

▶▶ The Claeys & Engels 2018 **HR BEACON**

Januari 2018



1 Introductie

Claeys & Engels organiseerde een korte bevraging onder haar cliënten tijdens de periode van 14 december 2017 tot 29 december 2017. We ontvingen 280 antwoorden.

We zijn verheugd de resultaten met jullie te delen.

Titels en de mogelijke antwoorden van de enquête worden in het Nederlands weergegeven. De analyses van de cijfergegevens zijn uniform in het Engels opgesteld.

Inhoudstafel

1	Introductie.....	2
2	Uitdagingen voor 2018	3
3	Rekrutering.....	4
4	Cafetariaplan	6
5	Uitgeschreven loonbeleid	7
6	Variabel loon	8
7	Glijdende uurroosters	10
8	Occasioneel telewerk	12
9	Clausules in de arbeidsovereenkomst	13
10	Personeelsafgevaardigden	14
11	Re-integratieprocedure.....	15
12	Privacy van werknemers	16
13	GDPR	17
14	Discriminatie.....	18
15	Detachering en illegale tewerkstelling.....	20
16	Inbreuken op arbeidsrecht en preventiewetgeving	21
17	Uitdaging bij <i>in-</i> of <i>outsourcing</i>	22
18	Bedrijfsvoorheffing.....	23
19	Groepsverzekering.....	24
20	Herstructurering.....	25
21	Publieke sector.....	26
22	Overzicht	27

2 Uitdagingen voor 2018

Welke uitdagingen ziet u in uw onderneming op het vlak van HR voor 2018?



- Rekrutering van nieuwe personeelsleden
- Retentie van personeel
- Sociaal overleg
- *Cost reduction*
- Harmonisatie van de arbeids- en loonvoorwaarden
- GDPR
- Tewerkstelling van oudere werknemers (cao 104)
- Digitalisering en innovatie
- Opleiding van personeel
- Pensioenplannen (tariefdeling groepsverzekering, harmonisatie arbeiders-bedienden...)
- Aantrekkelijk verloningsbeleid (*Compensation & Benefits*)
- *Flexible workforce*
- VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*)

Analyse

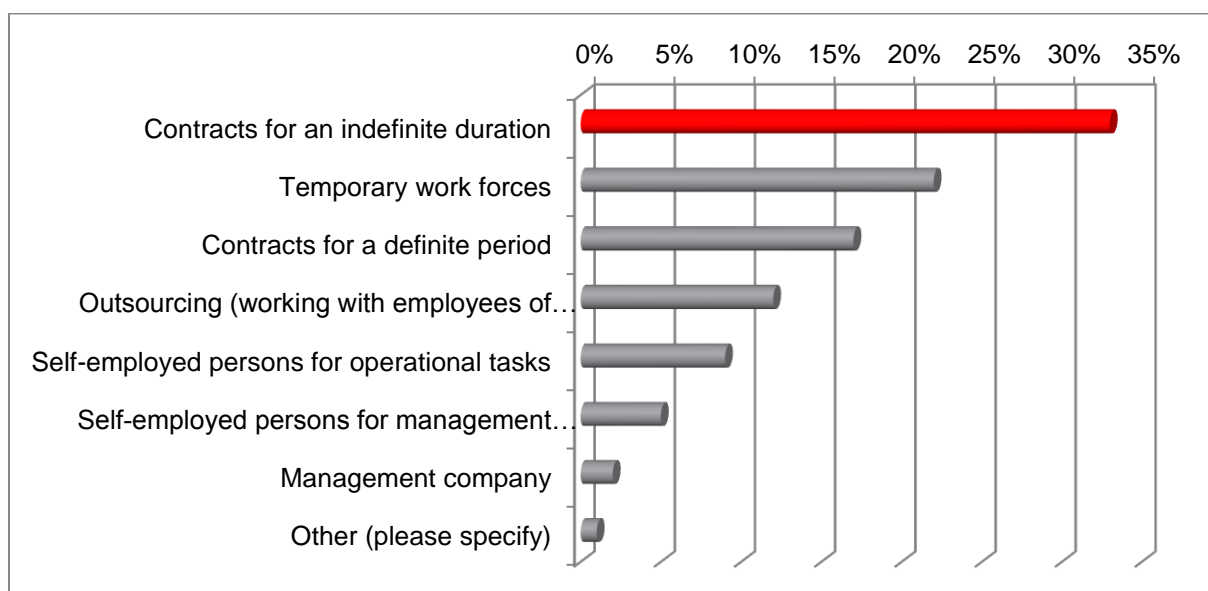
Veruit de grootste uitdaging voor 2018 zit in het rekruteren van nieuwe personeelsleden. Dit lijkt te bevestigen wat meermaals in de kranten is verschenen: meerdere bedrijven slagen er niet in om alle vacatures gevuld te krijgen. De “*war on talent*” lijkt dan ook weer een nieuw elan te krijgen daar dit naadloos aangevuld wordt met een sterke tweede uitdaging, het behoud van het huidige personeel. Nadien komen GDPR en het beheer van de uitgaven op de horizon. Opmerkelijk is dan wel weer dat een buzzwoord van het afgelopen jaar (VUCA) nog duidelijk niet erg hard in de agenda’s opgenomen is. We zijn benieuwd of dit volgend jaar ook nog zo zal zijn.

3 Rekrutering

Voor uw rekrutering in 2018 plant u een beroep te doen op:

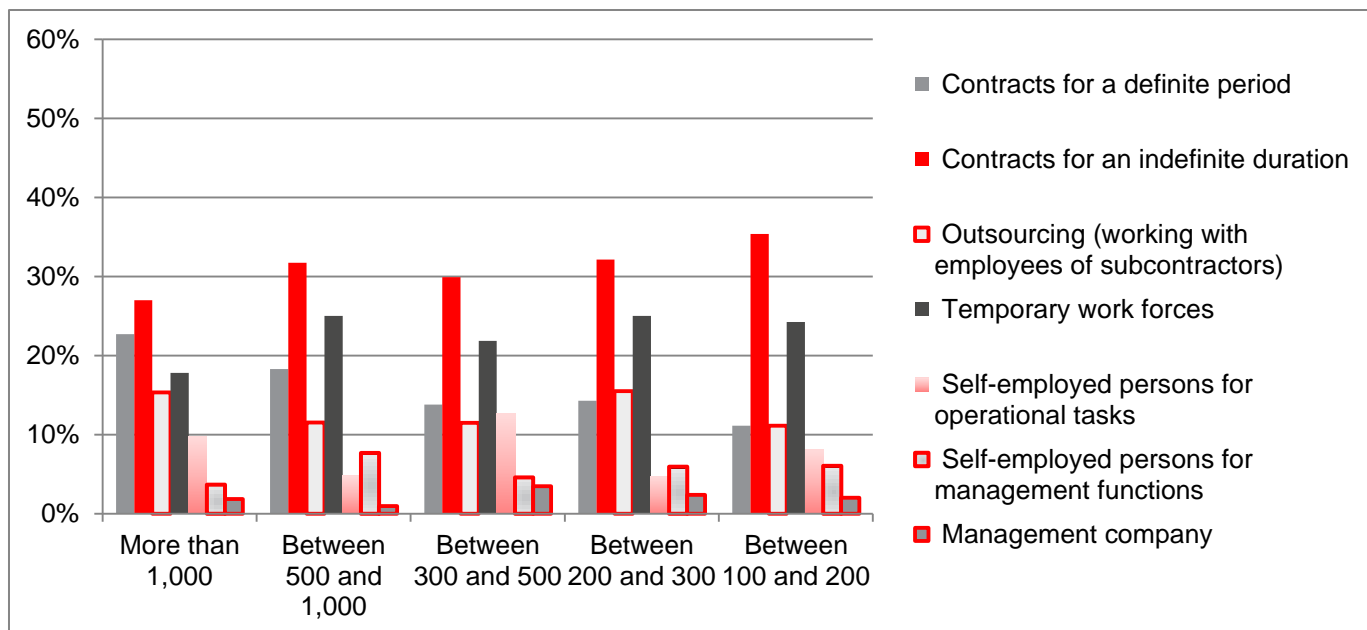
- Arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur
- Uitzendkrachten
- Arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur
- *Outsourcing* (werken met werknemers van onderaannemers)
- Zelfstandigen voor operationele opdrachten
- Zelfstandigen voor managementfuncties
- Management vennootschap
- Andere

Andere: Student, co-creatie, consultant, detachering, zelfstandigen via een *provider*, combinatie van de antwoorden.

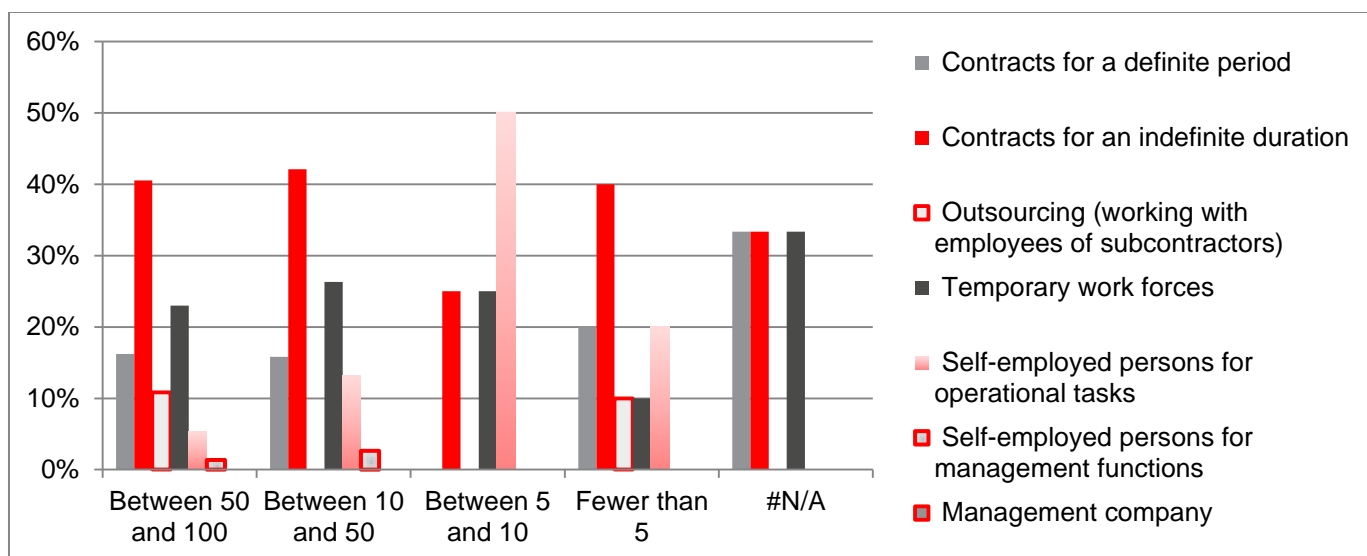


De meeste deelnemers (33 percent) zullen hun rekrutering opzetten via overeenkomsten van onbepaalde tijd. We krijgen hier de indruk dat er niet veel zal veranderen op korte termijn. Ondanks de soms alarmerende berichten alsof nu enkel nog overeenkomsten van bepaalde tijd gesloten worden, lijkt dit niet het geval te zijn.

Interessant is nu om te kijken of deze verhoudingen anders liggen in bedrijven met veel versus minder werknemers. Zien we hier andere gebruiken ontstaan?



