

MEDEWERKERS OPTIMAAL BELONEN

Meer keuze, lagere loonkost



*“Anciënniteit heeft geen invloed
op het loon dat onze mensen krijgen”*

Johan De Vlieger

(Bostoen Group)



Op naar een flexibel loonbeleid

Welkom bij de nieuwste editie van Human Interest. Die is gewijd aan ons loonbeleid, en hoe we dit kunnen optimaliseren en vernieuwen. Want daar is nood aan. “We zitten met een loonhuis dat gebouwd is op assumpties die niet meer gelden: een gestage economische groei van 3 procent per jaar en jaarlijkse loonsverhogingen voor iedereen”, zo vat Vlerick-professor Xavier Baeten het krachtig samen (zie interview op pagina 25).

Baeten slaat de nagel op de kop: vandaag is de economie veel meer volatiel, maar toch hebben we in de praktijk slechts een zeer beperkte salarisflexibiliteit. “Te weinig loonflexibiliteit doet bedrijven overgaan tot ontslagen, wat zorgt voor hogere druk bij de werknemers die blijven”, zo meent hij.

Er zijn al bedrijven die inzake loonbeleid resoluut de koe bij de horens vatten. En daar blijkt eens te meer dat flexibel loonbeleid goed is voor zowel werkgever als werknemer. Of zoals het bij projectontwikkelaar Bostoen Group (zie pagina 12) klinkt: een zo laag mogelijke kost voor het bedrijf, terwijl de opbrengst en keuze voor de werknemer zo hoog mogelijk ligt. Bij Bostoen, dat een duidelijke visie heeft op loonbeleid, heeft anciënniteit bijvoorbeeld geen invloed op het loon dat de mensen er krijgen.

Het loonhuis van de toekomst dat Xavier Baeten van Vlerick vooropstelt, steunt op drie pijlers. Anciënniteit speelt nog altijd een rol, maar dan wel op een meer realistische manier dan vandaag. Echte winstdeling met het personeel is de tweede pijler. En tenslotte is er het cafetaria-model waar mensen keuzes krijgen. In dit nummer van Human Interest komen alle drie de pijlers aan bod, en de laatste in het bijzonder.

Veel leesplezier en op naar een flexibel loonbeleid.

Filip Baptist,
Chief Operating Officer

DOSSIER

4 *Salarispakket optimaliseren*

Via cafetariaplannen kunnen bedrijven hun werknemers flexibel belonen, en voor dezelfde brutokost de werknemer méér waarde bieden. Twee vliegen in één klap, al zijn er ook een aantal aandachtspunten.

INFOGRAFIEK

8 *De tien meest voorkomende extralegale voordelen*

Nooit eerder konden werknemers rekenen op zoveel extralegale voordelen. Maar welke zijn de tien meest voorkomende?

9 *De vijf minst bekende vormen van loonoptimalisatie*

Loonoptimalisatie kan op verschillende manieren gebeuren. Maar niet alle vormen zijn even bekend.

CASE-STUDIE

14 *Colruyt Group*

Mobiliteit is een cruciaal onderdeel van de visie en van het renumerationepakket bij de Colruyt Group. De medewerkers hebben heel wat opties.

17 *Bostoen Group*

Bostoen Group is een van de Belgische bedrijven met een duidelijke visie op hun loonbeleid. Ze gaan resoluut voor een flexibele loonregeling, die gebaseerd is op verschillende pijlers.



ACTUA

10 *Warrants: een nog onbekende vorm van loonoptimalisatie*

Het geven van warrants kan, voor zowel de werkgever als de werknemer, een prima optie vormen in een cafetariaplan.

12 *Hoe cafetariaplannen beheren?*

Eenmaal in een bedrijf is gekozen om te werken via zogenaamde cafetariaplannen (of flexibele beloning) is het de zaak om dat budget zo efficiënt en effectief mogelijk te besteden en beheren. Securex ontwikkelde hiervoor een speciale tool.

19 *Mobiliteitsopties optimaliseren*

De beste kilometer is de niet-gereden kilometer. Dat is het uitgangspunt van het mobiliteitsbeleid bij Securex zelf.

25 *proUnity*

Niet alleen het loon van werknemers wordt almaar meer gevarieerd. Dat geldt ook voor de personeelsbezetting. De start-up proUnity speelt hier volop op in.

26 *Kostenoptimalisatie*

Bedrijven laten nog opvallend vaak RSZ-kortingen en overheidssteun liggen als ze bijvoorbeeld langdurig werklozen aanwerven. Hoe kan dat worden aangepakt?

INTERVIEW

22 *Keuze maakt tevreden*

Vlerick-professor en loonspecialist Xavier Baeten benadrukt in een interview met Human Interest het belang van flexibiliteit. Maar tegelijk wijst hij ondernemingen op een gebrek aan innovatie als het gaat om compensation & benefits. “Het loonhuis moet fundamenteel veranderen, waarbij de oudere werknemers moeten leren dat ze het met minder moeten gaan doen.”

COLOFON

HUMAN INTEREST is het magazine van Securex voor de CEO en de HR-verantwoordelijke. Dit magazine verstrekt enkel algemene informatie en houdt geen advies in.

Verantwoordelijke uitgever:

Groep Securex vzw
P. Rosseel,
Tervurenlaan 43,
1040 Brussel
www.securex.be
human_interest@securex.be

Concept en realisatie: Content Connections

Druk:
Corelio Printing

@Securex_BE

/securex.be

/securex_be

/securex.be

Medewerkers optimaal belonen



Timothy Vermeir

 @timothy_v

 /timothyvermeir

Alternatieve vormen van verloning die in een cafetariaplan worden aangeboden: het is een antwoord op de vraag naar keuzemogelijkheden voor de werknemer én een manier om voor dezelfde brutokost de werknemer méér waarde te bieden. Twee vliegen in één klap, al zijn er ook een aantal aandachtspunten.

De loonkost: als bedrijfsleiders het over één zaak eens zijn, dan

is het wel dat de loonkost veel te hoog ligt. Meer specifiek gaat het over de brede kloof tussen wat de werkgever betaalt en wat de werknemer uiteindelijk ontvangt. Dat heeft te maken met de bijdragen die afgehouden worden voor de fiscus en de sociale zekerheid. Van het basisloon van de werknemer (dus: wat er onder de noemer 'bruto' op de loonbrief staat) moeten nog persoonlijke sociale bijdragen, bedrijfsvoorheffing en eventueel een bijzondere bijdrage af om te komen tot het nettoloon. Verder moet de werkgever nog werkgeversbijdragen of patronale lasten betalen aan de sociale zekerheid. Die liggen vandaag op 30 procent voor bedienden en op ± 35,65 procent voor arbeiders, al zorgt de tax-shift ervoor dat de werkgeversbijdragen de volgende jaren zullen dalen tot ze in 2020 op zo'n 25 procent zullen zitten.

MEER KOOPTKRACHT

Het verschil tussen wat de werkgever betaalt en wat de werknemer uiteindelijk ontvangt, kan verkleind worden door alternatieve vormen van verloning in te voeren. De bedrijfswagen is een bekend voorbeeld, maar ook maaltijdcheques of aanvullend pensioen zijn wijdverspreide opties. Het principe achter een dergelijke optimalisering is eenvoudig: vervang iets - in dit geval cash - waar méér bijdragen op verschuldigd zijn door een ander voordeel zoals een wagen, maaltijdcheques of aanvullend pensioen, waarvan minder afgehouden wordt, maar dat wel waarde heeft voor de werknemer.

Meer algemeen kan je als onderneming de samenstelling van het verloningspakket, met inbegrip

van bijvoorbeeld ook vakantiedagen, opleidingen, diensten, mobiliteit, verzekeringen en uiteraard ook cash, optimaliseren zodat de waarde voor de werknemer zo groot mogelijk is. Dat is goed voor de portemonnee van de werknemer, maar biedt organisaties ook de kans zich te onderscheiden en hun werkgeversmerk in de verf te zetten. Tot slot zijn alternatieve vormen van verloning ook een goed retentiemiddel.

Om het salarispakket van medewerkers te optimaliseren, zijn er heel wat mogelijkheden. Naast de klassieke bedrijfswagen is de (elektrische) bedrijfsfiets vandaag voor vele medewerkers een aantrekkelijk voordeel. Ook diensten aan huis, die het voor medewerkers makkelijker maken om werk en privé te combineren, vormen een mogelijkheid. Maar ook allerlei verzekeringsproducten,



ICT-tools, warrants of extralegale kinderopvang behoren tot de opties. Vele van die voordelen kunnen in een cafetariaplan worden opgenomen zodat medewerkers zelf hun salarispakket kunnen samenstellen in functie van hun reële noden.

GRENZEN AAN OPTIMALISERING

Belangrijk is te onthouden dat er grenzen zijn aan de loonoptimalisering: bepaalde looncomponenten of andere voordelen kan je als werkgever, zelfs met instemming van de betrokken werknemer, niet omzetten in iets anders.

