



Zinvol belonen

Hoe kan je medewerkers goed verlonen en motiveren? Zowel de gesprekspartners van 'Ondernemen' als de inspiratienota 'Zinvol belonen' beklemtonen dat een fair loon een soort van basishygiëne is.

Medewerkers moeten hun loon rechtvaardig vinden. Annelies Baelus, directeur Legal & Reward bij Acerta, denkt daarbij aan alles wat het gevoel geeft impact te hebben. Dat begint volgens haar bij het geven van inspraak aan medewerkers bij de manier waarop ze verloned worden.

Inge Peeters (Manacc), die dikwijls kmo's adviseert als accountant en belastingconsulent, ziet hoe kmo's de troef hebben omdat management en medewerkers dicht bij elkaar zitten. Toch zag Peeters het al fout lopen doordat medewerkers onvoldoende betrokken worden. Check wat de medewerkers belangrijk vinden. En maak dat gegeven dan behap- en becijferbaar en giet het in doelstellingen waar je samen voor gaat. Wie daartegen zondigt, verliest iets uit het oog dat je met geen enkele loonvorm kan kopen: de werksfeer.

In de zoektocht voorbij het basisloon wijst Xavier Baeten, professor in Reward & Sustainability aan Vlerick Business School, op het rechtvaardigheidsprincipe. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat hun loon de vergelijking met anderen, binnen of buiten de organisatie, kan doorstaan. Maar ook het leiderschap speelt. Ziet de medewerker zijn chef als een ethisch leider?

Tekst: Jo Cobbaut | Illustratie: Shutterstock

De neuzen in dezelfde richting zetten

Verloning is heel individueel. Er zijn weinig vaste regels, behalve dat de werknemer het gevoel moet hebben rechtvaardig behandeld te worden, weet Annelies Baelus, directeur Legal & Reward bij Acerta.

Een fair loon is een soort van basishygiëne. Het is wellicht een open deur instampen te beweren dat loon meer is dan geld alleen. Nochtans begint alles bij dat basisloon, zegt Annelies Baelus: "Een te laag loon demotiveert. Toch is er een meetbaar maximum waarboven mensen niet meer extra kunnen gemotiveerd worden met loon. De basis blijft dat mensen hun loon rechtvaardig moeten vinden. De verhouding met de prestaties moet in orde zijn. Je kan die prestaties op een bepaald moment ook niet meer verhogen door meer te verlonen. Dan moet je gaan kijken welke andere zaken tot meer productiviteit of tot retentie kunnen aanzetten. Dat blijkt te zijn: impact te hebben." Die impact begint volgens Baelus bij het geven van inspraak aan medewerkers bij de manier waarop ze verloned worden.

Cafetariaplan

Het succes van cafetariaplannen is daar het bewijs van. Uit onderzoeken blijkt dat mensen graag zelf bepalen of ze een bonus willen dan wel vakantiedagen. Dat hangt vaak af van de fase van het leven waarin ze zich bevinden. Werknemers geven aan dat ze ofwel meer glijdende uren willen of liever een dag willen thuiswerken. "Het gegeven toont aan," zegt Annelies Baelus, "dat mensen impact willen op hun loon. Ze willen eveneens impact op de manier waarop er gewerkt wordt. De twee hangen samen."

Vandaag ziet Annelies Baelus een steeds toenemend aantal niet-geldelijke manieren van verloning. Telkens komt het erop aan de werknemer keuzes te geven. "Het is die impact die motiverend is. Jonge sollicitanten vragen actief naar welk type verloningsplan een werkgever heeft en welke keuzemogelijkheden dat biedt. We hebben nu vier generaties op de vloer. Dan zie je dat de 45- en 55-plussers meer aandacht hebben voor een pensioenplan, terwijl de jongere werknemer eerder gaat kiezen voor centen in plaats van vakantie of glijdende uren."

Individuele doelstellingen

Individuele doelstellingen, al dan niet gekoppeld aan een individuele variabele verloning, mogen door de organisatie niet eenzijdig uitgestort worden over het hoofd van de mede-



Annelies Baelus (directeur Legal & Reward bij Acerta)

werker, stelt Baelus. Ze ziet te vaak dat een bedrijf aan het begin van het jaar haar doelstellingen eenzijdig laat opstellen door de leidinggevenden. Die worden dan vertaald in doelen rond criteria als omzet, productie of contributie. De werknemer krijgt ze zomaar opgelegd.

