

GELIJKE

BELOON

WIJZER

**WOMEN
INC**
●

OVER DE GELIJKE BELOONWIJZER

WAT IS DE GELIJKE BELOONWIJZER?

Steeds meer werkgevers willen er zeker van zijn dat zij hun werknemers gelijk belonen. Maar hoe onderzoek je dat? De Gelijke Beloonwijzer is dé tool voor werkgevers die willen zorgen voor gelijke beloning in hun organisatie. In de Gelijke Beloonwijzer delen verschillende voorlopers hun ervaringen met gelijk loon onderzoek. Maak gebruik van de handvatten, tips en inspirerende voorbeelden van werkgevers die hiermee aan de slag zijn gegaan.

VOOR WIE IS DE GELIJKE BELOONWIJZER BEDOELD?

De Gelijke Beloonwijzer is hét hulpmiddel voor werkgevers (vanaf 150 medewerkers) die willen zorgen voor gelijke beloning in hun organisatie.

INITIATIEFNEMERS

De Gelijke Beloonwijzer is ontwikkeld door WOMEN Inc. met dank aan de inhoudelijke bijdragen van acht verschillende werkgevers die als voorloper onderzoek hebben gedaan naar gelijke beloning in hun organisatie. De Gelijke Beloonwijzer is mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

WETGEVING RONDOM GELIJKE BELONING

Het recht op gelijke beloning is wettelijk geregeld. Toch lijkt de huidige wetgeving ontoereikend om het probleem van ongelijke beloning aan te pakken. Daarom ligt er een Europees wetsvoorstel om gelijke beloning te versterken. Daarbij verschuift de bewijslast van de werknemer verder naar de werkgever: de werkgever moet transparant zijn over de salarissen en kunnen aantonen dat er in diens organisatie sprake is van gelijke beloning. Voor goed en inclusief werkgeverschap is het essentieel om onderzoek te doen en zeker te weten dat medewerkers in jouw organisatie gelijk worden beloond.

DE LOONKLOOF OF ONGELIJKE BELONING?

De loonkloof is het verschil tussen het gemiddeld bruto uurloon van alle in loondienst werkende mannen en vrouwen in Nederland. Dit ongecorrigeerde verschil is deels te verklaren door factoren als de sector, leeftijd en leidinggevende functie. Na correctie voor deze factoren blijft een onverklaarbaar deel van de loonkloof over. Dit gecorrigeerde beloningsverschil duidt op ongelijke beloning: mannen die voor hetzelfde werk en dezelfde uren meer betaald krijgen dan vrouwen. Dit is sinds 1980 bij wet verboden. Dat een deel van de loonkloof te verklaren is, betekent overigens niet dat er niks aan gedaan moet worden. Een verklaring is niet altijd een rechtvaardiging.

Meer weten? Lees ons werkgeversmagazine [Zo werkt het - Een eerlijk loonbeleid](#).

DE VOORLOPERS

De voorlopers zijn acht werkgevers, van verschillende grootte en uit diverse sectoren, die in hun organisatie onderzoek hebben gedaan naar gelijke beloning. Zij hebben een actieplan opgesteld om ook in de toekomst zeker te zijn van een eerlijk loonbeleid. De meeste werkgevers erkennen dat het spannend kan zijn om onderzoek te doen naar gelijke beloning, maar zij zien ook het belang van 'meten is weten'. Lees hier meer over hun motivatie om onderzoek te doen naar gelijke beloning en als voorloper naar buiten te treden.



"Het is echt de moeite waard om goed onderzoek te doen en daarin te investeren. Want dat biedt de mogelijkheid om er een goed gesprek over te voeren dat niet alleen gebaseerd is op een gevoel over gelijke beloning."

- GASUNIE (2000 MEDEWERKERS) -

"We hebben geen moment getwijfeld om onderzoek te doen en we zijn ook niet bang geweest voor een negatieve uitkomst. Ten eerste omdat we dachten: als het zo is, dan willen we het weten en gaan we ermee aan de slag."

- PWC (6000 MEDEWERKERS) -

"Gelijke beloning is voor Van Lanschot Kempen een belangrijk onderwerp. We hebben ons eigen loonbeleid extern laten onderzoeken. Op basis van dit rapport zijn doelstellingen opgesteld om te zorgen voor gelijke beloning in onze organisatie."

- VAN LANSCHOT KEMPEN (1800 MEDEWERKERS) -

"Op basis van de adviezen na het onderzoek zijn we gaan kijken wat we al doen, waar we nog extra aandacht aan kunnen geven, en welke acties we zouden moeten oppakken. En dat hebben we omgezet in een actieplan."

- GEMEENTE ENSCHEDE (1800 MEDEWERKERS) -

"Het allerbelangrijkste vind ik dat je altijd bezig moet zijn met: hoe doen wij dingen? Doen we dat met respect voor anderen en kunnen we dat wat we doen uitleggen?"

- SDU (300 MEDEWERKERS) -

"Oxfam Novib staat voor gelijkheid, dit geldt ook op het gebied van gender en gelijke beloningen. Dit onderzoek is een krachtig startpunt om gelijkheid op alle fronten te bereiken."

