

# Elke Cent Telt

De weg naar gelijke beloning

2024

# Inhoudsopgave

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INLEIDING</b>                                     | <b>3</b>  |
| <b>DE WEG NAAR GELIJKE BELONING</b>                  | <b>4</b>  |
| <b>DE EUROPESE RICHTLIJN</b>                         | <b>5</b>  |
| <b>TIPS VOOR WERKGEVERS</b>                          | <b>7</b>  |
| <b>IN GESPREK MET COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS</b> | <b>10</b> |

# Inleiding

Het is al sinds 1975 wettelijk verplicht om vrouwen en mannen in Nederland gelijk te belonen voor hetzelfde werk, maar ongelijke beloning blijkt nog steeds een probleem. Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2022) blijkt dat er, ondanks de bestaande wetgeving, nog steeds loonverschillen bestaan: bij de overheid gaat het om een verschil van 3 procent, en in het bedrijfsleven om 6 procent.

Om hier verandering in te brengen, heeft de Europese Commissie in april 2023 een richtlijnvoorstel aangenomen dat loontransparantie moet bevorderen en de ongelijke beloning tussen vrouwen en mannen moet verkleinen. De richtlijn zal uiterlijk op 7 juni 2026 vertaald moeten zijn naar Nederlandse wetgeving, waarna de nieuwe verplichtingen voor werkgevers ingaan. Toch is er nog een groot gebrek aan bewustwording en gevoel van urgentie onder werkgevers.

Uit onderzoek van I&O (2023) blijkt dat 61% van de werkgevers in Nederland nog niet bekend is met de richtlijn, en 78% meet op dit moment niet of er überhaupt beloningsverschillen bestaan binnen hun organisatie. Desondanks is ditzelfde percentage er wel van overtuigd dat hun waarderings- en beloningssystemen geen ongelijkheid tussen vrouwen en mannen veroorzaken.

Dat zoveel werkgevers niet bekend zijn met de Europese richtlijn en nog niet meten of er beloningsverschillen bestaan tussen vrouwen en mannen in hun organisatie is een aandachtspunt. 2025 is het laatste volledige jaar, voordat de wetgeving actief wordt, om preventief aanpassingen te maken in je waarderings- of beloningsbeleid. Internationale voorbeelden laten zien dat wettelijke maatregelen effect kunnen hebben op het verkleinen van ongelijke beloning. In Duitsland zijn bedrijven sinds 2018 verplicht om op verzoek van werknemers inzicht te geven in salarisstructuren en in IJsland gaat het nog verder, daar hebben bedrijven een actieve plicht om aan te tonen dat ze vrouwen en mannen gelijk belonen.

WOMEN Inc. is al met veel verschillende werkgevers aan de slag gegaan om de loonkloof binnen hun bedrijf te verkleinen. Alhoewel de exacte invulling van de Nederlandse wetgeving nog niet bekend is, is het duidelijk dat werkgevers in actie moeten komen. Met deze whitepaper leggen we uit wat de Europese richtlijn inhoudt en waaraan de Nederlandse wetgeving minimaal moet voldoen. Werkgevers kunnen preventief aan de slag met de/ onze adviezen om zich zo goed mogelijk voor te bereiden op de aankomende wetgeving. Op deze manier geeft WOMEN Inc. het stokje door aan de markt zelf en kunnen werkgevers actief bijdragen aan gelijke beloning voor gelijk werk voor vrouwen en mannen.

## VERSCHIL LOONKLOOF EN ONGELIJKE BELONING

Er is een verschil tussen de definities 'loonkloof' en 'ongelijke beloning'. De loonkloof van 12% is het verschil tussen het gemiddeld bruto uurloon van alle in loondienst werkende mannen en het gemiddeld bruto uurloon van alle in loondienst werkende vrouwen in Nederland.<sup>1</sup> Dit verschil is deels te verklaren, bijvoorbeeld door de verschillende sectoren waarin vrouwen en mannen werkzaam zijn. Vrouwen werken namelijk vaker in sectoren met lagere tot gemiddelde lonen, zoals de zorg, onderwijs en de cultuursector. En de hoger betaalde

sectoren, zoals de financiële en technische sector, worden nog voornamelijk gedomineerd door mannen. Ook hebben mannen vaker leidinggevende functies, die doorgaans beter betaald zijn.

Ongelijke beloning is het gecorrigeerde loonverschil. We hebben het dan over twee mensen die gelijk werk doen, maar daarvoor niet gelijk betaald krijgen. WOMEN Inc. zet zich al jaren in voor het dichten van de volledige loonkloof. Een verklaring is namelijk niet altijd een rechtvaardiging.

