

Tilburg University

Beloningsverschillen M/V aan Tilburg University

van Engen, Marloes; Zijlstra, M.; van Dijk, Hans; Zekic, Nuna; van Veenendaal, T.; van Geffen, Renske

Publication date:
2018

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van Engen, M., Zijlstra, M., van Dijk, H., Zekic, N., van Veenendaal, T., & van Geffen, R. (2018). *Beloningsverschillen M/V aan Tilburg University*. Tilburg University.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Onderzoeksrapport 'Beloningsverschillen M/V aan Tilburg University'

Gender Policy – 2018

Projectleiding: Marloes van Engen (Gender Policy, HR Service Center, Tilburg University)

Uitvoerenden: Mieke Zijlstra (AO consult), Hans van Dijk (Organization Studies, TSB), Nuna Zekic (Labor Law & Social Policies, TLS), Tess van Veenendaal (student Liberal Arts, TSH), Renske van Geffen (Capidu)

Mmv: Floor van 't Ende, Amber Kersten, Manuela van Gent, Lynn Hamers, Karen Pak

Opdrachtgever: College van Bestuur, Tilburg University; Lokaal Overleg

Begeleidingscommissieleden tussen 2016-2018: Prof. Dr. Peter Achterberg (TSB), Ellen van Dodewaard (HR Services), Prof. Dr. Mijke Houwerzijl (TLS), Prof. Dr. Nicola Jägers (College voor de Rechten van de Mens; TLS), Ilya Hijink (HR services), Dr. Brigitte Kroon (Lokaal Overleg; TSB), Karen Leurs (HR Services), Lex Oostrom (TSH; Directeuren Overleg), Prof. Dr. Jan van Ours (TiSEM), Prof. Dr. Corien Prins (TLS), Prof. Dr. Ir. Jantine Schuit (TSB); Hilde Verbraak (HR services)

Met dank aan alle leden van het Lokaal Overleg, Dr. Guy Moors, Dr. Claartje Vinkenburg en Prof. Dr. Harald Benink die (delen van) het rapport in verschillende stadia becommentarieerd hebben. Dank ook aan Paulien Osse van Loonwijzer voor advies. Dank aan alle respondenten van deel 2 en 3 voor hun deelname aan dit onderzoek. Dank aan Wim Ijpelaar en medewerkers van functioneel beheer voor het aanleveren van de personeelsinformatiegegevens. Tot slot dank aan de grote betrokkenheid van Koen Becking en Emile Aarts, het College van Bestuur van Tilburg University om beloningsongelijkheid in kaart te willen hebben en serieus aan te willen pakken.

Engelse vertaling: Talencentrum Tilburg University

Inhoudsopgave

Management Samenvatting 4

Deel 1: Rapportage beloningsverschil tussen mannen en vrouwen 4

Deel 2: Casuïstiek rapportage over het huidige proces van inschaling 5

Deel 3: Interviewstudie rond het inschalingsproces per faculteit 5

Deel 4: Literatuurstudie 6

Deel 5: Aanbevelingen 7

Inleiding 10

Doel onderzoek 10

Opzet onderzoek 10

Deel 1: Rapportage Beloningsverschil M/V 12

1.1 Verschil in Salaris 12

Belangrijkste conclusies uit de kwantitatieve gegevens 20

Deel 2: Rapportage Casuïstiek 21

Casuïstiek: Aanstellingen en bevorderingen 2014 en 2015 21

Belangrijkste conclusies uit het casuïstiek onderzoek: 27

Deel 3: Interviewstudie: Processen van inschaling bij de faculteiten 29

Methodologische verantwoording 29

Tilburg School of Social and Behavioral sciences (TSB) 30

Feiten en cijfers 30

Casuïstiek onderzoek 30

Processen van Inschaling 31

Het MERIT-principe en bevorderingen 31

Tot slot 33

Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) 34

Feiten en cijfers 34

Processen van inschaling 35

Tot slot 38

Tilburg Law School (TLS) 39

Feiten en cijfers 39

Tot slot 42

4.4 Tilburg School of Humanities (TSH) 43

Feiten en cijfers 43

Tot slot 46

4.5 Tilburg School of Catholic Theology (TST) 48

Feiten en cijfers 48

Tot slot 51

Overkoepelende Analyse, Discussie en conclusie 53

Deel 4: literatuuronderzoek 56

Beschrijving van de literatuurverzameling. 56

Overzicht van de literatuur 56

Referenties 66

Deel 5: Aanbevelingen voor beleid 72

Quick wins 72

Midterm repairs 73

Overzicht van de aanbevelingen 76

Tabel 5.2 Overzicht Praktische Aanbevelingen 0

Universiteitsniveau: Kaderstelling 0

Identificatie beloningsbeslissers 0

Faculteitsniveau: Invulling 0

Uitvoering departementen 0

Bijlage 1: Tabel 1a – 1i 3

Tabel 1a. De aantallen mannen en vrouwen per functie bij de verschillende faculteiten. 3

Tabel 1b. De aantallen mannen en vrouwen per leeftijdscategorie binnen de universiteit. 4

Tabel 1c. Het aantal dienstjaren, functie jaren en gemiddelde tijd in jaren sinds promotie voor mannen en vrouwen binnen de universiteit. 4

Tabel 1d. De deeltijdfactor van mannen en vrouwen binnen de universiteit. 5

Tabel 1e. Het dienstverband van mannen en vrouwen binnen de universiteit. 5

Tabel 1f. Het gemiddeld aantal publicaties van mannen en vrouwen binnen de universiteit. 5

Tabel 1g. Resultaten multiple regressieanalyses klassieke functiehuis met afhankelijke variabele gemiddeld bruto voltijd maandsalaris op 31.12.2015 6

Tabel 1h. Resultaten multiple regressieanalyses docenten met afhankelijke variabele gemiddeld bruto voltijd maandsalaris op 31.12.2015 (N = 131) 7

Tabel 1i. Resultaten multiple regressieanalyses onderzoekers met afhankelijke variabele gemiddeld bruto voltijd maandsalaris op 31.12.2015 (N=97) 7

Bijlage 2: Casuïstiek 8

Management Samenvatting

Tilburg University heeft in de periode 2015-2018 een intern onderzoek uitgevoerd naar het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen onder wetenschappelijk personeel. Het onderzoek bestond uit vier delen: een rapportage van het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen (Deel 1), een rapportage over het huidige proces van inschaling (Deel 2), een interviewstudie betreffende het inschalingsproces per faculteit (Deel 3) en een literatuurstudie (Deel 4). Op basis van deze vier delen zijn aanbevelingen voor de aanpak om het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen terug te dringen geformuleerd (Deel 5). Hieronder worden de belangrijkste conclusies samengevat.

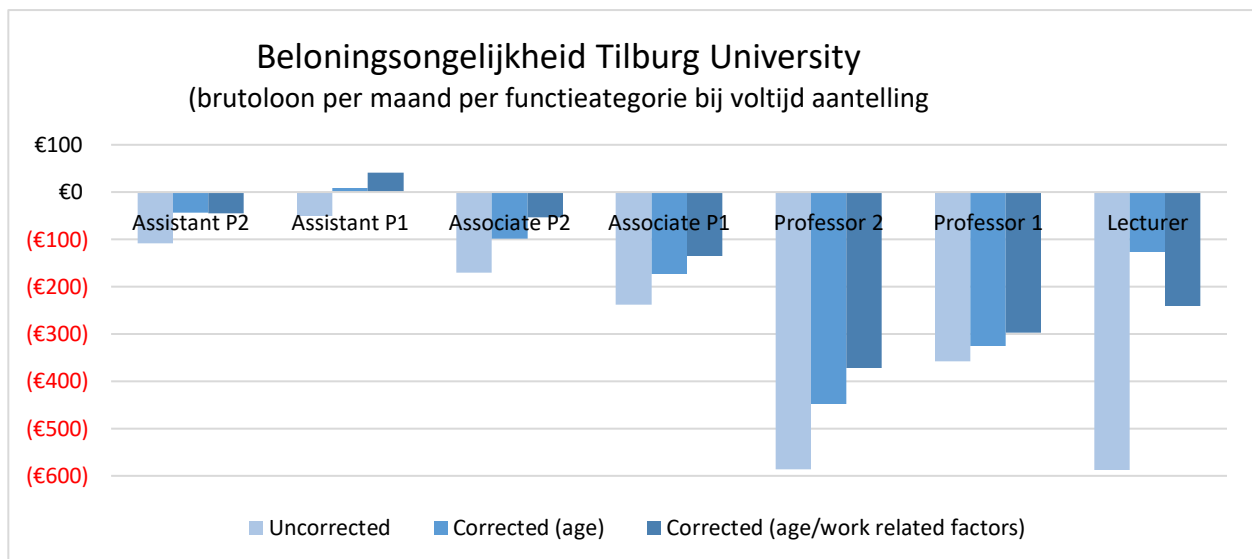
Deel 1: Rapportage beloningsverschil tussen mannen en vrouwen

De data betreft cijfers uit het Personeelsinformatiesysteem SAP, peilingsmoment **31 december 2015**, en het onderzoek-informatiesysteem Pure over de periode 2012-2015.

Vrouwelijke wetenschappers aan Tilburg University zijn relatief beter vertegenwoordigd in de functie van docent, onderzoeker en promovendus en mannen in de functie van hoogleraar.

Wanneer men naar de functies Universitair Docent (UD), Universitair Hoofddocent (UHD) en hoogleraar (HGL) kijkt naar functieniveau, valt op dat vrouwen ten opzichte van mannen minder goed vertegenwoordigd zijn in de hogere functieniveaus (Hoogleraren: HGL1 8%, HGL2 23,3%; Universitair Hoofddocent: UHD1 15,6% UHD2 38,8%; Universitair docent: UD1 40,4%, UD2 42,1%). Vrouwen zijn gemiddeld 5,9 jaar jonger dan mannen. Vrouwen en mannen werken gemiddeld evenveel uren (mannen 32 uur, vrouwen 32,1 uur).

Het gemiddelde sekseverschil in salarisinschaling van wetenschappers in het klassieke functiehuis, rekening houdend met de functie waarin zij werken (UD, UHD, HGL) en het verschil in leeftijd aan Tilburg University bedraagt €255 (uitgedrukt in brutoloon per maand, op basis van een fulltime aanstelling). Ook *binnen* de functies UD2; UHD2/1; HGL2/1 (zie onderstaande figuur) is een verschil in beloning te zien in het nadeel van vrouwen. Het grootst is het verschil in beloning bij hoogleraren (HGL2: €372 per maand; HGL1: €297 per maand, gecorrigeerd voor leeftijd, dienstverband, deeltijdfactor, functie jaren, en aantal publicaties) Alleen in de in de functie UD1 is het gecorrigeerde beloningsverschil €41 per maand in het voordeel van vrouwen.



Verder verdienen mannen binnen alle leeftijdscategorieën voor UD, UHD en HGL meer dan vrouwen. Ook onder docenten en onderzoekers verdienen vrouwen minder dan mannen (resp. 13,2 en 2,6%). Tenslotte hebben meer mannen dan vrouwen gratificaties of toelages ontvangen, en de uitgekeerde bedragen aan mannen zijn over het algemeen hoger. Het beloningsverschil is voor een deel te verklaren vanuit een verschil in het startsalaris van wetenschappers. Als rekening wordt gehouden met het verschil in startsalaris is het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen, gecorrigeerd voor leeftijd en werkgerelateerde variabelen €175. In hoeverre dit verschil in startsalaris te maken heeft met processen van (zelf-) selectie of (onbedoelde) discriminatie kan met de data uit het personeelsbestand niet worden vastgesteld.

Samengevat: De data laten zien dat er een onverklaard beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bestaat tussen de wetenschappers aan Tilburg University – een beloningsverschil dat niet te verklaren is door verschil in leeftijd, door ervaring, door omvang en type contract, of door productiviteit in termen van publicaties, en dat het beloningsverschil binnen vrijwel alle functies te zien is.

Deel 2: Casuïstiek rapportage over het huidige proces van inschaling

Om de beloningsmaatstaven die gebruikt worden voor het nemen van beloningsbeslissingen in kaart te brengen zijn een alle betrokkenen bij nieuwe salarisvaststellingen en salarisverhogingen (medewerker, beloningsbeslisser en HR personeel) uit 2014 en 2015 door middel van een digitale vragenlijst gevraagd te reflecteren op de doorslaggevendende factoren in die beslissingen. Ofschoon wij terugkijken op twee kalenderjaren gaat het hierbij om een beperkt aantal casussen. De respons op de vragenlijst was niet volledig, waardoor conclusies met zekere voorzichtigheid betracht moeten worden.

Respondenten vinden het over het algemeen moeilijk criteria te noemen die de inschaling van het salaris bepalen. 'Ervaring' wordt spontaan het vaakst genoemd. 'Eerder salaris' wordt door HR adviseurs, mannen en leidinggevenden van mannen spontaan genoemd, niet door vrouwen en leidinggevenden van vrouwen.

Wanneer respondenten het belang van criteria bij de inschaling op een checklist inschatten geven medewerkers, HR adviseurs en leidinggevenden aan dat 'eerder salaris' en het 'UFO profiel' het meest leidend zijn. Er is geen eenduidig beeld te ontleden in welke overige criteria van de lijst van belang zijn en in hoeverre deze meewegen in de inschaling. Het valt op dat medewerkers, HR adviseurs en leidinggevenden regelmatig een andere inschatting maken van hoe belangrijk bepaalde criteria zijn voor het bepalen van het salaris.

Bij een aantal casussen konden de reacties van de medewerker zelf, diens leidinggevende en de HR adviseur vergeleken worden. Hier valt op dat medewerkers, leidinggevenden en HR adviseurs in de regel verschillen in hun perceptie van het salaris en trede welke in eerste instantie is geboden en welke uiteindelijk is overeengekomen. Ook constateren we dat medewerkers, leidinggevenden en HR adviseurs in de regel verschillen in de criteria die zij aangeven welke meespeelden in het vaststellen van de inschaling van het salaris.

Samenvattend constateren we (1) een *gebrek aan kenbaarheid en transparantie* van de maatstaven, (2) een *gebrek aan eenduidigheid bij de toepassing van de maatstaven* en (3) een *gebrek aan consistentie tussen de verschillende actoren* (medewerker, leidinggevende en HR adviseur).

Deel 3: Interviewstudie rond het inschalingsproces per faculteit

Om de huidige beloningssystemen en - praktijken van diensten en Schools in kaart te brengen, zijn semigestructureerde interviews gehouden met decanen, directeuren en HR adviseurs medio 2016. Per faculteit is in kaart gebracht hoe beloningen tot stand komen.

Ondanks dat iedere faculteit gebruik maakt van het Universitair Functie Ordening (UFO) systeem en de daarbij behorende schalen en treden, zijn er tussen de faculteiten grote verschillen in hoe uiteindelijk beslissingen rond inschaling van medewerkers tot stand komen. Dat wil zeggen, in welke schaal en trede een persoon bij een nieuw dienstverband of een bevordering terecht komt en wie er betrokken en eindverantwoordelijke is bij de inschaling (HR adviseur, departementsvoorzitter, directeur, decaan).

In de regel verwijzen betrokkenen allereerst naar het UFO functiehuis, maar in de toepassing daarvan blijken processen en beslissingen niet systematisch, objectief en controleerbaar genomen te worden, waardoor er bij alle faculteiten veel ruimte voor ruis en onderhandeling gevonden wordt. Geen van de faculteiten rapporteert procedures voor verantwoording van proces en uitkomst van inschaling wat ruimte biedt voor (onbedoelde) bias in beslissingen.

De twee meest universeel voorkomende maatstaven (laatstverdiende salaris en ervaring) blijken ook direct gerelateerd te zijn aan ongelijkheidsproblematiek in de literatuur. De gebruikte maatstaven en processen verschillen verder sterk per faculteit.

Sommige geïnterviewden geven aan dat er 'strakke' regels zijn voor het vaststellen van startsalarissen en het toekennen van toelagen, maar geven ook aan dat er uitzonderingen worden gemaakt op die regels. Een belangrijke drijfveer voor het toekennen van een hoger loon is de krapte op de arbeidsmarkt en (internationale) concurrentie van andere universiteiten en instituten die bereid zijn meer geld bieden. Daarbij geven de geïnterviewden aan, dat het vaak meer om een 'gevoel' gaat dan dat er aantoonbaar andere kapers op de kust zijn.

De meeste geïnterviewden geven aan dat ze zich bewust zijn van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functies en de meeste faculteiten ondernemen dan ook stappen om hier een oplossing voor te vinden. Sommige geïnterviewden geven ook aan dat er behoefte is om meer gewicht te geven aan andere maatstaven dan wetenschappelijke output. Zo wordt genoemd dat 'teamspeler zijn' in het departement wel gewaardeerd wordt, maar nu niet terugkomt in de gebruikte processen.

Alle geïnterviewden geven aan dat er niet duidelijk gecommuniceerd wordt over de onderhandelingsruimte. Meerdere faculteiten geven aan dat er geen onderhandelingsruimte is, terwijl die in de praktijk wel blijkt te bestaan bij diezelfde faculteiten.

Samenvattend wordt duidelijk uit de interviews met de decanen, directeuren en HR adviseurs van de faculteiten dat er grote verschillen zijn tussen faculteiten in (1) wie er bij het inschalingsproces betrokken zijn, (2) wie er eindverantwoordelijk is voor beloningsbeslissingen, (3) wat de gehanteerde criteria zijn en hoe deze worden toegepast, en (4) de ruimte voor onderhandeling. Voor alle faculteiten geldt dat er niet of nauwelijks gemonitord wordt of er beloningsverschillen zijn.

Deel 4: Literatuurstudie

De literatuurstudie richtte zich op verklaringen in de literatuur over (a) de mechanismen waarop beloningen tot stand komen en hoe ongelijkheid kan ontstaan, en (b) mogelijke interventies welke ongelijke beloning kunnen voorkomen en repareren.

Factoren die beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen veroorzaken

De literatuur rond beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen categoriseert de factoren die aan ongelijkheid ten grondslag liggen als bias ten gevolge van stereotypen, rolmodeffecten en onderhandelingseffecten. Bias als gevolg van stereotypen speelt een rol wanneer geformaliseerde prestatie standaarden gebruikt worden voor beloningsbeslissingen en impliciete vooroordelen ervoor zorgen dat vrouwen als minder kundig beoordeeld worden dan mannen met gelijke ervaring en

prestaties. Rolmodeleffecten beschrijven de gevolgen van een gebrek aan vrouwelijke representatie in de top van organisaties en in beloningsbeslissersrollen. Ten slotte beschrijven onderhandelingsgeffecten de achterliggende mechanismen die maken dat vrouwen slechtere uitkomsten hebben als uitkomst van beloningsonderhandelingen in vergelijking tot mannen.

De introductie van meritocratische structuren waarin beloning bepaald wordt aan de hand van objectieve beloningsmaatstaven waar werknemers op beoordeeld worden, is grotendeels bedoeld om vooroordelen buiten spel te zetten. Paradoxaal genoeg laat onderzoek zien dat geformaliseerde systemen op zichzelf geen bescherming bieden, en dat in sommige gevallen de ongelijkheid zelfs toeneemt bij de introductie van deze systemen. Dit komt enerzijds doordat een geformaliseerde structuur zonder controle en openheid er juist voor zorgt dat beloningsbeslissingen niet in twijfel getrokken worden. Niet door de medewerkers, maar vooral niet door de beslissers. Omdat er structuren aanwezig zijn die bedoeld zijn om ongelijkheid aan te pakken, worden beslissers niet uitgedaagd hun eigen assumpties te evalueren, waardoor vooroordelen juist een rol kunnen gaan spelen.

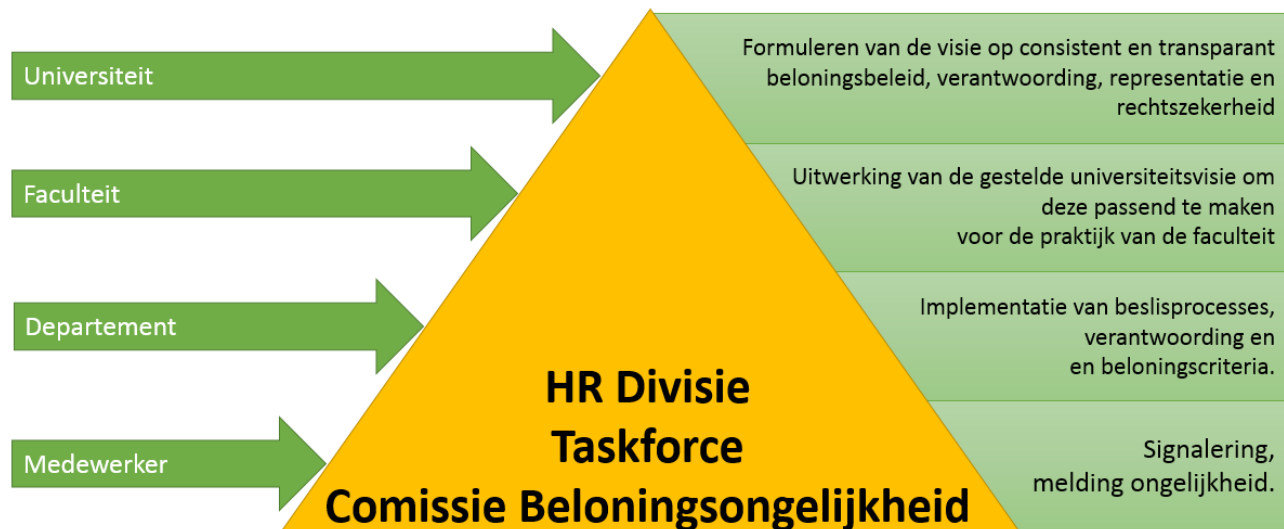
Factoren die ongelijkheid kunnen terugdringen: Mogelijke interventies

De literatuur stelt vervolgens dat beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen kan worden teruggedrongen door in de beloningssystematiek verantwoording, transparantie, consistentie, representatie en rechtszekerheid te waarborgen. Verantwoording houdt in dat duidelijk is wie verantwoordelijkheid draagt voor beloningsverschillen en dat met vaste regelmaat verantwoording afgelegd wordt in de organisatie. Transparantie wil zeggen dat voor iedereen duidelijk is hoe beloningsbeslissingen tot stand komen, welke maatstaven er zijn en hoe deze maatstaven toegepast worden. Consistentie houdt in dat de processen rond beloningsbeslissingen en verantwoording organisatie breed uitgevoerd worden, met minimale ruimte voor uitzonderingen. Representatie, d.w.z. meer vrouwen in beslis- en hogere functies, kan de positieve effecten van verantwoording, transparantie en consistentie versterken. Rechtszekerheid houdt in dat het voor individuen mogelijk is om geconstateerde ongelijkheid danwel intern danwel bij de rechter aan te kaarten.

Deel 5: Aanbevelingen

Zowel vanuit het College van Bestuur, het Management van de Schools als ook vanuit de medezeggenschapsraad van Tilburg University bestaat een gedeelde wens de overklaarde beloningsverschillen terug te dringen. Uit dit rapport zijn een aantal aanbevelingen voor beleid af te leiden. Wij maken hierin een onderscheid tussen (i) 'quick wins', relatief eenvoudig uit te voeren verbeteringen in de huidige beloningssystematiek wat betreft consistente toepassing van maatstaven en transparantie hierover naar kandidaten en beloningsbeslissers, (ii) 'midterm repairs', waarbij daar waar in een functie grote beloningsverschillen in een faculteit zijn deze dossiers door een onafhankelijke commissie naast elkaar gelegd worden en ongeoorloofde verschillen aangepast worden, en (iii) een 'long term' duurzame herziening van beloningssystematiek waarin proces- en uitkomstverantwoording, transparantie en consistentie gewaarborgd wordt. Hierbij is het van groot belang dat ook zorg gedragen wordt voor een goede representatie (o.a. in m/v) en een meldpunt voor signalering van mogelijk beloningsongelijkheid.

Uit de bevindingen van deel 2 en 3 van dit rapport wordt verder duidelijk dat beslissingen en beslisprocessen tussen faculteiten sterk uiteenlopen. Deels kan dit verklaard worden door het specifieke werkveld van de faculteit, maar deels ook niet. Het is daarom wenselijk om getrapte werkstructuur te ontwikkelen voor de duurzame herziening van de beloningssystematiek (zie Figuur).



Verantwoording

Wanneer er consistent wordt vastgesteld wie verantwoordelijk is voor beloningsbeslissingen voor elke functie en daarvoor een vast proces is vastgesteld, kan daar ook verantwoording over afgelegd worden. Deze verantwoording maakt dat beslissers zich bewust zijn van de manier waarop zij beslissingen nemen en wat de gevolgen van hun beslissingen zijn. Dit kan bijvoorbeeld door jaarlijks te rapporteren over genomen beslissingen en eventuele beloningsongelijkheid op de verschillende organisatieniveaus.

- Universiteit brede inzet van beloningsmaatstaven voor beloningsbeslissingen
- Eenduidige beslisprocedures voor beloningsbeslissingen, zonder ruimte voor uitzonderingen
- Jaarlijkse rapportage over de genomen beloningsbeslissingen en de beloningsongelijkheid per faculteit en departement (waar mogelijk)
- Duidelijk aangewezen beloningsbeslissers die aan deze rapportage meewerken

Transparantie

Wanneer er duidelijke beslisprocedures zijn, kan hierover naar medewerkers en kandidaat medewerkers gecommuniceerd worden. Voortbouwend op een consistent systeem waar ook om verantwoording wordt gevraagd, kan er een cultuur van openheid rondom beloning en beloningsbeslissingen ontstaan. Dit brengt de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen verder terug.

- Eenduidige communicatie naar medewerkers en toekomstig medewerkers
- Een cultuur van openheid rondom beloning bewerkstellingen, zodat medewerkers beter zicht hebben op de totstandkoming van beloningen
- Een correctie van te laag ingeschaalde beloning

Representatie

Door vrouwen expliciet meer te betrekken bij het beloningsbeslisproces, in het ontwerpen van een consistent proces alsmede in de rol van beloningsbeslissers, wordt het perspectief van vrouwen beter vertegenwoordigd in die processen. Dit vergroot de kans op het gebruik van neutrale maatstaven in de vaststelling van beloning en de kans op het consistent toepassen van de gestelde processen.

- Actief betrekken van vrouwen bij het vaststellen van de procedures en maatstaven voor beloningsbeslissingen
- Actief betrekken van vrouwen in het nemen van beloningsbeslissingen

Rechtszekerheid

Door medewerkers inzicht te bieden in de processen en beloningen (transparantie) en duidelijk te stellen wie verantwoordelijkheid draagt voor beloningsongelijkheid (verantwoording) kan duidelijk worden dat de huidige inschaling van een medewerker niet correct is en tot verboden onderscheid leidt. Het is onze aanbeveling een meldpunt in te stellen met de autoriteit om dergelijke beslissingen te onderzoeken en eventueel terug te draaien.

- Instelling van bijvoorbeeld een toetsingscommissie voor mogelijk ongeoorloofde beloningsverschillen

Inleiding

Voor u ligt een rapportage over de beloningsongelijkheid binnen Tilburg University. Het onderzoek dat hiervoor is uitgevoerd heeft plaatsgevonden tussen 2015 en 2018. Het onderzoek bestaat uit een kwantitatieve analyse van beloningsdata van december 2015, een onderzoek naar de wijze waarop beloningsbeslissingen genomen zijn bij nieuwe aanstellingen en bevorderingen in 2014 en 2015, een interviewstudie met decanen, directueren en HR adviseurs over de processen waarmee die beslissingen genomen worden bij verschillende faculteiten in 2016, en een literatuurstudie. Daarop gebaseerd doen we aanbevelingen om de beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen aan te pakken.

Dit rapport is een kans voor Tilburg University om invulling te geven aan haar motto: Understanding and advancing society. Het rapport komt namelijk op een moment dat er in de (Europese) maatschappij veel aandacht is voor de gelijke behandeling van vrouwen op het werk. Met Britse wetgeving die organisaties dwingt hun beloningsresultaten openbaar te maken en Scandinavische wetgeving die beloningsongelijkheid onwettig maakt, lijken we in een stroomversnelling te komen. Daarom is het zo waardevol dat dit onderzoek bij Tilburg University al in 2015 begonnen is en nu de mogelijkheid biedt om een voorbeeldfunctie te vervullen in Nederland.

Doel onderzoek

Ondanks wetgeving, functie-ordeningssystemen en maatregelen om ongelijke beloning van mannen en vrouwen tegen te gaan blijft het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen aanzienlijk. In Nederland ligt de loonkloof al decennia rond de 20% en verandert nauwelijks (College voor de Rechten van de Mens, 2014). Ook binnen Tilburg University is er sprake van beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. Uit het onderzoek van Van Engen, Bleijenbergh, en Paauwe (2008) onder wetenschappelijke medewerkers bleek dat vrouwen aan onze universiteit per maand 475 euro per maand minder verdienen (gecorrigeerd voor leeftijd, dienstverband, deeltijdfactor, functiejaren, en aantal publicaties – niet gecorrigeerd voor functie). Ook meer recente analyses van het personeelsbestand van Tilburg University (Factsheets Gender Policy) laten zien dat het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen niet lijkt afgenomen. Tilburg University heeft zich gecommitteerd om deze salarisongelijkheid te verminderen (Strategisch Plan 2014-2017).

Om dit probleem op een gedegen manier aan te pakken, is het van belang om (1) in kaart te brengen hoe beloningen tot stand komen en welke factoren in werving, selectie en bevordering beloningsverschillen in de hand werken, (2) te inventariseren welke instrumenten bestaan om salarisongelijkheid in de toekomst aan te pakken, om zo aangrijpingspunten voor interventies te destilleren.

Het doel van het onderzoek is in kaart te brengen hoe beloning en het toekennen van bonussen tot stand komt binnen Tilburg University en welke mechanismen ten grondslag liggen aan het ontstaan van beloningsverschillen. Dit onderzoek zal dienen als basis voor interventies van de universiteit op het gebied van salarisongelijkheid.

Opzet onderzoek

Het onderzoek kent de volgende delen:

1. Inventariseren per school en dienst hoe de beloningen er uit zien (bestaande factsheets aanvullen);
2. Casuïstiek van genomen beloningsbeslissingen;
3. Inventariseren hoe momenteel beloningen tot stand komen binnen schools en diensten;
4. Literatuurstudie;
5. Aanbevelingen.

Deel 1: Inventarisatie per school en dienst hoe de beloningen er uit zien

Door middel van een analyse van personeelsinformatiesystemen is in kaart gebracht hoe groot het verschil in salaris tussen mannen en vrouwen is, in hoeverre het verschil in salaris te verklaren valt vanuit verschil in leeftijd, dienstverband (tijdelijk/vast), deeltijdfactor (omvang functie) ervaring (functie jaren en dienstjaren), en de publicatiegeschiedenis (aantallen publicaties en promotiedatum) van medewerkers. Voorts is onderzocht hoe groot het beloningsverschil is binnen verschillende type functies en verschillende functieniveaus. Tot slot is onderzocht in hoeverre er in de toekenning van gratificaties een verschil tussen mannen en vrouwen is.

Deel 2: Casuïstiek van genomen beloningsbeslissingen

Het casuïstiek onderzoek betreft een onderzoek naar welke criteria een rol spelen bij het vaststellen van het salaris van het wetenschappelijke personeel bij Tilburg University. Hiertoe zijn wetenschappers, betrokken leidinggevenden (afdelingshoofd, decaan, of directeur) en HR adviseurs gevraagd om per casus aan te geven welke criteria een rol hebben gespeeld bij de inschaling. Het doel was om inzicht te krijgen in de beloningsmaatstaven die binnen de eigen organisatie doorgaans gehanteerd worden en welke weging aan die beloningsmaatstaven is gegeven. Tevens is onderzocht in hoeverre de criteria zoals de verschillende betrokkenen bij de inschaling: de medewerker zelf, de betrokken leidinggevende en de betrokken HR adviseur overeenkomen.

Deel 3: Inventarisatie vaststelling huidige beloningen binnen schools en diensten

Voor de inventarisatie van de huidige beloningssystemen en - praktijken van diensten en schools zijn semigestructureerde interviews gehouden worden met decanen, directeuren en HR adviseurs. Per faculteit is in kaart gebracht hoe beloningen tot stand komen. In de interviews met decanen, directeuren en HR adviseurs van alle faculteiten die in functie waren in 2016 kwamen de processen van werving, selectie, inschaling, bevordering, en de wijze waarop gratificaties tot stand komen aan bod. We beschrijven de wijze waarop in de verschillende faculteiten besloten wordt welke schaal en trede bij nieuwe aanstellingen en beloningen worden vastgesteld, wie daarbij betrokken zijn, en in hoeverre er ruimte is voor onderhandeling. Gekeken is onder andere naar de formele en informele wijze waarop beloningen tot stand komen, de wijze waarop criteria tot stand komen en worden getoetst, en de rol van de verschillende actoren in het tot stand komen van beloning en evaluatie.

Deel 4: Literatuurstudie

Deel 4 doet verslag van een literatuuronderzoek naar (a) de mechanismen waarop beloningen tot stand komen en ongelijkheid kan ontstaan, en (b) mogelijke interventies welke ongelijke beloning kunnen voorkomen en repareren. Naast een systematische review van wetenschappelijke literatuur is ook gebruik gemaakt van rapportages van het College voor de Rechten van de Mens, en databases gericht op gender gelijkheid (zoals eurostat, gelijkloon), en is input van experts gezocht. Het onderzoek geeft een overzicht van de belangrijkste theorieën en empirische onderzoeken rondom beloningsonderscheid en maatregelen om beloningsongelijkheid aan te pakken.

Deel 5: Conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek

Door inzicht in waar het beloningsverschil zit (deel 1 en deel 2), en door inzicht in processen van inschaling (deel 2 en 3) beter te beschouwen, kunnen we met de bestaande kennis uit de literatuur over beloningsverschillen (deel 4) in dit deel van het rapport tot gerichte aanbevelingen komen. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek van de verschillende delen zijn in dit deel in samenhang besproken en implicaties voor de praktijk gedistilleerd. In het hoofdstuk worden concrete aanbevelingen voor mogelijke typen beleidsmaatregelen aangedragen.

Deel 1: Rapportage Beloningsverschil M/V

In deel 1 van dit rapport doen we verslag van het onderzoek naar verschil in beloning (salaris en gratificaties) tussen mannen en vrouwen van het wetenschappelijke personeel van Tilburg University. We brengen in kaart hoe groot het verschil in salaris tussen mannen en vrouwen is, we analyseren in hoeverre het verschil in salaris te verklaren valt vanuit verschil in leeftijd, dienstverband (tijdelijk/vast), deeltijdfactor (omvang functie) ervaring (functie jaren en dienstjaren), en de publicatiegeschiedenis (aantallen publicaties en promotiedatum) van medewerkers. Vervolgens analyseren we hoe groot dit verschil is binnen verschillende type functies (Universitair Docent (UD); Universitair Hoofddocent (UHD); en hoogleraar (HGL); Docent; Onderzoeker) en verschillende functieniveaus (bijvoorbeeld UD2/UD1, docent 4/3/2/1). Tot slot beschrijven we of in de toekenning van gratificaties een verschil tussen mannen en vrouwen te zien is.

1.1 Verschil in Salaris

Methodologische Verantwoording

Procedure

De benodigde gegevens over het wetenschappelijke personeel zijn verkregen uit het personeelsinformatiesysteem SAP (salaris, functie en functieniveau, contracturen, dienstverband, functie jaren, dienstjaren, startsalaries), en het onderzoek-informatiesysteem Pure (wetenschappelijke publicaties, datum promotie). Gegevens uit deze databestanden zijn gekoppeld op basis van administratienummer (ANR). Na de koppeling en dataopschoning is de ANR verwijderd. De gegevens zijn vertrouwelijk behandeld en er is uiterste zorg besteed aan het waarborgen van de anonimiteit.

Salaris. In de analyses wordt gerekend met het bruto maandsalaris bij voltijds contract. De variabelen salarisschaal en salaristrede binnen een schaal zijn gebruikt om inzicht te krijgen in de verdeling van mannen en vrouwen over salarisschalen en treden.

Functie en functieniveau. In de analyses maken we een onderscheid tussen functies uit het 'klassieke functiehuis' van wetenschappers: Universitair Docent (UD), Universitair Hoofd Docent (UHD) en Hoogleraar (HGL) enerzijds, en docenten en onderzoekers anderzijds. Voor de UD, UHD en HGL wordt er onderscheid gemaakt tussen niveau 1 en niveau 2 functies, waarbij een medewerker in een niveau 1 functie in een hogere salarisschaal is ingedeeld. Voor docenten en onderzoekers wordt er onderscheid gemaakt in vier niveaus, waarbij een medewerker in niveau 1 in de hoogste salarisschaal is ingedeeld en een medewerker in niveau 4 in de laagste schaal.

Dienstverband. Dienstverband geeft weer of een persoon een contract heeft een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (tijdelijk contract) of onbepaalde tijd (vast contract).

