



STEENSMAEVEN



Eerlijke en transparante beloning

SteensmaEven & BexerHamstra
Juni 2024

Introductie

Voor de meeste werkgevers is de loonkloof geen nieuw onderwerp; organisaties willen en kunnen zich oneerlijke beloning al tijden niet meer veroorloven. Interne en externe stakeholders, zoals medewerkers, klanten, leveranciers en sollicitanten hechten waarde aan eerlijke beloningsverhoudingen. Regelmatig staan organisaties in de krant vanwege hun loonkloof.

Voor veel bedrijven gaat eerlijke beloning verder dan een goede reputatie. Veel organisaties uit ons netwerk willen de beloningsverhoudingen écht begrijpen en verbeteren omdat zij geloven in de waarde van diversiteit, gelijke behandeling en inclusie. Deze werkgevers streven naar diversiteit in rolmodellen en uiteindelijk naar een medewerkerspopulatie die een betere weerspiegeling geeft van de samenleving. Onderdeel daarvan is een evenwichtige man-vrouw verhouding en het minimaliseren van de loonkloof.

Toch is het niet altijd eenvoudig om aan de slag te gaan met de loonkloof. Beloningsverschillen zijn op diverse manieren te berekenen. Welke entiteiten en medewerkers neem je mee in de analyse, welke niveaus vallen in scope, voor welke factoren corrigeer je en welke beloningselementen worden opgenomen in de analyse? De uitkomsten komen vaak op verschillende manieren tot stand en zijn dus niet zomaar te vergelijken.

De nieuwe Europese Richtlijn Loontransparantie, die in 2026 in werking treedt, zorgt voor verandering. De richtlijn zet een gelijke standaard neer voor alle bedrijven in Europa. De maatregelen hebben als uiteindelijk doel om de loonkloof tussen mannen en vrouwen te dichten.

De wetgeving gaat verder dan een rekenstandaard. Deze omvat maatregelen die de loonkloof vanuit verschillende invalshoeken benaderen: denk aan transparantie richting sollicitanten, transparantie richting medewerkers en periodieke publicatie van het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen. Daarmee vraagt de wetgeving veel van bedrijven. Vooral voor organisaties die nog geen beloningsbeleid hebben, of daarover nog niet eerder transparant waren, is de impact groot. Wij raden dan ook aan om tijdig te starten met de voorbereiding.

In dit document beschrijven we de consequenties van de wetgeving en geven handvatten voor de voorbereiding.



Waar hebben we het precies over?

Al lange tijd is bekend dat een genderloonkloof op de Nederlandse en de EU-arbeidsmarkt bestaat. In 2022 bedroeg de ongecorrigeerde loonkloof 12,1% voor de EU en 13,0% voor Nederland ([Bron 1](#)).

Met de genderloonkloof wordt het verschil bedoeld in gemiddelde beloningsniveaus tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers. De genderloonkloof kan worden onderscheiden in een ongecorrigeerde en gecorrigeerde variant.

De ongecorrigeerde variant, zoals gehanteerd in het hierboven genoemde percentage, is gedefinieerd als het verschil tussen het gemiddelde bruto-uurloon van mannen en vrouwen, uitgedrukt als percentage van het gemiddelde bruto-uurloon van mannen. De ongecorrigeerde loonkloof kan onder meer worden verklaard door verschillen in functieniveau, sector en arbeidsuren tussen mannen en vrouwen¹.

Als je de ongecorrigeerde loonkloof schoont van 'verklaarbare verschillen' blijft nog steeds een 'onverklaarbare' loonkloof over. Die noemen we de gecorrigeerde loonkloof. Door het CBS is die gedefinieerd als: 'het verschil in (rekenkundig) gemiddeld uurloon, tussen twee groepen werknemers, dat overblijft na correctie voor verschillen in achtergrondkenmerken' ([Bron 2](#)). Die loonkloof is kleiner. Na correctie bedroeg in Nederland het loonverschil in 2022 bij de overheid 1,8 procent en in het bedrijfsleven 6,9 procent.

Maar wat veroorzaakt die genderloonkloof? Hieraan liggen verschillende fenomenen ten grondslag. Denk aan de omstandigheid dat vrouwen gemiddeld genomen meer in deeltijd werken. Dat beïnvloedt (ook) hun carrièrekansen negatief. En aan de omstandigheid dat zij vaker werken in lager betaalde sectoren dan mannen (bijvoorbeeld: zorg en onderwijs), de zogeheten horizontale seksesegregatie. Vaker dan mannen werken vrouwen in lagere functies, de zogeheten verticale seksesegregatie. De loonkloof kan bovendien niet los worden gezien van de omstandigheid dat vrouwen in de meeste gevallen de zorg van kinderen op zich nemen. Dat belemmert hen in hun loopbaan ([Bron 3](#)). Deze oorzaken zijn belangrijke redenen voor de zogeheten maatschappelijke loonkloof ([Bron 4](#)).

Maar de loonkloof wordt ook door andere omstandigheden veroorzaakt. Zo werken vrouwen meer in functies die lager worden beloond of ingeschaald dan gelijke of gelijkwaardige functies die door mannelijke collega's worden vervuld. En krijgen vrouwen vaker dan mannen een lager startsalaris of minder loonsverhogingen in gelijke of vergelijkbare functies². Dit wordt wel de juridische loonkloof genoemd.

De maatschappelijke loonkloof is niet eenvoudig te bestrijden. Dat vergt een cultuuromslag. Maar bij de juridische loonkloof ligt dit anders. We hebben al lange tijd een verbod op discriminatie m/v. Dit verbod is nader uitgewerkt in richtlijnen, waarbij met name Richtlijn 2006/54/EG betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in werkgelegenheid en beroep relevant is ([Bron 5](#)), en een grote hoeveelheid jurisprudentie. Hoe kan tegen die achtergrond nog steeds een juridische loonkloof bestaan?

Aangenomen wordt dat dit met name komt door gebrekkige handhaving ([Bron 6](#)). De handhaving wordt met name overgelaten aan de slachtoffers van discriminatie. Niet aan andere (institutionele) partijen. Slachtoffers zullen dit dus als individueel probleem in rechte aan de orde moeten stellen. En dat gebeurt (te) weinig. Dat heeft meerdere oorzaken: de regels zijn niet steeds duidelijk, werknemers missen relevante informatie, procederen is duur, de uitkomst onzeker etc. In dat gat moet de nieuwe Richtlijn Loontransparantie (De richtlijn) springen.

