

WHITEPAPER

Pay equity: de complete gids voor HR

Wat de nieuwe wetgeving betekent, wat er in je organisatie gaat gebeuren en hoe je je erop voorbereidt

VOORWOORD

Er is de afgelopen jaren veel geschreven over pay equity. Over de wet, over de loonkloof, over wat organisaties zouden moeten doen. Maar één vraag blijft in die content opvallend vaak onbeantwoord: hoe pak je dit dan concreet aan?

Deze gids is bedoeld voor HR-professionals die het antwoord op die vraag willen. Niet als compliance-checklist, maar als inhoudelijk fundament. Je leest wat de wetgeving inhoudt, wat er in je organisatie gaat gebeuren als medewerkers inzage krijgen in salarisdata, waarom gangbare aanpakken tekortschieten en wat er wél nodig is om pay equity structureel aan te kunnen.

De EU-richtlijn loontransparantie (EU Pay Transparency Directive) is het vertrekpunt. Maar de kern van deze gids gaat verder dan één wet. Het gaat over de vraag of jouw organisatie vandaag kan uitleggen waarom iedereen verdient wat hij verdient. En of iemand die geen HR-expert is dat ook kan begrijpen.

Wat is pay equity en wat staat er op het spel?

De wet in gewone taal

In mei 2023 nam de Europese Unie de EU-richtlijn loontransparantie aan, officieel EU Pay Transparency Directive, Richtlijn (EU) 2023/970. De kern is eenvoudig: werknemers krijgen het recht om te weten wat hun collega's verdienen, en werkgevers moeten kunnen uitleggen waarom iedereen verdient wat hij verdient.

De rapportageplicht geldt alleen voor organisaties met 100 of meer medewerkers. Maar de transparantieverplichtingen bij werving en het individuele inzagerecht voor medewerkers gelden voor alle organisaties, ongeacht grootte. De richtlijn raakt dus niet alleen het beloningsbeleid. Ze raakt de manier waarop je functies definieert, hoe je mensen indeelt, hoe je salariskloven verklaart, en welke rol de OR straks krijgt bij het beoordelen van die verklaringen.

Wat er concreet van je verwacht wordt

De verplichtingen vallen uiteen in twee categorieën: transparantie voor sollicitanten en rapportage over bestaande medewerkers.

Transparantie bij werving geldt voor alle werkgevers zodra de wet van kracht is. Je mag niet meer vragen naar het huidige of vorige salaris van een kandidaat. Bij vacatures ben je verplicht een salarisrange te vermelden, in de advertentie zelf of vóór het eerste gesprek.

Vacatureteksten moeten genderneutraal zijn.

De rapportageplicht is een proactieve verplichting: die moet de werkgever zelf publiceren op vaste momenten, ongeacht of medewerkers erom vragen. Het inzagerecht van individuele medewerkers is iets anders en staat los van de rapportagecyclus: dat geldt op aanvraag. De rapportageplicht wordt gefaseerd ingevoerd op basis van organisatiegrootte.

250+ MEDEWERKERS

Jaarlijkse rapportage.
Eerste rapportage over
2027, deadline juni 2028.

150–249 MEDEWERKERS

Rapportage eens per drie
jaar. Eerste rapportage
over 2027, deadline
juni 2028.

100–149 MEDEWERKERS

Volgt later. Eerste
rapportage over 2030,
deadline juni 2031.

De exacte deadlines zijn gebaseerd op het huidige concept-wetsvoorstel en kunnen nog wijzigen. Let op: uitzendkrachten en gedetacheerden tellen mee voor de berekening van de organisatiegrootte. Wie met een flexibele schil werkt, kan onverwacht boven de rapportagegrens uitkomen.

Medewerkers krijgen daarnaast het recht om op aanvraag op te vragen wat het gemiddelde salaris is in hun functiecategorie, uitgesplitst naar geslacht. De werkgever moet dat verzoek binnen twee maanden schriftelijk beantwoorden.

Als uit de rapportage een ongerechtvaardigd loonverschil van 5% of meer blijkt, moet dat binnen zes maanden zijn opgelost. Lukt dat niet, dan volgt een verplichte gezamenlijke beoordeling met de OR.

