



Loontransparantie: Van EU-Richtlijn naar Praktijk

Handreiking Loonstructuren

Inhoud

Lijst met Afkortingen 3

1 Introductie 4

1.1. Opzet van het onderzoek 4

2 Checklist stelsel functiewaardering en -indeling 6

2.1. Wat kun je als werkgever doen 6

2.2. Loonstructuur: functieomschrijvingen, functiewaardering en beloningsbeleid 6

2.3. Overige verplichtingen tot loontransparantie voor alle werkgevers 8

3 De Richtlijn en diens implicaties voor loonstructuren 9

3.1. Wat valt onder gelijke beloning? 9

3.2. Welke werknemers vallen onder de Richtlijn? 9

3.3. Wat vraagt de implementatie van de Richtlijn van werkgevers? 10

4 Belang 11

4.1. Wat is de status quo van de loonkloof in Nederland? 11

4.2. Welke uitdagingen kent Nederland in relatie tot de loonkloof? 11

4.3. Waarom zouden we naar gelijk loon voor gelijk(waardig) werk en loontransparantie moeten streven? 12

5 Loonstructuren 14

5.1. Wat is een loonstructuur? 14

5.2. Wanneer is een loonstructuur genderneutraal en objectief? 14

5.3. Wat zijn binnen loonstructuren werkzame elementen en randvoorwaarden? 15

6 Functiewaardering 16

6.1. Wat zijn de genderneutrale en objectieve criteria voor functiewaardering? 16

6.2. Wat zijn belangrijke voorwaarden voor genderneutrale en objectieve functiewaardering? 18

6.3. Hoe worden functiewaarderingssystemen in Nederland toegepast en voldoen ze aan de Richtlijn? 19

6.4. Hoe pas je zelf een functiewaarderingssysteem toe? 22

6.5. Hoe implementeer je een eigen analytisch functiewaarderingssysteem? 24

7 Beloningsbeleid 26

7.1. Hoe vertalen functiegroepen zich naar salarisschalen of -ranges? 26

7.2. Wat is beloningsbeleid? 27

7.3. Waar dient een werkgever rekening mee te houden bij de uitvoering van beloningsbeleid? 30

8 Rol van stakeholders 32

8.1. Wat is de rol van werkgevers? 32

8.2. Wat is de rol van de werkgeversorganisaties? 32

8.3. Wat is de rol van vakbonden? 33

8.4. Wat is de rol van ondernemingsraden? 33

8.5. Wat is de rol van de overheid? 33

Bijlage 1 Definities 34

Bijlage 2 Landenbeschrijving 36

Bijlage 3 Geraadpleegde organisaties 36

Eindnoten 38

Lijst met Afkortingen

AWV N	Algemene Werkgeversvereniging Nederland
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
CATS	Commercieel, Administratief, Technisch en Sociaal
CBS	Centraal Bureau voor Statistiek
CNV	Christelijke Nationale Vakverbond
CRM	College voor de Rechten van de Mens
EU	Europese Unie
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
IKB	Individueel keuzebudget
ILO	Internationale Arbeidsorganisatie
KVK	Kamer van Koophandel
OR	ondernemingsraad
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
WOR	Wet op de Ondernemingsraden

Leeswijzer

De inwerkingtreding van de 'Wet implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen' is voorzien op 1 januari 2027. Deze wet is gebaseerd op de Europese Richtlijn ter versterking van het beginsel van gelijke beloning ongeacht gender voor gelijk of gelijkwaardig werk door middel van het doorvoeren van loontransparantie en handhavingsmechanismen. Deze Richtlijn vraagt dat werkgevers genderneutrale en objectieve loonstructuren opstellen en hanteren. Een **loonstructuur** is een beloningssysteem of een systeem voor functiewaardering en -indeling. Het gaat om het geheel aan stappen dat bepaalt wat een functie waard is en welke beloning daaraan gekoppeld wordt. Het biedt daarbij een kader voor het vaststellen welk loon een werknemer verdient en hoe deze loonsverhoging kan krijgen.

Deze handreiking is gericht op het bieden van handvatten aan werkgevers over hoe zij genderneutrale en objectieve loonstructuren kunnen opzetten, implementeren en monitoren.

In de handreiking presenteren we **een checklist** voor werkgevers (hoofdstuk 2). Deze checklist geeft belangrijke overwegingen waar werkgevers aan moeten denken voor het opzetten, implementeren en monitoren van loontransparantie. Waar relevant nemen we verwijzingen op naar de desbetreffende hoofdstukken waar verdere informatie staat.

In **de handreiking** staan we stil bij:

- De Richtlijn en diens implicaties voor loonstructuren – [hoofdstuk 3](#)
- Het belang van genderneutrale en objectieve loonstructuren – [hoofdstuk 4](#)
- Hoe kom je tot loonstructuren en wat zijn randvoorwaarden – [hoofdstuk 5](#)
- Waar moeten functiewaarderingssystemen aan voldoen – [hoofdstuk 6](#)
- Wat moet je binnen beloningsbeleid meenemen – [hoofdstuk 7](#)
- Wie zijn de stakeholders en welke rol hebben deze – [hoofdstuk 8](#)

Tijdens het rapport verwijzen we meermaals naar termen die veelvuldig aan bod komen. We hebben daarom een **definitielijst** opgenomen in Bijlage 1. In Bijlage 2 zetten we de drie landen die we bestudeerd hebben uiteen. Bijlage 3 biedt een overzicht van de organisaties waarmee is gesproken tijdens de ontwikkeling van deze handreiking.

1 Introductie

De Europese Richtlijn EC 2023/970¹, ter versterking van het beginsel van gelijke beloning ongeacht gender voor gelijk of gelijkwaardig werk door middel van het doorvoeren van loontransparantie en handhavingssystemen, heeft tot doel genderdiscriminatie tegen te gaan en gelijke beloning voor vrouwen en mannen te bevorderen.² Ook in Nederland zijn hier nog stappen in te maken. Hoewel de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt steeds verder verbetert, is er nog altijd sprake van loonverschillen tussen vrouwen en mannen. Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)³ blijkt dat in 2024 vrouwen 10% brutoloon minder per uur verdienen dan mannen. Het CBS toont aan dat dit verschil met name door het bedrijfsleven omhooggedreven wordt.⁴ Gekeken naar het feitelijk loonverschil tussen vrouwen en mannen ligt Nederland vlak boven het Europees gemiddelde in 2023.⁵

Om de loonkloof te verminderen, zijn genderneutrale en objectieve loonstructuren cruciaal. Dat betekent dat functies worden ingedeeld op basis van genderneutrale en objectieve criteria. De financiële waardering van functies sluit hierbij aan, zodat directe en indirecte genderdiscriminatie worden voorkomen.⁶

Bij het opstellen van genderneutrale loonstructuren zijn verschillende afwegingen te maken. Het is belangrijk om daarbij te erkennen dat er geen éénduidige manier is om dit op te pakken. In verschillende landen gaat men er verschillend mee om. In België hebben vakbonden via de collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) een belangrijke rol in het opzetten van loonstructuren. In Spanje neemt de overheid een belangrijke rol in door bijvoorbeeld het bieden van een job evaluation tool, oftewel een handreiking om functiewaardering uit te voeren.⁷ In Nederland heeft de werkgever daarentegen een belangrijke rol bij het opzetten van een loonstructuur. Daarnaast spelen vakbonden een belangrijke rol wanneer een werkgever is aangesloten bij een cao.

Om werkgevers hierin te ondersteunen, heeft het Verwey-Jonker Instituut in opdracht van SZW een handreiking opgesteld. Deze handreiking is samengesteld op basis van bestaande kennis. Het doel van de handreiking is het bieden van handvatten aan werkgevers over hoe zij genderneutrale en objectieve loonstructuren kunnen opzetten, implementeren en monitoren. Daarbij beschrijven we hoe deze handvatten gezien moeten worden tegen de achtergrond van beleidsdoelstellingen van de richtlijn en de daarmee samenhangende verplichtingen.

1.1. Opzet van het onderzoek

Om tot deze handreiking te komen, hebben we diverse bronnen geraadpleegd. Allereerst hebben we internationale sleutelpublicaties en Nederlandse literatuur geraadpleegd om tot verder inzicht te komen in hoe men omgaat met genderneutrale en objectieve loonstructuren, wat daarbij werkzame factoren zijn, welke uitdagingen men tegenkomt bij het opstellen van genderneutrale en objectieve loonstructuren, en welke randvoorwaarden er nodig zijn om tot deze loonstructuren te komen.

Ook hebben we een drietal landen verder uitgediept door te bestuderen hoe loonstructuren en functiewaarderingssystemen binnen verschillende contexten worden toegepast. Waar relevant voor de context van Nederland hebben we concrete lessen geïntegreerd in de handreiking – voor een uitgebreidere landenbeschrijving zie bijlage 2. We hebben gekeken naar Frankrijk, België en Spanje. Deze keuze is gemaakt aangezien Frankrijk een nabijgelegen land is, waar vrouwen net als in Nederland vaker deeltijd werken en het feitelijk loonverschil 12,2% bedroeg op het moment dat het in Nederland 12,5% was.⁸ België, eveneens nabijgelegen, kent een vergelijkbare cao-dekking dan Nederland, maar kent een veel kleiner feitelijk loonverschil, namelijk van 0,7% in 2023.⁹ Tot slot is Spanje relevant omdat het land relatief een laatbloeiër is, maar snel vooruitgang heeft geboekt gekeken naar gelijke beloning tussen vrouwen en mannen.¹⁰

Verder hebben we een drietal uitspraken van het College voor de Rechten van de Mens (CRM) en een vijftal toonaangevende uitspraken van het Europees Hof bestudeerd om vast te stellen welke criteria gehanteerd worden, hoe deze vormgegeven zijn en welke lessen deze bieden voor respectievelijk functiewaarderingssystemen en beloningsmaatstaven. Dit hebben we verder aangevuld met bevindingen van een drietal onderzoeken van CRM over beloningsmaatstaven binnen ziekenhuizen, hogescholen en verzekeringsmaatschappijen.

Tot slot, zijn we met sociale partners en experts in gesprek gegaan.¹¹ Allereerst hebben we met een expert op het gebied van vraagstukken inzake arbeid, organisatie en emancipatie, twee vertegenwoordigers van het CRM, vijf vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en drie vertegenwoordigers van de vakbonden gesproken. Tijdens deze groepsgesprekken stonden we stil bij de huidige instrumenten en methoden die in Nederland ingezet worden voor het opstellen van genderneutrale beloningsstructuren, en welke uitdagingen werkgevers vanuit hun oogpunt ervaren. Vervolgens zijn we nogmaals in gesprek gegaan met de vakbonden en werkgeversorganisaties. Ditmaal sloten vijf vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en drie vertegenwoordigers van vakbonden aan. Tijdens de laatste gesprekken stonden we verder stil bij de huidige functie-waarderingssystemen, de rol van de cao binnen loonstructuren, en de beloningsmaatstaven.

Tezamen biedt het onderzoek inzichten in hoe werkgevers om kunnen gaan met genderneutrale en objectieve loonstructuren. Gezien de scope van het onderzoek, is dit onderzoek niet uitputtend en onderhevig aan beperkingen. Het biedt vooral handvatten voor werkgevers op basis van bestaande kennis om vervolgstappen te nemen om zo tot genderneutrale en objectieve loonstructuren te komen. Daarbij dient de werkgever altijd te reflecteren op zijn/haar situatie.

2 Checklist stelsel functiewaardering en -indeling

De Europese Richtlijn Loontransparantie legt nieuwe verplichtingen en verwachtingen op aan werkgevers waaraan zij dienen te voldoen na implementatie van de Richtlijn in de nationale regelgeving. Deze checklist biedt praktische ondersteuning voor het vormgeven van een loonstructuur.¹² De checklist beperkt zich tot loonstructuren en gaat daarmee niet over de rapportageverplichting.

De checklist en bredere handreiking bieden praktische handvatten om werkgevers op weg te helpen, maar aan het gebruik hiervan kunnen geen rechten ontleend worden waar het gaat om het voldoen aan de Europese Richtlijn Loontransparantie binnen specifieke organisaties.

Figuur 2.1. Overzicht downloadbare checklist

The image shows a detailed checklist document titled 'Stelsel functiewaardering en -indeling' by Verwey Jonker. It is structured into three main routes: Route A (Functiewaardering uitbesteed), Route B (Functiewaardering op basis van sectorale referentiefuncties), and Route C (Functiewaardering op basis van puntensysteem). The document includes sections for '1.1 Wat kun je als werkgever vooraf doen?', '2.1 Functie omschrijvingen', '2.2 Functiewaardering', and '2.3 Overige verplichtingen tot loontransparantie voor alle werkgevers'. It contains various checkboxes and instructions for employers to follow.

2.1. Wat kun je als werkgever doen

- Informeer jezelf en je organisatie over de inhoud en verplichtingen van de Europese Richtlijn Loontransparantie en de implementatie hiervan in de nationale regelgeving. Houd de informatie van de Rijksoverheid hierover in de gaten. [Zie hoofdstuk 3 voor meer informatie.](#)

2.2. Loonstructuur: functieomschrijvingen, functiewaardering en beloningsbeleid

De loonstructuur is opgebouwd in 4 stappen.

Stap 1. Functie omschrijvingen

Breng alle functies binnen de organisatie in kaart, ongeacht het type dienstverband zoals medewerkers met tijdelijke contracten of oproepkrachten. [Zie §3.2 voor instructies.](#)

- Zorg dat elke functie volledig is beschreven op basis van feitelijke taken, verantwoordelijkheden en vereiste competenties, en leg vast hoe dit is vastgesteld. [Zie §6.2.1. voor toelichting.](#)
- Werk de functieomschrijvingen periodiek of bij grote veranderingen bij en betrek de Ondernemingsraad (OR)/vakbondsvertegenwoordiging hierbij, het liefst elke twee á drie jaar.

Stap 2: Functiewaardering

Besteed je de functiewaardering uit aan een functiewaarderingssysteemhouder?

- Ja, alle functies zijn door een functiewaarderingssysteemhouder gewaardeerd. *Volg Route A*
- Nee, functies zijn gewaardeerd aan de hand van referentiefuncties uit de cao of van een brancheorganisatie. *Volg Route B*
- Nee, wij hebben geen functiewaarderingssysteem.
 - Bepaal of de functiewaardering uitbesteed kan worden (*volg route A*), gebaseerd kan worden op sectorale referentiefuncties (*volg route B*), of een eigen analytisch functiewaarderingssysteem geïmplementeerd kan worden (*volg route C*).
 - Nee, wij hanteren een eigen analytisch functiewaarderingssysteem.
 - Controleer of de functiewaarderingmethode actueel is.
 - Controleer of de functiewaarderingmethode ten minste rekening houdt met vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden. [Zie §6.3.2 en §6.5 voor toelichting.](#)

Beschrijving routes

Route A: Functiewaardering uitbesteed

- Controleer of de functieomschrijving waarop de waardering gebaseerd is, actueel is.
 - Controleer of de functiewaarderingsmethode rekening houdt met genderneutrale en objectieve criteria. De criteria voor micro-, klein en middelgrote bedrijven betreffen tenminste vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden. Bedrijven vanaf 250 medewerkers dienen daarnaast expliciet, relevante werkervarings- en opleidingsvereisten mee te nemen.
 - De functieomschrijvingen zijn afgestemd met OR, werknemersvertegenwoordigers of vakbondsvertegenwoordiging.
 - De waardering van functies wordt periodiek (bij voorkeur elke 2 à 3 jaar) bijgewerkt.
 - Het volledige proces is gedocumenteerd en controleerbaar.
- [Zie §6.3.2 voor meer informatie.](#)¹³

Route B (functiewaardering op basis van sectorale referentiefuncties)

- Per functie zijn 1 of 2 referentiefuncties beschikbaar en geselecteerd die zijn gebaseerd op genderneutrale en objectieve criteria.
- De referentiefuncties zijn vertaald naar de minimaal 4 objectieve en genderneutrale criteria (vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden). Bedrijven vanaf 250 medewerkers dienen daarnaast expliciet, relevante werkervarings- en opleidingsvereisten mee te nemen. [Zie §6.3.2 voor meer informatie.](#)
- Op basis van de minimaal 4 criteria is beschreven waarom een functie aansluit op de referentiefunctie. [Zie §6.4.1 voor een voorbeeld.](#)
- Alle functies zijn in categorieën van werk van gelijke waarde gecategoriseerd.
- OR, werknemersvertegenwoordigers of vakbondsvertegenwoordiging zijn betrokken in het functiewaarderingsproces.
- Het volledige proces is gedocumenteerd en controleerbaar.

Route C (functiewaardering op basis van puntensysteem)

Hieronder een beknopte weergave van de stappen die de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) biedt in haar handreiking voor een analytische functiewaarderingsmethode. Let hierbij op dat het in kaart brengen van functie-inhoud ten behoeve van een analytisch functiewaarderingsstelsel meer vraagt dan het opstellen van een functiebeschrijving onder de eerdere stap 1.

De stappen zijn als volgt:

Stap 1: Stel een beoordelingscommissie samen.

Stap 2: Inventariseren van functies in de organisatie.

Stap 3: Functie-inhoud in kaart brengen aan de hand van objectieve en genderneutrale criteria, waarbij minimaal de criteria vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden meegenomen dienen te worden. Bedrijven vanaf 250 medewerkers dienen daarnaast expliciet, relevante werkervarings- en opleidingsvereisten mee te nemen.

Stap 4: Waardebepaling van functies door deze te beoordelen op basis van de criteria en vervolgens de criteria te wegen op basis van de relevantie voor de organisatie.

Stap 5: Corrigerende maatregelen toepassen wanneer de waardering niet objectief en genderneutraal blijkt.

→ [Zie §6.5 voor meer informatie.](#)

Stap 3: Vertaling functies naar salarisschalen of -ranges

- Vertaal de functies naar salarisschalen of -ranges waarbij het minimum- en maximumsalaris voor elke functie is vastgelegd. Functies van gelijke waarde dienen hierbij in dezelfde schaal of range ingedeeld te worden, tenzij afwijkingen onderbouwd kunnen worden op basis van genderneutrale en objectieve beloningsmaatstaven.
 - Indien de salarisschaal van gelijkwaardig werk verschilt vanwege functiefamilies of verschillende cao's binnen een organisatie, moeten de verschillen gerechtvaardigd kunnen worden op basis van genderneutrale en objectieve beloningsgrondslagen. [Zie §7.1.](#)

Stap 4: Opstellen en uitvoeren van het Beloningsbeleid

Beleid

- Zorg dat alle beloningsgrondslagen duidelijk worden vastgelegd in beloningsbeleid en dat helder is vastgelegd in welke situaties ze gelden.
- Leg de criteria voor aanvullende en variabele looncomponenten (zoals bonussen toeslagen en reisfaciliteiten) vast in beloningsbeleid.
- Beperk de beloningsmaatstaven tot objectieve en genderneutrale maatstaven. Beoordeel daarvoor of huidige maatstaven onbedoelde vooringenomenheid bevatten en pas ze aan zodat ze objectief en genderneutraal zijn.
- Werk het beloningsbeleid regelmatig bij (bijvoorbeeld tegelijk met de functiewaardering) en betrek de OR/vakbondsvertegenwoordiging hierbij.
- Meer dan vijftig werknemers: De criteria achter salariscroei en promotiebeleid zijn toegankelijk in te zien voor werknemers.
→ [Zie §7.2 voor meer informatie over het beloningsbeleid.](#)

Uitvoering

- Verantwoord toegekende aanvullende en variabele looncomponenten in het personeelsdossier.
- Documenteer en archiveer inschalingsbesluiten, beoordelingsverslagen en beloningsmutaties.
- Documenteer en onderbouw afwijkingen van standaardbeleid.
- Bij fusie of reorganisatie: evalueer de effecten op beloningsongelijkheid en stel een plan op om eventuele ongerechtvaardigde beloningsverschillen op te lossen.
→ [Zie §7.3 voor voorbeelden over uitvoeren van het beloningsbeleid.](#)

Rol van verschillende stakeholders

- Betrek de OR of vakbondsvertegenwoordiging bij het opstellen en actualiseren van het stelsel van functiewaardering en indeling, en faciliteer een doorgaand gesprek hierover.
- Maak gebruik van de kennis en tools van werkgeversorganisaties en vakbonden, ook bij eventuele cao-onderhandelingen en bij het oplossen van ongerechtvaardigde beloningsverschillen.
- Organiseer bewustwordings sessies en/of trainingen over loontransparantie en gelijke beloning voor werknemers en in het bijzonder HR, OR of werknemersvertegenwoordigers binnen de organisatie.
→ [Zie hoofdstuk 8 voor meer informatie over de rol van verschillende stakeholders.](#)

2.3. Overige verplichtingen tot loontransparantie voor alle werkgevers

- Vraag niet naar het laatstverdiende/huidige loon van sollicitanten.
- Informeer werknemers jaarlijks over hun recht op informatie en de wijze waarop zij dat kunnen uitoefenen.
- Zorg voor transparante en toegankelijke beloningsinformatie voor sollicitanten, bijvoorbeeld door de salarisschaal of -range en/of het aanvangssalaris in de vacature te benoemen.
- Maak gebruik van genderneutraal taalgebruik in functietitels en vacatureteksten.

