

Handreiking gelijke beloning en loontransparantie

Babette Pouwels



onderzoek &
advies | bureau
pouwels



© Bureau Pouwels, Nijmegen 2025

Copyright: Het auteursrecht van deze handreiking berust bij Bureau Pouwels. U mag citeren uit deze handreiking mits u de bron vermeldt. Pouwels, B.J. (2025). *Handreiking gelijke beloning en loontransparantie*. Nijmegen: Bureau Pouwels. Contact: Bureau Pouwels, info@bureaupouwels.nl

Inhoud

Waarom deze handreiking?	3
1. Context en verplichtingen.....	4
1.1 Achtergrond	4
1.2 De loonkloof in vogelvlucht	4
1.3 De richtlijn loontransparantie.....	5
2. Aan de slag met gelijke beloning.....	8
2.1 Wat kun je nu al doen?.....	8
3. Aan de slag met de beloningsrapportage	13
3.1 Wat moet er in de rapportage?	13
3.2 Stappenplan voor een beloningsrapportage	13
3.3 Verdiepend onderzoek	16
4. Veelgestelde vragen.....	17
Wat wordt bedoeld met ‘beloning’?	17
Wat is de genderloonkloof?	17
Wat is ‘gelijk of gelijkwaardig werk’?	17
Wat zijn objectieve en genderneutrale criteria?	17
Moeten alle werknemers die hetzelfde werk doen altijd hetzelfde beloond worden?	19
Wat zijn genderneutrale functiewaarderingssystemen?	22
Wat is het verschil tussen de ruwe loonkloof en de aangepaste loonkloof?	23

Waarom deze handreiking?

Cao-partijen hebben de Werkgroep Equal Pay gevraagd een kaderregeling voor te bereiden die aansluit bij de aankomende Europese richtlijn loontransparantie en de toekomstige Nederlandse wetgeving. Omdat de Nederlandse wet- en regelgeving op zich laat wachten, is vanuit serviceoogpunt besloten om werkgevers in de sector nu alvast handvatten te bieden.

De Handreiking gelijke beloning en loontransparantie is bedoeld voor de leden van het Verbond van Verzekeraars en bevat bouwstenen die zij kunnen gebruiken ter voorbereiding op de verwachte verplichtingen. Ook dient de handreiking als uitgangspunt voor de Werkgroep Equal pay bij de toegezegde kaderregeling uit artikel 3.2.5. van de cao Verzekeringsbedrijf. De handreiking is opgesteld door Bureau Pouwels in opdracht van de Werkgroep Equal Pay.

Hoe lees je deze handreiking?

Deel 1 schetst de context en aankomende verplichtingen. Deel 2 geeft toepasbare acties om aan de slag te gaan met gelijke beloning. Deel 3 helpt stapsgewijs met het opzetten van het vereiste beloningsonderzoek en de bijbehorende beloningsrapportage. Deel 4 geeft antwoord op veelgestelde vragen.

1. Context en verplichtingen

1.1 Achtergrond

Vrouwen verdienen in Nederland gemiddeld nog altijd minder dan mannen. In 2022 was het gemiddelde uurloon van vrouwen in het bedrijfsleven 16,4% lager dan dat van mannen. Bij de overheid was dat 5,1%.¹ Vergeleken met andere landen in Europa is de loonkloof in Nederland relatief groot. Van de 27 EU-landen stond Nederland in 2022 op de zestiende plaats en deed 60% van de landen het beter.² Het verkleinen van loonkloof gaat langzaam. De laatste tijd lijkt de loonkloof zelfs weer iets groter te zijn geworden, mede onder invloed van de covidpandemie.³ Dit maakt het aanpakken van de loonkloof extra urgent.⁴

In 2023 heeft het Europees Parlement een richtlijn aangenomen voor gelijke beloning en loontransparantie (hierna de 'richtlijn' genoemd). Deze richtlijn verplicht werkgevers transparant te zijn over de beloning in hun organisatie. Ook moeten werkgevers kunnen aantonen dat zij vrouwen en mannen die hetzelfde of gelijkwaardig werk doen gelijk belonen. De richtlijn moet werknemers helpen bij het herkennen, aantonen en aanpakken van ongelijke beloning. De richtlijn wordt omgezet in Nederlandse wetgeving, die uiterlijk in juni 2026 in werking moet treden.

1.2 De loonkloof in vogelvlucht

De loonkloof is niet hetzelfde als ongelijke beloning

De begrippen 'loonkloof', 'beloningsverschillen' en 'ongelijke beloning' worden vaak door elkaar gebruikt, maar betekenen niet hetzelfde.⁵

- De termen *loonkloof* en *beloningsverschil* komen uit de sociologie en de economische wetenschap en gaan over het gemiddelde verschil in beloning tussen vrouwen en mannen. Hierbij wordt geen rekening gehouden met factoren die het verschil in beloning verklaren, zoals iemands functie of werkervaring.
- *Beloningsongelijkheid* is een juridische term uit het arbeidsrecht en gaat over het niet naleven van het wettelijk recht op gelijke beloning voor gelijk of gelijkwaardig werk.
- Bij de *loonkloof* en het *beloningsverschil* gaat het dus (ook) over de ongelijke positie van vrouwen en mannen in de samenleving, op de arbeidsmarkt en binnen arbeidsorganisaties die tot gevolg hebben dat vrouwen minder verdienen. Dat is niet altijd verboden, maar vaak wel onwenselijk.

Bij *beloningsongelijkheid* krijgen vrouwen minder betaald dan mannen voor gelijk of gelijkwaardig werk, terwijl dat niet mag volgens de wet.⁶ Bij beloningsongelijkheid speelt de definitie van wat 'gelijk of gelijkwaardig werk' is een belangrijke rol.

¹ CBS (2023). *Monitor loonverschillen mannen en vrouwen 2022*.

² Eurostat (2024). *Gender pay gap statistics*.

³ Atria (2022). *Factsheet Gendergelijkheid onder druk door de coronacrisis*; Yerkes, M. et al. (2020). *Werkende ouders in tijden van Corona: Meer maar ook minder genderongelijkheid*.

⁴ EU (2023) <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/pay-transparency/>.

⁵ Tijdens, K. G. (2001). Beloningsongelijkheid en beloningsverschil. *Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 12, 35-38.

⁶ Art 7:646 BW.

Om de loonkloof in Nederland te dichten zul je niet alleen moeten zorgen dat vrouwen en mannen gelijk beloond worden voor gelijk of gelijkwaardig werk. Je zult ook de onderliggende ongelijke positie van vrouwen en mannen moeten aanpakken. Belangrijk zijn daarbij:

De ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies en hogere functieniveaus.

- De ongelijke verdeling van vrouwen en mannen in sectoren en beroepen.
- De ongelijke waardering van beroepen die overwegend door vrouwen worden gedaan en beroepen die overwegend door mannen worden gedaan.
- De ongelijke genderverdeling van werken, leren en zorgen.
- Verschillen tussen vrouwen en mannen in het gebruik van zorg- en gezinsverlof.
- Ongelijke effecten van stereotypen en (onbewuste) vooroordelen die van invloed zijn bij werving, selectie, beoordeling en promotie.

Redenen om de loonkloof aan te pakken

Steeds meer werkgevers ondernemen actie om de loonkloof in hun organisatie aan te pakken. Dit zijn de overwegingen die daarbij meespelen:

- Het recht op gelijke beloning voor gelijk of gelijkwaardig werk is wettelijk geregeld.
- Werkgevers zijn verantwoordelijk voor gelijke beloning. Ze zijn verplicht om te zorgen dat vrouwen en mannen die gelijk of gelijkwaardig werk doen ook gelijk beloond worden.
- Beloningsverschillen kunnen negatieve effecten hebben voor organisaties. Werknemers ervaren ongelijke beloning als onrechtvaardig, wat een negatief effect heeft op hun motivatie. De productiviteit en werknemerstevredenheid nemen af en de samenwerking tussen werknemers wordt belemmerd.⁷
- Werkgevers die beleid voeren voor gelijke beloning, worden gezien als aantrekkelijke werkgevers. Dat helpt om talent aan te trekken en te behouden.⁸
- Aandacht voor gelijke beloning is een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap en draagt bij aan een inclusieve organisatiecultuur.

1.3 De richtlijn loontransparantie

Wat verandert er door de richtlijn?

De richtlijn loontransparantie bevat bindende maatregelen voor werkgevers om de loonkloof te dichten. Werkgevers moeten transparant zijn over de beloning van vrouwen en mannen, de beloningscriteria die zij hanteren en de genderloonkloof. Werknemers krijgen meer rechten om ongelijke beloning aan te tonen en aan te pakken.

Het doel van de richtlijn is: *het bevorderen van een gelijke beloning voor gelijk(waardig) werk voor mannen en vrouwen, door de positie van werknemers te versterken en door loontransparantie te bevorderen.*

De richtlijn heeft vier hoofdthema's: (1) gelijk loon voor gelijk of gelijkwaardig werk, (2) loontransparantie, (3) beloningsrapportage en -evaluatie en (4) handavingsmechanismen en rechten voor werknemers die ongelijk beloond worden.

(1) Gelijk loon voor gelijk of gelijkwaardig werk

De richtlijn regelt dat werkgevers maatregelen moeten nemen om te zorgen dat vrouwen en mannen die gelijk of gelijkwaardig werk doen ook gelijk beloond worden. De belangrijkste vereisten zijn:

⁷ zie o.a. Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *ASQ*, 382-407. ⁸ ILO (2020).

