



# Loontransparantie: van verplichting naar versneller van inclusiviteit

# Richtlijn

# Loontransparantie

Om de steeds verder digitaliserende samenleving vorm te geven is het essentieel dat er genoeg ICT'ers zijn om dit mogelijk te maken. Helaas is er al jaren een ernstig tekort aan ICT'ers, waardoor de digitale vooruitgang stopt en bedrijven niet verder kunnen groeien. Dit betekent dat de ICT-arbeidsmarkt versterkt moet worden en een groot deel van de oplossing ligt in het vergroten van het aandeel vrouwelijke ICT'ers. In 2023 was bijvoorbeeld het percentage vrouwen in ICT-functies in de Nederlandse digitale sector 19%. Er is dus ruimte voor verbetering, ondanks de verhoogde focus op diversiteit en inclusie in het bedrijfsleven.

Een tastbare manier om diversiteit in het bedrijfsleven aan te jagen is het dichten van de genderloonkloof tussen mannen en vrouwen. De EU heeft daarom in 2023 de Richtlijn Loontransparantie (EU Pay Transparency Directive) aangenomen. Deze richtlijn heeft als doel om gelijke beloning van mannen en vrouwen voor gelijke of gelijkwaardige arbeid en het verbod op geslachtsdiscriminatie te versterken. Het dichten van de loonkloof tussen mannen en vrouwen is een noodzakelijke stap naar het verhogen van diversiteit, omdat dit streeft naar gelijkwaardigheid en daarmee functies aantrekkelijker maakt voor vrouwen. Echter, het is geen wonderoplossing en er is nog veel meer nodig om de diversiteit op de werkvloer te vergroten.

# Inhoud

03 Urgentie in de sector

04 Aanbevelingen

05 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Zie het als randvoorwaarde, niet als wonderoplossing

Aanbeveling 2: Zorgvuldige en gefaseerde implementatie

Aanbeveling 3: Toegankelijk voor middelgrote bedrijven

Aanbeveling 4: Toegankelijke vraagbaak voor bedrijven

07 Praktijkvoorbeelden uit de sector en geleerde lessen

08 Kies voor proactieve transparantie

09 Loontransparantie als kans





# Urgentie in de sector

In maart 2023 heeft het Europees Parlement ingestemd met de richtlijn Loontransparantie en voor 7 juni 2026 moeten alle landen in de EU dit nationaal geïmplementeerd hebben. In het kort verplicht de richtlijn organisaties met meer dan 250 medewerkers om jaarlijks te rapporteren over hun loonkloof tussen mannen en vrouwen. Voor kleinere organisaties geldt die rapportageplicht elke 3 jaar. Organisaties met minder dan 100 werknemers hebben geen rapportageplicht. Als uit de rapportage blijkt dat het loonverschil meer dan 5% is en dit kan niet gerechtvaardigd worden, moet er actie worden ondernomen in de vorm van een loonkloofonderzoek. Naast de rapportageverplichting bevat de richtlijn ook maatregelen om ongelijke beloning tegen te gaan en handhavingsmechanismen.

Het daadwerkelijk definiëren van een loonkloof tussen mannen en vrouwen is complex, omdat er dusdanig veel factoren invloed hebben op de hoogte van het salaris. Om de loonkloof zo goed mogelijk weer te geven, gebruikt het CBS daarom de term gecorrigeerde loonverschillen. Hierbij is gecorrigeerd voor verschillen in opleidingsniveau, beroepsniveau, arbeidsduur en werkervaring. In Nederland was het gecorrigeerde loonverschil tussen mannen en vrouwen in 2022 6,9% voor het bedrijfsleven en 1,8% bij de overheid.

De loonkloof heeft verschillende oorzaken en om de loonkloof te dichten moet ook de onderliggende, ongelijke positie van mannen en vrouwen aangepakt worden. Zo moet er bijvoorbeeld aandacht zijn voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies en hogere functieniveaus, de ongelijke verdeling van vrouwen en mannen in sectoren en beroepen en de verschillen tussen vrouwen en mannen in het gebruik van zorg- en gezinsverlof. Om dit aan te pakken is er niet één 'silver bullet' en zijn meerdere maatregelen nodig. Alleen een integrale aanpak werkt, waarbij de inzet van zowel overheid als bedrijven nodig is (zie ook SER-advies: SER (2019). Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling. Den Haag: Sociaal-Economische Raad).

