

Financieel welzijn is ook een beloningsvraagstuk

Financieel welzijn wordt doorgaans gekoppeld aan welzijn op het werk. Xavier Baeten, Partner en Professor Reward & Sustainability aan Vlerick Business School, bekijkt het vanuit een andere invalshoek: als onderdeel van total rewards. Werkgevers investeren veel in loon, aanvullende pensioenen, verzekeringen en andere voordelen. Maar begrijpen medewerkers wat ze precies krijgen en waarop ze kunnen terugvallen wanneer hun leven verandert? En volstaat het om daarover te communiceren, of behoort ook financiële educatie tot goed werkgeverschap? Op uitnodiging van het Centre for Excellence in Strategic Rewards van Vlerick Business School gaan we daarover in gesprek met Xavier Baeten en Sanne De Cooman van Vlerick Business School en Saskia Defreyne en Evelyne Lauwers van Vanbreda Risk & Benefits, corporate partner van het onderzoekscentrum.

Van welzijnsthema naar beloningsvraagstuk

Sinds de coronacrisis staat **financieel welzijn** nadrukkelijker op de agenda. Dat is logisch: financiële zorgen stoppen niet wanneer de werkdag begint. Ze kunnen wegen op de concentratie en het functioneren van medewerkers, leiden tot absentisme of presenteïsme en zetten mensen ertoe aan om uit te kijken naar een beter betaalde job.

Financieel welzijn staat bovendien niet los van andere welzijnsdomeinen. Net zoals fysieke, mentale en sociale gezondheid beïnvloedt ook financiële gemoedsrust de manier waarop medewerkers functioneren, keuzes maken en omgaan met tegenslagen. Daarom zien steeds meer organisaties financieel welzijn als een structureel onderdeel van hun wellbeing-beleid.

Het **Centre for Excellence in Strategic Rewards** bekijkt financieel welzijn ook vanuit total rewards. Werkgevers bieden immers meer dan het loon dat maandelijks op de rekening verschijnt. Ze investeren ook in aanvullende pensioenen, hospitalisatieverzekeringen, verzekering ambulante kosten, verzekeringen gewaarborgd inkomen, overlijdensdekkingen en andere voordelen die medewerkers vandaag en later financiële bescherming bieden.

Toch begrijpen medewerkers niet altijd wat ze precies krijgen of wat die voordelen betekenen wanneer ze met pensioen gaan, geconfronteerd worden met medische kosten of langdurig ziek worden. Bovendien blijkt dat veel werknemers ook onvoldoende inzicht hebben in de loonfiscaliteit en de logica achter de verschillende beloningscomponenten. Waarom investeert een werkgever bijvoorbeeld in een aanvullend pensioen of een verzekering in plaats van dat budget volledig als nettoloon uit te keren? Daardoor blijft een deel van de potentiële waarde van die investeringen onbenut.

Een goed loon- en voordelenpakket aanbieden is dus maar één deel van het verhaal. Medewerkers moeten ook begrijpen welke waarde het vertegenwoordigt en waarop ze kunnen terugvallen wanneer hun leven verandert. Onderzoek toont aan dat daar nog een grote uitdaging ligt. Zo blijkt uit [onderzoek van de Vrije Universiteit Brussel uit 2024](#) dat één op de vijf werknemers vreest om op het einde van de maand niet rond te komen. Financiële onzekerheid is voor een aanzienlijke groep medewerkers dus geen vraag over later, maar een dagelijkse realiteit.

Ook het inzicht in de financiële bescherming via de werkgever is beperkt. Dat blijkt uit *onderzoek van het Centre for Excellence in Strategic Rewards bij 557 werknemers (2026)*: amper 9,7 procent van de bevroagde werknemers geeft aan goed op de hoogte te zijn van de financiële impact van langdurige ziekte. Veel mensen weten wel dat hun inkomen bij langdurige afwezigheid daalt, maar onderschatten het verschil met hun huidige loon. Ook over het wettelijk en aanvullend pensioen bestaan veel misvattingen.

Werkgevers lijken zich in ieder geval steeds meer bewust van die uitdaging. Uit de *survey Financial well-being & literacy*, gehouden in januari en februari 2026 bij de leden van het Centre for Excellence in Strategic Rewards blijkt dat 59 procent van de deelnemende werkgevers financieel welzijn als onderdeel van total rewards beschouwt. Maar de daad wordt niet altijd bij het woord gevoegd: slechts 28 procent van die werkgevers heeft vandaag al concrete initiatieven om het financiële welzijn en de financiële geletterdheid van medewerkers te versterken. Tegelijk verwacht 78 procent dat zulke initiatieven een positieve impact kunnen hebben op engagement en retentie. Reden genoeg dus om er nog meer mee aan de slag te gaan.

