

Salariswijzer.

2025



 **Bright Plus**

Ontdek onze nieuwe
benchmarks binnenin!

Salariswijzer 2025

5	Voorwoord
6	Jouw uitdagingen rond verloning
14	In 5 stappen naar een toekomstbestendige verloning
17	Stap 1: Verloon marktconform
29	Stap 2: Waak over billijkheid
35	Stap 3: Stel motiverende pakketten samen
43	Stap 4: Geef inspraak
51	Stap 5: Bied transparantie
59	Conclusie

Wil je weten hoe de Salariswijzer tot stand kwam?
Lees er alles over vanaf pagina **60**.



Voorwoord

Geen succes zonder gelukkige medewerkers. Daar zijn wij als organisatie rotsvast van overtuigd. Dat betekent dat we ook écht voor hen willen zorgen. We investeren in welzijn op het werk, in persoonlijke groei, in een cultuur van respect en waardering. Daar hoort ook een eerlijk, marktconform en competitief loonbeleid bij.

In een arbeidsmarkt die steeds complexer wordt, is het echter een uitdaging om altijd het juiste loon te bieden – zeker als je wil dat dat loon niet alleen correct, maar ook transparant en toekomstgericht is. Toch is dat een absolute must. Een mooi loon op zich motiveert je medewerkers misschien niet extra, maar het is vaak wel een doorslaggevende factor wanneer ze voor een werkgever kiezen of net beslissen om andere oorden op te zoeken.

Daarom geloven we sterk in het belang van een helder en open verloningsbeleid. Medewerkers verdienen niet alleen een correct loon, maar ook duidelijkheid over hun volledige verloningspakket. Wat houdt een groepsverzekering precies in? Hoeveel bouw ik op voor later? Wat betekenen al die extra's nu echt voor mij?

**“Een correct loon,
een helder beleid,
gelukkige mensen.”**

Goede communicatie is dan ook de sleutel. Zeker nu ook de Europese richtlijnen ons aansporen om werk te maken van transparantie in beloningsstructuren, is dit het moment om je aanpak onder de loep te nemen en verder uit te diepen.

Met deze Salariswijzer willen wij daaraan bijdragen. We delen actuele benchmarks, geven inzicht in de trends binnen onze niche en reiken tips en tools aan om een eerlijk, duurzaam en motiverend loonbeleid vorm te geven.

Zo hopen we je te ondersteunen bij het maken van geïnformeerde keuzes – en tegelijk bij te dragen aan een toekomst waarin iedereen weet wat hij of zij waard is. Een correct loon, een helder beleid, gelukkige mensen.

Linda Cappelle
General Manager Bright Plus

Jouw uitdagingen rond verloning

Om met deze Salariswijzer zo goed mogelijk antwoord te bieden op alle prangende vragen, vroegen we werkgevers en HR-professionals naar hun grootste uitdagingen op het vlak van loon. Naast – weinig verrassend – hoge looneisen en de complexe regelgeving springen vooral billijkheid en communicatie in het oog. De aankomende loontransparantiewet zet blijkbaar veel in beweging. Toch ontbreekt het nog vaak aan concrete actie, zo wijst onze Salariswijzer uit.

Top 10 uitdagingen van werkgevers

140% Tegemoetkomen aan hoge looneisen van kandidaten	628% Loonverschillen uitleggen aan medewerkers
237% Duidelijk communiceren over lonen en extralegale voordelen	726% Leidinggevend en ondersteunen om loonverschillen uit te leggen aan hun teamleden
334% Administratieve verplichtingen door complexe regelgeving	825% Prestaties objectief laten evalueren door leidinggevend en
432% Grote kans op fouten door complexe regelgeving	925% Lonen afstemmen op de sector en de concurrentie
528% Eerlijke loonschalen bepalen	1022% Lonen aanpassen aan stijgende kosten en inflatie

Talentschaarste

Al ziet de economische situatie er vandaag minder rooskleurig uit, de talentschaarste zal er niet mee opgelost zijn. Het tekort is immers structureel: voor elke 100 medewerkers die op pensioen gaan, staan er slechts 81 schoolverlaters klaar.

Looneisen

In die krappe arbeidsmarkt zijn gegeerde profielen aan zet. Ze kennen hun marktwaarde, dus stappen ze met een stevige verlanglijst de sollicitatieprocedure in. Aan die hoge eisen van kandidaten tegemoetkomen, staat dan ook met stip op één. Vooral omdat je de interne billijkheid moet bewaken en ook je kosten onder controle moeten blijven – een spanningsveld.

Communicatie

Loon is tegelijk taboe en gespreksonderwerp op de werkvloer. Maar de aankomende loontransparantiewet zet een en ander in beweging. Net zoals de jongere generaties, trouwens, die openlijker praten over hun salaris dan hun oudere collega's. Die communicatie bezorgt werkgevers wel kopzorgen, van toelichting bij de waarde van het loonpakket en extralegale voordelen tot duiding van loonverschillen tussen medewerkers onderling.

Billijkheid

Hoe bepaal je eerlijke loonschalen, intern fair en marktconform? Op basis van welke criteria worden de lonen bepaald? En hoe breng je – via de evaluaties door je leidinggevend en – ook groeiperspectief in je verloning? Hoe meer openheid er ontstaat over verloning, hoe belangrijker het wordt om een logisch verloningsbeleid uit te stippelen.

Complexe regelgeving

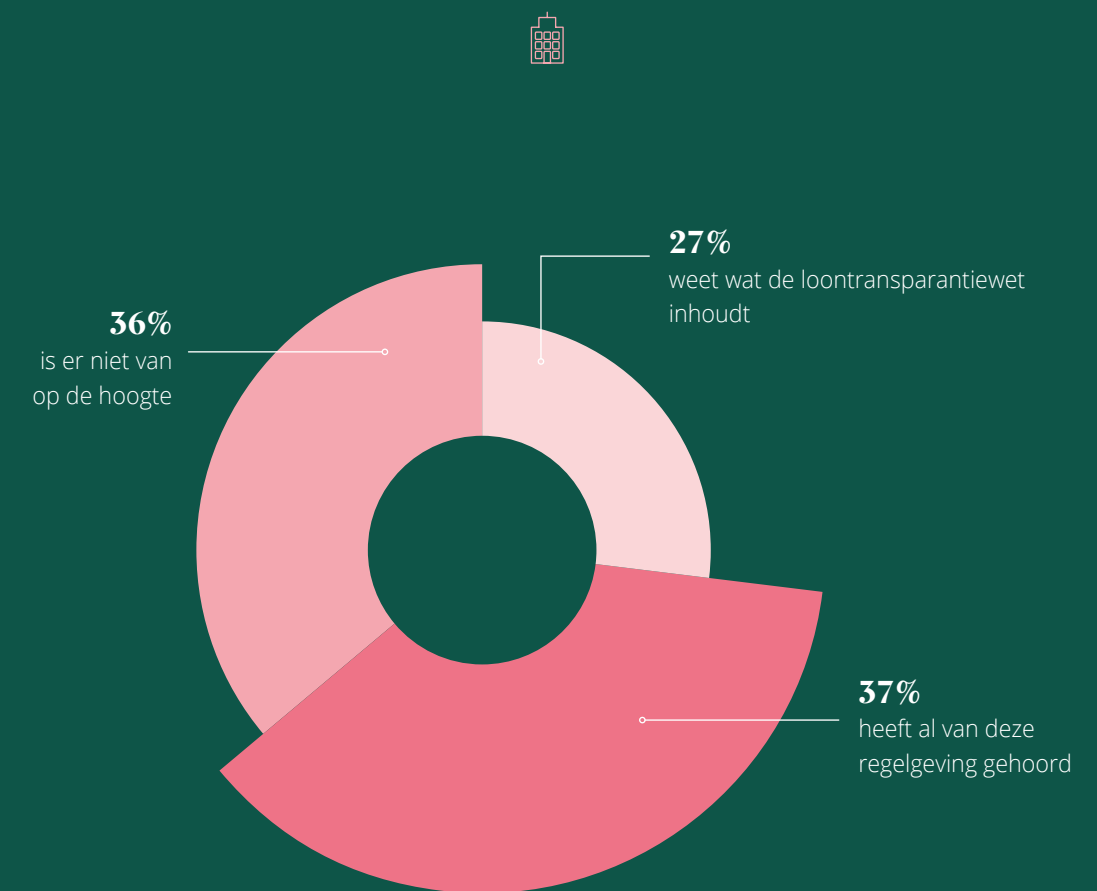
Administratief omslachtig, een groot risico op fouten en tijdsintensief: de complexe regelgeving brengt voor werkgevers heel wat uitdagingen met zich mee. Tel daar de snel evoluerende wetgeving bij en de vele uitzonderingen en speciale regelingen, en je hebt de perfecte cocktail voor vragen en onduidelijkheden aan werkgeverskant.

Loontransparantie: werk aan de winkel!

Met deze richtlijn wil Europa loondiscriminatie en meer specifiek de loonkloof tussen mannen en vrouwen bestrijden.

Deze wet treedt vanaf 2026 in werking, maar amper een kwart van de werkgevers weet hoe de vork precies in de steel zit. Ruim **een derde is zelfs helemaal niet op de hoogte** van wat er in deze nieuwe regelgeving staat.

Bovendien **blijft concrete actie momenteel grotendeels uit**, ondanks de naderende deadline: een minderheid is het loonbeleid aan het aanpassen of voelt zich klaar voor de nieuwe wetgeving. In grotere organisaties beweegt er op dat vlak wel al meer dan in de kleine kmo's.



 Enquête bij werkgevers (n=430)

 Enquête bij meertalige professionals (n=1185)

Loontransparantie: de krachtlijnen van de EU-richtlijn



EXPERT AAN HET WOORD

Inger Verhelst is advocaat en vennoot bij het in HR-recht gespecialiseerde advocatenkantoor Claeys & Engels.

De EU-richtlijn over loontransparantie wordt momenteel omgezet in Belgische wetgeving en wordt vanaf 2026 van kracht in ons land. Advocaat Inger Verhelst legt uit wat dit zal betekenen voor werkgevers.

Recht op looninfo voor medewerkers en sollicitanten

Inger: “Als werkgever moet je looninfo geven, al vanaf de start van het sollicitatieproces. Nog voor het eerste interview heeft de kandidaat recht op informatie over het aanvangsloon of de bandbreedte. Je kan een loon of loonvork publiceren in je vacature, maar je mag er net zo goed voor kiezen om die info door te spelen aan elke individuele kandidaat die op je vacature reageert.

Ook mag je tijdens het interview niet vragen naar het vroegere salaris van de kandidaat.

Daarnaast hebben ook je huidige medewerkers recht op informatie over het verloningsbeleid en hun specifieke verloningscategorie. Als werkgever moet je die categorieën bepalen, op basis van takenpakketten en vereiste skills of inspanningen om de job uit te voeren.”

“Als werkgever moet je looninfo geven, al vanaf de start van het sollicitatieproces”

Rapporteringsplicht over genderloonkloof

Inger: “Je wordt verplicht om te rapporteren over de loonkloof tussen mannen en vrouwen in je onderneming. Die verplichting komt er vanaf 2027 jaarlijks voor bedrijven vanaf 250 medewerkers, kleinere organisaties rapporteren vanaf dan binnen een 3-jaarlijks ritme. Volgens de EU-richtlijn geldt de rapporteringsplicht vanaf 100 werknemers, maar het is niet uitgesloten dat onze Belgische regering de drempel wat zal verlagen.”