<sup>1</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (2024). Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen: bedrijfstakken

# De weg naar gelijke beloning

Al tien jaar zet WOMEN Inc. zich in voor het verkleinen van de loonkloof tussen mannen en vrouwen. We hebben ons actief ingezet om ongelijke beloning aan te pakken en bewustzijn te creëren over dit belangrijke thema. Met concrete acties hebben we stof doen opwaaien: we hebben het onderwerp op de politieke agenda gezet, publiekscampagnes gevoerd, vrouwen en mannen geïnformeerd en werkgevers geadviseerd.

Nu, tien jaar later, heeft de Europese Commissie een richtlijn aangenomen die zal resulteren in nieuwe Nederlandse wetgeving rondom gelijke beloning. We geven het stokje nu door aan de werkgevers, met als gezamenlijke bestemming: *gelijke beloning, voor vrouwen en mannen, voor gelijk werk.*

2014



Campagne 'Waar is mijn €300.000,-?'



Ludieke actie voor politici met ons geldbad



Video campagne over ongelijke beloning



Women's March



14% minder taart



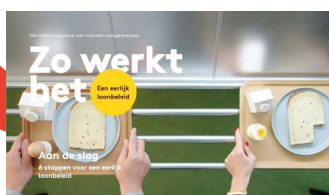
Waar-is-mijn-€300.000 bordspel



Nienke Plas over ongelijke beloning



Een magazine over een eerlijk loonbeleid



Een webinar over de loonkloof en ongelijke beloning



Ons online event 'De Equal Pay Helpdesk' en onze gelijke beloonwijzer



Campagne 13% minder

2024

# De Europese richtlijn

## \* VERANTWOORDING

Wat er precies in de Nederlandse wet zal komen te staan, is op het moment van publicatie van deze whitepaper (2024) nog niet volledig duidelijk. De hier genoemde informatie is gebaseerd op de Europese richtlijn en biedt werkgevers handvatten om zich voor te bereiden op de aanstaande veranderingen die de Nederlandse wet moet gaan bewerkstelligen.

## WANNEER?

De Europese Raad heeft op 24 april 2023 een nieuwe richtlijn over loontransparantie aangenomen. Deze moet uiterlijk per juni 2026 zijn doorgevoerd in Nederlandse wetgeving.

## HET DOEL VAN DE RICHTLIJN

De EU-richtlijn heeft als doel om te zorgen dat vrouwen en mannen gelijk betaald krijgen voor gelijk werk. Loondiscriminatie is al sinds 1975 verboden, maar komt nog steeds voor. De nieuwe richtlijn zorgt ervoor dat definities verduidelijkt worden, er meer transparantie over salarissen komt en strengere controles hierop vereist worden. Bedrijven in de EU moeten salarisinformatie openbaar gaan maken en actie ondernemen als het gemiddelde loonverschil tussen vrouwen en mannen meer dan 5% is in een bepaalde categorie van werknemers die gelijke of gelijkwaardige arbeid verrichten.<sup>2</sup> Daarnaast hebben werknemers, die te maken hebben gekregen met loondiscriminatie, recht op volledige compensatie. Werkgevers kunnen boetes en andere maatregelen ontvangen voor overtredingen die zorgen voor ongelijke beloning<sup>3 4</sup>.

## DE BELANGRIJKSTE MAATREGELEN

### 1. Recht op informatie

Werkgevers worden verplicht door de nieuwe regelingen om sollicitanten te informeren over het beginsalaris of de loonschaal van de functie. Dit dient te gebeuren in vacatureteksten of in ieder geval voordat het sollicitatiegesprek plaatsvindt. Daarnaast wordt het verboden voor werkgevers om te vragen naar eerder verdiende salarissen tijdens sollicitatieprocedures<sup>5</sup>. Ook moeten werkgevers zorgen dat vacatures en functiebenamingen genderneutraal zijn en werving- en selectieprocedures objectief en neutraal.

Wanneer een kandidaat is aangenomen en werknemer wordt, heeft diegene recht op informatie van de werkgever. Salarisgegevens mogen worden opgevraagd; dit gaat over de salarisgegevens van werknemers in vergelijkbare functies. Ook mogen de criteria die dienen voor het vaststellen van salarissen en loopbaanontwikkelingen worden opgevraagd.

### 2. Verplichting tot rapportage

Bedrijven die meer dan 250 werknemers hebben, moeten jaarlijks gaan rapporteren over de loonverschillen tussen vrouwen en mannen binnen hun organisatie. Kleinere organisaties die een personeelsbestand hebben van 100 tot 250 mensen worden verplicht om elke 3 jaar verslag uit te brengen over de loongegevens tussen vrouwen en mannen.