Iris Tolpe, Legal Director bij Securex, legt uit dat er rekening moet gehouden worden met bestaande regels en afspraken op verschillende niveaus. "Zo kan je niet onder de wetgeving uit",

zegt ze. "Dat betekent bijvoorbeeld dat je niet mag raken aan de 20 dagen wettelijke vakantie die de wetgever voorziet voor alle werknemers. Een werknemer kan dus niet beslissen om 5 van die 20 dagen om te zetten in een ander voordeel." Hetzelfde geldt voor de wettelijke loonbarema's: je kan niet iemand minder dan het wettelijk minimum geven om bijvoorbeeld budget vrij te maken voor een auto.

Er zijn ook beperkingen die afhangen van de bedrijfssector waarin de onderneming actief is. Iris Tolpe geeft het voorbeeld van de eindejaarspremie die in sommige sectoren is vastgelegd in een sectorale cao waardoor ze verplicht is voor alle werknemers in die sector. En dus kan een werknemer in dergelijke sectoren niet vragen om het budget dat voorzien is voor de einde-

MEER ZEKERHEID DANKZIJ FISCALE RULINGS

Alternatieve vormen van verloning genieten een fiscaal en sociaal gunstig regime hetzij omdat ze minder belast worden en/of er minder sociale bijdragen verschuldigd zijn, hetzij omdat ze forfaitair worden geraamd, waardoor het bedrag van de afhoudingen ook minder hoog ligt. Toch wil dat niet zeggen dat er géén belastingen of bijdragen voor de sociale zekerheid op verschuldigd zijn. Meer nog: de fiscus en RSZ hebben vaak een andere kijk op een voordeel, wat leidt tot verschillende manieren om er bijdrages op te heffen.

Wil je zekerheid over hoe de fiscus tegen een alternatieve vorm van verloning aankijkt? Dat kan via een fiscale ruling. Iris Tolpe legt uit: "Het komt erop neer dat je, via een formele procedure, op voorhand aan de fiscus voorlegt wat je van plan bent te doen. Op die manier kan een onderneming zekerheid verkrijgen dat wat men wil implementeren correct is ingeschat op vlak van bedrijfsvoorheffing en belasting aan de kant van de werknemers." Ook al kan iedereen een ruling aanvragen, in de praktijk doen vooral grotere ondernemingen en sociale secretariaten dat. "Een ruling aanvragen doe je pas als je zelf héél goed hebt afgestemd met anderen en eigenlijk al zeker bent dat wat je beschrijft ook correct is", zegt de specialiste.

Vergeet wel niet dat zulke ruling niet geldt ten opzichte van de RSZ. Op sociaal vlak kan de Rijksdienst ook vooraf bevestigd worden.



“

*Je kan niet onder de wetgeving uit.
Dat betekent bijvoorbeeld dat je niet mag raken
aan de 20 dagen wettelijke vakantie die de
wetgever voorziet voor alle werknemers.*

Iris Tolpe, Legal Director bij Securex

“

Wat is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst, kan niet zomaar worden ingeruild. De werkgever zal met de werknemer aan tafel moeten zitten om nieuwe afspraken te maken.

jaarspremie te gebruiken voor pensioenopbouw.

“Ook op het niveau van de onderneming zijn er zaken die zijn vastgelegd in het arbeidsreglement of een ondernemings-cao, bijvoorbeeld bijkomende vakantiedagen”, vervolgt ze. “Wil je die inwisselbaar maken, dan zal je eerst moeten kijken wat je moet aanpassen, en hoe dit wettelijk kan gebeuren.” Hetzelfde geldt eigenlijk ook voor wat is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst: wat daarin is opgenomen, kan ook niet zomaar worden ingeruild. De

werkgever zal met de werknemer aan tafel moeten zitten om nieuwe afspraken te maken.

BINNEN DE LOONNORM

De ‘groep van 10’, waar werkgeversfederaties en vakbonden samenkomen, heeft begin dit jaar een nieuw interprofessioneel akkoord gesloten waarin beslist werd dat de maximale loonmarge gespreid over twee jaar (2017-2018) maximaal 1,1 procent zal bedragen. Die verhoging komt bovenop de indexering.

Wat de loonnorm concreet betekent voor werkgevers? Iris Tolpe: “In eerste instantie zullen organisaties moeten kijken wat er op sectoraal niveau wordt afgesproken. Immers, de sector kan al een deel van die toegestane loonsverhoging innemen.” Blijft er nog marge over, dan mag - de 1,1% is een maximum, géén recht van de werknemer - een werkgever zijn totale loonkost met 1,1 procent laten stijgen. “De loonnorm gaat over de algemene loonevolutie in de onderneming”, zegt de juriste hierover “en belet niet dat er individuele loonsverhogingen zijn van meer dan 1,1 procent, zolang de totale loonkost de loonnorm respecteert.”

Wil je je werknemers bijkomend belonen, dan zijn er een aantal mogelijkheden die niet onder de loonnorm vallen. Het gaat bijvoorbeeld, naast verhogingen die voortvloeien uit al bestaande verplichtingen, over eenmalige innovatiepremies en collectieve loonbonusplannen. Deze ‘loonsverhogingen’ tellen niet mee in de verhoging die is toegestaan door de loonnorm, en zijn dus een mooie manier om medewerkers die belangrijk zijn voor de organisatie te tonen dat hun inspanningen worden gewaardeerd.



INNOVATIEPREMIES

Een eenmalige innovatiepremie kan worden ingezet om binnen de organisatie innovatieve ideeën te belonen. De premie geniet een sociale gunstregeling en de werknemer moet er geen belastingen op betalen.

LOONBONUSPLAN

Een loonbonusplan of niet-recurrente resultaatsgebonden bonus is een bonus die een werkgever kan toekennen aan een groep van medewerkers op basis van een objectief meetbare collectieve doelstelling. Een dergelijke loonbonus wordt zowel fiscaal als sociaal gunstig getaxeerd. Opgelet, er moet een strikte procedure gevolgd worden om dit voordeel in te voeren.

De tien meest voorkomende extralegale voordelen

Nooit eerder konden werknemers rekenen op zoveel extralegale voordelen. Wij sommen de tien belangrijkste op.



1. MAALTIJDCHQUES

De maaltijdcheque is in ons land het meest populaire extralegale voordeel. Al vallen ook maaltijdvergoedingen en het aanbod van een bedrijfsrestaurant met verlaagde prijzen hieronder. **70 procent** van de werkende Belgen kan genieten van dit type extralegaal voordeel.



2. HOSPITALISATIE-VERZEKERING

Meer dan de helft van de werknemers (**56 procent**) krijgt in ons land een hospitalisatieverzekering. Het is typisch voor grotere organisaties. Bij kleine bedrijven (met minder dan 10 werknemers) kan amper 20 procent van de medewerkers rekenen op een hospitalisatieverzekering via hun werkgever. Dat percentage stijgt bij grote bedrijven (> 500 werknemers) tot ruim 70 procent.



3. GSM + ABONNEMENT

Heel populair bij verkopers en consultants. Daar kan twee op drie erover beschikken. Voor alle werknemers gaat het om **37 procent**.



4. GROEPSVERZEKERING

Een groepsverzekering via je werkgever is een manier om (onder andere) een extra pensioen op te bouwen. Zowat **de helft** van de werknemers krijgt dit aangeboden, een percentage dat bij grotere bedrijven (> 200 werknemers) stijgt tot 60 procent.



5. ECOCHQUES

Dit extralegaal voordeel ligt onder vuur. Momenteel krijgt **43 procent** van de werknemers ecocheques, waarmee ze welbepaalde ecologische producten en diensten kunnen aankopen. Ook andere waarde- of geschenkbonnen behoren tot deze categorie.



6. LAPTOP

Het ter beschikking stellen van een laptop van de zaak zit als extralegaal voordeel in de lift. Vandaag krijgt **36 procent** van de werknemers er één, twee jaar geleden was dit nog maar 30 procent.



7. TERUGBETALING WOON-WERKVERKEER

Terugbetaling woon-werkverkeer is een klassieker. Bijna **vier op tien** kan rekening op zo'n financiële vergoeding. Het is de enige categorie van extralegaal voordeel die de voorbije jaren niet echt meer stijgt. Daarentegen kunnen veel verschillende functies van werknemers hierop terugvallen.



8. BEDRIJFSWAGEN MET TANKKAART

29 procent van de werkende Belgen kan beschikken over een bedrijfswagen met tankkaart, een lichte stijging ten opzichte van de 27 procent van vorig jaar.



9. MOGELIJKHEID TOT THUISWERKEN

Eerder een gunst dan een financieel voordeel. **Eén op vier** kan vandaag thuiswerken, een jaar eerder lag dat percentage nog op 21 procent.



