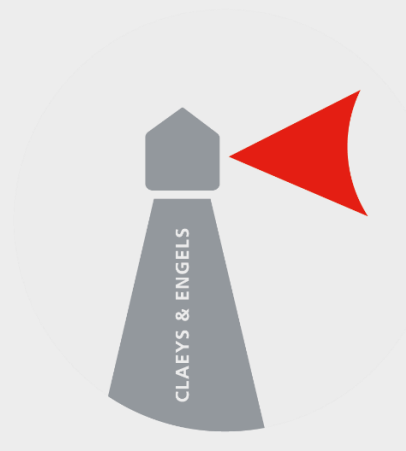


## ►► The Claeys & Engels 2019 HR BEACON

Februari 2019



Voor het tweede jaar op rij organiseerde Claeys & Engels een korte bevraging onder haar cliënten tijdens de periode van 20 december 2018 tot 4 januari 2019. We ontvingen 224 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.

In tegenstelling tot vorig jaar hebben we dit jaar de personen die geen antwoord gegeven hebben op een vraag niet meegenomen in de telling waardoor er lichte afwijkingen kunnen zijn met de resultaten van vorig jaar.

### Inhoudstafel

1	Uitdagingen voor 2019	2
2	Rekrutering	4
3	Cafetariaplan	5
4	Uitgeschreven loonbeleid	7
5	Variabel loon	8
6	Glijdende uurroosters	9
7	Occasioneel telewerk	11
8	Personeelsafgevaardigden	12
9	Re-integratieprocedure	13
10	Privacy van werknemers	14
11	GDPR	16
12	Discriminatie	18
13	Detachering en illegale tewerkstelling	21
14	Inbreuken op arbeidsrecht en preventiewetgeving	22
15	Uitdaging bij <i>in-</i> of <i>outsourcing</i>	23
16	Bedrijfsvoorheffing	24
17	Groepsverzekering	26
18	Activeringsbijdrage	27
19	Werkgelegenheidsplan oudere werknemers	28
20	Herstructurering	29
21	<i>Cash for car</i> - Mobiliteitsbudget	30
22	Overzicht	31

## 1 Uitdagingen voor 2019

Welke uitdagingen ziet u in uw onderneming op het vlak van HR voor 2019?

### 1.1 2019



### 1.2 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

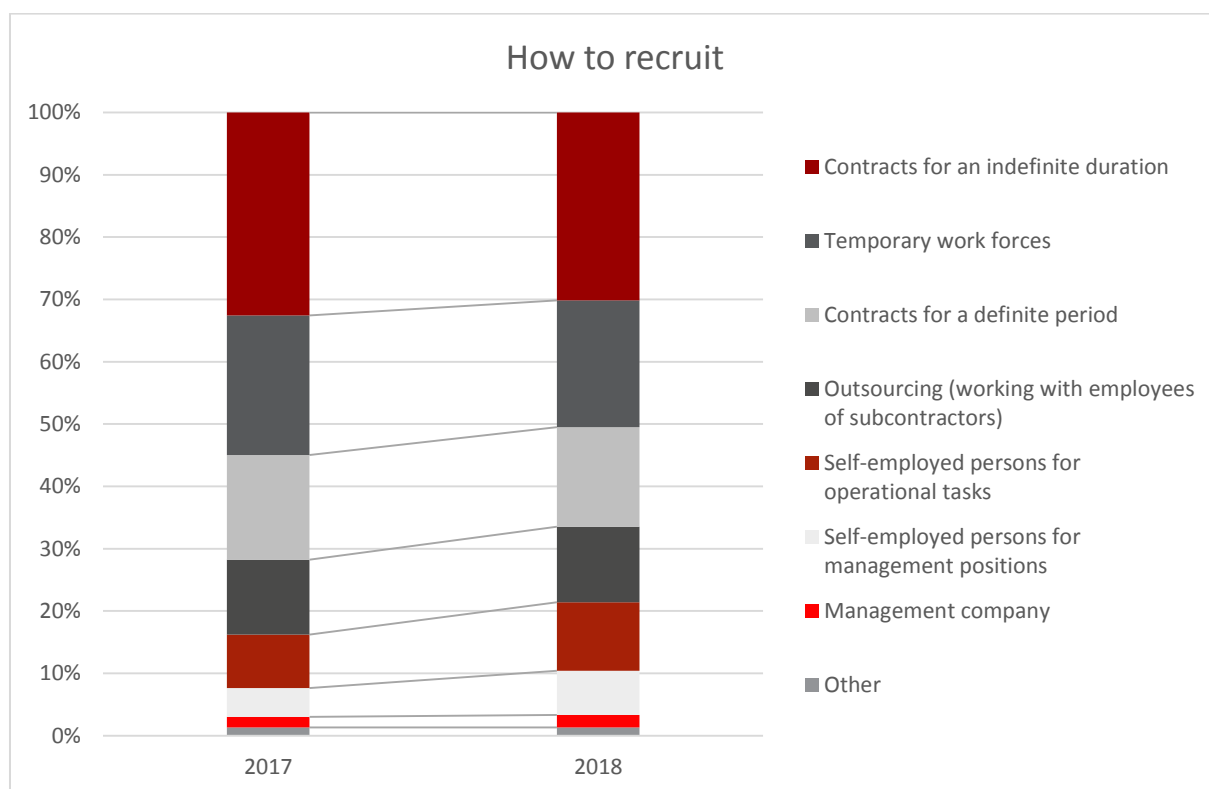
Zoals in 2018, is voor 2019 veruit de grootste uitdaging het rekruteren van nieuwe personeelsleden. De “*war on talent*” wordt bevestigd met een sterke tweede uitdaging, het behoud van het huidige personeel. Sociale dialoog is duidelijk sterker aanwezig in vergelijking met vorig jaar wat waarschijnlijk verklaard kan worden in het licht van de sociale verkiezingen van 2020. In 2018 was (VUCA) duidelijk nog niet erg sterk in de HR-agenda’s opgenomen, we merken dit jaar dat er iets meer animo over het onderwerp bestaat. GDPR heeft wat aan belang ingeboet, waarschijnlijk omdat de deadline van 25 mei 2018 voorbij is. De vraag is of dit terecht is. *Data protection* en de GDPR zijn niet zomaar een *hype* maar blijven belangrijk en moeten geïntegreerd worden in eenieders HR-beleid.

## 2 Rekrutering

Voor uw rekrutering in 2019 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.

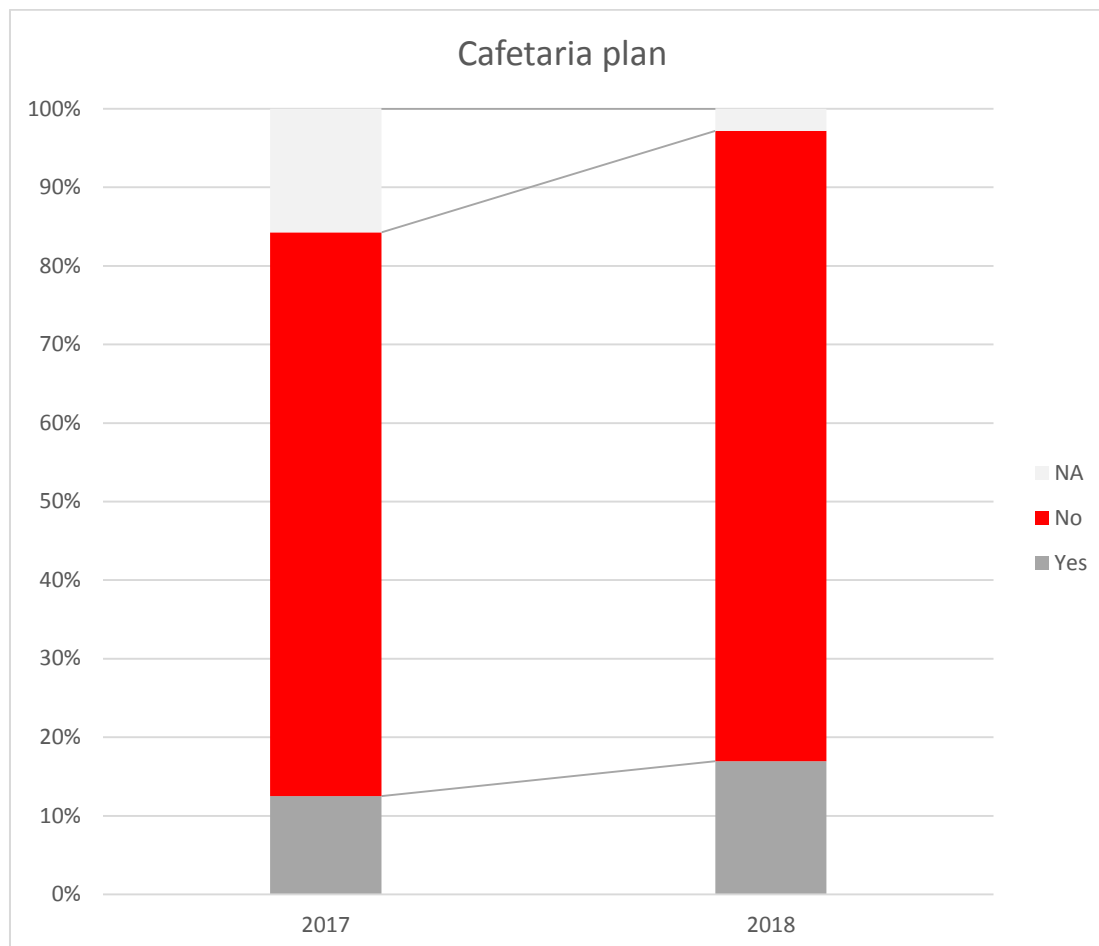


De meeste deelnemers zullen hun rekrutering nog steeds opzetten via overeenkomsten van onbepaalde duur. We krijgen hier de indruk dat er niet veel zal veranderen op korte termijn. De aanname van verleden jaar dat de soms alarmerende berichten alsof nu enkel nog overeenkomsten van bepaalde tijd gesloten worden overdreven is, is ook dit jaar bevestigd.

### 3 Cafetariaplan

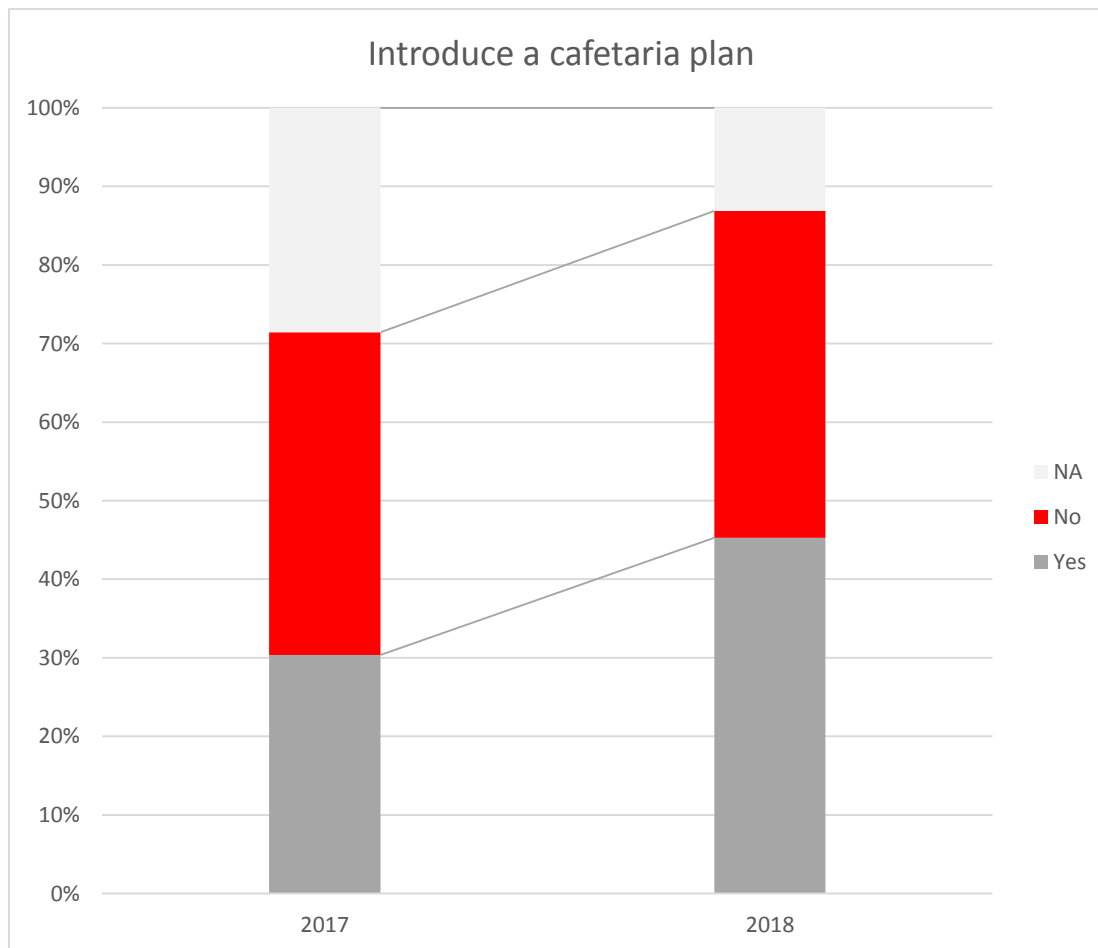
Heeft u een cafetariaplan (*flexible reward*)?

