

A photograph of two people, a man and a woman, standing on a light-colored wooden floor. The man is on the left, wearing a white button-down shirt and glasses. The woman is on the right, wearing a white dress with a black belt. They are both smiling and looking towards the camera. The background is a wooden wall with a vertical plank pattern.

Xavier Baeten en Nathalie Arteel:
‘Erkenning en waardering draait niet alleen om geld’

**Experience-driven rewards als magneet
voor het aantrekken en behouden van talent**

 **Arteel.**

Waarderingsexperte Nathalie Arteel nodigde in september 2023 een exclusief gezelschap van HR directors uit, rond de tafel, in de boardroom van TUI, op zoek naar sleutels om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen via waardering en beloning.



Steeds meer organisaties stappen af van versnipperde beloningsinitiatieven en proberen medewerkers op een meer duurzame manier aan zich te binden. In deze whitepaper brengen we de trends inzake Rewards & Recognition in kaart, ontdek je hoe je non-financial rewards kan inzetten om talent aan te trekken en hoe gamification kan bijdragen om het engagement en werkgeluk van jouw medewerkers te verhogen.

Veel leesplezier!

Schoven mee aan rond de tafel

Ann Bayaert – HR Director, P&V

Inge Diels – Managing Partner People & Purpose, Deloitte

Inge Van Belle – Co-founder Herculean Alliance

Joyce Pafort – HR Director België Nederland, Brink's

Annelies Van De Slijke – Team Manager Culture & Connection, Telenet

Els Jans – Chief People Officer, Axa België

Eva Van den brande – CHRO, Lansweeper

Conny Piccart – HR Manager, Bolckmans NV

Nathalie Holthof – Executive Search Professional, Ment

Anette Böhm – CHRO, Bpost

Nathalie Thilleman – Manager Corporate & Internal Communication, DPG Media

Esther Callens – HR Manager Central Europe, Solina Group

Stien Gijsbrechts – Managing Partner, Glowstix

Leen Stevens – HR BP EMEA / Operations BE, Barco



Het panel van experts

Xavier Baeten – Professor Reward & Sustainability, Vlerick Business School

Joris De Wortelaer – Professor, Advocaat Vennoot, Bloom Law

Yves Hebb – HR Director, Van Moer Logistics

Kristof Hentzen – Head of Reward Western Region & People Services BE, TUI



Gastvrouw

Nathalie Arteel – Leading Angel, Arteel Group



Inhoud

- 06** Op zoek naar andere vormen van beloning
- 07** Do I earn enough, do I learn enough, am I happy at work?
- 09** Van finance driven naar experience driven
- 10** 3 trends in verloning
- 11** 5 tips voor een motiverend verloningsbeleid
- 12** Gamification als hefboom voor het versterken van positief gedrag en waarderen van talent
- 13** Best practice Van Moer Logistics (Blue Diamond Recognition programma)
- 14** Best practice TUI (Workations)
- 15** De kracht van niet-financiële beloningen
- 16** Over Arteel

Op zoek naar andere vormen van beloning

Volgens de berekeningen van Het Federaal Planbureau zullen de lonen eind 2024 in vier jaar tijd met 26% gestegen zijn. Als we de totale loonmassa nemen, dus inclusief nieuwe jobs, dan is er in vier jaar tijd zelfs sprake van een toename met 33%. Voor werknemers is dat uiteraard zeer goed nieuws. Daardoor houdt de koopkracht in België beter stand dan elders. Voor de werkgevers is die context bijzonder uitdagend: Het Planbureau verwacht dat de spilindex in februari en juni van volgend jaar overschreden zal worden. De kans is zelfs groot dat dit drie overschrijdingen oplevert. In dat geval zullen de lonen in anderhalf jaar nog eens met ruim 8% stijgen.

Daardoor blijft er natuurlijk minder budget over om bijkomende salarisverhogingen toe te kennen.

Bedrijven moeten met andere woorden op zoek naar andere vormen van beloning en ze zetten steeds meer in op non-financial benefits. De komende jaren wordt daarmee de war for talent gewonnen of verloren.

