

## The Claeys & Engels 2020 **HR BEACON**

Februari 2020



Voor het derde jaar op rij organiseerde Claeys & Engels een korte bevraging onder haar cliënten tijdens de periode van 18 december 2019 tot 7 januari 2020. We ontvingen 204 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.

Personen die geen antwoord gegeven hebben op een vraag werden niet meegenomen in de telling.

### Inhoudstafel

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1  | <b>Uitdagingen voor 2020</b> .....                           | 2  |
| 2  | <b>Rekrutering</b> .....                                     | 4  |
| 3  | <b>Cafetariaplan</b> .....                                   | 5  |
| 4  | <b>Uitgeschreven loonbeleid</b> .....                        | 7  |
| 5  | <b>Variabel loon</b> .....                                   | 8  |
| 6  | <b>Glijdende uurroosters</b> .....                           | 9  |
| 7  | <b>Occasioneel telewerk</b> .....                            | 11 |
| 8  | <b>Personeelsafgevaardigden</b> .....                        | 12 |
| 9  | <b>Re-integratieprocedure</b> .....                          | 13 |
| 10 | <b>Privacy van werknemers</b> .....                          | 14 |
| 11 | <b>GDPR</b> .....  | 16 |
| 12 | <b>Discriminatie</b> .....                                   | 18 |
| 13 | <b>Detachering en illegale tewerkstelling</b> .....          | 21 |
| 14 | <b>Inbreuken op arbeidsrecht en preventiewetgeving</b> ..... | 22 |
| 15 | <b>Uitdaging bij <i>in-</i> of <i>outsourcing</i></b> .....  | 23 |
| 16 | <b>Bedrijfsvoorheffing</b> .....                             | 24 |
| 17 | <b>Groepsverzekering</b> .....                               | 26 |
| 18 | <b>Activeringsbijdrage</b> .....                             | 27 |
| 19 | <b>Werkgelegenheidsplan oudere werknemers</b> .....          | 28 |
| 20 | <b>Herstructurering</b> .....                                | 29 |
| 21 | <b>Cash for car - Mobiliteitsbudget</b> .....                | 30 |
| 22 | <b>Retentie personeel</b> .....                              | 32 |
| 23 | <b>Digitalisering</b> .....                                  | 33 |
| 24 | <b>Overzicht</b> .....                                       | 35 |

# 1 Uitdagingen voor 2020

Welke uitdagingen ziet u in uw onderneming op het vlak van HR voor 2020?



- 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 (tariefdaling groepsverzekering, harmonisatie arbeiders-bedienden...)
- Aantrekkelijk verloningsbeleid (*Compensation & Benefits*)
- *Flexible workforce*
- VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*)
- Mobiliteit
- Milieuvriendelijkheid
- Health and safety

## Analyse

Ook in 2020 blijft de grootste uitdaging het rekruteren van nieuwe personeelsleden; deze tendens wordt nu drie jaar na mekaar bevestigd. De “**war on talent**” wordt opnieuw bevestigd als sterke tweede uitdaging: het behoud van het huidige personeel. De sociale dialoog is iets minder sterk aanwezig in vergelijking met vorig jaar. Dat is een ietwat vreemde trend aangezien er dit jaar sociale verkiezingen plaatsvinden.

Omdat VUCA de vorige twee enquêtes op niet veel enthousiasme kon rekenen hebben we dit topic vervangen door “*Environmental friendly*” en “*Health & Safety*”.

**Milieuvriendelijkheid** heeft het nog niet ver geschopt op de HR-agenda. Een verklaring voor de relatief lage score zou kunnen zijn dat de mobiliteitspolitiek reeds lang op de agenda staat en niet enkel als een milieuvriendelijk topic gezien wordt.

**Health & Safety**: de tweede nieuwe vraag in de enquête heeft een groter aandeel op de HR-agenda. Nu zal het ook van bedrijf tot bedrijf afhangen in hoeverre HR daarbij betrokken is. In bedrijven met een preventieadviseur zal die persoon de leiding nemen over de initiatieven rond veiligheid en heeft HR waarschijnlijk meer een ondersteunende rol.

**Harmonisatie van arbeids- en loonvoorwaarden** heeft wel aan belang gewonnen op de HR-agenda. De hele discussie, vooral in Angelsaksische landen, rond gelijke arbeidsvoorwaarden voor mannen en vrouwen (het *equal pay*-debat) heeft er wel voor gezorgd dat HR meer aandacht besteedt aan dit topic.

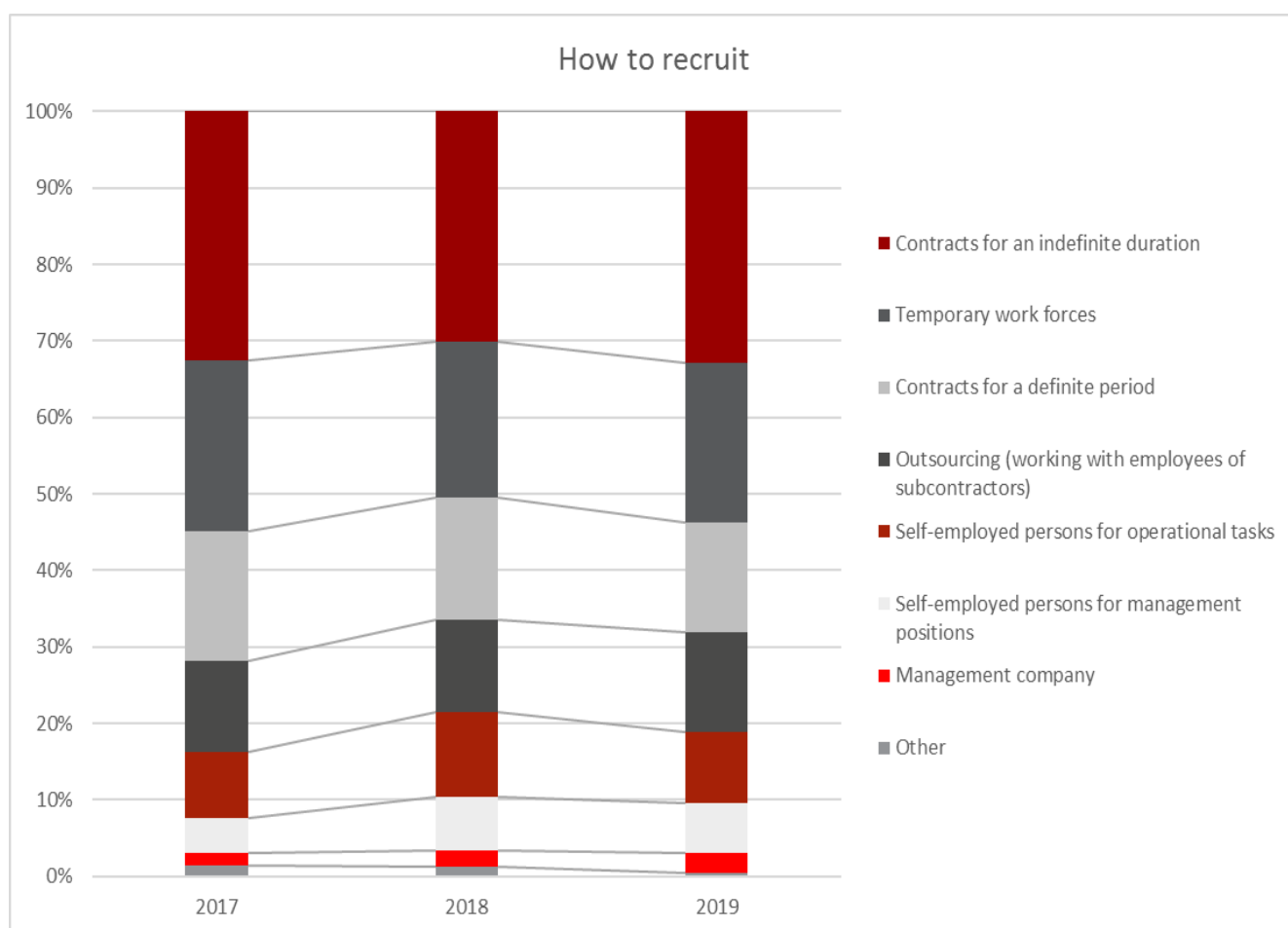
**Pensioenplannen** kennen geen echte *revival*. In vraag 17 hieronder merken we dat deze materie niet alleen heel ingewikkeld is maar ook dat ze voor heel veel deelnemers moeilijk ligt.

## 2 Rekrutering

Voor uw rekrutering in 2020 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.

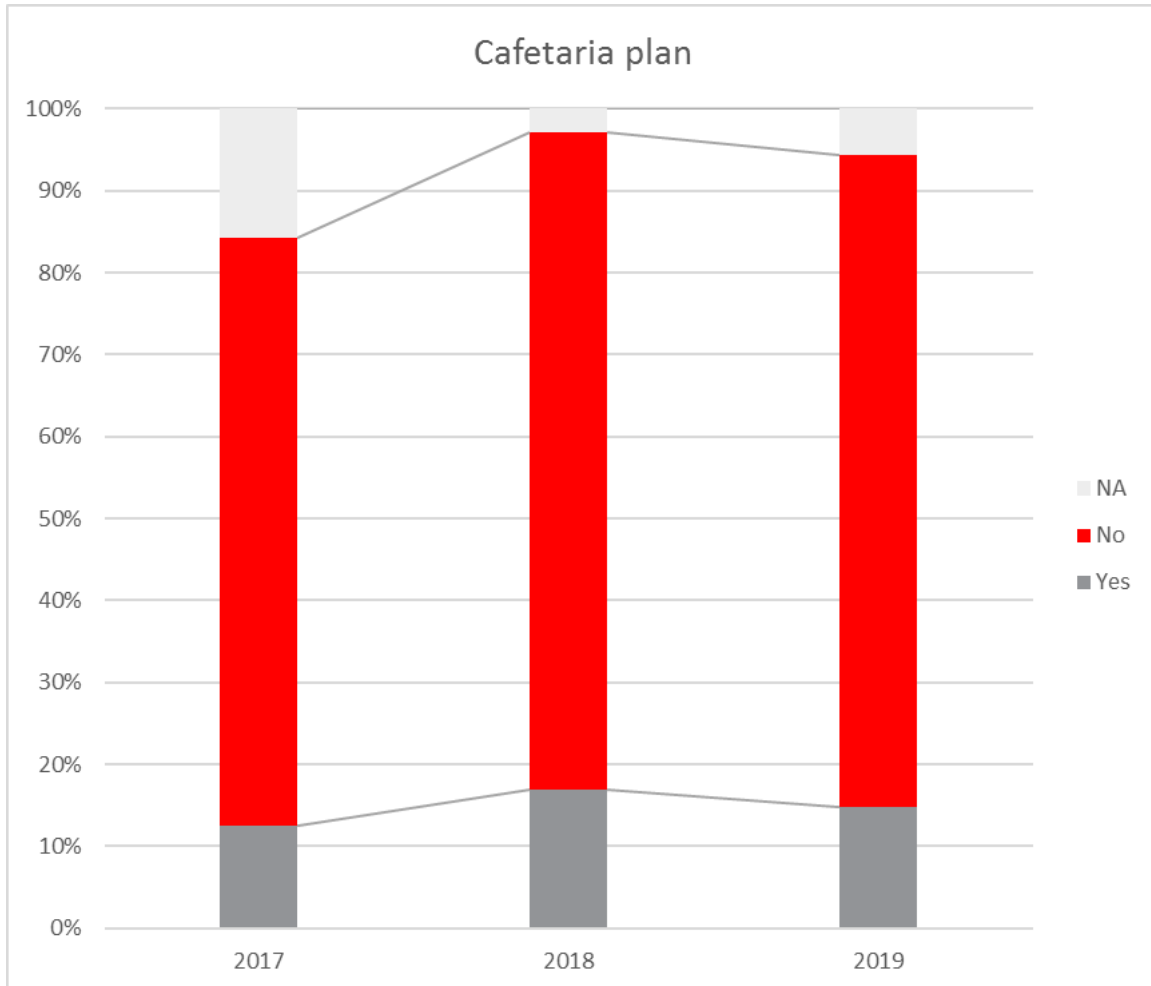


Over de laatste drie jaar blijven contracten van onbepaalde duur het populairst. De schrik dat contracten van onbepaalde duur veel minder gebruikt zouden worden blijkt achteraf onnodig geweest te zijn. Integendeel blijkt dat contracten van bepaalde duur zelfs iets aan belang ingeboet hebben.

### 3 Cafetariaplan

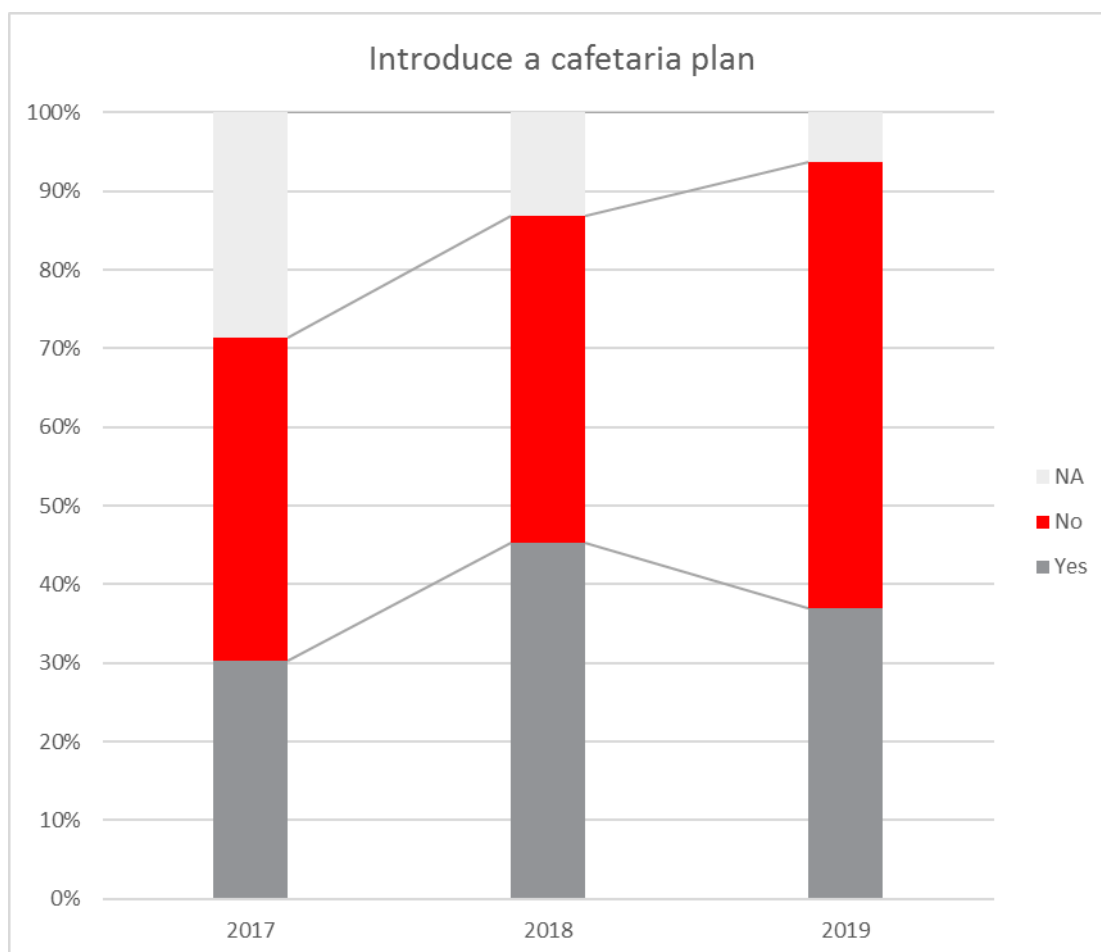
Heeft u een cafetariaplan (*flexible reward*)?