Deeltijdfactor. De omvang van de functie is uitgedrukt in *full-time-equivalent* (FTE), welke varieert tussen 0,1 - 1,0 fte. In de meeste analyses rapporteren wij of het hebben van een deeltijdcontract in vergelijking met een voltijdcontract een effect heeft op het bruto salaris bij voltijdscontract. Wanneer het effect van parttime werken besproken wordt, betreft dit dus het effect wat parttime werken heeft op de hoogte van het salarisniveau uitgaande van een bruto voltijds salaris. Het daadwerkelijke loon ligt voor parttime werken lager. Daar waar de resultaten er aanleiding toe geven, bespreken we of de omvang van de deeltijdfactor (kleine of grote deeltijdcontracten) andere resultaten laten zien.

Ervaring. Voor werkervaring maken we gebruik van *functie jaren*, het aantal jaar dat een medewerker in de huidige functie werkt. Daarnaast hebben we ook gekeken naar *dienstjaren*. Omdat dienstjaren hoog correleert met leeftijd van een medewerker (en zij als voorspeller overlappen) is besloten om in de analyses functie jaren mee te nemen. Analyses zijn ook uitgevoerd met als variabele *'jaar van promotie'*. Omdat de resultaten niet anders waren dan voor functie jaren laten we dit verder

buiten beschouwing. Tot slot is ook gekeken in hoeverre het startsalaris van een medewerker samenhangt met het huidige salaris ($r = .94, p < .001$).

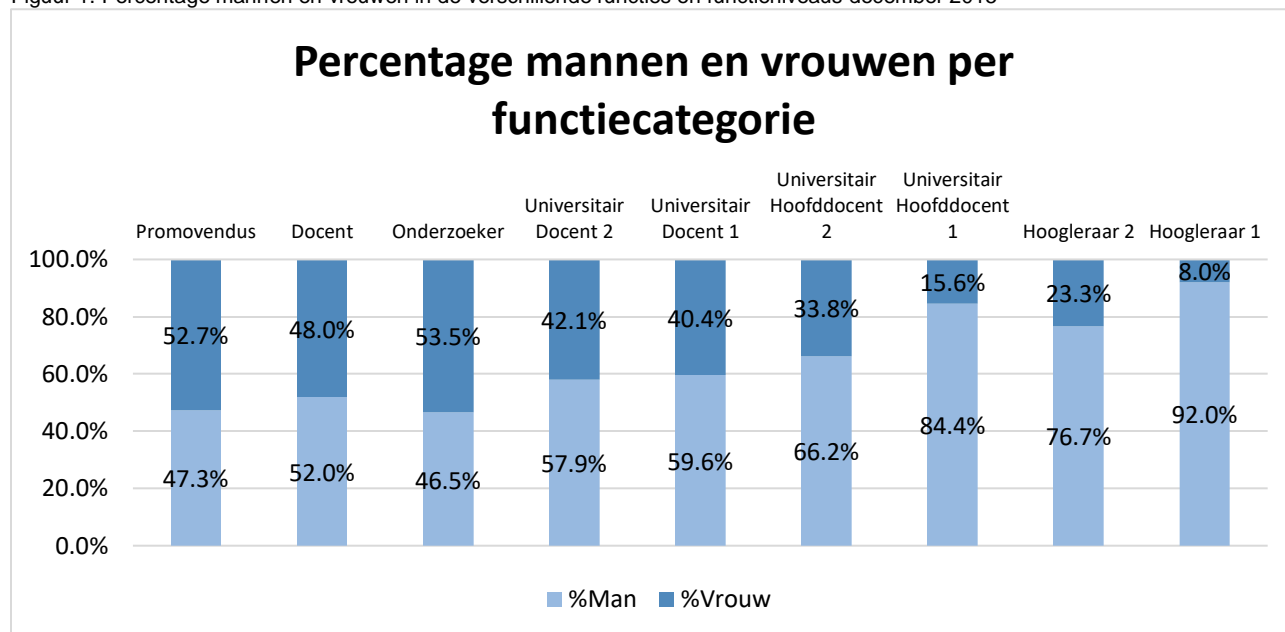
Publicatiegeschiedenis. In de analyses gebruiken we het *gemiddelde aantal publicaties per jaar in de periode 2012-2015* zoals deze in de PURE is geregistreerd. Dit betreffen peer-reviewed wetenschappelijke boeken, hoofdstukken en artikelen.

Populatie

In totaal bedraagt de populatie van dit onderzoek alle wetenschappelijke medewerkers die op 31 december 2015 bij Tilburg University (TiU) in dienst waren. Promovendi zijn in de analyses naar het beloningsverschil niet meegenomen omdat voor promovendi de salarissen niet variabel zijn (en hebben wij ook geen salarisverschil vastgesteld). Niet meegenomen zijn daarnaast ook de buitengewoon en bijzonder hoogleraren, en medewerkers welke geen salaris van TiU ontvangen maar wel in een wetenschappelijke functie aan de TiU werken (bijvoorbeeld NWO post-doc onderzoekers). Wanneer medewerkers meerdere aanstellingen hebben (bijvoorbeeld aan verschillende faculteiten) is gekozen voor de functie van de grootste omvang.

Figuur 1 geeft de percentages mannen en vrouwen over de verschillende functies van Tilburg University weer (In de Bijlage, Tabel 1a geeft de aantallen mannen en vrouwen per functie bij de verschillende faculteiten.)

Figuur 1. Percentage mannen en vrouwen in de verschillende functies en functieniveaus december 2015

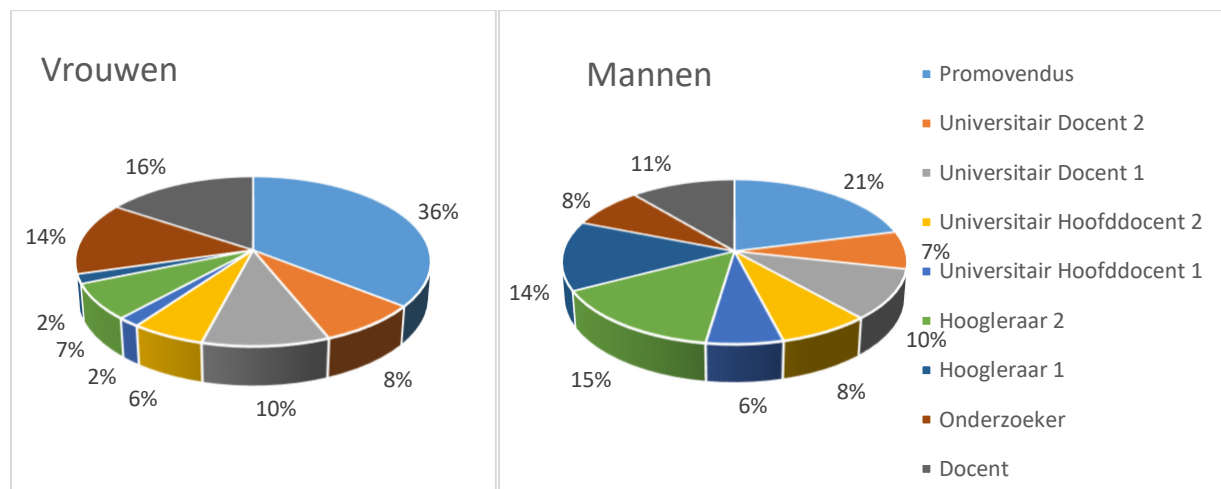


De data laten zien dat onder promovendi en onderzoekers vrouwen een kleine meerderheid vormen. In de overige functies zijn mannen in de meerderheid, waarbij er een duidelijk patroon is dat naarmate de functie hoger is er meer mannen in een functie zijn. Vooral opvallend is het verschil binnen functieniveau voor de hoge wetenschappelijke functies. 33,8% van de UHD2's is vrouw, maar dat percentage halveert wanneer we kijken naar UHD1 (15,6%). Van de HGL 2 is 23,3% vrouw, van HGL 1 is dat nog maar 8%. De aantallen docenten en onderzoekers zijn klein, maar ook hier zijn er meer mannen in de hoogste functie categorieën en meer vrouwen in de laagste functie categorieën.

Figuur 2 geeft de verdeling over functies binnen mannen en vrouwen weer. Van de mannelijke wetenschappers is 29% werkzaam als hoogleraar. Van de vrouwen is dat 9%. 14% van de mannen is

UHD, terwijl 8% van de vrouwen UHD is. Van de mannen is 17% UD, van de vrouwen is dat 18%. Vrouwen zijn relatief vaak promovendus (36%), docent (16%) en onderzoeker (14%). Bij mannen liggen deze percentages wat lager (promovendus 21%, docent 11%, en onderzoeker 8%).

Figuur 2. Verdeling functies binnen mannen en vrouwen (december 2015)



In Bijlage 1 hebben wij gegevens opgenomen over leeftijd (Tabel 1b), dienstjaren, functiejaren en jaren sinds promotie (Tabel 1c), deeltijdfactor (Tabel 1d) en dienstverband (Tabel 1e) van het wetenschappelijk personeel in de verschillende functies (promovendi uitgezonderd). Gemiddeld zijn mannen ouder dan vrouwen (resp. 48,9 en 43,0 jaar), hebben zij meer dienstjaren (resp. 10,4 en 8,8 jaar) en meer functiejaren (resp. 5,9 versus 3,9 jaar). Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in de leeftijdscategorie tot 30 jaar (64,5%), daarna zijn er in alle leeftijdscategorieën meer mannen (van 51,4% in de categorie 30-40 jaar tot 87,1% in de categorie 60 jaar en ouder). Mannen en vrouwen werken gemiddeld evenveel uren (mannen 32 uur, vrouwen 32,1 uur). Grofweg een derde van de mannen en vrouwen heeft een kleinere deeltijdfunctie (resp. 34% en 32,4%), grote deeltijdbanen komen vaker voor bij vrouwen dan bij mannen (resp. 18,8% versus 9,4%), en ruim de helft van de mannen en de helft van de vrouwen hebben een voltijdsaanstelling (mannen 64,2%, vrouwen 50%). De kleine deeltijdfuncties zijn vooral te vinden bij de docent, onderzoeker en hoogleraar functies, bij beide seksen. Mannen hebben vaker een vaste aanstelling (72,6%) dan vrouwen (53,2%), maar dit verschil zit vooral in de categorieën docent, onderzoeker en UD2. Vanaf UD1 hebben de meeste mannen en vrouwen een vaste aanstelling (meer dan 90% heeft een vaste aanstelling, met als uitzondering HGL2 waar van de mannen 84,3% en van de vrouwen 76,9% een vaste aanstelling heeft). Tot slot hebben we bekeken hoeveel publicaties mannen en vrouwen hebben in de verschillende functies (Tabel 1f). Gemiddeld over alle functies hebben mannen 2,3 publicaties per jaar, vrouwen 2,1 publicaties. Gemiddeld hebben vrouwen in de functie docent, onderzoeker, en UHD2 wat meer publicaties dan mannen, in alle andere functies hebben mannen gemiddeld wat meer publicaties, maar de verschillen zijn klein.

Analyses

Om te onderzoeken in hoeverre mannen en vrouwen verschillen in het bruto voltijd maandsalaris dat zij verdienen rapporteren wij allereerst het beloningsverschil rekening houdend met de functies waar medewerkers in werken. Vervolgens beschrijven wij de relatie van leeftijd en de werkgerelateerde variabelen aanstelling (tijdelijk/vast), aanstellingomvang, aantal jaar in functies en gemiddeld aantal publicaties per jaar in periode 2012-2015. Daarnaast hebben we daar waar er

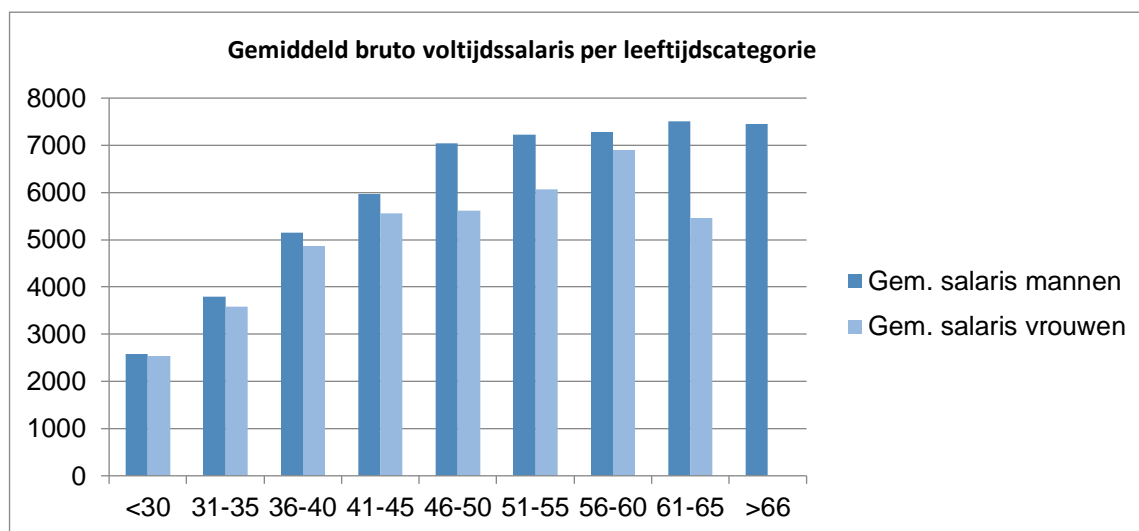
aanleiding toe is multiple regressies uitgevoerd voor mannen en vrouwen apart om zo te onderzoeken of de werk-gerelateerde variabelen een andere invloed hebben op het salaris voor mannen dan voor vrouwen. Omdat de loonschalen voor medewerkers in het klassieke functiehuis (Universitair Docent (UD), Universitair Hoofd Docent (UHD) en Hoogleraar (HGL)) afwijken van die van docenten en onderzoekers bespreken we deze na elkaar¹. Omdat de analyses hier uitgevoerd worden over een populatie en niet een steekproef uit een populatie bespreken we de bevindingen in euro's bruto maandsalaris (B)².

Salarisverschil Klassieke Functiehuis (UD, UHD, HGL)

Salaris, functie en leeftijd

Vrouwen verdienen gemiddeld over alle functies heen een bruto voltijds maandsalaris van €5328 terwijl mannen gemiddeld €6509 verdienen (ruim 18% verschil). Dit ligt voor een groot deel in de hierboven beschreven verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende functies. Het salarisverschil, gecorrigeerd voor functie (UD, UHD, HGL) bedraagt €403. Leeftijd blijkt een belangrijke verklarende factor te zijn in het salarisverschil. Toch is het salarisverschil wanneer we corrigeren voor leeftijd en functie nog altijd €255 per maand. Figuur 3 laat zien dat mannen binnen alle verschillende leeftijdscategorieën meer verdienen dan vrouwen.

Figuur 3. Gemiddeld bruto maandsalaris (voltijd) voor mannelijke en vrouwelijk wetenschappelijk personeel in het klassieke functiehuis (in personen) per leeftijdscategorie



Dit verschil is het kleinst bij jonge wetenschappers (<30 jaar) en loopt op totdat de wetenschappers de categorie van 46-50 bereiken, dan is het verschil in bruto voltijds salaris €1413. Daarna neemt het verschil in salaris wat af. Het grootste salarisverschil is bij wetenschappers in de leeftijd van 61-65 jaar, namelijk €2050. Vervangen we leeftijdscategorie door functiejaren of dienstjaren of jaren sinds promotie dan ziet de figuur er vrijwel identiek uit (zie Bijlage 2, Figuur 1a en 1b).

¹ Zie Bijlage 1, tabel 1g voor een weergave van de belangrijkste regressieanalyses.

² Omdat het hier geen steekproef maar een volledige populatie betreft is het salarisverschil wat hier gerapporteerd is het feitelijke salarisverschil.

Factoren in de aanstelling

In een volgende stap in de analyse hebben we bestudeerd in hoeverre dienstverband (tijdelijk/vast), deeltijdfactor (omvang functie), ervaring (functie jaren), en de publicatiegeschiedenis (gemiddelde aantal publicaties 2012-2015) voorspellers van salaris zijn.

Mensen met een tijdelijke aanstelling verdienen gemiddeld €582 minder dan mensen met een vaste aanstelling (gecorrigeerd voor sekse, leeftijd, deeltijdfactor, functie jaren, gemiddeld aantal publicaties). Dit geldt sterker voor mannen dan voor vrouwen (vrouwen met een vaste aanstelling verdienen €351 euro meer, mannen met een vaste aanstelling €726).

Ook het werken in deeltijd heeft een dempend effect op de hoogte van het salaris (gemiddeld €126). Bij een nadere analyse van het effect van deeltijd is te zien dat mensen met een kleine aanstelling (0-20 uur) relatief meer verdienen (gemiddeld €416 meer; mannen: €520; vrouwen: €120; gecorrigeerd voor leeftijd, dienstverband, functie jaren en gemiddeld aantal publicaties) dan mensen met een voltijdsaanstelling. Het grootste effect op het inkomen is echter het werken in grote deeltijdfuncties (0.6-0.8 fte). Mensen in grote deeltijdfuncties in vergelijking tot mensen met een voltijdsaanstelling verdienen gemiddeld het minst (gemiddeld €765 minder; mannen: €677 euro; vrouwen: €899 euro).

Naarmate medewerkers meer publicaties hebben, verdienen zij ook meer (gecorrigeerd voor leeftijd, functie jaren, parttime factor, vast/tijdelijk, per publicatie verdienen mannen gemiddeld €47 euro en vrouwen €74 meer).

In een kleinere dataset waarin we de gegevens van de P-enquête combineerden met de salarisgegevens (N = 240), hebben we bestudeerd of thuiswonende kinderen en/of andere thuiswonende naasten een effect heeft op het salaris van mannen en vrouwen. Dit bleek niet het geval te zijn.

In een volgende stap hebben we onderzocht hoe groot het beloningsverschil *binnen* functies is. Tabel 3 laat zien dat er ook binnen functies verschil in salaris is tussen mannen en vrouwen. Opgemerkt dient te worden dat het bij sommige functies kleine aantallen betreft en individuele gevallen een disproportioneel effect kunnen hebben op het gemiddelde verschil. Er is één functie waar vrouwen, na correctie van leeftijd en werk gerelateerde variabelen, iets meer verdienen dan mannen, namelijk in de functie UD1 (€41). Het salarisverschil ten nadele van vrouwen is het grootst in de drie hoogste functies van het klassieke functiehuis. Het sekseverschil voor UHD1 is €135 EURO, voor HGL2 €372 en voor HGL1 €297 in het nadeel van vrouwen.

Tabel 3. Salarisverschillen tussen mannen en vrouwen per functie.

Functie	Mannen	Vrouwen	Ongecorrigeerd	Gecorrigeerd (leeftijd)	Gecorrigeerd (leeftijd/werk gerelateerde factoren)	Gecorrigeerd (leeftijd/werk gerelateerde factoren/startsalaris)
UD2	44	32	-€109	-€43	-€45	-70,77
UD1	59	40	-€51	€9	€41	20,26
UHD2	45	23	-€170	-€99	-€54	-57,55
UHD1	38	7	-€238	-€173	-€135	-124,48
HGL2	89	27	-€586	-€448*	-€372*	-219,36
HGL1	81	7	-€358	-€326	-€297	-376,06

Tot slot hebben we gekeken naar in hoeverre het huidige salaris van wetenschappers in het klassieke functiehuis samenhangt met hun startsalaris. Het startsalaris en het huidige salaris hangen uiteraard sterk samen ($r = .94, p < .001$). Wanneer we de analyses van het gecorrigeerde beloningsverschil startsalaris als variabele meenemen, is het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen in het klassieke functiehuis nog altijd €175 in het nadeel van vrouwen. Ook binnen de functies blijft het beloningsverschil bestaan (zie laatste kolom Tabel 3).

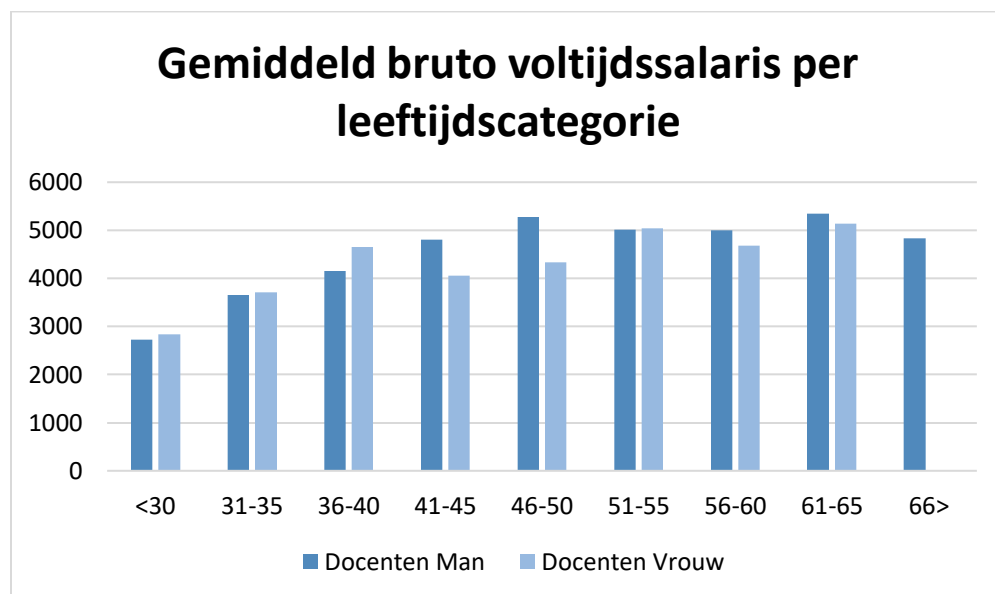
Salarisverschil Docenten en Onderzoekers

Docenten

Vrouwelijke docenten verdienen – uitgaande van voltijd salaris – gemiddeld €587 bruto minder per maand dan mannelijke docenten (13,2%). Dit sekseverschil in salarisindeling neemt af tot gemiddeld €126 als gecontroleerd wordt voor leeftijd (zie Bijlage 1, Tabel 1h).

Figuur 4 zien dat ook binnen de verschillende leeftijdscategorieën een salarisverschil bestaat. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat de aantallen in de hogere leeftijdscategorieën heel klein zijn. Tot de leeftijd van 40 jaar verdienen vrouwelijke docenten meer dan hun mannelijke collega's, daarna draait het om en verdienen mannen meer. In de leeftijdscategorie 51-55 is het salaris vrijwel gelijk. Het grootste verschil zit in de leeftijdscategorie 46-50, hier verdienen mannen €941 meer per maand.

Figuur 4. Gemiddeld bruto maandsalaris (voltijd) voor mannelijke en vrouwelijke onderzoekers (in personen) per leeftijdscategorie



Noot: Ongecorrigeerd salarisverschil

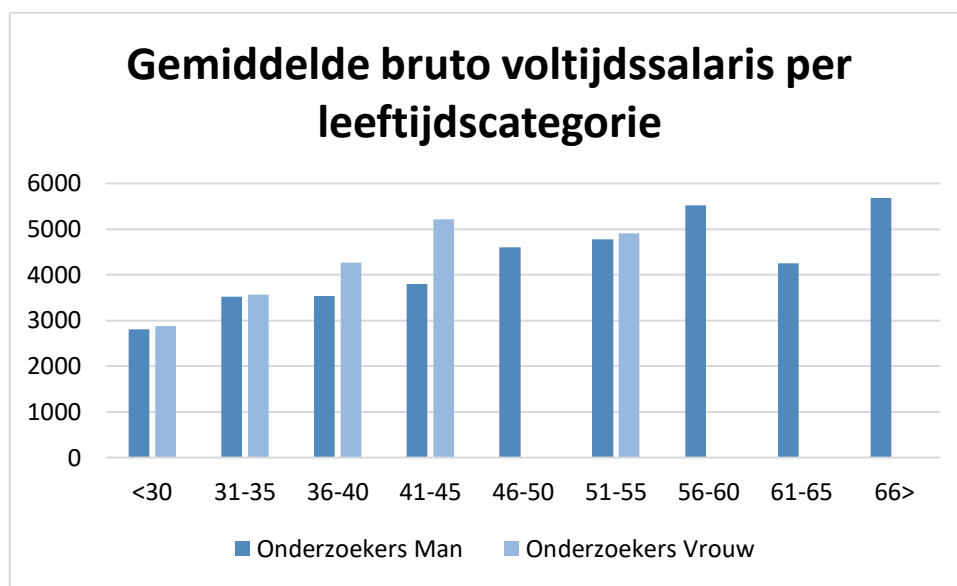
Docenten met een contract voor onbepaalde tijd verdienen meer dan docenten met een tijdelijk contract (€770; mannen: €491; vrouwen: €871, gecontroleerd voor sekse, leeftijd, deeltijdfactor, functie jaren en publicaties). Het werken in deeltijd heeft een remmend effect op de hoogte van het salaris (€106), maar dit effect treedt vooral op voor vrouwen (vrouwen in deeltijd verdienen €195 minder en mannen €12 minder dan vrouwen en mannen met voltijd contract). Functie jaren hebben nauwelijks invloed. Mannelijke docenten verdienen verder meer naarmate ze meer publicaties hebben geschreven in de periode 2012 – 2015 (€264), dit geldt nauwelijks voor vrouwen (€29).

Tot slot hebben we gekeken naar in hoeverre het huidige salaris van docenten samenhangt met hun startsalaris. Het startsalaris en het huidige salaris hangen sterk samen ($r = .87$, $p < .001$). Wanneer we de analyses van het onverklaarde beloningsverschil startsalaris als variabele meenemen, verdwijnt voor het grootste deel het beloningsverschil (€28 verschil resteert) tussen mannen en vrouwen. Het verschil in beloning zit dus eerst en vooral in het startsalaris.

Onderzoekers

Het is belangrijk om vooraf op te merken dat de aantallen (zeer) klein zijn. Vrouwelijke onderzoekers – uitgaande van voltijd salaris– verdienen gemiddeld €98 bruto minder per maand dan mannelijke onderzoekers (2,6%) (zie Bijlage 1, Tabel 1i). Wanneer we leeftijd als voorspeller van salaris toevoegen draait het salarisverschil om, vrouwen verdienen dan gemiddeld €294 meer dan mannen. Dit is te verklaren omdat er geen vrouwen in de leeftijdscategorie 46-50 en de leeftijdscategorieën van 56 jaar en ouder zijn: Figuur 5 laat zien dat vrouwelijke onderzoekers binnen alle leeftijdscategorieën meer verdienen dan mannen.

Figuur 5. Gemiddeld bruto maandsalaris (voltijd) voor mannelijke en vrouwelijke onderzoekers (in personen) per leeftijdscategorie



Noot: Ongecorrigeerd salarisverschil

Onderzoekers met een contract voor onbepaalde tijd verdienen meer dan onderzoekers met een tijdelijk contract (€708). Het hebben van een voltijd of deeltijd contract en het aantal functie jaren hebben nauwelijks invloed op de hoogte van het salaris van onderzoekers. Onderzoekers verdienen meer naar mate ze meer publicaties hebben geschreven in de periode 2012 – 2015 (€91), maar dit geldt alleen voor vrouwen (€115, mannen €5).

Tot slot hebben we gekeken naar in hoeverre het huidige salaris van onderzoekers samenhangt met hun startsalaris. Het startsalaris en het huidige salaris hangen sterk samen ($r = .87$, $p < .001$). Wanneer we de analyses van het gecorrigeerde beloningsverschil startsalaris als variabele meenemen, verdwijnt voor het grootste deel het beloningsverschil (mannen verdienen €16 meer) tussen mannen en vrouwen. Het verschil in beloning zit dus eerst en vooral in het startsalaris.

Toekenning van Toelages en Gratificaties

In 2014 is onderzocht in hoeverre er een verschil is in toegekende gratificaties en toelagen aan mannelijke en vrouwelijke medewerkers van Tilburg University. Wij vatten hier de rapportage daarvan samen.

In de CAO staan de volgende toelages en gratificaties benoemd: Functioneringstoelage (artikel 3.13); Arbeidsmarkttoelage (artikel 3.14); Waarnemingstoelage (artikel 3.15); Toelage op andere gronden (artikel 3.16); en Gratificatie arbeidsprestaties (artikel 3.20). Daarnaast geeft de universiteit zelf ook toelages en gratificaties, bijvoorbeeld voor het Uitvoeren van bedrijfshulpverlening (BHV) en Ambtsjubilea (ook in de CAO opgenomen). Deze laatste vergoedingen worden uitgekeerd op basis van duidelijke criteria en ook de hoogte van dit type vergoedingen lijkt vast te liggen. Op dit moment hebben we geen aanleiding om dit type toelages nader te onderzoeken. Interessant zijn de toelages en gratificaties waarbij de direct leidinggevende en/of decaan deze toekent, bijvoorbeeld naar aanleiding het van functioneren of naar aanleiding van bijzondere omstandigheden. De eerdergenoemde toelages en gratificatie uit de CAO komen hiervoor in aanmerking.

Allereerst kan opgemerkt worden dat er over het algemeen weinig gratificaties worden gegeven. Uitspraken over verschil in toelages en gratificaties zijn daarmee op kleine aantallen gebaseerd. We beschrijven daarom welke gemiddelde bedragen zijn toegekend en geven daarbij aan hoeveel personen dit betreft.

De *functioneringstoelage* wordt bepaald op basis van het oordeel van de werkgever, indien hij of zij vindt dat er sprake is van zeer goede of uitstekende vervulling van de functie, dan krijgt de werknemer een toelage voor de duur van een jaar. In 2014 hebben mannelijke medewerkers van de universiteit gemiddeld 1.632,65 euro (n=31) gekregen aan functioneringstoelages en vrouwen gemiddeld 209,67 euro (n=7). Meer dan vier keer zoveel mannen als vrouwen ontvingen deze functioneringstoelage. Het verschil in de hoogte van het bedrag is aanzienlijk.

Een medewerker kan een *arbeidsmarkttoelage* ontvangen als er sprake is van mobiliteit, schaarste op de arbeidsmarkt, arbeidsmarktknelpunten, of individuele onmisbaarheid op basis van deskundigheid. Vrouwen (n=11) ontvingen gemiddeld 732,73 euro minder aan arbeidsmarkttoelage in vergelijking met mannen (n=31). Bijna 3 keer zoveel mannen als vrouwen ontvingen een arbeidsmarkttoelage.

Medewerkers krijgen een *gratificatie arbeidsprestaties* indien ze zodanig functioneren dat het uitstijgen boven hetgeen wat van hem of haar verwacht mag worden op basis van de functie en inspanning van overeenkomstige werknemers. Mannen (n=48) kregen gemiddeld 6.367 euro meer aan gratificaties voor arbeidsprestaties dan vrouwen (n=58). Meer vrouwen dan mannen ontvingen deze gratificatie. Omdat deze gratificaties in de regel een vaststaand percentage van het salaris betreffen (zie deel 3) is het verschil in de hoogte van de toelage met waarschijnlijk te herleiden tot het gemiddeld hogere salaris van mannen.

De *waarnemingstoelage* kan de werkgever toekennen aan de werknemer die tijdelijk een volledige of gedeeltelijke functie vervuld van een andere werknemer. 11 vrouwen en 14 mannen kregen deze toelage in 2014 toegekend. Het verschil bedraagt hier 5,76 euro in het voordeel van vrouwen.

Tilburg University kent een bonus genaamd *extra werkzaamheden*. Het is ons niet duidelijk wat hieronder precies verstaan wordt. Het blijkt dat in 2014 mannen (n=6) gemiddeld 4.482,37 euro kregen onder de noemer van deze bonus en vrouwen gemiddeld 396,17 euro (n=8).

Ten slotte kan een werkgever ook toelages toekennen *op andere gronden* volgens de CAO. Mannen (n=48) hebben in 2014 gemiddeld 485,23 euro ontvangen en vrouwen (n=22) gemiddeld 330,68 euro. Bovenstaande gegevens laten zien dat mannen vaker een toelage of gratificatie ontvangen en dat het bedrag dat mannen ontvangen voor vrijwel alle toelages en gratificaties (fors) hoger ligt.

Belangrijkste conclusies uit de kwantitatieve gegevens

Hieronder worden puntsgewijs de belangrijkste conclusies beschreven die op basis van de kwantitatieve gegevens getrokken kunnen worden:

- Vrouwelijke wetenschappers aan de TiU zijn relatief beter **vertegenwoordigd** in de functie van docent, onderzoeker en promovendus en mannen in de functie van hoogleraar. Bijna een derde van de mannen is hoogleraar. Bijna een derde van de vrouwen promovendus. Wanneer *binnen* functies wordt gekeken naar functieniveau valt op dat vrouwen ten opzichte van mannen minder goed vertegenwoordigd zijn in de hogere functieniveaus (hoogleraren: HGL1 8%, HGL2 23,3%; Universitair Hoofddocent: UHD1 15,6% UHD2 38,8%; Universitair docent: UD1 40,4%, UD2 42,1%). Uit de data van het personeelsbestand is overigens niet op te maken waardoor deze onevenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen over de verschillende functies ontstaat (bijvoorbeeld door (zelf-) selectie of (onbedoelde) discriminatie).
- Gemiddeld over alle functies **UD, UHD en HGL** verdienen vrouwen 81.9% van het salaris van mannen. Het salarisverschil tussen mannen en vrouwen, gecorrigeerd voor functie (UD, UHD, HGL) en voor leeftijd bedraagt €255 bruto per maand.
- Ook *binnen* de functies (UD2/1; UHD2/1; HGL2/1) is een verschil in beloning te zien in het nadeel van vrouwen voor alle functiecategorieën, behalve in de functie UD1 (daar is het gecorrigeerde beloningsverschil €41 per maand, gecorrigeerd voor leeftijd, dienstverband, deeltijdfactor, functiejaren, en aantal publicaties). Het grootst is het sekseverschil in beloning bij hoogleraren (gecorrigeerd beloningsverschil HGL2: €372 per maand; HGL1: €297 per maand).
- Vrouwen in de functie **docent** in TiU verdienen 86,8% van het salaris van mannen in deze functie, vrouwen in de functie van **onderzoeker** 98,4% van het salaris van mannen in deze functie. Hier ligt een verklaring in de ongelijke vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de docentfunctieniveau's 1, 2 3 en 4 en in de lagere leeftijd van vrouwelijke onderzoekers.
- Mannen ontvangen vaker **gratificaties** of toelages dan vrouwen, en de uitgekeerde bedragen aan mannen zijn over het algemeen hoger.

Samengevat: De data laten zien dat er een onverklaard beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bestaat tussen de wetenschappers in het klassieke functiehuis en aan Tilburg University – een beloningsverschil dat niet te verklaren valt door leeftijd, door ervaring, door omvang en type contract, of door productiviteit in termen van publicaties. Bovendien blijkt het onverklaard beloningsverschil ook nog binnen functiecategorieën en functieniveaus te bestaan. In Deel 2 en 3 gaan we nader in op de wijze waarop inschaling tot stand komt binnen Tilburg University om het beloningsverschil nader te kunnen verklaren.

Deel 2: Rapportage Casuïstiek

In dit deel doen we verslag van een casuïstiek onderzoek onder nieuwe aanstellingen en bevorderingen van wetenschappers in 2014 en 2015.

Het casuïstiek onderzoek betreft een onderzoek naar welke criteria een rol spelen bij het vaststellen van het salaris van het wetenschappelijke personeel bij Tilburg University. Hiertoe hebben we wetenschappers, betrokken leidinggevend (afdelingshoofd, decaan, of directeur) en HR adviseurs gevraagd om per casus aan te geven welke criteria een rol hebben gespeeld bij de inschaling. In dit onderzoek hopen we meer inzicht te krijgen in de beloningsmaatstaven die binnen de eigen organisatie doorgaans gehanteerd worden en welke weging aan die beloningsmaatstaven wordt gegeven. Wij zijn hierbij tevens geïnteresseerd in de visies van verschillende betrokkenen bij de inschaling: de medewerker zelf, de betrokken leidinggevende en de betrokken HR adviseur.

Casuïstiek: Aanstellingen en bevorderingen 2014 en 2015

Methodologische verantwoording

Casus selectie. Ons onderzoek betrof de volgende casussen: (i) alle nieuwe aanstellingen van UD, UHD en hoogleraren in 2014 en 2015 en (ii) de bevorderingen in 2014 en 2015. Besloten is om in het beschrijven van de bevorderingen te concentreren op de casussen waarbij afgeweken is van de standaard salarisinschaling bij een bevordering. Standaard wordt bij een bevordering de regel 'horizontaal oversteken in het salaris van de oude schaal naar de nieuwe schaal plus een periodiek' gehanteerd. Stel dat een medewerker bevordert wordt van UD1 naar UHD2, dan gaat de medewerker van salarisschaal 12 naar salarisschaal 13. De hogere treden van schaal 12 overlappen met de lagere treden van schaal 13. Medewerkers worden na een bevordering zodanig ingeschaald dat hun salaris net hoger wordt (horizontaal plus een trede hoger). Bij deze bevorderingen is de inschaling daarom minder relevant. Wij hebben de casussen uitgelicht waarbij van deze systematiek werd afgeweken en gevraagd welke criteria daar een rol in hebben gespeeld.

