is ook de groep die het vaakst aangeeft een grotere werktijdverschuiving te kunnen realiseren. De jongste groep werknemers (15-24 jaar) heeft de minste mogelijkheden en de regelingen voldoen het minst aan hun wensen.

Voor wat betreft wekelijkse arbeidsduur zijn parttimers met een contract tussen 20 en 34 uur degenen die het vaakst de mogelijkheid hebben hun werktijden aan te passen. Voor tweederde voldoet de regeling aan de wensen. Voltijders geven het minst vaak aan dat zij een regeling voor aanpassing van werktijden hebben die voldoet aan hun wensen (56%).

De bedrijfsgrootte is van invloed op de mogelijkheden die werknemers hebben hun werktijden aan te passen. De mogelijkheden om met werktijden te schuiven, nemen toe met de grootte van het bedrijf.

Tabel 4.3 Percentage werknemers met regeling voor het aanpassen van werktijden die voldoet aan wensen en mogelijkheden om werktijden aan te passen

		Regeling voldoet aan/is beter dan wensen %	Kan werk- tijd ver- schui-ven met 1-4 uur %	Kan werk- tijd ver- schui-ven met 5-8 uur %
Totaal		60,1	67,7	45,7
Branche	Landbouw en visserij	58,6	74,0	48,7
	Industrie	54,1	65,5	38,3
	Bouw	53,3	57,8	37,6
	Handel	56,8	68,1	45,9
	Horeca	52,2	63,9	46,7
	Vervoer en communicatie	50,8	54,2	35,4
	Financiële dienstverlening	74,5	83,3	55,5
	Zakelijke dienstverlening	66,0	82,7	53,5
	Onderwijs	54,9	57,6	38,5
	Gezondheids- en welzijnszorg	62,0	60,5	45,3
	Overheid	75,6	81,9	60,9
	Cultuur en overige dienstverlening	67,4	73,2	49,2
Geslacht	man	56,7	67,6	43,6
	vrouw	63,1	67,8	47,6
Opleiding	lager opgeleid	43,0	52,3	33,8
	middelbaar opgeleid	59,8	63,9	42,9
	hoger opgeleid	65,0	77,4	52,8
Leeftijd	15-24 jaar	54,2	61,5	36,2
	25-34 jaar	62,2	66,0	43,4
	35-44 jaar	62,3	72,1	50,0
	45-54 jaar	57,4	65,6	46,2
	55-64 jaar	59,1	66,1	42,3
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	59,8	66,3	45,6
	12-19 uur	62,9	66,0	48,7
	20-34 uur	66,9	68,8	51,5
	35 uur of meer	55,8	67,4	41,9
CAO van toepassing	ja	59,4	65,2	44,4
	nee	63,2	78,5	51,4
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	55,1	64,2	44,0
	50-199 werknemers	62,0	69,7	44,4
	200 of meer werknemers	64,5	71,2	49,0



Verder blijkt dat een kleine verschuiving in de werktijden van 1 tot 4 uur in de dagelijkse werktijd voor 33% van de werknemers geen enkel probleem is. Zij kunnen dit zo vaak doen als zij willen. 22% kan dit een enkele keer per maand doen. Voor 20% kan dit nooit, vanwege roostertechnische redenen. Voor een verschuiving van 1 tot 4 uur is voor 45% van de medewerkers geen toestemming vereist. Bijna 38% geeft aan dat zij dit kunnen regelen tot 1 week van te voren.

Een grotere verschuiving van de dagelijkse werktijd (5 tot 8 uur) is moeilijker tot stand te brengen. Het percentage werknemers dat dit nooit kan doen, stijgt naar 26%. Het percentage werknemers dat zo vaak kan schuiven als zij maar willen, daalt naar 12%. Ook is er een omvangrijk percentage (20%), dat zegt niet te weten of een verschuiving van 5 tot 8 uur zou kunnen. Waarschijnlijk komt de behoefte aan een grotere verschuiving minder voor dan aan een kleine verschuiving in werktijden.

Wat betreft de toestemming van een grote verschuiving zegt 26% van de werknemers dat dit meer dan 1 week van tevoren moet gebeuren. 42% kan dit tot 1 week van tevoren regelen. Voor 29% is geen toestemming vereist.

#### **4.4 Resumerend aanpassen werktijden**

Werknemers waarderen het belang van het kunnen aanpassen van werktijden met een 7,7. Dat is nagenoeg gelijk aan 2004 (7,8). De score voor tevredenheid met deze mogelijkheden is met 7,0 lager dan de score voor het belang, maar ook ruim voldoende.

De meerderheid van de werknemers (55%) kan een enkele keer per maand of zo vaak als gewenst zijn werktijden met 1 tot 4 uur aanpassen. Voor een grotere verschuiving van uren ligt dit percentage aanzienlijk lager (27%). Parttimers vinden het belang van het kunnen aanpassen van werktijden groter dan voltijders, maar beiden zijn in ongeveer gelijke mate tevreden over de mogelijkheden.

## 5 Opleiding, POP, POB en EVC

### 5.1 Inleiding

In de AVON Monitor 2007 is meer ruimte ingebouwd voor onderwerpen rond opleiding. In de voorgaande metingen was dit beperkt tot het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Naast POP besteedt de nieuwe meting aandacht aan opleiding, scholing en cursus en aan het personeelsgebonden opleidingsbudget (POB) en eerder en elders verworven competenties (EVC).

Uit onderzoek van de Stichting van de Arbeid (2002) blijkt dat het percentage bedrijven dat feitelijk scholing en opleiding voor de eigen werknemers uitvoeren aanzienlijk is gestegen, tot ca. 90% van alle bedrijven. Vooral onder kleinere bedrijven (10 – 100 werknemers) is dit percentage fors gestegen van 53% in 1993 tot 85% in 1999. In de meeste CAO's worden ook afspraken gemaakt over scholing (SZW, 2007).

Met opleiding bedoelen we hier het volgen van een opleiding, scholing en/of cursus in overleg met de werkgever. Deze opleiding kan deel uitmaken van een POP, oftewel een Persoonlijk Opleidings- of Ontwikkelingsplan. Een POP is een overeenkomst tussen een werknemer en diens werkgever, waarin staat welke inspanningen de werknemer in de komende jaren gaat verrichten. Volgens de FNV<sup>3</sup> geldt voor 46 procent van de werknemers een CAO-afpraak (in 2005) over een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Echter, nog maar weinig werknemers hebben daadwerkelijk een POP, want dat percentage varieert volgens de FNV van 11 tot 39 procent. In ander onderzoek geeft 35% van de werknemers aan dat zij een POP hebben en 39% van de leidinggevenden zegt dat hun eigen werknemers een POP hebben (Nauta et al., 2007: 44). Verder blijken volgens de FNV jongeren en ouderen minder vaak in aanmerking te komen voor een POP. Ook uit recent CAO-onderzoek van het ministerie van SZW blijkt dat 46% van werknemers vallend onder 122 onderzochte CAO's aanspraak kunnen doen op een CAO waarin afspraken over POPs zijn opgenomen (SZW, 2007).

In de AVON Monitor 2007 is nagegaan welke werknemers een POP hebben en tevens of zij beschikken over een Personeelsgebonden Opleidingsbudget (POB). Een POB is een budget dat een werkgever reserveert voor een werknemer voor het volgen van opleidingen en scholing. Sinds enkele jaren worden dit soort afspraken, die zijn te beschouwen als maatregelen ter verbetering van de employability van werknemers, vastgelegd in CAO's (Meijers en Teerling, z.j.). In 7% van de CAO's zijn afspraken gemaakt over POB (SZW, 2007).

Tenslotte is ook gevraagd of werknemers wel eens gebruik hebben gemaakt van de procedure voor Erkenning van Verworven Competenties (EVC-procedure). Een EVC-

---

<sup>3</sup> [http://www.fnv.nl/defnv/actueel/nieuws2005/helpt\\_werknemers\\_heeft\\_te\\_maken\\_met\\_pop.asp](http://www.fnv.nl/defnv/actueel/nieuws2005/helpt_werknemers_heeft_te_maken_met_pop.asp)

procedure is bedoeld om competenties die iemand heeft opgedaan door werk- en praktijkervaring te erkennen. Hiervan kan de werknemer gebruik maken voor zijn/haar verdere loopbaanontwikkeling. Een 'erkenning' heeft dezelfde waarde als een diploma of certificaat. Een EVC-procedure is bedoeld om een diploma te krijgen, en daarmee een bepaalde functie. Het komt steeds vaker voor dat er op brancheniveau afspraken over het erkennen van Verworven Competenties (EVC) worden opgenomen in CAO's, zoals bij de detailhandel voor aardappelen, groente en fruit, metaalektro, kinderopvang, rechtsbijstand, afbouw, welzijn en maatschappelijke dienstverlening en bouwnijverheid<sup>4</sup>. In zo'n 15% van de CAO's zijn afspraken gemaakt over EVC (SZW, 2007).

## **5.2 Belang van scholingsafspraken en tevredenheid met scholingsmogelijkheden**

Werknemers hechten belang aan het maken van scholingsafspraken met hun werkgever (tabel 5.1). Zij waarderen dit belang met een 7,3. In de sectoren onderwijs (7,7), gezondheidszorg (7,8) en overheid (7,7) wordt een hoger belang aan scholing toegekend. Uitschieters naar beneden zijn landbouw (6,8), horeca (6,8) en handel (6,7). Daarnaast neemt het belang aan scholingsafspraken toe met het opleidingsniveau, het aantal contracturen per week en de bedrijfsgrootte. Kijkend naar leeftijdscategorie hechten de 25-34-jarigen het meeste belang aan scholingsafspraken (7,5). De groep werknemers van 55 jaar en ouder hecht het minste belang aan scholing (6,9).

---

<sup>4</sup> [http://www.kenniscentrumevc.nl/evc\\_nl/02a1a8b9731b1933270e479acd1eff61.php](http://www.kenniscentrumevc.nl/evc_nl/02a1a8b9731b1933270e479acd1eff61.php)

Tabel 5.1 Belang van scholingsafspraken en tevredenheid over scholingsmogelijkheden door werknemers, uitgedrukt in rapportcijfer

		Belang	Tevredenheid
		N=2446	N=2312
Totaal		7,3	6,4
Branche	Landbouw en visserij	6,8	5,9
	Industrie	7,3	6,4
	Bouw	7,1	6,6
	Handel	6,7	6,0
	Horeca	6,8	5,8
	Vervoer en communicatie	7,1	6,1
	Financiële dienstverlening	7,5	7,3
	Zakelijke dienstverlening	7,3	6,7
	Onderwijs	7,7	6,7
	Gezondheids- en welzijnszorg	7,8	6,5
	Overheid	7,7	6,8
	Cultuur en overige dienstverlening	7,5	5,7
Geslacht	man	7,3	6,5
	vrouw	7,4	6,4
Opleiding	lager opgeleid	6,8	6,3
	middelbaar opgeleid	7,2	6,3
	hoger opgeleid	7,6	6,6
Leeftijd	15-24 jaar	7,3	6,3
	25-34 jaar	7,5	6,5
	35-44 jaar	7,3	6,4
	45-54 jaar	7,3	6,5
	55-64 jaar	6,9	6,3
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	6,7	5,8
	12-19 uur	7,0	6,0
	20-34 uur	7,3	6,4
	35 uur of meer	7,4	6,5
CAO van toepassing	ja	7,4	6,4
	nee	7,1	6,3
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	7,0	6,1
	50-199 werknemers	7,3	6,2
	200 of meer werknemers	7,6	6,8

De werknemers uiten hun tevredenheid over de scholingsmogelijkheden in hun bedrijf met het rapportcijfer 6,4. Dit is een behoorlijk verschil met het geuite rapportcijfer voor het belang van scholing (7,3). Wellicht wijst dit erop dat de behoefte de eigen employability te ontwikkelen sterker is dan de geboden mogelijkheden. In de sector financiële

dienstverlening is men het meest tevreden: 7,3. De sector cultuur en overige dienstverlening scoort het laagst op tevredenheid: 5,7. Ook medewerkers met minder dan 12 contracturen zijn vaker ontevreden over hun scholingsmogelijkheden (5,8). Hoger opgeleiden (6,8) zijn meer dan gemiddeld tevreden ten opzichte van lager en middelbaar opgeleiden. Tot slot zijn werknemers in grote bedrijven (200 of meer werknemers) tevredener (6,8) dan in middelgrote en kleinere bedrijven.

### **5.3 Opleidingen en Persoonlijke Ontwikkelingsplannen voor wie?**

De helft van de werknemers geeft aan in de afgelopen 12 maanden een vorm van scholing te hebben gehad die werd betaald door de werkgever (tabel 5.2). Het percentage werknemers dat betaalde scholing via de werkgever heeft gekregen, stijgt met het opleidingsniveau en met de bedrijfsgrootte. Het verschil tussen sectoren is groot. Onderwijs, financiële instellingen, overheid en gezondheidszorg scoren het hoogst. Landbouw en visserij het laagst: slechts 24% van de werknemers in deze sector geeft aan betaalde scholing te hebben gevolgd.

Met ongeveer 23% van de werknemers is een Persoonlijk Ontwikkelingsplan overeengekomen. In 2004 en 2002 onderzochten we dit op een andere wijze. Toen vroegen we eerst of er in het bedrijf POP's bestaan (41% in 2004; 33% in 2002). Vervolgens vroegen we aan die werknemers wiens bedrijf een POP kent, of zij zelf over een POP beschikken: in zowel 2004 als in 2002 zei 42% 'ja'.

Binnen financiële instellingen, onderwijs, gezondheids- en welzijnszorg en de overheid blijkt ruim 50% van de medewerkers over een POP te beschikken. Het hebben van een POP stijgt met het opleidingsniveau, het aantal contracturen en de bedrijfsgrootte. In de landbouw en visserij, de bouw en de horeca maakt men nauwelijks gebruik van POP's.

Tabel 5.2 Percentage werknemers dat door de werkgever betaalde scholing heeft ontvangen en percentage werknemers met wie een POP is overeengekomen.

		Heeft betaalde scholing ont- vangen (n=1280) %	Heeft POP- overeenkomst (n=587) %
Totaal		50,7	23,2
Branche	Landbouw en visserij	24,0	7,9
	Industrie	46,7	26,5
	Bouw	47,3	9,0
	Handel	33,1	10,7
	Horeca	35,5	2,8
	Vervoer en communicatie	40,4	15,3
	Financiële dienstverlening	66,0	51,5
	Zakelijke dienstverlening	52,0	31,7
	Onderwijs	67,7	52,0
	Gezondheids- en welzijnszorg	66,0	19,0
	Overheid	65,4	34,7
	Cultuur en overige dienstverlening	37,1	12,8
Geslacht	man	53,6	23,7
	vrouw	48,1	22,8
Opleiding	lager opgeleid	34,0	8,3
	middelbaar opgeleid	45,5	19,4
	hoger opgeleid	62,0	32,4
Leeftijd	15-24 jaar	49,8	20,4
	25-34 jaar	49,8	23,2
	35-44 jaar	49,7	23,5
	45-54 jaar	56,0	26,3
	55-64 jaar	43,5	16,9
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	39,1	6,7
	12-19 uur	35,5	14,2
	20-34 uur	51,4	22,3
	35 uur of meer	53,5	26,4
CAO van toepassing	ja	51,8	23,9
	nee	43,0	18,8
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	38,8	12,9
	50-199 werknemers	48,5	22,9
	200 of meer werknemers	61,8	32,7

#### **5.4 Opleiding, POP, POB nader bekeken**

In bijna 90% van de gevallen wordt gedurende scholingsdagen het salaris geheel doorbetaald. In de meeste gevallen gaat het om een training of cursus die gericht is op het beter functioneren in de huidige functie en, in mindere mate, om scholing gericht op het kunnen uitvoeren van andere taken en/of functie of om het behalen van branche-certificaten. Slechts in enkele gevallen gaat het om opleidingen binnen het reguliere onderwijs.

Nog weinig werknemers hebben een Personeelsgebonden opleidingsbudget. Slechts 8,5% geeft aan hierover te beschikken.

37% van de werknemers geeft aan dat de regelingen voor scholing, opleiding en cursussen van hun werkgever voldoet aan hun wensen. Ruim 31% geeft aan geen specifieke wensen te hebben. Voor 23% van de werknemers blijven de regelingen achter bij de wensen. Dit gaat dan met name over kosten en type scholing: een groter deel van de kosten moet volgens werknemers voor rekening van de werkgever komen (38%) en men wil een ander type scholing dan wordt aangeboden (38%).

#### **5.5 Erkenning van verworven competenties (EVC-procedure)**

De EVC-procedure blijkt wel eens te zijn gebruikt door 4,1% van de werknemers. Gezien de aard van het instrument en de korte periode sinds men een beroep kan doen op de EVC-procedure is dit niet per se weinig.

#### **5.6 Resumerend opleiding**

De helft van de medewerkers geeft aan een vorm van scholing te hebben gehad die betaald is door de werkgever. Met 23% van hen is een Persoonlijk Ontwikkelings- en opleidingsplan (POP) overeengekomen. Werknemers hechten belang aan scholing (7,3). De tevredenheid over scholingsmogelijkheden blijft daar echter nog bij achter (6,4). Verbeterwensen gaan met name over kosten en type scholing.

Personeelsgebonden opleidingsbudget (POB) (8,5%) en Erkenning van Verworven Competenties (EVC) (4,1%) komen nog weinig voor.

## 6 Keuzemogelijkheden (CAO à la carte)

### 6.1 Inleiding

De afspraken binnen bedrijven over de mogelijkheden om bepaalde arbeidsvoorwaarden in te wisselen tegen een aantal andere arbeidsvoorwaarden worden CAO à la carte, cafetaria-CAO, keuze-CAO of meerkeuzesysteem genoemd. Met dit systeem kan de werknemer voor een deel zelf het arbeidsvoorwaardenpakket samenstellen. Voorbeelden zijn het kopen van vrije dagen, het aanpassen van werktijden en het belastingvrij uitbetalen van een deel van het loon als reiskosten. Het gaat vaak om het ruilen van de ene voorwaarde tegen een andere voorwaarde (bijvoorbeeld meer vrije tijd -doel- ruilen voor minder inkomen -bron-).

Keuzemogelijkheden (CAO's à la carte) komen sinds ongeveer 1980 voor, met een piek in 2001, waarna zich een daling aftekent (Hillebrink, 2006)<sup>5</sup>. Het komt vaker voor bij bedrijven met een ondernemings-CAO of zonder CAO dan bij bedrijven met een sector-CAO (Rojer & Van Rij, 2004). Dat wil zeggen, bij bedrijven met arbeidsvoorwaardenregelingen op ondernemingsniveau, zoals in de ICT-sector (Huiskamp & Den Hoedt, 2007). Werknemers maken beperkt gebruik van keuzemogelijkheden, hoewel zij positief staan tegenover het hebben van keuzemogelijkheden (Delsen et al., 2006). Binnen bedrijven lijken handarbeiders en lager opgeleiden er minder gebruik van te maken dan witte boorden werknemers en hoger opgeleiden (Huiskamp & Den Hoedt, 2007). Medewerkers beschouwen de keuzemogelijkheden als een manier om op korte termijn en tijdelijk meer geld of vrije tijd te verwerven, als aanvulling op structurele regelingen, zoals sociale wetten (Korteweg et al, 2004; Huiskamp et al, 2007).

In de meting van 2007 is aan werknemers gevraagd of zij inderdaad zelf hun arbeidsvoorwaardenpakket kunnen samenstellen, wat zij geruild hebben en naar het belang van en de tevredenheid over deze regelingen.

---

<sup>5</sup> Waarschijnlijk is het preciezer om te onderstellen dat wellicht niet zozeer sprake is van een daling in het aantal afspraken in CAO's, maar een afname in het *bereik* van deze keuzemogelijkheden.



## 6.2 Keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden

Tabel 6.1 Percentage werknemers bij bedrijven met keuzemogelijkheden in het arbeidsvoorwaardenpakket (n=ca. 2.500)

		2007	2004	2002
		%	%	%
Totaal		25,2	38,6	21,6
Branche	Landbouw en visserij	21,0	31,9	28,7
	Industrie	23,3	28,8	19,3
	Bouw	23,9	38,3	14,4
	Handel	18,4	27,2	16,9
	Horeca	20,5	25,3	26,3
	Vervoer en communicatie	17,1	31,4	15,5
	Financiële dienstverlening	43,9	61,8	41,8
	Zakelijke dienstverlening	28,6	50,5	28,9
	Onderwijs	17,6	36,3	17,6
	Gezondheids- en welzijnzorg	25,2	40,7	17,6
	Overheid	45,1	60,3	34,6
	Cultuur en overige dienstverlening	23,2	45,6	16,4
Geslacht	man	26,7	42,0	24,9
	vrouw	23,9	34,3	16,8
Opleiding	lager opgeleid	13,8	29,9	18,3
	middelbaar opgeleid	22,0	34,9	17,9
	hoger opgeleid	32,7	45,9	31,0
Leeftijd	15-24 jaar	13,6	32,0	16,7
	25-34 jaar	23,4	38,7	23,6
	35-44 jaar	28,3	40,3	20,7
	45-54 jaar	27,4	35,4	20,2
	55-64 jaar	22,0	46,1	26,5
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	13,8	29,3	18,4
	12-19 uur	21,3	31,7	19,9
	20-34 uur	26,8	38,0	17,8
	35 uur of meer	25,8	39,8	19,6
CAO van toepassing	ja	24,9	38,2	20,8
	nee	26,7	44,2	28,2
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	22,7	34,2	19,0
	50-199 werknemers	18,5	32,4	18,9
	200 of meer werknemers	31,3	46,2	27,0

In 2004 was er ten opzichte van 2002 een flinke stijging van het percentage werknemers waarvan het bedrijf een regeling heeft om -binnen bepaalde grenzen- te kiezen

tussen arbeidsvoorwaarden (van 22 naar 39%). In 2007 is er echter een behoorlijke daling van dat percentage te zien. Van 38,6% naar 25,2%<sup>6</sup>. Dit correspondeert met de piek die Hillebrink (2006) vond bij bedrijven, met dien verstande dat ze in de AVON monitor later optreedt in de beleving van werknemers. Argumenten die Hillebrink aanvoert voor het verklaren van de terugval in haar onderzoek, zijn de omslag van een hoogconjunctuur naar een laagconjunctuur en de wijzigingen in de belastingsfeer (afschaffen PC privé-regeling, onzekerheid over de spaarloonregeling, introductie van de levensloopregeling). Huiskamp en Den Hoedt (2007) voegen als argumenten toe dat organisaties kritischer worden met invoering en dat een verzadigingseffect kan zijn opgetreden in sommige sectoren. Delsen et al (2006) benadrukken nog een andere reden en dat is dat werknemers niet een sterke behoefte hebben om feitelijk veel keuzen toe te passen (zie ook Oeij et al., 2006). Dat kan voor bedrijven aanleiding zijn vraagtekens te zetten bij het invoeren van systemen die kostbaar en administratief behoorlijk arbeidsintensief kunnen zijn.

Tabel 6.1 laat zien dat naar alle uitsplitsingen een teruggang waar te nemen is ten opzichte van 2004, en dat het percentage bij een aantal sectoren en doelgroepen gelijk of zelfs onder het niveau van 2002 daalt. Het enthousiasme voor de CAO à la carte lijkt derhalve behoorlijk afgenomen. Wel is de overheid de financiële instellingen voorbijgestreefd als nieuwe koploper. Ook is het verschil tussen bedrijven met of zonder CAO kleiner geworden.

---

<sup>6</sup> Wij denken niet dat de daling samenhangt met populatieverschillen tussen de metingen, omdat dergelijke verschillen zich niet systematisch voordoen bij alle thema's van de monitor. Wel is in 2007 de antwoordcategorie 'ja binnen grenzen' op de vraag 'Is het voor u mogelijk om tussen arbeidsvoorwaarden ZELF keuzes te maken?' weggelaten. Die categorie bedroeg in 2004 35%. De categorie 'nee' was in 2004 61% en in 2007 75%.

### 6.3 Belang van keuzemogelijkheden en tevredenheid

Tabel 6.4 Belang van en tevredenheid over keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaardenpakket door werknemers, uitgedrukt in rapportcijfer

		Belang	Tevredenheid
		N=2244	N=1889
Totaal		6,8	5,5
Branche	Landbouw en visserij	6,6	5,2
	Industrie	6,7	5,5
	Bouw	6,8	5,5
	Handel	6,6	5,2
	Horeca	6,7	5,8
	Vervoer en communicatie	6,8	5,3
	Financiële dienstverlening	7,1	6,3
	Zakelijke dienstverlening	6,9	5,7
	Onderwijs	6,4	5,1
	Gezondheids- en welzijnszorg	7,0	5,7
	Overheid	7,1	6,1
	Cultuur en overige dienstverlening	6,5	5,0
Geslacht	man	6,7	5,5
	vrouw	6,9	5,6
Opleiding	lager opgeleid	6,9	5,3
	middelbaar opgeleid	6,8	5,5
	hoger opgeleid	6,8	5,6
Leeftijd	15-24 jaar	6,7	5,6
	25-34 jaar	6,8	5,5
	35-44 jaar	6,8	5,6
	45-54 jaar	6,9	5,5
	55-64 jaar	6,6	5,5
Werkelijke wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	6,7	5,0
	12-19 uur	6,9	5,6
	20-34 uur	6,8	5,7
	35 uur of meer	6,8	5,5
CAO van toepassing	ja	6,8	5,6
	nee	6,7	5,4
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	6,6	5,3
	50-199 werknemers	6,8	5,3
	200 of meer werknemers	7,0	5,8

Hoewel er dus een afname is van het aantal werknemers met een CAO à la carte, waaronder werknemers het belang van dergelijke keuzemogelijkheden voor het zelf samenstellen van het arbeidsvoorwaardenpakket met een 6,8 (in 2004: 6,9).

In de sectoren financiële instellingen en overheid wordt het meeste belang gehecht aan keuzemogelijkheden (7,1). In het onderwijs vindt men dit het minst belangrijk (6,4). Het belang van CAO à la carte neemt toe met de bedrijfsgrootte. Ook lijken vrouwen meer belang te hechten aan keuzemogelijkheden dan mannen, en parttimers meer dan fulltimers.

De tevredenheid over de mogelijkheden om het arbeidsvoorwaardenpakket zelf samen te stellen blijft achter bij het belang dat men eraan toekent. Werknemers geven een 5,5 voor tevredenheid. Alleen werknemers in de sectoren financiële instellingen (6,3) en overheid (6,1) geven een voldoende. Verder zijn lager opgeleiden (5,3) en mensen met de kleinste contracten (5,0) het minst tevreden.

#### **6.4 Keuzemogelijkheden nader bekeken**

Van de werknemers in bedrijven met CAO à la carte geeft 23% aan in de afgelopen 12 maanden arbeidsvoorwaarden geruild te hebben. Dat aandeel is overigens wel groter dan in 2004 (19%) en in 2002 (13%). Waar regelingen aanwezig zijn, is een stijgende lijn in het daadwerkelijke gebruik te zien. Wederom schijnt het zo te zijn dat onbekend onbemind maakt, en bekend dus bemind.

Vooraf het ruilen van geld voor tijd is populair (minder maandinkomen voor meer verlof). 28% geeft aan deze ruil gemaakt te hebben (2004 27%, 2002 28%). 21% heeft tijd voor geld geruild (2004 30%, 2002 27%). Verder heeft 17% geld voor geld (2004 29%, 2002 28%) en 15% tijd voor tijd geruild (2004 16%, 2002 9%). Tijd voor geld (bijvoorbeeld langer werken, overwerken) en geld voor geld (bijvoorbeeld inkomen ruilen tegen vervoersregeling of kinderopvang) zijn dus gedaald.