3 De Richtlijn en diens implicaties voor loonstructuren¹⁴

De inwerkingtreding van de 'Wet implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen' is voorzien op 1 januari 2027. Deze wet is gebaseerd op de Europese Richtlijn Loontransparantie, Richtlijn (EU) 2023/970. Deze Richtlijn heeft als doel de toepassing van het beginsel gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid te versterken door middel van de invoering van loontransparantiemaatregelen en handhavingsmechanismen.

Werkgevers hebben een belangrijke rol in het uitvoeren van de Wet. Werkgevers die al een systeem/beleid hebben, moeten toetsen of de bestaande loonstructuren¹⁵ genderneutraal en objectief zijn. Werkgevers die nog geen loonstructuren hebben, moeten dit invoeren conform de geldende vereisten. Hieronder zetten we uiteen wat de verplichtingen van de Richtlijn zijn aan de hand van de volgende vragen:

- Wat valt onder gelijke beloning? – §3.1
- Welke werknemers vallen onder de Richtlijn? – §3.2
- Wat vraagt de implementatie van de Richtlijn van de werkgevers? – §3.3

Voor de gehanteerde definities, zie de relevante hoofdstukken alsook de begrippenlijst in de bijlage.

3.1. Wat valt onder gelijke beloning?

Het recht op gelijke beloning is reeds verankerd in de bestaande wetgeving, waaronder de 'Wet gelijke behandeling'. Gelijke beloning strekt zich uit tot alle vormen van loon en aanvullende voordelen.

Onder de Europese Richtlijn Loontransparantie bestaat beloning uit het brutoloon, wat een werknemers maandelijks verdient (incl. arbeidsvoorwaardenbedrag¹⁶ en vakantietoeslag), en alle aanvullende en variabele beloning. Dit zijn zowel financiële als niet-financiële, vaste als variabele, en materiële als immateriële componenten, die fungeren ter beloning van werknemers naast het basissalaris. Concreet zijn dit bijvoorbeeld bonussen, toeslagen, gratificaties, maar ook kan dit reisfaciliteiten omvatten. SZW heeft aangegeven dat er voor de loonrapportageplicht een handreiking beschikbaar zal worden gesteld, waarin wordt verduidelijkt over welke gegevens door werkgevers moet worden gerapporteerd.

3.2. Welke werknemers vallen onder de Richtlijn?

De Richtlijn is van toepassing op alle werknemers, ongeacht het type dienstverband. Dit omvat onder meer deeltijdwerkers, tijdelijke krachten, uitzendkrachten en werknemers in leidinggevende posities. Ook huishoudelijk personeel, oproepkrachten, gelegenhedswerkers, werknemers op basis van een vouchersysteem, platformwerkers, werknemers in een beschermde werkomgeving, stagiaires en jongeren met een leercontract kunnen onder het toepassingsgebied van de Richtlijn vallen, mits zij aan de relevante criteria voldoen.

Deze criteria komen neer op het hebben van een arbeidsovereenkomst of arbeidsverhouding, zoals die in het betreffende EU-land is vastgesteld via de wet, een cao of via gewoonte en in lijn is met uitspraken van het Europese Hof van Justitie. In het bepalen of al dan niet sprake is van een arbeidsverhouding is de feitelijke uitvoering van het werk leidend, niet de formele beschrijving van betrokken partijen.

3.3. Wat vraagt de implementatie van de Richtlijn van werkgevers?

De Richtlijn, die geïmplementeerd wordt in de nationale regelgeving, kent een aantal kernaspecten, die elk enkele maatregelen omvatten ten behoeve van gelijk loon voor gelijkwaardig werk en het implementeren van transparantie. Hieronder gaan we kort in op deze aspecten.

De rol van loonstructuren in het waarborgen van gelijk loon voor werk van gelijke waarde – artikel 4

De Richtlijn bepaalt dat alle werkgevers, ongeacht de grootte van de organisatie, over loonstructuren dienen te beschikken. Een loonstructuur bestaat uit een aantal stappen, die naar aanleiding van de nieuwe verplichtingen, elk inzichtelijk dienen te worden. Het gaat hierbij om:

1. Het opstellen van een functiehuis en daarbij behorende functieomschrijvingen.
2. Het bepalen van de waarde van een functieomschrijving door de functies te waarderen en te wegen ten opzichte van andere functies. Dit vindt veelal plaats in de vorm van functiewaarderingsystemen.
3. De vertaling van functies naar salarishuizen/-schalen, waarbij aan functies een minimum- en maximumsalaris worden toegekend.
4. Het opstellen en hanteren van een beloningsbeleid. Dit zet uiteen wat de beloningsgrondslagen zijn die bepalend zijn voor inschaling van medewerkers, salariscroei, promotiebeleid en wat grondslagen zijn om aanspraak te kunnen maken op evt. aanvullende of variabele beloningen.

Naar aanleiding van de Richtlijn dient een loonstructuur zodanig te zijn opgebouwd dat kan worden nagegaan of werknemers gelijk werk of werk van gelijke waarde uitvoeren. Deze beoordeling, of al dan niet sprake is van gelijkwaardig werk, behoort te zijn gestoeld op genderneutrale en objectieve criteria. Deze genderneutrale en objectieve criteria vormen de basis voor categorieën werknemers, die gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten, en hiervoor gelijk beloond moeten worden. Dat vraagt het in kaart brengen, actualiseren en het zorgvuldig documenteren van de wijze waarop functies worden vergeleken, ingedeeld en beloond. Tevens vraagt het de vaststelling van de genderneutrale en objectieve criteria, die hieraan ten grondslag liggen.

Voor micro-, kleine en middelgrote ondernemingen¹⁷, behoren ten minste de volgende vier kernfactoren gehanteerd te worden: vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden. Grotere bedrijven dienen daarnaast werkervaring en opleiding mee te nemen.

Aangezien niet alle factoren even relevant zijn voor een specifieke functie, moet de werkgever de relevantie van elk van deze factoren afwegen op basis van de relevantie voor de betreffende functie. Hierbij kunnen eveneens aanvullende criteria meegenomen worden, mits deze relevant zijn en gerechtvaardigd kunnen worden als zijnde genderneutraal en objectief.

Transparantieverplichtingen – artikel 5 t/m 7

Om aan de nieuwe verplichtingen te voldoen, moeten werkgevers transparantie doorvoeren in hun loonstructuren om gelijke beloning voor gelijk(waardig) werk te bevorderen. Dat betekent dat niet alleen inzichtelijk moet zijn hoe functies gewaardeerd worden, hoe categorieën van gelijkwaardig werk zijn ingedeeld en op welke wijze functies vervolgens beloond worden, maar ook dienen transparantie, genderneutraliteit en objectiviteit centraal te staan bij de werving en selectie van nieuwe werknemers.

Zo moeten werkgevers al in de wervingsfase en dus vóór de indiensttreding, informatie verstrekken aan sollicitanten over het aanvangssalaris of de bandbreedte daarvan. Het is verder vereist dat vacatures en functietitels genderneutraal en objectief geformuleerd worden en werkgevers open zijn over de criteria waarop beloning, het beloningsniveau en beloningsontwikkeling worden gebaseerd. Voor werkgevers komt een verbod op het vragen naar de salarisgeschiedenis van de sollicitant.

Een ander component van de transparantieverplichtingen is het recht op informatie voor werknemers. Werknemers beschikken momenteel vaak niet over de informatie benodigd om succesvol beroep te doen op het recht gelijke beloning. Transparantie wordt daarbij gezien als een voorwaarde om gendervooroordelen en onbewuste discriminatie binnen organisaties bloot te leggen. Met de invoering van de Wet implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen, hebben werknemers recht op informatie over hun beloningsniveau en over de naar geslacht uitgesplitste gemiddelde beloningsniveaus voor categorieën werknemers die dezelfde of gelijkwaardige arbeid verrichten. Werkgevers worden verplicht hun werknemers jaarlijks over dit recht te informeren en de wijze waarop zij dit kunnen uitoefenen. Belangrijk is dat daarbij victimisatie bij het naleven van rechten wordt tegengegaan. In andere woorden, een werkgever mag een werknemer die voor zijn/haar/hun rechten opkomt, niet benadelen.

4 Belang

Ondanks jarenlange inspanningen bedraagt het verschil in gemiddeld uurloon tussen mannen en vrouwen nog altijd gemiddeld 12% binnen de Europese Unie.¹⁸ De loonkloof is niet alleen een juridische kwestie, waarin het recht op gelijke behandeling en beloning onvoldoende gewaarborgd wordt, maar ook een maatschappelijk en economisch probleem. De Europese Richtlijn Loontransparantie is ontwikkeld om het recht op gelijke behandeling en gelijke beloning, dat al wettelijk vastligt binnen de Wet Gelijke Behandeling, makkelijker uit te oefenen.

Als werkgever is het goed om zicht te hebben op waarom implementatie van de Richtlijn belangrijk is, en hoe het bijdraagt aan het terugdringen van de loonkloof. Dit doen we aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is de status quo van de loonkloof in Nederland? – §4.1
- Welke uitdagingen kent Nederland in relatie tot de loonkloof? – §4.2
- Waarom zouden we naar gelijk loon voor gelijk(waardig) werk en loontransparantie moeten streven? – §4.3

4.1. Wat is de status quo van de loonkloof in Nederland?

In 2024, was het gemiddelde bruto uurloon van vrouwen 10,5% lager dan dat van mannen.¹⁹ Omgerekend is dit €3,17 minder per uur, aangezien het gemiddelde bruto uurloon van mannen €30,32 bedroeg, terwijl vrouwen gemiddeld €27,15 verdienden. Bij 85% van de 3.000 grootste bedrijven uit Nederland was het gemiddelde uurloon van mannen hoger en dat terwijl 78% van de werkgevers denkt dat hun wijze van belonen niet tot verschillen tussen mannen en vrouwen leidt.²⁰ 14% weet het niet zeker en slechts 6% erkent dat er een mogelijkheid is dat binnen hun bedrijf beloningsonderscheid op basis van gender plaats kan vinden.²¹ Dit onderschrijft dat dit onderscheid veelal niet bewust en dus onbedoeld wordt gemaakt. Transparantie zou het bewustzijn onder werkgevers kunnen aanwakkeren.

Volgens het CBS, die het verschil in gemiddeld uurloon per bedrijfstak uiteen heeft gezet, kende de genderloonkloof de grootste omvang in de financiële dienstverlening, handel en zakelijke dienstverlening, waar vrouwen gemiddeld een lager uurloon kenden van respectievelijk 21,7%, 20,4% en 18,7%. Het kleinste beloningsverschil werd gemeten in het openbaar bestuur, waar volgens de data geen sprake was van beloningsonderscheid, en het onderwijs, waar het verschil 1,2% in gemiddeld uurloon bedroeg.²²

4.2. Welke uitdagingen kent Nederland in relatie tot de loonkloof?

Nederland scoort goed op verschillende aspecten van gendergelijkheid met betrekking tot werk, waaronder arbeidsparticipatie. Tegelijk is er in Nederland een aanhoudende ongelijkheid in werkuren en beloning. Het verschil in gewerkte uren tussen mannen en vrouwen draagt bij aan een genderkloof in inkomsten, pensioenen, carrière progressie en ongelijke verdeling van huishoudelijke taken.²³ Hieronder zetten we verschillende factoren uiteen die deze genderongelijke beloning kunnen beïnvloeden.

Deeltijd

De genderkloof in gewerkte uren komt voort uit het hoge percentage deeltijdwerk onder Nederlandse vrouwen. Bijna 60% van de Nederlandse vrouwen werkt parttime, dit is drie keer zoveel als mannen in Nederland en eveneens ruim boven het OECD-gemiddelde. Het is in Nederland gebruikelijk dat één partner (meestal de man) voltijd werkt en de andere (meestal de vrouw) deeltijd werkt. Slechts in 28% van de Nederlandse huishoudens werken beide partners fulltime.²⁴

Zorgtaken

De genderkloof in gewerkte uren wordt tevens vergroot door zorgtaken in het kader van ouderschap die veelal bij de vrouw liggen. Dit draagt bij aan een toename van het aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt. Moeders ruilen doorgaans vaker uren op de arbeidsmarkt in om zorgtaken thuis op zich te nemen. In 10% van de gevallen wordt hun besluit om minder te gaan werken, beïnvloed door de beschikbaarheid van betaalbare zorgvoorzieningen zoals kinderopvang. Dit draagt bij aan ontevredenheid onder vrouwen over de ongelijke verdeling van de zorgtaken en de mentaliteit dat vrouwen geschikter zouden zijn voor de verzorging van kinderen.²⁵ Dezelfde trend komt ook terug in de opname van (aanvullend) geboorte- en ouderschapsverlof. Hoewel een toename zichtbaar is van mannen die aanvullend geboorteverlof en ouderschapsverlof opnemen, blijft dit achter ten opzichte van vrouwen. Dit lijkt te onderschrijven dat vrouwen vaker zorgtaken op zich nemen dan mannen.²⁶

Dominantie in functies en beroepen

Niet alleen in de verdeling van de zorgtaken, maar ook op de werkvloer zijn vergaande gevolgen van stereotypering merkbaar. Vrouwen zijn relatief oververtegenwoordigd in laagbetaalde dienstverlenende functies, waar mannen juist zijn oververtegenwoordigd in hogere goedbetaalde functies. In de Richtlijn wordt dit al benoemd als een van de oorzaken van de genderloonkloof: de instandhouding van het “glazen plafond”, de “plakkende vloer” en de horizontale segregatie.²⁷

Marloes van Engen stelt in een onderzoeksrapport²⁸ vast dat drie aspecten deze ongelijkheid in de hand spelen. Ten eerste, bias ten gevolge van **stereotypen**, waarbij impliciete vooroordelen ervoor zorgen dat vrouwen als minder kundig beoordeeld worden dan mannen met overeenkomstige ervaring en prestaties.

Ten tweede, het zogenoemde **rolmodeleffect**, dat verwijst naar een soort vicieuze cirkel. Doordat in de top van organisaties doorgaans mannen werken die verantwoordelijk zijn voor beslissingen over beoordelingen, promoties, sollicitaties en beloningen, is de kans groter dat onbewuste voorkeuren of aannames met betrekking tot vrouwen een rol spelen. Dit is vaak niet intentioneel, maar is in de praktijk wel een aantoonbaar feit. Bovendien zorgt het gebrek aan vrouwelijke vertegenwoordiging in hoge functies ervoor dat vrouwen minder rolmodellen hebben om zich aan te spiegelen. Dit maakt het moeilijker om zichzelf in hogere functies te zien. Ook voor mannen, die gaan over het toekennen van functies, kan het ontbreken van vrouwelijke rolmodellen het lastiger maken om zich een beeld te vormen van vrouwen in hogere posities en zo hun geschiktheid te erkennen. Dit maakt dat de ondervertegenwoordiging zichzelf in stand houdt.²⁹

Ten derde gaat Van Engen in op het **onderhandelingseffect**. De vaak aangehaalde aannames dat vrouwen minder goed zouden kunnen onderhandelen of onderhandelingen zouden vermijden, zijn over de tijd weerlegd. Ongelijkheid ontstaat hier vooral door de beloningsbeslissers, waarmee onderhandeling plaatsvindt, en de mate waarin duidelijk is dat onderhandeling mogelijk is. Onderzoek toont aan dat wanneer die ruimte expliciet wordt geboden, mannen en vrouwen even goed presteren. Toch zien beloningsbeslissers onderhandelen eerder als iets mannelijks, waardoor ze meer geneigd zijn mannen tegemoet te komen. Van vrouwen wordt niet verwacht dat ze onderhandelen en zij worden bovendien positiever beoordeeld wanneer zij bereid zijn een compromis te sluiten. Zo spelen bij onderhandelingen gemakkelijk en geregeld (onbewuste) vooroordelen mee, terwijl het proces op zich niet per definitie in het voordeel van mannen hoeft uit te vallen.³⁰

Women Inc. voegt hier tevens aan toe dat vrouwen regelmatig in **historisch minder goed betaalde sectoren** werkzaam zijn. Het gaat hier om sectoren als de zorg, het onderwijs, de horeca of de culturele sector, terwijl de bestbetaalde sectoren, waaronder de financiële en technische sector, een oververtegenwoordiging aan mannen kennen.³¹ Deze historische ongelijkheid is een vorm van indirecte discriminatie. Uit ander onderzoek komt ook naar voren dat het verschil in salaris groter is in sectoren die door mannen gedomineerd worden ten opzichte van sectoren die meer door vrouwen gedomineerd worden. Hoewel een toename van het aandeel vrouwen in de door mannen gedomineerde sectoren potentieel kan bijdragen aan het verkleinen van de loonkloof, is het effect vooralsnog gering.^{32,33}

4.3. Waarom zouden we naar gelijk loon voor gelijk(waardig) werk en loontransparantie moeten streven?

Genderneutrale en objectieve loonstructuren maken het mogelijk om beloningsverschillen te analyseren en aan te pakken. Landen met duidelijke definities, zoals IJsland, hebben daarbij verbeteringen geboekt om loonrechtvaardigheid aan te pakken.³⁴ Reeds studies van de ILO uit 2008 lieten zien dat transparantie en coherentie van loonstructuren leiden tot hogere tevredenheid onder werknemers en beter behoud van werknemers. Ook het wervingsproces wordt door werknemers als eerlijker ervaren.³⁵

Door vervolgens loonstructuren te combineren met het verplichtstellen van loonrapportages en daar handhavingmechanismes en bewustzijns campagnes aan te verbinden, heeft het de potentie om bij te dragen aan een afname van de genderloonkloof. Studies in andere landen³⁶ tonen de volgende resultaten:

- Oostenrijk – geen effect. Mede door gebrek aan handhavingsmechanismes en beperkt bewustzijn onder publiek.³⁷
- Denemarken – de loonkloof is met 13 procent afgenomen ten opzichte van 2006. Dit kwam doordat de salarissen van mannen minder hard groeiden, en bedrijven met rapportageverplichting meer vrouwelijke werknemers aannamen en bevorderden.³⁸
- Frankrijk – tonen aan dat de score in Professional Equality Index is toegenomen, vooral voor grotere bedrijven. Dit toont onder andere aan dat de loonkloof is afgenomen.³⁹
- Canada en Verenigde Staten – afname van de genderloonkloof tussen faculteitsleden van publieke universiteiten door rapportageverplichting.⁴⁰

Het belang van transparantie over loonstructuren⁴¹

In drie lidstaten van de EU heeft men eerder een experiment uitgezet onder werknemers, waarbij werknemers hun relatieve loonpositie binnen een fictieve organisatie krijgen te zien. Ook verkregen ze informatie over gemiddelde lonen per functie en geslacht. Transparantie over lonen bracht twee dingen teweeg:

- **Negatief:** Doordat er geen context werd gegeven over hoe binnen het loon prestatiecriteria en functietoewijzing wordt meegenomen, had dit een negatief effect op de productiviteit van werknemers met een lager dan gemiddeld loon omdat ze het loonverschil mogelijk als oneerlijk verklaren.
- **Positief:** Ongegronde claims voor compensatieverzoeken namen af met 19 procentpunten. Gegronde claims van onderbetaalde werknemers namen daarbij toe met 9 procentpunten.

Les voor werkgevers: communiceer duidelijk over de loonstructuren naar werknemers. Dit is niet alleen verplicht, maar voorkomt ook ontevredenheid over beloning en draagt bij aan productiviteit onder werknemers.

5 Loonstructuren

Loonstructuren, oftewel een systeem voor functiewaardering en -indeling, staan centraal in de EU-Richtlijn en de Wet. Iedere werkgever is verplicht om een loonstructuur op te stellen. Deze dienen opgesteld te zijn op basis van genderneutrale en objectieve criteria. Hieronder gaan we aan de hand van een aantal vragen in op aspecten die hieraan ten grondslag liggen.

- Wat is een loonstructuur? – §5.1
- Wanneer is een loonstructuur genderneutraal en objectief? – §5.2
- Wat zijn binnen loonstructuren werkzame elementen en randvoorwaarden? – §5.3

In hoofdstuk 6 en 7 gaan we vervolgens concreter in op de twee belangrijkste aspecten van een loonstructuur, namelijk de functiewaardering en het beloningsbeleid.