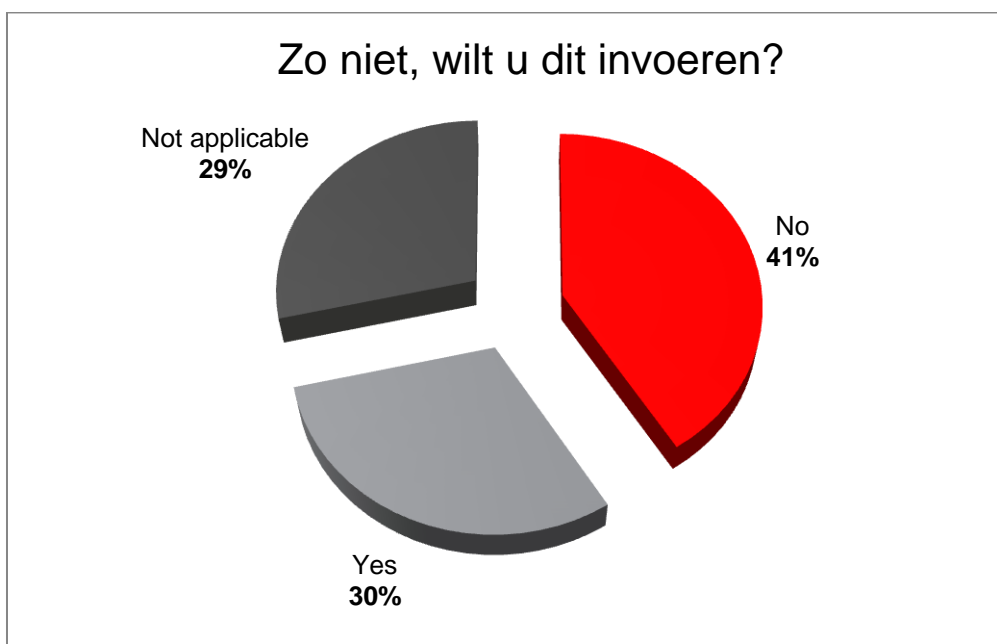
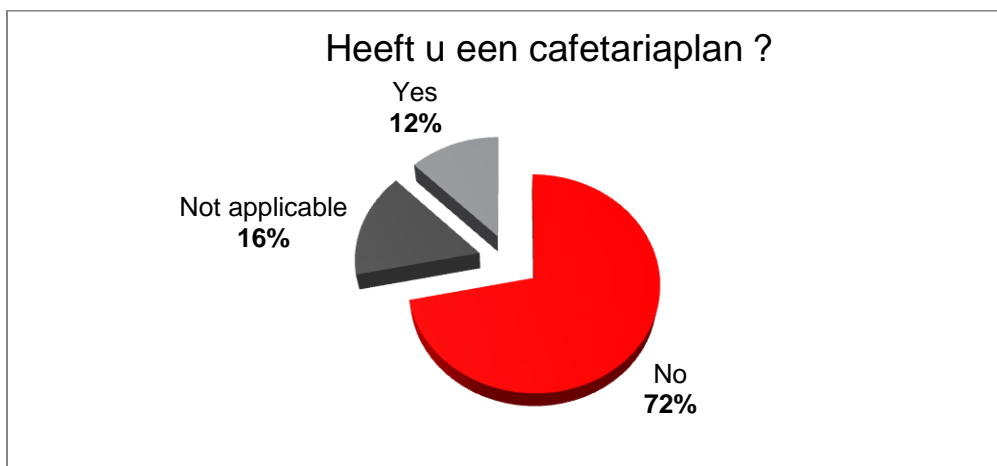
Het is duidelijk dat de bedrijven met veel medewerkers dezelfde trends volgen en dat de overeenkomsten van onbepaalde duur populair blijven. De grote bedrijven werken ook vaker via managementvennootschappen.



In bedrijven met minder werknemers zijn er procentueel iets meer contracten van bepaalde duur in vergelijking met contracten van onbepaalde duur. Hierbij dient men wel rekening te houden met het feit dat er minder antwoorden werden gegeven in deze categorie.

4 Cafetariaplan

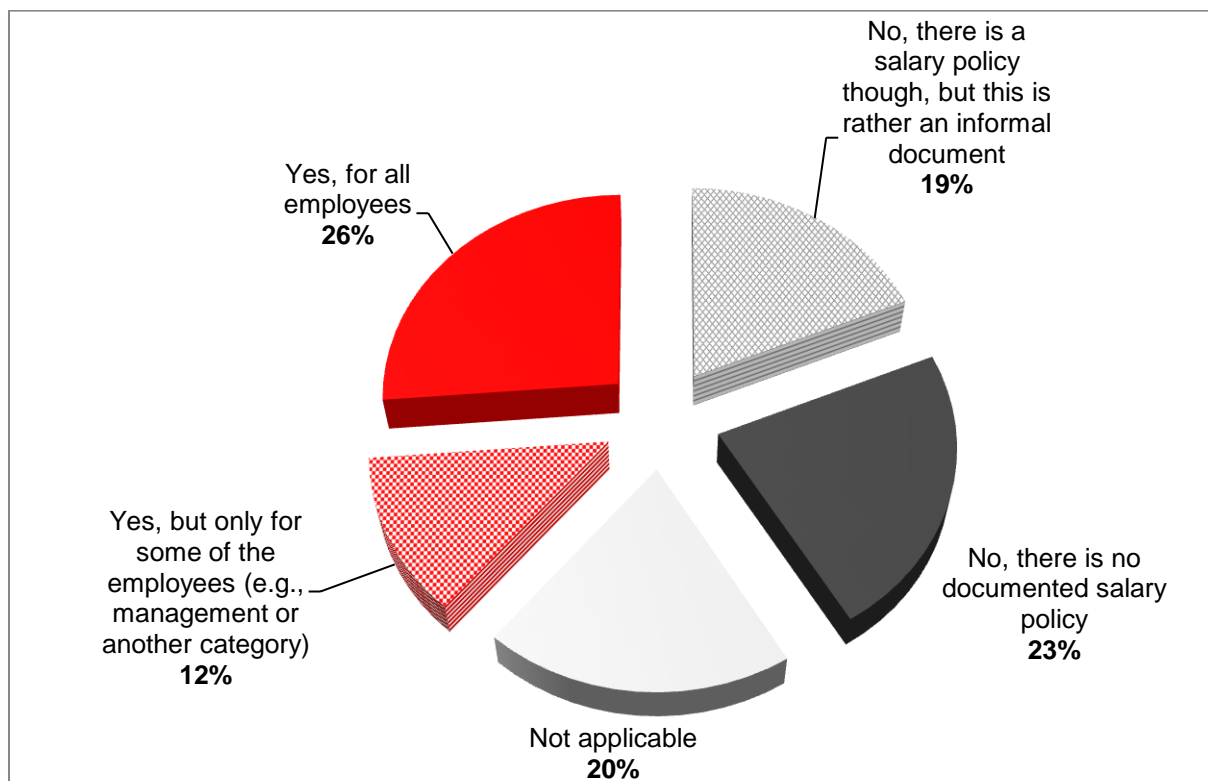
Cafetariaplannen zijn duidelijk nog niet zo ingeburgerd. Slechts 12 percent van de deelnemers heeft ze. Ze winnen duidelijk aan populariteit: 30 percent van de deelnemers overweegt immers om een cafetariaplan in te voeren.



5 Uitgeschreven loonbeleid

Beschikt uw onderneming over een uitgeschreven loonbeleid of remuneratiepolitiek, goedgekeurd door de raad van bestuur?

Een zeer beperkt aantal bedrijven heeft een uitgeschreven loonbeleid voor alle werknemers, dat goedgekeurd is door de raad van bestuur. In 62 percent van de gevallen is er geen formeel goedgekeurde verloningspolitiek.

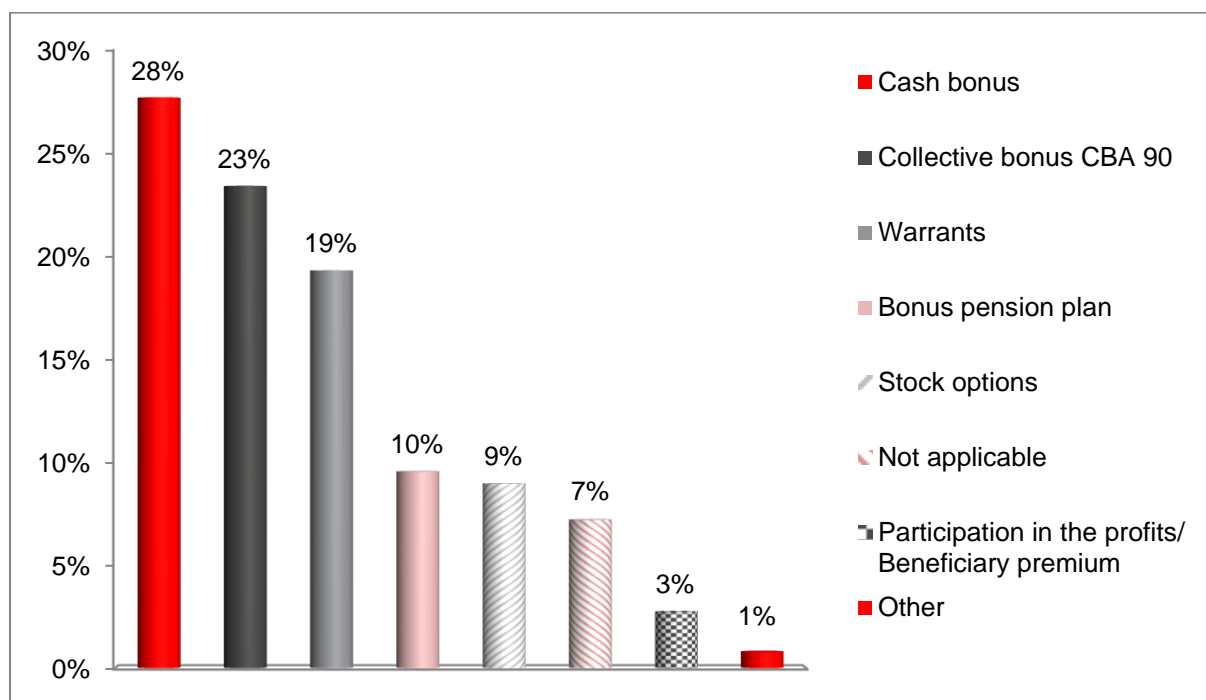


- Nee, er is wel een loonbeleid maar dit is een eerder informeel document
- Nee, er is geen gedocumenteerd loonbeleid
- Niet van toepassing
- Ja, maar slechts voor een deel van de werknemers (bv. directie of andere categorie)
- Ja, voor alle werknemers

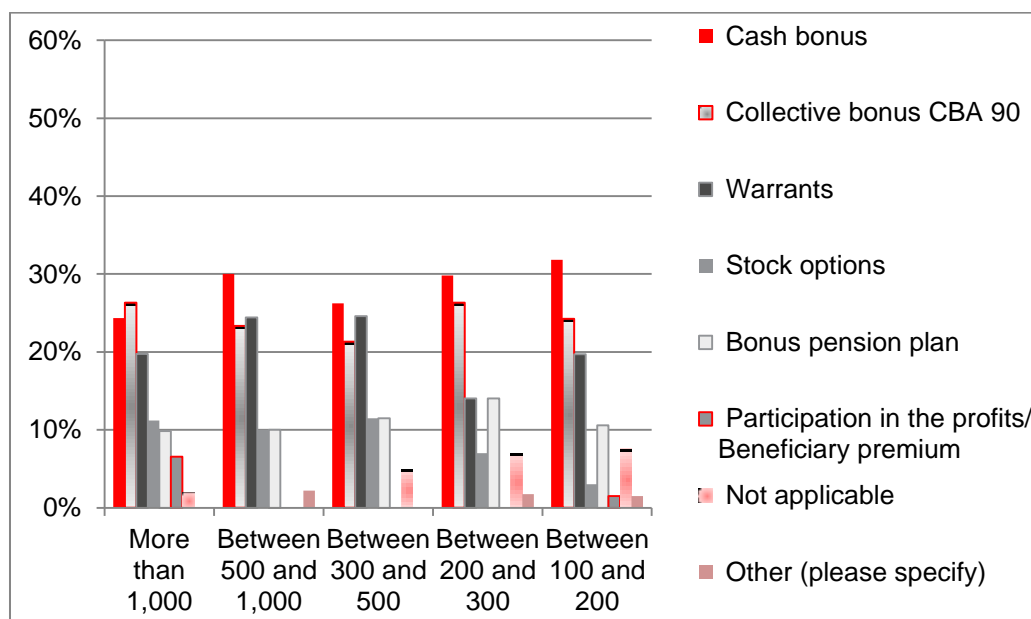
6 Variabel loon

Onder welke vormen kent uw onderneming variabel loon toe aan haar medewerkers?