- Werkgevers moeten zorgen voor niet-discriminerende werving- en selectieprocedures.
- Werkgevers moeten zorgen dat vacatures en functienamen genderneutraal zijn.
- Werkgevers moeten zorgen voor objectieve en genderneutrale criteria die worden gebruikt om salarissen en salarisverhogingen te bepalen. Werknemers moeten deze informatie eenvoudig kunnen opvragen en inzien.

(2) Loontransparantie

De richtlijn bevat daarnaast enkele bindende maatregelen voor het vergroten van transparantie over de beloning. De belangrijkste maatregelen zijn:

- Werkgevers moeten sollicitanten vooraf informatie geven over het startsalaris.
- Werkgevers mogen sollicitanten niet langer vragen naar hun salarisgeschiedenis.
- Werkgevers moeten aan werknemers informatie geven over de criteria die zij gebruiken voor het bepalen van het salaris en de salarisgroei.
- Werknemers krijgen het recht om hun werkgever te vragen naar:
 - hun eigen beloningsniveau;
 - het gemiddelde beloningsniveau, uitgesplitst naar geslacht, van collega's die in dezelfde of in een gelijkwaardige functie werkzaam zijn.

Op die manier zijn werknemers beter in staat te beoordelen of ze een eerlijke beloning ontvangen.

(3) Rapportageverplichting en beloningsevaluatie

De richtlijn kent een rapportageverplichting voor alle werkgevers met 100 werknemers of meer. De belangrijkste vereisten zijn:

- Werkgevers moeten rapporteren over beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen. De informatie moeten zij openbaar maken en delen met hun werknemers en werknemersvertegenwoordiging. Werkgevers met 250 werknemers of meer, rapporteren jaarlijks, andere om de drie jaar.
- Wanneer de beloningsrapportage uitwijst dat de genderloonkloof in één of meer categorieën werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk verrichten 5% of meer bedraagt en als blijkt dat deze loonkloof niet verklaard kan worden door objectieve en genderneutrale factoren, bepaalt de richtlijn dat de werkgever in samenwerking met de werknemersvertegenwoordigers een gezamenlijke beloningsevaluatie uitvoert.
- Als uit deze evaluatie blijkt dat het loonverschil niet door objectieve genderneutrale factoren kan worden gerechtvaardigd, moet de werkgever corrigerende maatregelen nemen. Als dat niet gebeurt, kan de overheid sancties opleggen.

(4) Handhavingsmechanismen en rechten voor werknemers die ongelijk beloond worden

De richtlijn heeft als doel de rechtspositie van werknemers te versterken. Daarnaast moeten lidstaten moeten zorgen voor toezicht en voor passende sancties als werkgevers de verplichtingen niet nakomen. De belangrijkste maatregelen zijn:

- Lidstaten moeten ervoor zorgen dat werknemers die het vermoeden hebben dat zij ongelijk beloond worden gemakkelijk toegang hebben tot de rechter, ook nadat de arbeidsrelatie is beëindigd.
- Werknemers die schade hebben geleden doordat zij ongelijk beloond werden, hebben recht op volledige schadevergoeding.
- De bewijslast verschuift van werknemers naar de werkgever. De werkgever zal moeten bewijzen dat er geen sprake is van ongelijke beloning.
- Lidstaten moeten zorgen voor sancties wanneer werkgevers het beginsel van gelijke beloning overtreden.
- Werknemersvertegenwoordigers kunnen namens werknemers optreden in juridische procedures. Zij kunnen ook het voortouw nemen bij collectieve claims voor gelijke beloning.

- Werknemers mogen niet benadeeld worden als zij gebruik maken van hun rechten op basis van de richtlijn loontransparantie. Lidstaten moeten zorgen voor gerechtelijke bescherming van werknemers.

Wat betekent dit voor Nederlandse werkgevers?

De richtlijn loontransparantie is in juni 2023 in werking getreden. Lidstaten hebben drie jaar de tijd om de richtlijn om te zetten in nationale wetgeving. Nederland kiest voor een zogeheten ‘zuivere’ implementatie: de richtlijn wordt gevolgd zonder extra verplichtingen en er wordt gebruikgemaakt van de uitzonderingsmogelijkheden, zoals vrijstelling voor kleinere organisaties.⁸ Geen gebruik zal worden gemaakt van de geboden uitbreidingsmogelijkheden, zoals aandacht voor intersectionele loondiscriminatie. De Nederlandse wet gaat gelden voor alle werkgevers en voor alle werknemers met een arbeidsovereenkomst.

De inhoud van de wet kan nog wijzigen. Enkele belangrijke lijnen zijn al duidelijk, zoals een versterkte rol voor de ondernemingsraad, toezicht door de Arbeidsinspectie (NLA) en de verplichting tot objectieve en genderneutrale loonstructuren.

Wat zijn objectieve loonstructuren?

Volgens het Nederlandse wetsvoorstel moeten werkgevers zorgen voor *objectieve en genderneutrale loonstructuren* om gelijke beloning voor gelijk of gelijkwaardig werk te waarborgen. Maar wat betekent dat precies?

Volgens het wetsvoorstel is een loonstrucuur het geheel aan afspraken en methodes waarmee een organisatie bepaalt wat een functie waard is en hoe daaraan beloning wordt gekoppeld. Het gaat dus niet alleen om het uiteindelijke salaris, maar ook om de manier waarop functies worden beoordeeld, ingedeeld en beloond.

In veel Nederlandse organisaties bestaat dit proces uit meerdere stappen, zoals:

- **Een functiehuis opstellen:** functies worden beschreven op basis van taken, verantwoordelijkheden, vereiste kennis en vaardigheden.
- **Functiewaardering:** er wordt gekeken hoe zwaar een functie is ten opzichte van andere functies.
- **Het salarishuis inrichten:** functies worden op basis van de waardering ingedeeld in schalen met een minimum en maximum.
- **Beloningsbeleid maken en toepassen:** hierin staat hoe medewerkers binnen een schaal worden ingeschaald, hoe salarisgroei plaatsvindt en wanneer aanvullende beloning (zoals bonussen) wordt toegekend.

In het wetsvoorstel lijken ‘loonstructuren’ betrekking te hebben op deze onderdelen gezamenlijk. Een objectieve loonstrucuur wil zeggen dat al deze onderdelen gebaseerd moeten zijn op objectieve, genderneutrale criteria. Bijvoorbeeld:

- Functies moeten beoordeeld worden op *vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden*;
- Niet op kenmerken van wie het werk doet, zoals geslacht, en ook niet op of iemand voltijd of in deeltijd werkt, een vast of tijdelijk contract heeft of op iemands salarisgeschiedenis.

De Europese richtlijn (en het Nederlandse wetsvoorstel) schrijven dus niet één vast systeem voor, maar eisen dat de gekozen werkwijze eerlijk, transparant en controleerbaar is. Ook informele of

⁸ In het huidige wetsvoorstel krijgen organisaties met minder dan 50 werknemers vrijstelling van de transparantieplichtingen en krijgen organisaties met minder dan 100 werknemers vrijstelling van de rapportageverplichting ministerie van SZW (2025, 26 maart). *Voorstel van wet - implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen*; Ministerie van SZW (2025). *Memorie van toelichting bij het voorstel van wet - implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen*.

minder systematische methoden om beloning te bepalen vallen onder het begrip 'loonstructuur' als daaruit beloningsverschillen voortkomen.

2. Aan de slag met gelijke beloning

2.1 Wat kun je nu al doen?

Wacht niet op de wet: werkgevers in de verzekeringssector kunnen nu al stappen zetten die gelijke beloning bevorderen en goed werkgeverschap versterken.

Hieronder staan praktische tips die werkgevers direct kunnen toepassen, zonder het risico dat ze later moeten worden teruggedraaid. Zo kunnen organisaties zich tijdig voorbereiden en inspelen op de maatschappelijke en sectorale verwachtingen rondom transparantie en gelijke beloning.

De tips zijn ingedeeld in vier thema's, die aansluiten bij de kernonderdelen van de Europese richtlijn:

- Het waarborgen van gelijke beloning voor gelijkwaardig werk door loonstructuren objectief en gender neutraal in te richten.
- Het vergroten van transparantie over beloningscriteria en -niveaus.
- Het voorbereiden en uitvoeren van beloningsrapportages en -evaluaties.
- Het helder communiceren over beloning, zowel intern als extern.

Maak loonstructuren objectief en genderneutraal

Zorg dat je loonstructuren – functiehuis, functiewaarderingssysteem, salarishuis, beloningsbeleid – aantoonbaar objectief en genderneutraal zijn. Hiermee leg je de basis voor eerlijke beloning én voor een goede beloningsrapportage.

Onderzoek de beloningsstructuur

Analyseer de huidige loonstructuur en het beloningsbeleid (bij voorkeur samen met de OR) en pas deze zo nodig aan. Zorg dat functies en salarisschalen logisch en consistent zijn ingedeeld en duidelijk zijn beschreven.

Definieer duidelijke criteria

- Beschrijf helder welke criteria gebruikt worden voor het bepalen van het salaris, zowel bij de inschaling, de salariscroei als bij aanvullende beloning, zoals toelagen en bonussen.
- Gebruik daarbij objectieve, genderneutrale criteria die verband houden met de waarde van het werk, zoals de taken en verantwoordelijkheden, opleiding en vaardigheden, arbeidsomstandigheden, inspanningen en prestaties.

Vermijd niet-neutrale maatstaven

Laat factoren die geen zakelijke relatie hebben met de functie achterwege bij beloningsbeslissingen. Vermijd bijvoorbeeld criteria als het laatstverdiende salaris, deeltijdpercentage, contractvorm of langdurige afwezigheid, omdat deze kunnen leiden tot onbedoeld onderscheid.