Cafetariaplannen zijn duidelijk nog niet zo ingeburgerd. Net als verleden jaar heeft slechts een klein percentage van de deelnemers een cafetariaplan. Maar we merken wel reeds een toename van het aantal deelnemers aan de enquête die een cafetariaplan ingevoerd hebben.



Zo niet, wilt u dit invoeren?

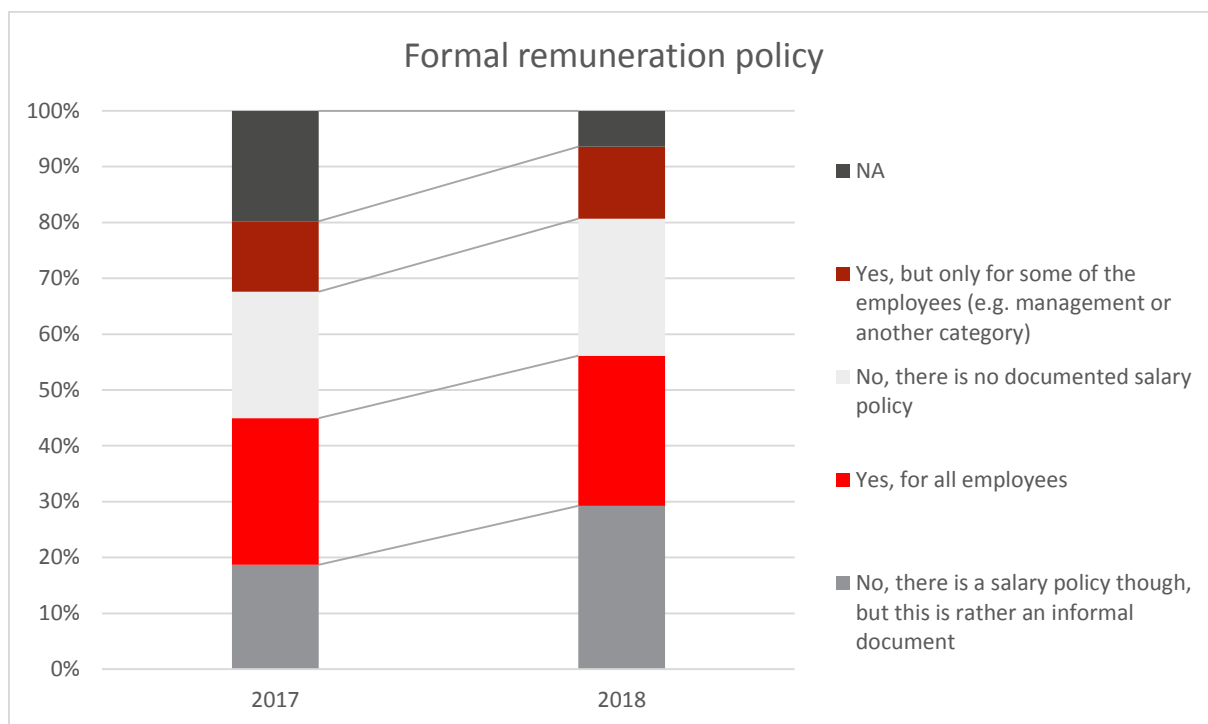
De wens om een cafetariaplan in te voeren blijft stijgen en is nu beduidend hoger dan verleden jaar, een stijging van 30 percent naar 45 percent.



## 4 Uitgeschreven loonbeleid

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

- 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

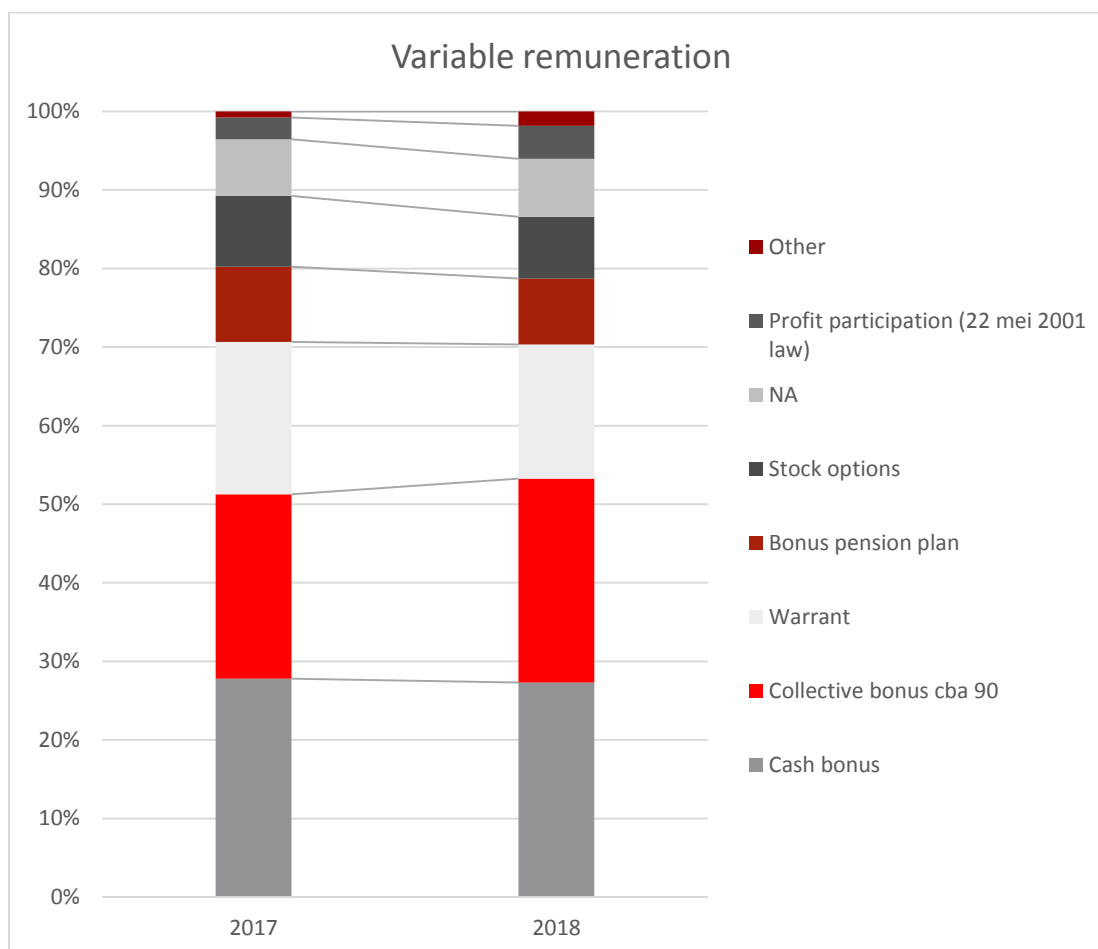


De trend die we in 2017 opmerkten is ook in 2018 bevestigd: een zeer beperkt aantal bedrijven heeft een uitgeschreven loonbeleid voor alle werknemers, dat goedgekeurd is door de raad van bestuur. In 2018 heeft slechts 60 percent (In 2017 - 62 percent) van de deelnemers geen formeel goedgekeurde verloningspolitiek.

## 5 Variabel loon

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

- Cash bonus
- Aandelenopties
- Warrants
- Collectieve bonus cao nr. 90
- Winstparticipatie/winstpremie (wet 22 mei 2001)
- Bonuspensioenplan
- Niet van toepassing
- Andere



De meeste bedrijven (27 percent) geven nog steeds een *cash bonus*. We merken wel dat de collectieve bonusplannen (cao 90) een groter aandeel innemen. *Warrants* worden ook frequent gebruikt maar hebben iets aan populariteit verloren. Bonuspensioenplannen en *stock options*, daarentegen, zijn minder in trek als een variabel verloningselement.

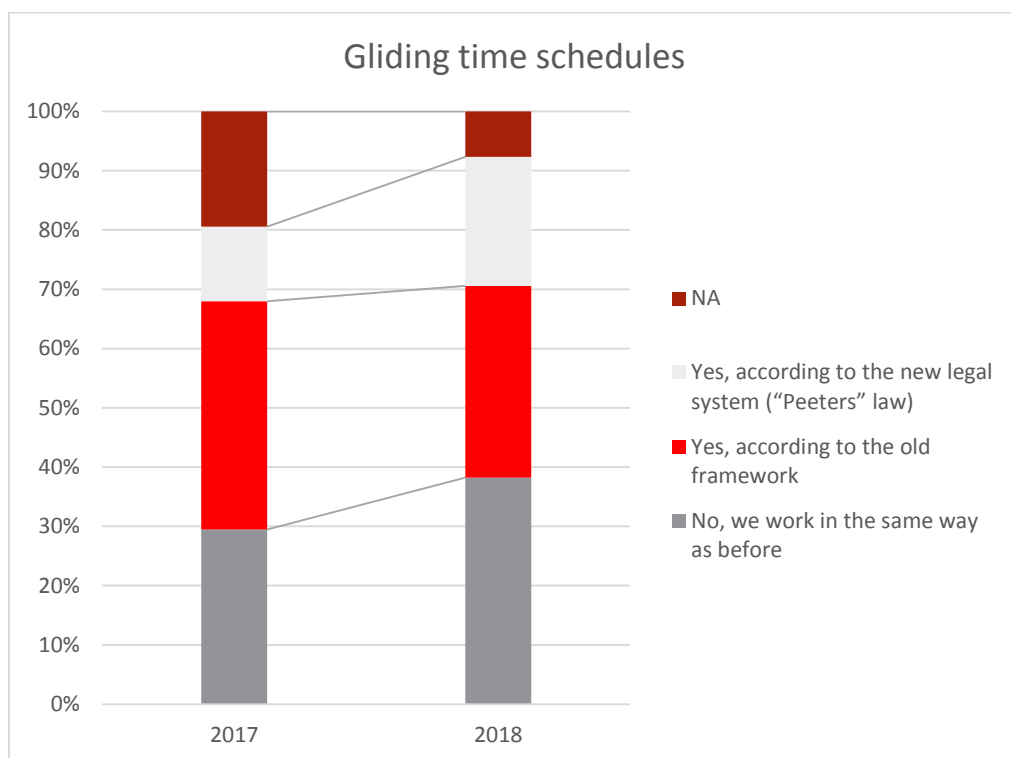


## 6 Glijdende uurroosters

### 6.1 Algemeen

Hanteert u in uw bedrijf glijdende uurroosters?

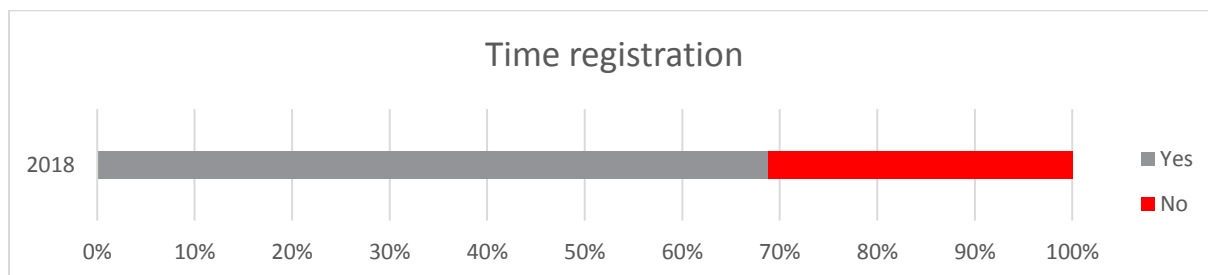
- Ja, volgens het oude kader
- Ja, volgens het nieuwe wettelijke systeem ("Wet Peeters")
- Niet van toepassing
- Nee, we werken op dezelfde manier als voorheen



De regeling die minister Kris Peeters uitwerkte kende in 2017 slechts een matig succes maar voor 2018 zien we een toename in het aantal bedrijven die deze regeling heeft toegepast.

### 6.2 Tijdsopvolging

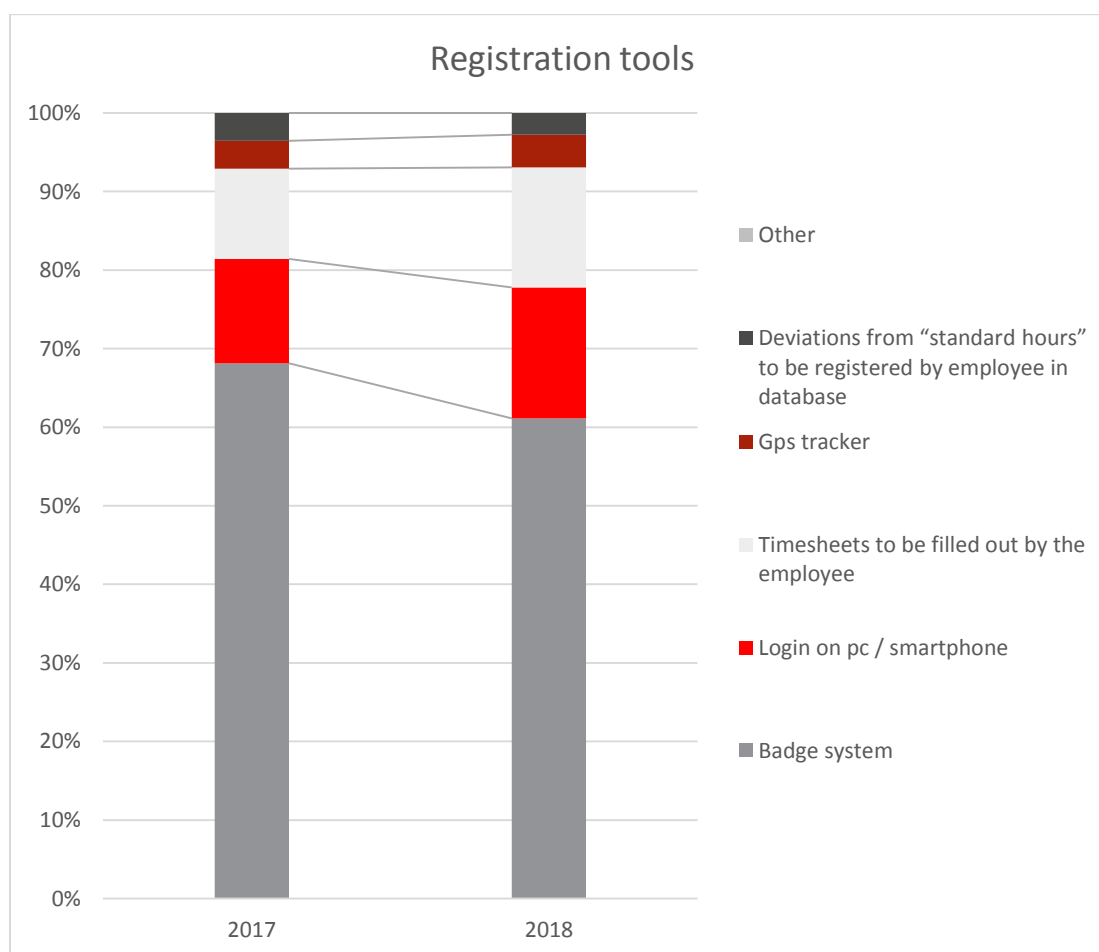
Voorziet u in dat kader een systeem voor tijdsopvolging?