Het aantal deelnemers dat een cafetariaplan ingevoerd heeft is licht gedaald ten opzichte van verleden jaar maar blijft toch boven het niveau van 2017.



Zo niet, wilt u dit invoeren?

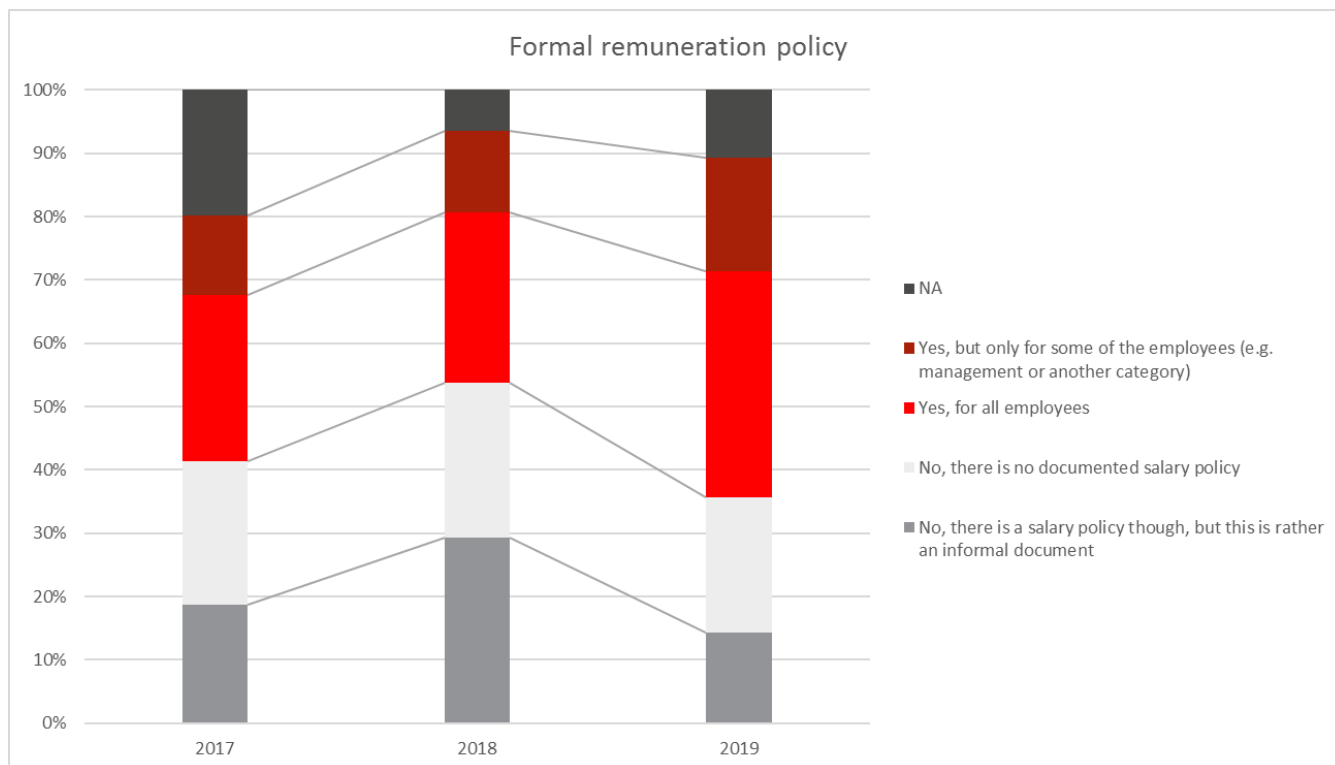
De wens om een cafetariaplan in te voeren is gedaald maar blijft boven het niveau van 2017.



## 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

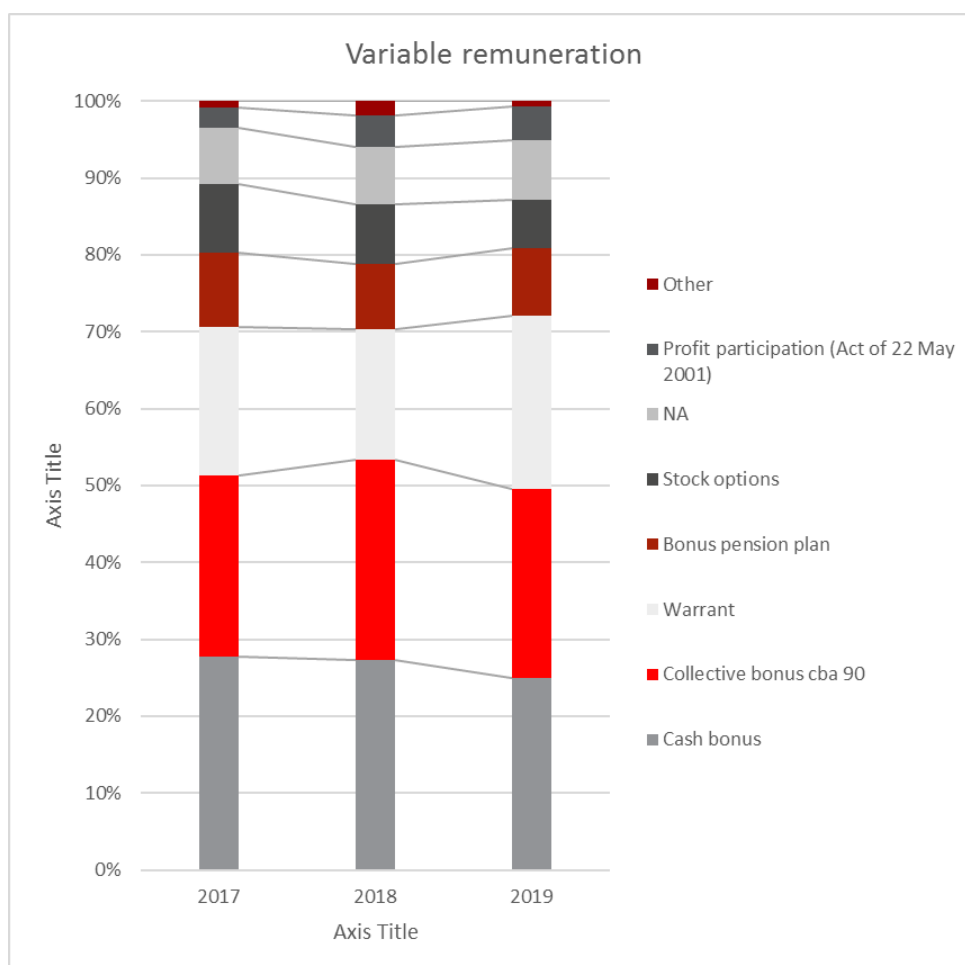


In 2019 is een formeel goedgekeurde verloningspolitiek nog steeds geen algemeen aanvaard principe. We merken wel dat een formeel goedgekeurd verloningsbeleid aan belang gewonnen heeft doorheen de jaren.

## 5 Variabel loon

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

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



Voor het derde jaar op rij daalt de populariteit van de cash bonus maar hij blijft wel nog steeds op de eerste plaats. De collectieve bonus (cao 90) wiens aandeel vorig jaar nog gestegen was, heeft licht aan populariteit ingeboet. Dat de FOD WASO haar standpunt over de collectieve bonussen gewijzigd heeft is hier zonder twijfel de oorzaak van. De nieuwe strengere controle maakt dat de bonus minder flexibel ingezet kan worden en de meeste deelnemers zien af van deze techniek als een manier om hun medewerkers te motiveren. Dezelfde evolutie zien we voor de winstparticipatie/winstpremie en de aandelenopties.

De cijfers tonen ook aan dat een instrument dat het mogelijk maakt om op een voordelige manier de medewerkers te motiveren dan wel veel meer aantrekking vindt bij de deelnemers. Een mooi voorbeeld is de warrant die vorig jaar minder aantrekkelijk was maar dit jaar wel aan belang gewonnen heeft.

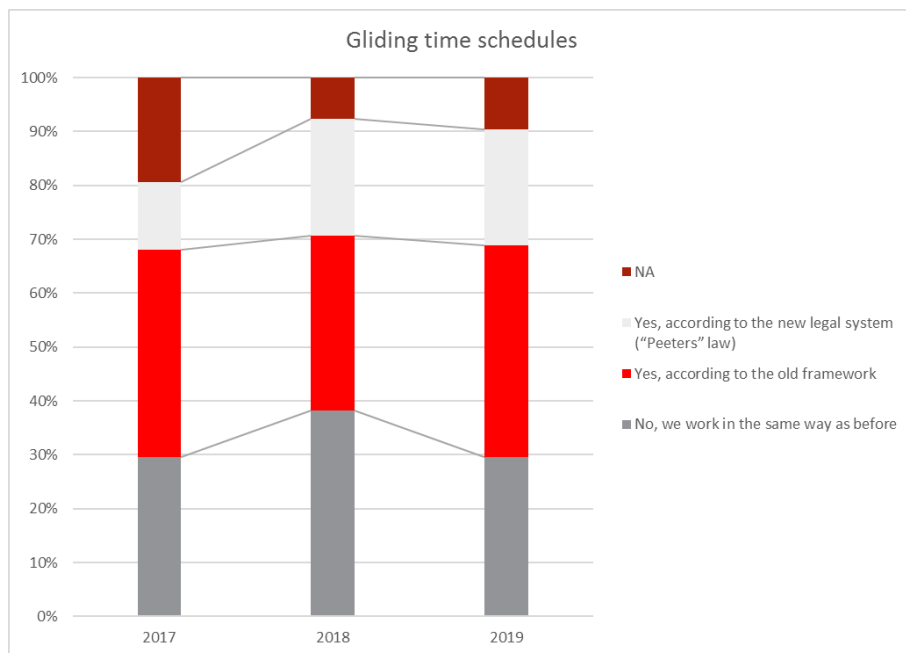


## 6 Glijdende uurroosters

### 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 zagen we een toename in het aantal bedrijven die deze regeling had toegepast. In 2019 is er minder interesse om dit systeem toe te passen.

### 6.2 Tijdsopvolging

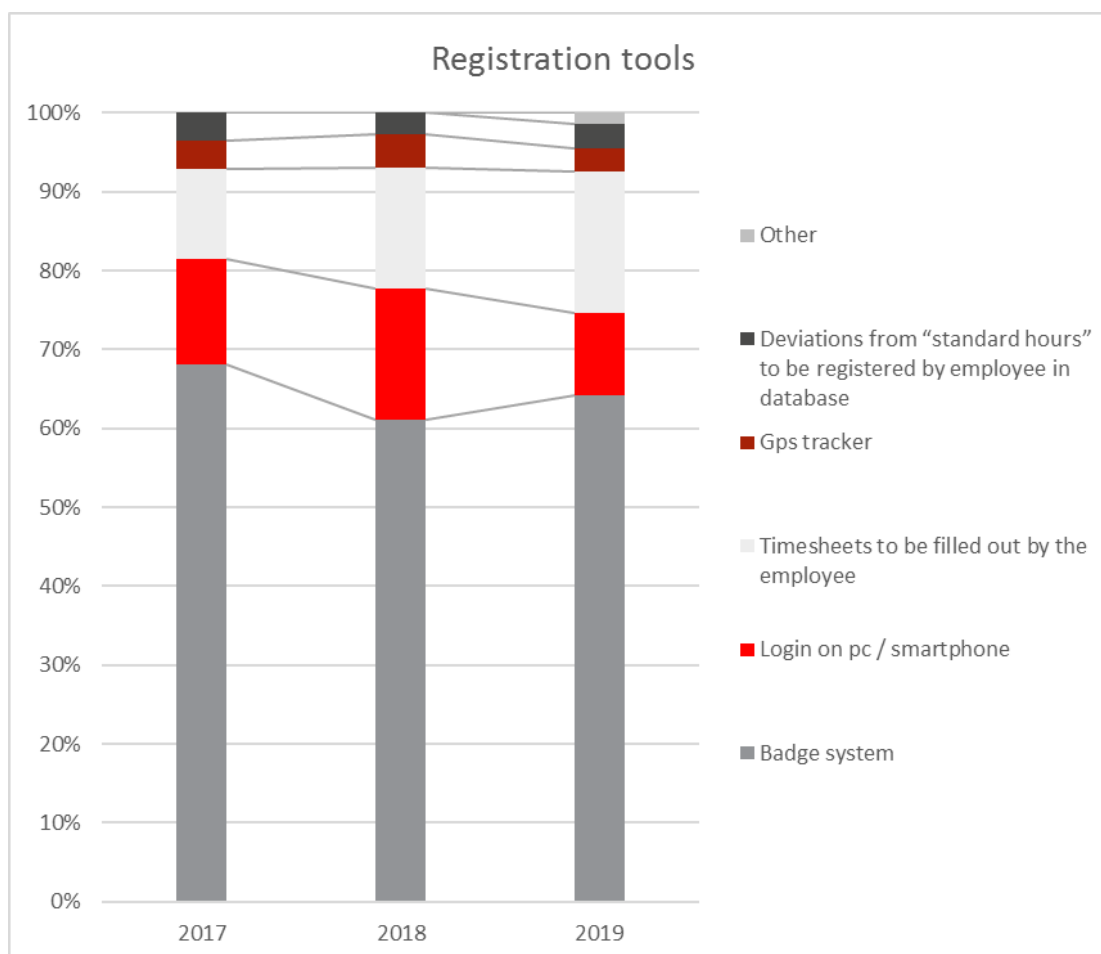
Voorziet u in dat kader een systeem voor tijdsopvolging?