¹Omdat de ongecorrigeerde loonkloof wordt berekend aan de hand van een uurloon is het verschil tussen het aantal arbeidsuren niet toe te schrijven aan het aantal uren dat wordt gewerkt, maar aan het feit dat deeltijdwerk kennelijk een drukkend effect heeft op het uurloon.

²Volgens Eurostat is de loonkloof tussen mannen en vrouwen over het algemeen veel kleiner voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt. De loonkloof neemt evenwel met de leeftijd toe. Dat zou kunnen komen als gevolg van loopbaanonderbrekingen die vrouwen tijdens hun beroepsleven kunnen ervaren



De Richtlijn neemt tot uitgangspunt dat toepassing van gelijke beloning uit Richtlijn 2006/54/EG wordt belemmerd door (1) onvoldoende rechtszekerheid over het begrip 'gelijkwaardige arbeid', (2) gebrekkige beloningstransparantie en (3) gebrekkige handhavingssystemen. Het doel van de Richtlijn is helder omschreven in de toelichting op het oorspronkelijke voorstel: *'Het voorstel heeft tot doel om via de vaststelling van beloningstransparantienormen op grond waarvan werknemers hun recht op gelijke beloning kunnen afdwingen, de nog steeds ontoereikende handhaving van het grondrecht op gelijke beloning aan te pakken en ervoor te zorgen dat dit recht in de hele EU wordt gehandhaafd'* (Bron 7). Om dit doel te bereiken:

1. verduidelijkt de Richtlijn, door kernbegrippen te geven en voor het kunnen vaststellen van gelijke beloning genderneutrale beloningsstructuren te eisen;
2. vereist de Richtlijn een hoge mate van beloningstransparantie; en
3. versterkt de Richtlijn de handhavingsmogelijkheden.

Deze drie maatregelen zullen in het onderstaande worden besproken. De Richtlijn moet uiterlijk op 7 juni 2026 geïmplementeerd zijn in de Nederlandse wetgeving.

Verduidelijking

Kernbegrippen die verband houden met gelijke beloning voor gelijke of gelijkwaardige arbeid worden verduidelijkt. Zo staat vast dat de term beloning heel breed is. Hier valt niet alleen het 'gewone' salaris' onder, maar 'alle overige voordelen in geld of in natura die een werknemer direct of indirect (aanvullende of variabele componenten) van zijn of haar werkgever ontvangt met betrekking tot zijn of haar dienstbetrekking'. Denk hierbij aan bonussen, overwerkvergoeding, reisfaciliteiten, huisvestings- en voedingstoelage, opleidingsvergoeding, ontslagvergoeding, wettelijk ziekengeld, wettelijk voorgeschreven vergoedingen en bedrijfspensioenen. De beloning 'moet alle krachtens de wetgeving, collectieve arbeidsovereenkomsten en/of praktijk in elke lidstaat verschuldigde beloningselementen omvatten'.

Maar niet alleen juridische begrippen worden duidelijker. De werkgever moet ook klare wijn schenken. Hij moet over beloningsstructuren beschikken die ervoor zorgen dat vrouwen en mannen die gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten, daarvoor dezelfde beloning ontvangen. Beloningsverschillen kunnen uitsluitend worden gerechtvaardigd op basis van objectieve, genderneutrale criteria.

Om gelijke of gelijkwaardige arbeid te kunnen vaststellen, verplicht de Richtlijn de lidstaten 'de nodige maatregelen te nemen om ervoor te zorgen dat de werkgevers beschikken over beloningsstructuren die gelijke beloning voor gelijke of gelijkwaardige arbeid waarborgen.'

Die beloningsstructuren moeten het mogelijk maken de waarde van verschillende banen binnen dezelfde organisatiestructuur te vergelijken en daarmee dus om gelijke en gelijkwaardige arbeid te kunnen vaststellen. De beloningsstructuren kunnen worden gebaseerd op bestaande richtlijnen van de Unie met betrekking tot genderneutrale systemen voor functiewaardering en -indeling, of op indicatoren of genderneutrale modellen.



De waarde van arbeid moet worden beoordeeld en vergeleken op basis van objectieve criteria, waaronder: onderwijs, beroeps- en opleidingsvereisten, vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden, ongeacht verschillen in werkpatronen. De te hanteren objectieve criteria die aan de beloningsstructuur ten grondslag liggen moeten in elk geval de volgende vier factoren omvatten: vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden. Aangezien niet alle factoren even relevant zijn voor een specifieke functie, moet de werkgever elk van de vier factoren wegen op basis van de relevantie van die criteria voor de baan of functie in kwestie. Er kan rekening worden gehouden met aanvullende criteria, indien deze relevant zijn en kunnen worden gerechtvaardigd.

Aan de hand van deze beloningsstructuren moet dus gelijke en gelijkwaardige arbeid kunnen worden vastgesteld. Dat biedt een mogelijk slachtoffer van beloningsdiscriminatie de mogelijkheid een geschikte referentiepersoon ('maatmens') te vinden. Als er geen reële referentiepersoon is, moet een hypothetische referentiepersoon worden gebruikt. Aan de hand van zo'n referentiepersoon kunnen deze mogelijke slachtoffers aantonen dat zij minder gunstig worden behandeld. Bovendien kunnen zij gebruik maken van ander feitelijk materiaal dat op vermeende discriminatie kan wijzen, zoals statistieken of andere beschikbare informatie.

Beloningstransparantie

De Richtlijn beoogt de werknemer m/v die ongelijke beloning voor gelijke of gelijkwaardige arbeid vermoedt, te faciliteren bij de beantwoording van de vraag (1) of daadwerkelijk sprake is van gelijke of gelijkwaardige arbeid (zie hierboven) en (2) of hij of zij anders beloond wordt dan een collega van het andere geslacht. Dit laatste gebeurt door de werkgever te verplichten transparantie te betrachten over beloning. Die transparantie moet worden gegeven in verschillende fasen en zowel op collectief als individueel niveau.