#### **6.5 Resumerend keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden**

Het aandeel werknemers in bedrijven met keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden is na een forse stijging in 2004 in 2007 weer gedaald tot een niveau van 25%. Het belang dat werknemers aan dergelijke regelingen hechten is 6,8. Hun tevredenheid blijft steken op het cijfer 5,5. Van degenen die zelf arbeidsvoorwaarden ruilen, is het kiezen voor meer vrije tijd het meest in trek.

## 7 Samenvatting Arbeidsvoorwaarden

De resumés van de vorige hoofdstukken herhalen we hier.

Steeds meer werknemers (29%) werken in een bedrijf met *resultaatgerichte beloning*. In 2004 was dit 26%. Het belang dat werknemers hechten aan resultaatgerichte beloning blijft nog steeds beperkt. Zij waarderen resultaatgerichte beloning met een 5,7. Maar medewerkers met een dergelijke regeling in het bedrijf zijn wel meer tevreden, hoewel nog niet erg enthousiast. Zij waarderen hun tevredenheid met een rapportcijfer 6,3.

Werknemers waarderen het belang van het kunnen aanpassen van *werktijden* met een 7,7. Dat is iets lager dan in 2004 (7,8). De score voor tevredenheid met deze mogelijkheden is met 7,0 lager dan de score voor het belang, maar ook ruim voldoende.

De meerderheid van de werknemers (55%) kan een enkele keer per maand of zo vaak als gewenst zijn werktijden met 1 tot 4 uur aanpassen. Voor een grotere verschuiving van uren ligt dit percentage aanzienlijk lager (27%). Parttimers vinden het belang van het kunnen aanpassen van werktijden groter dan voltijders, maar beiden zijn in ongeveer gelijke mate tevreden over de mogelijkheden.

De helft van de medewerkers geeft aan *opleiding* te hebben gevolgd die betaald wordt door de werkgever. Met 23% van hen is een Persoonlijk Ontwikkelings- en opleidingsplan (POP) overeengekomen. Werknemers hechten belang aan scholing (7,3). De tevredenheid over scholingsmogelijkheden blijft daar echter nog bij achter (6,4). Verbetereisen gaan met name over kosten en type scholing.

Personeelsgebonden opleidingsbudget (POB) (8,5%) en Erkenning van verworven competenties (EVC) (4,1%) komen nog weinig voor.

Het aandeel werknemers in bedrijven met *keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden* is na een forse stijging in 2004 in 2007 weer gedaald tot een niveau van 25%. Het belang dat werknemers aan dergelijke regelingen hechten is 6,8. Hun tevredenheid blijft steken op het cijfer 5,5. Van degenen die zelf arbeidsvoorwaarden ruilen is het kiezen voor meer vrije tijd het meest in trek.

Bij een aantal arbeidsvoorwaarden stellen we vast dat onbekend onbemind maakt, want zodra een arbeidsvoorwaarde is ingevoerd is de tevredenheid ermee hoger dan wanneer die voorwaarde er niet is. Dit zien we bij resultaatgerichte beloning en keuzemogelijkheden.

In tabel 7.1 wordt een overzicht gegeven van de verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen de metingen van 2002, 2004 en 2007, voor zover de gegevens dat toestaan.

Het belang van flexibele werktijden blijft groot, maar voldoet steeds minder goed aan wensen van werknemers.

Werknemers hechten belang aan scholingsafspraken, maar zijn daarover in mindere mate tevreden, zoals we al schreven. Vergelijking met andere jaren is niet mogelijk door de gewijzigde vraagstelling.

Keuzemogelijkheden over arbeidsvoorwaarden namen af. Het belang bleef hetzelfde, maar we zagen eerder dat de tevredenheid ermee lager wordt beoordeeld.

De klachtenregeling is in 2007 alleen bevraagd bij leidinggevenden (zie deel 2).

Waar we beschikken over tevredenheidscijfers, scoort de tevredenheid het hoogst bij flexibele werktijden en het laagst bij keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden.

Tabel 7.1 Samenvatting verschillen arbeidsvoorwaarden 2002-2004-2007

	2007	2004	2002
Aanwezigheid kinderopvang	-	35,1%	26,8%
Belang kinderopvang	-	5,8	6,0
Regeling kinderopvang blijft achter bij wensen	-	27,1%	20,5%
Aanwezigheid resultaatgerichte beloning	29,3%	25,5%	21,1%
Belang resultaatgerichte beloning	5,7	5,8	5,1
Regeling resultaatgerichte beloning blijft achter bij wensen	-	34,8%	26,9%
Tevredenheid met regeling resultaatgerichte beloning	6,3		
Aanwezigheid flexibele werktijden	-	66,7%	62,5%
Regeling voldoet aan/is beter dan wensen	60,1%	73,5%	-
Belang flexibele werktijden	7,7	7,8	7,6
Flexibele werktijden blijft achter bij wensen	18,9%	14,2%	8,3%
Tevredenheid over mogelijkheden aanpassen werktijden	7,0		
Aanwezigheid POP's in bedrijven	-	41,2%	33,0%
Werknemers met een POP	23,2%	-	-
Belang POP's	-	6,8	6,4
POP regeling blijft achter bij wensen	-	12,7%	8,2%
Belang scholingsafspraken	7,3	-	-
Regeling scholing, opleiding blijft achter bij wensen	23,1%	-	-
Werknemers met een POB	8,5%	-	-
Gebruik EVC-procedure	4,1%	-	-
Tevredenheid over scholingsmogelijkheden	6,4		
Aanwezigheid keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden	25,2%	38,6%	21,6%
Belang keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden	6,8	6,9	-
Keuzemogelijkheden regeling blijft achter bij wensen	-	27,0%	-
Tevredenheid over keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden	5,5		
Aanwezigheid klachtenregeling	-	50,3%	40,4%
Belang klachtenregeling	-	6,4	-

Kinderopvang is in 2007 niet gemeten vanwege veranderingen in wet- en regelgeving. Resultaatgerichte beloning komt steeds meer voor, maar wint niet aan belang dat werknemers eraan hechten. Het blijft onvoldoende.

## Deel 2 Arbeidsverhoudingen





## 8 Inleiding

In dit tweede Deel Arbeidsverhoudingen wordt ingegaan op het proces van arbeidsvoorwaardenvorming. Daarbij gaan we in op het gebruik van instrumenten voor overleg, instituties en regelingen.

In deel 2 komen naast werknemers nu ook leidinggevendenden aan het woord. Leidinggevendenden zijn personen die hiërarchisch leiding geven aan één of meer medewerkers. Zij nemen zelf beslissingen over bijvoorbeeld verlofverzoeken en promoties van medewerkers. Projectleiders en coördinatoren die dit niet doen, vallen buiten het onderzoek. In deel 2 vergelijken we de oordelen van werknemers en leidinggevendenden en beschrijven we verschillen en overeenkomsten tussen bedrijfstakken, naar bedrijfsgrootte, tussen bedrijven zonder en met CAO en tussen typen werknemers (naar geslacht, opleiding, leeftijd en arbeidsduur). Ten slotte komen trendmatige ontwikkelingen aan bod over de jaren 2004 en 2007.

Onderwerpen die besproken worden, zijn:

- overleg:
  - functioneringsgesprek;
  - werkoverleg;
- instituties:
  - ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging (OR/PVT);
  - vakbond;
  - werkgeversorganisatie;
- regelingen:
  - CAO;
  - individueel arbeidscontract;
  - klachtenregeling.

Aan alleen leidinggevendenden stelden we bovendien vragen over *regelruimte* en het gebruik ervan. Hiermee bedoelen we de mate waarin leidinggevendenden ervaren dat ze maatwerkafspraken kunnen maken met hun werknemers over arbeidsvoorwaarden en in hoeverre zijzelf en hun werknemers die mogelijkheden benutten. *Maatwerkafspraken* zijn afspraken die voldoen aan individuele behoeften van medewerkers en aan organisatiebelangen, en die meer of minder kunnen afwijken van wat gebruikelijk is volgens de CAO, het personeelshandboek of meer informele normen en regelingen (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007; Oeij, Goudswaard, Huiskamp & Nauta, 2007).



## 9 Bevindingen

Nu beschrijven we de bevindingen: welke instrumenten gebruiken werknemers en leidinggevendenden om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven, hoe belangrijk vindt men ze en hoe tevreden is men ermee?

We beginnen met een overzicht van waargenomen belang en tevredenheid van de verschillende instrumenten. Vervolgens zoomen we in op de diverse instrumenten die vallen onder respectievelijk overleg, instituties en regelingen over arbeidsvoorwaardenvorming.

We sluiten af met een paragraaf over ‘regelruimte’ die leidinggevendenden ervaren voor maatwerkafspraken met hun werknemers.

### 9.1 Vergelijking van instrumenten

Tabel 9.1 geeft een overzicht van het relatieve belang van en de tevredenheid met de diverse instrumenten die werknemers en leidinggevendenden ter beschikking hebben om werk en arbeidsvoorwaarden te regelen.

Werknemers en leidinggevendenden blijken het belang van alle instrumenten gemiddeld voldoende te scoren. Ook de tevredenheid met elk instrument is voldoende.

Bij het oordeel over het belang van een instrument volgens alle werknemers krijgen CAO en individueel arbeidscontract de hoogste rapportcijfers (beide 7,9). Van de werknemers die zeggen dat hun bedrijf ook daadwerkelijk over instrumenten beschikt, zijn de rapportcijfers (nog) hoger. Deze werknemers vinden echter de vakbond het belangrijkste (8,5). Leidinggevendenden vinden de instituties OR/PVT, vakbond en werkgeverorganisatie, minder belangrijk dan overleg en regelingen. Het individuele arbeidscontract en het werkoverleg achten zij het meest belangrijk (beide 8,1). Werknemers die zeggen dat hun bedrijf over deze instrumenten beschikt, vinden OR/PVT, vakbond en CAO aanmerkelijk belangrijker dan leidinggevendenden. (7,5, 8,5 en 8,2 versus 6,2, 6,5 en 7,5).

De oordelen over tevredenheid met deze instrumenten zijn doorgaans (iets) lager dan de oordelen over het belang ervan bij zowel medewerkers (die over deze instrumenten in hun bedrijf beschikken) als leidinggevendenden.

Werknemers en leidinggevendenden zijn het meest tevreden over het individuele arbeidscontract (respectievelijk 7,5 en 7,6). Daarnaast zijn werknemers behoorlijk tevreden over de vakbond (7,1) en leidinggevendenden over functioneringsgesprekken (7,3) en

werkoverleg (7,4).

Dit beeld komt nagenoeg overeen met de bevindingen uit 2004. De rapportcijfers zijn evenmin sterk gewijzigd.

Tabel 9.1 Rapportcijfers voor het belang van en de tevredenheid met verschillende instrumenten voor het regelen van werk en arbeidsvoorwaarden, volgens werknemers en leidinggevenden

Instrument	Hoe belangrijk?						Hoe tevreden?			
	Alle werknemers (n gem. 2400)	Alle werknemers (n=2493)	Werknemers die instrument hebben (n gem. 1860)	Werknemers die instrument hebben (n gem. 1820)	Leidinggevenden (n gem. 975)	Leidinggevenden (n =1002)	Werknemers (n gem. 1800)	Werknemers (n gem. 1820)	Leidinggevenden (n gem. 800)	Leidinggevenden (n gem. 770)
	2007	2004	2007	2004	2007	2004	2007	2004	2007	2004
Overleg										
• functionerings- gesprekken	7,3	7,1	7,5	7,3	7,8	7,9	6,7	6,4	7,3	7,2
• werkoverleg	-	7,4	-	7,6	8,1	8,0	-	6,5	7,4	7,3
Instituties										
• OR/PVT	7,0	7,0	7,5	7,6	6,2	6,2	6,4	6,2	6,2	6,1
• vakbond	7,0	7,2	8,5	8,6	6,5	6,8	7,1	7,2	-	-
• werkgevers- organisatie	-	-	-	-	6,7	6,8	-	-	6,8	6,4
Regelingen										
• CAO	7,9	8,1	8,2	8,6	7,5	7,5	6,9	6,8	7,1	6,7
• individueel ar- beidscontract	7,9	8,1	8,2	8,5	8,1	8,0	7,5	7,3	7,6	7,4
• klachtenregeling	-	8,2	-	8,2	7,2	7,5	-	6,4	-	6,9

Noot 1: In deze en andere tabellen vermelden we gemiddelde rapportcijfers. Als normen hierbij hanteren we: lager dan 6 = onvoldoende; ca. 6 = net voldoende; ca. 7 = voldoende, 8 en hoger = goed.

Noot 2: Bij de vragen naar belang van en tevredenheid over verschillende instrumenten, kon bij de meting in 2007 ook de optie 'weet niet' aangevinkt worden.

Noot 3: Voor de n is het gemiddelde aantal respondenten gepresenteerd. Behalve bij 'instrument vakbond' [n=672 (belang) en n=650 (tevredenheid) in 2007 en n=722 (voor zowel belang als tevredenheid) in 2004] en bij instrument werkgeversorganisatie bij de leidinggevenden [in 2007, n=358].

## 9.2 Overleg

### 9.2.1 Functioneringsgesprekken

Aan werknemers stelden we vragen over functioneringsgesprekken die zij (al of niet) voeren met hun leidinggevende, en aan leidinggevenden over functioneringsgesprekken met hun werknemers (zie tabel 9.2).

Tabel 9.2 Functioneringsgesprekken: belang, tevredenheid en gebruik volgens werknemers en leidinggevenden

Vraag	Antwoordcategorieën	werk- nemers	n werk- nemers <sup>1</sup>	leiding- gevenden	n leiding- gevenden <sup>2</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	7,3	2527	7,8	1002
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	6,7	2051	7,3	879
Heeft u functioneringsgesprekken?/ Houdt u functioneringsgesprekken	nee, nooit	17,0%	2527	12,8%	1014
	ja, eens in de paar jaar	20,0%		15,3%	
	ja, jaarlijks	48,6%		47,9%	
	ja, meerdere keren per jaar	14,3%		24,0%	
Helpt het om werk/arbeidsvoorwaarden vorm te geven?	helpt niet	9,1%	2096	1,0%	844
	helpt nauwelijks	26,3%		7,7%	
	helpt enigszins	38,3%		39,0%	
	helpt goed	24,4%		46,9%	
	helpt heel goed	1,8%		5,3%	

<sup>1</sup> Aantal werknemers dat de vraag heeft beantwoord.

<sup>2</sup> Aantal leidinggevenden dat de vraag heeft beantwoord.

Werknemers en leidinggevenden beoordelen de belangrijkheid van functioneringsgesprekken met een gemiddeld rapportcijfer van respectievelijk een 7,3 en een 7,8 (2004: respectievelijk 7,1 en 7,9).

Werknemers die aangeven nooit een functioneringsgesprek te hebben, vinden deze gesprekken veel minder belangrijk dan werknemers die wel functioneringsgesprekken voeren, maar oordelen nog steeds positief (gemiddelde rapportcijfers respectievelijk 6,6 versus 7,5; niet in tabel). Ook hier lijkt de uitspraak onbekend maakt onbemind van toepassing.

Als functioneringsgesprekken plaatsvinden, dan beoordelen werknemers en leidinggevendenden hun tevredenheid hierover gemiddeld met respectievelijk een 6,7 en een 7,3. In 2004 werd de tevredenheid door werknemers met een 6,4 en door leidinggevendenden met een 7,2 beoordeeld. Ten opzichte van 2004 zijn werknemers derhalve tevredener geworden over de door hun gevoerde functioneringsgesprekken.

Bijna de helft van zowel de werknemers als de leidinggevendenden zeggen jaarlijks functioneringsgesprekken te hebben: 49% en 48% (2004: respectievelijk 46% en 54%). 17% van de werknemers zegt nooit functioneringsgesprekken te hebben (18% in 2004). Van de leidinggevendenden zegt 13% nooit functioneringsgesprekken te voeren met hun medewerkers (7% in 2004). Werknemers en leidinggevendenden beoordelen de vraag of dergelijke gesprekken helpen om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven zeer verschillend. Ruim een kwart van de werknemers vindt dat deze gesprekken (heel) goed helpen (26% in 2004). Van de leidinggevendenden meent meer dan de helft dat functioneringsgesprekken (heel) goed helpen (60% in 2004).

Net als in 2004 blijken leidinggevendenden positiever over functioneringsgesprekken dan werknemers. Leidinggevendenden vinden functioneringsgesprekken belangrijker en ze zijn er tevredener over. Bovendien vinden leidinggevendenden vaker dat de gesprekken (heel) goed helpen om werk en arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Dit sluit aan bij meer decentralisering van maatwerkafspraken in de arbeidsrelatie (zie ook Nauta et al., 2007: 45).

Tabel 9.3 Functioneringsgesprekken: gebruik volgens werknemers en leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, wel/geen CAO en grootteklassen

		Heeft minimaal een keer per jaar functioneringsgesprekken	
		percentage werknemers	percentage leidinggevenden
		(n=2527)	(n=1014)
Totaal		62,9	87,2
Branche	Landbouw en visserij	52,7	76,0
	Industrie	67,4	90,9
	Bouw	47,7	73,9
	Handel	58,9	86,8
	Horeca	50,6	92,6
	Vervoer en communicatie	44,9	84,7
	Financiële dienstverlening	91,9	91,2
	Zakelijke dienstverlening	75,7	92,9
	Onderwijs	60,1	72,4
	Gezondheids- en welzijnzorg	59,2	88,0
	Overheid	77,1	97,9
	Cultuur en overige dienstverlening	53,4	85,4
CAO van toepassing	ja	61,8	86,8
	nee	70,3	88,7
Grootte-klasse	minder dan 50 werknemers	52,1	82,1
	50-199 werknemers	65,3	88,7
	200 of meer werknemers	71,9	95,0

Tabel 9.3 toont het gebruik van functioneringsgesprekken door werknemers en leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, wel/geen CAO en grootteklasse. Gemiddeld heeft 63% van de werknemers en 87% van de leidinggevenden minimaal een keer per jaar een functioneringsgesprek met de leidinggevende of met hun medewerkers (in 2004 respectievelijk 60% en 81%). In de sectoren vervoer en communicatie en bouw zeggen de werknemers het minst vaak dat zij minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek hebben. In de zakelijke dienstverlening en de overheid hebben meer dan driekwart van de werknemers minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek. De meting van het hoge percentage in de financiële dienstverlening in 2004 (91%), wordt in 2007 herbevestigd: 92% van de werknemers geeft aan minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek te hebben.

Uit het gebruik van leidinggevenden van functioneringsgesprekken komt in tabel 9.3 een ander beeld naar voren. Opvallend is dat leidinggevenden in bijna alle sectoren



veel vaker zeggen dat zij minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek met hun medewerkers voeren, dan dat de medewerkers zeggen deze gesprekken te hebben met hun leidinggevende<sup>7</sup>. In de sectoren horeca en vervoer en communicatie is dit verschil zeer groot te noemen. Alleen in de sector financiële dienstverlening komen de percentages overeen: werknemers 91,9%; leidinggevende 91,2%.

Bij de leidinggevenden zijn het de sectoren onderwijs en bouw waar de minste functioneringsgesprekken plaatsvinden. Bij de overheid geven bijna alle leidinggevenden aan (98%) minimaal één keer per jaar functioneringsgesprekken te voeren. Naast de financiële dienstverlening zijn er in de industrie, horeca en zakelijke dienstverlening ook percentages boven de 90%.

Of er een CAO van toepassing is, maakt bij leidinggevenden nauwelijks uit; bij werknemers zijn er vaker functioneringsgesprekken als er geen CAO is. In 2004 was dit beeld bij medewerkers andersom.

Tot slot, en net als in 2004, hoe groter het bedrijf, hoe vaker werknemers en leidinggevenden zeggen minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek te hebben.

---

<sup>7</sup> Opgemerkt wordt dat het mogelijk is dat dit komt doordat elke leidinggevende met meer dan één medewerker zulke gesprekken kan voeren.

Tabel 9.4 Functioneringsgesprekken: gebruik volgens werknemers, uitgesplitst naar geslacht, opleiding, leeftijd en arbeidsduur leidinggevenden

		Heeft minimaal een keer per jaar functioneringsgesprekken	
		percentage werknemers	
		2007 (n=2527)	2004 (n=2493)
Totaal		62,9	60,0
Geslacht	man	64,5	59,8
	vrouw	61,6	60,3
Opleiding	lager opgeleid	43,5	49,2
	middelbaar opgeleid	60,4	55,9
	hoger opgeleid	71,2	68,4
Leeftijd	15-24 jaar	60,3	60,5
	25-34 jaar	66,0	64,8
	35-44 jaar	65,9	59,0
	45-54 jaar	60,1	56,2
	55-64 jaar	53,7	55,6
Contractuele wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	42,1	36,5
	12-19 uur	47,4	46,0
	20-34 uur	64,8	61,8
	35 uur of meer	65,8	61,9

Tabel 9.4 geeft het gebruik van functioneringsgesprekken volgens werknemers weer, uitgesplitst naar demografische factoren. Vrouwen zeggen iets minder vaak dan mannen dat zij functioneringsgesprekken hebben. In 2004 was er geen verschil. Het gebruik van functioneringsgesprekken stijgt met het opleidingsniveau, en dat is sterker waarneembaar dan in 2004. Tweederde van de werknemers tussen 25 en 44 jaar geeft aan minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek te hebben. Voor de groep van 55 jaar en ouder is dit percentage behoorlijk lager (54%). Tenslotte loopt met het aantal contracturen dat werknemers hebben ook het percentage werknemers op dat zegt minimaal jaarlijks een functioneringsgesprek te hebben. Deze ontwikkelingen zijn niet afwijkend van 2004.

### 9.2.2 *Werkoverleg*

Aan leidinggevenden -in 2007 niet meer aan werknemers- stelden we vragen over werkoverleg (tabel 9.1). Werkoverleg betreft vergaderingen tussen werknemers en hun leidinggevende, waarin zij het werk bespreken.

Tabel 9.5 Werkoverleg: belang, tevredenheid en gebruik volgens leidinggevenden

Vraag	antwoordcategorieën	leiding- gevenden	n leiding- gevenden <sup>*</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	8,1	1007
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	7,4	982
Heeft u werkoverleg?	nee, nooit	2,5%	1014
	ja, eens in de paar jaar	2,2%	
	ja, jaarlijks	2,6%	
	ja, meerdere keren per jaar	35,1%	
	ja, meerdere keren per maand	40,3%	
Helpt het om werk/ar- beidsvoorwaarden vorm te geven?	ja, meerdere keren per week	17,3%	988
	helpt niet	1,8%	
	helpt nauwelijks	7,8%	
	helpt enigszins	30,6%	
	helpt goed	53,4%	
	helpt heel goed	6,4%	

\* Aantal leidinggevenden dat deze vraag heeft beantwoord.

Leidinggevenden vinden het werkoverleg belangrijk. Ze waarderen het met een gemiddeld rapportcijfer van 8,1 (2004: 8,0). Als werkoverleg plaatsvindt, geven leidinggevenden gemiddeld een 7,4 voor hun tevredenheid (2004: 7,3). Rond de 35% van de leidinggevenden geeft aan meerdere keren per jaar werkoverleg te houden. Ruim 40% geeft aan dit meerdere keren per maand te houden. 17% houdt zelfs meerdere keren per week werkoverleg (in 2004 respectievelijk 40%, 41% en 13%).

Een meerderheid van de leidinggevenden, zo'n 60%, meent dat werkoverleg (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven (67% in 2004). Dit is een indicatie voor decentralisering van maatwerkafspraken in de arbeidsrelaties (Nauta et al., 2007: 45).

Ten opzichte van 2004 komt het werkoverleg iets minder vaak voor (behalve het meerwekelijks overleg), maar het belang ervan en de tevredenheid ermee is nagenoeg hetzelfde gebleven.

Tabel 9.6 Werkoverleg aanwezig volgens leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, CAO wel/niet aanwezig, hiërarchische laag en grootteklasse

		Heeft minimaal meerdere keren per maand werkoverleg	
		percentage	
		leidinggevenden	
		2007	2004
		(n=1014)	(n=1002)
Totaal		57,6	53,5
Branche	Landbouw en visserij	61,9	55,0
	Industrie	55,2	48,3
	Bouw	60,8	63,6
	Handel	45,9	50,5
	Horeca	46,4	41,4
	Vervoer en communicatie	41,7	47,2
	Financiële dienstverlening	69,7	50,0
	Zakelijke dienstverlening	73,5	65,7
	Onderwijs	85,1	66,0
	Gezondheids- en welzijnszorg	54,8	46,6
	Overheid	61,0	57,8
	Cultuur en overige dienstverlening	48,6	63,6
CAO van	ja	56,6	50,3
toepassing	nee	61,1	60,7
Hiërarchi-	Topkader	60,0	-
sche laag	Middenkader	56,7	-
Grootte-	minder dan 50 werknemers	56,6	54,0
klasse	50-199 werknemers	52,5	50,4
	200 of meer werknemers	63,3	56,1

Tabel 9.6 toont de aanwezigheid van werkoverleg (volgens leidinggevenden). Dat wil zeggen dat minimaal meerdere keren per maand werkoverleg gevoerd wordt, uitgesplitst naar branche, CAO van toepassing, hiërarchische laag en bedrijfsgrootte. Gemiddeld komt zulk overleg voor volgens 58% van de leidinggevenden (in 2004: 54%). In de sector vervoer en communicatie, handel en horeca zeggen de leidinggevenden het minst vaak dat zij minimaal meerdere keren per maand werkoverleg houden. Het onderwijs springt positief eruit: 85% van de leidinggevenden zegt ten minste meer keren per maand werkoverleg te hebben. Ook in de meting van 2004 was dit de sector waar leidinggevenden het vaakst aangaven minimaal meerdere keren per maand werkoverleg te hebben (66%). Toch is dit nog een forse stijging ten opzichte van 2004. Wederom een indicatie dat de decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming toeneemt.

Het percentage leidinggevendenden dat aangeeft minimaal meerdere keren per maand overleg te houden, stijgt met het opleidingsniveau: lager opgeleid: 34%; middelbaar opgeleid: 52% en hoger opgeleid: 64% (niet in tabel). De grootteklasse heeft geen duidelijk verband met het voorkomen van dit werkoverleg. Tussen topkader en middenkader lijkt het verschil niet erg groot. Dit overleg komt wel vaker voor bij bedrijven zonder CAO dan met CAO.

### **9.3 Instituties**

#### *9.3.1 Medezeggenschapsorgaan: OR of PVT*

Aan werknemers en leidinggevendenden stelden we vragen over het belang, de aanwezigheid van, en de tevredenheid over de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT). De OR of PVT is een groep werknemers die namens alle werknemers overlegt met de directie en daarbij vooral opkomt voor de belangen van de werknemers, naast het belang van de organisatie en haar doelstellingen. Via de OR of PVT hebben werknemers invloed op het beleid van hun werkgever. Omwille van de leesbaarheid gebruiken we voortaan de term ‘OR’ als overkoepelende term voor medezeggenschap, dus als ‘OR en/of PVT’.

Werknemers en leidinggevendenden beoordelen de belangrijkheid van de OR met een gemiddeld rapportcijfer van respectievelijk 7,0 en 6,2 (zie tabel 9.8). Ten opzichte van de meting in 2004 is hierin geen verandering opgetreden, want toen gaven beide groepen hetzelfde oordeel. De tevredenheid over de OR is licht toegenomen: werknemers geven een gemiddeld rapportcijfer van 6,4 (2004: 6,2) en leidinggevendenden 6,2 (2004: 6,1).

Werknemers in bedrijven met een OR vinden een OR belangrijker dan werknemers in bedrijven zonder OR (gemiddelde rapportcijfers respectievelijk 7,5 versus 5,7; in 2004 resp. 7,6 en 5,6). Opnieuw maakt bekend bemind.