Zware sancties bij niet-verklaarbare loonkloof

Inger: “Zodra er een niet-verklaarbare loonkloof is van 5%, moet je actie ondernemen en samen met de werknemersvertegenwoordigers een gezamenlijke beloningsevaluatie opstellen. Doe je dat niet en blijft je loonkloof te groot, dan loop je het risico op zware sancties. Zo zal elke vrouw in de looncategorie een retroactieve rechtzetting of schadevergoeding kunnen vragen.”





Maak werk van een toekomstbestendige verloning

Positie innemen binnen het spanningsveld tussen looneisen, kostencontrole en billijkheid, het is een delicate evenwichtsoefening. Toch is het een must om je verloning toekomstbestendig te maken. Want hoewel loon op zich niet motiveert, is een goed uitgedacht loonbeleid wél een belangrijke troef in onze krappe arbeidsmarkt. In de volgende hoofdstukken leggen verloningsexperts en ervaringsdeskundigen uit hoe je daar stapsgewijs werk van maakt.



In 5 stappen naar een toekomstbestendige verloning

Een marktconform en fair salaris zijn het startpunt, maar toekomstbestendige verloning reikt veel verder dan dat. Je maakt het motiverend door groeiperspectief te bieden en je medewerkers inspraak te geven in de samenstelling van hun salarispakket. En last but not least: communiceer transparant over gemaakte keuzes en pols geregeld naar hun wensen.

Stap 1
Verloon
marktconform

Stap 2
Waak over
billijkheid

Stap 3
Stel motiverende
pakketten samen

Stap 4
Geef inspraak

Stap 5
Bied
transparantie



Stap 1 Verloos marktconform

Stap 1

Het loon van de meertalige professional: wat zegt de markt?

Door de war for talent, de automatische loonindexering en de toenemende specialisatie van de functie stegen de lonen voor meertalige professionals pijlsnel de voorbije jaren. Hoe kom je tegemoet aan de toenemende verwachtingen van kandidaten en blijf je onderscheidend als werkgever, zonder je eigen rode lijn te overschrijden? Een marktconforme verloning is de eerste, noodzakelijke stap om talent aan te trekken én te behouden.

€ 3.620

bruto per maand verdient de meertalige professional gemiddeld in België.
Dit is op basis van een 38-urenweek. In dit bedrag zitten geen premies of andere financiële extra's verrekend. Door dit bedrag te vermenigvuldigen met 13,92 bekom je het gemiddelde bruto jaarloon.



32%

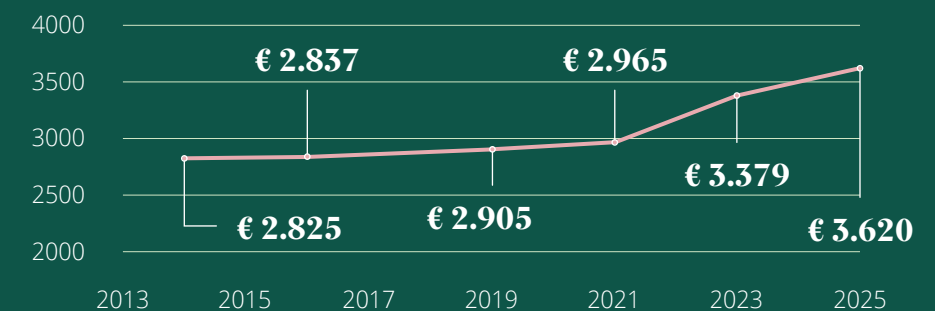
verdient minder dan € 3.000/maand bruto.



28%

verdient € 4.000/maand of meer bruto.

Sterke stijging van de lonen over de voorbije 4 jaar

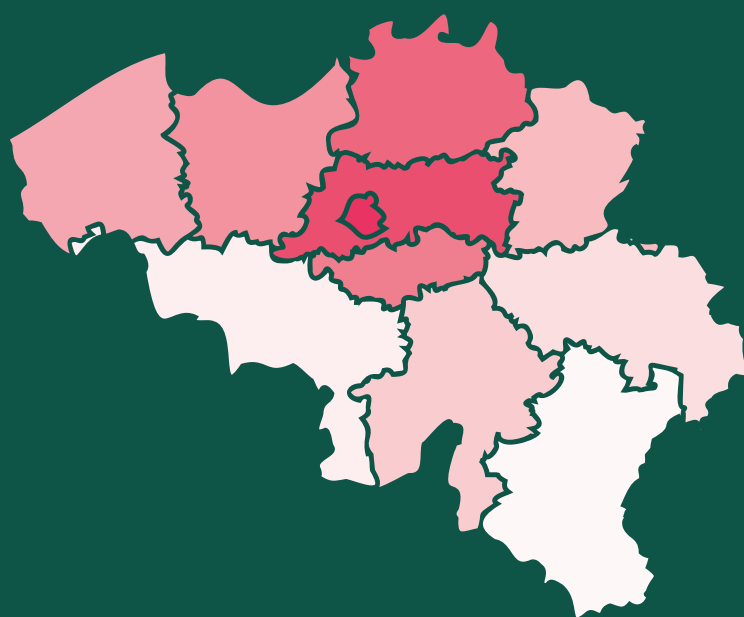


Over een periode van 2 jaar zijn de lonen met 7% gestegen, sinds 2021 met maar liefst 22%. De hoge inflatie duwde de lonen de hoogte in. Daarnaast zorgde de economische heropleving na de coronapandemie voor een grotere vraag naar meertalig talent. Ook die schaarste deed de lonen stijgen. Tot slot zorgt de toenemende specialisatie van de functie al enkele jaren voor steeds hogere lonen.

Enquête bij werkgevers (n=430)

Enquête bij meertalige professionals (n=1185)

Werken in Brussel heeft
een grote impact op het loon



Lonen 2025

€ 3.961
Brussels Hoofdstedelijk Gewest

€ 3.651
Vlaams-Brabant

€ 3.604
Antwerpen

€ 3.585
Waals-Brabant

€ 3.529
Oost-Vlaanderen

€ 3.477
West-Vlaanderen

€ 3.428
Limburg

€ 3.328
Namen

€ 3.297
Luik

€ 3.226
Henegouwen

€ 3.161
Luxemburg

De lonen zijn de voorbije jaren in alle regio's sterk gestegen. In Brussel blijven de lonen het hoogst om de lange pendeltijd te compenseren – 9% hoger dan het gemiddelde brutoloon nationaal. Dat er heel wat grote bedrijven en organisaties zijn gevestigd, speelt hier natuurlijk een belangrijke rol.

Chemie en farma betalen de hoogste lonen

€ 4.169

Chemie en petrochemie

€ 4.110

Farmaceutica

€ 4.030

Energie- en waterverzorging

€ 3.972 Onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

€ 3.887 Metaalwerkende nijverheid

€ 3.885 Informatica

€ 3.869 Overheid

€ 3.855 Industrie

€ 3.776 Productie, voeding, drank en rookwaren

€ 3.759 Transport en logistiek

€ 3.714 Gezondheidszorg

€ 3.676 Telecommunicatie

€ 3.616 Bank, verzekeringen en financiële diensten

€ 3.607 Bouw

€ 3.557 Textiel, schoen- en kledingsnijverheid, ledernijverheid

€ 3.517 Professionele diensten

€ 3.502 Land- en tuinbouw, veeteelt, visserij en mijnbouw

€ 3.501 Media en entertainment

€ 3.468 Distributie, retail, wholesale en kleinhandel

€ 3.408 Printing en publishing

€ 3.383 Consulting (juridisch, IT, HR ...)

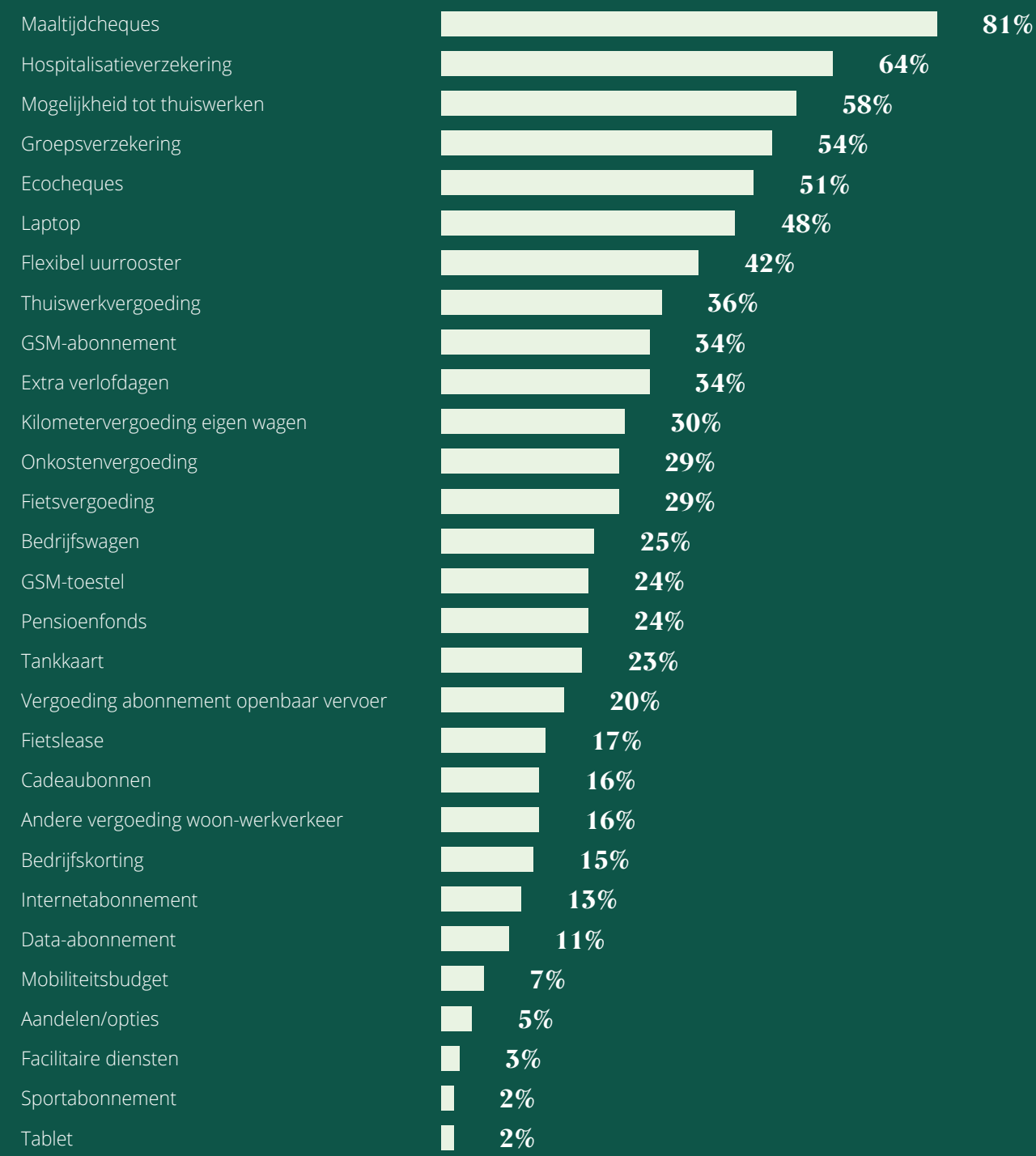
€ 3.373 Reclame en communicatie

€ 3.261 Immo

€ 3.244 Toerisme en vrijetijdsbesteding

€ 3.141 Horeca en catering

Vooraf groene voordelen in de lift

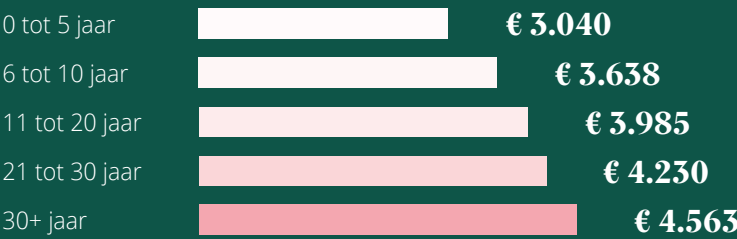


Diploma en ervaring vertalen zich naar het loonbriefje

Loon volgens diplomaniveau



Loon volgens ervaringsniveau



Hoe meer talen je spreekt, hoe meer je verdient



Binnen de niche van de meertalige professionals woedt de war for talent hevig. Medewerkers met de juiste skills vinden, wordt steeds moeilijker. Vooral de talenkennis gaat erop achteruit, terwijl bedrijven steeds meer internationaal hun vleugels uitslaan. Gevolg: talenkennis weegt door in de verloning.