Transparantie vóór indiensttreding

Sollicitanten hebben volgens de Richtlijn recht om van hun mogelijk toekomstige werkgever tijdig informatie te ontvangen over de beloning in de functie waarvoor zij solliciteren. Sollicitanten moeten informatie ontvangen over de aanvangsbeloning of de bandbreedte daarvan op een wijze die geïnformeerde en transparante onderhandelingen over de beloning waarborgt. Dat kan in een gepubliceerde vacature, voorafgaand aan het sollicitatiegesprek, of anderszins vóór het aangaan van een arbeidsovereenkomst.

Werkgevers mogen sollicitanten geen vragen stellen over hun beloning in hun huidige of eerdere dienstbetrekking. Het afstemmen van de nieuwe beloning op de eerder verdiende beloning zou mogelijke onderbetaling immers in stand kunnen houden³. Vacatures en functiebenamingen moeten genderneutraal zijn. Wervingsprocedures moeten op niet-discriminerende wijze gevoerd worden.

Transparantie beleid beloningsvorming en beloningsontwikkeling

Voor werknemers geldt dat de werkgever een nog grotere mate van transparantie moet betrachten. Werkgevers moeten hun werknemers gemakkelijke toegang verschaffen tot de (objectieve en genderneutrale) criteria die worden gebruikt voor het bepalen van de beloning, de beloningsniveaus én de beloningsontwikkeling van de werknemers⁴.

³De hoogte van eerder verdiend loon wordt door het College van de Rechten van de Mens niet gezien als objectieve rechtvaardiging voor een verschil in beloning (*Bron 8*).

⁴De lidstaten kunnen werkgevers met minder dan 50 werknemers vrijstellen van de verplichting inzake beloningsontwikkeling. Of Nederland dat zal doen is nog niet bekend.



Met beloningsontwikkeling wordt het proces van de overgang van een werknemer naar een hoger beloningsniveau bedoeld. Relevante criteria hiervoor kunnen betrekking hebben op individuele prestaties, de ontwikkeling van vaardigheden en anciënniteit.

Daarnaast kunnen werknemers specifieke informatie opvragen. Zij mogen schriftelijke informatie vragen over hun individuele beloningsniveau en de naar geslacht uitgesplitste gemiddelde beloningsniveaus voor categorieën van werknemers die dezelfde of gelijkwaardige arbeid verrichten. Werkgevers moeten die informatie binnen een redelijke termijn van uiterlijk twee maanden verschaffen. Deze informatie is voor werknemers van belang, omdat op grond hiervan mogelijk een vermoeden van discriminatie kan worden vastgesteld. Als zo'n vermoeden wordt vastgesteld, dan is het aan de werkgever om dat vermoeden te weerleggen.

Werkgevers mogen werknemers niet verbieden beloning bekend te maken ten behoeve van de handhaving van het beginsel van gelijke beloning. Wel kunnen zij eisen dat een werknemer die op grond van deze regeling andere informatie heeft ontvangen dan die welke betrekking heeft op zijn eigen beloning of beloningsniveau, die informatie uitsluitend gebruikt om het recht op gelijke beloning uit te oefenen.

Rapportageverplichtingen

Werkgevers met ten minste 100 werknemers moeten periodiek rapporteren over de beloning in hun organisatie. De rapporten bevatten informatie over:

- a. de genderloonkloof;
- b. de genderloonkloof in aanvullende of variabele componenten;
- c. de mediane genderloonkloof⁵;
- d. de mediane genderloonkloof in aanvullende of variabele componenten;
- e. het aandeel vrouwelijke en mannelijke werknemers die aanvullende of variabele componenten ontvangen;
- f. het aandeel vrouwelijke en mannelijke werknemers in elke kwartielbeloningsschaal⁶; en
- g. de genderloonkloof tussen werknemers, uitgesplitst naar categorieën van werknemers⁷ en naar gewone basislonen en -salarissen, en aanvullende of variabele componenten.

Werkgevers met 250 werknemers of meer moeten uiterlijk op 7 juni 2027 voor het eerst rapporteren en vervolgens ieder jaar. Werkgevers met 150 tot en met 249 werknemers doen dit ook uiterlijk op 7 juni 2027 en vervolgens om de drie jaar. Werkgevers met 100 tot en met 149 werknemers rapporteren uiterlijk op 7 juni 2031 en vervolgens om de drie jaar. Kleinere werkgevers mogen desgewenst vrijwillig rapporteren. De juistheid van de verslagen wordt door de directie van de werkgever bevestigd na raadpleging van de werknemersvertegenwoordigers. De werknemersvertegenwoordigers hebben toegang tot de door de werkgever toegepaste methoden.

De rapporten worden intern en extern bekendgemaakt. Intern hebben de werkgevers de keuze. Zij kunnen de rapporten op hun website publiceren of op een andere manier openbaar maken. Extern dienen de rapporten te worden verstrekt aan een toezichtsorgaan ([Bron 9](#)). Dat orgaan maakt de inhoud van het rapport, behoudens punt g, op gemakkelijk toegankelijke wijze bekend. De informatie uit punt g dient wel aan de werknemers en de werknemersvertegenwoordigers te worden verstrekt.

⁵ Mediaan beloningsniveau is het beloningsniveau waarbij de ene helft van de werknemers van een werkgever meer en de andere helft minder verdient. De mediane genderloonkloof is het verschil tussen het mediane beloningsniveau van vrouwelijke werknemers en dat van mannelijke werknemers van een werkgever, uitgedrukt als een percentage van het mediane beloningsniveau van mannelijke werknemers.

⁶ Schaal waarin de werknemers over vier gelijke groepen worden verdeeld op basis van hun beloningsniveau, van laag naar hoog.

⁷ Hiermee worden werknemers bedoeld die gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten, op niet-willekeurige wijze gegroepeerd op basis van de in artikel 4 lid 4 Richtlijn bedoelde niet-discriminerende en objectieve genderneutrale criteria.