10. ONKOSTEN-VERGOEDING

De onkostenvergoeding is een klassieker die ingeschakeld wordt om bepaalde kosten, eigen aan het werk, (forfaitair) te vergoeden. **22 procent** van de werkende Belgen kan erop terugvallen.



EN VERDER...

Er zijn nog heel wat andere vormen van extralegale voordelen. Het internetabonnement (voor 13 procent van de werknemers) valt hieronder, net als het abonnement op het openbaar vervoer (voor 16 procent van alle werknemers). Dat laatste is bijvoorbeeld voor het onderwijzend personeel het meest gebruikte extralegale voordeel.

Bron: Jobat

De vijf minst bekende vormen van loonoptimalisatie



1. WARRANTS

Volledige term: omzet van bonus in warrants

- » Aftrekbaar voor werkgever
- » Gedeeltelijk vrijgesteld voor werknemer (wel bedrijfsvoorheffing betalen)



2. MOBILITEITSBUDGET

Volledige term: cafetariaplan, in dit geval toegespitst op mobiliteit (en momenteel enkel ter vervanging van een bedrijfswagen)

- » Werknemer bepaalt de invulling van het budget



3. LOONBONUS

Officiële term: niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen

- » Aftrekbaar voor werkgever
- » Vrijgesteld voor werknemer tot max. € 2.830



4. WINSTDELING

Officiële term: participatie van werknemers in winst van de vennootschap

- » Niet aftrekbaar voor werkgever
- » Niet vrijgesteld voor werknemer (heffing van 15 % of 25 %)



5. INNOVATIEPREMIE

Officiële term: eenmalige innovatiepremie

- » Aftrekbaar voor werkgever
- » Vrijgesteld voor werknemer

Warrants: een miskende manier om het loon te optimaliseren



Marc Husquinet



@marchusquinet



/marchusquinet

Hun wettelijk kader bestaat al sinds 1999, maar warrants blijven relatief onbekend als optimalisatietool die heel wat financiële en praktische voordelen biedt aan zowel de onderneming als haar medewerkers. Ter herinnering: warrants zijn een soort optie op aandelen en worden door de meeste financiële instellingen aangeboden aan bedrijven als middel om het loon te optimaliseren.

Warrants bieden aan de werkgever heel wat voordelen: de kosten zijn duidelijk afgeboord en 100 procent fiscaal aftrekbaar, je bent vrijgesteld van RSZ-bijdragen onder bepaalde voorwaarden, je hoeft geen provisies vakantiegeld aan te leggen voor de warrants en je kunt de warrants individueel toekennen (het

is dus niet verplicht om het systeem voor alle medewerkers toe te passen). Voor de werknemer zijn de warrants bijzonder voordelig aangezien hij ze direct kan verkopen en omzetten in cash, terwijl het gaat om een verloningsvorm gekoppeld aan zijn prestaties en hij niet van een gunstigere RSZ-regeling.

“Er zijn eigenlijk geen nadelen aan warrants”, zegt Amaury Lebrun, Legal Advisor bij Securex. “Maar de wetgeving heeft enkele beperkingen ingebouwd. Zo hangt de vrijstelling van RSZ-bijdragen af van enkele voorwaarden. Warrants kunnen geen loon vervangen waar de medewerker al recht op heeft. Het is dus in de eerste plaats één van de instrumenten om een bonus te geven op basis van de prestaties. Overigens mag het bedrag van de warrants niet buiten proportie zijn in vergelijking met het normale salaris, ook al vermeldt de wet geen specifiek plafond.”

Aangezien de werknemer het recht heeft om de warrants meteen na ontvangst te verkopen, loopt hij niet het risico dat hun waarde plots sterk zou dalen (ze zijn immers gekoppeld aan de aandelen, waarvan de koers fluctueert). “In de praktijk ruilt 95 procent van de werknemers die zulke warrants ontvangen

ze meteen voor cash”, verduidelijkt Amaury Lebrun. “Het grote voordeel van warrants is hun flexibiliteit: het gaat om een niet-recurrente vergoeding die toegekend wordt op basis van de individuele resultaten en die niet gebonden is aan een groep personen of collectief resultaat.”

OOK VOOR KMO'S

Heel wat grote bedrijven passen deze individuele verloningsvorm al toe, maar ook steeds meer kmo's laten zich verleiden door deze manier om het salaris te optimaliseren. “Om hen hierbij te helpen, biedt Securex een service op maat die de bedrijven ontlast van alle administratieve stappen die horen bij het toekennen van warrants”, geeft Amaury Lebrun nog mee. “Ze moeten alleen de e-mailadressen van de begunstigden doorgeven, waarna Securex zorgt voor de volledige oplossing en het beheer.”

“Warrants zijn slechts één van de vele elementen in het verloningsbeleid van een bedrijf”, besluit Amaury Lebrun. “Het is een alternatieve manier van verloning, gebonden aan individuele prestaties, die moet passen binnen de totale verloningsstrategie van het bedrijf.”

VOORDELEN VOOR DE WERKGEVER

- Jouw kosten zijn duidelijk afgebakend en 100 procent fiscaal aftrekbaar.
- Je moet geen provisies vakantiegeld aanleggen op het bedrag van de warrants.
- Warrants kunnen individueel worden toegekend. Je bent bijvoorbeeld niet gebonden door collectieve doelstellingen.
- Warrants passen perfect binnen een motiverend verloningsbeleid.
- Je bent vrijgesteld van RSZ-bijdragen, onder bepaalde voorwaarden.

VOORDELEN VOOR DE WERKNEMER

- Het is mogelijk om de warrants de eerstvolgende dag te verkopen, wat het beursrisico beperkt.
- Hij/zij krijgt loon naar werken.
- Het is niet nodig om een effectenrekening te openen.
- Ook de werknemer geniet – onder bepaalde voorwaarden – van een heel gunstig RSZ-regime.

“

**Er zijn eigenlijk geen nadelen
verbonden aan warrants.
De wetgeving heeft wel enkele
beperkingen ingebouwd.**

Amaury Lebrun, Legal Advisor bij Securex



Flexibel, op maat... en toch administratief beheersbaar



Timothy Vermeir



@timothy_v



/timothyvermeir

Via cafetariaplannen kunnen ondernemingen werknemers flexibel en op maat verlonen. Wie het verstandig aanpakt, kan met hetzelfde budget méér koopkracht creëren.

“Consumenten zijn op zoek naar flexibiliteit en personalisatie. Dat is op het werk niet anders”, stelt Michiel Crommelinck van Securex

vast. “Dus zien we fenomenen als job crafting maar ook de opkomst van cafetariaplannen. De overheid versterkt die evolutie door meer mogelijkheden aan te reiken. Nadeel is wel dat het allemaal erg complex kan worden. Het is niet evident om in dat kluwen je weg te vinden.” Technologische oplossingen passen daar nu een mouw aan.

BUDGET CREËREN...

Om een cafetariaplan op te zetten, is eerst en vooral budget nodig. Dat kan je als onderneming creëren, bijvoorbeeld door de bestaande manier van verlonen te optimaliseren. Ook ‘switchen’ is een mogelijkheid: een werknemer kan extralegale voordelen zoals een bonus, eindejaarspremie of bedrijfswagen inruilen voor bijkomend budget.

Omgekeerd kan de onderneming aan een werknemer de optie geven om brutoloon in een andere vorm uit te keren. “Dat kan budgetneutraal zodat de werknemer extra koopkracht heeft zonder dat de werkgever extra geld moet uittrekken.”

Tot slot kan een onderneming uiteraard ook beslissen om extra budget te voorzien bovenop het huidige loonpakket. Wanneer zou blijken dat je als onderneming onder de markt betaalt, kan je op een intelligente manier bijbenen.