In de ICT-sector bedraagt het loon-verschil tussen mannen en vrouwen in 2023 14% (omgerekend naar uurloon/loon bij voltijd dienstverband). Voor een sector die zich richt op innovatie en vooruitgang is dit verschil moeilijk te rechtvaardigen en vormt het een belemmering voor het aantrekken van divers talent. Dit wordt geïllustreerd door het feit dat vrouwen momenteel slechts 18% van de IT-functies bekleden (18% in 2023), waarin een oplossing ligt voor het grote tekort aan ICT-professionals. Dit maakt het des te belangrijker om concrete stappen te zetten richting gelijke beloning en meer transparantie.





## Rapportage verplichting

Aantal medewerkers	Rapportageverplichting
Meer dan 250 medewerkers	Jaarlijks rapporteren over de loonkloof
100-250 medewerkers	Rapportageplicht elke 3 jaar
Minder dan 100 medewerkers	Geen rapportageplicht

# Aanbevelingen

De invoering van de Richtlijn Loontransparantie biedt kansen maar brengt ook uitdagingen met zich mee. Om de richtlijn effectief te laten zijn in het bereiken van gelijke beloning én het vergroten van diversiteit in de ICT-sector, doet de Taskforce D&I vier concrete aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op praktijkervaringen van bedrijven die al werk maken van loontransparantie, en op gesprekken met experts en stakeholders uit de sector. Ze richten zich zowel op de implementatie van de richtlijn zelf als op de bredere context die nodig is om de doelstellingen te bereiken.

Dit leidt tot de volgende aanbevelingen, waarop we nader zullen ingaan.

-  Zie het als randvoorwaarde, niet als wonderoplossing
-  Zorgvuldige en gefaseerde implementatie
-  Toegankelijk voor middelgrote bedrijven
-  Toegankelijke vraagbaak voor bedrijven



## Aanbeveling 1: Zie het als randvoorwaarde, niet als wonderoplossing

Werkgevers zijn het erover eens dat loontransparantie, afhankelijk van hoe deze wordt ingevoerd, meer inzicht kan geven in bestaande loonverschillen en een instrument kan zijn om te praten over lonen en de waarde die de individuele werknemer binnen het bedrijf bijdraagt. Ondanks dat loontransparantie bijdraagt aan het dichteren van de genderloonkloof is het echter geen wonderoplossing. Het initiatief voor loontransparantie moet daarom niet worden gezien als het enige geschikte instrument om zijn doel te bereiken. Er moet ook oog zijn voor onderliggende oorzaken van ongelijke beloning.

Dit varieert van het optimaliseren van verlof na de geboorte van een kind voor zowel mannen als vrouwen tot het bevorderen van inclusief leiderschap<sup>7</sup>. Voor de ICT-arbeidsmarkt is het specifiek belangrijk dat van jongs af aan onderwezen wordt aan kinderen zonder gendervooroordelen, alleen zo zijn genderstereotypen rondom van oudsher mannelijke beroepen te verhelpen. We zien in Nederland dat het voor meiden aanzienlijk moeilijk gemaakt wordt om voor ICT te kiezen dan voor jongens. Dit kan door proactieve genderneutrale beeldvorming over technische beroepen op school. Ook is het opnemen van digitale geletterdheid in het hernieuwde curriculum een stap in de goede richting.

## Aanbeveling 2: Stapsgewijze en zorgvuldige uitvoering

De implementatie van de richtlijn vraagt om een zorgvuldige en gefaseerde aanpak. Hoewel we de Europese doelstelling van gelijke beloning volledig onderschrijven en hechten aan een uniforme EU-brede aanpak, maken we ons zorgen over het krappe tijdsplan. De nationale consultaties zijn nog niet afgerond en er bestaat nog onduidelijkheid over de precieze implementatie in Nederland.

We pleiten daarom voor een geleidelijke invoering waarbij organisaties de tijd en ondersteuning krijgen om de richtlijn succesvol te implementeren. Dit betekent concreet:

- Een duidelijk stappenplan voor organisaties met realistische tijdslijnen
- Praktische ondersteuning en begeleiding bij het opzetten van de benodigde systemen en processen
- Het delen van best practices en concrete handvatten vanuit koplopers
- Een initiële focus op bewustwording en ondersteuning in plaats van directe handhaving
- Voldoende tijd voor organisaties om hun interne processen aan te passen

Deze aanpak sluit aan bij wat we zien in de praktijk: veel organisaties willen wel, maar weten nog niet goed hoe. Door eerst in te zetten op het faciliteren van bedrijven in plaats van strenge handhaving, creëren we een basis voor duurzame verandering en draagvlak binnen organisaties.

