

Whitepaper

# Motiveer en behoud je medewerkers

Ontdek hoe het nieuwe belonen en het stimuleren van ondernemerschap bijdragen aan de prestaties van je medewerkers.



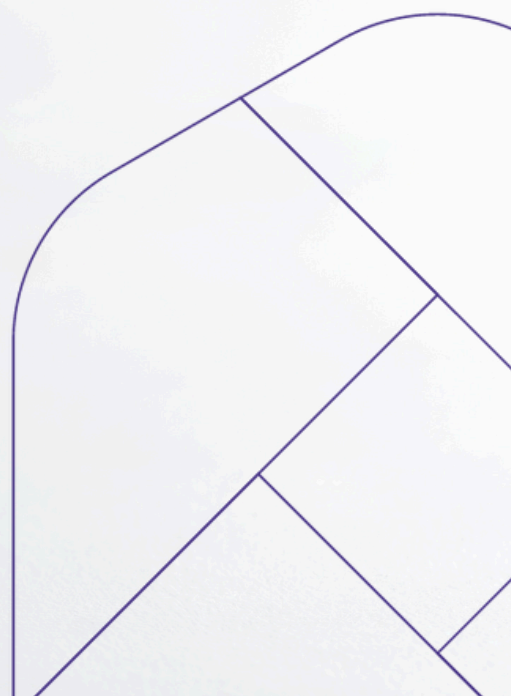
Recente onderzoeken laten keer op keer zien dat werk-privébalans, groei- en ontwikkelingsmogelijkheden en regelmatige erkenning en waardering veel belangrijker zijn voor medewerkers dan een competitief loon en secundaire arbeidsvoorwaarden. Waardevolle kennis, zeker als je bedenkt dat het alsnog ingewikkelder wordt om medewerkers aan jouw bedrijf te binden. Steeds meer organisaties verkennen daarom de mogelijkheden van het nieuwe belonen.

Ook zien we vanuit **QuatroHR** en **Hoek en Blok Corporate Finance** dat meer ondernemers geïnteresseerd zijn in het stimuleren van ondernemerschap bij de eigen medewerkers. Door medewerkers mee te laten delen in de winst en de risico's motiveer en beloon je je medewerkers op een heel andere manier. Extra interessant wordt het als je bedenkt dat zogeheten medewerkersparticipatie leidt tot een verbeterde productiviteit, werkzekerheid en bedrijfsstabiliteit.

In deze whitepaper vertellen we je er meer over. We staan stil bij de theorie, maar gaan vooral ook in op praktische voorbeelden hoe je het nieuwe belonen onderdeel maakt van jouw organisatie.

**QuatroHR**

[team@quatrohr.nl](mailto:team@quatrohr.nl) | [0184 75 05 75](tel:0184750575) | [www.quatrohr.nl](http://www.quatrohr.nl)



**QuatroHR**

verdiept | verbindt | verrast

# Inhoudsopgave

- 1** Wat is het nieuwe belonen?
- 2** Hoe stimuleer je ondernemerschap?
  - 2.1. Ondernemerschap voor organisaties
  - 2.2. Aandelen of certificaten
  - 2.3. Stock Appreciation Rights (SAR)
  - 2.4. Winstdeling of bonus
- 3** Hoe kies je de beste beloningsvorm?



# 1. Wat is het nieuwe belonen?

Medewerkers die binnen jouw bedrijf werken, willen hiervoor een beloning ontvangen. Dat is zonneklaar. Alleen het soort beloning dat zij wensen, verschilt tegenwoordig enorm met zo'n vijftig jaar geleden. Toen waren medewerkers vooral gefocust op het traditionele salaris. Dat is allang niet meer zo. Bij het nieuwe belonen gaat het juist veel meer om erkenning en waardering in de breedste zin van het woord. Dit betekent dat werkgevers dus ook veel meer op zoek moeten naar financiële en niet-financiële beloningsstrategieën.

Het woord "beloning" verwijst naar iets dat je ontvangt als erkenning of waardering voor een goede prestatie of een bewezen dienst. Dit kan verschillende vormen aannemen, zoals geld, een cadeau, of een andere vorm van waardering.



**Benieuwd waar je als werkgever op kunt letten? Wij behandelen in dit hoofdstuk zes aspecten die een belangrijke rol spelen bij (het nieuwe) belonen.**

## 1. Belang van belonen

Of het nu gaat om extra vakantiedagen, de mogelijkheid om thuis te werken, cadeaus, bonussen of winstdeling: belonen is een belangrijk onderdeel van het motiveren en behouden van je medewerkers. We zeiden het al eerder: het gaat hierbij niet alleen om financiële beloningen, maar juist om een mix. Een personeelsuitje of vrijdagmiddagborrel laten net zo goed de waardering voor je medewerkers zien.

