



Soukaina Bouddount

BEL  **NEN**
MET
IMPACT

DE **WINST**
VAN EEN EERLIJK EN
TOEKOMSTGERICHT
LOONBELEID

Lannoo
Campus

Inhoud

Inleiding	7
------------------	----------

DEEL 1	Wat is strategisch belonen?	10
---------------	------------------------------------	-----------

1. De urgentie van strategisch belonen	15
---	-----------

De war for talent	15
De war for transparency	18
De war for commitment	21
De war for budget	25
Samenvatting	27

2. De voordelen van strategisch belonen	29
--	-----------

De peace of talent acquisition	30
De peace of pay transparency	33
De peace of employee retention	43
De peace of benchmarking	49
Samenvatting	51

DEEL 2	De vijf bouwstenen van een goed loonbeleid	53
---------------	---	-----------

3. Overleven	57
---------------------	-----------

Billijkheid	60
Begrijpbaarheid	65
Betaalbaarheid	67
Samenvatting	69

4. Excelleren	71
----------------------	-----------

Motivatie	72
Beleidsondersteuning	75
Samenvatting	79

DEEL 3	Een routekaart – in tien stappen richting een strategisch en duurzaam loonbeleid	81
5. Overleven		85
	Stap 1 Functiewaardering	86
	Stap 2 Keuze marktdata	93
	Stap 3 Positionering	93
	Stap 4 Vergelijking en aanpassing	96
	Stap 5 Loongebouw ontwerpen	98
	Stap 6 Communicatie en implementatie	99
	Samenvatting	100
	Business Case: Truckteclift	101
6. Excelleren		115
	Stap 7 Autonomie	118
	Stap 8 VerBondenheid	121
	Stap 9 Competentie	126
	Stap 10 Walk the talk	126
	Samenvatting	129
	Business Case: TechSolutions	131
De toekomst		137
Conclusie		141
Bronnen		149
Dankwoord		153

Inleiding

In de hedendaagse wereld wordt het succes van een organisatie niet alleen bepaald door haar producten of diensten, maar ook door haar vermogen om talent aan te trekken, te behouden en te motiveren. Strategisch belonen is daarbij een cruciale pijler geworden, waarbij het niet alleen gaat om het uitkeren van salarissen, maar ook om het creëren van een beloningscultuur die een diepgaande impact heeft op zowel het bedrijf als de samenleving.

Strategisch belonen, ofwel belonen met impact, is geen nieuw concept. Het gaat echter verder dan alleen het toekennen van salarissen en bonussen. Het concept omvat een holistische benadering waarbij rekening wordt gehouden met de lange termijn, zowel voor het bedrijf als voor de medewerkers en de maatschappij als geheel. Een van de kernprincipes van strategisch belonen is duurzaamheid. Dit houdt in dat beloningen niet alleen betaalbaar moeten zijn voor het bedrijf, maar ook dat ze eerlijk en gelijkwaardig zijn voor de medewerkers en een positieve bijdrage moeten leveren aan de maatschappij. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door beloningen te koppelen aan prestaties die waarde toevoegen aan zowel het bedrijf als de samenleving – zoals innovatie, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De urgentie van strategisch belonen wordt versterkt door verschillende trends die de arbeidsmarkt en het bedrijfsleven vormgeven. De *war for talent* dwingt organisaties om aantrekkelijke beloningsstructuren te bieden om competente werknemers aan te trekken en te behouden. Uit recente studies blijkt

dat een aanzienlijk percentage van werkgevers worstelt met het vinden van nieuw talent. Zo onthulde een Europese studie van het sociaal secretariaat SD Worx dat maar liefst 64% van de Belgische werkgevers moeite heeft om nieuwe talenten aan te trekken. Hoewel de krapte op de arbeidsmarkt mogelijk afneemt, blijft de vraag naar gekwalificeerd personeel onverminderd hoog.

Tegelijkertijd groeit de behoefte aan transparantie rond beloning (*war for transparency*), gestimuleerd door EU-wetgeving én door een groeiend bewustzijn van werknemers. De salariscijfers van 2024 onthult sinds vorig jaar een opkomende trend naar transparantie. Uit enquêtes blijkt dat meer dan de helft van werknemers en werkgevers positief staat tegenover deze ontwikkeling. Leidinggevenden benadrukken voordelen zoals een verbeterde bedrijfscultuur en soepeler loondiscussies.

