



Waarom moet HR Performance een van de belangrijkste zorgen zijn van Belgische bedrijven?

Laurie Pilo, Managing Director Ayming Belgium
Juli 2019

Artificiële intelligentie, robotica, big data, virtual en augmented reality, slimme objecten, ... zijn de motor van de huidige 4e industriële revolutie. Organisaties moeten meer dan ooit flexibel zijn. De zakenmodellen van het begin van de eeuw staan reeds onder druk en de bedrijven zijn verplicht zichzelf steeds opnieuw uit te vinden.

| *“Organisaties moeten meer dan ooit flexibel zijn”*

In België nog meer dan in andere landen brengt die realiteit een ware uitdaging met zich mee voor de HR directors die we ontmoeten tijdens onze payroll audits. Er is een tekort aan gekwalificeerde werknemers en de tweetaligheid helpt niet. Alle recruiters zullen het bevestigen: we bevinden ons in een markt van kandidaten waar het aanbod ruimschoots de vraag overschrijdt in bepaalde domeinen van de tertiaire sector. We hebben het hoogste aantal openstaande vacatures in de eurozone (Bron: Eurostat taux de vacances d'emploi T1 2018).

| *“Bovendien behoren de loonkosten in België tot een van de hoogste in de wereld”*

Bovendien behoren de loonkosten in België tot een van de hoogste in de wereld. Het gemiddeld brutoloon (€ 3.489 bruto per maand in 2016 volgens Statbel) ligt hoger dan in de meeste Europese landen (alleen in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Nederland ligt het gemiddelde hoger volgens cijfers van de Wereldbank), en zowel de werkgeversbijdragen als de werknemersbijdragen volgen die tendens. De taxshift heeft getracht die problematiek op te lossen, maar heeft dat doel nog niet volledig bereikt.

Tot slot verplicht de mix van aanhoudende groei en vergrijzing van de bevolking onze bedrijven om zich te onderscheiden van de massa en de nieuwe generatie die net afstudeert te verleiden door hun gedeelde waarden in de verf te zetten. De generaties Y en Z tonen zich bijzonder veeleisend wat dat laatste betreft.

| *“In die gespannen omstandigheden wordt het voor werkgevers steeds belangrijker om te investeren in hun employer branding”*

In die gespannen omstandigheden wordt het voor werkgevers steeds belangrijker om te investeren in hun employer branding om nieuwe talenten aan te trekken, maar ook, en vooral, om de beste werknemers te behouden. Om aan deze eis te voldoen moet het bedrijf haar praktijken herbekijken en ware relationele strategieën uitwerken, zowel intern met de huidige werknemers als extern met toekomstige kandidaten.

Het spreekt voor zich dat dit in de eerste plaats een taak is voor de HR-diensten. Die hebben zich sinds enkele jaren moeten aanpassen.

Uit een studie van Robert Half in 2018 bij 300 HR Directors blijkt dat de vijf pijlers die de bedrijven het meest behandelen de volgende zijn:



Bron: Salarisgids 2019, Robert Half, oktober 2018

Als bedrijfsleider word ik, samen met mijn HR-collega's, net zoals onze klanten, dagelijks geconfronteerd met dit type problemen. We moeten verdurend kiezen tussen:

- de nood om te rekruteren en op te leiden
- de nood om zin te geven aan onze acties
- de nood om intern een billijke verloning aan te bieden die ook conform is met de buitengewoon competitieve markt waarin we ons bevinden
- tegelijkertijd moeten we beseffen dat we de financiële middelen moeten vinden om onze ambities op dit gebied waar te maken.

Hoe kan een HR director deze Belgische “hersenkraak” dan oplossen?

Mijn ervaring die ik de afgelopen zes jaar verworven heb aan het hoofd van Ayming Belgium laat me toe vier acties te onderscheiden:

1) Eerst en vooral, voorkomen en proactief beheren van risico's op herberekening die samenhangen met een payroll die niet-conform is met de sociale wetgeving (compliance-dimensie)

Zijn de uitbetaalde lonen in het bedrijf correct belast, zowel voor de werknemer als voor de werkgever? Zijn er geen risico's waarbij bepaalde loonvoordelen in een andere categorie geplaatst worden bij een fiscale of sociale controle?