Zevenenzestig procent van de werknemers en 58% van de leidinggevendenden zegt dat er in hun bedrijf een OR of PVT is (in 2004: 64% en 57%). Uit ander onderzoek naar de stand van zaken inzake de naleving van de wet op de ondernemingsraden is vastgesteld dat 76% van de vestigingen van ondernemingen met meer dan vijftig werknemers (de wettelijke grens tot instellingsplicht) een OR heeft (Engelen & Kemper, 2006). In 2002 was dat 71% (Van der Aalst et al., 2004).

Van de werknemers die zeggen dat hun bedrijf een OR heeft, geeft 69% aan deze nooit om raad of ondersteuning te vragen (2004: 69%). Bijna 20% geeft aan dit eens in de paar jaar te doen. Slechts een klein percentage raadpleegt de OR meerdere keren per jaar of meerdere keren per maand (7,5%). Van de leidinggevendenden in een bedrijf met

een OR, zegt 56% de OR nooit te raadplegen (2004: 50%). Achttien procent vraagt eens in de paar jaar ondersteuning van de OR en ruim 16% doet dit meerdere keren per jaar. Ten opzichte van 2004 zijn de cijfers weinig gewijzigd.

Werknemers die de OR wel eens om ondersteuning of raad vragen, vinden de OR belangrijker en zijn er tevredener over dan werknemers die de OR nooit om ondersteuning vragen (tabel 9.7).

Tabel 9.7 Ondernemingsraad: belang en tevredenheid, uitgesplitst naar werknemers die de OR wel en niet om ondersteuning vragen

		Vraagt u de OR wel eens om ondersteuning? (n 2007=1694 werknemers, 2004=1709)			
		2007	2004	2007	2004
		ja		nee	
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	8,1	8,4	7,1	7,3
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	6,7	6,8	6,3	5,9

Ten opzichte van 2004 is het belang van de OR zowel bij werknemers die de OR raadplegen als werknemers die dat nooit doen minder groot geworden. De tevredenheid over de OR is in 2007 iets afgenomen voor werknemers die de OR raadplegen. Daarentegen zijn werknemers die de OR nooit raadplegen juist tevredener geworden. Zij geven hiervoor het rapportcijfer 6,3 (2004: 5,9).

Van de werknemers vindt 14% dat de OR hen (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Bij de leidinggevenden ligt dit percentage op 19% (in 2004 respectievelijk 18% en 23%). Een groter deel van de werknemers (47%) en leidinggevenden (41%) vindt echter dat de OR daaraan niet of nauwelijks een bijdrage levert. Een grote meerderheid van zowel werknemers als leidinggevenden meent dat de OR weinig of geen invloed uitoefent op directiebesluiten. Daarentegen vindt 16% van de werknemers en 17% van de leidinggevenden dat de OR juist wel veel invloed heeft op directiebesluiten (2004 respectievelijk 20% en 19%). Het gewicht van de OR lijkt dus licht te dalen ten opzichte van 2004. Dat beeld pas bij decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming van ‘institutioneel of intermediair’ niveau naar individueel niveau.

Tabel 9.8 Medezeggenschap belang, tevredenheid, aanwezigheid, gebruik en invloed volgens werknemers en leidinggevenden

Vraag	antwoordcategorieën	werk- nemers	n werk- nemers <sup>1</sup>	leiding- gevenden	n leiding- gevenden <sup>2</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	7,0	2256	6,2	926
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	6,4	1493	6,2	563
Heeft uw bedrijf een OR of een PVT?	ja, OR of vergelijkbaar	62,7%	2527	51,7%	1014
	ja, PVT	4,4%		5,8%	
	nee	27,6%		42,0%	
	weet niet	5,5%		0,5%	
Vraagt u de OR of PVT wel eens om raad of ondersteuning?	nee, nooit	68,6%	1694	56,0%	583
	ja, eens in de paar jaar	19,1%		18,0%	
	ja, jaarlijks	4,8%		9,0%	
	ja, meerdere keren per jaar	6,6%		16,2%	
	ja, meerdere keren per maand	0,9%		0,7%	
Helpt het om werk/arbeidsvoorwaarden vorm te geven?	helpt niet	17,3%	1694	11,2%	583
	helpt nauwelijks	29,8%		30,1%	
	helpt enigszins	39,2%		40,0%	
	helpt goed	13,1%		18,4%	
	helpt heel goed	0,6%		0,4%	
Denkt u dat de OR of PVT veel of weinig invloed heeft op directiebesluiten?	veel invloed	16,2%	1694	17,2%	583
	weinig invloed	67,6%		73,1%	
	geen invloed	7,4%		7,3%	
	weet niet	8,9%		2,4%	

<sup>1</sup> Aantal werknemers dat de vraag heeft beantwoord.

<sup>2</sup> Aantal leidinggevenden dat de vraag heeft beantwoord.

Aan de leidinggevenden in bedrijven met een OR stelden we twee aanvullende vragen over de invloed die de OR heeft op de arbeidsvoorwaarden (tabel 9.9). De helft van de leidinggevenden meent dat de OR invloed heeft op de arbeidsvoorwaarden; 39% zegt dat de OR daar geen invloed op heeft (27% in 2004); 12% geeft aan dit niet te weten. Aan de leidinggevenden die aangegeven hebben dat de OR invloed heeft op arbeidsvoorwaarden, is gevraagd hoe deze afspraken die met de OR gemaakt zijn over de arbeidsvoorwaarden worden gecommuniceerd. Driekwart geeft aan dat dit via een aanpassing in het personeelshandboek van het bedrijf gebeurt (48% in 2004). Rond een vijfde van de leidinggevenden (13% in 2004) geeft aan dat dit via een mondelinge

afspraken met de leidinggevende gebeurt of door wijzigingen in het individuele arbeidscontract. Dertien procent geeft aan dat dit informeel 'via de wandelgangen' plaatsvindt (18% in 2004).

Tabel 9.9 Medezeggenschap: invloed OR op arbeidsvoorwaarden en wijze van communiceren volgens leidinggevenden

Vraag	antwoordcategorieën	leiding- gevenden	n leiding- gevenden*
Heeft de OR in uw bedrijf invloed op arbeidsvoorwaarden (zoals beloning of werktijden)?	Nee	38,5	583
	Ja	49,5	
	Weet echt niet	12,1	
Hoe worden afspraken die met de OR zijn gemaakt over arbeidsvoorwaarden doorgaans gecommuniceerd? (meer antwoorden mogelijk).	Op informele wijze, via de 'wandelgangen'	12,8	288
	Via mondelinge afspraak met de leidinggevende	20,6	
	via wijzigingen in het individuele arbeidscontract	19,7	
	Via een aanpassing van het personeelshandboek van het bedrijf	74,4	
	Weet echt niet	6,2	

\* Aantal leidinggevenden dat de vraag heeft beantwoord.



Tabel 9.10 Medezeggenschap: aanwezigheid volgens werknemers en leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, wel/geen CAO en grootteklasse

		Mijn bedrijf heeft een OR of een PVT	
		percentage werknemers (n=2527)	percentage leidinggevenden (n=1014)
Totaal		67,0	57,5
Branche	Landbouw en visserij	49,3	11,4
	Industrie	73,6	67,9
	Bouw	54,9	46,9
	Handel	37,9	36,9
	Horeca	34,6	33,5
	Vervoer en communicatie	69,4	76,7
	Financiële dienstverlening	76,7	76,2
	Zakelijke dienstverlening	58,8	43,1
	Onderwijs	83,3	92,0
	Gezondheids- en welzijnszorg	85,3	72,6
	Overheid	96,1	92,8
	Cultuur en overige dienstverlening	64,2	39,0
CAO van toepassing	ja	73,9	68,8
	nee	36,9	29,0
Grootte-klasse	minder dan 50 werknemers	31,1	25,5
	50-199 werknemers	77,9	83,1
	200 of meer werknemers	93,5	94,1

Tabel 9.10 geeft de aanwezigheid van een OR aan volgens werknemers en leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, CAO van toepassing of niet en bedrijfsgrootte.

In de sectoren handel en horeca zeggen werknemers het minst vaak dat hun bedrijf een OR heeft. Ook de leidinggevenden geven voor deze sectoren en cultuur een vergelijkbaar laag percentage. Dit komt overeen met bevindingen uit 2004. De sector landbouw en visserij scoort echter het laagst bij de leidinggevenden: slechts 11% van hen geeft aan dat hun bedrijf een OR heeft (35% in 2004).

In de sector overheid geven bijna alle werknemers aan dat hun organisatie een OR heeft. Daarnaast geven zeer veel werknemers in de gezondheidszorg en het onderwijs aan dat er een OR is. Bij de leidinggevenden is de aanwezigheid van de OR in de sector overheid en onderwijs het hoogst. Dit is overeenkomstig 2004.

Volgens werknemers is in bedrijven die vallen onder een CAO veel vaker een OR aanwezig, namelijk in 72% van de gevallen, dan in bedrijven zonder CAO (36%) (in 2004: 76% en 48%). Bij de leidinggevenden is ook een dergelijk groot verschil te zien: in bedrijven met een CAO geeft 65% aan dat er een OR is; in bedrijven zonder CAO is dat 27% (in 2004: 69% en 34%).

Het percentage bedrijven met een OR stijgt met de bedrijfsgrootte. De wettelijke plicht om een OR te hebben, wordt in ieder geval nageleefd door bijna alle bedrijven met 200 of meer werknemers. Nog niet alle bedrijven in de categorie 50-199 werknemers zijn zover. Hier geeft 78% van de werknemers en 83% van de leidinggevenden aan dat er in hun bedrijf een OR aanwezig is. Dit komt redelijk overeen met de cijfers van het WOR nalevingsonderzoek uit 2005 (Engelen & Kemper, 2005)<sup>8</sup>. Het beeld voor 2007 is vergelijkbaar met dat van 2004, al waren de percentages destijds iets hoger.

Tabel 9.11 Medezeggenschap: aanwezigheid volgens werknemers, uitgesplitst naar geslacht, opleiding, leeftijd en arbeidsduur

		Mijn bedrijf heeft een OR of een PVT	
		percentage werknemers	
		2007 (n=2527)	2004 (n=2493)
Totaal		67,0	68,6
Geslacht	man	69,8	70,5
	vrouw	64,7	66,1
Opleiding	lager opgeleid	56,3	57,1
	middelbaar opgeleid	62,4	64,1
	hoger opgeleid	76,2	77,5
Leeftijd	15-24 jaar	46,8	57,6
	25-34 jaar	61,4	64,3
	35-44 jaar	67,5	66,0
	45-54 jaar	76,8	77,4
	55-64 jaar	71,1	80,8
Contractuele wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	52,7	44,4
	12-19 uur	54,6	50,3
	20-34 uur	69,6	72,7
	35 uur of meer	68,5	69,5

In tabel 9.11 zien we de aanwezigheid van een OR volgens werknemers uitgesplitst naar demografische kenmerken. Mannen zeggen iets vaker dan vrouwen dat hun bedrijf beschikt over een OR. Daarnaast toont de tabel dat het voorkomen van een OR toeneemt met het opleidingsniveau. Hoe hoger de respondent is opgeleid, des te vaker is er naar diens zeggen een OR. Ook de ouderen zeggen vaker dan de jongere medewer-

<sup>8</sup> We hebben vervolgens een uitsplitsing gemaakt tussen 50-bedrijven en 50+bedrijven. Laatstgenoemde bedrijven zijn verplicht tot het instellen van een OR/PVT. Volgens 89% van de leidinggevenden en 88% van de werknemers uit 50+bedrijven heeft hun bedrijf een OR/PVT (niet in tabel). Dat is hoger dan de 76% uit het onderzoek naar de naleving van de WOR van Engelen en Kemper (2005).

kers dat hun bedrijf een OR heeft. Tenslotte geven werknemers met een langere wekelijkse arbeidsduur vaker dan werknemers met een kortere wekelijkse arbeidsduur aan dat er in hun organisatie een OR aanwezig is. Deze beelden corresponderen met de bevindingen in 2004.

### 9.3.2 Vakbond

Aan werknemers en leidinggevenden stelden we vragen over vakbonden (tabel 9.12). Dat zijn organisaties die belangen van werknemers behartigen. Vakbonden onderhandelen bijvoorbeeld met werkgeversorganisaties over CAO en arbeidsvoorwaarden.

Tabel 9.12 Vakbonden: belang, tevredenheid en lidmaatschap volgens werknemers en leidinggevenden duur

Vraag	antwoordcategorieën	werk- nemers	n werk- nemers <sup>1</sup>	leiding- gevenden	n leiding- gevenden <sup>2</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	7,0	2368	6,5	985
Hoe tevreden met eigen vakbond?	rapportcijfer, gemiddelde	7,1	650	niet gevraagd	
Hoe tevreden met vakbonden (niet-leden)	rapportcijfer, gemiddelde	5,5	1041	niet gevraagd	
Lid van een vakbond?	ja (werknemers)/gemiddeld geschat percentage werknemers dat lid is (leidinggevenden)	26,6%	2527	20,6%	816
Bij welke federatie is deze bond aangesloten?	FNV	64,0%	672	niet gevraagd	
	CNV	20,5%		idem	
	Unie MHP	4,9%		idem	
	bij een andere federatie	3,0%		idem	
	niet aangesloten bij een federatie	3,0%		idem	
	weet niet	4,7%		idem	

<sup>1</sup> Aantal werknemers dat de vraag heeft beantwoord.

<sup>2</sup> Aantal leidinggevenden dat de vraag heeft beantwoord.

<sup>3</sup> De leidinggevenden gaven antwoord op de vraag 'Hoeveel procent van uw medewerkers is (naar uw inschatting) lid van een vakbond?'. Het genoemde percentage bij de leidinggevenden van 20,6% is het gemiddelde van alle antwoorden van leidinggevenden op deze vraag.

Werknemers en leidinggevenden geven voor het belang van vakbonden respectievelijk het gemiddelde rapportcijfer 7,0 en 6,5 (in 2004: 7,2 en 6,8). Werknemers die lid zijn van een vakbond beoordelen het belang met een 8,2 en niet-leden met een 6,5 (niet in tabel).

Werknemers die lid zijn van een vakbond (27%, in 2004: 29%) geven voor de tevredenheid met hun eigen vakbond een 7,1, terwijl van de werknemers die geen lid zijn van een vakbond de helft het rapportcijfer 5,5 geeft en de andere helft geen mening heeft over tevredenheid met vakbonden (in 2004 afwijkend bevraagd).

Leidinggevenden denken dat een vijfde van hun werknemers lid is van een vakbond. Een lichte onderschatting ten opzichte van het percentage dat werknemers zelf noemen, hetgeen in 2004 ook het geval was. CBS-statistieken uit 2004 becijferen de organisatiegraad op 24% (Van Cruchten & Kuijpers, 2007).

De meeste vakbondsleden zijn volgens dit onderzoek naar eigen zeggen lid van een bond die is aangesloten bij de FNV (64%), CNV (21%) of Unie MHP (5%): in 2004 was dit respectievelijk 67%, 18% en 6%. Dit wijkt weinig af van de CBS-statistieken uit 2006: 63%, 18% en 9% (Van Cruchten & Kuijpers, 2007).

Tabel 9.13 Vakbonden:gebruik en invloed volgens werknemers

vraag	antwoordcategorieën	werk- nemers	n werk- nemers <sup>1</sup>
Vraagt u wel eens om raad of ondersteuning aan uw (vak-)bond? (alleen vakbondsleden)	nee, nooit	39,6	672
	ja, eens in de paar jaar	48,2	
	ja, jaarlijks	7,0	
	ja, meerdere keren per jaar	4,8	
	ja, meerdere keren per maand	0,4	
Helpt het om werk/arbeidsvoorwaarden vorm te geven?	helpt niet	12,6	672
	helpt nauwelijks	22,2	
	helpt enigszins	39,2	
	helpt goed	25,4	
	helpt heel goed	0,6	

<sup>1</sup> Aantal werknemers dat de vraag heeft beantwoord.

Een kwart vindt dat de vakbond (heel) goed helpt om het werk/de arbeidsvoorwaarden vorm te geven (in 2004: 37%), en 35% meent dat het niet of nauwelijks helpt (in 2004: 21%)(tabel 9.13). De invloed van bonden neemt volgens werknemers af in dit opzicht. In 2004 vonden werknemers ook al dat de vakbonden weinig of geen invloed hebben op de personele kant van directiebesluiten (68%). Wederom is dit mogelijk een indicatie voor decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming.

Tabel 9.14 Vakbonden: belang en tevredenheid, uitgesplitst naar werknemers die wel en niet om ondersteuning aan hun vakbond vragen

		Vraagt u wel eens om raad of ondersteuning aan uw vakbond (n= 672 werknemers die lid zijn van een vakbond)	
		ja	nee
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	8,4	8,0
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	7,3	6,9

Tabel 9.15 Vakbonden: lidmaatschap volgens werknemers, uitgesplitst naar branche, wel/geen CAO en grootteklasse

		Lid van een vakbond	
		percentage werknemers	
		2007	2004
		(n=2527)	(n=2493)
Totaal		26,6	29,0
Branche	Landbouw en visserij	26,0	33,8
	Industrie	32,1	31,7
	Bouw	34,2	36,8
	Handel	19,8	17,5
	Horeca	17,1	28,9
	Vervoer en communicatie	36,4	39,8
	Financiële dienstverlening	15,1	22,3
	Zakelijke dienstverlening	15,2	14,8
	Onderwijs	34,6	40,3
	Gezondheids- en welzijnszorg	25,4	29,7
	Overheid	37,5	42,5
	Cultuur en overige dienstverlening	31,1	25,0
CAO van toepassing	ja	29,5	33,3
	nee	14,0	15,6
Grootteklasse	minder dan 50 werknemers	22,3	22,0
	50-199 werknemers	31,1	28,0
	200 of meer werknemers	28,1	35,6

Zes op de tien werknemers die lid zijn van een vakbond vraagt de bond wel eens om raad of ondersteuning; waarvan 48% eens in de paar jaar (tabel 9.13). Werknemers die

wel eens raad of steun van hun vakbond vroegen, geven hogere rapportcijfers voor het belang van en tevredenheid met de vakbond dan werknemers die nooit om raad of steun vroegen: 8,4 en 7,3 versus 8,0 en 6,9 (tabel 9.14). Weer geldt: onbekend maakt onbemind.

Tabel 9.15 toont de percentages van werknemers die vakbonds lid zijn, uitgesplitst naar branche, wel/geen CAO van toepassing en grootteklasse. De gemiddelde trend is dalend, maar per sector verschilt dit. In de financiële en zakelijke dienstverlening (15%) zijn werknemers het minst vaak lid, net als in 2004 (22% en 15%). In de horeca vond een daling plaats van 29% naar 17%, terwijl in de sector cultuur sprake is van een stijging van 25% naar 31%. Het algemene beeld sluit aan bij decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming.

Werknemers zijn vaker lid van een vakbond in bedrijven waar een CAO van toepassing is (30% versus 14% zonder CAO). Dat was in 2004 ook al zo (33% versus 16%). Werknemers in 50+bedrijven zijn vaker vakbonds lid dan in kleine bedrijven (50-). We nemen waar dat bij middelgrote (50-199\_ bedrijven het vakbonds lidmaatschap groeit (van 28% naar 31%), maar dat dit daalt bij grote (200+) bedrijven (van 36% naar 28%).

Tabel 9.16 geeft de demografische verdeling weer van vakbonds leden. Mannen zijn vaker vakbonds lid dan vrouwen (33% versus 21%; in 2004 35% versus 21%) en lager opgeleiden vaker dan middelbaar en hoger opgeleiden, maar bij lager opgeleiden loopt het vakbonds lidmaatschap wel sterker terug (van 42% naar 35%). Het lidmaatschap neemt toe naarmate werknemers ouder zijn, waarbij de dalende trend bij de jongste en oudste werknemers opvalt: respectievelijk van 17% naar 10% en van 51% naar 41%. Lidmaatschap neemt ook toe met de wekelijkse duur van het arbeidscontract, met een dalende trend die het sterkst is bij de categorie werknemers met contracten die korter zijn dan 12 uur (van 20% naar 14%).

Tabel 9.16 Vakbonden: lidmaatschap volgens werknemers, uitgesplitst naar geslacht, opleiding, leeftijd en arbeidsduur

		Lid van een vakbond	
		percentage werknemers	
		2007 (n=2527)	2004 (n=2493)
Totaal		26,6	29,0
Geslacht	man	33,2	35,3
	vrouw	20,8	21,0
Opleiding	lager opgeleid	35,3	42,4
	middelbaar opgeleid	27,0	27,5
	hoger opgeleid	24,0	28,0
Leeftijd	15-24 jaar	9,7	16,6
	25-34 jaar	16,8	19,6
	35-44 jaar	25,6	24,9
	45-54 jaar	37,6	43,9
	55-64 jaar	41,0	51,1
Contractuele wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	14,4	19,8
	12-19 uur	21,2	22,9
	20-34 uur	23,6	26,1
	35 uur of meer	29,9	31,1

### 9.3.3 Werkgeversorganisatie

Alleen aan leidinggevenden legden wij vragen voor over werkgeversorganisaties (tabel 9.17); dat zijn organen die de belangen van werkgevers behartigen. Veelal onderhandelen zij bijvoorbeeld namens werkgevers van een bepaalde bedrijfstak over CAO en arbeidsvoorwaarden met de werknemersorganisaties.

Leidinggevenden beoordelen het belang van werkgeversorganisaties gemiddeld met 6,7 en de tevredenheid, als men lid is, met 6,8 (in 2004 respectievelijk 6,8 en 6,4). Het belang bleef nagenoeg gelijk en de tevredenheid steeg. Desondanks daalt het lidmaatschap tamelijk sterk van 56% naar 43%.

Tabel 9.17 Werkgeversorganisaties: belang, tevredenheid en lidmaatschap volgens leidinggevenden

vraag	antwoordcategorieën	leiding- gevenden	n leiding- gevenden <sup>1</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	6,7	955
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	6,8	358
Bedrijf lid van een werkgeversorganisatie?	ja	42,5%	1014
Vraagt uw bedrijf wel eens om raad of ondersteuning aan een werkgeversorganisatie op het gebied van personeelszaken?	nee, nooit	29,8	431
	ja, eens in de paar jaar	29,6	
	ja, jaarlijks	17,2	
	ja, meerdere keren per jaar	20,3	
	ja, meerdere keren per maand	3,1	
(bedrijf is lid van werkgeversorganisatie)			
In hoeverre helpt de werkgeversorganisatie u (als leidinggevende) om werk/arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang?	helpt niet	14,4%	431
	helpt nauwelijks	26,9%	
	helpt enigszins	39,7%	
	helpt goed	16,6%	
	helpt heel goed	2,3%	

<sup>1</sup> Aantal leidinggevenden dat de vraag heeft beantwoord.

Van de bedrijven die lid zijn van een werkgeversorganisatie geeft 30% te kennen dat zij nooit raad of ondersteuning vragen op het gebied van personeelszaken. Hetzelfde percentage doet dit eens in de paar jaar wel. Negentien procent van de lidbedrijven vindt dat de werkgeversorganisatie (heel) goed helpt om werk/arbeidsvoorwaarden van hun medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang; 41% vindt dat de werkgeversorganisatie hiervoor niet of nauwelijks helpt. (In 2004 was de vraagstelling afwijkend). Net als bij dalend vakbondslidmaatschap lijken het dalend lidmaatschap bij werkgeversorganisaties, en de relatief lage percentages dat bonden en werkgeversorganisaties helpen bij het vormgeven van werk en arbeidsvoorwaarden, mogelijk een signaal voor decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming.



Tabel 9.18 Werkgeversorganisaties: lidmaatschap volgens leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, wel/geen CAO, grootteklasse en top-/middenkader

		Lid van een werkgeversorganisatie	
		percentage leidinggevenden	
		2007 (n=1014)	2004 (n=1002)
Totaal		42,5	56,1
Branche	Landbouw en visserij	54,8	50,0
	Industrie	55,5	67,8
	Bouw	55,3	72,4
	Handel	30,8	49,5
	Horeca	50,2	62,9
	Vervoer en communicatie	42,0	50,0
	Financiële dienstverlening	38,1	62,5
	Zakelijke dienstverlening	22,3	24,1
	Onderwijs	49,8	72,3
	Gezondheids- en welzijnszorg	54,4	65,3
	Overheid	32,6	52,9
	Cultuur en overige dienstverlening	45,1	36,4
Cao van toe- passing	ja	53,4	64,0
	nee	15,0	20,0
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	35,0	47,8
	50-199 werknemers	44,8	68,3
	200 of meer werknemers	54,0	64,1
Hiërarchische positie	topkader	41,4	42,5
	middenkader	42,8	62,5

Tabel 9.18 laat de percentages zien van leidinggevenden die zeggen dat hun bedrijf lid is van een werkgeversorganisatie, uitgesplitst naar branche, CAO van toepassing, grootteklasse en hiërarchische laag van leidinggevenden. Het lidmaatschap aan werkgeversorganisaties daalde zoals gezegd van 56% naar 43%. Organisaties binnen industrie, bouw, handel en gezondheids- en welzijnszorg zijn bovengemiddeld lid van een werkgeversorganisatie. De laagste organisatiegraad van werkgevers zien we bij de zakelijke en financiële dienstverlening en handel. De verschillen ten opzichte van 2004 laten hier en daar een aanmerkelijke daling zien, zoals in financiële dienstverlening, onderwijs, overheid, handel en bouw. Bij landbouw en visserij zien we als enige een kleine stijging.

In bedrijven met een CAO zegt 53% dat hun bedrijf lid is van een werkgeversorganisatie, en in bedrijven zonder CAO 15% (in 2004: 64% en 20%). Die 15% van bedrijven volgt dus een CAO -of daarin is een CAO algemeen verbindend

verklaard- zonder dat men lid is van de werkgeversorganisatie die mogelijk (mee)onderhandelt over de CAO.

Grotere bedrijven blijken vaker lid te zijn van een werkgeversorganisatie dan kleinere. In 2004 was de middencategorie (50-199) het vaakst bij een werkgeversorganisatie aangesloten.

Middenkader en topkader zeggen even vaak dat hun bedrijf lid is, maar in 2004 was hier een verschil. Toen zei het middenkader vaker dan het topkader (63% versus 43%) dat hun bedrijf lid is van een werkgeversorganisatie.

## **9.4 Regelingen**

### *9.4.1 CAO*

In CAO's, collectieve arbeidsovereenkomsten, worden door sociale partners afspraken gemaakt over zaken als hoogte van het salaris, vakantiedagen, arbeidstijden en overwerk en pensioen. CAO's komen tot stand door onderhandelingen tussen werkgeversorganisaties en vakbonden en worden op verzoek van sociale partners (vaak) algemeen verbindend verklaard (AVV) door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Dat houdt in dat de CAO van toepassing wordt verklaard voor alle ondernemingen en instellingen in een bepaalde sector. Het doet niet ter zake of bedrijven lid zijn van een werkgeversorganisatie. Het aantal CAO's in Nederland was ruim duizend en het relatieve aantal werknemers waarop een CAO van toepassing is bedraagt ruim 80% (Heijnen & Van Rij, 2003). Tussen 1975 en 2005 is het aantal CAO's met bijna 20% toegenomen (Harteveld & Jansen, 2007). Het aantal bij SZW aangemelde CAO's per 1 april 2007 bedraagt 715 (SZW, 2007)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> De daling in aantallen in de afgelopen jaren is kunstmatig omdat in 2003 de meetsystematiek is gewijzigd (Harteveld & Jansen, 2007).