Met glijdende uurroosters komt het probleem van de opvolging ter sprake en we zien dat de meerderheid van de deelnemers wel een vorm van tijdsregistratie voorziet.

Zo ja, welke?

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

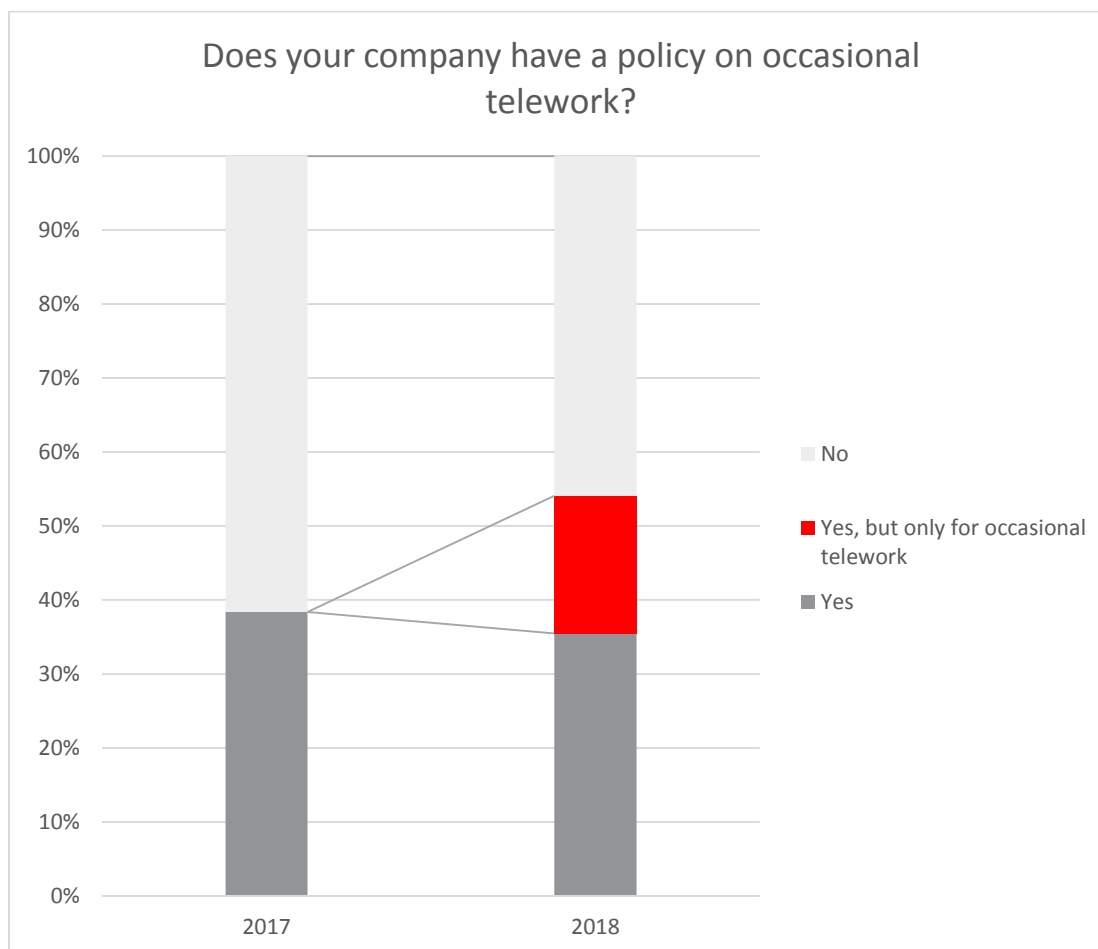


Wanneer een systeem van opvolging ingevoerd wordt dan is duidelijk het badgesysteem de eerste oplossing waaraan gedacht wordt. Alternatieve vormen via *timesheet* en *login* op pc zijn minder populair maar hebben wel aan belang gewonnen.

## 7 Occasioneel telewerk

Heeft uw onderneming een *policy* over occasioneel telewerk?

- Ja
- Ja, maar enkel over occasioneel telewerk
- Nee

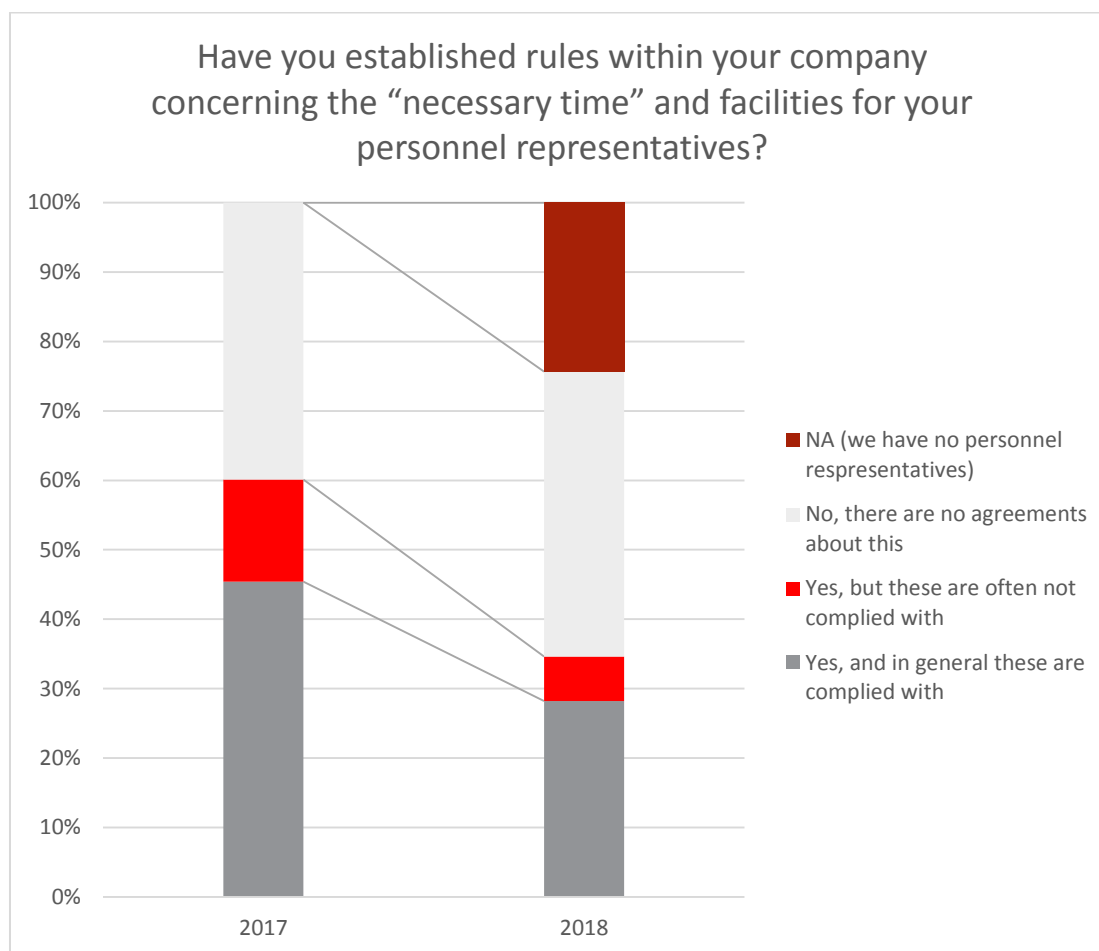


In 2018 heeft de meerderheid van de deelnemers aan de enquête wel een *policy* over (occasioneel) telewerk in voege. Een ontwikkeling die we alleen maar kunnen aanmoedigen omdat er vaak problemen opduiken wanneer werknemers niet goed weten wat er van hen verwacht wordt.

## 8 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
- Niet van toepassing (we hebben geen personeelsafgevaardigden)



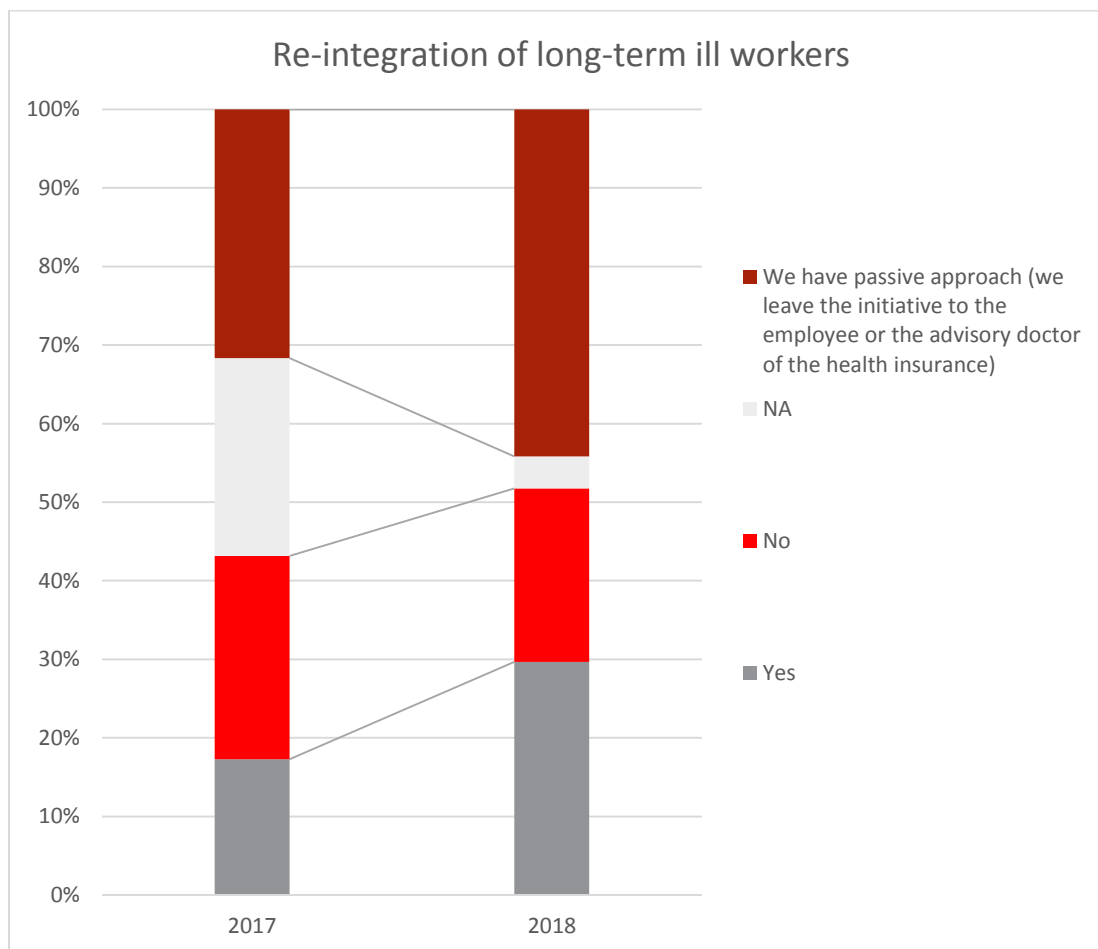
Van de deelnemers die een personeelsafvaardiging hebben, heeft dit jaar slechts 35 percent regels vastgelegd over de tijd en de faciliteiten waarover de personeelsafgevaardigden mogen beschikken. Wanneer er regels zijn, lijkt het dat deze over het algemeen ook nageleefd worden.

In de aanloop naar de sociale verkiezingen van 2020 kan het nuttig zijn om in uw onderneming dergelijke regels op te stellen. Het lijkt nu het uitgelezen moment om u klaar te maken tegen het moment dat de volgende ploeg verkozen is.

## 9 Re-integratieprocedure

Heeft u een beleid uitgewerkt voor de re-integratie van uw langdurig zieke werknemers?