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. De trend van 2018 is bevestigd.

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



De eerste keuze als opvolgingssysteem blijft de badge. Het is doorheen de jaren duidelijk het favoriete opvolgingssysteem gebleven.

De *timesheet* heeft duidelijk meer aan belang gewonnen in vergelijking tot de vorige jaren. De login op PC of via *smartphone* is dan weer gedaald.

## 7 Occasioneel telewerk

Heeft uw onderneming een *policy* over occasioneel telewerk?

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

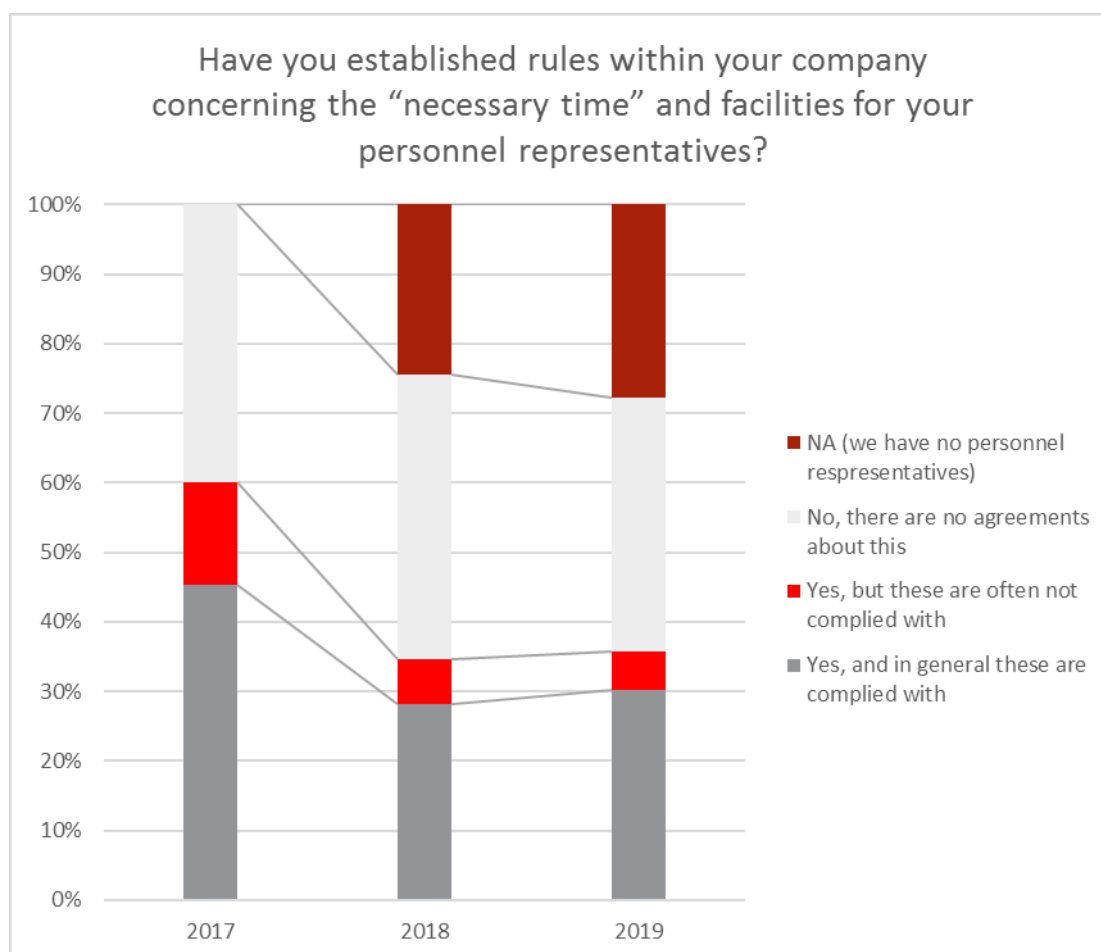


In 2019 heeft 62 percent van de bedrijven reeds een *policy* over (occasioneel) telewerk. De trend om een *policy* te hebben is duidelijk merkbaar. Deze ontwikkeling kunnen we alleen maar aanmoedigen omdat er vaak problemen opduiken wanneer werknemers niet goed weten wat er van hen verwacht wordt.

## 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)



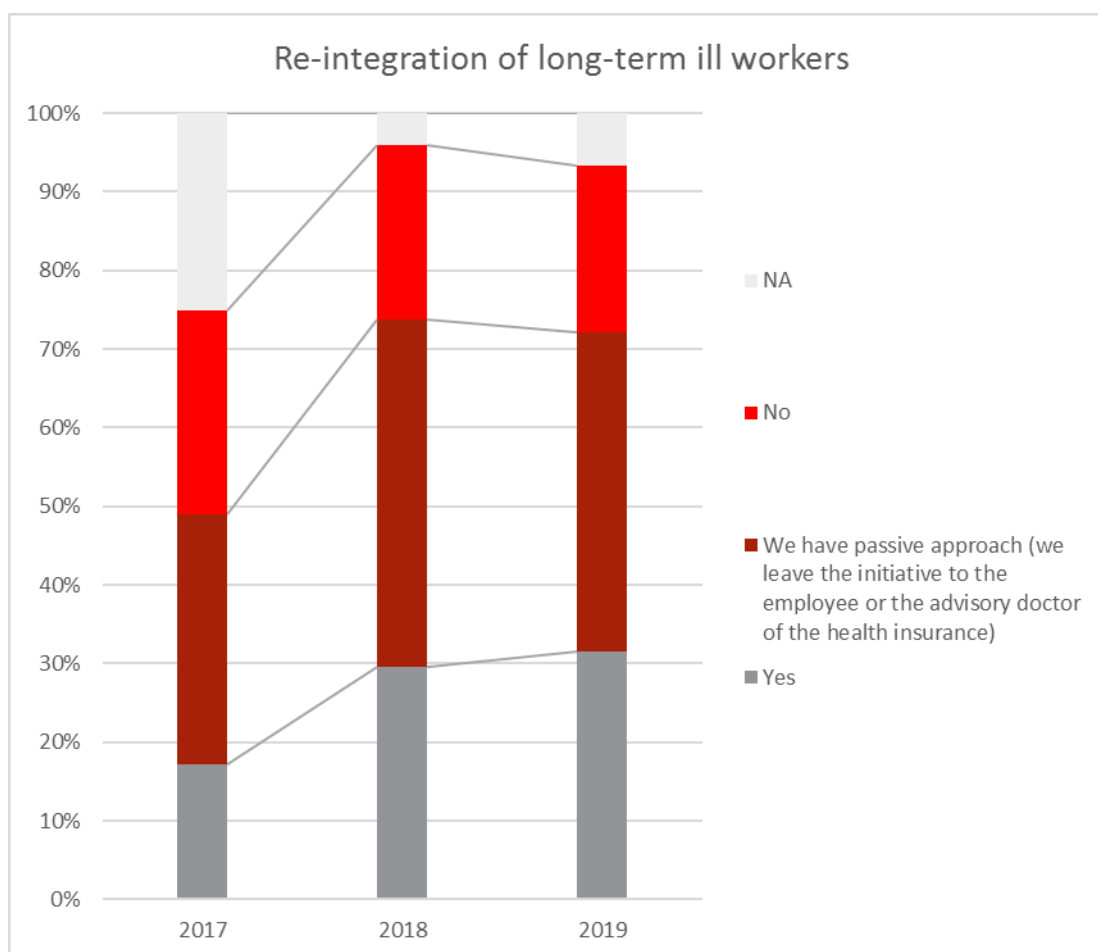
Ook dit jaar heeft slechts een beperkt gedeelte (36 percent) van de deelnemers die een personeelsafvaardiging hebben, regels vastgelegd over de tijd en de faciliteiten waarover de personeelsafgevaardigden mogen beschikken. Wanneer er regels zijn, lijkt het dat deze over het algemeen ook nageleefd worden.

Nu de sociale verkiezingen van 2020 opgestart zijn, kan het nuttig zijn om in uw onderneming dergelijke regels op te stellen. Het lijkt nu het uitgelezen moment om u voor te bereiden tegen het moment dat de volgende ploeg verkozen is zodat u met hen goede afspraken kan maken. Maak daarom nu werk van het opstellen/opfrissen van het huishoudelijk reglement van uw preventiecomité of ondernemingsraad.

## 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

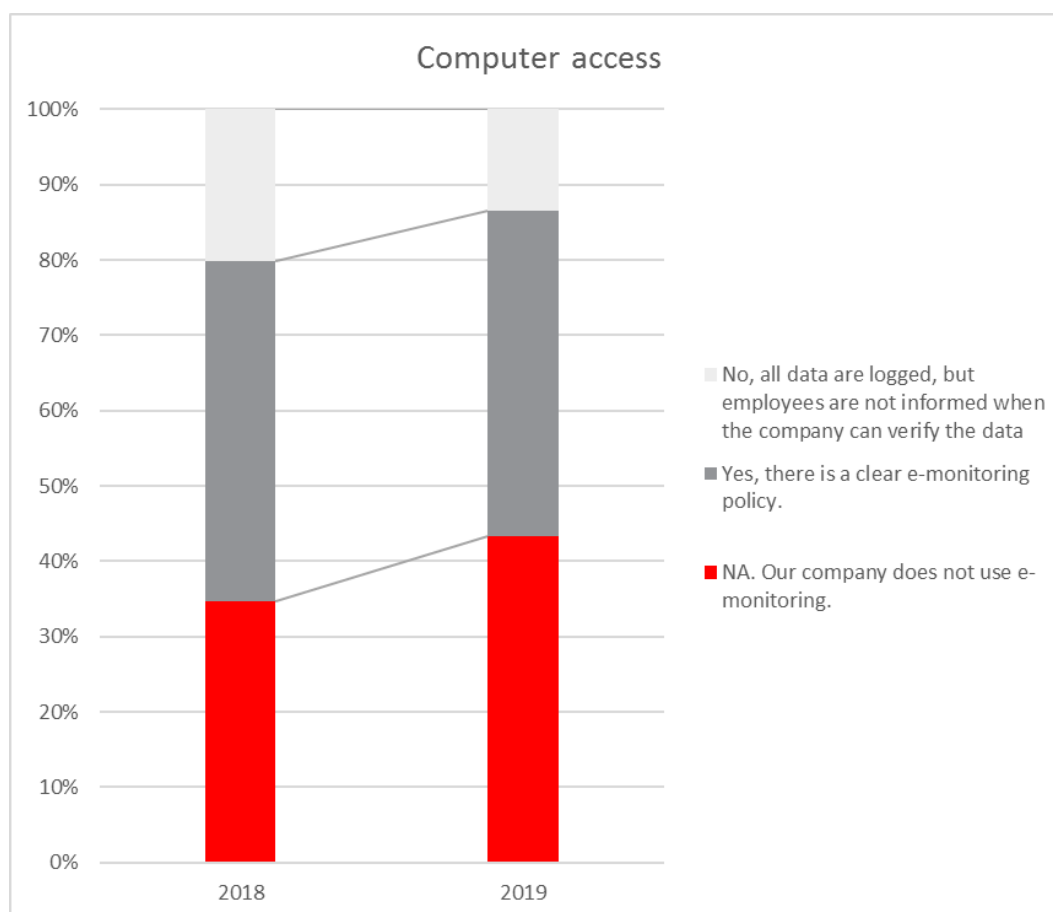


De trend van 2018 zet zich door in 2019 met meer deelnemers die een beleid uitgewerkt hebben. Een passieve houding wordt minder gehanteerd in vergelijking tot vorig jaar maar is nog steeds groter dan in 2017. Opmerkelijk is wel dat het aantal deelnemers die “niet van toepassing” aankruisen sterk gedaald is de afgelopen twee jaar.

## 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.



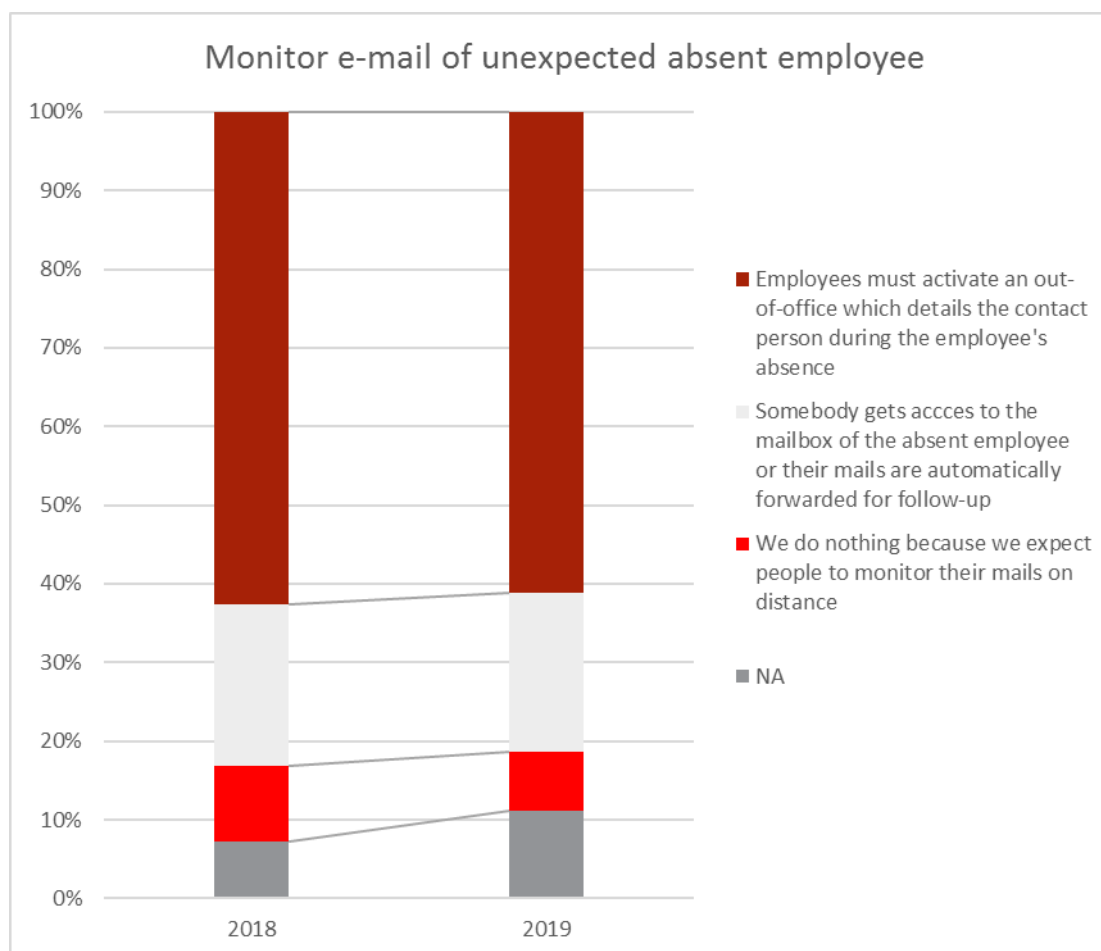
Meer deelnemers in vergelijking tot vorig jaar organiseren geen *e-monitoring* meer. De stijging is waarschijnlijk toe te schrijven aan de strenge GDPR-regels.