“Dat opzet werkt echter enkel als het doel klopt met wat de collega zelf wil bereiken. Het is dus belangrijk om na te denken over waarmee je iemand kan motiveren. Dan pas kan je doelstellingen opleggen die kunnen leiden tot opslag of variabel loon. Daarom moet een leidinggevende de doelen opstellen in overleg met zijn teamleden.” Dan kan de medewerker zich beter achter de genomen engagementen scharen en dat geeft een goed gevoel van autonomie. “Een variabel loon kan dus nooit een goed concept zijn als de werknemer zich niet betrokken voelt bij de manier waarop het tot stand is gekomen. Die medewerker moet zich een deel voelen van het bedrijf en zich gebonden weten door de gestelde doelstellingen.”

Collectief variabel

Veel ondernemingen in ons land werken met een collectieve bonus. Dat gebeurt meestal via de cao90, stelt Annelies Baelus vast: “Het is een niet-recurrente bonus die gekoppeld wordt aan het behalen van collectieve doelstellingen. Dat zijn per definitie door de werkgever voorziene doelstellingen die door de organisatie of afdelingen ervan dienen te worden behaald en waaraan iedereen moet kunnen participeren. Dat werkt supergoed omdat het ervoor zorgt dat het teameffect versterkt wordt. Je hebt een vorm van sociale controle, want mensen kijken op elkaars inspanning mee. Je kan er ook doelen mee bereiken zoals het verminderen van arbeidsongevallen of minder schades aan bedrijfsmateriaal. Dan steekt men gedragsnormen in cao90. Het laat dus toe organisatiedoelstellingen te linken aan beloning. Het is wel belangrijk om het teambegrip goed af te bakenen.”

Baelus stelt vast dat het systeem van de cao90 vaak gebruikt wordt naast individuele doelstellingen. Dat gebeurt om ambitieuze teamleden niet uit het oog te verliezen. Die

zouden zich anders minder goed beloond voelen. Vaak gebruiken bedrijven daarvoor extra variabele instrumenten, zoals warrants.

Productiviteit

Volgens Annelies Baelus zal variabel loon niet steeds noodzakelijk tot meer productiviteit leiden. Het kan ook bijdragen aan winstgevendheid of om meer collectieve doelstellingen gaan. Het belangrijkste vindt ze dat variabel loon de neuzen in dezelfde richting zet bij werknemers. Ze hecht eveneens veel belang aan de communicatie rond variabel loon. Mensen moeten op elk moment weten waar ze staan, zodat ze het gevoel hebben de targets te kunnen bereiken. Opnieuw is impact het sleutelwoord.

Ze wijst ook op het belang van de non-financials: “Als hygiëne en rechtvaardig loon er zijn, dan wordt de verdere goesting, drive en inzet bepaald door niet-geldelijke voorwaarden zoals flexibele uren, extra vakantie, evenals inspanningen rond welzijn. Al geloof ik niet dat een pingpongtafel het verschil zal maken. Mensen lopen niet weg voor het geld. Ze lopen weg als er niet vol-

“Als iemand graag werkt voor uw bedrijf en als de individuele waarden stroken met die van de organisatie, dan wil die persoon erbij horen. Zo niet, loopt hij weg.”

doende affiniteit is met hun privéleven, als er geen opleidingen mogen gevolgd worden of als ze ergens vastzitten. Veel heeft dan te maken met de cultuur van het bedrijf. Als iemand graag werkt voor uw bedrijf en als de individuele waarden stroken met die van de organisatie, dan wil die persoon erbij horen. Zo niet, loopt hij weg.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

Vergeet het belang van de werksfeer niet

Voor kmo-bedrijfsleiders is het misschien minder evident om complexe cafetariaplannen op te zetten. Maar aanbieders zoals verzekeraars passen zich toch aan. Bovendien hebben kmo's ook de troef van de nabijheid tussen management en medewerkers.

Dat is alvast de insteek van Inge Peeters, die bedrijven begeleidt op het vlak van accountancy en fiscaliteit. Geregeld wordt haar advies gevraagd bij de implementatie van variabele verloningssystemen.