Desgevraagd wordt deze informatie ook aan de arbeidsinspectie en het orgaan van gelijke behandeling (het College voor de Rechten van de Mens) verstrekt. Deze partijen hebben naast de werknemers en werknemersorganisaties het recht de werkgever te vragen de verstrekte gegevens te verduidelijken en te specificeren. Eventuele beloningsverschillen op basis van gender moeten worden toegelicht. Als de verschillen niet kunnen worden gerechtvaardigd, moeten de werkgevers de situatie binnen een redelijke termijn oplossen.

De rapporten moeten ook worden geëvalueerd met de werknemersvertegenwoordigers als blijkt dat sprake is van een genderkloof van meer dan 5% in een categorie van werknemers die niet te rechtvaardigen is op basis van objectieve genderneutrale criteria en het verschil niet binnen zes maanden is te verhelpen. Het doel van de evaluatie is om de beloningsverschillen die niet kunnen worden gerechtvaardigd in kaart te brengen, te verhelpen en te voorkomen. De Richtlijn biedt een lijst van stappen die moeten worden gezet in dat verband, waaronder het formuleren van corrigerende maatregelen om de beloningsverschillen aan te pakken. De gezamenlijke beloningsevaluatie wordt gedeeld met de werknemers en de werknemersvertegenwoordigers en het al genoemde toezichtorgaan. De werkgever moet de corrigerende maatregelen om de beloningsverschillen aan te pakken in een redelijke termijn uitvoeren, in nauwe samenwerking met de werknemersvertegenwoordigers.

Handhavingsmogelijkheden

De Richtlijn voorziet in versterkte collectieve en individuele handhavingsmethoden. Alle werknemers moeten over procedures beschikken om de uitoefening van hun recht op toegang tot de rechter te vergemakkelijken. Maar ook collectieven – zoals verenigingen, organisaties, organen van gelijke behandeling en werknemersvertegenwoordigers – moeten kunnen opkomen voor het toepassen van gelijke beloning. Zij moeten mogelijke slachtoffers kunnen vertegenwoordigen.

Geleden schade moet volledig worden gecompenseerd of gerepareerd. De compensatie moet 'de volledige uitbetaling van achterstallige beloning omvatten, alsook daarmee verband houdende bonussen of betalingen in natura, compensatie voor het verlies van kansen, immateriële schade en iedere schade veroorzaakt door andere relevante factoren, waaronder intersectionele discriminatie, evenals rente op achterstallige betalingen' omvatten.

Dat het bij een vermoeden van discriminatie aan de werkgever is om dat vermoeden te ontzenuwen ('omkering van bewijslast') volgt al uit Richtlijn 2006/54/EG. In lijn met jurisprudentie van het HvJ ([Bron 10](#)) verduidelijkt de Richtlijn dat wanneer de werkgever niet voldoet aan de in de Richtlijn opgenomen (en hierboven uiteengezette) eisen van transparantie, het aan de werkgever is om aan te tonen dat van discriminatie geen sprake is. Dat is slechts anders als de inbreuk onmiskenbaar onopzettelijk of van geringe aard is (artikel 18 lid 2).

De kosten van de gerechtelijke procedure mogen geen belemmering vormen voor potentiële slachtoffers van beloningsdiscriminatie op grond van gender. Om die mogelijke belemmering weg te nemen, dienen de lidstaten er krachtens artikel 22 Richtlijn voor te zorgen dat de nationale rechtbanken kunnen beoordelen of een in het ongelijk gestelde eiser redelijke gronden had om de vordering in te stellen en, zo ja, of die eiser de kosten van de procedure niet hoeft te dragen. Dat kan betekenen dat er geen proceskostenveroordeling volgt.

Lidstaten moeten bovendien zorgen voor evenredige en afschrikkende sancties voor inbreuken op krachtens deze richtlijn vastgestelde nationale bepalingen.



Tussenconclusie

Dit betekent dat een werkgever met ingang van 7 juni 2026:

1. een beloningsstructuur (functiehuis en beloningssysteem) moet hebben die ervoor zorgt dat vrouwen en mannen die gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten, daarvoor dezelfde beloning ontvangen;
2. die beloningsstructuur moet werknemers in staat stellen de waarde van verschillende banen binnen dezelfde organisatiestructuur te vergelijken om daarmee gelijke en gelijkwaardige arbeid te kunnen vaststellen;
3. die beloningsstructuur moet in elk geval vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden omvatten.

Elke werkgever dient voorts met ingang van 7 juni 2026:

4. sollicitanten tijdig te voorzien van informatie over de beloning in de functie waarvoor zij solliciteren, terwijl niet naar huidig salaris mag worden gevraagd;
5. werknemers te voorzien in informatie over de (objectieve en genderneutrale) criteria die worden gebruikt voor het bepalen van de beloning, de beloningsniveaus én de beloningsontwikkeling (waarbij Nederland werkgevers met minder dan 50 werknemers mag vrijstellen van die laatste verplichting);
6. binnen uiterlijk twee maanden de werknemers desgevraagd te voorzien van informatie over zijn of haar individuele beloningsniveau en de naar geslacht uitgesplitste gemiddelde beloningsniveaus voor categorieën van werknemers die dezelfde of gelijkwaardige arbeid verrichten;

Elke werkgever vanaf 100 werknemers moet van 7 juni 2027 (voor werkgevers met 100 tot en met 149 werknemers geldt dit vanaf van 7 juni 2031):

7. periodiek rapporteren over de beloning in zijn organisatie, waarin gedetailleerde informatie wordt verstrekt over beloning m/v en het al of niet bestaan van een loonkloof per categorie van werknemers;
8. deze rapporten moet intern en extern worden verstrekt;
9. bij een niet objectief te rechtvaardigen loonkloof van 5% of meer in een categorie van werknemers, moet worden geëvalueerd met de werknemersvertegenwoordigers (waarschijnlijk ondernemingsraad) om te komen tot een concreet plan om dat verschil te verhelpen;
10. dat plan moet in een redelijke termijn worden uitgevoerd.

Is dit dan alsnog niet op orde, dan moet de werkgever in een procedure aantonen dat hij niet discrimineert! Bij gebleken discriminatie zijn de gevolgen groot. De werkgever dient in elk geval alle schade te compenseren.