Daarnaast worden bedrijven geconfronteerd met uitdagingen zoals de *war for commitment* en de *war for budget*. Het behouden van bestaande medewerkers wordt steeds moeilijker, terwijl de toenemende loonkosten en budgettaire druk de vraag naar een efficiënter beloningsbeleid versterken. In dit complexe landschap is een weloverwogen loonbeleid essentieel voor het overleven en excelleren van organisaties. Dit omvat een balans tussen billijkheid, betaalbaarheid en begrijpelijkheid in het beloningsproces en het bieden van ruimte voor groei, erkenning en ontwikkeling op de lange termijn.

Dit leidt tot de volgende reeks vragen en uitdagingen:

1. Hoeveel moeten we belonen in een tijdperk van de *war for talent* en de *war for budget*? We staan voor de uitdaging om competente werknemers aan te trekken en te behouden, terwijl we tegelijkertijd rekening moeten houden met de beperkte middelen.

2. Hoe moeten we belonen? Het belonen van werknemers gaat verder dan alleen geld. Het omvat ook aspecten als waardering, erkenning, zelfontwikkeling, luisteren naar de behoeften van werknemers en het bieden van autonomie.

3. Waarvoor moeten we belonen? Moet beloning gebaseerd zijn op anciënniteit, prestaties of andere criteria? Wat wordt als eerlijk beschouwd? Voor welke aspecten belonen we precies? In dit boek tracht ik een antwoord te bieden op deze vragen en uitdagingen. Dit boek is niet alleen een reactie op de huidige uitdagingen op de arbeidsmarkt, maar ook een proactieve benadering om organisaties te positioneren voor duurzaam succes in een snel veranderende wereld. In situaties met kinderen en snoepjes kunnen we diverse parallellen trekken met een eerlijk loonbeleid in een professionele omgeving. De metafoer van de snoepjes komt herhaaldelijk aan bod om het loonbeleid tastbaar te maken. Mijn bedoeling is om het loondebat dichterbij te brengen, want dat is niet alleen materie voor een fiscalist of jurist.

Het succes van een loonbeleid hangt nauw samen met het feit of dat beleid gedragen wordt door alle werknemers. De metaforen met het snoepje duid ik telkens aan met het snoepjessymbool:



Praktijkvoorbeelden markeer ik met het volgende symbool:

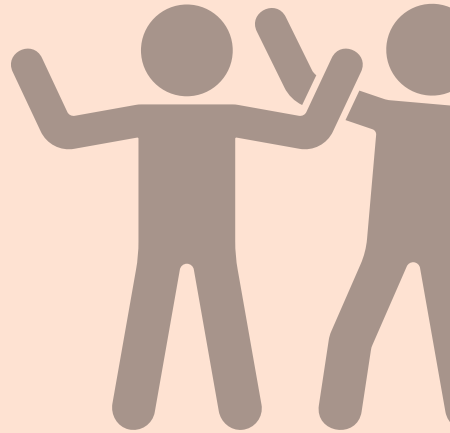


Veel leesplezier!

DEEL



**Wat is
strategisch
belonen?**





Stel je voor *dat je in een kamer vol kinderen bent en*

ergens in die kamer staat een grote snoeppot. Het is zo'n typische glazen pot gevuld met allerlei kleurrijke snoepjes. Op een dag besluit een volwassene om de snoepjes uit te delen aan de kinderen. Elk kind krijgt een handvol snoepjes, maar niemand weet precies wie welke hoeveelheid heeft gekregen. Het is een mysterie. Niemand weet ook hoeveel snoepjes er oorspronkelijk in de pot zaten. Het is een raadsel dat de kinderen bezighoudt terwijl ze genieten van hun zoete buit. Maar al snel begint er iets te knagen bij de kinderen. Ze kijken nerveus om zich heen, vergelijken hun snoepjes met die van anderen en proberen te achterhalen of ze wel een eerlijk deel hebben gekregen. Sommige kinderen lijken tevreden met wat ze hebben, maar andere voelen zich ongemakkelijk, alsof er iets niet helemaal klopt.

De snoepjesuitdeler besluit de snoeppot openlijk omhoog te houden, waardoor alle snoepjes goed zichtbaar zijn voor iedereen. Hij verzekert hen ook dat elk kind een eerlijk aandeel heeft gekregen. De kinderen beginnen te ontspannen. Plotse-ling voelen ze zich veel beter, wetende dat de verdeling eerlijk is geweest en dat niemand benadeeld is. Net zoals de kinderen onzeker waren over de verdeling van de snoepjes, zijn werknemers vaak onzeker over de eerlijkheid van hun salaris in vergelijking met hun collega's. Deze onzekerheid kan voortkomen uit een gebrek aan transparantie over het beloningsbeleid van hun bedrijf.