Als uit de rapportages van de middelgrote en grote bedrijven blijkt dat er een gemiddeld loonverschil van meer dan 5% in een bepaalde categorie van werknemers is, dat niet kan worden verantwoord door objectieve, genderneutrale criteria, moeten bedrijven actie ondernemen in de vorm van een beloningsevaluatie, die samen met vertegenwoordigers wordt uitgevoerd. Organisaties met minder dan 100 werknemers hebben geen rapportageplicht<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Europees Parlement, Raad van de Europese Unie (2023). [Richtlijn \(EU\)](#)

<sup>3</sup> Europese Raad, Raad van de Europese Unie (2023). [Loontransparantie in de EU](#)

<sup>4</sup> AWWN (2023). [Richtlijn Loontransparantie aangenomen: wat kunt u nu al doen?](#)

<sup>5</sup> Europese Raad, Raad van de Europese Unie (2023). [Loontransparantie in de EU](#)

<sup>6</sup> Europese Raad, Raad van de Europese Unie (2023). [Loontransparantie in de EU](#)

## WAAROVER MOETEN WERKGEVERS RAPPORTEREN<sup>7</sup>:

- **Totale genderloonkloof:** Het gemiddelde verschil in beloning tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers binnen de hele organisatie.
- **Genderloonkloof in aanvullende of variabele beloning:** Het gemiddelde verschil in beloning tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers voor extra of variabele componenten, zoals bonussen of andere voordelen.
- **Mediane genderloonkloof:** De mediane loonkloof is het verschil in salaris tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers, aangegeven door de middelste waarde als alle salarissen van laag naar hoog op een rij staan.
- **Mediane genderloonkloof in aanvullende of variabele componenten:** Het verschil in mediane beloning voor extra of variabele componenten tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers.
- **Aandeel vrouwelijke en mannelijke werknemers met aanvullende of variabele beloning:** Het percentage vrouwen en mannen in de organisatie dat extra of variabele componenten krijgt, zoals bonussen of andere voordelen.
- **Aandeel vrouwelijke en mannelijke werknemers per kwartielbeloningsschaal:** Het percentage vrouwen en mannen binnen elk kwartiel van de beloningsschaal, waarbij de beloningsschaal in vier gelijke delen wordt verdeeld.
- **Genderloonkloof per werknemer:** Het verschil in beloning tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers, uitgesplitst naar verschillende categorieën (zoals functie of type werk) en naar gewone basislonen en aanvullende of variabele componenten.

## GECORRIGEERD LOONVERSCHIL

Loonverschillen van meer dan 5% voor werknemers in een gelijke of gelijkwaardige categorie kunnen gerechtvaardigd worden door factoren zoals leeftijd, werkervaring, opleidingsniveau, prestaties, aanvullende opleidingen of neventaken. Dit betekent dat twee werknemers met vergelijkbare functies toch verschillend kunnen verdienen vanwege deze elementen. Om erachter te komen of er ongelijk beloond wordt, moet er gecorrigeerd worden in het gelijk loononderzoek op deze elementen.<sup>8</sup>

## 3. RECHT OP BESCHERMING

De nieuwe EU-richtlijn geeft werknemers die te maken hebben met loondiscriminatie op basis van gender recht op volledige compensatie. In Nederland moet een werkgever nu al kunnen bewijzen dat er geen sprake is van discriminatie als een werknemer dit vermoedt en daarvoor aanwijzingen heeft. De nieuwe richtlijn gaat verder dan de huidige regelgeving. Volgens de richtlijn hebben werkgevers namelijk verplichtingen rondom beloningstransparantie, zoals het verstrekken van informatie over salarissen, het rapporteren over beloningsverschillen en het uitvoeren van beloningsevaluaties. Als een werkgever deze verplichtingen niet naleeft, verschuift de bewijslast automatisch: het is dan aan de werkgever om te bewijzen dat er geen sprake is van ongelijke beloning of discriminatie, zelfs zonder dat de werknemer concrete aanwijzingen hoeft te geven. Volgens de richtlijn moeten de sancties voor werkgevers die in de Nederlandse wet worden opgenomen effectief, evenredig en afschrikkend zijn en boetes bevatten<sup>9</sup>.

## 4. INTERSECTIONELE DISCRIMINATIE

In de praktijk kan loondiscriminatie samengaan met andere vormen van discriminatie. Denk aan vrouwen die ook te maken hebben met discriminatie omdat ze een beperking hebben of door iemands afkomst of leeftijd. Dit wordt intersectionele discriminatie genoemd, wat betekent dat meerdere vormen van discriminatie elkaar kunnen versterken.