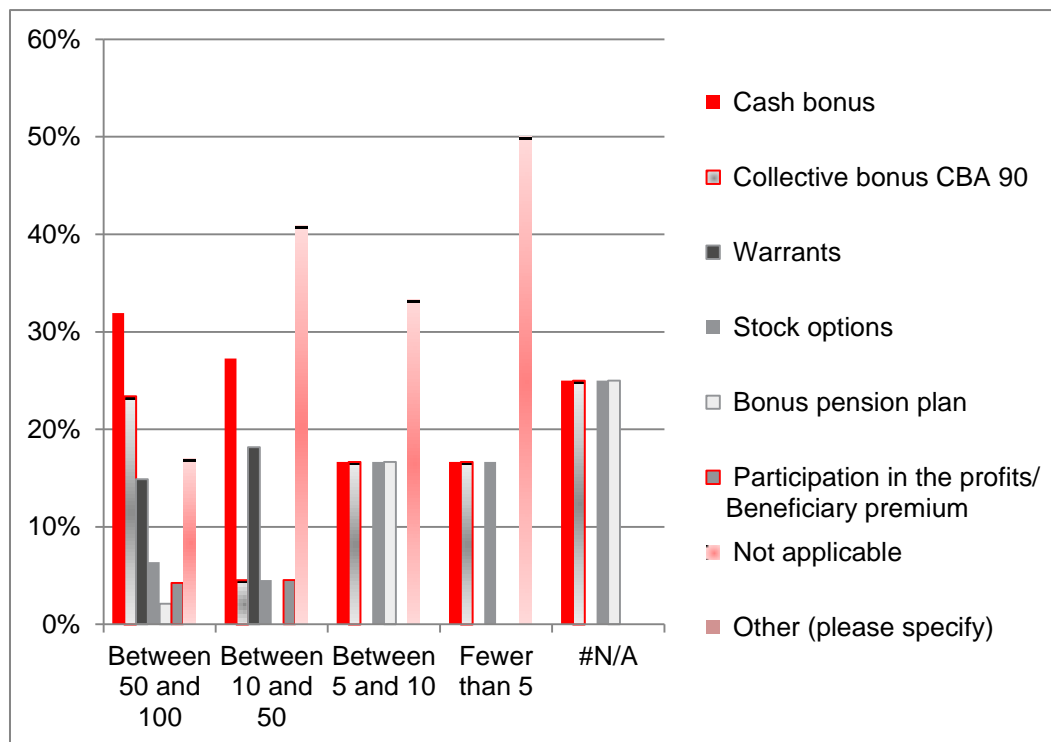
De meeste bedrijven (28 percent) geven nog steeds een *cash bonus*. We merken wel dat velen (23 percent) ook een collectieve bonus (cao 90) geven. Warranten worden ook frequent gebruikt. Bonuspensioenplannen en *stock options*, daarentegen, zijn minder in trek als variabel verloningselement.



Wanneer we kijken naar de verschillende bedrijfsgroottes dan stellen we vast dat de bedrijven met heel veel werknemers iets meer de *cash bonus* laten vallen en andere verloningsinstrumenten verkiezen.



Voor de bedrijven met een kleiner aantal werknemers zijn de resultaten minder gemakkelijk te interpreteren.



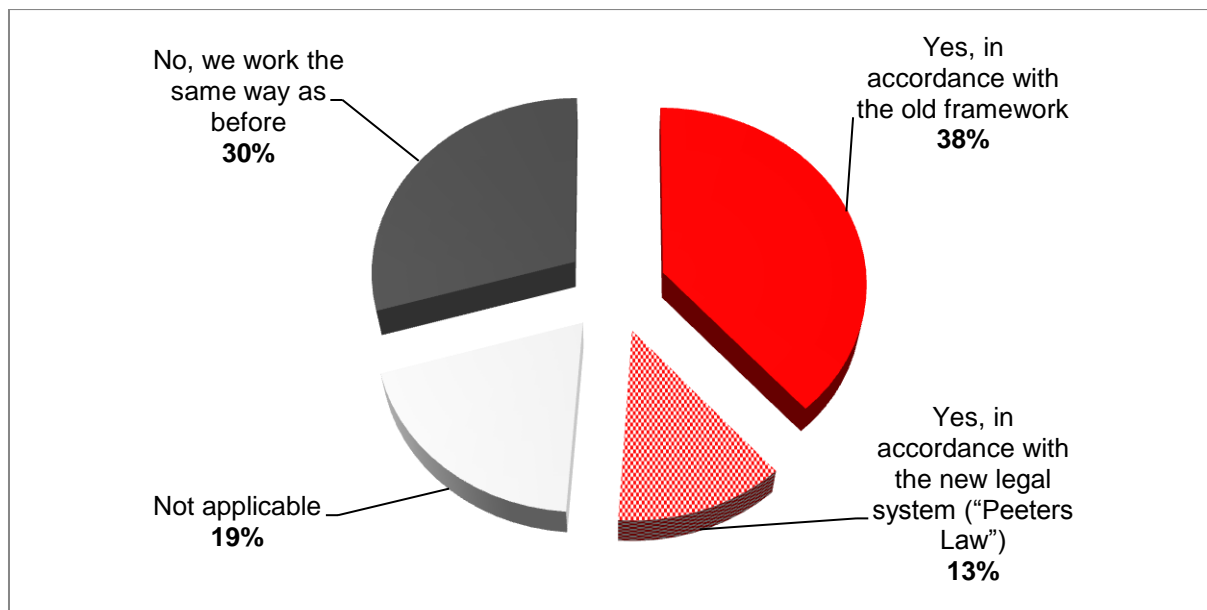
Benieuwd of de nieuwe winstbonus die sinds 1 januari 2018 dit resultaat volgend jaar significant zal wijzigen!

7 Glijdende uurroosters

7.1 Algemeen

Hanteert u in uw bedrijf glijdende uurroosters?

Glijdende uurroosters hebben nog geen algemene doorgang gevonden maar werden toch reeds bij de helft van de bedrijven ingevoerd. De nieuwe regeling van minister Kris Peeters kent nog niet het grote succes (13 percent) maar de wetgeving is nog relatief nieuw.

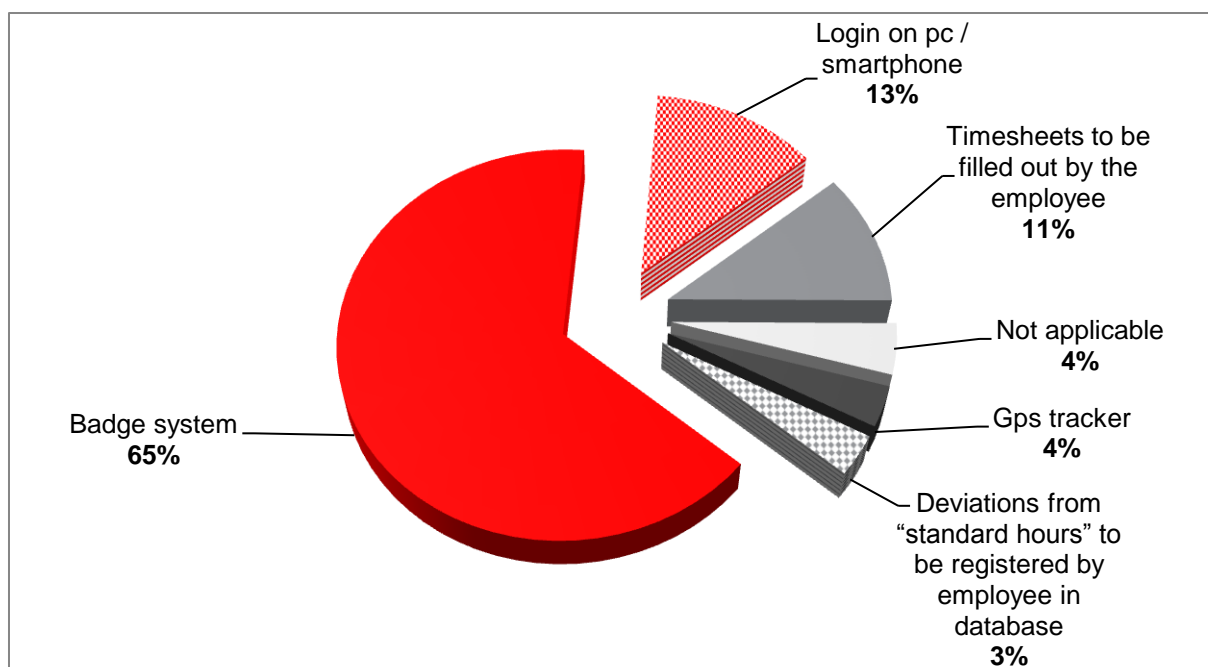


- Ja, volgens het oude kader
- Ja, volgens het nieuwe wettelijke systeem ("Wet Peeters")
- Niet van toepassing
- Nee, we werken op dezelfde manier als voorheen

7.2 Tijdsopvolging

Voorziet u in dat kader een systeem voor tijdsopvolging? Zo ja, welke?

Wanneer een systeem van opvolging ingevoerd wordt dan is duidelijk het badgesysteem de eerste oplossing (65 percent) waaraan gedacht wordt. Alternatieve vormen via *timesheet* en *login* op pc zijn minder populair.