Toets functiewaardering op bias

- Controleer of het functiewaarderingssysteem geen onbewuste vooroordelen bevat. Zorg bijvoorbeeld dat vaardigheden, competenties en verantwoordelijkheden in functies die vaak door vrouwen worden uitgevoerd even hoog worden gewaardeerd als die in typische mannenfuncties.
- Gebruik genderneutrale functietitels.

Bepaal welke groepen gelijk of gelijkwaardig werk doen

- Bepaal welke groepen werknemers gelijk of gelijkwaardig werk doen op basis van objectieve criteria zoals taken, verantwoordelijkheden, ervaring en opleiding. Maak geen onderscheid op grond van persoonlijke kenmerken (niet op gender, leeftijd, etniciteit, etc.) en ook niet indirect door bijvoorbeeld functies in te delen op basis van het huidige salarisoniveau.
- Als een organisatie werkt met een (analytisch) **functiewaarderingssysteem**, kan dat helpen om categorieën werknemers te onderscheiden.
- De indeling van deze categorieën moet gebeuren **in overleg met de werknemersvertegenwoordiging** en mag er niet toe leiden dat vrouwen en mannen onbedoeld in gescheiden categorieën terechtkomen.

Betrek werknemers bij veranderingen

Neem werknemers(vertegenwoordigers) mee bij het ontwerpen of herzien van beloningsbeleid en procedures, zodat deze breed gedragen en eerlijk zijn. Zo vergroot je het draagvlak voor eventuele aanpassingen.

Pak stereotypen en vooroordelen aan

Voer beleid om stereotypen en onbewuste vooroordelen die van invloed kunnen zijn op beloningsbeslissingen tegen te gaan. Denk aan training voor leidinggevenden en HR om zich bewust te worden van mogelijke bias, zodat iedereen gelijke kansen krijgt.

Zorg voor eerlijke werving en beoordeling

Hanteer ook bij werving, selectie en beoordeling objectieve, niet-discriminerende criteria. Gebruik inclusieve, genderneutrale vacatureteksten en functienamen. Zorg voor duidelijke functie-eisen. Op die manier wordt al vanaf de instroom gezorgd voor gelijke behandeling, wat zich later vertaalt in eerlijke beloning.

Vergroot transparantie over criteria en loonniveaus

Transparantie voorkomt willekeur, verlaagt drempels voor vragen en versterkt vertrouwen. Dit is precies wat de richtlijn beoogt.

Maak het beloningsbeleid inzichtelijk

Wees open over de manier waarop salarissen worden bepaald. Communiceer naar alle medewerkers welke factoren een rol spelen bij hun aanvangssalaris, verdere salariscroei en eventuele bonussen.

Deel salarisschalen en criteria

Zorg dat elke werknemer weet in welke functieschaal of salarisschaal hij/zij is ingedeeld en waarom. Publiceer eventueel de salarisschalen binnen de organisatie en licht toe hoe iemand kan doorgroeien. Deel de criteria. Zo begrijpt iedereen waar zij staan en wat de vooruitzichten zijn.

Geef inzicht in salarisposities

Geef medewerkers desgewenst inzage in hun eigen salaris én het gemiddelde salaris van collega's in vergelijkbare functies, uitgesplitst naar geslacht. Idealiter bieden werkgevers deze informatie proactief aan (bijvoorbeeld jaarlijks), zodat medewerkers hier niet zelf om hoeven te vragen. Dit verlaagt de drempel voor werknemers om looninformatie te verkrijgen en bevordert vertrouwen.

Leg beloningsbeslissingen vast

Documenteer alle beloningsbeslissingen en de onderbouwing daarvan in het personeelsdossier of HR-systeem. Noteer welke criteria zijn toegepast bij iemands indiensttreding en salarisverhoging. Noteer ook welke criteria zijn toegepast bij de toekenning, hoogte en duur van aanvullende beloning. Op die manier is achteraf altijd te reconstrueren waarom iemand een bepaald salaris ontvangt.

Richt een procedure in voor informatieverzoeken

Richt een duidelijke procedure in voor het geval werknemers informatie over beloning willen opvragen. Bijvoorbeeld: wijs een HR- contactpersoon aan, ontwikkel een standaardformulier of bied informatie aan via een intern beloningsdashboard dat doorlopend toegankelijk is voor medewerkers. Zo kunnen vragen van medewerkers snel en correct worden beantwoord zonder ruis.

Controleer interne loonconsistentie

Vergelijk regelmatig de salarissen van medewerkers met de loonstructuur en beloningscriteria, om te zien of iedereen krijgt wat volgens de regels passend is. Let op afwijkingen: zijn alle werknemers ingedeeld in de schaal die bij hun functie hoort en zitten ze op het juiste niveau binnen die schaal? Als iemand structureel hoger of lager beloond wordt dan collega's in dezelfde functie zonder dat daar een objectieve reden voor is, onderzoek dit dan en corrigeer het verschil.

Communiceer intern over beloning

Zet beloning en beloningsbeleid periodiek op de agenda bij overleg tussen werkgever en werknemers/werknemersvertegenwoordiging, waarbij beloningscriteria, gemiddelde beloning, beloningsverschillen en eventuele veranderingen worden besproken en toegelicht. Dit vergroot het begrip en neemt onduidelijkheid weg.

Bereid beloningsrapportages en -evaluaties voor en voer ze uit

Vooruitlopen loont: wie nu een nulmeting uitvoert en de kwaliteit van de data op orde brengt, is goed voorbereid op de toekomstige beloningsrapportage.

De richtlijn loontransparantie regelt dat werkgevers met 100 werknemers of meer periodiek een onderzoek uitvoeren naar de genderloonkloof en hierover rapporteren. Werkgevers met 250 werknemers of meer doen dat volgens de richtlijn jaarlijks, werkgevers met 100-250 werknemers eens in de drie jaar.

Verricht een nulmeting

Start alvast met een interne loonkloofanalyse, ook al is dit nog niet wettelijk verplicht. Onderzoek of er loonverschillen zijn tussen mannen en vrouwen (of andere groepen) binnen de organisatie. Analyseer de resultaten en probeer de oorzaken van eventuele verschillen te achterhalen (bijv. verschil in functie, ervaring, performance of onverklaarde verschillen).

Pak onverklaarde verschillen aan

Stel op basis van de analyse een plan van aanpak op om ongerechtvaardigde loonverschillen te verkleinen of te dichten. Als bepaalde loonverschillen niet door objectieve factoren verklaard kunnen worden, dienen maatregelen genomen te worden. Leg deze acties vast in beleid, bijvoorbeeld in de vorm van een verbeterplan gelijke beloning.

Bereid je voor op de rapportageplicht

Houd rekening met de aankomende wettelijke rapportageverplichting over beloningsverschillen. Sociale partners kunnen in de cao afspreken dat ook kleinere organisaties of dat organisaties vaker dan minimaal vereist zo'n onderzoek doen. Bereid je hierop voor door tijdig systemen en processen in te richten.

Zorg voor complete HR-gegevens

- Controleer of alle gegevens die je voor een beloningsrapportage nodig hebt beschikbaar en up-to-date is in het HR-systeem. Verzamel ten minste gegevens over:
- Werknemerskenmerken: unieke ID, geslacht, functie, functieniveau, type contract (vast/ tijdelijk), arbeidsduur (voltijd/deeltijd), datum in dienst, etc.
- Beloningsgegevens: inschaling/salarisschaal, het basissalaris (bruto jaarloon, bruto uurloon), aanvullende beloning.

- Relevante objectieve, genderneutrale factoren: bijvoorbeeld opleidingsniveau en het aantal dienstjaren (zie ook Veelgestelde vragen).
- Het kan zinvol zijn om ook informatie te verzamelen over relevante niet-neutrale factoren die het loon kunnen beïnvloeden, zoals opgenomen verlof, zodat je kunt nagaan of deze onverhoopt een rol spelen.
- Zorg dat deze informatie gemakkelijk uit het systeem te halen is en koppel eventuele losse administraties aan elkaar.

Ontwikkel een rapportageformat

Bedenk van tevoren hoe de beloningsrapportage eruit moet zien. Welke informatie moet in ieder geval in de rapportage staan? Houd daarbij rekening met de **wettelijke rapportagevereisten** (zie ook het Stappenplan voor een beloningsrapportage).

Maak afspraken over publicatie

Bepaal hoe en wanneer de resultaten van het beloningsonderzoek worden gepubliceerd en met de medewerkers gedeeld. Bijvoorbeeld: binnen twee maanden na afronding van het onderzoek moeten de resultaten intern bekendgemaakt en extern gepubliceerd zijn. Zo blijven resultaten niet onnodig lang op de plank liggen.

Baken de analyse duidelijk af

- Bepaal duidelijk welke groepen werknemers in het onderzoek worden vergeleken als “gelijk of gelijkwaardig werk” en op basis van welke criteria.
- Definieer deze categorieën op basis van objectieve en neutrale criteria (zie Veelgestelde vragen) en betrek de werknemersvertegenwoordigers bij het vaststellen ervan. Ook de vraag welke medewerkers worden meegenomen (bijvoorbeeld alleen vaste werknemers of ook flexkrachten, inhuur, etc.) moet besproken worden. Bij voorkeur wordt de scope zo breed mogelijk gehouden voor een volledig beeld.