“2 op 3 gecontroleerde bedrijven hebben een herberekening gekend in 2016”

Hoewel 90% van de Belgische bedrijven voor hun payroll begeleid wordt door een sociaal secretariaat, is niemand ooit volledig onbezorgd bij een fiscale of sociale controle. En terecht, bijna de helft van de fiscale controles met betrekking tot bedrijfsvoorheffing resulteert in een herberekening. Op vlak van RSZ is de vaststelling nog opvallender: 2 op 3 gecontroleerde bedrijven hebben een herberekening gekend in 2016.

Wanneer de experts van Ayming **besparingen opsporen voor de werkgever**, voeren ze eigenlijk een **“blanco” fiscale en sociale controle** uit van uw payroll: het bedrijf wordt op de hoogte gebracht van eventuele risico's zodat ze zich kunnen voorbereiden in geval van een externe controle.

Bepaalde risico's kunnen makkelijk opgenomen worden waardoor in de toekomst geen discussie meer mogelijk is. Laat ons een concreet voorbeeld nemen: een groot aantal werkgevers betaalt “kosten eigen aan de werkgever” uit aan hun werknemers. Deze bedragen worden doorgelicht in geval van een controle door de overheidsdiensten, en terecht: ze zijn niet onderworpen aan werkgevers- en werknemersbijdragen aangezien ze beschouwd worden als een terugbetaling van gemaakte onkosten en niet als loon. Bij herberekening is de werkgever verplicht de werkgevers- en werknemersbijdragen terug te betalen voor de voorgaande jaren en om in de toekomst bijdragen te betalen op deze bedragen. Op die manier daalt het netto bedrag dat de werknemers ontvangen.

Het is nochtans vaak eenvoudig om die “kosten eigen aan de werkgever” veilig te stellen door bijvoorbeeld een “Car Policy” in te voeren voor werknemers met een bedrijfswagen of door een ruling in te dienen bij de Dienst Voorafgaande beslissingen.

2) Vervolgens, middelen genereren om interne projecten inzake welzijn op het werk, opleiding of efficiënte communicatie te financieren (besparingen voor werkgever dimensie)

Door te werken op de lonen waarop de bijdragen moeten toegepast worden (of net niet) is het mogelijk om te besparen op de lasten of om belangrijke subsidies terug te vorderen. Het is erg zeldzaam dat de Hard HR bijdraagt om de Soft HR te financieren. Dat is nochtans gunstig!

| *“Het is erg zeldzaam dat de Hard HR bijdraagt om de Soft HR te financieren”*

Er is veel besparingspotentieel en de mogelijkheden zijn vaak gekend bij de HR Directors: stimuli op bedrijfsvoorheffing voor werken in ploegen, nachtwerk, structurele vermindering RSZ, optimalisatie van de premie voor arbeidsongevallen of wettelijke belasting op premies voor groepsverzekeringen, terugvordering van subsidies voor het aanwerven van specifieke doelgroepen, stimulans op roerende voorheffing voor bedrijven in steunzones, enz. Ze worden evenwel vaak te weinig of fout toegepast aangezien de voorwaarden voor operationele toepassing niet alleen complex zijn maar ook hun vertaling naar loon soms slecht geparametriseerd kan zijn.

3) Meer koopkracht verlenen aan de werknemers aan gelijke of mindere kost (retentie dimensie)

Ja, het is mogelijk! Deze analyse bestaat uit het herzien van de loonwetgeving, zodat de werknemers netto meer verdienen, terwijl ze hun rechten op lange termijn behouden (rekening houdend met pensioenplafonds, zwangerschapsverlof of de berekening van de 13e maand of vakantiegeld).