Inge Peeters, bestuurder en aandeelhouder van Accountantbureel Manacc, merkt ook dat kmo's moeilijker tot bijvoorbeeld cafetariaplannen komen, maar ze ziet ondertussen toch dat verzekeringsmakelaars stilaan oplossingen aanbrenge voor deze markt die ze nog aan het ontdekken zijn. "Bovendien hebben kmo's ook voordelen bij het bepalen van loonvoorwaarden. In dergelijke organisaties is de band tussen aandeelhouder en werknemer nauwer. Ze kennen elkaar beter. Ik merk ook dat op een krappe arbeidsmarkt een aangename werksfeer steeds belangrijker wordt. Het gevoel van samen aan de kar te trekken is van groot belang en dat gevoel kan gemakkelijker geïnstalleerd worden in een kmo." Wat uiteraard niet wegneemt dat het loon correct moet zijn. "Dat is de basis, die moet er zijn alvorens de rest aan bod komt."

Mensen betrekken

Wie beslist een variabel loon te betalen, moet zijn medewerkers daarbij betrekken. Je kan niet zomaar doelstellingen bepalen over het hoofd van je werknemer heen. Inge Peeters: "Ik kan als aandeelhouder beslissen wat ik belangrijk vind en dat proberen erdoor te duwen. Maar wie het moet uitvoeren, dient het ook als belangrijk te beschouwen. Mijn opzet zal anders niet slagen."

Het is van belang te checken wat de medewerkers in je organisatie belangrijk vinden. "Nadien moet je dat gegeven behapbaar en becijferbaar maken en het in doelstellingen gieten waar je samen voor gaat. Anders krijg je dode letter. "Je moet je bovendien afvragen of je een variabel loon wel op elke werknemer moet loslaten."



Inge Peeters (bestuurder en aandeelhouder van Accountantbureel Manacc)

Individuele bonus

Inge Peeters heeft niet erg veel klanten die een individueel bonussysteem hanteren. Toch wordt ze geregeld geconfronteerd met sollicitanten die hun afschuw over het systeem uitspreken. Vaak verlaten werknemers hun opdrachtgever omdat ze niet met het systeem opgezet zijn. "Ik hoor werknemers waar het systeem erin bestaat mensen individueel te vergoeden op basis van het aantal gepresteerde en factureerbare uren. Ik zie wel een zekere logica en kan me inbeelden dat dergelijke aanpak de omzet van een bedrijf boost, maar voor sommige mensen is het negatieve aspect te groot." Peeters merkt dat een heel individualistische sfeer gecreëerd wordt, waarbij mensen nog enkel voor hun eigen doel gaan. Elke vorm van groepseffect gaat verloren. Mensen maken geen tijd meer voor de jongere of onervaren collega. Die tijd gaat immers ten koste van hun eigen bonus. "Je mag dan wel een competitieve organisatie bekomen, je moet dan wel die mensen vervangen die niet in het systeem passen. Dat kan macro-economisch kloppen, maar ik heb er mijn bedenkingen bij." Vergeet het belang van de werksfeer niet, is haar algemeen advies.

Werknemersparticipatie

Positiever is ze over het systeem van werknemersparticipatie. Daarbij krijgen werknemers aandelen aangeboden van het bedrijf waarin ze werken. Ze ziet het vaker gebeuren in grotere bedrijven en multinationals. Haar eigen ervaring is alvast positief: "Ik heb het één keer zelf geïnstalleerd op kmo-niveau. In een coöperatieve vennootschap konden een aantal mensen met verantwoordelijkheid participeren aan het systeem. Daar-

door konden ze meegenieten van bedrijfswinsten en van een eventuele meerwaarde bij een overname. Ik zag beide zaken ook effectief gebeuren. ”

Inge Peeters kreeg ook reeds participanten over de vloer die met de fiscus werden geconfronteerd, nadat ze participeerden in winst die uit het buitenland kwam. Ze merkt dat medewerkers vaak te weinig informatie krijgen van hun werkgever. Dat kan ertoe leiden dat ze hun participatie liever kwijt dan rijk zijn: “Het kan toch niet veel moeite vragen van een bedrijf om op een A4'tje uit te leggen hoe de vork in de steel zit. Dan maak je van de participatie een mooi verhaal.”