Maar wanneer bedrijven transparant zijn over hun beloningsbeleid, verandert de sfeer. Werknemers kunnen dan zien hoe hun salaris zich verhoudt tot anderen binnen het bedrijf, wat een gevoel van rechtvaardigheid en vertrouwen bevordert. Daarom is een eerlijk loonbeleid vandaag de dag van essentieel belang. Het biedt duidelijkheid en transparantie, net zoals het openlijk tonen van de snoeppot de kinderen geruststelde. Het maakt beloningen tastbaar en begrijpelijk voor iedereen, wat een atmosfeer van vertrouwen en samenwerking binnen het bedrijf bevordert.

1 De urgentie van strategisch belonen

Dit hoofdstuk gaat over de uitdagingen die de hedendaagse arbeidsmarkt met zich meebrengt en waarom strategisch belonen steeds belangrijker wordt. Werkgevers staan voor een groeiende strijd om niet alleen nieuw talent aan te trekken, maar ook om hun huidige werknemers te behouden. Het aanbieden van aantrekkelijke loonpakketten wordt hierbij steeds crucialer. Daarnaast groeit de behoefte aan transparantie in beloningen en dat benadrukt de noodzaak van open beloningsstructuren. Tegelijkertijd worden bedrijven geconfronteerd met stijgende loonkosten en dat vereist creatieve oplossingen om werknemers te belonen en hun concurrentiepositie te behouden. Deze complexe dynamiek vraagt om een heroverweging van beloningsstrategieën en de ontwikkeling van een holistisch beloningsbeleid dat zowel de behoeften van werknemers als de financiële gezondheid van het bedrijf waarborgt.

De war for talent

Uit een Europese studie, uitgevoerd door het sociaal secretariaat SD Worx in 4371 bedrijven, blijkt dat maar liefst 64% van de Belgische werkgevers worstelt met het aantrekken van nieuw talent.¹ Dit plaatst België bovenaan de lijst in Europa, met vergelijkbare trends in Nederland en Ierland. Het grootste struikelblok voor bedrijven blijkt het vinden van personeel met de juiste vaardigheden te zijn. Zeven van de tien bedrijven geven aan dat ze geen geschikte kandidaten kunnen vinden voor hun openstaande vacatures. Voor 59% van de Belgische

bedrijven is de druk om zichzelf te profileren als de 'meest aantrekkelijke werkgever' nog nooit zo hoog geweest. Dit benadrukt het belang voor organisaties om niet alleen te strijden om talent, maar ook actief te werken aan het creëren van een werkomgeving die aantrekkelijk is voor potentiële werknemers. Het voldoen aan de verwachtingen en behoeften van werknemers is van cruciaal belang om te floreren in deze uitdagende arbeidsmarkt.

Recent voerde Robert Half een studie uit onder 1500 respondenten uit kmo's en grote bedrijven. 59% van de werknemers gaf aan dat wanneer ze onvoldoende werden gecompenseerd, dit de belangrijkste reden was voor het afwijzen van een job.² Ook uit de Randstad employer-brand-studie blijkt dat loon jaar na jaar de aantrekkelijkheid van bedrijven bepaalt.³ Het doelbewust benutten van loon als strategisch instrument kan bedrijven momenteel een concurrentievoordeel verschaffen en werknemers overtuigen om voor hen te kiezen in de competitieve zoektocht naar talent. In mijn dagelijkse praktijk zie ik herhaaldelijk organisaties die bereid zijn om aanzienlijk boven het marktgemiddelde te betalen om zeldzaam talent aan te trekken. Toch is het van essentieel belang om niet in een biedingsstrijd te belanden voor toptalent, maar in plaats daarvan te streven naar competitieve beloningspakketten. Een doeltreffend beloningsbeleid waarborgt een eerlijke vergoeding voor de toewijding en bijdragen van werknemers aan de organisatie, met aandacht voor de loonkosteneffectiviteit voor de werkgever.

EEN LEEUW DIE
TE VEEL HONGER
HEEFT, EET
UITEINDELIJK
ZICHZELF OP.