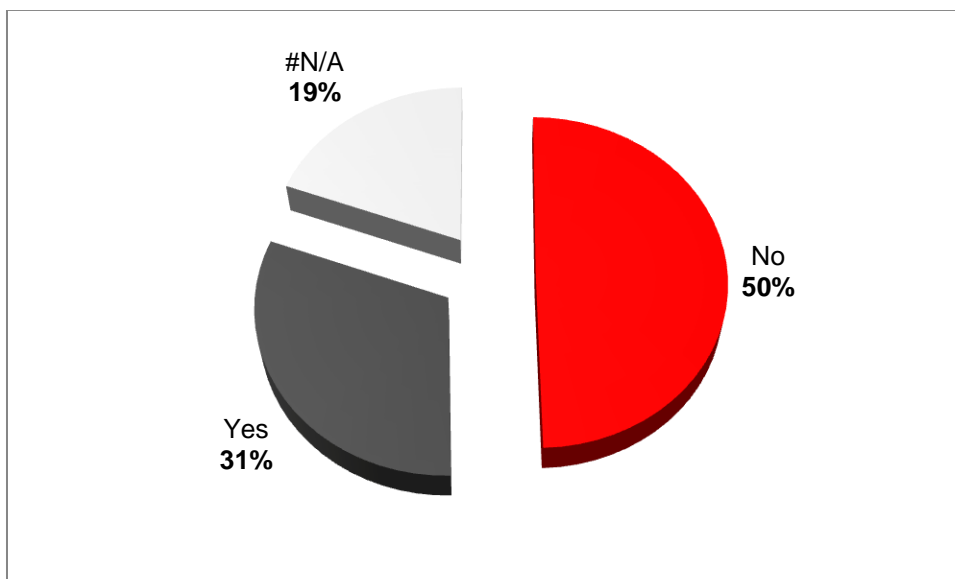


- *Login op pc / smartphone*
- *Timesheets in te vullen door werknemer*
- *Not applicable*
- *Gps-tracker*
- *Afwijkingen van "standaarduren" te registreren door werknemer in database*
- *Badgesysteem*

8 Occasioneel telewerk

Heeft uw onderneming een *policy* over occasioneel telewerk?

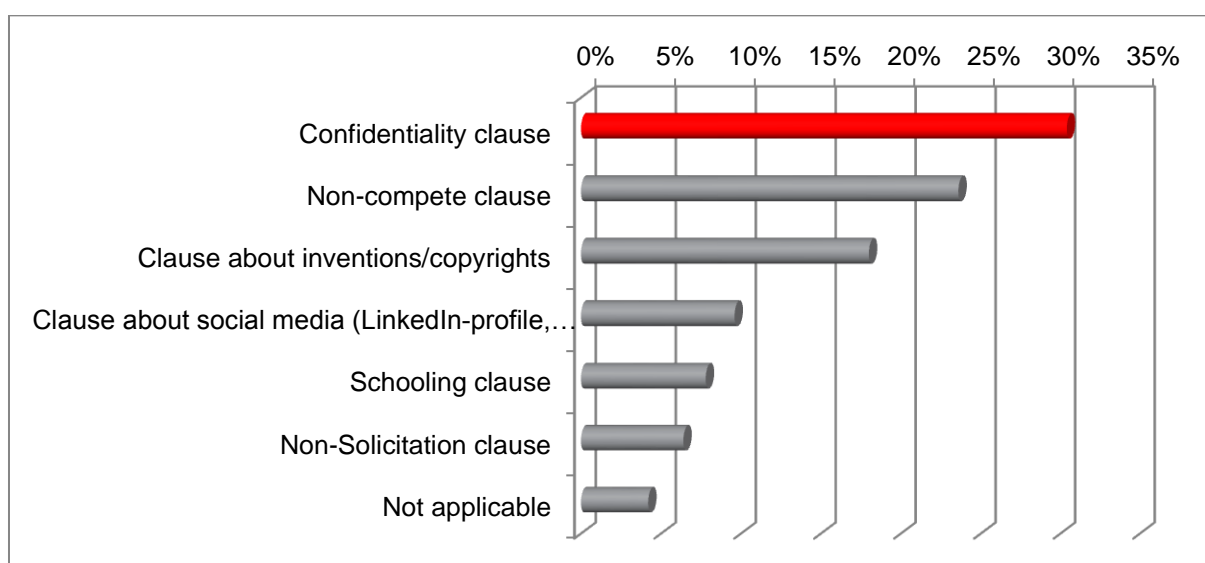
De Wet Werkbaar Wendbaar Werk geeft werknemers de mogelijkheid om occasioneel te telewerken op grond van overmacht of persoonlijke redenen. Goede afspraken maken goede vrienden en dus is het aangewezen voor ondernemingen om afspraken vast te leggen in een *policy*. Nochtans geeft de grote meerderheid van de deelnemers aan de enquête aan (nog) geen *policy* over occasioneel telewerk te hebben ingevoerd (of de vraag werd niet beantwoord (#N/A)).



9 Clausules in de arbeidsovereenkomst

Neemt u steeds gepaste bepalingen op in uw contracten en/of beëindigingsovereenkomsten teneinde u te beschermen tegen daden van concurrentie of oneerlijke concurrentie van een vorige medewerker?

- Geheimhoudingsclausule
- Niet-concurrentiebeding
- Clausule over uitvindingen/auteursrechten
- Clausule over sociale media (LinkedIn-profiel, etc.)
- Scholingsbeding
- Afwervingsbeding
- Niet van toepassing



De meest populaire clausules zijn de vertrouwelijkheidsclausule en het niet-concurrentiebeding. Samen worden ze in meer dan 50 percent van de gevallen gebruikt.

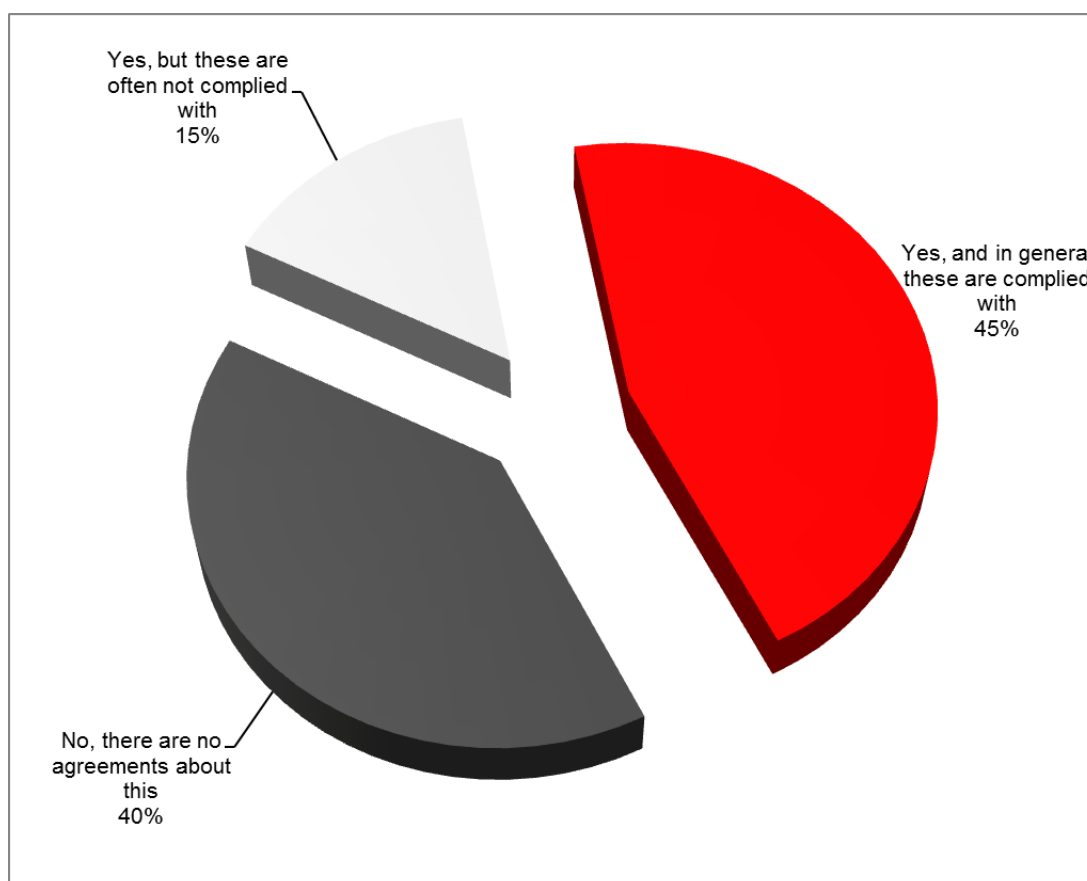
10 Personeelsafgevaardigden

Heeft u in uw onderneming regels vastgelegd over de “nodige tijd” en faciliteiten voor uw personeelsafgevaardigden?

- Ja, en deze worden over het algemeen nageleefd
- Nee, hierover bestaan geen afspraken
- Ja, maar die worden vaak niet nageleefd

Van de deelnemers die een personeelsafvaardiging hebben, heeft 60 percent wel regels vastgelegd over de tijd en de faciliteiten waarover de personeelsafgevaardigden mogen beschikken. Wanneer er regels zijn, lijkt het dat deze in het algemeen ook nageleefd worden.

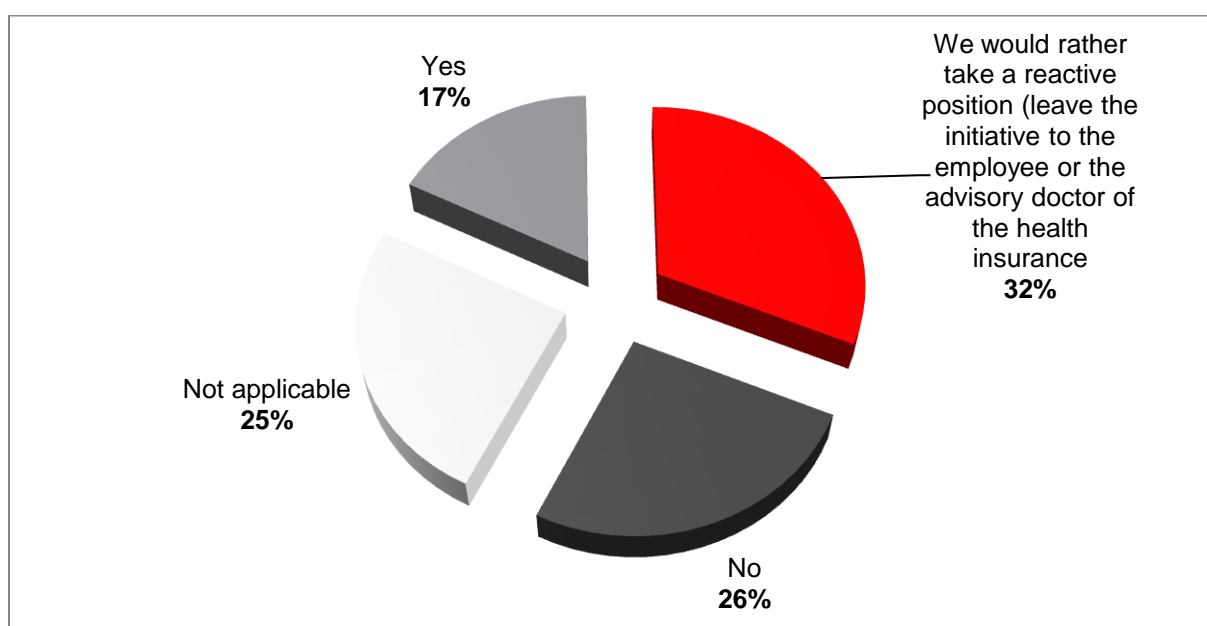
Het kan misschien nuttig zijn om in uw onderneming dergelijke regels op te stellen? Immers, goede afspraken, maken goede vrienden...