Procedure. Respondenten waren wetenschappelijke medewerkers die in 2014 en 2015 waren aangenomen of bevordert, en de betrokken leidinggevend en HR adviseurs. Respondenten ontvingen via email een uitnodiging namens de voorzitter van het College van Bestuur om deel te nemen aan het onderzoek. Een link in deze email leidde naar een digitale vragenlijst. Omdat de eerste email en de reminder vlak voor de zomervakantie gestuurd zijn, is besloten na de zomervakantie nog een derde reminder te sturen naar de personen die nog niet gereageerd hadden. Nadat het doel van het onderzoek was uitgelegd, werd respondenten allereerst open gevraagd vijf criteria te noemen welke volgens hen de salariëring bepaald hadden. Hierbij werd hen gevraagd de criteria op volgorde van belangrijkheid te ordenen. Vervolgens werd respondenten gevraagd om van een lijst van criteria (checklist) bij ieder criterium aan te geven in welke mate deze criteria volgens hen hadden meegespeeld in het bepalen van hun salaris. Deze lijst is samengesteld op basis van eerder onderzoek naar criteria welke in de wetenschap een rol spelen bij selectie, promotie, en bezoldiging (o.a. UvT rapport 2008, Delft rapport 2010, rapporten Commissie Gelijke Behandeling UMCs en hogescholen en wetenschappelijke literatuur, zie Deel 4). De checklist is vervolgens voorgelegd aan experts in Nederland en aan de leden van de stuurgroep. Uiteindelijk bevatte de checklist 35 criteria. Afsluitend zijn de respondenten gevraagd naar het eerste salaris aanbod en in hoeverre dat verschilde van het uiteindelijke salaris, of er toelages en/of bonussen zijn toegekend, en of er andere afspraken waren gemaakt met betrekking tot salariëring.

Respons. In de periode 2014-2015 waren er 41 nieuwe aanstellingen en 57 bevorderingen bij Tilburg University. In eerste instantie hebben alle bevorderde medewerkers een vragenlijst ontvangen. Van de 41 nieuwe aanstellingen in 2014-2015 hebben 17 medewerkers de vragenlijst ingevuld (41%).

Van de 57 bevorderde medewerkers in 2014-2015 hebben 21 medewerkers de vragenlijst ingevuld (37%), waarvan 19 medewerkers waarbij is afgeweken van de horizontaal +1.

De HR adviseurs hebben 37 vragenlijsten voor de nieuwe aanstellingen ingevuld (90%), en 1 vragenlijst voor de bevorderde medewerkers (2%). De lage respons voor de bevorderde medewerkers ligt mogelijk aan onduidelijkheid in de links in de reminder e-mails.

De leidinggevenden hebben 29 vragenlijsten ingevuld voor de aanstellingen (71%) en 5 voor de bevorderde medewerkers (9%). Een aantal leidinggevenden heeft ons een email gestuurd waarin zij aangaven niet betrokken te zijn geweest bij de inschaling. In Deel 3 wordt besproken dat de faculteiten onderling verschillen in of en de mate waarin afdelingshoofd, decaan of directeur betrokken zijn bij inschaling. Gezien de lage respons van HR adviseurs en afdelingshoofden/decanen bij de bevorderingen worden deze verder niet beschreven.

Data Analyse. Om te bestuderen welke criteria een rol spelen bij de aanstelling en bevordering van medewerkers hebben we eerst gekeken naar de antwoorden op de *open vraag*, vervolgens naar de antwoorden op de *checklist* en tot slotte maken we een vergelijking van de *dossiers* welke compleet waren (ingevuld door alle betrokkenen bij een inschaling). We beschrijven daarbij welke criteria genoemd worden en wat daarbij de gemiddelden zijn. Gezien de beperkte respons kunnen we geen uitspraken doen over de statistische significantie van de verschillen.

Resultaten Casuïstiek studies

Een belangrijke kanttekening bij de verzamelde data, naast de kleine aantallen, is dat verscheidene respondenten aangaven het moeilijk te vinden om de vragenlijst in te vullen omdat het lang geleden is dat de aanstelling of bevordering heeft plaatsgevonden. Dit was vooral voor de HR adviseurs een probleem, aangezien zij bij veel dossiers betrokken waren en in sommige gevallen niet meer werkzaam zijn op de faculteit waar zij in 2014 en 2015 werkten. Daarnaast gaven verschillende wetenschappers aan dat ze niet goed zicht hadden op wat hun uiteindelijke salaris heeft bepaald. Bij het interpreteren van de resultaten is het noodzaak daar rekening mee te houden. Wel is hiermee meteen duidelijk dat transparantie een issue is.

Resultaten Open vraag: Spontaan genoemde criteria

Allereerst hebben medewerkers, HR adviseurs, en leidinggevenden via een open vraag aangegeven welke criteria voor het inschalen van salaris volgens hen een rol speelden, en in welke volgorde van belangrijkheid (zie Tabel 1 in Bijlage 2). Kijken we naar de criteria welke bij de open vraag genoemd zijn voor alle respondenten tezamen dan zien we dat 'ervaring' het meeste genoemd wordt, gevolgd door het eerdere salaris. Medewerkers zelf noemen verder relatief vaker dan de anderen het UFO (Universitair Functie Ordening) profiel. Leidinggevenden noemen vaker het UFO profiel dan HR adviseurs, en vaker onderwijscompetentie en onderzoekscompetentie dan de medewerkers en de HR adviseurs. Fairness ten opzichte van collega's in het departement wordt relatief vaak genoemd door HR adviseurs en leidinggevenden, maar niet door medewerkers zelf.

De verschillen in criteria die genoemd werden waar het mannen of vrouwen als *nieuwe medewerkers* betreft zijn niet groot. Wel valt op dat eerder salaris door een deel van de mannen zelf en door de leidinggevenden van mannen wel genoemd wordt, maar door vrouwen zelf en leidinggevenden van vrouwen niet. HR adviseurs noemen eerder salaris ongeveer even vaak bij dossiers van mannen en vrouwen.

Bevorderde medewerkers (meer dan horizontaal +1) noemen maar weinig criteria op de vraag welke criteria belangrijk waren voor het bepalen van het salaris na bevordering (zie Tabel 2 in de Bijlage 2). Het geringe aantal antwoorden reflecteert wellicht de onduidelijkheid onder medewerkers wat de criteria zijn welke hun salaris bepalen. Het eerdere salaris en het UFO-profiel wordt het vaakst

genoemd voor het salaris na bevordering. Dit is opvallend, omdat bij al deze medewerkers juist is afgeweken van de standaard regeling bij bevordering (horizontaal +1) en eerder salaris of UFO-profiel daarmee minder leidend zijn geweest. Men heeft maar beperkt de indruk dat competenties of prestaties hebben geleid tot een hoger salaris dan volgens de norm verwacht mag worden bij promotie. Gegeven het geringe aantal antwoorden hebben we ervoor gekozen om niet nog nader onderscheid te maken tussen de antwoorden van mannelijke en vrouwelijke bevorderde medewerkers.

Resultaten Criteria Checklist

Na de open vraag kregen respondenten diverse criteria voorgelegd en werden zij gevraagd hun inschatting te geven van het belang van een criterium voor het vaststellen van het salaris van een specifieke medewerker op een schaal van 1-5 (1= helemaal niet belangrijk, 5=heel belangrijk) (zie Tabel 3 in de Bijlage).

Volgens HR adviseurs maakt het voor salaris van *nieuwe medewerkers* nauwelijks uit of iemand deeltijd of voltijd werkt (gemiddelde (M) = 1,67), maar leidinggevenden (M = 3,05) en medewerkers (M = 4) zelf hebben de indruk dat dat wel uitmaakt. Onderwijs(gerelateerde) ervaringen tellen zwaarder mee in het bepalen van het salaris volgens HR adviseurs (M = 3,57) en leidinggevenden (M = 3,43) dan volgens medewerkers zelf (M = 2,8). Nationaliteit speelt volgens leidinggevenden niet echt een rol (M = 1,1) en volgens medewerkers in zeer geringe mate (M = 1,7), maar volgens HR adviseurs wel (M = 2,61). Het aantal publicaties en vooral de kwaliteit van de publicaties en de publicatie-pipeline spelen een belangrijkere rol volgens de leidinggevenden (M = 3,05; 3,67; 3, respectievelijk) in het bepalen van het salaris dan volgens HR (M = 2,76; 2,8; 2,24, respectievelijk).

Kijken we naar de resultaten voor de dossiers van mannen en vrouwen apart dan valt als eerste op dat, ook al is de totale invloed gering, er kleine verschillen lijken zijn in de mate waarin men inschat dat de criteria van belang zijn geweest bij de inschaling. Leidinggevenden geven aan dat bij mannelijke medewerkers het geslacht van de medewerkers geen rol heeft gespeeld (M = 1), maar bij vrouwen wel in zeer geringe mate (M = 1,6). Zowel mannelijke (M = 1,57) als vrouwelijke (M = 1,33) medewerkers hebben de indruk dat hun geslacht in zeer geringe mate een rol heeft gespeeld. HR adviseurs geven aan dat geslacht bij mannelijke medewerkers een zeer geringe rol heeft gespeeld (M = 1,28), maar dat bij vrouwen hun geslacht regelmatig een rol speelde in de bepaling van het startsalaris (M = 3). Volgens leidinggevenden is het laatstverdiende salaris bij vrouwen belangrijker voor de vaststelling van het salaris dan bij mannen (M = 3,44 vs. M = 2,6); terwijl vrouwen de invloed van hun laatstverdiende salaris op hun nieuwe salaris veel lager inschatten dan mannen (M = 2 vs. M = 3,8). Leidinggevenden geven ook aan dat bij mannen het UFO-profiel wat belangrijker was voor de inschaling dan bij vrouwen (M = 4,92 vs. M = 4,55).

Ervaring met het aanvragen van beurzen lijkt zowel volgens HR adviseurs als volgens leidinggevenden belangrijker te zijn bij vrouwen (M = 3,14 en M = 2,4, respectievelijk) dan bij mannen (M = 2,5 en M = 1,91, respectievelijk). Het aantal publicaties is volgens HR belangrijker voor de bepaling van het salaris bij vrouwen (M = 3,14) dan bij mannen (M = 2,57). Zowel aangevraagde beurzen als potentieel toekomstige beurzen zijn volgens HR adviseurs en leidinggevenden belangrijker bij vrouwen (HR: M = 2,83 en 2,2; leidinggevenden: M = 2,8 en M = 2,4, respectievelijk) voor de bepaling van het salaris dan bij mannen (HR: M = 2,33 en 2,25; leidinggevenden: M = 1,64 en M = 1,4, respectievelijk). Het sollicitatiegesprek is volgens HR belangrijker bij vrouwen (M = 3 versus M = 1,07 bij mannen) maar volgens leidinggevenden bij mannen (M = 3,4 versus M = 2,6 bij vrouwen). De salarisonderhandeling is volgens leidinggevenden belangrijker bij vrouwen (M = 2,75) dan bij mannen (M = 2,42). De presentatie als onderdeel van de sollicitatie is volgens HR belangrijker voor vrouwen (M = 3,21) dan voor mannen (M = 2,42).

De checklist aangaande de criteria die volgens de respondenten een rol speelden in de bepaling van het salaris na *bevordering* werd dus enkel afdoende ingevuld door medewerkers zelf. De medewerkers gaven aan slechts weinig inzicht te hebben in criteria die het salaris bepalen. Medewerkers hebben de indruk hebben dat het salaris hoofdzakelijk bepaald wordt aan de hand van het laatstverdiende salaris (M = 4,62) en het UFO-profiel (M = 4,50) (zie Tabel 4 in de Bijlage). Zoals ook al opgemerkt werd bij de antwoorden op de open vraag is dit opmerkelijk, aangezien bij deze respondenten juist is afgeweken van de standaard regeling bij bevordering (horizontaal +1 ten opzichte van eerder salaris).

Resultaten Volledige dossiers

In totaal zijn er twaalf dossiers door alle drie de betrokken partijen ingevuld: de medewerker, de leidinggevende, en de HR medewerker. Hieronder bespreken we per dossier in hoeverre de verschillende partijen dezelfde of verschillende antwoorden geven. Eerst bespreken we wat volgens de respondenten het eerste aanbod was, en wat het uiteindelijk overeengekomen salaris was. Vervolgens bespreken we per respondent aan de hand van de open vragen welke criteria volgens hen doorslaggevend waren in de bepaling van het salaris, op volgorde van belangrijkheid.

DOSSIER 1

Man, UD.

Ingeschaald in schaal 11, periodiek 4. Volgens de medewerker was eerst periodiek 1 geboden, volgens de HR adviseur was direct periodiek 4 geboden, en volgens de leidinggevende was eerst periodiek 0 geboden.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring, Onderzoeksportfolio, Expertise, Buitenland(ervaring)
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Eerder salaris, Fairness t.o.v. andere collega's
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Onderzoeksportfolio, Onderwijscompetentie, Expertise, Overig

DOSSIER 2

Man, UD.

Ingeschaald op schaal 10, periodiek 7. Volgens de medewerker en de leidinggevende was dit gelijk aan het eerste bod.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Niet ingevuld
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Fairness t.o.v. andere collega's

DOSSIER 3

Man, UD.

Inschaling onbekend.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):

- Niet ingevuld
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Expertise, Ervaring
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring

DOSSIER 4

Vrouw, UD.

Ingeschaald op schaal 11, periodiek 9. Volgens de medewerker was dit gelijk aan het eerste bod.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - UFO profiel
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Expertise, Ervaring, Potentie
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring

DOSSIER 5

Vrouw, UD.

Ingeschaald op schaal 11, periodiek 5. Volgens de medewerker was eerst periodiek 1 geboden, volgens HR adviseur was eerst periodiek 2 geboden.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring, Expertise
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Eerder salaris, Fairness t.o.v. andere collega's
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - UFO profiel, Competitie met andere werkgevers, Buitenland(ervaring)

DOSSIER 6

Vrouw, UD.

Ingeschaald op schaal 11, periodiek 2. Volgens de medewerker was eerst periodiek 0 geboden.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Expertise, Ervaring
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring

DOSSIER 7

Man, UD.

Ingeschaald op schaal 11, periodiek 0. Volgens alle betrokken partijen is dit ook gelijk aan het eerste bod.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring, Onderzoeksportfolio, Onderwijscompetentie, Overig

- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Overig
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Onderzoeksportfolio, Onderwijscompetentie, Expertise, Overig

DOSSIER 8

Vrouw, UD.

Inschaling onbekend.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Niet ingevuld
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring, Onderzoeksbeurzen
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Overig

DOSSIER 9

Man, HGL.

Ingeschaald op het eind van schaal 16. Volgens de medewerker was dat ook direct het eerste bod, volgens de HR adviseur was eerst een schaal lager geboden.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Eerder salaris
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Eerder salaris
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Overig

DOSSIER 10

Man, UD.

Ingeschaald op schaal 11, periodiek 1. Volgens de medewerker en volgens de HR adviseur is dit gelijk aan het eerste bod.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Niet ingevuld

DOSSIER 11

Man, UD.

Ingeschaald op schaal 11, periodiek 11. Volgens de medewerker was eerst periodiek 6 geboden, en volgens de HR adviseur was eerst periodiek 9 geboden.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Eerder salaris, Overig

- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring, Expertise, Eerder salaris
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Niet ingevuld

DOSSIER 12

Man, UD.

Ingeschaald volgens de HR adviseur op schaal 11 periodiek 0, en is dit gelijk aan het eerste bod.

- Salaris werd volgens de medewerker bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring
- Salaris werd volgens de HR adviseur bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Ervaring, Eerder salaris
- Salaris werd volgens de leidinggevende bepaald door (op volgorde van belangrijkheid):
 - Niet ingevuld

Er zijn maar weinig dossiers, en bij de dossiers zien we bij zowel mannen als vrouwen dat het uiteindelijk overeengekomen salaris soms hetzelfde ligt als het eerste aanbod, en dat het soms hoger is. We kunnen aan de hand hiervan dus niet zeggen of er een verschil is tussen mannen of vrouwen.

Wat wel duidelijk naar voren komt, is dat de verschillende actoren vaker wel dan niet verschillende inschalingen rapporteren. Dit zou kunnen komen doordat men het zich niet meer goed herinnert. Een aantal heeft op de vraag naar inschaling geen antwoord gegeven, mogelijk vanwege die reden.

Het meest opvallend is dat men danig van elkaar verschilt in de belangrijkste redenen voor de inschaling van de medewerker. Dat men daar een verschillende opvatting over heeft is meer regel dan uitzondering. Dat geldt niet alleen voor de antwoorden van de medewerker ten opzichte van de leidinggevenden en de HR adviseurs, maar ook de leidinggevenden en de HR adviseurs (welke hierover in de regel overleggen - zie volgend Deel 3) verschillen vaker wel dan niet van mening over welke criteria doorslaggevend zijn geweest in de bepaling van het salaris.

Daarnaast valt op dat de criteria die genoemd worden erg uiteenlopen. De meeste dossiers betreffen UD posities, maar desondanks worden er veel verschillende criteria genoemd. Dit betekent dat er weinig uniformiteit is in de criteria die worden gehanteerd om salaris vast te stellen.

Belangrijkste conclusies uit het casuïstiek onderzoek:

Als we kijken naar de antwoorden van medewerkers, HR adviseurs en leidinggevenden op de *open vraag* (spontaan genoemde criteria) en de *checklist* van 35 criteria (zoals verschillende competenties in onderzoek-, onderwijs-, en management; expertise; ervaring binnen en buiten wetenschap; fairness; potentieel; beurzen; geslacht; nationaliteit, concurrentie) naar de mate waarin criteria van belang zijn geweest bij de inschaling van nieuwe medewerkers en bevorderde medewerkers kunnen we het volgende vast stellen:

- Respondenten vinden het over het algemeen moeilijk criteria te noemen welke de inschaling van het salaris hebben bepaald. 'Ervaring' wordt spontaan het vaakst genoemd. 'Eerder salaris' wordt door HR adviseurs, mannen en leidinggevenden van mannen spontaan genoemd, niet door vrouwen en leidinggevenden van vrouwen;

- Wanneer respondenten het belang van criteria bij de inschaling op een checklist inschatten geven leidinggevend, HR adviseurs en medewerkers aan dat 'eerder salaris' en het 'UFO profiel' het meest leidend zijn;
- Er is geen eenduidig beeld te ontleden in welke overige criteria van een lijst van criteria van belang zijn en in hoeverre deze meewegen in de inschaling;
- Het valt op dat medewerkers, HR en leidinggevend regelmatig een andere inschatting maken van hoe belangrijk bepaalde criteria zijn voor het bepalen van het salaris.

Wanneer we naar complete dossiers (waarbij we gegevens hebben van een medewerker zelf, diens leidinggevende en de betrokken HR adviseur) van nieuwe medewerkers kijken valt op dat:

- Medewerkers, leidinggevend en HR adviseurs in de regel verschillen in hun perceptie van het salaris en trede welke in eerste instantie is geboden en welke uiteindelijk is overeengekomen;
- Medewerkers, leidinggevend en HR adviseurs in de regel verschillen in de criteria die zij aangeven welke meegespeeld hebben in het vaststellen van de inschaling van het salaris.

Op basis van het casuïstiek onderzoek kunnen we geen uitspraken kunnen doen in hoeverre er sprake is van mogelijke gender bias in de mate waarin criteria een rol spelen bij de inschaling van mannen en vrouwen. Daarnaast geven de kleine aantallen en de beperkte respons aanleiding tot voorzichtigheid bij het interpreteren van de data. Echter, het *gebrek aan kenbaarheid en transparantie* van de criteria, het *gebrek aan eenduidigheid bij de toepassing van de criteria* en het *gebrek aan consistentie tussen de verschillende actoren* (medewerker, leidinggevende en HR adviseur) bij het inschatten van het belang van criteria bij de totstandkoming van de inschaling is wel een reden tot zorg. Zoals in deel 4 beschreven zal worden laat onderzoek zien dat gebrek aan kenbaarheid en transparantie van beloningscriteria en gebrek aan verantwoording vooraf, tijdens en achteraf bij het vaststellen, toepassen en monitoren van het inschalingscriteria een grote invloed hebben in het tot stand komen van beloningsonderscheid bij nieuwe aanstellingen en bevorderingen (o.a. Bailey et al, 2016; Castilla, 2008; 2012; 2015).

In Deel 3 bespreken we welke criteria, protocollen en procedures gebruikt worden binnen de verschillende faculteiten in meer detail.

Deel 3: Interviewstudie: Processen van inschaling bij de faculteiten

In dit deel doen we verslag van een interviewstudie onder decanen, directeuren en HR adviseurs waarbij we per faculteit in kaart brengen hoe beloningen tot stand komen. We hebben decanen, directeuren en HR adviseurs van alle faculteiten die in functie waren in 2016 geïnterviewd over de processen van werving, selectie, inschaling, bevordering, en de wijze waarop gratificaties tot stand komen. We beschrijven de wijze waarop in de verschillende faculteiten besloten wordt welke schaal en trede bij nieuwe aanstellingen en beloningen worden vastgesteld, wie daarbij betrokken zijn, en in hoeverre er ruimte is voor onderhandeling.

Methodologische verantwoording

Respondenten. Bij iedere faculteit zijn dubbelinterviews afgenomen met de directeur en decaan, en bij vier faculteiten zijn interviews gehouden met één of twee (dubbelinterview) HR-adviseurs in functie in 2016. Voor TiSEM geldt dat de HR-adviseur enkel een uitvoerende en geen adviserende rol speelt bij de totstandkoming van een inschaling en daarom zijn alleen de directeur en decaan geïnterviewd. De interviews duurden 45 minuten tot anderhalf uur. Bij TSH zijn nog enkele vragen achteraf per email beantwoord. Alle interviews zijn opgenomen, waarna deze woordelijk zijn uitgeschreven. Deze transcripties zijn toegestuurd naar de geïnterviewde met de vraag of er nog opmerkingen op waren. Deze opmerkingen zijn meegenomen in de analyse. De analyses zijn voorgelegd aan de geïnterviewde. Eventuele aanvullingen vanuit de geïnterviewde die hieruit naar voren kwamen zijn (expliciet) verwerkt.

Interviewleidraad. Het onderzoeksteam heeft gezamenlijk een interview leidraad samengesteld (semigestructureerd interview protocol). Allereerst werd de respondenten gevraagd naar het beloningsverschil op hun faculteit, vervolgens naar de regels en procedures bij nieuwe aanstellingen. Hierbij werd gevraagd de procedure toe te lichten aan de hand van de laatste persoon die nieuw was ingeschaald. Vervolgens werd gevraagd naar welke criteria een rol spelen bij de inschaling, waarna een lijst met mogelijke criteria werd doorgenomen. Gevraagd werd naar de ruimte die er is voor onderhandelen en arbeidsmarktkrapte. Vervolgens werd gevraagd naar hoe toelages en gratificaties tot stand komen. Tot slot werd gevraagd naar salarisgroei. Ook hier is gevraagd salarisgroei toe te lichten aan de hand van de laatste persoon die meer is gaan verdienen. Tot slot is gevraagd naar mogelijke barrières die de geïnterviewde zien voor vrouwelijke wetenschappers en welke mogelijkheden of interventies de geïnterviewde zien om het beloningsverschil te verkleinen.

Verwerking. Alle transcripties zijn onafhankelijk gecodeerd door twee onderzoekers. In vijf sessies van anderhalf à twee uur, een sessie per faculteit, zijn de coderingen besproken. Per faculteit zijn thema's gedestilleerd en sleutelfragmenten geselecteerd. Vervolgens zijn de analyses geschreven. Tijdens het schrijven van de stukken zijn alle transcripties nauwkeurig bestudeerd en meerdere keren doorgelezen om zo dicht mogelijk bij het materiaal te blijven. Tot slot zijn de resultaten van de beschrijvingen per faculteit gelegd naast de gegevens uit de Rapportage beloningsverschillen (Deel 1 rapport) en de rapportage Casuïstiek (Deel 2 rapport).

Tilburg School of Social and Behavioral sciences (TSB)

Feiten en cijfers

Tabel 1. Gemiddelde beloningsverschil (uitgedrukt in €brutosalaris per maand) per 31 december 2015.

TSB	N (man)	N (vrouw)	Ongecontroleerd salarisverschil ¹	Gecontroleerd voor leeftijd ¹	Gecontroleerd voor leeftijd en werkgerelateerde factoren ²	Gecorrigeerd voor leeftijd, werkgerelateerde factoren ² en startsalaris
Universitair Docent 2	10	12	30,05	-125,75	-119,69	-22,90
Universitair Docent 1	18	13	-6,21	69,35	-19,01	-20,67
Universitair Hoofddocent 2	5	5	-551,20	-239,75	-193,17	-166,91
Universitair Hoofddocent 1	4	0	Geen vrouwen			
Hoogleraar 2	21	7	-93,41	-9,41	28,02	52,48
Hoogleraar 1	6	0	Geen vrouwen			
Docenten	15	19	-806,57	53,32	58,33	-100,91
Onderzoekers	6	33	108,99	659,73	675,33	-49,27

Noot: Een negatief cijfer duidt op het brutobedrag in euro per maand dat mannen gemiddeld meer verdienen, een positief cijfer duidt op het brutobedrag per maand dat vrouwen gemiddeld meer verdienen. ¹Gecorrigeerd voor leeftijd. ²Gecorrigeerd voor leeftijd, contractvorm ((on)bepaalde tijd; deeltijd/volledig), jaar in functie en gemiddeld aantal publicaties).

Wanneer we de cijfers van Tilburg School of Social and Behavioral Sciences bekijken is te zien dat vrouwen als promovendus en UD2 in de meerderheid zijn, maar vanaf UD1 hun aandeel afneemt. Van de UD's werken 12 vrouwen in het lagere functieniveau (UD2) en 13 in het hogere functieniveau (UD1), bij mannen is dat 10 (UD2) en 18 (UD1). Binnen deze functieniveaus verdienen vrouwen bovendien minder (gecontroleerd voor leeftijd en werkgerelateerde variabelen). Bij UHD's en hoogleraren zijn in 2015 geen vrouwen in het hogere functieniveau (UHD1 en HGL1). Het grootste salarisverschil is te vinden bij UHD2's, maar hier moet opgemerkt worden dat er maar vijf mannen en vijf vrouwen in deze functie werken. Het grote beloningsverschil onder docenten valt weg wanneer gecontroleerd wordt voor leeftijd. Van de vrouwelijke docenten is 58% jonger dan 30 jaar, voor de mannelijke docenten is dat 15%. Opvallend is verder het grote aandeel vrouwen als onderzoekers (33) tegenover slechts zes mannen. Onder onderzoekers verdienen vrouwen relatief meer dan mannen, maar hier dient opgemerkt te worden dat er maar zes mannen in deze functie werkzaam zijn. De helft van deze mannen werkt in schaal 10, van de vrouwen werkt 33% in schaal 10 en 46% in schaal 11. Het beloningsverschil is daarmee hoogstwaarschijnlijk een verschil in of een medewerker gepromoveerd is of niet en verdwijnt dan ook hoegenaamd als rekening wordt gehouden met startsalaries.

Casuïstiek onderzoek

Negenentwintig respondenten (nieuwe medewerkers, bevorderde medewerkers en de betrokken leidinggevenden en HR-adviseurs) vulden de vragenlijst in over welke criteria in hun ogen

van belang zijn geweest voor de totstandkoming van de hoogte van hun salaris bij TSB. Als belangrijkste criterium werd 'het salaris volgens UFO profiel' genoemd (gemiddeld 4,67 op een schaal van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 5 (heel erg belangrijk), gevolgd door 'competenties' (3,93), 'onderzoekservaring' (3,66) en 'het aantal publicaties' (3,59)). De minst belangrijke criteria in de ogen van de respondenten waren interrupties van de loopbaan (zwangerschap, ziekte et cetera; 1,17), compensatie voor de reisafstand (1,52) en onderwijsprijzen (1,56).

Processen van Inschaling

Inschaling nieuwe medewerkers

Wanneer er een vacature opent voor een functie in een departement van TSB is de functie leidend voor het inschalen van een nieuwe medewerker. Iedere functie heeft een vaste schaal en deze is gekoppeld aan het UFO profiel. In principe wordt geworven voor een bepaalde functie en ontvangen nieuwe medewerkers een salaris binnen deze schaal. Vervolgens wordt een trede (periodiek) binnen deze schaal toegekend. Volgens de geïnterviewde wordt de periodiek waarin een nieuwe medewerker wordt ingeschaald bepaald op basis van het vorige salaris van de kandidaat en zijn/haar werkervaring. De directeur geeft aan dat publicaties, een mogelijke externe subsidie en ervaring in het buitenland factoren zijn welke de hoogte van de inschaling mede bepalen. De HR-adviseur geeft aan dat naast de relevante ervaringsjaren en het laatstverdiende salaris er ook wordt gekeken naar research output, onderwijservaring, het ontwikkelen van onderwijs, het begeleiden van PhD-studenten, leiderschapskwaliteiten en managementvaardigheden. Ze benoemde ook de vergelijking met de salarissen van collega's in het departement of de functie waarin de kandidaat terecht zou komen als een belangrijke maatstaf voor het inschalen van een kandidaat. De HR-adviseur en de directeur en decaan zeggen verder dat het gebruikelijk is binnen TSB dat het aangeboden salaris aan een kandidaat niet lager is dan de kandidaat zijn/haar huidige salaris. Dit betekent dat kandidaten in principe geen 'stap terug' gaan als het gaat om salaris.

Wanneer een passend salaris is vastgesteld door de HR-adviseur, soms in overleg met de departementsvoorzitter, communiceert de HR-adviseur dit met de directeur, die vervolgens een goedkeuring geeft van de kandidaat en de inschaling door het ondertekenen van de job offer. Binnen TSB hebben de directeur en decaan afgesproken dat een goedkeuring van de directeur voldoende is – *“in de regel hoeft het niet verder te komen dan mij [directeur]”*. Een uitzondering is de aanstelling van een hoogleraar. In dit geval heeft de decaan de uiteindelijke verantwoordelijkheid om de job offer te ondertekenen.

Het MERIT-principe en bevorderingen

Salarisverhoging

Het belangrijkste principe waar TSB mee werkt als leidraad voor het personeelsbeleid is het MERIT-principe (een acroniem voor Management, Education, Research, Importance/Impact en Team). Dit MERIT-principe is sinds een aantal jaren leidend voor het beoordelen van iemands functioneren en voor bevorderingen. De HR adviseur geeft aan dat hiermee ook een verschuiving te zien is in beoordelingscriteria van enkel de focus op publicaties. De departementsvoorzitter beoordeelt medewerkers en kandidaten jaarlijks tijdens het Resultaat & Ontwikkeling (R&O) gesprek met cijfers (A-E) op elke van de vijf principes. Voor bevordering kan een medewerker consistent hoge cijfers halen op ieder principe in MERIT, waarna de departementsvoorzitter een kandidaat voordraagt bij de decaan voor bevordering. De decaan beslist of een persoon daadwerkelijk voor de bevorderingscommissie wordt voorgedragen. Deze commissie adviseert de decaan of een voorgedragen kandidaat bevorderd kan worden. Op basis van het advies van deze commissie beslist de decaan of de kandidaat daadwerkelijk bevorderd wordt. In deze commissie zit ten tijde van het onderzoek één vrouw en vier mannen.

Volgens de geïnterviewde zijn salarisverhogingen, afgezien van salarisverhogingen naar aanleiding van een bevordering, uitzonderlijk. Om deze reden is er geen formele procedure aan verbonden. Een salarisverhoging wordt alleen toegekend wanneer een medewerker een 'A' of een 'uitmuntend' scoort op alle letters van MERIT voor een langere periode, dus structureel. De HR adviseur geeft aan dat bij voortdurend excellent functioneren iemand ook versneld naar een andere schaal kan gaan. Deze medewerker zou ook in aanmerking kunnen komen voor een bevordering naar een volgende functie. Een salarisverhoging kan worden geïnitieerd door een departementsvoorzitter, of het kan ter sprake komen tijdens een R&O gesprek. Wanneer een medewerker onder het verwachte niveau functioneert heeft dit geen consequenties voor zijn/haar inschaling of salaris.

Gratificaties

Het ontvangen van een gratificatie komt zelden voor aldus de geïnterviewde. Eén keer per jaar, in de herfst, vragen de HR-adviseurs alle departementsvoorzitters of ze medewerkers willen nomineren voor een gratificatie. De departementsvoorzitters schrijven een formele motivatie naar het management team, waarin ze beargumenteren waarom deze specifieke medewerker een gratificatie verdient. Volgens de HR-adviseur worden ook de resultaten van de R&O gesprekken gebruikt om te zien of een medewerker een gratificatie verdient. De HR-adviseur geeft aan dat de medewerker een 'bijzondere prestatie' kan leveren om in aanmerking te kunnen komen voor een gratificatie. Het kan een prestatie zijn waarmee een medewerker zijn of haar originele functie overstijgt, iets extra's bovenop de reguliere taken en wat vaak voor een langere periode door het jaar heen wordt uitgevoerd.

De decaan en directeur hebben echter een enigszins andere kijk op een gratificatie. De directeur noemt dat het excellent scoren binnen het takenpakket (en dus de MERIT-principes) kan worden beloond met een gratificatie, maar het kan niet worden aangemoedigd om gratificaties te geven voor taken die buiten het takenpakket van de functie vallen *"want anders krijg je het gedrag dat iedereen buiten het takenpakket dingen gaat doen om een gratificatie binnen te halen"* en *"je creëert toch zo een andere werkelijkheid en dan krijg je ineens dat je ook dingen buiten je takenpakket kunt doen"*.

Onderhandelingsruimte

De HR-adviseur geeft aan dat er weinig ruimte is voor salarisonderhandeling, vooral in vergelijking met commerciële salarissen. In de positie van PhD-student is onderhandeling niet relevant aangezien PhD's pas gestart zijn met hun carrière en daarvoor vaste salarisschalen gelden. Min of meer hetzelfde geldt voor UD's die beginnen in een tenure track. Bij (overige) UD's, UHD's en hoogleraren is er eerder sprake van onderhandeling. Volgens de directeur van TSB is er wel enige ruimte voor onderhandeling bij een nieuwe aanstelling van buiten de faculteit. De directeur stelt dat sommige kandidaten een betere onderhandelingspositie hebben wanneer ze bijvoorbeeld een externe subsidie meenemen of binnen halen, *"en het komt natuurlijk voor dat men iemand heeft gespot die al heel veel publicaties heeft laten zien, of die in de pijn zitten, of die wellicht een externe subsidie, waarschijnlijk gaan verwerven, een VENI bijvoorbeeld, die mensen hebben natuurlijk een sterke onderhandelingspositie"*. Indien een medewerker al een vaste aanstelling heeft binnen de faculteit is er geen of nauwelijks ruimte voor onderhandeling. De grootste sprongen worden gemaakt zodra iemand van organisatie wisselt. Volgens de HR-adviseur is er zeer weinig ruimte voor onderhandeling als het gaat om salarisgroei en gratificaties.

Man/vrouw verschillen

De HR-adviseur heeft de ervaring dat mannen vaker dan vrouwen onderhandelen over het salaris. Bijvoorbeeld bij de intrede in de organisatie onderhandelen mannen vaker over de termen en voorwaarden van een salarisverhoging in de nabije toekomst. Ook geeft de HR-adviseur aan dat mannen vaker voor een hoger salaris onderhandelen tijdens de R&O gesprekken dan vrouwen. De

directeur en decaan merken echter geen verschil in de mate waarin mannen en vrouwen onderhandelen over het salaris.

De directeur en decaan zien verder geen gender bias in de toepassing van de MERIT-criteria. Ze wijten ongelijkheid tussen mannen en vrouwen aan mogelijke maatschappelijke barrières voor vrouwen; *“het kan zijn dat er maatschappelijk barrières bestaan of hebben bestaan voor vrouwen om verder te komen in het leven, maar in die criteria niet, ik bedoel, management, education, research, daar zijn vrouwen ook goed in, of niet goed in, net als mannen. Ik zie daar geen verschil”*.

De HR-adviseur ziet wel barrières voor vrouwen. Ze noemt hierbij de parttime werkfactor, en de keuze van vrouwen zelf voor de zorg van het gezin kiezen.

Tot slot

De decaan en directeur zijn zich, met gepaste trots, ervan bewust dat TSB, in vergelijking met de andere faculteiten van Tilburg University, het kleinste beloningsverschil heeft. Echter, vrouwen ontbreken bij TSB in de hogere functieniveaus van de functies UHD1 en Hoogleraar 1 en zijn wat minder goed vertegenwoordigd in het functieniveau UD1 ten opzichte van UD2 en juist beter vertegenwoordigd in de functies docent, onderzoeker en promovendus.

De directeur en decaan beschrijven de processen en regels binnen TSB met betrekking tot salarissen als heel ‘strikt’, ‘straight’ en ‘strak’. *“Wij zijn denk ik heel strikt en heel straight in, bij deze functie hoort deze schaal, en als iemand in het eind van die schaal is terecht gekomen omdat die er zoveel jaar zit en hij of zij komt niet in aanmerking voor doorstromen naar UD1 of naar UHD of van UHD2 naar UHD1 dan blijf je braaf in die schaal, en in de periodiek”*. Tegelijkertijd noemen de drie geïnterviewde ‘uitzonderingen’ en noemen zij voorbeelden van concrete onderhandelingen over (toekomstig) salaris. Het MERIT-systeem is leidend en wordt ook gepresenteerd als strikt en duidelijk. Tegelijkertijd benadrukt de decaan dat mensen *“allemaal op allerlei onderdelen verschillen”* en dat daarom bij het toepassen van de criteria *“kan je (daar) wel altijd een klein beetje flexibel mee omgaan”*. Daarmee lijkt de toepassing van de processen en regels toch meer informeel en fluïde dan in eerste instantie bedoeld is.