We moeten meer nadenken over hoe werknemers beloning ervaren (reward experience). KPI's en duidelijke targets zijn essentieel maar koppelen we best los van verloning. We doen er ook goed aan om voldoende manoeuvreerruimte en vrijheidsgraden te laten zodat medewerkers samen met hun leidinggevende afspraken kunnen maken over de doelstellingen die behaald moeten worden en hoe ze daarvoor beloond en gewaardeerd zullen worden.



Do I earn enough – do I learn enough – am I happy at work?



Enkel door een goed loonpakket te geven, bereik je niet het engagement dat je beoogt. Het gaat niet over het bedrag, maar over de frequentie waarmee leidinggevenden hun medewerkers waarderen.

Met andere woorden: een goed loonpakket volstaat niet om mensen duurzaam te engageren. Het gaat veel meer over de frequentie van beloning en de verhoging van het aantal momenten waarop je mensen erkent en waardeert.

Belonen zal volgens Xavier Baeten, Professor Reward & Sustainability bij Vlerick Business School, maar motiveren als het antwoord biedt op de drie basisbehoeften die iedereen heeft op het werk, waarmee verwezen wordt naar de zelfdeterminatietheorie (Edward Deci en Richard M. Ryan). Deze stelt dat de intrinsieke motivatie van mensen afhankelijk is van de vervulling van 3 natuurlijke basisbehoeften: competentie, autonomie en verbondenheid.

Volgens de reinforcement theorie (Skinner) doen we er goed aan om gewenst gedrag te belonen kort na het stellen van dat gedrag. Deze theorie is gebaseerd op de wet van effect: gedrag van personen met positieve consequenties heeft de neiging om zich te herhalen, en gedrag met negatieve consequenties niet. In de opvoeding van onze kinderen doen we dat automatisch, bij werknemers werken we daarvoor tal van systemen uit.

Het uiten van waardering en het creëren van een cultuur van dankbaarheid zijn essentieel om een klimaat van vertrouwen te verkrijgen . Als er geen klimaat van vertrouwen is, zal geen enkel loonbeleid motiveren.



Vanuit het standpunt van de medewerker zijn er 3 vragen die beantwoord moeten worden:

- 1 Do I earn enough**
(is mijn loon marktconform en fair)
- 2 Do I learn enough**
(wordt voldaan aan mijn behoefte aan competentie-ontwikkeling)
- 3 Am I happy**
(in welke mate ervaar ik werkgeluk, welzijn en vitaliteit)

Van finance driven naar experience driven



“Waardering gaat niet over het geven van bonussen, maar over hoe we mensen doen voelen. Van finance driven naar experience driven met andere woorden.” (Joris De Wortelaer)

De loonbonus CAO 90, ook gekend als de niet-recurrente resultaatsgebonden premie, is een veel gebruikte manier om werknemers te belonen voor het halen van vooraf gedefinieerde, collectieve doelstellingen. Deze cao 90 kent een specifieke sociale en fiscale behandeling, wat het financieel voordeliger maakt dan de klassieke bonus. Xavier Baeten werpt op: “Wie een bonus krijgt in kader van CAO 90, weet vaak niet eens waarom hij deze bonus krijgt. We moeten afstappen van een strategie waarin reward uitsluitend gedreven wordt door processen en budgetcontrole en moeten meer oog hebben voor hoe de medewerker dit beleeft. Vertrekken van experience in plaats van processen met andere woorden.”

Joris De Wortelaer, Professor aan de VUB en advocaat vennoot bij Bloom Law sluit aan: “We zitten ontegensprekelijk in een context van loonkostenbeheersing en loonoptimalisatie, maar dat is slechts de helft van het verhaal. Overregulering en beleid in de hoop zo elk mogelijk probleem af te dekken, zullen nooit het gewenste effect hebben. We doen er beter aan om uit te gaan van vertrouwen en af te stappen van de 3 D’s: Dat gaat niet – Dat mag niet – Dat kan niet.