Daar ligt de businesscase. Financieel welzijn raakt niet alleen aan de levenskwaliteit van medewerkers, maar ook aan hun functioneren, betrokkenheid en retentie. Tegelijk is financiële educatie geen antwoord op elk financieel probleem. Wie structureel onvoldoende inkomen heeft om de maand rond te komen, lost dat probleem niet op met een workshop budgetteren. Financiële geletterdheid kan mensen helpen om beter geïnformeerde keuzes te maken, maar vervangt geen rechtvaardig en toereikend loonbeleid.

Om richting te geven aan de rol die werkgevers kunnen opnemen, onderscheidt het Centre for Excellence in Strategic Rewards vijf dimensies van financieel welzijn. Het is aan de werkgever om te bepalen wat hij precies wil aanbieden (en aan wie).

Vijf dimensies van financieel welzijn

1) Kennis van beloning en belastingen

De eerste dimensie gaat over *inzicht in loon, voordelen en fiscaliteit*. Medewerkers moeten begrijpen hoe hun loonpakket is opgebouwd: van bruto en netto tot inhoudingen, vakantiegeld en bonussen. Maar kennis van beloning gaat verder dan de loonbrief. Het gaat ook over de keuzes achter het beloningsbeleid. Waarom investeert de werkgever bijvoorbeeld een deel van het beschikbare budget in pensioenopbouw of verzekeringen in plaats van in onmiddellijk beschikbaar nettoloon?

Die uitleg is belangrijk omdat medewerkers de verschillende onderdelen van hun loonpakket niet op dezelfde manier ervaren. Het nettoloon is zichtbaar. De waarde van een aanvullend pensioen, een verzekering gewaarborgd inkomen of een overlijdensdekking wordt pas duidelijk wanneer iemand die bescherming nodig heeft. Medewerkers hoeven geen fiscale experts te worden, maar moeten hun loon- en voordelenpakket wel kunnen begrijpen en naar waarde schatten. Daarnaast zou de werkgever ook tips kunnen geven. Een voorbeeld: het uitleggen van wat de derde pensioenpijler (pensioensparen) inhoudt en aan de werknemer mogelijkheden tonen om het inkomen op een verantwoorde manier te besteden of om te zetten naar spaarmogelijkheden.

2) Bescherming en risicobeheer

De tweede dimensie gaat over *bescherming tegen financiële risico's*. Wat gebeurt er met het inkomen bij langdurige ziekte of arbeidsongeschiktheid? Welke medische kosten worden

gedekt? En waarop kan een gezin terugvallen bij een ongeval of overlijden?

Veel werkgevers bieden die bescherming aan, maar medewerkers weten vaak onvoldoende welke waarborgen ze precies hebben. Begrippen als gewaarborgd inkomen en overlijdensdekking blijven abstract. De technische benaming zegt weinig over de vraag die erachter schuilgaat: hoe blijf ik, of hoe blijft mijn gezin, financieel beschermd wanneer er iets gebeurt? De rol van de werkgever begint daarom bij begrijpelijke uitleg over welke bescherming er is, waar de grenzen liggen en wanneer medewerkers erop kunnen terugvallen.

3) Toekomstplannen en gebeurtenissen in het leven

Financiële vragen worden vaak urgent wanneer het leven verandert: bij de aankoop van een woning, gezinsuitbreiding, ziekte, mantelzorg, een scheiding, het overlijden van een dierbare of pensionering. Net op die momenten moeten medewerkers informatie vaak zelf verzamelen in verschillende documenten en digitale platformen. Terwijl hun mentale ruimte al onder druk staat, moeten ze uitzoeken waarop ze recht hebben en wat er met hun inkomen gebeurt. De werkgever kan op deze *sleutelmomenten* het verschil maken door informatie samen te brengen. In plaats van te vertrekken vanuit een verzekeringsproduct, kan je vertrekken vanuit de vraag van de medewerker: wat betekent deze verandering voor mijn inkomen en waarop kan ik terugvallen?

4) Budgetbeheer

De vierde dimensie gaat over het *beheren van inkomsten en uitgaven en het opbouwen van financiële veerkracht*. Werkgevers kunnen workshops, onafhankelijke begeleiding of tools aanbieden die medewerkers meer inzicht geven in hun budget en financiële doelen. Daarmee komen ze wel dicht bij de persoonlijke financiële situatie van medewerkers. Vrijwilligheid, privacy en vertrouwen worden daarom belangrijker. Financiële problemen zijn natuurlijk niet altijd het gevolg van onvoldoende kennis of budgetdiscipline.