Betrek OR en vakbond bij evaluatie

Leg vast dat de OR en/of vakbonden betrokken worden bij de opzet, uitvoering en evaluatie van het beloningsonderzoek. Zij kunnen bijvoorbeeld als klankbordgroep fungeren, helpen de resultaten te toetsen en meedenken over oplossingen. Dit bevordert transparantie en vertrouwen tussen werkgever en werknemers.

Zorg voor een regeling bij geschillen

Zorg voor een procedure voor het geval een werknemer vermoedt dat zij ongelijk wordt beloond of bezwaar heeft tegen de uitkomsten van het onderzoek. Richt bijvoorbeeld een meldpunt in of stel een vaste klachtenprocedure op. Werknemers moeten laagdrempelig hun zorgen kunnen uiten en een serieus antwoord krijgen.

Maak een plan voor loonkloven van 5% of meer

Maak een stappenplan voor het geval uit het onderzoek een loonkloof blijkt van 5% of meer, dat niet door objectieve factoren verklaard kan worden. In zo'n situatie moet de werkgever in samenspraak met de werknemersvertegenwoordigers binnen afzienbare tijd maatregelen nemen om dit verschil te corrigeren.

Blijf monitoren en verbeteren

Maak van loontransparantie en gelijke beloning een continu aandachtspunt. Monitor de loonkloof periodiek (jaarlijks of volgens afgesproken frequentie) en evalueer of de getroffen maatregelen effect hebben. Stel waar nodig het beleid bij. Door blijvend te volgen hoe de organisatie ervoor staat, houden sociale partners de vinger aan de pols en blijft gelijke beloning hoog op de agenda.

Houd rekening met privacy en gegevensbescherming

Anonimiseer gegevens waar nodig, zodat individuele werknemers niet herkenbaar zijn in (externe) openbare publicaties. Publiceer alleen geaggregeerde cijfers. Een vuistregel is om geen detailgegevens te tonen als een categorie minder dan vijf vrouwen of mannen bevat. Houd gegevens maximaal vier jaar beschikbaar.

Communiceer over beloning

Maak het gesprek over beloning normaal: heldere uitleg over criteria en keuzes voorkomt misverstanden en vergroot acceptatie van beslissingen.

Creëer een open dialoog over salaris

Creëer een werkomgeving waarin open over beloning gesproken kan worden. Stimuleer leidinggevenden en medewerkers aan om het gesprek aan te gaan over hoe salarissen worden vastgesteld. Zorg dat voor iedere werknemer duidelijk is waarom zij/hij een bepaald salaris ontvangt en welke groeimogelijkheden er zijn.

Wees transparant naar nieuwe medewerkers

Wees tijdens werving en selectie al transparant over het salaris. Informeer sollicitanten over de salarisrange van de functie en licht de criteria voor inschaling toe. Vraag niet naar het eerdere salaris van kandidaten. Zo start je eerlijk en voorkom je dat bestaande loonverschillen doorwerken in een nieuwe baan.

Bereid leidinggevenden goed voor

Zorg dat leidinggevenden goed zijn voorbereid op gesprekken over beloning. Geef hun desnoods training in hoe zij vragen van medewerkers over salaris op een consistente en neutrale manier kunnen beantwoorden. Leidinggevenden moeten het beloningsbeleid kennen en kunnen uitleggen welke prestaties of ontwikkelingen nodig zijn voor een volgende stap in salaris. Ook moeten zij weten dat de criteria waarop zij beloningsbeslissingen nemen, vastgelegd moeten worden in personeelsdossiers en hoe dat gebeurt.

Houd regelmatig individuele gesprekken

Stimuleer om tijdens functionerings- of voortgangsgesprekken ook het onderwerp salaris te bespreken. Werknemers waarderen het als ze weten waar ze aan toe zijn: Wanneer kan ik een salarisverhoging verwachten? Wat moet ik daarvoor laten zien? Door dit expliciet te bespreken, voorkom je misverstanden en voelt iedereen zich serieus genomen.

Leg beloningsbeslissingen helder uit

Wanneer er beloningsbeslissingen worden genomen (bijv. jaarlijkse verhoging, bonus toegekend of juist niet), leg dan duidelijk uit wat de aanleiding en motivatie is. Koppel het terug naar de gehanteerde criteria: "Je krijgt deze bonus vanwege (...), conform ons beloningsbeleid." Dit draagt bij aan begrip en acceptatie.

Communiceer transparant over beloningsonderzoek

Besprek in de organisatie de uitkomsten van het beloningsonderzoek op een transparante manier. Communiceer niet alleen wát de cijfers zijn, maar ook welke acties de organisatie gaat ondernemen om eventuele verschillen te verkleinen. Zo laat de werkgever zien dat er echt werk van wordt gemaakt en blijven werknemers betrokken bij het proces.

Zorg voor een eenduidige boodschap

Stem de communicatie over beloning af tussen HR en management, zodat er één lijn wordt getrokken. Hierdoor krijgen alle werknemers hetzelfde verhaal te horen en ontstaan er geen misverstanden. Consistente en eerlijke communicatie vergroot het vertrouwen dat beloningen eerlijk worden toegekend.

3. Aan de slag met de beloningsrapportage

Wat moet je rapporteren, hoe bouw je analyses op en wanneer is een gezamenlijke beloningsevaluatie verplicht? Hieronder staan de wettelijke minimumverplichtingen en laten we zien hoe je mogelijke oorzaken van beloningsverschillen achterhaalt en gericht bijstuurt.

3.1 Wat moet er in de rapportage?

Minimumverplichtingen

Organisaties moeten in ieder geval de volgende cijfers verzamelen en rapporteren:

- Het gemiddelde verschil in beloning tussen vrouwen en mannen (de genderloonkloof).
- Het verschil in aanvullende of variabele beloning (zoals bonussen) tussen vrouwen en mannen.
- Het verschil in mediane beloning tussen vrouwen en mannen (de mediane genderloonkloof).
- Het verschil in mediane aanvullende/variabele beloning.
- Het percentage vrouwen en mannen dat aanvullende of variabele beloning ontvangt.
- Het percentage vrouwen en mannen in iedere kwartielbeloningsschaal.
- De beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen binnen groepen werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk doen, uitgesplitst naar basissalaris en aanvullende beloning. Werkgevers met 100 werknemers of meer moeten de onderdelen a t/m f ook openbaar maken.⁹

Waar komen beloningsverschillen vandaan?

Alleen het rapporteren van de minimumverplichtingen is niet voldoende om de loonkloof in je organisatie effectief aan te pakken. Een goed beloningsonderzoek kijkt niet alleen naar hoe groot de verschillen zijn, maar ook waar en waarom die verschillen bestaan. Pas als je weet waar de verschillen vandaan komen, kun je er iets aan doen. Zo werk je gericht aan eerlijkere beloning in je organisatie.

Waar kun je op letten in het onderzoek?

- Kijk in welke onderdelen van de beloning verschillen zitten: zit het vooral in het basissalaris of in de aanvullende beloning, zoals bonussen en toelagen?
- Kijk bij welke groepen werknemers (die hetzelfde of vergelijkbaar werk doen) beloningsverschillen voorkomen. Zijn er groepen waar vrouwen bijvoorbeeld 5% of meer minder verdienen dan mannen?
- Zoek uit of de verschillen te verklaren zijn door objectieve, neutrale factoren (zoals opleiding, ervaring of diensttijd). Kijk ook of andere zaken meespelen, die normaal gesproken niet tot een lagere beloning zouden mogen leiden, zoals deeltijdwerk, tijdelijke contracten, het opnemen van verlof.
- Vergelijk afdelingen, vestigingen of regio's: waar zijn de verschillen groter?

3.2 Stappenplan voor een beloningsrapportage

Zo pak je het aan: start met de ruwe kloof, zoom in op groepen werknemers met gelijk of gelijkwaardig werk, onderzoek of beloningsverschillen verklaard kunnen worden door objectieve factoren en identificeer waar een loonkloof blijft bestaan van 5% of meer. Splits de analyses uit naar de genderloonkloof in basissalaris en aanvullende beloning.

⁹ In het Nederlandse wetsvoorstel is opgenomen dat de directie van de werkgever de juistheid van beloningsrapportage moet bevestigen, na overleg met de ondernemingsraad. De werkgevers stuurt de beloningsrapportage vervolgens naar een *monitoringsorgaan*, dat de gegevens openbaar maakt. Welke instantie deze rol gaat vervullen, is nog niet duidelijk (Ministerie van SZW (2025, 26 maart). *Voorstel van wet - implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen*; Ministerie van SZW (2025). *Memorie van toelichting bij het voorstel van wet - implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen*)

Hieronder staan de stappen die je kunt volgen om het onderzoek goed aan te pakken.

Onderzoek de genderloonkloof in het basissalaris

Stap 1: Bereken de **genderloonkloof**. Dit is het algemene verschil in loon tussen vrouwen en mannen. Kijk hoeveel vrouwen gemiddeld verdienen en hoeveel mannen gemiddeld verdienen in de organisatie. Reken het verschil uit in euro's én als percentage van het gemiddelde loon van mannen. Dit wordt ook wel de '*ruwe*' *loonkloof* of *ongecorrigeerde loonkloof* genoemd. Het gaat hier uitsluitend om het basisloon. Dat is het loon zonder aanvullende of variabele componenten. Gebruik voor deze berekening het bruto uurloon.

Stap 2: Bereken de **mediane loonkloof**. Kijk hoe hoog het mediane loon is van vrouwen en dat van mannen. Het mediane loon is het middelste loon wanneer je alle vrouwen en alle mannen rangschikt van laag naar hoog. Reken het verschil uit in euro's én als percentage van het mediane loon van mannen.