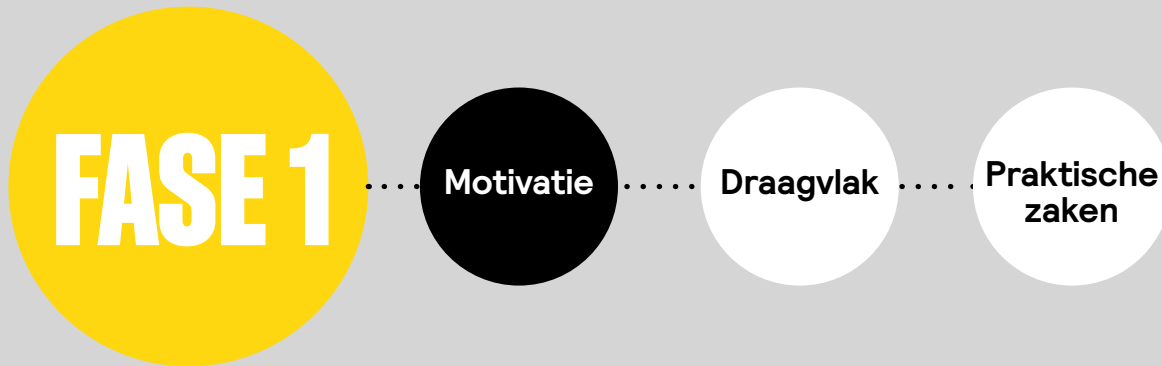
- OXFAM NOVIB (300 MEDEWERKERS) -

"Dankzij het onderzoek staan we steviger, we voelen nog duidelijker dat gelijke beloning een anker is van onze organisatie. Hier staan we voor, het klopt, en we kunnen ons verantwoorden."

- KIT ROYAL TROPICAL INSTITUTE (170 MEDEWERKERS) -

"Toen we onderzoek gingen doen naar de loonkloof hoopten we natuurlijk dat er niet uit zou komen dat we ongelijk belonen. Gelukkig was dat niet het geval. Maar als het zo was geweest, is het goed om te weten zodat we het kunnen oplossen."

- UNILEVER (2500 MEDEWERKERS) -



DE VOORBEREIDING VOOR EEN GELIJK LOON ONDERZOEK

“In deze tijd, zeker in de techniek, is het heel belangrijk dat je talent aantrekt en anders durft te denken, op allerlei gebieden. Dat is een van de redenen dat we hiermee bezig zijn.”

- GASUNIE -

MOTIVATIE

De aanleiding om onderzoek te doen kan voor elke werkgever anders zijn, net als de motivatie: intrinsieke motivatie dat je beloningsbeleid op orde is, klopt en eerlijk is. Of extrinsieke motivatie door ontwikkelingen in de samenleving of vragen vanuit opdrachtgevers of werknemers. Lees meer over de motivatie van de voorlopers.

Intrinsieke motivatie

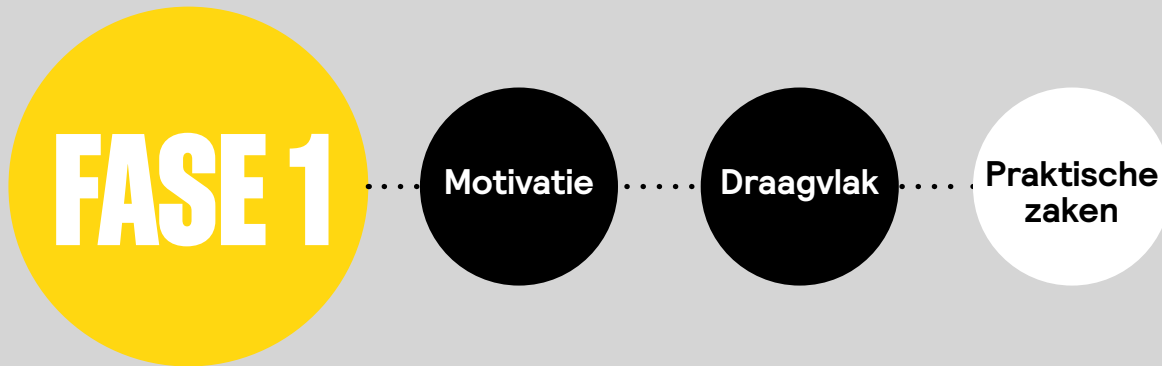
Alle voorlopers benadrukken het belang van intrinsieke motivatie: onderzoek naar gelijke beloning moet je in eerste instantie doen omdat je het thema belangrijk vindt en het goed wil regelen voor je medewerkers.

- Als je je organisatie inclusiever wil maken is gelijke beloning een van de thema's.
- Door aandacht te besteden aan gelijke beloning kun je nieuw talent aantrekken.
- Aandacht voor gelijke beloning is een onderdeel van goed werkgeverschap.

Extrinsieke motivatie

Naast intrinsieke motivatie hebben werkgevers ook extrinsieke motivatie om aan de slag te gaan met gelijke beloning. Denk aan eisen van opdrachtgevers, maatschappelijke ontwikkelingen of wetgeving.