Tilburg School of Economics and Management (TiSEM)

Feiten en cijfers

Tabel 1. Gemiddelde beloningsverschil (uitgedrukt in €brutosalaris per maand) per 31 december 2015.

TiSEM	N (man)	N (vrouw)	Ongecontroleerd salarisverschil	Gecontroleerd voor leeftijd ¹	Gecontroleerd voor leeftijd en werkgerelateerde factoren ²	Gecorrigeerd voor leeftijd, werkgerelateerde factoren ² en startsalaris
Universitair Docent 2	16	6	-148,60	-131,28	-22,75	-100,32
Universitair Docent 1	8	6	-40,42	-96,53	-154,13	-94,54
Universitair Hoofddocent 2	21	3	234,00	286,09	211,08	58,15
Universitair Hoofddocent 1	23	5	-262,29	-141,87	101,84	-24,78
Hoogleraar 2	23	5	-415,71	-390,03	-246,46	-131,42
Hoogleraar 1	49	3	8,82	-4,39	3,55	87,33
Docenten	22	10	-1188,38	-559,04	-304,31	-176,70
Onderzoekers	17	7	-293,77	156,97	61,66	38,78

Noot: Een negatief cijfer duidt op het brutobedrag in euro per maand dat mannen gemiddeld meer verdienen, een positief cijfer duidt op het brutobedrag per maand dat vrouwen gemiddeld meer verdienen. ¹Gecorrigeerd voor leeftijd, ²Gecorrigeerd voor leeftijd, contractvorm ((on)bepaalde tijd; deeltijd/volgtijd), jaar in functie en gemiddeld aantal publicaties).

Hoewel nog 38% van de promovendi, 33% van de UD's van TiSEM vrouw is, neemt vanaf UHD het aandeel vrouwen fors af tot 15% van UHDs en 10% van de hoogleraren. Opvallend is verder dat van de mannelijke medewerkers (promovendi en docenten niet meegerekend) een meerderheid hoogleraar is (40,2%) is, terwijl vrouwen in iedere functie ongeveer even vaak te vinden zijn (3-7 vrouwen per functie, 17,8% van de vrouwen is hoogleraar).

Het salarisverschil (gecorrigeerd voor leeftijd, contractvorm (deel/volgtijd, (on)bepaalde tijd), jaar in functie en publicaties) over de verschillende functies geeft een wisselend beeld. Hierbij kan opgemerkt worden dat voor alle functies het aantal vrouwen zéér beperkt is en conclusies daarmee met een grote slag om de arm bekeken moeten worden. Omdat vrouwen in de faculteit relatief jong zijn en relatief minder functie jaren hebben kunnen er met deze kleine aantallen aanzienlijke verschillen zitten tussen het ongecorrigeerde en gecorrigeerde beloningsverschil. Kijken we naar het gecorrigeerde beloningsverschil dan is er hoegenaamd geen sekseverschil binnen de functies UD2, hoogleraar 1 en onderzoeker, vrouwen verdienen meer als UHD1 en 2, terwijl mannen meer verdienen als UD1 en hoogleraar 2. Opvallend is verder het relatief grote salarisverschil onder docenten. In deze functie verdienen vrouwen ruim 300 euro bruto per maand minder dan mannen, gecorrigeerd voor leeftijd en werkgerelateerde factoren. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat vrouwen in deze functie minder vaak gepromoveerd zijn.

Bij TiSEM was de vragenlijst betreffende welke criteria een rol gespeeld hebben door te weinig mensen ingevuld om hiervan verslag te kunnen doen.

Processen van inschaling

Het personeelsbeleid van TiSEM is zeer gedecentraliseerd. Allereerst is het werven, selecteren en inschalen van medewerkers decentraal geregeld, waarin de departementsvoorzitter leidend is. De decaan is uiteindelijk voor alle personeelsbeslissingen verantwoordelijk. De meeste wetenschappers die geworven worden bij TiSEM komen binnen in de positie van ‘tenure tracker’ – startende UD's met een tijdelijk contract met uitzicht op ‘tenure’ (vast contract). Het verkrijgen van tenure is gekoppeld aan interne bevordering naar UHD. Vervolgens stromen medewerkers door naar de positie van hoogleraar. In principe is er zelden sprake van werving voor UHD of hoogleraar functies. Hieronder wordt per functie besproken hoe processen van werving en inschaling plaatsvinden.

Tenure trackers

De werving van tenure trackers wijkt af van andere faculteiten in de zin dat deze plaats vindt op een zogenaamde ‘job market’, *“je kan het echt vergelijken, vind ik, met een transfermarkt van voetbal, met loven en bieden”* aldus de decaan. Departementen van TiSEM bieden jaarlijks open vacatures (‘placements’) aan op congressen waar job markets plaats vinden waarop kandidaten zich kunnen inschrijven. Drie à vier stafleden vanuit een departement, zogenaamde ‘search committees’, gaan op pad om nieuwe tenure trackers te ‘scouten’ tijdens de jaarlijkse grote congressen van hun vakgebied. Vooraf krijgen search commissies zo’n 100 dossiers binnen waarvan ze *“redelijk kunnen inschatten waar op deze markt van vraag en aanbod ze staan als werkgever”* en hebben zij een idee gevormd welke kandidaten ze binnen willen halen. Hier wordt vooral gelet op publicaties, de onderzoeksgroep waar mensen zijn opgeleid en aanbevelingen van de promotor. Verschillende universiteiten en business school beconcurreren elkaar tijdens deze congressen in hun zoektocht naar potentiële tenure trackers. De verschillende potentiële werkgevers nemen ter plekke interviews af met kandidaten. Na deze gesprekken worden drie of vier kandidaten per placement uitgenodigd om naar Tilburg te komen. Tijdens het bezoek geven kandidaten een seminar en voeren zij individuele gesprekken met departementsleden. Aan het eind van dit bezoek wordt besloten wie een aanbieding voor een contract van 6 jaar krijgt. Deze invulling (en inschaling) van de aanbieding wordt bepaald door het hoofd van het departement, de HR-adviseur stelt het officiële document verder op en de decaan verstuurt deze per email. Het aanbod geldt voor een kort tijdsbestek, neemt de kandidaat het aanbod niet aan dan wordt eventueel de volgende kandidaat een aanbod gedaan. Er zit een behoorlijke tijdsdruk op dit proces, aangezien de kandidaten maar een paar dagen vertoeven bij TiSEM.

Naast de werving via deze job markets worden tenure trackers ook wel geworven vanuit het netwerk en de connecties van medewerkers van TiSEM. Mensen die search committees bij job markets op het oog hebben gehad worden gevolgd om deze wellicht in de toekomst een aanbod te kunnen doen.

Het huidige tenure track systeem sluit interne doorstroom van promovendi uit de eigen promovendi opleiding uit. Deze potentiële wetenschappers kunnen daarmee niet doorstromen naar de eigen tenure track.

In de 6 jaar als tenure tracker kan de medewerker aan een aantal eisen voldoen, waaronder (i) een aantal goede publicaties binnen een beperkte lijst van vooraf vastgestelde tijdschriften, (ii) een NWO aanvraag en (iii) goed onderwijs. Na deze zes jaar krijgt ongeveer 60% een vaste aanstelling.

Docenten

Docenten worden, in tegenstelling tot de meeste tenure trackers, geworven ‘op de lokale markt’. Er wordt in principe vrijwel niet geadverteerd, aangezien de werving vaak via het netwerk van de medewerkers of onder de afgestudeerden van TiSEM plaatsvindt. Docenten krijgen in beginsel geen vaste aanstelling, de procedure is veelal dat docenten na vier jaar weer vertrekken. Volgens de geïnterviewde zijn er enkele uitzonderingen binnen TiSEM van erg goede docenten die na deze vier

jaar mochten blijven en een vaste aanstelling hebben gekregen, gemiddeld één per departement. Aangezien docenten over het algemeen niet gepromoveerd zijn kunnen ze ook, met uitzondering van die personen, geen vaste aanstelling krijgen. Door groei is eventueel wel mogelijk, als de docent aangeeft toch graag te willen promoveren. Overigens blijkt uit de cijfers dat 54% van de mannelijke docenten een contract voor onbepaalde tijd heeft evenals 30% van de vrouwen.

Het departement selecteert iemand voor een docentpositie, waarbij de departementsvoorzitter verantwoordelijk is voor de inschaling. De HR-adviseur spreekt de persoon over de arbeidsvoorwaarden. De directeur controleert het contract en de financiële ruimte en is eindverantwoordelijk.

Hoogleraren

Het komt zelden voor dat er nieuwe hoogleraren van buitenaf aangesteld worden binnen TiSEM. In principe komen hoogleraren voort uit de interne doorstroom aldus decaan en directeur. De faculteit kent, anders dan de andere faculteiten, ook geen 'hooglerarenplan', waarin kernleerstoelen van de faculteit gedefinieerd zijn. In het geval van externe instroom beoordeelt de departementsvoorzitter de werkervaring van nieuwe hoogleraren en doet een voorstel voor de inschaling aan de decaan.

Processen van gratificatie

Aan het eind van het jaar worden alle departementsvoorzitters uitgenodigd of ze iemand voor willen dragen voor een gratificatie. Wanneer iemand wordt voorgedragen '*kan iemand echt iets gedaan hebben wat uitstijgt boven wat je normaal mag verwachten*'. Het is typisch een prestatie welke buiten iemands functie valt, of binnen de functie maar dan zeer goed uitgevoerd. Ook zijn er binnen TiSEM ieder jaar gratificaties in de vorm van onderwijs- en onderzoeksprijzen. De gratificaties bestaan uit vaste bedragen. De standaardprocedure is dus op aanvraag en motivatie van de departementsvoorzitter, en niet op initiatief van de medewerker. De departementsvoorzitters schrijven een motivatie memo aan het Management Team. Na het besluit van het MT is de HR-adviseur vervolgens verantwoordelijk voor de uitvoering.

Processen van salarisverhoging

Het besluit tot een salarisverhoging is bij TiSEM doorgaans de verantwoordelijkheid van de departementsvoorzitter. Het initiatief van de salarisverhoging komt zowel van medewerkers zelf of van een departementsvoorzitter, vaak voortkomend uit de R&O gesprekken. Ook vanuit het MT van de faculteit kunnen signalen gegeven worden "*je hebt [bijvoorbeeld] een heel groot talent die het echt heel goed doet, die nog wel aan de relatief lage kant van het salarisgebouw zit. Dan wordt toch wel actief tegen de HoD gezegd 'is het goed om hem een of twee periodieken erbij te geven'*" aldus de decaan.

Departementsvoorzitters kunnen, anders dan in andere faculteiten zonder overleg met het management team van de faculteit medewerkers een extra periodiek erbij geven. Bij een salarisverhoging van drie of meer periodieken kan dit worden afgestemd met het management team. "*Drie periodieken [salarisgroei] gebeurt zelden, maar twee gebeurt toch wel regelmatig*". Net als bij de gratificaties doet de departementsvoorzitter formeel een voorstel voor een salarisverhoging wanneer het meer dan een periodiek is, deze wordt besproken met de HR adviseur, en uiteindelijk neemt het MT de formele beslissing.

Ook bij salarisgroei is er ruimte voor onderhandelen: "*mensen onderhandelen wel met de HoD. Er zijn mensen die in hun R&O gesprek aangeven: Kijk, ik vind dat ik meer kan verdienen (...) en er zijn mensen die dat niet doen*". Daarmee "*loopt (je) altijd kans dat mensen buiten beeld vallen daar, die je niet ziet*" aldus de decaan.

Gratificaties en Toelages

Toelages zijn vrij normaal binnen TiSEM, dit in groot contrast met andere faculteiten. Als TiSEM bijvoorbeeld een ‘topper’ binnen wil halen of wil behouden, dan kan het voorkomen dat een toelage wordt gegeven. Deze toelagen zijn tijdelijk van aard, na een aantal jaar wordt geëvalueerd of de toelage nog redelijk is of niet. Deze tijdelijkheid van toelagen is pas ingesteld bij het aantreden van de huidige decaan, voorheen waren forse structurele toelages meer gewoon.

Met het invoeren van de WNT (‘Balkenende norm’) voor salarissen in de publieke sector kunnen organisaties hoge salarissen in de publieke sector terugdraaien. Om aan deze eis vanuit de overheid te voldoen maar toch een aantrekkelijke werkgever te blijven zoekt TiSEM naar manieren om het matigen van (toeslagen op) salarissen te compenseren op andere manieren, bijvoorbeeld door mogelijkheden te bieden om minder onderwijs te geven, meer onderzoeksbudget te geven, budget voor data, reisbudgetten voor congressen, et cetera.

Doorstromen/Bevorderingen

De doorstroom van UD2 naar UD1 gebeurt heel regelmatig. Dit wordt niet gezien als een grote stap, in tegenstelling tot de opvatting hierover bij andere faculteiten. Hetzelfde geldt voor de stap van hoogleraar 2 naar hoogleraar 1, binnen TiSEM wordt niet echt een onderscheid gemaakt tussen een hoogleraar 1 of 2 functie: *“in andere faculteiten wordt dit als iets heel anders gezien”*. TiSEM heeft geen hoogleraren plan, *“als het nodig is om iemand te houden en door te laten groeien, dan doen we dat”* en medewerkers kunnen *“als ze goed zijn, (...) in principe gewoon doorgroeien tot hoogleraren”*.

Bij bevorderingen naar een hogere functie vindt er een evaluatie door het departement en een brede adviescommissie plaats. Deze adviescommissie adviseert de decaan over alle benoemingen en bevorderingen. Op basis van deze evaluatie schrijft de departementsvoorzitter een aanbeveling.

Interne doorstroom van PhD’s naar functies bij TiSEM komt in de regel niet voor. Gepromoveerden van TiU kunnen wel terugkeren als zij eerst elders ervaring opdoen.

Onderhandelingsruimte en concurrentie

Volgens de decaan en directeur kennen tenure track-kandidaten hun plek in de markt heel goed, ze weten wat hun onderhandelingspositie is. Er is redelijk veel ruimte voor onderhandeling, niet alleen over het salaris maar ook over allerlei andere middelen naast het salaris, zoals het onderzoeksbudget of onderwijstaken. Deze onderhandeling wordt veelal door de departementsvoorzitter gedaan, maar een enkele keer door de decaan. Bij het onderhandelen wordt de concurrentie door kandidaten veelal gebruikt om een hoger salaris af te dwingen. Een probleem waar TiSEM tegenaan loopt is de toename van private business schools in Europa welke hogere salarissen bieden. Een mogelijke manier die de decaan ziet om toch te kunnen concurreren met de business schools is *“tenure trackers direct het maximumsalaris bieden van UD1. Dus eind schaal 12 voor een beginnend iemand. Dat is internationaal ook gangbaar, je krijgt het salaris en daarna groeit het niet meer.”*

Aanbiedingen van andere universiteiten en business schools worden ook gebruikt onder het zittend personeel. De directeur en decaan geven aan het lastig te vinden om in te schatten *“wil iemand echt gaan of probeert diegene alleen maar een hoger salaris te krijgen?”* In sommige gevallen wordt met een hoger salaris ingestemd, in sommige gevallen niet. In de laatste gevallen wordt een vertrek van een medewerker dan geaccepteerd.

De decaan signaleert dat er in de afgelopen jaren wel een rem op de onderhandelingsruimte is gekomen: *“er zijn wel gevallen geweest dat mensen toch behoorlijk een stuk ingeleverd hebben, ook omdat de maatschappelijke druk om het om salaris te verlagen groter is dan een aantal jaren geleden.”*

Criteria

De specifieke criteria waar een tenure track-kandidaat op wordt beoordeeld zijn de reputatie van het instituut waar de kandidaat vandaan komt en reputatie van zijn/haar promotor. Verder worden tenure trackers, net als UD's beoordeeld op de kwaliteit van onderzoek, aanbevelingen, onderwijs-evaluaties, proef-presentaties, functioneren in het team van een departement en of je in het team past, bestuurlijke kwaliteiten, sociale vaardigheden, good citizenship, potentie en valorisatie. Deze criteria spelen ook een rol bij bevordering naar een hogere functie. Voor de inschaling van docenten wordt er gekeken naar iemands achtergrond en wat iemand eerder heeft verdiend.

Man/vrouw verschillen

“Het aantal vrouwen is natuurlijk klein, maar ook gewoon heel divers. Het is niet zo dat vrouwen meer op onderzoek gericht zijn, of meer op andere dingen” aldus de decaan. De decaan vermoedde dat de *“eenzijdige, monomane, individuele criteria, en concurrentie”* het voor vrouwen wel onaantrekkelijk maakt te kiezen voor de tenure track. De decaan is van mening dat er in de afgelopen jaren een herijking van een single-minded focus op publicaties is: *“we proberen af te komen van het tellen, (...) we proberen het personeelsbeleid zo te krijgen dat je het departement meer ziet als team waar je verschillende spelers nodig hebt omdat je verschillende activiteiten hebt”*. Tegelijkertijd schuurt dit met onze huidige interne processen van doorstroom. Ook geeft de decaan aan dat met het verruimen van het type criteria deze ook minder transparant zijn geworden. Als een tenure-tracker vijf publicaties in goede tijdschriften had was dit eerder een garantie om de tenure binnen te halen, maar nu is dit niet meer zo scherp.

De decaan en directeur vermoeden dat het aantal vrouwelijke UD's in de faculteit de afgelopen jaren is toegenomen. Ook wordt er actief gescout naar vrouwen. Wat dat betreft zouden vrouwen wel een betere onderhandelingspositie kunnen hebben, aldus de decaan, aangezien ze zo schaars zijn en TiSEM graag vrouwen wil binnenhalen. Toch denken directeur en decaan dat vrouwen minder vaak onderhandelen – *“vrouwen kunnen dat [onderhandelen] ook, alleen de vraag is of ze het doen”*, *“Vrouwen doen het minder denk ik”*. De onderhandelingsvaardigheden worden wel gezien als een deel van de verklaring voor het man/vrouw verschil in beloningen.

Tot slot

TiSEM kent als enige faculteit een cultuur van onderhandelen rond salarissen, zowel voor nieuwe medewerkers als voor zittende medewerkers. Men geeft aan dat de concurrentie op de arbeidsmarkt zorgt voor relatief hoge salarissen en ruime toelages. Toch is er de wens om meer te matigen in de hoogte van salarissen, en toelages minder makkelijk en minder structureel te geven. De ruimte voor onderhandelen zou mogelijk een oorzaak kunnen zijn voor een beloningsverschil tussen mannen en vrouwen omdat het vermoeden bestaat dat vrouwen minder vaak onderhandelen. Tegelijkertijd leeft in de faculteit de grote wens om meer vrouwen in wetenschappelijke posities te krijgen, wat ook weer meer onderhandelingsruimte voor vrouwen biedt.

Een meer structureel probleem is de scheve personeelsopbouw met relatief veel vrouwen onder in het functiehuis, maar nauwelijks doorstroom naar hogere posities. Een mogelijke oorzaak wordt gezien in de strikte inrichting van het tenure track systeem. De decaan en directeur hopen dat door *“meer naar bijdrage aan het team te kijken (...) ook een aantal vrouwelijke eigenschappen wat meer gewaardeerd worden”*. Tegelijkertijd ziet men dat publicatie output het belangrijkste criterium blijft in de job market, en het daarmee ook voor individuele medewerkers loont om de focus voornamelijk op publicatieoutput te hebben. De directeur en decaan zijn zich bewust dat met het meer fluïde maken van criteria het risico in zich van (gender) bias in beslissingen rond personeelsbeleid op de loer ligt en daarom is gestart met een pilot interventie om bias tijdens werving en selectie aan te pakken.

Tilburg Law School (TLS)

Feiten en cijfers

Tabel 1. Gemiddelde beloningsverschil (uitgedrukt in €bruto voltijds salaris per maand) per 31 december 2015.

TLS	N (man)	N (vrouw)	Ongecontroleerd salarisverschil	Gecontroleerd voor leeftijd ¹	Gecontroleerd voor leeftijd en werkgerelateerde factoren ²	Gecontroleerd voor leeftijd ¹ , werkgerelateerde factoren ² en startsalaris
Universitair Docent 2	12	14	47,99	195,27	209,74	84,66
Universitair Docent 1	8	9	-142,22	-41,90	-41,79	25,35
Universitair Hoofddocent 2	9	7	-113,46	34,10	171,24	34,88
Universitair Hoofddocent 1	5	1	Slechts één vrouw			
Hoogleraar 2	24	9	-1192,93	-956,53	-1028,20	-579,51
Hoogleraar 1	21	4	-540,55	-429,61	-385,29	-390,41
Docenten	15	22	145,49	-2,38	-49,39	105,98
Onderzoekers	9	10	72,44	244,91	-115,02	22,09

Noot: Een negatief cijfer duidt op het brutobedrag in euro per maand dat mannen gemiddeld meer verdienen, een positief cijfer duidt op het brutobedrag per maand dat vrouwen gemiddeld meer verdienen. ¹Gecorrigeerd voor leeftijd, ²Gecorrigeerd voor leeftijd, contractvorm ((on)bepaalde tijd; deeltijd/volledig), jaar in functie en gemiddeld aantal publicaties).

Bij TLS werken dubbel zoveel vrouwen als mannen als promovendus. Ook zijn er meer vrouwen werkzaam in de functie docent. Vanaf de functie UD2 zijn er ongeveer evenveel mannen als vrouwen werkzaam, maar vanaf UHD1 neemt het aandeel vrouwen flink af. Opvallend is ook dat van de mannen aan deze faculteit het grootste deel werkzaam is in de functie van hoogleraar (44%, promovendi uitgezonderd, voor vrouwen is dat percentage 17%). Het gemiddelde gecorrigeerde salarisverschil tussen mannen en vrouwen is aan deze faculteit geeft een wisselend beeld. Het verschil is binnen de functies UD en UHD2 niet groot, terwijl het verschil bij hoogleraren aanzienlijk is. Het beeld schommelt vervolgens bij het toevoegen van de verklarende variabelen, wat suggereert dat individuele kenmerken van medewerkers de uitkomsten kunnen vertekenen. Ongeveer 60% van de hoogleraren werkt meer dan 13 jaar in dezelfde functie (datzelfde geldt voor maar 1 vrouw), waardoor zij in het eind van hun salarisschaal zitten. Voorzichtigheid bij de interpretatie van deze data is dus geboden.

Criteria

Eenentwintig respondenten vulden de vragenlijst in over welke criteria in hun ogen van belang zijn geweest voor de totstandkoming van het salaris bij TLS (voor studieopzet zie deel 2). Als belangrijkste criterium werd 'het salaris volgens UFO profiel' genoemd (gemiddeld 4,24 op een schaal van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 5 (heel erg belangrijk), gevolgd door 'expertise (4,11), en 'onderzoekservaring'. Opvallend is dat 'potentie (leiderschapskwaliteiten, ontwikkeling vakgebied, et

cetera)' relatief hoog scoort als criterium voor het vaststellen van het salaris. De minst belangrijke criteria in de ogen van de respondenten waren 'nationaliteit' (1,12), 'geslacht' (1,17), en interrupties van de loopbaan (zwangerschap, ziekte et cetera)' (1,17).

Processen

TLS heeft begin 2016 op eigen initiatief een onderzoek gestart *“om zowel oorzaken van beloningsverschillen scherp te kunnen krijgen als te corrigeren indien daar aanleiding te zou zijn”* (bron: email decaan aan onderzoekers). De decaan en HR adviseur van TLS hebben hiertoe alle dossiers van hoogleraren naast elkaar gelegd. *“Relevant blijkt ook te zijn of de betreffende hoogleraar wel of niet afkomstig is uit advocatuur, waarbij blijkt dat in meerderheid mannen afkomstig zijn uit advocatuur en inschaling aldaar in het verleden een rol speelde bij inschaling aan de universiteit. Verder blijken verschillen te verklaren vanuit het onderscheid tussen een interne bevordering dan wel indiensttreding vanuit andere universiteit, waarbij blijkt dat in het laatste geval er in het verleden meer ruimte leek te zijn om te onderhandelen. De huidige spreiding tussen man/vrouw over beide categorieën toont dat mannen in meerderheid in de categorie ‘indiensttreding van buiten’ zitten en daarmee vallen verschillen deels ook te verklaren”* (Bron: email decaan). Daar waar verschillen volstrekt niet te verklaren en rechtvaardigen waren (in het geval van zowel een man als een vrouw) heeft het MT besloten in het afgelopen jaar aanpassingen in de inschaling te maken

Inschaling nieuwe medewerkers

Bij iedere vacature wordt allereerst een functieprofiel vastgesteld met bijbehorende salarisschaal. Dit is te vinden in de vacaturetekst, de schaal staat in principe vast. Een enkele keer is er van deze schaal afgeweken, aldus de HR adviseur namelijk in het geval van UD of UHD functies op vakgebieden waar het moeilijk is mensen voor te vinden. Zodra een kandidaat geselecteerd is gaat de HR-adviseur in overleg met de leidinggevende om, op basis van het CV van een kandidaat, te bepalen in welke periodiek de kandidaat valt. De HR-adviseur geeft een advies aan de leidinggevende. De leidinggevende bepaalt uiteindelijk het salaris en de periodiek, slechts *“in uitzonderlijke situaties komt dat dan bij mij [de directeur] terug”* en vervolgens wordt deze periodiek aangeboden aan de kandidaat. Bij hoogleraren is de decaan eindverantwoordelijk en overziet de inschaling van hoogleraren. Voor hoogleraren geldt dat *“de inschaling meer faculteit breed is en momenteel wordt ook rekening gehouden met het bovenstaande onderzoek uit 2016”*, de decaan beschrijft *“dat bij de inschaling momenteel niet dan wel nauwelijks nog relevant kan zijn of iemand van buiten de universiteit komt, c.q. wat hij/zij verdient in de advocatuur”* (Bron: email decaan).

Gratificaties

De HR-adviseur maakt ieder jaar een voorstel voor de gratificaties voor het bestuur. Er wordt dan een *“norm afgesproken. Dus dat betekent ook, als één iemand een gratificatie binnen de ene departement en iemand binnen het andere departement, is die gratificatie even hoog”*. De HR-adviseur speelt ook hier weer een adviserende rol bijvoorbeeld door de leidinggevende te wijzen op de ontwikkeling van een individu, maar het is aan de leidinggevende om iemand voor te dragen en te motiveren.

Redenen om een gratificatie te krijgen zijn als een werknemer een belangrijke prestatie heeft geleverd. Ook benoemt de HR-adviseur het overnemen van de taken van een zieke collega naast de werkzaamheden die een medewerker al vanuit zijn of haar functie heeft. Het zijn dus extra taken die bovenop een al 'zware werkdruk van wetenschappers' komen. De HR-adviseur geeft aan dat ze binnen TLS niet te pas en te onpas gratificaties uitdelen, maar dat dit echt iets bijzonders is.

De hoogte van de gratificaties binnen TLS is 1/3 van het bruto maandsalaris van een medewerker. Iemand met een hoger salaris ontvangt dus een hogere gratificatie dan iemand met een lager salaris. Het bedrag wordt tegelijkertijd met de motivatie voorgesteld aan het bestuur.

Salarisverhoging

Een salarisverhoging wordt door de leidinggevende aangedragen, vaak naar aanleiding van een R&O gesprek. Het signaal van de leidinggevende gaat naar de directeur, die dan vervolgens nog bij de HR-adviseur checkt of het wel of niet redelijk is, en de HR-adviseur geeft haar inzicht hierover. Over een recent voorbeeld van een salarisverhoging van een medewerker die goed gepresteerd heeft zegt de HR-adviseur: *“dan draagt de leidinggevende diegene voor in dat overleg waar de directeur dan inzit. De directeur bepaalt dan of dat akkoord is met de voordracht voor twee periodieken erbij”*. Het komt ook wel voor dat de HR-adviseur dit signaal geeft omdat zij alle R&O-verslagen te zien krijgt *“en dan komt er soms weleens een signaal van hier kunnen we echt even wat doen”*.

Salarisverhoging binnen TLS gebeurt ook vooral in de vakgroepen die ‘financieel gezond’ zijn. Functioneren is volgens de HR-adviseur de enige factor die een rol speelt bij een salarisverhoging, een *“hele goede beoordeling”* ligt aldus de directeur als basis van een salarisgroei.

Onderhandelingsruimte

Op de vraag hoeveel ruimte er binnen TLS is voor salaris onderhandeling geeft de decaan aan *“ik vind dat wij, in onze faculteit [daar] op dit moment redelijk strak in zitten”* en *“er is hier weinig onderhandelingsmarge”*. Ook de directeur zegt: *“bij ons is er niet zoveel ruimte”*. Dat beetje ruimte wordt soms wel benut door kandidaten die met goede argumenten komen. De HR adviseur geeft aan soms een leidinggevende te adviseren om niet in eerste instantie akkoord te gaan met salariseisen van een kandidaat, maar pas na bewezen functioneren hierin stappen te nemen. De HR-adviseur geeft aan dat het in feite aan de leidinggevende is hoeveel ruimte er is voor salarisonderhandeling.

Volgens zowel de HR-adviseur als de directeur en decaan van TLS is er geen ruimte voor onderhandeling als het gaat om salarisgroei. *“Dat kan je doen als je binnenkomt”* – aldus de directeur.

Advocatuur

In het verleden zijn medewerkers die vanuit de advocatuur kwamen direct hoog ingeschaald. *“Dat heeft te maken met een onderhandelingspositie”* aldus de decaan, aangezien mensen in de advocatuur vaak een hoog salaris hebben wat hen een goede onderhandelingspositie geeft. In de woorden van de directeur: *“ja, die [mensen vanuit de advocatuur] praten er treden bij, maar het beleid van de faculteit is denk ik de afgelopen jaren aangescherpt”*. De decaan houdt daarom de inschalingen van de hoogleraren in de gaten, aangezien ze niet wil dat het teveel ‘ad-hoc beslissingen’ zijn.

Criteria

Belangrijke criteria waar beloning op wordt vastgesteld worden afgeleid uit het CV, bijvoorbeeld de achtergrond van een kandidaat, of iemand gepromoveerd is en welke werkervaring iemand heeft. *“Als iemand van de universiteit afkomt en direct start, (...) dan zit je onderin de schaal. Treden zien we dan als jaren werkervaring”* legt de HR adviseur uit. Volgens de decaan is het laatstverdiende loon niet meer maatgevend *“want als je veel verdient in de advocatuur, dan gaan wij dat niet betalen. Maar wat je in het verleden wel zag is dat het enkele feit dat er meer betaald werd een overweging kon zijn om iemand direct wat hoger in te schalen.”*

Aanvullende criteria die van belang zijn voor het beoordelen en selecteren van nieuwe hoogleraren zijn onderzoekservaring, kwaliteit en status van publicaties, onderwijsbeoordelingen, functioneren, bestuurlijke activiteiten, extern onderzoek binnenhalen en andere externe activiteiten en iemands ‘maatschappelijke toegevoegde waarde’ aldus de directeur. Een informele beoordeling bij zittende medewerkers is het raadplegen van directe collega’s. De HR-adviseur geeft aan ook softcriteria om medewerkers te beoordelen te gebruiken. Ze noemt hier onder andere de leidinggevende kwaliteiten van een kandidaat en of iemand ‘organisatie sensitief’ is. Deze competenties worden steeds belangrijker *“daar wordt ook naar gekeken hoewel daar wel wat minder de focus op ligt, maar*

dat wordt wel steeds meer". Er wordt bijvoorbeeld van een hoogleraar wel verwacht dat diegene op den duur een keer een vakgroep voorzitter wordt. De HR-adviseur gebruikt de STAR-methodiek voor het beoordelen van de softe-criteria bij het selecteren (STAR: het toetsen van competenties aan de hand van concrete voorbeelden van die competenties in eerdere situaties).

Man/vrouw verschillen

De HR-adviseur geeft aan dat een hoogleraar wel echt een 'schaap met 5 poten' kan zijn; een medewerker kan aan zoveel criteria voldoen, eigenlijk zijn er geen criteria minder belangrijk geworden. De decaan constateert hetzelfde, *"ze kunnen tegenwoordig aan zoveel voldoen"*. Ze ziet dit ook als een mogelijke belemmering voor vrouwen: *"ik denk dat er minder vrouwen zijn die aan die optelsom van al die criteria voldoen, of willen voldoen op dit moment"*. *"Of het te maken heeft met dat (...) vrouwen na hun promotie kinderen krijgen en dus een tijdje bepaalde dingen niet kunnen doen, zoals naar het buitenland gaan. Ik denk ergens dat het wel effect heeft, ik kan me zo voorstellen dat het effect heeft, maar ik heb het nooit gemeten, ik heb het nooit onderzocht"*. Naar de mening van de decaan *"kan ervoor gewaakt worden dat het krijgen van kinderen een mogelijke factor is bij het oplopen van beloningsverschillen"* (email decaan). *"Ik niet kan garanderen dat door de optelsom van die criteria in combinatie met bijvoorbeeld leeftijd en het feit dat vrouwen in bepaalde leeftijdscategorieën ook soms kinderen krijgen, ... dat het helemaal gelijk is. Dat kan ik niet staven met voldoende onderzoek"*.

De HR-adviseur vindt dat *"de vrouwelijke leiders het over het algemeen beter doen dan mannelijke leiders"*, en dan vooral de jonge vrouwelijke leiders. De vrouwen staan in haar ervaring, over het algemeen meer open voor feedback, zijn ambitieus en staan open zich te ontwikkelen en verbeteren. Wel vindt de HR-adviseur dat vrouwen harder kunnen werken om een goede balans te vinden tussen werk en privé.

Tot slot

Het MT van TLS en de HR adviseur bestaan ten tijde van het onderzoek allen uit vrouwen. Het MT heeft oog voor het beloningsverschil en probeert dit actief te verbeteren. Er is op deze faculteit een bredere agenda waar het gender-beleid betreft.

Er is sensitiviteit in het bestuur voor de grotere druk vanuit de samenleving op vrouwen in relatie tot zorgtaken. Toch heeft deze sensitiviteit ook een keerzijde in dat deze stigmatiserend kan zijn; men geeft aan de indruk te hebben dat vrouwen niet altijd harder kunnen werken vanwege zorg en kinderverantwoordelijkheden en daarom niet altijd mee willen of kunnen komen. Deze indruk kan ertoe leiden dat vrouwen juist zich meer kunnen bewijzen.

Een paradox binnen TLS, maar ook binnen andere faculteiten, is dat men ervan overtuigd is dat er weinig tot geen ruimte is voor onderhandeling, maar vanwege arbeidsmarktkrapte er soms toch ruimte voor onderhandeling is die resulteert in een andere functie waarin iemand ingeschaald wordt. Het eigen onderzoek is aanleiding geweest om hier recentelijk veel scherper op te zijn.

4.4 Tilburg School of Humanities (TSH³)

Feiten en cijfers

Tabel 1. Gemiddelde beloningsverschil (uitgedrukt in €brutosalaris per maand) per 31 december 2015.

TSH	N (man)	N (vrouw)	Niet gecontrol eerd salarisver schil	Gecontr oleerd voor leeftijd	Gecontroleerd voor leeftijd en werkgerelateer de factoren ¹	Gecontroleerd voor leeftijd, werkgerelateer de factoren ¹ en startsalaris
Universitair Docent 2	5	0		Geen vrouwen		
Universitair Docent 1	16	9	41,37	-11,22	32,89	-14,24
Universitair Hoofddocent 2	7	5	-360,80	-97,78	-69,81	-71,18
Universitair Hoofddocent 1	5	1		Slechts één vrouw		
Hoogleraar 2	13	5	-222,09	-497,62	-316,11	-205,71
Hoogleraar 1	5	0		Geen vrouwen		
Docenten	11	11	326,27	42,75	140,62	135,97
Onderzoekers	9	4	-232,44	-5,62	-49,62	-25,94

Noot: Een negatief cijfer duidt op het brutobedrag in euro per maand dat mannen gemiddeld meer verdienen, een positief cijfer duidt op het brutobedrag per maand dat vrouwen gemiddeld meer verdienen. ¹Gecorrigeerd voor leeftijd, ²Gecorrigeerd voor leeftijd, contractvorm ((on)bepaalde tijd; deeltijd/volgtijd), jaar in functie en gemiddeld aantal publicaties).

Bij TSH werken eind 2015 ongeveer evenveel mannen en vrouwen als promovendus en als docent. In alle andere functies zijn er meer mannen dan vrouwen werkzaam. Er zijn geen vrouwen als hoogleraar 1 werkzaam en maar één vrouw als UHD1. Van alle mannen (promovendi niet meegerekend) is 25,4% hoogleraar. Van de vrouwen is dat 14,3%. Het voor leeftijd en werk gerelateerde salarisverschil over de verschillende functies laat zien dat voor alle posities, behalve voor UD1 en docenten het gecorrigeerde beloningsverschil in het nadeel van vrouwen is, waarbij het verschil groter wordt voor de hogere posities. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het aantal mannen en vrouwen zéér beperkt is en conclusies daarmee met een grote slag om de arm bekeken moeten worden.