11 Re-integratieprocedure

Vanaf 2017 kon u als werkgever een re-integratieprocedure opstarten voor de arbeidsongeschiktheden die aanvatten vanaf 1 januari 2016. Met ingang van 2018 kan u als werkgever nu ook het initiatief voor deze procedure nemen voor werknemers die al van vóór 1 januari 2016 arbeidsongeschikt zijn. Heeft u in het kader van de nieuwe wetgeving een beleid hierover uitgewerkt?

- Wij nemen eerder een reactieve houding aan (laten initiatief bij werknemer of adviserend geneesheer van het ziekenfonds)
- Nee
- Niet van toepassing
- Ja

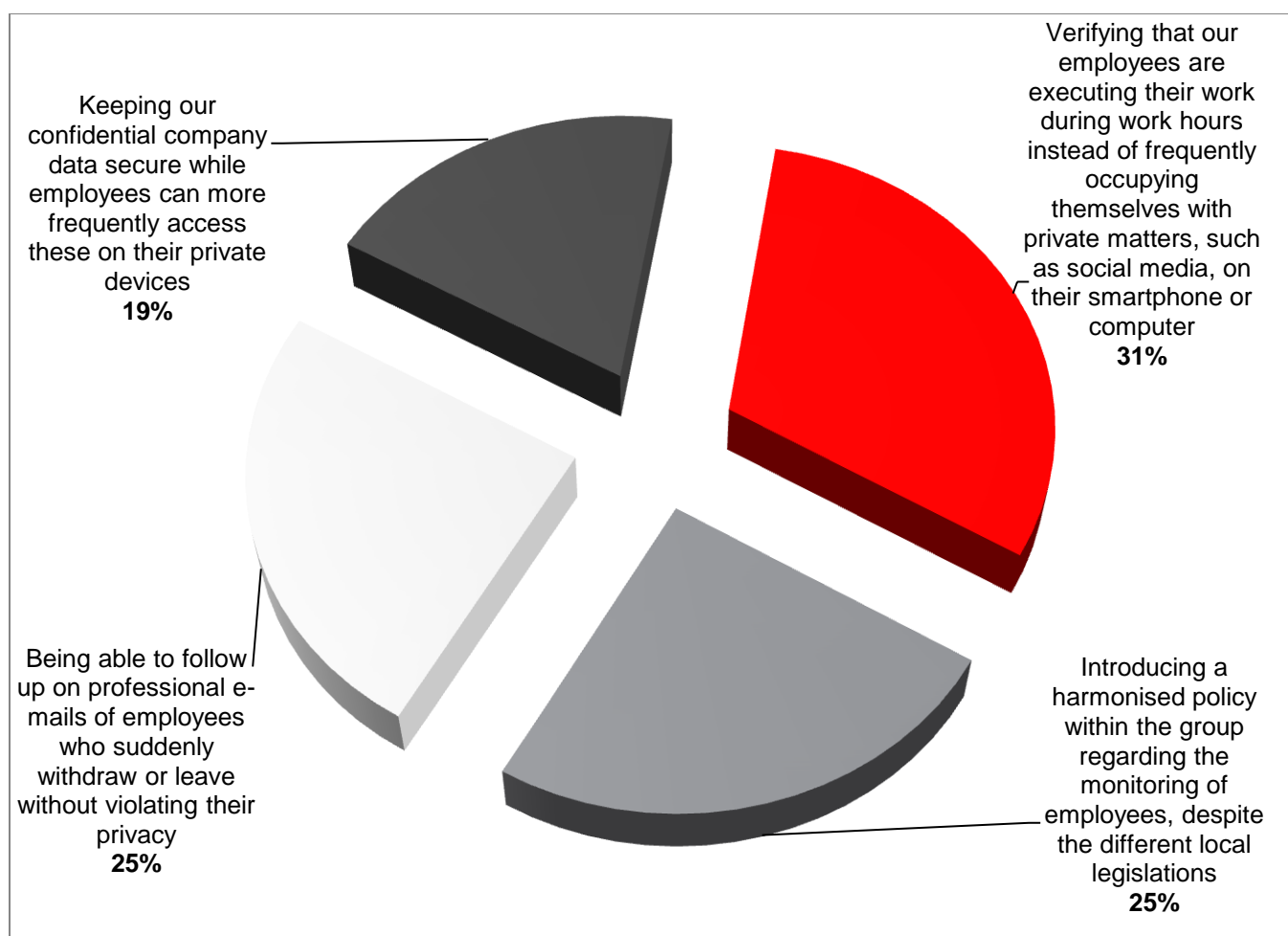


Het is duidelijk dat ook deze procedure nog niet erg populair is bij de meeste deelnemers. Het lijkt erop dat iedereen nog even de kat uit de boom kijkt om te zien hoe dit verder evolueert, wat niet onlogisch is daar de procedure nog niet zo lang bestaat.

12 Privacy van werknemers

Wat is uw grootste uitdaging op het vlak van *privacy* van werknemers?

- Erop toezien dat onze werknemers tijdens de uren hun werk uitvoeren i.p.v. zich veelvuldig op hun *smartphone* of computer met privé zaken, zoals *social media*, bezighouden?
- Een geharmoniseerd beleid tot stand brengen binnen de groep rond het controleren van werknemers, ondanks de verschillende lokale wetgevingen?
- Professionele e-mails kunnen opvolgen van werknemers die plots uitvallen of vertrekken zonder hun *privacy* te schenden?
- Het beveiligd kunnen houden van onze confidentiële bedrijfsgegevens terwijl werknemers deze steeds meer kunnen raadplegen op hun privé toestellen?

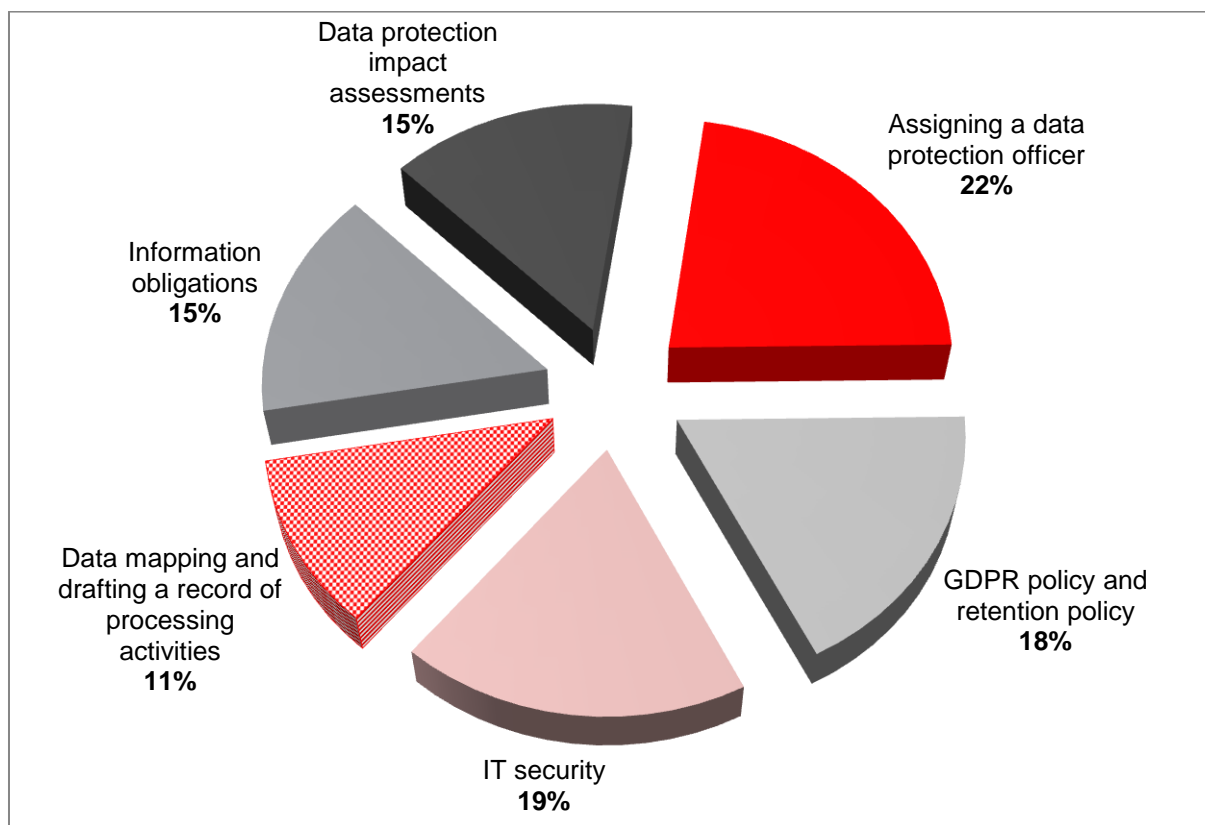


De grootste uitdaging voor dit jaar op het vlak van *privacy* is - naast de GDPR - om na te gaan of de medewerkers van de onderneming zich bezig houden met hun werk en niet teveel tijd verspelen op sociale media. Op een gedeelde tweede plaats komt een geharmoniseerd beleid tot stand brengen binnen de groep rond het controleren van werknemers, ondanks de verschillende lokale wetgevingen en het kunnen opvolgen van professionele e-mails van werknemers die plots uitvallen of vertrekken zonder hun *privacy* te schenden. Op de laatste plaats komt het beveiligd kunnen houden van onze confidentiële bedrijfsgegevens terwijl werknemers deze steeds meer kunnen raadplegen op hun privé toestellen.

13 GDPR

Wat is uw grootste uitdaging in het kader van *GDPR compliance*?

- Aanduiding van een *data protection officer*?
- *GDPR policy* en retentiebeleid?
- *IT security*?
- *Data mapping* en opmaken van het register van verwerkingsactiviteiten?
- Informatieverplichtingen?
- *Data protection impact assessments*?



Globaal genomen merken we duidelijk dat GDPR bij iedereen op de agenda staat en dat er geen grote verschillen zijn in de prioriteiten wat logisch is gezien de GDPR op 25 mei 2018 van toepassing wordt. Een *data protection officer* vinden en aanstellen lijkt de grootste prioriteit hoewel niet alle ondernemingen een DPO moeten aanstellen. Alhoewel data mapping / het opmaken van een register als eerste stap in GDPR-compliance beschouwd kan worden, ziet slechts 11 percent van de respondenten dit als grootste uitdaging voor 2018, mogelijk omdat ze die fase al in 2017 hebben doorworsteld.