- Opdrachtgevers of andere externe partijen kunnen naar gelijke beloning vragen of het als voorwaarde stellen voor een samenwerking.
- Gelijke beloning kan ten goede komen aan de kwaliteit van je producten en diensten.
- Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om meer aandacht voor thema's zoals gelijke beloning.
- Er wordt onderhandeld over een Europees wetsvoorstel voor meer transparantie rondom gelijke beloning. Werkgevers kunnen de invoering van dit wetsvoorstel voor zijn en vast werk maken van gelijke beloning.



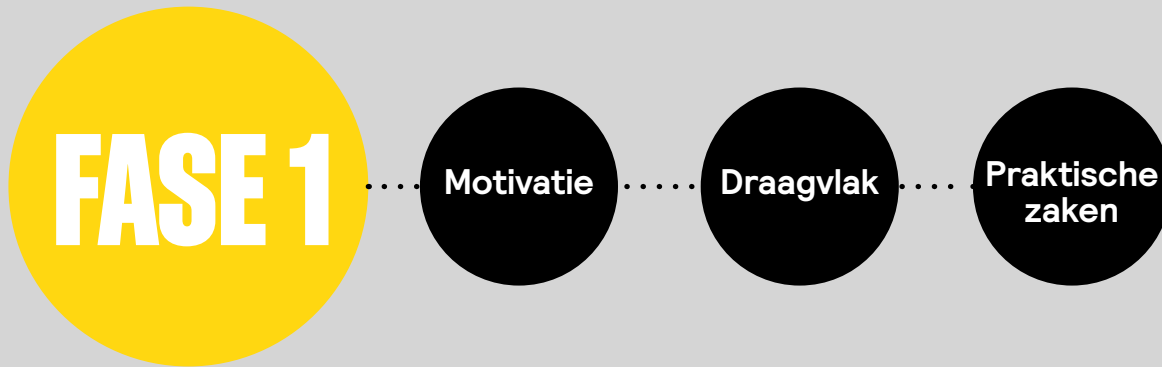
“Vanaf het begin moet je er met z’n allen achter staan want anders gaat het in de uitvoering niet lukken.”

- KIT ROYAL TROPICAL INSTITUTE -

DRAAGVLAK

Gelijk loon onderzoek staat niet op zichzelf. Draagvlak is onmisbaar om op basis van de resultaten acties te kunnen formuleren die zorgen voor duurzame veranderingen in de organisatie. Lees hoe de voorlopers dit ervaren hebben en wat hun tips zijn voor het creëren van draagvlak voor gelijk loon onderzoek.

- Zorg aan het begin van het project voor voldoende draagvlak binnen de organisatie. Dit legt de basis die later nodig is voor het uitvoeren van de vervolgacties.
- Maak het draagvlak binnen de organisatie zo breed mogelijk. Denk aan een werkgroep in plaats van één verantwoordelijke. Dit zorgt bijvoorbeeld voor continuïteit als een van de betrokken personen de organisatie verlaat. Betrek ook de directie, zodat de verantwoordelijkheid niet alleen bij HR ligt. Zorg eventueel voor een ambassadeur in het hoger management.
- Een memo kan een goede manier zijn om bij het bestuur een verzoek te doen om met dit thema aan de slag te gaan. Omschrijf hierin je missie, doel, de benodigde mensen en middelen, en je hypothese voor het onderzoek.
- Zorg voor duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het onderzoek en de acties die eruit volgen. Het is van belang dat HR hier een leidende rol in heeft omdat zij dicht op de werkvloer en de concrete uitvoering zit.
- De eerste keer dat je onderzoek doet, komt er veel bij kijken: contracten, dataverzameling, relevante personen samenbrengen, zoals een data privacy expert, zorgen voor budget en draagvlak, etc. Het kan daarom handig zijn om voor het onderzoek een aparte projectleider te benoemen.



PRAKTISCHE ZAKEN

Gelijk loon onderzoek vraagt een investering vanuit de organisatie wat betreft tijd en kosten, en het aanstellen van een verantwoordelijke projectleider. Hoe pakken werkgevers dit aan?

Tijdsinvestering

- Accepteer dat gelijk loon onderzoek tijd kost, zeker de eerste keer. Reserveer ook voldoende tijd voor het nalopen en tekenen van contracten, en voor goedkeuring van verschillende afdelingen.
- Data verzamelen kost tijd, maar de hulp van een externe partij kan helpen om tijd te besparen.
- Wees je bewust van een aantal factoren die ervoor kunnen zorgen dat het project meer tijd kost. Denk bijvoorbeeld aan privacywetgeving en extra werkdruk.

Kosten

- Het gelijk loon onderzoek kost geld en is een terugkerende kostenpost. Houd er daarom in je jaarplanning rekening mee.
- Ga als kleine organisatie (mkb met meer dan 150 werknemers) in gesprek met het data-analysebureau dat het onderzoek uitvoert. Vaak is er een aangepaste prijs voor mkb'ers, omdat het onderzoek minder uitgebreid is dan bij grote organisaties.

“We beseffen dat het tijd zal kosten om onze ambities te verwezenlijken. Je werkt samen met een groot aantal stakeholders aan een dynamisch proces en dat kost nu eenmaal tijd. Draagvlak binnen de organisatie is essentieel om te slagen.”

- VAN LANSCHOT KEMPEN -

CASUS: GELIJK LOON ONDERZOEK

Hoe werkt een gelijk loon onderzoek? Welke variabelen worden meegenomen? HR Analitiqs Bureau AnalitiQs licht toe hoe zij te werk gaan.