Anderzijds is het opmerkelijk dat toch nog steeds een aantal deelnemers aangeeft dat ze aan *e-monitoring* doen zonder hun personeel in te lichten. 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.

Een goede *e-monitoring policy* kan helpen om frauduleus lekken van data tegen te gaan en/of op te sporen. De GDPR-wetgeving vereist dat een onderneming transparant omgaat met data van haar medewerkers maar ook van haar klanten. Correct gedrag kunnen afdwingen van uw medewerkers hoort daarbij.

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 uitmaken op de *privacy* van de afzender en de bedoelde bestemming (tenzij u voorafgaandelijk de toestemming zou hebben).

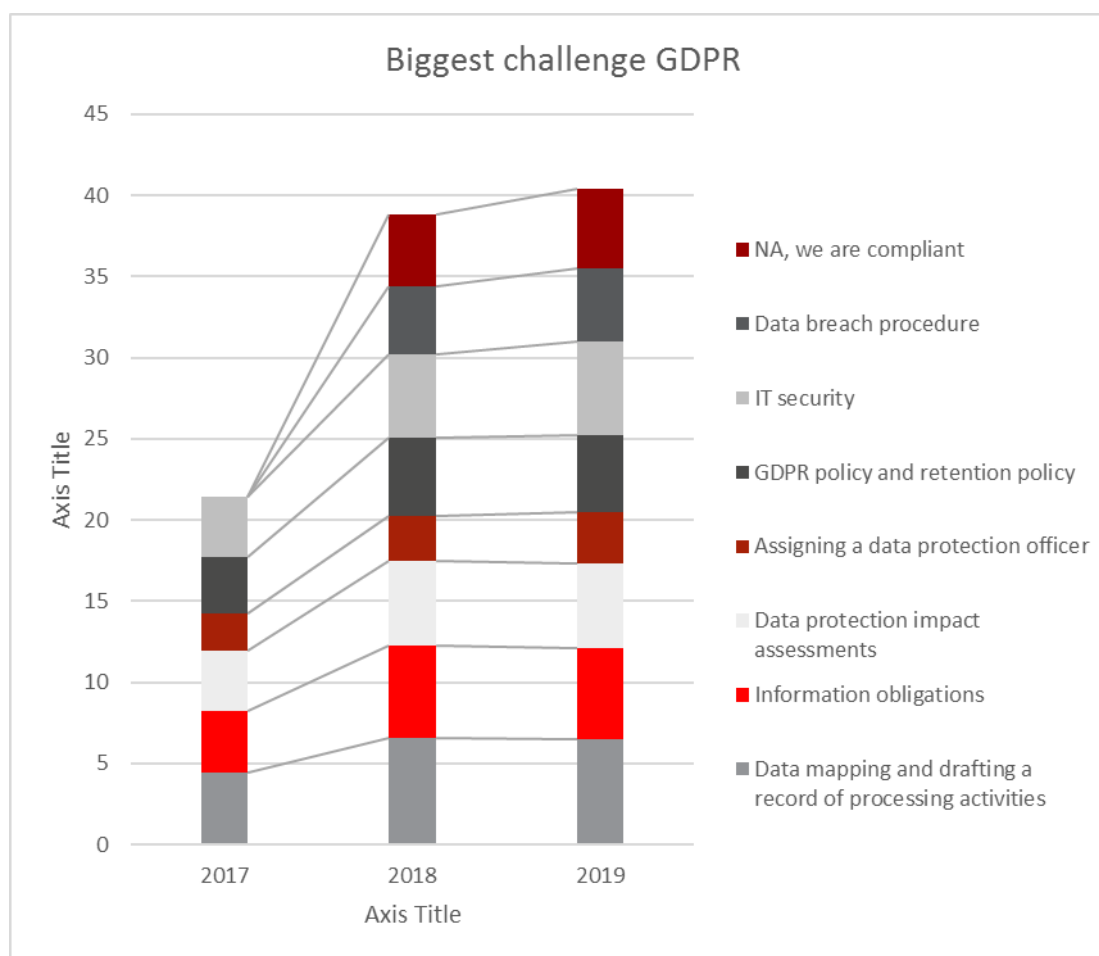
De meeste deelnemers vragen hun medewerkers om een *out of office* in te stellen. Wat ons inziens een goede benadering is voor het probleem om de contacten van de onderneming toch nog te woord te kunnen staan, ook al is de medewerker afwezig.

Louter toegang geven aan een andere medewerker lijkt ons een riskant pad, tenzij de mailbox geen persoonlijke kenmerken heeft (bijvoorbeeld een [info@onderneming.be](mailto:info@onderneming.be)).

## 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*



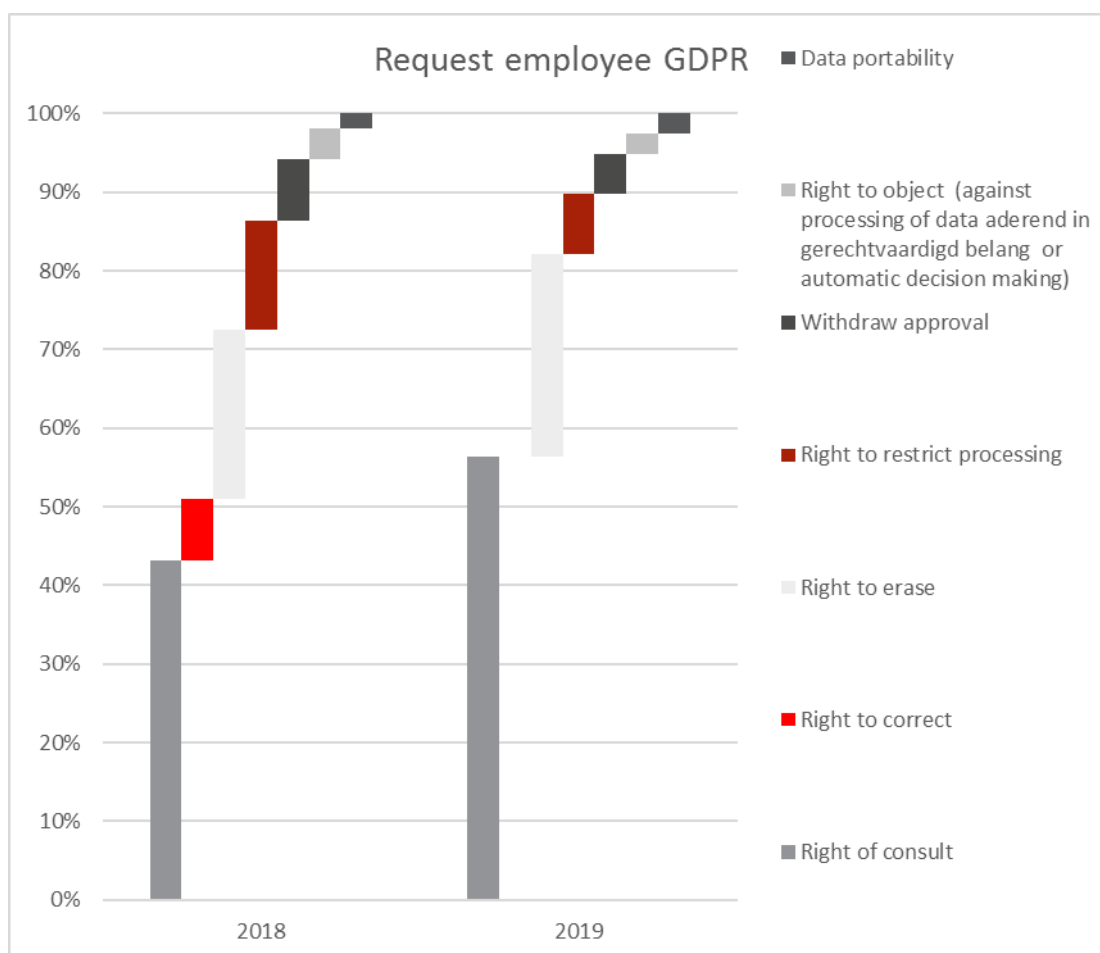
Dit jaar hebben we om de vergelijking eenvoudiger te maken ervoor gekozen een gewogen gemiddelde toe te kennen aan elk van de uitdagingen. Dit gewogen gemiddelde bestaat uit enerzijds het belang dat de deelnemers hechten aan de uitdaging en anderzijds het aantal deelnemers dat deze uitdaging belangrijk vond.

*Data mapping* is doorheen de tijd een belangrijke uitdaging gebleken alsook de informatieverplichting. De laatste jaren hebben IT-*security* en de *data breach procedure* aan belang gewonnen. Er zijn ook al een aantal deelnemers die aangeven volledig *compliant* te zijn.



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*)

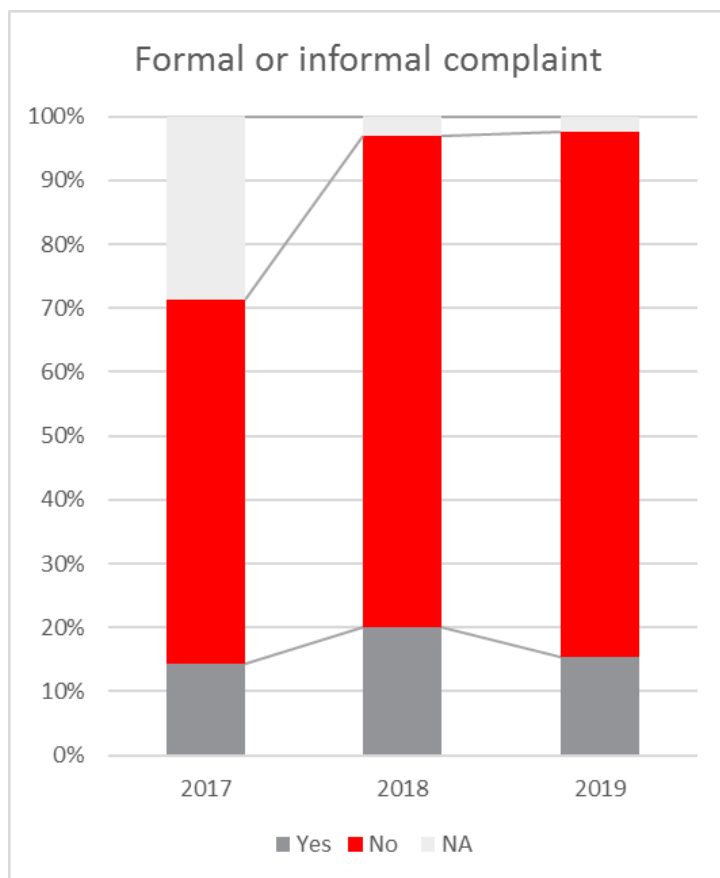


Wanneer werknemers hun rechten onder de GDPR uitoefenen, is het in de meeste gevallen om inzage te krijgen in de gegevens die over hen verwerkt worden. De trend die in 2018 ingezet werd is ook dit jaar versterkt. Het is belangrijk dat iedere onderneming voorbereid is op eventuele verzoeken tot uitoefening 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.

Het recht op verbetering van gegevens is niet ingeroepen geweest daar waar het recht op wissel van gegevens wel iets meer gebruikt werd ten opzichte van vorig jaar.

## 12 Discriminatie

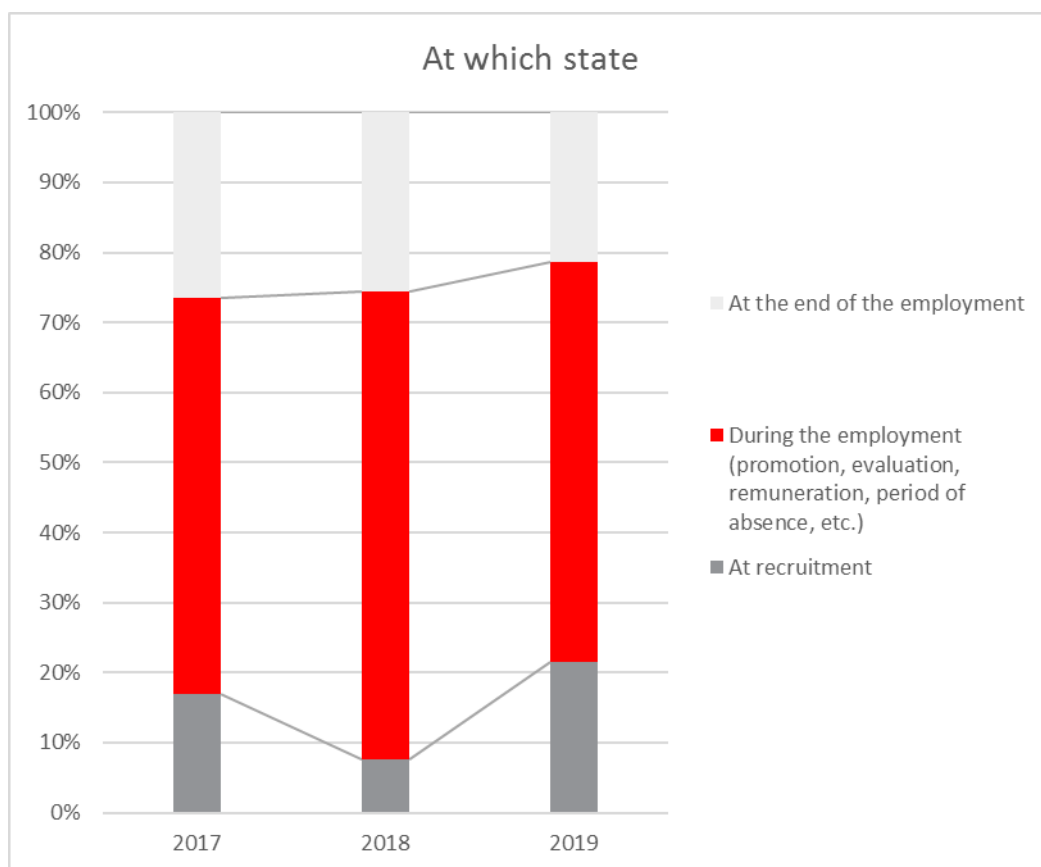
Heeft u al eens een formele of informele klacht ontvangen op grond van discriminatie op het werk?