... EN BUDGET BESTEDEN

Eenmaal voor werknemers een budget is vrijgemaakt, is het zaak om het zo efficiënt en effectief

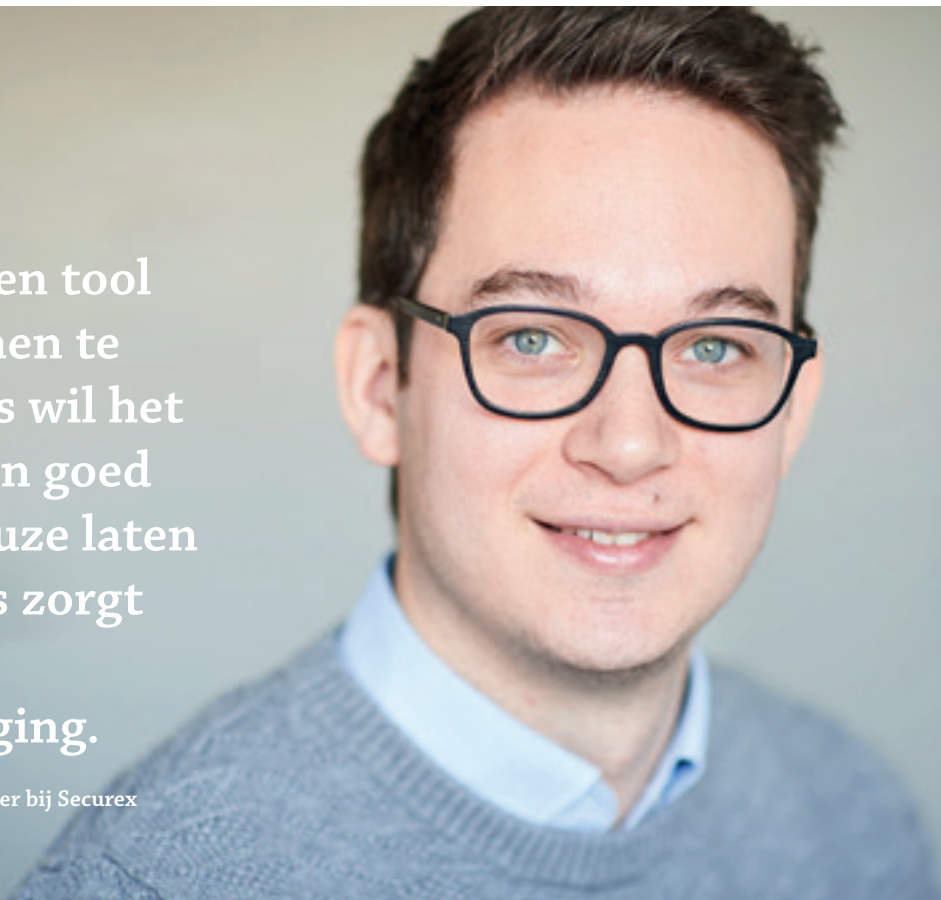
mogelijk te besteden. Michiel Crommelinck: “Je kan als organisatie daarin een sturende rol opnemen door bepaalde voordelen al dan niet aan te bieden, bijvoorbeeld om in lijn te blijven met de bedrijfscultuur of om mensen tegen zichzelf te beschermen.”

Net zoals budget op vier manieren kan gecreëerd worden, ziet Crommelinck ook vier manieren om het te besteden. “Een eerste categorie van keuzes die je kan aanbieden, is ‘Mobiliteit’. Uiteraard vind je daar de bedrijfswagen, maar ook meer en meer (elektrische) fietsen. Er is ook het mobiliteitsbudget dat vrij kan gebruikt worden voor het openbaar vervoer, deelauto’s... In het kader daarvan zijn wij, samen met Touring,



Securex bouwde een tool om cafetariaplannen te beheren. Enerzijds wil het de medewerker een goed geïnformeerde keuze laten maken, anderzijds zorgt het ook voor een eenvoudige opvolging.

Michiel Crommelinck, Innovation Partner bij Securex



een app aan het bouwen voor werknemers.”

‘Cash & verzekeringen’ omvat alle maatregelen die ervoor zorgen dat de werknemer nu of later extra cash heeft. Denk aan warrants, pensioen-sparen en een hospitalisatie-verzekering, maar zeker ook de extralegale kinderbijslag of een internetvergoeding.

Ook onder de categorie ‘tools’ vinden we een aantal oude bekenden terug: ICT-materiaal, een smartphone, tablet, laptop...

“En dan is er de categorie ‘Work-Life’, vervolledigt Michiel Crommelinck het lijstje. “Je kan extra vakantie kopen, maar ook investeren in je persoonlijke ontwikkeling of je budget ge-

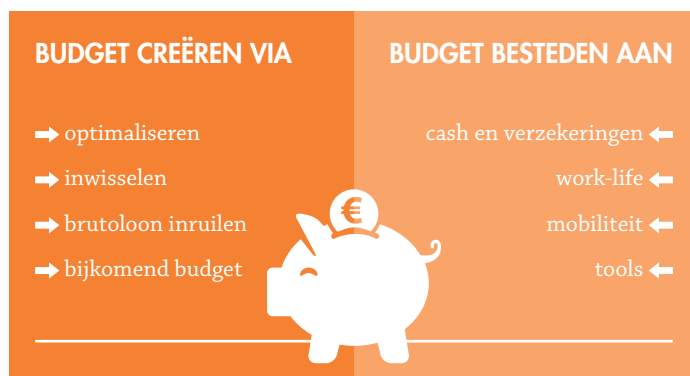
bruiken in het kader van je gezondheid: medische check-ups, gezondheidscoaching...” Tot slot zijn er ook de diensten aan huis. “Daarvoor is het wel aangewezen om, bijvoorbeeld via een partnerbedrijf, een ruling te hebben met de fiscus zodat je achteraf niet voor verrassingen komt te staan.”

IN HET WINKELMANDJE

“Om alles administratief beheersbaar te houden voor de werkgever, bouwde Securex een tool om cafetariaplannen te beheren. Enerzijds wil het de medewerker een goed geïnformeerde keuze laten maken, terwijl het anderzijds ook zorgt voor een eenvoudige opvolging. Je kan

de tool vergelijken met een online winkel, waar de medewerker zijn persoonlijk budget kan besteden aan elementen uit de vier categorieën van voordelen die hij vervolgens in zijn winkelmandje legt. Telkens is er de nodige informatie, en wordt er bijvoorbeeld

ook uitleg verschaft over het fiscale gevolg van een voordeel, of het effect op het pensioen later. Maar bovenal is het een leuke ervaring voor de medewerker die dankzij de tool ook goed beseft wat hij allemaal aan voordelen krijgt van zijn werkgever.”



Meer informatie op www.securex.be/cafetariaplan

Mobiliteit als extralegaal voordeel



William Visterin



Bij Colruyt Group duiden er evenveel fietsers op als er bedrijfswagens zijn. Bij de Belgische groep is mobiliteit een cruciaal onderdeel van de visie, en van het remuneratiepakket. “We zetten in op verschillende manieren om naar het werk te komen, en die worden aangeboden als extralegaal voordeel voor het personeel,” verduidelijkt Michiel Binnard die bij Colruyt Group binnen de HR-dienst instaat voor mobiliteit. Welke opties hebben ze allemaal?

1. DE BEDRIJFSWAGEN

Ook bij Colruyt Group zijn er mensen die kunnen rekenen op een bedrijfswagen. Dat zijn er zowat 3.500. “Een bedrijfswagen is en blijft een fiscaal inte-

ressant verloningsinstrument”, stelt Michiel Binnard. Maar bij Colruyt Group zijn twee aspecten van belang. “Enerzijds kunnen medewerkers het bedrag dat hun werkgever uitgeeft aan de firmawagen ook altijd in brutoloon ontvangen. Zo bieden wij medewerkers een soort van mobiliteitsbudget.”

Anderzijds vervangt een bedrijfswagen niet alle andere extralegale voordelen rond woon-werkverkeer. “Je kan een bedrijfswagen bij ons dus zonder problemen combineren met een abonnement op het openbaar vervoer. Wij hebben er bijvoorbeeld geen probleem mee dat zo’n bedrijfswagen vaak stil staat en vooral in het weekend wordt gebruikt”, vertelt Binnard. “Iedereen kent wel verhalen van werkenden die bekennen dat ze vroeger met de trein naar het werk kwamen. Tot ze een bedrijfswagen kregen, die ze sindsdien altijd gebruikten. Een dergelijk scenario willen we vermijden.”

2. DE BEDRIJFSFIETS

Dit is het grootste en één van de bekendste projecten bij Colruyt Group wat betreft mobiliteit.

“Mensen kunnen bij ons gratis rekenen op een fiets en fietsvergoeding als ze er op jaarbasis 4/5 van de verplaatsingen naar het werk mee afleggen. Onze medewerkers engageren zich voor een bepaalde periode van zes jaar. Daarna kunnen ze de fiets aankopen voor een symbolisch bedrag”, zo vat Binnard samen. “De fietsen zijn nu eenmaal eigendom van Colruyt Group.”

Uit eigen onderzoek blijkt dat Colruyt-medewerkers die tot 7 kilometer van hun werk wonen, bereid zijn om met de fiets te komen. “We hebben ook elektrische fietsen in ons aanbod, en daar ligt de grens op 10 à 13 kilometer.”

3. ABONNEMENT OPENBAAR VERVOER

Medewerkers kunnen bij Colruyt Group, zoals bij andere werkgevers, rekenen op een gratis abonnement voor het openbaar vervoer. “Er zijn bij ons 1.200 mensen die met bus, trein of tram naar het werk komen. Daaronder ook veel medewerkers die in onze winkels werken”, stelt Binnard. Colruyt zorgt in zijn aanbod ook voor de combinatie van trans-

portmiddelen. Aan het treinstation in Halle staan ongeveer 250 Colruyt-fietsen in een bewaakte fietsenstalling. Van daar is het nog ongeveer anderhalve kilometer met de fiets tot aan het Colruyt-hoofdkantoor. Sommige fietsen worden ook ‘gehuurd’. “Via de NMBS zijn wij betrokken bij het Blue Bike-initiatief. Wij kopen vouchers waardoor mensen af en toe voor 24 uur een fiets kunnen gebruiken. Dit aanbod is gratis voor onze medewerkers.”