Tabel 9.19 CAO: belang, tevredenheid, aanwezigheid, gebruik en invloed volgens werknemers en leidinggevenden

Vraag	antwoordcategorieën	werk- nemers	n werk- nemers <sup>1</sup>	leiding- gevenden	n leiding- gevenden <sup>2</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	7,9	2421	7,5	985
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	6,9	1971	7,1	782
CAO formeel van toepassing?	ja	81,4%	2527	71,6%	1014
	nee	18,6%		28,4%	
Kent u de inhoud van de CAO van uw orga- nisatie?	nee	17,0%	1003	5,6%	805
	ja, die ken ik een beetje	65,6%		61,5%	
	ja, die ken ik goed	17,3%		32,8%	
Raadpleegt u de CAO wel eens?	nee, nooit	23,0%	2201	11,5%	805
	ja, eens in de paar jaar	28,0%		16,5%	
	ja, jaarlijks	18,3%		17,9%	
	ja, meerdere keren per jaar	28,4%		47,1%	
	ja, meerdere keren per maand	2,3%		7,0%	
Helpt CAO om werk en arbeidsvoorwaar- den van medewerkers vorm te geven?	helpt niet	niet ge- vraagd	-	7,1%	805
	helpt nauwelijks	idem	-	14,9%	
	helpt enigszins	idem	-	38,8%	
	helpt goed	idem	-	37,5%	
	helpt heel goed	idem	-	1,8%	

<sup>1</sup> Aantal werknemers dat de vraag heeft beantwoord.

<sup>2</sup> Aantal leidinggevenden dat de vraag heeft beantwoord.

Tabel 9.19 toont dat werknemers de belangrijkheid van de CAO beoordelen met een 7,9 (in 2004: 8,1) en leidinggevenden met een 7,5 (in 2004: 7,5). Als er een CAO van toepassing is, is de tevredenheid van werknemers gemiddeld een 6,9 (in 2004: 6,8) en die van leidinggevenden een 7,1 (in 2004: 6,7).

Werknemers in een bedrijf met CAO<sup>10</sup> vinden de CAO belangrijker dan werknemers in een bedrijven zonder CAO (gemiddelde rapportcijfers respectievelijk 8,2 en 6,5. Vergeleken met de meting in 2004 is hierin een verschuiving opgetreden. Toen beoordeel-

<sup>10</sup> Het betreft bedrijven en instellingen waar een CAO formeel van toepassing is, dat wil zeggen met uitsluiting van volgers van een CAO en als men niet valt onder een CAO.

den werknemers in een bedrijf met CAO het belang op 8,6 en werknemers zonder CAO gaven een 6,1. Voor de groep met CAO blijkt het belang minder groot geworden en voor de groep zonder CAO is het belang gegroeid.

Acht op de tien werknemers (81%) en zeven op de tien leidinggevenden (72%) zeggen dat er in hun bedrijf een CAO van toepassing is (in 2004 respectievelijk 80% en 79%). Ongeveer tweederde van de werknemers en van de leidinggevenden kent de CAO een beetje (in 2004 respectievelijk 67% en 53%). Eenzesde van de werknemers (17%) en eenderde van de leidinggevenden (33%) kent de CAO goed (in 2004 respectievelijk 20% en 39%).

Van de werknemers raadpleegt 23% de CAO nooit, van de leidinggevenden 12% (in 2004 respectievelijk 20% en 12%).

Aan de leidinggevenden is gevraagd in hoeverre de CAO hen helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden van hun medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang. Tegen de 40% van de leidinggevenden geeft aan dat de CAO hiervoor (heel) goed helpt. Nog eens bijna 40% meent dat de CAO enigszins helpt. De overige ruim 20% leidinggevenden vindt dat de CAO nauwelijks of helemaal geen bijdrage daaraan levert (in 2004 respectievelijk 44%, 37% en 20%).

Tabel 9.20 CAO van toepassing volgens werknemers en leidinggevenden, uitgesplitst naar branche en grootteklasse

		CAO van toepassing	
		percentage werknemers (n=2527)	percentage leidinggevenden (n=1014)
Totaal		81,4	71,6
Branche	Landbouw en visserij	86,9	81,6
	Industrie	84,9	77,7
	Bouw	86,8	86,8
	Handel	71,6	63,7
	Horeca	95,8	83,8
	Vervoer en communicatie	85,4	70,5
	Financiële dienstverlening	77,4	65,6
	Zakelijke dienstverlening	37,0	32,5
	Onderwijs	96,1	93,3
	Gezondheids- en welzijnszorg	94,7	84,8
	Overheid	97,1	95,4
	Cultuur en overige dienstverlening	78,4	41,3
Grootte- klasse	minder dan 50 werknemers	68,8	60,1
	50-199 werknemers	82,6	78,4
	200 of meer werknemers	91,3	86,7

Tabel 9.20 laat een uitsplitsing naar sector en grootteklasse zien indien een CAO van toepassing is volgens werknemers en leidinggevenden. Het vaakst is volgens werknemers in de sectoren overheid, onderwijs, horeca en gezondheid- en welzijnszorg een CAO van toepassing; het minst vaak in zakelijke dienstverlening, handel en financiële dienstverlening. Leidinggevenden wijken er niet veel van af. Volgens leidinggevenden in de sectoren overheid, onderwijs en bouw is de CAO het vaakst van toepassing; het minst bij de sectoren zakelijke dienstverlening, cultuur en overige dienstverlening. In kleine bedrijven is er minder vaak een CAO van toepassing dan in grote volgens zowel de werknemers als de leidinggevenden.

Tabel 9.21 CAO van toepassing volgens werknemers, uitgesplitst naar geslacht, opleiding, leeftijd en arbeidsduur

		CAO van toepassing	
		percentage werknemers	
		2007 (n=2527)	2004 (n=2493)
Totaal		81,4	80,0
Geslacht	man	78,3	80,3
	vrouw	84,0	79,7
Opleiding	lager opgeleid	85,8	88,2
	middelbaar opgeleid	82,3	81,0
	hoger opgeleid	78,9	76,6
Leeftijd	15-24 jaar	84,1	71,5
	25-34 jaar	77,4	74,0
	35-44 jaar	80,2	81,9
	45-54 jaar	84,9	87,0
	55-64 jaar	85,5	86,0
Contractuele wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	87,3	71,1
	12-19 uur	79,9	78,2
	20-34 uur	85,9	84,6
	35 uur of meer	78,8	78,7

Tabel 9.21 laat zien hoe werknemers die zeggen dat in hun bedrijf en CAO van toepassing is, verdeeld zijn naar kenmerken als geslacht, opleiding, leeftijd en arbeidsduur. Meer vrouwen dan mannen werken in een bedrijf met een CAO (in 2004 was dit voor beiden 80%). Het van toepassing zijn van CAO's neemt af met opleidingsniveau, net als 2004 (88, 81 en 77%). Er is geen eenduidig verband tussen leeftijd en het van toepassing zijn van CAO's en tussen arbeidsduur en het van toepassing zijn van CAO's.

#### 9.4.2 *Individueel arbeidscontract*

In individuele arbeidscontracten (arbeidsovereenkomsten) zijn afspraken schriftelijk vastgelegd tussen werknemer en werkgever. Zoals de hoogte van het salaris, het takenpakket (functie), werktijden en vakantiedagen. Dergelijke contracten worden afgesloten bij indiensttreding of verandering van functie.

Tabel 9.22 Individueel arbeidscontract: belang, tevredenheid, aanwezigheid, gebruik en invloed volgens werknemers en leidinggevenden

Vraag	antwoordcategorieën	werk- nemers	n werkne- mers <sup>1</sup>	leiding- gevenden	n leiding- gevenden <sup>2</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	7,9	2443	8,1	978
Hoe tevreden?	rapportcijfer, gemiddelde	7,5	1701	7,6	798
Heeft u/hebben uw medewerkers een contract?	ja/ja, allemaal	68,2%	2527	67,1%	1014
Kent u de inhoud van uw contract/de contracten van de medewerkers?	nee	1,5%	1723	9,1%	836
	ja, die ken ik een beetje	37,6%		35,7%	
	ja, die ken ik goed	60,9%		55,2%	
Raadpleegt u de contracten wel eens?	nee, nooit	Niet gevraagd		38,0%	836
	ja, eens in de paar jaar	Idem		20,2%	
	ja, jaarlijks	Idem		23,9%	
	ja, meerdere keren per jaar	Idem		15,5%	
	ja, meerdere keren per maand	Idem		2,4%	
Helpt het om arbeidsvoorwaarden vorm te geven?	helpt niet	Niet gevraagd		7,8%	836
	helpt nauwelijks	Idem		16,7%	
	helpt enigszins	Idem		32,6%	
	helpt goed	Idem		41,3%	
	helpt heel goed	idem		1,6%	

<sup>1</sup> Aantal werknemers dat de vraag heeft beantwoord.

<sup>2</sup> Aantal leidinggevenden dat de vraag heeft beantwoord.

Tabel 9.22 toont dat werknemers en leidinggevendenden het belang van het individuele arbeidscontract beoordelen met een gemiddeld rapportcijfer van respectievelijk 7,9 en 8,1 (2004: 8,1 en 8,0). Het tevredenheidsoordeel over het contract (indien aanwezig) is respectievelijk 7,5 en 7,6 (in 2004: 7,3 en 7,4).

Van de werknemers heeft 68% een individueel arbeidscontract (2004: 69%). Bijna allen kennen hun contract een beetje of goed. Volgens de leidinggevendenden heeft 67% (in 2004: 65%) van de werknemers een dergelijk contract. Negen op de tien leidinggevendenden kent die contracten een beetje of goed.

Van de leidinggevendenden in bedrijven met contracten raadpleegt 44% (2004: 43%) jaarlijks of eens in de paar jaar zulke contracten van hun medewerkers; 38% doet dit nooit (2004: 34%).

Van de leidinggevendenden vindt 43% (44% in 2004) dat contracten (heel) goed helpen om de arbeidsvoorwaarden vorm te geven.

Tabel 9.23 laat een uitsplitsing van het hebben/voorkomen van arbeidscontracten naar sector, CAO al of niet aanwezig en sector volgens werknemers en leidinggevendenden.

Het aandeel leidinggevendenden dat zegt dat alle werknemers of de meerderheid beschikt over een individueel contract (75%), is groter dan het aandeel werknemers dat zegt zelf over zo'n contract te beschikken (68%).

In de sectoren overheid, onderwijs en horeca zeggen werknemers het minst vaak dat zij een individueel arbeidscontract hebben; het meest vaak zakelijke en financiële dienstverlening en handel<sup>11</sup>. Leidinggevendenden in onderwijs en overheid zeggen het minst vaak dat alle of de meerderheid van hun werknemers individuele arbeidscontracten hebben; het meest vaak in gezondheids- en welzijnszorg, zakelijke dienstverlening en handel.

Zowel bij werknemers als bij leidinggevendenden zien we dat individuele contracten vaker voorkomen als er geen CAO van toepassing is. Dit is wederom een indicatie voor de centrale arbeidsvoorwaardenvorming.

Individuele contracten komen vaker voor bij bedrijven naarmate de bedrijfsgrootte afneemt volgens zowel de werknemers als de leidinggevendenden.

---

<sup>11</sup> We merken op dat de relatief lager cijfers voor de overheid mogelijk verklaard kunnen worden doordat ambtenaren geen arbeidscontract hebben maar een aanstelling.



Tabel 9.23 Individueel arbeidscontract aanwezig volgens werknemers en leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, CAO wel/niet aanwezig en grootteklasse

		Hebben indivi- dueel arbeids- contract	Alle of meerderheid medewerkers heb- ben een individueel arbeidscontract
		percentage werknemers (n=2527)	percentage leidinggevenden (n=1014)
Totaal		68	74,9
Branche	Landbouw en visserij	67	69,6
	Industrie	66,5	70,7
	Bouw	69,8	77,2
	Handel	74,5	80,1
	Horeca	55,3	74,0
	Vervoer en communicatie	63,9	63,6
	Financiële dienstverlening	75,4	77,8
	Zakelijke dienstverlening	81,2	91,8
	Onderwijs	54,2	44,2
	Gezondheids- en welzijnszorg	72,4	93,1
	Overheid	46,2	49,1
	Cultuur en overige dienstverlening	75,3	81,6
CAO van	ja	64,9	70,0
toepassing	nee	82,7	87,5
Grootte-	minder dan 50 werknemers	73,0	78,0
klasse	50-199 werknemers	70,2	73,9
	200 of meer werknemers	63,7	70,0

Tabel 9.23 toont werknemers met individuele contracten uitgesplitst naar enkel demografische kenmerken. Daaruit is af te lezen dat vrouwen vaker een dergelijk contract hebben dan mannen (71% versus 65%). Hoger opgeleiden zeggen vaker een dergelijk contract te hebben dan middelbaar en lager opgeleiden. Het beeld bij leeftijdsklassen is wisselend, waaruit is af te leiden dat er geen duidelijk verband is tussen leeftijd en individuele contracten. Dat zelfde geldt voor het verband tussen individuele contracten en contractduur.

Tabel 9.24 Individueel arbeidscontract aanwezig volgens werknemers, uitgesplitst naar geslacht, opleiding, leeftijd en arbeidsduur

		Hebben individueel arbeidscon-	
		tract	
		percentage werknemers	
		2007	2004
		(n=2527)	(n=2493)
Totaal		68,2	68,8
Geslacht	man	65,1	64,4
	vrouw	70,9	74,3
Opleiding	lager opgeleid	55,8	62,5
	middelbaar opgeleid	67,6	67,2
	hoger opgeleid	72,2	72,4
Leeftijd	15-24 jaar	63,0	67,7
	25-34 jaar	70,8	71,8
	35-44 jaar	67,7	70,2
	45-54 jaar	65,5	64,8
	55-64 jaar	72,8	63,2
Contractuele wekelijkse arbeidsduur	minder dan 12 uur	66,5	60,5
	12-19 uur	74,2	72,3
	20-34 uur	69,7	73,3
	35 uur of meer	66,4	67,2

#### 9.4.3 Klachtenregeling

Een klachtenregeling is een algemene of specifieke regeling die werknemers bijvoorbeeld kunnen gebruiken om een formele klacht in te dienen tegen een collega of leidinggevende die hen heeft gepest of (seksueel) heeft lastig gevallen. Deze vragen zijn in 2007 niet meer gesteld aan werknemers.

Leidinggevenden beoordelen het belang van een dergelijke regeling met het gemiddelde rapportcijfer 7,2 (in 2004: 7,5). De helft van de leidinggevenden geeft aan dat hun bedrijf een klachtenregeling heeft (54%, in 2004 63%). Van hen kent 18% de regeling niet en 82% een beetje of goed (in 2004 respectievelijk 14% en 86%). Bijna de helft van de leidinggevenden raadpleegt de regeling nooit (47%, in 2004 38%) en 41% jaarlijks of eens in de paar jaar (in 2004: 44%).

Volgens 20% van de leidinggevenden hebben een of meer werknemers wel eens gebruik gemaakt van de regeling (2004: 29%). Er is vervolgens meestal wel (66%; in 2004 niet gevraagd) een onafhankelijke persoon ingeschakeld zoals een advocaat, vakbondspersoon, rechtshulpverlener of ander.

Tabel 9.25 Klachtenregeling: belang, tevredenheid, aanwezigheid, gebruik en invloed volgens leidinggeevenden

Vraag	antwoordcategorieën	leiding-geevenden	n leiding-geevenden <sup>2</sup>
Hoe belangrijk?	rapportcijfer, gemiddelde	7,2	985
Heeft uw bedrijf een klachtenregeling?	ja	54%	1014
Kent u de inhoud van de klachtenregeling?	nee	18,1%	547
	ja, die ken ik een beetje	56,4%	
	ja, die ken ik goed	25,5%	
Raadpleegt u de klachtenregeling wel eens?	nee, nooit	46,5%	547
	ja, eens in de paar jaar	23,3%	
	ja, jaarlijks	17,7%	
	ja, meerdere keren per jaar	11,2%	
	ja, meerdere keren per maand	1,3%	
Hebben 1 of meer van uw medewerkers wel eens gebruik gemaakt van de klachtenregeling?	ja	20,4%	547
Is er toen ook een onafhankelijke derde persoon ingeschakeld?	ja, een advocaat	5,2%	112
	ja, een vakbondspersoon	19,3%	
	ja, een rechtshulpverlener	12,0%	
	nee	28,5%	
	weet niet	13,4%	
	Ja, iemand anders, namelijk	29,4%	

Tabel 9.25 laat zien in welke sectoren een klachtenregeling voorkomt volgens leidinggeevenden. Klachtenregelingen zijn vaak aanwezig in de sectoren overheid, gezondheids- en welzijnzorg en onderwijs. Ze komen weinig voor in bouw en horeca.

Er zijn grote verschillen indien een bedrijf wel of niet onder een CAO valt. Bij 60% van de bedrijven met een CAO van toepassing is er een klachtenregeling tegen slechts 33% van de bedrijven waar geen CAO van toepassing is (in 2004 respectievelijk 69% en 36%).

Er is een duidelijk verband tussen bedrijfsomvang en de aanwezigheid van een klachtenregeling in die zin dat zo'n regeling vaker voorkomt naarmate een bedrijf groter is. Dat was ook zo in 2004.

Tabel 9.26 Klachtenregeling aanwezig volgens leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, CAO wel/niet aanwezig en grootteklasse

		Heeft uw organisatie een klachten- regeling?	
		percentage leidinggevenden	
		2007 (n=1014)	2004 (n=1002)
Totaal		54,0	62,8
Branche	Landbouw en visserij	58,3	50,0
	Industrie	59,1	56,4
	Bouw	35,8	59,3
	Handel	40,1	50,0
	Horeca	31,0	42,9
	Vervoer en communicatie	54,0	63,9
	Financiële dienstverlening	62,8	82,5
	Zakelijke dienstverlening	43,3	42,6
	Onderwijs	75,2	91,5
	Gezondheids- en welzijnszorg	77,6	89,0
	Overheid	82,5	90,2
	Cultuur en overige dienstverlening	39,0	45,5
CAO van toepassing	ja	62,3	68,9
	nee	32,9	35,5
Groote- klasse	minder dan 50 werknemers	36,9	48,4
	50-199 werknemers	57,0	76,0
	200 of meer werknemers	81,7	86,6

## 9.5 Regelruimte

Leidinggevenden en medewerkers kunnen met elkaar al dan niet afspraken maken over zaken als beloning, werktijden, overwerk, verlof, opleiding en werkprestaties. Dit wordt gestimuleerd door tendensen van individualisering en decentralisering van arbeidsvoorwaardenoverleg (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002; Oeij, Miedema & Goudswaard, 2002). Uit onderzoek blijkt dat hierin meer en meer beweging lijkt te komen. Het maken van dergelijke 'maatwerkafspraken' vindt vaker plaats over onderwerpen als werktijden en prestaties dan over beloning en opleiding (De Leede et al., 2007; Huiskamp et al., november 2006; Nauta et al., 2007; Oeij et al., 2005 en 2006).

Aan de leidinggevenden zijn vragen gesteld over regelruimte in de arbeidsvoorwaarden. Dat zijn mogelijkheden die zij ervaren om maatwerkafspraken te maken met medewerkers. Maatwerkafspraken zijn afspraken die afwijken ten opzichte van de regels

zoals die zijn omschreven in de CAO, het personeelshandboek en/of andere documenten. Maatwerkafspraken komen daarmee tegemoet aan individuele behoeften van leidinggevende en medewerkers.

Tabel 9.27 Regelruimte en gebruik ervan volgens leidinggevenden, in percentages

Onderdeel van de arbeidsrelatie	Voldoende mogelijkheden om maatwerkafspraken te maken met medewerkers N=1014			Gebruikt u daadwerkelijk de ruimte om maatwerkafspraken te maken? N (gem)=929		
	(Ruim) voldoende	neutraal	(Ruim) onvoldoende	(veel) minder	alle ruimte	(veel) meer
Maand/jaarsalaris:	53,9	11,0	21,5	24,8	47,2	17,5
Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)	47,1	15,2	21,6	26,8	43,5	12,7
Werktijden	78,0	8,7	7,7	17,6	54,2	21,8
Overwerk	71,7	12,0	8,0	20,5	54,9	17,7
Verlof	82,0	8,9	5,0	15,5	58,1	20,0
Opleiding/scholing	71,3	13,1	9,3	20,0	53,4	18,5
Te leveren werkprestaties	73,7	14,1	7,9	15,3	60,6	16,4

Noot: De rijen in deze tabel tellen niet op tot 100%, omdat omwille van de leesbaarheid de antwoordcategorie 'n.v.t.' buiten beschouwing is gelaten.

Tabel 9.27 toont dat leidinggevenden het vaakst (ruim) voldoende mogelijkheden ervaren om maatwerkafspraken met medewerkers te maken bij verlof (82%), werktijden (78%) en prestaties (74%) en het vaakst (ruim) onvoldoende mogelijkheden bij salaris (22%) en resultaatgerichte beloning/prestatiebeloning (22%). Dit correspondeert met de bevindingen uit 2004. Maar we kunnen het niet vergelijken want destijds was de vraagstelling anders. Toen vroegen we of men te maken had strikte of ruime regels in plaats van voldoende of onvoldoende ruimte voor maatwerkafspraken. Ongeacht of de mogelijkheden werden ervaren als voldoende of onvoldoende, vroegen wij of leidinggevenden de beschikbare regelruimte voor maatwerkafspraken meer of minder benutten. Ongeveer de helft van de leidinggevenden (tussen 44% en 61%) geeft aan de maximaal beschikbare ruimte te benutten. Een vijfde deel van de leidinggevenden zegt meer ruimte te nemen dan er feitelijk is. De meest omvangrijke 'onderbenutting' van de mogelijkheden tot maatwerkafspraken is zichtbaar bij resultaatgerichte beloning/prestatiebeloning en salaris. Met andere woorden, voor die onderwerpen waarvoor men het vaakst onvoldoende regelruimte ervaart, benut men de

feitelijke regelruimte het minst (vergelijk Nauta et al., 2007: 48-49). Ten aanzien van beloning was dit ook het geval in 2004.

Tabel 9.28 Maatwerkafspraken maken volgens leidinggevenden, in percentages

	Was er een verzoek in afgelopen jaar om bestaande afspraken te veran- deren?		Hoe afgelopen?			
	N=1014		Wijziging?		Welke?	
	Ja	Nee	Ja	wijziging ten gunste van bedrijf	wijziging ten gunste van mede- werker	wijziging ten gunste van beide
<b>Onderdeel van de arbeidsrelatie:</b>						
<i>Maand/jaarsalaris</i>						
- op initiatief van werknemers	42,1	57,9	57,4	2,7	68,0	29,3
- op initiatief van leidinggevenden	29,4	70,6	80,3	3,9	58,2	37,8
<i>Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)</i>						
- op initiatief van werknemers	23,2	76,8	52,4	3,8	43,3	52,9
- op initiatief van leidinggevenden	26,7	73,3	69,0	5,0	41,1	53,8
<i>Werktijden</i>						
- op initiatief van werknemers	52,8	47,2	82,8	6,6	43,9	49,5
- op initiatief van leidinggevenden	49,2	50,8	79,2	22,9	19,3	57,8
<i>Overwerk</i>						
- op initiatief van werknemers	29,7	70,3	68,8	21,9	25,4	52,7
- op initiatief van leidinggevenden	42,4	57,6	73,6	30,2	11,3	58,5
<i>Verlof</i>						
- op initiatief van werknemers	47,0	53,0	81,6	2,5	62,0	35,4
- op initiatief van leidinggevenden	39,2	60,8	73,4	11,8	36,2	52,0
<i>Opleiding/scholing</i>						
- op initiatief van werknemers	44,3	55,7	77,1	6,1	23,6	70,3
- op initiatief van leidinggevenden	47,7	52,3	75,8	5,6	15,8	78,6
<i>Te leveren werkprestaties</i>						
- op initiatief van werknemers	25,2	74,8	69,6	22,5	16,3	61,1
- op initiatief van leidinggevenden	52,6	47,4	75,2	32,3	7,4	60,3

Voorts vroegen we leidinggevenden of bestaande afspraken met werknemers zijn veranderd in het afgelopen jaar. Ook dat is een vorm van het maken van

maatwerkafspraken. Eerst stelden we veranderingen op initiatief van werknemers aan de orde, daarna veranderingen op initiatief van de leidinggevende zelf. We hebben dat samen weergegeven in tabel 9.28. In de linkerkolom staat per onderdeel van de arbeidsrelaties telkens of er een verandering plaats vond op initiatief van de werknemer of de leidinggevende.

Op de vraag aan leidinggevendenden of (minimaal één van) hun werknemers hen in het afgelopen jaar hebben (heeft) benaderd om bestaande afspraken te veranderen, antwoorden leidinggevendenden dat dit het vaakst is gebeurd over werktijden (53%) en het minst vaak over resultaatgerichte/prestatiebeloning. Daar waar een wijziging inderdaad volgde op een verzoek, deed zich dat het vaakst voor bij werktijden en verlof, en het minst bij resultaatgerichte/prestatiebeloning. Afspraken werden vaker wel dan niet veranderd als eenmaal een verzoek was gedaan. Naar het oordeel van de leidinggevende was een eenmaal gewijzigde afspraak op initiatief van de werknemers vaker in het voordeel van de werknemer bij salarisafspraken en verlofafspraken. Wijzigingen in resultaatgerichte/prestatiebeloningsafspraken, werktijdenafspraken, overwerkafspraken en werkprestatieafspraken waren het vaakst ten gunste van zowel bedrijf als werknemer. Nooit waren gewijzigde afspraken op initiatief van de werknemer het vaakst ten gunste van het bedrijf (hetgeen natuurlijk bevreemdend zou zijn geweest).

Op de vraag of leidinggevendenden zelf de werknemers hebben benaderd voor het wijzigen van afspraken (zie wederom tabel 9.28) zeggen zij het vaakst ja bij de onderwerpen werkprestaties en werktijden en het minst bij resultaatgerichte/prestatiebeloning en salaris. Is eenmaal een verzoek gedaan tot wijziging, dan leidt dit in ongeveer driekwart of meer van de gevallen daadwerkelijk tot een gewijzigde afspraak. Het vaakst gebeurt dat bij salarisafspraken en werktijdenafspraken. Eenmaal veranderde afspraken zijn het vaakst ten gunste van de medewerker bij salaris. Dat is wellicht een tikje misleidend, want een leidinggevende gaat alleen akkoord met zo'n verandering als hij/zij er zelf ook baat bij zal hebben. Resultaatgerichte/prestatiebeloningsafspraken, werktijdenafspraken, overwerkafspraken, verlofafspraken, opleidingafspraken en werkprestatieafspraken op initiatief van de leidinggevende zijn volgens de leidinggevendenden het vaakst gunstig voor zowel bedrijf als werknemer. Dit wijkt niet echt af van de bevindingen van 2004, hoewel de vragen toen anders waren. Als we de onderwerpen vergelijken, is het bedrijf het vaakst het gunstigst af met een wijziging over werkprestatie en overwerk.

We vroegen leidinggevendenden wiens bedrijf valt onder een CAO of de afspraken die zij maken met werknemers (vallend onder de werkingssfeer van de CAO) wel eens afwijken van de bestaande CAO. En zo ja, of deze afspraken (vergeleken met de CAO)

dan gunstiger of minder gunstig zijn voor de werknemer. Van deze leidinggevenden volgt 23% precies de CAO en zegt 14% dat dit niet van toepassing is. Zo'n 63% wijkt dus af van de CAO. In 40% van de gevallen is dat gunstiger dan de CAO-afspraken voor de werknemer, in 5% minder gunstig en in 18% is het soms gunstiger, soms ongunstiger ten opzichte van de CAO.

Indien het gunstiger is voor de werknemer betreft dit vaak beloning, flexibele begin- en eindtijden en verlof. Als het ten nadele is van de werknemer gaat dat het vaakst om overwerk.

Zowel bij verandering op initiatief van medewerker en leidinggevende komt het veelvuldig voor dat wijzigingen in het voordeel zijn van beide partijen. Dit is een indicatie voor succesvolle decentrale arbeidsvoorwaardenvorming met 'win-win' oplossingen. Dit correspondeert met ander onderzoek waaruit blijkt dat werknemers en leidinggevenden vaker een oplossingsgerichte dan een toegevende of forcerende onderhandelingsstijl toepassen in de arbeidsrelatie (Nauta et al., 2007: 45-46).