Klachten op grond van discriminatie zijn gedaald ten opzichte van 2018 maar nog steeds licht hoger in vergelijking tot 2017. Het aantal klachten blijft eerder beperkt (slechts 19 klachten in 2019).

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

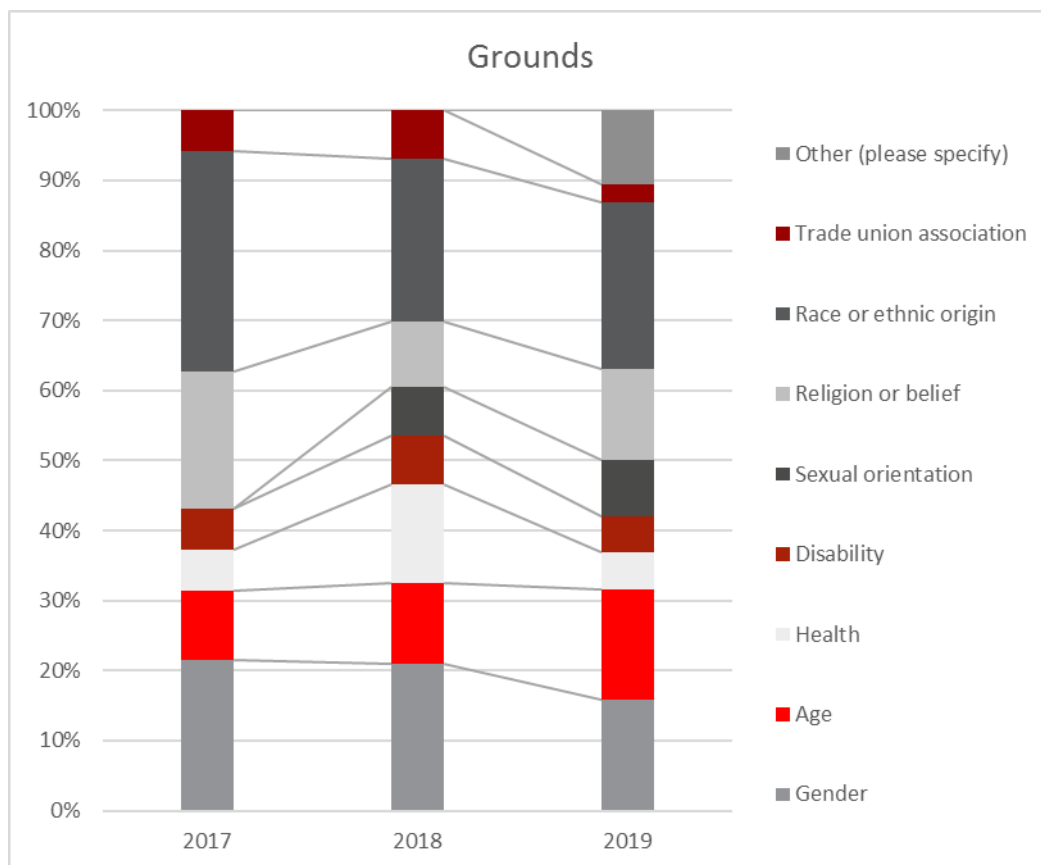


Nog steeds blijken de meeste klachten tijdens de tewerkstelling te komen. In tegenstelling tot 2018 merken we in 2019 dat er beduidend meer klachten zijn over discriminatie tijdens het rekruteringsproces. Dit is een opmerkelijke situatie daar klachten tijdens het rekruteringsproces moeilijker te bewijzen zullen zijn. Wanneer we willen nagaan hoe zo'n klacht onderbouwd is, merken we vaak op dat de klachten gebaseerd zijn op communicaties die uitgaan van personen betrokken tijdens het rekruteringsproces. Het verdient dan ook aanbeveling om deze personen degelijk te brieven zodat ze niet per ongeluk ongewenste informatie delen met de kandidaat.

Opmerkelijk is wel dat er relatief weinig klachten zijn op het einde van de tewerkstelling.

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

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



Discriminatieklachten op basis van geslacht dalen ieder jaar. Klachten op basis van ras of afkomst blijven elk jaar het leeuwendeel van de discriminaties uitmaken.

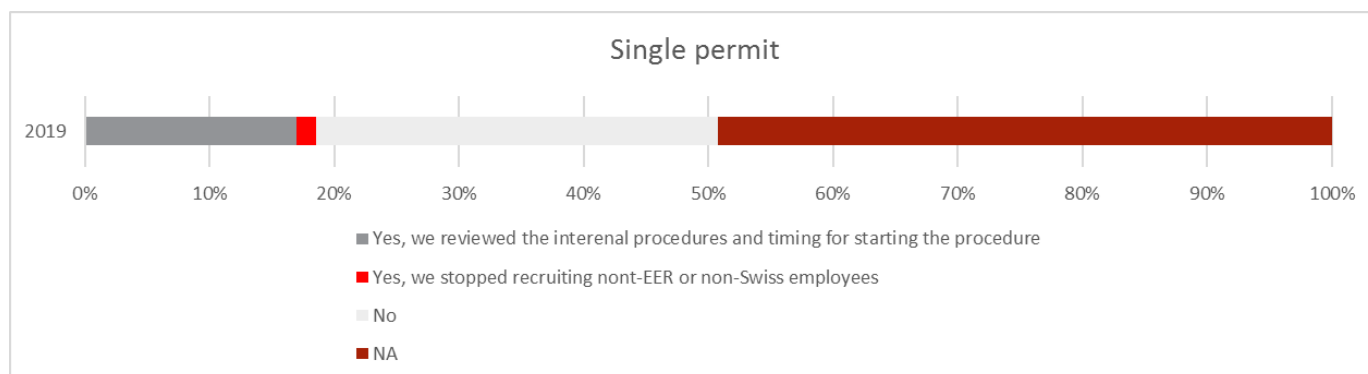
De laatste jaren kennen we wel meer discriminatieklachten voor alle vormen van discriminatie wat mogelijk verklaard wordt door de grotere bewustwording en de zeer actieve rol van Unia.

In de categorie "Andere" hebben we in de open commentaren een interessante klacht gevonden op basis van het taalregime in het bedrijf.

### 13 Detachering en illegale tewerkstelling

Hebben de langere termijnen voor de toekenning van een gecombineerde vergunning ("single permit") en de nieuwe inhoudelijke regels voor de toekenning van een toelating tot arbeid een impact op uw beleid inzake de aanwerving van buitenlandse (niet-EER of niet-Zwitserse) werknemers?

- Ja, herbekijken interne procedures en timing voor het opstarten van de procedure
- Ja, stop aanwerven niet-EER of niet-Zwitserse werknemers
- Nee
- Niet van toepassing

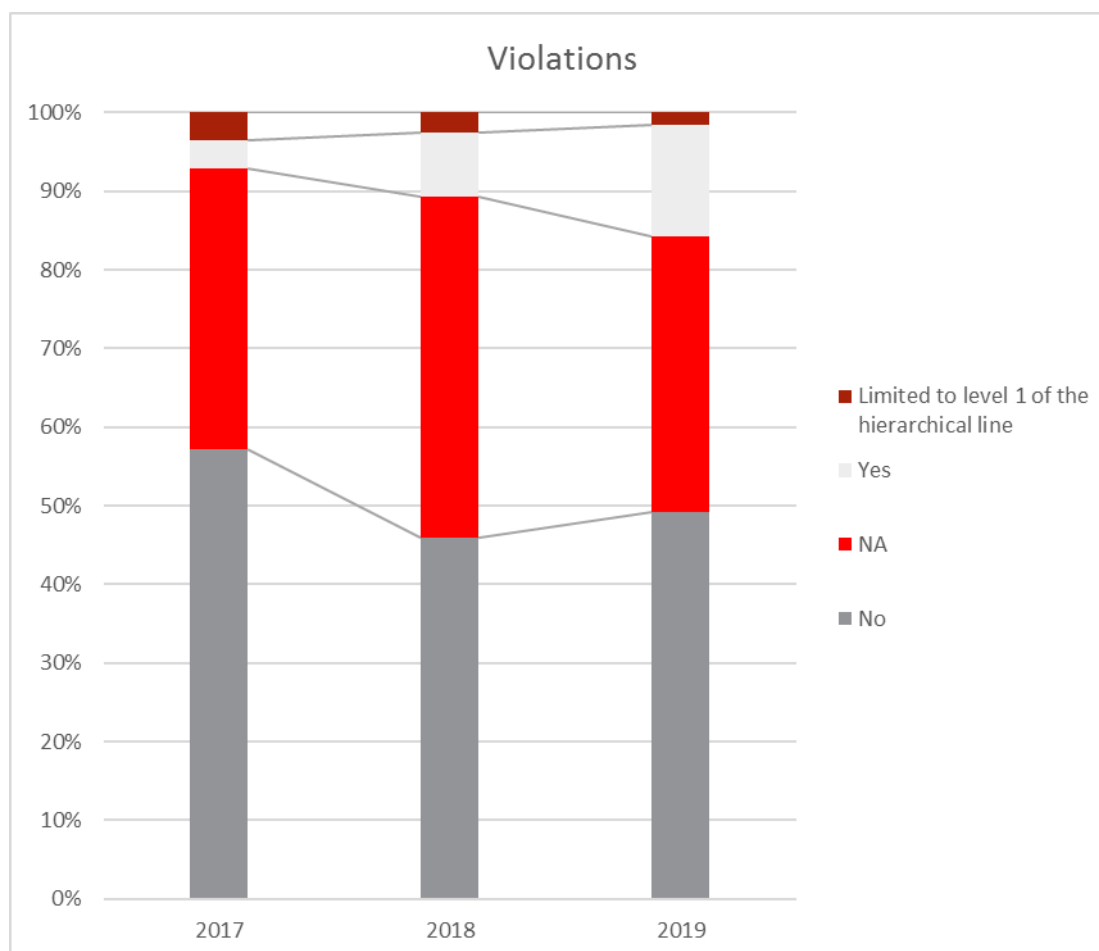


Geheel nieuwe vraag dit jaar. Bij ongeveer 32 percent van de deelnemers hebben de nieuwe regels en procedure geen impact gehad op hun beleid inzake de aanwerving van buitenlandse (niet-EER of niet-Zwitserse) werknemers, terwijl dit bij ongeveer 19 percent wel een impact heeft gehad. Voor 49 percent van de deelnemers is de nieuwe regeling niet van toepassing.

## 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



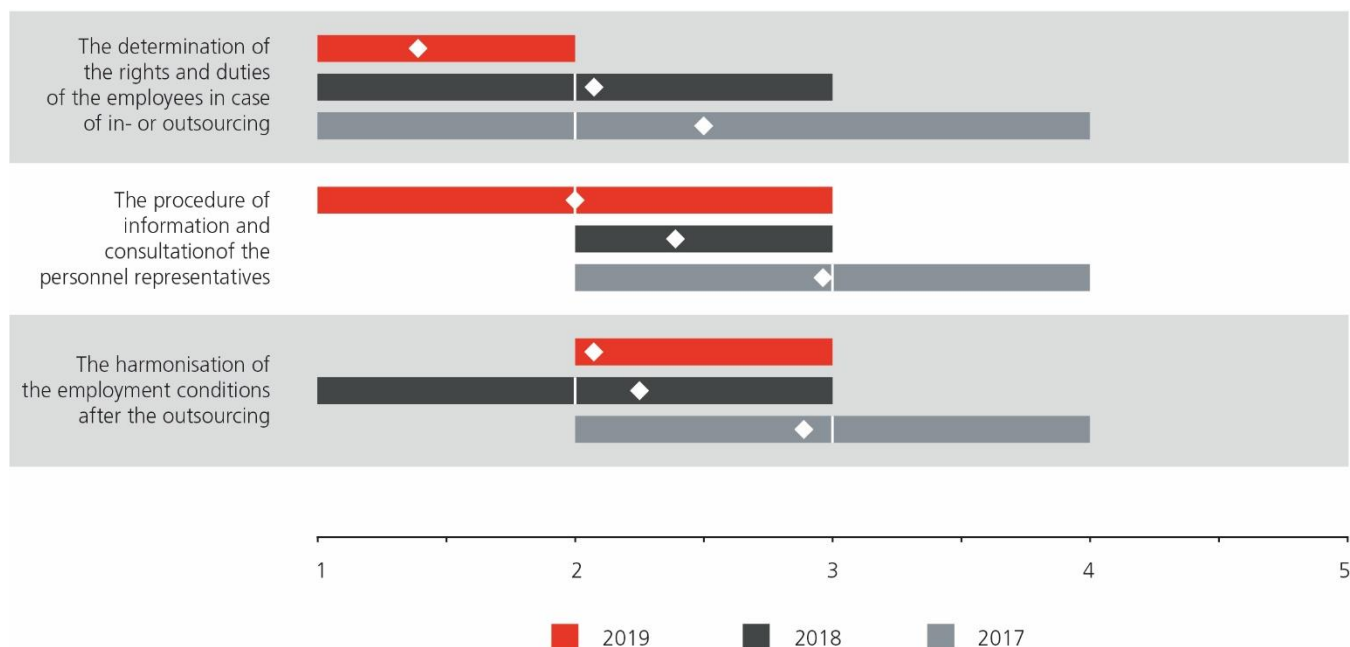
Van de deelnemers die in een situatie terechtgekomen zijn waar ernstige inbreuken op het arbeidsrecht en de preventiewetgeving vastgesteld werden, geeft de meerderheid nog steeds aan dat ze niet ervaren heeft dat er sneller overgegaan wordt tot het opstellen van een *pro-justitia* waarin ook de leden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

We merken echter dat doorheen de jaren het aandeel van zaken waarin de hiërarchische lijn betrokken wordt wel stijgt. Bovendien is het een vaststaand feit dat inbreuken op de Codex Welzijn op het Werk (zeker na een ernstig arbeidsongeval) steeds vaker leiden tot strafvervolgning, minstens van de betrokken vennootschap(pen).