De richtlijn wil duidelijk maken dat rechters en andere instanties deze combinatie van factoren kunnen meenemen als ze beslissingen nemen over beloningsdiscriminatie. Zo kunnen ze beter beoordelen of er sprake is van discriminatie en welke maatregelen passend zijn. Werkgevers worden niet verplicht om hier gegevens over te verzamelen of om hierover te rapporteren<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> AWWN (2023). [Richtlijn Loontransparantie aangenomen: wat kunt u nu al doen?](#)

<sup>8</sup> I&O Research (2023). [Rapportage onderzoek gendergelijke waardebeoordeling](#)

<sup>9</sup> Europese Raad, Raad van de Europese Unie (2023). [Loontransparantie in de EU](#)

<sup>10</sup> Europese Raad, Raad van de Europese Unie (2023). [Loontransparantie in de EU](#)



# Tips voor jou als werkgever

1

## METEN IS WETEN

Als werkgever ben je verantwoordelijk voor het dichtn van de loonkloof. De eerste stap is om te achterhalen of er binnen jouw organisatie sprake is van een loonkloof en van ongelijke beloning. Veel werkgevers (78%) gaan er zonder te meten vanuit dat er geen loonkloof bestaat binnen hun organisatie, terwijl dit vaak wel het geval is<sup>11</sup>. Het uitvoeren van een meting is daarom cruciaal als startpunt. Laat een gelijk loononderzoek uitvoeren, zodat je weet wat het startpunt is. Op deze manier kan je vervolgens de onderliggende oorzaken van eventuele loonverschillen aanpakken.

Naast de verplichte rapportagepunten die voortkomen uit de nieuwe EU-richtlijn, is het ook nuttig om te kijken of er een verband bestaat tussen het type functie en de mogelijkheden voor parttime of fulltime werk. Dit kan helpen om te begrijpen hoe flexibel werken wordt toegepast in verschillende functies en of dit leidt tot drempels bij de doorgroei van vrouwelijke werknemers. Door deze metingen vroegtijdig uit te voeren, kan je als werkgever sneller actie ondernemen en veranderingen doorvoeren om de werkstructuur, representatie in alle lagen van de organisatie en eventuele doorgroeikansen te verbeteren.

2

## GELIJK LOONONDERZOEK

Een gelijk loononderzoek onderzoekt beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen gebaseerd op de data van een organisatie. Dit gaat om het ongecorrigeerde én het gecorrigeerde loonverschil. Om werkgevers die willen zorgen voor gelijke beloning in hun organisatie te ondersteunen, heeft WOMEN Inc. in 2022 de Gelijke Beloonwijzer gelanceerd. In deze tool wordt stapsgewijs uitgelegd hoe een gelijk loononderzoek werkt en wat hier precies voor nodig is. Verschillende voorlopers delen hun ervaringen over hun gelijk loononderzoek en geven praktische tips. Maak gebruik van de concrete tips en handvatten van andere werkgevers die hiermee aan de slag zijn gegaan.

3

## FUNCTIEWAARDERINGSSYSTEEM

Om te beoordelen of er sprake is van gelijke beloning tussen vrouwen en mannen, moet eerst vastgesteld worden wanneer er sprake is van gelijkwaardig werk. De EU-richtlijn vereist dat lidstaten de nodige maatregelen moeten treffen om instrumenten of methoden aan te bieden die kunnen helpen bij het objectief beoordelen van de waarde van de arbeid. Deze instrumenten en methoden moeten gebaseerd zijn op objectieve en genderneutrale criteria, zoals vaardigheden, inspanningen, verantwoordelijkheden en arbeidsomstandigheden. Het is aan de lidstaten zelf om de geschikte instrumenten en methodes definitief vast te stellen.

33% van de werkgevers in Nederland maakt op het moment al gebruik van een functie-waarderingssysteem, dat functies categoriseert op basis van zwaarte met duidelijke functieomschrijvingen<sup>13</sup>. Persoonskenmerken worden hierin niet meegenomen. Veelgebruikte systemen zijn bijvoorbeeld ORBA, FWG, Hay en FUWASYS. Het is belangrijk dat de criteria waarop werknemers worden beoordeeld, altijd gebaseerd zijn op de waarde van de arbeid. Wanneer iemand bijvoorbeeld vanwege onvoldoende functioneren een lagere functie krijgt, maar hetzelfde salaris behoudt, is er sprake van ongelijke beloning.

4

## BIAS AANPAKKEN

Ongelijke beloning gebeurt vaak onbewust, daarom is het van belang om het onbewuste bewust te maken. We hebben ze namelijk allemaal: (bewuste en onbewuste) vooroordelen over vrouwen en mannen. Deze vooroordelen leiden tot stereotypering, waarbij niet alleen wordt beschreven hoe mannen en vrouwen zouden zijn, maar ook hoe ze zich dienen te gedragen. (Onbewuste) vooroordelen hebben invloed op werving en selectie, doorstroom, beloning en onderhandelingen.