Stap 3: Bereken het percentage vrouwen en mannen in elke **kwartielbeloningsschaal** (deel de totale groep werknemers in vier gelijke delen).

Stap 4: Breng in kaart welke werknemers **gelijk of gelijkwaardig werk** doen. Maak groepen van werknemers die hetzelfde of gelijkwaardig werk doen. Gebruik hierbij bijvoorbeeld het functiewaarderingssysteem van de organisatie. Betrek ook de medezeggenschap of vakbonden bij deze stap.

Stap 5: Bereken de genderloonkloof voor iedere groep uit stap 4.

Stap 6: Kijk of het verschil binnen deze groepen te verklaren is door **objectieve en neutrale factoren**. Dit zijn factoren zoals werkervaring en verantwoordelijkheden. Het gaat om factoren die echt iets zeggen over de waarde van het werk.

Stap 7: Reken nu uit hoeveel loonverschil er overblijft als je rekening houdt met de objectieve en neutrale factoren. Dit wordt de **aangepaste loonkloof** genoemd.

Stap 8: Kijk bij welke groepen de aangepaste loonkloof **5% of meer** is. Als het loonverschil tussen vrouwen en mannen bij een groep werknemers groter is dan 5%, moet je als werkgever maatregelen nemen om dit verschil te verkleinen. Wordt het verschil niet binnen zes maanden opgelost? Dan is aanvullend onderzoek verplicht. Dit onderzoek moet plaatsvinden in nauwe samenwerking met de ondernemingsraad.

Let op: ook als vakbonden of personeelsvertegenwoordigers het niet eens zijn met de verklaringen voor het loonverschil – bijvoorbeeld omdat deze volgens hen niet eerlijk of neutraal zijn – is aanvullend onderzoek verplicht.

Ook als het niet verplicht is, kun je ervoor kiezen om aanvullend onderzoek te doen bij loonverschillen van 5% of meer. Zo krijg je beter inzicht in waar de loonkloof vandaan komt. Denk bijvoorbeeld aan dossieronderzoek naar hoe inschaling, salarisverhogingen en aanvullende beloning worden toegekend en of hierbij gebruik is gemaakt van neutrale of juist niet-neutrale criteria. Ook bij kleinere verschillen kan aanvullend onderzoek zinvol zijn.

Stap 9: Onderzoek of het overgebleven verschil kan komen door andere factoren. Soms kan het loonverschil verder verklaard worden door factoren die **niet-neutraal** zijn, zoals contractvorm (tijdelijk of vast), werken in deeltijd of het opnemen van zorgverlof. Onderzoek hiernaar kan helpen om het loonverschil beter te begrijpen. Let op: als niet-neutrale factoren van invloed blijken te zijn, mogen ze

niet gebruikt worden om het gevonden loonverschil te rechtvaardigen. Niet-neutrale factoren tellen dus niet mee als 'objectieve reden' om te zeggen dat het verschil kleiner is dan 5%.

Stap 10: Kijk of er verschillen in zijn tussen **vestigingen of afdelingen**. Splits de berekening van de loonkloof uit naar vestiging of afdeling. Dit helpt om te zien waar in de organisatie de verschillen het grootst zijn, en waar mogelijk actie nodig is.¹⁰

Onderzoek de genderkloof in aanvullende beloning

Stap 11: Bereken welk **percentage** vrouwen en mannen aanvullende of variabele beloning ontvangt. Kijk hoeveel procent van de vrouwen en hoeveel procent van de mannen in de organisatie een vorm van aanvullende of variabele beloning krijgt, zoals een bonus, prestatiebeloning of andere extra's.

Stap 12: Bereken het verschil in de **hoogte** van aanvullende beloning tussen vrouwen en mannen. Vergelijk de gemiddelde aanvullende beloning van alle vrouwen met die van alle mannen. Reken het verschil uit in euro's én als percentage van de gemiddelde aanvullende beloning van mannen.

Stap 13: Bereken het verschil in aanvullende beloning ook **per groep werknemers met gelijk of gelijkwaardig werk** (zoals dat is bepaald in stap 4). Kijk binnen elke groep of er verschillen zijn in de hoogte van aanvullende beloning tussen vrouwen en mannen.

Welke factoren neem je mee?

Een loonkloof kan verschillende oorzaken hebben. Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen (1) objectieve, neutrale factoren en (2) niet-neutrale factoren (zie ook Veelgestelde vragen). Variabelen die meegenomen kunnen worden in het beloningsonderzoek zijn bijvoorbeeld:

- Functie, functieniveau, functiefamilie;
- Leidinggeven, managementtaken;
- Tijd in dienst, tijd in de huidige functie;
- Leeftijd;
- Verzwarende arbeidsomstandigheden, zoals werklocatie en werktijden.

Daarnaast kunnen niet-neutrale factoren worden meegenomen. Dit zijn factoren die weliswaar van invloed kunnen zijn op de hoogte van het loon, maar die in strijd zijn met de gelijke behandelingswetgeving. Er bestaat dan geen goede reden voor een geconstateerd verschil in beloning. In beloningsonderzoek zijn de volgende variabelen in ieder geval relevant:

- Aanstellingsomvang: deeltijd/voltd;
- Contractvorm: vast/tijdelijk;
- Zorg- en gezinsverlof: opname en duur van het verlof.

Het aantal factoren maakt uit

De verklarende factoren die je meeneemt in het beloningsonderzoek en de manier waarop je ze meeneemt, hebben veel invloed op de uitkomsten. Als je meer factoren in de analyse opneemt, kun je meestal een groter deel van de ruwe loonkloof verklaren. De loonkloof die uiteindelijk overblijft en die je niet verder kunt verklaren, wordt dan automatisch kleiner. Toch is 'meer' niet altijd 'beter'. Je mag nooit oneindig veel factoren meenemen en hopen dat er iets uitkomt. De keuze voor de factoren moet altijd gebaseerd zijn op goede, inhoudelijke redenen. Maak bij de keuze voor factoren ook telkens onderscheid tussen objectieve en neutrale factoren enerzijds en niet-neutrale factoren anderzijds. Zo kom je te weten welk deel van de loonkloof is toe te schrijven aan aspecten die een

¹⁰ De stappen 9 en 10 zijn weliswaar niet verplicht volgens de richtlijn, maar worden sterk aangeraden.

directe relatie hebben de waarde van de arbeid en welk deel verklaard wordt door aspecten die dat niet hebben.

3.3 Verdiepend onderzoek

Naast de verplichte onderdelen in de beloningsrapportage kun je verdiepend onderzoek doen. Dit is niet verplicht vanuit de richtlijn, maar wel nuttig voor een completer beeld van beloningsverschillen. Soms kan dit ook nodig zijn vanuit andere wetgeving, zoals de CSRD of de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. Hieronder staan enkele vragen die de moeite waard zijn om te onderzoeken:

Hoe is de genderbalans in het personeelsbestand?

Ongelijke vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in functies en op functieniveaus is vaak een belangrijke oorzaak van de loonkloof. Daarom is het goed om te kijken naar:

- De verhouding mannen/vrouwen in de hele organisatie.
- De verhouding per groep werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk doen.
- De genderverdeling in de top en subtop (deze informatie is ook verplicht onder de Wet ingroeiquotum en streefcijfers).
- Verschillen in deeltijdwerken en contractvormen:
- Werken vrouwen vaker in deeltijd dan mannen?
- Hebben deeltijders net zo vaak hogere functies als voltijders?
- Hebben vrouwen en mannen even vaak een vast contract?
- Deze gegevens zijn ook relevant voor rapportage onder de CSRD.

Hoe is de doorstroom van vrouwen en mannen in de organisatie?

Onderzoek of er verschillen zijn tussen vrouwen en mannen bij instroom, doorstroom en promotie. Denk bijvoorbeeld aan:

- Worden vrouwen vaker aangenomen in lagere functies?
- Solliciteren vrouwen minder vaak op hogere functies? Vragen ze minder vaak om promoties? Zo ja, hoe komt dat? Zou meer flexibiliteit (zoals flexibele roosters of thuiswerken) kunnen helpen?
- Halen vrouwen bij selecties de 'shortlist' van kandidaten? Of halen ze die wel, maar worden ze uiteindelijk niet gekozen?

Zijn er genderverschillen in beoordelingen?

Analyseer of er verschillen zijn in de beoordeling van mannen en vrouwen:

- Worden vrouwen net zo vaak als mannen beoordeeld als 'goed' of 'uitstekend'?
- Worden er objectieve en genderneutrale criteria gebruikt bij beoordelingen?

Zijn er genderverschillen in (zorg)verlof?

Onderzoek of vrouwen en mannen even vaak én even lang gebruik maken van zorg- of gezinsverlof. Geef aan hoeveel werknemers hier recht op hebben en hoeveel er gebruik van maken. Deze gegevens zijn verplicht onder de CSRD.

Wat is de verhouding tussen hoogste en mediane beloning in de organisatie?

Geef aan hoe de beloning van de best betaalde werknemer zich verhoudt tot de mediane beloning van de rest van het personeel. Dit is ook een verplicht onderdeel van de CSRD.

4. Veelgestelde vragen

Hieronder zijn veelvoorkomende vragen van werkgevers gebundeld over gelijke beloning en beloningsrapportages.

Wat wordt bedoeld met 'beloning'?

Beloning is meer dan alleen het salaris. De richtlijn loontransparantie verstaat onder beloning: het basissalaris en alle andere tegenprestaties, zowel financieel als in natura, die werknemers van hun werkgever ontvangen tijdens het dienstverband.