Een Gelijk Loon Onderzoek van AnalitiQs begint met een kick-off workshop. Daarin staan twee vragen centraal die de basis vormen voor het onderzoek:

- Wat is gelijk loon?
- Wat is gelijk werk?

Voor 'gelijk loon' bespreken we uit welke componenten het salaris bestaat. Hierbij kan worden gedacht aan het bruto maandsalaris, vakantiegeld, 13e maand, persoonlijke toelagen of bonussen. Het verschilt per organisatie welke componenten relevant zijn en welke data beschikbaar zijn.

Wat betreft 'gelijk werk' wordt in de meeste gevallen het functiehuis gebruikt en dan specifiek functieschalen. Om functies in schalen in te delen wordt meestal de Hay-score gebruikt. De verwachting is vaak dat werknemers binnen een functieschaal (ongeveer) hetzelfde beloond worden. De resultaten van het onderzoek laten zien of dit daadwerkelijk zo is.

Wanneer gelijk loon en gelijk werk gedefinieerd zijn, kijken we welke variabelen worden meegenomen in het onderzoek. Ook dit verschilt per organisatie. De ervaring leert dat hoe groter de organisatie, hoe meer variabelen beschikbaar zijn. De belangrijkste variabelen die meegenomen worden in het onderzoek zijn:

- Geslacht
- Leeftijd
- Tijd in dienst
- Functieschaal
- Functiefamilie
- Fte %
- Uren per week
- Leidinggevend ja/nee

Daarbij worden, wanneer beschikbaar, ook de volgende variabelen meegenomen:

- Tijd in functie
- Managementniveau (nvt/laag/midden/hoog)
- Werklocatie
- Organisatiehiërarchie

Op basis van de beschikbare data wordt per variabele gekeken of er een nominale loonkloof (verschil in het gemiddelde salaris van mannen en vrouwen) is. Hierbij berekenen we zowel het gemiddelde als de mediaan (het middelste salaris). De mediaan is voornamelijk handig voor kleinere groepen, omdat gecorrigeerd wordt voor uitschieters.

FASE 2

Data-
verzameling

Analyse

Resultaten

HOE WERKT EEN GELIJK LOON ONDERZOEK?

DATAVERZAMELING

Het verzamelen van de data is een belangrijk onderdeel van het gelijk loon onderzoek. Waar moet je aan denken, hoe zit het met de privacywetgeving en wat zijn de voordelen van een extern of intern onderzoek? Lees hoe onze voorlopers dit ervaren hebben.

Variabelen

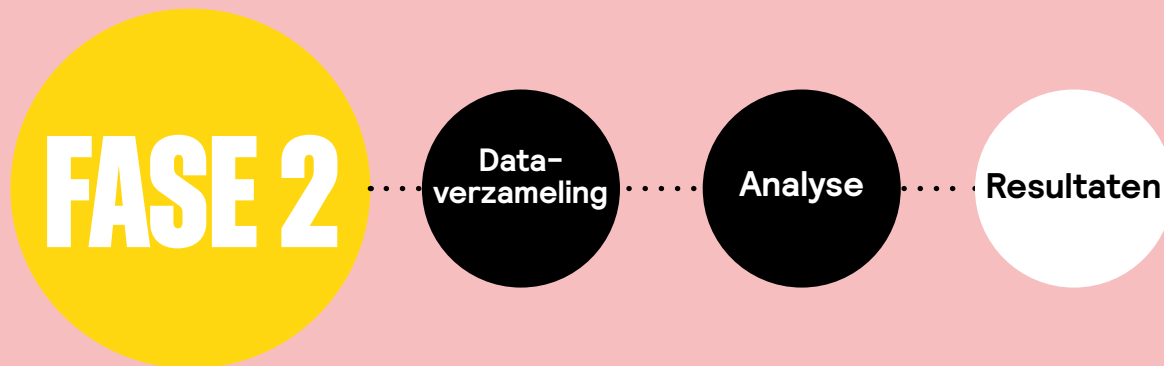
Voor het onderzoek zijn verschillende data nodig. Denk naast salarissen aan variabelen als sekse, leeftijd, lengte dienstverband, tijd in functie, functieniveau, functiefamilie, leidinggevende functie, fte, contractvorm, functieschaal en bonussen. Aanvullend kunnen er variabelen zijn die voor jouw organisatie relevant zijn, zoals opleidingsniveau of aantal jaren werkervaring.

- Neem vooraf de tijd om te bespreken welke variabelen je opneemt in je onderzoek. Hierover kun je ook in gesprek met het data-analysebureau. Houd ook rekening met de privacywetgeving en denk aan variabelen die je misschien nog niet registreert zoals aantal jaren ervaring of hoe lang iemand in een functie zit.
- Zorg ervoor dat je naast HR een dataspecialist aanhaakt bij het verzamelen van de data. Dit maakt het proces makkelijker en zorgt ervoor dat je in één keer de juiste informatie verzamelt.