<sup>11</sup> I&O Research (2023). [Rapportage onderzoek gendergelijke waardebeoordeling](#)

<sup>12</sup> I&O Research (2023). [Rapportage onderzoek gendergelijke waardebeoordeling](#)

Daarom is het belangrijk om je bewust te worden van deze reflex en hier actief op te sturen. De workshop Onbewuste vooroordelen van WOMEN Inc. biedt een kans om dit te doen. Deelnemers worden zich bewust van hun eigen vooroordelen, leren over de gevolgen van bias op de werkvloer en kunnen deze eyeopeners vervolgens in de praktijk toepassen.

## **5 NIET ONDERHANDELEN**

Bij 75% van de Nederlandse werkgevers is het mogelijk om te onderhandelen over salaris en bonussen, vooral in tijden van arbeidsmarktkrapte<sup>13</sup>. Tijdens deze onderhandelingen ontstaat echter ruimte voor (onbewuste) vooroordelen, die vaak voortkomen vanuit stereotypering. Wanneer iemand zich niet gedraagt volgens het stereotiepe beeld, reageert de omgeving vaak negatiever op die persoon. Dit zorgt ervoor dat bijvoorbeeld tijdens onderhandelingen vrouwen er vaker slechter uitkomen dan mannen, omdat kwaliteiten die gebruikt worden bij onderhandelingen vaker als iets typisch 'mannelijk' worden gezien, denk aan assertiviteit en dominantie. Deze bias tijdens onderhandelingen kan bijdragen aan ongelijkheid in beloning<sup>14</sup>.

Als je een werknemer door een onderhandeling vervolgens te hoog inschaalt kunnen beloningsverschillen ontstaan die niets te maken hebben met de waarde van het werk dat ze doen. Bovendien kan een andere werknemer die minder verdient, dan op basis van de gelijkebehandelingswetgeving ook meer loon eisen. Je loopt als werkgever dus ook een risico.

## **6 LAATSTVERDIEND SALARIS**

Met de nieuwe EU-richtlijn wordt het verboden om te vragen naar het laatstverdiende salaris. Het is sowieso af te raden om het laatstverdiende salaris als uitgangspunt te nemen bij de inschaling. Een werknemer kan in een eerdere functie te veel of te weinig salaris hebben ontvangen, of de vorige functie kan niet vergelijkbaar zijn met de nieuwe functie. Bij inschaling zou daarom alleen de relevante werkervaring voor de nieuwe functie leidend moeten zijn. Hoewel het laatstverdiende salaris vaak wordt gebruikt als maatstaf, is het geen neutrale indicator. Het kan juist leiden tot ongelijke beloning tussen vrouwen en mannen, omdat mannen, bijvoorbeeld door onbewuste vooroordelen, bij indiensttreding vaak een hoger startsalaris krijgen dan vrouwen.

## **7 TRANSPARANTIE EN PROCESSEN**

Het is belangrijk om transparant te zijn over de manier waarop beloning en inschaling in de organisatie plaatsvindt, vooral met het oog op de nieuwe EU-richtlijn die dit verplicht gaat stellen. Door proactief met dit onderwerp aan de slag te gaan, kan je eventuele knelpunten in de toekomst voorkomen. Communiceer duidelijk aan werknemers dat er voortaan transparantie zal zijn over beloningsstructuren en informeer hen over hun rechten. Bespreek inschaling en loonsverhoging met meerdere teamleden en bepaal wie verantwoordelijk is voor beloningsbeslissingen. Leg een proces vast waarin jaarlijks verantwoording wordt afgelegd over de gemaakte keuzes, wat bijdraagt aan meer bewustzijn binnen het team over de besluitvorming rondom beloning. Daarnaast kan je onafhankelijke commissie aanstellen om beloningsverschillen te herstellen, mocht dit uit (intern) onderzoek blijken. De resultaten van zo'n onderzoek kan je in het (sociaal) jaarverslag of een andere vorm van verantwoording opnemen, zodat er openheid is over gelijke beloning binnen de organisatie.

## **8 BELONINGEN EN BONUSSEN**

Zorg voor een vast beleid rondom salarissen, beloningen en bonusregelingen. Het komt weleens voor dat werknemers boven de salarisschaal van hun functiefamilie worden ingeschaald en een hogere beloning ontvangen, bijvoorbeeld omdat zij zwaardere taken zijn gaan uitvoeren. Dit is echter niet de beste aanpak. In plaats daarvan is het verstandiger om de functie in zo'n geval te herwaarderen. Als deze herwaardering leidt tot een hogere functiegroep, hoort daar ook een hogere beloning bij. Wij adviseren om functies periodiek te herwaarderen met behulp van een functiewaarderingssysteem. Voor tijdelijke omstandigheden, zoals arbeidsmarktkrapte of extra taken, is het beter om met een toeslag te werken, zodat deze geen structurele invloed hebben op de beloning in de toekomst. Een hogere inschaling zou dat wél hebben.