## 15 Uitdaging bij *in- of outsourcing*

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

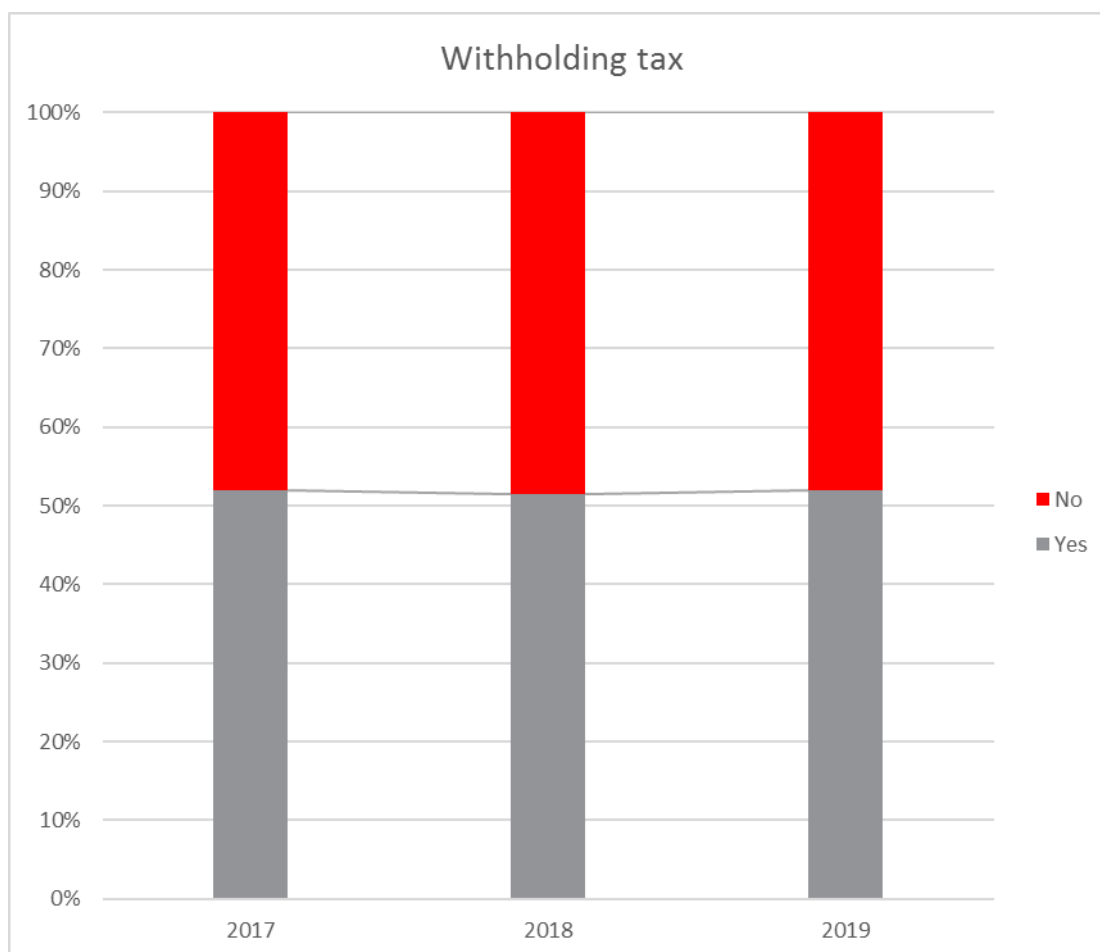
- De bepaling van de rechten en verplichtingen van de werknemers bij *in- of outsourcing*
- De harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden na de *outsourcing*
- De procedure van informatie en raadpleging van de personeelsvertegenwoordigers



De grootste uitdaging bij *outsourcing* ligt niet enkel meer in het vaststellen van de rechten en verplichtingen van de werknemers. In 2018 was de tweede bekommernis nog de gelijkschakeling van de arbeidsvoorwaarden. In 2019 is dan weer de informatie en raadpleging van de personeelsvertegenwoordigers het tweede belangrijkste element om rekening mee te houden. Het wordt spannend om de trend over meerdere jaren te ontdekken.

## 16 Bedrijfsvoorheffing

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

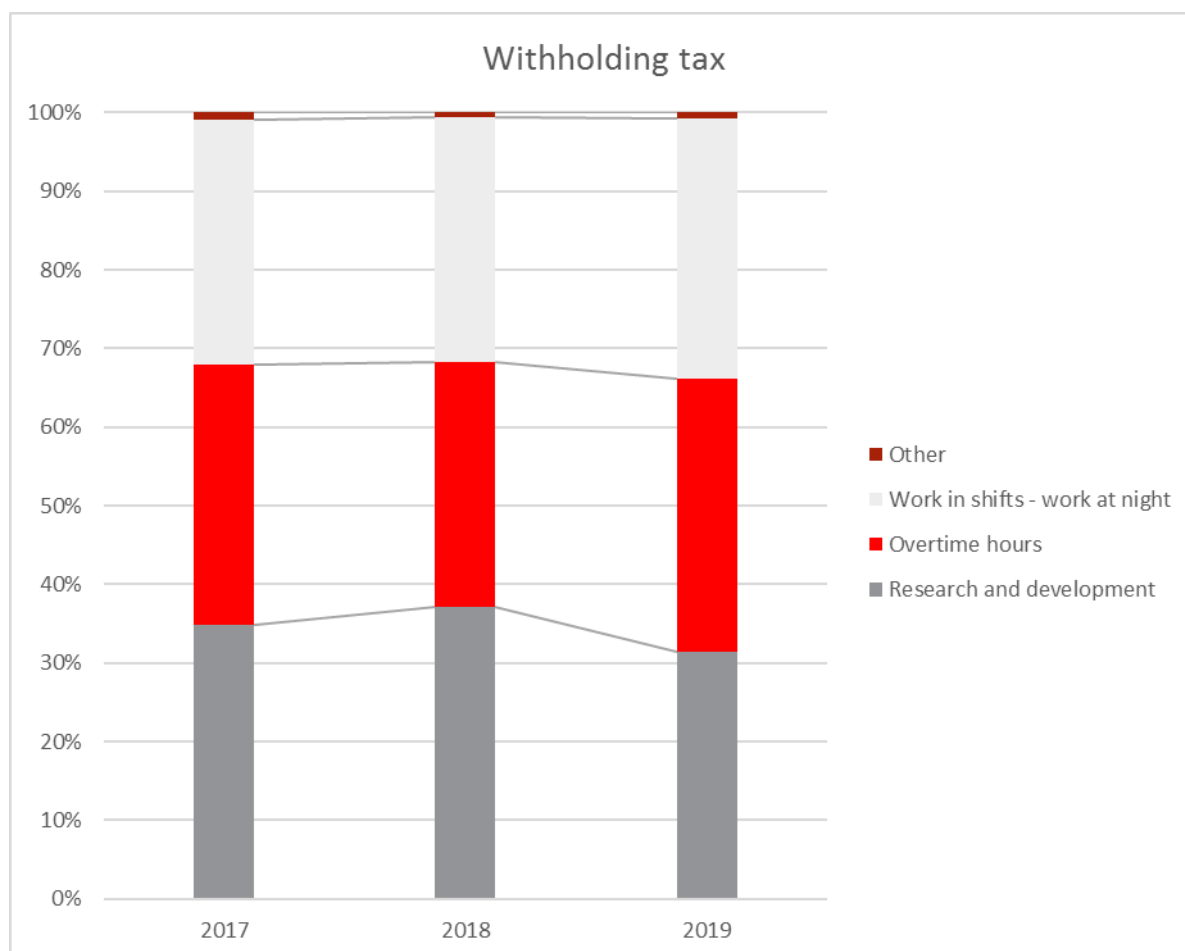


Plusminus de helft van de deelnemers maakt gebruik van het systeem van de gedeeltelijke vrijstelling van de doorstorting van de bedrijfsvoorheffing. De trend wordt nu drie jaar op rij bevestigd.



Indien ja, de welke?

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



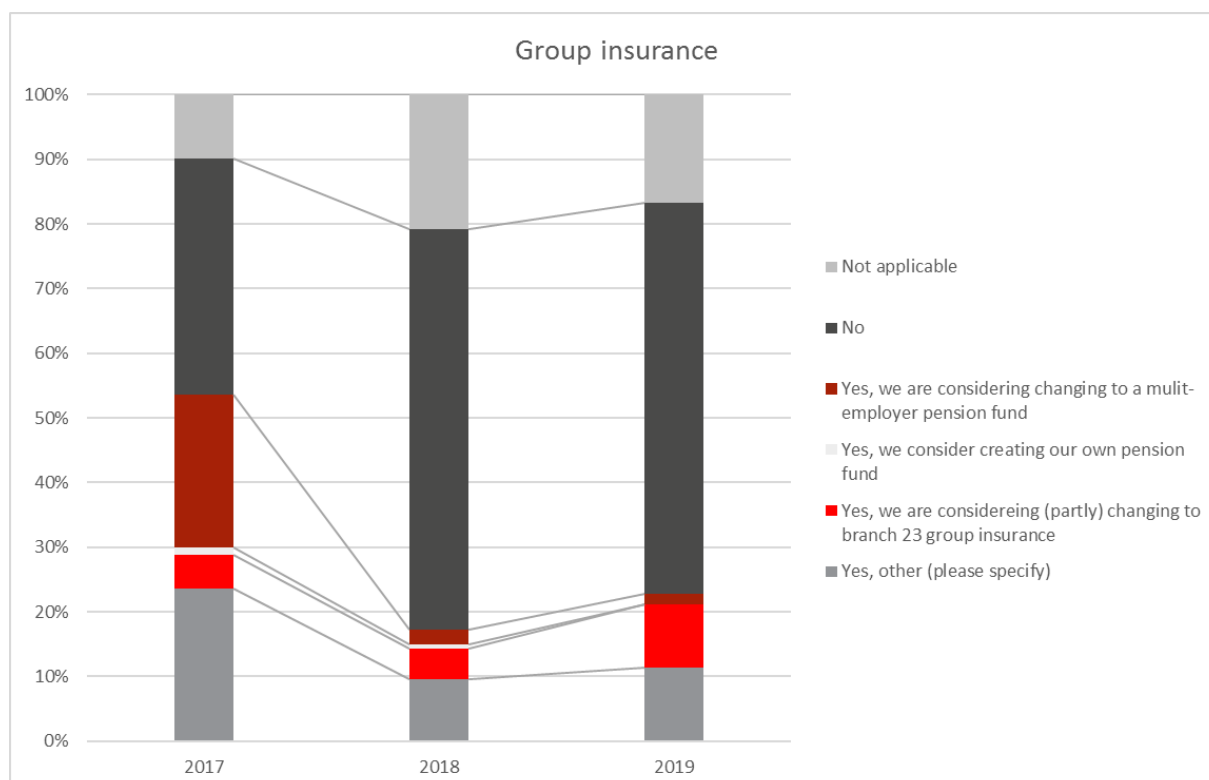
Een nadere analyse laat zien dat wanneer van de vrijstelling gebruik gemaakt wordt, er een vrij gelijke verdeling is van de reden waarop de vrijstelling gebaseerd is. De onderliggende verhoudingen wijzigen amper: onderzoek en ontwikkeling (31 percent in 2020 - 37 percent in 2018 - 35 percent in 2017), overuren (35 percent in 2020 - 31 percent in 2018 - 33 percent in 2017) en ploegenarbeid (33 percent in 2020 - 31 percent in 2017-2018).

De vrijstelling voor onderzoek en ontwikkeling heeft het laatste jaar aan belang ingeboet.

## 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

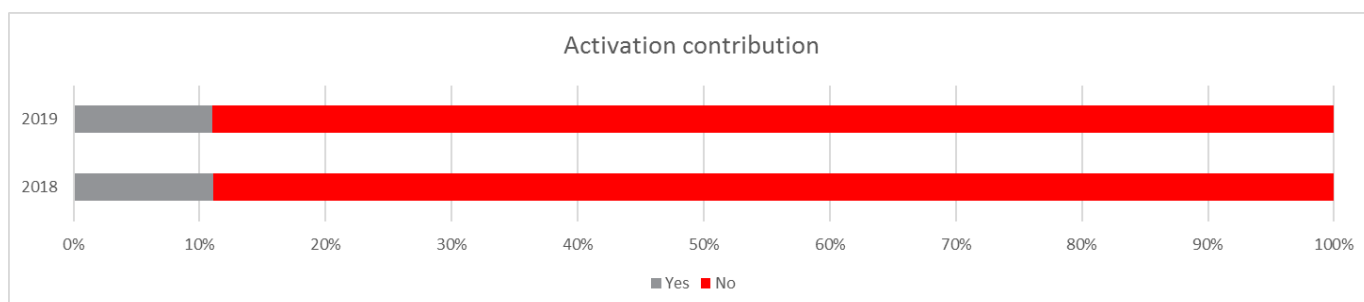


In 2018 gaf 62 percent van de deelnemers aan dat er geen impact is door tariefdalings op de organisatie van hun tak 21 groepsverzekering. In 2019 was dat 61 percent van de deelnemers. Er is in 2018 en 2019 dus minder animo geweest om over te schakelen naar andere producten of oplossingen in vergelijking met 2017.

Uit de open commentaren blijkt dat in 2019 meerdere deelnemers overgestapt zijn van een groepsverzekering naar een pensioenfonds. Een tendens die wij ook zien in onze praktijk, waarbij het vaak gaat om de overstap naar een *multi-employer* pensioenfonds. Bij de deelnemers zijn er meerdere aan het onderhandelen met andere groepsverzekeraars die hogere rendementen hebben. Ook blijkt dat meer en meer deelnemers overstappen naar een tak 23 groepsverzekering. Twee deelnemers geven aan dat de financiering van de groepsverzekering bijzondere aandacht verdient indien problemen vermeden willen worden. In onze praktijk zien we inderdaad dat de inschatting van de toekomstige kost van de groepsverzekering een aandachtspunt blijft voor ondernemingen.