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

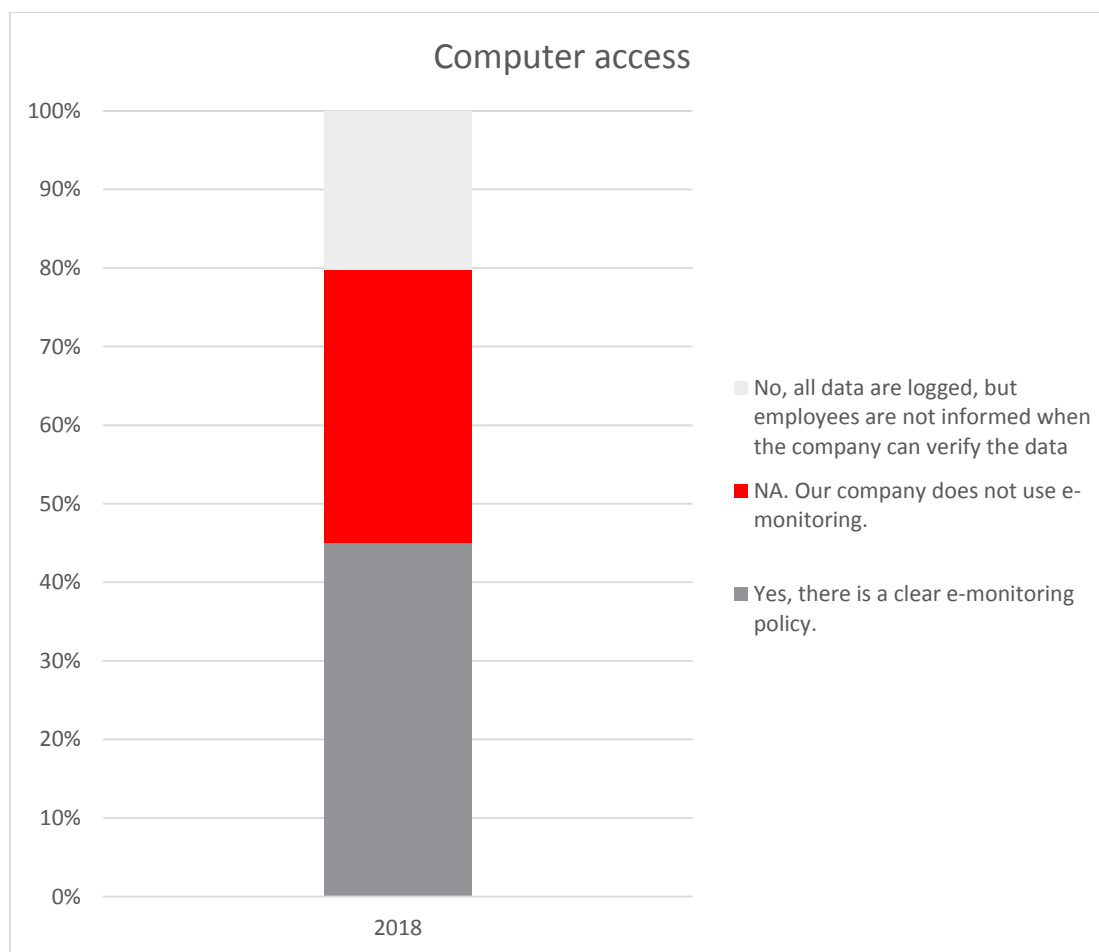


Het is duidelijk dat ook deze procedure vaker toegepast wordt. Het is wel duidelijk dat de meeste werkgevers een reactieve houding aannemen.

## 10 Privacy van werknemers

Geeft u transparante informatie aan werknemers over in welke gevallen en in welke mate hun activiteiten op de computer gecontroleerd kunnen worden?

- Niet van toepassing. Onze onderneming doet niet aan *e-monitoring*.
- Ja, er is een duidelijke *e-monitoring policy*.
- Nee, alle data worden gelogd, maar de werknemers worden niet ingelicht over wanneer onze onderneming deze kan controleren.

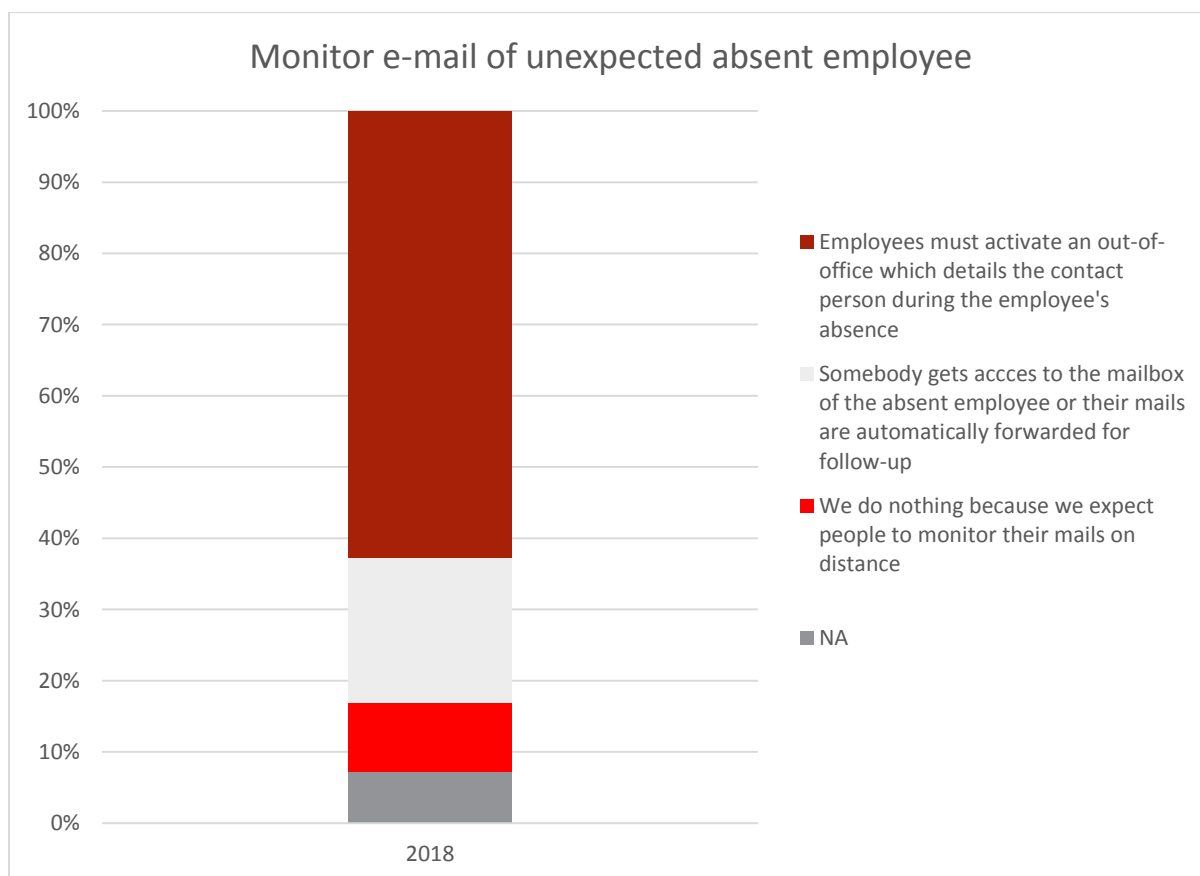


*E-monitoring* wordt vaak toegepast maar niet alle bedrijven waarschuwen de werknemers op voorhand dat dit zou kunnen gebeuren. Het verdient aanbeveling om duidelijke richtlijnen mee te geven, niet alleen om de onzekerheid bij werknemers weg te nemen maar ook om - in geval van een inbreuk op de *policy* - de juiste maatregelen te kunnen treffen. Bovendien kan de bewijswaarde van gecontroleerde e-mails hierdoor in het gedrang komen.

Deze verplichting neemt aan belang toe ingevolge de transparantieplichting die is voorgeschreven door de GDPR en de nood aan maatregelen om persoonsgegevens te beschermen. Accidenteel dataverlies is al erg, opzettelijk lekken van data kan desastreuze gevolgen hebben.

Wat gebeurt er met betrekking tot de opvolging van de e-mails van een werknemer die onverwacht afwezig is?

- Niets, want er wordt verwacht dat de werknemers deze nog steeds van op afstand opvolgen.
- Werknemers zijn in dat geval verplicht om een out-of-office in te stellen waarin wordt aangeduid wie er tot de werkhervatting kan worden gecontacteerd.
- Iemand intern krijgt toegang tot de inbox van de afwezige werknemer om de opvolging te kunnen verzekeren of de e-mails worden automatisch doorgestuurd naar iemand voor verdere opvolging.
- Niet van toepassing.



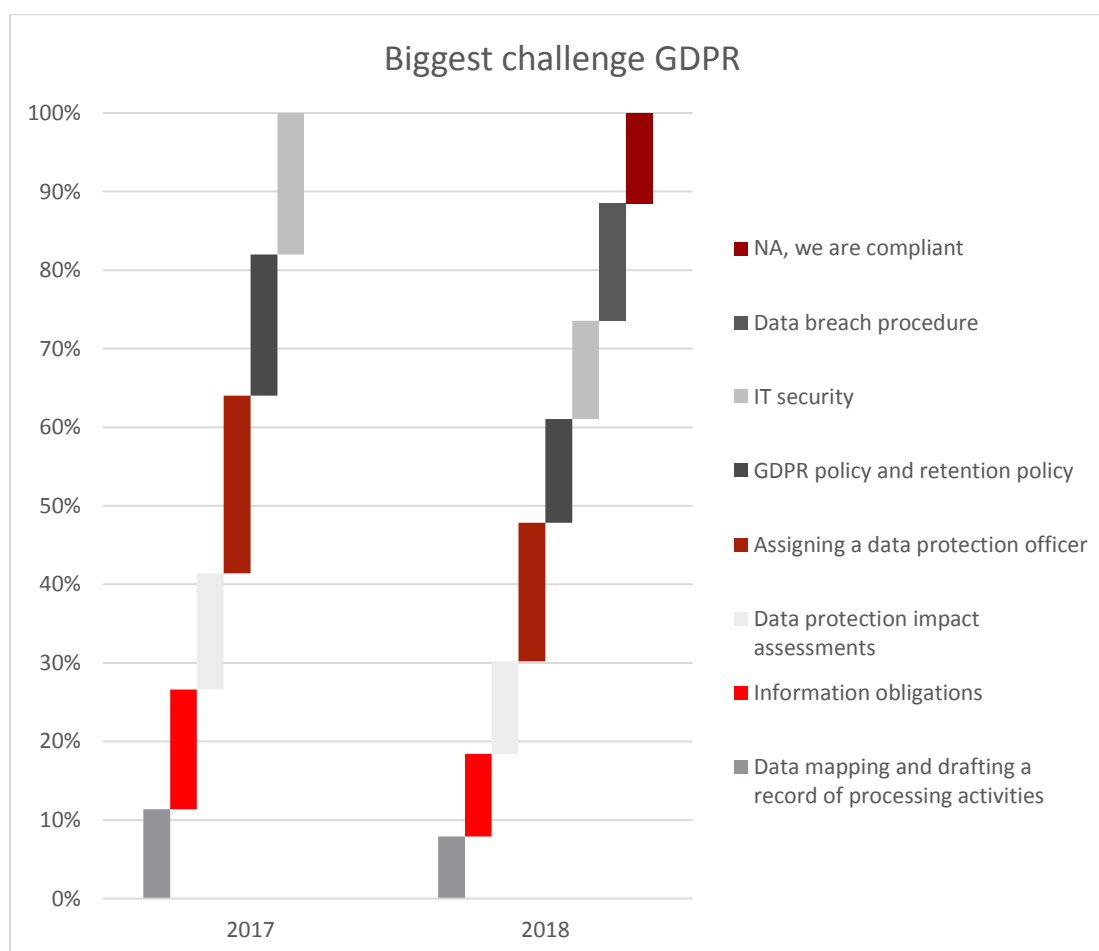
Opvolging van de mails van plots afwezige werknemers is een heikel punt waarmee veel bedrijven worstelen. Niet alleen is de afzender van de mail niet op de hoogte dat zijn mail mogelijk niet door de bestemming verwerkt wordt, toegang krijgen tot die mail kan potentieel een inbreuk op de *privacy* van de afzender en de bedoelde bestemming (tenzij u voorafgaandelijk de toestemming zou hebben).

In deze materie is het dus aangewezen om een goed evenwicht te bewaren en de procedures aan te scherpen.