Tabel 9.29 Onderhandelen en mondigheid volgens leidinggevenden (n=1014)

vraag	antwoordcategorieën	percentage leidinggevenden
Met wie het liefst onderhandelen over arbeidsvoorwaarden?	individuele werknemer	68,8
	OR/PVT	18,8
	bonden	12,4
Zijn uw medewerkers de laatste vijf jaar mondig(er) geworden over arbeidsvoorwaarden?	ja, duidelijk mondig(er)	28,3
	ja, enigszins mondig(er)	38,9
	nee, geen verandering	26,0
	nee, mondigheid enigszins afgenomen	0,9
	nee, mondigheid sterk afgenomen	0,4

In tabel 9.29 zien we meningen van leidinggevenden over onderhandelen en mondigheid van medewerkers over arbeidsvoorwaarden. De meeste leidinggevenden (69%, in 2004 62%) onderhandelen het liefst met individuele medewerkers over arbeidsvoorwaarden. De wens om te onderhandelen met de OR/PVT of bonden is relatief laag en gedaald ten opzichte van 2004 (respectievelijk van 20% naar 19% en van 15% naar 12%). Wederom is dit een signaal over decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming. Tweederde deel van de leidinggevenden (67%) is van mening dat medewerkers de afgelopen vijf jaar duidelijk of enigszins mondig(er) zijn geworden (in 2004 68%).



In tabel 9.30 zijn de redenen waarom werknemers mondiger zijn geworden volgens leidinggevendenden nader uitgesplitst. Daaruit blijkt dat de toegenomen mondigheid te wijten is aan de arbeidsmarktsituatie, de individualisering en dat werknemers beter weten wat ze willen volgens leidinggevendenden. Ten opzichte van 2004 is de betekenis van de arbeidsmarktsituatie voor de mondigheid toegenomen. De laatste jaren is door toegenomen arbeidsmarktkrapte -en de economische groei- de arbeidsmarktpositie gunstiger geworden voor de werknemer.

Tabel 9.30 Redenen voor toegenomen mondigheid volgens leidinggevendenden, in percentages (n=695)

Zijn uw medewerkers de laatste vijf jaar mondiger geworden over arbeidsvoorwaarden?	ja, duidelijk mondiger	ja, enigszins mondiger
	N=287	N=394
Hangt samen met situatie op arbeidsmarkt	51,4	40,5
Hangt samen met individualisering	47,0	41,1
Werknemers zijn steeds hoger opgeleid	18,7	15,5
Werknemers weten beter wat zij willen	43,3	53,1
Werknemers zijn 'brutaler' geworden	31,0	28,1
Werknemers zijn 'angstiger' geworden	1,8	0,9
Weet niet	2,2	1,4
Anders	4,5	4,5

We willen opmerken dat in dit onderzoek enkele primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn behandeld (namelijk maand/jaarsalaris, resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning, werktijden, overwerk, verlof, opleiding/scholing en werkprestaties). Een belangrijk onderwerp bij regelruimte, maatwerk en het onderhandelen in de arbeidsrelaties is echter ook de inhoud van het werk. Veel werknemers vinden dit belangrijker dan of minstens even belangrijk als salarisaspecten, bijvoorbeeld in de publieke sector (zie bijvoorbeeld De Ruig en Bouwmeester, 2006). Om het gewicht van regelruimte goed te kunnen beoordelen, is het van belang meer te weten over de ruilvoorkeuren ('trade-offs') tussen verschillende (deel)aspecten van de kwaliteit van arbeid vanuit het perspectief van werknemer en leidinggevende<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Aspecten van kwaliteit van de arbeid ('de 4 A's') zijn arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en de micro-arbeidsrelatie. De subsaspecten betreffen de onderverdeling daarbinnen, zoals de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, de autonomie en ontplooiingsmogelijkheden via de arbeidsinhoud, de fysiek-ergonomische en mentaal-psychische aspecten van arbeidsomstandigheden en sociaal-psychologische kant van de arbeidsrelaties zoals in

## 10 Samenvatting

### 10.1 Algemeen

#### *Belang en tevredenheid instrumenten voor arbeidsvoorwaardenvorming*

Werknemers en leidinggevenden blijken het belang van alle instrumenten voor overleg, instituties en regelingen om daarmee arbeidsvoorwaarden vorm te geven gemiddeld voldoende te scoren. Ook de tevredenheid met elk instrument is voldoende.

Van werknemers die zeggen dat hun bedrijf ook daadwerkelijk over instrumenten voor overleg, instituties en regelingen beschikt, zijn de oordelen over het belang ervan hoger dan bij de gemiddelde werknemer (in bedrijven met en zonder instrumenten). Onbekend maakt onbemind.

Werknemers vinden vooral de vakbond, het individueel contract en de CAO belangrijk; leidinggevenden vooral het individueel contract (van hun medewerkers) en werkoverleg. De tevredenheidsscores over deze instrumenten zijn vaak iets lager dan de belangrijkheidsscores. Werknemers en leidinggevenden zijn het meest tevreden over het individueel contract.

### 10.2 Overleg

#### *Functioneringsgesprekken*

Werknemers en leidinggevenden beoordelen de belangrijkheid van functioneringsgesprekken met een ruime voldoende (7,3 en 7,8) en de tevredenheid ermee iets minder (6,7 en 7,3). Toch nam de tevredenheid toe vergeleken met 2004. Gemiddeld heeft 63% van de werknemers en 87% van de leidinggevenden minimaal een keer per jaar een functioneringsgesprek met de leidinggevende of met hun medewerkers. Een kwart van de werknemers en meer dan de helft van de leidinggevenden vindt dat deze gesprekken (heel) goed helpen om werk /arbeidsvoorwaarden vorm te geven.

#### *Werkoverleg*

Leidinggevenden vinden het werkoverleg belangrijk (rapportcijfer 8,1). Als werkoverleg plaatsvindt geven leidinggevenden gemiddeld een 7,4 voor hun tevredenheid. Meer dan de helft van de leidinggevenden heeft meerdere keren per maand of per week werkoverleg. 60% vindt dat werkoverleg (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Ten opzichte van 2004 komt het werkoverleg iets minder

---

het psychologisch contract (Oeij et al., 2002: 105-112; zie ook Oeij, 2006). De A van arbeidsverhoudingen ligt op macroniveau (de 'macro-arbeidsrelaties').

vaak voor, maar is het belang ervan en de tevredenheid ermee nagenoeg hetzelfde gebleven.

### 10.3 Instituties

#### *Medezeggenschapsorgaan: OR of PVT*

67% van de werknemers en 57% van leidinggevenden geeft aan dat er in hun bedrijf een OR of PVT is. Als we verder spreken over OR bedoelen we OR en/of PVT.

Werknemers vinden het belang van de OR groter dan leidinggevenden (rapportcijfer van respectievelijk 7,0 en 6,2), maar beiden zijn er ongeveer even tevreden mee (6,4 en 6,2). Werknemers in bedrijven met een OR vinden een OR belangrijker dan werknemers in bedrijven zonder OR (respectievelijk 7,5 versus 5,7).

Van de werknemers die zeggen dat hun bedrijf een OR heeft, geeft 31% aan de OR wel eens om raad of ondersteuning te vragen. Van de leidinggevenden in een bedrijf met een OR, zegt 44% de OR ooit te raadplegen.

Van de werknemers vindt 14% dat de OR hen (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Bij de leidinggevenden ligt dit percentage op 19%.

#### *Vakbond*

Werknemers geven voor het belang van vakbonden een hoger rapportcijfer dan leidinggevenden (7,0 en 6,5). Werknemers die lid zijn van een vakbond beoordelen het belang met een 8,2 en niet-leden met een 6,5. Werknemers die lid zijn van een vakbond geven voor de tevredenheid met hun eigen vakbond een 7,1; fors hoger dan de werknemers die geen lid zijn van een vakbond (5,5). Een kwart van de werknemers (die vakbondsleden is) vindt dat de vakbond (heel) goed helpt om het werk/de arbeidsvoorwaarden vorm te geven, maar 35% meent dat het niet of nauwelijks helpt. Vergeleken met 2004 neemt de betekenis van vakbonden volgens werknemers in dit opzicht af. De trend in lidmaatschap van vakbonden daalt ten opzichte van 2004 naar 27%. Dit ondersteunt het beeld over decentrale arbeidsvoorwaardenvorming.

#### *Werkgeversorganisatie*

Leidinggevenden beoordelen het belang van werkgeversorganisaties gemiddeld met 6,7 en de tevredenheid, als men lid is, met 6,8. Het belang bleef ten opzichte van 2004 nagenoeg gelijk en de tevredenheid steeg, maar het lidmaatschap daalde tamelijk sterk naar 43%. Twee op de tien van de lidbedrijven vindt dat de werkgeversorganisatie (heel) goed helpt om werk/arbeidsvoorwaarden van hun medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang; 41% vindt dat de werkgeversorganisaties hiervoor niet of nauwelijks helpt. Dit versterkt het beeld over decentrale arbeidsvoorwaardenvorming.

## 10.4 Regelingen

### *CAO*

Werknemers vinden de CAO belangrijker dan leidinggevenden (7,9 versus 7,5). Als er een CAO van toepassing is, is de tevredenheid van werknemers lager dan van leidinggevenden (6,9 versus 7,1). Werknemers in een bedrijf met CAO vinden de CAO veel belangrijker dan werknemers in een bedrijven zonder CAO (8,2 en 6,5). Dit verschil was in 2004 echter nog groter. Maar nog steeds maakt onbekend onbemind.

Acht op de tien werknemers en zeven op de tien leidinggevenden zeggen dat er in hun bedrijf formeel een CAO van toepassing is (in 2004 respectievelijk 80% en 79%). Bijna 40% van de leidinggevenden vindt dat de CAO hen (heel) goed helpt om het werk en de arbeidsvoorwaarden van hun medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang. Ruim 20% vindt dat de CAO nauwelijks of helemaal geen bijdrage daaraan levert. Vergeleken met 2004 is dit weinig veranderd.

### *Individueel arbeidscontract*

Werknemers en leidinggevenden vinden het individuele arbeidscontract ongeveer even belangrijk (7,9 en 8,1) en zijn er even tevreden mee (indien deze er zijn) (7,5 en 7,6).

Van de leidinggevenden in bedrijven met werknemers met dergelijke contracten vindt 43% dat contracten (heel) goed helpen om de arbeidsvoorwaarden vorm te geven. Ten opzichte van 2004 is het beeld vergelijkbaar.

### *Klachtenregeling*

Leidinggevenden beoordelen het belang van een klachtenregeling met een 7,2. De helft van de leidinggevenden geeft aan dat zijn/haar bedrijf een klachtenregeling heeft. Bijna de helft van de leidinggevenden raadpleegt de regeling nooit en vier op de tien doen dat jaarlijks of eens in de paar jaar. Volgens 20% van de leidinggevenden hebben een of meer werknemers wel eens gebruik gemaakt van de regeling en is er toen meestal wel (58%) een onafhankelijke persoon ingeschakeld zoals een advocaat, vakbondspersoon of rechtshulpverlener. Het beeld is weinig gewijzigd sinds 2004.

## 10.5 Regelruimte en maatwerk

Regelruimte in de arbeidsvoorwaarden zijn mogelijkheden die leidinggevenden ervaren om maatwerkafspraken te maken met medewerkers. Leidinggevenden ervaren het vaakst regelruimte om maatwerkafspraken te maken bij verlof, werktijden en prestaties en het minst vaakst bij salaris en resultaatgerichte beloning/prestatiebeloning. Onge-

veer de helft van de leidinggevendenden geeft aan de maximaal beschikbare regelruimte daadwerkelijk te benutten. Een vijfde deel van de leidinggevendenden zegt meer ruimte te 'pakken' dan er feitelijk is. Maar bij resultaatgerichte beloning/prestatiebeloning en salaris wordt de beschikbare ruimte juist niet ten volle benut, terwijl voor die onderwerpen het vaakst onvoldoende regelruimte wordt ervaren.

Het vaakst benaderen werknemers hun leidinggevendenden om bestaande afspraken te veranderen over werktijden en het minst vaak over resultaatgerichte/prestatiebeloning. Feitelijk deden wijzigingen na een verzoek zich het vaakst voor bij werktijden en verlof en het minst bij resultaatgerichte/prestatiebeloning. Volgens de leidinggevendenden was een eenmaal gewijzigde afspraak op initiatief van de werknemers vaker in het voordeel van de werknemer bij salarisafspraken en verlofafspraken. Wijzigingen in resultaatgerichte/prestatiebeloningsafspraken, werktijdenafspraken, overwerkafspraken en werkprestatieafspraken waren het vaakst ten gunste van zowel bedrijf als werknemer.

Op de vraag of leidinggevendenden zelf de werknemers hebben benaderd voor het wijzigen van afspraken zeggen zij het vaakst ja bij werkprestaties en werktijden en het minst bij resultaatgerichte/prestatiebeloning en salaris. Is eenmaal een verzoek gedaan tot wijziging, dan leidt dit in ongeveer driekwart of meer van de gevallen daadwerkelijk tot een gewijzigde afspraak. Het vaakst gebeurt dat bij salarisafspraken en werktijdenafspraken. Eenmaal veranderde afspraken zijn het vaakst ten gunste van de medewerker bij salaris. Resultaatgerichte/prestatiebeloningsafspraken, werktijdenafspraken, overwerkafspraken, verlofafspraken, opleidingafspraken en werkprestatieafspraken op initiatief van de leidinggevende zijn volgens de leidinggevendenden het vaakst gunstig voor zowel bedrijf als werknemer. Het bedrijf is het vaakst het gunstigst af met een wijziging over werkprestatie en overwerk.

Zes op de tien leidinggevendenden wiens bedrijf valt onder een CAO wijkt wel eens af van de CAO als zij afspraken maken met werknemers. Bij 40% van deze afspraken is dat gunstiger dan de CAO-afspraken voor de werknemer. Indien het gunstiger is voor de werknemer betreft dit vaak afspraken over beloning, flexibele begin- en eindtijden en verlof. Als het ten nadele is van de werknemer gaat dat het vaakst om overwerk.

De meeste leidinggevendenden onderhandelen veel liever met individuele medewerkers over arbeidsvoorwaarden dan met de OR/PVT of bonden. Die wens is sterker geworden vergeleken met 2004. Tweederde van de leidinggevendenden vindt dat medewerkers de afgelopen vijf jaar duidelijk of enigszins mondiger zijn geworden.

Dat diverse gewijzigde maatwerkafspraken in het voordeel zijn van zowel leidinggevende als werknemer, dat leidinggevendenden vaak afwijken van de CAO en dat leidinggevendenden liever met werknemers onderhandelen zijn indicaties voor decentrale arbeidsvoorwaardenvorming.

## Literatuur

- Aalst, M. van der, Veen, J. van der, Ewijk, M. van (april 2004),  
*Monitor Medezeggenschap: Trendrapport 2000-2003-Eindrapport*. Leiden: Research voor Beleid.
- Baaijens, C. (2006),  
*Arbeidstijden: tussen wens en werkelijkheid*. Diss. Universiteit Utrecht. Zp: Zu.
- Cruchten, J. van, & Kuijpers, R. (2007),  
Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers. In *Sociaaleconomische trends*, 1e kwartaal 2007, 7-17.
- Delsen, L., Benders, J., & Smits, J. (2006),  
Choices within collective labour agreements a la carte in the Netherlands. In *British Journal of Industrial Relations*, 44 (1), 51-72.
- Donner, P.H. (6 oktober 2007),  
Een andere tijd, een andere solidariteit. In *De Volkskrant*, Het Betoog, 5.
- Engelen, M., & Kemper, R. (januari 2006),  
*Naleving van de Wet op Ondernemingsraden: Stand van zaken 2005 - Eindrapport*. Werkdocumenten nummer 359. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Evers, G. & Wilthagen, T. (te verschijnen 2007),  
*De toekomst van de arbeidsrelatie: een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen: Van Gorcum.
- Goudswaard, A. (2003),  
*Flexibele Arbeid-duurzame Arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. Diss Katholieke Universiteit Nijmegen. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Harteveld, L. (juni 2006),  
Wat werknemers van de CAO vinden. In *Zeggenschap*, 17 (2), 10-11.
- Harteveld, L. (september 2006),  
Wat werkgevers van de CAO vinden. In *Zeggenschap*, 17 (3), 10-11.
- Harteveld, L. & Jansen, C. (maart 2007),  
Ontwikkeling van de CAO. In *Zeggenschap*, 18 (1), 16-17.

- Harteveld, L. & Jansen, C. (juni 2007),  
Werknemers en arbeidsverhoudingen. In *Zeggenschap*, 18 (2), 20-21.
- Have, C.J.M. ten, K.O. Kraan, Oeij, P.R.A. (oktober 2007),  
*Tabellenboek AVON Monitor 2007*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.  
Den Haag / Hoofddorp: SZW / TNO.
- Heijnen, M.H.D.A.G. & Rij, C. van (december 2003),  
*Ervaringen van werkgevers met de CAO en AVV. Eindrapport*. Amsterdam: Regioplan  
Beleidsonderzoek.
- Hillebrink, C. (2006),  
*Flexible benefit plans in Dutch organizations*. Diss. Universiteit Utrecht. Zp:zu.
- Huiskamp, R. (2003),  
*Arbeidsrelaties en onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht:  
Lemma.
- Huiskamp, R., Genabeek, J. van, Keijzer, L., & Hoedt, M. den (juni 2007),  
*Het combineren van werk, zorg en opleiding (+rust): Een methode ter beoordeling van  
de effectiviteit van keuzemenu's in arbeidsvoorwaarden, verlofsparen en loopbaanon-  
derbreking*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Huiskamp, R., Goudswaard, A., Nauta, A. & Oeij, P. (november 2006),  
Ondernemingsraad en medezeggenschap in de arbeidsrelatie. In A. van Halem (red.),  
*Arbeid en organisatie in beweging; nieuwe uitdagingen voor medezeggenschap*. The-  
makatern Handboek OR/Strategie en beleid (pp. 57-67). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Huiskamp, R. & Hoedt, M. den (april 2007),  
*De effectiviteit van CAO à la carte*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Huiskamp, R., Leede, J. de & Looise, J.C. (2002),  
*Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Korevaar, K. (november 2006),  
Ondernemingsraden moeten sneller en opener onderhandelen. In A. van Halem (red.),  
*Arbeid en organisatie in beweging; nieuwe uitdagingen voor medezeggenschap*. The-  
makatern Handboek OR/Strategie en beleid (pp. 103-117). Alphen aan den Rijn: Klu-  
wer.

- Korteweg, J.A.C., Tijdens, K.G., Winter, J.M. de (januari 2004),  
*Keuzemogelijkheden in CAO's: wat is het de werknemer waard?* Tilburg: OSA.
- Korver, T (2006a),  
Arbeidsverhoudingen op de drempel van de 21e eeuw. In J. van Ruysseveldt & J. van Hoof (red), *Arbeid in verandering* (pp. 203-231). Kluwer/Open Universiteit Nederland: z.p.
- Korver, T (2006b),  
Bouwstenen voor een theorie van arbeidsverhoudingen. In J. van Ruysseveldt & J. van Hoof (red), *Arbeid in verandering* (pp. 233-255). Kluwer/Open Universiteit Nederland: z.p.
- Korver, T. & Oeij, P.R.A. (2005),  
The soft law of the covenant: Making governance instrumental. In *European Journal of Industrial Relations*, 11(3), 367-384.
- Leede, J. de, Huiskamp, R., Oeij, P., Nauta, A., Goudswaard, A., & Kwakkelstein, T. (2007),  
Negotiating individual employment relations: Evidence from four Dutch organizations. In *Interventions Économiques*, 35 (1). Internetlink:  
[http://www.telug.quebec.ca/pls/inteco/rie.entree?vno\\_revue=1](http://www.telug.quebec.ca/pls/inteco/rie.entree?vno_revue=1)  
of <http://www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques>
- Meijers, F. & Teerling, L. (zj),  
*Is leren leuk? De motiverende invloed van het persoonsgebonden opleidingsbudget.* Meijers Onderzoek & Advies/Training en advies voor beroepsopleidingen. Internetlink: <http://www.frans-meijers.nl/teksten/artikeltnoinkboekV5.pdf>
- MuConsult (2002),  
*Arbeidsvoorwaarden en –verhoudingen op ondernemingsniveau. Eindrapport AVON Monitor 2002.* Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Werkdocumenten nummer 277. Den Haag: SZW.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R & Goudswaard, A. (2007),  
*Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie.* Assen: Van Gorcum.
- Oeij, P.R.A. (2006),  
Bevorderen onderhandelingsvaardigheden en taakautonomie goede arbeidsrelaties? In *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(1), 55-67.



- Oeij, P., Goudswaard, A., Huiskamp, R., & Nauta, A. (februari 2007), *Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Oeij, P.R.A., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A. & Huiskamp, R. (2006), 'One-size-fits-most': Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. In *Tijdschrift voor HRM*, 9(3-Herfst), 6-30.
- Oeij, P.R.A., Huiskamp, R., Goudswaard, A., Kwakkelstein, T., Nauta, A. (2005), Samen afspraken maken over de arbeidsrelatie: Mythe of werkelijkheid? In *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 59(1), 25-40.
- Oeij, P.R.A., Miedema, E.P., & Goudswaard, A. (2002), *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Paas, R. (16 oktober 2007), Solidariteit volgens Donner: tref vooral kwetsbare werknemers. In *De Volkskrant*.
- Pott, S., Feenstra, P., Junger, L., Klaassen, C., & Wiggers, G. (juni 2004), *De Arbeidstijdenwet in 2003: Een onderzoek naar de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit in CAO's*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Rojer, M., & Rij, C. van (2004), De CAO op sterven na dood? In *Zeggenschap*, 15 (1), 18-21.
- Ruig, L. de, & Bouwmeester, J. (juni 2006), *Op maat gesneden: De preferenties van werknemers voor toekomstige arbeidsvoorwaarden*. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid.
- Sloten, G.C. van, Nauta, A., Oeij, P.R.A. (april 2005a), *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON Monitor 2004*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Werkdocumenten nummer 340. Den Haag: SZW.
- Sloten, G.C. van, Nauta, A., Oeij, P.R.A. (april 2005b), *Tabellenboek AVON Monitor 2004*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag / Hoofddorp: SZW / TNO.
- SER, Sociaal Economische Raad (september 2006), *Ontwerpadvies Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Arbeidsverhoudingen*. Commissie Sociaal-Economisch Beleid, SEB 1220. Zp: Zu.

Stichting van de Arbeid (oktober 2002),  
*Inventarisatie naar de aard en omvang van scholingsinspanningen van sociale partners in bedrijfstakken en ondernemingen*. Zp: Zu.

SWZ, Ministerie van, Directie Uitvoeringstaken, Arbeidsvoorwaardenwetgeving (november 2006),  
*Najaarsrapportage CAO-afspraken 2006*. Den Haag: SZW.

SWZ, Ministerie van, Directie Uitvoeringstaken, Arbeidsvoorwaardenwetgeving (juni 2007),  
*Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2007*. Den Haag: SZW.

Tros, F. (2001), Arbeidsverhoudingen: decentralisatie, deconcentratie en empowerment. In *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17 (4), 304-318.

## Bijlage 1 SZW AVON Monitor vragenlijst voor werknemers

Ga bij het invullen van de vragenlijst uit van uw werksituatie in de afgelopen 12 maanden.

In deze vragenlijst spreken we veelal over ‘bedrijven’. Hiermee bedoelen we ook overheden en instellingen.

1. Heeft u momenteel één betaalde baan of heeft u meerdere betaalde banen?
  1. ja, één betaalde baan > NAAR VRAAG 2
  2. ja, meerdere betaalde banen > NAAR TEKST 1 (vóór V2)
  3. nee, ik heb geen betaalde baan > NAAR EINDE INTERVIEW1

### **TEKST 1**

De volgende vragen graag beantwoorden voor de baan waar u de meeste tijd aan besteedt.

2. Wat is de aard van uw dienstverband?
  1. vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)
  2. tijdelijke aanstelling met uitzicht op een vast dienstverband
  3. tijdelijke aanstelling voor bepaalde tijd (zonder uitzicht op een vast dienstverband)
  4. detachering via extern bureau
  5. uitzendkracht
  6. oproep-/invalkracht
  7. zelfstandig ondernemer zonder personeel/  
freelancer > NAAR EINDE INTERVIEW2
  8. zelfstandig ondernemer met personeel > NAAR EINDE INTERVIEW2
  9. anders, namelijk: ....

3. Geeft u leiding en zo ja, aan hoeveel mensen?  
(Tijdelijke krachten en personeel waaraan u via anderen leiding geeft ook meetellen. Met leidinggeven bedoelen we hiërarchisch leidinggeven, dus niet bijvoorbeeld projectleiding of coördinator.)

1. nee, niet leidinggevend
2. ja, aan 1-4 medewerkers
3. ja, aan 5-9 medewerkers
4. ja, aan 10-19 medewerkers
5. ja, aan 20-49 medewerkers
6. ja, aan 50 of meer medewerkers

4. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent met uw baan in het algemeen?

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:

weet echt niet

**5. Arbeidsvoorwaarden**

We willen allereerst graag weten welke regelingen over arbeidsvoorwaarden uw werkgever heeft voor resultaatgerichte beloning, scholing, het samenstellen van uw arbeidsvoorwaardenpakket en uw werktijden. Over elk onderwerp volgen nu enkele vragen.

Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent met de primaire arbeidsvoorwaarden, dat wil zeggen salaris of beloning?

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:

weet echt niet

6. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent met de secundaire arbeidsvoorwaarden. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld werktijden, aantal vakantiedagen, pensioenregeling en ouderschapsverlof.

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:

weet echt niet

7. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent met de loopbaanmogelijkheden, dat wil zeggen mogelijkheden om binnen uw bedrijf promotie naar een hogere of andere functie te maken.

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:

weet echt niet

8. Heeft **u zelf** in de afgelopen 12 maanden uw leidinggevende verzocht om een verandering in afspraken op één of meer van de volgende gebieden?

GRID MET IN DE KOP:

1. *ja*

2. *nee*

- a. Maand/jaarsalaris
- b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- c. Werktijden
- d. Overwerk
- e. Verlof
- f. Opleiding/scholing
- g. Te leveren werkprestaties

9. **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V8 = 1 (ja).**

Heeft zo'n verzoek geleid tot een daadwerkelijke verandering van de bestaande afspraken?

GRID MET IN DE KOP:

1. *wel verandering*

2. *geen verandering*

- a. Maand/jaarsalaris
- b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- c. Werktijden
- d. Overwerk
- e. Verlof
- f. Opleiding/scholing
- g. Te leveren werkprestaties

10. **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V9 = 1 (wel).**

Was de verandering van bestaande afspraken vooral ten gunste van uzelf, ten gunste van uw bedrijf of ten gunste van zowel uzelf als uw bedrijf?

GRID MET IN DE KOP:

1. *vooral ten gunste van mijzelf*
2. *vooral ten gunste van bedrijf*
3. *ten gunste van beide*

- a. Maand/jaarsalaris
- b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- c. Werktijden
- d. Overwerk
- e. Verlof
- f. Opleiding/scholing
- g. Te leveren werkprestaties

11. Heeft **uw leidinggevende** u in de afgelopen 12 maanden verzocht om een verandering in bestaande afspraken op één of meer van de volgende gebieden?

GRID MET IN DE KOP:

1. *ja*
2. *nee*

- a. Maand/jaarsalaris
- b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- c. Werktijden
- d. Overwerk
- e. Verlof
- f. Opleiding/scholing
- g. Te leveren werkprestaties

12 **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V11 = 1 (ja)**

Heeft dit geleid tot een daadwerkelijke verandering van de bestaande afspraken?