Privacywetgeving

Als werkgever moet je rekening houden met de privacywetgeving: bij het delen of uitvragen van data is het belangrijk om eerst uit te zoeken wat de regels en richtlijnen hiervoor zijn. Daarnaast is het belangrijk om stappen te ondernemen die ervoor zorgen dat de data niet herleidbaar zijn naar individuen. Een extern data-analysebureau of een data privacy officer kan je hierover adviseren.

- Houd rekening met de AVG-wetgeving voor de verwerking van persoonsgegevens. Het is in sommige gevallen toegestaan om aanvullende persoonsgegevens, zoals culturele achtergrond, te registreren op voorwaarde dat de werknemers de informatie vrijwillig aanleveren. Het is aan de werkgever om diens beweegredenen zorgvuldig te onderbouwen en hierover duidelijk te communiceren.
- Anonimiseer de data als je met een externe partij werkt zodat de data bij een eventuele datalek niet herleidbaar zijn naar individuele werknemers. Of laat de dataverzameling via het externe bureau lopen.
- Denk vast na over de communicatiestrategie in relatie tot de privacy van je werknemers. Hoe wil je de resultaten van het onderzoek delen, zowel binnen als buiten de organisatie?



ANALYSE

Het gelijk loon onderzoek kan worden gedaan door een extern onderzoeksbureau of intern, als de organisatie zelf de benodigde expertise in huis heeft. Een data-analyse-bureau kan vooraf de werkwijze van het onderzoek uitdenken en de randvoorwaarden toelichten. Denk bijvoorbeeld aan welke variabelen worden meegenomen in het onderzoek. Het bureau kan ook aangeven hoe je de data verzamelt en zo verstuurt dat de privacy van de werknemers gewaarborgd is. Het is ook mogelijk om het onderzoek intern uit te voeren. Lees hier hoe werkgevers deze keuze hebben gemaakt.

Extern onderzoeksbureau of een intern onderzoek

Werkgevers geven aan dat onderzoek doen met een extern bureau verschillende voordelen heeft ten opzichte van een intern onderzoek. Ze ervaren een extern onderzoek als betrouwbaarder en onafhankelijker. Ook geven ze aan dat het tijd bespaart. Met de juiste expertise in huis kan een intern onderzoek ook waardevol zijn.

- Een extern bureau draagt bij aan de geloofwaardigheid en objectiviteit van de resultaten.

- Met de hulp van een externe partij bespaar je tijd. Ze kunnen je bijvoorbeeld adviseren over welke data je aanlevert en hoe je die kunt verzamelen.
- Kies een data-analysebureau dat opereert in Nederland (of Europa). Zo voorkom je dat je te maken krijgt met de privacywetgeving uit verschillende landen.
- Heb je voldoende data-expertise in huis, dan kun je het gelijk loon onderzoek ook intern doen. Betrek dan wel mensen uit verschillende afdelingen bij je onderzoek, naast HR bijvoorbeeld ook Communicatie en een dataexpert.

“Omdat wij het door een externe partij hebben laten doen, kostte het ook minder tijd. Je moet natuurlijk nog steeds bepaalde data aanleveren, maar daar zat het werk niet in.”

- GASUNIE -

FASE 2

Data-
verzameling

Analyse

Resultaten

RESULTATEN

Het onderzoek is gedaan, je hebt het rapport ontvangen. Wat doe je vervolgens met de resultaten? Lees hier over de eerste inzichten van werkgevers na het ontvangen van de resultaten van hun gelijk loon onderzoek.

- Kijk voorbij de oppervlakkige resultaten en pak ook de achterliggende oorzaken aan. Een variabele die vaak invloed heeft op gelijk loon is het functieniveau: als mannen oververtegenwoordigd zijn in de hogere functies, verdienen zij gemiddeld meestal meer dan vrouwen.
- Houd er rekening mee dat als er gemiddeld binnen de organisatie geen loonkloof is, dat er binnen een bepaalde afdeling nog wel een loonkloof kan zijn.
- De resultaten bieden de mogelijkheid om je organisatie te benchmarken ten opzichte van andere organisaties in dezelfde sector die openheid geven over de resultaten van hun gelijk loon onderzoek.

“We zijn verrast om te zien dat een bepaalde afdeling gemiddeld lagere functies heeft. Tot dit onderzoek hadden we ons niet gerealiseerd dat daar de lagere functies zitten, en dat daar ook de meeste vrouwen werken. Dat was echt een eyeopener.”

- OXFAM NOVIB -

“Dat is inderdaad een van de tekortkomingen van de analyse: er kan een disbalans zijn in een team dat in de resultaten niet wordt opgepikt. Wanneer je naar alle werknemers kijkt is er geen loonkloof, maar mogelijk binnen teams wel.”

- VAN LANSCHOT KEMPEN -

FASE 3

Actieplan
opstellen

Communicatie-
strategie

Oorzaken
aanpakken

AAN DE SLAG MET DE RESULTATEN

ACTIEPLAN OPSTELLEN

De resultaten zijn binnen, maar hoe ga je nu verder? De eerste stap is om een actieplan op te stellen. Zorg voor een plan met concrete maatregelen, en neem daarbij ook de achterliggende oorzaken van het loonverschil mee.