Meertalige professionals marktconform belonen?

Gebruik de [benchmarktabel](#) uit onze Salariswijzer.

Marktconform verlonen: een evenwichtsoefening

De loonpakketten afstemmen op de rest van de sector en concurrerende werkgevers in de regio: het is een absolute must om talent binnen te halen en **duurzaam aan je organisatie te binden**. Met de loontransparantiewet in zicht zal marktconformiteit van lonen trouwens alleen maar belangrijker worden.

De ondervraagde werkgevers uit de Salariswijzer beseffen het belang van marktconformiteit, maar ruim een kwart noemt het tegelijk **een van hun grote uitdagingen op verloningsvlak**. Gegeerde profielen weten wat ze waard zijn en stuwen de marktgemiddelden de hoogte in. Werkgevers halen alles uit de kast om het juiste talent aan boord te halen, dus werken ze soms nog à la tête du client een loonpakket uit.

Ruim de helft van de werkgevers geeft aan **bovengemiddelde lonen uit te betalen** aan zijn medewerkers. Tegelijk zegt één werkgever op zeven dat hij geen zicht heeft op de marktconformiteit van de lonen. Misschien laten ze vooral de interne billijkheid spelen. Of ze laten het loonpakket in sterke mate afhangen van de onderhandeling tijdens de sollicitatieprocedure.

Nog veel onwetendheid bij werknemers

Van de werknemers is **minder dan de helft ervan overtuigd** dat zijn of haar loonpakket goed scoort ten opzichte van de concurrentie. Al valt ook bij de werknemers de onwetendheid op: een kwart weet niet of zijn loon boven of onder dat van concurrerende werkgevers zit.

Met de **loontevredenheid valt het dan weer best mee**: medewerkers geven hun loonpakket een 7,2 op 10. Opvallend: de werkgevers uit onze bevraging schatten de loontevredenheid van hun medewerkers met 6,6 op 10 aanzienlijk lager in.

Hoe goed scoren de lonen ten opzichte van de markt?



59%

zegt dat zijn lonen goed scoren ten opzichte van de markt



40%

situeert de lonen van zijn organisatie boven het marktgemiddelde

Hoe tevreden zijn medewerkers over hun verloning?



6,6 /10



7,2 /10

Werkgevers denken dat hun medewerkers hun loon een score van 6,6 zouden geven, en medewerkers geven hun loon een score van 7,2

Marktconform verlonen: hoe maak je er zelf werk van?



EXPERT AAN HET WOORD

Ellen Bral is Sales & Operations Manager bij Bright Plus. Dankzij meer dan 19 jaar werkervaring binnen de organisatie, kent ze de wereld van meertalig talent en de rekruteringsnoden van bedrijven door en door.

Hoe ziet het gemiddelde loon voor profiel X of Y eruit in jouw regio, sector of bij soortgelijke bedrijven? Eigenlijk is deze info hét startpunt voor je loonbeleid. Ellen Bral, Sales & Operations Manager bij Bright Plus, geeft tips om er werk van te maken.

Tip 1: ga voor maximale neutraliteit

“Niets zo gevoelig als verloning”, start Ellen. “Onder collega’s praten we nauwelijks over ons loonpakket, maar we willen wel dat de werkgever fair verloont. Een deel van die eerlijkheid zit in marktconformiteit. Schort er daar iets aan, dan weegt dat op de motivatie en uiteindelijk op de productiviteit van het team.”

“Wil je als werkgever of hr-manager weten of de lonen in je organisatie voldoende competitief zijn, neem dan bij voorkeur een externe specialist in de arm”, vervolgt ze. “Samen met die expert kan je dan bepalen welke benchmarks relevant zijn voor de functieprofielen in jouw organisatie: een vergelijking binnen de sector? Met de directe concurrentie? Met vergelijkbare profielen in andere sectoren? Enzovoort.

Daarnaast staat of valt een waardevolle vergelijking met een objectieve weging van jouw functies. Zo’n oefening vraagt wat inspanning, maar zorgt ervoor dat iedereen op beide oren kan slapen. De analyse gebeurt immers volledig objectief, op basis van een vergelijking met relevante spelers.”

Tip 2: becijfer de ‘total compensation’

“Medewerkers hebben onvoldoende inzicht in de totale waarde van hun verloningspakket”, benadrukt Ellen. “Wanneer ze hun loon vergelijken met dat van anderen, nemen ze het nettoloon in rekening dat maandelijks op hun rekening verschijnt. Daar tellen ze dan hun maaltijd- en ecocheques bij op en hun eventuele bedrijfswagen.

Maar welk prijskaartje hangt er aan de hospitalisatieverzekering? Hoeveel is de tankkaart waard die je ook privé gebruikt? Wat zal die mooie groepsverzekering uiteindelijk opleveren? Wat is elke extra vakantiedag waard? Het is cruciaal om het totale loonpakket in rekening te nemen en zo duidelijk te maken dat de optelsom van alle looncomponenten de marktconformiteit van de verloning bepaalt.”

Tip 3: hou inzicht in de loontevredenheid

Ellen: “Uiteraard is het interessant om in exitgesprekken de vraag te stellen of verloning een reden is voor het vertrek. Maar zo ver moet je het natuurlijk niet laten komen. Door geregeld – bijvoorbeeld jaarlijks – een tevredenheidsenquête te lanceren bij je medewerkers, hou je zicht op de tevredenheid rond verloning, eventueel in combinatie met andere aspecten van de samenwerking.”

“Bij Bright Plus werkt zo’n medewerkersbevraging heel goed”, voegt ze toe. “We vragen trouwens ook standaard aan alle medewerkers bij het jaarlijkse evaluatiegesprek wat ze van hun loonpakket vinden, hoe dat kan verbeteren en waarom ze een eventuele loonsverhoging verdienen.

Bij Bright Plus halen we loon bewust uit de taboesfeer. We gaan deze gesprekken niet uit de weg maar openen zo net wel de dialoog. We geven aan dat loon bespreekbaar is, onder meer in het kader van onze High Five Board. In deze werkgroep gaan we samen met onze medewerkers aan de slag rond bepaalde topics, waaronder verloning.”

Tip 4: doe jaarlijks een benchmark

“Brutolonen en voordelenpakketten evolueren snel, zeker binnen onze niche”, benadrukt Ellen. “Hou rekening met inflatie, specifieke ontwikkelingen binnen de sector en toenemende schaarste op de arbeidsmarkt om je verloningspakketten bij te stellen.

Een vinger aan de pols houden kan vrij makkelijk via loonstudies, sectorrapporten of benchmarkingtools, zoals onze Salariswijzer. Deze biedt up-to-date cijfermateriaal en met lonen van meer dan 7.000 meertalige professionals is dat een heel betrouwbare benchmark.”

“Marktconformiteit gaat over het totale loonpakket”



Stap 2 Waak over billijkheid

Stap 2

Vertrouwen in billijkheid loonbeleid: fifty-fifty

Volgens onderzoek van SD Worx* heeft net niet de helft van de Belgische medewerkers (47%) **vertrouwen in de rechtvaardigheid** van hun loonpakket. Ons onderzoek klokt met 55% af op een zeer vergelijkbaar cijfer. Het vertrouwen in het loonbeleid gaat wel in stijgende lijn en bovendien behoren we tot de betere leerlingen van de Europese klas, zo blijkt eveneens uit deze internationale bevraging van SD Worx*.

Toch is dat geen cijfer om over naar huis te schrijven. Liefst drie op de tien deelnemers aan onze enquête uit immers **twijfels over de interne billijkheid** van het verloningsbeleid. Komt dat omdat er vanuit het management te weinig over gecommuniceerd wordt, of omdat er niet echt een loonbeleid is? In elk geval duwen twijfels over de billijkheid de loontevredenheid met maar liefst 20% naar beneden, zo wijst de Salariswijzer uit.

(*) SD Worx, internationale werknemersbevraging 2025

Looncriteria: meestal een blinde vlek

De overgrote meerderheid van de ondervraagde medewerkers vindt het belangrijk om een **zicht op te hebben op de criteria** die hun verloning bepalen. Toch weet slechts een kwart hier het fijne van. Een ander kwart weet er iets over, maar kent geen details. Het werkgeversluik van ons onderzoek bevestigt dat: de ene helft geeft aan over loonschalen of -criteria te communiceren, bij de andere helft blijft het stil.

Maar wat vooral de wenkbrauwen doet fronsen: slechts zes op de tien werkgevers vindt zijn eigen loonbeleid fair. Het lijkt er dus op dat er **nog vaak geen sprake is van een uitgewerkt loonbeleid**. Of dat er soms à la tête du client loonpakketten worden samengesteld. Werkgevers benoemen de hoge looneisen in een krappe arbeidsmarkt in elk geval als hun allergrootste uitdaging op verloningsvlak.

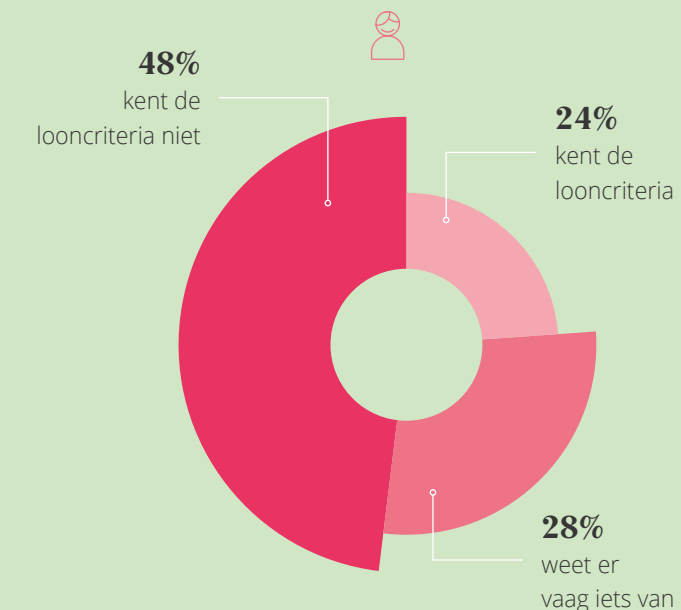
Nog flink wat werk op de plank dus om het verloningsbeleid in lijn te brengen met de **aankomende loontransparantiewetgeving**. Die verplicht Belgische bedrijven vanaf 2026 om hun kaarten op tafel te leggen: voor medewerkers én kandidaten moet het vanaf dan duidelijk zijn welke verloning en voordelen aan welke functiecategorie gekoppeld zijn.