CAO90

Inge Peeters ziet een aantal van haar klanten met succes het systeem van de cao90 jaarlijks implementeren. Ze ziet dat gebeuren tot grote tevredenheid van iedereen: “Op voorwaarde dat je het goed kadert bij de werknemers. Je moet iedereen aangeven welke de persoonlijke invloed is die zij zelf kunnen hebben op het realiseren van de doelstellingen.” Werkgevers moeten geregeld communiceren, aangeven hoe ver men staat in het streven naar het doel en welke de impact van iedereen is op het succes. Inge Peeters ziet het gegeven geïmplementeerd worden in kmo's van een twintigtal medewerkers en vindt dat de ideale grootte van een groep. “Maar ook dan moet je zeker in elk functioneringsgesprek en bij herhaalde communicatie uitleggen aan je mensen hoe ze de doelstellingen mee kunnen helpen bepalen. Ook de persoon aan het onthaal moet zich betrokken voelen. Het gegeven mag geenszins een verworven recht worden.

“Als iedereen heeft bijgedragen tot de winst van de onderneming, kan je dat collectief gevoel onderstrepen door de winst met elkaar te delen.”

Winstdeelname

Inge Peeters is overigens ook gewonnen voor het systeem van de echte winstdeelname, dat nog niet zo lang bestaat in ons land. Ze ziet dat het systeem zeer gemakkelijk te implementeren valt, waar de cao90 nogal wat voorbereiding en het volgen van een strikte procedure vraagt: “Bij winstdeelname beslis je eenvoudig als aandeelhouder. Het systeem is misschien minder handig voor grotere bedrijven, omdat de band tussen aandeelhouder en werknemer daar kleiner is. In kmo's kennen mensen elkaar echt. Als iedereen daar heeft bijgedragen tot de winst van de onderneming, kan je dat collectief gevoel onderstrepen door de winst met elkaar te delen. Ik vind het een heel leuk systeem, al waarschuw ik ook hier dat het geen verworven recht mag worden. Dan schiet het aan zijn doel voorbij.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



Xavier Baeten (professor in de Reward & Sustainability aan de Vlerick Business School)

De psychologie van verlonen

In HR-middens wordt Comp & Ben zonder twijfel ingedeeld bij de hard skills. Maar ook een mix van vast en variabel sorteert alleen het gewenste effect als aan een aantal psychologische randvoorwaarden voldaan wordt.

Beloning is nu eenmaal meer dan geld alleen. Werk-engagement wordt bepaald door het loon, de bijkomende financiële voordelen en niet-financiële aanvullingen. Aan het woord is Xavier Baeten, professor in de Reward & Sustainability aan de Vlerick Business School: “Eigenlijk zijn de *non-financials* — persoonlijke ontwikkeling, flexibele werktijd, participatief management — het belangrijkste aspect. De laatste jaren is daar *purpose* bijgekomen. Zo kan een bank eerder als doel hebben de energietransitie te financieren dan louter krediet-dossiers goed te keuren.”

Rechtvaardigheid

Toch is voor Baeten het belangrijkste element bij loon het rechtvaardigheidsprincipe. Medewerkers moeten in de eerste plaats bij hun loon het gevoel hebben dat het de vergelijking met anderen binnen of buiten de organisatie kan doorstaan, bij gelijke leeftijd, ervaring en prestaties. Ook het verloningssysteem moet goed zitten. Een systeem dat tot stand is gekomen in onderling overleg, wordt beter aanvaard door de collega's.

Van groot belang is het leiderschap. Xavier Baeten noemt het met name erg belangrijk dat een medewerker zijn chef ziet als een ethisch leider: “Dan is hij gemakkelijker tevreden met zijn

loon. Het is immers deze chef die het loon van de medewerker mee bepaalt. De interactie tussen chef en medewerker is hier van groot belang. Het niet of niet tijdig communiceren van de leider met zijn teamleden over bijvoorbeeld een salarisaanpassing, kan nefaste gevolgen hebben.”