De stand van zaken in Nederland

Nederland wilde de implementatie uitstellen naar 1 januari 2027. De Europese Commissie heeft dat in december 2025 van de hand gewezen: de deadline blijft 7 juni 2026 voor alle lidstaten. Op het moment van schrijven heeft Nederland een concept-wetsvoorstel gepubliceerd dat de implementatie op 1 januari 2027 beoogt, waardoor de eerste rapportageplicht voor werkgevers met 150 of meer medewerkers betrekking heeft op salarisdata van 2027, met een rapportagedeadline in juni 2028.

Wat dit betekent in de praktijk, hangt af van wanneer de Nederlandse wet precies van kracht wordt. Het meest waarschijnlijke scenario: de wet treedt in werking op 1 januari 2027. De informatieplicht gaat dan direct in: salarisranges bij vacatures, inzagerecht voor medewerkers, omgekeerde bewijslast bij geschillen gelden vanaf die datum. De rapportageplicht volgt daarna: voor organisaties met 150 of meer medewerkers gaat de eerste verplichte rapportage over het kalenderjaar 2027, met een deadline in juni 2028.

Er is ook een minder waarschijnlijk maar juridisch nog niet uitgesloten scenario: als Nederland toch aan de Europese deadline van 7 juni 2026 moet voldoen, schuift alles een jaar naar voren. De verplichtingen beginnen eerder dan de rapportagedeadline suggereert: je moet je data over heel 2027 bijhouden vanaf dag één. Wie te laat begint, moet repareren onder druk.

Waarom dit groter is dan het lijkt

Pay equity wordt vaak geframed als een vrouwenkwestie. Dat klopt in zoverre dat de richtlijn in de eerste plaats bedoeld is om de loonkloof tussen mannen en vrouwen te dichten. Maar de praktische consequenties voor organisaties gaan verder.

Zodra medewerkers inzage krijgen in salarisdata, zullen er vragen komen. Niet alleen van vrouwen die ontdekken dat ze minder verdienen dan mannelijke collega's in vergelijkbare functies. Ook van medewerkers die zich afvragen waarom collega B structureel meer verdient dan collega A terwijl ze hetzelfde doen. Van managers die niet weten wat ze moeten antwoorden. Van OR-leden die hun nieuwe formele rol gaan invullen. De wet maakt niets nieuws. Ze maakt zichtbaar wat er al is.

De bewijslast kantelt

Een van de ingrijpendste onderdelen van de richtlijn is de omkering van de bewijslast. Niet de medewerker moet bewijzen dat er sprake is van discriminatie: de werkgever moet bewijzen dat er géén sprake van is.

Dat betekent dat je beloningsbeleid niet alleen op orde moet zijn, maar ook aantoonbaar op orde moet zijn. Met een objectieve basis. Met een heldere methodiek. En met een manier om dat uit te leggen aan iemand die geen HR-expert is.

Gewogen versus ongewogen: het cijfer dat telt en het cijfer dat zichtbaar is

De rapportage bevat twee getallen die makkelijk door elkaar worden gehaald.

ONGECORRIGEERD

De ongewogen pay gap

Zet alle mannen op een hoop en alle vrouwen op een hoop, zonder correctie voor functieniveau. Dat is het getal dat in CBS-data verschijnt en dat journalisten en kandidaten zien, zonder de nuance of het verklaarbaar is. Een zorgorganisatie met veel vrouwen in uitvoerende functies en een mannelijke directeur heeft al snel een hoge ongewogen pay gap, ook al is die volledig verklaarbaar.

GE CorrIGEERD VOOR NIVEAU

De gewogen pay gap

Is gecorrigeerd voor functieniveau, en dat is het getal waar de wettelijke 5%-grens op geldt: pas als de gewogen pay gap binnen een functiecategorie groter is dan 5% en je kunt het niet objectief verklaren, moet je corrigeren.

5%

is de grens: een ongerechtvaardigd loonverschil van 5% of meer binnen een functiecategorie moet binnen zes maanden zijn opgelost.

RISICO

Niet-tijdige correctie kan leiden tot aanzienlijke boetes per medewerker per dag. Daarnaast moet de board formeel tekenen dat het beloningsbeleid op orde is, wat pay equity nadrukkelijk tot een **bestuursverantwoordelijkheid** maakt, niet alleen een HR-onderwerp.