## 11 GDPR

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

- *Data mapping* en opmaken/up to date houden van het register van verwerkingsactiviteiten
- Informatieverplichtingen
- *Data protection impact assessments*
- Aanduiding van een *data protection officer*
- *GDPR policy* en retentiebeleid
- *IT security*
- *Data breach procedure*
- Niet van toepassing, wij zijn volledig *compliant*



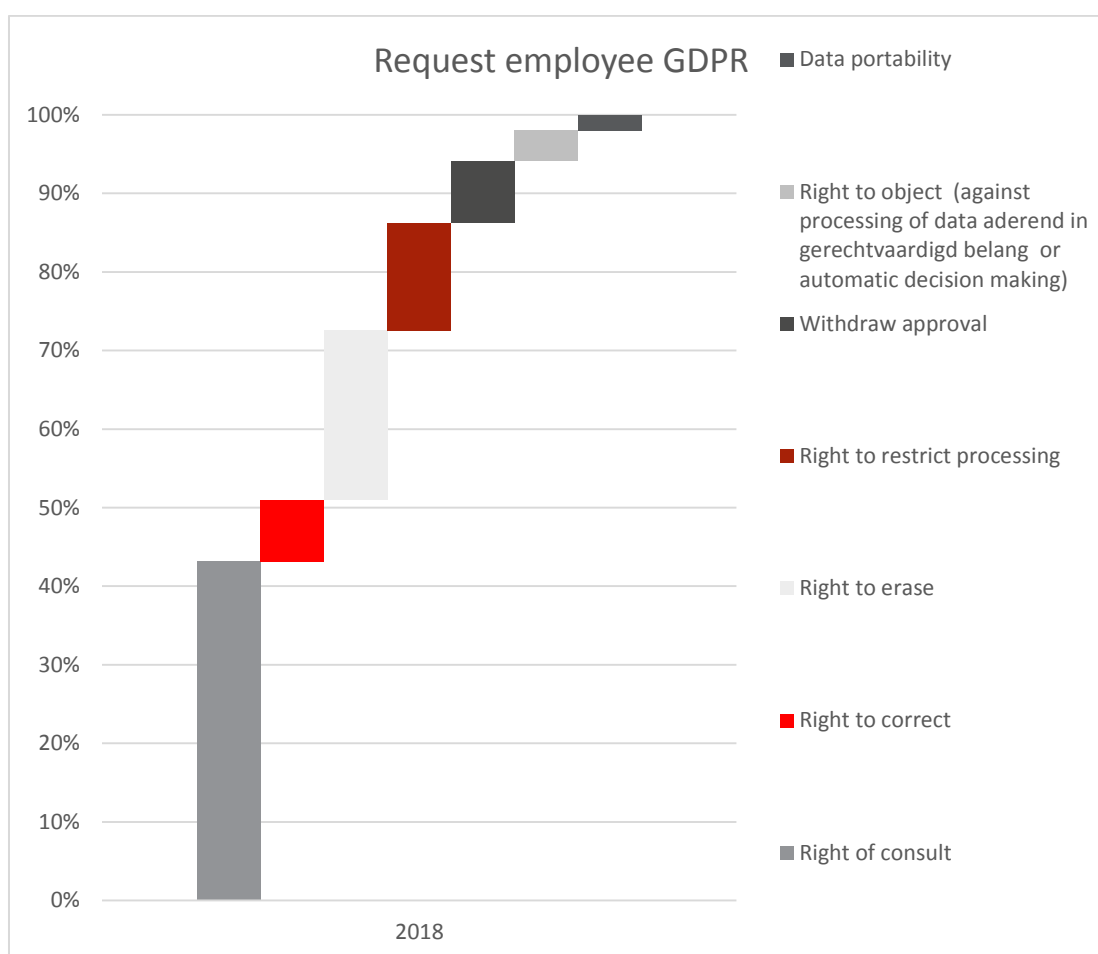
Veel bedrijven lijken een oplossing te hebben gevonden om een *Data Protection Officer* aan te stellen. Voor het overige en enigszins weinig verrassend, lijken de verplichtingen van de GDPR een hele uitdaging te zullen zijn. En sommige respondenten hebben aangegeven dat ze reeds *compliant* zijn.

Toch lijkt het merendeel van de bedrijven nog te worstelen met de uiteenlopende verplichtingen die de GDPR met zich brengt.



Heeft u de afgelopen maanden een verzoek gekregen van een werknemer in verband met zijn rechten onder de GDPR? Zo ja, over welk recht ging het dan?

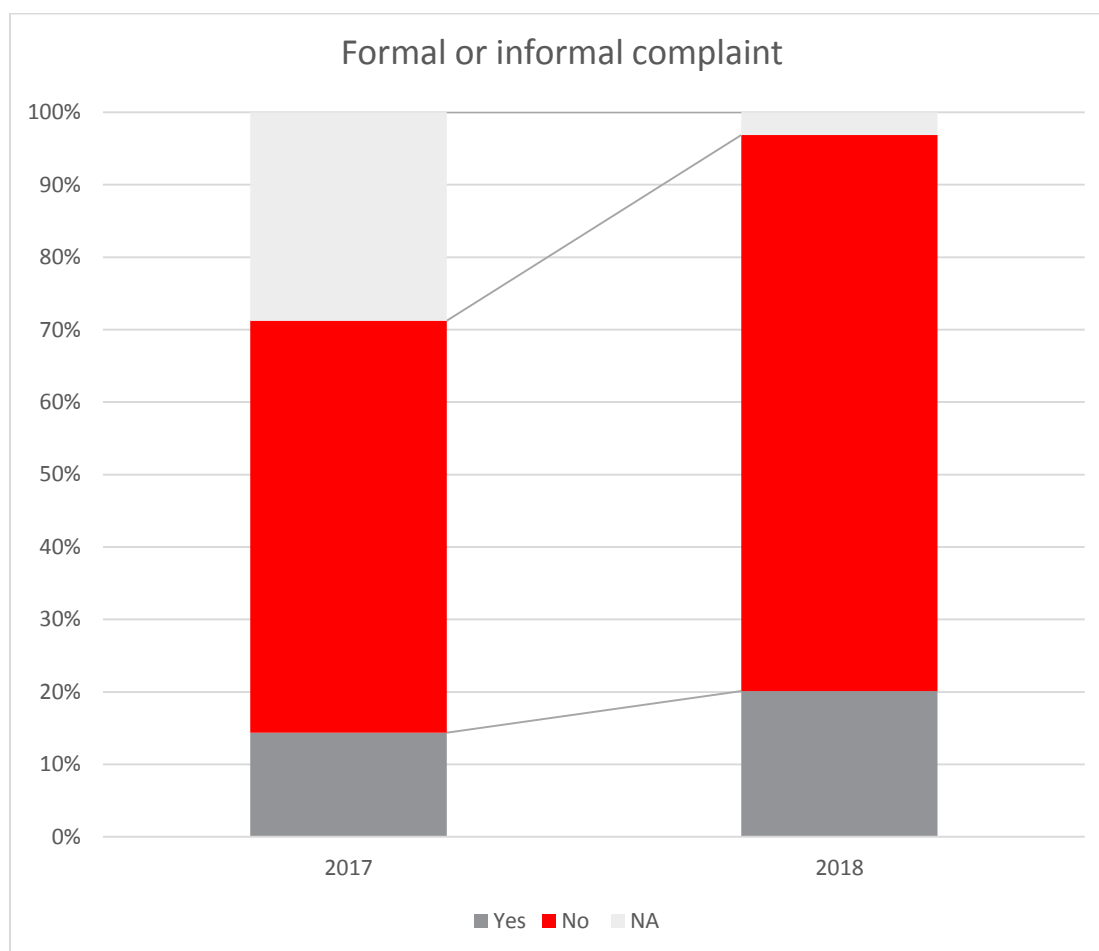
- Recht van inzage
- Recht van verbetering
- Recht van wissing
- Recht van beperking van verwerking
- Intrekken van toestemming
- Recht van bezwaar (tegen verwerking kaderend in gerechtvaardigd belang of automatische besluitvorming)
- Recht van overdraagbaarheid (*data portability*)



Wanneer werknemers hun rechten onder de GDPR uitoefenen, is het in de meeste gevallen om inzage te krijgen in de gegevens die over hen verwerkt worden. Het is belangrijk dat iedere onderneming voorbereid is op eventuele verzoeken tot uitoefening van deze rechten om hier op een adequate manier en binnen de wettelijke termijnen gevolg aan te geven. Vlotte procedures en template formulieren kunnen daar uiteraard bij helpen.

## 12 Discriminatie

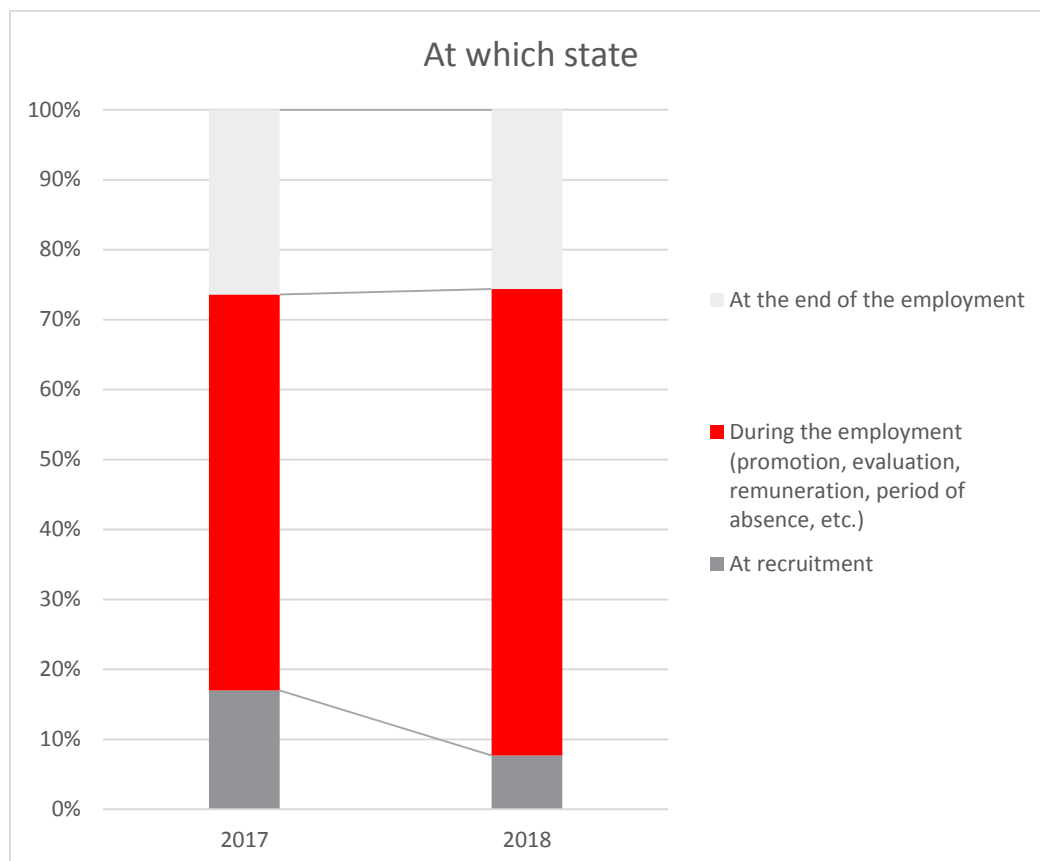
Heeft u al eens een formele of informele klacht ontvangen op grond van discriminatie op het werk?



Er is een kleine toename van het aantal klachten op grond van discriminatie, maar de meerderheid van de werkgevers heeft geen grote problemen met klachten op basis van discriminatie.

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

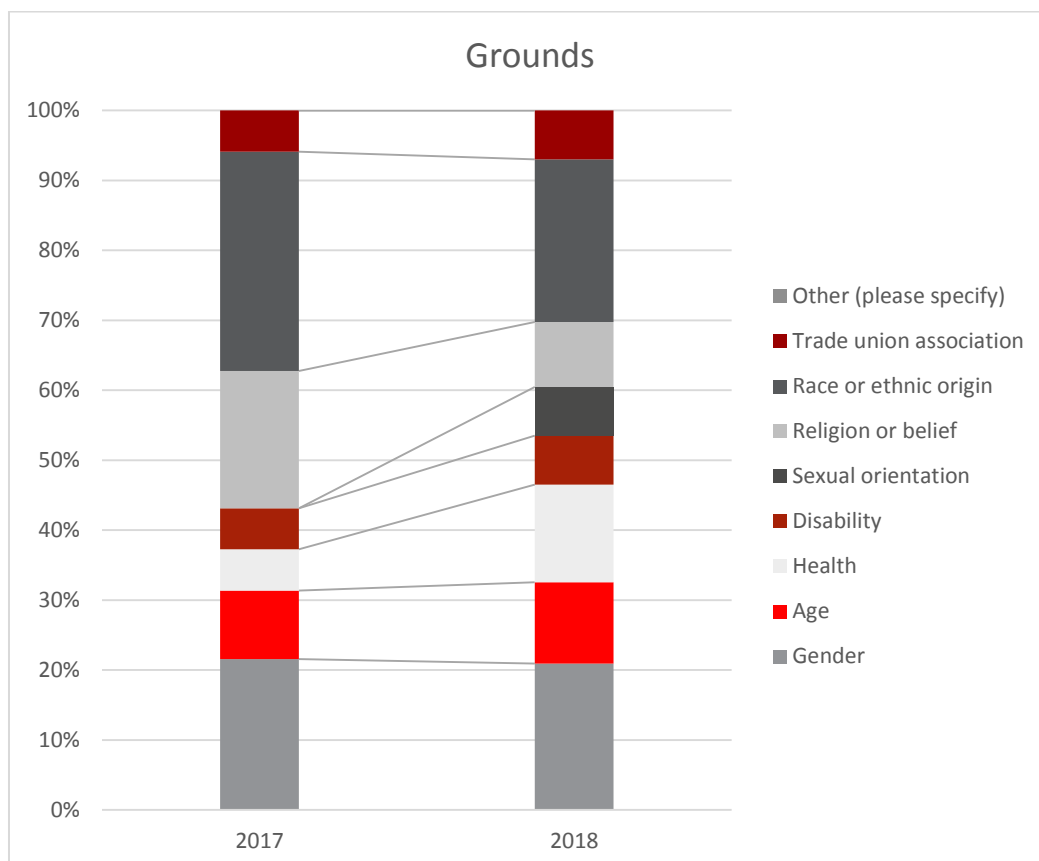
- Bij de rekrutering
- Tijdens de tewerkstelling (promotie, evaluatie, verloning, periode van afwezigheid,...)
- Aan het einde van de tewerkstelling



Nog steeds blijken de meeste klachten 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 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.