GRID MET IN DE KOP:

1. *wel verandering*
  2. *geen verandering*
- 
- a. Maand/jaarsalaris
  - b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
  - c. Werktijden
  - d. Overwerk
  - e. Verlof
  - f. Opleiding/scholing
  - g. Te leveren werkprestaties

13 **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V12 = 1 (ja).**

Was de verandering van bestaande afspraken vooral ten gunste van uzelf, ten gunste van uw bedrijf of ten gunste van zowel uzelf als uw bedrijf?

GRID MET IN DE KOP:

1. *vooral ten gunste van mijzelf*
  2. *vooral ten gunste van bedrijf*
  3. *ten gunste van beide*
- 
- a. Maand/jaarsalaris
  - b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
  - c. Werktijden
  - d. Overwerk
  - e. Verlof
  - f. Opleiding/scholing
  - g. Te leveren werkprestaties

14a. Wat is het **belangrijkste** kanaal waarlangs wijzigingen in uw arbeidsvoorwaarden tot stand komen?

*(slechts één antwoord mogelijk)*

1. via personeelszaken/de werkgever
2. na een beoordelings- of functioneringsgesprek
3. via de vakbond
4. via de OR
5. door hulp van collega's
6. door zelf op te treden/arbeidsvoorwaarden zelf aan te kaarten
7. weet niet

14b. Hoe komt u in het algemeen aan informatie over uw arbeidsvoorwaarden?

*(meer antwoorden mogelijk)*

1. via personeelszaken/werkgever
2. via de vakbond
3. via de OR
4. via mijn CAO
5. internet/intranet
6. via collega's
7. via vrienden, kennissen, familie
8. via andere informatiebronnen zoals de krant, radio/tv
9. weet niet

15a. In welke mate bent u tevreden over de vertegenwoordiging van uw belangen door de onderstaande partijen?

GRID MET ALS KOP:

<i>zeer onte- vreden</i>										<i>zeer tevreden</i>	<i>weet echt niet</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>		

- a. personeelszaken (P&O)
- b. mijn direct leidinggevende
- c. kaderlid (vakbondsvertegenwoordiger binnen uw bedrijf)
- d. vakbondsbestuurder (vakbondsvertegenwoordiger buiten uw bedrijf)
- e. ondernemingsraad (OR) of Personeelsvertegenwoordiging (PVT)
- f. mijzelf



15b. Aan wie maakt u het duidelijk als u niet tevreden bent over een bepaalde arbeidsvoorwaarde (zoals beloning of verlof)?  
(meer antwoorden mogelijk)

1. personeelszaken (P&O)
2. mijn direct leidinggevende
3. de directie
4. ondernemingsraad (OR) of Personeelsvertegenwoordiging (PVT)
5. mijn vakbond
6. mijn collega's
7. niemand op het werk

15c. Als u als werknemer zelf zou mogen kiezen wie met uw werkgever onderhandelt over de algemene arbeidsvoorwaarden, wat zou dan uw voorkeur hebben?

Onderhandelingen door:

1. mijzelf
2. de OR of PVT
3. de vakbond
4. geen voorkeur

15d. Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft om afspraken te maken die goed bij uw persoonlijke situatie passen ('maatwerkafspraken') op de volgende gebieden?

GRID MET IN DE KOP:

1. *ruim voldoende*
  2. *voldoende*
  3. *niet voldoende/ niet onvoldoende*
  4. *onvoldoende*
  5. *ruim onvoldoende*
- a. Maand/jaarsalaris
  - b. Resultaatgerichte beloning
  - c. Werktijden
  - d. Overwerk
  - e. Verlof
  - f. Opleiding en scholing
  - g. Te leveren werkprestaties

**16. Resultaatgerichte begroting**

Met resultaatgerichte beloning wordt bedoeld dat (een deel van) uw salaris afhankelijk is van de prestaties van u of uw directe collega's. Voorbeelden zijn prestatiebeloning (een bonus bijvoorbeeld), een jaarlijkse winstuitkering, en in sommige bedrijven opties of aandelen (voor hoger personeel).

Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe belangrijk of onbelangrijk u het vindt dat een deel van uw salaris afhankelijk is van de prestaties van u en/of uw collega's?

*1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*

Cijfer:

weet echt niet

**17. Heeft uw bedrijf een regeling voor resultaatgerichte beloning?**

1. ja
2. nee > NAAR VRAAG 22
3. weet niet > NAAR VRAAG 22

**18. Is de uitkering van resultaatgerichte beloning vooral afhankelijk van individuele prestaties, teamprestaties of bedrijfsprestaties?**

*(slechts één antwoord mogelijk)*

1. individuele prestaties
2. teamprestaties
3. bedrijfsprestaties
4. een combinatie van individuele, team- en/of bedrijfsprestaties

**19. Welke maatstaven voor prestatiebeloning zijn in uw bedrijf van toepassing?**

*(meer antwoorden mogelijk)*

1. een verbetering van de financiële prestatie zoals meer omzet of winst
2. een verbetering van de bedrijfsprestatie zoals verbeterde service, verbeterde kwaliteit van het product/de dienst, verbeterde efficiency, verbeterde levertijd
3. lager ziekteverzuim
4. goede beoordeling door leidinggevende

20. Heeft u in de afgelopen 12 maanden zelf resultaatgerichte beloning gehad?

1. ja
2. nee
3. weet niet

21. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent over uw huidige regeling van de resultaatgerichte beloning?

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:

weet echt niet

**22. Opleiding/scholing/cursus**

Met scholing bedoelen we het volgen van een opleiding en/of cursus in overleg met uw werkgever.

Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe belangrijk of onbelangrijk u het vindt om scholingsafspraken met uw leidinggevende af te spreken?

*1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*

Cijfer:

weet echt niet

23. Heeft u in de afgelopen twaalf maanden scholing/training gevolgd die werd betaald door uw werkgever? Zo ja, hoeveel dagen in de afgelopen 12 maanden?

ja, aantal dagen: .....

nee = 0

> NAAR VRAAG 25

24a. Is gedurende de scholingsdagen uw salaris doorbetaald?

1. ja, geheel
2. ja, deels
3. nee

24b. Om welk soort scholing(en) ging het?

*(meer antwoorden mogelijk)*

1. opleiding binnen het voortgezet onderwijs (regulier onderwijs, met diploma)
2. brancheopleidingen met certificaat
3. brancheopleidingen zonder certificaat
4. training/cursus gericht op beter functioneren in de huidige functie
5. training/cursus gericht op het uit kunnen voeren van andere taken en/of functie

**25. POP**

Een POP is een Persoonlijk Opleidings- of OntwikkelingsPlan dat een werknemer is overeengekomen met diens werkgever, waarin staat welke inspanning de werknemer gaat verrichten.

Is er met u een POP overeengekomen?

1. ja
2. nee
3. weet niet

**SELECTIE: V23=ja EN V25=ja**

26. Vonden de scholingsactiviteiten die u zojuist opgaf, plaats in het kader van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)?

1. ja
2. nee

**EINDE SELECTIE: V23=ja EN V25=ja**

**27. POB**

Een personeelsgebonden opleidingsbudget (POB) is een budget dat een werkgever reserveert voor een werknemer voor het volgen van opleidingen en scholing.

Heeft u een personeelsgebonden opleidingsbudget (POB)?

1. ja
2. nee
3. weet niet

28. In hoeverre sluiten de zojuist besproken regelingen over scholing, opleiding en cursussen van uw werkgever aan bij uw wensen?

1. ik heb geen specifieke scholingswensen > NAAR VRAAG 28b
2. de regelingen voldoen aan wensen > NAAR VRAAG 28b
3. de regelingen blijven achter bij wensen
4. weet niet > NAAR VRAAG 28b

28a. Welke verbeterwensen heeft u over de bestaande regelingen voor scholing, opleiding en cursussen? (*meer antwoorden mogelijk*)

1. een groter deel van de kosten moet worden betaald door de werkgever
2. een groter deel van scholing moet niet plaatsvinden in eigen tijd
3. ik wil een ander type scholing dan wordt aangeboden
4. ik heb geen verbeterwensen
5. weet niet

28b. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent over uw scholingsmogelijkheden in uw bedrijf?

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:

weet echt niet

## 29. EVC

Of iemand een functie goed kan uitvoeren (dat wil zeggen competent of vaardig is), bepaalt een werkgever meestal op basis van het (school)diploma. Tegenwoordig bestaat ook de mogelijkheid om dit op basis van iemands werkervaring te bepalen. Dat heet een **Erkenning van Verworven Competenties (EVC-)procedure**.

Een EVC-procedure is bedoeld om competenties (die iemand heeft opgedaan door werk- en praktijkervaring) te **erkennen**. Hiervan kan de werknemer gebruik maken voor zijn/haar verdere loopbaanontwikkeling. Een 'erkenning' heeft dezelfde waarde als een diploma of certificaat. Een EVC-procedure is bedoeld om een diploma te krijgen, en daarmee een bepaalde functie.

Heeft u weleens gebruik gemaakt van de EVC-procedure?

1. ja
2. nee
3. weet niet

### 30. Arbeidsvoorwaardenpakket

In sommige bedrijven zijn (CAO-)afspraken gemaakt die de mogelijkheid geven om bepaalde arbeidsvoorwaarden in te wisselen tegen een aantal andere arbeidsvoorwaarden (ook wel CAO à la carte, Cafeteria-CAO, keuze-CAO of meerkeuzesysteem genoemd): de werknemer stelt dan voor een deel zelf het arbeidsvoorwaardenpakket samen. U kunt bijvoorbeeld vrije dagen kopen, uw werktijden aanpassen, of belastingvrij een deel van uw loon laten uitbetalen als reiskosten.

Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe belangrijk of onbelangrijk u het vindt dat er een (bedrijfs)regeling is voor het zelf samenstellen van het arbeidsvoorwaardenpakket?

*1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*

Cijfer:

weet echt niet

31. Is het voor u mogelijk om tussen arbeidsvoorwaarden ZELF keuzes te maken? Oftewel, kunt u zelf uw arbeidsvoorwaardenpakket samenstellen?

1. ja, ik kan zelf mijn arbeidsvoorwaardenpakket (ten dele) samenstellen
2. nee > NAAR VRAAG 34

32. Heeft u in de afgelopen 12 maanden arbeidsvoorwaarden geruild?

1. ja
2. nee > NAAR VRAAG 34
3. weet niet > NAAR VRAAG 34

33. Wat heeft u dan geruild?

*(slechts één antwoord mogelijk)*

1. tijd voor tijd (bijv. een uur per dag langer werken of overwerken voor langdurig verlof)
2. geld voor tijd (bijv. minder maandinkomen voor meer verlof)
3. geld voor geld (bijv. minder inkomen in ruil voor woon-werkverkeer-regeling, een fiets of kinderopvang)
4. tijd voor geld (bijv. langer werken)
5. anders, namelijk: ....
6. weet niet

34. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent over de mogelijkheden om uw arbeidsvoorwaardenpakket zelf samen te stellen?

1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden

Cijfer  
weet echt niet

**35. Werktijden**

Nu volgen vragen over uw zeggenschap over werktijden. Hiermee bedoelen we de mogelijkheid om (af en toe) te werken op een tijdstip dat u beter uitkomt.

Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe belangrijk of onbelangrijk u het vindt om naar behoefte uw werktijden aan te kunnen passen?

1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk

Cijfer:  
weet echt niet

36. In hoeverre sluiten de bestaande mogelijkheden voor het aanpassen van uw werktijden aan bij uw wensen?

1. ik heb geen wensen voor het aanpassen van werktijden
2. regeling is beter dan mijn wensen
3. regeling voldoet aan mijn wensen
4. regeling blijft achter bij mijn wensen
5. weet niet
6. niet van toepassing

37a. Kunt u 1 tot 4 uur van uw dagelijkse werktijd verschuiven, als u dat zou willen? (slechts één antwoord mogelijk)

1. dat weet ik niet > NAAR VRAAG 38a
2. nooit, verschuiving van werktijd kan niet roostertechisch > NAAR VRAAG 38a
3. nooit, mijn leidinggevende accepteert geen verschuiving van de werktijd > NAAR VRAAG 38a
4. een enkele keer per jaar
5. een enkele keer per maand
6. zo vaak als ik wil

37b. Als u zo'n kleine verschuiving wilt, hoe lang van tevoren moet u daarvoor toestemming vragen?

1. meer dan 1 week van tevoren
2. tot 1 week van tevoren
3. achteraf
4. nooit, geen toestemming vereist

38a. Kunt u 5 tot 8 uur van uw dagelijkse werktijd verschuiven, als u dat zou willen??

1. dat weet ik niet > NAAR VRAAG 38c
2. nooit, verschuiving van werktijd kan niet roostertechnisch > NAAR VRAAG 38c
3. nooit, mijn leidinggevende accepteert geen verschuiving van de werktijd > NAAR VRAAG 38c
4. een enkele keer per jaar
5. een enkele keer per maand
6. zo vaak ik wil

38b. Als u zo'n grote verschuiving wilt, hoe lang van tevoren moet u daarvoor toestemming vragen?

1. meer dan 1 week van tevoren
2. tot 1 week van tevoren
3. achteraf
4. nooit, geen toestemming vereist

38c. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent over de mogelijkheden om naar behoefte uw werktijden aan te kunnen passen?

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:

weet echt niet

### **Personeelsinstrumenten**

We hebben het tot dusverre gehad over arbeidsvoorwaarden.

Nu volgen vragen over personeelsinstrumenten. Dat zijn instrumenten waarmee arbeidsvoorwaarden en het werk zelf geregeld kunnen worden. Graag over elk instrument uw mening.



**39. Functioneringsgesprek**

Het functioneringsgesprek is een formeel gesprek waarin werknemer en leidinggevende bespreken hoe de werknemer functioneert (ook wel een 'beoordelingsgesprek' genoemd).

Hoe belangrijk vindt u het om functioneringsgesprekken te hebben?

Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*)

Cijfer:

weet echt niet

40. Heeft u functioneringsgesprekken met uw leidinggevende?

1. nee, nooit > NAAR VRAAG 43
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar

41. Hoe tevreden bent u over deze functioneringsgesprekken?

Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*)

Cijfer:

weet echt niet

42. In hoeverre helpt het functioneringsgesprek u om uw werk en arbeidsvoorwaarden vorm te geven precies zoals u dat wilt?

1. niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. goed
5. heel goed

**43. OR of PVT**

Nu volgen vragen over de ondernemingsraad (OR) of de Personeelsvertegenwoordiging (PVT). Dat is een groep werknemers die namens alle werknemers overlegt met de directie en daarbij opkomt voor de belangen van de werknemers. Via de OR of PVT hebben werknemers invloed op het beleid van hun werkgever.

Hoe belangrijk vindt u het dat uw bedrijf een medezeggenschapsorgaan heeft zoals een ondernemingsraad (OR) of een personeelsvertegenwoordiging (PVT)?  
Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*)

Cijfer:  
weet echt niet

**44. Heeft uw bedrijf een OR of een PVT?**

*(slechts één antwoord mogelijk)*

1. ja, ondernemingsraad of medezeggenschapscommissie (OR of MC) of vergelijkbaar orgaan
2. ja, personeelsvertegenwoordiging (PVT)
3. nee > NAAR VRAAG 49
4. weet niet > NAAR VRAAG 49

**45. Vraagt u de OR of PVT weleens om raad of ondersteuning?**

1. nee, nooit
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar
5. ja, meerdere keren per maand

**46. Hoe tevreden bent u over de OR of PVT?**

Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*)

Cijfer  
weet echt niet

47. In hoeverre helpt de OR of PVT u om uw werk en arbeidsvoorwaarden vorm te geven precies zoals u dat wilt?

1. niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. goed
5. heel goed

48. Denkt u dat de OR of PVT veel of weinig invloed heeft op de directiebesluiten?

1. veel invloed
2. weinig invloed
3. geen invloed
4. weet niet

**49. Vakbond**

Nu volgen vragen over de vakbond. Dat is een organisatie die de belangen behartigt van werknemers, bijvoorbeeld door namens werknemers van een bepaalde bedrijfstak te onderhandelen met werkgevers over de arbeidsvoorwaarden.

Hoe belangrijk vindt u het dat er vakbonden bestaan?

Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*)

Cijfer

weet echt niet

50. In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling: ... ?

“Bonden moeten alleen belangen van hun eigen leden behartigen.”

1. helemaal mee oneens
2. mee oneens
3. niet mee oneens/niet mee eens
4. mee eens
5. helemaal mee eens
6. weet niet

51. Vraagt u weleens om raad of ondersteuning aan uw (vak)bond?

1. nee, nooit
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar
5. ja, meerdere keren per maand

52. Bent u lid van een vakbond?

1. ja
2. nee > NAAR VRAAG 56a

53. Bij welke federatie is deze bond aangesloten?

1. FNV (o.a. Bondgenoten, AbvaKabo, Bouw, KIEM, Aob, Horeca, NPB, AFMP, etc.)
2. CNV (o.a. CFO, Bedrijvenbond, Hout- en Bouwbond, Onderwijs, Diensten, ACP, ACOM, etc.)
3. Unie MHP
4. bij een andere federatie, namelijk: .....
5. bond is niet aangesloten bij een federatie
6. weet niet

54. Hoe tevreden bent u over de vakbond waar u lid van bent?

Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden).

Cijfer  
weet echt niet

55. In hoeverre helpt uw vakbond u om uw werk en arbeidsvoorwaarden vorm te geven precies zoals u dat wilt?

1. niet > NAAR VRAAG 57
2. nauwelijks > NAAR VRAAG 57
3. enigszins > NAAR VRAAG 57
4. goed > NAAR VRAAG 57
5. heel goed > NAAR VRAAG 57

56a. Waarom bent u geen lid van een vakbond?

1. ik vind het lidmaatschap te duur
2. ik heb er nooit serieus over nagedacht om lid te worden
3. vakbonden hebben geen invloed (meer) op mijn arbeidsvoorwaarden
4. vakbonden komen niet goed op voor mijn belangen
5. anders, namelijk: ....

56b. Bent u weleens lid geweest van een vakbond?

1. ja
2. nee

56c. Heeft u in de afgelopen 12 maanden weleens overwogen om lid te worden van een vakbond?

1. ja
2. nee

56d. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent over vakbonden?

*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer  
weet echt niet

## 57. CAO

Nu volgen vragen over een CAO. CAO staat voor Collectieve ArbeidsOvereenkomst. Daarin zijn zaken geregeld zoals de hoogte van het salaris, aantal vakantiedagen, arbeidstijden en overwerk, en pensioen. De CAO komt tot stand door onderhandelingen tussen werkgeversvereniging en vakbonden.

Hoe belangrijk vindt u het dat er een CAO in uw bedrijf is?

Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*)

Cijfer:  
weet echt niet

58. Bedrijven kunnen wel of niet onder een CAO vallen. Zo ja, dan kan dat een bedrijfstak-CAO of een ondernemings-CAO zijn. Voor een overheidsorganisatie kan ook sprake zijn van een arbeidsvoorwaardenregeling. Een organisatie kan geen CAO hebben, maar wel geheel of gedeeltelijk trendvolger zijn door een bepaalde CAO te volgen (deze organisaties volgen de afspraken over arbeidsvoorwaarden zonder onder die CAO te vallen).

Welke omschrijving past het best bij uw situatie?

1. mijn organisatie valt onder een ondernemings-CAO > NAAR V60
2. mijn organisatie valt onder een bedrijfstak-CAO
3. mijn organisatie valt onder een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheids-  
personeel > NAAR V60
4. mijn organisatie valt wel onder een CAO, maar weet niet precies welk soort >  
NAAR V60
5. mijn organisatie valt niet formeel onder een CAO, maar mijn werkgever volgt  
een bepaalde CAO geheel > NAAR V60
6. mijn organisatie valt niet formeel onder een CAO, maar mijn werkgever volgt  
een bepaalde CAO gedeeltelijk > NAAR V60
7. mijn organisatie valt niet onder een CAO > NAAR VRAAG 63

59. Hoe is uw bedrijf gebonden aan deze bedrijfstak-CAO?

1. door middel van een lidmaatschap van een werkgeversorganisatie
2. door middel van een algemeen verbindend verklaring (AVV)
3. weet echt niet

60. Kent u de inhoud van de CAO van uw bedrijf?

1. nee
2. ja, die ken ik een beetje
3. ja, die ken ik goed

61. Hoe vaak raadpleegt u de CAO, bijvoorbeeld om te kijken waar u recht op heeft wat betreft salaris, vakantiedagen, overwerk, pensioen?

1. nooit
2. eens in de paar jaar
3. jaarlijks
4. meerdere keren per jaar
5. meerdere keren per maand

62. Kunt u met een rapportcijfer aangeven hoe tevreden u bent over de CAO?  
Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*).

Cijfer:  
weet echt niet

**63. Arbeidscontract**

Nu volgen vragen over uw individuele arbeidscontract. Dat is een document waarin de afspraken tussen u en uw werkgever zijn vastgelegd, zoals de hoogte van uw salaris, uw takenpakket, uw werktijden, uw vakantiedagen. Dit arbeidscontract wordt schriftelijk vastgelegd zodra u in dienst treedt of van functie verandert bij uw bedrijf.

Hoe belangrijk vindt u het dat er individuele arbeidscontracten zijn?  
Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*).

Cijfer:  
weet echt niet

64. Heeft u een individueel arbeidscontract?

1. ja
2. nee > NAAR VRAAG 67
3. weet niet > NAAR VRAAG 67

65. Kent u de inhoud van uw eigen arbeidscontract?

1. nee
2. ja, die ken ik een beetje
3. ja, die ken ik goed

66. Hoe tevreden bent u over uw arbeidscontract?  
*1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*

Cijfer:  
weet echt niet

**67. Bescherming**

De overheid is verantwoordelijk voor wetten en regelgeving ter bescherming van werknemers. De volgende vraag gaat over het door UZELF gewenste 'beschermingsniveau'.

Op welke van onderstaande terreinen vindt u dat de overheid wettelijke bescherming moet bieden? (*meer antwoorden mogelijk*)

1. de minimale opzegtermijn bij ontslag
2. bescherming tegen ontslag
3. aantal wettelijke vakantiedagen
4. doorbetaling van loon bij ziekte
5. gelijk loon bij gelijke prestatie
6. minimumloon
7. bescherming tegen concurrentiebeding bij nieuwe functie
8. maximeren van de proeftijd bij nieuwe functie.

68. Kunt u deze terreinen rangordenen naar de mate waarin u ze zelf belangrijk vindt? Zet ze op volgorde van belang (*1 = belangrijkst, 2 = op één na belangrijkst, 3 = op twee na belangrijkst, enz. ... t/m 8 = minst belangrijk*)

- |  | <u>Rangorde:</u> |
|--|------------------|
| a. De minimale opzegtermijn bij ontslag                    | ....             |
| b. Bescherming tegen ontslag                               | ....             |
| c. Aantal wettelijke vakantiedagen                         | ....             |
| d. Doorbetaling van loon bij ziekte                        | ....             |
| e. Gelijk loon bij gelijke prestatie                       | ....             |
| f. Minimumloon   | ....             |
| g. Bescherming tegen concurrentiebeding bij nieuwe functie | ....             |
| h. Maximeren van de proeftijd bij nieuwe functie           | ....             |

**TEKST**

Nog even ter herinnering: Indien u meerdere banen heeft, beantwoordt de vragen dan voor de baan waar u de meeste tijd aan besteedt.



69. In welke bedrijfstak bent u momenteel werkzaam?

1. Landbouw en visserij
2. Industrie (onder andere voeding, textiel, kleding, aardolie, metaal, machine, elektrische apparaten, autoproductie)
3. Energie en waterbedrijven
4. Bouw, bouwnijverheid, bouwinstallatie
5. Groothandel, tussenhandel of detailhandel (o.a. warenhuizen, supermarkten, autohandel)
6. Horeca
7. Transport, vervoer en communicatie (openbaar vervoer, zeevaart, luchtvaart, spoorwegen, bus, post en telecommunicatie, reisorganisaties)
8. Financiële instelling (o.a. banken, verzekeringen, pensioenen)
9. Zakelijke dienstverlening (o.a. makelaars, computerservice, architecten, schoonmaak, onderzoek)
10. Openbaar bestuur, overheid, gemeenten
11. Justitie, politie, brandweer, sociale verzekeringen
12. Onderwijs, universiteit
13. Gezondheids- of verzijnszorg (o.a. ziekenhuizen, verpleeg- of bejaardenhuizen, thuiszorg, kinderopvang, maatschappelijke dienstverlening)
14. Cultuur of overige dienstverlening (o.a. milieu, cultuur, sport, recreatie, vrije tijd, persoonlijke verzorging)
15. andere bedrijfstak namelijk: (svp uitgebreid noteren) .....
16. weet echt niet

70. Hoeveel uren per week werkt u volgens uw contract (dus exclusief eventuele ATV, overwerk en reistijd)?

Aantal uur per week:

71. Hoe lang bent u al werkzaam in uw bedrijf?

Aantal jaar:  
*korter dan 1 jaar = 0*

**SELECTIE: V71 = 0**

72. Sinds hoeveel maanden bent u werkzaam in uw bedrijf?

Aantal maanden:

**EINDE SELECTIE: V71 = 0**

73. Hoe lang bent u al werkzaam in uw huidige functie bij het huidige bedrijf?

Aantal jaar:  
*korter dan 1 jaar = 0*

**SELECTIE: V73 = 0**

74. Sinds hoeveel maanden bent u werkzaam in uw huidige functie bij het huidige bedrijf?

Aantal maanden:

**EINDE SELECTIE: V73 = 0**

75. Wat is uw netto maandinkomen in euro's?  
*(Bedoeld wordt het bedrag dat u overgemaakt krijgt op uw bank- of girorekening, excl. overwerk of toeslagen.)*

1. minder dan 500 euro netto per maand
2. 500-1.000,- euro
3. 1.000-1.249,- euro
4. 1.250-1.499,- euro
5. 1.500-1.999,- euro
6. 2.000-2.499,- euro
7. meer dan 2.500,- euro
8. wil niet zeggen
9. weet echt niet

76. Hoeveel personen werken er, naar uw schatting, bij uw bedrijf of instelling?  
*(Bedoeld wordt uitsluitend de **vestiging** waar u werkt. Als u het niet precies weet, maak dan een schatting.)*

1. geen personeel, eenmanszaak
2. 2-9 personen
3. 10-29 personen
4. 30-49 personen
5. 50-99 personen
6. 100-199 personen
7. 200-499 personen
8. 500 of meer personen
9. weet echt niet

77. Hoe groot schat u de kans in dat u het komende jaar uw baan zult verliezen?  
(Indien u het komende jaar vrijwillig of vanwege uw leeftijd stopt met werken, vul dan 'niet van toepassing' in.)

1. heel groot
2. groot
3. groot noch klein > NAAR VRAAG 79
4. klein > NAAR VRAAG 79
5. heel klein > NAAR VRAAG 79
6. weet niet > NAAR VRAAG 79
7. niet van toepassing > NAAR VRAAG 79

78. Waarom verwacht u uw baan te zullen verliezen?  
(meer antwoorden mogelijk)

1. omdat het economisch slecht gaat met het bedrijf
2. vanwege (mogelijke) reorganisatie/bezuiniging
3. mijn werk wordt (misschien) binnen Nederland verplaatst
4. mijn werk wordt (misschien) verplaatst naar het buitenland
5. mijn werk wordt (misschien) overgenomen door werknemers uit Midden-/Oost-Europa
6. omdat mijn vakkennis die verouderd is
7. vanwege mijn leeftijd
8. ik heb een tijdelijke baan
9. anders, namelijk: ....

79. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt met een diploma?

1. lager onderwijs/basisonderwijs
2. lager beroepsonderwijs (LBO/VBO/ULO)
3. middelbaar onderwijs (Mavo/VMBO/MULO)
4. middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
5. Havo/VWO/HBS
6. HBO
7. universiteit
8. anders, namelijk: .....
9. weet niet/geen opgave

80. Heeft u een partner waarmee u een gezamenlijk huishouden voert?

1. ja
2. nee >NAAR VRAAG 83a

81. Heeft uw partner een betaalde baan?

1. ja, voor minder dan 20 uur per week
2. ja, voor 20 uur of meer per week
3. nee

>NAAR VRAAG 83a

82. Wie verdient het meest: u, uw partner of is het inkomen ongeveer gelijk?

1. ik verdien het meest
2. mijn partner verdient het meest
3. ons inkomen is ongeveer gelijk
4. weet niet
5. wil niet zeggen

83a. Heeft u thuiswonende kinderen?