Wat er in je organisatie gaat gebeuren

Het gesprek dat eraan komt

Stel je voor: een medewerker vraagt aan zijn manager waarom zijn collega significant meer verdient voor hetzelfde werk. De manager weet het antwoord niet, hij was er nooit bij betrokken. Hij verwijst naar HR. HR zoekt het op, ziet dat het verschil er is, en realiseert zich dat de reden jaren geleden ergens in een onderhandeling is begraven.

Dit is geen hypothetisch scenario. Het gebeurt nu al, op plekken waar salarissen per ongeluk uitlekken of bewust worden gedeeld. Het verschil is dat het straks een formeel recht is om te vragen én dat je als werkgever verplicht bent te antwoorden. Binnen twee maanden, schriftelijk, met een onderbouwing. "We bezien dit in het kader van het totale pakket" is dan geen antwoord meer.

Wat medewerkers straks kunnen doen

Medewerkers hebben recht op inzage in hun eigen beloningsopbouw én kunnen op aanvraag het gemiddelde salaris opvragen in hun functiecategorie, uitgesplitst naar geslacht. Ze mogen dat individueel doen, maar ook via hun vakbond of de OR. Wat ze dan zien is groepsdata, geen individuele salarissen van collega's. Dit recht geldt alleen als er minimaal drie medewerkers in dezelfde functiecategorie zitten, inclusief de aanvrager zelf. Bij kleinere teams of zeldzame functies kan het verzoek worden afgewezen.

Wat ze dan zien, is niet per se wat ze denken te zien, maar de interpretatie is aan hen. En als zij concluderen dat er iets niet klopt, mogen ze daarover een formele klacht indienen. Met de bewijslast omgekeerd.

Organisaties die niet kunnen aantonen dat hun beloningsverschillen objectief gerechtvaardigd zijn, lopen niet alleen reputatierisico. Ze lopen het risico dat een rechter hen verplicht lonen bij te trekken, ook met terugwerkende kracht.

De OR krijgt een nieuwe rol

De ondernemingsraad krijgt onder de nieuwe wetgeving een formele positie in het pay equity-proces. Als uit de rapportage een ongerechtvaardigd loonverschil van 5% of meer blijkt en dat is zes maanden later nog niet opgelost, is een gezamenlijke beoordeling met de OR verplicht.

Maar OR-en hoeven niet te wachten tot er een rapportage ligt. Ze kunnen al eerder vragen stellen, inzage eisen en het onderwerp agenderen. Organisaties met een actieve OR merken dat nu al, pay equity staat steeds vaker op de agenda, ook zonder wettelijke verplichting.

In Nederland zijn bedrijven met 50 of meer medewerkers verplicht een OR in te stellen. Organisaties die dat nog niet hebben gedaan, moeten dat alsnog regelen. Zonder vorm van medezeggenschap kunnen bepaalde verplichtingen rond pay equity niet worden nagekomen.

Het verschil dat niet onterecht is, maar ook niet uitlegbaar

Niet elk loonverschil is onterecht. Mensen hebben verschillende achtergronden, zijn op verschillende momenten aangenomen, hebben onderhandeld, zijn doorgroeid via verschillende paden.

Maar "het is historisch zo gegroeid" is geen verklaring. En "hij heeft beter onderhandeld bij indiensttreding" is straks expliciet geen geldige grond meer, het verbod op vragen naar salarisgeschiedenis sluit die redenering af.

Als je een verschil niet kunt uitleggen op basis van objectieve, functiegerelateerde criteria, dan heb je een probleem, ook als je zelf weet dat er geen kwade opzet in het spel was. De wet vraagt niet naar intentie. Ze vraagt naar onderbouwing.

"De wet vraagt niet naar intentie. Ze vraagt naar onderbouwing."

Wat het kost om af te wachten

Er zijn organisaties die de definitieve Nederlandse wetgeving afwachten voordat ze actie ondernemen. Begrijpelijk, maar het heeft een prijs.