3 trends in beloning

Xavier Baeten benadrukt de cruciale rol van het beloningsbeleid bij het realiseren van een succesvolle bedrijfsstrategie en competitief voordeel. Hij ziet 3 trends in beloning:

- 1 Verduurzaming zowel in vorm als in keuze van incentives**
- 2 Verpersoonlijking: laat medewerkers zelf kiezen en betrek leidinggevenden daarbij**
- 3 Participatief beloningsmanagement zodat het gedragen wordt door alle stakeholders**

Hoe breng je dat in de praktijk?

We zetten jou op weg:

- Laat medewerker en leidinggevende samen nadenken over de doelstellingen die behaald moeten worden.
- Stap af van alle versnipperde initiatieven en creëer één duurzame waarderingstrategie.
- Zorg dat er ook in voldoende mate stilgestaan wordt bij de mate waarin de medewerker nood heeft aan opleiding of ondersteuning om die doelstellingen te kunnen realiseren.
- Verras – af en toe, niet altijd – als er tussentijds mijlpalen behaald worden.
- Zet in op erkenning met aandacht voor vitaliteit van de werknemers (financieel, mentaal, fysiek).
- Beloon meteen, nadat het positief gedrag zich heeft voorgedaan. Zo verhoog je het aantal positieve interacties en verbind je mensen meer met je organisatie.
- Voorzie een dashboard voor de leidinggevende met data zodat beslissingen rond beloning objectief onderbouwd worden en transparant zijn.



5 tips voor een motiverend beloningsbeleid

- 1** Zorg voor duidelijke doelstellingen
- 2** Maak het proces participatief
- 3** Vermijd een puur mathematische link tussen doelstelling en beloning
- 4** Verras met beloning
- 5** Speel kort op de bal!



Gamification als hefboom voor het versterken van positief gedrag en waarderen van talent

Inzetten op Employee Engagement en Employee Experience loont. Dat blijkt ook uit de [laatste bevraging van Gallup](#): tussen 25% en 65% minder verloop en 37% minder ziekteverzuim.

Hoe je dat doet?

Door terug te keren naar de basics. Mensen willen gehoord, gezien en gewaardeerd worden. Dat leidt tot hoger engagement en hoger welzijn, zowel voor medewerkers die zich gewaardeerd voelen als voor leidinggevendenden die waardering uiten.

“Een Employee Recognition programma, waarbij medewerkers gewaardeerd worden voor het behalen van individuele of teamdoelstellingen kan hiertoe bijdragen. We stellen vast dat hiervoor steeds meer ingezet wordt op gamification, waarbij gebruik wordt gemaakt van digitale platforms om werknemers te stimuleren voor het behalen van vooraf gedefinieerde doelen en doelstellingen. Beloningen, in de vorm van punten, worden toegekend aan werknemers als ze hun vaardigheden verbeteren, KPI's of mijlpalen behalen of specifiek gedrag vertonen dat in lijn ligt met de waarden en doelstellingen van het bedrijf.” (Nathalie Arteel)



Best practice Blue Diamond Recognition programma Van Moer Logistics

Geen CAO 90 of bonussen bij Van Moer. Daar gaan ze resoluut voor creativiteit. Hun loonbeleid is afgestemd op de waarden van het bedrijf: no-nonsense, flexibiliteit, partnership, enthousiasme, making the difference. De groei en het succes van Van Moer zijn integraal te danken aan de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers. Met hun waarderingprogramma Blue Diamond willen ze elke positieve bijdrage van hun medewerkers belonen. Beloning gebeurt op basis van 6 doelstellingen die voor iedereen duidelijk zijn en door iedereen gekend zijn. Een van die doelstellingen is het terugdringen van het aantal arbeidsongevallen. Leidinggevenden krijgen daarbij autonomie om medewerkers of teams te belonen. Medewerkers kunnen JO-kers sparen en zelf kiezen wanneer ze die JO-kers willen inruilen voor een geschenk of beleving, voor een teamevent of wanneer ze dit willen doneren aan een goed doel. Op één jaar tijd is het aantal arbeidsongevallen met 27,5% teruggedrongen. Meer informatie over de aanpak en resultaten vind je terug via [deze link](#).