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

- Geslacht
- Leeftijd
- Gezondheid
- Handicap
- Seksuele geaardheid
- Geloof of levensbeschouwing
- Ras of afkomst
- Syndicale overtuiging



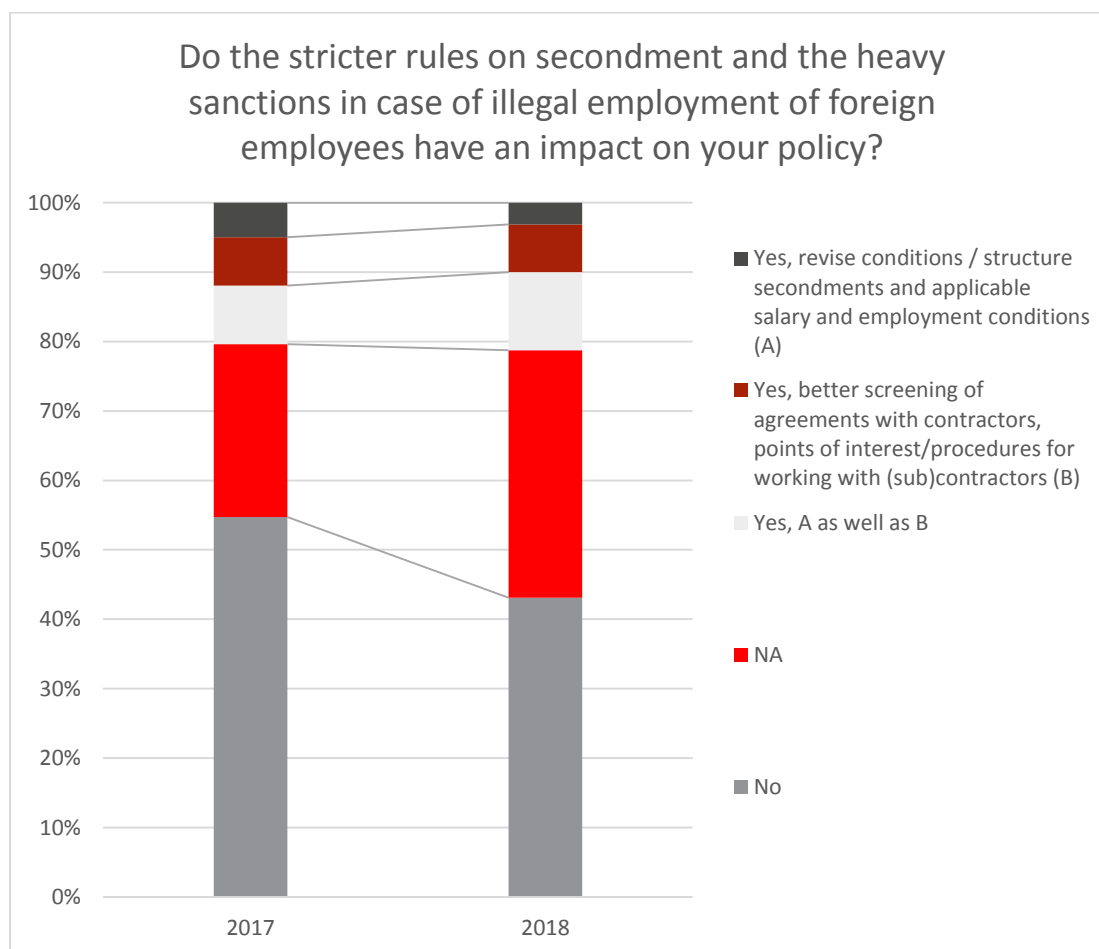
Bij een nadere analyse van de basis waarop de formele of informele klacht blijkt gestoeld te zijn, zien we dat de meeste klachten in 2017 gebaseerd waren op discriminatie omwille van etnische oorsprong. Iets wat ook in de lijn ligt met de bevindingen van UNIA in haar [jaarrapport 2016](#).

In 2018 waren er in vergelijking met het jaar daarvoor meer klachten op basis van de gezondheidstoestand. Klachten op basis van geslacht, etnische oorsprong en ras blijven de rangschikking aanvoeren.

### 13 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)

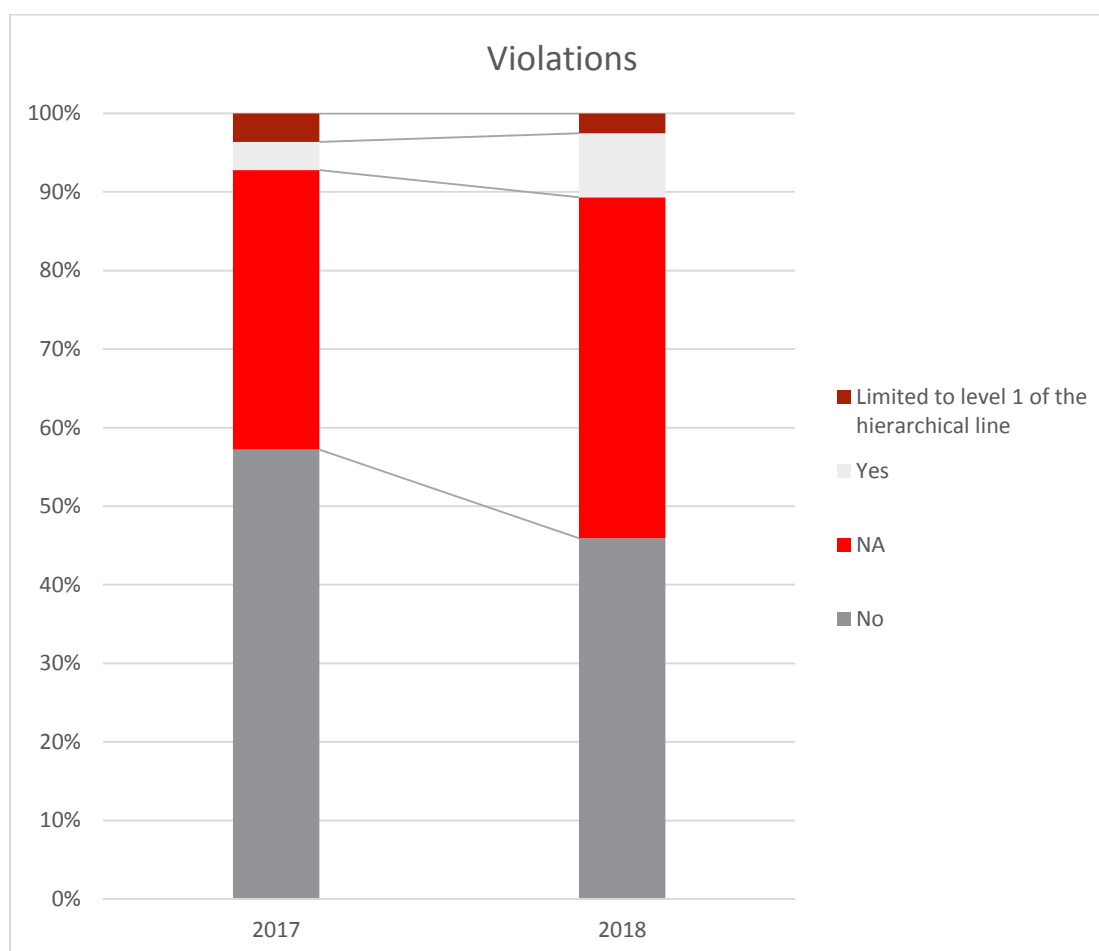


Voor de deelnemers die buitenlandse werknemers tewerkstellen, lijken de nieuwe strengere regels niet zo een grote impact te hebben op het beleid. De cijfers van verleden jaar lijken grotendeels bevestigd te worden. We moeten wel rekening houden met een groter aantal deelnemers die aangegeven hebben dat deze vraag op hen niet van toepassing is. Gelet op de strenge en het opgedreven aantal gerichte controles raden we aan om hier desalniettemin de nodige aandacht aan te besteden, zeker wanneer u werkt met buitenlandse onderaannemers.

## 14 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



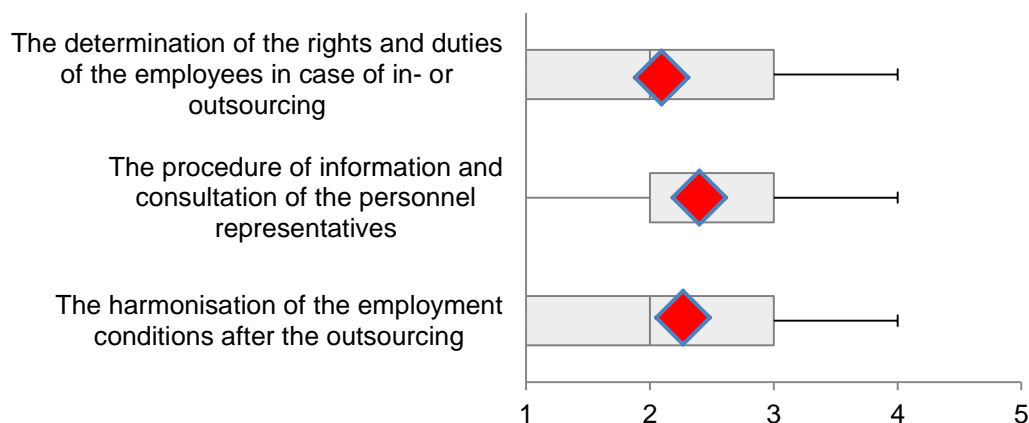
Van de deelnemers die in een situatie terechtgekomen zijn waar ernstige inbreuken op het arbeidsrecht en de preventiewetgeving vastgesteld werden, geeft de meerderheid nog steeds aan dat ze niet ervaren heeft dat er sneller overgegaan wordt tot het opstellen van een *pro-justitia* waarin ook de leden van de hiërarchische lijn aansprakelijk gesteld worden.

## 15 Uitdaging bij *in- of outsourcing*

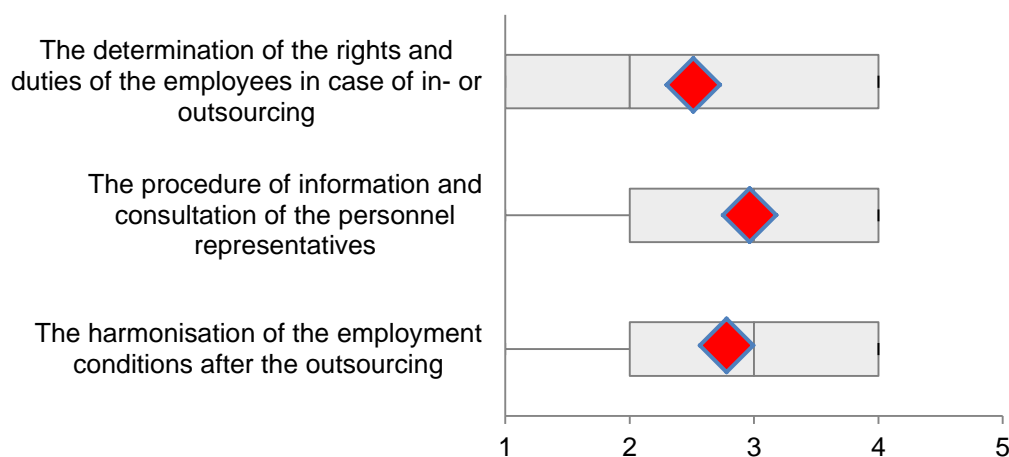
Wat is uw grootste uitdaging bij *in- of outsourcing*? (1 = grootste uitdaging, 3 = kleinste uitdaging)

- 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

### 15.1 2018



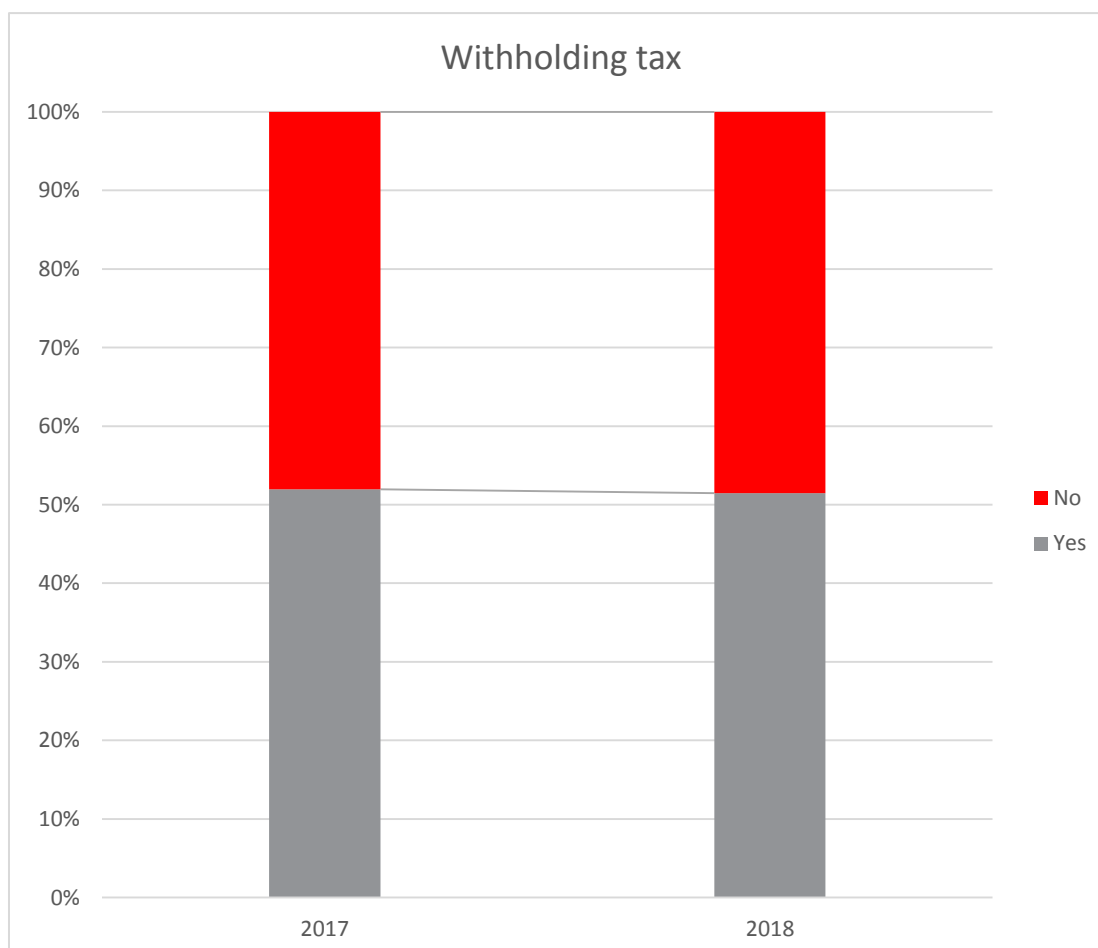
### 15.2 2017



De grootste uitdaging bij *outsourcing* ligt niet enkel meer in het vaststellen van de rechten en verplichtingen van de werknemers. De tweede bekommernis is de gelijkstelling van de arbeidsvoorwaarden.