Want als de wet eenmaal van kracht is, gaan de transparantieplichtingen meteen in. Er zijn geen overgangsregelingen. Wie dan nog moet beginnen met het op orde brengen van functiehuis, indeling en beloningsbeleid, heeft een achterstand die moeilijk in te halen is terwijl de vragen al binnenkomen. Bovendien geldt, in het meest waarschijnlijke scenario: de eerste rapportage gaat over 2027, en dat jaar begint nu.

Organisaties die nu beginnen, hebben de tijd om hun structuur te beoordelen, gaps te identificeren en een aanpak te kiezen. Organisaties die wachten, moeten straks repareren onder druk.

Waarom de meeste aanpakken tekortschieten

Wat pay equity écht vereist

Pay equity vereist dat je salarissen kunt uitleggen. Niet intern, tussen HR-professionals onderling, maar aan de medewerker die ertegenover je zit. Aan de manager die het gesprek moet voeren. Aan de OR die de rapportage bestudeert.

Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Want uitleggen betekent niet dat je een antwoord hebt, het betekent dat je een antwoord hebt dat standhoudt.

De centrale toetsvraag die elke organisatie zichzelf moet stellen: kunnen wij vandaag uitleggen waarom iedereen verdient wat hij verdient? En kan iemand die geen functiewaarderingsexpert is dat ook begrijpen? Voor de meeste organisaties is het antwoord nee. Niet omdat de salarissen onterecht zijn, maar omdat de redenering erachter niet zichtbaar is of nooit expliciet is gemaakt.

Wat een functiehuis is, en waarom het de basis is

Een functiehuis, ook wel job architectuur of job matrix genoemd, is de structuur waarmee een organisatie functies definieert, indeelt en met elkaar in verhouding brengt. Het bepaalt welke functie op welk niveau zit, wat daarbij hoort aan verantwoordelijkheid en complexiteit, en hoe beloning daarop aansluit.

Zonder functiehuis, of met een functiehuis dat niemand meer begrijpt, kun je pay equity niet structureel aanpakken. Je kunt loonkloven rapporteren, maar je kunt ze niet verklaren. Je kunt beleid opstellen, maar je kunt het niet onderbouwen. Het functiehuis is niet de oplossing voor pay equity. Het is de voorwaarde.

De drie meest voorkomende knelpunten

- 01 Het systeem is een black box.** Klassieke functiewaarderingssystemen zijn vaak gebouwd op complexe puntensystemen waarbij een externe consultant functiebeschrijvingen waardeert en bepaalt waar een functie uitkomt. De uitkomst klopt misschien, maar niemand in de organisatie kan uitleggen hoe je er komt. HR wordt afhankelijk van externen voor elk onderhoud en elke vraag die medewerkers stellen. Als een medewerker vraagt waarom zijn functie op niveau 8 staat en niet op niveau 9, is het antwoord: "Dat heeft het systeem bepaald." Dat is straks geen antwoord meer.
- 02 Het systeem is verouderd.** Functiebeschrijvingen uit 2008 die sindsdien niet zijn aangeraakt. Functieniveaus die zijn aangepast voor individuele medewerkers, zonder dat de structuur mee is geëvolueerd. Organisaties die zijn gegroeid, gereorganiseerd, gefuseerd, maar waarvan het functiehuis dat allemaal niet heeft bijgehouden.
- 03 Er is helemaal geen systeem.** Kleinere organisaties werken vaak op basis van marktconformiteit en onderhandeling. Salaris wordt bepaald door wat iemand vroeg bij indiensttreding, wat de markt op dat moment deed, en wat de leidinggevende kon regelen. Dat levert geen functionerende structuur op, het levert een reeks individuele afspraken op die in samenhang niet uitlegbaar zijn.

Wat een functiehuis wél moet kunnen

Een functiehuis dat voor pay equity werkt, voldoet aan drie voorwaarden die verder gaan dan technische correctheid.

- **Het moet uitlegbaar zijn zonder expert.** Als een manager het niet kan uitleggen aan zijn teamlid, werkt het niet. Als HR elke vraag moet doorvertalen, werkt het niet. De taal en de logica van het systeem moeten toegankelijk zijn voor iedereen die er dagelijks mee werkt.
- **Het moet onderhoudbaar zijn.** Organisaties veranderen. Functies evolueren. Een functiehuis dat alleen werkt als een externe partij het bijhoudt, is geen fundament, het is een afhankelijkheid.
- **Het moet de verbinding leggen tussen functie en beloning.** Niet als formule, maar als redenering. Zodat je niet alleen kunt zeggen wat iemand verdient, maar ook waarom, op een manier die standhoudt in een gesprek, een OR-vergadering of een juridisch geschil.