62%

beschouwt het loonbeleid van de organisatie als fair

55%

vindt dat zijn of haar werkgever een fair loonbeleid voert



Impact van rechtvaardigheidsgevoel op loontevredenheid

Loontevredenheid van medewerkers die **zicht hebben** op de looncriteria:

7,3 /10

Loontevredenheid van medewerkers die **geen zicht hebben** op de looncriteria:

7,0 /10

Loontevredenheid van medewerkers die het loonbeleid **fair** vinden:

7,6 /10

Loontevredenheid van medewerkers die het loonbeleid **niet fair** vinden:

6,3 /10

Enquête bij werkgevers (n=430)

Enquête bij meertalige professionals (n=1185)

“In tevredenheid weegt rechtvaardigheid zwaarder door dan loonhoogte.”



EXPERT AAN HET WOORD

Cédric Velghe is arbeids- en organisatiepsycholoog. Hij is managing partner van The VIGOR Unit, een spin-off van de UGent die HR-research en HR-praktijk dichterbij elkaar wil brengen. Verder is hij Fellow van het Center for Evidence-Based Management.

“Vraag mij niks over de juridische en fiscale aspecten van verloning”, lacht Cédric Velghe. “Mijn interesse ligt in hoe medewerkers loon percipiëren en de impact daarvan op hun gedrag.” De arbeids- en organisatiepsycholoog schetst de vier aspecten van loonrechtvaardigheid.

“Uit de vele onderzoeken naar loontevredenheid is er consensus: wie tevreden is over zijn loon, is dat vaak ook over zijn job”, start Cédric Velghe. “Met als directe gevolgen: lagere uitstroom en hogere betrokkenheid. Sommige studies tonen ook een positief verband met verzuim en zelfs prestaties. Er is dus zeker een businesscase om een hoge loontevredenheid na te streven.”

Waar hangt die loontevredenheid dan van af?

Cédric: “Logisch, de absolute waarde van het loonpakket heeft natuurlijk een impact. Maar het is niet de sterkste factor. Tevredenheid hangt – veel meer dan de hoogte van het loon – af van een gevoel van rechtvaardigheid.”

“Verdient je directe collega veel meer dan jij voor hetzelfde werk? Dan vind je dat onfair en voel je je onderbetaald. Hetzelfde verhaal voor externe rechtvaardigheid of marktconformiteit – wat als dezelfde job veel meer opbrengt bij een concurrent?”

Loon naar werken dus. Mag mijn directe collega meer verdienen als hij of zij zwaardere inspanningen levert?

Cédric: “Zeker! Mensen willen beloond worden voor de meerwaarde die ze creëren voor het bedrijf. Dus stel dat mijn collega harder of sneller werkt, of altijd de moeilijkste dossiers van de stapel neemt, dan is het logisch dat hij of zij daarvoor extra beloond wordt. Het zal dan ook niet wegen op mijn loontevredenheid.”

“Wat ons naadloos bij het derde aspect van billijkheid brengt: de procedurele rechtvaardigheid. Is het duidelijk welke criteria de werkgever hanteert om de lonen te bepalen? Denk maar aan prestaties, ervaringsniveau in de job of specifieke skills.”

Rechtvaardige verloning? 4 aspecten spelen mee:

1. **Interne billijkheid:** zelfde verloning voor zelfde takenpakket en inzet?
2. **Externe billijkheid:** vergelijkbare verloning voor zelfde job bij andere werkgever?
3. **Procedurele rechtvaardigheid:** duidelijke procedures om loonpakketten te bepalen?
4. **Distributieve rechtvaardigheid:** eerlijke verdeling verloning over organisatieniveaus?

“Wie tevreden is over zijn loon, is dat vaak ook over zijn job.”

Om knelpuntprofielen binnen te halen, moet je als werkgever soms diep gaan. Marktconformiteit, interne billijkheid en procedurele rechtvaardigheid komen dan in strijd met elkaar?

Cédric: “Ja, dat klopt. Daarom moet je goed beseffen dat zo’n loonpakket à la tête du client demotiverend kan zijn voor de rest van je team. Of voor de andere functieprofielen die binnen dezelfde afdeling werken en aanleunende takenpakketten uitvoeren, zoals technici en IT’ers. De jobs wegen vaak even zwaar, maar de tweede groep is lang overgewaardeerd door de krapte op de arbeidsmarkt.”

“Sta tot slot ook voldoende stil bij het laatste aspect van billijkheid: de distributieve rechtvaardigheid. Gaapt er een enorme kloof tussen de managers-lonen en die van de gewone medewerkers, dan kan dat veel frustraties opleveren bij de laatste groep. Natuurlijk beseffen je medewerkers dat het management meer verantwoordelijkheid draagt en langere dagen klopt, maar de koek mag ook weer niet té scheef verdeeld zijn.”



3

Stap 3 Stel motiverende pakketten samen

Stap 3

Opslag, maar waarom?

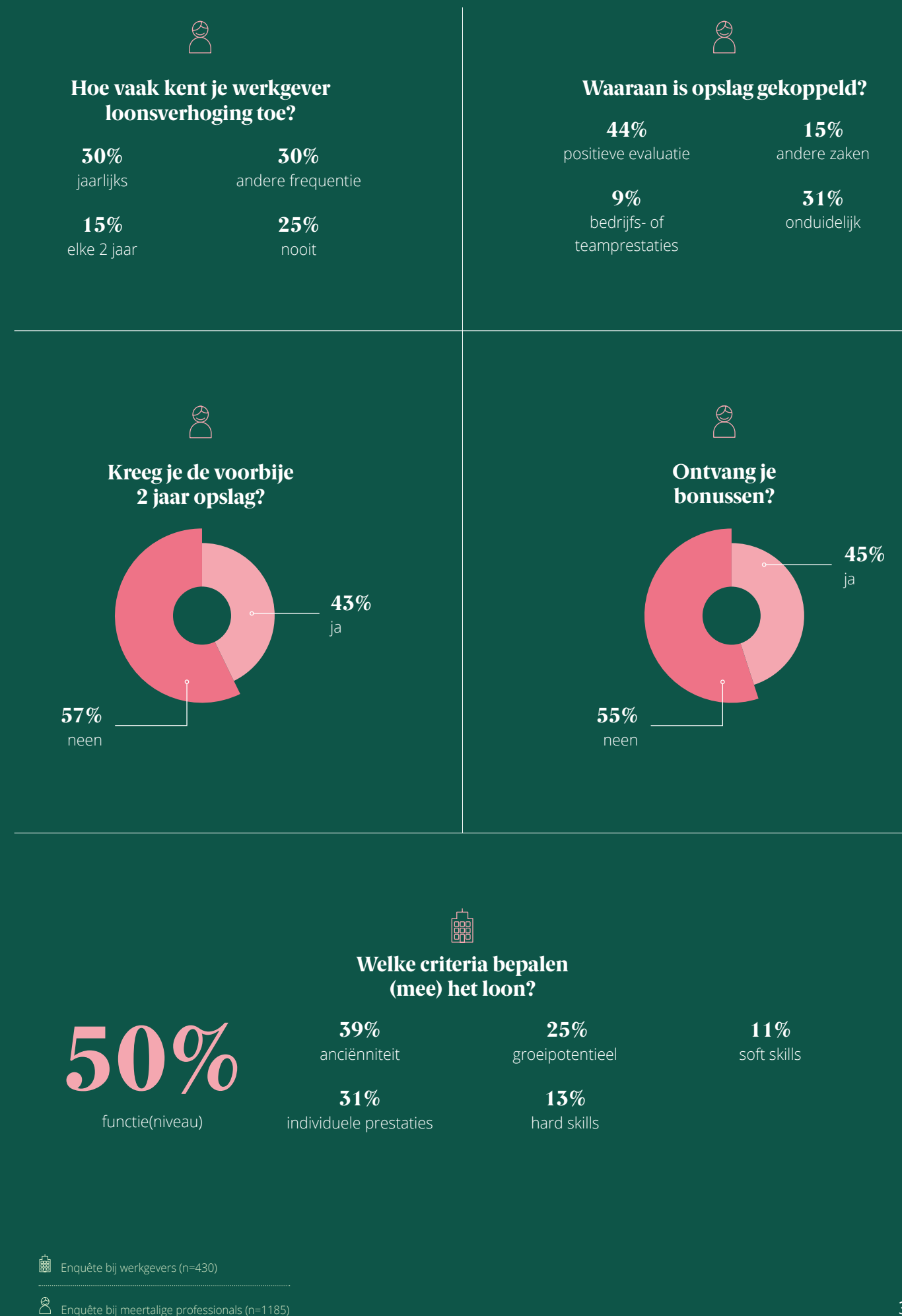
Driekwart van de medewerkers geeft aan dat zijn werkgever **af en toe loonsverhogingen toekent**. Ruim vier op de tien kreeg de voorbije twee jaar opslag. De helft kreeg een bonus, soms afhankelijk van individuele prestaties.

Opslag komt meestal na een positieve evaluatie of behaalde resultaten – individueel of in teamverband. Hoewel: maar liefst drie op de tien **heeft er het raden naar** waaraan de loonsverhogingen in hun organisatie gekoppeld zijn. Wie recent opslag kreeg, is wel meer tevreden over zijn verloning dan anderen.

Gevraagd: groeiperspectief

Werknemers vinden het uiteraard belangrijk om een horizon te hebben qua verloning. Het is motiverend om te weten dat je meer kan verdienen als je **een bepaalde doelstelling behaalt**, een specifieke skill verwerft of extra verantwoordelijkheden opneemt.

Alleen ontbreekt het bij werkgevers aan openheid daarover: slechts de helft communiceert over loonperspectieven met het team. Toch zijn medewerkers **relatief tevreden over hun verloningspakket** (7,2/10). Die score is trouwens opmerkelijk hoger dan de inschatting die werkgevers maken over de loontevredenheid van hun personeel (6,6/10).



Naar een motiverend loonbeleid: verschillende technieken gewikt en gewogen



EXPERT AAN HET WOORD

Cédric Velghe is arbeids- en organisatiepsycholoog. Hij is managing partner van The VIGOR Unit, een spin-off van de UGent die HR-research en HR-praktijk dichterbij elkaar wil brengen. Verder is hij Fellow van het Center for Evidence-Based Management.

Arbeids- en organisatiepsycholoog Cédric Velghe is duidelijk: medewerkers willen beloond worden voor de meerwaarde die zij leveren aan de organisatie. Maar hoe hou je een verloningspakket op lange termijn motiverend?

“Beloning motiveert als er een link bestaat tussen de prestaties enerzijds, en wat de medewerker ervoor in de plaats krijgt anderzijds”, stelt Cédric Velghe. “Door de verschillende functies in je organisatie te wegen en aan zwaardere rollen hogere lonen te koppelen, creëer je in zekere mate al die link.”

Maar los van die weging in het hier en nu, is het ook belangrijk om medewerkers te motiveren doorheen hun loopbaan. Prestatiegebonden verloning is daar een van, maar er bestaan nog verschillende andere technieken.

Individuele prestatiebeloning: pro's én contra's

Cédric: “Bij individuele prestatiegerichte verloning of het uitreiken van prestatiebonussen aan toppresterders spreek je op voorhand af welke resultaten je wil zien. Zijn die effectief behaald, dan beloon je de medewerker in kwestie met een bonus of een stuk variabele verloning.”

“Onderzoek toont aan dat je op die manier individuele productiviteit effectief kan verbeteren, maar wees op je hoede voor kwalijke neveneffecten”, stipt de arbeidspsycholoog aan. “Zo kan de kwaliteit van het werk eronder lijden. Om hun streefdoel te halen, werken medewerkers soms te snel en minder nauwkeurig, of ze laten taken links liggen die buiten de targets vallen.”