Criteria

Negenentwintig respondenten vulden de vragenlijst in over welke criteria in hun ogen van belang zijn geweest voor de totstandkoming van het salaris bij TSH (voor studieopzet zie deel 2). Als belangrijkste criterium werd 'het salaris volgens UFO profiel' genoemd (gemiddeld 4,73 op een schaal van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 5 (heel erg belangrijk), gevolgd door 'onderwijservaring' (3,83), 'ervaring onderwijs coördinatie' (3,83) en 'het aantal publicaties' (3,71). TSH is de enige faculteit waarin onderwijs als een van de meest belangrijke criteria genoemd wordt. De minst belangrijke criteria in de ogen van de respondenten waren 'geslacht' (1,33), 'onderwijsprijzen' (1,33), nationaliteit (1,43) en interrupties van de loopbaan (zwangerschap, ziekte etcetera; 1,66). Deze laatste is

³ Tegenwoordig spreekt men over Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD)

opvallend, omdat in de analyse van de interviews hieronder interrupties juist als relatief belangrijk naar voren komen.

Processen

De directeur en decaan zijn op de hoogte van het salarisverschil binnen TSH. De directeur zit in de stuurgroep van het onderzoek en heeft deel 1 van de rapportage ten tijde van het interview reeds gelezen. Op de vraag of er een beloningsverschil binnen hun faculteit bestaat, geven decaan en directeur aan dat zij voor dit onderzoek 'nee' zouden hebben geantwoord. De twee HR-adviseurs van TSH zijn zich bewust van het absolute beloningsverschil.

Inschaling nieuwe medewerkers

Wanneer er een nieuwe positie vacant is wordt er aan de decaan een voorstel gedaan vanuit de departementsvoorzitter voor de profielschets. Bij een wervingsprocedure wordt voor iedere functie een Benoemings Advies Commissie samengesteld. Meer recent wordt hierin zorg gedragen dat deze commissie divers is samengesteld. Als een kandidaat uiteindelijk is voorgedragen geeft de HR-adviseur een advies voor de inschaling. Het advies van de HR-adviseur wordt besproken met de leidinggevende en komt uiteindelijk bij de directeur en decaan terecht. De directeur beslist uiteindelijk. Bij twijfel van 'extreme gevallen' betreft de HR-adviseur de decaan. Dit proces is gelijk voor alle functiegroepen, behalve voor de hoogleraren, daar is de decaan altijd eindverantwoordelijk.

Het kan voorkomen dat een kandidaat overgekwalificeerd is voor de functie, er wordt bijvoorbeeld geworven voor een UD2 maar de kandidaat is 'eigenlijk al UD1 waardig', dan kan de Benoemings Advies Commissievoorzitter de HR-adviseur, of directeur/decaan, het advies geven de kandidaat in een hogere functiecategorie in te delen.

Gevraagd naar de gebruikte maatstaven voor de inschaling van nieuwe medewerkers geeft de HR adviseur aan dat wordt gekeken naar *"wanneer iemand is gepromoveerd, hoeveel jaar post-doctorale relevante werkervaring diegene heeft"*, en naar het laatstverdiende salaris van de medewerker bij de vorige werkgever, *"huidig salaris leidt in elk geval tot gelijk oversteken plus één tree"*. De directeur vervolgt *"tenzij wat wij redelijk zouden vinden en wat die persoon vraagt zover uit elkaar ligt (...) dan wordt het laatstverdiende salaris het uitgangsniveau en doe je er vaak een trede bovenop"*. Op de vraag welke maatstaf nou precies wanneer gebruikt wordt zegt de decaan *"als iemand op basis van zijn huidige salaris hoger uitkomt dan op basis van zijn ervaring, dan is het huidige salaris doorslaggevend"*. Toch is dit geen automatisme: De HR adviseur geeft als voorbeeld de overstap vanuit het HBO; daar liggen de salarissen voor een functie als docent hoger dan als docent bij de universiteit. In dat geval wordt niet een hoger salaris gegeven: *"en daar heb ik echt wel gehad van sorry maar dit is de functie, dit is het salarisniveau, dit is het maximum"*.

Een HR-adviseur noemt als belangrijke maatstaf dat het salaris redelijk is ten aanzien van collega's uit het team: *"het kan dus niet zo zijn dat twee vergelijkbare personen binnen het ene team, het salaris van wat één krijgt veel hoger ligt dan het salaris bij een ander, want ons beleid is vooral dat als wij tegen de één zeggen van: jij komt op dat salarisniveau binnen, straks komt er iemand anders binnen en die krijgt een veel hoger salaris. Hoe kunnen we dat dan aan die ander uitleggen, waarom die een hoger salaris gaat krijgen"*. Als de HR-adviseurs overtuigd worden van de argumenten van een kandidaat, wordt er wel meegegaan in een hoger salaristrede aangezien het dan uitgelegd kan worden aan de zittende collega's.

Indien een kandidaat vanuit het buitenland komt, worden de zaken wat complexer. Het netto-inkomen wordt dan in overweging genomen, en ook wordt er gekeken naar het arbeidsvoorwaardenpakket (verzekeringen, ziektefondsen, leefkosten et cetera, hiervoor is een formeel universitair bruto-netto traject). Verder gelden er, volgens de directeur en decaan, dezelfde

beloningsmaatstaven als voor nieuwe Nederlandse staf. Ook in deze gevallen wordt in de regel niet minder betaald dan het salaris dat de medewerker in zijn of haar vorige functie verdiende.

Gratificaties

Eén keer per jaar zetten HR-adviseurs een vraag uit naar de leidinggevenden in de faculteit. Vervolgens dragen de leidinggevende medewerkers formeel voor een gratificatie. De HR-adviseurs maken een overzicht van de ingediende voorstellen voor gratificaties. De voordrachten worden vervolgens met de directeur en decaan besproken. De decaan bewaart het overzicht van gratificaties tussen de departementen zodat daar geen scheve ogen ontstaan.

Er zijn twee belangrijke criteria welke meespelen bij het beslissen of iemand een gratificatie verdient. De directeur geeft aan *“iemand heeft een bepaalde taak vervuld, prestatie verricht, die normaliter duidelijk boven het prestatieniveau uitsteekt die je van iemand mag verwachten”*, ofwel *“dat iemand gedurende een serieuze periode zodanig veel extra werk heeft gedaan, waardoor er zo’n abnormaal zware taakbelasting is geweest”*. De hoogte van de gratificatie is i.h.a. tot 25% van het bruto maandsalaris.

Vermoedelijk zijn er, volgens de directeur en decaan, vaker lager in het loonhuis meerdere gratificaties dan hoger in het loonhuis. De directeur noemt hierbij ‘nobless oblige’ *“hoe hoger iemand in de boom zit, hoe meer je van iemand mag verwachten”*.

Salarisverhoging

Salarisverhoging zonder een bevordering is zeldzaam in de faculteit. Er is een aantal uitzonderingen waarbij salariscroei heeft plaatsgevonden binnen TSH. Zo beschrijft de directeur *“we hebben vorig jaar dacht ik, iemand gehad die is binnengekomen als docent voor een hele specifieke onderwijs ontwikkel-klus. En mij staat bij, dat die persoon, die heeft zich zodanig goed ontwikkeld, dat wij gemeenschappelijk tot besef kwamen: die persoon willen wij binnenhouden. Toen kwam er een UD-vacature, en hebben we die persoon uiteindelijk aangesteld in een UD-vacature en in zo’n geval hebben wij afgeweken van de regel, gelijk oversteken plus één trede erbij. Toen hebben we in dat geval bekeken, is dit niet dat iemand zodanig presteert en ook in die opgedragen taak die bij die functie hoort, kan functioneren. Toen zijn we wel een paar stappen tegelijk omhooggegaan.”*. Een andere genoemde uitzondering is een medewerker die van opvatting was dat hij of zij in een hogere schaal moest komen. Om deze persoon enigszins recht te doen heeft deze persoon één trede extra gekregen.

Bevorderingen

Bevorderingen van UD2 naar UD1 worden ‘vrijwel automatisch gemaakt: *“iemand die meerdere jaren UD2 is, daar gaan we eigenlijk vrijwel automatisch over naar UD1”*. Daar is geen bevorderingsprocedure voor” aldus de decaan. De HR adviseur geeft aan dat een dergelijke bevordering plaats vindt na een beargumenteerde voordracht van de departementsvoorzitter. Een UD1 daarentegen wordt niet zomaar bevorderd naar UHD als deze het eind van de schaal heeft bereikt na een aantal jaren. Het salaris blijft in deze gevallen vervolgens gelijk.

Over het algemeen treffen de directeur en decaan geen maatregelen mocht iemand met een beter salaris aanbod van buitenaf komen: *“ik ben erg voor mobiliteit, mensen mogen best naar een andere instelling na een aantal jaren”*. Toch is ook hier in het verleden een uitzondering gemaakt voor een medewerker. Dit is geen beleid, maar individueel maatwerk. Op het specifieke expertisegebied was volgens de decaan het moeilijk een andere medewerker te vinden.

Tijdens de R&O gesprekken is de loopbaan van een medewerker een bespreekonderdeel waarbij het dus ook kan voorkomen dat medewerkers zelf aangeven wel bevorderd te willen worden. Na bespreking met de leidinggevende die kan aangeven aan welke criteria de medewerker nog zou

kunnen werken om bevorderd te kunnen worden, kunnen afspraken gemaakt worden. Als de verwachting is dat aan de bevorderingseisen voldaan kan worden, wordt een bevorderingsadviescommissie samengesteld indien het een UHD-wens betreft. Een doorstroom naar ud1 kan in een nagesprek over de R&O-gesprekken met decaan, directeur, departementsvoorzitter en HR-adviseur aangekaart worden.

Onderhandelingsruimte

“Er wordt in toenemende mate natuurlijk wel onderhandeld”, aldus de directeur, maar tegelijkertijd is er volgens de HR-adviseur *“nauwelijks ruimte voor onderhandeling”*, de onderhandeling betreft dan treden binnen een functieschaal. De directeur geeft aan dat als er een klein verschil is tussen de inschaling en de verwachtingen van de kandidaat, dan wordt dit wel overbrugd met 1 of 2 periodieken erbij, als het verschil groot is dan is de vraag *“wat doen we met zo’n geval? Vooral als je aanvoelt dat het risico is dat iemand gaat afhaken, terwijl je die persoon wel graag wilt binnenhalen”*. De decaan wordt over het algemeen niet betrokken bij de onderhandelingen met kandidaten, tenzij het om een hoogleraarsbenoeming gaat. Bij de onderhandelingen wordt ook gekeken naar de distributieve rechtvaardigheid ten opzichte van de collega’s in het departement waar de kandidaat in komt te werken.

Arbeidsmarktkrapte

Arbeidsmarktkrapte speelt bij TSH nauwelijks een rol, aangezien wetenschappers binnen de vakgebieden van TSH vaak weinig andere aantrekkelijke alternatieven op de arbeidsmarkt hebben aldus de decaan.

Criteria

Criteria die genoemd worden als relevante werkervaring bij het inschalen van nieuwe hoogleraren zijn onderwijs, functioneren, onderzoek, potentieel voor een bestuursrol, promovendi begeleiding, onderzoeksgeld werving en leidinggevende taken. De HR-adviseurs noemen ook nog *“beeld op het onderzoeksgebied of internationale erkenning”* en publicaties in ‘toptijdschriften’ of andere vaktijdschriften. Verder dient er aan alle UFO-criterium worden voldaan door de kandidaat.

Volgens de HR-adviseurs zijn internationale ervaring en valorisatie de afgelopen jaren belangrijkere criteria geworden, waar meer op wordt gelet. Ook de *“externe financiering, dus het schrijven van projectvoorstellen voor externe onderzoek subsidies”* zijn belangrijker geworden in de ogen van de HR-adviseurs van TSH. Zij noemen ook dat het belangrijk is dat er ook wetenschappers binnen TSH rondlopen die *“communicatief sterk zijn en zich goed kunnen presenteren op de markt”*.

Man/vrouw verschillen

De HR-adviseur verklaart het mogelijke beloningsverschil tussen mannen en vrouwen deels vanuit leeftijd omdat de meeste vrouwen in de faculteit jonger zijn, en voor een klein gedeeltes vanuit verlof dat sommige vrouwen opnemen om voor kinderen te zorgen. Aangezien er sterk naar werkervaring gekeken wordt binnen TSH betekent kan het opnemen van een verlof of andere activiteiten een lagere inschaling betekenen: *“dat telt mee, want dan hebben ze op dat moment minder ervaring.”* De HR-adviseur geeft aan dat ditzelfde geldt voor mannen die verlof nemen, zorgtaken oppakken of ziek worden en daardoor ook minder ervaring opbouwen in hun werk.

Tot slot

De faculteit kenmerkt zich door een opbouw met relatief meer jonge vrouwen in startende functies en relatief meer (oudere) mannen hoger in het functiehuis. De scheve opbouw is ook zichtbaar in een relatief groot beloningsverschil, met name in de hogere functies. De directeur en decaan noemen als mogelijke reden dat vrouwen door onderbreking van hun loopbaan vanwege zorgtaken minder relevante ervaring opdoen wat door speelt in de functie indeling en daardoor indirect in het

salaris. Recentelijk zijn substantieel meer vrouwen doorgestroomd en ook nieuwe vrouwen benoemd in UHD en hoogleraar posities. Directeur en decaan geven aan zich actief in te zetten om meer gender gelijkheid in de samenstelling van het personeel na te streven.

Belangrijkste maatstaven bij de inschaling welke gebruikt worden bij de inschaling van nieuwe medewerkers zijn het laatstverdiende salaris, relevante werkervaring en billijkheid van salaris ten opzichte van directe collega's. In vergelijking met andere faculteiten worden onderwijscompetenties in deze faculteit een relatief belangrijk criterium gevonden. De marge voor onderhandelen over het salaris is in de ogen van de geïnterviewde erg klein binnen de faculteit.

4.5 Tilburg School of Catholic Theology (TST)

Feiten en cijfers

Tabel 1. Gemiddelde beloningsverschil (uitgedrukt in €bruto voltijd salaris per maand) per 31 december 2015.

TST	N (man)	N (vrouw)	Ongecontroleerd salarisverschil	Gecontroleerd voor leeftijd ¹	Gecontroleerd voor leeftijd en werkgerelateerde factoren ²
Alle functies	36	7	-622,95	-230,17	138,85

Noot: Een negatief cijfer duidt op het brutobedrag in euro per maand dat mannen gemiddeld meer verdienen, een positief cijfer duidt op het brutobedrag per maand dat vrouwen gemiddeld meer verdienen. ¹Gecorrigeerd voor leeftijd, ²Gecorrigeerd voor leeftijd, contractvorm ((on)bepaalde tijd; deeltijd/voltijd), jaar in functie en gemiddeld aantal publicaties).

Voor TST zijn de aantallen zo klein dat wij hier enkel het gemiddelde salarisverschil rapporteren. Zoals te zien in de tabel is het ongecorrigeerde salarisverschil tussen mannen en vrouwen €623 in het nadeel van vrouwen. Voor een groot deel wordt dit verklaard door de hogere leeftijd van mannen in de faculteit; na correctie met leeftijd blijft nog €230 over. Corrigeren we verder voor dienstjaren, dienstverband, parttime factor en publicaties van medewerkers dan is het salarisverschil €139 ten gunste van vrouwen. Dat de verschillen zo schommelen tussen de ongecorrigeerde en gecorrigeerde modellen heeft te maken met de kleine aantallen in deze faculteit.

Van de mannelijke medewerkers werken er eind 2015 zes als docent, twee als onderzoeker, negen als Universitair Docent, vier als Universitair Hoofddocent, acht als hoogleraar (allen HGL2) en zeven als promovendus. Van de vrouwen werken er drie als Universitair Docent, twee als Universitair Hoofddocent en twee als promovendus. Alle aanstellingen bij TST met een onderwijscomponent vinden plaats na instemming van de Grootkanselier van de Rooms-Katholieke kerk. Hierbij is het streven dat tenminste 50% van de wetenschappers ook priester (en dus man) is.

Criteria

Vijf respondenten vulden de vragenlijst in over welke criteria in hun ogen van belang zijn geweest voor de totstandkoming van het salaris bij TST (voor studieopzet zie deel 2). Als belangrijkste criterium werd 'het salaris volgens UFO profiel' genoemd (gemiddeld 5,00 op een schaal van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 5 (heel erg belangrijk)), gevolgd door 'het laatstverdiende salaris' genoemd (4,80), gevolgd door 'expertise' (3,40). Voor een groot aantal criteria werd 'helemaal niet belangrijk' ingevuld.

Processen

De directeur en decaan van TST zijn niet op de hoogte of er een salarisverschil is, maar vermoeden dat er dat niet is binnen TST. Beide tonen duidelijk interesse in het onderwerp, hebben inzicht in de individuele dossiers van de medewerkers en geven te kennen zeer zorgvuldig om te gaan met toekennen van toelages.

Inschaling nieuwe medewerkers

In het overleg van decaan, directeur, HR-adviseur en departementsvoorzitters wordt in de regel besloten of er nieuwe vacatures nodig zijn in de faculteit. In het geval van een vacature wordt een profielschets gemaakt door het Management Team met daarbij de functie en de schaal die daarbij

hoort. De trede waarin een kandidaat wordt ingeschaald hangt af van *“hoe iemand ingeschaald was in zijn vorige werk”* plus één periodiek aldus de directeur. Ook bij TST is het regel dat iemand er in principe op vooruitgaat in het salaris. Wanneer een kandidaat bijvoorbeeld een goed betaalde baan had in het verleden met een auto en een laptop van de zaak wordt er ook geprobeerd *“wel weer een balans te vinden, dat iemand er financieel niet op achteruit gaat”*. Er wordt om deze reden wel eens afgeweken van het UFO-profiel, geeft de directeur aan. Andere maatstaven die meewegen zijn publicatielijst, internationale contacten, onderwijservaring, netwerk en een mogelijke externe financiering. Wat ook wordt genoemd, is dat bij de inschaling niet alleen de betreffende functiewerkzaamheden meewegen maar ook hoe ver iemand is in zijn loopbaan. *“Dan kan het zijn dat iemand, hoewel diegene niet eerder als UD heeft gewerkt, toch qua plaatsen in zijn loopbaan al helemaal voldoet om UD1 te worden”*. Volgens de decaan kan relevante werkervaring dus voor een groot deel opgedaan zijn zonder als UD gewerkt te hebben. TST gaat daarmee ruim om met de maatstaf ‘werkervaring’. Na de profielschets stemmen de directeur en een van de twee HR-adviseurs samen de arbeidsvoorwaarden en de inschaling af. Dit wordt ook gecommuniceerd met de leidinggevende. *“Omdat we zo klein zijn zitten we ook dicht op het proces”*, TST is dus meer gecentraliseerd dan andere faculteiten en is de directeur nauw betrokken bij het proces van inschaling.

In tegenstelling tot andere faculteiten, heeft TST als beleid dat UD's bij goed functioneren standaard doorgroeien naar schaal 12. Het is niet ongewoon dat bij de aanstelling ook het perspectief om door te kunnen groeien in een salarisschaal wordt meegegeven.

Arbeidsmarktcrapte

De decaan geeft aan dat iemand hoger ingeschaald kan worden in het geval dat er arbeidsmarktcrapte speelt en ze dus niemand anders kunnen krijgen voor een bepaalde functie. Paradoxaal genoeg kenmerkt de arbeidsmarkt voor theologen zich door overschat én krapte. Enerzijds zijn er steeds minder banen te vinden voor theologen en is er dus *“meer een krapte aan banen dan een krapte aan mensen”*. Anderzijds kampte de faculteit toch met een krapte aan mensen, aangezien theologen aan de faculteit kunnen voldoen aan dezelfde eisen *“als ieder wetenschapper aan de universiteit”*, maar tegelijkertijd ook aan kerkelijke eisen. Zo mag een wetenschapper niet doceren als hij/zij gescheiden en hertrouwd is, kan hij/zij katholiek zijn en aan de kerkelijke eisen voldoen zoals kerkelijk gehuwd zijn en kerkelijk meelevend zijn. In Nederland zijn mensen die aan al deze kerkelijke eisen voldoen schaars, en om deze reden heeft TST ook veel internationale staf, zoals Belgen en Duitsers, maar ook bijvoorbeeld promovendi uit India.

Naast deze voor theologie specifieke eisen, speelt vakinhoudelijk schaarste ook een rol in het inschalen van medewerkers. Dit werd genoemd door de directeur als reden dat bepaalde werknemers in het verleden hoger zijn ingeschaald dan op grond van hun functioneren verwacht zou worden.

Gratificaties

Binnen TST bereidt het team van decaan, directeur, HR-adviseur en departementsvoorzitter de R&O gesprekken voor (de zogenaamde vlootschouw). Voor de R&O gesprekken wordt er een vraag rondgestuurd vanuit de HR-adviseur of er iemand in aanmerking kan komen voor een gratificatie. In de nabespreking van de R&O gesprekken komen de bijzondere gratificaties vervolgens ter sprake tijdens de vlootschouw. Er wordt hier in een gesprek besloten wie een gratificatie verdient en wat de hoogte van de gratificatie zou kunnen worden. In de regel is dit 25% van het bruto maandsalaris, maar voor de hoogte wordt wel eerst om advies gevraagd van de HR-adviseur. In de nabespreking wordt gekeken of er een ‘uitzonderlijke score’ bij deze resultaten zit, of iemand een ‘bijzondere prestatie’ heeft geleverd. Net zoals bij de andere faculteiten deelt TST alleen gratificaties uit bij uitzonderlijke gebeurtenissen, het is geen automatisme. Het komt ook voor dat medewerkers zelf aangeven in aanmerking te kunnen komen voor een gratificatie, dit wordt dan vervolgens meegenomen ter bespreking tijdens de vlootschouw.

Salarisgroei

Salarisgroei, anders dan na bevordering, komt naar zeggen van de directeur en decaan bijna niet voor bij TST. Wanneer *“iemand echt hele andere taken op zich gaat nemen, bijvoorbeeld dat iemand coördinator of vice-decaan wordt”* krijgen deze personen een reguliere toelage die bij de rol hoort.

Bevorderingen

Als een medewerker uitzonderlijk goed presteert kan het zijn dat hij/zij voorgedragen wordt voor een bevordering naar een volgende functie. Dit gebeurt incidenteel, en is gebaseerd op het werk dat is verricht door de persoon in kwestie. Een commissie beoordeelt uiteindelijk of de persoon inderdaad aan de criteria van het UFO-profiel van de nieuwe functie voldoet en dus bevorderd kan worden.

Onderhandelingsruimte - ‘Theologen-cultuur’

Er is weinig ruimte voor onderhandeling. De decaan schrijft dit toe aan het feit dat je *‘geen theoloog kan worden voor het geld’*, dat is de *‘verkeerde motivatie’*. Kenmerkend voor de ‘theologen-cultuur’ is gedrag waaruit matiging en bescheidenheid blijkt, zoals het vliegen met low-cost vliegmaatschappijen, en men zich niet wil onderscheiden door uiterlijkheden. Ook hebben de theologen een verantwoordelijkheidsgevoel naar anderen en de aarde, en zit het in de cultuur om onbaatzuchtig te zijn aldus de decaan. Dit *“druist ook in tegen alles wat met die status-quo middelen te maken heeft”*. De decaan geeft aan dat de huidige paus deze gedachte versterkt.

De decaan noemt zichzelf *‘relatief rigide’* als het om onderhandeling gaat, terwijl de directeur aangeeft soms nog wel eens toe te geven. Toch geven beiden aan dat ‘marktwaaarde’ wel meespeelt bij de inschaling. Hierin worden factoren als het netwerk van een kandidaat, doorgroeiperspectief en de duur van de aanstelling meegenomen.

De decaan geeft aan dat in de regel de lonen uit eigen motivatie voor nivellering laag blijven in de faculteit. TST is de enige faculteit waar geen medewerker de positie van Hoogleraar 1 bekleedt. De decaan geeft aan voorstander te zijn van demotie: de mogelijkheid om op een bepaald moment in een lagere rang te gaan fungeren en daarbij ook salaris in te leveren. *“Het zou goed zijn als een hoogleraar terug kon naar een UHD-positie zonder daarbij titel en promotierecht in te leveren”*. Toch geven directeur en decaan op verschillende momenten in het interview aan dat zij uit piëteit mensen in de faculteit financieel er niet op achteruit laten gaan, ook als dat wat betreft hun functioneren wel passend zou zijn.

Criteria

Als het gaat om wetenschap, moet een wetenschapper bij TST allereerst *“beschikken over de kwaliteiten die passen bij de functie”*. De kandidaat dient bepaalde onderzoekscapaciteiten te hebben, blijkend uit publicaties en onderwijscapaciteiten, blijkend uit het bezitten van een BKO (Basis Kwalificatie Onderwijs) en eventueel te toetsen door middel van een gastcollege. Verder wordt er ook naar de potentie van een kandidaat gekeken, bijvoorbeeld of een kandidaat potentieel *“in de toekomst een bestuurlijke bijdrage kan leveren”* aldus de decaan.

Volgens de directeur en decaan zijn de criteria de afgelopen jaren wel verschoven. In het onderwijs is er meer focus op didactische vaardigheden gekomen, bijvoorbeeld het omgaan met Blackboard. Onderzoek is ook belangrijker geworden, specifiek Engelstalig onderzoek. Volgens de decaan gaan *‘de normen steeds verder omhoog’*, iets wat je universiteit breed ziet. De faculteit wordt meer gezien als een organisatie waar medewerkers in teamverband werken en er steeds meer eisen zijn dat elke medewerker zijn of haar verantwoordelijkheid daarin draagt.

De directeur geeft aan te vinden dat de criteria steeds transparanter zijn geworden. *“Ik denk dat de bril waarmee je kijkt wat duidelijker wordt, dat je meerdere facetten ook gebruikt om te kijken of iemand goed functioneert”*.

Man/vrouw verschillen

Op de vraag of mannelijke en vrouwelijke kandidaten in de ervaring verschillen met betrekking tot bovenstaande criteria antwoordt de decaan dat hij vooral denkt dat vrouwen vaak langer in deeltijd hebben gewerkt en daardoor minder gepubliceerd hebben en minder ervaring hebben op alle terreinen. Ze geven aan zowel naar de output als naar de input van een kandidaat te kijken, bijvoorbeeld niet alleen naar de functies die een kandidaat heeft gehad, maar ook naar hoeveel kinderen een persoon heeft gekregen. Dit laatste *“hakt er bij vrouwen iets zwaarder in als bij mannen”*, *“de loopbaan van vrouwen wordt om natuurlijke redenen ook gewoon onderbroken”* in de woorden van de decaan. De decaan vindt het ook van belang dat vrouwen goed vertegenwoordigd zijn in commissies, aangezien niet iedereen evenveel gevoel heeft voor gender zaken.

Ook als het gaat om onderhandelen zien de directeur en decaan een verschil. De directeur: *“door de socialisatie van vrouwen hebben ze minder geleerd om te onderhandelen, met macht om te gaan. (...) Daardoor ontwikkelen ze natuurlijk andere mechanisme die soms ook kunnen helpen,”* Beiden hebben de indruk dat mannen meer onderhandelen, en er daardoor beter in zijn dan vrouwen. Vrouwen onderhandelen wel op een minder zichtbare wijze – *“vrouwen flirten, vrouwen zetten andere middelen in”*.

De decaan ziet de gehanteerde criteria voor beoordeling en beloning niet als seksneutraal; *“dat zijn ze niet en daarom kunnen we corrigeren”*. Sekserolvoorschriften maken het lastig dat vrouwen op eenzelfde wijze produceren en dus concurreren met mannen, *“bijvoorbeeld als het gaat om publicatielijsten, dat is niet een seksneutraal criterium, eigenlijk. Formeel natuurlijk wel, want formeel kan een vrouw even snel schrijven als een man, maar als je kijkt naar hoe de samenleving in elkaar zit dan is het een ‘tricky’ criterium”*. Hoe dit precies gecorrigeerd kan worden is lastig te bepalen volgens de decaan, de ene vrouw is ook de andere niet.

De decaan geeft ook aan dat vrouwen in de faculteit in het verleden weinig zijn gestimuleerd om aan hun carrière te werken vanwege sekserolverwachtingen. Voormalige leidinggevenden hadden meer de instelling van *“laat die leuke vrouw vooral leuk en gezellig zijn”* en *“meer zit er toch niet in”*. Deze houding heeft vrouwen niet uitgenodigd of gestimuleerd om serieus aan hun wetenschappelijke loopbaan te werken.

De faculteit is altijd op zoek is naar *‘het schaap met vijf poten’*. Een mogelijke barrière voor vrouwen is dat *“wij mannen veel eerder denken dat we daaraan kunnen voldoen dan dat vrouwen denken. Dat is denk ik het grootste probleem. Vrouwen denken eerder van zichzelf ‘ja, maar als ik daar naar kijk, dat kan ik niet’”*. Ook signaleert de decaan dat informele netwerken en borrels vaak na werktijd zijn, wat voor vrouwen met zorgtaken een belemmering zou kunnen zijn. Volgens de decaan is het daarom belangrijk formeel te blijven, dat er niet teveel in informele circuits genetwerkt wordt.

Tot slot

TST is een kleine faculteit waar beslissingen rondom nieuwe aanstellingen en bevorderingen besproken worden in het overleg van decaan, directeur, HR adviseurs en afdelingshoofden. De decaan beschrijft dat het niet past bij de faculteit om te onderhandelen en veel salaris te willen. Toch noemen decaan en directeur dat er wel onderhandeld wordt over het salaris als iemand een grote ‘marktwaarde’ heeft.

Er is spanning tussen de eis vanuit het bisdom om meer priesters in de wetenschap te laten werken, en tegelijkertijd wil TST ook een gezonde man/vrouw verhouding in de faculteit hebben. Dit

zorgt voor lastige afwegingen bij de keuze van een kandidaat. De decaan en directeur geven aan dat beide wensen (meer priester, meer vrouwen) een belangrijk bespreekpunt zijn in de gesprekken met de Grootkanselier, die een vetorecht heeft in alle onderwijsaanstellingen van de faculteit.

Overkoepelende Analyse, Discussie en conclusie

Wat duidelijk wordt vanuit de interviews met de decanen, directeuren en HR adviseurs van de faculteiten is dat ondanks dat iedere faculteit gebruik maakt van het Universitair Functie Ordening (UFO) systeem en de daarbij behorende schalen en treden, er tussen de faculteiten grote verschillen zijn in *hoe* uiteindelijke beslissingen rond inschaling van medewerkers tot stand komen, dat wil zeggen, in welke schaal en trede een persoon bij een nieuw dienstverband of een bevordering terecht komt en *wie* de eindverantwoordelijke bij de inschaling is.

Centrale of decentrale verantwoordelijkheid

In eerste instantie wordt bij alle faculteiten een positie opengesteld waar vervolgens voor wordt geworven. Er wordt expliciet geworven voor een persoon met een bepaald functieprofiel en functieniveau, waarbij de beoogde salarisrange is inbegrepen. In vier van de faculteiten wordt met het management team van de faculteit besproken of een vacature voor een positie wordt opengesteld (TSB, TSH, TiSEM, TLS). Bij TST worden eventuele vacatures in een groter verband, met alle departementsvoorzitters, besproken. De rol van de departementsvoorzitter in het proces van inschaling van de overige functies verschilt verder sterk per faculteit. Zo is de besluitvorming bij TiSEM in grote mate gedecentraliseerd, waarbij de departementsvoorzitter de belangrijke beslissingen maakt over de keuze voor- en de inschaling van nieuwe medewerkers. Bij TLS adviseert de HR adviseur de departementsvoorzitters over de inschaling, behalve voor de hoogleraren, daar is de decaan de eindverantwoordelijke. Bij TSB en TSH zijn de departementsvoorzitters in mindere mate betrokken bij de inschaling van nieuwe medewerkers. De directeur, de HR adviseur, en, in het geval van hoogleraren, de decaan, zijn hier leidend. Bij TST zijn de departementsvoorzitters of HR adviseur niet of nauwelijks bij de inschaling betrokken. Hier zijn de decaan en directeur leidend.

Criteria welke gehanteerd worden voor inschaling

De inschaling van een nieuwe kandidaat wordt bij vier van de vijf faculteiten (TiSEM is de uitzondering) eerst en vooral gebaseerd op twee criteria, namelijk het *laatstverdiende salaris* van een kandidaat en de jaren *relevante werkervaring*.

Voor wat betreft het laatstverdiende salaris is de regel die gehanteerd wordt, dat in principe nieuwe medewerkers een hoger salaris ontvangen dan bij de vorige werkgever. Dat gaat dat in de meeste gevallen om een salaris dat in termen van euro's een periodiek hoger ligt dan het eerdere salaris (het kan daarbij gaan om gelijke functie, een functieniveau hoger of een functie hoger). In uitzonderlijke gevallen wordt er afgeweken van deze regel, zoals bijvoorbeeld in het geval van medewerkers die vanuit de advocatuur kwamen bij TLS. Het laatstverdiend salaris lag bij deze medewerkers op een dermate hoog niveau dat er is afgeweken van het criterium dat het laatstverdiende salaris leidend is. In sommige gevallen is gezocht of er compensatiemogelijkheden zijn in de vorm van een tijdelijke toeslag of bonus. Verschillende oordelen van College van de Rechten van de Mens (voorheen Commissie Gelijke Behandeling) hebben laten zien dat het laatstverdiende salaris soms onbedoeld tot onverklaarbare verschillen tussen medewerkers kan leiden. Bovendien kan aansluiting bij het laatstverdiende loon tot gevolg hebben dat beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt, worden bestendigd (zie bijvoorbeeld CGB 4 maart 2008, 2008-23, onder 3.11).

Voor wat betreft werkervaring worden er verschillende regels gehanteerd. Sommige faculteiten hanteren een ruime interpretatie van werkervaring, waarbij ervaring 'in het veld' ook meegewogen wordt (TST) en in zekere mate (bijvoorbeeld advocatuur, TLS; bedrijfsleven, TiSEM). Andere faculteiten hanteren een nauwe interpretatie van werkervaring, bijvoorbeeld dat enkel ervaring als wetenschapper bij een andere universiteit of instituut meeweegt (TSH, en met name TSB). Op het moment dat niet-academische werkervaring wordt meegewogen bij de inschaling wordt in feite

afgeweken van het UFO systeem. Daarmee worden zogenaamde 'niet-neutrale maatstaven' gehanteerd (zie Deel 4). Hoewel deze niet-neutrale maatstaven gehanteerd worden voor inschaling van mannen en vrouwen laat onderzoek zien dat gender bias hier een gereed risico is (College voor de Rechten van de Mens, 2013; 2015; 2016). Uit eerder onderzoek naar beloningsongelijkheid bij hogescholen bijvoorbeeld, blijken niet-neutrale maatstaven niet alleen vaker opgevoerd te worden bij de inschaling van mannen dan van vrouwen (m.a.w. ervaring wordt eerder als relevant gezien), maar lijken ook zwaarder mee te wegen in de hoogte van het salaris van mannen dan van vrouwen.

Bij TiSEM speelt het laatstverdiende salaris of relevante werkervaring geen rol bij de onderhandelingen met toekomstige tenure trackers. Hier zijn twee andere criteria leidend: de hoogte van salary offers van andere universiteiten en business schools (dat kan gebaseerd zijn op 'het fingerspitzengefühl' van een departementsvoorzitter of daadwerkelijk overlegde alternatieve job offers) en de reputatie van de universiteit waar de kandidaat is gepromoveerd, als ook de reputatie van de promotor van de kandidaat en het netwerk van de kandidaat. Een zekere mate van speculatie speelt een rol bij de inschaling. Dit speelt bij het aanbod voor mannen en vrouwen. Op grond van dit onderzoek valt niet te concluderen of gender bias hier een rol speelt. In het algemeen laat onderzoek zien dat in situaties waarin selectie gebaseerd is op een 'arena' model (relatieve status van kandidaten op een 'markt') en minder procedureel ingebed is, gender bias op de loer ligt (zie Vinkenburg, Jansen, Dries en Pepermans (2014) voor een review).

Op de vraag welke criteria belangrijk zijn voor UD's en hoogleraren werden de volgende criteria door de geïnterviewde bij alle faculteiten genoemd: onderzoekscapaciteiten (publicaties en scores tijdschriften), onderwijscapaciteiten (ervaring, ontwikkeling en onderwijsbeoordelingen), bestuurlijke kwaliteiten en functioneren. Opvallend is dat in geen van de faculteiten een systematiek is voor het beoordelen van het relatieve belang van deze criteria en voor de wijze waarop de evaluatie van deze criteria tot stand komt. Er wordt veelal naar het 'totaal plaatje' gekeken. Onderzoek van Schiffbaenker (2016) naar de wijze waarop selectie plaatsvindt voor het toekennen van onderzoeksgrants in Europese Onderzoeks Raad panels (ERC) wees uit dat niet-systematische toepassing van de criteria kan leiden tot discriminatie ten aanzien van vrouwelijke kandidaten. Een drietal 'biases' spelen hierbij een rol, 'double standards' (andere weging van vrouwen en mannen op eenzelfde criterium), 'halo effecten' (een goede beoordeling op een van de criteria 'besmet' de oordelen op de andere criteria) en 'homosocial reproduction' (selecteurs herkennen kwaliteit eerder in mensen die op hen lijken). Ofschoon de geïnterviewde van de faculteiten ernaar streven zorgvuldig en consequent om te gaan met beoordeling en weging van criteria blijkt uit de interviews dat de systematische en praktische uitvoering hiervan een punt van zorg is. Ook Deel 2, het casuïstiek onderzoek, laat zien dat het transparant, consequent en systematisch toepassen van criteria voor inschaling eerder uitzondering dan regel is.