## Aanbeveling 3: Toegankelijk voor middelgrote bedrijven

De regeling richt zich op bedrijven met meer dan 100 medewerkers. Het is cruciaal dat de naleving ervan werkbaar is, mede door de administratieve lasten voor werkgevers zo duidelijk en eenvoudig mogelijk te maken. Dit geldt met name voor bedrijven met minder dan 500 medewerkers. Bij het doorvoeren van Europese wetgeving wordt te vaak geen rekening gehouden met de administratieve capaciteiten die nodig zijn om hieraan te voldoen.

## Aanbeveling 4: Toegankelijke vraagbaak voor bedrijven

Om organisaties te ondersteunen bij het inrichten van de juiste structuren om aan de richtlijn te voldoen zal er een goed vindbare vraagbaak in het leven geroepen moeten worden. Deze vraagbaak heeft als doel om organisaties te steunen bij vragen over het voldoen aan de richtlijn. De implementatie in de praktijk leidt altijd tot vragen die niet eenvoudig te beantwoorden zijn, nuances die vooraf niet voorzien zijn.

Om dit snel op te zetten zou er gebruik kunnen worden gemaakt van de nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur die momenteel gebouwd wordt, waarbij er één regionaal loket, het Werkcentrum, in het leven geroepen wordt. Door de vraagbaak onder te brengen bij dit loket wordt het eenvoudiger voor organisaties om de nieuwe richtlijn te adopteren en vergroot het ook de juiste participatie van de richtlijn onder organisaties.





# Praktijkvoorbeelden uit de sector en geleerde lessen

De implementatie van de richtlijn hoeft niet te wachten tot 2026. Verschillende organisaties in de sector laten nu al zien hoe effectief beleid kan leiden tot concrete resultaten. Capgemini heeft aangetoond dat significante vooruitgang mogelijk is door de loonkloof te reduceren van 12% naar 2%. Dit werd bereikt door implementatie van genderneutrale beloningsstructuren. Ook Kyndryl behaalde successen door een wereldwijd gehanteerde functiewaarderingssystemen die genderneutrale beloningscriteria waarborgen. Hierbij kan gedacht worden aan objectieve functie-evaluaties, transparante salarisseniveaus en regelmatige benchmarking. Er is reeds ervaring opgedaan in IJsland, het Verenigd Koninkrijk en Australië met onderdelen van de richtlijn. Praktijkvoorbeelden zouden bij organisaties uit die landen moeten worden opgehaald.

De bij ons bekende voorbeelden tonen aan dat succes mogelijk is door:

- Systematische aanpak met duidelijke doelstellingen
- Transparante communicatie over het proces
- Betrokkenheid van alle organisatieniveaus
- Continue monitoring en bijsturing



Door salarisschalen vooraf goed in te richten op basis van competenties en deze als uitgangspunt te nemen voor het bepalen van lonen, creëer je een eerlijker beloningsbeleid. Te vaak wordt nu nog gevraagd naar het salaris bij de vorige werkgever, wat vervolgens als basis dient voor het nieuwe salaris. Dat houdt de bestaande ongelijkheid in stand.

# Kies voor proactieve transparantie

Organisaties die vooroplopen met het implementeren van loontransparantie ervaren daar zowel intern als extern significante voordelen van. In de interne organisatie zien we allereerst een duidelijke stijging in medewerkerstevredenheid. Dit komt voort uit een groter gevoel van rechtvaardigheid onder werknemers wanneer zij begrijpen hoe beloningsbeslissingen tot stand komen en kunnen vertrouwen op een eerlijk proces. Deze openheid draagt bij aan een betere werksfeer en leidt tot een hogere retentie van talent.

## De effecten

De effecten op de organisatiecultuur zijn eveneens substantieel. Door open te zijn over beloning ontstaat er een cultuur van vertrouwen die verder reikt dan alleen salariskwesties. Medewerkers ervaren dat zij in een organisatie werken waar transparantie en eerlijkheid kernwaarden zijn die ook daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht. Dit vertaalt zich in betere samenwerking tussen teams en afdelingen, omdat er minder sprake is van onderling wantrouwen of speculatie over beloningsverschillen.

## Externe positionering

Ook in de externe positionering biedt proactieve loontransparantie belangrijke voordelen. Het versterkt de werkgeversreputatie significant, waarbij organisaties zich kunnen profileren als vooruitstrevende werkgevers die diversiteit en inclusie serieus nemen. Dit maakt hen aantrekkelijker voor divers talent in een krappe arbeidsmarkt. Bovendien biedt het mogelijkheden voor positieve externe communicatie, waarmee organisaties zich kunnen onderscheiden van hun concurrenten die nog terughoudend zijn met transparantie.