“Sommigen nemen dan weer onnodige risico's, tot onethisch handelen toe. Er ontstaat soms ook interne competitie binnen teams én medewerkers ervaren veel meer stress – je kan je afvragen of dat ethisch nog verantwoord is in tijden van toenemend langdurig verzuim.”

“De kwaliteit van het werk kan lijden onder individuele prestatiebeloning.”

Collectieve bonus: soms frustrerend

Collectieve bonussen dan maar voor uitmuntende teamprestaties? Cédric: “Dat kan, zeker in teams die samen een doel moeten bereiken of project realiseren. Alleen kan ook zo'n systeem de collegialiteit onder druk zetten.

Niet iedereen brengt immers evenveel ervaring binnen of is even productief en creatief. Een collectieve bonus kan dus juist frustrerend zijn voor de toppresterders in je team.”

Groeiperspectief binnenbrengen

Blijft de hamvraag: welke beloningstechnieken kan je dan wél inbouwen voor een motiverend loonbeleid? Cédric: “Creëer groeiperspectief binnen je verloning en communiceer er transparant over. Werk met **niveaus binnen de functies of rollen**, zodat mensen kunnen doorgroeien.”

“Denk aan verschillende **levels op basis van ervaring, een expertniveau, een leidinggevende rol**. Sommige bedrijven hebben zelfs een ondernemersrol, typisch voor profielen die zich willen vastbijten in tijdelijke change- of andere organisatiebrede projecten.”

Al die niveaus binnen een job kan je belonen, op voorwaarde dat de **criteria en vereisten duidelijk** zijn. Dus staat of valt zo'n systeem met concrete criteria en grondige evaluaties. Pas als iemand structureel op een bepaald niveau functioneert, kan hij of zij ook aanspraak maken op de bijbehorende hogere verloning.”

Automatisch doorstromen: niet motiverend

Precies daar wringt het schoentje: in veel organisaties krijgen medewerkers vrijwel automatisch opslag of een promotie. Cédric: “Na enkele jaren laten werkgevers zo goed als iedereen gewoon doorgroeien naar het volgende niveau, promotie hangt niet af van een kritische evaluatie.”

“Ze doen dat omdat ze geen ervaren medewerkers willen verliezen in een krappe talentmarkt”, merkt hij op.

Stap 3

“Alleen is zo’n manier van werken niet motiverend om zich te blijven ontwikkelen in de job. Sterker nog, medewerkers krijgen het gevoel dat zij en hun collega’s meer verdienen, gewoon omdat ze een jaartje langer bij de organisatie werken – dus ongeacht hoe goed ze presteren.”

“De vuistregel: beloon wat medewerkers doen, niet zomaar wat ze kunnen.”

Competenties belonen: wat is (nog) relevant?

Sommige organisaties koppelen verloning aan de ontwikkeling van competenties op zich. Van zo’n competence-based rewardsysteem is de arbeidpsycholoog dan weer geen voorstander. “Vaak zijn die competenties in de praktijk te vaag omschreven”, legt hij uit.

“Bovendien blijft niet elke competentie waardevol in onze snel veranderende werkwereld. En je medewerkers moeten de opgedane skills blijven inzetten en bijspijkeren, anders verdwijnen ze op termijn weer. Alleen kan je je verloning niet meer terugschroeven. Zo rijd je je met een competence-based rewardsysteem al snel vast. De vuistregel blijft dus: beloon wat medewerkers doen, niet zomaar wat ze kunnen.”

Naar een loonbeleid met groeiperspectief: 5 stappen

1. Schets de **verschillende functies en/of rollen** in je bedrijf. Koppel er een taakomschrijving aan vast met de taken, verantwoordelijkheden, rollen en eventueel vereiste vaardigheden.
2. Verfijn verder door binnen elke functie een **aantal niveaus af te bakenen** op basis van ervaring, complexiteit en/of diversiteit van het werk.
3. Maak een **functieweging**. Dat betekent dat je de zwaarte van functies en functieniveaus ten opzichte van elkaar bepaalt.
4. Koppel aan elke functie en niveau een **loonvork**.
5. **Informeer** je medewerkers over loonstructuur, groeipaden en voorwaarden.



4

Stap 4 Geef inspraak

Stap 4

Inspraak verhoogt tevredenheid

Medewerkers die inspraak krijgen in hun verloningspakket, voelen zich gewaardeerd. Ze kunnen hun loonpakket – in brutoloon en voordelen – immers **beter afstemmen op hun persoonlijke situatie** en behoeftes. Ze zijn dan ook meer tevreden over hun verloning dan anderen, zo vertellen de resultaten van het salarisonderzoek ons.

Uit deze bevraging blijkt echter ook dat de meerderheid van de werkgevers – zes op de tien om precies te zijn – geen inspraak geeft in het verloningspakket. Slechts een kleine minderheid laat toe dat medewerkers zelf hun volledige loonpakket samenstellen, ongeveer drie op de tien geeft **inspraak in bepaalde verloningselementen**.

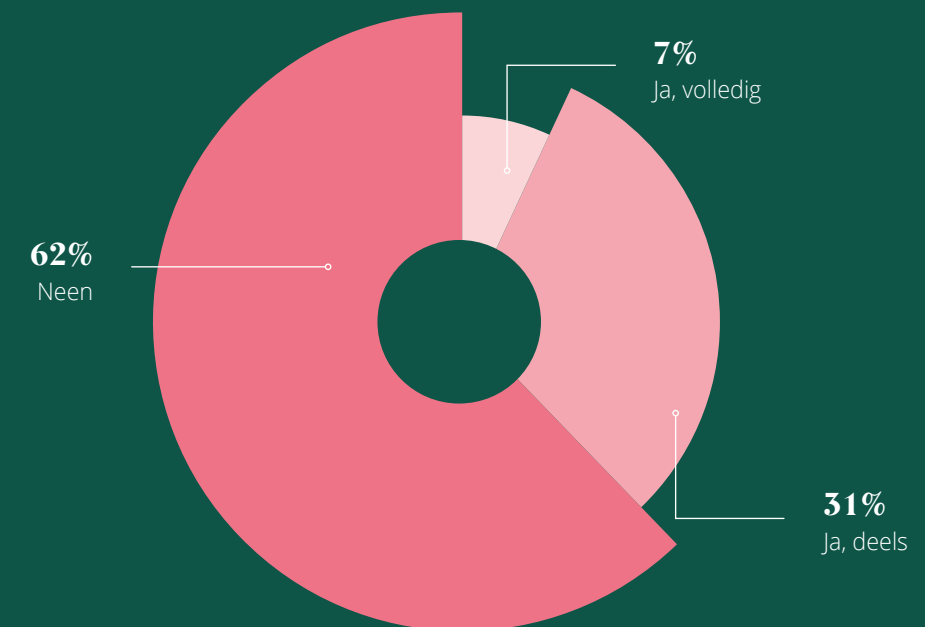
Nog wat ruis op de lijn

Aan werknemerskant zegt **driekwart geen inspraak** te hebben in zijn verloningspakket, een status quo ten opzichte van onze vorige Salariswijzer. Wel opmerkelijk: slechts twee op de tien medewerkers vindt dat hij of zij inspraak heeft in bepaalde verloningselementen. Van waar komt dit verschil tussen werkgevers en werknemers? Verstaan ze andere dingen onder inspraak?

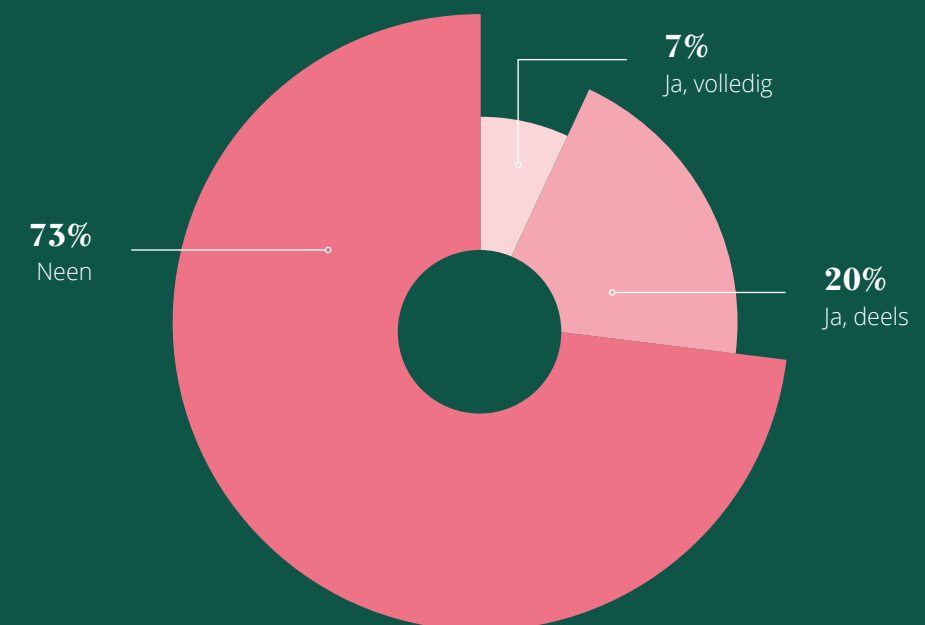
Of misschien beschouwen werkgevers flexibiliteit qua uurroosters, de optie om thuis te werken, opleidingsmogelijkheden of andere niet-financiële beloningsvormen bijvoorbeeld **ook als deel van het totale remuneratiepakket**? Eén ding is in elk geval duidelijk: ook op dit punt is er nood aan betere communicatie tussen beide partijen.



Stellen je medewerkers zelf hun verloningspakket samen?



Kan je zelf je verloningspakket samenstellen?



Enquête bij werkgevers (n=430)

Enquête bij meertalige professionals (n=1185)

Hoe geef je je medewerkers meer inspraak in hun loonpakket?



EXPERT AAN HET WOORD

Kenneth Stoclet is hr-expert en werkt sinds 2022 als Compensation & Benefits Manager bij RGF Staffing Belgium. Zijn ervaring op het vlak van payroll en compensation & benefits bouwde hij op als consultant bij SD Worx en Partena Professional.

Meer maatwerk in loonpakketten is een hot topic, maar voorlopig beweegt er nog te weinig op de werkvloer, geeft hr-expert Kenneth Stoclet toe. Zelf is hij een fervent voorstander van cafetariaplannen, maar er zijn ook andere manieren om je medewerkers meer inspraak te geven in hun salaris.

Cafetariaplan: pakket op maat voor elke levensfase

Kenneth: “Met een cafetariaplan zet je een deel van de verloning – typisch de eindejaarspremie – om in een aantal voordelen en stopt die in een korf. Denk aan vakantiedagen, pensioensparen, een verzekering voor ambulante zorg of multimedia. Zo kunnen je medewerkers keuzes maken die passen bij hun levensfase of leefsituatie. Zo kunnen bijvoorbeeld extra vakantiedagen interessant zijn voor

medewerkers met kleine kinderen terwijl multimedia voor Gen Z interessanter kunnen zijn.”

“Telkens wanneer het cafetariaplan wordt opengesteld, kunnen je medewerkers hun keuzes opnieuw bekijken en indien nodig aanpassen aan hun noden op dat moment. Zijn de kinderen net gestart op school en is extra verlof handig om de vakanties te overbruggen? Of is de energiefactuur gestegen en kan die eindejaarspremie nu beter

van pas komen? Misschien wil iemand graag een elektrische fiets leasen om duurzamer naar het werk te komen? Het cafetariaplan maakt het mogelijk om flexibel in te spelen op veranderende noden en voorkeuren van je medewerkers.”