Best practice Tui Workwide



We trappen een open deur in als we zeggen dat de manier hoe kantoorwerkers vandaag kunnen (en willen) werken, fundamenteel veranderd is. Voor veel medewerkers is flexibilisering van werk een evidentie geworden. Ze willen vrijheid en verwachten vertrouwen en autonomie als het gaat over waar, wanneer en hoe ze werken. Werkgevers die zich niet uit de markt willen prijzen, gaan dus best op zoek naar (nieuwe) manieren om flexibiliteit efficiënt, effectief en inclusief te organiseren. En dat hebben ze bij TUI goed begrepen. Met Tui Workwide maken ze het mogelijk voor collega's wiens job het toelaat om tot maximum 30 dagen per jaar te werken in het buitenland. Afgelopen jaar maakten 1.723 collega's daar al gebruik van. Arteel heeft een exclusief B2B partnership met TUI uitgebouwd. Dit betekent dat medewerkers of teams die punten hebben opgespaard kunnen kiezen om hun punten om te zetten naar een TUI workation voucher met een keuze uit meer dan honderd geselecteerde workation hotels in Europa.

De kracht van niet-financiële beloningen

Nathalie Arteel had een exclusief interview met **professor Xavier Baeten** (Vlerick) rond de trends in **non-financial rewards**. Prof. Baeten benadrukt de cruciale rol van het beloningsbeleid bij het realiseren van een succesvolle bedrijfsstrategie en competitief voordeel. Hij pleit daarbij voor een grotere nadruk op niet-financiële beloningen.

“Bedrijven besluiten hun waarderingsbeleid te integreren in hun engagemenstrategie en gaan op zoek naar oplossingen om mensen op lange termijn te verbinden.”

(Xavier Baeten)

Hoe pak je dat aan?

Door medewerkers de mogelijkheid te geven om beloningen gekoppeld aan KPI's, positief gedrag of andere bereikte mijlpalen op te sparen. Nadien kunnen de punten dan verzilverd worden voor een team- of een individuele incentive, te kiezen uit een online catalogus met rewards, experiences, goede doelen of kledij gepersonaliseerd met het bedrijfslogo. Zo creëer je meer beleving en verbind je mensen ook emotioneel op lange termijn met je organisatie.

Het concept '**workation**' is financieel en fiscaal interessant voor bedrijven.

Het aspect **tijd sparen** om bijvoorbeeld sabbatical te nemen (vroeger uit te treden, deeltijds te gaan werken,...) werkt ook zeer goed.

In het algemeen wordt er vastgesteld dat bedrijven meer en meer op zoek gaan naar alternatieve vormen van beloning. De klassieke manieren zoals CAO 90 of allerlei cheques werken onvoldoende.

- 1** Er wordt teveel gedacht vanuit een procesmatige beloning gedreven vanuit een budgettaire controle.
- 2** Bij het Vlerick Rewards Center focussen ze meer en meer op de **rewards 'experience'**.
- 3** Er moet veel meer gedacht worden vanuit **hoe de werknemer de beloning ervaart**.

Je kan het volledige interview in een 8-delige reeks hier gratis bekijken: arteel.com/xavier-baeten.

Over Arteel

Arteel is een familiebedrijf en Belgisch pionier op het vlak van waarderingsmanagement. Dankzij de innovatieve en gebruiksvriendelijke platform helpt Arteel bedrijven bij het creëren van een positieve cultuur van waardering door werknemersbetrokkenheid en B2B-loyaliteit te vergroten. Nathalie Arteel leidt met haar echtgenoot het bedrijf, samen met een team van 35 medewerkers. Onze grootste drive is om bedrijven bewust te maken over het belang van 'gratitude' als een van de grootste hefboomen voor meer engagement en klantenloyaliteit. 'Wij hebben een lange weg afgelegd, maar zijn trots dat wij vandaag marktleider zijn en het vertrouwen krijgen van top employers zoals KBC, Van Moer Logistics, Telenet, Proximus, Arvesta Group, en nog honderden andere bedrijven'. Daarnaast zijn wij ook trots dat wij gesteund worden door 6 academische ambassadeurs en dat Prof. Xavier Baeten onze oplossingen opneemt in zijn Vlerick Recognition & Reward masterclass.

Ontdek meer klantencases op www.arteel.com