- Gebruik waar mogelijk concrete handvatten om je actieplan op te stellen, bijvoorbeeld met adviezen van de partij die het onderzoek heeft gedaan.
- Formuleer een gelijk loon beleid voor de hele organisatie. Denk daarbij aan beleid rondom instroom en doorstroom, maar ook de beoordelingsgesprekken en het bredere diversiteitsbeleid.
- Kijk naar de invloed van de man-vrouwverdeling binnen je organisatie op het loonverschil.
- Zorg voor draagvlak binnen de organisatie zodat je het actieplan succesvol kunt implementeren. (Zie ook Fase 1: Draagvlak.)
- Bied trainingen aan leidinggevenden en medewerkers in besluitvormende posities aan. Denk aan trainingen over de invloed van onbewuste vooroordelen bij inschaling en promoties of aan inclusieve taal voor teksten en vacatures.

“Wat we zijn gaan doen is een gelijk loon beleid schrijven: welke maatstaven hanteren we, welke systematiek gebruiken we? En een beleid qua doorgroeimogelijkheden: wat zijn de criteria om van junior naar medior naar senior door te groeien? Dat hebben we nu uitgeschreven en gepubliceerd op ons intranet zodat het voor iedereen inzichtelijk is.”

- KIT ROYAL TROPICAL INSTITUTE -

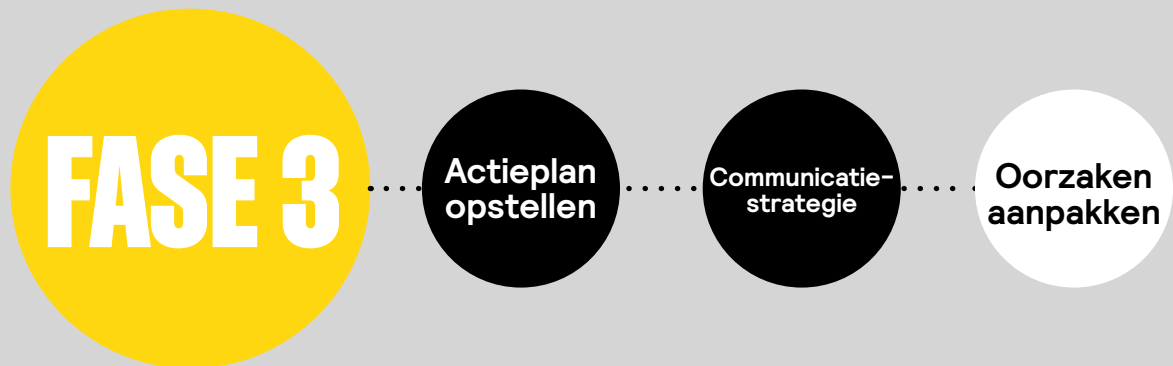
HET ACTIEPLAN: VOORBEELDEN

Hoe ziet een actieplan er concreet uit? Je hoeft niet direct een groot actieplan te schrijven. Veel werkgevers kiezen ervoor om meer agile te werken in een continu veranderende organisatieomgeving en gaandeweg bij te sturen. De voorlopers delen een aantal van hun inzichten over het opstellen van een actieplan.

- Stel prioriteiten. Het is niet haalbaar om vijftig actiepunten te formuleren en met alle vijftig aan de slag te gaan. Kies er bijvoorbeeld vijf en maak daar je speerpunten van.
- Breng transparantie in de inschaling. Daarmee laat je binnen de organisatie zien dat je echt aan de slag gaat en het in de praktijk gaat toepassen.
- Bekijk bij het herzien van de beloningssystematiek of het voor alle werknemers gelijk is. Maken werknemers die parttime werken bijvoorbeeld evenveel kans op bonussen en promotie als medewerkers die fulltime werken?
- Kijk goed naar de man-vrouwverdeling binnen de organisatie en binnen de verschillende afdelingen. Sommige organisaties komen er door het onderzoek achter dat de loonverschillen worden veroorzaakt doordat er veel mannen in hoge functies zitten en dat de organisatie eerder een probleem heeft met doorstroom dan met ongelijke beloning.
- Maak werk van je instroombeleid om te zorgen voor een gelijke man-vrouwverdeling binnen de organisatie. Denk daarbij aan inclusieve taal voor de vacatureteksten en de plek waar de vacature online wordt gezet.
- Doe een steekproef bij de indiensttreding. Hoe worden nieuwe medewerkers ingeschaald en hoe verhouden hun profielen zich tot elkaar? Klopt dit met het vooraf opgestelde beleid?
- Een open deur: ondanks dat het loonverschil gemiddeld vaker uitvalt in het voordeel van mannen is er natuurlijk ook sprake van ongelijke beloning als juist vrouwen meer verdienen dan mannen in de organisatie.

“We gaan onze leidinggevenden met externe trainingen een ‘opfrisser’ geven over hoe je kijkt naar onbewuste vooroordelen. Deze kunnen ook bij inschaling een rol spelen. We willen zorgen voor een goede, zo objectief mogelijke manier om mensen in te delen.”

– GEMEENTE ENSCHEDE –



COMMUNICATIESTRATEGIE

Denk na over de communicatiestrategie: wil je de resultaten extern of intern delen? En zo ja, welke informatie deel je wel en niet? Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor het delen van het hele rapport met de resultaten, alleen het loonkloofpercentage, het actieplan of een combinatie hiervan. Door helder te communiceren kun je het draagvlak vergroten en de betrokkenheid van werknemers verhogen.