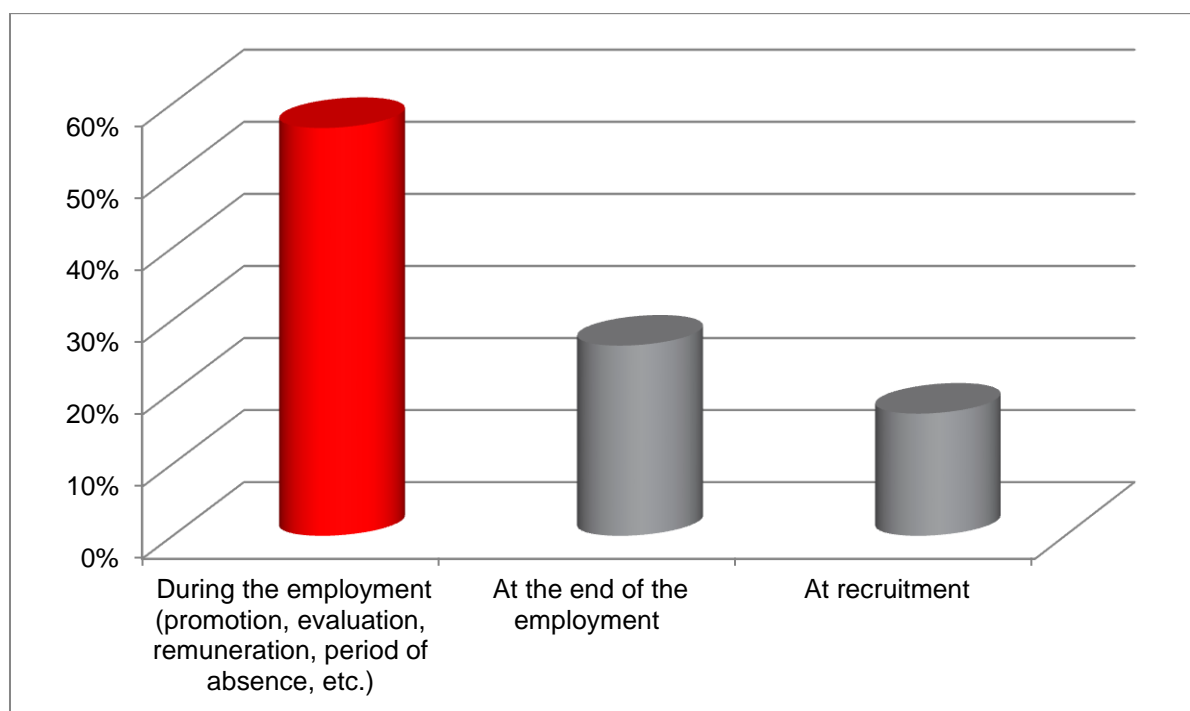
14 Discriminatie

Heeft u al eens een formele of informele klacht ontvangen op grond van discriminatie op het werk?

40 deelnemers aan de enquête hebben één of meerdere gevallen gemeld waarin er sprake is van een formele of informele discriminatieklacht.

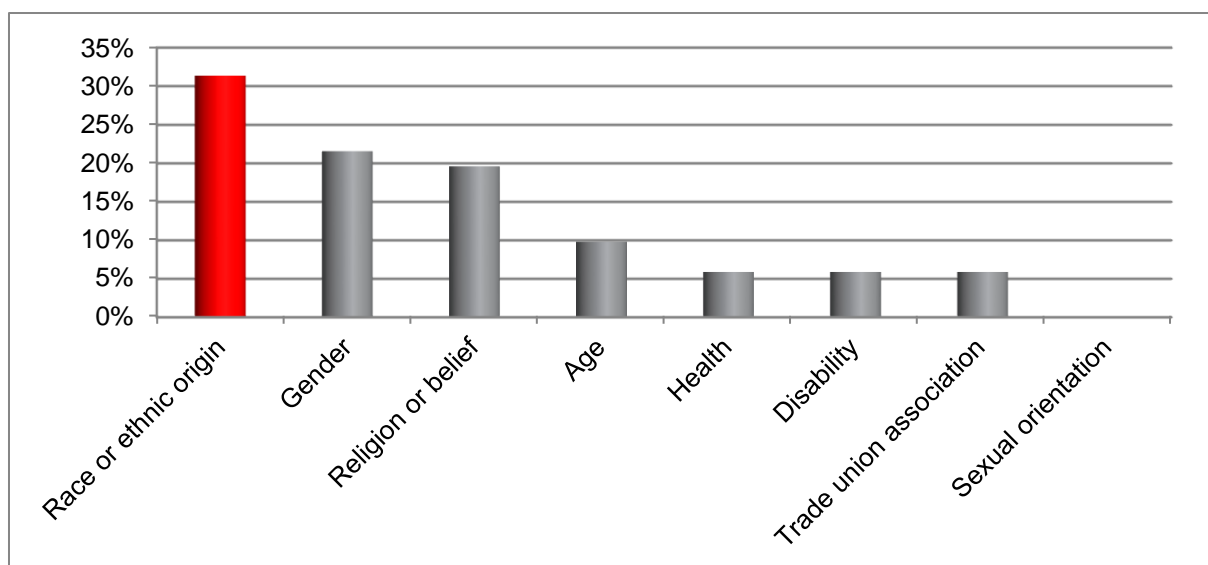
14.1 Zo ja, in welke fase van het arbeidsproces was dit

De meeste klachten blijken tijdens de tewerkstelling te komen. Er zijn beduidend minder klachten tijdens het rekruteringsproces of op het einde van de tewerkstelling. Dit is geen erg onlogisch resultaat. Discriminatie tijdens de rekrutering is vaak minder gemakkelijk te ontdekken. Opmerkelijk is wel dat er relatief gezien weinig klachten zijn op het einde van de tewerkstelling, daar waar er mogelijk toch enige conflicten kunnen ontstaan waardoor de ex-medewerker makkelijker zou kunnen dreigen met een discriminatieklacht, maar gelukkig wordt dit niet bevestigd door de cijfers.



14.2 Op welk(e) discriminatiecriterium (-a) berustte de klacht?

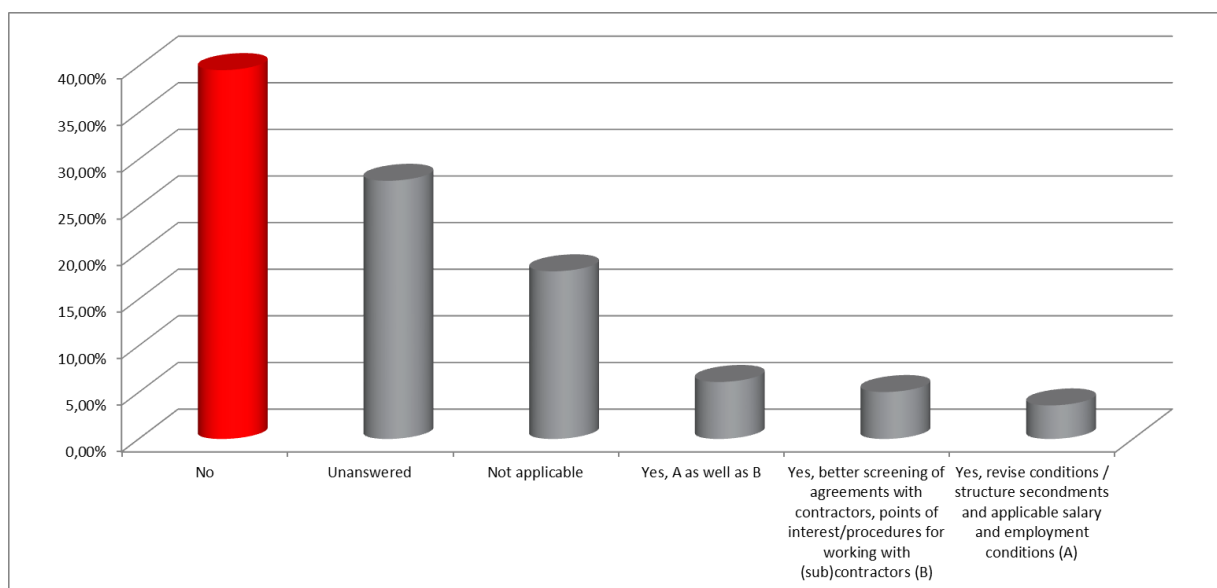
Bij een nadere analyse van de basis waarop de formele of informele klacht blijkt gestoeld te zijn, zien we dat de meeste klachten gebaseerd zijn op discriminatie omwille van etnische oorsprong. Iets wat ook in de lijn ligt met de bevindingen van UNIA in haar [jaarrapport 2016](#).



15 Detachering en illegale tewerkstelling

Hebben de verstrenging van de detacheringsregels en de zware sancties bij illegale tewerkstelling van buitenlandse werknemers een impact op uw beleid?

- Nee
- Niet van toepassing
- Ja, zowel A als B
- Ja, betere screening van aannemingscontracten, aandachtspunten/procedures bij werken met (onder)aannemers (B)
- Ja, herbekijken voorwaarden / structuur detacheringen en toepasselijke loon-en arbeidsvoorwaarden (A)

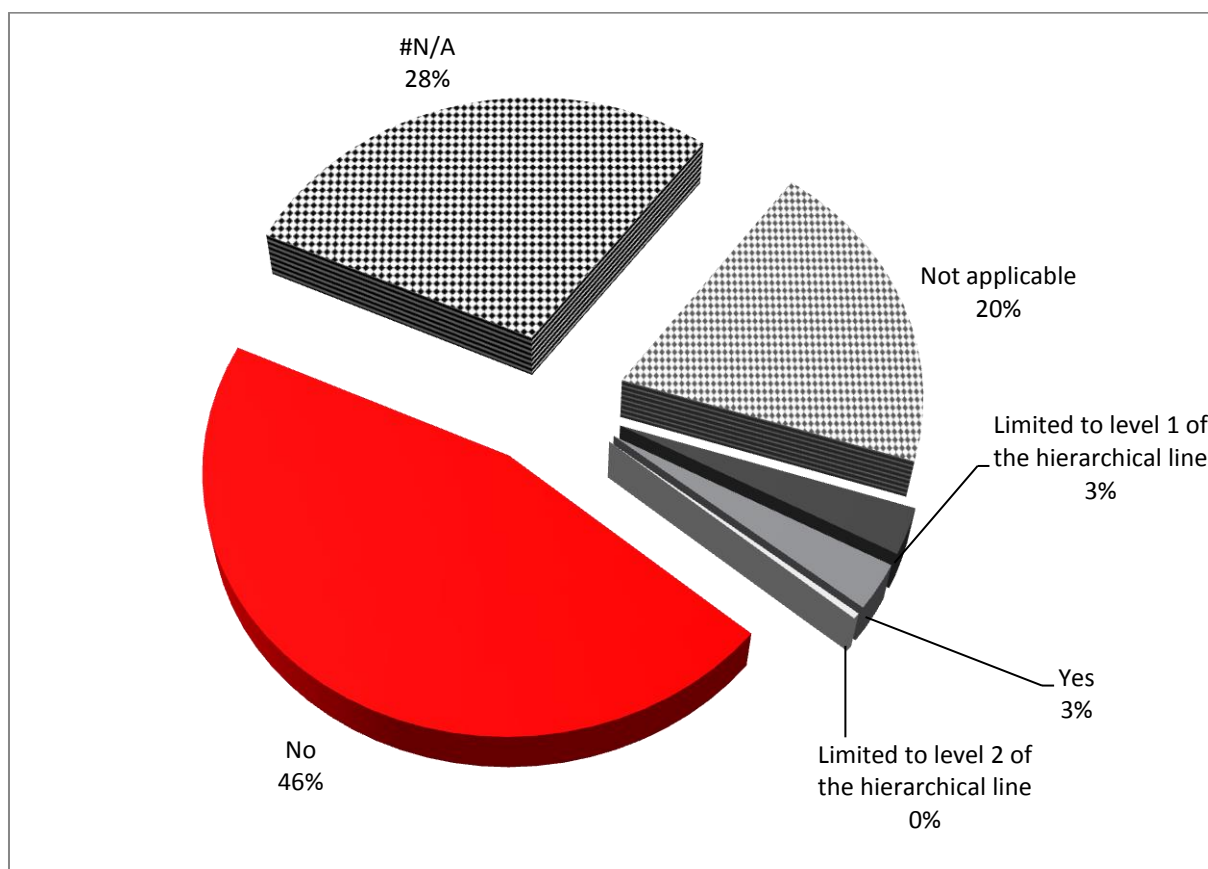


Voor de deelnemers die buitenlandse werknemers tewerkstellen, lijken de nieuwe strengere regels niet zo'n grote impact te hebben op het beleid.