---

<sup>13</sup> I&O Research (2023). [Rapportage onderzoek gendergelijke waardebepaling](#)

<sup>14</sup> Universiteit Tilburg (2019). [Tilburg University brengt beloningsverschil tussen mannen en vrouwen in kaart](#)



## 9

### IN- EN DOORSTROOM

Het is belangrijk dat vrouwen en mannen gelijke kansen hebben als het gaat om in- en doorstroom. Daarom is het belangrijk om meer aandacht te besteden aan de in- en doorstroom van vrouwen naar hogerbetaalde functies, waar dit nu vaak nog onvoldoende gebeurt. Een gender mobiliteitsanalyse kan helpen om knelpunten in de instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwen te identificeren.

Het wordt door de EU-richtlijn verplicht gesteld om een objectieve en neutrale werving- en selectieprocedure te hebben en vacatureteksten en functiebenamingen moeten neutraal zijn. Ook moeten functieschalen en salarisindicaties vermeld worden, in bijvoorbeeld de vacatures. Daarnaast kan het benoemen van doorgroeimogelijkheden en secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals verlofmogelijkheden, een vacature aantrekkelijker maken, vooral voor vrouwen. Zorg ervoor dat vacatures niet alleen via je eigen netwerk, website of LinkedIn worden verspreid, maar maak ook gebruik van diverse netwerken zoals OneWorld, Colourful People, Emma at Work, AGORA-Netwerk of Motopp. Hierdoor vergroot je de kans dat je een breder en diverser publiek aanspreekt.

Voor de doorstroom van vrouwen naar hogerbetaalde functies is het ook van belang om te kijken naar werk-zorgverdeling en de mogelijkheid tot parttime werken in elke functie. Vrouwen werken gemiddeld meer parttime, omdat zij meer onbetaalde zorgtaken dragen. Ga ook in gesprek met de mannelijke werknemers in de organisatie over hun wensen rondom de combinatie van werk en zorgtaken of de mogelijkheid om parttime te werken. Het is aan te raden om verlofregelingen onder de loep te nemen en te kijken waar mogelijk uitbreiding of flexibiliteit aangebracht kan worden.

## 10

### INCLUSIEVE TAAL

Woorden doen ertoe, taal heeft namelijk de kracht om mensen in en uit te sluiten. Zo speelt de vacaturetekst een belangrijke rol bij het aantrekken van personeel. Inclusieve taal vergroot je kans om een meer divers personeelsbestand aan te trekken. Er kunnen namelijk (onbewuste) vooroordelen ontstaan door de woorden die we gebruiken, denk bijvoorbeeld aan genderspecifieke beroepsnamen. Beroepsnamen als 'brandweerman' en 'timmerman' werken uitsluitend voor vrouwen, je zou deze beroepsnamen ook kunnen vervangen door 'brandweerkracht' of 'timmerkracht'. Ook is het af te raden om het gebruik van het woord 'vrouwelijke' in bijvoorbeeld 'vrouwelijke hoogleraar' te gebruiken. Het woord 'vrouwelijke' suggereert namelijk dat vrouwen de uitzondering zouden zijn.

Verder is het aan te raden om te focussen op gedrag en competenties, omdat is gebleken dat vrouwen hier eerder op reageren. Formuleer functie-eisen in termen van gedrag in plaats van eigenschappen. Bijvoorbeeld, zeg "je kunt goed samenwerken" in plaats van "je bent een teamplayer". Wil je meer weten over hoe je inclusief schrijft? Bekijk onze '[Incomplete stijlguide](#)'.

# In gesprek

## met Coca-Cola Europacific Partners: zo werken zij aan DE&I

In gesprek over gelijke beloning en diversiteit en inclusie samen met Jeroen van Vliet (CEO van Coca-Cola Europacific Partners Nederland B.V. (CCEP), de bottelaar van de bekende merken als Coca-Cola, Fanta, Sprite en Fuze Tea en met Ron van der Wouden (HR-director CCEP). We praten over de stappen die het bedrijf in het verleden heeft genomen, de stappen die nu gezet worden en de stappen die nog gezet gaan worden om eerlijke beloning te waarborgen en een inclusieve werkomgeving te creëren. De centrale vraag in het gesprek is: Hoe zorgt CCEP ervoor dat de organisatie een afspiegeling is van de samenleving?