Advies in de aanloop naar 2026

In de vorige paragrafen beschreven wij wat de wetgeving vraagt van bedrijven. 2026 lijkt ver weg, maar werkgevers moeten niet onderschatten hoe veel werk het kan zijn om een functie- en beloningsbeleid in te richten. Bovendien is het aan te raden om tijdig te onderzoeken hoe de loonkloof-cijfers die vanaf 2027 gepubliceerd moeten worden, voor de werkgever zullen uitvallen. Nu is er nog een mogelijkheid om maatregelen te nemen, voordat straks met deze cijfers naar buiten moet worden gekomen.

Wordt een functiehuis verplicht?

Voor organisaties wordt het door de aankomende wetgeving verplicht de waarde van verschillende banen binnen dezelfde organisatiestructuur genderneutraal te vergelijken. Met andere woorden: organisaties moeten functies kunnen rangschikken op basis van functiezwarte om deze vergelijking te kunnen maken. Zo'n rangschikking noemen we een functiehuis.

Onze overtuiging is dat een functiehuis een geschikt hulpmiddel is voor organisaties om een gendergelijkheid op de werkplek te bevorderen. Naast het faciliteren van gendergelijkheid en inclusie ten aanzien van beloning, vormt een goed functiehuis de basis voor het HR instrumentarium. Het functiehuis ligt onder andere ten grondslag aan het beloningsbeleid, maar ondersteunt ook bij het in kaart brengen van loopbaanpaden en performance management.

Een functiehuis bestaat uit functiebeschrijvingen, die de basis vormen voor functiewaardering. Deze moeten een beeld geven van elke functie om het niveau ervan te kunnen bepalen. Deze rangorde wordt gebruikt om verschillen in de beloning van functies te kunnen bepalen. De meest voor de hand liggende manier om dit te realiseren is door middel van functiewaardering.

Volgens de Richtlijn moet een functiewaarderingsmethode gebruik maken van genderneutrale criteria om tot een indeling van de verschillende functies in de organisatie te komen. Dit heeft uiteindelijk als doel om een genderneutrale, objectieveerbare koppeling met beloning mogelijk te maken.

Voor organisaties zonder bestaand functiehuis betekent dit dat er een functiehuis ontwikkeld en geïmplementeerd moet worden. Organisaties met een bestaand functiehuis kunnen winst behalen door het gebruik ervan te analyseren en waar nodig te optimaliseren en onderhouden.

Voldoet een generiek functiehuis aan de Richtlijn?

De wens die wij veel tegenkomen bij het ontwerpen van functiehuizen en carrièremodellen is versimpeling. Minder functies en meer generiekere functieprofielen in de vorm van functiefamilies moeten helpen om minder rigide te werk te gaan. Daarnaast bieden deze generiekere functiefamilies een onderhoudsvriendelijk alternatief voor de toch vaak ouderwets aanvoelende bulk aan specifieke functiebeschrijvingen. Voldoet een generiek functiehuis aan de EU richtlijn? In theorie kan zo'n generiek functiehuis genderneutraal zijn. Maar omdat een generiek functiehuis veel vraagt van degenen die ermee werken, blijkt dit in de praktijk weerbarstiger. Een generiek functiehuis is onderhoudsvriendelijker en flexibeler, maar vraagt om bewustzijn, draagvlak en kennis bij degenen die verantwoordelijk zijn voor het gebruik ervan.

Een genderneutrale functiewaarderingsmethode kan bijdragen aan een functiehuis dat in theorie genderneutraal is. Dit vergt echter een correcte toepassing van het functiehuis in de praktijk, tijdens (1) de ontwikkeling, (2) het gebruik en (3) het onderhoud, om subjectiviteit en ongelijkheid te voorkomen.



1. **Ontwikkeling.** Tijdens de ontwikkeling van een functiehuis is het van belang om de juiste capaciteit, kennis en ervaring te hebben met het opstellen van functiebeschrijvingen en toepassen van een functiewaarderingsmethode. De Ondernemingsraad van een organisatie heeft instemming op de functiewaarderingsmethode. Het is daarom van belang om een gelegitimeerde, genderneutrale methode te hanteren om tot een uitlegbare indeling van functies te komen.
2. **Gebruik functiehuis.** Functies en medewerkers hebben een koppeling met het functiehuis. Of deze koppeling op een deugdelijke manier tot stand komt, bepaalt of de verschillende functies op correcte wijze (en genderneutraal) worden vergeleken. Hiertoe heeft zowel management als HR de nodige capaciteit nodig om een functiehuis te begrijpen, toe te passen en uit te leggen. De juiste expertise kan de invloed van het menselijk oordeel, beïnvloed door subjectiviteit en bias, verminderen.
3. **Onderhoud.** HR is doorgaans eigenaar van het functiehuis en draagt vanuit die rol zorg voor de governance structuur en het onderhoud van het functiehuis. Denk hierbij aan een eerlijk proces rondom het (her)evalueren van nieuwe of veranderde functies en een periodieke check en update van functies en omschrijvingen.

Kortom: maak je als organisatie gebruik van een functiehuis waarbij de functies zijn beschreven en worden gewaardeerd volgens een gelegitimeerde methode en die gekoppeld zijn aan beloning? Dan is dit waarschijnlijk op papier een genderneutrale manier vergelijken van de waarde van verschillende banen binnen dezelfde organisatiestructuur, en voldoe je aan de Richtlijn. Er valt echter nog veel winst te behalen in de correcte toepassing van zo'n functiehuis. Het vergt capaciteit, kennis en ervaring om de invloed van het menselijk oordeel zoveel mogelijk weg te nemen om een genderneutrale behandeling ten aanzien van beloning te realiseren.

Beloningsbeleid

De nieuwe richtlijn vraagt werkgevers om te beschikken over beloningsstructuren, zodat de waarde van verschillende banen kan worden vergeleken. De kaders uit zo'n beloningsbeleid dragen bij aan consistente beloningsverhoudingen en daarmee uiteindelijk aan gelijke behandeling van mannen en vrouwen.

Bij het implementeren van een beloningsbeleid komt veel kijken. Onze ervaring is dat een dergelijk traject minimaal een aantal weken, maar meestal een aantal maanden tijd vraagt. Denk aan het raadplegen van beloningsmarktniveaus (de benchmark), ontwerp van het beleid, de impactberekening voor de korte en lange termijn, het instemmingstraject met medewerkersvertegenwoordiging, en uiteindelijk implementatie en communicatie van het nieuwe beleid. Stel dat het beleid is ingericht, wacht dan niet tot 2026.