Organisaties die aan die voorwaarden voldoen, hoeven pay equity niet te vrezen. Ze kunnen de wet beantwoorden met iets wat ze toch al hadden: een heldere, uitlegbare structuur.

Hoe Styr het functiehuis opnieuw heeft uitgevonden

Begonnen vanuit frustratie

De oprichters van Styr kwamen elk vanuit een andere hoek van het HR-vak. Wat ze deelden, was een groeiend ongemak met hoe functiewaardering werkte en de problemen die dat opleverde voor de mensen die er dagelijks mee moesten werken.

De klassieke systemen zijn gebouwd als expertsystemen. Een consultant waardeert functies, een puntensysteem produceert een uitkomst, en die uitkomst is moeilijk te betwisten omdat niemand precies begrijpt hoe je er bent gekomen. HR is afhankelijk van externen voor elk onderhoud. Managers kunnen het niet uitleggen. Medewerkers begrijpen het niet.

Maar er was nog iets wat hen stoorde. Klassieke functiewaardering kijkt uitsluitend naar de organisatiekant: wat vraagt het werk, welke verantwoordelijkheid hoort erbij, welk niveau vertegenwoordigt de functie. De mensenkant bleef buiten beeld. Wat iemand meebrengt aan talenten, drijfveren en probleemoplossend vermogen, de vraag of die persoon op die plek ook daadwerkelijk tot zijn recht komt, viel buiten het systeem.

Ze zagen het bij klanten. Ze zagen het bij werkgevers waar ze zelf hadden gewerkt. En ze bouwden Styr als antwoord op precies dat probleem.

Hybride waarderen: het verschil met klassieke systemen

Klassieke functiewaarderingssystemen kijken uitsluitend naar het werk: verantwoordelijkheden, complexiteit, vereiste kennis. Dat is de organisatiekant. Styr noemt zijn aanpak **hybride waarderen**, omdat het bewust twee perspectieven combineert: de organisatiekant én de mensenkant.

De mensenkant gaat over wat mensen meebrengen: talenten, drijfveren en probleemoplossend vermogen. Probleemoplossend vermogen is het centrale concept in het Styr model: het beschrijft welke complexiteit iemand aankan en op welk niveau iemand denkt en handelt. Door beide perspectieven te combineren, ontstaat niet alleen een eerlijke indeling van het werk, maar ook een basis om te begrijpen of de juiste mensen op de juiste plek zitten.

Voor pay equity is dat relevant omdat de wet vraagt om objectieve, aantoonbare criteria voor beloningsverschillen. Een systeem dat alleen naar de functie kijkt, geeft een deel van dat antwoord. Een systeem dat ook naar de persoon kijkt, geeft een completer en houdbaarder verhaal.

De keuze voor taal

Als er één keuze is die alles bij Styr verklaart, dan is het de keuze voor taal als fundament. Veel systemen werken met punten, scores en categorieën die alleen experts kunnen lezen. Styr werkt met taal die iedereen in de organisatie kan gebruiken, van HR tot manager, van OR-lid tot medewerker op de werkvloer. Als de structuur zelf, of als toegankelijke taal bovenop een bestaand systeem voor organisaties die via een cao aan een klassiek systeem gebonden zijn.

Dat betekent in de praktijk: een medewerker die wil weten waarom haar functie is ingedeeld zoals die is ingedeeld, kan dat begrijpen zonder uitleg van een specialist. Een manager die een salarisdiscussie moet voeren, heeft de taal om dat gesprek te voeren. Een OR die een pay equity-rapportage beoordeelt, kan de redenering volgen. Voor pay equity is dat geen bijzaak. Het is de kern. De wet vraagt niet alleen om correcte cijfers, ze vraagt om uitlegbare cijfers. En uitlegbaar begint bij een gemeenschappelijke taal.