5.1. Wat is een loonstructuur? ⁴²

Een loonstructuur is een beloningssysteem of een systeem voor functiewaardering en – indeling. Het is het geheel aan stappen dat bepaalt wat een functie waard is en welke beloning daaraan gekoppeld wordt. Het biedt daarbij een kader voor het vaststellen welk loon een werknemer verdient en hoe deze loonsverhoging kan krijgen. Het opstellen van een loonstructuur bestaat veelal uit vier stappen.

1. Het opstellen van een functiehuis en daarbij behorende functieomschrijvingen.
2. Het bepalen van de waarde van een functieomschrijving door de functies te waarderen en te wegen ten opzichte van andere functies. Dit vindt veelal plaats in de vorm van functiewaarderingssystemen.
3. De vertaling van functies naar salarishuizen/-schalen, waarbij aan functies een minimum- en maximumsalaris worden toegekend.
4. Het opstellen en hanteren van een beloningsbeleid. Dit zet uiteen wat de beloningsgrondslagen zijn die bepalend zijn voor inschaling van medewerkers, salarisgroei, promotiebeleid en wat grondslagen zijn om aanspraak te kunnen maken op evt. aanvullende of variabele beloningen.

Voor stap 1 & 2 kan men gebruikmaken van functiewaarderingssystemen om de relatieve waarde van functies in een organisatie vast te stellen. In [hoofdstuk 6](#) gaan we verder in op hoe deze opgesteld kunnen worden. Stap 3 en 4 zijn daarbij onderdeel van het beloningsbeleid, waarbij de waarde van een functie concreet gekoppeld wordt aan een beloning. Onderliggende overwegingen zetten we verder uiteen in [hoofdstuk 7](#).

5.2. Wanneer is een loonstructuur genderneutraal en objectief?

Onder de Richtlijn dienen al deze stappen genderneutraal en objectief te zijn. Voor micro-, kleine en middelgrote ondernemingen, moeten de te hanteren objectieve criteria ten minste de volgende vier factoren omvatten: vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden. Grotere bedrijven vanaf 250 medewerkers dienen ook werkervaring en opleiding als aanvullende criteria mee te nemen. Alle toegepaste criteria moeten genderneutraal en objectief zijn, evenals controleerbaar, meetbaar en geldend voor alle medewerkers in een organisatie. Daarbij is het van belang dat directe en indirecte genderongelijkheid voorkomen worden.

5.3. Wat zijn binnen loonstructuren werkzame elementen en randvoorwaarden?

Om genderongelijke beloning aan te pakken, dient men te werken aan bewustwording waarbij men genderongelijke beloning als een probleem erkent, en waarbij er draagvlak binnen de organisaties is om genderongelijke beloning aan te pakken.⁴³ Er zijn verschillende elementen die nodig zijn om dit te faciliteren.

Trainen van betrokken personen

Het indelen van functies is individu afhankelijk en kwetsbaar voor subjectiviteit van de betrokken personen. Het is van belang dat betrokken personen niet alleen bekend zijn met de functie en de vaardigheden die vereist zijn voor de functies in de organisatie en met de gehanteerde functie-waarderingsmethode, maar ook getraind zijn in het herkennen van genderongelijkheden.⁴⁴

Betrokken personen zijn zowel de personen die de functie van een werknemer en diens indeling in de schaal vaststellen, alsook die betrokken zijn bij het opzetten en actualiseren van loonstructuren.

Evenwichtige commissie die toeziet op het opstellen van loonstructuren

Het is van belang dat er een commissie wordt aangesteld die toeziet op het opstellen van loonstructuren. Deze commissie dient evenwichtig te zijn opgebouwd. Dat wil zeggen dat zowel mannen en vrouwen deelnemen aan deze commissie, alsook vertegenwoordigers van werknemers – bijv. via de OR of vakbondsvertegenwoordiging.⁴⁵ Door loonstructuren op te stellen middels een evenwichtige commissie, kan men meer draagvlak voor loonstructuren onder werknemers creëren en zorgen dat deze zo genderneutraal en objectief mogelijk opgesteld zijn.⁴⁶

Ontwikkel checks en balances in het proces

Een casus uit IJsland laat zien dat mannelijke en vrouwelijke managers verschillende perspectieven kunnen hebben op hoe taken meegenomen moeten worden. Om te voorkomen dat de waardering door sociale constructie beïnvloed wordt, is het belangrijk om *checks en balances gedurende* het proces te hanteren.⁴⁷ In België hebben ze bijvoorbeeld een checklist opgesteld die werkgevers mee kunnen nemen in het opzetten van sekseneutrale functiewaardering en –classificatie.⁴⁸

Periodieke herziening

Ook komt uit de literatuur en gesprekken met experts het belang naar voren dat de loonstructuren periodiek herzien worden.⁴⁹ Dit kan bijv. elke twee tot drie jaar zijn, zoals voorgesteld door verschillende gesprekspartners, of na een fusie of reorganisatie. In Frankrijk gebeurt dit bijvoorbeeld elke vijf jaar.⁵⁰

Transparantie

Transparantie over de koppeling tussen de functiewaardering en het beloningsbeleid draagt bij aan draagvlak. Ook geeft transparantie over hoe beslissingen tot stand komen, welke maatstaven daarbij gebruikt worden en hoe deze toegepast worden, de mogelijkheid tot controle van aannames tijdens het vaststellen van beloning en/of promotie.⁵¹

6 Functiewaardering

Werkgevers behoren een deugdelijk stelsel van functiewaardering en -indeling gebaseerd op genderneutrale en objectieve criteria te hanteren. In Nederland hebben werkgevers verschillende startpunten: sommigen maken nog geen gebruik van functiewaardering of hanteren een rangschikkende functiewaardering; sommige werkgevers maken gebruik van erkende functiewaarderingssystemen; en sommigen baseren functiewaardering op sectorale referentiefuncties. Hieronder geven we aan waar werkgevers rekening mee moeten houden om te voldoen aan de wetgeving, hoe ze kunnen controleren of de huidige functiewaardering toereikend is en/of hoe ze functiewaardering kunnen opzetten. Dit doen we aan de hand van een aantal vragen.

- Wat zijn de genderneutrale en objectieve criteria voor functiewaardering? - §6.1
- Wat zijn belangrijke voorwaarden voor genderneutrale en objectieve functiewaardering? – §6.2
- Hoe worden functiewaarderingssystemen in Nederland toegepast en in hoeverre voldoen ze aan de EU-richtlijn? – §6.3
- Hoe pas je als werkgever zelf een functiewaarderingssysteem toe? – §6.4
- Hoe implementeer je een eigen analytisch functiewaarderingssysteem? – §6.5

6.1. Wat zijn de genderneutrale en objectieve criteria voor functiewaardering?

De Richtlijn schrijft voor dat functies worden beoordeeld op basis van genderneutrale en objectieve criteria. Deze criteria dienen ervoor te zorgen dat alle relevante aspecten van het werk op een genderneutrale en objectieve manier worden meegenomen in de beoordeling. Hiermee wordt voorkomen dat bepaalde functies systematisch hoger of lager worden gewaardeerd op een wijze die samenvalt met functies die overwegend door mannen of vrouwen ingevuld worden en waarvoor een gegronde verantwoording voor het verschil in waardering ontbreekt.

Richtlijn functiewaardering vanuit wettelijk kader en EU Richtlijn

De waarde van arbeid, tevens volgens jurisprudentie van het Europese Hof van Justitie, moet worden beoordeeld op basis van objectieve criteria. Voor micro-, kleine en middelgrote ondernemingen, waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet 50 miljoen EUR of het jaarlijkse balanstotaal 43 miljoen EUR niet overschrijdt, dienen tenminste de volgende vier criteria aangehouden worden:

- a. Vaardigheden.
- b. Inspanning.
- c. Verantwoordelijkheid.
- d. Arbeidsomstandigheden.⁵²

Organisaties vanaf 250 medewerkers moeten aanvullend de volgende twee criteria aangehouden worden:

- e. Opleiding.
- f. Werkervaring.⁵³

Werkgevers bepalen op organisatieniveau hoe zwaar deze criteria in hun context wegen, waarna per functie wordt vastgesteld op welke wijze elk criterium concreet tot uitdrukking komt en in welke mate het relevant is voor die specifieke functie.

De EU-Richtlijn geeft vier genderneutrale en objectieve criteria die tenminste meegenomen moeten worden in de waardebeoordeling van een functie (vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden). Organisaties vanaf 250 medewerkers dienen aanvullend opleiding en werkervaring mee te nemen als criteria. Aanvullende criteria zijn toegestaan, zolang deze ook genderneutraal en objectief zijn. Dat roept de vraag op: welke criteria zijn dan nog meer toegestaan? Hoewel we hier geen eenduidig antwoord op kunnen geven, kunnen we aan de hand van jurisprudentie en onderzoek wel een indicatie en voorbeelden geven.

Belangrijk hierbij is dat de we in dit hoofdstuk spreken over criteria die de waarde van een functie bepalen, dat wil zeggen de relatieve positie van functies binnen het functiehuis van een organisatie. Dit is de stap voordat de uiteindelijke beloning voor een functie bepaald wordt. Deze criteria verschillen van beloningsgrondslagen en -maatstaven. Zo kunnen functies aan de hand van de functiewaardering als gelijk in waarde binnen een organisatie beoordeeld worden, maar vanwege gerechtvaardigde beloningsgrondslagen uiteindelijk anders beloond worden.

→ Zie [§7.2.3](#) voor meer informatie over beloningsgrondslagen.

De vier minimaal verplichte criteria uit de Richtlijn worden hieronder verder uitgesplitst en gespecificeerd. Afhankelijk van de sector en het type werk binnen een organisatie, kunnen de criteria uitgesplitst worden naar relevante subfactoren. Daarnaast kunnen specifieke criteria zoals opleidingsniveau of de mate van leidinggevende verantwoordelijkheid als hoofdcriterium of subfactor gelden, afhankelijk van de relevantie binnen de organisatie.⁵⁴ Belangrijk hierbij is dat alle functies binnen een organisatie aan de hand van dezelfde set criteria gewaardeerd worden.

In de box hieronder geven we voorbeelden van subfactoren die onder de vier genderneutrale en objectieve criteria uit de Richtlijn kunnen vallen. Werkgevers bepalen voor hun eigen organisatie de subfactoren die relevant zijn voor de organisatie. Wat dit praktisch betekent voor organisaties komt later aan bod.

Genderneutrale en objectieve criteria met voorbeelden van subfactoren

Let op: de voorbeelden zijn in principe genderneutraal en objectief, maar werkgevers dienen voor de eigen organisatie relevante subfactoren op te stellen. In hoeverre de gekozen factoren genderneutraal en objectief zijn, hangt af van de relevantie van de factoren voor een organisatie en hoe deze vormgegeven en vastgesteld worden. Het is van belang dat ze vrij zijn van ongegronde systematische voor- of nadelen voor mannen of vrouwen.

Vaardigheden (skills)

- Functie specifieke kennis (procedures, wet- en regelgeving, systemen).
- Cognitieve vaardigheden (analyse, probleemoplossend vermogen, oordeelsvorming).
- Interpersoonlijke vaardigheden (samenwerking, conflictbemiddeling, de-escalatie).
- Communicatieve vaardigheden (mondeling/schriftelijk, richting verschillende doelgroepen).
- Fysieke/technische vaardigheden (fijne motoriek, bedienen van apparatuur, handmatige techniek).
- Taalvaardigheid (vreemde talen).
- Niveau en duur van noodzakelijke opleiding/beroepsregistraties.
- Benodigde relevante werkervaring (aantal jaren in vergelijkbare functies, mits gekoppeld aan inhoud)Verantwoordelijkheid (responsibility).
- Verantwoordelijkheid voor mensen (zorg, begeleiding, toezicht, leidinggeven).
- Verantwoordelijkheid voor informatie (vertrouwelijkheid, gegevensbeheer, integriteit).
- Verantwoordelijkheid voor financiële middelen (budgetten, kasstromen, investeringsbeslissingen).
- Verantwoordelijkheid voor materiële middelen/ apparatuur (machines, installaties, infrastructuur).
- Besluitvormingsverantwoordelijkheid/ autonomie (impact van beslissingen, beleidsruimte).

Inspanning (effort)

- Fysieke inspanning (tillen, staan, lopen, repeterende bewegingen, belastende houdingen).
- Mentale inspanning (concentratie, complexiteit, multitasking, werken onder tijdsdruk).
- Emotionele/psychosociale inspanning (omgaan met agressie, crises, emotioneel belaste cliënten).

Arbeidsomstandigheden (working conditions)

- Blootstelling aan lawaai, hitte/kou, stof, vuil, chemische stoffen.
- Blootstelling aan infectierisico's en straling.
- Werkomgeving (binnen/buiten, ergonomie, kwaliteit van werkplek).
- Sociaal isolement in de functie.

Ervaring en opleiding

Werkervaring en opleiding worden vaak gebruikt om enerzijds de waarde van een functie te bepalen en anderzijds om tot het specifieke loonbedrag van een werknemer te komen. Hierbij kunnen werkervaring en genoten opleiding zowel correcte objectieve en genderneutrale criteria zijn of juist ongelijkheid in stand houden. Daarnaast zijn deze criteria verplicht om mee te nemen bij de functiewaardering in organisaties vanaf 250 werknemers, maar in de praktijk zullen deze ook meegenomen worden als subfactor van vaardigheden bij kleinere organisaties.

→ Zie ook [§7.2.3](#) voor meer informatie over wanneer werkervaring relevant is.

6.2. Wat zijn belangrijke voorwaarden voor genderneutrale en objectieve functiewaardering?

Ook ogenschijnlijk genderneutrale en objectieve functiewaarderingsmethoden kunnen in de praktijk onbewust ongelijkheid versterken wanneer de methode onvolledig of onevenwichtig wordt toegepast. Dit kan leiden tot systematische onder- of overwaardering van functies waarin bijvoorbeeld voornamelijk mannen of vrouwen werkzaam zijn. Twee belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de volledigheid van de functieomschrijving waarop de waardering gebaseerd wordt, en de beoordeelde relevantie van criteria voor de waardering van een functie.

6.2.1. Waar moet je op letten bij functieomschrijvingen?

Ongelijkheid als gevolg van onvolledige functieomschrijvingen kan ontstaan wanneer bepaalde elementen van een functie niet of te algemeen beschreven worden en daardoor niet gewaardeerd worden. Een voorbeeld is een functie als verpleegkundige, waar vaardigheden zoals empathie, emotionele belastbaarheid en communicatieve vaardigheden essentieel zijn. Als deze elementen niet duidelijk zijn opgenomen, worden alleen de vastgelegde onderdelen gewaardeerd, zoals opleidingseisen of BIG-registraties, waardoor de beoordeling van de functie structureel lager kan uitkomen, vergeleken met andere functies in de organisatie.

Allereerst dient een werkgever daarom alle functies binnen een organisatie te beschrijven en in kaart te brengen. In Nederland heeft driekwart van alle werkgevers functies beschreven, maar voor werkgevers tot 100 werknemers is dit nog slechts 21%.⁵⁵ Voor werkgevers die nog geen functieomschrijvingen hebben, zijn verschillende tools beschikbaar – zie o.a. de [Kamer van Koophandel \(KVK\) - Functieomschrijving opstellen in 6 stappen](#). Voor werkgevers die al wel een functieomschrijving hebben, is het aan te raden deze te controleren op volledigheid en regelmatig bij te werken omdat werkzaamheden met de tijd kunnen veranderen.

Daarnaast is het sterk aan te raden om functies zo concreet mogelijk te beschrijven en generieke omschrijvingen te vermijden. Hoewel dit aan de voorkant mogelijk extra tijd vraagt, vergemakkelijkt een concrete beschrijving de functiewaardering en eventuele rapportageverplichting op een later moment. Los van de Richtlijn, biedt een concrete functieomschrijving houvast aan werkgevers bij functioneringsgesprekken en versnelt het wervingsprocedures.⁵⁶ Om de volledigheid van de functieomschrijving te controleren is het aan te raden deze voor te leggen aan de OR, vakbondsvertegenwoordiging of direct aan werknemers in de respectievelijk functies.

Tot slot is het aan te raden om ook de wijze waarop functies zijn beschreven, goed te documenteren. Transparantie is in het gehele waardebepalingsproces van functies een belangrijk uitgangspunt van de EU-Richtlijn. Een heldere, herleidbare en controleerbare beschrijving maakt inzichtelijk welke taken, verantwoordelijkheden en eisen aan functies verbonden zijn (zoals kennis en vaardigheden) en waarom bepaalde criteria in de waardering zijn meegenomen. Daarmee ondersteunt transparantie in de functieomschrijving de bredere doelstelling van de Richtlijn: het mogelijk maken van onafhankelijke beoordeling, interne uitlegbaarheid en externe verantwoording voor het beloningsbeleid.

6.2.2. Hoe beoordeel je de relevantie van criteria?

De beoordeelde relevantie van criteria voor een organisatie speelt een cruciale rol. Ook objectief ogende analytische functiewaarderingsystemen kunnen tot ongelijke uitkomsten leiden wanneer bepaalde vormen van belasting of verantwoordelijkheid relatief zwaar meewegen, terwijl andere aspecten onderbelicht blijven. Wanneer de relevantie die binnen een organisatie wordt toegekend aan verschillende criteria systematisch samenvalt met de bestaande genderverdeling binnen een organisatie of sector, kan functiewaardering onbedoeld bestaande ongelijkheden reproduceren.

Een voorbeeld hiervan is de relevantie en het relatieve gewicht dat binnen een organisatie wordt toegekend aan fysieke belasting of technische complexiteit, ten opzichte van communicatieve vaardigheden of psychosociale belasting. Wanneer criteria die vooral in 'mannelijke' functies voorkomen als relevant worden gezien, en criteria die kenmerkend zijn voor 'vrouwelijke' functies minder erkenning krijgen, leidt de functiewaardering onbewust tot ongelijkheid.⁵⁷ In de praktijk kan dit betekenen dat twee functies met een vergelijkbare mate van verantwoordelijkheid en impact op de organisatie ongelijk worden gewaardeerd, enkel omdat de relatief zwaar meegevoegde elementen vaker in het ene functietype voorkomen dan in het andere.

Een evenwichtige beoordeling van de relevantie van criteria vraagt daarom om inbreng van werknemers uit verschillende delen van de organisatie, en expliciet van zowel mannen als vrouwen. Dit kan bijvoorbeeld worden vormgegeven via een beoordelingscommissie of via betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers. Dit voorkomt dat de beoordeelde relevantie van criteria vooral aansluit bij de ervaring van één dominante groep en dit verkleint de kans dat bepaalde aspecten van een functie over het hoofd of onterecht als minder relevant voor het werk worden gezien.

6.2.3. Kritisch kijken naar de vergelijking van functies

Alle functies binnen de organisatie dienen via dezelfde gehanteerde methode geëvalueerd worden – zie ook §6.3. Daarbij is het van belang dat functies duidelijk en consistent worden gedefinieerd, met aandacht voor soft skills en historische onderwaardering van typisch vrouwelijke functies – zie ook §4.2.⁵⁸ De uitdaging die hieronder ligt, is het vergelijken van verschillende type functies om werk van gelijke waarde vast te stellen.⁵⁹ In Nieuw-Zeeland en Zweden zijn er daarom richtlijnen vanuit de overheid opgesteld dat functies met vergelijkbare functies in niet-vrouwen-gedomineerde sectoren vergeleken moet worden. In Nederland zijn er via cao's vaak al referentiefuncties voor de sector in kaart gebracht tijdens de onderhandelingen met sociale partners, waarmee werkgevers en werknemers eigen functie(s) kunnen vergelijken – zie ook §6.3.3.

6.3. Hoe worden functiewaarderingsystemen in Nederland toegepast en voldoen ze aan de Richtlijn?

Voor de Nederlandse context zijn er grofweg drie categorieën van functiewaardering die gehanteerd worden:

- Rangschikkend functiewaarderingsstelsel.
- Analytische functiewaardering uitgevoerd door functiewaarderingsstelselhouder.
- Functiewaardering aan de hand van sectorale referentiefuncties.

De categorieën zetten we in onderstaande subparagrafen uiteen, waarbij we per categorie beschrijven of ze voldoen aan de EU-Richtlijn en wat eventuele implicaties zijn.