Onderhandelen

De meeste geïnterviewde geven aan dat er (zeer) weinig ruimte is voor onderhandelingen over het salaris. TiSEM is de enige faculteit die expliciet aangeeft dat onderhandelen over het salaris een gangbare praktijk is, zowel bij nieuwe aanstellingen als bij salarisverhoging van zittende medewerkers. Bij de overige vier faculteiten geven geïnterviewde aan dat er geen of weinig ruimte is voor onderhandeling. Desondanks worden toch veel voorbeelden genoemd van 'uitzonderingen' waar toch over het salaris of salarisverhoging is onderhandeld. Sommige geïnterviewde hebben de ervaring dat mannen en vrouwen niet verschillen in de mate waarin zij onderhandelen, andere geïnterviewde hebben de ervaring dat mannen vaker onderhandelen. Onderzoek laat zien dat dat mannen eerder onderhandelen dan vrouwen (O'Neill, 2009), dat vrouwen wat vaker dan mannen salarisonderhandelingen uit de weg gaan (Liebbrandt & List, 2015) en dat vrouwen die wel onderhandelen negatieve consequenties (backlash) ervaren (Amanatullah & Morris, 2001, Bowles &

Babcock, 2013; Wade, 2001). Ook onderhandelen over secundaire voorwaarden is hier een aandachtspunt. Onderzoek van Hofmeister en Hahman (2009) naar het toekennen van onderzoeksbudgetten aan hoogleraren bij hun benoeming aan Duitse universiteiten liet bijvoorbeeld zien dat mannen gemiddeld hogere budgetten vragen en een hoger percentage van wat zij vragen toegekend krijgen in vergelijking met vrouwen.

Suggesties voor interventies

Tot slot kwamen er vanuit de interviews en naar aanleiding van de presentatie van de analyse van de resultaten een aantal suggesties voor interventies naar voren.

De geïnterviewde HR-adviseur van TSB geeft aan om vrouwen (en mannen) bij het arbeidsvoorwaarden gesprek expliciet uit te nodigen om over het salaris te onderhandelen, zodat wordt voorkomen dat alleen mannen dit doen.

De decaan, directeur en HR adviseur van TLS bevelen aan om met zekere regelmaat dossiers van medewerkers naast elkaar te leggen. Als zich een onverklaarbaar verschil voordoet in inschaling kan hier vervolgens actie op ondernomen worden.

De decaan van TST geeft aan dat in overweging zou kunnen worden genomen om de inschaling van medewerkers meer af te stemmen op het takenpakket dat zij in een bepaalde periode hebben. Dat zou betekenen dat mensen ook *minder* salaris ontvangen als hun takenpakket afneemt, iets wat in geen van de faculteiten praktijk is. Zo zou er ruimte kunnen zijn voor personen om de keuze maken om later in de loopbaan zich meer toe te leggen op bijvoorbeeld onderwijs en begeleiding als 'zeer gerespecteerd en ervaren docent', maar niet meer aan alle eisen voldoen die aan een (hoge) positie verbonden zijn.

De directeur van TST noemt als belangrijke eerste stap bewustwording van het beloningsverschil. Iedere faculteit zou regelmatig in overleg met HR adviseurs kunnen kijken naar waar de verschillen in salaris precies zitten.

De directeur van TSH adviseert om de rapportage van beloningsverschillen te formaliseren en te monitoren, bijvoorbeeld door gedurende een aantal jaar bij iedere aanstelling van een nieuwe medewerker vast te leggen waarop de schaal en trede is vastgesteld in de arbeidsovereenkomst. *"Punten die geregistreerd kunnen worden zijn bijvoorbeeld: het UFO-profiel in de vacaturestelling, het UFO-profiel in de arbeidsovereenkomst, geslacht kandidaat, het laatst genoten salaris van de aan te stellen medewerker bij de direct voorafgaande werkgever, Fte-omvang van aanstelling, eerst aangeboden inschaling (schaal, trede en periodiekdatum), gronden voor eerste aangeboden inschaling, overeengekomen inschaling (schaal, trede en periodiekdatum), en gronden voor overeengekomen inschaling (indien afwijkend van eerste aanbod); wat waren de onderhandelingsargumenten. Een vergelijking tussen deze formulieren van medewerkers wordt daarmee vergemakkelijkt. Op termijn wordt daarmee mogelijk ook helderder in welke mate er sprake is van consistent en transparant inschalingsbeleid."*

Vanuit TiSEM komt de suggestie om in selectiecommissies en benoemingscommissies goed na te gaan of (i) de selectiecriteria neutraal zijn en (ii) of deze criteria neutraal toegepast worden. Verder doen zij de suggestie om een lid van de commissie verantwoordelijk te maken voor het registeren en benoemen van (gender) bias. Daarnaast doen directeur en decaan van TiSEM de suggestie om bij gebleken onverklaarbaar beloningsongelijkheid eenmalig de salarissen van vrouwen met een periodiek te verhogen.

Deel 4: literatuuronderzoek

Beschrijving van de literatuurverzameling.

In dit deel van het rapport doen we verslag van literatuuronderzoek naar (a) de mechanismen waarop beloningen tot stand komen en ongelijkheid kan ontstaan, en (b) mogelijke interventies welke ongelijke beloning kunnen voorkomen en repareren. Naast een systematische review van wetenschappelijke literatuur is ook gebruik gemaakt van rapportages van het College voor de Rechten van de Mens, en databases gericht op gender gelijkheid (zoals eurostat, gelijkloon), en is input van experts gezocht. Hieronder beschrijven we de methodologische opzet van het literatuuronderzoek, vervolgens geven we een overzicht van de belangrijkste theorieën en empirische onderzoeken rondom beloningsonderscheid en maatregelen om beloningsonderzoek aan te pakken.

Methodologische verantwoording

Zoekstrategie

In het voorjaar van 2015 zijn de volgende databases geraadpleegd: Google Scholar, Web of Science, JSTOR, Proquest, Science Direct, Psycinfo, Elsevier, Wiley, Eurostat en overige EU-websites rond gender, Advance Gelijkloon, Institute for women's policy research. De volgende zoektermen zijn gebruikt: Wage gap, Compensation gap, Gender pay gap, Gender based salary differences, Inequality in salary, Equal pay interventions, Equal salary interventions, Pay mechanisms, Salary/pay differentiation, Gender AND negotiation AND salary, Salarisongelijkheid, Gelijk loon interventies, Beloningsverschil, Oorzaken salarisonderscheid. Vervolgens zijn op basis van relevantie van titel en abstract artikelen geselecteerd voor verdere analyse. Voorts zijn van de relevante artikelen de referentielijsten doorzocht voor mogelijke andere artikelen.

In 2017-2018 is vervolgens een bescheiden update gedaan via Google Scholar met de zoektermen 'Pay gap' en 'Wage gap' voor artikelen verschenen sinds 2015. Van de relevante artikelen is de referentielijst gecheckt en is gekeken naar referenties welke belangrijke artikelen hebben geciteerd. Ook zijn recente populairwetenschappelijke publicaties rondom (interventies) van het beloningsonderscheid gelezen. Ten slotte is de reeds verzamelde literatuur uitgebreid met citerende artikelen. Dit wil zeggen dat er gezocht is naar nieuwe artikelen die verder bouwen op, dan wel ingaan tegen de eerdere artikelen.

Overzicht van de literatuur

In de literatuur is vooral veel aandacht besteed aan de vraag waardoor beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen bestaan, als startpunt om de ongelijkheid te bestrijden. Ook is de laatste jaren specifiek aandacht besteed aan Academia, met als conclusie dat de beloningsongelijkheid op basis van gender groot is en de afgelopen jaren niet afneemt (bijvoorbeeld: Bailey, Peetz, Strachan, Whitehouse, & Broadbent, 2016; Freund et al., 2016). Recent onderzoek op landelijk niveau toont aan dat de ongelijkheid vooral ontstaat door barrières die de doorstroom van vrouwen belemmeren (Equality and Human Rights Commission, 2017). In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan de kwestie hoe organisaties denken talent aan te trekken en te behouden in de arbeidsmarkt (Cobb, 2016). Het uitgangspunt van werving en selectie en beloning is meestal te werken vanuit een systeem waarin verdiensten of talent de basis vormen voor het toekennen van functies en beloning ("in which merit or talent is the basis for sorting people into positions and distributing rewards" (Scully, 1997)). Daarbij ligt de nadruk op human capital (de toegevoegde waarde die een persoon aan de organisatie brengt, in termen van kennis, vaardigheden en ervaring). Binnen de wetenschap is het streven naar een meritocratie dominant (Nielsen, 2016). Verondersteld wordt dat beloning naar prestatie zou kunnen zorgen voor minder ongelijkheid (Castilla & Benard, 2010; Cobb, 2016; Nishii, Khattab, Shemla, & Paluch, 2018). Helaas toont recent onderzoek aan dat beloningen gebaseerd op arbeidsmarktpositie

niet alleen onterecht zijn, maar zelfs averechts werken. Top talenten die een hoger loon geboden wordt met als achterliggende grond ze weg te houden bij concurrenten, presteren niet beter dan andere medewerkers en zijn meer gericht op succes op de korte termijn, wat schadelijk kan zijn voor de organisatie (Lokin, 2018).

Achtergrond - De paradox van meritocratie

De introductie van meritocratische structuren waarin beloning bepaald wordt aan de hand van objectieve beloningsmaatstaven waar werknemers op beoordeeld worden, is grotendeels bedoeld om dit soort onbewuste vooroordelen buiten spel te zetten (Abraham, 2017; Castilla, 2012; Cobb, 2016; Nielsen, 2016). Uit recent onderzoek blijkt dat geformaliseerde systemen op zichzelf geen bescherming bieden, en dat in sommige gevallen de ongelijkheid toeneemt bij de introductie van deze systemen (Abraham, 2017; Castilla, 2015; Nielsen, 2016). Dat komt enerzijds omdat een geformaliseerde structuur zonder controle en openheid er juist voor zorgt dat beloningsbeslissingen niet in twijfel getrokken worden. Niet door de medewerkers, maar vooral niet door de beslissers. Omdat er structuren aanwezig zijn die bedoeld zijn om ongelijkheid aan te pakken, worden beslissers niet uitgedaagd hun eigen assumpties te evalueren, waardoor vooroordelen juist een rol kunnen gaan spelen (Abraham, 2017; Castilla, 2015). Door een systeem in te stellen dat strenge, formele procedures stelt voor bepaalde acties (zoals beloningsbeslissingen) spelen zogenaamde system justification beliefs een rol: het gevoel dat beslissingen in het systeem eerlijk zijn, omdat het systeem eerlijk is. Daardoor is gebleken dat geformaliseerde systemen waarbij managers de mogelijkheid krijgen af te wijken van de systemen (uitzonderingen te maken naar eigen inzicht), ongelijkheid juist versterken (Dencker, 2008). Dit komt omdat door het vertrouwen in het systeem de biases ongemerkt blijven en er ruimte is voor onderhandelingen en het maken van uitzonderingen.

Een bijkomend probleem bij formalisatie van criteria is dat van een groot deel van de criteria die gebruikt worden om de prestatie van academische medewerkers vast te stellen aangetoond is dat ze onderhevig zijn aan bias op basis van gender stereotypen. Zo laat onderzoek zien dat NWO-beurzen onevenredig vaak toegekend worden aan mannen, hoewel hun aanvragen niet als beter worden beoordeeld (De Bruin, 2015). Ook onderzoek naar de toekenning van Europese beurzen (Schiffbaenker, Besselaar, Vinkenburg, & Holzinger, 2016) laat zien dat biases als gevolg van stereotypen een rol spelen in de manier waarop selectiecommissies voorstellen beoordelen. Longitudinaal onderzoek van King (2008) laat zien dat leidinggevenden de motivatie en het aantal publicaties van vrouwelijke wetenschappers onderschatten, en hun ziekteverzuim overschatten. De inschatting van de leidinggevende bleek vervolgens een belangrijke factor in de promotiekansen van deze wetenschappers. Ook studentenevaluaties zijn onderhevig aan genderbias. Uit onderzoek onder andere van Mengel, Sauermann, en Zöllitz, (2017) waarin 19,952 studenten online onderwijs evalueren blijkt dat syllabus, cursusmateriaal en feedback lager gewaardeerd worden als studenten denken dat de docent een vrouw is in vergelijking met als zij denken dat de docent een man is.

Neutrale en niet-neutrale maatstaven

Met beloningsmaatstaven bedoelen we geformaliseerde kenmerken op basis waarvan medewerkers beloond worden. Het gaat hierbij om een overzicht van (meetbare) kenmerken die een werkgever waardeert in medewerkers (bijvoorbeeld ervaring of prestatie) en wil belonen (met een salaris of toelage). Dat deze maatstaven geformaliseerd zijn wil zeggen dat ze in beleid vastgelegd zijn en onderdeel zijn van het officiële beloningsproces. In onderzoek naar beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen bij Nederlandse ziekenhuizen (Commissie Gelijke behandeling, 2011) en Nederlandse Hogescholen (College voor de rechten van de mens, 2015) keken ze naar de mate waarin gebruikte beloningsmaatstaven al dan niet neutraal zijn. Een neutrale beloningsmaatstaf wordt gedefinieerd als: 'een beloningsmaatstaf die geen risico op onderscheid op grond van geslacht in zich draagt'. Een niet-neutrale beloningsmaatstaf wordt gedefinieerd als: 'een beloningsmaatstaf die het

risico van onderscheid op grond van geslacht in zich draagt of een maatstaf die – door de wijze waarop hij is toegepast – kan leiden tot onderscheid op grond van geslacht’ (College van de rechten van de mens, 2015, p.10). De Commissie Gelijke behandeling (2011) voegt hieraan toe dat beloningsmaatstaven welke in zichzelf neutraal zijn, soms een niet-neutrale toepassing hebben. Dit is het geval wanneer een neutrale beloningsmaatstaf leidt tot verschillende waardering van mannen en vrouwen. Bij de Nederlandse Hogescholen concludeerde men dat werkervaring bij de vorige werkgever en werkervaring in vorige functies bij de huidige werkgever niet per definitie gezien kunnen worden als neutrale beloningsmaatstaven voor het aanvangssalaris (College Rechten van de Mens, 2015). Bij salarisgroei worden relevante werkervaring, overgang naar zwaardere functies, salarisverhoging wegens aantoonbaar uitstekend functioneren, en een onregelmatigheidstoeslag wel als neutraal bestempeld.

Factoren die ongelijkheid veroorzaken

In het onderzoek van de afgelopen tien jaar zijn een aantal factoren aan het licht gekomen die zowel op individueel niveau (individuele salarisonderhandeling) als op hoger niveau (beleidseffecten) bijdragen aan salaris ongelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Bias als gevolg van stereotypen

Er zijn twee vormen van bias die een rol spelen in beloningsbeslissingen. Het gaat hierbij om bias voortkomend uit impliciete stereotypen (de persoon die de prestatiebeoordeling uitvoert belooft iemand niet doelbewust lager voor gelijke prestatie) waarbij de prestatie van vrouwen ondergewaardeerd wordt op basis van aannames. Allereerst kennen we de description-based bias: het beeld dat men impliciet heeft van een professional botst met het beeld dat we van vrouwen in het algemeen hebben (van Dijk, Meyer, van Engen, & Loyd, 2017). Zeker als het gaat om hogere functies in academia. Er is veel onderzoek dat laat zien dat met name bij professoren niet automatisch aan vrouwen wordt gedacht, omdat er gefocust wordt op kenmerken (b.v. ‘sterk leiderschap’) die we niet automatisch met vrouwen associëren (Grund, 2015; Van den Brink, 2010). Daarnaast kennen we prescription-based bias: als een bepaald persoon zich niet conform een stereotype gedraagt is men geneigd negatief te reageren, ook als atypisch gedrag past in de functie of situatie (van Dijk et al., 2017). Voorbeelden in het onderzoek naar beloningsverschillen laten zien dat als vrouwen sterk onderhandelingsgedrag vertonen men negatief reageert, zelfs in een onderhandelings situatie waar expliciet opdracht wordt gegeven tot onderhandelen (Bendick & Nunes, 2012; Leibbrandt & List, 2014; Stuhlmacher & Walters, 1999).

Deze twee biases als gevolg van stereotypen spelen een rol zowel in de startsalarisvaststelling alsmede bij beslissingen over groei van beloning tijdens het dienstverband (periodieken, salarisverhogingen, promoties etc.) (Leibbrandt & List, 2014; Sterling & Fernandez, 2018). Allereerst speelt bij het inschatten van de prestatie van (toekomstige) medewerkers mee dat de persoon die de inschatting maakt niet alleen kijkt naar prestatie in het verleden, maar daaruit probeert te extrapoleren wat de toekomstige prestatie zal gaan zijn (Joshi, Son, & Roh, 2015; Lommerud, Straume, & Vagstad, 2015). Dit is logisch vanuit het perspectief van de organisatie, en specifiek in de situatie van nieuwe werknemers, omdat de organisatie vooral baat heeft bij de toekomstige prestatie van de werknemer. Onderzoek toont aan dat de aannames die worden gedaan over de prestatie van vrouwen (toekomstig, maar ook in het verleden) vertekend zijn door de gebruikte criteria (description bias). Zo wordt er aangenomen dat vrouwen over tijd meer zorgtaken op zich nemen, waardoor men verwacht dat het werk voor de organisatie niet hun prioriteit zal zijn (Lommerud et al., 2015). Wanneer vrouwen goed presteren, wordt de impliciete aanname gedaan dat zij weinig zorgtaken op zich nemen (wat atypisch gedrag is voor vrouwen) en daarmee wordt hun prestatie gedevalueerd (prescription-based bias) (Grund, 2015; Lommerud et al., 2015; Merluzzi & Dobrev, 2015). Europees onderzoek toont aan dat deze aannames structureel een rol spelen in academia (Equality and Human Rights Commission,

2017; European network of legal experts in the field of gender equality, n.d.; Salminen-Karlsson et al., 2015).

Rolmodeleffecten

De tweede factor die in de literatuur wordt onderscheiden als bron voor salarisongelijkheid tussen mannen en vrouwen is het gebrek aan vrouwelijk rolmodellen in de top van academia. Een groot deel van de beloningsverschillen tussen en mannen en vrouwen heeft te maken met de onderrepresentatie van vrouwen in de hogere (meer verdienende) functies (Equality and Human Rights Commission, 2017). Ook binnen deze factor onderscheiden we twee afzonderlijke effecten: de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de rol van beoordelaar en de relationele ongelijkheid van vrouwen in academia.

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in de rol van beoordelaar in het vaststellen van het salaris betekent dat de onderhandeling over het salaris van een vrouwelijke kandidaat vaker gebeurt met een beoordelaar die ongelijk is aan hen (namelijk een man) (Abraham, 2017). Bij genderongelijkheid tussen beoordelaar en medewerker spelen vooroordelen een grotere rol, wat voor meer ongelijkheid zorgt (Abraham, 2017). Onderzoek toont aan dat wanneer vrouwen meer gelijk vertegenwoordigd zijn in de rol van beoordelaar, de ongelijkheid in startsalarissen grotendeels verdwijnt (Abraham, 2017; Sterling & Fernandez, 2018). Dat de startsalarissen van vrouwen veelal bepaald worden door mannen heeft als secundair gevolg dat voor de hogere functies sneller aan mannen gedacht wordt dan aan vrouwen. Dit belemmert de doorstroom en waardering van vrouwen verder. In het geval van hoogleraren worden kandidaten over het algemeen aangedragen door veelal mannelijke scouts, met een netwerk waarin mannen oververtegenwoordigd zijn waardoor er meer mannen voorgedragen worden (van den Brink, 2010; van Engen, Van den Brink, Brouns & Waslander, 2006; Bleijenbergh, & Paauwe, 2008). Tenslotte heeft onderrepresentatie van vrouwen in topfuncties het effect dat vrouwen zich niet herkennen in het profiel van iemand die bijvoorbeeld hoogleraar is (Salminen-Karlsson et al., 2015).

Daarnaast speelt relationele ongelijkheid van vrouwen binnen universiteiten een rol in zowel het vaststellen van de prestatie en ambitie van vrouwen, alsmede in de doorstroom van vrouwen naar hogere functies in academia (Bailey et al., 2016; Bleijenbergh, van Engen, & Vinkenburg, 2012; Grund, 2015; Merluzzi & Dobrev, 2015; Nielsen, 2016; Van den Brink, 2010). Relationele ongelijkheid wil zeggen dat in omgevingen waar relaties cruciaal zijn in het verkrijgen van toegang tot bronnen die prestatie mogelijk maken, een gebrek aan vertegenwoordiging van een bepaalde groep op cruciale posities ongelijkheid in de hand speelt (Avent-Holt & Tomaskovic-Devey, 2014). Als voornamelijk mannen zich bevinden in de functies die bepalend zijn voor bijvoorbeeld de toekenning van promoties en ontwikkelingsmogelijkheden, delven vrouwen het onderspit (Dobbin & Kalev, 2016; Kennedy & Kray, 2015).

Het kan hierbij gaan om trainingsmogelijkheden en promotiekansen, maar ook het vertonen van mentorgedrag en de opbouw van een netwerk. Omdat mannen zich meer herkennen in andere mannen, zijn ze meer geneigd mannen in contact te brengen met andere mannen. Hierdoor groeit het netwerk van relaties van mannen in academia sneller en makkelijker dan het netwerk van vrouwen. Vaak wordt vooral in de hogere academische functies ook gekeken naar het netwerk van een (toekomstig) medewerker als bepalende factor voor hun beloning (Bleijenbergh et al., 2012). Een interessante bevinding hierbij is, dat op het moment dat vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in de aanstellingscommissies voor het aanstellen van professoren, er meer vrouwen worden aangenomen (Van den Brink, 2010). Wanneer mensen meer gewend zijn vrouwen in een bepaalde positie te zien, worden onbewuste vooroordelen minder actief (Morgenroth, Ryan, & Peters, 2015).

Onderhandelingseffecten

In de literatuur is de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar het effect van onderhandelingsmoment op de beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Waar voorheen men dacht dat mannen simpelweg beter kunnen onderhandelen dan vrouwen, blijkt dat een te beperkte visie op het verschijnsel dat mannen succesvollere uitkomsten behalen in onderhandelen dan vrouwen (Leibbrandt & List, 2014; Stuhlmacher & Walters, 1999). De assumptie dat vrouwen onderhandeling vermijden en niet kiezen voor banen waarvoor onderhandeld kan worden, blijkt dan ook niet te kloppen (Leibbrandt & List, 2014; Manning & Saidi, 2010). Wat er wél een rol speelt is de reactie van de beloningsbeslissers op mannen en vrouwen die onderhandelen en duidelijkheid over de mogelijkheden tot onderhandeling (College Rechten van de Mens, 2015; Kennedy & Kray, 2015).

Waar voorheen gedacht werd dat vrouwen niet (goed) kunnen onderhandelen omdat dit mannen meer ligt (bijvoorbeeld vanuit een voorkeur voor competitie), is duidelijk geworden dat de kern van onsuccesvol onderhandelen door vrouwen veelal bij de reactie van de persoon waarmee zij onderhandelen ligt (Bendick & Nunes, 2012; Leibbrandt & List, 2014). De literatuur laat namelijk enerzijds zien dat het trainen van vrouwen in strategisch onderhandelen maar beperkt effect heeft. Het blijft namelijk zo dat de beloningsbeslissers onderhandelen ziet als iets inherent mannelijks (Phelan, Moss-Racusin, & Rudman, 2008). Hierdoor is de onderhandelaar meer geneigd mannen tegemoet te komen in onderhandeling dan vrouwen. Daar komt bij dat vrouwen in onderhandeling worden beoordeeld op hun sociale skills (in hoeverre stellen ze zich coöperatief op in de onderhandeling) (Kennedy & Kray, 2015; Leibbrandt & List, 2014). Vrouwen krijgen een positievere onderhandelingsbeoordeling wanneer zij meer geneigd zijn tot compromissen, wat betekent dat vrouwen die minder vasthouden aan hun eisen beter beoordeeld worden. Maar dat leidt dan dus wel tot lagere onderhandelingsuitkomsten. Het is dus niet voldoende voor vrouwen om zich atypisch te gedragen in onderhandeling, de tegenpartij kan ook verwachten dat de vrouwelijke medewerker zal onderhandelen (Bendick & Nunes, 2012).

De literatuur rond onderhandeling laat ook zien dat de prestatieverschillen tussen mannen en vrouwen in onderhandeling vrijwel geheel voorspeld worden door de duidelijkheid van de situatie (Leibbrandt & List, 2014). Wanneer in een situatie expliciet duidelijk gemaakt wordt dat er mogelijkheid tot onderhandeling is, dan presteren mannen en vrouwen even goed in onderhandeling. Van mannen wordt verwacht dat ze onderhandelen, wat als gevolg heeft dat ze ook sneller de ruimte zoeken om te onderhandelen. Om vrouwen, van wie verwacht wordt dat ze niet onderhandelen, te activeren in onderhandeling is een expliciet signaal nodig, met andere woorden, zij dienen daartoe uitgenodigd te worden (Leibbrandt & List, 2014).

Factoren die ongelijkheid kunnen terugdringen

Vier factoren komen in de literatuur naar voren die leidend zijn om ongelijkheid in beloning tegen te gaan: (1) transparantie, (2) verantwoording, (3) representatie en (4) rechtszekerheid.

Transparantie

Een belangrijke factor in het verkleinen van beloningsverschillen is transparantie over beloning (Castilla, 2015; Mas, 2017; Woodhams, Lupton, Perkins, & Cowling, 2015). Door een cultuur van openheid rond beloning, wordt het voor alle betrokkenen makkelijk te zien wanneer ongelijkheid plaatsvindt (Castilla, 2015; van Engen, Bleijenbergh, & Vinkenburgh, 2010). Transparantie wordt als belangrijke voorwaarde gezien om een geformaliseerd beloningssysteem te laten werken tegen ongelijkheid (Dobbin, Schrage, & Kalev, 2015). Transparantie wordt daarnaast ook genoemd als belangrijke factor in het creëren van een cultuur van gelijkheid binnen academia (O'Hagan et al., 2015). Ook hier kunnen we onderscheid maken tussen proces en resultaat in *procestransparantie* en *resultaattransparantie* (Castilla, 2015).

Procestransparantie beslaat de openheid binnen een organisatie over de vaststelling van beloning (Castilla, 2015). Door uniform vastgestelde processen duidelijk te communiceren, zijn beloningsbeslissers minder geneigd dingen in overweging te nemen die geen onderdeel zijn van het vastgestelde proces (Castilla, 2015; van Engen et al., 2008). Daarnaast biedt openheid over de beloningsmaatstaven die gebruikt worden als argumentatie voor bepaalde beslissingen, medewerkers de mogelijkheid geven om het oordeel van de beslisser te voorspellen, waardoor onbedoeld oneerlijke beslissingen makkelijker gesignaleerd kunnen worden (Castilla, 2015; Mas, 2017). Daarnaast kunnen medewerkers zich beter voorbereiden op het beslissingsproces. Een voorbeeld hiervan is het effect dat wanneer gecommuniceerd wordt dat er ruimte is voor onderhandeling in het vaststellen van een startsalaris, onderzoek heeft vastgesteld dat de beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen sterk afneemt (Leibbrandt & List, 2014; Nielsen, 2016; Woodhams et al., 2015).

Resultaattransparantie betekent feitelijke openheid rond beloning binnen de organisatie (Castilla, 2015; McGregor, Davies, Giddings, & Pringle, 2017). Door openheid over beloning in te stellen kunnen medewerkers reële verwachtingen vormen over beloning en worden ongelijkheden duidelijker zichtbaar binnen de organisatie. Door openheid over beloning, bijvoorbeeld door het organisatiebreed communiceren van beloningscijfers per functieniveau (waar dat kan zonder anonimiteit te verliezen), weten medewerkers beter wat zij kunnen verwachten in ruil voor bepaalde prestaties (McGregor et al., 2017). Beslissers weten door openheid beter wanneer een te nemen beslissing afwijkt van wat gangbaar is (Castilla, 2015).

Consistentie

Ook wordt er in de literatuur aandacht besteed aan de mate van consistentie in de toepassing van vastgestelde processen rond het nemen van beloningsbeslissingen (Roach, 2014). Consistentie van toepassing van beleid wordt namelijk als belangrijke succesfactor voor slagen van beleidsinterventies gezien (Dobbin & Kalev, 2016; Dobbin et al., 2015; Nishii et al., 2018). In de literatuur rond consistentie worden drie typen consistentie beschreven, die samen het succes van personeelsbeleid sterk beïnvloeden: consistentie tussen besluitvormers, consistentie in toepassing van criteria en consistentie over tijd (Wright & Nishii, 2007). In deze context betekent dit dat er een eenduidig beslisproces kan zijn waar iedereen zich aan houdt en dat er aan het proces vastgehouden kan worden.

Om de toepassing van interventies te laten slagen kunnen er structurele veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie. Losse stappen van individuele afdelingen is niet genoeg (O'Hagan et al., 2016). Interventies bedoeld om beloningsverschillen terug te dringen kunnen zowel consistent zijn over de hele organisatie, als consistent worden toegepast over tijd, om een duurzaam antwoord te bieden aan ongelijkheid (Bailey et al., 2016; Nishii et al., 2018). Bijvoorbeeld vanuit het principe van relationele ongelijkheid wordt dit duidelijk: als een interventie slechts tijdelijk of in een deel van de organisatie wordt toegepast, verandert dit niet wezenlijk iets aan de ongelijkheid in het systeem (Avent-Holt & Tomaskovic-Devey, 2014). Wanneer bijvoorbeeld vakbonden binnen een industrie zorgen voor consistentie over verschillende organisaties binnen dezelfde sector, dan heeft dit een sterk effect op de ongelijkheid (Blau & Kahn, 2003). Dit kunnen we vergelijken met consistentie tussen verschillende faculteiten.

Verantwoording

Het afleggen van verantwoording over beoordelingsbeslissingen en de sociale effecten op beloningsongelijkheid worden al decennia onderzocht in organisaties, met een recentere focus op de rol van verantwoording in de bestrijding van ongelijkheid (Castilla, 2015; Kou & Stewart, 2018; Nishii et al., 2018). Om beleid rond ongelijkheid succesvol te laten zijn, is een goede implementatie van belang (Roach, 2014). Verantwoording betekent dat er in het beleid is vastgelegd wie er verantwoordelijkheid draagt voor het neerzetten van eerlijke processen waarmee

beloningsbeslissingen worden genomen, en wie er verantwoordelijkheid draagt voor de uiteindelijke belonings(on)gelijkheid. Het basisprincipe van verantwoording is dat zodra men zich er van bewust is dat er verantwoording moet worden afgelegd over genomen beslissingen, die beslissingen eerlijker gemaakt worden (Tetlock, 1983). Ook op Europees niveau wordt het afleggen van verantwoording gezien als belangrijke factor in het terugdringen van ongelijkheid (Equality and Human Rights Commission, 2017; O'Hagan et al., 2015). We kunnen onderscheid maken tussen twee soorten verantwoording in het bestrijden van beloningsongelijkheid: *procesverantwoording* en *resultaatverantwoording* (Castilla, 2015).

Procesverantwoording beslaat het dragen van de verantwoordelijkheid voor het vaststellen en gebruiken van eerlijke procedures bij het nemen van beloningsbeslissingen. Allereerst omvat procesverantwoording dat er duidelijk en consequent beleid wordt geformuleerd over de manier waarop beloningsbeslissingen kunnen worden genomen (Castilla, 2015; Nishii et al., 2018). Daarnaast legt procesverantwoording de nadruk op het monitoren van de beslissingen die binnen een bepaald proces worden genomen. Door managers verantwoording te laten afleggen over de manier waarop zij tot beloningsbeslissingen zijn gekomen, kunnen zij allereerst zelf actief nadenken over de argumenten voor of tegen de beslissingen (Kalev, Kelly, & Dobbin, 2006). Dat kan bijvoorbeeld door hen vast te laten leggen (geschreven) waarom zij een bepaalde beslissing nemen (Roach, 2014). Een belangrijk aspect hierbij is dat de verantwoording systematisch plaatsvindt. Zo blijkt uit onderzoek naar Europese subsidietoekenningen dat beslissingen beter zijn als commissies per criterium vaststellen wie de beste kandidaat is in plaats van per kandidaat vaststellen hoe deze op de criteria scoren. Bij dergelijke procesverantwoording krijgen onbewuste vooroordelen minder kans (Bendick & Nunes, 2012). Dit kan bijvoorbeeld worden geïmplementeerd door 1) het vaststellen van organisatie brede beslisprocedures door een onafhankelijke commissie, 2) het standaardiseren van de beslisproces door het invoeren van formulieren waarin duidelijk wordt weergegeven op welke grond een beslissing genomen is, en 3) de mogelijkheid van een externe commissie om bij klachten onderzoek te doen naar genomen beslissingen (Castilla, 2015; Roach, 2014). Door de personen die verantwoordelijkheid dragen voor het nemen van beloningsbeslissingen verantwoording te laten afleggen over de beslissingen waar zij controle over hebben, wordt kennis en draagvlak gecreëerd om ongelijkheid tegen te gaan.

Resultaatverantwoording beslaat het dragen van verantwoordelijkheid voor de (on)gelijkheid die is ontstaan door genomen beloningsbeslissingen. Door beslissers verantwoording te laten afleggen over het totale plaatje dat hun beslissingen heeft gecreëerd, wordt ongelijkheid zichtbaarder voor de beslissers en kan er actie worden ondernomen (Castilla, 2015). Zo kan bijvoorbeeld van managers gevraagd worden jaarlijks een overzicht van de beloning van alle medewerkers samen te stellen, uitgesplitst op gender en functie. Hierdoor wordt de manager zich bewust van de beloningsverschillen binnen zijn of haar afdeling of departement, waardoor volgende beslissingen meer in het licht van het grotere geheel komen te staan. Daarnaast biedt deze resultaatverantwoording de mogelijkheid om vanuit een hoger organisatie perspectief (hoger management) de beloningsverschillen in kaart te brengen en aan te pakken (Castilla, 2015; Nishii et al., 2018). Wanneer het hogere management resultaatverantwoording aflegt stelt zij tevens een sociale norm voor de organisatie; het onderkennen van een beloningsverschil en de wens daar iets aan te doen geeft een signaalfunctie voor managers en medewerkers in de organisatie dat ongelijkheid aangepakt wordt. Organisaties waarin een prestatie-indicator wordt opgenomen in de beoordeling van managers neemt ongelijkheid ook daadwerkelijk af.

Representatie

Representatie in de aanpak van beloningsongelijkheid staat voor het beleid rond wie de processen opstellen waarmee beloningsbeslissingen genomen worden en wie de beslissers zijn bij het nemen van beloningsbeslissingen. Door vrouwen meer te betrekken bij de procedures waarmee

beloningsbeslissingen worden genomen, neemt de relationele ongelijkheid af (Avent-Holt & Tomaskovic-Devey, 2014). Wanneer vrouwen meer vertegenwoordigd zijn in het beslisproces neemt ongelijkheid af (Abraham, 2017). Daarnaast zal door een vertegenwoordiging van vrouwen in het vaststellen van prestaties, de promotie van vrouwen naar hogere (beslis)functies aangemoedigd worden, omdat men meer gewend is ze in deze functies te zien (Van den Brink, 2010; van Engen et al., 2010). Dit heeft als gevolg dat de wage gap verkleint op het moment dat er meer vrouwen in de hogere functies te vinden zijn (Joshi et al., 2015).

Rechtszekerheid

Tenslotte wordt in de bestaande literatuur gesproken over de positieve effecten van rechtszekerheid op het gebied van beloningsgelijkheid. In landen waar wetgeving expliciet de ruimte biedt om ongelijke beloning aan te vechten, neemt de ongelijkheid sneller af dan in landen waar deze wetgeving niet is (McGregor et al., 2017; O'Reilly, Smith, Deakin, & Burchell, 2015). In sectoren waar collectieve afspraken rond de hoogte van beloning voor werkzaamheden vastgelegd zijn, is een soortgelijk effect te vinden. Dit omdat ook hier de mogelijkheid ligt gelijke beloning af te dwingen. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat er veel ongewenste neveneffecten zijn van het afdwingen van beloningsgelijkheid via het rechtssysteem voor zowel medewerkers die gerechtigheid willen halen, als de organisatie die wordt gedwongen tot gelijkheid (O'Reilly et al., 2015). Niet alleen is de stap naar de rechter een grote om te nemen voor de medewerker, de arbeidsrelatie is daarmee vaak ook onherroepelijke schade aangedaan. Ten slotte lijdt de werkgever imagoschade.

Succesvolle interventies

Tenslotte is er uitgebreide rapportage in de literatuur over interventies die zijn toegepast met het doel beloningsongelijkheid aan te pakken. Hier bespreken we hoe succesvolle interventies zich richten op verschillende factoren die ongelijkheid tegengaan. De meest succesvolle interventies draaien namelijk om het bewustmaken en betrekken van managers (Dobbin & Kalev, 2016). Hier lichten we ook de details van de geciteerde onderzoeken toe, ter illustratie van succesvolle interventies.