### WAAROM HEEFT CCEP BESLOTEN OM JUIST NU EEN GELIJK LOONANALYSE UIT TE VOEREN?

“CCEP voert inmiddels bijna jaarlijks onderzoek uit naar gelijke beloning, niet alleen in Nederland, maar in alle landen waar we actief zijn. Dus dit is niet per se hét juiste moment om dit te onderzoeken, maar eerder een herhaalmoment. In het verleden hebben we al meerdere onderzoeken uitgevoerd naar equal pay binnen onze organisatie, met deze keer een scherpere toespitsing op gender. De eerdere onderzoeken hebben ons steeds waardevolle inzichten gegeven en hierdoor hebben we waar nodig loonverschillen kunnen dichten en zijn we vandaag de dag dichtbij gelijke beloning.”

### IN WELKE MATE ZIJN JULLIE BEZIG MET HET VOORBEREIDEN OP DE TOEKOMSTIGE WETGEVING?

“Wij doen al jaren onderzoek naar loonverschillen, niet omdat wetgeving dat verplicht, maar omdat onverklaarbare loonverschillen simpelweg niet acceptabel zijn en er niet horen te zijn. Als onderdeel van een groot Europees bedrijf zijn we actief bezig met het inzichtelijk maken van wat er nu gaat gebeuren op dit gebied. Wat de specifieke impact voor ons is, kunnen we nog niet zeggen, omdat de Nederlandse wetgeving daarover nog niet helemaal is vastgesteld. We zijn ons echter goed bewust van de verschillende aspecten die hierbij komen kijken en de verantwoordelijkheid die het vergt.

*“Wij vinden het cruciaal om helder te communiceren over cijfers en hier transparant over te zijn.”*

We houden hierbij het communicatie-aspect van de EU-richtlijn nauwlettend in de gaten. Wij vinden het cruciaal om helder te communiceren over cijfers en hier transparant over te zijn. Maar belangrijk hierin is wel dat deze cijfers niet een eigen leven gaan leiden. Dat het niet lijkt alsof de gemiddelde pay gap het verschil tussen elke vrouw en elke man weerspiegelt. Context is essentieel voor een goed begrip van deze cijfers; we moeten ervoor waken dat de cijfers niet los van hun betekenis worden geïnterpreteerd.”

### WAT IS VOLGENS CCEP HET BELANG VAN DIVERSITEIT EN INCLUSIVITEIT IN DE ORGANISATIE?

“Wij zijn een bedrijf met een product dat op elke straathoek verkrijgbaar is en dat een rol speelt in het dagelijks leven van mensen in Nederland. Het zou vreemd zijn als dat product werd gemaakt en verkocht door een team dat geen afspiegeling is van de samenleving. Wij staan midden in de maatschappij – en dat is geen toeval, maar een bewuste keuze. We geloven dat we hierdoor niet alleen een betere plek zijn om te werken, maar ook betere beslissingen kunnen nemen over hoe we met klanten omgaan en ons positioneren in de markt. Een diverse en inclusieve organisatie helpt ons om echt verbonden te zijn met de samenleving waarvan we deel uitmaken.

*“Diversiteit en inclusie zitten diep in het DNA van ons bedrijf.”*

Bovendien, als merk is CCEP altijd zeer betrokken geweest op het gebied van diversiteit en inclusie. We liepen voorop met de representatie van mensen van kleur in onze reclames en hebben ons steeds sterk gemaakt voor LHBTI+-acceptatie. Diversiteit en inclusie zitten diep in het DNA van ons bedrijf. De Hiltop-commercial uit de jaren 70 is een voorbeeld dat bijna iedere medewerker van CCEP nog steeds kan ontroeren, juist omdat het die waarden zo krachtig uitdraagt.”

#### **WELKE ADVIEZEN HEB JE VOOR WERKGEVERS DIE TERUGHOUDEND ZIJN OM TABOES BINNEN HUN ORGANISATIE AAN TE PAKKEN?**

“Taboes bestaan, of je het nu leuk vindt of niet. Je hebt de keuze: je kunt ze bespreekbaar maken en aanpakken, of je kiest voor de struisvogeltactiek en je laat ze voortbestaan. Bij ons staat die eerste optie altijd voorop. We realiseren ons zeker dat we niet perfect zijn, maar voor ons staat vast dat het gesprek aangaan essentieel is.