## Voorkom reputatieschade

Daarnaast is er een belangrijk voordeel op het gebied van risicomanagement. Door proactief met loontransparantie aan de slag te gaan, voorkomen organisaties mogelijke reputatieschade die kan ontstaan wanneer onverklaarde loonverschillen via andere wegen naar buiten komen. Ook reduceren zij het risico op juridische procedures die kunnen voortvloeien uit vermeende ongelijke behandeling. Bovendien zijn zij alvast voorbereid op toekomstige wetgeving, waardoor zij niet overhaast aanpassingen hoeven door te voeren wanneer de nieuwe richtlijn van kracht wordt.

De praktijk laat zien dat organisaties die transparantie omarmen hier op de lange termijn van profiteren. Ze bouwen niet alleen aan een sterkere interne organisatie met meer tevreden medewerkers, maar positioneren zich ook als aantrekkelijke werkgevers die voorbereid zijn op de toekomst.







- De implementatie van nieuw beleid staat of valt met goede training van betrokken medewerkers. HR-professionals en leidinggevenden hebben specifieke training nodig over onbewuste vooroordelen en het maken van objectieve beoordelingen. Daarnaast is het belangrijk om ondersteuning te bieden bij het voeren van salarisonderhandelingen en bewustwording te creëren over het belang van gelijke beloning binnen de hele organisatie.

- Werknemers spelen een cruciale rol in het slagen van deze veranderingen. Het is daarom van groot belang om een diverse werkgroep samen te stellen die het proces kan begeleiden en monitoren. Er moet een veilig meldpunt komen waar medewerkers terecht kunnen met vragen of zorgen over salarisvraagstukken. Door regelmatig feedbacksessies te organiseren en open te communiceren over de voortgang en resultaten, blijft het onderwerp leven binnen de organisatie.

- Tot slot is een concreet actieplan onmisbaar voor het behalen van resultaat. Dit plan moet duidelijke doelstellingen bevatten voor het verkleinen van de loonkloof, gekoppeld aan een realistische maar ambitieuze tijdlijn met concrete mijlpalen. Het is belangrijk om voldoende budget te alloceren voor de noodzakelijke aanpassingen en systemen in te richten voor het monitoren van de voortgang. Het actieplan moet flexibel genoeg zijn om tussentijds bijgestuurd te kunnen worden op basis van de opgedane ervaringen en resultaten.

Door deze vijf kerngebieden systematisch aan te pakken, leggen organisaties een stevige basis voor het bereiken van gelijke beloning. Dit is niet alleen een kwestie van compliance met toekomstige wetgeving, maar draagt ook bij aan een meer inclusieve en rechtvaardige organisatiecultuur.

- De aanpak van de loonkloof vereist een gestructureerde benadering die begint met een gedegen intern onderzoek naar beloningsverschillen. Organisaties dienen hierbij niet alleen de basissalarissen te onderzoeken, maar ook een grondige analyse uit te voeren van alle beloningscomponenten. Dit betekent het verzamelen en analyseren van data over salarissen uitgesplitst naar gender, het identificeren van verschillen binnen vergelijkbare functies, en het in kaart brengen van patronen in secundaire arbeidsvoorwaarden. Het is essentieel om alle gevonden verschillen goed te documenteren en te onderzoeken welke factoren deze verschillen verklaren.

- Na de analysefase is het cruciaal om objectieve criteria te implementeren voor beloning en door-groei. Dit vraagt om de ontwikkeling van een genderneutraal functiewaarderingssysteem en het opstellen van transparante salarisschalen.

- Organisaties moeten daarnaast heldere, objectieve criteria definiëren voor het toekennen van bonussen en het maken van promotie-keuzes. Ook het onderhandelingsproces over salaris dient gestandaardiseerd te worden om willekeur te voorkomen.