Concreet is ons advies om de volgende regelingen te ontwerpen en te implementeren:

Salarisschalen

De salarisschalen geven het salarisperspectief weer per functieschaal. Dit salarisperspectief is gelijk voor elke medewerker met dezelfde functie op hetzelfde niveau. Vaak wordt de hoogte van de schaal bepaald op basis van benchmark data.

Salarisgroei

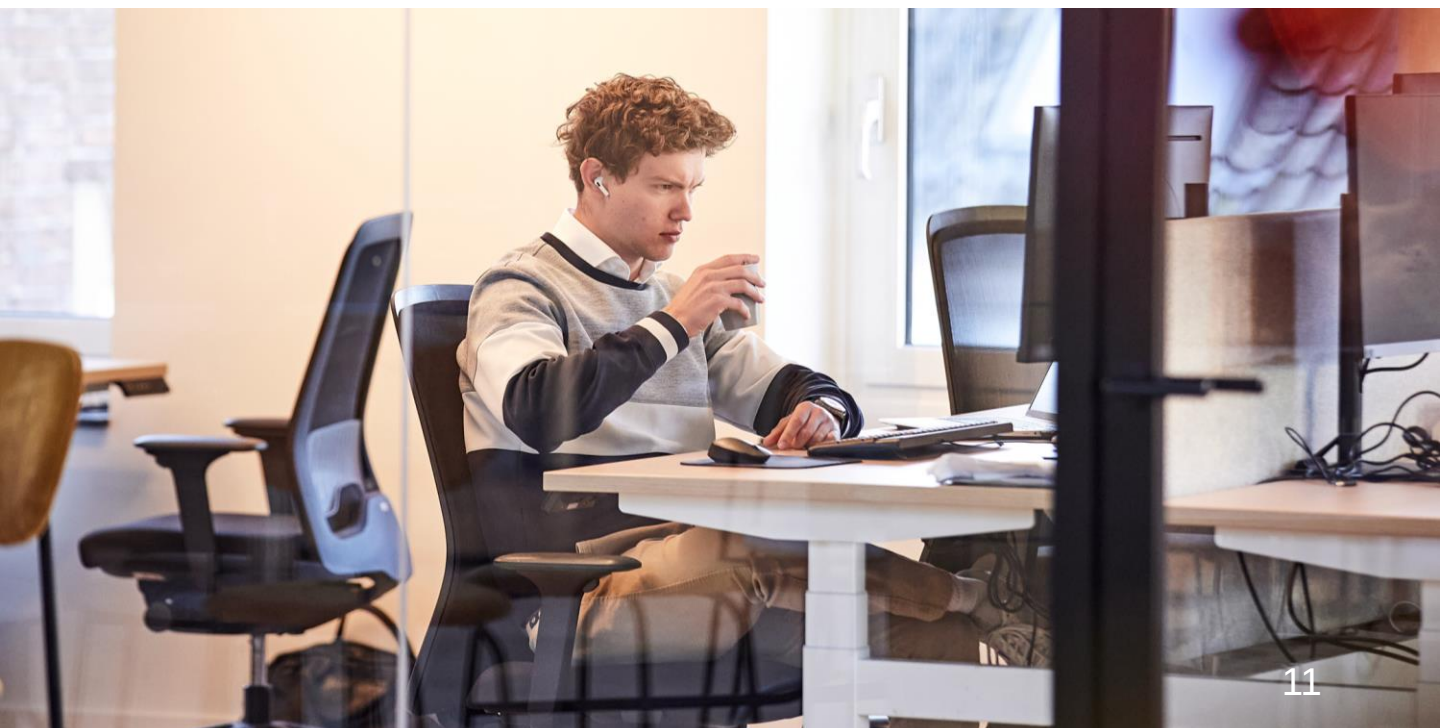
Op welke manier groeien medewerkers met hun salaris door de salarisschaal heen? Met andere woorden: hoe ziet de salarisverhogingstabel eruit? En welke factoren worden hierin opgenomen: bijvoorbeeld individuele prestatie, de relatieve salarispositie van de medewerker het beschikbare budget voor de loonronde? De verhogingstabel hoeft geen vaste percentages te bevatten, maar de systematiek moet wel uitlegbaar zijn door te benoemen welke factoren welke rol spelen bij de hoogte van de uiteindelijke salarisstijgingspercentages.

Promotie

Op basis van welke criteria komen medewerkers in aanmerking voor een promotie? En welke salarisconsequenties zijn er verbonden aan promotie?

Aanname salarissen

Binnen de salarisschaal blijft er differentiatie in de praktijksalarissen bestaan. Medewerkers in dezelfde schaal hoeven immers niet allemaal hetzelfde salaris te verdienen. Wel moet deze differentiatie genderneutraal gebeuren. Daarom is het belangrijk om criteria aan differentiatie te koppelen. Welke criteria zijn er om medewerkers laag of juist hoog in de schaal aan te nemen?





Voor sommige, veelal de grotere bedrijven, worden deze vragen reeds beantwoord in het bestaande beloningsbeleid. Toch zien we in de praktijk dat het beloningsbeleid vaak beperkt blijft tot salarisschalen en een salarismicrotabel. Bovendien moeten bedrijven deze beloningsstructuren niet alleen toepassen, ook moeten ze deze informatie beschikbaar stellen aan hun werknemers. Veel organisaties werken wel met een beloningsbeleid, maar lang niet elke organisatie deelt het beleid met medewerkers. Om het beleid transparant te kunnen maken, willen bedrijven namelijk wel dat de schaalindelingen onderbouwd kunnen worden en de onderlinge salarisverhoudingen uitlegbaar zijn. Bovendien betekent transparantie ook dat werkgevers vrijheid verliezen, bijvoorbeeld om uitzonderingen te maken voor individuele medewerkers. Met die gedachte wordt transparantie in de praktijk nog wel eens uitgesteld. Voor deze bedrijven zal het een grote stap zijn om het functiehuis en het beloningsbeleid transparant te maken. Tegelijkertijd is het ook een zinvolle stap. Juist wanneer de functieschalen en beloningsverhoudingen gecorrigeerd en uitlegbaar worden en de vrijheid tot uitzonderingen beperkt wordt, blijft er minder ruimte over voor het bestaan van de loonkloof.