1. ja
2. nee > EINDE
3. ik ben zelf een thuiswonend kind > EINDE

83b. Heeft u thuiswonende kinderen van 12 jaar of jonger?

1. ja
2. nee

Dit waren de vragen.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

### **Achtergrondvariabelen**

- 84. Geslacht respondent
- 85. Geboortejaar respondent
- 86. Wat is uw geboorteland?
- 87. Wat is het geboorteland van uw moeder?
- 88. Wat is het geboorteland van uw vader?

### **EINDE INTERVIEW 1 TEKST**

U heeft aangegeven dat u momenteel geen betaalde baan heeft. Deze vragenlijst gaat over allerlei arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen die mensen in hun werk ervaren.

U hoeft de vragenlijst daarom verder niet in te vullen.

### **EINDE INTERVIEW 2 TEKST**

Deze vragenlijst richt zich op werknemers. U hoeft de vragenlijst daarom niet verder in te vullen.

## Bijlage 2 SZW AVON Monitor vragenlijst voor leidinggevenden

### 1. Uw huidige baan

Heeft u momenteel één betaalde baan of heeft u meerdere betaalde banen?

1. ja, één betaalde baan > NAAR VRAAG 2a
2. ja, meerdere betaalde banen > NAAR TEKST 1 (vóór V2a.)
3. nee, ik heb geen betaalde baan > NAAR EINDE INTERVIEW1

### TEKST 1

De nu volgende vragen graag beantwoorden voor de baan waar u de meeste tijd aan besteedt.

2a. Geeft u leiding en zo ja, aan hoeveel mensen?  
(Tijdelijke krachten en personeel waaraan u via anderen leiding geeft ook meetellen. Met leidinggeven bedoelen we hiërarchisch leidinggeven, dus niet bijvoorbeeld projectleiding of coördinator.)

1. nee, niet leidinggevend > NAAR EINDE INTERVIEW2
2. ja, aan 1-4 medewerkers
3. ja, aan 5-9 medewerkers
4. ja, aan 10-19 medewerkers
5. ja, aan 20-49 medewerkers
6. ja, aan 50 of meer medewerkers

2b. Neemt u zelf beslissingen over bijvoorbeeld verlofverzoeken van medewerkers en/of promoties?

1. ja
2. nee, dat doet iemand in een hogere functie > NAAR EINDE INTERVIEW3
3. nee, dat doet iemand in een lagere functie

2c. Sinds hoeveel jaar geeft u leiding aan medewerkers (ook leidinggeven in eerdere organisaties meetellen)?

Aantal jaar leidinggevend:  
korter dan 1 jaar = 0

### TEKST

Onderzocht wordt (dat deel van) de organisatie waaraan u leiding geeft en de wijze waarop u als leidinggevende (niet als werknemer!) arbeidsverhoudingen vorm geeft.

3. Tot welke hiërarchische laag behoort uw functie?
  1. topkader (directeur of vergelijkbaar: u neemt beslissingen zonder dat die goedgekeurd moeten worden door een bestuurslaag boven u)
  2. middenkader (u neemt beslissingen maar u moet verantwoording afleggen aan een hoger niveau)
  
4. In welke bedrijfstak bent u momenteel werkzaam?
  1. Landbouw en visserij
  2. Industrie (onder andere voeding, textiel, kleding, aardolie, metaal, machine, elektrische apparaten, autoproductie)
  3. Energie en waterbedrijven
  4. Bouw, bouwnijverheid, bouwinstallatie
  5. Groothandel, tussenhandel of detailhandel (o.a. warenhuizen, supermarkten, autohandel)
  6. Horeca
  7. Transport, vervoer en communicatie (openbaar vervoer, zeevaart, luchtvaart, spoorwegen, bus, post en telecommunicatie, reisorganisaties)
  8. Financiële instelling (o.a. banken, verzekeringen, pensioenen)
  9. Zakelijke dienstverlening (o.a. makelaars, computerservice, architecten, schoonmaak, onderzoek)
  10. Openbaar bestuur, overheid, gemeenten
  11. Justitie, politie, brandweer, sociale verzekeringen
  12. Onderwijs, universiteit
  13. Gezondheids- of verzorgingszorg (o.a. ziekenhuizen, verpleeg- of bejaardenhuizen, thuiszorg, kinderopvang, maatschappelijke dienstverlening)
  14. Cultuur of overige dienstverlening (o.a. milieu, cultuur, sport, recreatie, vrije tijd, persoonlijke verzorging)
  15. andere bedrijfstak namelijk: (svp uitgebreid noteren) ....
  16. weet echt niet

### **SELECTIE: OVERHEID en INSTELLINGEN (V4 = 10-14) -> NAAR TEKST 2**

#### **TEKST 2:**

We spreken in deze vragenlijst veelal over 'bedrijven'. Hiermee doelen we op 'bedrijven, overheden en/of instellingen'. Voor de overzichtelijkheid van de vragen laten we deze toevoeging telkens weg.

#### **EINDE SELECTIE**

5. In welk jaar is het bedrijf (waar u als leidinggevende werkzaam bent) gestart?
  1. 1, 2, 3, 4 of 5 jaar geleden opgericht
  2. 6 jaar of langer geleden opgericht
  3. weet echt niet
  
6. Hoeveel personen werken er, naar uw schatting, bij uw bedrijf (bedoeld wordt **uitsluitend de vestiging** waar u werkt) inclusief eventuele tijdelijke krachten?
  1. 2-9 personen
  2. 10-29 personen
  3. 30-49 personen
  4. 50-99 personen
  5. 100-199 personen
  6. 200-499 personen
  7. 500 of meer personen
  8. weet echt niet



### **Personeelsinstrumenten**

De volgende vragen gaan over personeelsinstrumenten. Dat zijn instrumenten waarmee arbeidsvoorwaarden en het werk zelf geregeld kunnen worden. Graag willen we over elk instrument uw mening.

Wij willen weten hoe u als **leidinggevende** in de praktijk omgaat met de medewerkers waar u direct leiding aan geeft. Stel daarom bij het beantwoorden van de vragen **uw eigen handelen** centraal, en niet het algemeen handelen van uw organisatie als geheel.

#### **7. Functioneringsgesprek**

Het functioneringsgesprek is een formeel gesprek waarin werknemer en leidinggevende bespreken hoe de werknemer functioneert (ook wel een 'beoordelingsgesprek' genoemd).

Hoe belangrijk vindt u het om functioneringsgesprekken te voeren met uw medewerkers?

Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*).

Cijfer:

weet echt niet

#### **8. Houdt u functioneringsgesprekken met uw medewerkers?**

1. nee, nooit > NAAR VRAAG 11
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar

#### **9. Hoe tevreden bent u over deze functioneringsgesprekken?**

Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*).

Cijfer:

weet echt niet

#### **10. In hoeverre helpt het functioneringsgesprek u (als leidinggevende) om het werk en de arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang?**

1. niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. goed
5. heel goed

### 11. Werkoverleg

Nu volgen vragen over het werkoverleg. Dat betreft vergaderingen tussen werknemers en hun leidinggevende waarin zij het werk bespreken.

Hoe belangrijk vindt u het om werkoverleg te hebben met uw medewerkers?  
Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*).

Cijfer:  
weet echt niet

12. Heeft u werkoverleg met uw medewerkers?  
(*slechts één antwoord mogelijk*)

1. nee, nooit
  2. ja, eens in de paar jaar
  3. ja, jaarlijks
  4. ja, meerdere keren per jaar
  5. ja, meerdere keren per maand
  6. ja, meerdere keren per week
- > NAAR VRAAG 15

13. Hoe tevreden bent u over het werkoverleg?  
Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden*).

Cijfer:  
weet echt niet

14. In hoeverre helpt het werkoverleg u (als leidinggevende) om het werk en de arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang?

1. niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. goed
5. heel goed

### 15. OR of PVT

Nu volgen vragen over de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Dat is een gekozen groep werknemers die namens alle werknemers overlegt met de directie en daarbij opkomt voor de belangen van de werknemers. Via de OR of PVT hebben werknemers invloed op het beleid van hun werkgever.

Hoe belangrijk vindt u het dat uw organisatie een OR of PVT heeft?  
Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk).

Cijfer:  
weet echt niet

16. Heeft uw bedrijf een medezeggenschapsorgaan zoals een ondernemingsraad (OR) of een personeelsvertegenwoordiging (PVT)?

1. ja, ondernemingsraad of medezeggenschapscommissie (OR of MC) of vergelijkbaar orgaan
2. ja, personeelsvertegenwoordiging (PVT)
3. nee > NAAR VRAAG 22b
4. weet niet > NAAR VRAAG 22b

17. Vraagt u de OR of PVT weleens om raad of ondersteuning?

1. nee, nooit
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar
5. ja, meerdere keren per maand

18. Hoe tevreden bent u over de OR of PVT?

Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden).

Cijfer:  
weet echt niet

19. In hoeverre helpt de OR of PVT u (als leidinggevende) om het werk en de arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang?

1. niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. goed
5. heel goed

20. Denkt u dat de OR of PVT veel of weinig invloed heeft op de directiebesluiten?

1. veel invloed
2. weinig invloed
3. geen invloed
4. weet niet

21. Heeft de OR in uw bedrijf invloed op arbeidsvoorwaarden (zoals beloning of werktijden)?

1. nee > NAAR VRAAG 22b
2. ja
3. weet echt niet > NAAR VRAAG 22b

**SELECTIE: V21=2**

22a. Hoe worden afspraken die met de OR zijn gemaakt over arbeidsvoorwaarden, doorgaans gecommuniceerd?  
(meer antwoorden mogelijk)

1. op informele wijze, via de 'wandelgangen'
2. via mondelinge afspraak met de leidinggevende
3. via wijzigingen in het individuele arbeidscontract
4. via een aanpassing van het personeelshandboek van het bedrijf
5. weet echt niet

**EINDE SELECTIE: V21=2**

22b. Welke van de volgende stellingen onderschrijft u het meest?

De aanwezigheid van een OR heeft over het algemeen ...

1. meer voordelen dan nadelen
2. evenveel voordelen als nadelen
3. meer nadelen dan voordelen

**23. Werkgeversorganisatie**

Nu volgen vragen over de werkgeversorganisatie. Dat is een organisatie die de belangen behartigt van werkgevers, bijvoorbeeld door namens werkgevers van een bepaalde bedrijfstak over de arbeidsvoorwaarden te onderhandelen met de werknemersorganisatie of de overheid.

Hoe belangrijk vindt u het dat er werkgeversorganisaties bestaan?

Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk).

Cijfer:

weet echt niet

24. Vraagt uw bedrijf aan een werkgeversorganisatie weleens raad of ondersteuning op het gebied van personeelszaken?

1. nee, nooit
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar
5. ja, meerdere keren per maand

25. Is uw bedrijf lid van een werkgeversorganisatie?

1. ja
2. nee > NAAR VRAAG 28
3. weet echt niet > NAAR VRAAG 28

26. Hoe tevreden bent u over de werkgeversorganisatie waar uw bedrijf lid van is? Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden).

Cijfer:

weet echt niet

27. In hoeverre helpt de werkgeversorganisatie u (als leidinggevende) om het werk en de arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang?

1. niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. goed
5. heel goed

**28. CAO**

Nu volgen vragen over de CAO. CAO staat voor Collectieve ArbeidsOvereenkomst, daarin zijn zaken geregeld zoals de hoogte van het salaris, aantal vakantie-dagen, arbeidstijden en overwerk, en pensioen. De CAO komt tot stand door onderhandelingen tussen werkgeversvereniging en vakbonden.

Hoe belangrijk vindt u het dat er een CAO in uw organisatie is?

Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk).

Cijfer:

weet echt niet

29. Welke omschrijving past **het best** bij uw bedrijf?

1. het bedrijf valt onder een ondernemings-CAO > NAAR V31
2. het bedrijf valt onder een bedrijfstak-CAO
3. het bedrijf valt onder een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel > NAAR V31
4. het bedrijf valt wel onder een CAO, maar weet niet precies welk soort > NAAR V31
5. het bedrijf valt niet formeel onder een CAO, maar volgt wel een bepaalde CAO geheel > NAAR V31
6. het bedrijf valt niet formeel onder een CAO, maar volgt een bepaalde CAO gedeeltelijk > NAAR V31
7. het bedrijf valt niet onder een CAO > NAAR V40

30. Hoe is uw bedrijf gebonden aan deze bedrijfstak-CAO?

1. door middel van een lidmaatschap van een werkgeversorganisatie
2. door middel van een algemeen verbindend verklaring (AVV)
3. weet echt niet

31. Kent u de inhoud van de CAO (of, voor overheidsorganisaties: arbeidsvoorwaardenregeling)?
1. nee
  2. ja, die ken ik een beetje
  3. ja, die ken ik goed
32. Raadpleegt u de CAO weleens, bijvoorbeeld om te kijken waar uw medewerkers recht op hebben qua salaris, vakantiedagen, overwerk, pensioen, enzovoort?
1. nee, nooit
  2. ja, eens in de paar jaar
  3. ja, jaarlijks
  4. ja, meerdere keren per jaar
  5. ja, meerdere keren per maand
33. Hoe tevreden bent u (als leidinggevende) over de CAO van uw bedrijf?  
Geef een rapportcijfer (van 1 = *zeer ontevreden* t/m 10 = *zeer tevreden*).
- Cijfer:  
weet echt niet
34. In hoeverre helpt de CAO u (als leidinggevende) om het werk en de arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang?
1. niet
  2. nauwelijks
  3. enigszins
  4. goed
  5. heel goed
35. Wijken de afspraken die u maakt met werknemers die onder de werkingssfeer van de bestaande CAO vallen, weleens af van de bestaande CAO?  
En zo ja, zijn deze afspraken dan gunstiger of minder gunstig voor de werknemer?
1. ja en deze afspraken zijn meestal gunstiger (voor de werknemer) dan bestaande CAO-afspraken
  2. ja en deze afspraken zijn meestal minder gunstig (voor de werknemer) dan de bestaande CAO-afspraken
  3. ja en deze afspraken zijn soms gunstiger en soms ongunstiger dan de bestaande CAO-afspraken
  4. nee, ik volg altijd precies de CAO-afspraken. > NAAR VRAAG 39
  5. niet op mij van toepassing > NAAR VRAAG 39

36. Voor wie gelden deze afwijkingen (met name)?

1. alle werknemers
2. meerderheid van de werknemers
3. minderheid van de werknemers
4. slechts voor enkele werknemers bij uitzondering

**SELECTIE: V35 = 1 OF 3**

37. Op welke terreinen wijkt u meestal af van de CAO ten gunste van de werknemer?  
(meer antwoorden mogelijk)

1. beloning (o.a. resultaatgerichte beloning)
2. flexibele begin- en eindtijden
3. overwerk
4. verlof
5. kinderopvang
6. ontwikkelingsmogelijkheden (o.a. POP)
7. prestaties die geleverd moeten worden
8. contract (aantal uren per week; tele- of thuiswerk)

**EINDE SELECTIE: V35 = 1 OF 3**

**SELECTIE: V35 = 2 OF 3**

38. Op welke terreinen wijkt u meestal af van de CAO ten nadele van de werknemer?  
(meer antwoorden mogelijk)

1. beloning (o.a. resultaatgerichte beloning)
2. flexibele begin- en eindtijden
3. overwerk
4. verlof
5. kinderopvang
6. ontwikkelingsmogelijkheden (o.a. POP)
7. prestaties die geleverd moeten worden
8. contract (aantal uren per week; tele- of thuiswerk)

**EINDE SELECTIE: V35 = 2 OF 3**

**SELECTIE: V6 = 4-7 (meer dan 50 werknemers)**

39. Wijken uw collega-leidinggevenden af van de CAO?

1. ja, bijna allemaal
2. ja, sommigen
3. nee, ik ben de enige (voor zover ik weet)



4. weet echt niet

**EINDE SELECTIE: V6 = 4-7**

**40. Arbeidscontract**

Nu volgen vragen over het - individuele - arbeidscontract. Dat is een document waarin afspraken met de medewerker zijn vastgelegd, zoals de hoogte van het salaris, zijn/haar takenpakket, werktijden en vakantiedagen. Dit arbeidscontract wordt schriftelijk vastgelegd zodra medewerkers in dienst treden of van functie veranderen bij uw organisatie.

Hoe belangrijk vindt u het dat er individuele arbeidscontracten zijn?  
Geef een rapportcijfer (*van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk*).

Cijfer:  
weet echt niet

41. Hebben uw medewerkers een individueel arbeidscontract?

1. ja, allemaal
2. ja, de meerderheid heeft een individueel arbeidscontract
3. ja, maar slechts een minderheid heeft een individueel arbeidscontract
4. nee > NAAR VRAAG 46
5. weet niet > NAAR VRAAG 46

42. Kent u over het algemeen de inhoud van de arbeidscontracten van uw medewerkers?

1. nee
2. ja, die ken ik een beetje
3. ja, die ken ik goed

43. Raadpleegt u de arbeidscontracten van uw medewerkers weleens, bijvoorbeeld om te kijken waar zij recht op hebben qua salaris, vakantiedagen, overwerk, pensioen, enzovoort?

1. nee, nooit
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar
5. ja, meerdere keren per maand

44. Hoe tevreden bent u over het algemeen over de arbeidscontracten van uw medewerkers?  
Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer ontevreden t/m 10 = zeer tevreden).

Cijfer:  
weet echt niet

45. In hoeverre helpen de individuele arbeidscontracten van uw medewerkers u (als leidinggevende) om het werk en de arbeidsvoorwaarden van uw medewerkers vorm te geven in overeenstemming met het organisatiebelang?

1. niet
2. nauwelijks
3. enigszins
4. goed
5. heel goed

**46. Klachtenregeling**

Nu volgen vragen over een klachtenregeling. Dat kan een algemene klachtenregeling zijn of een specifieke klachtenregeling die werknemers bijvoorbeeld kunnen gebruiken om een formele klacht in te dienen tegen een collega of leidinggevende die hen heeft gepest of (seksueel) heeft lastig gevallen.

Hoe belangrijk vindt u het dat organisaties een klachtenregeling hebben?  
Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk).

Cijfer:  
weet echt niet

47. Heeft uw bedrijf een klachtenregeling?

1. ja, een algemene klachtenregeling
2. ja, een specifieke klachtenregeling
3. ja, een algemene en/of een specifieke klachtenregeling
4. nee > NAAR VRAAG 52
5. weet niet > NAAR VRAAG 52

48. Kent u de inhoud van de klachtenregeling?

1. nee
2. ja, die ken ik een beetje
3. ja, die ken ik goed

49. Raadpleegt u de klachtenregeling weleens, bijvoorbeeld om te kijken welke regels er zijn over ongewenst gedrag, pesten en seksuele intimidatie?

1. nee, nooit
2. ja, eens in de paar jaar
3. ja, jaarlijks
4. ja, meerdere keren per jaar
5. ja, meerdere keren per maand

50. Hebben één of meer van uw medewerkers weleens gebruik gemaakt van de klachtenregeling?

1. ja
2. nee

> NAAR VRAAG 52

51. Is er toen ook een onafhankelijke derde persoon ingeschakeld?  
(meer antwoorden mogelijk)

1. ja, een advocaat
2. ja, een vakbonds persoon
3. ja, een rechtshulpverlener
4. ja, iemand anders, namelijk: .....
5. nee
6. weet niet

## 52. Maatwerkafspraken

Nu volgen vragen over de mogelijkheid om afwijkende afspraken te maken met uw medewerkers over bepaalde arbeidsvoorwaarden. Met afwijkende afspraken bedoelen we hier afspraken die afwijken ten opzichte van de regels zoals die omschreven staan in de CAO, het personeelshandboek en/of andere documenten. We noemen dit 'maatwerkafspraken'.

Vindt u dat u voldoende mogelijkheden heeft om maatwerkafspraken met uw medewerkers te maken op de volgende gebieden:...?

GRID MET IN DE KOP:

1. ruim voldoende
2. voldoende
3. niet voldoende/ niet onvoldoende
4. onvoldoende
5. ruim onvoldoende
6. niet van toepassing

- a. Maand/jaarsalaris
- b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- c. Werktijden
- d. Overwerk
- e. Verlof
- f. Opleiding/scholing
- g. Te leveren werkprestaties

53. In welke mate gebruikt u daadwerkelijk de ruimte om zelf afspraken te maken met uw medewerkers? Geef in alle gevallen aan hoeveel van de beschikbare ruimte u gebruikt, ook als de beschikbare ruimte klein is.

GRID MET IN DE KOP: *Van de ruimte die er is, gebruik ik:*

- 1. *veel minder ruimte*
- 2. *minder ruimte*
- 3. *alle beschikbare ruimte*
- 4. *meer ruimte*
- 5. *veel meer ruimte*
- 6. *niet van toepassing*

- a. Maand/jaarsalaris
- b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- c. Werktijden
- d. Overwerk
- e. Verlof
- f. Opleiding/scholing
- g. Te leveren werkprestaties

54. Hebben (minimaal één van uw) medewerkers u in de afgelopen 12 maanden verzocht om veranderingen aan te brengen in afspraken op één of meer van de volgende gebieden:

GRID MET IN DE KOP:

- 3. *ja*
- 4. *nee*

- h. Maand/jaarsalaris
- i. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- j. Werktijden
- k. Overwerk
- l. Verlof
- m. Opleiding/scholing

- n. Te leveren werkprestaties

55. **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V54 = 1 (ja).**  
Heeft dit geleid tot een daadwerkelijke verandering van de bestaande afspraken?

GRID MET IN DE KOP:

1. *wel verandering*

2. *geen verandering*

- a. Maand/jaarsalaris
  - b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
  - c. Werktijden
  - d. Overwerk
  - e. Verlof
  - f. Opleiding/scholing
  - g. Te leveren werkprestaties
56. **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V55 = 1 (wel).**  
Was de wijziging van bestaande afspraken vooral ten gunste van het bedrijf, vooral ten gunste van uw medewerker(s) of ten gunste van zowel het bedrijf als uw medewerker(s)?

GRID MET IN DE KOP:

1. *vooral ten gunste van bedrijf*

2. *vooral ten gunste van medewerker(s)*

3. *ten gunste van beide*

- a. Maand/jaarsalaris
- b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
- c. Werktijden
- d. Overwerk
- e. Verlof
- f. Opleiding/scholing
- g. Te leveren werkprestaties

57. In welke mate heeft **u zelf** uw medewerkers in de afgelopen 12 maanden benaderd om bestaande afspraken te veranderen?

GRID MET IN DE KOP:

1. *niet*
  2. *in beperkte mate*
  3. *in hoge mate*
- 
- a. Maand/jaarsalaris
  - b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
  - c. Werktijden
  - d. Overwerk
  - e. Verlof
  - f. Opleiding/scholing
  - g. Te leveren werkprestaties

58. **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V57 = 2-3 (beperkte of hoge mate).**

Heeft dit geleid tot een daadwerkelijke verandering van de bestaande afspraken?

GRID MET IN DE KOP:

1. *wel verandering*
  2. *geen verandering*
- 
- a. Maand/jaarsalaris
  - b. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
  - c. Werktijden
  - d. Overwerk
  - e. Verlof
  - f. Opleiding/scholing
  - g. Te leveren werkprestaties

59. **SELECTIE: ALLEEN VOOR DE ONDERWERPEN UIT V58 = 1 (wel).**  
Was de wijziging van bestaande afspraken vooral ten gunste van het bedrijf, vooral ten gunste van uw medewerker(s) of ten gunste van zowel het bedrijf als uw medewerker(s)?

GRID MET IN DE KOP:

4. *vooral ten gunste van bedrijf*
  5. *vooral ten gunste van medewerker(s)*
  6. *ten gunste van beide*
- 
- h. Maand/jaarsalaris
  - i. Een vorm van resultaatgerichte beloning of prestatiebeloning (zoals een bonus)
  - j. Werktijden
  - k. Overwerk
  - l. Verlof
  - m. Opleiding/scholing
  - n. Te leveren werkprestaties

60. Als u als leidinggevende zelf zou mogen kiezen met wie u onderhandelt over de arbeidsvoorwaarden van al uw medewerkers, wat zou dan uw voorkeur hebben:

1. met individuele werknemers
2. met OR/personeelsvertegenwoordiging
3. met vakbonden

61. Zijn uw medewerkers de laatste vijf jaar mondiger geworden op het terrein van arbeidsvoorwaarden?

1. ja, duidelijk mondiger geworden
2. ja, enigszins mondiger geworden
3. nee, geen verandering >NAAR VRAAG 63
4. nee, mondigheid is enigszins afgenomen
5. nee, mondigheid is sterk afgenomen
6. weet niet >NAAR VRAAG 63

62. Hoe verklaart u de ontwikkeling in de mondigheid van uw medewerkers?  
(meer antwoorden mogelijk)

1. hangt samen met de situatie op de arbeidsmarkt
2. hangt samen met individualisering in het algemeen (is een culturele ontwikkeling)
3. werknemers zijn steeds hoger opgeleid
4. werknemers weten beter wat zij zelf willen
5. werknemers zijn 'brutaler' geworden
6. werknemers zijn 'angstiger' geworden
7. anders, namelijk: .....
8. weet niet

63. Hoe belangrijk vindt u het dat er vakbonden bestaan?  
Geef een rapportcijfer (van 1 = zeer onbelangrijk t/m 10 = zeer belangrijk).

Cijfer:  
weet echt niet

64. Hoe stimulerend dan wel remmend beschouwt u de rol van vakbonden in de arbeidsvoorwaardenvorming?

1. (bijna) altijd remmend
2. over het algemeen meer remmend dan stimulerend
3. neutraal
4. over het algemeen meer stimulerend dan remmend
5. (bijna) altijd stimulerend

65. Hoeveel procent van de medewerkers waaraan u leiding geeft, is (naar uw inschatting) lid van een vakbond?

Percentage: ..... %  
weet echt niet



**66. O&O-Fonds**

Een onderzoeks- en opleidingsfonds (O&O) is een fonds waaraan bedrijven collectief via de brancheorganisatie meebetalen voor de scholing van hun werknemers.

Heeft u in de afgelopen 12 maanden gebruik gemaakt van gelden van een *O&O-fonds* als gedeeltelijke vergoeding van te maken kosten voor de scholing van uw werknemers?

1. nee, er bestaat volgens mij geen O&O-fonds in onze bedrijfstak, of ik heb er nog nooit van gehoord
2. er bestaat wel een O&O-fonds maar ik heb er geen gebruik van gemaakt
3. ja, ik heb gebruik gemaakt van een O&O-fonds

**67. Bescherming**

De overheid is verantwoordelijk voor wetten en regelgeving ter bescherming van werknemers. De volgende vragen gaan over het door u gewenste ‘beschermingsniveau’.

Op welke van onderstaande terreinen vindt u dat de overheid wettelijke bescherming moet bieden **aan werknemers?**

*(meer antwoorden mogelijk)*

1. de minimale opzegtermijn bij ontslag
2. bescherming tegen ontslag
3. aantal wettelijke vakantiedagen
4. doorbetaling van loon bij ziekte
5. gelijk loon bij gelijke prestatie
6. minimumloon
7. bescherming tegen concurrentiebeding bij nieuwe functie
8. maximeren van de proeftijd bij nieuwe functie

68. Kunt u deze terreinen rangordenen naar de mate waarin u **bescherming van werknemers** voor uw eigen functioneren als leidinggevende belangrijk vindt? Zet ze op volgorde van belang (*1 = belangrijkste, 2 = op één na belangrijkste, 3 = op twee na belangrijkste, enz. ... t/m 8 = minst belangrijk*)

	<u>Rangorde:</u>
i. De minimale opzegtermijn bij ontslag	....
j. Bescherming tegen ontslag	....
k. Aantal wettelijke vakantiedagen	....
l. Doorbetaling van loon bij ziekte	....
m. Gelijk loon bij gelijke prestatie	....
n. Minimumloon	....
o. Bescherming tegen concurrentiebeding bij nieuwe functie	....
p. Maximeren van de proeftijd bij nieuwe functie	....