## 18 Activeringsbijdrage

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

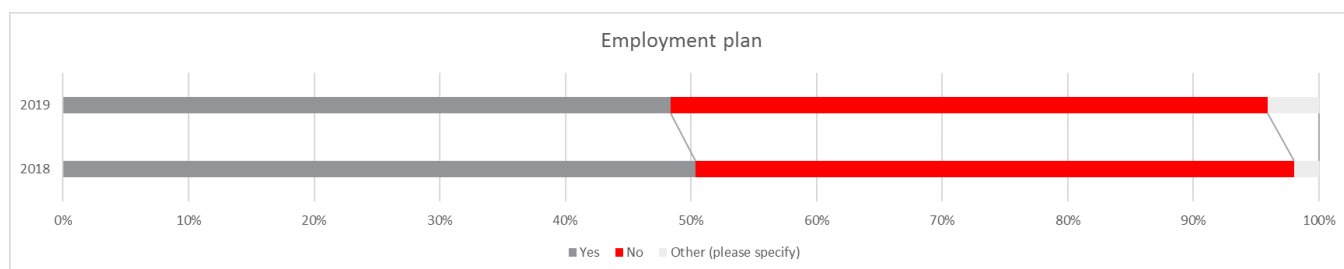


De activeringsbijdrage heeft duidelijk tot gevolg dat de meeste bedrijven geen conventionele vrijstelling van prestaties meer toestaan. Er is alleszins geen activeringsbijdrage verschuldigd in het geval van vrijstelling van prestaties tijdens de wettelijke opzeggingstermijn.

De trend uit 2018 wordt duidelijk verdergezet in 2019.

## 19 Werkgelegenheidsplan oudere werknemers

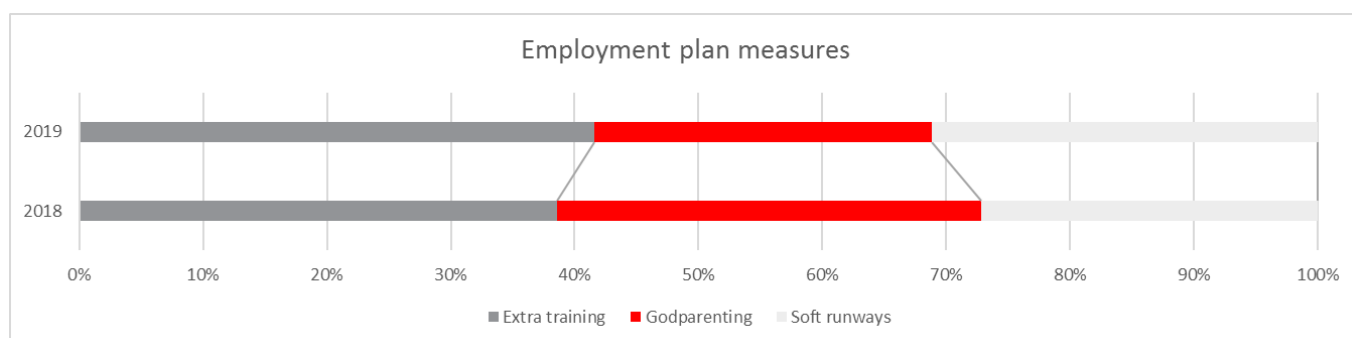
Heeft u een werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers?



50 percent van de deelnemers heeft reeds een activeringsplan voor oudere werknemers. In 2019 merken we dat de meeste deelnemers geen activeringsplan hebben. Het is slechts een klein verschil met 2018.

Zo ja, welke maatregelen voorziet u in dat plan?

- Zachte landingsbanen
- Peter- en meterschap
- Extra opleidingen

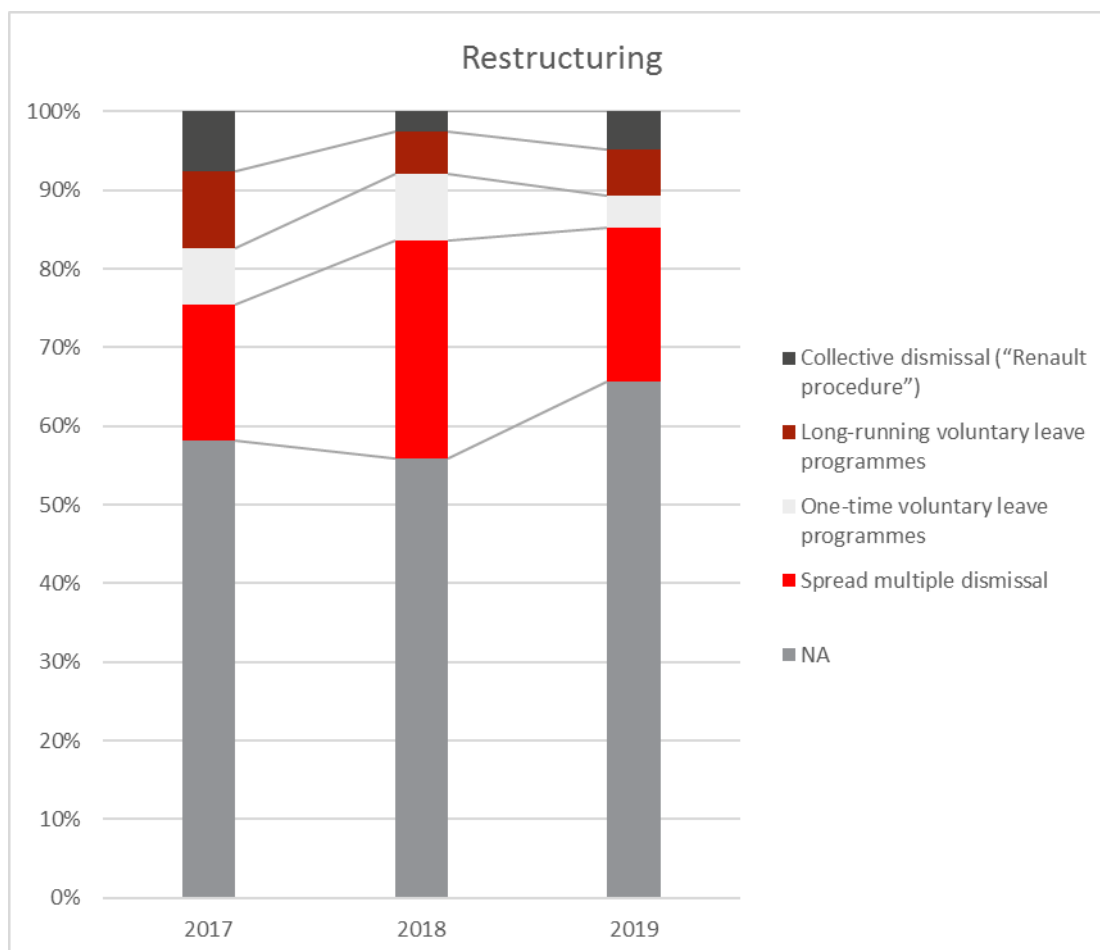


Extra opleiding heeft zelfs nog meer succes in vergelijking met vorig jaar. Het peter-/meterschap is teruggedrongen naar de derde plek en het systeem van de zachte landingsbanen heeft nu een groter aandeel in de maatregelen die genomen worden.

## 20 Herstructurering

Zou u in 2020 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



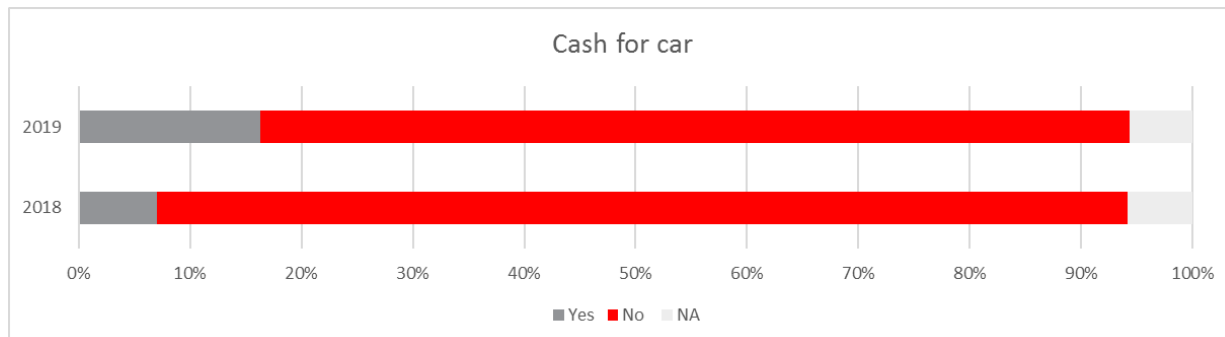
Voor 2020 zijn het minst aantal herstructureringen voorzien in vergelijking met de vorige twee jaren. Voor de bedrijven die wel zouden herstructureren gaat de voorkeur nog steeds uit naar gespreide meervoudige ontslagen. We merken wel dat die voorkeur minder uitgesproken is in vergelijking met 2018.

Langlopende vrijwillige vertrekprogramma's dalen. De Renault-procedure heeft iets aan belang gewonnen maar zit nog steeds onder het niveau van 2017.

## 21 Cash for car - Mobiliteitsbudget

Heeft u de *cash for car* ingevoerd?

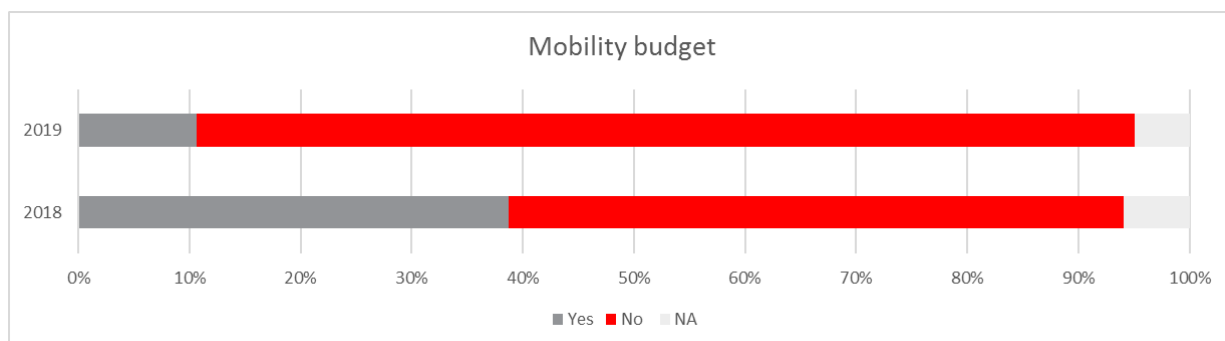
- Ja
- Nee



De ganze *cash for car* wetgeving heeft weinig impact gehad en zal dit naar de toekomst toe naar alle waarschijnlijkheid ook niet hebben. Een arrest van het Grondwettelijk Hof van 23 januari 2020 heeft de *cash for car* wetgeving namelijk vernietigd, waardoor het - minstens in zijn oorspronkelijke vorm - dan ook geen impact meer zal hebben vanaf 2021. De praktijkimpact van deze vernietiging is relatief beperkt aangezien het duidelijk is dat de meeste bedrijven er geen energie in gestopt hebben. Slechts 7 percent had de regeling opgezet in 2018, in 2019 is het aantal gestegen tot 17 percent. Een toename in 2020 is - gelet op de vernietiging van de *cash for car* wetgeving - naar alle waarschijnlijkheid dan ook uitgesloten en minstens slechts van tijdelijke aard.

Heeft u het mobiliteitsbudget ingevoerd?

- Ja
- Nee
- NA



Waar er in 2018 nog veel interesse was voor het mobiliteitsbudget met 39 percent van de deelnemers, is er in vergelijking in 2019 veel minder belangstelling. Slechts 11 percent van de deelnemers heeft zo'n budget ingevoerd.

Wanneer we gaan kijken naar de redenen die opgegeven worden waarom het mobiliteitsbudget of *cash for car* niet ingevoerd wordt, dan merken we dat dit overwegend komt door:

**Mobiliteitsproblemen:** Sommige bedrijven kunnen niet echt een mobiliteitsbudget invoeren omdat het openbaar vervoer geen valabel alternatief is.

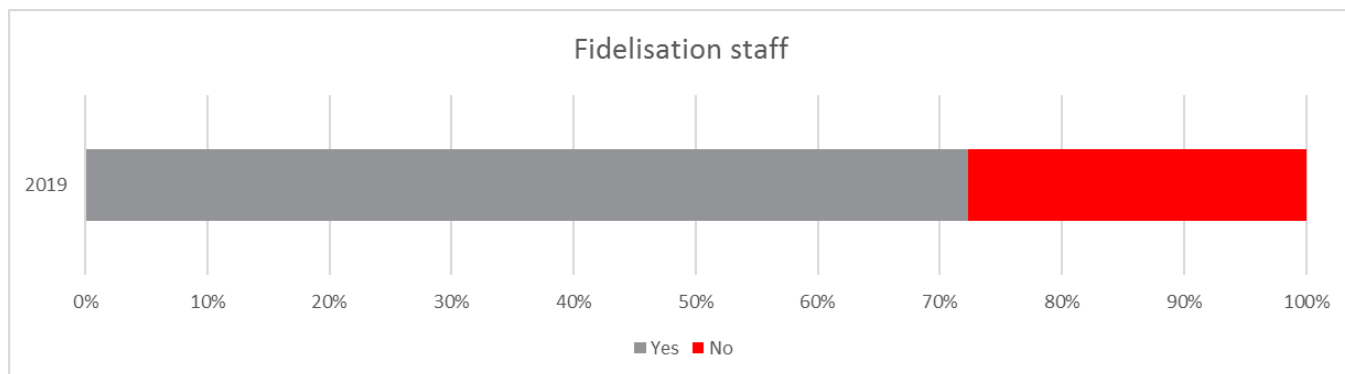
**Complexiteit:** Veel deelnemers merken op dat het systeem van *cash for car* en/of het mobiliteitsbudget zeer veel administratieve last met zich meebrengt. Sommige deelnemers verklaren zelfs dat de omvang van hun departement het niet toelaat om de administratieve last op te vangen. Een deelnemer merkte op dat *cash for car* niet meegroeit met de carrière van de persoon, na een promotie kan je niet een hoger bedrag toekennen en dat maakt het systeem minder aantrekkelijk.

**Belangstelling:** Een aantal deelnemers geeft aan dat er weinig vraag is bij de werknemers en dat de meeste werknemers eerder naar een wagen vragen. Sommigen hebben ook geen salariswagen en kunnen dus niet omwisselen.

## 22 Retentie personeel

Doet u inspanningen voor de retentie van uw personeel?