Tip: bevraag je medewerkers over hun wensen voor je een cafetariaplan invoert. Met de feedback kan je je voordelenkorf dan maximaal op hun maat samenstellen.

“Je medewerkers kiezen zelf uit die korf tot hun budget op is. Ze zitten zelf veel meer aan het stuur van hun verloning, wat motiverend werkt. Doordat het bedrag van de patronale bijdrage mee in de pot van het keuzebudget belandt, is het bovendien een fiscaal interessante formule. Je medewerkers hebben dus meer geld te besteden, terwijl het voor jou een budgetneutrale operatie is.”

Waarom lopen nog niet meer werkgevers warm voor cafetariaplannen?

Kenneth: “Administratief is het een complexe zaak, omdat elk voordeel fiscaal anders behandeld wordt. Dus je neemt het best een externe specialist onder de arm. Zij kunnen een cafetariaplan voor je implementeren en alle tooling voorzien, maar er hangt een prijskaartje aan vast.”

“Verder associëren kmo-ondernemers flexibel verlonen vooral met grote organisaties die veel meer voordelen kunnen bieden. Niets is minder waar: ook met een beperkt aantal voordelen stel je een mooi keuzepakket samen, waarmee je je werknemers een fiscaal voordeel gunt. Ook mooi meegenomen: in de kmo-wereld is het cafetariaplan vandaag nog een sterkere onderscheidende troef dan in grote bedrijven.”

“Ook met een beperkt aantal voordelen stel je een mooi keuzepakket samen.”



Stap 4

Mobiliteitsbudget: milieuvriendelijker naar het werk

Uit de Salariswijzer blijkt dat de bedrijfswagen niet meer aan populariteit wint. Is de vergroening van ons woon-werkverkeer ingezet?

Kenneth: “Fietsvergoedingen, abonnementen voor het openbaar vervoer en fietsleases zitten duidelijk in de lift. Dus ja, qua mobiliteit is er veel aan het verschuiven. Het mobiliteitsbudget, dat nochtans al sinds 2019 bestaat, blijft klein in de cijfers, maar is nu toch aan een bescheiden klim bezig. Met het nieuwe regeerakkoord zal dit trouwens verder toenemen: door de invoering van het verplicht mobiliteitsbudget krijgen werknemers met een bedrijfswagen automatisch toegang tot een fiscaal voordelig systeem dat duurzame mobiliteit stimuleert.”

“Je kent het mobiliteitsbudget toe aan je medewerkers als alternatief voor de bedrijfswagen. Ze kunnen het besteden aan alternatieve vervoersmogelijkheden. Een milieuvriendelijke wagen, bijvoorbeeld, een leasefiets of een abonnement voor het openbaar vervoer. Wie tot tien kilometer van het werk woont of structureel meer thuiswerkt dan op kantoor, mag er zelfs zijn woningkrediet of huur mee afbetalen. Zet je het budget niet in, dan wordt het cash uitbetaald, na aftrek van de bijzondere werknemersbijdrage.”

“Nadeel van het mobiliteitsbudget: doorgaans komt slechts een deel van je werknemers ervoor in aanmerking. Dit is namelijk enkel van toepassing op medewerkers die al recht hebben op een bedrijfswagen. Dit zou wel verder uitgebreid worden in het regeerakkoord maar daar is het voorlopig wachten op concrete wetgeving.”

Belang van niet-financiële beloning

Inspraak in verloning past perfect binnen de bredere flexibilisering van onze werkomgeving. Kan je glijdende uren of de keuze om af en toe thuis te werken ook als beloning uitspelen?

Kenneth: “Zeker! We merken al jaren dat niet financiële voordelen zoals flexibele uren en thuiswerk aan belang winnen. Een goede work-life balance wordt namelijk almaar belangrijker. Dat geldt trouwens net zozeer voor persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Kandidaten vinden ook groeiperspectief erg belangrijk om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Denk aan trainingen om bepaalde skills aan te scherpen, interne of externe workshops, of een jaarbudget voor relevante opleidingen. Dat kan voor de huidige functie zijn of met het oog op interne mobiliteit. Koppel je die ontwikkelperspectieven aan een groeipad qua verloning, dan is de cirkel rond.”





Stap 5 Bied transparantie

Stap 5

Verloning is nog altijd een blackbox

Niet verrassend, maar over hun loonbeleid **houden veel werkgevers nog liefst de lippen stijf op elkaar**. Ongeveer de helft communiceert over looncriteria en -perspectieven, iets meer doet dat over loonschalen. Kennen medewerkers het salaris van hun collega's? Zijn ze op de hoogte van de criteria die hun verloningspakket bepalen? Daar is veel twijfel over aan werkgeverskant.

Nochtans is **bij de werknemers de vraag naar transparantie groot**: ze willen vooral weten hoe hun loon wordt bepaald en hoe ze vooruit kunnen gaan op verloningsvlak. Ze zijn natuurlijk ook geïnteresseerd in hoeveel hun collega's – of soortgelijke profielen op de werkvloer – verdienen, maar toch vooral in hoe ze zelf kunnen groeien.

56%

van de **werkgevers** communiceert over criteria die verloning bepalen

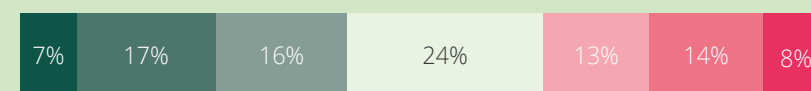
89%

van de **medewerkers** vindt het belangrijk om te weten op welke criteria lonen gebaseerd zijn



Zijn je medewerkers op de hoogte van de criteria die de lonen bepalen?

Medewerkers zijn op de hoogte



Medewerkers zijn **niet** op de hoogte



53%

communiceert over groeimogelijkheden op verloningsvlak



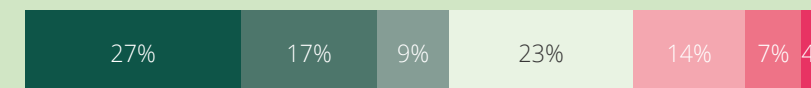
90%

vindt het belangrijk om te weten wat de groeimogelijkheden zijn qua verloning



Kennen je medewerkers de lonen van hun collega's?

Medewerkers kennen enkel hun eigen loon



Medewerkers kennen de lonen van anderen binnen de onderneming



45%

van de werkgevers communiceert over lonen



67%

van de medewerkers wil graag weten wat collega's verdienen

Enquête bij werkgevers (n=430)

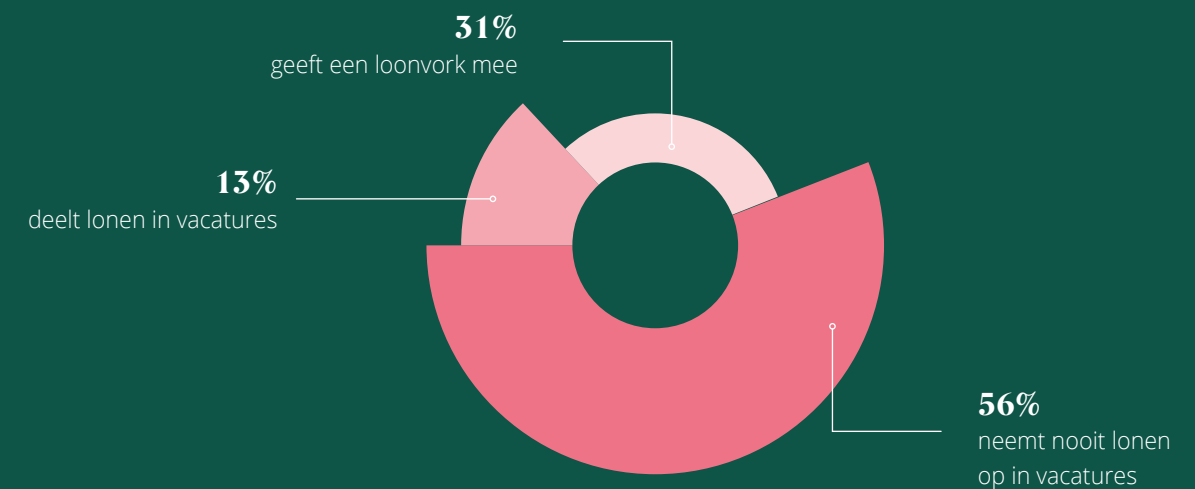
Enquête bij meertalige professionals (n=1185)

Stap 5

Loon delen in vacatures loont

Minder dan een derde van de werkgevers publiceert een loonvork in vacatures, **een kleine minderheid deelt volledige lonen** met sollicitanten. Ruim de helft deelt dus nooit salarissen in vacatures. Waarom ze die informatie liever nog niet delen? Omdat het pakket sterk afhangt van de expertise van de kandidaat en de onderhandelingen tijdens de sollicitatieprocedure.

Maar ook opvallend: **ze willen interne discussies vermijden**, wat kan wijzen op een gebrek aan interne billijkheid. Wie wél lonen meegeeft in een vacature, doet dat **om meteen de verwachtingen scherp te stellen** en bijgevolg geschiktere kandidaten aan te trekken. En terecht, tonen onze cijfers trouwens aan. Van de ondervraagde werknemers geeft de overgrote meerderheid namelijk aan sneller te zullen solliciteren bij een bedrijf dat loongegevens vermeldt in de vacature.



Top 5 Redenen om looninfo te delen in vacatures

1. Je trekt geschiktere kandidaten aan
2. Kandidaten met te hoge eisen solliciteren niet
3. Het geeft een eerlijk beeld van onze organisatie
4. Het wordt verwacht in onze sector
5. Het helpt om ons te onderscheiden van andere werkgevers

Top 5 Argumenten om geen looninfo te delen in vacatures

1. Loon hangt af van specifieke ervaring en kwalificaties
2. Het kan interne discussie veroorzaken
3. Het biedt flexibiliteit in het onderhandelingsproces
4. We hebben geen duidelijke richtlijnen of beleid
5. We zetten andere voordelen in de kijker



83%

zou meer geneigd zijn om te solliciteren voor een bedrijf dat loongegevens publiceert in de vacature

Enquête bij werkgevers (n=430)

Enquête bij meertalige professionals (n=1185)

Hoe werk je aan transparante communicatie over loon?



EXPERT AAN HET WOORD

Steven Cavens is sinds januari 2018 aan de slag als HR Manager bij Bright Plus. Voordien kon hij heel wat waardevolle werkervaring opdoen binnen de HR-afdeling van verschillende bedrijven, waaronder RGF Staffing, de overkoepelende groep waar Bright Plus deel van uitmaakt.

Vanaf 2026 wordt loontransparantie bij wet verplicht. En dat is een goede zaak, want verschillen in verloning zorgen voor minder frustratie als de reden erachter duidelijk is. Medewerkers en sollicitanten zijn vragende partij, maar voor werkgevers blijkt nog wel wat werk aan de winkel. Steven Cavens, hr-manager bij Bright Plus, geeft 5 tips voor transparante salariscommunicatie in je bedrijf.

1. Leg het systeem bloot

“Eerst en vooral: communiceren over verloning heeft pas zin als er ook daadwerkelijk een logica achter zit, maar net daar zit voor veel bedrijven de grote uitdaging”, benadrukt Steven. “Met een loonsysteem schep je echter helderheid, zodat je team vertrouwen krijgt in hoe hun loonpakketten zijn samengesteld.