Voor de **beloningsrapportage** vereist de richtlijn dat onderscheid gemaakt wordt tussen:

- Het basisloon: dit is het bruto loon zonder aanvullende of variabele componenten. Voor de berekeningen van het basisloon gebruik je het bruto jaarloon en het bijbehorende bruto uurloon.
- Aanvullende of variabele beloning, zoals toelagen, bonussen, gratificaties of winstuitkeringen.

Het is belangrijk dat ook niet-financiële beloning meegeteld wordt, zoals een leaseauto. Scholingsbudget hoort meestal niet bij het loon omdat dit een voorwaardelijk recht is.

Als je weet bij welke specifieke looncomponenten beloningsverschillen voorkomen, kun je gericht actie ondernemen om de loonkloof te verkleinen.

Wat is de genderloonkloof?

De **genderloonkloof** is het verschil tussen de gemiddelde feitelijke beloning van vrouwen en die van mannen. Hierbij wordt geen rekening gehouden met factoren die het verschil in beloning verklaren, zoals iemands functie of werkervaring.

Wat is 'gelijk of gelijkwaardig werk'?

Voor de beloningsrapportage wordt de loonkloof berekend voor categorieën van werknemers die **gelijk of gelijkwaardig werk** doen. Het gaat hier niet alleen om werknemers die exact hetzelfde werk doen, maar om werknemers met functies die misschien anders zijn qua inhoud, maar die evenveel vragen van medewerkers. Zo kan een functie in de zorg even zwaar en verantwoordelijk zijn als een technische functie, ook al lijken ze verschillend. Volgens de Nederlandse wet (Wgbm/v) valt dit onder gelijk of gelijkwaardig werk.

- De richtlijn loontransparantie vraagt werkgevers om deze categorieën van werknemers te onderscheiden op basis van **objectieve en genderneutrale criteria**.
- Een (analytisch) **functiewaarderingssysteem** kan helpen om categorieën werknemers te onderscheiden.
- De indeling van deze categorieën moet gebeuren **in overleg met de werknemersvertegenwoordiging** en mag er niet toe leiden dat vrouwen en mannen onbedoeld in gescheiden categorieën terechtkomen.

Wat zijn objectieve en genderneutrale criteria?

Objectieve en genderneutrale criteria zijn maatstaven die rechtstreeks samenhangen met de waarde van het werk. Denk aan taken die iemand vanuit de functie krijgt opgedragen, verantwoordelijkheden die bij de functie horen, vereiste opleiding en vaardigheden, werkomstandigheden en prestaties. **Objectief** betekent: meetbaar en controleerbaar. **Genderneutraal** betekent: zonder directe óf indirecte voorkeur voor vrouwen of mannen.

Demografische kenmerken, zoals geslacht, etniciteit of leeftijd zijn dus geen objectieve en neutrale criteria. Ook het salaris of salarisschalen zijn geen objectieve of neutrale criteria. Deze volgen namelijk op de functie-indeling.

De richtlijn loontransparantie schrijft voor dat werkgevers objectieve en genderneutrale criteria zowel gebruiken om 'gelijk of gelijkwaardig werk' af te bakenen als bij de inschaling, salariscroei en aanvullende beloning.

Neutrale en niet-neutrale criteria voor het bepalen van de beloning

Het College voor de Rechten van de Mens heeft op basis van verschillende beloningsonderzoeken een lijst opgesteld met neutrale en niet-neutrale criteria voor de vaststelling van de beloning bij het aanvangssalaris, de salariscroei en aanvullende beloning.¹¹

Neutrale beloningscriteria: hebben een directe relatie met de functie en dragen geen risico op discriminatie in zich. Ze zijn objectief meetbaar en gelden gelijk voor alle werknemers in vergelijkbare functies. Voorbeelden zijn onder andere:

- Functiezwaarte, mits deze is vastgesteld op basis van objectieve criteria, zoals taken, verantwoordelijkheden, opleiding, vaardigheden of arbeidsomstandigheden.
- Relevante werkervaring voor de functie. Dit kan bij de huidige werkgever zijn of bij een vorige werkgever.
- Een tijdelijke toeslag bij krapte op de arbeidsmarkt, mits dat aantoonbaar is en mits daar beleid voor is.
- Een toeslag voor onregelmatige werktijden, als de hoogte en aard hiervan vastgelegd zijn in het (belonings)beleid.
- Een salarisverhoging voor voldoende of goed functioneren, als dat past bij de normen die de organisatie gebruikt. Dit bijvoorbeeld een extra periodiek zijn of een salarisverhoging volgens een vastgesteld normpercentage.
- Een salarisverhoging wegens uitstekend functioneren of voor extra inspanningen die iemand heeft geleverd in de huidige functie, als dit volgens duidelijke criteria gebeurt die zijn vastgelegd in het (belonings)beleid.
- Een salarisverhoging passend bij de overstap/promotie naar een zwaardere functie.
- Een salarisverhoging passend bij de toekenning van zwaardere taken en/of verantwoordelijkheden.
- Demotie, met of zonder salarisafbouw, als dit overeenkomt met het beleid.

Als deze criteria consequent en gelijk worden toegepast op vrouwen en mannen, ontstaat er geen ongerechtvaardigd loonverschil.

Niet-neutrale beloningscriteria: hebben géén zakelijke of functionele onderbouwing, of ze worden willekeurig toegepast, en dragen daarom een risico op ongerechtvaardigd beloningsverschil. Dergelijke criteria kunnen leiden tot onbedoelde discriminatie tussen werknemers. Voorbeelden van niet-neutrale maatstaven zijn:

- Aansluiten bij het laatstverdiende salaris van een nieuwe werknemer (in plaats van bij de functie-eisen).
- Een lagere inschaling of lagere salariscroei voor werknemers die in deeltijd werken.
- Een lagere inschaling of lagere salariscroei voor werknemers met een tijdelijk contract.

¹¹ Commissie Gelijke Behandeling (2011). Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij de algemene ziekenhuizen in Nederland; College voor de Rechten van de Mens (2016). Verdient een man meer? Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij hogescholen; Van Beek, A., & Pouwels, B. (2017). Gelijke beloning verzekerd. Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij verzekeringsorganisaties. Zeist/Utrecht: VanDoorneHuisjes en partners/College voor de Rechten van de Mens.

- Een lagere inschaling of lagere salariscroei na terugkeer van zorg- of gezinsverlof.
- Aansluiting zoeken bij vooropleiding wanneer opleiding ook al opgenomen is in de functie-eis of als criterium is gebruikt bij de functiewaardering.
- Salarisafspraken op basis van onderhandelen (individuele onderhandelingen buiten het beleid om).
- Het toekennen van een persoonlijke salarisgarantie of persoonlijke toeslag.
- Het toekennen van een persoonsgebonden schaalmaximum voor een medewerker.

Omdat niet-neutrale factoren geen verband houden met de functie of niet voor iedereen gelden, kunnen ze leiden tot loonverschillen die niet objectief te rechtvaardigen zijn en een risico op beloningsonderscheid opleveren. Met andere woorden: hanteer bij beloning criteria die objectief, genderneutraal en voor iedereen gelijk zijn. Vermijd persoonlijke of willekeurige maatstaven. Deze kunnen, hoe goedbedoeld ook, resulteren in ongewenste verschillen in beloning tussen werknemers.

Moeten alle werknemers die hetzelfde werk doen altijd hetzelfde beloond worden?

Niet per se. Verschillen in beloning zijn toegestaan als ze berusten op objectieve en (gender)neutrale criteria. Je mag werknemers bijvoorbeeld wel meer salaris geven als zij langer in dienst zijn of meer relevante werkervaring hebben. Ook als een werknemer uitstekend functioneert of uitmuntende prestaties levert mag een werkgever best een hogere beloning toekennen. Voorwaarde is dat deze criteria meetbaar en controleerbaar zijn en dat ze vooraf zijn vastgelegd in het (belonings)beleid. Ook moeten ze consequent worden toegepast op iedereen die gelijk of gelijkwaardig werk doet. Leg dergelijke beslissingen goed vast.

Voorbeelden uit de praktijk

Hieronder staan enkele voorbeelden die illustreren welke beloningsmaatstaven neutraal of niet neutraal kunnen zijn. Ze komen uit het onderzoek naar gelijke beloning bij verzekeringsorganisaties van het College voor de Rechten van de Mens.¹²

Relevante werkervaring bij vorige werkgever

Bij objectieve beloning hoort dat relevante werkervaring van nieuwe medewerkers op dezelfde manier wordt gewaardeerd. Stel: twee kandidaten – een man en een vrouw – hebben allebei vijf jaar relevante ervaring in vergelijkbare functies bij vorige werkgevers. Beiden starten in dezelfde rol. Maar de man krijgt een hogere inschaling omdat zijn eerdere ervaring volledig wordt erkend, terwijl de ervaring van de vrouw minder zwaar wordt meegewogen. Hierdoor verdient de man bij indiensttreding meer dan de vrouw, ondanks gelijke ervaring.

Analyse: Relevante werkervaring is op zich een neutrale beloningsmaatstaf, mits deze gelijkelijk wordt toegepast op mannen en vrouwen. In dit voorbeeld gebeurt dat niet: dezelfde ervaring wordt verschillend gewaardeerd op basis van wie de kandidaat is. Daarmee wordt een op zich neutrale maatstaf niet-neutraal toegepast. De vrouw wordt benadeeld en er ontstaat een beloningsverschil dat niet objectief te rechtvaardigen is. Werkgevers dienen dus consistente criteria te hanteren voor ervaring, zodat iedereen gelijk wordt beloond voor gelijkwaardige ervaring.