6.3.1. Rangschikkend functiewaarderingsstelsel

Om te beginnen stelt de Richtlijn een functiewaardering op basis van de eerdergenoemde criteria verplicht. Rangschikkende methoden ordenen alle functies binnen een organisatie op volgorde van relevantie of zwaarte zonder naar onderliggende criteria te kijken. Rangschikkende methoden **voldoen daarom niet** aan de Richtlijn. Deze methode wordt met name gebruikt in organisaties met enkele medewerkers. Hoewel begrijpelijk dat zij geen analytisch stelsel gebruiken, moeten ook zij vastleggen hoe de functiewaardering tot stand komt en zich baseren op ten minste de vier gestelde criteria.

→ Zie §6.4 hoe werkgevers de functies volgens de Richtlijn kunnen waarderen zonder een volledig analytisch stelsel op te zetten.

6.3.2. Functiewaardering uitgevoerd door functiewaarderingsstelselhouders

Werkgevers kunnen het functiewaarderingproces uitbesteden aan organisaties die analytische systemen ontwikkeld hebben en deze service aanbieden. Deze zogeheten functiewaarderingsstelselhouders leveren niet alleen de methodiek maar begeleiden ook het proces van functiewaardering. Uit onderzoek blijkt dat 18% van de werkgevers de functiewaardering uitbesteedt en 15% zich baseert op een dergelijk stelsel, maar deze zelf onderhoudt.⁶⁰ De meest genoemde systemen zijn: **ORBA**, **FWG** voor de zorgsector, Hay-methode, CATS⁶¹-methode en **FUWASYS** voor het Rijk.⁶²

Wanneer werkgevers de functiewaardering uitbesteden, hebben zij slechts beperkt invloed op de waardering. Toch zijn er een aantal belangrijke zaken waar zij op moeten letten. Om te beginnen geeft de functiewaardering weer welke functies vergelijkbaar zijn in waarde. De waardering gaat

nog niet over de beloning die aan de functie gekoppeld wordt. Dat is aan werkgevers zelf. De Richtlijn stelt dat functies van gelijke waarde een gelijke beloning moeten krijgen, tenzij objectief gerechtvaardigd kan worden waarom de uiteindelijk beloning verschilt. Vanuit het perspectief van de Richtlijn is het ideale scenario om de beloning van functies direct te koppelen aan de categorieën functies van gelijke waarde die voortkomen uit de functiewaardering. Praktische uitdagingen zoals de marktwaarde van functies of personele tekorten, maken dat werkgevers hier onder bepaalde voorwaarden van af kunnen wijken - zie ook [§7.2.3](#). Dit speelt met name voor organisaties waarbij de beloning afhangt van functiefamilies of waarbij functies in de organisatie onder verschillende cao's vallen. Afwijkingen in beloning voor gelijkwaardig werk vanwege verschillende cao's kunnen gerechtvaardigd worden, bijvoorbeeld doordat bepaalde werkzaamheden op basis van objectieve criteria anders worden gewogen. Dit betekent echter niet automatisch dat daaruit voortvloeiende beloningsverschillen gerechtvaardigd zijn. Het is aan de werkgever om te beoordelen of deze verschillen objectief en genderneutraal kunnen worden onderbouwd, conform de Richtlijn.

Naast de uiteindelijke beloningsbepaling hebben werkgevers invloed op de waardering via functi omschrijvingen en -inhoud. Het is aan de werkgever om te bepalen welke werkzaamheden verbonden zijn aan de functie. De functiewaarderingssysteemhouder ondersteunt vervolgens bij het beschrijven van de functie. Deze beschrijving is cruciaal voor de objectiviteit van het proces en dient deze volledig en precies te zijn. Daarnaast is het belangrijk de functieomschrijving en waardering regelmatig bij te werken, bij voorkeur elke twee tot drie jaar zo blijkt uit gesprekken met vakbonden en werkgeversvertegenwoordigers. Zeker werkgevers die ervoor kiezen het systeem zelf te onderhouden, moeten alert zijn op veranderende functie-inhoud en bewust zijn van wat dit betekent voor de waardering.

Hoewel het uitbesteden van functiewaardering door experts als de meest objectieve methodiek wordt gezien, bestaat er discussie over de vraag in hoeverre deze systemen zelf genderneutraal zijn. Dit gaat met name om de weging van criteria die ten grondslag liggen aan de waardering. De manier waarop criteria gewogen worden, is complex. Daarnaast is dit de kern van een systeem en geven functiewaarderingssysteemhouders hier slechts beperkt inzicht in. De systeemhouders zelf geven aan dat zij behoefte hebben aan concrete adviezen of richtlijnen vanuit de overheid over de mate waarin de systemen zelf genderneutraal zijn. Als voorbeeld stelt de Richtlijn dat soft skills niet ondergewaardeerd mogen worden, maar is het onduidelijk wie bepaalt wanneer soft skills dan precies correct gewaardeerd zijn. De Richtlijn laat open hoe en door wie bepaald wordt wanneer de criteria correct objectief en genderneutraal zijn gewaardeerd. Hierdoor zijn functiewaarderingssysteemhouders zelf terughoudend in het stellen dat hun systeem genderneutraal is. De realiteit

is dat hier waarschijnlijk nooit een eenduidig antwoord op zal komen, omdat de relevantie van criteria voor een specifieke organisatie altijd subjectief zal zijn. Daarom is het voor werkgevers en functiewaarderingssysteemhouders belangrijk hier alert op te zijn, eerlijk in gesprek te gaan met werknemers(vertegenwoordigers) en afwegingen te documenteren.

Samengevat voldoen werkgevers die de functiewaardering uitbesteden aan grotere erkende systeemhouders, in grote lijnen aan de Richtlijn, maar moeten zij alert zijn op de volledigheid van functieomschrijvingen. Daarbij moeten werkgevers de functieomschrijving en -analyse regelmatig bijwerken en afwijkingen qua indeling of inschaling tussen functies die gelijk gewaardeerd zijn, zoveel mogelijk vermijden of een plan voor correctie maken. Tot slot kunnen functiewaarderingssysteemhouders werkgevers helpen te voldoen aan de richtlijn door inzichtelijk te maken hoe functies gewaardeerd zijn zodat werkgevers dit uit kunnen leggen aan werknemers.



Kwaliteitstoets of een systeem genderneutraal is

Reeds in 2001 heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een handleiding ontwikkeld waarmee functiewaarderingssysteemhouders kunnen achterhalen of de functiewaarderingssystemen sekse gerelateerde waardeverschillen bevatten en kunnen onderzoeken of daar gerechtvaardigde verklaringen voor zijn. Hoewel de handleiding een kwart eeuw geleden ontwikkeld is, sluit de methodiek aan op de richtlijn. Het is daarom aan te raden aan functiewaarderingssysteemhouders om deze toetsen te hanteren om te checken of hun systemen toereikend zijn.

Van Doorne-Huiskes, A., Van Beek, A., De Ruijter, J., Schippers, J. en Veldman, A. (2001). [De weegschaal gewogen. Handleiding sekseneutrale functiewaardering. Deelrapport 2](#). De Jong en VanDoorneHuiskes en Partners/ Universiteit Utrecht/ Ministerie van SZW.

6.3.3. Functiewaardering aan de hand van (sectorale) referentiefuncties

Voor kleinere werkgevers is het uitbesteden van de functiewaardering soms te intensief of uitgebreid voor de grootte van het personeelsbestand. Hiervoor bieden referentiefuncties een tussenweg. Deze referentiefuncties worden per sector of cao opgesteld en zijn vaak gebaseerd op een analytisch functiewaarderingssysteem. De referentiefuncties komen daarbij tot stand via overleg met vakbonden en zijn daarmee in principe gedragen door sociale partners – zie ook §8.2 en §8.3 over de rol van werkgeversorganisaties en vakbonden.

Deze paragraaf beschrijft hoe referentiefuncties binnen sectorale cao's zijn opgebouwd en welke keuzeruimte zij werkgevers bieden – zie §6.4 voor de wijze waarop een werkgever deze referentiefuncties vertaalt naar de waardering van concrete functies binnen de eigen organisatie. We nemen in dit en het volgende hoofdstuk de Horeca-cao als voorbeeld, omdat 99% van de horecabedrijven minder dan 50 medewerkers bevat.⁶³

De functiewaardering begint opnieuw met het volledig beschrijven van de functies – zie §6.2.1 voor meer informatie over de functieomschrijving. Referentiefuncties bevatten een algemene omschrijving van de een functie(groep) en geven richting. Dit geeft werkgevers ruimte om zelf te beoordelen hoe de functies in hun organisatie zich verhouden tot de referentiefunctie. De Horeca-cao kent bijvoorbeeld de functies "Medewerker bediening II" en "Allround medewerker bediening II" – zie de box hieronder voor de beschrijving van deze twee functies. Medewerker bediening II valt volgens de cao in functieniveau 3 van 11, en Allround medewerker bediening II valt in niveau 5 van 11. Werkgevers bepalen vervolgens op basis van welke referentiefunctie zij medewerkers in de bediening plaatsen binnen hun functiehuis.

Horeca-cao ^{64,65}

Medewerker bediening II (Functieniveau 3 van 11):

"De functie van medewerker bediening II komt voornamelijk voor in het reguliere horecabedrijf, al dan niet onderdeel uitmakend van een keten. Kenmerkend in de functie is de dienstverlening in het algemeen en het reageren op de verwachtingen en wensen van de gast in het bijzonder. De medewerker bediening II is primair verantwoordelijk voor het serveren van dranken en gerechten, maar kan (afhankelijk van het niveau en de aard van de formules) ook worden ingezet op het opnemen van bestellingen, aannemen van tafelreserveringen en afrekenen met gasten. Functiehouders heeft een vakinhoudelijk leidinggevende."

Allround medewerker bediening II (Functieniveau 5 van 11):

"De functie van allround medewerker bediening II kenmerkt zich door de dienstverlening in het algemeen en het reageren op en managen van de verwachtingen en wensen van de gasten in alle fasen van hun bezoek. De allround medewerker bediening II neemt (tafel)reserveringen aan, ontvangt gasten bij binnenkomst, begeleidt en adviseert ze bij hun menukeuze, serveert gerechten en dranken uit en rekent met gasten af. Aanvullend stuurt de functie vaktechnisch 1 of 2 collega's aan. Functiehouders heeft een vakinhoudelijk leidinggevende."

Om de functiewaardering genderneutraal en objectief uit te voeren, moeten functies volgens de Richtlijn ten minste beoordeeld worden op basis van: vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden. De referentiefuncties in de Horeca-cao gaan daarentegen voornamelijk uit van toegevoegde waarde en resultaatindicatoren, zoals de relevantie voor "gasttevredenheid" en "een nette, schone, veilige werkomgeving". Dit vraagt werkgevers om zelf de resultaatindicatoren om te zetten naar de verplichte criteria en daarnaast criteria die in de referentiefunctie niet genoemd zijn, zelf toe te voegen.

6.4. Hoe pas je zelf een functiewaarderingssysteem toe?

We hebben in de voorgaande paragrafen beschreven wat de situatie is in Nederland. In deze paragraaf gaan we concreet in op hoe functies gewaardeerd kunnen worden in lijn met de Richtlijn wanneer het niet uitbesteed wordt aan een functiewaarderingssysteemhouder.

We maken onderscheid tussen twee methodieken. Aan de ene kant is het mogelijk om een eigen functiewaarderingssysteem op te zetten. Hiervoor zijn verschillende tools en handboeken beschikbaar, waarbij de [ILO Gender-neutral job evaluation guide](#)⁶⁶ van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO), het meest direct aansluit op de Richtlijn – zie voor een toepassing §6.5. Dit is met name relevant voor nieuwe sectoren zonder referentiefuncties. zie voor een toepassing



Voorbeelden van tools

Voor een volledige tool, zie de [ILO Gender-neutral job evaluation guide](#). Spanje biedt ook een tool inclusief handleiding (in 't [Spaans](#) en [Engels](#)) en Excelbestand ([Spaans](#)).

In de Nederlandse context zijn echter voor veel sectoren of branches referentiefuncties beschikbaar – zie ook §6.3.3. Werkgevers moeten zelfstandig kunnen uitleggen hoe de functies in hun organisatie zich verhouden tot de referentiefuncties en waarom de gekozen indeling past bij de inhoud van het werk. Daarbij moeten zij minimaal kunnen laten zien hoe de functie zich verhoudt tot de verplichte criteria: vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden, en aanvullend werkervaring en opleidingsniveau bij bedrijven vanaf 250 werknemers. Dit hoeft geen volledige analytische waardering te zijn zoals de ILO beschrijft. Het gaat om een lichte, maar controleerbare toets: het expliciet maken van taken, het koppelen daarvan aan de criteria en het documenteren van de afwegingen. Deze onderbouwing moet begrijpelijk en navolgbaar zijn voor werknemers.

We nemen in dit hoofdstuk opnieuw de horeca als voorbeeld en laten beknopt zien hoe een werkgever de functiewaardering kan onderbouwen.

6.4.1. Van referentiefunctie naar onderbouwing

Zoals eerder beschreven, begint de functiewaardering met het in kaart brengen van de verschillende functies in de organisatie – zie §6.2.1. Wanneer alle functies volledig beschreven zijn, kan

de werkgever per functie twee referentiefuncties selecteren door middel van cao-teksten, bronnen van brancheverenigingen of sectorale functiebeschrijvingen. Voor beide referentiefuncties moeten de functiebeschrijvingen omgezet worden naar de minimaal vier (of zes voor grotere bedrijven) criteria uit de Richtlijn om de eigen functie vervolgens op basis van dezelfde criteria te kunnen vergelijken. Voor het eerder gebruikte voorbeeld kan dit er als volgt uitzien:

Tabel 1. Voorbeeld uiteenzetting functieomschrijving

Criteria	Medewerker bediening II (schaal 3)	Allround medewerker bediening II (schaal 5)
Vaardigheden	Basisvaardigheden in gastcontact; serveren van dranken en gerechten; eenvoudige transacties; beperkte advisering; reactief inspelen op gastwensen; productkennis op operationeel niveau.	Brede sociale en communicatieve vaardigheden; ontvangen van gasten; actief adviseren bij menukeuze; zelfstandig managen van het gastproces; overzicht houden; vaktechnische sturing van collega's; meer zelfstandige beslissingen.
Inspanning	Staan en lopend werk; tillen en dragen; piekbelasting tijdens drukte; multitasken onder tijdsdruk, maar zonder aanvullende coördinatielast.	Zelfde fysieke belasting als niveau 3, maar aangevuld met mentale belasting van coördinatie; bewaken van doorstroming in het restaurant; oplossen van knelpunten; hogere mate van simultane taakbelasting.
Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijk voor eigen bedieningstaken, correcte betalingen en een nette werkomgeving; geen aansturing of procesregie; beperkte impact op totale gastbeleving.	Zelfstandig verwerken van reserveringen; regie over meerdere fasen van het gastcontact; vaktechnische aansturing van 1-2 collega's; verantwoordelijkheid voor kwaliteit en juistheid van het werk van anderen; grotere invloed op totale gastbeleving.
Arbeidsomstandigheden	Wisselende werktijden; blootstelling aan piekdruk; fysieke belasting; hectische situaties, maar zonder aanvullende leidinggevende druk.	Vergelijkbare fysieke omstandigheden, maar hogere mentale druk door coördinatie, gastregie en verantwoordelijkheid voor collega's; grotere complexiteit en stressgevoeligheid.

In de volgende stap worden deze criteria vergeleken met de feitelijke functie-inhoud binnen de organisatie. De werkgever beoordeelt samen met de OR, vakbondsvertegenwoordiging of werknemersvertegenwoordiger(s) met welke referentiefunctie de interne functie het meest overeenkomt op elk van de vier criteria en documenteert dit. Zie tabel 2 voor een voorbeeld.

Wanneer de vergelijking tussen de interne functie-inhoud en de referentiefuncties is afgerond, volgt de interpretatie van de uitkomsten. Op basis van de gehanteerde criteria wordt vastgesteld welke referentiefunctie het beste aansluit op het werk dat in de praktijk wordt uitgevoerd. Het is belangrijk dat deze conclusie met de OR of werknemersvertegenwoordiging besproken wordt. De Richtlijn verplicht dat het volledige proces goed gedocumenteerd is. Dit maakt de waardering transparant en controleerbaar, en het voorkomt dat keuzes gebaseerd zijn op aannames, informele taakverdeling of verwachtingen. Zo ontstaat een toetsbare beslissing die voldoet aan de eisen van de EU-Richtlijn en bijdraagt aan een eerlijk en consistent loongebouw binnen de organisatie.

Tabel 2. Voorbeeld vergelijking van feitelijke functie-inhoud t.o.v. referentiefunctie

Criteria	Interne functie: medewerker bediening	Vergelijking met schaal 3	Vergelijking met schaal 5	Beste aansluiting
Vaardigheden	Bedient gasten, verwerkt bestellingen, adviseert incidenteel over menukaart, schakelt tussen tafels, vangt klachten op, coördineert doorstroom tijdens drukte.	Niveau 3 bevat basisbediening, reactief gastcontact, weinig advies. De interne functie gaat iets verder dan dit.	Niveau 5 vraagt systematisch adviseren én zelfstandig managen van alle fasen van het gastcontact. De interne functie doet dit maar niet structureel.	Tussen beide in, maar iets dichterbij niveau 5 vanwege coördinatie & advies.
Inspanning	Zelfde fysieke inspanning als reguliere bediening, maar aangevuld met coördinerende taken tijdens piekuren; schakelt tussen keuken en bediening; bewaakt ritme.	Niveau 3 heeft vooral fysieke en reactieve belasting. De interne functie heeft extra mentale belasting door coördinatie.	Niveau 5 heeft structurele procesregie én aansturing. De interne functie heeft dit slechts tijdens piekmomenten.	Tussen beide in, maar neigt licht naar niveau 5 vanwege extra mentale belasting.

Criteria	Interne functie: medewerker bediening	Vergelijking met schaal 3	Vergelijking met schaal 5	Beste aansluiting
Verantwoordelijkheid	Verantwoordelijk voor kwaliteit van eigen bediening, plus informele verantwoordelijkheid voor werkverdeling tijdens drukte; geen formele leidinggevende rol; neemt klachten af in overleg met bedrijfsleider.	Niveau 3 heeft alleen verantwoordelijkheid voor eigen werk. De interne functie draagt meer verantwoordelijkheid dan niveau 3.	Niveau 5 heeft formele verantwoordelijkheid voor kwaliteit van anderen én vaktechnische aansturing. De interne functie doet dat alleen informeel of tijdelijk.	Tussen beide in, maar geen volwaardige aansluiting met niveau 5.
Arbeidsomstandigheden	Zelfde omstandigheden als bediening, maar met extra druk tijdens piekmomenten omdat collega's op hem/haar terugvallen.	Niveau 3: standaard horeca-omstandigheden. Interne functie ervaart meer druk in piekmomenten.	Niveau 5: structurele complexiteit en druk door constante regie. Interne functie ervaart dit alleen ad hoc.	Licht zwaarder dan niveau 3, maar niet structureel genoeg voor niveau 5.

6.4.2. Belangrijke randvoorwaarden

De werking van deze systematiek valt of staat bij de correcte toepassing van drie onderdelen:

- De interne functieomschrijving.
- De vertaling van de referentiefunctie naar de vier criteria.
- De uiteindelijke conclusie over de passende indeling in het functiehuis.

De interne functieomschrijving moet nauwkeurig aansluiten op de realiteit. Wanneer de feitelijke werkzaamheden structureel zwaarder zijn dan beschreven, verliest de beschrijving haar geldigheid als basis voor waardering en moet de beschrijving bijgewerkt worden. Daarnaast moet de vertaling van de referentiefunctie naar de richtlijncriteria correct en consistent gebeuren. Wanneer een werkgever een referentiefunctie zwaarder interpreteert dan bedoeld, of bepaalde criteria onjuist toepast, kan indirecte ongelijkheid ontstaan die in strijd is met de Richtlijn.

Ook de uiteindelijke keuze voor schaal, salarisrange of andere vorm van beloningsindeling moet inhoudelijk verdedigbaar zijn. De EU-Richtlijn biedt werknemers namelijk het recht om de onderbouwing in te zien en stelt dat bij een gebrek aan transparantie, de bewijslast van claims over ongelijke beloning bij de werkgever ligt. Als een werknemer kan aantonen dat de feitelijke werkzaamheden

overeenkomen met een hoger gewaardeerde functie, kan diegene de waardering aanvechten. In een eventuele gerechtelijke procedure kan de rechter vervolgens vaststellen dat sprake is van werk van grotere waarde dan de werkgever heeft erkend, met mogelijk correctie van de inschaling als gevolg. Deze randvoorwaarden maken duidelijk dat het betrekken van medewerkers voor een zorgvuldige, transparante en realistische toepassing van de criteria essentieel is.