Om dit te bewerkstelligen is het nodig alle rubrieken tussen het bruto en netto van de geauditeerde loonfiches door te lichten om de heffingen voor werknemers te verminderen. Dit is inderdaad een titanenwerk, maar het is absoluut de moeite waard.

| *“Het is nodig alle rubrieken tussen het bruto en netto van de geauditeerde loonfiches door te lichten om de heffingen voor werknemers te verminderen”*

Enkele voorbeelden :

- De analyses van de belastingen op **voordelen in natura**, zoals op bedrijfswagens, of de stimuli op voorheffing op overuren die toelaten zowel de werkgevers- als de werknemersbijdragen te verlagen
- De analyses verbonden aan de aard van sommige loonelementen: bepaalde bedragen worden belast hoewel de bestemming van de gestorte som het mogelijk zou moeten maken om deze te klasseren onder een **code vrijgesteld van heffingen**. Dit is het geval indien een bonus geregistreerd wordt als premie voor innovatie of wanneer een deel van de premie woon-werk wordt vrijgesteld van lasten.
- Het **uitbetalen van een bonus of premie als een minder belast mechanisme** voor de werknemer: Indien de werknemer een creatieve taak uitvoert, bijvoorbeeld met een vermogensbelasting – belastingheffing op auteursrecht –, indien die laatste zijn jaarlijkse doelstellingen deels gestoeld ziet op collectieve doelstellingen met de introductie van een cao 90 (bonus voor tewerkstelling).

Onze ervaring heeft aangetoond dat die analyses het mogelijk maken om belangrijke besparingen te realiseren voor de werknemers, om bedrijven bij te staan op vlak van communicatie en op die manier bijdragen aan een betere employer branding.

4) Tot slot, de berekeningswijzen van uw payroll betwisten om deze af te stemmen op uw noden en niet op die van de organisaties of teksten die deze bepalen (“op maat” dimensie)

Welke HR Director heeft nog niet gemerkt dat de software van verschillende sociale secretariaten niet altijd op dezelfde wijze berekend wordt? Welke HR Director die van een bedrijf naar een ander gaat heeft nooit verschillen in loonverwerking vastgesteld tussen twee bedrijven? Wie heeft niet vastgesteld dat twee bedrijven in dezelfde sector niet steeds op dezelfde manier de regels van het paritair comité interpreteren en toepassen?

Het loon van een bedrijf leeft immers, omdat de regels van de payroll voortvloeien uit de wet en de administratieve circulaires, en deze zijn grotendeels voor interpretatie vatbaar. Het recht is een humane wetenschap en geen exacte wetenschap. Nochtans zijn er meestal geen misinterpretaties, maar slechts andere interpretaties die tot een licht verschillende toepassing leiden.

| *“Toegepast op de payroll van honderden werknemers kunnen deze kleine verschillen grote vertekeningen genereren”*

Toegepast op de payroll van honderden werknemers kunnen deze kleine verschillen grote vertekeningen genereren. **Zonder van sociaal secretariaat te veranderen en met volle inachtneming van het paritair comité** is het perfect mogelijk om een nieuwe parametrisatie van de software te vragen en op die manier te genieten van substantiële besparingen.

De externe blik van een expert, die niet alleen de praktijk van de belangrijkste Belgische sociale secretariaten en die van de bedrijven binnen eenzelfde sector vergelijkt, kan uitermate nuttig blijken.

Een goed begrip van de HR-strategie die u nastreeft is in elk geval onmisbaar om te bepalen waar u de nodige middelen moet zoeken om uw project te financieren.

Wie is Laurie Pilo?

Laurie Pilo studeerde in Aix-en-Provence af aan de faculteit Rechten en Politicologie. Na een PhD in gezondheidsrecht en sociale zekerheid sloot ze zich in 2005 bij het team aan als consultant voor de afdeling "HR Performance".

Hier groeide ze door naar een managementpositie waarbij ze verantwoordelijk was voor de internationale ontwikkeling van HR Solutions. Sinds februari 2013 is ze Managing director voor de regio Benelux.

Over Ayming

Ayming is een internationale consultinggroep in business performance. We zijn actief in vier expertisegebieden: human resources, operations, finance en innovatie. Ayming telt vestigingen in 15 landen in Europa, Noord-Amerika en Azië. We zijn reeds meer dan 16 jaar actief op de Belgische markt en tellen meer dan 600 bedrijven als klant, zowel jonge innoverende bedrijven als internationale bedrijven. In 2018 hebben de experts van het vakgebied Payroll Performance meer dan 800.000 loonfiches doorgelicht.