Voorzichtigheid

Er gaat een groot incentiverend effect uit van *pay for performance*, maar er zijn veel voorwaarden waaraan dient te worden voldaan. Zo mogen variabelen niet zo sterk bepalend zijn dat mensen gaan overdrijven om ze te behalen. Xavier Baeten adviseert voorzichtigheid met het gebruik van baremieke opslagen als bonus. Het zijn vooral de minder presterende medewerkers die hier voorstander van zijn. De Vlerick-specialist stelt bovendien dat een bonus een groter effect heeft op mensen dan een baremieke opslag, ook al is een opslag in het vaste loon beter voor de latere pensioenvorming. Toch is een bonus, mede omdat het om grotere bedragen gaat, een betere motivator.

Baeten raadt aan voorzichtig om te springen met vaste gewoontes qua opslag: “Wie elk jaar 2% opslag krijgt, onthoudt de twee percent. Als je echter een jaar niets krijgt, en nadien een jaar 5%, dan is het psychologisch effect groter. Ik adviseer een bedrijf in elk geval aan minder mensen minder frequent een grotere stijging te geven. Dat heeft een groter incentiverend effect.”

Collectieve beloning

Professor Baeten, al meer dan twintig jaar betrokken bij de thematiek van financiële werknemersparticipatie, ziet een tegenstrijdigheid tussen het academisch onderzoek en de praktijk van collectieve beloning, in welke vorm dan ook (teamgebaseerde verloning, winst-deelname, financiële participatie). Volgens onderzoek zouden collectieve beloningsvormen heel goed werken. Toch ziet Xavier Baeten heel weinig van deze systemen in de praktijk voorkomen: “En misschien is dat maar goed ook, want ik raad bedrijven aan heel goed na te

gaan of de randvoorwaarden — vaak puur psychologische — voldaan zijn om aan teamvariabel te beginnen.”

Psychologisch eigenaarschap

Loon moet dus ervaren worden als rechtvaardig. Maar Xavier Baeten wijst ook op het belang van psychologisch eigenaarschap. Ook dat is een aspect van de relatie leider en medewerker: “We moeten chefs opleiden om hun persoonlijk ethisch kompas naar boven te laten komen. Dan krijg je vertrouwen.” Mensen moeten worden betrokken bij de beslissingen die worden genomen

Ik hou niet van systemen van gelijke verdeling.”

De teamcohesie is eveneens nodig, om te vermijden dat beter presterende teamleden met een scheef oog gaan kijken naar zwakkere collega's. “Bij sterke teams stappen de betere presteerders tijdig naar de zwakkeren en spreken hen daarover in vertrouwen aan.”

Interdependentie van taken

Om een variabele verloning op een team los te laten, moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Er

“Laat geen variabele verloning op een team los zonder aan een aantal voorwaarden te voldoen.”

over hun werk. “Bedrijven moeten mensen geïnformeerd houden over de beslissingen die een directie neemt over hun functioneren. Dat lijkt een minimum, maar het gebeurt vaak niet. Als je dat niet doet, werkt je verloning ook niet. Het is de sleutel om de praktijk te laten werken.”

Teamcohesie

Alvorens teamverloning in te voeren, raadt Xavier Baeten zijn klanten aan om na te gaan of de cohesie van het team goed zit. Hij gaat daarvoor te rade bij Patrick Lencioni, die er in zijn boek *Five Dysfunctions of a team* aandacht aan besteedde.

Bij teammeetings moeten de leden steevast met elkaar spreken over hun privébeslommeringen, om elkaar beter te leren kennen. De medewerkers moeten open durven praten over elkaars goede en minder goede kanten. Zonder deze voorwaarden werkt een teamvariabele niet, weet Baeten: “Ik ben een grote *believer* in teamvariabelen, maar ze zijn alleen zinvol als er voldoende teamcohesie is. Dan moet je targets gaan vastleggen op teamniveau, maar de bonus moet je bepalen op basis van de individuele bijdrage aan dat team.

moet interdependentie zijn tussen de verschillende taken van de teamleden. Als iedereen los van elkaar staande zaken uitvoert, is een groepsvariabel niet aangewezen. Die taken zijn bij voorkeur eerder complex, in tegenstelling tot wat lang werd gedacht.

Het moet bovendien om relatief kleine teams gaan, maximaal twintig man. Baeten: “Dan heeft een dergelijk variabel een belangrijkere impact op het kwalitatieve dan op het kwantitatieve.” Baeten kan niet genoeg het belang van het vertrouwen benadrukken dat moet heersen in een dergelijk team. Er mag geen schrik zijn om met elkaar in conflict te gaan, zonder elkaar nadien wantrouwend te bekijken. Iedereen moet het nodige engagement nemen om samen resultaten te behalen.