Aansluiten bij laatstverdiende salaris

Bij de inschaling van nieuwe werknemers vragen veel organisaties naar het laatstverdiende salaris. Het nieuwe salaris wordt dan bepaald aan wat iemand eerder verdiende. Dat lijkt logisch, werknemers willen er in hun nieuwe functie immers niet op achteruit gaan en werkgevers willen kandidaten een aantrekkelijk aanbod kunnen doen. Hoewel begrijpelijk, is het aansluiten bij het laatstverdiende salaris riskant:

- Het vorige loon is niet per definitie gerelateerd aan de functiewaarde van de nieuwe functie.
- Dat kan er toe leiden dat kandidaten een aanbod krijgen dat hoger of lager is dan bij de functie-inhoud en ervaring past.
- Het kan bestaande ongelijkheid onbedoeld voortzetten, bijvoorbeeld als vrouwen bij hun vorige werkgever te laag waren ingeschaald.
- Er ontstaat een ongelijke behandeling tussen nieuwe en zittende werknemers met vergelijkbare functies.

Daarom wordt het aansluiten bij het laatstverdiende salaris als niet-neutraal beschouwd. De richtlijn loontransparantie verbiedt werkgevers voortaan te vragen naar het laatstverdiende loon.

Onderhandelingen

In veel organisaties wordt onderhandeld over het startsalaris, salarisverhogingen of aanvullende beloning. Denk aan afspraken over reiskosten, leaseauto's, thuiswerkvergoedingen, toelagen of bonussen. Dergelijke onderhandelingen kunnen echter leiden tot beloningsverschillen die niets te maken hebben met de waarde van het werk.

Wanneer het startsalaris of salarisverhogingen afhangen van individuele onderhandelingen, kunnen de uitkomsten ongelijk zijn. Dit benadeelt werknemers die minder geneigd of minder getraind zijn om te onderhandelen. De uitkomst van de onderhandeling wordt ook beïnvloed door onbewuste vooroordelen bij leidinggevend. Vaak zijn vrouwen en jonge werknemers hierbij in het nadeel. Dit vergroot het risico op willekeur en ongelijkheid.

Voorbeeld 1 – onderhandeling over salarisverhoging: Bij bedrijf Y vroeg Kevin, na een uitstekend jaar, om een extra salarisverhoging buiten de normale beoordelingscyclus. De leidinggevende stemde toe, uit angst hem te verliezen. Zijn collega Sanne, die een vergelijkbare beoordeling kreeg, vroeg niet om extra salaris en kreeg alleen de standaardverhoging.

Analyse: In deze situatie ontstond een beloningsverschil dat niet gebaseerd is op functie of prestatie, maar op het initiatief en de onderhandelingskracht van de werknemer. Kevin kreeg

loonsverhoging omdat hij erom vroeg; Sanne niet, terwijl haar prestaties gelijkwaardig waren. Dit is een niet-neutrale situatie. Beloningsbeleid moet voorspelbaar, controleerbaar en gelijk zijn voor iedereen. Als extra beloning nodig is (bijvoorbeeld om talent te behouden), doe dit dan op basis van duidelijke criteria en via transparant beleid dat voor alle medewerkers geldt. Leg dergelijke beslissingen goed vast om willekeur en ongelijkheid te voorkomen

Voorbeeld 2 – onderhandeling over startsalaris: Ismael ontvangt bij zijn nieuwe werkgever een startsalaris dat €250 hoger ligt dan gebruikelijk, omdat zijn vorige baan wél een overwerkregeling had en zijn nieuwe niet, en hij er financieel niet op achteruit wilde gaan.

Analyse 2: Als er tijdens salarisonderhandelingen rekening wordt gehouden met voorwaarden uit een eerdere functie, en niet met de waarde van de nieuwe functie, kan dat leiden tot ongelijke beloning van medewerkers in gelijke functies. Het uiteindelijke salaris wordt dan bepaald door eerdere werkervaring of de onderhandelingspositie van de werknemer, en niet door objectieve, neutrale criteria. Dat werkt willekeur in de hand.

Toeslag voor arbeidsmarktkrapte

Een werkgever geeft een extra salarisverhoging aan een schaars talent om hem voor de organisatie te behouden, een zogenoemde *blijf bonus* vanwege krapte op de arbeidsmarkt.

Voorbeeld: Bij een verzekeringsbedrijf kreeg Neil, een waardevolle ICT-specialist, een extra loonsverhoging nadat bleek dat andere bedrijven interesse in hem hadden. Deze bonus maakte geen deel uit van het formele beloningsbeleid en werd *ad hoc* uitsluitend aan Neil toegekend. Zijn collega Anaya, die dezelfde functie vervulde, ontving géén vergelijkbare bonus. Hierdoor ontstond een loonverschil.

Analyse: Een arbeidsmarkttoeslag *kan* objectief en neutraal zijn, mits er duidelijke, vooraf vastgestelde criteria voor gelden. Bijvoorbeeld aantoonbare schaarste en een tijdelijke toeslag voor alle moeilijk vervulbare functies. In dit geval werd de bonus willekeurig toegekend, zonder vast beleid of transparante criteria. Daarmee is sprake van een niet-neutrale maatstaf. Het risico bestaat dat zulke extra's vooral terechtkomen bij werknemers die sterker onderhandelen (bijvoorbeeld vaker mannen), wat kan leiden tot ongelijke beloning.

Aangepast persoonlijk schaalmaximum

In principe heeft elke functie een vastgesteld salarisschaal met een minimum en maximum. Een niet- neutrale praktijk is het creëren van een persoonlijk schaalmaximum voor één medewerker, zodat die persoon toch meer kan verdienen dan het formele maximum voor de functie.

Voorbeeld: Senior medewerker Ahmed, zit al een paar jaar op het maximum van zijn schaal. Omdat zijn leidinggevende hem wil belonen én behouden, spreekt hij af om zijn schaalmaximum persoonlijk te verhogen. Zo kan Ahmed alsnog extra loonsverhogingen krijgen, voorbij het officiële einde van de schaal. Collega's in dezelfde functie blijven gebonden aan het gewone schaalmaximum.

Analyse: Deze maatstaf is niet-neutraal. Ahmed krijgt een voordeel dat anderen in dezelfde functie niet hebben. Er is geen objectieve reden (zoals een zwaardere functie of extra taken/verantwoordelijkheden) voor dit hogere salaris. Het is een individuele afspraak. Dit leidt tot onverklaarbare loonverschillen binnen de functiegroep. Ook al kan het goed bedoeld zijn om een gewaardeerde kracht te belonen, een persoonlijk schaalmaximum heeft geen directe relatie met de functie-inhoud en wordt als niet-neutraal beschouwd. Beter is het om functies opnieuw te waarderen of extra verantwoordelijkheden toe te kennen (en de functie zwaarder te maken) als iemand meer zou moeten kunnen verdienen, in plaats van individuele uitzonderingen op schaalgrenzen te maken.

¹² Van Beek, A. en Pouwels, B. (2017) *Gelijke beloning verzekerd. Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij verzekeringsorganisaties*. Zeist: VanDoorneHuisjes en partners en College voor de Rechten van de Mens.

Groeiperspectief bieden

Werkgevers willen nieuwe medewerkers soms groeiperspectief kunnen bieden: ruimte om binnen de functie nog in salaris te kunnen stijgen. In de praktijk betekent dit soms dat een werknemer bij indiensttreding lager wordt ingeschaald dan op basis werkervaring gerechtvaardigd is, enkel om toekomstige groei mogelijk te maken.

Voorbeeld: In een team hebben zowel een man (die intern is doorgegroeid), als een vrouw (die van buiten de organisatie komt) ruime en vergelijkbare ervaring. Op basis daarvan zouden beiden in aanmerking komen voor inschaling op het schaalmaximum. Toch ontvangt de vrouw bij haar indiensttreding een lager salaris “omdat er nog groeiruimte over moet blijven”, terwijl de man bij zijn interne promotie wél op het maximum is ingeschaald.

Analyse: Hoewel het goedbedoeld kan zijn, pakt een lagere inschaling vanwege groeiperspectief nadelig uit voor de nieuwe werknemer. In dit voorbeeld ontstaat er een loonverschil tussen twee medewerkers met dezelfde ervaring dat niet voortkomt uit de functie of prestaties, maar uit een beleidsmatige keuze. Dat maakt de maatstaf niet objectief of neutraal. Het ondermijnt het principe van gelijke beloning voor gelijkwaardig werk. Groeiperspectief kan beter worden geboden via loopbaanpaden, ontwikkelafspraken of prestatieafhankelijke stappen, in plaats van via een kunstmatig lage startschaal.

Wat zijn genderneutrale functiewaarderingssystemen?

Functiewaardering speelt een belangrijke rol bij gelijke beloning voor gelijkwaardig werk. Een goed **functiewaarderingssysteem** zorgt ervoor dat functies die even ‘zwaar’ zijn ook gelijk worden beloond. Dit geldt binnen organisaties, maar vaak ook in een sector of branche. Belangrijk is dat de ‘zwaarte’ van functies eerlijk en transparant wordt vastgesteld. De Nederlandse wet schrijft voor dat functiewaarderingssystemen genderneutraal zijn. Ook de Europese richtlijn loontransparantie vereist dat de criteria die gebruikt worden om de functiezwarte te bepalen objectief en genderneutraal zijn.