Eenvoud als principiële keuze

Klassieke systemen werken met acht, negen, soms meer criteria om een functie te waarderen. Elke factor een apart oordeel, elke combinatie een nieuwe afweging. Het resultaat klopt misschien, maar het is niet te volgen voor wie er niet dagelijks mee werkt.

Styr heeft bewust gekozen voor radicale vereenvoudiging, zonder aan precisie in te boeten. Het model werkt vanuit drie kernvragen: wat is de aard van het werk, wat is de kern van de issues die je op je bord krijgt (de zogenaamde Styr groepen), en wat is het probleemoplossend vermogen binnen die gekozen Styr groep? Dezelfde complexiteit als klassieke systemen, gevat in een structuur die iedereen kan volgen. Niet omdat het makkelijker moest, maar omdat een systeem dat je niet zelfstandig kunt toepassen geen systeem is, het is een afhankelijkheid.

Die keuze heeft directe consequenties voor hoe jij als HR-professional ermee werkt. Je hebt geen externe partij nodig om een functie in te delen, een niveau toe te kennen of een vraag van een medewerker te beantwoorden.

Zelfstandig werken: dat is het verschil

Styr levert een functiehuis, gevalideerde profielen en een beloningsbeleid op. Maar het doel is dat je het daarna zelf kunt onderhouden. Functies evolueren, organisaties groeien, mensen stromen in en uit. Een fundament dat elke keer externe hulp nodig heeft om bij te blijven, is geen fundament.

Dat is ook waarom Styr een eigen digitale werkomgeving heeft gebouwd, het Styr Dock. HR kan daarmee zelfstandig functies indelen, niveaus bewaken en inzicht krijgen in loonkloven en beloningsverschillen. Zonder tussenkomst van een consultant bij elke stap.

"Als je het niet kunt uitleggen, is het niet goed genoeg." Dat is de lat waarop Styr zichzelf afrekent.

Wat dit betekent voor pay equity

Organisaties die het Styr model toepassen en mensen op de juiste manier hebben ingedeeld, hebben de basis op orde die pay equity vereist. Een goed ingericht Styr functiehuis levert objectieve, uitlegbare criteria op per functie en per niveau. Dat is het fundament waarop loonkloof-analyses, rapportages en gesprekken met medewerkers en OR kunnen rusten.

Styr levert geen compliance-garantie. De rapportage zelf, de loonkloof-analyse en eventuele salarisverschillen die gecorrigeerd moeten worden: dat zijn werkzaamheden die de organisatie zelf moet uitvoeren. Wat Styr levert, is het fundament waarop dat werk rust. Als het functiehuis helder is, de indeling objectief en de beloning gekoppeld aan criteria die iedereen begrijpt, is pay equity geen apart project meer. Dan is het de uitkomst van hoe je de organisatie al runt.

De wet maakt dat nu urgent voor iedereen. Maar de organisaties die er het minst last van hebben, zijn de organisaties die de juiste basis al hadden gelegd.

De vraag om mee te beginnen

Pay equity is geen HR-project. Het is een organisatievraagstuk, over hoe je functies definieert, hoe je mensen indeelt, hoe je beloont en hoe je dat uitlegt aan iedereen die ernaar vraagt. De wetgeving maakt dat nu urgent en formeel. Maar de kern van de vraag is ouder dan de wet: kunnen wij uitleggen waarom iedereen verdient wat hij verdient? En kan iemand die geen expert is dat ook begrijpen?

Als het antwoord ja is, heb je weinig te vrezen. Als het antwoord nee is, of als je het niet zeker weet, is dat het vertrekpunt.

Styr werkt met organisaties van uiteenlopende grootte en uit diverse sectoren om precies die basis op orde te brengen: een functiehuis dat uitlegbaar is, onderhoudbaar is, en de verbinding legt tussen functie en beloning. Of je nu voor het eerst structuur wil aanbrengen of een bestaand systeem wil toetsen op houdbaarheid, het begint altijd met een gesprek over waar je nu staat.



Wil je weten wat pay equity voor jouw organisatie betekent?

Styr komt graag langs om dit te bespreken. Neem contact op met je Styr contactpersoon of stuur een mail naar info@styr.nl.

Naar het contactformulier

styr

Een publicatie van Styr – a TMA business