*“Je kunt taboes bespreekbaar maken en aanpakken, of je kiest voor de struisvogeltactiek en je laat ze voortbestaan.”*

Bij CCEP vinden we het bijvoorbeeld vreemd dat er nog steeds een taboe heerst rondom het opnemen van partnerverlof door mannen. Zelf heb ik, Jeroen, destijds het partnerverlof opgenomen om hierin het goede voorbeeld te geven en de toon te zetten. Als top van het bedrijf willen we laten zien dat het gebruik van partnerverlof ook op topniveau volledig wordt omarmd. Ons doel is duidelijk: wanneer iemand in je team gezinsuitbreiding krijgt – op welke manier dan ook – is het vanzelfsprekend om partnerverlof op te nemen, volledig vergoed. Dit verlaagt de drempel en maakt de vraag niet óf je het verlof opneemt, maar h<sub>o</sub>e je dat doet.”

#### **WAT ZIJN DE DOELSTELLINGEN VAN CCEP OP HET GEBIED VAN (GENDER) GELIJKHEID EN INCLUSIE?**

“We zijn ons ervan bewust dat in de wereld om ons heen de positie van vrouwen nog steeds achtergesteld is ten opzichte van mannen en dat het tijd zal kosten om dit te verbeteren. Met betrekking tot genderdiversiteit hebben we concrete doelstellingen opgesteld die we uiterlijk in 2029 gerealiseerd moeten hebben, zoals een gelijke verdeling (50%) van vrouwen in de top en subtop van ons bedrijf. Inmiddels hebben we dat in Nederland in ons Leadership team gerealiseerd. Wij hopen dat gendergelijkheid, en diversiteit en inclusie in de breedste zin, op den duur genormaliseerd worden. Het zou natuurlijk ideaal zijn als gelijke beloning tussen vrouwen en mannen vanzelfsprekend is, zonder dat daar aparte wetten voor nodig zijn. Dit geldt ook voor intersectionele thema's zoals mensen met diverse etnische achtergronden of verschillende seksuele geaardheden.

*“Wij hopen dat gendergelijkheid, en diversiteit en inclusie in de breedste zin, op den duur genormaliseerd worden.”*

Het zou me teleurstellen als we over 30 jaar nog steeds met gendergelijkheid worstelen en dergelijke onderzoeken nodig zijn voor gelijke kansen en betalingen. Het is vergelijkbaar met het praten over een digitale strategie. Kinderen vragen zich af waarom we ‘digitaal’ zeggen; dat zou gewoon de strategie moeten zijn, digitaal is toch vanzelfsprekend. Ik hoop dat diversiteit in de toekomst niet langer een streven is, maar een vanzelfsprekendheid in onze organisatie en de maatschappij.”

#### **TOT SLOT, WAT ZIJN DE VOLGENDE STAPPEN DIE CCEP NOG WIL ZETTEN OM DIVERSITEIT EN INCLUSIE TE REALISEREN?**

“Wat wij heel belangrijk vinden, is dat we belangrijke stappen gaan zetten op het gebied van intersectionele diversiteit. Dit omvat niet alleen genderdiversiteit, maar bijvoorbeeld ook culturele diversiteit of diversiteit rondom de LHBTI+-gemeenschap of voor mensen met een beperking. We zijn vastbesloten om op deze thema's ook vooruitgang te boeken en een zichtbaar meer diverse organisatie te worden. We werken er momenteel hard aan om deze ambitie waar te maken.”

# Colofon

© WOMEN Inc. 2024

## **Aan deze uitgave werkten mee**

Rebecca Slee (redacteur arbeidsmarkt & beeldvorming)

Saskia de Hoog (specialist redactie & onderzoek)

Clarisse Stulp (eindredactie)

Eva Banning (projectleider partnerships)

Natasha Tastachova (grafisch ontwerper)

Emma Lok (directeur-bestuurder)

## **VERANTWOORDING**

**Elke Cent Telt** is mede mogelijk gemaakt door Coca-Cola Europacific Partners. Deze samenwerking draagt bij aan de ambities van WOMEN Inc. om versnelling te creëren op het gebied van gelijke kansen op de arbeidsmarkt in Nederland. Want samen komen we verder en gaan we sneller. We kijken nu in het bijzonder naar gelijk loon voor gelijk werk, waar op dit moment veranderingen plaatsvinden. Op deze manier doen we het samen mét de werkgever in plaats van alleen voor of over de werkgever.

## **DISCLAIMER**

WOMEN Inc. heeft 19 jaar ervaring als het gaat om het agenderen van maatschappelijke issues en het creëren van een daadwerkelijke verandering rondom emancipatie en gendervraagstukken. Dit betekent dat ons advies gericht is op man-vrouw verschillen in het onderzoek. We zien echter in de praktijk dat in- en uitsluitingsmechanismen zoals onbewuste vooroordelen en stereotypering voorkomen bij verschillende mensen met verschillende identiteitskenmerken, inclusief maar niet beperkt tot etniciteit, geslacht, genderidentiteit, seksuele geaardheid, leeftijd en/of het hebben van lichamelijke of geestelijke beperkingen.