Transparantie

Formalisatie van criteria

Wanneer criteria zeer duidelijk worden vastgesteld kan formalisatie van wat prestatie inhoudt wel degelijk helpen ongelijkheid terug te dringen (Nielsen, 2016). Nielsen (2016) baseert dit op interviews en statistische analyses van aanstellingsgegevens binnen een Deense universiteit en laat zien dat vrouwen benadeeld worden door de uitzonderingen binnen geformaliseerde systemen en door de gebruikte beloningsmaatstaven zelf. De belangrijkste belemmering van de werking van deze systemen is het gebruik van 'vage' beloningsmaatstaven (bijvoorbeeld rond te breed geformuleerde competenties) en de mogelijkheid af te wijken van de beloningsmaatstaven per beslissing (Bidwell, Briscoe, Fernandez-Mateo, & Sterling, 2013; Castilla & Benard, 2010; Woodhams et al., 2015). Het onderzoek van Woodhams et al. (2015) toont de problemen binnen geformaliseerde beloningssystemen aan, aan de hand van longitudinale beloningsdata uit Groot-Brittannië. Ze onderzoeken daarbij 393,710 gegevens van medewerkers van een grote private onderneming en laten zien dat geformaliseerde beloningssystemen ongelijkheid juist in de hand werken. Het helder vaststellen van beloningsmaatstaven rond salarisgroei en promoties (dus zonder ruimte voor uitzonderingen) wordt ook aangeraden door het College Rechten van de Mens (2015).

Interventie openheid rond salarissen

In de landen waar organisaties verplicht zijn cijfers rond beloning openbaar te maken, is de beloningsongelijkheid sterk teruggedrongen (Equality and Human Rights Commission, 2017; European Network of Legal Experts in the field of gender equality, n.d.). Het onderzoek van de

European Network of Legal Experts presenteert een overzicht van de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in 21 Europese landen (vanuit een expert per land) en concludeert dat wetgeving rond de openbaarheid van cijfers gerelateerd is aan een kleinere beloningsongelijkheid. In principe is het niet nodig voor dit effect om wetgeving af te wachten, een organisatie kan ook zelf kiezen openheid rond salarissen te geven.

Communicatie richting nieuwe werknemers

Wanneer duidelijk gecommuniceerd wordt naar nieuwe werknemers dat er onderhandeld kan worden in de salarisbepaling, vallen onderhandelingsverschillen tussen mannelijke en vrouwelijke kandidaten grotendeels weg (Leibbrandt & List, 2014). Het onderzoek van Leibbrandt en List (2014) was een experiment waarbij 2500 mensen die op zoek waren naar werk gevraagd werden tot een salaris te komen op basis van een baanbeschrijving. Mannen begonnen direct te onderhandelen en vrouwen niet, wat resulteerde in lagere beloning voor de vrouwen. Maar als in de beschrijving werd gecommuniceerd dat onderhandeling mogelijk en gewenst was, verdween het verschil in onderhandeling en beloning. Daarbij maakt dergelijke communicatie de beloningsbeslisser ook bewust van de situatie waardoor biases minder een rol spelen (Bendick & Nunes, 2012). Interventies rond communicatie blijken het waardevolst wanneer de gedeelde informatie oprecht en kloppend blijkt te zijn (Nishii et al., 2018). Imperial College Londen maakt bijvoorbeeld alle beloningsmaatstaven en beslisprocessen en zelfs registratieformulieren die gebruikt worden in hun systeem kenbaar aan eenieder die hier interesse in heeft, via hun website⁴.

Correcties

Eén manier om een duidelijke boodschap binnen en buiten de organisatie te stellen, is het uitvoeren van correcties. Essex University heeft het aangedurfd een dergelijke stap te nemen en heeft daarmee hun beloningsverschil tussen mannen en vrouwen geminimaliseerd (Grove, 2016). Onderzoek laat zien dat deze interventies daadwerkelijk effectief zijn op de korte termijn, maar ook een lange termijn 'vliegwielfunctie' heeft; Organisaties die het beloningsverschil door 'draconische maatregelen' hebben weten terug te brengen laten op de lange termijn een steeds kleiner beloningsonderscheid zien omdat de corrigerende maatregelen vanwege het shockeffect awareness creëren.

Consistentie

Gebruik van toelagen terugdringen

Onderzoek laat zien dat de aanwezigheid van bonussen, toelagen en andere manieren om bovenop het gebruikelijke loon iets uit te keren, over het algemeen samenhangt met beloningsongelijkheid en de aanwezigheid van bias (Bailey et al., 2016; Bidwell et al., 2013; Castilla, 2008; Nielsen, 2016; Woodhams et al., 2015). Specifiek de arbeidsmarkttoelagen bedoeld om iemand van de markt weg te houden laten een zeer grote correlatie met beloningsongelijkheid zien. Het is dan ook wenselijk deze gebruiken te vermijden. Het onderzoek van Bailey et al. (2016) bestond uit een vragenlijst onderzoek onder meer dan 8000 Australische academici. Hier vonden zij een beloningsonderscheid tussen mannen en vrouwen in bijvoorbeeld arbeidsmarkttoelagen (400 dollar per jaar) en toelagen voor extra werkzaamheden (450 dollar) in het voordeel van mannen.

Verantwoording

Beleid rond afleggen van verantwoording

In de literatuur rond interventies wordt op het gebied van verantwoording 'managerial responsibility' als belangrijkste aspect genoemd (Castilla, 2008, 2015; Castilla & Benard, 2010; Kalev

⁴ <https://www.imperial.ac.uk/human-resources/salaries-terms-and-conditions/principles-of-pay-and-recognition/>

et al., 2006). Castilla (2015) presenteert hier het meest overzichtelijke bewijs in zijn casestudy van een volledige organisatie met bijna 9000 medewerkers. In deze organisatie werd verantwoording ingevoerd met een auditcommissie welke het proces formaliseerde, de beloningsbeslissing controleerde en jaarlijkse overzichten per beloningsbeslissers opstelde. De resultaten laten zien dat de beloningsverschillen een aantal jaar na ingebruikneming van dit systeem sterk afnamen. Er wordt aangeraden in deze literatuur om beslissende managers jaarlijks verantwoording af te laten leggen aan hun leidinggevende over alle genomen beloningsbeslissingen. Het afleggen van verantwoording wordt gezien als een doorslaggevende factor in het slagen van ongelijkheidsinterventies (Nishii et al., 2018). Het onderzoek van Nishii et al. (2018) is een overzicht van de literatuur tot nu toe, waarin zij vaststellen dat succesvolle interventies een verantwoordingsprincipe aanhangen.

Commissies c.q. stuurgroep

Het aanstellen van een commissie welke verantwoordelijkheid draagt om ongelijkheid terug te dringen lijkt goed te werken (Castilla, 2015; Dobbin & Kalev, 2016). Het is daarbij wel van belang dat dergelijke commissies autoriteit hebben en consequenties kunnen opleggen aan het handelen van beloningsbeslissers, zoals in de studie van Castilla in 2015 beschreven wordt. Daar hadden de ingestelde commissies de macht om beloningsbeslissingen die niet volgens de juiste procedures gemaakt werden, terug te draaien. Het onderzoek van Dobbin en Kalev (2016) bestaat uit een analyse van 829 Amerikaanse organisaties, waar zij kwantitatief hebben geanalyseerd welke interventies die organisaties hebben en wat het effect op de ongelijkheid daarvan is (ongelijkheid wordt hier de vertegenwoordiging van bepaalde groepen in de organisatie gezien). Zij oordeelden op basis van hun bevindingen dat een commissie met veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden het sterkste effect heeft.

Training over het afleggen van verantwoording

Het is van belang dat de beloningsbeslissers die verantwoording moeten gaan afleggen over hun beloningsbeslissingen training ontvangen over het afleggen van die verantwoording. Voor veel van hen zal dit een nieuw proces zijn. Om de invoering succesvol te laten verlopen is het belangrijk dat de beloningsbeslissers goed op de hoogte zijn van de redenen achter het afleggen van verantwoording en het proces van verantwoording. Recent onderzoek naar het trainen van leiders geeft aan dat training het meest succesvol is als deze bestaat uit meerdere sessies waarin duidelijk de waarde van het geleerde voor de organisatie uitgelegd wordt (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017).

Training welke biases tegen kan gaan, lijkt op zichzelf niet te werken (Castilla, 2015; Dobbin & Kalev, 2016). Het eerdergenoemde onderzoek van Dobbin en Kalev (2016) onder 829 organisaties laat zelfs zien dat verplichte training averechts werkt (die organisaties laten een toename van ongelijkheid zien). Trainingen die de nadruk leggen op hoe inzicht te krijgen in ongelijkheid en verantwoording afleggen rond ongelijkheid, lijken wel effect te hebben. Dit omdat die biases die ten grondslag liggen aan ongelijkheid eigenlijk niet te verhelpen zijn en het zinniger is te trainen op het gebruik van tools die de bias minimaliseren.

Representatie

Aanstellen van vrouwen in beslisrollen

Wanneer vrouwen betrokken worden bij beloningsbeslissingen dringt dit een deel van de beloningsverschillen terug (Abraham, 2017; Van den Brink, 2010). Bij een onderzoek over de beloningsgegevens van 857 medewerkers in 120 organisaties vond Abraham (2017) dat er minder beloningsongelijkheid is bij medewerkers die rapporteren aan vrouwen. Het is van belang hierbij op te merken dat de effecten die vastgesteld zijn in de literatuur voornamelijk gelden voor lagere functies (dus niet voor topfuncties). Zodra meer vrouwen in de hogere functies terecht komen begint de gap te

sluiten. Daarbij kan ook gedacht worden aan beleid om het aantal vrouwen in hogere posities verbeteren, zoals het aanstellen van vrouwelijke scouts voor hoogleraar functies (Joshi et al., 2015; Van den Brink, 2010). Van den Brink (2010) heeft 971 benoemingsrapporten van Nederlandse hoogleraren geanalyseerd en komt tot de conclusie dat een groot deel van de aanstelling door volledig mannelijke commissies worden gedaan en dat dit de kans op een vrouwelijke hoogleraar verkleint. Daarnaast heeft zij gevonden dat de voornamelijk mannelijke scouts zoeken in een homogeen (mannelijk) netwerk waardoor vrouwen zelden als kandidaat worden gezien. Het onderzoek van Joshi et al. (2015) is een analyse van verzamelde onderzoeksresultaten over 30 jaar, waarbij zij vinden dat alleen de aanwezigheid van vrouwelijke executives in de sector het beloningsverschil verkleint.

Rechtszekerheid

Commissies c.q. meldpunt

Een commissie kan in het leven geroepen worden als meldpunt van misstanden met de autoriteit om actie te ondernemen en betrokkenen aan te spreken en op hun verantwoordelijkheid te wijzen, dan wel correcties uit te voeren (Dobbin & Kalev, 2016). Het bieden van de mogelijkheid een beloningsbeslissing aan te vechten heeft zeer sterke effecten op de beloningsverschillen (European network of legal experts in the field of gender equality, n.d.; O'Reilly et al., 2015). Het onderzoek van O'Reilly et al. (2015) presenteert een overzicht van een aantal artikelen rond de ontwikkeling van beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen in Groot-Brittannië, Europa en Australië. Zij identificeren dat de mogelijkheid beloningsbeslissingen aan te vechten verband houdt met het terugdringen van beloningsongelijkheid, als één van drie trends in de literatuur.

Referenties

- Abraham, M. (2017). Pay Formalization Revisited: Considering the Effects of Manager Gender and Discretion on Closing the Gender Wage Gap. *Academy of Management Journal*, 60(1), 29–54. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1060>
- Avent-Holt, D., & Tomaskovic-Devey, D. (2014). A Relational Theory of Earnings Inequality. *American Behavioral Scientist*, 58(3), 379–399. <https://doi.org/10.1177/0002764213503337>
- Bailey, J., Peetz, D., Strachan, G., Whitehouse, G., & Broadbent, K. (2016). Academic pay loadings and gender in Australian universities. *Journal of Industrial Relations*, 58(5), 647–668. <https://doi.org/10.1177/0022185616639308>
- Bendick, M., & Nunes, A. P. (2012). Developing the Research Basis for Controlling Bias in Hiring. *Journal of Social Issues*, 68(2), 238–262. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01747.x>
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Mateo, I., & Sterling, A. (2013). The Employment Relationship and Inequality: How and Why Changes in Employment Practices are Reshaping Rewards in Organizations. *Academy of Management Annals*, 7(1), 61–121. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.761403>

- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2003). Understanding international differences in the gender pay gap. *Journal of Labor Economics*, 21(1), 106–144.
- Bleijenbergh, I. L., van Engen, M. L., & Vinkenburgh, C. J. (2012). Othering women: fluid images of the ideal academic. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(1), 22–35. <https://doi.org/10.1108/02610151311305597>
- Castilla, E. J. (2008). Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers. *American Journal of Sociology*, 113(6), 1479–1526. <https://doi.org/10.1086/588738>
- Castilla, E. J. (2012). Gender, Race, and the New (Merit-Based) Employment Relationship. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51, 528–562. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00689.x>
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Cobb, J. A. (2016). How Firms Shape Income Inequality: Stakeholder Power, Executive Decision Making, and the Structuring of Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 41(2), 324–348. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0451>
- College Rechten van de Mens. (2015). Verdient een man meer?
- De Bruin, E. (2015). Vrouwen krijgen minder onderzoeksbeurzen dan mannen. *NRC*.
- Dencker, J. C. (2008). Corporate Restructuring and Sex Differences in Managerial Promotion. *American Sociological Review*, 73(3), 455–476.
- Dijk, H. van, Meyer, B., van Engen, M. L., & Loyd, D. L. (2017). Microdynamics in Diverse Teams: A Review and Integration of the Diversity and Stereotyping Literatures. *Academy of Management Annals*, 11(1), 517–557. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0046>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 94(7/8), 52–60.

- Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity. *American Sociological Review*, 80(5), 1014–1044. <https://doi.org/10.1177/0003122415596416>
- Equality and Human Rights Commission. (2017). Fair opportunities for all A strategy to reduce pay gaps in Britain.
- European network of legal experts in the field of gender equality. (n.d.). Gender Pay Gap.
- Freund, K. M., Raj, A., Kaplan, S. E., Terrin, N., Breeze, J. L., Urech, T. H., & Carr, P. L. (2016). Inequities in Academic Compensation by Gender: A Follow-up to the National Faculty Survey Cohort Study. *Academic Medicine*, 91(8), 1068–1073. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001250>
- Grove, J. (2016, June). University of Essex hikes salaries for female professors to eliminate pay gap. *Times Higher Education*.
- Grund, C. (2015). Gender pay gaps among highly educated professionals — Compensation components do matter. *Labour Economics*, 34, 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2015.03.010>
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When Can Women Close the Gap? A Meta-Analytic Test of Sex Differences in Performance and Rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516–1545. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721>
- Kalev, A., Kelly, E., & Dobbin, F. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kennedy, J. A., & Kray, L. J. (2015). A pawn in someone else's game?: The cognitive, motivational, and paradigmatic barriers to women's excelling in negotiation. *Research in Organizational Behavior*, 35, 3–28. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.09.002>
- King, E. B. (2008). The effect of bias on the advancement of working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of advancement in academe. *Human Relations*, 61(12), 1677–1711. <https://doi.org/10.1177/0018726708098082>

- Kou, C.-Y., & Stewart, V. (2018). Group Accountability: A Review and Extension of Existing Research. *Small Group Research*, 49(1), 34–61. <https://doi.org/10.1177/1046496417712438>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Leibbrandt, A., & List, J. A. (2014). Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment. *Management Science*, 61(9), 2016–2024. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1994>
- Lokin, E. C. H. J. (2018). *De Bezoldiging van Bestuurders van Beursgenoteerde Vennootschappen*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Lommerud, K. E., Straume, O. R., & Vagstad, S. (2015). Mommy tracks and public policy: On self-fulfilling prophecies and gender gaps in hiring and promotion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 540–554. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.010>
- Manning, A., & Saidi, F. (2010). Understanding the Gender Pay Gap: What's Competition Got to Do with it? *ILR Review*, 63(4), 681–698. <https://doi.org/10.1177/001979391006300407>
- Mas, A. (2017). Does Transparency Lead to Pay Compression? *Journal of Political Economy*, 125(5), 1683–1721. <https://doi.org/10.1086/693137>
- McGregor, J., Davies, S. G., Giddings, L. S., & Pringle, J. (2017). Pursuing equal pay: The perspectives of female engineers and potential policy interventions. *Journal of Industrial Relations*, 59(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0022185616659677>
- Mengel, F., Sauermann, J., & Zölitz, U. (2017). Gender Bias in Teaching Evaluation. Presented at the Institute of Labor Economics Discussion paper series.
- Merluzzi, J., & Dobrev, S. D. (2015). Unequal on top: Gender profiling and the income gap among high earner male and female professionals. *Social Science Research*, 53, 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2015.04.010>

- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology, 19*(4), 465–483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>
- Nielsen, M. W. (2016). Limits to meritocracy? Gender in academic recruitment and promotion processes. *Science and Public Policy, 43*(3), 386–399. <https://doi.org/10.1093/scipol/scv052>
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A Multi-Level Process Model for Understanding Diversity Practice Effectiveness. *Academy of Management Annals, 12*(1), 37–82. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>
- O'Hagan, C., O'Connor, P., Veronesi, L., Mich, O., Saglamer, G., Tan, M., & Caglayan, H. (2015). Gendering Decision Making and Communications Processes. FESTA.
- O'Hagan, C., O'Connor, P., Veronesi, L., Mich, O., Saglamer, G., Tan, M., & Caglayan, H. (2016). Gendering organization change: implementation of recommendations and training programmes. FESTA.
- O'Reilly, J., Smith, M., Deakin, S., & Burchell, B. (2015). Equal Pay as a Moving Target: International perspectives on forty-years of addressing the gender pay gap. *Cambridge Journal of Economics, 39*(2), 299–317. <https://doi.org/10.1093/cje/bev010>
- Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly, 32*(4), 406–413. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x>
- Roach, B. L. (2014). It Is Still a Man's Game--Discrimination of Women in Pay and Promotion. *Forum on Public Policy Online, 2014*(1). Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1050580>
- Salminen-Karlsson, M., Almgren, N., Aye, M., Wolfram, A., Apostolov, G., & Kerina, D. (2015). EXCELLENCE AND GENDER IN THE WORKING ENVIRONMENT. FESTA.
- Schiffbaenker, H., Besselaar, P. A. A. van den, Vinkenburg, C. J., & Holzinger, F. (2016). It is the elephant in the room: Scientific excellence and Gender in ERC grant selection.: GendERC Deliverable 5.1. Retrieved from <https://research.vu.nl/en/publications/it-is-the-elephant-in-the-room-scientific-excellence-and-gender-i>

- Sterling, A. D., & Fernandez, R. M. (2018). Once in the Door: Gender, Tryouts, and the Initial Salaries of Managers. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2880>
- Stuhlmacher, A. F., & Walters, A. E. (1999). Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 52(3), 653–677. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00175.x>
- Tetlock, P. E. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality*, 45(1), 74–83.
- Van den Brink, M. (2010). *Behind the Scenes of Science: Gender Practices in the Recruitment and Selection of Professors in the Netherlands*. Amsterdam University Press.
- van Engen, M. L., Bleijenbergh, I. L., & Paauwe, J. (2008). Vrouwen in hogere wetenschappelijke posities aan de Universiteit van Tilburg: Processen van instroom, doorstroom en uitstroom nader bekeken.
- van Engen, M. L., Bleijenbergh, I. L., & Vinkenburg, C. J. (2010). EINDRAPPORT Onderzoeksproject Talent naar de Top Technische Universiteit Delft.
- Woodhams, C., Lupton, B., Perkins, G., & Cowling, M. (2015). Multiple Disadvantage and Wage Growth: The Effect of Merit Pay on Pay Gaps. *Human Resource Management*, 54(2), 283–301. <https://doi.org/10.1002/hrm.21692>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Variability within organizations: implications for strategic human resource management. In *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). Lawrence Erlbaum Associates.

Deel 5: Aanbevelingen voor beleid

Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen aan Tilburg University is aanzienlijk, en is niet wezenlijk veranderd (zelfs iets verslechterd), sinds 2008. Dit tegen een achtergrond van een sterke wil van beleidsmakers en beleidsuitvoerders om geen ongerechtvaardigd onderscheid te maken en zorgvuldig te handelen. Ondanks dat bij de inschalingsprocessen formeel gewerkt wordt vanuit het UFO (Universitair Functie Ordening) systeem, waarmee procesrechtvaardigheid gegarandeerd lijkt te zijn, blijkt de praktijk toch weerbarstiger. Dit is niet een probleem dat zichzelf oplost. De noodzaak van ingrijpen doormiddel van beleidsinterventies is daarmee duidelijk. Vanuit het inzicht in waar het beloningsverschil zit (deel 1), en inzicht in processen van inschaling (deel 2 en 3), komen we met de bestaande kennis uit de literatuur over beloningsonderscheid (deel 4) hier tot gerichte aanbevelingen. We groeperen de aanbevelingen naar typen mogelijke beleidsmaatregelen. We verdelen deze aanbevelingen onder in (i) 'quick wins', relatief eenvoudig uit te voeren verbeteringen in de huidige beloningssystematiek wat betreft consistente toepassing van maatstaven en transparantie hierover naar kandidaten en beloningsbeslissers, (ii) 'midterm repairs', waarbij daar waar in een functie grote beloningsverschillen in een faculteit zijn deze dossiers door een onafhankelijke commissie naast elkaar gelegd worden en ongeoorloofde verschillen aangepast worden, en (iii) een 'long term' duurzame herziening van beloningssystematiek waarin proces- en uitkomstverantwoording, transparantie en consistentie gewaarborgd wordt.

Quick wins

Op basis van een aantal eerder geformuleerde aanbevelingen in vergelijkbare context stellen we hier een aantal veranderingen voor, die op de korte termijn verandering zouden kunnen brengen. Deze aanbevelingen zijn geformuleerd op suggesties van het College Rechten voor de Mens (2015), het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (2016) en de Commissie Gelijke behandeling (2011) en sluiten aan bij de bevindingen uit dit onderzoek.

Quick wins	Wie	Hoe
Ga bij het vaststellen van het aanvangssalaris niet uit van het laatstgenoten salaris.	HR adviseurs Assessment committee	Stel een aanvangssalaris vast op basis van salarisvergelijking binnen dezelfde functie
Ken de salarisgaranties en toelagen toe in de vorm van vaste bedragen boven het geldende functieloon en niet als een salarisbedrag in een hogere functieschaal.	HR adviseurs Verantwoordelijke leidinggevende	Toepassen van de quick win
Consistentie in gebruik van maatstaven	HR adviseurs Verantwoordelijke leidinggevende	Gebruik bij beslissingen voor inschaling en beloning telkens dezelfde maatstaven (evaluatie criteria), in dezelfde volgorde en geef de maatstaven telkens dezelfde weging in de beslissing (consistentie)
Transparantie in gebruik van maatstaven door beloningsbeslissers	HR adviseurs Verantwoordelijke leidinggevende	Communiceer de gebruikte maatstaven (evaluatie criteria) bij beloningsbeslissingen (transparantie)

Plaats nieuwe aan te stellen werknemers die op het maximum van de functieschaal ingedeeld zouden moeten worden, niet beneden het schaalmaximum om zodoende enig groeiperspectief te bieden.	Assessment committee HR adviseurs	Toepassen van de quick win
Deel werknemers die nog niet aan alle kwalificaties voldoen in binnen de functieschaal waar de functie op grond van de functiewaardering thuishoort.	Verantwoordelijke leidinggevende	Toepassen van de quick win
Leg ondubbelzinnig het tijdsbestek vast tussen een bevordering of een hogere inschaling en de reguliere datum voor het toekennen van normpercentages om in aanmerking te kunnen komen voor een normpercentage.	Verantwoordelijke leidinggevende	Monitoren om transparantie te bevorderen
Verantwoording	HR adviseurs en Management Schools	Jaarlijks verslag van verschillen in beloning m/v
Neem salarisonderhandelingen niet als beloningsmaatstaf.	HR adviseurs Leidinggevende	Stel de range van het salaris en de daarbij behorende beloningsmaatstaven van tevoren vast
Beloon binnen de salarisschaal van de functiegroep.	HR adviseurs Leidinggevende	Toepassen van de quick win
Hanteer geen beloningsmaatstaven die min of meer willekeurig zijn.	HR adviseurs Leidinggevende Assessment committee	Opstellen van algemene maatstaven waar geen ruimte is voor willekeur

Midterm repairs

Uit deel 1 van het rapport komt duidelijk naar voren dat er een structurele oververtegenwoordiging is van mannen in hogere functieniveaus en hogere functies. Uit deel 4 van het rapport concluderen wij dat ondervertegenwoordiging van vrouwen in de wetenschap niet zozeer te maken heeft met verschil in preferenties of performance in de wetenschap, maar dat deze is gelegen in stereotypen. Onbedoelde bias leidt tot structureel minder kansen voor vrouwen om terecht te komen op posities waarin zij kunnen excelleren in de wetenschap. Op basis van deze analyse doen wij de volgende aanbevelingen:

1. Daar waar in faculteiten grote beloningverschillen binnen een functieniveau te zien zijn strekt het tot aanbeveling dat een onafhankelijke commissie dossiers van medewerkers naast elkaar legt om te zien of er sprake is van onevenwichtige inschaling van individuen. Op basis van de bevindingen van deze onafhankelijke commissie kan aan het management van de faculteit voorgelegd worden om individuen hoger in te schalen, of geadviseerd worden een medewerker aan te merken voor een bevorderingstraject.
2. Daar waar in een faculteit binnen een functiegroep vrouwen vaker ondervertegenwoordigd (of afwezig) zijn binnen een functieniveau van deze functie strekt het tot aanbeveling om een onafhankelijke commissies een vergelijking te laten maken van dossiers *tussen* functieniveaus. Op basis van de bevindingen van deze onafhankelijke commissie kan aan het management van de faculteit voorgelegd worden om individuen in te schalen in het

hogere functieniveau binnen de functiegroep, of geadviseerd worden een medewerker aan te merken voor een bevorderingstraject.

3. Daarnaast kan in kaart gebracht worden welke medewerkers aan het eind van een loonschaal zitten. De verantwoordelijke leidinggevende kan overwegen of de medewerker in aanmerking komt voor een bevordering naar een hogere functie. De financiële armslag van een departement mag in deze geen argument zijn om bevordering te onthouden.

Ofschoon deze drie maatregelen 'gender neutraal' zijn – ook mannen kunnen op basis van dossieronderzoek voorgedragen worden voor een hogere inschaling of bevordering, is het zeer waarschijnlijk dat de implementatie van deze maatregelen het beloningsverschil terugdringt.

Duurzame herziening van beloningssystematiek

Samenhang in beleid is nodig, omdat dat er op dit moment zoals vastgesteld in deel 1, 2 en 3 geen duidelijke, universiteit brede visie of werkwijze is voor beloningsbeslissingen. Er is gebrek aan transparantie, consistentie, er is niet of nauwelijks sprake van verantwoording van het beloningsproces, laat staan het beloningsverschil, en er zijn geen mogelijkheden voor medewerkers een vermoeden van beloningsonderscheid te toetsen. Om ongelijkheid binnen de gehele universiteit structureel aan te pakken, is een goede fundering nodig. Op dit moment heeft het beloningssysteem van Tilburg University geen eenduidige fundering. Er zijn afzonderlijke systemen, die slechts onderdelen van de beloningsvaststelling regelen (zoals het UFO) of slechts in een deel van de organisatie worden gebruikt (bijvoorbeeld MERIT binnen TSB). Voor de organisatie als geheel geldt, dat beloningsmaatstaven niet helder en toetsbaar geformuleerd zijn en niet transparant zijn voor de medewerkers betrokken bij de inschaling (zowel de beloningsbeslissers als de medewerkers die het betreft). De praktische aanbevelingen in het volgende deel geven een beschrijving van hoe meer samenhangend beleid geformuleerd kan worden. De praktische aanbevelingen zijn weergegeven in Tabel 5.2, en gestructureerd rond 5 thema's. Deze thema's - Herstructurering beloningssystematiek, Transparantie en consistentie, Verantwoording, Representatie en Rechtszekerheid – zijn gebaseerd op de conclusies uit dit onderzoek (Deel 1 tot en met Deel 3) en op de recente literatuur rond beloningsongelijkheid (Deel 4) en worden hieronder eerst kort toegelicht.

Herstructurering beloningssystematiek

Voor een samenhangend beleid wordt aanbevolen dat er op universiteitsniveau een basis gesteld wordt waarbinnen de faculteiten hun eigen invulling kunnen realiseren. De aanbevelingen gaan dan ook uit van kaderstelling op universiteitsniveau, invulling op faculteitsniveau, implementatie op departementsniveau en signalering op medewerkersniveau. Doordat Tilburg University een organisatie brede HR divisie kent, kan samenhang tussen de verschillende niveaus worden gemonitord. Voor het verminderen van beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen in de gehele organisatie is een gemeenschappelijke visie nodig. Communicatie van een gemeenschappelijke visie vereenvoudigt de verdere invoering van beloningsbeleid. Binnen de universiteit bestaat een duidelijk geloof in het waarderen van de prestatie en de toegevoegde waarde van een medewerker als grond voor salarisbepaling heerst (meritocratieprincipe).

Maar, zoals geformuleerd in deel 4, zitten er haken en ogen aan het gebruik van geformaliseerde beloningsmaatstaven. Bepaalde beloningsmaatstaven (zoals voorgaand loon, publicatieprestaties of studentenevaluaties) die veelal gebruikt worden (in academia en bij Tilburg University) spelen ongelijkheid in de hand omdat deze gevoelig zijn voor gender bias. Het is aan de universiteit om richtlijnen te geven over wat als belangrijke en wenselijke maatstafcategorieën worden gezien. Het kan daarbij bijvoorbeeld om thema's gaan waar faculteiten naar hun behoeften verdere invulling aan kunnen geven, zoals academische prestatie, onderwijsprestatie, maar ook maatschappelijke bijdrage (understanding and advancing society) en leiderschapskwaliteiten. Daarnaast kan er een lijst opgesteld worden met beloningsmaatstaven die uit den boze zijn, vanwege

hun aangetoonde bijdrage aan beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Hierin is het van groot belang aandacht te besteden aan het gender-neutraal meetbaar maken van de maatstaven.

Bij enkele faculteiten of departementen wordt door betrokkenen aangegeven dat het voor hen op de huidige academische arbeidsmarkt moeilijk is om sterke kandidaten aan te trekken. Belangrijk daarbij is dat het literatuuronderzoek laat zien dat vooral wanneer specifiek beloond wordt voor arbeidsmarktpositie, er grote verschillen tussen mannen en vrouwen ontstaan. Daarom is een universiteit brede visie op hoe om te gaan met deze druk belangrijk. Tenslotte raden we aan om de prestatie maatstaven die gebruikt worden voor beloningsbeslissingen SMART te maken: specifiek, meetbaar, haalbaar (attainable), relevant en tijdspecifiek.

Transparantie en consistentie

Wanneer er duidelijke beslisprocedures zijn, kan hierover intern naar medewerkers en kandidaatmedewerkers gecommuniceerd worden. Voortbouwend op een consistent systeem waar ook om verantwoording wordt gevraagd, kan er een cultuur van openheid rondom beloning en beloningsbeslissingen ontstaan. Dit drijft de beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen verder terug. De inzichten uit dit rapport kunnen helpen om op universiteitsniveau kenbare en transparant te maken wie betrokken en eindverantwoordelijk is voor beloningsbeslissingen bij verschillende functies, en of hier facultaire verschillen wenselijk zijn.

In de lijn van het identificeren van beloningsbeslissers, is het vervolgens belangrijk dat er eenduidigheid ontstaat over de formele stappen in het beslisproces. Bijvoorbeeld voor nieuwe medewerkers kan voorgeschreven worden dat bij het formuleren van de vacature gebruik gemaakt wordt van de beloningsmaatstaven voor prestatie om eenduidig kenbaar te maken wat er van nieuwe medewerkers verwacht wordt. Deze informatie over de beslisprocedure en de gebruikte maatstaven kunnen beschikbaar gemaakt worden op de website van de universiteit. In het arbeidsvoorwaardengesprek kan de kandidaat zijn/haar visie geven op de verkregen beoordeling op basis van de beloningsmaatstaven en eventueel additioneel bewijs aanleveren.

Verantwoording

Wanneer er consistent wordt vastgesteld wie verantwoordelijk is voor beloningsbeslissingen voor elke functie en daarvoor een vast proces is vastgesteld, kan daar ook verantwoording over afgelegd worden. Deze verantwoording maakt dat beslissers zich bewust zijn van de manier waarop zij beslissingen nemen en wat de gevolgen van hun beslissingen zijn. Dit kan bijvoorbeeld door jaarlijks te rapporteren over genomen beslissingen en eventuele beloningsongelijkheid op de verschillende organisatieniveaus.

Om zicht te houden op de effectiviteit van gebruikte maatstaven en procedures is het van belang dat er op alle niveaus verantwoording wordt afgelegd over het beloningsproces en het beloningsresultaat. Daarbij kan er universiteit breed de toon gezet worden door te formuleren op welke manier er per faculteit gerapporteerd kan worden over genomen beloningsbeslissingen en de stand van zaken betreffende belonings(on)gelijkheid.

Representatie

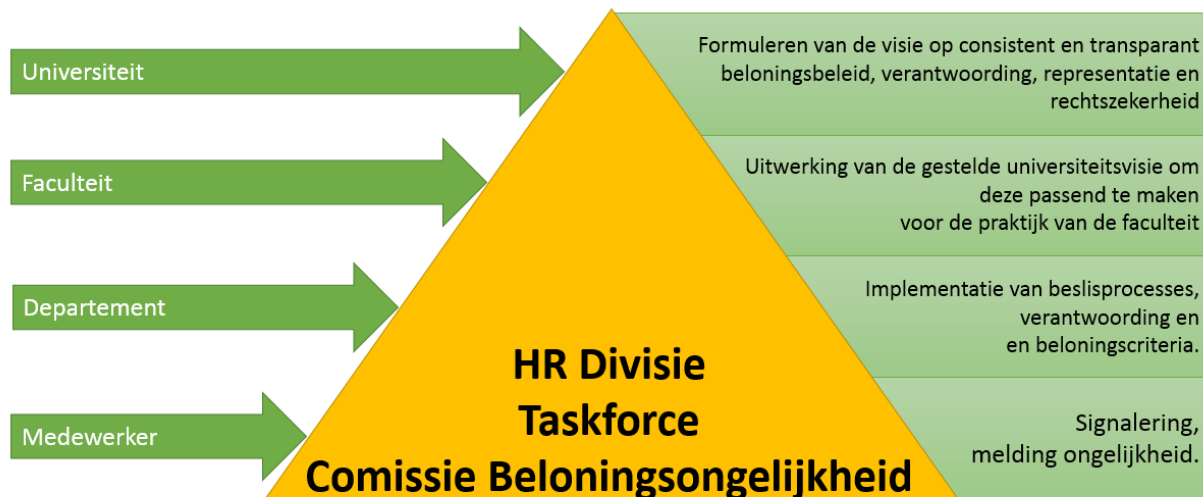
Door vrouwen expliciet meer te betrekken bij het beloningsbeslisproces, in het ontwerpen van een consistent proces alsmede in de rol van beloningsbeslissers, wordt het perspectief van vrouwen beter vertegenwoordigd in die processen. Dit vergroot de kans op het gebruik van neutrale maatstaven in de vaststelling van beloning en de kans op het consistent toepassen van de gestelde processen. Een laatste aanbeveling op dit punt zou zijn de universitaire medezeggenschap te betrekken bij het formuleren van de beloningsmaatstaven, om de representatie van medewerkers te vergroten.

Rechtszekerheid

Door medewerkers inzicht te bieden in de processen en beloningen (transparantie) en duidelijk te stellen wie verantwoordelijkheid draagt voor beloningsongelijkheid (verantwoording) kan een medewerker tot de conclusie komen dat zijn/haar loon onrechtmatig is vastgesteld. Het is onze aanbeveling een meldpunt in te stellen met de autoriteit om dergelijke beslissingen te onderzoeken en eventueel terug te draaien. Daarvoor zou bijvoorbeeld een commissie voor beloningsongelijkheid voor ingesteld kunnen worden.

Overzicht van de aanbevelingen

De kern van de aanbevelingen is samengevat in onderstaande figuur (Figuur 1). De gedetailleerde aanbevelingen zijn opgenomen in Tabel 5.2.