Zo vermijd je dat je medewerkers er zelf theorieën over maken. Transparantie over de criteria voor loonsverhogingen, bonussen en andere voordelen creëert vertrouwen en helpt medewerkers te begrijpen hoe ze hun doelen kunnen bereiken en hun salaris verbeteren.”

Hoe je dat aanpakt? Door de verschillende functiecategorieën toe te lichten met daaraan gekoppelde loonvorken en voordelenpakketten, aldus Steven.

“Net zoals de voorwaarden om in een hogere categorie terecht te komen. Zo creëer je groeiperspectief qua verloning, en automatisch ook de drive om bepaalde vaardigheden aan te scherpen of een target te behalen.”

2. Bewijs de marktconformiteit

Ook de marktconformiteit staven is een must. Leg uit dat je salaris oefeningen doet en waarom je voor een bepaalde frequentie kiest. Vertel er ook bij hoe je je organisatie benchmark (met welke bedrijven je je vergelijkt, bv. sector, het paritair comité, de directe concurrentie) en welke bronnen je daarvoor gebruikt. Misschien nam je een externe partner in de arm voor deze oefening?

“Toch zal het soms gebeuren dat je een extra inspanning moet doen om een medewerker te belonen”, geeft Steven toe. “Omdat het een zeer gegeerd profiel is, of omdat je organisatie een activiteit of project wil uitrollen waar nieuwe expertise en andere ervaring voor nodig zijn. Denk aan specifieke IT- of consultancyprofielen. Maak daar geen groot geheim van, maar toon aan de hand van loonstudies aan dat je de marktwaarde betaalt. En probeer toch zoveel mogelijk binnen de grenzen van je looncategorieën te blijven.”

3. Geef inzicht in het volledige loonpakket

“Daarnaast zit er aan loontransparantie een belangrijk individueel aspect vast”, merkt Steven op. “Veel medewerkers weten niet goed hoe hun totale loonpakket eruitziet. Ze zijn voornamelijk gefocust op hun brutoloon, maar dat is slechts een deel van het geheel.

Bovendien wordt het gevaarlijk als ze enkel op basis daarvan werkgevers gaan vergelijken. Mijn tip: reken je volledige voordelenpakket eens om naar brutoloon én communiceer daarover ook. Zo staat een bedrijfswagen alleen al voor veel meer dan de aankoop van de auto zelf: verzekeringen, taksen, brandstofkosten ...”

4. Zorg voor een open communicatiecultuur

“Los daarvan is het cruciaal om een veilige, open communicatiecultuur na te streven rond verloning en de prestaties van medewerkers binnen de teams”, benadrukt Steven. “Daarmee bedoel ik dat er vertrouwen moet zijn om vragen te stellen over loon en voordelen, want alles is bespreekbaar. Daarbij is het essentieel dat je medewerkers er vertrouwen in hebben dat je eerlijk en rechtvaardig handelt op verloningsvlak. Bij Bright Plus doen we dat bijvoorbeeld door moeilijke gesprekken niet uit de weg te gaan, actief te werken aan een veilige werkomgeving waar alles bespreekbaar is en alle medewerkers op te leiden in het geven én ontvangen van feedback.”

5. Ondersteun je leidinggevenden

“Loon is niet enkel een zaak van HR”, stipt Steven aan. “Zeker bij looncommunicatie spelen je leidinggevenden een grote rol. Zorg ervoor dat ze over voldoende kennis beschikken als er vragen komen rond interne fairness of marktconformiteit van bepaalde looncategorieën. Dat kan je doen door de loonstrategie grondig toe te lichten en hen inzicht te geven in de totale waarde van loonpakketten. Laat de leidinggevenden zeker ook zelf salarisverhogingen en dergelijke communiceren: een belangrijke vorm van erkenning. En die erkenning speelt vaak net een belangrijkere rol dan de verloning op zich.”

“Bereid je leidinggevenden grondig voor op het voeren van loongesprekken.”

“Loon ligt extreem gevoelig, dus bereid hen grondig voor op het voeren van deze delicate gesprekken”, besluit hij. “Het is belangrijk dat zij die gesprekken op een constructieve manier aanpakken, want hun impact op de medewerkers is groot.”



Conclusie

In onze dynamische arbeidsmarkt waarin talentschaarste de salarissen opdrijft, is een evenwichtig en motiverend loonbeleid essentieel. Voor veel werkgevers is verloning echter een van de moeilijkste evenwichtsoefeningen. Er zijn heel veel knoppen om aan te draaien, maar wanneer doe je dat? En hoe dan precies?

Een fair en marktconform salaris blijft de basisvoorwaarde, maar een motiverend loonbeleid reikt veel verder dan dat. Je maakt ook het verschil door je medewerkers erbij te betrekken, transparant te communiceren over gemaakte keuzes en geregeld te polsen naar hun wensen. Ook belangrijk: bied groeiperspectief qua salaris.

De nieuwe wetgeving rond loontransparantie zal helpen om loon uit de taboesfeer te halen. Maar hoewel de deadline in zicht is, hebben veel werkgevers nog flink wat werk voor de boeg om hun beleid op punt te stellen.

Ons advies? Beschouw loontransparantie niet louter als een plicht. Het is de kans bij uitstek om een open werkklimaat te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd en gehoord voelt. We hopen dat je uit deze Salariswijzer inspiratie hebt gehaald. Graag stomen we samen je loonbeleid klaar voor de toekomst.

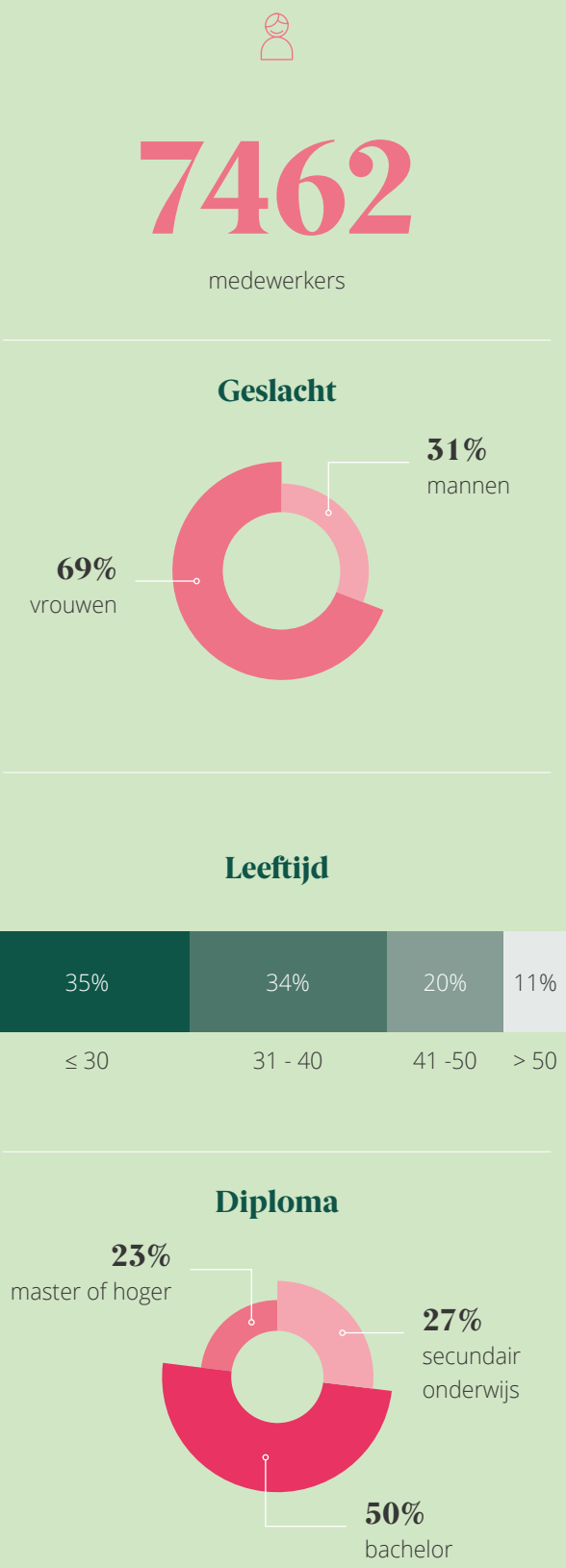
Hoe kwam de Salariswijzer tot stand?

De lonen in deze Salariswijzer zijn gebaseerd op data van 7462 respondenten. Die gegevens komen enerzijds uit onze salaristool. In totaal vertrouwden de voorbije 2 jaar **ruim 6000 meertalige professionals** hun gegevens toe aan deze online toepassing, die een actueel beeld geeft van de gangbare lonen en de bijkomende extralegale voordelen.

Anderzijds voerden we in samenwerking met onderzoeksbureau iVOX recent een onderzoek uit. Van 27 januari tot 16 februari 2025 bevroegen we **in totaal 1185 meertalige professionals** over hun salarispakket en recente loonopslag, hun loontevredenheid en het verloningsbeleid in hun organisatie.

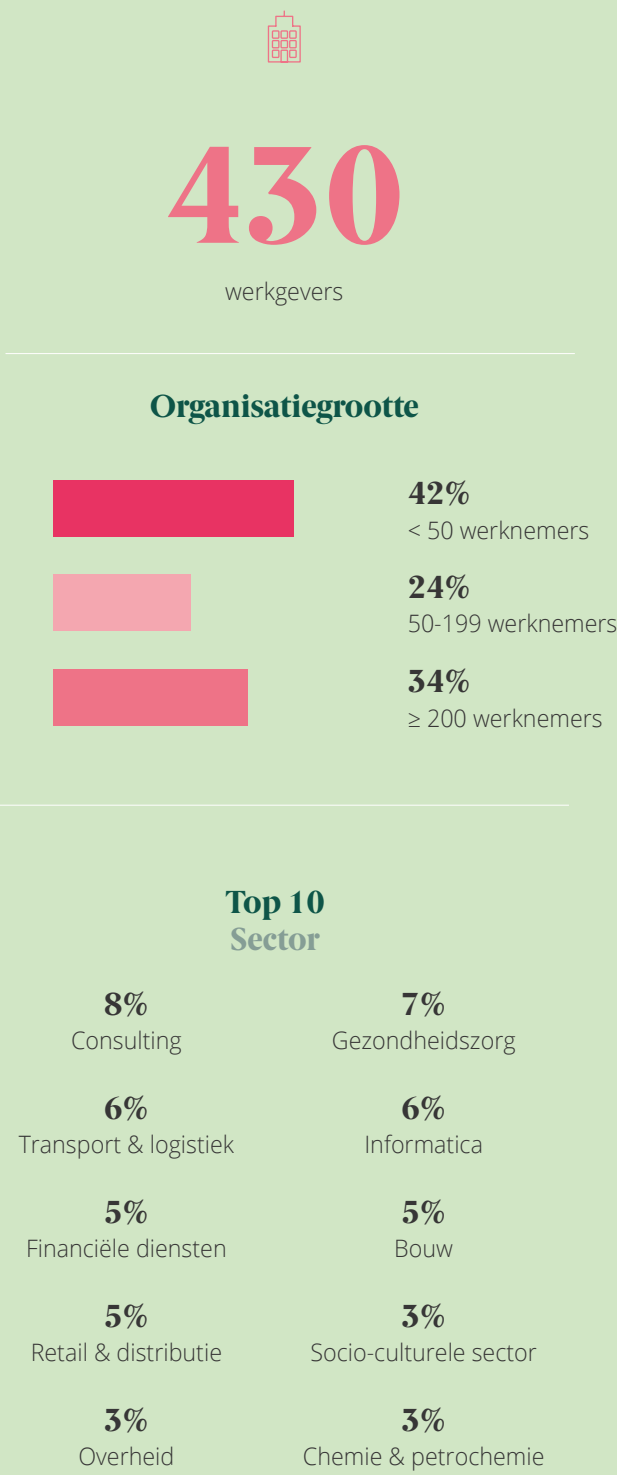
Aanvullend voerden we een enquête uit bij **430 werkgevers** – zaakvoerders of betrokkenen bij het verloningsbeleid. Zij kregen vragen voorgeschiedeld over hun loonbeleid en hoe ze dat bepalen, of ze communiceren over verloning op de werkvloer en wat ze vinden van de loontransparantiewetgeving die er binnenkort aankomt.