## 2. Bied een goede werk-privé balans

Voor veel medewerkers blijft een goede werk-privé balans met stip op nummer 1 staan. Wat die ultieme balans is, verschilt per persoon. Maar gemene delers zijn vaak wel dat medewerkers kunnen thuiswerken, of dat er flexibiliteit is in de werktijden. Toch ligt dit niet voor alle bedrijven zo simpel. Lang niet alle medewerkers kunnen zomaar thuiswerken of hun werktijden zelf indelen. Is dat bij jouw organisatie het geval? Denk dan zelf goed na over een creatieve oplossing waarmee je de verschillende groepen medewerkers toch een mate van flexibiliteit biedt zonder dat er een groot verschil in deze vorm van beloning en waardering wordt ervaren.

Een alternatief kan bijvoorbeeld zijn om een extra vrije dag te bieden aan de medewerkers die een functie hebben waar thuiswerken niet kan. Of andersom: medewerkers die een vaste dag willen thuiswerken, leveren een dag verlof in. Daarbij adviseren we wel om duidelijke grenzen te stellen aan het aantal dagen dat jouw medewerkers thuis mogen werken. Zo zorg je dat medewerkers binding houden met de werkvloer. Bij te weinig aanwezigheid is die binding er onvoldoende. Dit speelt bij alle medewerkers een rol, maar vooral bij jonge en onervaren medewerkers.



### Praktijkcase

Voor een transportbedrijf is het niet eenvoudig om een oplossing te zoeken voor de behoefte aan een betere werk-privébalans van de chauffeurs. Het is voor hen niet mogelijk om de eigen werktijden te bepalen en het mag duidelijk zijn dat een vrachtwagenchauffeur niet kan thuiswerken. Daarom heeft het bedrijf naar een alternatieve oplossing gezocht. Het bedrijf heeft ervoor gezorgd dat alle vrachtwagenchauffeurs nu in de buurt van hun huis de mogelijkheid hebben om hun vrachtwagen te parkeren. Zo neemt de reistijd af en kunnen medewerkers meer tijd thuis doorbrengen. Het transportbedrijf is overigens niet bang dat de binding met de werkvloer verdwijnt. De chauffeurs komen alsnog meerdere keren op de zaak tijdens hun shift.

### 3. Stimuleer groei- en ontwikkelingsmogelijkheden

Of je nu net begint, of aan het stuur staat van een organisatie: onderzoeken laten zien dat bijna iedereen zich wil blijven ontwikkelen en nieuwe vaardigheden wil opdoen. Als werkgever voorzie je in deze behoefte door je medewerkers te stimuleren om uitdagende doelen te stellen. Maar dat niet alleen: het bieden van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden spelen een even grote rol. Feedback is hierbij een belangrijk aspect, omdat je hiermee duidelijkheid geeft over prestaties en verwachtingen.

### 4. Geef waardering en erkenning

Iedereen vindt het fijn om openlijk waardering en erkenning te krijgen. Niet alleen in de vorm van geldelijke beloning of waarderingsvormen die we hierboven beschreven. Juist een persoonlijk bedankje of een publieke uiting wordt altijd erg op prijs gesteld en draagt ook nog eens bij aan een gezamenlijke trots en het 'wij-gevoel'. Denk aan het vieren van teamsuccessen, maar ook het af en toe in het zonnetje zetten van de individuele medewerkers. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld bij een teamborrel iemand of het hele team in het zonnetje zetten en de prestaties zo concreet mogelijk benoemen. Of denk aan een vermelding in een nieuwsbrief, een bloemetje of iets lekkers op de afdeling met een verhaal erbij.

### 5. Een positieve werkcultuur


Een positieve werkcultuur vinden de meeste medewerkers erg belangrijk en is onderdeel van het totale 'beloningspakket'. Denk hierbij aan zaken die we hierboven al noemden, maar ook aan het:

 Stimuleren van teamwerk en samenwerken door medewerkers vanuit verschillende disciplines aan projecten en ideeën te laten werken, ook als ze nog niet zoveel ervaring hebben in het specifieke onderwerp.

 Bieden van een gezonde werkomgeving.

 Organiseren van sociale evenementen, teamuitjes en/of teambuilding.