Beloningspraktijk

Uit onderzoek blijkt dat werkgevers denken dat hun beloningsbeleid objectief is ([Bron 11](#)). De meerderheid van de werkgevers maakt namelijk gebruik van objectieve beloningssystemen. Ook vanuit onze adviespraktijk zien wij dat veel organisaties vanaf ca. 100 medewerkers een systeem inrichten of reeds hebben ingericht met bijvoorbeeld salarisschalen en een doorlooptabel.

De kaders uit zo'n beloningsbeleid dragen bij aan consistente beloningsverhoudingen. Daarmee helpt een beloningsbeleid ook bij gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Bij bedrijven met een grote loonkloof ontstaat de problematiek vooral bij de toepassing van het beleid, waarin het menselijke oordeel een grote rol speelt. Bijvoorbeeld bij het bepalen van een beloningsniveau voor nieuwe medewerkers. De salarisschaal geeft een bandbreedte voor een salaris, maar geeft ook ruimte om te differentiëren tussen medewerkers. Bij het vaststellen van een salaris kunnen (onbedoelde) aannames en vooroordelen over mannen en vrouwen meespelen. Uit onderzoek blijkt dat mannen vaak sneller promotie krijgen dan vrouwen en het promotieplan ook vaker beter werkt voor mannen die geen werkonderbreking hebben, zoals vrouwen met een gezin dat vaker hebben ([Bron 12](#)). Verder is beloningshoogte vaak afhankelijk van factoren zoals het prestatieniveau, relevante ervaring en functie-schaarste. In de meeste gevallen zijn deze factoren niet objectief te meten. Tot slot is het bij veel werkgevers mogelijk om te onderhandelen over je salaris. Onderhandelen kan leiden tot gendersverschillen, onder andere vanwege stereotypen over mannen en vrouwen. Kortom: beloningsbeslissingen zijn per definitie subjectief, ook binnen de kaders van een gedegen beloningsbeleid. Met het risico van de loonkloof als gevolg.



Twee voorbeelden

Het kan voorkomen dat een man steviger onderhandelt over zijn salaris dan een vrouw. Een man in dezelfde functie, met hetzelfde ervarings- en prestatieniveau, kan daardoor wellicht (sneller) een hoger salaris bereiken dan een vrouw. Dit is een voorbeeld van een beloningsverschil tussen mannen en vrouwen dat niet te rechtvaardigen valt. Een beloningssysteem met heldere regels en consistente toepassing helpt bij het aanpakken van een degelijk voorbeeld.

Het kan voorkomen dat schaarse posities met name worden vervuld door mannen; denk aan de functie van programmeur. Voor de functie-schaarste wordt een premium betaald, waardoor het salaris van mannen hoger uitkomt dan het salaris van vrouwen in dezelfde functieschaal. In dit geval valt de loonkloof te rechtvaardigen (hoewel er ten aanzien van gender equality nog steeds winst te behalen valt). Overigens zou ons advies zijn om te werken met een toeslag die niet vaststaat voor de toekomst, omdat de functie wellicht niet voor altijd schaars zal zijn.

Gedegen analyse

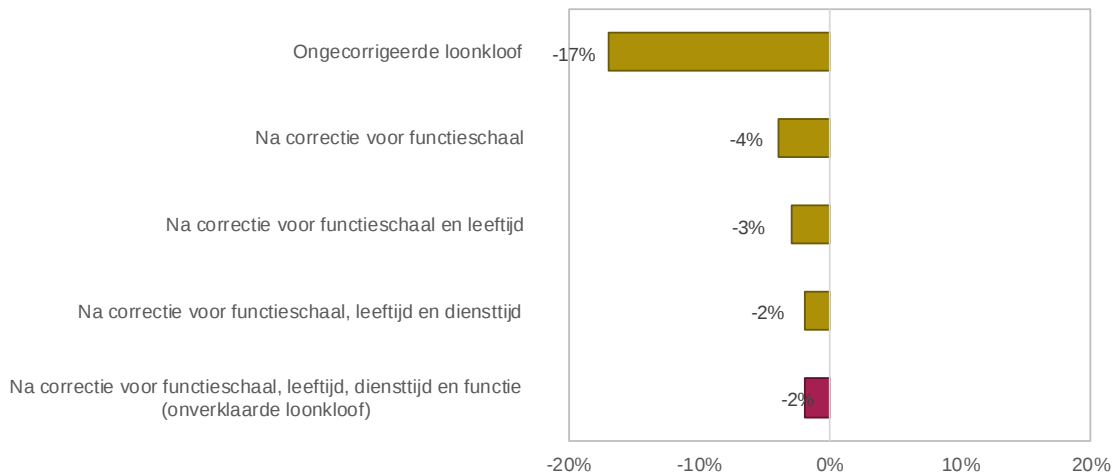
De voorbeelden maken duidelijk dat de loonkloof vraagt om een gedegen analyse op de onderlinge beloningsverhoudingen, om tot bruikbare inzichten te komen. Ons advies is daarom om nu alvast de loonkloof te analyseren, volgens de nieuwe rapportagerichtlijn. Ook moeten mechanismes worden ingebouwd om snel in staat te zijn informatie aan werknemers te verstrekken.

Door tijdige analyse, is in een vroeg stadium bekend welke loonkloof cijfers straks gepubliceerd moeten worden. Nu ben je als werkgever nog op tijd om eventuele correcties toe te passen.

Op welke manier wordt de loonkloof nu exact berekend? De Richtlijn vraagt van organisaties om de loonkloof op meerdere manieren te berekenen: mediaan en gemiddeld, met en zonder correctie voor schalen en tot slot met en zonder variabele componenten. De verschillende invalshoeken helpen om een beter begrip te krijgen van de loonkloof. Bijvoorbeeld of de kloof wordt veroorzaakt door enkele uitschieters, door ongelijke verdeling van mannen en vrouwen door de functiezwaarten, of te maken heeft met toekenning van bepaalde loonelementen.