Daarna komt de beloning waarvoor men samen gaat. Xavier Baeten: “Als die stappen niet voldaan zijn, moet je niet voor *teambased pay* gaan. Het is echt een complex gegeven. Eigenlijk is het dus maar goed dat veel organisaties nog geen collectieve verloningsvormen hebben, want vaak is nog niet aan de randvoorwaarden voldaan.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF

De auteur over zijn nota

Kan je mensen extra motiveren door ze meer te betalen? Het is een vraag die we in de inspiratienota 'Zinvol belonen' onomwonden stellen.

Sinds Abraham Maslow in 1943 zijn inmiddels veelbesproken piramide lanceerde, ontwikkelde zich een hele brede motivaliteratuur. Sinds de eeuwwisseling zijn er een aantal interessante metastudies uitgevoerd die inzichten uit dit decennialang onderzoek bundelen en daaruit betrouwbare conclusies trachten te distilleren. Dit is uiteraard geen exacte wetenschap. Er zijn geen algemeen toepasbare kant-en-klare oplossingen. Wel zijn er een aantal waardevolle inzichten die een blik werpen op de omstandigheden waarin iets werkt of niet.

Een belangrijke bijzaak

Een weinig verrassende conclusie is dat geld een belangrijke bijzaak is. Mensen willen harder werken als ze daardoor meer kunnen verdienen, maar de omstandigheden zijn minstens even belangrijk. Werk moet zinvol zijn en betekenis geven. In wezen moet een beloningssysteem een evenwicht zoeken tussen extrinsieke en intrinsieke motivatiefactoren. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf en wordt meestal geassocieerd met straffen en belonen (geld, premies, stukloon, bonussen). Intrinsieke motivatie komt van binnen onszelf. We doen iets omdat we dat graag doen of omdat we waarde hechten aan het bereiken van een doel.

Persoonlijke doelen

Lange tijd werden in de literatuur de intrinsieke motivatiefactoren stevig omarmd. De invloedrijke zelfbeschikkingstheorie speelde daarin een belangrijke rol. Deze theorie waarschuwt dat (te veel) nadruk op extrinsieke beloning de intrinsieke motivatie onderuithaalt. Meer recent onderzoek heeft deze ietwat eenzijdige blik bijgesteld. Veel hangt af van de wijze waarop een beloningssysteem wordt opgezet. Medewerkers hebben zowel intrinsieke als extrinsieke verwachtingen. Het combineren van persoonlijke doelen met geldelijke beloning is zelfs een krachtig wapen om mensen te motiveren. Ook in een organisatorische context is het mogelijk om met die combinatie de resultaatsgerichtheid te verhogen.

Collectieve doelen

Organisaties zijn meer dan de optelsom van individuen. Een eenzijdige focus op individuele doelen dient dus niet noodzakelijk het collectief. Het creëren van een coöperatieve ingesteldheid vraagt een aangepast evaluatie- en beloningssysteem. Wanneer teams of groepen gemeenschappelijke doelen delen, ontstaat een collectieve identiteit die nodig is om organisatorische doelen te bereiken. Ook op dit collectief niveau is er nood aan een evenwicht tussen extrinsieke en intrinsieke motivatiefactoren. Het slim gebruiken van bonussen en winstpremieën kan het groepsgevoel en het gevoel van psychologisch eigenaarschap aanwakkeren.



Uiteraard zijn er tal van valkuilen. Het spanningsveld tussen samenwerking of concurrentie binnen teams is een belangrijk aandachtspunt. De hamvraag is of groepsincentives zodanig kunnen worden ontworpen dat sterke krachten bereid zijn om de zwakkeren in de groep te helpen. Om gewenningseffecten te vermijden, is er nood aan adequate communicatie en een onderbouwd systeem van prestatie-indicatoren. Medewerkers moeten ook voldoende autonomie hebben zodat ze een redelijke kans maken om het resultaat te beïnvloeden.

Tekst: Geert Janssens | Foto: Johan Martens



Janssens Geert, 'Zinvol belonen', ETION Inspiratienota 115, april 2020. Scan de QR-code voor een gratis download of kijk op www.etion.be.