5) Vermogensgroei

De vijfde dimensie gaat over *sparen, beleggen en vermogensopbouw*. Een werkgever kan algemene educatie aanbieden over langetermijnsparen, samengestelde interest of vermogensopbouw. Zodra advies wordt afgestemd op de persoonlijke financiële situatie of risicobereidheid van een medewerker, is onafhankelijke en gespecialiseerde expertise nodig.

Niet elke werkgever hoeft op dit domein een rol op te nemen. Hoe verder de ondersteuning opschuift richting persoonlijk financieel advies, hoe belangrijker het wordt om de grens van de eigen verantwoordelijkheid duidelijk af te bakenen. Daarom doen werkgevers hiervoor vaak een beroep op een externe partij.

Weet HR eigenlijk wel wat de organisatie aan pensioen betaalt?

Financiële geletterdheid is niet alleen een aandachtspunt voor medewerkers. Ook HR moet zicht hebben op de kost en de toekomstige ontwikkeling van de voordelen die de organisatie aanbiedt.

Saskia Defreyne pleit er daarom voor om ook de CFO te betrekken bij de evaluatie van pensioenplannen. Een aanvullend pensioen is niet alleen een waardevol voordeel voor medewerkers, maar ook een belangrijke en langlopende investering voor de werkgever. En de kost kan bovendien evolueren afhankelijk van de achterliggende financiering van het plan maar ook naarmate de samenstelling van het personeelsbestand verandert. Een organisatie met veel

oudere medewerkers zal bijvoorbeeld met een andere budgettaire impact worden geconfronteerd dan een organisatie met een jongere populatie.

Toch weten heel wat HR-professionals – zo blijkt – niet altijd hoeveel de organisatie precies aan pensioenopbouw besteedt. Dat is opvallend: de kosten van het wagenpark worden doorgaans nauwgezet opgevolgd, terwijl er minder zicht is op de budgetten die naar aanvullende pensioenen en verzekeringen gaan. Wie zoveel investeert, wil ook weten wat die investering oplevert. Niet alleen financieel, maar ook voor medewerkers. Sluit het plan nog aan bij hun behoeften? Biedt het de juiste bescherming? En kennen en waarderen medewerkers wat voor hen wordt opgebouwd? Een regelmatige evaluatie door HR en finance helpt om zicht te krijgen op de kost, de toekomstige budgettaire impact en de waarde die het plan creëert.

Van aangeboden voordeel naar ervaren ondersteuning

Vanbreda Risk & Benefits is sinds juli 2025 partner van het Centre for Excellence in Strategic Rewards. Die samenwerking brengt de expertise van Vlerick in strategisch belonen samen met de praktijkkennis van Vanbreda over employee benefits, verzekeringen en financiële bescherming. En op het snijvlak van die perspectieven ontstaat de vraag hoe voordelen niet alleen goed worden ontworpen, maar ook betekenis krijgen voor medewerkers. Want een voordeel heeft niet automatisch impact omdat het bestaat.

Werkgevers investeren jaarlijkse aanzienlijke budgetten in aanvullende pensioenen, risicoverzekeringen en andere employee benefits. Wanneer medewerkers die voordelen onvoldoende begrijpen, blijft een deel van de impact van die investering onbenut. Financiële educatie verhoogt dus niet alleen het welzijn van medewerkers, maar ook het rendement van bestaande HR-investeringen.[

Xavier Baeten verwijst in dat verband naar *Perceived Organizational Support*, kortweg POS: de mate waarin medewerkers ervaren dat hun organisatie hun bijdrage waardeert en aandacht heeft voor hun welzijn. Niet alleen wat een werkgever aanbiedt telt, maar ook of medewerkers dat aanbod begrijpen en als ondersteuning ervaren.

Een aanvullend pensioen of een verzekering gewaarborgd inkomen heeft weinig zichtbare waarde wanneer medewerkers niet weten wat het inhoudt. Dat verandert wanneer iemand bij langdurige ziekte begrijpt welk inkomen behouden blijft of bij gezinsuitbreiding snel zicht krijgt op verlof, inkomen en verzekeringsdekking.

De waarde van een loon- en voordelenpakket zit dus niet alleen in de investering zelf, maar ook in de betekenis die medewerkers eraan geven. Goede communicatie kan een beperkt of onevenwichtig pakket niet compenseren, maar een waardevol voordeel dat niemand begrijpt, bereikt evenmin zijn volledige effect. Daarom volstaat informeren niet. Een employee benefit statement met een overzicht van alle voordelen is communicatie. Uitleggen wat die voordelen betekenen wanneer iemand langdurig ziek wordt, een kind krijgt of met pensioen gaat, is financiële educatie. Die verschuiving vraagt wel een andere benadering waarbij je niet vertrekt vanuit technische producten en voorwaarden, maar vanuit de vragen en levensmomenten waarop informatie betekenis krijgt.

Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid?