16 Inbreuken op arbeidsrecht en preventiewetgeving

Heeft u in de afgelopen periode ook ervaren dat bij ernstige inbreuken op het arbeidsrecht en de preventiewetgeving er sneller wordt overgegaan tot het opstellen van een *pro-justitia*, waarbij niet alleen de vennootschap maar ook alle leden van de hiërarchische lijn worden aansprakelijk gesteld?

- Nee
- Niet van toepassing
- Ja
- Beperkt tot niveau 1 van de hiërarchische lijn
- Beperkt tot niveau 2 van de hiërarchische lijn



48 percent van de deelnemers heeft deze vraag overgeslagen (#N/A) of gezegd dat ze niet van toepassing was. Van de deelnemers die in een situatie terechtgekomen zijn waar ernstige inbreuken op het arbeidsrecht en de preventiewetgeving vastgesteld werden, geeft de meerderheid aan dat ze niet ervaren heeft dat er sneller overgegaan wordt tot het opstellen van een *pro-justitia* waarin ook de leden van de hiërarchische lijn aansprakelijk gesteld worden.

17 Uitdaging bij *in- of outsourcing*

Wat is uw grootste uitdaging bij *in- of outsourcing*? (1 = grootste uitdaging, 3 = kleinste uitdaging)

- De bepaling van de rechten en verplichtingen van de werknemers bij *in- of outsourcing*
- De harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden na de *outsourcing*
- De procedure van informatie en raadpleging van de personeelsvertegenwoordigers

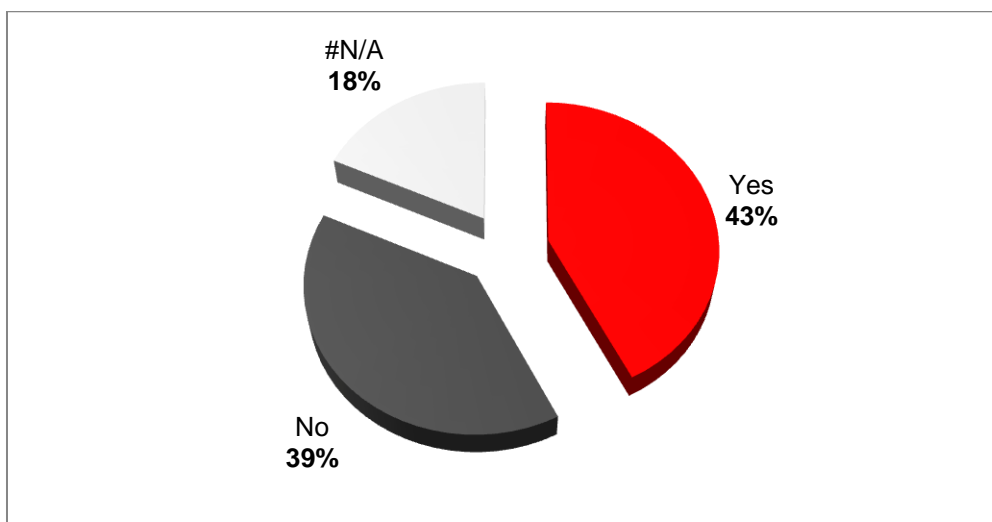


De grootste uitdaging bij *outsourcing* ligt in het vaststellen van de rechten en verplichtingen van de werknemers.

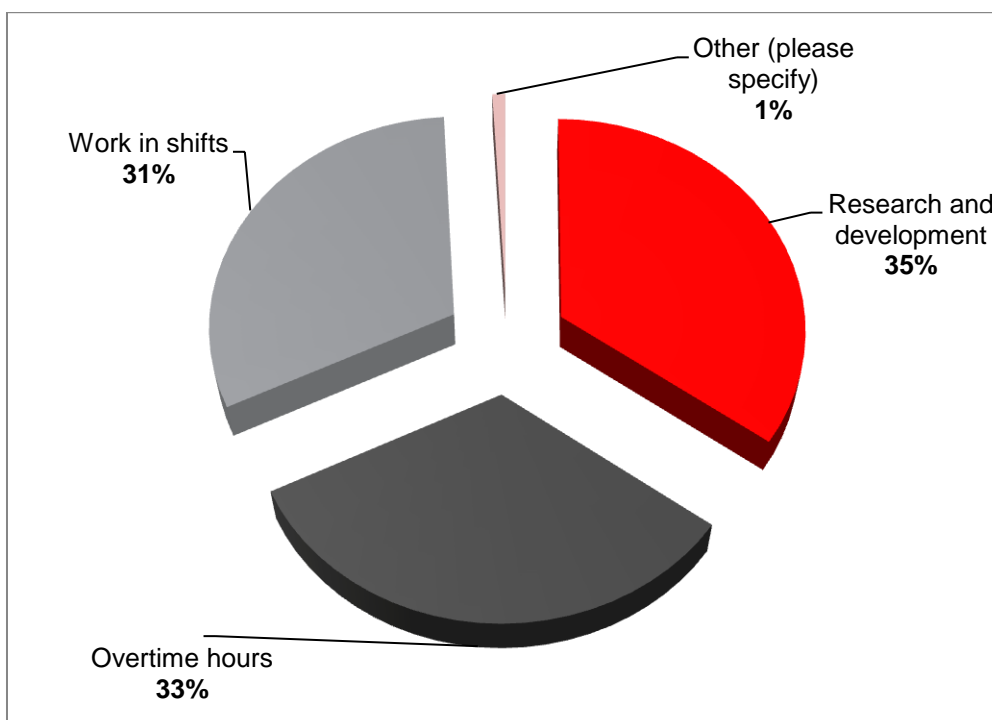
18 Bedrijfsvoorheffing

Maakt uw onderneming gebruik van de gedeeltelijke vrijstelling van de doorstorting van bedrijfsvoorheffing?

43 percent van de deelnemers maakt gebruik van het systeem van de gedeeltelijke vrijstelling van de doorstorting van de bedrijfsvoorheffing.



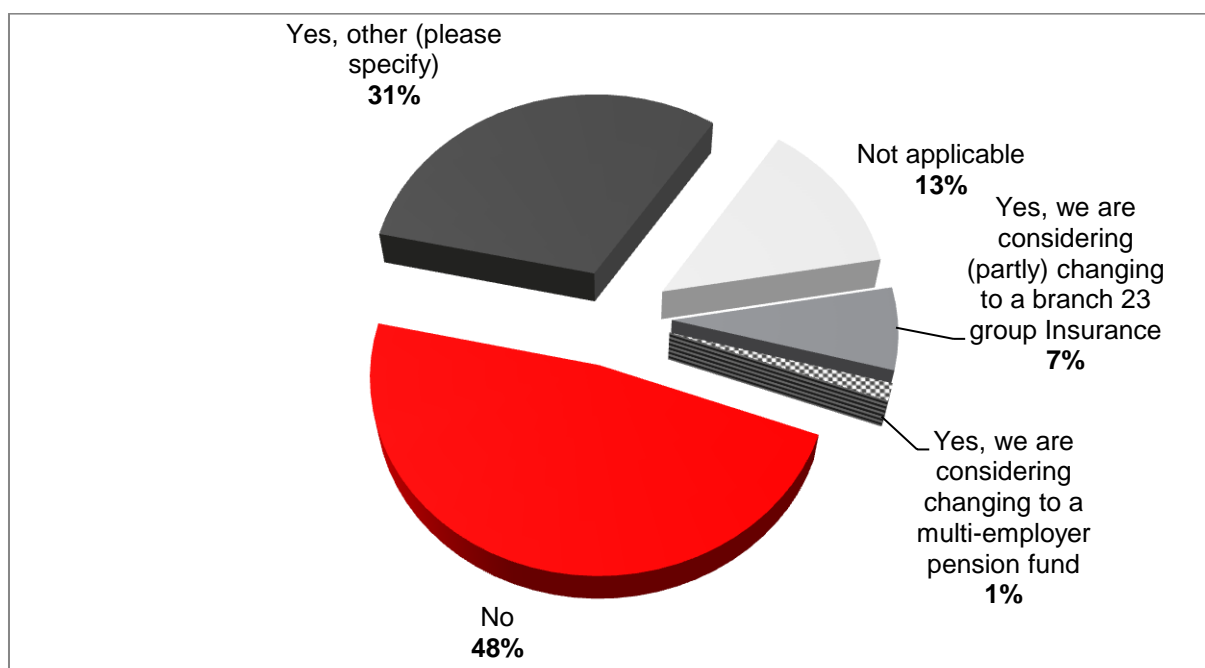
Een nadere analyse laat zien dat wanneer van de vrijstelling gebruik gemaakt wordt, er een vrij gelijke verdeling is van reden waarop de vrijstelling gebaseerd is: onderzoek en ontwikkeling (35 percent), overuren (33 percent) en ploegenarbeid (31 percent).



19 Groepsverzekering

Hebben de tariefdalingen die groepsverzekeraars de laatste jaren hebben doorgevoerd in tak 21 groepsverzekeringen een impact gehad op jullie groepsverzekering?

- Nee
- Niet van toepassing
- Ja, andere (geef nadere toelichting)
- Ja, wij overwegen (gedeeltelijk) over te stappen naar een tak 23 groepsverzekering
- Ja, wij overwegen over te stappen naar *multi-employer* pensioenfonds
- Ja, wij overwegen een eigen pensioenfonds op te richten