 Regelmatig geven van individuele aandacht.

 Bevorderen van open en constructieve communicatie (individueel en in groepsverband) over dingen die heel goed zijn gegaan én zaken die niet goed zijn gegaan. Insteek hierbij is om samen te 'leren hoe het de volgende keer anders kan'. Het is dan ook belangrijk om te voorkomen dat medewerkers dit als een afrekencultuur gaan ervaren.

## 6. Geef aandacht aan zinvol werk

Medewerkers willen het gevoel hebben dat hun werk betekenisvol is en bijdraagt aan het succes van de organisatie. Vooral de jongere generatie hecht steeds meer waarde aan het bijdragen aan een groter maatschappelijk doel, zoals duurzaamheid en diversiteit. Door deze aspecten te combineren, kan een organisatie een stimulerende en motiverende werkomgeving creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd en betrokken voelen. Dit draagt niet alleen bij aan hun persoonlijke ontwikkeling, maar ook aan het succes van de organisatie als geheel.

### Salaris blijft belangrijk

Het klinkt een beetje tegenstrijdig, maar het salaris blijft altijd een rol spelen. Medewerkers verwachten simpelweg een concurrerend salaris en een eerlijke loonverdeling binnen het bedrijf. Eigenlijk is het salaris in het totale beloningspakket een hygiënefactor. Je moet zorgen dat medewerkers een voldoende goede beloning krijgen voor wat ze doen en ook dat die beloning ongeveer overeenkomt met anderen binnen het bedrijf die hetzelfde werk uitvoeren. Als deze basis niet goed geregeld is, mist het investeren in het nieuwe belonen zijn doel.



## 2. Hoe stimuleer je ondernemerschap?

Een recente ontwikkeling in de wereld van het nieuwe belonen is het stimuleren van ondernemerschap bij je medewerkers. Je spreekt de ondernemer in je medewerker aan door diegene meer eigenaarschap te geven over het werk. Denk aan het opzetten van een nieuw project, het beheren van een eigen budget of door successen te vieren met een eenmalige winstdeling of een prestatiebonus. Daarnaast kun je medewerkers structureel mee laten delen in de winst en de risico's door (fictieve) aandelen en certificaten. In deze laatste gevallen spreek je ook wel van medewerkersparticipatie. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de verschillende vormen en de voor- en nadelen.

### 2.1. Ondernemerschap voor organisaties

Bij [Hoek en Blok Corporate Finance](#) en [QuatroHR](#) krijgen we steeds vaker de vraag hoe ondernemers medewerkers kunnen binden door bijvoorbeeld het uitgeven van aandelen of andere gelijkwaardige alternatieven. Niet vreemd als je bedenkt dat onderzoek heeft aangetoond dat dit leidt tot een hogere productiviteit, meer werkzekerheid en een betere bedrijfsstabiliteit. Zo hebben organisaties die werknemersaandelen aanbieden een grotere overlevingskans bij een economische crisis. En niet onbelangrijk: medewerkersparticipatie zorgt voor een hogere betrokkenheid en bevordert innovatie binnen bedrijven. Voordelen die niet alleen van belang zijn voor het aantrekken en behouden van medewerkers, maar die net zo belangrijk zijn voor het voortbestaan van de organisatie.





## 2.2. Aandelen of certificaten

Door het uitgeven van aandelen of certificaten geef je medewerkers een direct financieel belang in de winst. Aandelen en certificaten vertegenwoordigen immers het eigendom van een bedrijf. Groot voordeel is dat medewerkers een directe link voelen tussen hetgeen zij doen en de resultaten van de organisatie. Je kunt je voorstellen dat dit een positief effect heeft op de motivatie en de betrokkenheid van jouw medewerkers. Mogelijke nadelen zijn dat het uitgeven van aandelen/certificaten leidt tot eigendomsverdunding, een complex beheer van de aandelenstructuur en ingewikkelde besluitvormingstrajecten.

### Praktijkcase

Bij een middelgrote onderneming met circa 180 medewerkers mogen medewerkers aandelen kopen om ze te laten participeren en mee te laten delen in de winst (en het verlies). Om de aandelenstructuur beheersbaar te houden, en eigendomsverdunding tegen te gaan, is besloten dat alle medewerkers samen maximaal 10% van alle aandelen mogen bezitten. Verder zijn er weinig restricties: alle medewerkers mogen deelnemen, mits ze een arbeidsovereenkomst hebben voor onbepaalde tijd. De minimale inleg is € 10.000,- en de maximale inleg is € 100.000,-. De aandelen zijn ondergebracht in een aparte stichting waardoor medewerkers geen zeggenschap over het bedrijf krijgen. Het aanbieden van de aandelen blijkt een succes, circa 20% van de medewerkers participeert en het bedrijf ziet een groeiend vertrouwen bij de medewerkers.