4. DE BEDRIJFS-(PLOOI)FIETS

Er zijn nog andere vervoersmiddelen die met het openbaar vervoer worden gecombineerd. Naast de klassieke fiets is ook de plooi-fiets ideaal om van en naar het station te rijden. Ook die wordt gratis aangeboden aan het personeel dat ze effectief gaat gebruiken. “Zelf gebruik ik ook zo’n plooi-fiets. Bij Colruyt Group zijn er ongeveer 150 in omloop”, vertelt Binnard. “Dergelijke vormen van transport komen meer en meer opzetten. Al kijken we zelf ook naar alternatieven, zoals een kleine elektrische step. Een plooi-fiets die tien kilogram weegt, is voor sommigen mogelijk toch niet zo handig.”



“

Door het actief inzetten van de fiets als een extralegaal voordeel komen er bij Colruyt Group evenveel mensen met de fiets naar het werk dan met hun bedrijfswagen.

Michiel Binnard , Mobiliteitscoördinator bij Colruyt Group

5. DE KANTOORBUS

De kantoorbus is het jongste voorbeeld in de mobiliteitsmogelijkheden bij Colruyt Group.

Exact 28 mensen kunnen de bus gratis gebruiken die om 7.30 uur van Gent naar hoofdzetel Halle vertrekt en om 16.15 uur terugrijdt. Goed voor ongeveer ander-

half uur heen en terug. Het zijn niet altijd dezelfde mensen die dagelijks de bus gebruiken, maar een eerder wisselend publiek. **“Mensen kunnen aan boord het-**

zelfde werk doen als op kantoor. Het is een soort van magische oplossing om drie uur aan je werkdag toe te voegen”, aldus Michiel Binnard.

De kantoorbus is momenteel een testproject, in samenwerking met het Vlaams Instituut voor Mobiliteit. “Volgende maand loopt het project af, maar we bekijken of we ermee verder gaan of eventueel andere routes inbouwen.” Populair is de kantoorbus wel. “Mensen zijn er tevreden over. Onze bus zit meestal goed vol en je moet op voorhand reserveren”, vertelt Binnard.



“

De kern van ons flexbudget is dat we de kost voor het bedrijf zo laag mogelijk willen houden, terwijl de opbrengst voor de werknemer zo hoog mogelijk ligt.

Johan De Vlieger, Voorzitter van het Directiecomité bij Bostoën

Het doordachte loonbeleid bij residentiële projectontwikkelaar Bostoën



William Visterin

 @wvisterin
 /visterin

Niet elk Belgisch bedrijf heeft een duidelijke visie op zijn loonbeleid. Bij Bostoën Group, actief in Vlaanderen en Wallonië, is dat wel het geval. Met Johan De Vlieger, Voorzitter van het Directiecomité bij Bostoën, overlopen we hun aanpak. “Anciënniteit heeft geen invloed op het loon dat onze mensen krijgen.”

Bostoën is een residentiële projectontwikkelaar, die ook zelf woningen bouwt. Het bedrijf staat bekend als een van de voorlopers in residentiële passiefbouw, en

is actief in heel het land, na een overname van Jumatt in Wallonië. In totaal werken bij de Bostoën Group ongeveer 300 werknemers, zowel arbeiders als bedienden.

Bostoën begon ruim twee jaar geleden met een grondige herziening van hun loonbeleid. “Onze bedoeling was dat uniform te maken. Het project is opgestart in Vlaanderen”, aldus De Vlieger. De ingreep sloeg vooral op de bedienden, de zogenaamde white collars. “Onze blue collars of arbeiders waren geen vragen-de partij voor een aangepast en flexibel loonbeleid. Zij verkiezen cash op hun rekening. Zij worden betaald volgens barema en cao, en wij betalen ze zelfs meer dan het minimum. We zijn dus zeker marktconform”, stelt Johan De Vlieger, die ook Directeur Legal en Projectontwikkeling is bij Bostoën. **Voor de bedienden werkt het bedrijf de voorbije jaren een flexibele loonregeling uit. Die baseert zich op verschillende pijlers.**

1. WAARDEN EN COMPETENTIES

Cruciaal bij de aanvang was dat het loonbeleid gestoeld is op vier waarden: duurzaamheid, moed, respect en no-nonsense. En daarnaast op drie generieke competenties: klantgerichtheid, resultaatgedrevenheid en samenwerking. “Iedereen die bij ons werkt, en dus in dit loonbeleid stapt, respecteert deze pijlers. Meer zelfs: hij of zij engageert zich om deze waarden en competenties uit te dragen”, stelt De Vlieger.

2. DRIE ZUILEN

Het uiteindelijke loonbeleid bij Bostoën bevat drie zuilen. Enerzijds is er een basis brutoloon, het klassieke maandloon. Daarbovenop volgt een variabel loon, dat vanaf volgend jaar wordt toegepast en daarbovenop de zogenaamde total compensation met diverse (extralegale) voordelen, zoals een bedrijfswa-

gen, waar de medewerkers uit kunnen kiezen.

3. BASISLOON GEWOGEN

Voor het basisbrutoloon - de onderste zuil - vergelijkt Bostoën zich met alle andere bedrijven en sectoren in ons land, zowel in Vlaanderen, Brussel als Wallonië. Dus niet enkel met de bouwsector. “Wij richten ons hierbij op het zogenaamde veertigste percentiel. Dat betekent dat qua basisloon van de honderd bedrijven in België er zestig meer betalen qua basisbrutoloon en veertig die minder betalen. Wij zitten dus onder de mediaan, maar dat compenseren we met de twee zuilen bovenop ons verloningspakket.”

4. FUNCTIE-BESCHRIJVINGEN

Om te kijken wie voor welke loonschaal in aanmerking komt,



“
We hebben vijf loonbanden
en elke functie past binnen
één van die vijf banden.

Johan De Vlieger,
Voorzitter van het Directiecomité bij Bosto

begon Bosto met de opmaak van functiebeschrijvingen. “Deze werden uitgewerkt op maat van een bepaalde functie, en niet op basis van een individu”, vertelt De Vlieger. “Als iemand vervangen moet worden, kunnen we op die manier kijken naar de inhoud van de functie.” Er zijn bij Bosto rond de 20 à 25 verschillende functiebeschrijvingen: functieprofielen van projectleider en werfleider tot jurist, calculator, boekhouder, controller, HR-assistent en andere.

5. VIJF LOONBANDEN

Elke functie zit in een bepaalde looncategorie of -band. “We hebben vijf loonbanden en elke functie past binnen één van die vijf banden. Bij loonband één gaat het om louter uitvoerend werk, loonband vijf is voor mensen die leiding geven aan x-aantal personen en de nodige verantwoordelijkheid hebben”, stelt hij.

Elke band heeft een loonvork: van 70 procent voor de ondergrens tot 120 als bovengrens, 100 is dus de norm. Niemand verdient dus minder dan 70 procent of meer dan 120 procent boven de norm binnen die band”, legt De Vlieger uit. Overigens kunnen loonbanden overlappen. “De bovengrens van band één ligt boven de ondergrens van band twee.”

Op basis van deze regel paste Bosto vorig jaar ook de lonen aan. “We hebben de bestaande lonen afgezet binnen alle vorken. Sommige mensen die onder de 70 procent zaten in hun loonschaal hebben we opgetrokken. Van medewerkers die boven de 120 procent zaten, werden de lonen bevroren. Niemand verdient dus minder dan ervoor.”

6. GEEN ANCIËNNITEIT

Ook erg belangrijk: Bosto hanteert leeftijdsafhankelijke ver-

loning. “Anciënniteit heeft geen invloed op het loon dat onze mensen krijgen. Jong of oud, dat doet er niet toe. Bij ons telt de resultaatgerichtheid.”

7. CAFETARIAPLAN

Bovenop het basis- en het variabele loon (dat dit jaar wordt uitgewerkt om volgend jaar toegepast te worden) volgt bij Bosto de zogenaamde total compensation als bovenste zuil in de loonaanpak, een zogenaamd flexbudget of cafetariaplan dus. “We hebben eerst een enquête bij het personeel gevoerd, met als vraag wat onderdeel moest zijn van dat flexbudget”, vertelt De Vlieger. Binnen dat pakket zaten de meest voorkomende en meest klassieke vormen zoals een bedrijfswagen en maaltijdcheques. “Wij hadden daar ook groentepakket, e-bike, opleidingscheques en dienstencheques ingestopt. Maar eigenlijk hebben onze mensen daar niet

voor gekozen. Klassieke instrumenten zoals groeps- en hospitalisatieverzekeringen hebben we zelf niet weerhouden, omdat we deze vanuit de wetgever voor iedereen moeten aanbieden. Als iemand van je mensen dat dan niet wil, heb je al snel een probleem.”