69. Als u let op de belangen van uw organisatie, vindt u het huidige beschermingsniveau van werknemers over het algemeen te hoog, precies goed of te laag?

GRID MET IN DE KOP:

1. *te hoog*
  2. *precies goed*
  3. *te laag*
  4. *weet niet/n.v.t.*
- 
- a. De minimale opzegtermijn bij ontslag
  - b. Bescherming tegen ontslag
  - c. Aantal wettelijke vakantiedagen
  - d. Doorbetaling van loon bij ziekte
  - e. Gelijk loon bij gelijke prestatie
  - f. Minimumloon
  - g. Bescherming tegen concurrentiebeding bij nieuwe functie
  - h. Maximeren van de proeftijd bij nieuwe functie

70. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt met een diploma?

10. lager onderwijs/basisonderwijs
11. lager beroepsonderwijs (LBO/VBO/ULO)
12. middelbaar onderwijs (Mavo/VMBO/MULO)
13. middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
14. Havo/VWO/HBS
15. HBO
16. universiteit
17. anders, namelijk: .....
18. weet niet/geen opgave

Dit waren de vragen.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

### **Achtergrondvariabelen**

71. Geslacht respondent

72. Geboortejaar respondent

### **EINDE INTERVIEW 1 TEKST**

U heeft aangegeven dat u momenteel geen betaalde baan heeft. Deze vragenlijst gaat over allerlei arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen die mensen in hun werk ervaren.

U hoeft de vragenlijst daarom verder niet in te vullen.

### **EINDE INTERVIEW 2 TEKST**

U heeft aangegeven dat u geen leiding geeft. Deze vragenlijst gaat over hoe leidinggevenden allerlei arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen van hun medewerkers ervaren.

U hoeft de vragenlijst daarom verder niet in te vullen.

### **EINDE INTERVIEW 3 TEKST**

Deze vragenlijst is gericht op leidinggevenden die zelf over verschillende onderwerpen aangaande hun medewerkers kunnen beslissen. U hoeft de vragenlijst daarom niet verder in te vullen.

## Bijlage 3 Onderzoekspopulatie, steekproeftrekking, respons en wegingprocedure

### *Onderzoekspopulatie, steekproef en respons*

In de voorgaande metingen van de AVON Monitor in 2002 en 2004 is gebruik gemaakt van online panelonderzoek. Ook voor de AVON Monitor 2007 is gekozen voor een internetenquête. Daarbij is het Intomart GfK Internetpanel (IRPD) toegepast. In 2002 is eveneens gebruik gemaakt van dit panel dat toen ruim 17.000 leden had. Ten tijde van de derde meting bestond het panel uit ruim 100.000 mensen. De meting in 2004 is overigens uitgevoerd met het internetpanel van Multiscope (Van Sloten et al, 2005b).

Intomart GfK -dat het veldwerk heeft uitgevoerd- beschikt over een internetpanel met ruim 101.000 respondenten, het IRPD (Internet ResPondenten Databank). In tabel B.1 is een overzicht opgenomen van de samenstelling van het panel per 7 mei 2007 met de volgende kenmerken: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en herkomst. Om de representativiteit van het internetpanel te beoordelen zijn populatiegegevens gebruikt van de CBS Gouden Standaard 2006<sup>13</sup>. Populatiegegevens en referentiegegevens van het CBS hebben betrekking op hetzelfde leeftijdsinterval, namelijk 13 tot en met 65 jaar.

Uit tabel B.1 blijkt dat de samenstelling van het panel niet op alle kenmerken representatief is voor de Nederlandse populatie. Met name allochtonen en lager opgeleiden zijn minder goed vertegenwoordigd in het panel. Door de grote aantallen binnen het IRPD is het echter mogelijk representatieve steekproeven te trekken waarin alle relevante doelgroepen proportioneel vertegenwoordigd zijn, dan wel steekproeven te trekken zodanig dat binnen alle relevante doelgroepen voldoende waarnemingen gerealiseerd kunnen worden. Dat is in dit onderzoek gebeurd.

De IRPD panelleden ontvangen een beloning voor deelname. De beloning bedraagt gemiddeld 1 euro voor een invulduur van gemiddeld 5 minuten. Zodra het saldo 20 euro bedraagt, wordt dit uitgekeerd in BOL.com cheques. Er is een gemiddelde 'panel-druk' van 13,6 vragenlijsten per half jaar en een gemiddelde vragenlijstinvalduur van 8,1 minuten. Van de respondenten is 60% uitsluitend lid van IRPD.

---

<sup>13</sup> <http://www.moaweb.nl/producten-en-diensten/gouden-standaard>

Tabel B.1 Samenstelling IRPD (7 mei 2007)(Bron: Intomart Gfk)

Selectie 13-65 jaar	MOA GOUDEN STANDAARD 2006		IRPD	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
<b>Geslacht</b>				
Mannen	5.798.300	50,4%	41.452	40,8%
Vrouwen	5.697.400	49,6%	60.153	59,2%
Totaal	11.495.700	100,0%	101.605	100,0%
<b>Leeftijdsindeling</b>				
13-15 jaar	602.300	5,2%	5.091	5,0%
16-20 jaar	965.300	8,4%	10.020	9,9%
21-25 jaar	967.800	8,4%	9.175	9,0%
26-30 jaar	1.003.500	8,7%	9.332	9,2%
31-35 jaar	1.242.100	10,8%	10.841	10,7%
36-40 jaar	1.307.400	11,4%	12.849	12,6%
41-45 jaar	1.280.400	11,1%	11.426	11,2%
46-50 jaar	1.171.900	10,2%	10.618	10,5%
51-55 jaar	1.101.600	9,6%	9.354	9,2%
56-60 jaar	1.070.700	9,3%	7.864	7,7%
61-65 jaar	782.700	6,8%	5.035	5,0%
Totaal	11.495.700	100,0%	101.605	100,0%
<b>Hoogst voltooide opleiding</b>				
Onbekend	64.100	0,6%	4.639	4,6%
Basisonderwijs	1.545.200	13,4%	5.463	5,4%
LBO/VMBO	1.522.200	13,2%	9.646	9,5%
MAVO	1.154.800	10,0%	12.355	12,2%
MBO	3.391.800	29,5%	23.451	23,1%
HAVO/VWO	1.123.900	9,8%	15.392	15,1%
HBO	1.693.200	14,7%	22.942	22,6%
WO	1.000.500	8,7%	7.717	7,6%
Totaal	11.495.700	100,0%	101.605	100,0%
<b>Herkomst groepering</b>				
Autochtoon	9.210.200	80,1%	90.950	89,5%
Marokko	215.400	1,9%	145	0,1%
Turkije	255.100	2,2%	187	0,2%
Suriname	253.100	2,2%	601	0,6%
Nederlandse Antillen en Aruba	95.700	0,8%	326	0,3%
Indonesië	323.600	2,8%	2.291	2,3%
Overige niet-westerse landen	402.000	3,5%	5.011	4,9%
Overige westerse landen	740.600	6,4%	1.936	1,9%
Onbekend			158	0,2%
<b>Totaal</b>	<b>11.495.700</b>	<b>100,0%</b>	<b>101.605</b>	<b>100,0%</b>

De gemiddelde panelrespons ligt bij het IRPD op 69,9%. Vooral de jongeren (13-19 jaar) blijken minder goed te responderen. Met een gemiddelde respons van 58% blijven

zij ver achter bij de respons onder ouderen (65+) waar de respons 77% is. Gekeken naar geslacht en opleiding lopen de verschillen nauwelijks uiteen. Er is sprake van notoire non-respons volgens Intomart. Ten opzichte van het totale IRPD blijkt de non-responsgroep vaker afkomstig uit de grote steden, gaat het vaker om alleenstaanden onder de 35 jaar en zijn studerende, lager opgeleiden en lichte internetters oververtegenwoordigd. Respondenten die wel worden uitgenodigd, maar notoir niet reageren (7%) worden naar aanleiding van de tussencontrole halverwege het jaar uitgesloten van verdere deelname aan onderzoek. Op basis van het Nederlands Online Panel VergelijkingsOnderzoek (NOPVO)<sup>14</sup> dat in 2006 is uitgevoerd, wijkt de respons van het IRPD gunstig af. De gemiddelde invulduur van het IRPD panel lag op 13,5 minuten, terwijl het gemiddelde van alle panels op 12,5 minuten lag. IRPD-respondenten namen ook meer dan gemiddeld de moeite open vragen in te vullen (28,6 ten opzichte van 25,2).

Hoewel de gemiddelde respons over alle onderzoeken 69,9% is, ligt de respons op de onderzoeken van de afdeling Beleidsonderzoek van Intomart evenwel hoger. Uit de evaluatie van de vragenlijsten door respondenten blijkt dat de vragenlijsten voor de afdeling Beleidsonderzoek over het algemeen hoger dan gemiddeld gewaardeerd worden, aldus Intomart. Dat correspondeert met de motivaties van de respondenten in het IRPD. Ze zijn relatief minder geïnteresseerd in nieuwe producten, maar willen meer dan gemiddeld hun mening kwijt. Dit type onderzoeken inclusief onderhavig onderzoek over de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen geven hiervoor ruim de gelegenheid. Intomart verwachtte een respons te realiseren van 75% en garandeerde een minimum respons van 70%.

De in de steekproef geselecteerde respondenten werden via een e-mail uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. Zij ontvingen een internetlink naar de online in te vullen vragenlijst. Na een week volgde een eerste reminder en na een paar dagen werd een tweede herinnering verstuurd. De veldwerkperiode was van 13 tot en met 22 juni 2007.

#### *Werknemersonderzoek*

Net als in 2002 en 2004 is in de opzet van het huidige onderzoek voorzien in een internetenquête onder een aselechte, gestratificeerde steekproef van werkenden. Stratificatie vond plaats naar sector. De doelpopulatie voor het onderzoek onder werknemers zijn de werknemers behorende tot de werkende beroepsbevolking (het CBS hanteert hierbij een ondergrens van 12 uur per week). Hiervoor is een selectie gemaakt uit het IRPD van respondenten die werkzaam zijn in loondienst bij bedrijven en overheid. Omdat ook werknemers die minder dan 12 uur per week werken interessant kunnen zijn voor

---

<sup>14</sup> Zie <http://www.onderzoekpaleis.nl/NOPVO.htm>, en <http://www.onderzoekpaleis.nl/NOPVOMedia.htm>; zie ook CLOU voor marketing, informatie en reserach, nr. 24, oktober 2006.

de uitkomst van het onderzoek, zijn deze ook uitgenodigd. In tabel B.2 is de steekproef uit het IRPD uitgesplitst naar de verschillende sectoren.

Met het oog op de benodigde aantallen zijn alle sectoren in voldoende mate vertegenwoordigd om een voldoende omvangrijke steekproef te kunnen trekken. Alleen voor de bedrijfstak 'Overig industrie en vervoer' waren de aantallen in het IRPD aan de lage kant. Omdat deze groep grotendeels tot de industrie behoort, is deze sector gevoegd bij de sector 'Industrie'.

Tabel B.2 Verdeling werknemers naar bedrijfstak (Bron: Intomart GfK)

Bedrijfstak	Werkzame Populatie		Aanwezig in IRPD	Benodigd voor netto steekproef	Benodigd voor bruto steekproef
	beroepsbevolking	in %			
	<i>Statline</i>				
	<i>CBS</i>				
Landbouw en visserij	197.000	2,9%	416	73	104
Industrie	369.000	5,5%	4.215	138	196
Bouw	469.000	7,0%	1.472	175	250
Handel	916.000	13,7%	2.557	343	489
Horeca	209.000	3,1%	1.146	78	111
Vervoer en communicatie	396.000	5,9%	2.701	148	211
Financiële instellingen	254.000	3,8%	2.893	95	136
Zakelijke dienstverlening	826.000	10,5%	4.858	263	375
Openbaar bestuur	529.000	12,4%	5.684	310	443
Onderwijs	485.000	7,3%	5.551	183	261
Gezondheids- en welzijnszorg	1.065.000	16,0%	11.134	400	571
Cultuur en overige dienstverlening	260.000	3,9%	1.484	98	139
Overig industrie en vervoer	688.000	10,3%*	492	258	368
Onbekend/anders			11.956		
<b>Totaal</b>	<b>6.663.000</b>	<b>102,3%</b>	<b>56.559</b>	<b>2.558</b>	<b>3.654</b>

\* grotendeels behorend tot industrie

De totaal gemiddelde respons is 71%, zoals blijkt uit tabel B.3. Een naar verhouding lage respons zien we bij landbouw en visserij, handel, horeca en cultuur en overige dienstverlening. Daarentegen is er een hoge respons onder financiële instellingen.

Tabel B.3 Respons werknemers naar bedrijfstak (Bron: Intomart GfK)

Bedrijfstak	Populatie in % *)	Verstuurd **)	Uitval bij screening **)	Vragenlijst volledig inge- vuld ***)	Respons	Respons verdeling in %
Landbouw en visserij	2,90%	110	0	51	46,36%	2,02%
Industrie (incl. Delfstoffen en Nuts)	15,80%	560	5	377	68,21%	14,90%
Bouw	7,00%	247	1	157	63,97%	6,21%
Handel	13,70%	483	5	239	50,52%	9,45%
Horeca	3,10%	114	1	55	49,12%	2,17%
Vervoer en communicatie	5,90%	210	3	136	66,19%	5,38%
Financiële instellingen	3,80%	135	0	121	89,63%	4,78%
Zakelijke dienstverlening	10,50%	370	6	228	63,24%	9,01%
Openbaar bestuur	12,40%	437	7	313	73,23%	12,37%
Onderwijs	7,30%	257	2	193	75,88%	7,63%
Gezondheids- en welzijnszorg	16,00%	564	6	395	71,10%	15,61%
Cultuur en overige dienstverlening	3,90%	138	0	51	36,96%	2,02%
Anders				214		8,46%
<b>Totaal</b>		<b>3625</b>	<b>36</b>	<b>2530</b>	<b>70,79%</b>	

\*) bron: tabel B.2, kolom 2

\*\*) bestaande gegevens uit Intomart Online Panel

\*\*\*) resultaat vragenlijst

#### *Onderzoek onder leidinggeevenden*

Evenals in 2004 (in 2002 zijn leidinggeevenden niet afzonderlijk onderzocht) is uitgegaan van een aselechte, gestratificeerde steekproef van werkenden met een leidinggevende positie. Stratificatie vond plaats naar sector. De doelpopulatie voor het onderzoek onder leidinggeevenden zijn de leidinggeevenden onder de werkende beroepsbevolking. Voor het leidinggeevendenonderzoek is een selectie gemaakt uit het IRPD van respondenten die werkzaam zijn in loondienst bij bedrijven en overheid en de zelfstandigen, en die leidinggeven (aan minimaal één ondergeschikte).

In tabel B.4 is deze selectie uit het IRPD uitgesplitst naar de verschillende sectoren. De aanwezige aantallen volstaan om een voldoende omvangrijke bruto steekproef te kunnen trekken. Daarbij is rekening gehouden met de verdeling naar bedrijfstak van leidinggeevenden.



Tabel B.4 Verdeling leidinggevenden naar bedrijfstak (Bron: Intomart GfK)

Bedrijfstak	Leidinggevenden 2000-2004 <i>TAS<sup>15</sup>, TNO</i>	Populatie in %	Aanwezig in IRPD	Benodigd voor netto steekproef	Benodigd voor bruto steekproef
Landbouw en visserij	101	3,0%	211	30	43
Industrie	479	14,2%	1.693	142	203
Bouw	250	7,4%	682	74	106
Handel	612	18,1%	1.270	181	259
Horeca	206	6,1%	616	61	87
Vervoer en communicatie	129	3,8%	835	38	54
Financiële instellingen	125	3,7%	734	37	53
Zakelijke dienstverlening	361	10,7%	2.230	107	153
Openbaar bestuur	268	7,9%	1.643	79	113
Onderwijs	143	4,2%	1.335	42	60
Gezondheids- en welzijns- zorg	331	9,8%	2.448	98	140
Cultuur en overige dienst- verlening	101	3,0%	560	30	43
Overig	257	7,6%	3.852	76	109
<b>Totaal</b>	<b>3.379</b>	<b>99,5%</b>	<b>18.109</b>	<b>995</b>	<b>1.421</b>

De respons (tabel B.5) is lager dan 70% omdat voor de steekproef moest worden ‘bijgetrokken’ (opgehoogd). Binnen de AVON monitor wordt met leidinggeven alleen bedoeld de hiërarchisch leidinggevenden, en niet bijvoorbeeld projectleiders of coördinatoren. Deze laatsten werden wel binnen het IRPD als leidinggevende aangemerkt. Er is dus een verschil in definitie. Ook de vraag of men al dan niet zelf beslissingen neemt over bijvoorbeeld verlofverzoeken van medewerkers en/of promoties (onderdeel van de definitie hiërarchisch leidinggevende) leverde uitval op (zie tabel B.5 in de kolom screening). Na een eerste trekking van 1350 respondenten, bleek dat bijna de helft van de panelleden buiten de doelgroep viel. Daarom is op 15 juni een tweede steekproef benaderd van 1450 panelleden, en op 21 juni nog eens 100 panelleden.

Het uiteindelijke responspercentage is 69%. Naar verhouding is de respons laag in de sectoren landbouw en visserij en cultuur en overige dienstverlening en hoog in het onderwijs.

<sup>15</sup> TNO Arbeidssituatie Survey

Tabel B.5 Respons werknemers naar bedrijfstak (Bron: Intomart GfK)

Bedrijfstak	Populatie in % *)	Uitgestuurd **)	Uitval bij screening **)	Vragenlijst volledig ingevuld ***)	Respons	Respons verdeling in %
Landbouw en visserij	3,00%	92	27	16	46,74%	1,58%
Industrie (inclusief Delfstoffen en Nuts)	21,80%	632	214	204	66,14%	20,10%
Bouw	7,40%	214	73	67	65,42%	6,60%
Handel	18,10%	524	144	188	63,36%	18,52%
Horeca	6,10%	176	59	49	61,36%	4,83%
Vervoer en communicatie	3,80%	112	34	41	66,96%	4,04%
Financiële instellingen	3,70%	110	37	30	60,91%	2,96%
Zakelijke dienstverlening	10,70%	310	103	109	68,39%	10,74%
Openbaar bestuur	7,90%	230	89	71	69,57%	7,00%
Onderwijs	4,20%	124	60	40	80,65%	3,94%
Gezondheids- en welzijnszorg	9,80%	284	113	79	67,61%	7,78%
Cultuur en overige dienstverlening	3,00%	92	29	21	54,35%	2,07%
Anders				100		9,85%
<b>Totaal</b>	<b>99,50%</b>	<b>2900</b>	<b>982</b>	<b>1015</b>	<b>68,86%</b>	

\*) bron: tabel B.4, kolom 2

\*\*) bestaande gegevens uit Intomart Online Panel

\*\*\*) resultaat vragenlijst

In tabellen B.6 en B7 staan de gewogen en ongewogen responsgroepen voor respectievelijk werknemers en leidinggevenden, uitgesplitst naar branche, geslacht, opleiding, leeftijd, werkelijke wekelijkse arbeidsduur, CAO wel of niet van toepassing en grootteklasse.

Tabel B.6 Werknemers: totaal ongewogen en gewogen (N=2527)

		Ongewogen		Gewogen	
		Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Branche	Landbouw en visserij	59	2,3	48	1,9
	Industrie	418	16,5	368	14,6
	Bouw	166	6,6	153	6,0
	Handel	278	11,0	427	16,9
	Horeca	59	2,3	100	4,0
	Vervoer en communicatie	159	6,3	149	5,9
	Financiële instellingen	121	4,8	128	5,1
	Zakelijke dienstverlening	269	10,6	250	9,9
	Onderwijs	198	7,8	175	6,9
	Gezondheids en welzijnzorg	409	16,2	438	17,3
	Overheid	320	12,7	203	8,0
	Cultuur en ov. dienstverlening	71	2,8	88	3,5
	Geslacht	Man	1247	49,3	1172
Vrouw		1280	50,7	1355	53,6
Opleiding	Lager opgeleid	197	7,9	211	8,4
	Middelbaar opgeleid	1317	52,5	1371	54,7
	Hoger opgeleid	995	39,7	925	36,9
Leeftijd	15-24 jaar	149	5,9	170	6,7
	25-34 jaar	649	25,7	672	26,6
	35-44 jaar	835	33,1	831	32,9
	45-54 jaar	650	25,7	612	24,2
	55-64 jaar	242	9,6	239	9,5
Werkelijke weke- lijkse arbeidsduur	Minder dan 12 uur	72	2,9	88	3,5
	12-19 uur	204	8,1	237	9,4
	20-34 uur	770	30,5	798	31,6
	35 uur of meer	1479	58,6	1401	55,5
Cao van toepassing	Ja	2085	82,5	2056	81,4
	Nee	442	17,5	471	18,6
Grootteklasse	Minder dan 50 werknemers	818	33,1	897	36,3
	50-199 werknemers	563	22,8	540	21,9
	200 of meer werknemers	1093	44,2	1031	41,8

Tabel B.7 Leidinggevenden: totaal ongewogen en gewogen (N=1014)

		Ongewogen		Gewogen	
		Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Branche	Landbouw en visserij	22	2,2	27	2,7
	Industrie	227	22,4	166	16,3
	Bouw	70	6,9	86	8,5
	Handel	202	19,9	198	19,5
	Horeca	50	4,9	46	4,5
	Vervoer en communicatie	47	4,6	50	4,9
	Financiële instellingen	31	3,1	37	3,7
	Zakelijke dienstverlening	133	13,1	118	11,6
	Onderwijs	40	3,9	60	5,9
	Gezondheids en welzijnszorg	85	8,4	99	9,8
	Overheid	78	7,7	83	8,2
	Cultuur en ov. dienstverlening	29	2,9	44	4,3
	Geslacht	Man	760	75,0	737
Vrouw		254	25,0	277	27,3
Opleiding	Lager opgeleid	35	3,5	36	3,5
	Middelbaar opgeleid	446	44,2	456	45,1
	Hoger opgeleid	528	52,3	519	51,4
Leeftijd	15-24 jaar	12	1,2	13	1,3
	25-34 jaar	177	17,5	186	18,4
	35-44 jaar	392	38,7	372	36,7
	45-54 jaar	323	31,9	328	32,4
	55-64 jaar	108	10,7	113	11,2
Hiërarchische laag	Topkader	262	25,8	257	25,4
	Middenkader	752	74,2	757	74,6
Cao van toepassing	Ja	734	72,4	726	71,6
	Nee	280	27,6	288	28,4
Grootteklasse	Minder dan 50 werknemers	473	46,7	504	49,8
	50-199 werknemers	243	24,0	221	21,8
	200 of meer werknemers	296	29,2	287	28,4

### *Wegingprocedure*

In tabellen B.8 en B9 laten we zien hoe groot de weefactor per cel is en op hoeveel respondenten deze weefactor is toegepast. Het betreft een weefactor met een correctie voor sector en leidinggeven. Onacceptabel hoge of lage weefactoren komen niet voor. Relatief hoge weefactoren betreffen bovendien slechts kleine aantallen respondenten. De uiteindelijk gehanteerde weefactor brengt daarom relatief kleine correcties aan ten opzichte van ongewogen gegevens.

Tabel B.8 Weegfactor en responsgroep werknemers AVON Monitor 2007 per sector en per positie als leidinggevende

Leidinggevend (naar aantal werknemers aan wie men leiding geeft)	Weegfactor per cel en de daarbij behorende ongewogen N (2527)													
	geen		1-4		5-9		10-19		20-49		>50		Totaal	
	WF	N	WF	N	WF	N	WF	N	WF	WF	WF	N	WF	N
Landbouw en visserij	0,95	40	0,52	15	0,59	4	-	-	-	-	-	-	0,82	59
Industrie	0,94	286	0,72	64	0,87	30	0,69	18	0,89	12	0,52	8	0,88	418
Bouw	0,88	114	1,10	27	0,99	12	0,59	7	1,39	3	0,79	3	0,92	166
Handel	1,70	181	1,34	46	1,55	18	0,79	18	1,26	9	0,79	6	1,54	278
Horeca	2,59	28	0,78	16	1,29	6	0,59	5	-	-	1,04	4	1,69	59
Vervoer en communicatie	1,03	115	0,31	23	1,78	4	0,67	8	1,78	4	0,71	5	0,94	159
Financiële instellingen	1,11	91	0,69	13	1,49	6	1,39	3	0,83	5	0,20	3	1,06	121
Zakelijke dienstverlening	0,90	198	0,97	41	0,70	17	1,36	7	1,49	4	2,08	2	0,93	269
Onderwijs	0,95	146	0,76	25	0,17	14	1,19	6	1,09	6	1,19	1	0,89	198
Gezondheids- en welzijnszorg	1,12	338	0,73	26	1,03	15	0,83	10	0,87	13	0,85	7	1,07	409
Overheid	0,63	240	0,65	32	0,76	14	0,79	12	0,50	13	0,33	9	0,63	320
Cultuur en overige dienstverlening	1,33	46	0,95	15	0,76	7	5,35	1	0,89	2	-	-	1,24	71
<b>Totaal</b>	<b>1,05</b>	<b>1823</b>	<b>0,84</b>	<b>343</b>	<b>0,94</b>	<b>147</b>	<b>0,88</b>	<b>95</b>	<b>0,98</b>	<b>71</b>	<b>0,71</b>	<b>48</b>	<b>1,00</b>	<b>2527</b>

Tabel B.9 Weegfactor en responsgroep leidinggevenden AVON Monitor 2007 per sector en per positie als leidinggevende

Leidinggevend (naar aantal werknemers aan wie men leiding geeft)	Weegfactor per cel en de daarbij behorende ongewogen N (1014)											
	1-4		5-9		10-19		20-49		>50		Totaal	
	WF	N	WF	N	WF	N	WF	N	WF	N	WF	N
Landbouw en visserij	1,16	11	0,78	5	0,59	5	7,84	1	-	-	1,25	22
Industrie	0,88	88	0,85	51	0,49	42	0,57	31	0,46	15	0,73	227
Bouw	1,69	29	1,40	14	0,62	11	0,98	7	0,44	9	1,23	70
Handel	1,24	82	0,81	57	0,90	26	0,78	24	0,60	13	0,98	202
Horeca	1,21	17	0,71	18	0,54	9	0,24	4	3,43	2	0,92	50
Vervoer en communicatie	0,78	15	1,31	9	0,80	11	2,35	5	0,84	7	1,06	47
Financiële instellingen	1,63	9	1,47	10	0,69	10	-	-	0,49	2	1,20	31
Zakelijke dienstverlening	1,37	48	0,52	38	0,65	24	0,75	13	0,69	10	0,88	133
Onderwijs	3,14	10	0,49	8	0,84	14	1,80	6	0,98	2	1,49	40
Gezondheids- en welzijnszorg	1,49	21	1,82	14	0,86	16	0,72	26	1,22	8	1,16	85
Overheid	2,14	16	0,88	20	0,83	19	0,77	14	0,54	9	1,07	78
Cultuur en overige dienstverlening	1,96	12	1,26	7	0,98	9	-	-	2,94	1	1,52	29
<b>Totaal</b>	<b>1,32</b>	<b>358</b>	<b>0,91</b>	<b>251</b>	<b>0,71</b>	<b>196</b>	<b>0,87</b>	<b>131</b>	<b>0,75</b>	<b>78</b>	<b>1,00</b>	<b>1014</b>