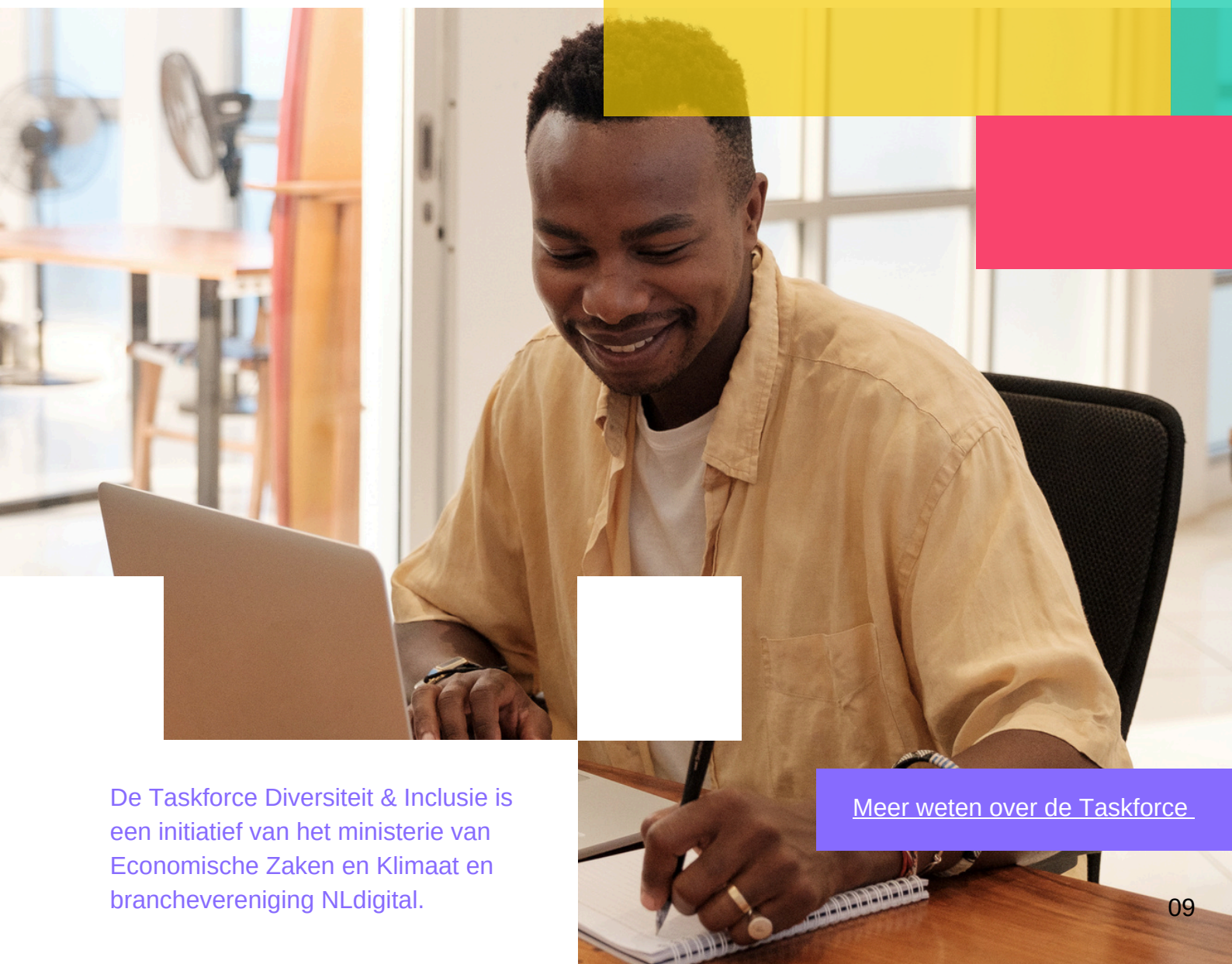
# Loontransparantie als kans

De implementatie van de EU Pay Transparency Directive biedt organisaties een unieke kans om hun commitment aan diversiteit en inclusie te tonen. Door nu al proactief aan de slag te gaan met loontransparantie en gelijke beloning, positioneren organisaties zich als vooruitstrevende werkgevers in een krappe arbeidsmarkt.

De praktijkvoorbeelden uit de sector tonen aan dat het verkleinen van de loonkloof haalbaar is met de juiste aanpak en toewijding.

Door de aanbevolen stappen te volgen en transparantie te omarmen, kunnen organisaties niet alleen voldoen aan toekomstige wetgeving, maar ook bijdragen aan een meer inclusieve en rechtvaardige digitale sector.

De Taskforce D&I roept organisaties op om deze uitdaging aan te gaan en gebruik te maken van de aangeboden ondersteuning via het centrale aanjaag-loket. Samen kunnen we zorgen voor een digitale sector die echt een afspiegeling is van onze samenleving, waar gelijk werk gelijk beloond wordt.



De Taskforce Diversiteit & Inclusie is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en branchevereniging NLdigital.

[Meer weten over de Taskforce](#)