Tabel 5.2. Overzicht Praktische Aanbevelingen

Thema	Advies	#	Beschrijving	Uitvoering
Herstructurerin g beloningssystematiek		1.0	<ul style="list-style-type: none"> • Instellen multifunctionele projectgroep ter herziening van beloningssystematiek (bestuurders, uitvoerders, medezeggenschap, HR en personeel) • Instellen commissie beloningsongelijkheid 	OCD HR
Transparantie en consistentie	Procestransparantie: Beloningssysteem	1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen procesmatrix beloningssystematiek • Transparantie over ontwikkelaars van het beleid 	Multifunctionele projectgroep
	Procestransparantie: Beloningsbeslissers aanwijzen	1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aanwijzen verantwoordelijken voor waarborging transparantie van beloningsbeslissingen binnen de universiteit en faculteiten 	Multifunctionele projectgroep
	Procesconsistentie: Objectieve, controleerbare, meetbare, beloningsmaatstaven	1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren van beloningsmaatstaven • Toetsing van beloningsmaatstaven aan gender effecten • SMART maken van beloningsmaatstaven • Opstellen regels voor onderhandelen • Stappendiagram voor consistente toepassing beloningsmaatstaven bij inschaling en bevordering 	Multifunctionele projectgroep
	Procestransparantie: Kenbaarheid van de beloningsmaatstaven	1.4	<ul style="list-style-type: none"> • Openbare documentatie ontwikkelen over stappendiagram beloningssystematiek • Openbare documentatie ontwikkelen over beloningsmaatstaven en de meetwaarden 	Multifunctionele projectgroep
	Procesconsistentie: Objectieve, controleerbare, meetbare toelagen- maatstaven	1.5	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren toelagen-maatstaven • Toetsing van toelagen-maatstaven aan gender effecten • SMART maken van toelagen-maatstaven • Opstellen regels voor onderhandelen • Stappendiagram voor consistente toepassing toelagen-maatstaven • Afbouwen huidige niet-tijdelijke toelagen* 	Multifunctionele projectgroep
	Procesconsistentie: Kenbaarheid toelagen- maatstaven	1.6	<ul style="list-style-type: none"> • Openbare documentatie ontwikkelen over stappendiagram toelagen-maatstaven • Openbare documentatie ontwikkelen over toelagen-maatstaven en de meetwaarden • Openbare documentatie over ruimte voor onderhandelen 	Multifunctionele projectgroep

	Uitkomsttransparantie: Duidelijkheid over de hoogte van beloning	1.7	<ul style="list-style-type: none"> • Transparantie voor medewerkers over totstandkoming en de hoogte van beloningen* 	Direct leidinggevende
	Uitkomsttransparantie: Transparante toetsing	1.8	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen toegankelijke, transparante toetsingssystematiek voor onderzoeken mogelijk beloningsongelijkheid* 	Commissie beloningsongelijkheid
	Consistentie: Training voor beloningsbeslissers	1.9	<ul style="list-style-type: none"> • Training van beloningsbeslissers in het gebruik van het nieuwe systeem 	Multifunctionele projectgroep en beloningsbeslissers
	Consistentie: Town hall meeting	1.10	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie town hall meetings om draagvlak en betrokkenheid te vergroten 	Multifunctionele projectgroep
Verantwoording	Procesverantwoording: audit beloningsongelijkheid	2.1	<ul style="list-style-type: none"> • 2- of 5-jarige audit van beloningsverschil en beloningssystematiek, waarin aanpassingen van het functiesysteem kunnen worden opgenomen • Audit beloningsongelijkheid in de management rapportages (MARAP) binnen faculteiten 	Multifunctionele projectgroep en OCD
	Procesverantwoording: Monitor departementen	2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse analyse van beloningsverschil binnen departementen 	Faculteiten en departementsvoorzitter
	Uitkomstverantwoording**	2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Faculteitsbestuur draagt verantwoordelijkheid voor beloningsverschillen • Beloningsongelijkheid maakt deel uit van de management rapportages (MARAP) 	CvB en decanen
Representatie	Vertegenwoordiging vrouwen in beleidsontwikkeling	3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Multifunctionele projectgroep bestaat voor 50% uit vrouwen 	OCD en HR
	Vertegenwoordiging vrouwen in beslisprocedures	3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Bij het maken van beloningsbeslissingen dient minimaal één persoon van hetzelfde gender als de kandidaat te zijn. 	Faculteiten
Rechtszekerheid	Rechtszekerheid medewerkers**	4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Instellen meldpunt voor vermoedens van beloningsongelijkheid • Stappenplan voor herziening beloning bij gebleken ongefundeerde beloningsverschillen 	Commissie beloningsongelijkheid
	Training beloningsbeslissers	4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Trainen van beloningsbeslissers in beloningssystematiek, beloningsmaatstaven en toepassing daarvan, toelagesystematiek, toelage-maatstaven en toepassing ervan 	Commissie beloningsongelijkheid en HR

			<ul style="list-style-type: none"> • Trainen omgaan met mogelijke conflictsituaties, met aandacht voor tonen van leiderschap en awareness. 	
	Algemene maatregelen voor reductie huidige beloningsverschil**	4.4	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeken van algemene en specifieke mogelijkheden voor reparatie van beloningsverschil (bijvoorbeeld een eenmalige algemene verhoging van salaris van vrouwen met een periodiek). 	Commissie beloningsongelijkheid

*Dit moet getoetst worden aan de nieuwe privacywetgeving (Algemene Verordening Gegevensbescherming), Europese verordening en Uitvoeringwet AVG

** Belangrijke wet- en regelgeving waarmee hier rekening gehouden moet worden:

- Burgerlijk Wetboek (arbeidsovereenkomstenrecht)
- CAO Nederlandse Universiteiten
- Wet Minimum Loon, Wet Normering Topinkomens
- Regelgeving/ beleid bij Tilburg University (bv. Mandaatregeling en bestuurs- en beheersreglement Tilburg University)
- AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) Europese verordening en Uitvoeringwet AVG
- Wet- en regelgeving gelijke behandeling:
 - Artikel 1 van de Grondwet: algemene bepaling die het in de eerste plaats de overheid verbiedt om haar burgers te discrimineren
 - Voorkeursbeleid. <http://www.mensenrechten.nl/dossier/voorkeursbeleid>
 - Wet College voor de Rechten van de Mens (WCRM)
 - Algemene wet gelijke behandeling (AWGB); Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd (WGBL);Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (WGBH/CZ);Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen (WGB);Wet onderscheid arbeidsduur (WOA);Wet onderscheid bepaalde en onbepaalde tijd (WOBOT)
- Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM)
- EU Handvest voor de Grondrechten
- Europese relevante richtlijnen:Richtlijn 2000/43/EG over gelijke behandeling van personen ongeacht ras of etnische afstamming; Richtlijn 2000/78/EG over gelijke behandeling in arbeid en beroep; Richtlijn 2004/113/EG over gelijke behandeling van mannen en vrouwen bij de toegang tot en aanbod van diensten en goederen; Richtlijn 2006/54/EG over gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep
- Verdrag inzake de uitbanning van alle vormen van discriminatie van vrouwen, New York, 18-12-1979

Universiteitsniveau: Kaderstelling

Identificatie beloningsbeslissers

Allereerst is het van belang dat er eenduidigheid binnen de universiteit ontstaat over wie betrokken is bij het nemen van beloningsbeslissingen. Uit deel 2 en deel 3 van het onderzoek In de case is duidelijk geworden dat het per faculteit en per functie verschilt wie er uiteindelijk beslist over beloning.

Formulering maatstafcategorieën

Ontwikkeling beslisproces

Verantwoordingseisen faculteiten

Faculteitsniveau: Invulling

Na formulering van de visie op universiteitsniveau is het van belang dat faculteiten de ruimte krijgen om invulling te geven zodat de gestelde kaders praktisch haalbaar zijn.

Identificatie beloningsbeslissers

Naar aanleiding van de formulering van richtlijnen op universiteitsniveau is het van belang dat faculteiten identificeren wie de beslisrollen binnen de faculteit kunnen gaan vervullen en of die personen daarvoor de juiste competenties beschikken, of wellicht getraind kunnen worden.

Invulling en communicatie maatstaven

Binnen de gestelde categorieën die beloond worden binnen de universiteitsvisie, kunnen faculteiten vormgeven aan de uitwerking daarvan om de relevantie van de gebruikte beloningsmaatstaven te waarborgen. Aan de hand van de interviews in deel 3 werd duidelijk dat er zowel overkoepelende als faculteit specifieke maatstaven kunnen zijn. Zo kan bij het waarderen van wetenschappelijk output (voor iedere faculteit belangrijk) het type output waar de nadruk op ligt verschillen.

Invulling en communicatie beslisproces

Het standaard beslisproces dat is vastgesteld op universiteitsniveau kan vervolgens op faculteitsniveau ingevuld worden aan de hand van de geïdentificeerde beloningsbeslissers. Deze dienen op de hoogte te zijn van het proces, waarbij de verantwoordelijkheid voor duidelijke communicatie bij de faculteit ligt.

Vaststelling verantwoordingseisen departementen

Om te kunnen voldoen aan de verantwoordingseisen die gesteld worden aan de faculteiten, kan op faculteitsniveau bepaald worden wat en wanneer er gerapporteerd kan worden door de departementen. Voordat er op faculteitsniveau gerapporteerd kan worden, kan gevraagd worden om een overzicht van beloningsbeslissingen en de stand van zaken qua beloning binnen het departement aan te leveren. Daarmee kan dan op faculteitsniveau worden voldaan aan de eisen die aan de faculteit gesteld worden.

Uitvoering departementen

Op basis van de gestelde en ingevulde beslisrollen, beloningsmaatstaven voor beloning en beloningsprocessen ligt de verantwoordelijkheid bij de departementen om het beleid in de praktijk te brengen. Daarnaast is het van belang dat er duidelijk met medewerkers (bestaand en toekomstig) gecommuniceerd wordt over de processen en de beloningsmaatstaven die gebruikt worden.

Daarnaast zullen de departementen de faculteiten kunnen ondersteunen bij het afleggen van verantwoording over de genomen beloningsbeslissingen door de juiste informatie aan te leveren.

Ervaring medewerkers

De medewerkers kunnen uiteindelijk de vruchten gaan plukken van de systematiek. Duidelijkheid over beslisstructuren en processen en de gebruikte beloningsmaatstaven kan de medewerkers in staat stellen hun eigen situatie te evalueren en aan de bel te trekken wanneer er miststanden plaatsvinden. Zie de praktische aanbevelingen voor suggesties hoe dit vorm te geven.

HR divisie

De HR divisie van Tilburg University vervult een belangrijke functie in de ontwikkeling van de systematiek en de kaders voor maatstaven, vanwege haar deskundigheid en omdat HR een overkoepelende positie binnen de organisatie kent. Deze beschrijven we hier als driedig: Drijfkracht, waarborging en ondersteuning.

Drijfkracht: Procesbeheer

Wat duidelijk wordt aan de systematiek zoals hierboven beschreven, ligt het grootste werk op universiteitsniveau. Daar kunnen de (beleids)kaders gesteld worden die eenduidigheid binnen de organisatie kunnen bewerkstelligen. De HR divisie heeft door haar centrale functie dwars op de faculteiten de kennis en vaardigheden in huis om de kar te trekken wat betreft het ontwikkelingsproces van een organisatie brede visie. De HR divisie kan starten met het inventariseren van de wensen van de faculteiten en het formuleren van de maatstaf categorieën. Daarna kan de HR divisie support bieden bij het invullen van die categorieën op faculteitsniveau.

Waarborging

Daarnaast kan de HR divisie het overzicht bewaren bij de invulling per faculteit. De HR divisie bezit kennis van de situatie per faculteit wat samen met betrokkenheid bij het formuleren van een universiteit brede visie de mogelijkheid biedt om faculteiten te adviseren. Bijvoorbeeld bij de invulling van de beloningsmaatstaven binnen de gestelde categorieën kan de HR divisie waarborgen dat er op faculteitsniveau niet afgeweken wordt van de gestelde kaders maar wel voldoende ruimte wordt gecreëerd voor de specifieke situatie van de faculteit. Daarnaast zal in de uitvoering van het afleggen van verantwoording op verschillende niveaus een controlerende rol weggelegd zijn voor de HR afdeling.

Ondersteuning

Tenslotte vraagt zowel de ontwikkeling als de implementatie van een systematiek rond beloningsbeslissingen om praktische ondersteuning. Er zullen bij de betrokkenen op de verschillende niveaus veel vragen ontstaan in beide processen (ontwikkeling en implementatie). Als overkoepelend orgaan binnen Tilburg University leent het HR afdeling zich als verzamelpunt van vragen en informatie. Daarnaast zullen bepaalde processen een expliciete uitvoerende rol voor de HR afdeling nodig zijn. Zo zal er bij veel beloningsbeslissingen iemand van de HR afdeling betrokken zijn (dat is nu ook al het geval), maar wellicht verandert de rol daarin. Bij implementatie van beloningsmaatstaven en gestandaardiseerde processen past een adviserende en controlerende rol.

Borging

Een bijkomend voordeel aan de ontwikkeling en implementatie van een universiteit brede systematiek (met ruimte voor invulling per faculteit) is dat deze bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van Tilburg University. In Europa zien we een trend van wetgeving rond beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen die ofwel rapportage zal gaan vragen van publieke organisaties (naar Brits voorbeeld) dan wel beloningsongelijkheid tussen mannen en vrouwen onwettelijk zal maken (naar IJslands voorbeeld). Het formuleren van beleid en implementatie daarvan

biedt Tilburg University de mogelijkheid om zich hierop voor te bereiden. Daarnaast hoeft een dergelijk systeem niet onveranderlijk te zijn. Door de beloningsmaatstaven voor beloning formeel vast te leggen en het gebruik ervan te registreren en verantwoorden wordt duidelijk waar de nadruk op ligt bij Tilburg University. Dit kan naast een arbeidsmarktanalyse de kans bieden een sterk employer brand neer te zetten dat past bij Tilburg University en de huidige arbeidsmarkt. Tenslotte kunnen beloningsmaatstaven aangepast worden als hun functie of waardering op de arbeidsmarkt verandert over tijd.

Bijlage 1: Tabel 1a – 1i

Tabel 1a. De aantallen mannen en vrouwen per functie bij de verschillende faculteiten.

	TiSEM		TLS		TSB		TSH		TST		Tilburg University					
	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V	Totaal	%Man	%Vrouw	
Promovendus	63	39	16	32	30	44	9	22	7	2	12	5	139	264	47,3%	52,7%
Universitair Docent 2	16	6	12	14	10	12	5	0	1	0	44	32	76	57,9%	42,1%	
Universitair Docent 1	8	6	8	9	18	13	17	9	8	3	59	40	99	59,6%	40,4%	
Universitair Hoofddocent 2	21	3	9	7	5	5	7	6	3	2	45	23	68	66,2%	33,8%	
Universitair Hoofddocent 1	23	5	5	1	4	0	5	1	1	0	38	7	45	84,4%	15,6%	
Hoogleraar 2	23	5	24	9	21	7	13	6	8	0	89	27	116	76,7%	23,3%	
Hoogleraar 1	49	3	21	4	6	0	5	0	0	0	81	7	88	92,0%	8,0%	
Totaal	203	67	95	76	94	81	61	44	28	7	48	1	275	756	63,6%	36,4%
Onderzoeker 1	1	0	0	0	1	4	1	0	0	0	4	4	8	50,0%	50,0%	
Onderzoeker 2	3	4	1	2	1	3	0	0	1	0	7	9	16	43,8%	56,3%	
Onderzoeker 3	5	3	6	2	1	15	3	0	1	0	18	20	38	47,4%	52,6%	
Onderzoeker 4	8	0	2	6	3	11	5	4	0	0	18	21	39	46,2%	53,8%	
Totaal	17	7	9	10	6	33	9	4	2	0	47	54	101	46,5%	53,5%	
Docent 1	6	0	0	0	1	1	1	1	1	0	9	1	10	90,0%	10,0%	
Docent 2	7	2	1	2	7	1	3	4	2	0	19	9	28	67,9%	32,1%	
Docent 3	5	3	5	9	1	6	3	4	3	0	15	22	37	40,5%	59,5%	
Docent 4	4	5	9	11	6	11	4	2	0	0	23	29	52	44,2%	55,8%	
Totaal	22	10	15	22	15	19	11	11	6	0	66	61	127	52,0%	48,0%	

Tabel 1b. De aantallen mannen en vrouwen per leeftijdscategorie binnen de universiteit.

TiU	0-30 jr		30-40 jr		40-50 jr		50-60 jr		>60 jr	
	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V
Docent	9	22	19	18	13	7	17	13	11	2
Onderzoeker	8	15	19	29	7	6	3	4	6	0
UD 2	4	3	29	22	7	7	4	0	0	0
UD 1	1	0	15	18	22	12	15	6	5	4
UHD 2	0	0	15	10	16	7	10	3	4	2
UHD 1	0	0	5	3	6	3	14	0	13	1
HGL 2	0	0	8	4	26	11	35	9	20	2
HGL 1	0	0	1	1	23	1	35	4	22	1
Totaal	22	40	111	105	120	54	133	39	81	12

Tabel 1c. Het aantal dienstjaren, functie jaren en gemiddelde tijd in jaren sinds promotie voor mannen en vrouwen binnen de universiteit.

TiU	Gemiddelde tijd sinds promotie		Gemiddeld aantal dienstjaren		Gemiddeld aantal functie jaren	
	M	V	M	V	M	V
Docent	8,9	5,5	7,5	6,4	4,2	3,8
Onderzoeker	5,8	5,0	2,9	2,8	1,8	2,1
UD 2	4,8	4,0	4,4	4,8	2,9	2,2
UD 1	14,4	11,3	11,9	9,9	5,7	4,7
UHD 2	14,5	11,0	11,6	9,0	5,2	4,1
UHD 1	22,0	15,3	17,3	11,6	7,7	3,3
HGL 2	20,1	16,1	11,4	10,4	6,7	4,6
HGL 1	23,7	22,4	16,3	15,7	8,1	6,7
Gemiddelde	14,3	11,3	10,4	8,8	5,3	3,9

Tabel 1d. De deeltijdfactor van mannen en vrouwen binnen de universiteit.

TiU	Kleine Deeltijdbaan		Grote deeltijdbaan		Voltijdbanen		%>.8 fte	
	M	V	M	V	M	V	M	V
Docent	34	24	8	17	27	21	50,7%	0,0%
Onderzoeker	15	26	8	6	20	22	65,1%	0,0%
UD 2	10	3	3	6	31	23	77,3%	0,0%
UD 1	6	10	7	14	45	16	89,7%	75,0%
UHD 2	10	2	2	2	33	18	77,8%	90,9%
UHD 1	5	0	4	0	29	7	86,8%	0,0%
HGL 2	28	11	6	2	55	13	68,5%	0,0%
HGL 1	15	2	6	0	60	5	0,0%	0,0%
Totaal	123	78	44	47	300	125	73,7%	68,8%

Tabel 1e. Het dienstverband van mannen en vrouwen binnen de universiteit.

TiU	Contract bepaalde tijd		Contract onbepaalde tijd		% Contract onbepaalde tijd	
	M	V	M	V	M	V
Docent	40	38	29	24	42,0%	0,0%
Onderzoeker	34	44	9	10	20,9%	0,0%
UD 2	28	23	16	9	36,4%	0,0%
UD 1	5	4	53	36	91,4%	90,0%
UHD 2	4	2	41	20	91,1%	90,9%
UHD 1	1	0	37	7	97,4%	0,0%
HGL 2	14	6	75	20	84,3%	0,0%
HGL 1	2	0	79	7	0,0%	0,0%
Totaal	128	117	339	133	72,6%	53,2%

Tabel 1f. Het gemiddeld aantal publicaties van mannen en vrouwen binnen de universiteit.

TiU	Gemiddeld aantal publicaties 2012 - 2015	
	M	V
Docent	0,4	0,5
Onderzoeker	0,8	1,0
UD 2	1,9	1,6
UD 1	3,0	2,7
UHD 2	2,2	3,2
UHD 1	2,3	1,3
HGL 2	4,0	3,7

HGL 1	3,9	2,6
Gemiddelde	2,3	2,1

Tabel 1g. Resultaten multiple regressieanalyses klassieke functiehuis met afhankelijke variabele gemiddeld bruto voltijd maandsalaris op 31.12.2015

Regressiemo- dellen:	Overall sekse verschil		Functie & Leeftijd		Summary model verklarende factoren		Summary model verklarende factoren en startsalaris	
	B	T	B	T	B	T	B	T
Constant	6509		2809,5 0	16,02***			599,75	2,92**
<i>Functie</i>								
UHD ¹			838,80	9,06***				
HGL ¹			2695,3 2	30,55***				
<i>Demografische variabelen:</i>								
Vrouw ²	-1181,02	-7,24***	255,47	-3,28***	-519,50	-3,90***	-175,01	2,20*
Leeftijd			45,29	11,78***	79,23	10,63***	13,19	2,69**
<i>Werkgerelateer de variabelen:</i>								
Onbepaalde tijd ³					581,68	3,61***	296,06	3,11**
Voltijd aanstelling ⁴					125,75	0,99	4,37	,06
Aantal jaar in functie					46,69	2,76**	83,19	8,28***
Publicaties (gem.) 2012- 2015					51,06	3,10***	30,15	3,11**
Startsalaris							0,78	29,89***
	R ² = .095		R ² = .811		R ² = .457		R ² = .814	

* p<.05, **, p<.01, ***p<.001¹Ten opzichte van UD. ² Ten opzichte van mannen ³ Ten opzichte van bepaalde tijd⁴ Ten opzichte van deeltijdaanstelling.

N.B. De verklaarde variantie (R²) in het tweede model (Functie & Leeftijd) is zo hoog omdat de predictor 'functie' logischerwijze zo goed als samenvalt met het criterium brutosalarijs. Desondanks verklaren sekse en leeftijd nog steeds een aanzienlijk deel van de variantie in salaris.

Tabel 1h. Resultaten multiple regressieanalyses docenten met afhankelijke variabele gemiddeld bruto voltijd maandsalaris op 31.12.2015 (N = 131)

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B	T	B	T	B	T	B	T
Vrouw ¹	-587,55	-30,59***	-126,16	-0,97	-241,09	-2,02**	-28,14	-,36
<i>Demografische variabelen:</i>								
Leeftijd			65,12	13,17***	47,35	7,88***	9,93	2,10*
<i>Werk-gerelateerde variabelen:</i>								
Onbepaalde tijd ²					770,03	4,32***	373,30	3,19**
Voltijd aanstelling ³					-106,03	-0,88	23,52	,31
Aantal jaar in functie					-3,20	-0,18	45,46	3,74***
Publicaties (gem) 2012- 2015					102,91	2,29**	58,82	1,86*
Startsalaris							,71	13,54***
	R ² = .060***		R ² = .598***		R ² = .677***		R ² = .876***	

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001 ¹p<.07¹ Ten opzichte van mannen ²Ten opzichte van bepaalde tijd, ³Ten opzichte van deeltijdaanstelling.

Tabel 1i. Resultaten multiple regressieanalyses onderzoekers met afhankelijke variabele gemiddeld bruto voltijd maandsalaris op 31.12.2015 (N=97)

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B	T	B	T	B	T	B	T
Vrouw ¹	-98,76	-0,53	294,36	2,32**	230,56	1,93*	16,36	,58
<i>Demografische variabelen:</i>								
Leeftijd			71,39	11,65***	59,01	9,10***	1,91	,88
<i>Werkgerelateerde variabelen:</i>								
Onbepaalde tijd ²					708,03	3,51***	46,25	,93
Voltijd aanstelling ³					-48,20	-0,42	-24,24	,91
Aantal jaar in functie					-27,06	-0,78	146,20	15,93***
Publicaties (gem) 2012-2015					90,60	2,41**	24,17	2,70**
Startsalaris							,99	39,56***
	R ² = .000		R ² = .583***		R ² = .651***		R ² = .982***	

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001, ¹Ten opzichte van mannen ²Ten opzichte van bepaalde tijd, ³Ten opzichte van deeltijdaanstelling

Bijlage 2: Casuïstiek

Tabel 1. *Criteria welke spontaan genoemd worden als belangrijk voor het bepalen van het salaris van nieuwe medewerkers (rangorde 1-5; nieuwe medewerker is man of vrouw).*

Criterion	Type respondent	1e	2e	3e	4e	5e	Man	Vrouw
Ervaring	Self	6 (35%)	2 (12%)				5 (29%)	3 (43%)
	HR	16 (43%)	11 (30%)				20 (43%)	7 (37%)
	Leadership	7 (24%)	4 (14%)	1 (3%)			6 (18%)	6 (25%)
Eerder salaris	Self	2 (12%)	1 (6%)	1 (6%)			4 (24%)	
	HR	10 (27%)	1 (3%)	2 (6%)	1 (3%)	1 (3%)	11 (24%)	4 (21%)
	Leadership	1 (3%)	1 (3%)		1 (3%)		3 (9%)	
UFO profiel	Self	3 (18%)	1 (6%)				2 (12%)	1 (14%)
	HR		3 (8%)				3 (7%)	
	Leadership	4 (14%)		1 (3%)			2 (6%)	3 (13%)
Onderzoekscompetentie	Self		2 (12%)				1 (6%)	2 (28%)
	HR	1 (3%)					3 (6%)	2 (10%)
	Leadership	4 (14%)			1 (3%)		4 (12%)	1 (4%)
Onderwijs competentie	Self			1 (6%)			1 (6%)	
	HR		1 (3%)				1 (2%)	
	Leadership		4 (14%)	1 (3%)			4 (12%)	1 (4%)
Expertise	Self		1 (6%)	2 (12%)			1 (6%)	
	HR	1 (3%)		1 (3%)			1 (2%)	
	Leadership	1 (3%)		4 (14%)			3 (9%)	2 (8%)
Fairness t.o.v. andere collega's	Self							
	HR	1 (3%)	3 (8%)	1 (3%)				
	Leadership		2 (7%)	1 (3%)			2 (6%)	1 (4%)
Buitenland ervaring	Self				1 (6%)			

	HR	1 (3%)	1 (3%)				1 (2%)	2 (10%)
	Leadership			1 (3%)				
Beurzen	Self							
	HR		2 (5%)	1 (3%)			2 (4%)	1 (5%)
Potentieel	Leadership							
	Self						1 (6%)	
	HR		1 (3%)	2 (5%)			1 (2%)	1 (5%)
Algemene performance	Leadership							1 (4%)
	Self							
	HR						2 (4%)	2 (10%)
Competitie met andere werkgevers	Leadership	2 (7%)					3 (9%)	1 (4%)
	Self							
Overig	HR						1 (2%)	
	Leadership		2 (7%)	1 (3%)			1 (3%)	2 (8%)
	Self	1 (3%)	1 (6%)		1 (6%)		2 (12%)	1 (14%)
Overig	HR	1 (3%)					1 (2%)	
	Leadership	4 (14%)	1 (3%)	1 (3%)	6 (21%)		6 (18%)	6 (25%)
	Self							

Tabel 2. Criteria welke spontaan genoemd worden als belangrijk voor het bepalen van het salaris na bevordering (rangorde 1-5).

Criterion	Type respondent	1e	2e	3e	4e	5e
UFO profiel	Self	5 (21%)	2 (8%)			
Ervaring	Self		1 (4%)			
Eerder salaris	Self	2 (8%)				
Onderzoekscompetentie	Self		2 (8%)		1 (4%)	
Onderwijs competentie	Self			1 (4%)	1 (4%)	
Algemene performance	Self	1 (4%)	2 (8%)	1 (4%)		
Expertise	Self					
Beurzen	Self	1 (4%)		1 (4%)	1 (4%)	
Potentieel	Self					
Buitenland ervaring	Self					
Fairness t.o.v. andere collega's	Self					
Competitie met andere werkgevers	Self			1 (4%)		
Overig	Self	4 (17%)	1 (4%)	1 (4%)	2 (8%)	2 (8%)

Tabel 3. *Mate waarin een criterium een rol heeft gespeeld op de vaststelling van het salaris van nieuwe wetenschapper (gemiddelde (standaarddeviatie) volgens wetenschappers zelf, en de bij het dossier betrokken HR adviseur en leidinggevende (betreffend dossiers van mannen, vrouwen, totaal)*

Criterium	Type respondent	Man		Vrouw		Totaal		S.D.
		N	Gemiddelde	N	Gemiddelde	N	Gemiddelde	
Laatstverdiende salaris	Self	8	3,5	2	2	10	3,2	1,476
	HR	22	3,45	11	3,82	33	3,58	1,48
	Leadership	10	2,6	9	3,44	19	3	1,536
Salaris volgens UFO profiel	Self	8	4,13	3	4,33	11	4,18	1,168
	HR	21	4,48	12	4,58	33	4,52	0,834
	Leadership	13	4,92	11	4,55	24	4,75	0,532
Arbeidsduur (voltijd/deeltijd)	Self	9	4,22	3	3,33	12	4	1,279
	HR	18	1,67	9	1,67	27	1,67	1,301
	Leadership	11	3,18	10	2,9	21	3,05	2,012
Concurrentie	Self	7	2,57	2	1	9	2,22	1,302
	HR	17	1,94	9	2,11	26	2	0,98
	Leadership	11	2,45	10	2,7	21	2,57	1,568
Onderwijservaring	Self	7	3	3	2	10	2,8	1,059
	HR	19	3,58	9	3,56	28	3,57	1,23
	Leadership	11	3,27	10	3,6	21	3,43	1,568
Ervaring met cursus coordinatie	Self	7	3,14	3	2	10	2,8	1,135
	HR	18	3,39	8	3,13	26	3,31	1,35
	Leadership	11	2,73	10	3,3	21	3	1,517
Ervaring met cursus ontwikkeling	Self	7	2,86	3	2	10	2,6	0,966
	HR	18	3,17	8	3,25	26	3,19	1,386
	Leadership	11	2,82	10	3,3	21	3,05	1,396
Onderzoekservaring	Self	8	4,25	3	2,33	11	3,73	1,272
	HR	19	3,63	8	3,5	27	3,59	1,309
	Leadership	11	4,09	10	3,4	21	3,76	1,375
Managementervaring	Self	7	3,71	3	1,33	10	3	1,563
	HR	18	2,11	8	2,38	26	2,19	1,021
	Leadership	11	2,09	10	2,1	21	2,1	1,3
Ervaring met aanvragen van beurzen	Self	6	3,17	3	1	9	2,56	1,424
	HR	16	2,5	7	3,14	23	2,7	1,222
	Leadership	11	1,91	10	2,4	21	2,14	1,352
Ervaring met valorisatie	Self	8	3	3	1	11	2,45	1,214
	HR	17	2,41	7	2,29	24	2,37	0,97
	Leadership	11	2,18	10	2,2	21	2,19	1,25
Niet-academische werkervaring	Self	6	2,17	2	1,33	9	1,78	1,093
	HR	15	2	7	1,86	22	1,95	0,844
	Leadership	11	1,64	10	1,4	21	1,52	0,814
Interrupties in de loopbaan	Self	6	1,17	2	1,33	9	1,22	0,441
	HR	16	1,31	7	1	23	1,22	0,518
	Leadership	10	1,1	10	1,2	20	1,15	0,489
Leeftijd	Self	8	2,25	2	1,33	11	2	1,414

	HR	18	1,94	7	1,86	25	1,92	0,954
	Leadership	11	1,73	10	1,2	21	1,48	0,873
Buitenland ervaring	Self	8	2,88	2	1,33	11	2,45	1,44
	HR	16	2,69	7	2,43	23	2,61	1,34
	Leadership	11	2,18	10	1,4	21	1,81	1,327
Nationaliteit	Self	7	1,86	2	1,33	10	1,7	1,252
	HR	17	1,76	8	1,5	25	2,61	1,34
	Leadership	11	1,09	10	1,1	21	1,1	0,301
Inhoudelijke match met het departement	Self	8	3,75	3	1,67	11	3,18	1,328
	HR	17	4,18	9	3,56	26	3,96	1,311
	Leadership	11	3,55	10	3,4	21	3,48	1,75
Competenties	Self	8	4	3	1,67	11	3,36	1,433
	HR	16	3,69	10	3,8	26	3,73	1,458
	Leadership	11	4	11	3,82	22	3,91	1,377
Expertise	Self	8	4,13	3	3	11	3,82	1,25
	HR	17	4,12	9	3,78	26	4	1,327
	Leadership	11	4,27	10	3,8	21	4,05	1,431
Potentie	Self	7	3,71	3	1,67	10	3,1	1,449
	HR	15	3,2	8	3,88	23	3,43	1,619
	Leadership	11	3	10	3	21	3	1,304
Aantal publicaties	Self	7	4,14	3	1,67	10	3,4	1,43
	HR	14	2,57	7	3,14	21	2,76	1,179
	Leadership	11	3,09	10	3	21	3,05	1,071
Kwaliteit publicaties	Self	7	4	3	1,67	10	3,3	1,418
	HR	14	2,71	6	3	20	2,8	1,196
	Leadership	11	3,82	10	3,5	21	3,67	1,354
Publicatie pipeline	Self	7	2,71	3	1,33	10	2,3	1,16
	HR	12	2,17	5	2,4	17	2,24	0,903
	Leadership	11	3,18	10	2,8	21	3	1,483
Aangevraagde beurzen	Self	6	2,17	3	1	9	1,78	0,833
	HR	12	2,33	6	2,83	18	2,5	1,383
	Leadership	11	1,64	10	2,8	21	2,19	1,401
Toegewezen beurzen	Self	6	2,33	3	1	9	1,89	1,269
	HR	12	2,25	5	2,4	17	2,29	1,263
	Leadership	10	1,4	10	2,4	20	2,25	1,482
Potentiele beurzen	Self	6	2,83	3	1	9	2,22	1,394
	HR	11	2	6	3	17	2,35	1,272
	Leadership	10	1,8	10	2,7	20	2,25	1,482
Netwerk	Self	8	3,75	3	1	11	3	1,483
	HR	13	2,54	7	3,14	20	2,75	1,482
	Leadership	11	3	10	2,7	21	2,86	1,389
Geslacht	Self	7	1,57	3	1,33	10	1,5	0,707
	HR	18	1,28	8	3	26	1,81	1,132
	Leadership	11	1	10	1,6	21	1,29	0,956
Onderwijsprijzen	Self	7	1,86	3	1	10	1,6	0,966
	HR	12	1,67	2	1	14	1,81	1,132
	Leadership	11	1	10	1,4	21	1,19	0,602
Sollicitatiegesprek	Self	7	2,86	3	1,33	10	2,4	1,174
	HR	15	1,07	6	3	21	2,95	1,465

	Leadership	10	3,4	10	2,6	20	3	1,835
Salaris onderhandeling	Self	9	2,78	3	1,67	12	2,5	1,314
	HR	12	2,42	8	2,75	25	2,36	1,15
	Leadership	11	1,45	10	2	21	1,71	1,007
Sollicitatie: assessment	Self	6	3,83	1	1	7	3,43	1,272
	HR	15	1,07	6	1	21	1,05	0,218
	Leadership	11	2,09	9	2	20	2,05	1,701
Sollicitatie: presentatie	Self	6	3,67	2	1,5	8	3,13	1,246
	HR	12	2,42	7	3,21	19	2,74	1,408
	Leadership	11	2,09	10	2,4	21	2,24	1,7
Compensatie loon in het buitenland	Self	6	3	3	1	9	2,33	1,732
	HR	17	1,71	8	2	25	1,8	1,291
	Leadership	11	1,73	10	2	21	1,86	1,424
Compensatie voor reisafstand	Self	7	3,43	3	1,67	10	2,9	1,595
	HR	15	1,27	7	1,29	22	1,27	0,55
	Leadership	11	1,45	10	1,7	21	1,57	1,165

Tabel 4. Een overzicht van hoe belangrijk verschillende criteria zijn geweest voor het bepalen van het salaris van bevorderde medewerkers volgens de bevorderde medewerkers aan de hand van de checklist.

criterium	Type respondent	N	Min	Max	Gemiddelde	S.D.
Laatstverdiende salaris	Self	13	2	5	4,62	0,870
Salaris volgens UFO profiel	Self	12	1	5	4,50	1,168
Arbeidsduur (voltijd/deeltijd)	Self	13	1	5	3,54	1,713
Concurrentie	Self	14	1	3	1,36	0,633
Onderwijservaring	Self	15	1	5	2,27	1,710
Ervaring met cursus coordinatie	Self	15	1	5	2,33	1,633
Ervaring met cursus ontwikkeling	Self	15	1	5	2,07	1,534
Onderzoekservaring	Self	15	1	5	2,00	1,414
Managementervaring	Self	15	1	5	2,13	1,727
Ervaring met aanvragen van beurzen	Self	16	1	5	2,06	1,569
Ervaring met valorisatie	Self	16	1	5	1,81	1,377
Niet-academische werkervaring	Self	15	1	5	1,67	1,291
Interrupties in de loopbaan	Self	14	1	5	1,43	1,158
Leeftijd	Self	14	1	4	1,57	1,158
Buitenland ervaring	Self	15	1	2	1,13	0,352
Nationaliteit	Self	13	1	2	1,15	0,376
Inhoudelijke match met het departement	Self	15	1	5	1,87	1,552
Competenties	Self	13	1	5	2,31	1,797
Expertise	Self	16	1	5	2,31	1,797
Potentie	Self	15	1	5	2,33	1,759
Aantal publicaties	Self	16	1	5	1,94	1,436

Kwaliteit publicaties	Self	15	1	5	2,13	1,642
Publicatie pipeline	Self	16	1	5	1,88	1,360
Aangevraagde beurzen	Self	16	1	5	1,88	1,500
Toegewezen beurzen	Self	16	1	5	1,75	1,291
Potentieel aankomende beurzen	Self	16	1	5	1,81	1,471
Netwerk	Self	17	1	5	1,88	1,453
Geslacht	Self	13	1	5	1,54	1,198
Onderwijsprijzen	Self	15	1	5	1,40	1,056
Oordeel benoemingsadvies commissie	Self	11	1	2	1,09	0,302
Salaris onderhandeling	Self	15	1	5	1,93	1,486
Compensatie voor reisafstand	Self	14	1	1	1,00	1,00