### 2.3 Stock Appreciation Rights (SAR)

Stock Appreciation Rights zijn “fictieve aandelen” waarbij medewerkers een vergoeding ontvangen die gelijk is aan de waardeinstijging van de aandelen. Dit geldt ook voor eventuele winstuitkeringen. Stock Appreciation Rights bieden fiscale voordelen voor bedrijven, aangezien uitkeringen aftrekbaar zijn. Een ander voordeel is dat ze niet voor een eigendomsverdunding zorgen. Ook voor medewerkers is deze vorm interessant, aangezien zij niet eerst hoeven te investeren zoals bij het aankopen van een aandeel of certificaat wel het geval is. Stock Appreciation Rights kunnen onderhands worden verstrekt waardoor er geen notaris aan te pas hoeft te komen. Mogelijke nadelen zijn wel dat door het ontbreken van een eigen investering het commitment minder hard is.

### 2.4 Winstdeling of bonus

Met een winstdeling of bonus koppel je de inzet van je medewerkers aan de prestaties van het bedrijf. Dat kan voordelig zijn, bijvoorbeeld omdat medewerkers een sterkere motivatie voelen om te werken aan het succes van de organisatie. Ook is deze vorm van belonen relatief eenvoudig in te voeren binnen een bedrijf. Toch zijn er niet alleen maar voordelen. Vooral bij individuele prestatiebonussen is de kans groot dat medewerkers zich focussen op korte termijn succes én medewerkers een gevoel van ongelijkheid ervaren. De prestatiebonus is namelijk niet altijd goed te koppelen aan harde, goed afgebakende prestatiecriteria. Er is dan geen transparantie over wie waarom een bonus ontvangt.

	Aandelen/ certificaten	SAR	Winstdeling/ bonus
Vereist een <b>investering</b> van de medewerker	✓	✗	✗
<b>Belastingheffing</b> voor de medewerker	Box 2 / Box 3	Box 1	Box 1
Sprake van <b>juridisch</b> eigendom	✓	✗	✗
Geeft <b>zeggenschap</b> in de onderneming	✓ ✗	✗	✗
Direct resultaat of resultaat in de toekomst	Toekomst	Toekomst	Direct
Aftrekbaar van de winst voor <b>werkgever</b>	✗	✓	✓
<b>Commitment</b> lange termijn of korte termijn resultaat	Lange termijn	Lange termijn	Korte termijn



### 3. Hoe kies je de beste beloningsvorm?

Helaas is er geen succesformule die voor elk bedrijf geldt. Het aan de slag gaan met het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid en het binden en boeien van je medewerkers, is voor elke organisatie maatwerk. Belangrijk is wel om je te realiseren dat je met het hele (HR-)pallet aan de slag moet. Het nieuwe belonen gaat namelijk verder dan de financiële beloning alleen; het bieden van een positieve en uitdagende werkomgeving speelt net zo'n belangrijke rol.

Ook kent elke vorm van het nieuwe belonen zijn voor- en nadelen. Het is dan ook belangrijk om een systeem te kiezen dat aansluit bij de specifieke behoeften en doelstellingen van jouw organisatie. Dat is niet eenvoudig, maar veel van de genoemde zaken kun je gelukkig wel goed in een plan zetten waar je structureel uitvoering aan geeft. Bij [QuatroHR](#) denken we graag met je mee, desgewenst in samenwerking met [Hoek en Blok Corporate Finance](#). We kunnen in kaart brengen waar de behoeftes van jouw medewerkers liggen en hoe je als aantrekkelijk werkgever concurrerend blijft in de huidige arbeidsmarkt. Zo ontwikkelen we een plan op maat, zodat jij echt werk kunt maken van het motiveren en behouden van je medewerkers.





# Wat kan QuatroHR voor jou betekenen?

[team@quatrohr.nl](mailto:team@quatrohr.nl) | [0184 75 05 75](tel:0184750575) | [www.quatrohr.nl](http://www.quatrohr.nl)

**Locatie Sliedrecht**  
Stationspark 600  
3364 DA Sliedrecht

**Locatie Barendrecht**  
Tuindersweg 22  
2991 LR Barendrecht