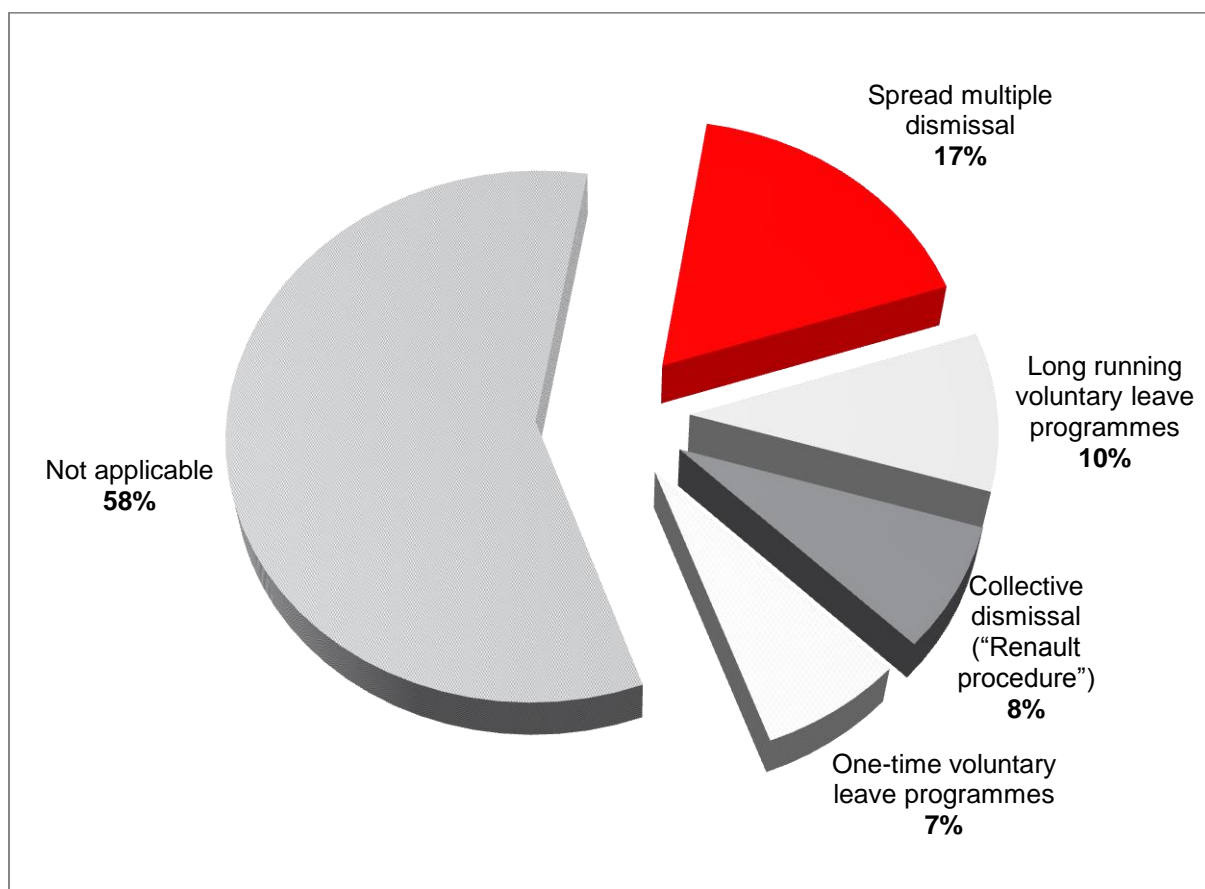
48 percent van de deelnemers geeft aan dat de tariefdaling van de groepsverzekeraars tot nog toe geen impact heeft gehad op de organisatie van hun tak 21 groepsverzekering. Van diegenen die wel aangeven dat er een impact is, wil 7 percent overstappen van hun tak 21 groepsverzekering (met tariefgarantie) naar een tak 23 groepsverzekering (verbonden aan beleggingsfondsen, zonder tariefgarantie). Sommigen hebben kleine aanpassingen gedaan in het *plan design* van hun tak 21 groepsverzekering. In de antwoorden op de open vragen geven enkele deelnemers aan overgestapt te zijn van een vaste prestatie of *defined benefits* (DB) plan naar een vaste bijdrage of *defined contribution* (DC) plan. Eén deelnemer geeft aan overgestapt te zijn van een groepsverzekering naar een pensioenfonds. Om een mogelijke toekomstige onderfinanciering in het kader van de wettelijke rendementsgarantie op te vangen, hebben enkele deelnemers reeds bijkomende reserves aangelegd. Anderen geven aan dat ze in dit kader al bijkomende premies hebben moeten betalen.

20 Herstructurering

Zou u in 2018 het kader van een eventuele reorganisatie eerder gaan werken met:

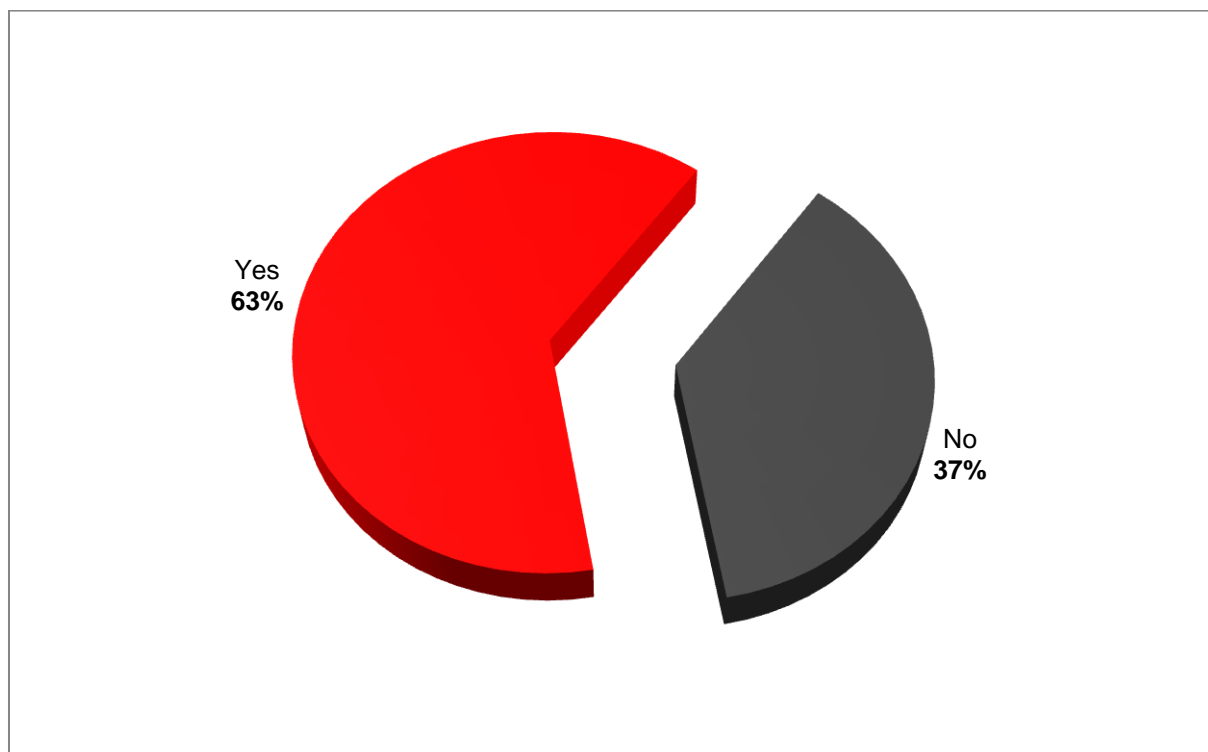
- Gespreid meervoudig ontslag
- Collectief ontslag ("Renaultprocedure")
- Langlopende vrijwillige vertrekprogramma's
- Eénmalige vrijwillige vertrekprogramma's
- Niet van toepassing

De minderheid van de bedrijven zou het komende jaar overgaan tot een herstructurering. Voor de bedrijven die wel zouden herstructureren gaat de voorkeur uit naar gespreide meervoudige ontslagen.



21 Publieke sector

Gaat u systematisch over tot een voorgaand verhoor wanneer u een werknemer ontslaat omwille van zijn gedrag?



De meerderheid (63 percent) van de deelnemers uit de publieke sector die deze vraag beantwoord heeft, gaat systematisch over tot voorafgaandelijk verhoor van de werknemer alvorens over te gaan tot ontslag omwille van het gedrag van de werknemer.

22 Overzicht

In totaal kregen we 280 antwoorden over een periode van 14 december 2017 tot 29 december 2017.

22.1 Profielen

We kregen antwoorden van deelnemers die beantwoorden aan de volgende profielen (inclusief open antwoorden)

Title		
HR Manager	25,36%	71
HR Director	19,29%	54
Compensation & Benefits Manager	9,64%	27
Unanswered	8,93%	25
HR Business Partner	8,21%	23
In-house Lawyer	6,07%	17
HR Officer / Coordinator	5,00%	14
Director / Managing Director	4,29%	12
Payroll Officer	3,57%	10
Financial Director	2,86%	8
Responsible social relations	1,79%	5
Other	5,00%	14
Grand Total	100,00%	280

22.2 Grootte van de bedrijven die deelnamen

Bedrijven met een verschillend aantal werknemers zijn vertegenwoordigd. Bedrijven met tussen 50 werknemers tot meer dan 1.000 werknemers nemen meer dan 80 percent van de resultaten voor hun rekening.

Aantal werknemers FTE	
More than 1,000	20,36%
Between 500 and 1,000	13,21%
Between 300 and 500	11,07%
Between 200 and 300	10,36%
Between 100 and 200	13,93%
Between 50 and 100	11,43%
Between 10 and 50	6,79%
Between 5 and 10	1,43%
Fewer than 5	1,79%
#N/A	9,64%
Grand Total	100,00%

22.3 Sectoren

Het aantal sectoren is heel divers. Hieronder geven we een overzicht voor 83 percent van de antwoorden uit welke sectoren de deelnemers aan de enquête werkten:

Sector	
Chemical	4,64%
Construction	3,93%
Consultancy	10,36%
Energy	2,50%
Entertainment industry	1,07%
Finance	1,79%
Food service industry	4,29%
Hospital	4,29%
Industrie	1,07%
Insurance	1,79%
IT & Telecom	4,64%
Logistics	4,29%
Non-profit	7,50%
Pharmaceuticals	2,14%
Printing & publishing	1,07%
Public sector	6,43%
Real estate	2,14%
Retail	1,79%
Schools / education	2,14%
Steel production	1,43%
Transportation	5,00%
Unanswered	9,29%

22.4 Antwoorden per vraag

Vraag	Aantal antwoorden
Uitdagingen voor 2018	181
Rekrutering	240
Variabel loon	236
Cafetariaplan	236
Bedrijfsvoorheffing	229
Groepsverzekering	222
Uitgeschreven loonbeleid	223
Glijdende uurroosters	224
Occasioneel telewerk	224
Re-integratieprocedure	278
Privacy van werknemers	201
GDPR	183
Discriminatie	202
Detachering en illegale tewerkstelling	201
Inbreuken op arbeidsrecht en preventiewetgeving	199
Personeelsafgevaardigden	200
Uitdagingen bij in- of outsourcing	182
Herstructurering	196
Clausules in de arbeidsovereenkomst	191
Publieke sector	43

Brussel

Vorstlaan 280
1160 Brussel
Tel.: 02 761 46 00
Fax: 02 761 47 00

Luik

boulevard Frère Orban 25
4000 Luik
Tel.: 04 229 80 11
Fax: 04 229 80 22

Antwerpen

City Link
Posthofbrug 12
2600 Antwerpen
Tel.: 03 285 97 80
Fax: 03 285 97 90

Gent

Ferdinand Lousbergkaai 103
bus 4-5
9000 Gent
Tel.: 09 261 50 00
Fax: 09 261 55 00

Kortrijk

Ring Bedrijvenpark
Brugsesteenweg 255
8500 Kortrijk
Tel.: 056 26 08 60
Fax: 056 26 08 70

Hasselt

Kuringersteenweg 172
3500 Hasselt
Tel.: 011 24 79 10
Fax: 011 24 79 11

Partners with you.

Onze newsletters zijn bestemd om u regelmatig algemene informatie mee te delen met betrekking tot onderwerpen uit de actualiteit en bepaalde ontwikkelingen van wetgeving of rechtspraak. Vanzelfsprekend waken wij over de betrouwbaarheid van deze informatie. Onze newsletters bevatten echter geen enkele juridische analyse en kunnen ons in geen geval verantwoordelijk stellen. Aarzelt u niet om contact op te nemen met onze advocaten voor elke bijkomende vraag. Claeys & Engels is een burgerlijke vennootschap die de rechtsvorm heeft aangenomen van een cvba | Vorstlaan 280, 1160 Brussel, België | RPR Brussel 0473.547.070.