Financiële educatie is natuurlijk niet alleen een verantwoordelijkheid van werkgevers. Ook de overheid, het onderwijs, financiële instellingen en individuen spelen een rol. Bovendien blijft de financiële situatie van medewerkers privé. Ondersteunen mag daarom niet omslaan in

betutteling. Persoonlijk financieel of beleggingsadvies behoort evenmin vanzelfsprekend tot de expertise van HR. De werkgever kan wel uitleggen hoe het loon- en voordelenpakket is opgebouwd, collectieve financiële educatie aanbieden, betrouwbare tools beschikbaar stellen en medewerkers toegang geven tot onafhankelijke expertise. De persoonlijke keuzes blijven bij de medewerker. Waar die rol precies eindigt, zal verschillen van organisatie tot organisatie. Belangrijk is dat de grens bewust wordt bepaald en aansluit bij de bredere rewardstrategie.

Wat kan jij als werkgever of HR- verantwoordelijke vandaag doen?

1) Ken de waarde én de kost van wat je aanbiedt

Kunnen medewerkers hun loonbrief lezen? Weten ze welke verzekeringen en pensioenrechten ze hebben? Kennen ze de waarde én de grenzen van die bescherming?

Stel de vraag ook aan HR. Weet de organisatie hoeveel ze investeert in aanvullende pensioenen en verzekeringen? Hoe evolueert die kost wanneer de samenstelling van het personeelsbestand verandert? En sluiten de plannen nog aan bij de behoeften van medewerkers?

Betrek ook finance en de CFO bij de regelmatige evaluatie van pensioen- en verzekeringsplannen. Voor veel organisaties ligt de eerste winst niet in meer voordelen aanbieden, maar in beter begrijpen, evalueren en ontsluiten wat er al is.

2) Vertaal producten naar levensmomenten

Spreek niet alleen over een hospitalisatieverzekering, overlijdensdekking of verzekering gewaarborgd inkomen. Leg uit wat die betekenen bij gezinsuitbreiding, ziekte, arbeidsongeschiktheid of overlijden. Breng informatie samen, zodat medewerkers op belangrijke momenten niet zelf hun weg moeten zoeken in verschillende documenten, policies en platformen.

3) Ga van communicatie naar educatie

Een document op het intranet volstaat niet. Geef context, herhaal de boodschap en bied informatie aan op het moment waarop ze relevant wordt. Leg niet alleen uit welke voordelen bestaan, maar help medewerkers begrijpen waarom de organisatie erin investeert, welke bescherming ze bieden en wat die voor hun situatie kan betekenen.

4) Zet een marketeer op je benefits

Werkgevers investeren veel in de inhoud van hun loon- en voordelenbeleid, maar vergeten soms dat ze die voordelen ook begrijpelijk en aantrekkelijk moeten ontsluiten. Mensentaal, herkenbare verhalen en sterke formats kunnen complexe informatie toegankelijker maken. Ook interactieve vormen kunnen helpen. Waarom geen pensioenquiz, simulatie, workshop of spel waarin medewerkers ontdekken wat er met hun inkomen en voordelen gebeurt wanneer hun leven verandert? Gamification maakt ernstige thema's niet minder ernstig. Ze kan wel nieuwsgierigheid creëren en de drempel verlagen om zich erin te verdiepen.

5) Maak van leidinggevendenden wegwijzers

Leidinggevendenden staan vaak het dichtst bij medewerkers en weten soms als eerste dat iemand een belangrijke verandering doormaakt. Ze hoeven geen experts te worden in fiscaliteit, verzekeringen of pensioen. Ze moeten wel weten welke ondersteuning beschikbaar is en medewerkers naar HR, de verzekeringsmakelaar of een andere onafhankelijke partij kunnen doorverwijzen.

6) Bepaal bewust waar je rol eindigt

Uitleg over loon, voordelen en financiële bescherming ligt dicht bij het rewardbeleid.

Persoonlijke budgetbegeleiding, beleggen en vermogensopbouw vragen meer terughoudendheid en gespecialiseerde expertise. Collectieve workshops, betrouwbare tools en onafhankelijke begeleiding kunnen financiële kennis versterken zonder dat de werkgever inzage krijgt in het vermogen, de schulden of de persoonlijke keuzes van medewerkers.

Financiële educatie wordt steeds meer een onderdeel van goed werkgeverschap. Dat betekent dat werkgevers weten waarin ze investeren en complexe informatie begrijpelijk maken, zodat werknemers weten wat ze krijgen, welke bescherming voor hen wordt opgebouwd en waar ze terecht kunnen wanneer hun leven verandert

Bron: <https://zigzaghr.be/financieel-welzijn-is-ook-een-beloningsvraagstuk/>

Redacteur: [Lesley Arens](#)