Interne communicatie

- Door te communiceren over de resultaten kun je eventuele gevoelens of aannames over ongelijke beloning in de organisatie wegnemen. Zorg voor een duidelijke, transparante uitleg.
- Zorg dat je de resultaten zelf goed hebt doorgrond voordat je ze met de organisatie deelt. Dit voorkomt ook dat de werknemers zich verliezen in de details.
- Kies bewust op welk moment je intern wil communiceren over het onderzoek.
- Zorg dat medewerkers kunnen reageren op de resultaten, bijvoorbeeld via korte vragenlijsten.
- Houd in de communicatie ook rekening met eventuele weerstand.

Externe communicatie

- Zorg voor een duidelijke storyline en maak gelijke beloning onderdeel van je bredere D&I-beleid.
- Een concrete aanleiding kan een goed haakje bieden om te communiceren over de resultaten. Bijvoorbeeld Internationale Vrouwendag, Equal Pay Day of het jaarverslag.
- Door extern te communiceren laat je zien dat je gelijk loon als organisatie belangrijk vindt. Zo kun je andere organisatie helpen en bijdragen aan het dichten van de landelijke loonkloof.

“We proberen in Nederland altijd een voortrekkersrol te nemen en treden dus ook naar buiten op dit onderwerp. Niet om te laten zien dat het overal perfect gaat, want wij hebben ook onze verbeterpunten, maar om te laten zien dat je actie kunt en moet ondernemen waar dat nodig is.”

- UNILEVER -

FASE 3

Actieplan
opstellen

Communicatie-
strategie

Oorzaken
aanpakken

“Je kunt er niet genoeg over communiceren. Zit er voldoende structuur in de communicatie en klopt ons beleid met hoe onze mensen er tegenaan kijken? Ons Inclusie & Diversiteit team adviseert hierover.”

- PWC -

OORZAKEN AANPAKKEN

Op korte termijn kun je aan de slag met de resultaten, bijvoorbeeld door het vergroten van bewustwording, maar op de lange termijn is het van belang dat je als organisatie de oorzaken van loonverschillen duurzaam aanpakt. De voorlopers delen hun inzichten om je op weg te helpen.

- Zorg voor regelmatige evaluatiemomenten, bijvoorbeeld door het onderzoek op te nemen in het jaarplan. Zo voorkom je dat het een eenmalige activiteit wordt en benadruk je de urgentie van gelijke beloning binnen de organisatie.
- Doe je eigen ‘APK’ en herhaal het onderzoek zelf. Een extern bureau kan hierbij helpen, bijvoorbeeld door een template te bieden waarmee je het herhaalonderzoek zelf kunt uitvoeren.
- Zorg niet alleen dat het onderzoek regelmatig herhaald wordt, maar blijf ook monitoren dat de voorgenomen acties worden uitgevoerd. Evalueer wat de acties hebben opgeleverd en in hoeverre ze bijdragen aan de doelstelling, en pas de acties waar nodig aan.
- Kies voor het herhaalonderzoek een periode die passend is voor jouw organisatie. Denk daarbij aan de effecten van instroom, fusies of andere ontwikkelingen in het bedrijf. Het kan bijvoorbeeld (tijdelijk) nodig zijn om het onderzoek jaarlijks of twee keer per jaar uit te voeren.
- Maak een plan om eventueel ontbrekende data over relevante persoonskenmerken aan te vullen in je systeem. Een werkstudent kan bijvoorbeeld helpen om ontbrekende data te verzamelen of aan te vullen. Werk voor de volgende fase aan een plan om dit proces te automatiseren. Zorg bijvoorbeeld dat je bij elke nieuwe werknemer data over de opleiding of het aantal jaren werkervaring vastlegt. Die informatie kun je vervolgens meenemen in de herhaalonderzoeken.
- Maak gelijke beloning onderdeel van een integraal beleid binnen de organisatie, bijvoorbeeld door het thema in te bedden in het D&I-beleid. Zorg dat het geen losstaand thema is, maar verbind het met bestaande activiteiten en aandachtspunten. Op die manier krijgt het thema meer prioriteit en onderstreep je de urgentie ervan. Stel KPI's op en neem het thema mee in de begroting zodat er geld is voor het herhaalonderzoek en andere acties.
- Zorg voor bewustwording in je aannamebeleid. Pas bijvoorbeeld het vierogenprincipe toe bij het aannemen van nieuwe medewerkers: zorg dat er altijd iemand meekijkt die de beslissing kan toetsen op *unconscious bias* (onbewuste vooringenomenheid). Maak daarnaast de kaders van het aannamebeleid expliciet en objectief: wanneer neem je iemand wel of niet aan, waar liggen de grenzen van wat je iemand financieel kunt bieden?