Over de salarissen



 Enquête bij werkgevers

 Enquête bij meertalige professionals



Over de salarissen

De salarissen in deze gids zijn gebaseerd op **Belgische gemiddelden**. Deze kunnen, afhankelijk van sector, regio, ervaring en vaardigheden van de medewerker verschillen. Wanneer we spreken over loon gaat het steeds om het bruto maandloon, gebaseerd op een **38-urenweek**. Het cijfer houdt **geen rekening met premies of andere financiële voordelen**. Door de lonen te vermenigvuldigen met 13,92 krijg je het bruto jaarloon.

Een brede waaier aan domeinen en functies

Meertalige professionals komen vaak terecht in gespecialiseerde functies. Ook krijgen ze almaar meer verantwoordelijkheid binnen vakdomeinen als sales, marketing, administratie, logistiek en HR. De assistant-rol van weleer heeft zich dan ook uitgesplitst in een breed palet aan functietitels.

Human Resources

- > HR assistant / officer
- > L&D coordinator
- > Recruiter
- > Payroll officer

Sales & customer service

- > Medewerker customer service
- > Commercieel bediende
- > Sales assistant

Administratie & office

- > Administratief bediende
- > Personal assistant
- > Management assistant
- > Office assistant/manager

Marketing

- > Marketing officer
- > Events assistant
- > Social media specialist
- > Digital marketeer

Logistics, purchase & facilities

- > Logistiek medewerker
- > Aankoper
- > Facilities assistant

Let op, deze lijst is niet exhaustief



Check onze Salaristool

Deze interactieve tool geeft een actueel beeld van de gangbare lonen en extralegale voordelen van de Belgische meertalige professional. Je kan het gemiddelde maandloon volgens functie, regio, sector en werkervaring berekenen of de evolutie van het loon simuleren volgens werkervaring. De salaristool toont ook de meest populaire extralegale voordelen.





Bright Plus

Expert in meertalig talent

Bright Plus is jouw expert in de meertalige arbeidsmarkt. Een complexe wereld met steeds schaarser talent en hogere verwachtingen. Daar je weg in vinden, kan een hele uitdaging zijn. Daarom is transparantie belangrijker dan ooit. En dat is precies waar wij voor staan. Geen loze beloftes of shortcuts naar een snelle rekrutering. **Wel gefundeerd, eerlijk en 'bright' advies.** We delen onze kennis en **denken mee met jouw organisatie.** Door **tijd te nemen** om je ambities en verwachtingen te begrijpen, helpen we je vooruit en vinden we het talent dat echt bij je past.

Outsourcing

Voor tijdelijke ondersteuning op een afdeling of project dat specifieke expertise vraagt, kan je rekenen op onze Project Consultants of freelancers.

Rekrutering en selectie

Ben je op zoek naar permanente versterking? Vind een medewerker die onmiddellijk vast in dienst komt bij jouw organisatie.

Uitzendarbeid

Via uitzendarbeid vind je een medewerker voor een tijdelijke nood of in aanloop naar een vast contract.

Onze 'Plus'-punten

✓ Uitgebreide expertise in meertalig talent

✓ Diepgaand proces

✓ Transparant en eerlijk advies

✓ Rekrutering op maat van jouw noden: vast, tijdelijk of projectmatig

Salariswijzer

2025

Beloon meertalige professionals marktconform met onze benchmark

Meertalige professionals komen terecht in gespecialiseerde functies. Ook krijgen ze almaar meer verantwoordelijkheid binnen vakdomeinen als sales, marketing, administratie, logistiek en HR. We tonen je graag de gemiddelde lonen voor enkele veel voorkomende functies.

Een vraag? Neem contact op:
brightplus.be • 02 255 77 80

Volg ons online



Over de salarissen

De lonen in deze tabellen zijn gemiddelden. De exacte lonen kunnen, afhankelijk van de exacte werkervaring, regio, compenties etc., verschillen en dus afwijken van de gemiddelde lonen die hier worden weergegeven.

Dit zijn bovendien brutolonen en houden geen rekening met eventuele extralegale voordelen, variabele verloning, bonussen of andere financiële voordelen.

Sales & Customer Service

Customer service medewerker	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.752	€ 2.573	€ 2.540
1-5 jaar	€ 3.117	€ 3.013	€ 2.913
6-10 jaar	€ 3.669	€ 3.371	€ 3.326
+10 jaar	€ 4.285	€ 4.003	€ 3.861

Sales assistant	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.601	€ 2.466	€ 2.442
1-5 jaar	€ 3.108	€ 2.882	€ 2.889
6-10 jaar	€ 3.577	€ 3.353	€ 3.257
+10 jaar	€ 3.969	€ 3.931	€ 3.785

Logistiek, Aankoop & Facilities

Logistiek medewerker	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.795	€ 2.662	€ 2.570
1-5 jaar	€ 3.184	€ 3.063	€ 2.906
6-10 jaar	€ 4.142	€ 3.859	€ 3.676
+10 jaar	€ 4.513	€ 4.506	€ 4.296

Aankoper	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.833	€ 2.757	€ 2.571
1-5 jaar	€ 3.255	€ 3.102	€ 3.022
6-10 jaar	€ 4.021	€ 3.933	€ 3.909
+10 jaar	€ 4.578	€ 4.404	€ 4.329

Marketing

Marketing officer	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.678	€ 2.581	€ 2.513
1-5 jaar	€ 3.206	€ 3.090	€ 2.814
6-10 jaar	€ 3.692	€ 3.553	€ 3.392
+10 jaar	€ 4.187	€ 4.072	€ 4.066

Digital marketeer	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.830	€ 2.688	€ 2.585
1-5 jaar	€ 3.431	€ 3.256	€ 2.830
6-10 jaar	€ 3.906	€ 3.683	€ 3.445
+10 jaar	€ 4.437	€ 4.341	€ 4.151

Administratie & Office

Administratief bediende	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.767	€ 2.459	€ 2.380
1-5 jaar	€ 3.003	€ 2.743	€ 2.574
6-10 jaar	€ 3.297	€ 2.968	€ 2.878
+10 jaar	€ 3.742	€ 3.578	€ 3.410

Onthaalbediende	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.597	€ 2.466	€ 2.422
1-5 jaar	€ 2.787	€ 2.775	€ 2.662
6-10 jaar	€ 3.140	€ 2.946	€ 2.808
+10 jaar	€ 3.534	€ 3.366	€ 3.232

Office manager	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.859	€ 2.762	€ 2.620
1-5 jaar	€ 3.618	€ 3.305	€ 3.157
6-10 jaar	€ 4.135	€ 3.819	€ 3.566
+10 jaar	€ 4.720	€ 4.428	€ 4.387

Management assistant	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.805	€ 2.654	€ 2.566
1-5 jaar	€ 3.054	€ 3.002	€ 2.906
6-10 jaar	€ 3.777	€ 3.739	€ 3.508
+10 jaar	€ 4.608	€ 4.380	€ 4.293

Personal assistant	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.861	€ 2.765	€ 2.704
1-5 jaar	€ 3.407	€ 3.117	€ 2.945
6-10 jaar	€ 4.063	€ 3.941	€ 3.842
+10 jaar	€ 4.915	€ 4.820	€ 4.733

Human Resources

HR officer	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 2.972	€ 2.821	€ 2.656
1-5 jaar	€ 3.190	€ 3.110	€ 3.097
6-10 jaar	€ 3.987	€ 3.766	€ 3.742
+10 jaar	€ 4.427	€ 4.319	€ 4.206

Payroll officer	Brussel	Vlaanderen	Wallonië
Starter	€ 3.053	€ 2.988	€ 2.811
1-5 jaar	€ 3.429	€ 3.323	€ 3.168
6-10 jaar	€ 4.116	€ 4.032	€ 3.882
+10 jaar	€ 4.727	€ 4.575	€ 4.350

Kantoren

Bright Plus Aalst

Driehoekstraat 18
9320 Aalst
T +32 (0)53 76 61 30
aalst@brightplus.be

Bright Plus Antwerpen

Berchemstadionstraat 76
2600 Antwerpen
T +32 (0)3 201 47 20
antwerpen@brightplus.be

Bright Plus Brugge

Baron Ruzettelaan 110
8310 Assebroek
T +32 (0)51 66 00 00
brugge@brightplus.be

Bright Plus Brussels

Tervurenlaan 270-272
1150 Sint-Pieters-Woluwe
T +32 (0)2 289 06 90
brussels@brightplus.be

Bright Plus Geel

Antwerpseweg 1 bus 2
2440 Geel
T +32 (0)14 25 81 00
geel@brightplus.be

Bright Plus Gent

Adelaarsstraat 15
9051 Sint-Denijs-Westrem
T +32 (0)9 233 25 28
gent@brightplus.be

Bright Plus Halle

Vandenpeereboomstraat 78-82
1500 Halle
T +32 (0)2 359 08 20
halle@brightplus.be

Bright Plus Hasselt

Kempische Kaai 7 bus 2
3500 Hasselt
T +32 (0)11 26 96 86
hasselt@brightplus.be

Bright Plus Kortrijk

Dumolinlaan 1 bus 12
8500 Kortrijk
T +32 (0)56 25 29 22
kortrijk@brightplus.be

Bright Plus Leuven

Vital Decosterstraat 7
3000 Leuven
T +32 (0)16 23 60 42
leuven@brightplus.be

Bright Plus Liège

Parc d'Affaires Zénobe
Gramme Square
des Conduites d'Eau 9-10
4020 Liège
T +32 (0)4 229 98 70
liege@brightplus.be

Bright Plus

Louvain-La-Neuve

Rue de Rodeuhaie 1
1348 Louvain-La-Neuve
T +32 (0)2 640 69 47
wavre@brightplus.be

Bright Plus Mechelen

Zandvoortstraat 45c
2800 Mechelen
T +32 (0)15 45 09 70
mechelen@brightplus.be

Bright Plus Roeselare

Kwadestraat 153 bus 3.2
8800 Roeselare
T +32 (0)51 66 00 00
roeselare@brightplus.be

Bright Plus Sint-Niklaas

Astrid Business Center
Koningin Astridlaan 35
9100 Sint-Niklaas
T +32 (0)15 45 09 70
mechelen@brightplus.be

Bright Plus Vilvoorde

Medialaan 28b
1800 Vilvoorde
T +32 (0)2 600 47 60
vilvoorde@brightplus.be

Bright Plus International Talents

Tervurenlaan 270-272
1150 Sint-Pieters-Woluwe
T +32 (0)2 289 63 80
international@brightplus.be

HQ Bright Plus Belgium

Medialaan 28b
1800 Vilvoorde
T +32 (0)2 255 77 80
info@brightplus.be

Find us on
www.brightplus.be