## 16 Bedrijfsvoorheffing

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

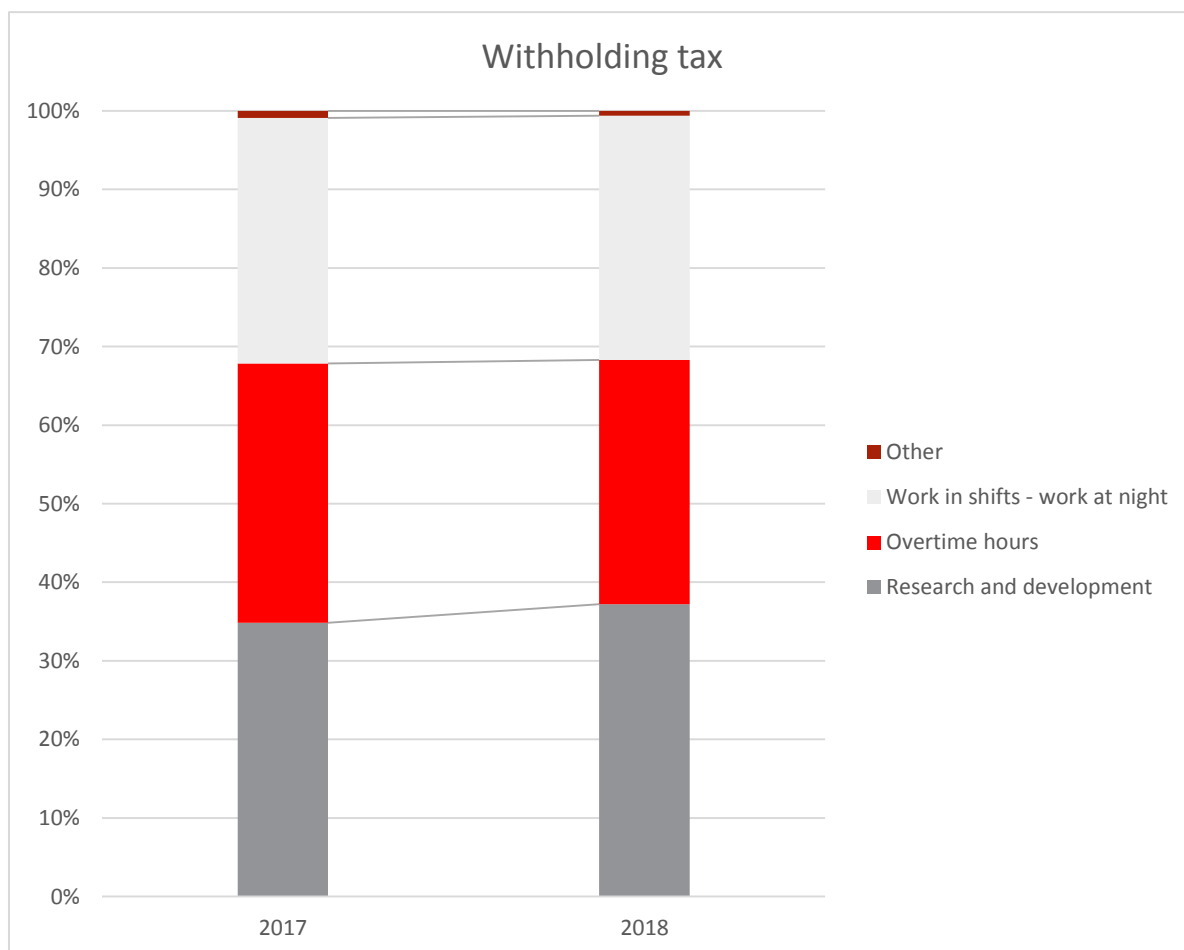


Plusminus de helft van de deelnemers maakt gebruik van het systeem van de gedeeltelijke vrijstelling van de doorstorting van de bedrijfsvoorheffing.



Indien ja, de welke?

- Ploegenarbeid/nachtarbeid
- Onderzoek en ontwikkeling
- Overuren
- Andere

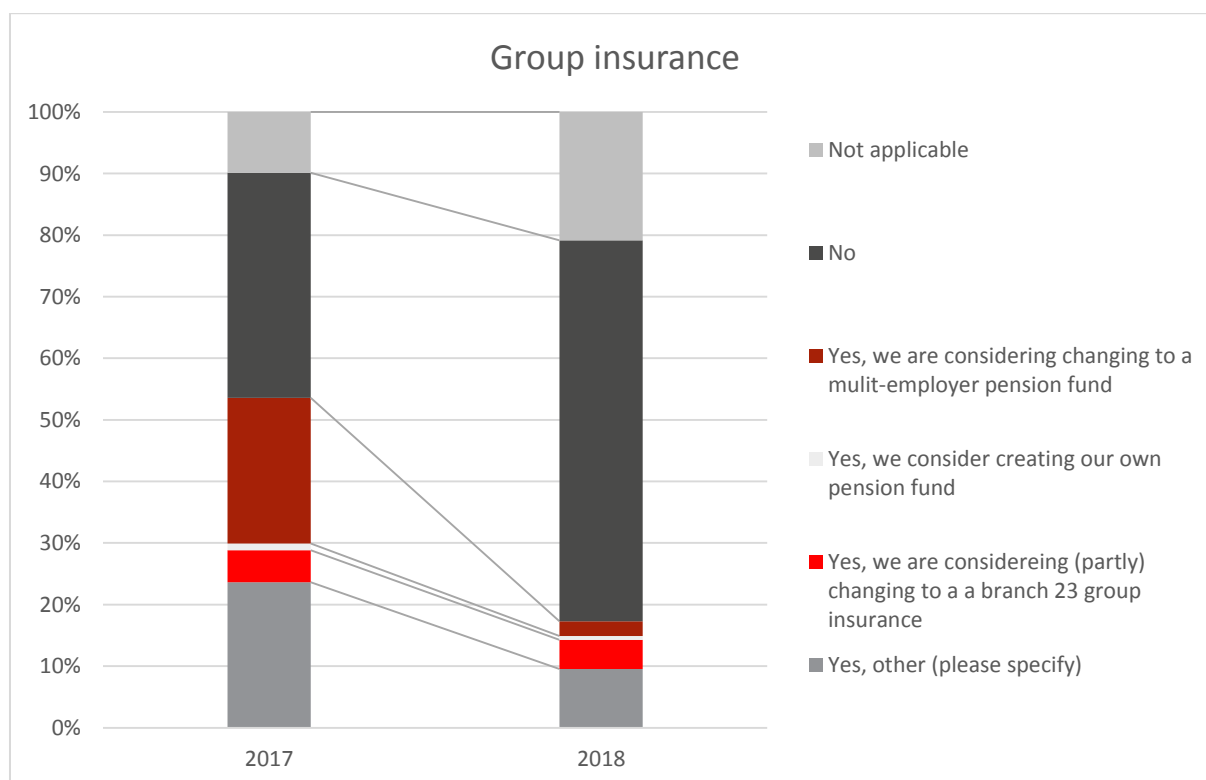


Een nadere analyse laat zien dat wanneer van de vrijstelling gebruik gemaakt wordt, er een vrij gelijke verdeling is van de reden waarop de vrijstelling gebaseerd is. De onderliggende verhoudingen wijzigen amper: onderzoek en ontwikkeling (37 percent in 2018 - 35 percent in 2017), overuren (31 percent in 2018 - 33 percent in 2017) en ploegenarbeid (31 percent beide jaren).

## 17 Groepsverzekering

Hebben de tariefdalings 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

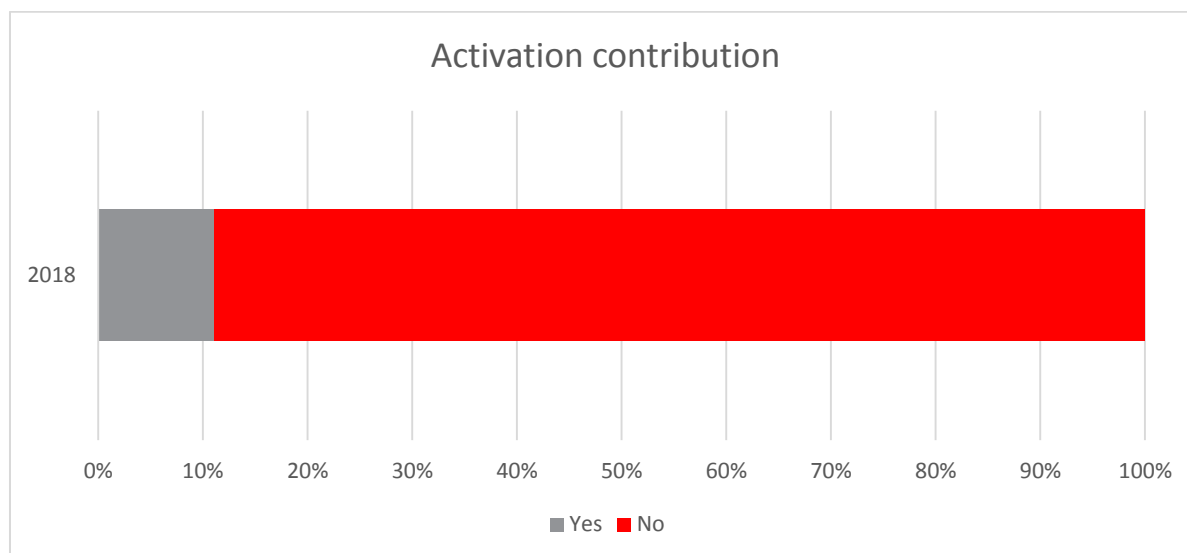


In 2018 gaf 62 percent van de deelnemers aan dat er geen impact is door tariefdalings op de organisatie van hun tak 21 groepsverzekering. In 2017 was dat nog 48 percent van de deelnemers. Er is in 2018 veel minder animo geweest om over te schakelen naar andere producten of oplossingen.

In 2018 zijn twee deelnemers overgestapt 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. Nog anderen zijn aan het onderhandelen met andere groepsverzekeraars die hogere rendementen hebben. Twee deelnemers geven aan dat het financieringsfonds bijzondere aandacht verdient indien problemen vermeden willen worden.

## 18 Activeringsbijdrage

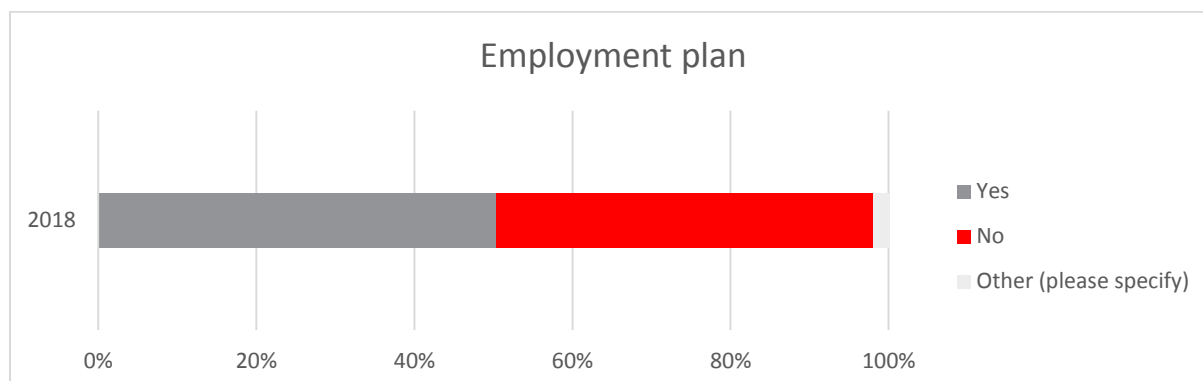
Activeringsbijdrage: Heeft de invoering van de activeringsbijdrage tot gevolg dat u nog conventionele vrijstelling van prestaties toestaat?



De activeringsbijdrage heeft duidelijk tot gevolg dat de meeste bedrijven geen conventionele vrijstelling van prestaties meer toestaan. In elk geval, is er geen activeringsbijdrage verschuldigd in het geval van vrijstelling van prestaties tijdens de opzeggingstermijn.