Belangrijk punt is dat de richtlijn spreekt over categorieën van medewerkers. Deze zijn vrij ruim gedefinieerd, als werknemers die gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten. In de praktijk zal dit voor veel organisaties betekenen dat er wordt gecorrigeerd voor functieschalen. Dit zal echter niet voor elke organisatie exact gelijk zijn. Door omvangsverschillen kan de ene organisatie verder inzoomen op functiegroepen, door bijvoorbeeld ook naar de functiefamilie te kijken (denk aan Marketing, IT, Finance). In veel gevallen zal deze correctie een extra verkleining van de loonkloof opleveren.

In deze voorbereidende fase kan het helpen om de loonkloof op meerdere manieren te berekenen. Niet om de meest gunstige uitkomst te zoeken, maar vooral om een beter begrip te krijgen van de loonkloof. Daarbij helpt het juist om meerdere varianten naast elkaar te zien. Houd er rekening mee dat het niet alleen gaat om het salaris, maar ook looncomponenten zoals toeslagen, bonussen en mobiliteitsbudgetten.



En dan? In gesprek!

Wanneer de resultaten van de analyse inzichtelijk zijn, is het belangrijk dat de werkgever een goed begrip krijgt van de uitkomsten.

Bedraagt de loonkloof meer dan 5%? Dan is het extra belangrijk om goed te begrijpen waarom de loonkloof deze omvang heeft. Een loonkloof mag groter zijn dan 5%, zolang het verschil te rechtvaardigen valt. Extra analyses helpen om inzichtelijk te krijgen waar de loonkloof ontstaat en met welke factoren de loonkloof samenhangt. Bijvoorbeeld, kijkend naar factoren die een rol spelen bij de hoogte van het salaris binnen de schaal, zoals prestatie, ervaring, leeftijd, functiefamilie: in hoeverre verschillen mannen en vrouwen op deze vlakken? Zijn vrouwen bijvoorbeeld gemiddeld jonger dan mannen in dezelfde schaal? Werken vrouwen vaker in lager betaalde functiefamilies?

De uitkomsten vormen belangrijke input voor het actieplan. Wellicht zijn er directe maatregelen die de werkgever kan nemen, zoals het toepassen van bepaalde salariscorrecties. Ook kunnen er lange termijn maatregelen worden opgesteld, om de loonkloof over tijd te beperken. Het kan bijvoorbeeld gaan om een meer gelijkmatige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen over bepaalde functiegroepen.

Vanaf 2026 krijgen medewerkers het recht om te weten hoeveel werknemers betaald krijgen die hetzelfde werk doen. Medewerkers moeten hierop gewezen worden door de werkgever. Ook hier kunnen werkgevers zich op voorbereiden. Als een medewerker vraagt naar de verhouding van zijn of haar salaris ten opzichte van de eigen functiegroep in de organisatie, wat wordt er dan gerapporteerd? Het helpt om deze analyse voor een aantal voorbeeldmedewerkers te maken. Vergeet niet dat een gemiddelde medewerker geen beloningsspecialist is en zeer waarschijnlijk hulp kan gebruiken bij de interpretatie van het beloningsverschil. Zo is er een grote kans dat een jonge medewerker van 22 jaar lager beloond wordt dan andere medewerkers in dezelfde schaal. Hoe zorgt de werkgever ervoor dat er begrip ontstaat bij de medewerker voor het negatieve beloningsverschil?

Tot slot

In dit document bespraken wij de loonkloof tussen mannen en vrouwen. Vooral de gecorrigeerde loonkloof kwam aan bod, met als interpretatie hetzelfde loon voor hetzelfde werk.

De loonkloof is een complex probleem met vele oorzaken, o.a. beloningsverschillen in sectoren, functies, type arbeidscontracten, gelijke carrièrekansen, leiderschap en (onbewuste) vooroordelen. Wat ons betreft stopt het niet wanneer de gecorrigeerde loonkloof is teruggebracht naar een niveau onder 5%. Ook de ongecorrigeerde loonkloof blijft van belang. De combinatie van de gecorrigeerde én ongecorrigeerde loonkloof laat zien in hoeverre er sprake is van een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen over de functiezwaarten. Bij de meeste organisaties bereiken vrouwen over het algemeen minder zware posities. Dit probleem lossen we niet op door middel van een genderneutraal functiehuis en beloningsbeleid, maar vergt een andere kijk op traditionele genderrollen. Maatregelen die gericht zijn op het dichten van de ongecorrigeerde loonkloof zullen vooral van culturele of maatschappelijke aard moeten zijn. Hier is een mentaliteitsomslag voor nodig. En dat vergt tijd.

Tot slot is onze verwachting dat de Richtlijn een opstap wordt naar eerlijke beloning in de breedte, daar horen dus ook andere groeperingen bij dan geslacht. Daar kunnen we ons dus alvast op voorbereiden.



Bronvermelding

1. Eurostat, Gender pay gap in unadjusted form: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU
http://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en.
2. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/49/loonverschil-tussen-mannen-en-vrouwen-in-2022-iets-afgenomen#:~:text=Omdat%20mannen%20en%20vrouwen%20op,in%202022%20verder%20is%20afgenomen.>
3. <https://www.awvn.nl/equal-pay/publicaties/loonkloof-de-ongecorrigeerde-zegt-iets-anders-dan-de-gecorrigeerde/>
4. A.G. Veldman, 1. Nieuwe Europese en Nederlandse wetsvoorstellen om de loonkloof m/v te dichten: gaat het werken?, Tijdschrift Arbeidsrechtpraktijk 2022, afl. 1.
5. PB L 204 van 26 juli 2006, p. 23 e.v.
6. L.A.J. Senden en R. Hesdahl, Gelijke beloning voor mannen en vrouwen: geen woorden maar daden, NtER 2022, nr. 1/2.
7. COM(2021)93 final.
8. CRM 15 augustus 2022, oordeel 2022-91, punt 5.9
9. Artikel 29 lid 3 sub c Richtlijn.
10. Hof van Justitie 17 oktober 1989, Danfoss.
11. <https://www.ioresearch.nl/actueel/werkgevers-zien-geen-loonkloof-tussen-mannen-en-vrouwen-maar-meten-het-niet/>
12. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/52/een-op-de-zes-werknemers-maakt-in-twee-jaar-promotie>