6.4.3. Hoe verhoudt deze methode gebaseerd op referentiefuncties zich tot de Richtlijn?

De methode waarin referentiefuncties worden gebruikt als vertrekpunt en vervolgens systematisch worden vertaald naar de verplichte criteria sluit aan op zowel de intentie van de EU-Richtlijn als op de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De Richtlijn schrijft namelijk niet voor dat werkgevers een volledig analytisch functiewaarderingssysteem moeten ontwikkelen. Wat wel verplicht is, is dat de waardering van werk kan worden herleid tot genderneutrale en objectieve criteria en dat de toegepaste systematiek transparant en controleerbaar is. Door referentiefuncties te combineren met een toetsing aan de verplichte criteria ontstaat die vereiste onderbouwing, zonder dat werkgevers worden belast met het opstellen van een compleet nieuw waarderingssysteem.

Daarnaast respecteert deze aanpak de bestaande structuur waarin veel Nederlandse sectoren al decennialang werken, en beperkt het de administratieve lasten voor werkgevers. Referentiefuncties zijn tot stand gekomen in cao-onderhandelingen tussen sociale partners en vormen in veel branches het fundament voor loongebouwen en functiehuizen. Het volledig vervangen van deze systemen zou voorbijgaan aan de sectorale kennis en afwegingen die in die referentiefuncties zijn ingebouwd. Door de referentiefuncties te gebruiken als basis en deze expliciet te maken in termen van objectieve en genderneutrale criteria (inclusief de minimaal verplichte criteria uit de richtlijn), blijft het opgebouwde werk van sociale partners behouden en blijft de functiehistorie van sectoren geborgd.

6.5. Hoe implementeer je een eigen analytisch functiewaarderingssysteem?

Zoals eerder genoemd heeft de Internationale Arbeidsorganisatie een handreiking ontwikkeld waarmee functies analytisch gewaardeerd kunnen worden. In deze paragraaf geven we beknopt weer welke stappen de ILO voorstelt. Voor volledige implementatie raden wij aan de ILO handreiking als leidend te nemen.

De [ILO Gender-neutral job evaluation guide](#)⁶⁷ gaat uit van dezelfde vier criteria als de EU-richtlijn voorschrijft voor micro-, kleine en middelgrote ondernemingen:

1. Vaardigheden (*qualifications*)⁶⁸
2. Inspanning (*effort*)
3. Verantwoordelijkheden (*responsibility*)
4. Arbeidsomstandigheden (*working conditions*)

Deze criteria worden uitgesplitst naar subfactoren om de criteria concreet te operationaliseren naar het type taken binnen een organisatie. Voor een ziekenhuis kan vaardigheden bijvoorbeeld uitgesplitst worden naar communicatieve en kennisvaardigheden. Daarbij is het essentieel om ook expliciet rekening te houden met taken binnen functies die voornamelijk door vrouwen worden ingevuld. Wat deze taken of functies zijn, hangt af van de organisatie, maar denk bijvoorbeeld bij verpleegkundigen aan interpersoonlijke vaardigheden zoals emotionele ondersteuning of contextueel gevoelige communicatie. Hiermee wordt voorkomen dat de waardering eenzijdig leunt op kennisaspecten, terwijl communicatieve of relationele vaardigheden onderbelicht blijven.

Stap 1: Samenstellen van een beoordelingscommissie

De ILO-handreiking stelt dat voordat functies gewaardeerd worden een representatieve en goed getrainde beoordelingscommissie samengesteld moet worden, bestaande uit medewerkers. De samenstelling van deze commissie is bepalend voor de kwaliteit en legitimiteit van het waarderingsproces, en vraagt om zorgvuldige afwegingen op het vlak van deskundigheid, diversiteit en betrokkenheid vanuit de organisatie.

Stap 2: Selectie van functies binnen de organisatie

Wanneer de commissie is samengesteld, wordt een lijst gemaakt van alle functies binnen de organisatie. In de praktijk kunnen functies met uiteenlopende taken soms onder één functietitel vallen. Dit belemmert een eerlijke vergelijking en kan leiden tot onbedoelde ongelijkheid. Het is daarom van belang om functies zorgvuldig te definiëren en te zorgen dat alle werknemers worden meegenomen in de analyse, ongeacht contractvorm of arbeidsduur.

Stap 3: Functie-inhoud in kaart brengen

De ILO raadt grotere organisaties aan om functie-inhoud in kaart te brengen aan de hand van gestandaardiseerde vragenlijsten die werknemers invullen over hun eigen functie. Deze vragenlijst bestaat doorgaans uit drie onderdelen: een toelichting op het doel en de werkwijze van de functie, een taakbeschrijving, en een evaluatief deel waarin wordt gevraagd naar functie-eisen

zoals inspanning en verantwoordelijkheden. Naast vragenlijsten kunnen interviews worden ingezet om onduidelijkheden te verhelderen of ontbrekende informatie aan te vullen. Voor kleinere organisaties zijn gesprekken met medewerkers praktischer.

In deze fase wordt ook bepaald welke subfactoren worden gebruikt om functies te beoordelen. Subfactoren zijn de concrete beoordelingscriteria die onder de vier hoofdcriteria vallen: vaardigheden, verantwoordelijkheden, inspanning en arbeidsomstandigheden. De ILO adviseert om tussen de 10 en 16 subfactoren te hanteren, afhankelijk van de grootte en complexiteit van de organisatie. Elke subfactor moet helder gedefinieerd zijn en aansluiten bij de taken en context van de organisatie. Daarbij is het essentieel om ook aspecten van vrouwelijk gedomineerde functies mee te nemen. Om genderongelijkheid te voorkomen, moeten subfactoren geïllustreerd worden met voorbeelden uit zowel mannelijke als vrouwelijke functies. Daarnaast moeten subfactoren elkaar niet overlappen en niet dubbel worden geteld. Bijvoorbeeld: fysieke inspanning mag niet zowel onder 'inspanning' als onder 'kwalificaties' worden meegenomen. Ook moeten subfactoren niet te breed zijn gedefinieerd; in andere woorden, subfactoren mogen niet meerdere uiteenlopende elementen combineren die moeilijk te beoordelen zijn.

Stap 4: Waardebepaling van functies

Na het vaststellen van de subfactoren en het verzamelen van functie-informatie, volgt de waarde-bepaling. Hierbij wordt per functie vastgesteld welk niveau van toepassing is op elke subfactor. Vervolgens worden punten toegekend aan deze niveaus, en wordt de totaalscore gebruikt om functies onderling te vergelijken en in te delen in categorieën van werk van gelijke waarde .

Voor elke subfactor wordt een schaal van niveaus vastgesteld, meestal tussen 4 en 6 niveaus. Elk niveau beschrijft een oplopende mate van complexiteit, verantwoordelijkheid of belasting. Aan elk niveau binnen een subfactor wordt een puntenaantal toegekend.

De beoordelingscommissie bepaalt per functie op welk niveau de subfactoren van toepassing zijn op basis van de functieprofielen en concrete taakomschrijvingen. De ILO adviseert om eerst per subfactor alle functies langs te lopen, en niet functie-voor-functie de subfactoren te waarderen. De volgorde waarin functies worden geëvalueerd is bij voorkeur willekeurig, zodat genderdominantie geen invloed heeft op de uitkomst.

Vervolgens wordt per subfactor een weging vastgesteld die aangeeft hoeveel de subfactoren bijdragen aan de totaalscore in termen van een percentage. De weging moet aansluiten bij de missie en context van de organisatie. In een ziekenhuis kan bijvoorbeeld 'verantwoordelijkheid

voor mensen' zwaarder wegen dan 'fysieke inspanning'. Dit kan resulteren in dat verantwoordelijkheid voor mensen voor 10% meetelt in de totaalscore, en fysieke inspanning voor 5%.

De ILO adviseert om de weging pas vast te stellen nadat alle functies zijn geëvalueerd, om beïnvloeding te voorkomen. De punten per subfactor worden vervolgens opgeteld tot een totaalscore per functie. Deze score geeft de relatieve waarde van de functie binnen de organisatie. Functies met vergelijkbare scores worden gegroepeerd in categorieën van werk van gelijke waarde, bijvoorbeeld via puntintervallen van 50 punten. Functies met 100-149 punten krijgt klasse A, functies met 150-199 punten wordt klasse B enzovoorts. Deze klassen vormen de basis voor het beloningsgebouw. Ze maken het mogelijk om functies van gelijke waarde gelijk te belonen.

Stap 5: Corrigerende maatregelen

De ILO benadrukt dat een genderneutrale uitkomst niet vanzelfsprekend volgt uit een methodologisch correcte aanpak. Zelfs bij gebruik van een analytische methode kunnen subtiele vormen van onbewuste aannames doorwerken in de toepassing. Denk aan het hanteren van wegingen die onbedoeld aansluiten bij traditionele, maar ongegronde man-vrouw verschillen. Daarom moet na afronding van de waardering worden nagegaan of de verdeling van scores over mannelijke en vrouwelijke functies evenwichtig is, en of de gebruikte definities en voorbeelden voldoende recht doen aan de diversiteit van taken.

Als blijkt dat bepaalde functies structureel lager gewaardeerd zijn, terwijl die na evaluatie door de beoordelingscommissie als even waardevol worden gezien een andere functie, moet de commissie deze volgens de ILO opnieuw beoordelen. Dit kan betekenen dat subfactoren opnieuw worden gedefinieerd, dat aanvullende voorbeelden worden toegevoegd, of dat de weging van bepaalde criteria wordt aangepast. In sommige gevallen is het nodig om de waardering van individuele functies te herzien, bijvoorbeeld wanneer de oorspronkelijke beoordeling is gebaseerd op onvolledige informatie.

7 Beloningsbeleid

Een transparant en eerlijk beloningsbeleid is essentieel voor het waarborgen van gelijke behandeling en het voorkomen van ongerechtvaardigd beloningsonderscheid op de werkvloer. Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om inzichtelijk te maken en te documenteren op welke basis beloning voor de werknemer wordt toegepast. Om tot een transparant en eerlijk beloningsbeleid te komen, liggen er twee stappen aan ten grondslag. Allereerst de vertaling van functiegroepen naar salarisschalen en ten tweede het opstellen van het beloningsbeleid. Hieronder zetten we dit verder uiteen aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe vertalen functiegroepen zich naar salarisschalen of -ranges? – §7.1
- Wat is beloningsbeleid? – §7.2
- Waar dient een werkgever rekening mee te houden bij de uitvoering van beloningsbeleid? – §7.3



Oordeel eigen handelen⁶⁹

Indien een werkgever niet zeker is of diens beloningsbeleid of beloningsmaatstaven in lijn met de Wet is, kan een werkgever ervoor kiezen om diens beleid voor te leggen aan het College voor de Rechten van de Mens. Het gaat daarbij om het toetsen van diens handelwijze aan de gelijkebehandelingswetgeving. Dit betreft een oordeel over het eigen handelen, en geen juridisch advies. De oordelen worden gepubliceerd op de website. De werkgever kan ervoor kiezen om de bedrijfsnaam te laten publiceren.

7.1. Hoe vertalen functiegroepen zich naar salarisschalen of -ranges?

De hoogte van het brutoloon wordt bepaald door functiewaardering (zie ook hoofdstuk 6), die een waarde aan functies koppelt naar aanleiding van een puntenbeoordeling, gebaseerd op de verplichte criteria onder de EU-Richtlijn. Voor micro-, kleine en middelgrote ondernemingen betreft dit in elk geval: vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden. Grotere bedrijven dienen daarnaast ten minste werkervaring en opleiding mee te nemen. Daarbij kunnen bepaalde aspecten zwaarder worden gewogen dan anderen. De puntenscore vertaalt zich naar een functiehuis, dat in principe direct aansluit op een salarishuis of -schaalindeling.

Voor de salarisgroep is een minimum- en maximumloonhoogte vastgesteld, oftewel de bandbreedte van de salarisschaal. Binnen Nederland ligt dit over het algemeen vast in de cao, en anders dient de werkgever een interne regeling te hebben, die bij voorkeur in overleg met de OR, vakbondsvertegenwoordiging of werknemersvertegenwoordiging is opgesteld.⁷⁰

In de praktijk kan het echter voorkomen dat het loon van een functie afhangt van de functiefamilie, die een eigen loonlijn of salarisgebouw kan hebben. Zo kan werk dat volgens de functiewaardering van gelijke waarde is, toch anders beloond worden. Dit is in principe niet in lijn met de Richtlijn en de verschillen dienen binnen de juridische mogelijkheden gelijkgetrokken te worden, tenzij de verschillen tussen functiefamilies verklaard worden door genderneutrale en objectieve beloningsmaatstaven.

7.2. Wat is beloningsbeleid?⁷¹

Het beloningsbeleid omvat alle arbeidsvoorwaarden die in geld zijn uit te drukken. Naast directe beloning kan dit ook immateriële beloning omvatten, zoals training, opleiding en extra verlof dat iemand ontvangt buiten het Individueel Keuzebudget (IKB) om. Het dicteert daarbij hoe werknemers binnen de salarisschalen vallen, legt de criteria vast waarop beloning en aanvullende componenten zijn gebaseerd. Zo vormt het beloningsbeleid een kader hoe de organisatie de beloning van werknemers kan verantwoorden. Werkgevers met vijftig werknemers of meer dienen daarnaast ook informatie te geven over salariscroei en promotie.

In een beloningsbeleid komen diverse aspecten aan bod. De volgende kernvragen dienen te worden meegenomen binnen het beloningsbeleid:

- Op wie is het beloningsbeleid van toepassing?
- Wat is het doel van belonen?
- Welke beloningsgrondslagen zijn leidend in het toekennen van beloning?

Deze vragen dient iedere organisatie te beantwoorden en documenteren naargelang hun visie en passend bij hun organisatie. De Richtlijn Loontransparantie brengt daarbij enkele vereisten en adviezen mee, die hieronder toegelicht zullen worden.

7.2.1. Op wie is het beloningsbeleid van toepassing?

Zoals in §3.2 is benoemd, dienen organisaties in de verplichtingen vanuit de Richtlijn, in dit geval inzake het beloningsbeleid, alle werknemers, ongeacht hun dienstverband, mee te nemen.

7.2.2. Wat is het doel van belonen?

Beloning is een financiële waardering voor het werk dat werknemers verrichten en dient tevens ter retentie en motivatie van werknemers. Een doordacht beloningsbeleid sluit daarom aan op de strategische koers van de organisatie en op de doelen die zij met belonen wil bereiken, zoals het aantrekken van talent of het stimuleren van prestaties. Daarbij is het van belang dat een gestructureerde aanpak gehanteerd wordt om te zorgen dat beloningen eerlijk en consistent zijn, en geldend voor alle werknemers binnen die functie ongeacht geslacht. Beloningen kunnen in diverse vormen toegekend worden – zie ook §3.1. Deze elementen worden toegekend op basis van beloningsgrondslagen.

7.2.3. Welke beloningsgrondslagen zijn leidend in het toekennen van beloning?

Voor de bepaling van een rechtvaardige beloning is de waarde van de arbeid een centraal uitgangspunt. Beloning dient bij elke beloningsbeslissing, bij aanvang of gedurende het dienstverband, in overeenstemming te zijn met de vastgestelde waarde van arbeid, ongeacht het geslacht van de werknemer. De beloningsgrondslagen waarop de beloning wordt toegekend dienen uiteengezet te zijn in het beloningsbeleid. AWWN benoemt tenminste vier beloningsgrondslagen die de basis kunnen vormen voor beloningsverschillen tussen functies en werknemers – functie, persoon, prestatie en context.

Bij het toepassen van beloningsgrondslagen hanteert men (meetbare) beloningsmaatstaven om beslissingen te nemen over het aanvangssalaris, salarisstijging en -daling. Daarbij mag ook salarisonderhandeling niet gebaseerd worden op basis van eerder verdiend loon, maar dient dit gebaseerd te worden op basis van neutrale maatstaven. Uit onderzoek van het College voor de Rechten van de Mens en uit juridische uitspraken⁷² kunnen diverse neutrale en niet-neutrale maatstaven gedistilleerd worden. Daarbij zijn neutrale maatstaven in overeenstemming met de wetgeving inzake gelijke behandeling.⁷³ Indien van toepassing op alle werknemers, zijn deze beloningsmaatstaven inherent genderneutraal, en ook waarborgen ze neutraliteit op basis van andere karakteristieken. Niet-genderneutrale maatstaven daarentegen brengen risico op ongerechtvaardigd beloningsonderscheid met zich mee en hebben geen directe relatie tot de waarde van het werk.

Hieronder gaan we kort op elke beloningsgrondslag in en waar relevant geven we voorbeelden hoe dit vertaalt kan worden naar beloningsmaatstaven.

1. Functie

In een functiehuis, zijn alle functies inhoudelijk feitelijk beschreven. De waardering van de functie-inhoud verloopt via een functiewaardering, waarin punten worden gegeven aan ten minste vaardigheden, inspanning, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden. Daarbij kunnen ook componenten zoals de complexiteit en reikwijdte van taken, benodigde kennis en autonomie worden meegenomen. Dit bouwt dus voort op stap 3 onderliggend aan een loonstructuur – zie ook §7.1. Voorbeelden van neutrale en niet-neutrale maatstaven zijn:

Tabel 3. Neutrale en niet-neutrale maatstaven gerelateerd aan beloningsgrondslag persoon⁷⁴

Categorie	Genderneutrale maatstaven	Niet-genderneutrale maatstaven
Aanvangssalaris		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persoonlijk of aangepast schaalmaximum. ▪ Aansluiting bij het laatstverdiende salaris. ▪ Salarisgaranties⁷⁵, vooral wanneer deze structureel zijn verwerkt in het salaris zonder afbouw.
Salarisgroei en -verandering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passend bij de overstap of promotie naar een zwaardere functie, mits conform vastgelegde criteria. ▪ Aansluitend bij functiegroei. Het functieniveau kan verzwaren na herwaardering van functies bij het actualiseren van de functiewaarderingsmethode. ▪ Demotie met salarisafbouw, die stapsgewijs volgens vastgesteld beleid plaatsvindt. Soms ontvangen werknemers geen collectieve loonsverhoging tot het salarisniveau passend bij de nieuwe, lagere functie is bereikt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persoonlijk of aangepast schaalmaximum. ▪ Salarisgaranties, vooral wanneer deze structureel zijn verwerkt in het salaris zonder afbouw. ▪ Loonsverhoging boven of beneden de eigen normen. Dit ondermijnt een uniforme implementatie van het beloningsbeleid. ▪ Bevorderingspercentage bij promotie willekeurig of niet toegepast. ▪ Demotie onjuist of niet toegepast. Hierbij behoudt de werknemer het oude, hogere salaris van de oorspronkelijke, zwaardere functie, zonder afbouw.

2. Persoon

Binnen deze grondslag kijkt men naar relevante achtergrond, die direct verband houden met de waarde van de arbeid. Persoonlijke kenmerken, waaronder gender, behoren geen rol te spelen. Veel voorkomende en tevens objectief gerechtvaardigde factoren zijn opleidingsniveau en relevante werkervaring voor zover van toepassing voor de functie. Voorbeelden van neutrale en niet-neutrale maatstaven zijn:

Tabel 4. Neutrale en niet-neutrale maatstaven gerelateerd aan beloningsgrondslag persoon⁷⁶

Categorie	Genderneutrale maatstaven	Niet-genderneutrale maatstaven
Aanvangssalaris	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevante werkervaring zowel bij vorige werkgevers als in vorige functies bij de huidige werkgever. Daarbij ook de taken en verantwoordelijkheden meenemend, die men binnen het voorgaand werk heeft gehad. ▪ Vaardigheden en kwalificaties (als onderwijs-, beroeps- of opleidingsvereisten) vereist voor de functie, zijn essentieel in de functiewaardering en neutrale vaststelling van het loon, echter een surplus dat niet is vereist voor de functie is geen legitieme rechtvaardiging voor een hoger salaris. Wel kan het nog niet voldoen aan alle functie-eisen of kwalificaties een lager salaris dan op basis van werkervaring verwacht wordt, rechtvaardigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Te hoge inschaling bijvoorbeeld op grond van werkervaring (al dan niet relevant) of om "groeiperspectief" te bieden. ▪ Te lage inschaling bijvoorbeeld bij herintreding. Dit berust op de aanname dat de ervaring van een werknemer, die een functie een aantal jaar niet heeft uitgeoefend, aanzienlijk minder waarde heeft. Hieraan ligt geen feitelijke waardering van de ervaring aan ten grondslag. ▪ Aansluiting zoeken bij vooropleiding. Een werknemer moet een salaris ontvangen passend bij de normen die gelden voor de functie, gelijk aan collega's, ongeacht een eventueel surplus aan opleiding.
Salarisgroei en -verandering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reguliere periodieke verhogingen op basis van anciënniteit, oftewel de duur van de periode dat een persoon (ononderbroken) bij de werkgever in dienst is, oftewel relevante werkervaringsjaren. ▪ Belonen van het volgen van training mits deze relevant zijn om bepaalde taken uit te voeren en toegankelijk voor iedereen zijn. 	