## 19 Werkgelegenheidsplan oudere werknemers

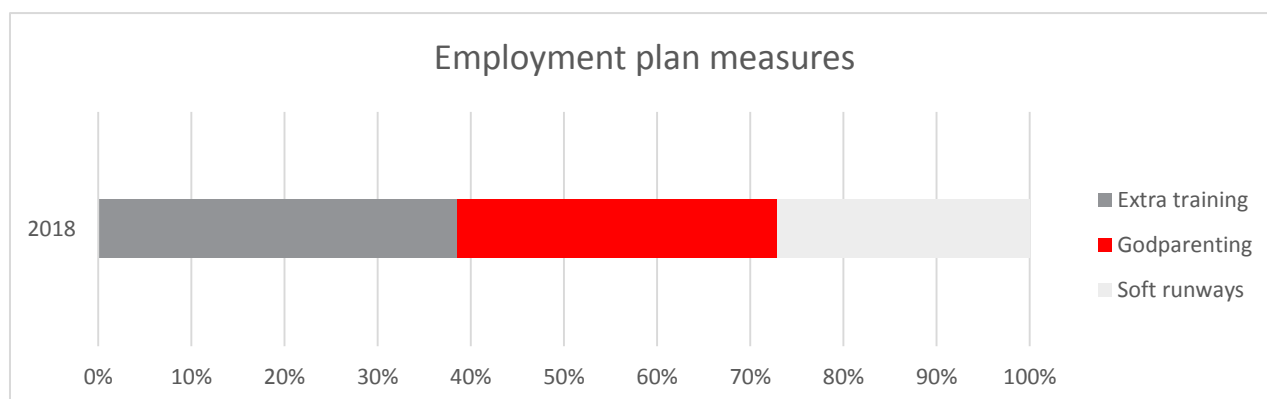
Heeft u een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers?



50 percent van de deelnemers heeft reeds een activeringplan voor oudere werknemers. 48 percent heeft geen plan. Van de drie deelnemers die een commentaar nalieten behandelde één deelnemer alle gevallen individueel en de twee andere deelnemers waren bezig om hun plan op te stellen of bij te werken.

Zo ja, welke maatregelen voorziet u in dat plan?

- Zachte landingsbanen
- Peter- en meterschap
- Extra opleidingen

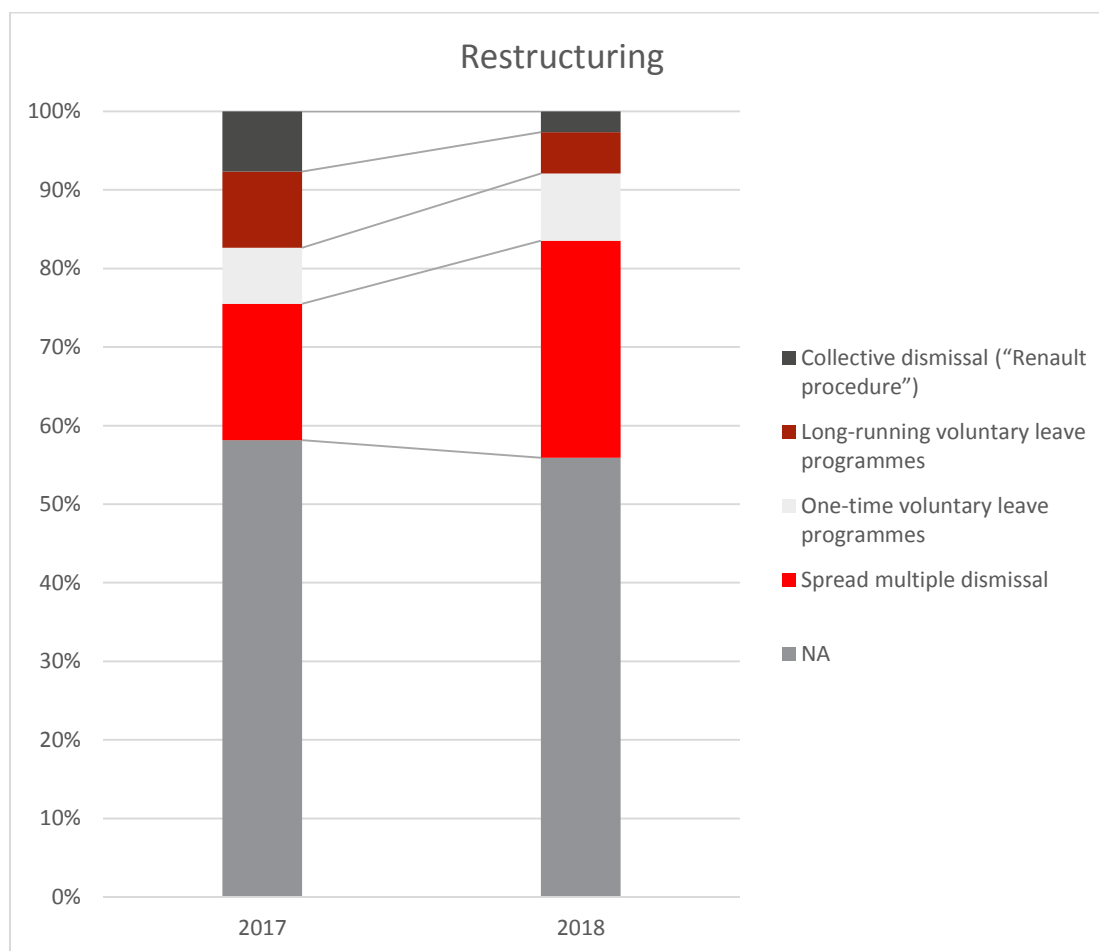


Extra opleiding heeft duidelijk het grootste succes met 39 percent van de deelnemers die daar op inzetten. Met 34 percent neemt peter-/meterschap de tweede plek in en uiteindelijk wordt het systeem van de zachte landingsbanen slechts in 27 percent van de gevallen toegepast.

## 20 Herstructurering

Zou u in 2019 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

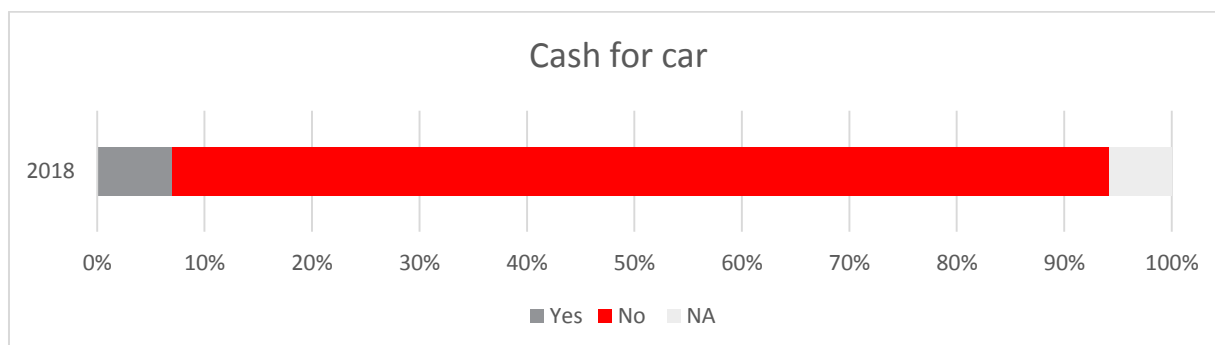


De minderheid van de bedrijven zou het komende jaar overgaan tot een herstructurering. Voor de bedrijven die wel zouden herstructureren gaat de voorkeur uit naar gespreide meervoudige ontslagen in 2019.

Langlopende vrijwillige vertrekprogramma's dalen en de Renault-procedure kwam in 2018 nog slechts voor in 3 percent van de gevallen waar dit in de enquête van 2017 nog 8 percent was.

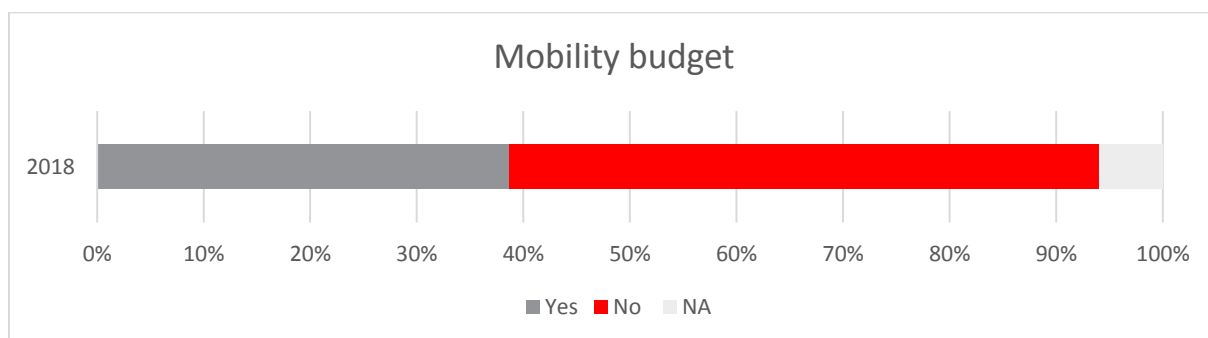
## 21 Cash for car - Mobiliteitsbudget

Heeft u de *cash for car* ingevoerd?



De ganse *cash for car* wetgeving heeft weinig impact gehad en het is duidelijk de meeste bedrijven er geen energie in gestopt hebben. Slechts 7 percent heeft de regeling opgezet.

Heeft u de intentie om een mobiliteitsbudget in te voeren?



Voor het mobiliteitsbudget is er in vergelijking meer animo, 39 percent van de deelnemers wil zo'n budget invoeren. Wij denken dat er waarschijnlijk nog meer enthousiasme voor het project bestaat maar de huidige stand van het project maakt dat er nog teveel onzekerheid is.

## 22 Overzicht

Voor 2018 kregen we in totaal 280 antwoorden over een periode van 14 december 2017 tot 29 december 2017. Voor 2019 ontvingen we van 20 december 2018 tot 4 januari 2019 in totaal 224 antwoorden.

### 22.1 Profielen

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

Title	2017	Title	2018
HR Manager	25,36%	HR Manager	26,79%
HR Director	19,29%	HR Director	17,86%
Compensation & Benefits Manager	9,64%	HR Business Partner	11,61%
Unanswered	8,93%	Compensation & Benefits Manager	10,71%
HR Business Partner	8,21%	Inhouse lawyer	9,82%
In-house Lawyer	6,07%	Other	7,14%
HR Officer / Coordinator	5,00%	HR Officer / Coordinator	4,46%
Director / Managing Director	4,29%	CEO / Managing director	4,02%
Payroll Officer	3,57%	Responsible social relations	3,13%
Financial Director	2,86%	Financial Director	2,23%
Responsible social relations	1,79%	Payroll Officer	2,23%
Other	5,00%		

### 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.

Number of workers FTE	2017	FTE	2018
More than 1,000	20,36%	More than 1.000	24,55%
Between 500 and 1,000	13,21%	Between 100 and 200	14,73%
Between 300 and 500	11,07%	Between 300 and 500	12,05%
Between 200 and 300	10,36%	Between 200 and 300	12,05%
Between 100 and 200	13,93%	Between 50 and 100	11,61%
Between 50 and 100	11,43%	Between 10 and 50	10,71%
Between 10 and 50	6,79%	Between 500 and 1.000	10,71%
Between 5 and 10	1,43%	Between 5 and 10	1,34%
Fewer than 5	1,79%	Fewer than 5	2,23%
#N/A	9,64%	<b>Grand Total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Grand Total</b>	<b>100,00%</b>		

## 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	2017		2018
Chemical	4,64%	Other	12,50%
Construction	3,93%	Chemical	9,38%
Consultancy	10,36%	IT & Telecom	8,04%
Energy	2,50%	Banking / financial sector	7,14%
Entertainment industry	1,07%	Retail & Distribution	6,70%
Finance	1,79%	Industrial	6,70%
Food service industry	4,29%	Food service industry	5,80%
Hospital	4,29%	Metal	5,36%
Industrie	1,07%	Energy	4,46%
Insurance	1,79%	Pharmaceuticals	4,46%
IT & Telecom	4,64%	Insurance	4,02%
Logistics	4,29%	Non-profit	4,02%
Non-profit	7,50%	Construction	3,57%
Pharmaceuticals	2,14%	Transport	3,57%
Printing & publishing	1,07%	Consultancy	3,13%
Public sector	6,43%	Logistics	2,68%
Real estate	2,14%	Catering industry	2,23%
Retail	1,79%	Temporary agency work	1,79%
Schools / education	2,14%	Hospital	1,34%
Steel production	1,43%	Printing/Publishing	1,34%
Transportation	5,00%	Steel production	0,89%
Unanswered	9,29%	Real estate	0,89%



## 22.4 Antwoorden per vraag

Vraag	2017	2018
Uitdagingen voor 2019	181	180
Rekrutering	240	176
Variabel loon	236	177
Cafetariaplan	236	179
Cash for car		171
Mobiliteitsbudget		168
Activeringsbijdrage		162
Bedrijfsvoorheffing	229	171
Groepsverzekering	222	168
Uitgeschreven loonbeleid	223	171
Glijdende uurroosters	224	170
Occasioneel telewerk	224	172
Re-integratieprocedure	278	172
Privacy van werknemers	201	166
GDPR	183	140
Discriminatie	202	162
Detachering en illegale tewerkstelling	201	160
Inbreuken op arbeidsrecht en preventiewetgeving	199	159
Personeelsafgevaardigden	200	156
Uitdagingen bij in- of outsourcing	182	134
Herstructurering	196	152
Clausules in de arbeidsovereenkomst	191	
Publieke sector	43	
Werkelegenhedenplan		152

**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.