De war for transparency

In 2023 heeft het Europees Parlement een innovatief wetsvoorstel geïntroduceerd met als doel de hardnekkige loonkloof tussen mannen en vrouwen aan te pakken. Op Europees niveau bedraagt deze kloof gemiddeld 13%. In België verdienen vrouwen gemiddeld 5% minder dan hun mannelijke collega's.⁴ Verklarende factoren zijn onder andere dat vrouwen vaker in sectoren werken waar de lonen al wat lager liggen, zoals de gezondheidssector en het onderwijs. Ook zijn ze vaak actiever in kleinere organisaties of kmo's waar geen vakbonden zijn om hun rechten te verdedigen. Daarnaast nemen vrouwen veel zorgarbeid op zich, die onbetaald en maatschappelijk ondergewaardeerd is. Zodra ze kinderen krijgen, wordt de loonkloof alsmaar groter. De Amerikaanse econoom Claudia Goldin toonde aan dat de geboorte van een kind voor de vrouw gepaard gaat met een 'kindboete'. Opmerkelijk is dat het effect ook op lange termijn erg groot blijft. Acht jaar na de geboorte van het eerste kind verliest een vrouw 32% loon ten opzichte van een man in een vergelijkbare situatie.⁵ De aanzienlijke loonkloof die ontstaat, raakt nooit meer gedicht. Verder toont onderzoek ook aan dat vrouwen minder snel dan mannen promotie maken.

Het wetsvoorstel zou die loonkloof moeten aanpakken. Tegelijkertijd dekt dit wetsvoorstel veel meer dan alleen de kloof tussen man en vrouw alleen. Bedrijven met ten minste 50 werknemers worden tegen medio 2026 verplicht om openhartig te communiceren over loon. Werknemers en vakbonden krijgen weldra het recht om informatie op te vragen over hun loon en hoe dat zich verhoudt tot het loon van collega's die vergelijkbaar werk verrichten, opgesplitst naar geslacht. Bedrijven met minstens 100 medewerkers zullen om de drie jaar uitgebreider moeten rapporteren over de loonkloof. Vanaf 250 medewerkers komt er een jaarlijkse rapporteringsplicht. De rapporteringsplicht omvat het totale loonverschil tussen mannen en vrouwen, een mediaanvergelijking op basis van geslacht, het proportionele aantal mannen en vrouwen dat recht heeft op een bonus en het percentage mannen en vrouwen per kwartiel van het loon. Tot slot komt er een verbod om te vragen naar eerdere loonstrookjes (dat is vaak in het nadeel van vrouwen).

Dit wetsvoorstel vertegenwoordigt een baanbrekende stap naar een tijdperk van grotere transparantie in het beloningsbeleid van werkgevers. Organisaties worden verplicht om hun beloningsstructuren gedetailleerd toe te lichten en te rechtvaardigen. Het is van cruciaal belang dat organisaties hun beloningsstelsel kunnen onderbouwen met objectieve criteria. Als er sprake is van loonverschillen moeten bedrijven deze objectief kunnen rechtvaardigen. Loonverschillen op basis van niet-objectieve criteria, zoals geslacht, etniciteit of uiterlijk, zijn niet langer aanvaardbaar. Dit wordt des te belangrijker aangezien de nieuwe richtlijnen die op komst zijn ook boetes zullen inhouden.

Als expert in beloning, valt het me op dat hedendaagse werknemers toenemend zelfverzekerd zijn. Kandidaten hebben nu heldere verwachtingen over niet alleen hun basissalaris, maar ook over het type bedrijfswagen dat ze willen besturen en de frequentie waarmee ze vanuit huis willen werken. Werknemers zijn vandaag de dag vaak goed geïnformeerd over het gemiddelde nettosalaris voor vergelijkbare functies, mede dankzij toegang tot verschillende informatiebronnen, zoals het salariskompas, waardoor ze langzamerhand een sterke onderhandelingspositie verwerven. Kandidaten realiseren zich in toenemende mate dat er een concurrentie om talent gaande is en ze weten dit slim in hun voordeel te benutten.

Ik word regelmatig benaderd door werknemers die elders willen solliciteren en willen verifiëren of het aangeboden salaris marktconform is. Ze gaan niet zomaar akkoord met het voorgestelde pakket, maar beoordelen kritisch of het salaris recht doet aan hun potentieel. Om succesvol te kunnen onderhandelen met deze mondige en autonome kandidaten, die toegang hebben tot informatiebronnen en zich bewust zijn van het feit dat er een strijd gaande is om talenten, is het cruciaal om als bedrijf zelf grondig onderzoek te doen naar de loonpakketten bij concurrerende bedrijven en wat er gangbaar is op de markt.

"EERLIJKHEID
IS HET
BESTE BELEID."