Bij zogenoemde *analytische systemen*, ook wel ‘puntensystemen’ genoemd, worden functies geanalyseerd op verschillende kenmerken, zoals kennis, verantwoordelijkheid, de complexiteit van de taken of werkomstandigheden.

Voor elk kenmerk wordt bepaald hoe zwaar het meeweegt. Aan elk onderdeel wordt een puntenwaardering gegeven. De optelsom van die punten geeft de totale waardering van de functie. Veelgebruikte analytische systemen in Nederland zijn onder andere Bakkenist, CATS, Hay, ISF, ORBA en USB.

Deze systemen maken in de regel geen direct onderscheid tussen mannen en vrouwen. Toch kunnen er in de praktijk wél risico's zijn op *indirect* onderscheid, als ogenschijnlijk neutrale criteria of werkwijzen onbedoeld nadelig uitpakken voor functies waarin vooral vrouwen werken.¹³

Kwaliteitstoets genderneutrale functiewaardering

Om te controleren of een functiewaarderingssysteem daadwerkelijk genderneutraal is, is een **kwaliteitstoets** ontwikkeld in opdracht van het ministerie van SZW.¹⁴ Deze toets kijkt of vergelijkbare functies van vrouwen en mannen gelijk gewaardeerd worden en of er mechanismen zijn die onbedoeld leiden tot structureel lagere waardering van functies waarin overwegend vrouwen werken.

¹³ Van Doorne-Huiskes, A., Van Beek, A., De Ruijter, J., Schippers, J. en Veldman, A. (2001). *De weegschaal gewogen. Handleiding seksneutrale functiewaardering*. Utrecht: De Jong en VanDoorneHuiskes en Partners/ Universiteit Utrecht/ Ministerie van SZW.

¹⁴ Ibid.

Voorbeelden van zulke mechanismen zijn:

Ongelijke functiebeschrijvingen

- Functies waarin vooral vrouwen werken zijn minder uitgebreid of gedetailleerd beschreven dan functies waarin vooral mannen werken.
- Belangrijke aspecten van het werk ontbreken in de beschrijving. En wat niet is beschreven, kan ook niet worden gewaardeerd.
- Vergelijkbare taken worden anders benoemd. Bijvoorbeeld in vrouwenfuncties heet het 'coördineren', in mannenfuncties 'leidinggeven'. Leidinggeven wordt vaak hoger gewaardeerd.

Ongelijke weging of scoringsmogelijkheden

- Voor kenmerken van mannenfuncties zijn meer (en vaak zwaardere) scoringsmogelijkheden opgenomen dan voor typische vrouwenfuncties.
- Voor vrouwenfuncties wordt een hoger opleidingsniveau vereist dan voor mannenfuncties om eenzelfde waardering te krijgen.

Onzichtbare functie-eisen of vaardigheden

- Bepaalde vaardigheden in vrouwenfuncties worden niet als aparte functiekenmerken gezien, bijvoorbeeld sociale vaardigheden, precisie of representativiteit.
- Omdat deze vaak als 'vanzelfsprekend' worden beschouwd bij vrouwen, worden ze niet benoemd, en dus ook niet gewaardeerd.
- Ook 'mannelijke' vaardigheden (zoals rekenvaardigheid of fysieke belasting) worden soms over het hoofd gezien in functies waarin vooral vrouwen werken, waardoor ze niet goed in beeld komen.¹⁵

Zelfs als een systeem op papier genderneutraal is, kan de toepassing in de praktijk toch leiden tot ongelijke waardering. Het is daarom belangrijk om functiewaarderingssystemen regelmatig te toetsen op genderneutraliteit, en aandacht te besteden aan de manier waarop functies worden beschreven, gewaardeerd en ingeschaald.

Wat is het verschil tussen de ruwe loonkloof en de aangepaste loonkloof?

In organisaties kun je verschillende soorten loonkloven tegenkomen. In de beloningsrapportage rafel je deze uiteen:

1. **De genderloonkloof in de gehele organisatie.** Dit is het verschil tussen de gemiddelde beloning van vrouwen en de gemiddelde beloning mannen in de gehele organisatie, gerekend in (bruto) uurloon of omgerekend naar bruto jaarloon bij een voltijd dienstverband. Dit wordt ook wel de 'ruwe' loonkloof genoemd. Andere benamingen zijn 'ongecorrigeerde loonkloof' of 'algehele loonkloof'.
2. **De genderloonkloof bij categorieën werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk doen.** Dit is het verschil tussen de gemiddelde beloning van vrouwen en de gemiddelde beloning van mannen die in dezelfde of in een gelijkwaardige functie werken. Hierbij is geen rekening gehouden met eventuele verklaringen voor dit verschil. In het Engels wordt dit de *like-for-like pay gap* genoemd. Dat geeft aan dat het gaat om een loonkloof onder gelijkwaardige werknemers. In het Nederlands hebben we nog geen goede term voor deze loonkloof.
3. **De genderloonkloof bij categorieën werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk doen, wanneer wél rekening gehouden is met factoren die de beloning kunnen verklaren,** zoals

¹⁵ Van Stigt, J. et al. (1994). Implementatie van comparable worth in functiewaardering. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 10, 350-367.

werkervaring, verantwoordelijkheden, arbeidsomstandigheden of prestaties. Dit wordt ook wel de 'aangepaste' of 'gecorrigeerde' loonkloof genoemd.¹⁶ Dit is de loonkloof voor werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk doen én die op alle andere factoren die zijn onderzocht hetzelfde zijn. Ze hebben bijvoorbeeld dezelfde verantwoordelijkheden, werken in dezelfde omstandigheden, hebben evenveel werkervaring en presteren hetzelfde. De keuze voor welke factoren worden meegenomen in de analyse heeft invloed op de uitkomsten.

Welke loonkloof is het belangrijkst?

Om de oorzaken van de loonkloof in je organisatie te begrijpen, is het belangrijk zowel de ruwe loonkloof als de 'like-for-like' loonkloof en aangepaste loonkloof te onderzoeken. De richtlijn loontransparantie vereist ze ook alle drie. Ze geven allemaal andere, essentiële informatie.

- De *ruwe loonkloof* geeft inzicht in de mate waarin ongelijke kansen en genderongelijkheid in de doorwerken in het loon.
- De *like-for-like* loonkloof geeft inzicht in de loonkloof voor werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk doen, zonder rekening te houden met verklaringen voor deze verschillen.
- De *aangepaste loonkloof* laat zien hoe groot de loonkloof voor werknemers die gelijk of gelijkwaardig werk doen én die in andere relevante aspecten op elkaar lijken (dezelfde functie, hetzelfde functieniveau, dezelfde taken en dezelfde omstandigheden, evenveel werkervaring, vergelijkbare prestaties, etc.).
- Door de ruwe en aangepaste loonkloof te vergelijken, krijg je inzicht in de factoren die van invloed zijn op de loonkloof. Deze factoren kunnen objectief en neutraal zijn of niet-neutraal. Om te bepalen of de loonkloof voor groepen werknemers die gelijkwaardig werk doen 5% of meer bedraagt, mag je echter alleen de objectieve en neutrale factoren meetellen.

Op basis van beloningsonderzoek kan niet worden vastgesteld of sprake is van beloningsonderscheid of loondiscriminatie. Dat kan alleen worden vastgesteld door rechterlijke instanties. Bijvoorbeeld het College voor de rechten van de Mens of de kantonrechter.

Hoe ga je om met privacy en gegevensbescherming bij de transparantieverplichtingen?

Soms kan de informatie over beloning herleidbaar zijn tot individuele werknemers. Bijvoorbeeld als er in een categorie van werknemers met gelijk of gelijkwaardig werk slechts enkele vrouwen of mannen zitten, of bij kleine organisaties.

Werknemers hebben volgens de richtlijn het recht om hun eigen beloning en het gemiddelde beloningsniveau van collega's die gelijk of gelijkwaardig werk doen op te vragen. Voor dit doel moet je beloningsinformatie wel delen, ook als de groepen klein zijn en informatie mogelijk herleidbaar is tot individuele werknemers. Je mag geen minimum opstellen voor de groepsomvang.

Voor de publicatie van beloningsrapportages kan dit anders liggen. Hierbij moet je maatregelen nemen om onnodige herleidbaarheid te voorkomen. Een vuistregel is om geen afzonderlijke salarissen of percentages te rapporteren als een categorie minder dan vijf mannen of vijf vrouwen bevat.

¹⁶ In beloningsonderzoek kom je regelmatig de termen 'gecorrigeerd' en 'ongecorrigeerd' tegen. Deze termen komen uit de statistiek. In het dagelijks taalgebruik verwijst 'gecorrigeerd' vaak naar het verbeteren van fouten of onnauwkeurigheden (zoals het corrigeren van teksten op spelfouten). 'Gecorrigeerd' lijkt dan vaak beter dan 'ongecorrigeerd'. Dat geldt niet voor de 'gecorrigeerde' en 'ongecorrigeerde' loonkloof. Zowel de gecorrigeerde als ongecorrigeerde loonkloof zijn belangrijke en correcte maten voor het meten van beloningsverschillen. Om de oorzaken van de loonkloof te begrijpen en aan te pakken heb je dan ook beide nodig. We spreken daarom liever over de 'ruwe' en 'aangepaste' loonkloof.

Verder moet je altijd de AVG-principes over minimalisatie, beveiliging en bewaartermijnen borgen. Goed om te weten: het loon is geen persoonsgegeven op zichzelf. Het wordt wel een persoonsgegeven als het direct of indirect te herleiden is tot een individuele werknemer.