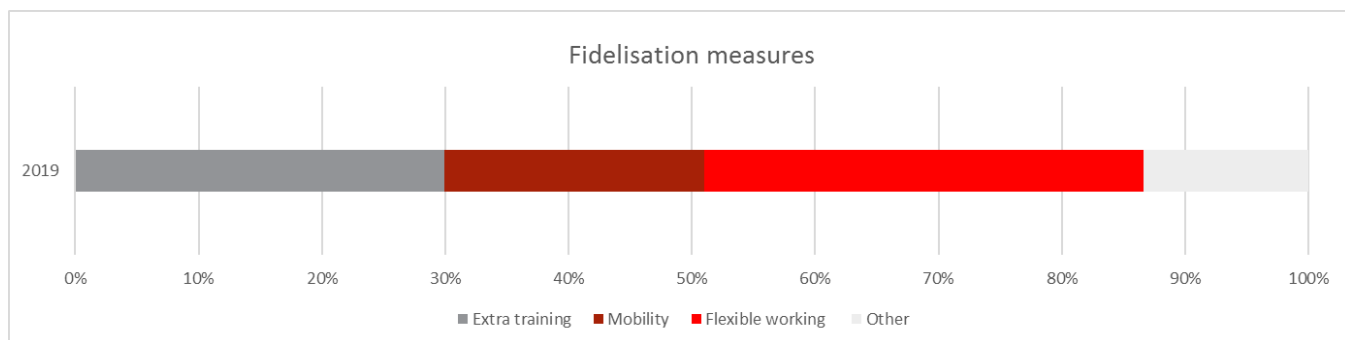
- Ja
- Nee



De grote meerderheid (72 percent) van de deelnemers doet inspanningen om hun personeel te behouden.

Indien ja, welke maatregelen voorziet u in dat plan?

- Extra opleidingen
- Mobiliteit
- *Flexible working*
- Overig (geef nadere toelichting)



Wanneer we kijken naar welke maatregelen het meest gebruikt worden, is flexibel werk de meest populaire maatregel. Direct gevolgd door extra opleidingen.

De analyse van de andere technieken leert ons dat de meeste bedrijven inzetten op:

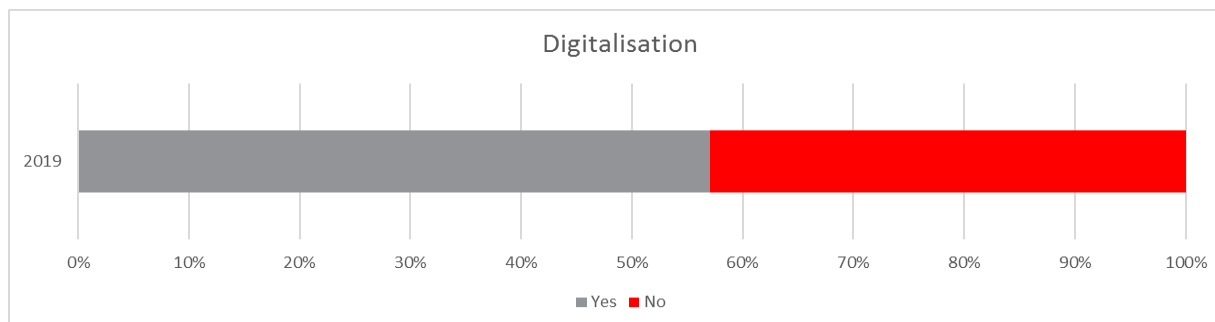
- Het verbeteren van de loon- en arbeidsvoorwaarden;
- Teambuilding en coaching, en;
- Carrière mogelijkheden (waaronder interne promoties).



## 23 Digitalisering

Verwacht u een impact van de digitalisering op uw personeelsbeleid in 2020?

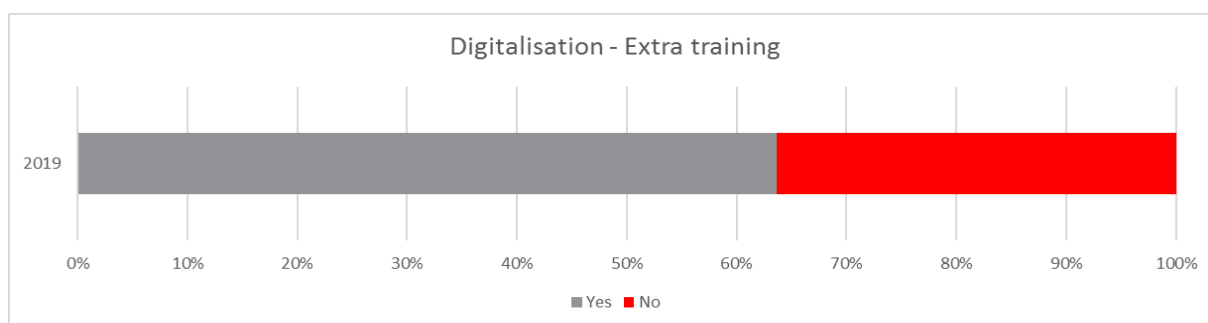
- Ja
- Nee



57 percent van de deelnemers verwacht een impact van digitalisering op hun personeelsbeleid.

Voorziet u extra opleidingen om uw medewerkers om te scholen?

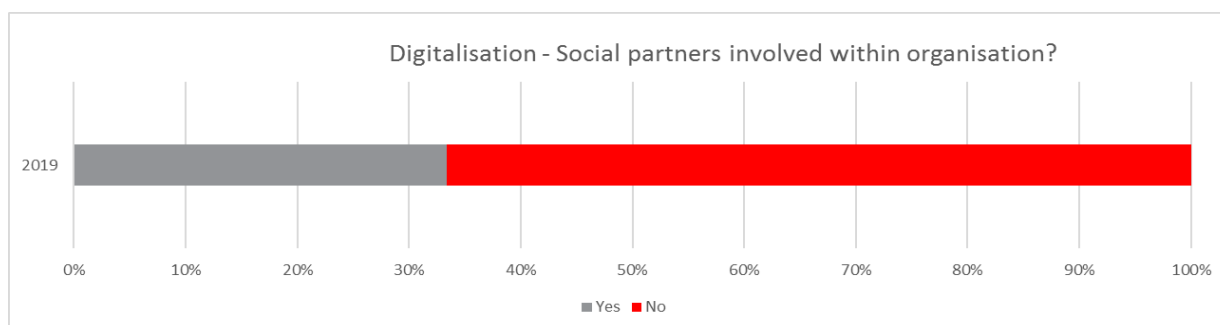
- Ja
- Nee



De meeste deelnemers geven ook aan dat ze inzetten op extra opleiding voor hun personeel (63 percent).

Worden uw interne sociale partners betrokken bij het thema digitalisering in uw bedrijf?

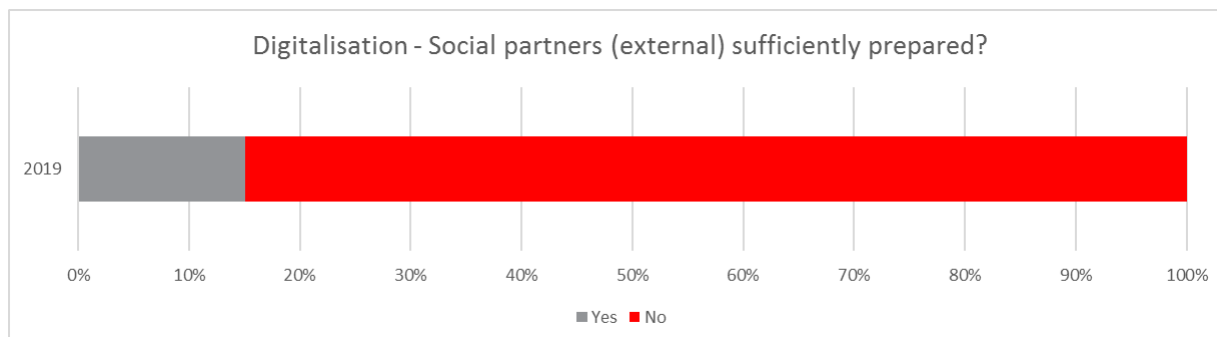
- Ja
- Nee



De meeste deelnemers betrekken de interne sociale partners niet bij de digitalisering in het bedrijf.

Zijn de externe vakbonden voldoende bezig met dit thema?

- Ja
- Nee



Slechts 15 percent van de deelnemers vindt dat de externe vakbonden voldoende voorbereid zijn op het thema digitalisering.

Mogelijks ligt hier de verklaring waarom de meeste deelnemers de interne sociale partners niet betrekken bij de digitaliseringstrategie van de onderneming.

## 24 Overzicht

Voor het jaar 2018 kregen we in totaal 280 antwoorden over een periode van 14 december 2017 tot 29 december 2017. Voor het jaar 2019 ontvingen we van 20 december 2018 tot 4 januari 2019 in totaal 224 antwoorden. Voor het jaar 2020 ontvingen we van 18 december 2019 tot 7 januari 2020 in totaal 204 antwoorden

### 24.1 Profielen

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

| Title                           | 2017   | 2018   | 2019   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|
| HR Manager                      | 25,36% | 26,79% | 21,08% |
| HR Director                     | 19,29% | 17,86% | 22,06% |
| Compensation & Benefits Manager | 9,64%  | 10,71% | 10,29% |
| HR Business Partner             | 8,21%  | 11,61% | 7,84%  |
| In-house Lawyer                 | 6,07%  | 9,82%  | 9,31%  |
| HR Officer / Coordinator        | 5,00%  | 4,46%  | 5,88%  |
| CEO / Managing Director         | 4,29%  | 4,02%  | 6,37%  |
| Payroll Officer                 | 3,57%  | 2,23%  | 1,96%  |
| Financial Director              | 2,86%  | 2,23%  | 4,90%  |
| Responsible social relations    | 1,79%  | 3,13%  | 3,92%  |
| Other                           | 5,00%  | 7,14%  | 6,37%  |

### 24.2 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   | 2018   | 2019   |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| More than 1,000       | 20,36% | 24,55% | 24,51% |
| Between 500 and 1,000 | 13,21% | 14,73% | 14,22% |
| Between 300 and 500   | 11,07% | 12,05% | 8,82%  |
| Between 200 and 300   | 10,36% | 12,05% | 11,27% |
| Between 100 and 200   | 13,93% | 11,61% | 16,67% |
| Between 50 and 100    | 11,43% | 10,71% | 9,80%  |
| Between 10 and 50     | 6,79%  | 10,71% | 10,78% |
| Between 5 and 10      | 1,43%  | 1,34%  | 2,94%  |
| Fewer than 5          | 1,79%  | 2,23%  | 0,98%  |
| #N/A                  | 9,64%  |        |        |

## 24.3 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   | 2019   |
|----------------------------|--------|--------|--------|
| Banking / financial sector |        | 7,14%  | 7,88%  |
| Catering industry          |        | 2,23%  | 1,48%  |
| Chemical                   | 4,64%  | 9,38%  | 9,85%  |
| Construction               | 3,93%  | 3,57%  | 4,93%  |
| Consultancy                | 10,36% | 3,13%  | 5,91%  |
| Energy                     | 2,50%  | 4,46%  | 2,46%  |
| Entertainment industry     | 1,07%  |        | 0,49%  |
| Finance                    | 1,79%  |        | 7,88%  |
| Food service industry      | 4,29%  | 5,80%  | 3,94%  |
| Hospital                   | 4,29%  | 1,34%  | 1,97%  |
| Industrial                 | 1,07%  | 6,70%  | 5,42%  |
| Insurance                  | 1,79%  | 4,02%  | 3,45%  |
| IT & Telecom               | 4,64%  | 8,04%  | 4,93%  |
| Logistics                  | 4,29%  | 2,68%  | 4,43%  |
| Metal                      |        | 5,36%  | 2,46%  |
| Non-profit                 | 7,50%  | 4,02%  | 6,90%  |
| OtherUnanswered            | 9,29%  | 12,50% | 11,33% |
| Pharmaceuticals            | 2,14%  | 4,46%  | 3,94%  |
| Printing & publishing      | 1,07%  | 1,34%  | 0%     |
| Public sector              | 6,43%  |        | 1,48%  |
| Real estate                | 2,14%  | 0,89%  | 0,49%  |
| Retail                     | 1,79%  | 6,70%  | 10,84% |
| Schools / education        | 2,14%  |        | 0,49%  |
| Steel production           | 1,43%  | 0,89%  | 0%     |
| Temporary agency work      |        | 1,79%  | 2,46%  |
| Transportation             | 5,00%  | 3,57%  | 1,48%  |

## 24.4 Antwoorden per vraag

| Vraag  | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|------|------|------|
| <b>Uitdagingen voor 2019</b>                           | 181  | 180  | 147  |
| <b>Rekrutering</b>                                     | 240  | 176  | 141  |
| <b>Variabel loon</b>                                   | 236  | 177  | 141  |
| <b>Cafetariaplan</b>                                   | 236  | 179  | 142  |
| <b>Cash for car</b>                                    |      | 171  | 141  |
| <b>Mobiliteitsbudget</b>                               |      | 168  | 141  |
| <b>Activeringsbijdrage</b>                             |      | 162  | 127  |
| <b>Bedrijfsvoorheffing</b>                             | 229  | 171  | 133  |
| <b>Groepsverzekering</b>                               | 222  | 168  | 132  |
| <b>Uitgeschreven loonbeleid</b>                        | 223  | 171  | 136  |
| <b>Glijdende uurroosters</b>                           | 224  | 170  | 136  |
| <b>Occasioneel telewerk</b>                            | 224  | 172  | 136  |
| <b>Re-integratieprocedure</b>                          | 278  | 172  | 136  |
| <b>Privacy van werknemers</b>                          | 201  | 166  | 134  |
| <b>GDPR</b>  | 183  | 140  | 112  |
| <b>Discriminatie</b>                                   | 202  | 162  | 124  |
| <b>Detachering en illegale tewerkstelling</b>          | 201  | 160  | 0    |
| <b>Single permit</b>                                   |      |      | 124  |
| <b>Inbreuken op arbeidsrecht en preventiewetgeving</b> | 199  | 159  | 121  |
| <b>Personeelsafgevaardigden</b>                        | 200  | 156  | 126  |
| <b>Uitdagingen bij in- of outsourcing</b>              | 182  | 134  | 104  |
| <b>Herstructurering</b>                                | 196  | 152  | 123  |
| <b>Clausules in de arbeidsovereenkomst</b>             | 191  |      |      |
| <b>Publieke sector</b>                                 | 43   |      |      |
| <b>Werkgelegenheidsplan</b>                            |      | 152  | 122  |
| <b>Retentie personeel</b>                              |      |      | 123  |
| <b>Impact digitalisering</b>                           |      |      | 121  |

**Brussel**

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

**Luik**

Parc d'affaires Zénobe Gramme  
Square des Conduites d'Eau 7  
Bat. H - 2ème étage  
4020 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.*