Uiteindelijk blijken extra kinderbijslag, warrants en een bedrijfswagen de onderdelen binnen het flexbudget waar medewerkers het meest voor kiezen. “Er zijn ook mensen die voor cash loon opteren, al is dat fiscaal veruit het minst interessant. Maar het kan”, stelt hij.

Ten slotte, zo vult De Vlieger aan, wordt dit flexbudget elk jaar aangeboden aan de werknemer. “We passen dit aanbod jaarlijks aan op basis van de evolutie van de markt. De kern van ons flexbudget is dat we de kost voor het bedrijf zo laag mogelijk willen houden, terwijl de opbrengst voor de werknemer zo hoog mogelijk ligt.”



De beste kilometer is de niet-gereden kilometer



Christine Huyge

[in/christinehuyge](#)

“Als we mobiliteitsopties voor onze medewerkers overwegen of invoeren, is de kostenefficiëntie van de aangeboden optie één van de parameters die we bekijken. Maar het is niet de enige.” Dat stellen Tim Blanckaert, Fleet & Mobility Manager en David Ducheyne, Chief People Officer van Securex.

De agenda op de smartphone van David Ducheyne ziet eruit als een kleurig lappen-

deken. “De gele blokjes zijn mijn mobiliteitsmomenten. Ik zie in één oogopslag hoelang ik voor het werk onderweg ben. Dat is soms confronterend. Mijn doel is het geel zoveel mogelijk te beperken, door bijvoorbeeld mijn afspraken op één locatie op één dag te concentreren. Altijd over en weer tussen vestigingen: het is niet productief en ik hou er niet van om langer dan nodig in de auto te zitten. De beste kilometer is tenslotte de niet-gereden kilometer.”

5.000 KM PER JAAR PER WAGEN BESPAARD

Mobiliteit zoveel mogelijk trachten te vermijden: dat is kort gezegd het doel van het mobiliteitsbeleid van Securex. “We trachten onze kantoren zoveel mogelijk te situeren op plaatsen die vlot bereikbaar zijn met het openbaar vervoer en we geven plaatsonafhankelijk werken en thuiswerk alle kansen”, zegt David Ducheyne. Daardoor is Securex erin geslaagd

BRUTOLOON VOOR EEN FIETS

Securex start met een initiatief dat werknemers toelaat een stuk van hun brutoloon om te zetten in een leasefiets. “Werknemers konden via Securex al een fiets leasen, maar daar gaven ze een stuk van hun nettoloon voor op. Voor een goede fiets bedroeg de aftrek al gauw vijftig euro per maand: een te dure aangelegenheid. Door te werken via het brutoloon optimaliseren we dit voordeel en kost dezelfde fiets de werknemer nog maar 25 euro per maand, inclusief onderhoud en de mogelijkheid om na vier jaar de fiets te vervangen door een nieuwe of hem over te kopen.”



Maak een slimme selectie van mobiliteitsopties in je cafetariaplan.

Tim Blanckaert, Fleet & Mobility Manager Securex

om per bedrijfswagen 5.000 kilometer per jaar te besparen. “De kosten die we normaal voor die kilometers betalen, gebruiken we om onze medewerkers andere opties aan te bieden, zoals een fietsvergoeding, de mogelijkheid om met de trein te reizen, een Blue-bike te gebruiken of via onze mobiliteitspagina sms-tickets voor De Lijn te bestellen”, vult Tim Blanckaert aan. Die opties gelden trouwens ook voor wie een bedrijfswagen heeft. Is dat budgettair geen moeilijke oefening? “We volgen de globale kosten goed op. Het principe is dat we binnen het vooropgestelde budget blijven en dat de uitgespaarde kilometers de andere opties financieren. Grosso modo is dat een plaatje dat klopt.”

OPTIES IN HET CAFETARIAPLAN

“Dat Securex volop kiest voor ecologische alternatieven betekent niet dat de wagen uit ons mobiliteitsaanbod verdwijnt. Sommige collega's geraken zonder de auto nu eenmaal niet of zeer moeilijk op het werk of bij een reinstation”, aldus David Ducheyne. Naast medewerkers die er in functie van hun job recht op hebben, kunnen alle medewerkers van Securex als één van de opties in het

cafetariaplan een stuk brutoloon inruilen voor een bedrijfswagen. Hoe minder afstand de medewerker met deze auto aflegt en hoe milieuvriendelijker de gekozen auto, hoe minder budget hij of zij inlevert.

Cafetariaplannen zijn het geëigende middel voor werkgevers om hun werknemers mobiliteitsoplossingen à la carte aan te bieden. De extralegale voordelen maken het voor werkgever en werknemer interessant. Tim Blanckaert adviseert bedrijven om een slimme selectie te maken, eerder dan veel opties te creëren. “Als je de korf te groot maakt, is het volume per optie te klein. Dat maakt de voorwaarden voor de werknemers minder interessant en de administratie voor de werkgever te zwaar en dus te duur in vergelijking met het resultaat.”

ONGERUSTHEID OVER MOBILITEITSBUDGET

Securex biedt rond cafetariaplannen en mobiliteit ook services voor klanten aan. “Momenteel krijgen we vanuit onze klantenhoek vragen over de maatregelen die de regering-Michel aankondigde over het mobiliteitsbudget”, zegt Tim Blanckaert. Werknemers met een bedrijfswagen in hun loonpakket zouden die wagen kunnen omzetten in een mobiliteitsbudget - waarmee ze kunnen kiezen uit een waaier aan vervoersoplossingen - of in een bijkomend nettoloon. Het is afwachten tot in april om te weten hoe de voorstellen er concreet uitzien, maar op basis van de opgelaten ‘ballonnetjes’ twijfelen zowel Tim Blanckaert als David Ducheyne aan de doelmatigheid van de maatregel.

“Doel is wagens van de baan te houden, maar dat zien we niet meteen gebeuren. Veel werknemers gebruiken hun bedrijfswagen ook privé. Wie zijn bedrijfswagen inruilt voor een extra nettoloon, dat bijvoorbeeld 450 euro bedraagt, zal zich bij gebrek aan voldoende mobiliteitsalternatieven nog altijd een wagen willen aanschaffen. De kans is groot dat de keuze valt op een klein voertuig of een tweedehandsauto, om een deel van het extra budget over te houden.

Het aantal wagens zal dus wellicht niet verminderen en het milieu zal eronder lijden, want bedrijfswagens scoren inzake CO2-uitstoot beter dan privéwagens, zeker als deze al wat ouder zijn. De kans is dus groot dat de maatregel zijn ecologisch doel voorbij schiet.”



“

Dat Securex volop kiest voor ecologische alternatieven betekent niet dat de wagen uit ons mobiliteitsaanbod verdwijnt.

David Ducheyne, Chief People Officer van Securex



EXPERIMENTEREN

Te veel administratie en te veel kosten voor te weinig resultaat: dat is voor Securex ook een reden om bepaalde vervoersopties niet aan te bieden, ook al zijn ze potentieel veelbelovend. “We hebben bijvoorbeeld experimenten met Cambio gedaan. De noodzaak om een abonnement op naam af te sluiten voor elke aparte medewerker, die misschien maar sporadisch een deelauto nodig heeft, maakt deze optie niet meteen haalbaar. Cambio tracht

zijn bedrijfsformules nu te vereenvoudigen, maar ook dan blijft het een dure operatie.” Dat is ook zo voor het vervoer per taxi. “Aan de huidige tarieven zijn we niet bereid taxi’s in te schakelen, maar wie weet biedt Uber ons straks een uitweg.”

Naast haalbaarheid en kostenefficiëntie houdt Securex bij het samenstellen van zijn mobiliteitskorf de tevredenheid van gebruikers én de toekomstgerichtheid van initia-

tieven voor ogen. Soms komen die principes met elkaar in conflict. “Zo is de elektrische wagen momenteel nog een erg dure zaak. De restwaarde na vier of vijf jaar is miniem omdat de technologie nog in volle ontwikkeling is. Toch hebben we al beperkt geïnvesteerd in een aantal elektrische wagens. We geloven dat elektrisch rijden de toekomst is en we willen onze werknemers stilaan vertrouwd maken met de sensatie van elektrisch rijden.”



“

Als een bedrijf het echt goed doet, moet je werkelijk kunnen delen en een bepaald deel van de winst effectief voorbehouden voor de werknemers.