FASE 3

Actieplan
opstellen

Communicatie-
strategie

Oorzaken
aanpakken

- Zorg voor diversiteit in je selectiecommissie bij het aannemen van nieuwe medewerkers. Als de selectiecommissie homogeen is, is het risico groter dat je – mede door onbewuste vooroordelen – iemand aanneemt die een kopie is van degene die hiervoor de functie bekleedde. Een evenwichtige man-vrouwverdeling en diversiteit onder de medewerkers draagt bij aan gelijke beloning.
- Houd de achterliggende oorzaken goed in de gaten. De loonkloof gaat vaak niet alleen om gelijke beloning, maar ook om andere thema's zoals doorstroom, instroom en een veilige, inclusieve cultuur.
- Accepteer dat verandering tijd kost. Als er in je organisatie bijvoorbeeld meerdere medewerkers zijn met een relatief lang dienstverband kan dit veel invloed hebben op het loonverschil. Als werkgever kun je aandacht besteden aan de doorstroom en samenstelling van de medewerkers, maar dit proces kost tijd.

“Je hebt de 80/20-regel. 80% is rustig en vindt het allemaal prima. Dan heb je 10%, die wil heel graag en die druk gaat zetten. En 10% biedt weerstand. Het risico is dat je veel aandacht gaat besteden aan de 10% weerstand, maar vergeet de meerderheid niet.”

- SDU -

“We gaan als vervolgstap kijken of we een verschil kunnen maken op specifieke afdelingen. Als blijkt dat er bijvoorbeeld twee mensen zijn achtergesteld in salaris, dan is dat iets wat je makkelijk en snel kunt oplossen. Als naar voren komt dat je nog een vrij mannelijke afdeling hebt, dan vraagt dat om een langetermijnplan.”

- UNILEVER -

TIPS EN ADVIEZEN

Ongeacht het loonkloofpercentage dat uit het onderzoek naar voren is gekomen, geven alle werkgevers aan dat ze blij zijn dat ze onderzoek hebben gedaan naar gelijke beloning. Meten is weten. Lees hier meer tips en adviezen van de voorlopers en gebruik ze om in jouw organisatie onderzoek te doen naar gelijke beloning!

“Doe het gewoon, het hoeft niet direct perfect te zijn. Begin ergens, blijf het monitoren en pas je beleid waar nodig aan.”

– GASUNIE –

“Durf de resultaten onder ogen te zien. Zoek geen verklaringen om het goed te praten, maar doe er iets mee.”

– OXFAM NOVIB –

“Ik denk dat de volgende stap is dat dit hele proces als ‘business as usual’ wordt gezien. Dat we het niet meer als een project zien, maar dat het onderdeel wordt van ons jaarlijkse proces om een gelijk loon check te doen.”

– VAN LANSCHOT KEMPEN –

“Begin op tijd met het registreren van aanvullende data en met het zoeken in je gegevens.”

– GEMEENTE ENSCHEDE –

“Het belangrijkste is dat je je altijd bewust bent van wat je wil met een afdeling qua groei en ontwikkeling, en dat je dat meeneemt in je beleid.”

– SDU –

“Het loonkloofcijfer is belangrijk, maar ik vind het kwalitatieve onderzoek dat we ernaast hebben gedaan net zo belangrijk, omdat het dieper ingaat op de achterliggende factoren van gelijke beloning. Met interviews binnen de organisatie proberen we te achterhalen of het beleid daadwerkelijk landt en hoe het in de praktijk onderdeel is van onze processen.”

– PWC –

“Dankzij het onderzoek hebben we iets stevigs waar we op kunnen terugvallen. Het helpt dat we het zo transparant hebben gemaakt en op papier hebben gezet.”

– KIT ROYAL TROPICAL INSTITUTE –

“Ga kijken hoe andere bedrijven het loononderzoek organiseren en wat je daarvan kunt leren.”

– UNILEVER –

MAAK WERK VAN GELIJKE BELONING!

Ben je geïnspireerd geraakt en wil je ook aan de slag met een gelijk loon onderzoek? Kijk op de [website](#) van LOKET Inc. voor de mogelijkheden of neem contact op via loketinc@womeninc.nl.

MEER WETEN?

- In ons werkgeversmagazine [Zo werkt het - Een eerlijk loonbeleid](#) vind je meer informatie over gelijke beloning en cases van andere werkgevers die onderzoek hebben gedaan in hun organisatie. Lees ook de antwoorden op [Veelgestelde vragen over de loonkloof](#).
- Wil je meer weten over Inclusief Werkgeverschap? Bezoek onze [Toolkit Inclusief Werkgeverschap](#) voor kennis, cases en tools om direct mee aan de slag te gaan.
- Is jouw organisatie op zoek naar training en advies op het gebied van diversiteit en inclusie? Bekijk het aanbod van [LOKET Inc.](#) Wij hebben de kennis zodat jij het in de praktijk kan brengen.
- Wil jouw organisatie bijdragen aan de versnelling van Inclusief Werkgeverschap? Meld je dan aan voor het [INCubator netwerk](#).

COLOFON

© WOMEN Inc. 2022

Aan deze uitgave werkten mee
Felicia van Andel (Redacteur Werk)
Dorine van den Bergh (Campagnespecialist)
Saskia de Hoog (Specialist Redactie & Onderzoek)
Emma Lok (Directeur Programma's)
Karlijn Straver (Programmamanager Werk)
Natasha Tastachova (Grafisch Ontwerper)

Met dank aan Gasunie, Gemeente Enschede, KIT Royal Tropical Institute, Oxfam Novib, PwC, Sdu, Unilever en Van Lanschot Kempen

De Gelijke Beloonwijzer is mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid