

# LOONBELEID

## Verdiene je medewerkers wat ze verdienen?

**Jo Schouteten**

Adviseur - zaakvoerder Quotis

**Marc Claes**

Jurist - vennoot Quotis

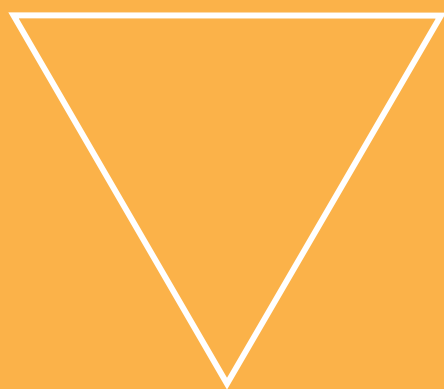
**Geert Haentjens**

Dr. psychologie - vennoot Quotis

D/2016/0147/402  
ISBN 978 90 4862 856 8  
Bestelcode: 202 167 103

© 2016 die Keure, Professional Publishing  
Kleine Pathoekeweg 3, 8000 Brugge  
Tel. (050) 47 12 72 – Fax (050) 31 75 96  
E-mail: [professional.publishing@diekeure.be](mailto:professional.publishing@diekeure.be)  
Website: [www.diekeure.be](http://www.diekeure.be)

Niets van deze uitgave, zelfs gedeeltelijk, mag openbaar gemaakt worden, gereproduceerd worden, vertaald of aangepast, onder enige vorm ook, hierin begrepen fotokopie, microfilm, bandopname of plaat, of opgeslagen worden in een geautomatiseerd gegevensbestand behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever.



**WOORD VOORAF**

## WOORD VOORAF

Zodra een werkgever een werknemer wil aanwerven, is zijn vraag: "En hoeveel zou ik die moeten betalen?"

Een minderheid van werkgevers heeft daar altijd een pasklaar antwoord op. Alleen wie regelmatig grote hordes schoolverlaters aantrekt of veel standaardfuncties in de aanbieding heeft, vindt enige houvast in zijn vroegere praktijk. Voor alle anderen is het vaak een kwestie van inschatting ("Zal hij kunnen wat ik verwacht?", "Stemt wat hij vraagt overeen met wat ik de anderen betaal?", "Hoe zwaar zou ik zijn ervaring moeten inschatten?") of zelfs van onderhandeling.

In onze praktijk worden we dan ook vaak met een grote verscheidenheid van dergelijke vragen geconfronteerd. Enkele voorbeelden:

*"Ik heb Jan aangeworven maar hij wilde niet komen tenzij ik hem 2.800 euro betaalde. Ik heb moeten toegeven alhoewel Piet hier al jaren werkt en dezelfde job uitvoert voor 2.600 euro."*

*"Wat ik zou willen veranderen, moet dat nu in een nieuwe arbeidsovereenkomst? Of in een bijlage? Of beter via het arbeidsreglement?"*

*"Ik heb een andere firma overgenomen maar de lonen en arbeidsvoorwaarden ginds zijn behoorlijk afwijkend van degene die ik hier hanteer. Hoe ga ik daar mee om?"*

*"De drie beste kandidaten voor mijn vacature van informaticus hebben vandaag allemaal een wagen. Eigenlijk was ik niet van plan er een te geven, maar kan ik wel anders?"*

Ook tijdens de loopbaan van een medewerker stellen zich die vragen:

*"Ik zou voor sommigen iets meer willen doen, maar zonder dat alles naar de belastingen gaat. En cafetariaplannen, wat zijn dat eigenlijk?"*

*"Ann komt regelmatig opslag vragen en soms ben ik daar al op ingegaan. Mieke vraagt nooit iets, heeft een lager loon ondertussen, maar is eigenlijk beter."*

*"Ik vind dat Jef er echt wel de kantjes afloopt, maar hoe bespreek ik dat? Want morgen moet ik wel nog met hem door dezelfde deur."*

*“Stef beweert dat hij een aanbod heeft om elders 300 euro meer te verdienen. Ik heb weinig zin om daar op in te gaan, maar ik wil hem ook niet kwijt.”*

*“Hebben functiebeschrijvingen wel zin? En leveren die functioneringsgesprekken eigenlijk wel iets op?”*

Loonbeleid (reward management, loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid, beloningsbeleid, compensation and benefits ...) is dan ook één van de grootste verantwoordelijkheden van een HR-manager (-directeur).

*Primo* is het loonbeleid vaak met voorsprong de grootste uitgavenpost in de begroting van een organisatie/bedrijf, zeker wanneer het een dienstenbedrijf betreft of een werkgever uit de quartaire sector.

*Secundo* zit je aan het loonbeleid bijna voor eeuwig vast. Een miskoop van een machine, een mislukte marketingcampagne, een IT-systeem dat niet doet wat het beloofd had ...: allemaal bijzonder erg, maar op te lossen door een nieuwe machine, een meer flashy campagne of een update. Wanneer je echter een medewerker een loon toezegt, zit je daar tot op het einde van diens dagen in de organisatie aan vast. Loon laten inleveren is doorgaans geen optie.

*Tertio* is loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid een kwestie van externe competitiviteit maar misschien nog meer van interne billijkheid. Welke precedentes schep je allemaal als je wél ingaat op die vraag voor een auto van die ene goede medewerker? Een groepsverzekering? Een opslag boven barema?

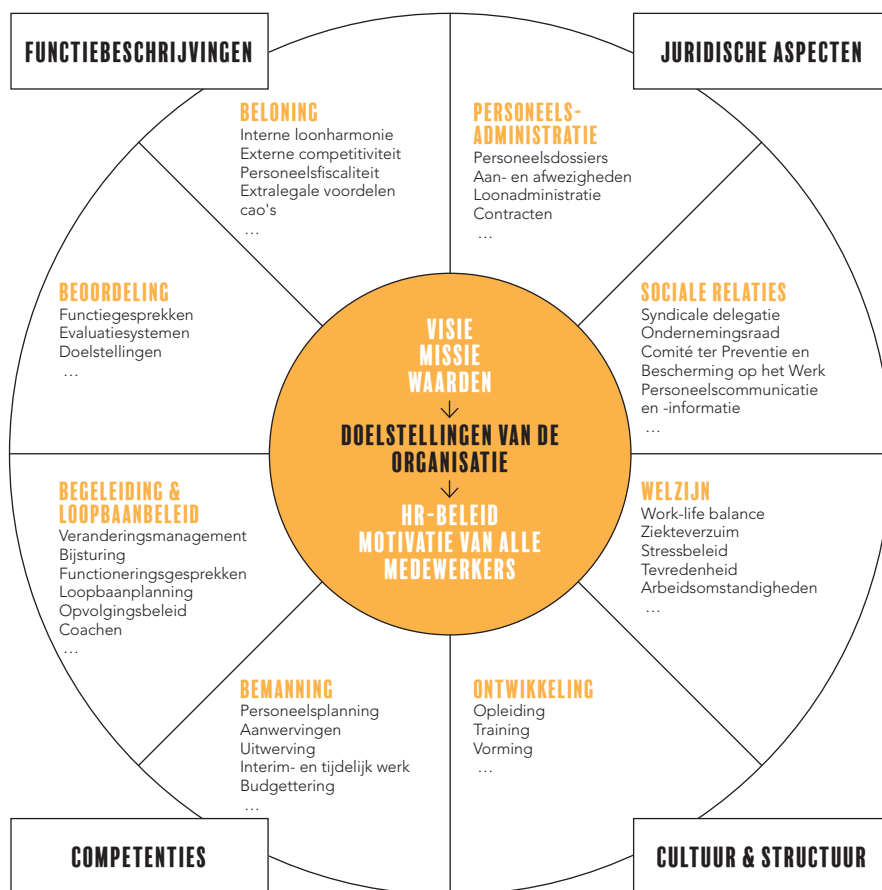
*Quarto* kijkt de vakbond natuurlijk ook mee naar je loonbeleid.

*Quinquo* bepaalt je loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid je aantrekkelijkheid als werkgever. We stevenen door de demografische ontwikkelingen voor een hoop functies af op een schaarste op de markt. Loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid gaat hierbij over veel méér dan loon, auto en groepsverzekering, maar ook over het aantal vakantiedagen, de mogelijkheid tot thuiswerk, maatschappelijk verantwoord ondernemen van de werkgever, de sfeer ...

Het wordt dus zaak om een loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid uit te stippelen dat erin slaagt:

- goede medewerkers aan te trekken,
- te waarderen en
- te behouden.

Dat het loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid geen op zichzelf staande *Spielerei* is van de compensation- en benefitsmanager blijkt uit volgende tekening.



© Jo Schouteten, Quotis

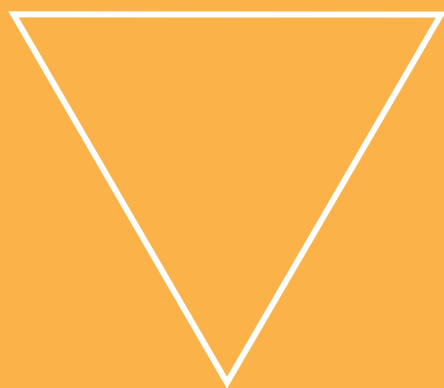
In dit boek beginnen we met het loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid te kaderen binnen een ruimere context. We proberen aan de hand van evoluties in het verleden meteen trends aan te geven voor het loonbeleid in de verdere toekomst.

Hoofdstuk 2 behandelt de motivatie: mensen met 'goesting' naar het werk laten komen, is immers de essentie van het HR-beleid.

Het derde hoofdstuk behandelt alle aandachtsvelden van een goed uitgebalanceerd loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid.

Het vierde hoofdstuk vertaalt dit alles in een concreet loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid.

**Jo Schouteten, Marc Claes en Geert Haentjens**



# INHOUDSTAFEL

# INHOUDSTAFEL

<b>WOORD VOORAF</b>	5
<b>INHOUDSTAFEL</b>	11
<b>I. LOONBELEID BINNEN EEN VERANDERENDE CONTEXT EN TRENDS VOOR DE TOEKOMST</b>	17
<b>1. DISRUPTIEVE TECHNOLOGIE</b>	19
1.1. Gevolgen voor het HR-beleid	21
1.2. Gevolgen voor het loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid	22
<b>2. ECONOMISCHE EVOLUTIES EN VERSCHUIVING TUSSEN SECTOREN</b>	26
2.1. Gevolgen voor het HR-beleid	29
2.2. Gevolgen voor het loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid	31
<b>3. DEMOGRAFIE EN ARBEIDSMARKT</b>	33
3.1. Gevolgen voor het HR-beleid	35
3.2. Gevolgen voor loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid	37
<b>4. MAATSCHAPPELIJKE INVLOEDEN</b>	39
4.1. Gevolgen voor het HR-beleid	42
4.2. Invloed op het loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid	42
<b>5. SOCIALE &amp; (PARA)FISCALE WETGEVING</b>	43
<b>II. LOON VERSUS MOTIVATIE</b>	49
<b>1. LOON ALS MOTIVATOR?</b>	52
<b>2. OF LOON ALS HYGIËNISCHE FACTOR?</b>	55
<b>3. OF LOON ALS DEMOTIVATOR?!</b>	57
<b>III. AANDACHTSVELDEN BIJ LOON- EN ARBEIDSVORWAARDENBELEID</b>	59
<b>1. STRATEGISCH LOONBELEID</b>	62
1.1. Je HR-beleid moet een uitvloeisel zijn van je algemeen bedrijfsbeleid	63
1.2. Je-beleid moet geïnspireerd zijn op de maatschappelijke ontwikkelingen	65
1.3. En je compensation & benefitspolicy moet daar op zijn beurt op inspelen	65
1.4. Je compensation & benefitsstrategie moet aansluiten op je HR-strategie	67
<b>2. BUDGETTAIRE ASPECTEN VAN LOON- EN ARBEIDSVORWAARDENBELEID</b>	74
2.1. Situering	74
2.2. Kostprijs van een werknemer	75
2.3. Subsidies en tegemoetkomingen	79



2.4. Arbeidsintensieve versus kapitaalintensieve bedrijven/organisaties	81
<b>3. FISCALE ASPECTEN VAN LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDENBELEID</b>	81
3.1. Loonkost – brutoloon – nettoloon	82
3.2. Fiscale benadering versus behandeling door de RSZ	83
3.3. Fiscale optimalisering: waarom?	83
<b>4. SOCIAALRECHTELIJKE ASPECTEN VAN LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDENBELEID</b>	85
4.1. Situering	85
4.2. Algemene bepalingen en bepalingen via de Nationale Arbeidsraad	86
4.3. Sectorale cao's die in een paritair (sub)comité gesloten zijn	87
4.4. De geschreven individuele arbeidsovereenkomst	88
4.5. Arbeidsreglement	89
<b>5. LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDENBELEID EN PROCEDURES</b>	90
5.1. Situering	90
5.2. Huishoudelijk reglement	91
5.3. Werktijd	91
5.4. Loonaanpassingen	92
5.5. Wagen- en mobiliteitsbeleid (car policy)	92
5.6. Computer- en internetpolicy	93
5.7. Andere reglementen en afspraken	93
<b>6. LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDENBELEID EN DE VAKBOND</b>	94
6.1. Functiewaardering en functieclassificatie	94
6.2. Bevoegdheden van de ondernemingsraad inzake loon- en arbeidsvoorwaarden	95
6.3. Bevoegdheden van de syndicale delegatie (vakbondsafvaardiging)	96
6.4. Bedrijfs-cao	97
<b>7. COMMUNICATIE OVER HET LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDENBELEID</b>	98
7.1. Situering	98
7.2. Communicatie vanuit psychologisch perspectief	99
7.3. Communicatie vanuit juridisch oogpunt	100
<b>8. LOONBELEID EN INTERNE BILLIJKHEID</b>	101
8.1. Situering	101
8.2. Wat is een aanvaardbare loonspanning tussen top en basis?	103
8.3. Beoordelen, belonen, functiezwaarte: de praktijk in Vlaanderen	104
8.4. Functiebeschrijving als basis voor interne billijkheid, voor loonbeleid en zelfs voor HR-beleid	105
8.5. Aandachtspunten bij functiedefiniëringen en -beschrijvingen	107
8.6. Functiezwaarte (job weight)	110
8.7. Ervaring	124
8.8. Prestaties en resultaten	126

8.9. Competenties en talenten	138
8.10. Onmisbaarheid en kritische waarde	143
<b>9. LOONBELEID EN EXTERNE COMPETITIVITEIT</b>	144
9.1. Externe competitiviteit: situering	144
9.2. Salarisenquêtes	146
9.3. Voorzichtigheid geboden	146
9.4. Specifieke enquêtes	147
9.5. Enquêtes gebaseerd op de antwoorden van werknemers	147
<b>IV. VERTALING IN EEN CONCREET LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDENBELEID</b>	149
<b>1. WAAROVER GAAT LOONBELEID?</b>	151
<b>2. REGLEMENTAIR KADER</b>	153
2.1. Paritair comité	153
2.2. Arbeider/bediende	154
2.3. Werknemer/zelfstandige	154
2.4. Buitenlandse constructies	156
<b>3. BASISSALARIS</b>	156
3.1. Het salaris op zich	157
3.2. Paritaire akkoorden	157
3.3. Barema's om de groei in ervaring in rekening te nemen	159
3.4. Loonstappen om de groei in ervaring in rekening te nemen	162
3.5. Loonvorken om de groei in ervaring in rekening te nemen	164
<b>4. TOESLAGEN EN PREMIES</b>	167
4.1. Ploegen- of shiftpremie	167
4.2. Toeslagen voor vuil, gevaarlijk ... werk	167
4.3. Marktgevoeligheidspremie	168
4.4. Andere mogelijke premies	168
4.5. Alternatieven voor premies	168
<b>5. VERGOEDINGEN</b>	169
<b>6. EXTRALEGALE VOORDELEN</b>	172
6.1. Bedrijfsfietsen	172
6.2. Bedrijfswagen	173
6.3. Maaltijden, drank ...	174
6.4. Pc's, internet, gsm	176
6.5. Hospitalisatiekostenverzekering	177
6.6. Groepsverzekering en pensioenfondsen	178
6.7. Ecocheques, sport- en cultuurcheques, cadeaucheques	181
6.8. Premies voor speciale gebeurtenissen en anciënniteitspremies	183
6.9. Extra kinderbijslag, kinderopvang, geboorte- en huwelijks- premies	183
6.10. Tussenkost in of gratis woonst, verwarming, elektriciteit, terbeschikkingstelling van personeel	184
6.11. ResQ	184
<b>7. COLLECTIEF VARIABEL LOON</b>	186
7.1. Werknemersparticipatie en winstparticipatie	186
7.2. Collectieve niet-recurrente bonus cao nr. 90	187

---

<b>8. INDIVIDUEEL VARIABEL: BELONINGEN, BONUSSEN EN COMMISSIES</b>	188
8.1. Niet-financiële bonussen en beloningen	189
8.2. Hoogte van de bonus	189
8.3. Commissie, beloningen en bonussen in de vorm van cash	190
8.4. Individuele beloningen en bonussen onder de vorm van individuele pensioentoezegging en de bonusgroepsverzekering	191
8.5. Innovatiepremie	192
8.6. Individuele bonussen onder de vorm van aandelenopties	193
8.7. Individuele bonussen onder de vorm van warrants	196
<b>9. IMMATERIËLE VOORDELEN EN ARBEIDSVOORWAARDEN</b>	196
<b>V. BIBLIOGRAFIE</b>	201