Xavier Baeten, professor verbonden aan de Vlerick Business School

Keuze maakt tevreden



Timothy Vermeir



@timothy_v



/timothyvermeir

Het loonhuis van de toekomst mag niet gebouwd zijn op irrealistische funderingen, waarschuwt professor Xavier Baeten die verbonden is aan de Vlerick Business School. Hij wijst op het belang van flexibiliteit, maar verwijt ondernemingen ook een gebrek aan innovatie als het gaat om compensation & benefits.

“Engagement op het werk (work engagement) wordt voornamelijk bepaald door uitdaging en participatief management, en slechts heel weinig door de ‘benefits’ die een onderneming toekent. Met andere woorden: bedrijven besteden daar veel geld aan, maar de waardering is vrij laag. Bovendien is de belangrijkste randvoorwaarde voor compensation & benefits vandaag kostenbeheer. En dus zoeken bedrijven naar een ma-

nier om de appreciatie voor het voordelenpakket te verhogen. Tegelijk is er op heden duidelijk méér diversiteit op de werkvloer: er is de vervrouwelijking, maar ook de brede waaier aan samenlevingsvormen en nu ook de vergrijzing. Werknemers die in een andere situatie verkeren, hebben andere behoeften op vlak van verloning.” Xavier Baeten, verbonden aan de Vlerick Business School en nauw betrokken bij de opleiding Compensation & Benefits Management aldaar, geeft een aantal concrete tips aan die organisaties op weg kunnen helpen.

Een eerste antwoord op de drie uitdagingen - lage appreciatie, geen marge om méér te geven en toegenomen diversiteit - vindt men bij flexibiliteit en keuzemogelijkheden. “Dát een werknemer keuze heeft, is op zich al positief”, zegt Xavier Baeten. “Hoewel een flexibele verloning (flexible reward) géén impact heeft op de jobtevredenheid (job satisfaction) - dat zou wel zeer ambitieus zijn, vind ik - heeft het wel een positieve impact op de tevredenheid over het voordelenpakket.”

Meer nog: keuzemogelijkheid heeft méér impact op de tevredenheid over het verlo-

ningspakket dan het gevoel het voordelenpakket te kennen en communicatie over de samenstelling ervan, al zijn die ook belangrijk, zo blijkt uit onderzoek van Xavier Baeten. Ook leeftijd is relevant, al is dat vooral omdat oudere werknemers over het algemeen minder tevreden zijn over hun verloning.

LIEVER DRIE SOORTEN SPAGHETTI

Maar ook al is keuze goed, met voordelen is het toch een beetje zoals met spaghetti, merkt Xavier Baeten op. “Als ik naar de winkel ga, heb ik liever drie soorten spaghetti dan één, maar ook liever drie dan twintig.” Te veel keuzemogelijkheden zijn geen goede zaak, omdat overdonderde medewerkers weinig anders kunnen dan advies te volgen.

Beter is het te leren van de collega's van marketing en te gaan voor mass customisation, klinkt het. “Op basis van wat je weet van een werknemer, kan je een pakket aan voordelen aanraden, ook al geef je de medewerker daarin nog de mogelijkheid om vrij te kiezen.”

Op die manier kan je aan een getrouwde medewerkster met jonge kinderen een ander optiepakket aanbieden dan aan de 55-plusser die geen thuiswonende kinderen

meer heeft, terwijl je uitdrukkelijk wél de mogelijkheid open laat om eigen keuzes te maken in functie van de individuele noden.

NASA ALS VOORBEELD

Cafetariaplannen bereiken vandaag een point of no return: werkgevers én werknemers zijn gewonnen voor het idee dat niet snel meer zal verdwijnen. Andere evoluties blijven steken in de fase van de lip service, merkt Xavier Baeten op. “Over strategic alignment - beloning die gealigneerd is op de strategie - wordt veel gesproken, maar men zou meer innovatief moeten zijn door de lijn en de werknemers te betrekken om tot ideeën te komen rond beloning. Comp&ben is op dat vlak erg conservatief.”

Xavier Baeten noemt de Amerikaanse ruimtevaartorganisatie NASA als voorbeeld. Daar erkent men nadrukkelijk het belang van falen binnen hun op innovatie gebaseerde strategie. Maar, zo luidt de redenering, ook al is het niet erg om te falen, het is wél heel erg om te falen en dit niet te delen, want dan leert de organisatie niet. En dus heeft NASA een ‘lean forward, fail fast’-award bedacht voor mensen die gedreven werken aan innova-



ties, daar spijtig genoeg in falen maar leren uit de ervaring. “Dat soort zaken zien we vandaag heel weinig: het is heel strategisch gedreven, maar dat is niet iets dat een comp&ben-expert achter zijn bureau bedenkt”, klinkt het op de Vlerick-campus in Gent.

Tot slot wil Xavier Baeten het belang benadrukken van transparantie omtrent de visie rond belonen. “Het gaat dan bijvoorbeeld over de marktpositionering: daar willen we staan, en dat is de reden daarvoor. Wat zijn voor ons de belangrijkste beloningsinstrumenten? Waarvoor willen we belonen? Bedrijven zeggen daar niets over en dat is jammer.

Transparantie over de beloningsvisie en de positionering heeft immers een gunstige impact op het gevoel van rechtvaardigheid van de werknemer, wat een zeer belangrijk element is in compensation & benefits.”

LOONHUIS

De richting waarin loonbeleid verder moet evolueren, is voor Xavier Baeten duidelijk. “We zitten met een loongebouw dat

gebouwd is op hypothesen die niet meer gelden: een gestage economische groei van 3 procent per jaar en jaarlijkse loonsverhogingen voor iedereen. Vandaag is de economie veel volatieler, maar toch hebben we slechts een zeer beperkte salarisflexibiliteit.” Te weinig loonflexibiliteit leidt bedrijven tot ontslagen, wat zorgt voor hogere druk bij de werknemers die blijven.

“Vandaag hebben mensen die geen salarisstijging krijgen een slecht gevoel. Wel, dat moet eruit. Het loonhuis moet fundamenteel veranderen, waarbij de oudere werknemers moeten leren dat ze het met minder moeten gaan doen. Ik sta een model voor waarbij anciënniteit mag beloond worden gedurende de eerste jaren in een job, maar waarna de loonevolutie afvlakt.”

Het loonhuis van de toekomst dat Xavier Baeten vooropstelt, steunt op drie pijlers. Ja, anciënniteit speelt nog altijd een rol, maar dan wel op een meer realistische manier. “Maar we moeten ook echt aan winstde-

ling gaan doen. Als bedrijven het goed doen, geven ze medewerkers vandaag wel iets extra's, maar ook niet te veel, omdat medewerkers ook in mindere jaren een loonstijging willen. Neen, als een bedrijf het echt goed doet, moet je werkelijk kunnen delen en een bepaald deel van de winst

effectief voorbehouden voor de werknemers, met het gevolg dat als er minder of geen winst is, er ook minder of geen winstdeling kan zijn. En een derde component is het cafetariamodel waar mensen keuzes krijgen. Zo ziet er voor mij een modern loongebouw uit.”

CASH, VAKANTIE, PENSOEN OF OPLEIDING?

Onderzoek van het Centre For Excellence in Strategic Rewards van Vlerick Business School toont dat werknemers hun bonus over het algemeen liefst niet alleen in cash ontvangen. Wanneer werknemers de keuze krijgen tussen cash, bijkomende vakantiedagen, extra pensioenopbouw of opleiding, dan kiest maar 26 procent ervoor hun bonus in slechts één pay-outvorm - meestal cash - te ontvangen. “Dat betekent dat 74 procent van de werknemers kiest om de bonus niet volledig in cash te ontvangen. De meesten willen wel een gedeelte cash, maar 53 procent wil bijkomende vakantiedagen, 48 procent wil extra pensioen. Er is nood aan maatwerk.”

Mogen ze zelf hun bonus verdelen onder de vier categorieën, dan blijkt - zoals te verwachten viel - dat ze het grootste deel in cash zouden opnemen, gevolgd door extra vakantie of bijkomend pensioen. Maar ze zouden ook 11 procent van hun bonusbedrag gebruiken om te investeren in opleiding. “Dat wordt door veel bedrijven vergeten. Het gaat niet om een puur functionele opleiding, maar om de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Het komt erop aan te investeren in de eigen inzetbaarheid.”



Op naar flexibele personeelsbezetting

Niet enkel het loon van werknemers wordt alsmaar meer geverieerd, dat geldt ook voor de personeelsbezetting zelf. Het bedrijf proUnity speelt hier op in als total talent solution provider. “In bedrijven zijn bijna 30 procent van de arbeidskrachten flexibel of tijdelijk. Zij zorgen mee voor het concurrentieel verschil van je onderneming”, vindt David Muyldermans van proUnity.