Wanneer zijn werkervaring en opleiding relevant?

Voor zowel werkervaring als opleiding geldt dat het relevant moet zijn voor de functie. Dat betekent dat niet de duur van werkervaring of het niveau van opleiding als zodanig doorslaggevend is, maar de mate waarin deze leiden tot hogere vaardigheden, meer verantwoordelijkheid, grotere inspanning of het kunnen omgaan met complexere arbeidsomstandigheden, die van toepassing zijn op de functie.

Relevante werkervaring kan worden meegewogen wanneer zij zich vertaalt naar een aantoonbaar verschil in de uitvoering van het werk, zoals grotere zelfstandigheid, het hanteren van complexere situaties of het dragen van extra verantwoordelijkheid. Echter werkervaring die uitsluitend wordt uitgedrukt in aantallen jaren of onafgebroken diensttijd is onvoldoende objectief en kan indirecte ongelijkheid versterken, bijvoorbeeld wanneer loopbaanonderbrekingen een rol hebben gespeeld.

Hetzelfde geldt voor opleiding: alleen opleidingen die inhoudelijk aansluiten bij de functie en bijdragen aan de vereiste kennis, vaardigheden of verantwoordelijkheden zijn beloningsrelevant. Het hanteren van opleidingsniveaus die niet noodzakelijk zijn voor de functie kan leiden tot ongerechtvaardigde beloningsverschillen.

3. Prestaties

Prestaties betreft de kwantiteit van de bereikte resultaten alsook de kwaliteit van deze bijdragen. Prestaties worden over een vooraf bepaalde periode beoordeeld en vergeleken met reeds vastgestelde verwachtingen. Dit kan zwart-wit zijn, gehaald of niet, maar kan ook een genuanceerde toelichting omvatten, mits enkel gefocust wordt op resultaten om discriminatie (op basis van gender) te beperken. Voorbeelden van neutrale en niet-neutrale maatstaven zijn:

Tabel 5. Neutrale en niet-neutrale maatstaven gerelateerd aan beloningsgrondslag prestaties⁷⁷

Categorie	Genderneutrale maatstaven	Niet-genderneutrale maatstaven
Salarisgroei en -verandering	<ul style="list-style-type: none"> Salarisverhoging wegens goed of uitstekend functioneren, mits dit volgens duidelijke (vastgelegde) criteria gebeurt, niet willekeurig wordt toegepast en passend is bij de normpercentages die de organisatie hanteert. Toeslag voor aanvullende activiteiten, mits dit objectieve kwalificaties betreft, de criteria helder en éénduidig beschreven staan alsook hoe ze gewogen worden, en de procedure systematisch wordt toegepast. 	<ul style="list-style-type: none"> Onderhandeling over salarisverhoging indien niet gebaseerd op objectieve en genderneutrale beloningsmaatstaven. Persoonlijk of aangepast beoordelingspercentage om groeiperspectief te bieden wanneer iemand aan het einde van de schaal zit of het salaris te laten stijgen. Dit ondermijnt een uniforme implementatie van het beloningsbeleid.

4. Context

Dit zijn de letterlijke arbeidsomstandigheden, die de zwaarte van de functie beïnvloeden en veelal meegenomen wordt bij functiewaardering. Daarnaast omvat context ook het aantal uren, onregelmatigheid en de situatie op de arbeidsmarkt. Dit zijn beloningsmaatstaven, die beloond kunnen worden in al dan niet tijdelijke toeslagen. De aanleiding dient gedocumenteerd te worden. De toekenning moet regelmatig geëvalueerd worden om de gerechtvaardigde beloningsverhoudingen tussen functies in stand te houden en niet structureel te verkleinen of vergroten. Indien de tijdelijke omstandigheden veranderen dient de tijdelijke toeslag te worden afgebouwd. Voorbeelden van neutrale en niet-neutrale maatstaven zijn.

Tabel 6. Neutrale en niet-neutrale maatstaven gerelateerd aan beloningsgrondslag context⁷⁸

Categorie	Genderneutrale maatstaven	Niet-genderneutrale maatstaven
Aanvangssalaris	<ul style="list-style-type: none"> Toeslag voor arbeidsmarktkrapte, mits de krapte is aangetoond en de toeslag tijdelijk wordt toegekend voor alle werknemers die gedurende die periode in dienst treden, en regelmatig wordt geëvalueerd of afgebouwd. Daarbij moet kenbaar zijn welk deel van het salaris toegekend wordt als toeslag. Onregelmatigheidstoeslag mits deze bepaalde groepen niet benadeelt.⁷⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> Hogere salarisinschaling bij (aange-toonde) arbeidsmarktkrapte. Dit dient in de vorm van een tijdelijke regelmatig te evalueren toeslag toegekend te worden. Toeslagen voor flexibel werk (tijd en locatie) indien dit niet specifiek relevant is voor de uitvoering van een functie. Anders kunnen ze ten nadele van vrouwen werken die deeltijd werken of zorgtaken hebben.
Salarisgroei en -verandering	<ul style="list-style-type: none"> Beloon tijdelijke omstandigheden als tijdelijke toeslag in plaats van hogere inschaling. Blijf Bonus indien evenredig toegekend en duidelijk beschreven staat op basis van welke criteria deze toegekend wordt. 	<ul style="list-style-type: none"> Permanente garantie of overgangscompensatie als gevolg van een organisatiewijziging, zoals fusies en reorganisaties. Deze garantie of overgangscompensatie dient eenmalig te zijn en mag geen structureel onderdeel worden van de salarisgroei van een medewerker, omdat nieuwe medewerkers hierdoor een structurele achterstand hebben.

7.3. Waar dient een werkgever rekening mee te houden bij de uitvoering van beloningsbeleid?

Het belangrijkste aspect in de uitvoering van beloningsbeleid is de uniformiteit; dat het beloningsbeleid en de criteria onderliggend aan inschaling en salarisgroei consistent en consequent ten aanzien van alle werknemers wordt doorgevoerd. Dit voorkomt afwijkingen van het reguliere beloningsbeleid, wat risico's op willekeurige en (gender)ongelijke toepassing vergroot. Bij fusies of reorganisaties dienen de effecten op beloningsongelijkheid geëvalueerd te worden en eventuele ongerechtvaardigde beloningsverschillen geadresseerd te worden.

Subtiele keuzes in de uitvoering van het beloningsbeleid kunnen structurele gevolgen hebben en genderdiscriminatie in stand houden. Werkgevers dienen dan ook inschalingsbesluiten, beoordelingsverslagen en beloningsmutaties, alsook afwijkingen van het standaardbeleid en de redenen daarvoor te documenteren. Dit is essentieel om de salarisbeslissing (aan de werknemer) te kunnen rechtvaardigen aan de hand van de achterliggende aanleiding en motivatie voor het besluit.

Onderstaand een aantal oordelen van het College voor de Rechten van de Mens die verder licht werpen op hoe beloningsbeleid uniform, consistent en transparant toegepast dient te worden.

Oordeel 2022-91, CRM - Wehkamp B.V. discrimineerde een vrouwelijke bedrijfsjurist door haar voor arbeid van gelijke waarde lager te belonen dan haar mannelijke collega.⁸⁰

“Als feit staat vast dat de vrouw en de mannelijke collega arbeid van gelijke waarde hebben verricht. Ook staat vast dat de man (hierna: maatman) hoger werd beloond. Hij verdiende €1000,- bruto per maand meer dan de vrouw. Daarmee bestaat een vermoeden van discriminatie op grond van geslacht en is het aan Wehkamp om te bewijzen dat het beloningsverschil gerechtvaardigd wordt door objectieve factoren die niets te maken hebben met discriminatie. Daarin slaagt het bedrijf niet.”

Uit de casus komt naar voren dat het beloningsverschil is ontstaan bij indiensttreding. De werkgever beroept zich in dit geval op eerdere werkervaring. De opleiding wordt als gelijkwaardig erkend door de werkgever maar niet de werkervaring: “verzoekster bracht ruim zes jaar ervaring als advocaat mee en één jaar als bedrijfsjurist, terwijl de maatman ruim drie jaar werkervaring meebracht als bedrijfsjurist”

De werkgever kon niet duidelijk maken op basis van objectieve maatstaven waarom de ene werkervaring meer telt dan de andere. Binnen de uitspraak baseerde men zich op de vacaturetekst waarbij zowel advocatuur en bedrijfsleven meegenomen werd, alsook de rapportage van de leidinggevende.

Les voor werkgever: zorg dat je kan uitleggen welke criteria je toepast om werkervaring te bepalen, en hoe deze toegepast zijn.

Oordeel 2024-34, CRM - De minister van Defensie heeft een werknemer gediscrimineerd door haar minder te betalen dan haar mannelijke collega voor gelijkwaardig werk⁸¹

Een werkneemster is sinds 21 mei 2018 in dienst als beveiliging bij de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie. De werkneemster start tegelijk met haar mannelijke collega in dezelfde functie. Medio 2022 komt de werkneemster erachter dat haar mannelijke collega hoger was ingeschaald toen hij in dienst trad. Het Ministerie van Defensie verweert zich op drie gronden: laatstverdiend salaris van de maatman, arbeidsmarktkrapte en werkervaring. Geen van de drie gronden wordt uiteindelijk toereikend verklaard om het beloningsverschil te verklaren.

Desbetreffende arbeidsmarktkrapte stelt het College voor de Rechten van de Mens dat dit een neutrale beloningsmaatstaf kan zijn mits dit wordt aangetoond, en op iedereen in de functie wordt toegepast. Ook dient duidelijk te zijn welk deel van loon afhankelijk is van arbeidsmarktkrapte. Deze toeslag wordt afgebouwd als krapte verdwijnt om te voorkomen dat het tot beloningsverschil op lange termijn leidt. Dit vraagt een transparant systeem van belonen.

De werkgever kan niet aantonen of een deel, en zo ja, welk deel, arbeidsmarktafhankelijk is. Ook kan de werkgever niet aantonen dat dit een tijdelijke toeslag betreft. Daarnaast trad de vrouwelijke beveiliging tegelijk in dienst met de maatman, en heeft de vrouw dit niet toegewezen gekregen.

„Vanwege het ontbreken van een dergelijk systeem en door de beloning te verstrekken in de structurele vorm van enkele salaristreden concludeert het College dat de beloningsmaatstaf arbeidsmarktkrapte in deze situatie niet als objectief kan gelden.”

Les voor werkgever: arbeidsmarktkrapte is gerechtigd als beloningsgrondslag mits deze tijdelijk van aard is, vaststaat welk deel van het salaris de toeslag betreft, en ook aan iedereen binnen dezelfde functie wordt toegekend gedurende de periode.

Oordeel 2025-60, CRM - Stichting Sint Maartenskliniek heeft een vrouwelijke medisch specialist niet hetzelfde beloond als een mannelijke medisch specialist.⁸²

Binnen Stichting Sint Maartenskliniek komen medische specialisten in aanmerking voor een zogenoemde 'excellentietoeslag' van maximaal 15% over het brutosalaris bij bovengemiddelde prestaties. Aanvullende werkzaamheden die (deels) buiten werktijd plaatsvinden zijn belangrijke overwegingen bij de toekenning hiervan. De vrouwelijke medische specialist krijgt aanvankelijk 15% toegekend, dit wordt echter naar 10% omgezet. De mannelijke specialist in dezelfde functie behoudt 15%.

Excellentietoeslag wordt aangemerkt als beloning. Dit wordt vormgegeven binnen het beleid Honoreringregeling Medisch Specialisten Sint Maartenskliniek. Enerzijds beoordeelt het CRM dat er sprake is van gelijk werk, anderzijds heeft CRM de aanvullende activiteiten op basis waarvan de beloning wordt toegekend en zoals deze zijn vastgelegd binnen het beleid beoordeeld als gelijkwaardig. Als argumentatie voert Stichting Sint Maartenskliniek dat het verschil in excellentietoeslag terug te voeren is naar dat de mannelijke medisch specialist meer initiatief toont en kartrekker is. Ook beroept het zich op zorgvuldige, niet-discriminerende procedures.

Allereerst stelt het CRM dat een kartrekker een subjectieve kwalificatie die niet voortkomt uit formele beoordelingscriteria maar uit een statement van de medisch manager. En dus voor stereotypering vatbaar. Daarnaast stelt CRM dat alhoewel de procedure systemisch wordt toegepast, het niet duidelijk is hoe de aanvullende werkzaamheden worden gewogen, en ook geen transparantie wordt gegeven over de beoordeling. Daarnaast werden er competenties van belang geacht in de beoordeling die niet uiteengezet waren in het beleid.

Les voor werkgever: leg duidelijk de criteria voor aanvullende beloning vast in beloningsbeleid, zorg dat deze meetbaar en controleerbaar zijn, en communiceer over beslissingen naar werknemers waarom een bepaalde beslissing genomen is.

8 Rol van stakeholders

Verschillende stakeholders spelen een rol bij de implementatie en uitvoering van de Richtlijn. Voor werkgevers is het belangrijk om te weten wie dit zijn, wat de rol van de stakeholders is en wat zij van hen kunnen verwachten.

- Wat is de rol van werkgevers? – §8.1
- Wat is de rol van werkgeversorganisaties? – §8.2
- Wat is de rol van vakbonden? – §8.3
- Wat is de rol van ondernemingsraden? – §8.4
- Wat is de rol van de overheid? – §8.5

8.1. Wat is de rol van werkgevers?

Werkgevers zijn de primaire actoren onder de Richtlijn die de componenten gelijk loon voor gelijk(waardig) werk ten uitvoer brengen. Ze zijn onder andere verplicht om genderneutrale en objectieve loonstructuren, systeem van functiewaardering en -indeling, op te stellen en te implementeren. In hoofdstuk 6 en 7 hebben we stilgestaan bij welke overwegingen werkgevers mee dienen te nemen in het opstellen, toepassen en updaten van de loonstructuren.

Vakbonden en werkgeversorganisaties adviseren dat werkgevers elke twee á drie jaar hun loonstructuren evalueren en indien nodig herzien wanneer deze niet langer genderneutraal en objectief zijn. Ook bij grote organisatorische veranderingen dienen loonstructuren herzien te worden.

8.2. Wat is de rol van de werkgeversorganisaties?

Werkgeversorganisaties hebben een belangrijke rol om de belangen van werkgevers te vertegenwoordigen rondom voor werkgevers bruikbare, analytische functiewaarderingssystemen, die genderneutraal en objectief zijn.

Werkgeversorganisaties hebben een belangrijke rol om tijdens cao-onderhandelingen gezamenlijk met vakbonden te komen tot functiewaarderingssystemen, die genderneutraal en objectief zijn, en dit ook te integreren in cao's. Ook dienen werkgevers kritisch te reflecteren op functieomschrijvingen om te zorgen dat deze genderneutraal en objectief zijn, alsook dat de referentiefuncties directe en indirecte genderdiscriminatie vermijden. Daarbij dient men maatschappelijke ontwikkelingen die tot een verandering in functies leiden, mee te nemen. Zo gaven gesprekspartners als voorbeeld: toenemende agressie bij sommige beroepen, toegenomen complexiteit of juist afgenomen fysieke belasting bij technologische ontwikkelingen.

Ook hebben werkgeversorganisaties een belangrijke rol om werkgevers te informeren over de verplichtingen die voortvloeien uit de Richtlijn.

8.3. Wat is de rol van vakbonden?

Ongeveer 75% van de werknemers in Nederland valt onder een cao⁸³, wat betekent dat er veel omtrent gendernutrale en objectieve loonstructuren binnen cao's geregeld zal moeten worden.

Inzichten uit onderzoek over cao's en gelijk(waardig)e beloning⁸⁴

Uit een steekproef van SZW onder 108 cao's, komen de volgende inzichten naar voren:

- 8 cao's hebben een bepaling over gelijke beloning bij gelijk werk voor mannen en vrouwen opgenomen.
- 97 cao's hanteren een functiewaarderingsstelsel.
- 14 cao's beschrijven in diverse mate criteria in het beschreven functiewaarderings- en beloningstelsel.

Vakbonden spelen een cruciale rol in cao-onderhandelingen en hebben hierin dan ook een belangrijke rol op zich te nemen om te zorgen dat cao's genderneutrale en objectieve functiehuizen, en referentiefuncties bevatten. Zo zou het werkgevers en werknemers helpen wanneer in cao's voor referentiefuncties, functiewaarderings- en beloningssystemen de onderliggende genderneutrale en objectieve criteria staan beschreven. Ook kan het werkgevers en werknemers helpen als afspraken over analytische functiewaarderingsmethoden worden opgenomen in de cao's. Doordat de wetgeving gericht is op gelijke beloning voor gelijk(waardig) werk kunnen vakbonden hier goed op sturen tijdens de cao-onderhandelingen, zoals ook in België en Zweden gebeurt.^{85,86}

Vakbonden hebben daarnaast ook een rol in het informeren van werknemers over hun recht op inzicht in de gehanteerde loonstructuren binnen de organisatie, zodat het bewustzijn rondom ongelijke beloning wordt vergroot. Daarnaast kunnen zij trainingen aanbieden aan ondernemingsraden om hen te ondersteunen bij het herkennen van onbewuste aannames in functieomschrijvingen, functiewaardering en beloningsbeleid die ongelijkheid in stand houden.

Zie ook §5.3 over het belang van trainen op het herkennen van genderongelijkheden.

8.4. Wat is de rol van ondernemingsraden?

Het opstellen, monitoren en aanpassen van genderneutrale en objectieve loonstructuren gaat het beste in goede samenwerking tussen werkgevers en werknemers. De ondernemingsraad heeft al een belangrijke taak bij het bevorderen van gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Dit staat in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR-artikel 28, derde lid). Het betrekken van de OR bij maatregelen op het gebied van loontransparantie draagt verder bij aan de transparantie, draagvlak en legitimiteit. Zie ook §5.3 over het belang van het meenemen van de OR binnen de commissie.

De OR heeft bevoegdheden om initiatieven te nemen, advies uit te brengen en in te stemmen met besluiten van de werkgever. Zo moet de OR vooraf instemmen met elke verandering of vaststelling in de functiewaardering en het beloningsbeleid, zoals beschreven in WOR-artikel 27, eerste lid, onderdeel c. Hiernaast kan de OR ook zelf het gesprek aangaan wanneer er twijfels zijn over de genderneutraliteit en objectiviteit van de beloningen of transparantie ervan, zoals beschreven in WOR-artikel 23, derde lid.

Het is belangrijk dat de OR zich bewust is van de verplichtingen die voortvloeien uit de Richtlijn, en getraind wordt in het herkennen van genderongelijkheid.

8.5. Wat is de rol van de overheid?

Vanuit de overheid is het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid primair verantwoordelijk voor de implementatie van de Europese Richtlijn in nationale wetgeving. Daarbij vertaalt SZW de verplichtingen uit de Richtlijn naar de Nederlandse context, met aandacht voor uitvoerbaarheid en het beperken van administratieve lasten voor werkgevers. 'De Arbeidsinspectie is toezichthouder en houdt toezicht op de wet- en regelgeving op het terrein van arbeidsomstandigheden.'⁸⁷

De overheid heeft een belangrijke rol in het communiceren hoe de Europese Richtlijn vertaald wordt naar wetgeving in Nederland, en dit passend te maken voor de Nederlandse praktijk waarbij SZW gebonden is aan de verplichtingen die volgen uit de Richtlijn. Het moet voor alle partijen duidelijk zijn waaraan voldaan moet worden, en daarmee ook wat de definities en operationalisering van de kernbegrippen uit de Richtlijn zijn. Hiervoor voert de overheid gesprekken met werkgeversorganisaties, vakbonden en andere experts, om de verplichtingen uit de Richtlijn zodanig te implementeren dat die zo goed mogelijk uitvoerbaar zijn voor onder meer werkgevers.

Bijlage 1 Definities

Beloning

Beloning in context van de richtlijn Loontransparantie betreft compensatie die werknemers ontvangen voor arbeid en die bestaat uit twee componenten:

1. Brutoloon, oftewel het periodeloon voor de betreffende periode dat de werkgever aan de werknemer⁸⁸ schuldig is conform de (arbeids-) overeenkomst. Het brutoloon is inclusief vakantiegeld, en arbeidsvoorwaardenbedrag⁸⁹.
2. Waarde aanvullende of variabele componenten, de waarde van beloningen aanvullend op het afgesproken brutoloon en de waarde van variabele beloningen. Dit kan financieel van aard zijn maar ook in natura vormgegeven worden. Concrete voorbeelden van financiële aanvullende beloningen zijn: toeslagen (excl. vakantietoeslag en arbeidsvoorwaardenbedrag), bonussen (excl. eindejaarsuitkering), gratificaties, winstuitkering. Aanvullende beloning in natura kan bijvoorbeeld een leaseauto, woonruimte of een giftcard zijn.

SZW heeft aangegeven dat er voor de loonrapportageplicht een handreiking beschikbaar zal worden gesteld, waarin wordt verduidelijkt over welke gegevens door werkgevers moet worden gerapporteerd.

Beloningsgrondslagen

Beloningsgrondslagen omvatten alle aspecten waarop beloning gebaseerd mag worden toegekend inclusief de inhoud van een functie. Kortom het betreft zowel de waarde die aan arbeid wordt toegekend bij functiewaardering als binnen het beloningsbeleid.

Beloningsmaatstaven

Beloningsmaatstaven verwijzen naar de grondslagen op basis waarvan een beloning wordt toegevoerd. Deze grondslagen dienen genderneutraal en objectief te zijn.

Beloningsbeleid⁹⁰

Het beloningsbeleid omvat alle arbeidsvoorwaarden die in geld zijn uit te drukken. Naast beloning in geld kan het ook immateriële beloning (zoals opleiding/training, tijd en extra verlof⁹¹) zijn.

Beloningsongelijkheid

Er is sprake van beloningsongelijkheid wanneer mannen en vrouwen een ongelijke beloning krijgen voor gelijk of gelijkwaardig werk. In Nederland hebben we het dan over beloningsongelijkheid. Beloningsongelijkheid is een term die voortkomt uit het wettelijk kader, waaronder Burgerlijk Wetboek, de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen en de Algemene wet gelijke behandeling, alsook Artikel 157 van het EU-Werkingsverdrag.

Direct en indirecte genderongelijkheid

Er is sprake van directe ongelijkheid wanneer dit op basis van een persoonskenmerken – zoals geslacht – plaatsvindt. Men spreekt van indirecte ongelijkheid wanneer er ogenschijnlijk neutrale criteria gehanteerd worden, maar die geworteld zijn in de sociaalhistorische context of onderwaardering van arbeid en kwaliteiten.

Functiehuis

Het is een overzicht van alle functies binnen de organisatie. Het omvat functieprofielen die per functie de rol, verantwoordelijkheden, taken en vaardigheden beschrijven. Deze beschrijving dient genderneutraal en objectief te zijn. Ook zet het uiteen wat doorgroeimogelijkheden zijn.

Functiewaardering

Een functiewaardering is het systematisch waarderen en beoordelen van de inhoud van een functie ten opzichte van andere functies. Dit wordt veelal binnen bedrijfstakken opgesteld. De Richtlijn Loontransparantie vereist dat organisaties functies waarderen op basis van genderneutrale en objectieve criteria. Voor micro, kleine en middelgrote ondernemingen betreffen deze ten minste de volgende criteria: verantwoordelijkheid, vaardigheden, inspanning, en arbeidsomstandigheden. Voor grotere organisaties betreft dit ook relevante werkervaring en opleiding. De functiewaardering biedt vervolgens een basis om het beloningsbeleid op te baseren en functies aan salarisschalen te koppelen.

Functiewaarderingssysteem

Een functiewaarderingssysteem is een methode die organisaties gebruiken om de functies te waarderen op basis van vaststaande criteria.

Functiewaarderingssysteemhouder

Er zijn verschillende bestaande systemen. Deze worden gemanaged door functiewaarderingssystemhouders.

Genderneutraal of Sekseneutraal

Binnen de Richtlijn Loontransparantie wordt de term gender gehanteerd om naar mannen en vrouwen te verwijzen. Dit wordt ook wel sekse genoemd. Genderneutraal binnen de Richtlijn Loontransparantie verwijst naar een gelijke waardering van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid. Dit speelt in alle aspecten onderliggend aan loonstructuren. Verder bepaalt de Richtlijn dat werkgevers ervoor moeten zorgen dat vacatures en functiebenamingen genderneutraal zijn en dat wervingsprocedures op niet-discriminerende wijze worden uitgevoerd.

Gelijke beloning voor gelijk werk (*equal pay for equal work*)⁹²

Het principe gelijke beloning voor gelijk werk verwijst naar het principe dat mannen en vrouwen dezelfde lonen dienen te krijgen als ze identiek of vergelijkbaar werk uitvoeren.

Gelijke beloning voor werk van gelijke waarde (*equal pay for work of equal value*)⁹³

Dit gaat voorbij het principe van gelijke beloning voor gelijk werk en bevat ook de notie dat mannen en vrouwen gelijke beloning dienen te ontvangen ook al verrichten ze ander werk, indien deze functies van gelijke waarde zijn op basis van genderneutrale en objectieve criteria.

Loonontwikkeling

Het veranderen van de lonen in een bepaald gebied, sector of land, bijvoorbeeld door inflatiecompensatie, ontwikkeling van de arbeidsmarkt of indexering van het salaris. Het betreft een collectieve verandering in het loon.

Loonstructuur⁹⁴

Een loonstructuur is een beloningssysteem of een systeem voor functiewaardering en -indeling. Het gaat om het geheel aan stappen dat bepaalt wat een functie waard is en welke beloning daaraan gekoppeld wordt. Het biedt daarbij een kader voor het vaststellen welk loon een werknemer verdient en hoe deze loonsverhoging kan krijgen. De verplichting om gemakkelijke toegang te verschaffen tot de criteria die worden gebruikt voor het bepalen van de loonontwikkeling van de werknemers geldt voor werkgevers met ten minste vijftig werknemers. Het opstellen van een loonstructuur bestaat veelal uit vier stappen. Het opstellen van een functiehuis en daarbij behorende functieomschrijvingen.

1. Het bepalen van de waarde van een functieomschrijving door de functies te waarderen en te wegen ten opzichte van andere functies. Dit vindt veelal plaats in de vorm van functiewaarderingssystemen.
2. De vertaling van functies naar salarishuizen/-schalen, waarbij aan functies een minimum- en maximumsalaris worden toegekend.

3. Het opstellen en hanteren van een beloningsbeleid. Dit zet uiteen wat de beloningsgrondslagen zijn die bepalend zijn voor inschaling van medewerkers, salarisgroei, promotiebeleid en wat grondslagen zijn om aanspraak te kunnen maken op evt. aanvullende of variabele beloningen.

Volgens de Richtlijn dienen de criteria in deze stappen genderneutraal en objectief te zijn, waarbij minimaal de volgende criteria meegenomen dienen te worden: vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden. De verplichting om gemakkelijke toegang te verschaffen tot de criteria die worden gebruikt voor het bepalen van de loonontwikkeling van de werknemers geldt voor werkgevers met ten minste vijftig werknemers.

Objectieve en genderneutrale criteria⁹⁵

Dit zijn criteria die samenhangen met de waarde van werk. Voor micro, kleine en middelgrote ondernemingen staan vier criteria centraal, namelijk: vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheid en arbeidsomstandigheden. Voor organisaties vanaf 250 werknemers dienen de criteria relevante werkervaring en opleidingsniveau aanvullend meegenomen te worden. Deze criteria moeten objectief zijn, dat wil zeggen controleerbaar en meetbaar, geldend voor alle medewerkers, en genderneutraal zijn, oftewel de criteria mogen niet leiden tot directe of indirecte genderongelijkheid.

Richtlijn Loontransparantie

Een set van bindende maatregelen voor werkgevers gericht op het inzichtelijk maken van beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen en het aanpakken van ongerechtvaardigde beloningsverschillen die door EU-lidstaten moet worden geïmplementeerd. Dit kent vier thema's: (1) gelijk loon voor gelijk of gelijkwaardig werk, (2) loontransparantie, (3) beloningsrapportage en -evaluatie en (4) handhavingmechanismen en rechtsbescherming werknemers.

Nederland hanteert een zuivere implementatie waarbij de richtlijn wordt geïmplementeerd zonder extra verplichtingen. De Richtlijn bevat diverse bepalingen die zijn gericht op het vergroten van transparantie over beloning. Deze bepalingen, zoals opgenomen in artikel 5 tot en met 8 van de Richtlijn, gelden in principe voor alle werkgevers, ongeacht organisatiegrootte. Werkgevers met ten minste vijftig werknemers moeten daarnaast gemakkelijk toegang verschaffen tot de criteria die worden gebruikt voor het bepalen van de loonontwikkeling van de werknemers. De loonrapportageverplichting en de loonevaluatie gelden voor werkgevers met tenminste honderd werknemers.

Salarisgroei

Salarisgroei betreft de ontwikkeling van het individuele salaris, bijvoorbeeld omdat iemand een periodiek of trede erbij krijgt, of omdat deze promotie krijgt.

Bijlage 2 Landenbeschrijving

Beschrijving België

Vergeleken met andere landen, heeft België een kleine loonkloof van 5% in 2022, tegenover een gemiddelde van 12,7% in de EU27.⁹⁶ Bovendien krimpt de loonkloof in België nog steeds.⁹⁷⁻⁹⁸ België heeft al relatief lang wetgeving rondom het verminderen van de loonkloof tussen mannen en vrouwen.⁹⁹ Deze is verankerd in wetgeving sinds 1975 (cao no.25), met belangrijke updates in 2000, 2001, 2007, 2008 en 2012 (Wet ter bestrijding van de loonkloof tussen mannen en vrouwen).¹⁰⁰

Sinds 1975 wordt het principe *equal pay for equal work* (gelijkwaardig loon voor gelijkwaardig werk) gevolgd. In 2000 kwam hierbij de aanbeveling om daarvoor een functieclassificatiesysteem te gebruiken; vanaf 2001 werd er bovendien aanbevolen dat deze classificatiesystemen moeten worden beoordeeld op genderneutraliteit. Vanaf 2008 is het verplicht voor sociale partners om deze classificatiesystemen op genderneutraliteit te checken en aan te passen, wanneer zij niet genderneutraal zijn.¹⁰¹ Dit wordt vervolgens nog gecontroleerd door het Ministerie van Werkgelegenheid, die de genderneutraliteit van zowel de functieclassificatie, als de functiewaardering beoordeeld door middel van een puntensysteem. Het is uitgewezen dat dit beleid tot meer bewustzijn richting genderongelijkheid en stereotypes in functieomschrijvingen, maar er zijn nog steeds grote sectorale verschillen in de mate waarin loonstructuren genderneutraal zijn.¹⁰²

Het gebruik van een functieclassificatiesysteem is echter niet verplicht in de Belgische wetgeving, vóór de implementatie van de Richtlijn. In voorbereiding op de Richtlijn, heeft de Belgische overheid bovendien een project gestart om een gestandaardiseerd functieclassificatiesysteem met een genderneutraal functiewaarderingssysteem te ontwikkelen, genaamd BELGAM (Belgisch Geharmoniseerd Analysemodel)^{103,104}. Dit systeem is nog in ontwikkeling tot en met 2027.

De baancategorieën zijn in België gebaseerd op functieclassificaties van de organisatie zelf, van de sector -in het geval van een classificatiesysteem in de cao-, óf deze zijn gebaseerd op hiërarchische functieclassificaties (zoals uitvoerend, managend, leidinggevend). Baanclassificatiesystemen zijn in België niet verplicht, maar als ze gebruikt worden, moeten ze wel genderneutraal zijn. Bovendien moet de classificatie van organisaties de sectorale classificatie niet tegenspreken.¹⁰⁵

Een groot deel van de werknemers in België valt onder een cao en een paritair comité; gemiddeld was dit 75% van alle werknemers in 2023.¹⁰⁶ Hiermee hebben cao's/paritaire comités een sterke rol in het tegengaan van de loonkloof in België en komt transparantie gedeeltelijk voort uit het feit dat sectorale functieclassificaties en -waarderingen openbaar inzichtelijk zijn via cao's.¹⁰⁷

Hoe functiewaardering- en functieclassificatiesystemen zijn opgesteld, verschilt dus per sector. De grootste cao, PC200 (bedienden), hanteert bijvoorbeeld klasse A t/m D.¹⁰⁸ Deze zijn met name gebaseerd op de mate van complexiteit van de taken binnen de functies, evenals onder andere de benodigde kennis, autonomie en verantwoordelijkheid. Het is vervolgens aan werkgevers om de functies binnen hun organisatie in te delen binnen deze klassen. Hiervoor krijgen ze uitgebreide voorbeelden in de bijlage van de cao.

Om genderneutraliteit van functiewaardering en functieclassificatie te toetsen, is er een checklist en wegwijzer opgesteld. Deze kan worden ingevuld, en geeft op een schaal van 1-40 punten aan in hoeverre het classificatiesysteem voldoet aan seksneutraliteit.¹⁰⁹ Punten worden toegekend voor alle fasen van het opstellen van functieclassificaties en functiewaarderingen, van de voorbereidende fase tot het plegen van onderhoud. Voorbeelden van indicatoren zijn *“Is er een akkoord over het principe ‘gelijk loon voor gelijk werk?’”, “Zijn de [waarderings]criteria representatief voor de te waarden functies?”* en *“Gebeurde de waardering steeds met dezelfde reeks van waarderingscriteria en gebeurde dit systematisch en consequent?”*. Voor elk item wordt beoordeeld in hoeverre eraan voldaan is. Dit wordt vervolgens door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg gecontroleerd.

Beschrijving Frankrijk

Frankrijk heeft uitgebreide landelijke wetgeving rondom loonrapportages, evenals verplichtingen rondom genderauditing en vervolgacties.¹¹⁰ Het gaat daarbij om de volgende wetgeving: de Arbeidswet uit 2018, Decreet n°2019-15, Bevel van 17 Augustus 2022, Decreet n°2019-382, Decreet n°2021-265 en Decreet n°2022-243.¹¹¹ Hierin wordt onder meer gelijke beloning voor gelijk of gelijkwaardig werk tussen mannen en vrouwen verplicht gesteld, waarbij werk gelijkwaardig wordt bevonden op basis van vergelijkbare professionele kennis en/of titulatuur, diploma('s) of vaardigheden vanuit opgedane ervaring, verantwoordelijkheden en fysieke of mentale belasting.¹¹² Momenteel ligt de loonkloof in Frankrijk rond het gemiddelde van de Europese landen, namelijk 12,2%.¹¹³

De praktische interventies op basis van de wetgeving in Frankrijk zijn vóór de implementatie van de Richtlijn met name gericht op het vergroten van loontransparantie door uitgebreide loonrapportages, sancties en vervolgstappen.¹¹⁴ Voor het vaststellen van genderneutrale functiecategorieën en functiewaardering is echter geen landelijk systeem. In de publieke sector is er een gestandaardiseerd systeem, waarbij functies worden ingedeeld in categorie A, B en C.¹¹⁵ Deze zijn te vertalen naar management, middenmanagement en uitvoerende functies, en zijn grotendeels gebaseerd op de minimale vereiste opleiding.¹¹⁶ Hierbinnen wordt er verder een verdeling gemaakt op basis van verantwoordelijkheden in de functie, anciënniteit en functieafhankelijke vereisten. De nadruk ligt hier dus op hiërarchische niveaus van functies via sociaalprofessionele categorieën.^{117,118} In de private sector, worden functiecategorieën meestal door sectorale collectieve onderhandelingen vastgesteld, na raadpleging van de Sociaaleconomische Commissie, en/of via internationale functiewaarderingssystemen.¹¹⁹ Elke vijf jaar dienen deze herzien te worden.¹²⁰ In loonrapportages moeten de gebruikte functieclassificaties genderneutraal zijn; maar ze zijn echter niet gedetailleerd genoeg om te monitoren op gelijke beloning voor gelijkwaardig werk, enkel op hetzelfde werk.¹²¹

Beschrijving Spanje

Spanje kent sinds 2021 een samenhangend stelsel voor loontransparantie en gelijke beloning, opgebouwd rond twee Koninklijke Decreten: RD 902/2020¹²² over gelijke beloning en transparantie-instrumenten, en RD 901/2020¹²³ over gelijkheidsplannen. Deze gelden in de publieke en private sector en leggen aan alle werkgevers de plicht op om een salarisregister bij te houden met gemiddelde en mediane beloning, uitgesplitst naar geslacht, basissalaris en overige vergoedingen per functiegroep en -niveau. Het register wordt jaarlijks herzien en is niet publiek, maar wel toegankelijk voor werknemersvertegenwoordigers en de arbeidsinspectie.

Onder het Spaanse stelsel geldt daarnaast vanaf vijftig medewerkers de verplichting een functiewaarderingssysteem te hanteren dat aantoonbaar objectief en genderneutraal is en het principe van gelijke beloning voor werk van gelijke waarde operationeel maakt. De overheid stelt hiervoor een Job Evaluation Tool beschikbaar.¹²⁴ Bedrijven mogen een eigen systeem gebruiken, mits dit aan de wettelijke criteria voldoet. Deze waardering voedt zowel het salarisregister als de verplichte beloningsaudit.

Cao's spelen in Spanje een belangrijke rol. Alle bedrijven in Spanje moeten onder een cao vallen. Er zijn twee typen: sectorale cao's en bedrijfs-cao's. Een bedrijfs-cao mag afwijken van de sectorale afspraken, maar moet ten minste voldoen aan de in de sectorale overeenkomst vastgelegde

minimumstandaarden. Sectorale cao's kunnen bovendien op nationaal niveau worden afgesloten en vervolgens regionaal worden aangevuld of aangepast, waardoor ruimte ontstaat voor regionale specificiteit binnen dezelfde sector. Deze sectorale overeenkomsten zijn bindend voor alle bedrijven die binnen de betreffende industrie of sector actief zijn.¹²⁵

Het verschil in uurloon tussen mannen en vrouwen, waarbij rekening wordt gehouden met parttime werk, nam tussen 2010 en 2022 af van 15% naar 9%. Het is nog onduidelijk wat de effecten van de Koninklijke Decreten zijn op de loonkloof.¹²⁶

Bijlage 3 Geraadpleegde organisaties

- Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN).
- Bureau Pouwels – Onderzoek & Advies.
- Christelijke Nationale Vakverbond (CNV).
- College voor de Rechten van de Mens (CRM).
- Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV).
- Vereniging VNO-NCW.

Eindnoten

Hoofdstuk 1

- 1 Hierna ook wel Richtlijn of EU-Richtlijn genoemd.
- 2 Europese Unie (2023). [Richtlijn \(EU\) 2023/970 van het Europees Parlement en de Raad van 10 mei 2023 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen](#). Publicatieblad van de Europese Unie, L 132, 21–44.
- 3 CBS (2024). [De arbeidsmarkt in cijfers 2024](#). CBS.
- 4 Van der Vliet, R., Bosman, F., Hogendoorn, B., Van Wissen-Floris, J., & Zweerink, J. (2023). [Monitor Loonverschillen mannen en vrouwen, 2022](#). CBS; CBS (2025). [Monitor Loonverschillen mannen en vrouwen, 2024](#). CBS.
- 5 In 2023 was het feitelijk loonverschil in de EU 12,0%, waarbij Nederland dicht bij het gemiddelde ligt met (12,5%). De cijfers over 2024 zijn nog niet bekend waardoor er geen recentere vergelijking met andere Europese landen gemaakt kan worden. Eurostat (2025). [Gender pay gap statistics](#). Eurostat.
- 6 SZW (2025). [Memorie van toelichting conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#).
- 7 Ministerio del Igualdad (2021) [Job Evaluation Tool, User Guide](#).
- 8 Eurostat (2025). [Gender pay gap statistic](#). Eurostat; Eurostat. (2024). [Women more likely to have worked part-time in Q3 2023](#). Eurostat.
- 9 Eurofound (2019). [Collective agreements and bargaining coverage in the EU: a mapping of types, regulations and first findings from the European Company Survey 2019](#). Eurofound; Eurostat (2025). [Gender pay gap statistics](#). Eurostat.
- 10 World Economic Forum (2024). [Global Gender Gap 2024](#). WEF.

Hoofdstuk 2

- 11 In totaal hebben we zeven gesprekken gevoerd met 13 personen. De vertegenwoordigers sloten vanuit verschillende expertise-hoeken aan – functiewaarderingssysteem, beloningsbeleid, beloningsmaatstaven. Voor een overzicht van gesproken organisaties, zie Bijlage 3.
- 12 Europese Unie (2023). [Richtlijn \(EU\) 2023/970 van het Europees Parlement en de Raad van 10 mei 2023 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen](#). Publicatieblad van de Europese Unie, L 132, 21–44.

Hoofdstuk 3

- 13 ILO (2008). [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#). ILO.
- 14 Dit hoofdstuk is gebaseerd op: Europese Unie (2023). [Richtlijn \(EU\) 2023/970 van het](#)

[Europees Parlement en de Raad van 10 mei 2023 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen](#). Publicatieblad van de Europese Unie, L 132, 21–44; SZW (2025). [Memorie van toelichting bij het conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#); en SZW (2025). [Voorstel van wet tot wijziging van de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen en enige andere wetten in verband met de implementatie van Richtlijn \(EU\) 2023/970 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen \(Wet implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen\)](#).

- 15 Hieronder verstaat men een beloningssysteem of een deugdelijk systeem van functiewaardering en – indeling. Zie ook hoofdstuk 5 en de bijlage.
- 16 Dit betreft het toegekend loonbestanddeel, op basis van de (collectieve arbeidsovereenkomst, voor zover dat in geld is uitgedrukt. Hierbij kan je denken aan eindejaarsuitkering of dertiende maand en het Individueel Keuzebudget (IKB).
- 17 De Memorie van Toelichting houdt hiervoor de definitie uit de Aanbeveling 2003/361/EG inzake kleine, middelgrote en micro-ondernemingen aan. Hieruit volgt dat dit ondernemingen betreft waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet 50 miljoen EUR of het jaarlijkse balanstotaal 43 miljoen EUR niet overschrijdt. Bron: Europese Unie (2023). [Aanbeveling van de Commissie van 6 mei 2023 betreffende kleine, middelgrote en micro-ondernemingen](#). 2003/361/EG. Publicatieblad van de Europese Unie. L124, pp. 36-41; SZW (2025). [Memorie van toelichting bij het conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#).

Hoofdstuk 4

- 18 CBS (2025). [Gender pay gap statistics](#). CBS.
- 19 CBS (2025). [Loonverschil tussen mannen en vrouwen steeds kleiner](#). CBS.
- 20 Ibid.; Beerepoot, R., Heuzels, L., & Van Werkhoven, J. (2023). [Gendergelijke waardebeoordeling van werk](#). 2023/089. I&O research.
- 21 Beerepoot, R., Heuzels, L., & Van Werkhoven, J. (2023). [Gendergelijke waardebeoordeling van werk](#). 2023/089. I&O research.
- 22 CBS (2025). [Loonverschil tussen mannen en vrouwen steeds kleiner](#). CBS.
- 23 OECD (2019). [Part-time and Partly Equal: Gender and Work in the Netherlands](#). OECD.
- 24 Ibid.
- 25 Ibid.
- 26 CBS (2023). [Monitor Arbeid, zorg en kinderopvang 2023](#). CBS; Zwinkels, W (2018). [Verlofregelingen arbeid en zorg naar type arbeidsrelatie](#). Epsilon Research.
- 27 Europese Unie (2023). [Richtlijn \(EU\) 2023/970 van het Europees Parlement en de Raad van 10 mei 2023 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen](#). Publicatieblad van de Europese Unie, L 132, 21–44.
- 28 Van Engen, M. (2018). [Onderzoeksrapport "Beloningsverschillen M/V aan Tilburg University"](#). Tilburg University.
- 29 Ibid.

30 Ibid.
 31 Women Inc. (2024) [Elke cent telt: De weg naar gelijke beloning](#).
 32 Tang, J., Grabner, I., DeBroe, S., & Schmeets, H. (2022). Meer vrouwen in beroep dempt de lonen. ESB 107: 4811, p.299-301.
 33 Dit wordt ook bevestigd in een panelanalyse waarbij onderzoekers keken naar het effect van aandeel vrouwen op lonen gedurende 1973-1993 in de VS. De historische ongelijkheid verklaart deels de ongelijkheid in lonen. Het vrouw-zijn had slechts een minimaal effect op lonen zodra men controleerde voor de (expliciete of impliciete) vaardigheden en baankenmerken. Bron: MacPherson, D.A., & Hirsch, B.T. (1995). "Wages and Gender Composition: Why do women's jobs pay less?" Journal of Labor Economics 13:3, p. 426-471. <https://www.jstor.org/stable/2535151>.
 34 Europese Unie (2023). [Richtlijn \(EU\) 2023/970 van het Europees Parlement en de Raad van 10 mei 2023 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen](#). Publicatieblad van de Europese Unie, L 132, 21-44.
 35 ILO (2008). [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#). ILO.
 36 Zie hiervoor Alajaasko, L. & Frey, V. (2023). "Pay transparency to close the gender wage gap", in OECD, [Joining Forces for Gender Equality: What is Holding us Back?](#) OECD, 267-273; OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD; en OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
 37 Zie Böheim and Gust (2021) en Gulyas, Seitz and Sinha (2021) in OECD (2023; 2021). Bron: OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD; en OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
 38 Bennedsen, et al. (2019; 2022) in OECD (2023; 2021). Bron: *ibid*.
 39 Zie Briard, Meluzzi and Ruault (2021) in OECD (2023). Bron: OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
 40 Zie Baker et al. (2019), en Obloj & Zenger (2020) in OECD (2023; 2021). Bron: OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD; en OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
 41 Baggio, M. & Marandola, G. (2023). "Employees' reaction to gender pay transparency: an online experiment." Economic Policy 38:113, pp. 161-188. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiac066>.

Hoofdstuk 5

42 SZW (2025). [Memorie van toelichting bij het conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#); Pouwels, B. (2025). [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#); en CIPD (2025, 5 nov.). [Pay structures and pay progression](#). Factsheet.
 43 Berepoot, R., Heuzels, L., & Van Werkhoven, J. (2023). [Gendergelijke waardebeoordeling van werk](#). 2023/089. I&O Research.
 44 ILO (2008). [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#). ILO; OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD; Pouwels, B. (2025). [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#); VNG (2025). [Functiewaardering in de gemeentelijke sector. Onderzoek en Advies](#). VNG; en WomenInc (2022). [Gelijke beloonwijzer](#).

45 ILO (2008). [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#). ILO; en Pouwels, B. (2025). [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#).
 46 OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD; Van Engen, M. (2018). [Onderzoeksrapport "Beloningsverschillen M/V aan Tilburg University"](#). Tilburg University.
 47 Profeta, P., Passador, M.L., & Caló X. (2021). [Reporting Obligations Regarding Gender Equality and Equal Pay. State of play among Member States and avenues for upgrading and implementing legal sanctions towards companies](#). European Parliament.
 48 Pardon, D., Vergeylen, Y., Van Eeghem, J., & Rijmemans, C. (2010). [Checklist Seksneutraliteit bij functiewaardering en -classificatie](#). Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.
 49 OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD; Women Inc. (2022). [Gelijke beloonwijzer](#).
 50 OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD.
 51 Van Engen, M. (2018) [Onderzoeksrapport "Beloningsverschillen M/V aan Tilburg University"](#). Tilburg University; en Pouwels, B. (2025). [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#); en VNG (2025). [Functiewaardering in de gemeentelijke sector. Onderzoek en Advies](#). VNG.

Hoofdstuk 6

52 SZW (2025). [Memorie van toelichting bij het conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#); en Europese Unie (2023). [Aanbeveling van de Commissie van 6 mei 2023 betreffende kleine, middelgrote en micro-ondernemingen](#). 2003/361/EG. Publicatieblad van de Europese Unie. L124, pp. 36-41.
 53 Ibid.
 54 OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD.
 55 Berepoot, R., Heuzels, L., en Van Werkhoven, J. (2023). [Gendergelijke waardebeoordeling van werk](#). 2023/089. I&O Research.
 56 Zie bijvoorbeeld [Functieomschrijving opstellen: tips en voorbeelden](#).
 57 Zie ook Europees Hof van Justitie (1986, 1 juli). C-237/85 — Rummler v Dato-Druck GmbH. Binnen deze casus gaf het Hof van Justitie aan dat criterium, zoals bijvoorbeeld tillen van gewicht, gehandhaafd kunnen worden mits deze representatief zijn voor de aard van het werk. Daarbij is het van belang dat het systeem als geheel niet discriminerend is en er ook gelijke erkenning is voor vaardigheden die misschien typisch kenmerkend zijn voor vrouwen. De gehandhaafde criteria dienen reflectief te zijn van de aard van het werk.
 58 ILO (2008). [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#). ILO.
 59 ILO (2022). [Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations](#). ILO.
 60 SZW (2024). [Gendergelijke beloning voor gelijk werk; cao-onderzoek 2023](#). SZW. Commercieel, Administratief, Technisch en Sociaal.
 61 SZW (2024). [Gendergelijke beloning voor gelijk werk; cao-onderzoek 2023](#). SZW.
 62 CBS (2025, 17 oktober). [Bedrijven; Bedrijfstak](#). CBS.
 63 Referentiefuncties Horeca (n.d.). [Allround medewerker bediening II](#). Register Referentiefuncties Horeca. Geraadpleegd 22 november 2025.

- 65 Ibid.
- 66 ILO (2008). [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#). ILO.
- 67 ILO (2008). [Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide](#). ILO.
- 68 Qualifications wordt in de ILO handreiking gedefinieerd als “knowledge and skills which are required for a job and which may have been acquired in various ways” en sluit daarmee aan op het criteria “vaardigheden” in de EU richtlijn.

Hoofdstuk 7

- 69 College voor de Rechten van de Mens (n.d.). [Wat u over een procedure bij het College voor de Rechten van de Mens moet weten](#). College voor de Rechten van de Mens.
- 70 De werkgever moet zich hierbij ten minste houden aan het Burgerlijk Wetboek, Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag, Arbeidstijdenwet, Arbeidsomstandighedenwet, Wet arbeid en zorg en de Wetgeving over gelijke behandeling.
- 71 Binnen dit hoofdstuk bouwen we voort op AAVN (n.d.). [Beloningsbeleid](#); Pouwels, B. (2025). [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#); en SZW (2025). [Memorie van toelichting bij het conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#).
- 72 College voor de Rechten van de Mens (2011). [Onderzoek en oordeel: Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij de algemene ziekenhuizen in Nederland](#). College voor de Rechten van de Mens; College voor de Rechten van de Mens (2016). [Verdient een man meer? Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij hogescholen](#). College voor de Rechten van de Mens; Van Beek, A., & Pouwels, B. (2017). [Gelijke beloning verzekerd? Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij verzekeringsorganisaties](#). College voor de Rechten van de Mens; College voor de Rechten van de Mens (2022, 15 augustus). [Oordeel 2022-91. Wehkamp B.V. discrimineerde een vrouwelijke bedrijfsjurist door haar voor arbeid van gelijke waarde lager te belonen dan haar mannelijke collega. Wehkamp behandelde haar discriminatieklacht niet zorgvuldig en handelde in strijd met het verbod van victimisatie](#). College voor de Rechten van de Mens; College voor de Rechten van de Mens (2024, 23 april). [Oordeel 2024-34. De minister van Defensie heeft een werknemer gediscrimineerd door haar minder te betalen dan haar mannelijke collega voor gelijkwaardig werk](#). College voor de Rechten van de Mens; en College voor de Rechten van de Mens (2025, 26 juni). [Oordeel 2025-60. Stichting Sint Maartenskliniek heeft een vrouwelijke medisch specialist niet hetzelfde beloond als een mannelijke medisch specialist](#). College voor de Rechten van de Mens; Europees Hof van Justitie (1989, 17 oktober). Judgment. C-109/88 — Handels-ogKontorfunktionærernes ForbundiDanmark vs. Danfoss; Europees Hof van Justitie (1986, 1 juli). Judgment. C-237/85 — Rummler v Dato-Druck GmbH; Europees Hof van Justitie (1990, 17 mei). Judgment. C-262/88 — Barber v. Guardian Royal Exchange Assurance Group; Europees Hof van Justitie (1995, 31 mei). C-400/93 — Royal Copenhagen vs. Specialarbejderforbundet i Danmark; en Europees hof van Justitie (2001, 26 juni). Judgment. C381/99 – Brunnhofer v Bank der österreichischen Postsparkasse AG.
- 73 Van Beek, A., & Pouwels, B. (2017). [Gelijke beloning verzekerd? Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij verzekeringsorganisaties](#). College voor de Rechten van de Mens; Wet Gelijke Behandeling (1994).

- 74 Zie voetnoot 72 voor bronnen.
- 75 Een salarisgarantie is een toeslag die een werknemer kan krijgen als men een lagere functie accepteert waarbij men in een lagere schaal terechtkomt, en het huidige salaris boven het maximum van de huidige salarisschaal. Het dient te fungeren als een overgangstoelage. Dit draagt bij aan beloningsverschillen tussen werknemers in gelijke functies. Zie ook: Van Beek, A., & Pouwels, B. (2017). [Gelijke beloning verzekerd? Gelijke beloning van mannen en vrouwen bij verzekeringsorganisaties](#). College voor de Rechten van de Mens.
- 76 Zie voetnoot 72 voor bronnen.
- 77 Zie voetnoot 72 voor bronnen.
- 78 Zie voetnoot 72 voor bronnen.
- 79 Hierbij valt te denken aan de recente casus bij het Europees Hof waar naar voren kwam dat vrouwen indirect gediscrimineerd worden doordat overwerk slechts buiten de reguliere voltijd werkuren te betalen. In deze casus zijn statistisch gezien vrouwen oververtegenwoordigd binnen de deeltijdwerkers. Bron: Europees Hof van Justitie (2024, 29 juli). [Oordeel C-185/22. Bundesarbeitsgericht vs. KfH Kuratorium für Dialyse und Nierentransplantation eV](#).
- 80 College voor de Rechten van de Mens (2022, 15 augustus). [Oordeel 2022-91. Wehkamp B.V. discrimineerde een vrouwelijke bedrijfsjurist door haar voor arbeid van gelijke waarde lager te belonen dan haar mannelijke collega. Wehkamp behandelde haar discriminatieklacht niet zorgvuldig en handelde in strijd met het verbod van victimisatie](#). College voor de Rechten van de Mens.
- 81 College voor de Rechten van de Mens (2024, 23 april). [Oordeel 2024-34. De minister van Defensie heeft een werknemer gediscrimineerd door haar minder te betalen dan haar mannelijke collega voor gelijkwaardig werk](#). College voor de Rechten van de Mens.
- 82 College voor de Rechten van de Mens (2025, 26 juni). [Oordeel 2025-60. Stichting Sint Maartenskliniek heeft een vrouwelijke medisch specialist niet hetzelfde beloond als een mannelijke medisch specialist](#). College voor de Rechten van de Mens.

Hoofdstuk 8

- 83 CBS (n.d.). [Ontwikkeling cao-lonen](#). Centraal Bureau Voor de Statistiek.
- 84 SZW (2024). [Gendergelijke beloning voor gelijk werk; cao-onderzoek 2023](#). SZW.
- 85 OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 86 Malmberg, J., Johansson, C., & Washburn, S. (2024). [Genomförande av lönetransparensdirektivet](#). SOU 2024:40. Government Offices of Sweden.
- 87 SZW (2025). [Memorie van toelichting bij het conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#).

Bijlage 1

- 88 Dit kan een eigen werknemer of een uitzendkracht betreffen.
- 89 Dit betreft het toegekend loonbestanddeel, op basis van de (collectieve arbeidsovereenkomst, voor zover dat in geld is uitgedrukt. Hierbij kan je denken aan eindejaarsuitkering of dertiende maand en het Individueel Keuzebudget (IKB).
- 90 Zie ook: AAVN (n.d.). [Beloningsbeleid](#).
- 91 Dit is dus niet verlof dat je koopt binnen het IKB, maar extra verlof dat iemand krijgt binnen de secundaire arbeidsvoorwaarden.

- 92 Hofman, J., Nightingale, M, Bruckmayer, M., & P. Sanjurjo (2020). [Equal Pay for Equal Work. Binding pay-transparency measures](#). European Union; OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD; en OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 93 Hofman, J., Nightingale, M, Bruckmayer, M., & P. Sanjurjo (2020). [Equal Pay for Equal Work. Binding pay-transparency measures](#). European Union; OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD; en OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 94 SZW (2025). [Memorie van toelichting bij het conceptwetsvoorstel implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen](#); SZW (2025). [Voorstel van wet tot wijziging van de Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen en enige andere wetten in verband met de implementatie van Richtlijn \(EU\) 2023/970 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen \(Wet implementatie Richtlijn loontransparantie mannen en vrouwen\)](#); Pouwels, B. (2025). [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#); en CIPD (2025, 5 nov.). [Pay structures and pay progression](#). Factsheet.
- 95 [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#) Europese Unie (2023). [Richtlijn \(EU\) 2023/970 van het Europees Parlement en de Raad van 10 mei 2023 ter versterking van de toepassing van het beginsel van gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid door middel van beloningstransparantie en handhavingsmechanismen](#). Publicatieblad van de Europese Unie, L 132, 21–44; Pouwels, B. (2025). [Handreiking gelijke beloning en loontransparantie](#); CIPD (2025, 5 nov.). [Pay structures and pay progression](#). Factsheet.
- Bijlage 2**
- 96 Vandekerckhove, S., & Lenaerts, K. (2024). [50 jaar HIVA Loonvorming in België](#).
- 97 Ibid.
- 98 Lemeire, V., & Zanoni, P. (2021). Beyond methodological nationalism in explanations of gender equality: The impact of EU policies on gender provisions in national collective agreements in Belgium (1957–2020). *European Journal of Industrial Relations*, 28(1), 47–64. <https://doi.org/10.1177/095968012111027400>.
- 99 OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 100 Lenaerts, K., Debruyne, F., Vandekerckhove, S., & Smits, I. (2020). [Report on national case study: Belgium \(Deliverable 3.2\)](#). HIVA – KU Leuven.
- 101 Ibid.
- 102 European Commission (2020). [Commission staff working document: Evaluation of of the relevant provisions in the Directive 2006/54/EC implementing the Treaty principle on 'equal pay for equal work or work of equal value'](#). (SWD(2020) 50 final).
- 103 Federale Overheidsdienst: Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (2025). [2025-2027 Project BELgium - Modernisation and Adaptation of Gender-neutral Instruments of Classification – BE-MAGIC \(lopende\)](#). Belgie.be.
- 104 Federale Overheidsdienst: Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (2025). [WP2: Juridisch-technische analyse van de impact van de richtlijn beloningstransparantie op sectorale beloningsstructuren en systemen voor functiewaardering en -indeling](#).
- 105 OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 106 Federale Overheidsdienst: Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (2025, May 22). [Rapport over de resultaten van het sectoraal overleg 2023-2024](#). Belgie.be.
- 107 Vandekerckhove, S., & Lenaerts, K. (2024). [50 jaar HIVA Loonvorming in België](#).
- 108 [Aanvullend Paritair Comité voor de Bedienden \(PC 200\)](#). (n.d.). Retrieved November 21, 2025.
- 109 Pardon, D., Vergeylen, Y., Van Eeghem, J., & Rijmemans, C. (2010). [Checklist Seksneutraliteit bij functiewaardering en -classificatie](#). Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.
- 110 OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 111 Ibid.
- 112 Legifrance (2025). [Titre II : Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes \(Articles L3221-1 à L3222-2\)](#). Gouv.fr.
- 113 Eurostat. (2024, maart). [Gender Pay Gap Statistics - Statistics Explained](#). Europa.eu.
- 114 OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 115 Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques (2022). [Transforming the French Civil Service to Meet the Challenges of the 21st Century](#).
- 116 Martin, L. (2022, maart 30). [Fonction publique: qu'est-ce que les catégories A, B, C?](#) Emploipublic.fr; Emploi public.
- 117 Briard, B., Meluzzi, F., & Ruault, M. (2021). [Index de l'égalité professionnelle: quel bilan depuis son entrée en vigueur?](#) DARES.
- 118 OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 119 Ibid.
- 120 OECD (2021). [Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap](#). OECD.
- 121 OECD (2023). [Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries](#). OECD.
- 122 Osborne Clarke (2021, 25 maart). [Main features of Royal Decree 902/2020, of 13 October, on equal pay for women and men](#).
- 123 Herbert Smith Freehills Kramer (2020, 26 oktober). [Spain: new regulations on equality plans and equal pay between men and women](#).
- 124 Ministerio del Igualdad (2022). [Job Evaluation Tool, User Guide](#).
- 125 Remote (n.d.). [Payroll: What is CBA \(Collective Bargaining Agreements\) in Spain?](#) Country Guide Spain. Geraadpleegd 14 september 2025.
- 126 Hupkau, C., & Contreras, J. (2025, 7 maart). [The Gender Pay Gap in Spain: What Factors Contribute to Its Persistence?](#) EsadeEcPol, Center for Economic Policy.

COLOFON

Auteurs:	Dr. T.A. Kool Y. Dusault, MSc N. Schaap R. Jonker, MSc
Omslag Opmaak Uitgave	AdobeStock #1659161204, mansoor E.F. Heitbrink Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59-C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, april 2026

ISBN: 978-94-6409-429-9

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction of the text is allowed, on the condition that the source is mentioned.