“Bedrijven zijn meer en meer op zoek naar flexibele invulling van arbeidskrachten”, weet Muyldermans. De klassieke aanpak van bedienden en arbeiders met een vast contract blijkt, volgens hem, al lang ontoereikend, zeker bij een extra nood aan werkkrachten. “Bedrijven vangen die pieken nu op met freelancers, die vandaag voor alle soorten van werk worden ingeschakeld. Vroeger waren freelancers vrij hoge profielen zoals consultants. Vandaag gaat het om alle soort van werk”, stelt hij. “Freelancers zijn de snelst groeiende arbeidsvorm in Europa.”

Binnen bedrijven krijgt het personeelsbudget een andere invulling. “Het gaat meer dan ooit om een budgettaire spreiding tussen vaste medewerkers, freelancers en uitzendwerk. Deze invulling laat meer flexibiliteit toe, maar vraagt ook een andere, meer gestructureerde manier van opvolging. “proUnity steunt bedrijven hierbij als total talent solution provider. Wij

“
Freelancers zijn de snelst groeiende arbeidsvorm in Europa.

David Muyldermans van proUnity

zijn een Belgische start-up die in 2015 is opgericht, intussen vijf medewerkers telt en waar onder meer ook Securex in investeerde.”

AANBOD VAN proUnity

proUnity biedt enerzijds een marktplaats aan waar freelancers en werkgevers met elkaar in contact komen. “Eens een jobaanvraag is gecreëerd en gepubliceerd, worden de juiste freelancers automatisch op de hoogte gebracht om zich zo op een snelle en efficiënte manier kandidaat te kunnen stellen voor de job die het best bij hen past”, zo klinkt het. Het bedrijf maakt hier naar eigen zeggen gebruik van artificiële intelligentie en doorgedreven kwaliteitscontroles. “Dankzij de toenemende digitalisering kan een dienstverlening als de onze ook veel performanter.”

Het bedrijf biedt freelance experts aan in diverse domeinen: IT en digitale profielen, engineering, HR, marketing en communicatie, verkoop en financiën. “Al worden deze categorieën

verder uitgebreid”, stelt Muyldermans. “Zowel zelfstandigen in hoofdberoep als zelfstandigen in bijberoep kunnen op het systeem aansluiten, net als freelancers die met een vennootschap werken. Ook uitzendarbeid kan op ons platform op een gelijkaardige manier beheerd worden. Zo heb je als klant een overzicht van alle externe werkkrachten in jouw bedrijf. Onze klanten zijn alle soorten van private bedrijven.”

proUnity ondersteunt beide partijen in de verdere contractafhandeling, biedt een raamcontract aan en rekent naar eigen zeggen een ‘bescheiden’ fee per afgesloten contract aan. “Afhankelijk van de keuze van de klant zorgen wij voor de facturatie óf doet de klant de betaling zelf. Muyldermans benadrukt dat bij hun diensten de hele wetgeving door specialisten is nagekeken. “Dit bijvoorbeeld om het fenomeen van schijnzelfstandigen te vermijden”, stelt hij. “Zo zijn de contracten en werking steeds conform de wetgeving.”

www.pro-unity.com

Nooit meer RSZ-verminderingen verliezen



Christine Huyge

[in /christinehuyge](#)

Als bedrijven overgaan tot het aanwerven van langdurig werklozen, laaggeschoolde jongeren of werknemers die ontslagen zijn in het kader van een herstructurering, maken ze aanspraak op een RSZ-korting. Veel werkgevers lopen die korting helaas mis. Daarom lanceert Securex een nieuwe dienst, gericht op het recupereren van de niet-aangewende bedragen. Uitleg door Luc De Pauw, Director Sociaal Secretariaat en Kristel Van Laethem, Manager Businesspartners bij Securex Sociaal Secretariaat.

Hoe komt het dat werkgevers RSZ-verminderingen voor deze drie categorieën werknemers mislopen?

Kristel Van Laethem: "Werknemers geven in het aanwervingsproces, bewust of onbewust, niet altijd alle info over hun status of voorgeschiedenis vrij. Dat is in sommige gevallen ook begrijpelijk: je start een sollicitatie niet met de melding dat je al geruime tijd werkloos bent. De benodigde info komt dus vaak niet bij de werkgever terecht. **Werkgevers van hun kant zijn zich niet altijd bewust van het feit dat ze voor deze werknemers korting krijgen op hun patronale lasten.** Dat is zeker het geval bij bedrijven met een gedecentraliseerd rekruteringsproces. In kleine winkels of filialen zijn aanwerbers niet altijd gespecialiseerd in rekrutering of staan ze zelf niet in voor de payroll van hun personeel. Verder ligt de focus tijdens een sollicitatie begrijpelijkerwijs op de competenties van de kandidaat en niet op administratieve gebruiken."

“

Wie nog geen klant is, krijgt via de nieuwe dienst de gelegenheid om te proeven van onze dienstverlening en expertise.

Kristel Van Laethem, Manager Businesspartners
Sociaal Secretariaat Securex

Hoe groot is het fenomeen?

Luc De Pauw: "Het is veel groter dan we vermoed hadden. Midden november vorig jaar screenen we een eerste groep klanten, een tachtigtal grote ondernemingen. Voor deze eerste schijf van bedrijven die zich voor de dienst inschreven, bedroeg het te recupereren bedrag tussen één en twee miljoen euro. Dat is significant en doet vermoeden dat het potentieel behoorlijk groot is. We zijn nu bezig met het informeren van onze volledige klantenportefeuille. In januari dit jaar startte de infocampagne naar het seg-

ment van de kleinere ondernemingen, klanten met meer dan vijftig werknemers. We stellen vast dat de reacties telkens erg snel binnenlopen. Daarnaast was er een aanzienlijke spontane instroom op basis van een van onze periodieke begeleidingsbrieven, zonder dat we bij deze bedrijven een specifieke actie lanceerden."

Voor wie geldt de nieuwe dienst?

Kristel Van Laethem: "Het aanbod geldt voor alle bedrijven. Wie nog geen klant is, krijgt via de



Het is van groot belang dat de middelen die de overheid reserveert maximaal door de werkgevers kunnen worden aangewend.

Luc De Pauw,
Director Sociaal Secretariaat Securex

nieuwe dienst de gelegenheid om te proeven van onze dienstverlening en expertise. **We werken op basis van no cure no pay. Als de screening geen resultaat oplevert en dus geen rechtzetting vereist, zijn er ook geen kosten verschuldigd.** Andere aanbieders op de markt zeggen wel dat ze op die basis werken, maar vragen soms toch forfaitaire instapkosten.”

Zijn er nog belangrijke verschillen tussen het aanbod van Securex en dat van andere aanbieders?

Luc De Pauw: “Onze filosofie is anders dan die van de consultancybedrijven die een soortgelijke dienst aanbieden. Als uit de screening blijkt dat een rechtzetting nodig is, vraagt Securex een vergoeding voor het geleverde werk. Het vergt immers expertise en kennis van de e-governmentsector om de gemiste bedragen correct te berekenen. Ons aanbod is ruimer, terwijl onze tarieven in lijn liggen met het geleverde werk. Het is van groot belang dat de middelen die de overheid reserveert voor bedrijven om werkgelegenheid te creëren en de loonkost te beheersen maximaal door de werkgevers kunnen worden aangewend.”

Kristel Van Laethem: “Nog een belangrijk verschil is dat Securex zich niet beperkt tot het screenen van het personeelsbestand en het vaststellen van het potentieel. Wij zorgen er nadien voor dat de vergissing effectief - tot een termijn van drie jaar terug - wordt rechtgezet en dat het bedrijf voor de gemiste bedragen een creditnota ontvangt om in mindering te brengen bij de volgende RSZ-betaling. Bij bestaande klanten verzorgen we ook de update van de payrolltoepassing. We merken dat de markt daar oog voor heeft.”

WORDT VERVOLGD

“Ons aanbod inzake RSZ-recuperatie past in een breder aanbod rond performante kostencontrole en kostenoptimalisering voor bedrijven”, zeggen Luc De Pauw en Kristel Van Laethem. “Het sociaal secretariaat werkt momenteel aan een concreet voorstel en totaalpakket. Dat maken we binnenkort bekend.”



Luc De Pauw,
Director Sociaal Secretariaat Securex



Kristel Van Laethem,
Manager Businesspartners Sociaal Secretariaat Securex

Road to HR

uw weg naar succes



Bent u zaakvoerder of verantwoordelijk voor human resources? Starter of ervaren manager? Wilt u alle kneepjes van sociaal recht, personeelsadministratie en -beheer kennen?

Volg dan ons opleidingsparcours Road to HR!

Road to HR is uw gids op weg naar HR-expertise. Het opleidingstraject heeft oog voor alle kennisniveaus en alle profielen.

Kies de opleidingsmodules die het beste aansluiten op uw noden en competenties. Of volg het volledige traject. Dan haalt u het maximum uit onze gespecialiseerde HR-kennis.

Meer weten?

Ontdek het gedetailleerde programma voor starters, professionals en experts op onze website.

[www.securex.be/
roadtohr](http://www.securex.be/roadtohr)

