

# Langer werken

## Hoe carrières en pensioenplannen betaalbaar houden?



Anne-Line Servaes

**Het is stilaan doorgedrongen bij de actieve bevolking: langer werken is onvermijdelijk. Door het stijgend aantal werknemers dat de actieve loopbaan inruilt voor hun pensioen, evolueert onze bevolkingsspiramide naar een trechtermodel. Bij gebrek aan maatregelen van overheidswege, dienen werkgevers na te denken over hoe ze langere carrières beheersbaar houden. We spraken met Anne-Line Servaes, Senior Manager Social Law en Bruno Degrande, Director bij het finance team van Deloitte Fiduciaire.**

### **De meeste mensen lijken zich ervan bewust dat ze langer zullen moeten werken. Wat zijn de verwachtingen?**

**Anne-Line:** Studies wijzen uit dat mensen langer willen werken als ze meer flexibiliteit krijgen onder de vorm van glijdende uren en deeltijds werken of aanpassing krijgen van de aard van de job. De kost van dat langer werken is evenwel een ander gegeven. Bij oudere werknemers zien we dat de incentives ook gezocht kunnen worden buiten de louter financiële sfeer. Iedereen wil wel een return om langer te werken. De overheid neemt hiertoe nu al enkele initiatieven zoals de pensioenbonus. Ook de mogelijkheid om na uw pensioen onbeperkt te gaan bijverdienen wordt meer en meer een feit. Werkgevers worden eveneens gestimuleerd, bijvoorbeeld door het toekennen van RSZ-bijdrageverminderingen voor oudere werknemers.

### **Hoe staan de bedrijfsleiders zelf tegenover dat langer werken?**

**Bruno:** De kost van oudere werknemers blijft een pijnpunt. Het vergoedingsmodel binnen de bedrijven is nog teveel gebaseerd op een loonstijging die direct

of indirect gekoppeld is aan leeftijd. De automatische indexkoppeling verhoogt die loonkost ook nog eens. Bij de kmo's hoor je vaak dat het aanwerven van 50-plussers moeilijker ligt, tenzij het gaat om een zelfstandige. Dat laatste ligt allerminst vanzelfsprekend omwille van de strijd tegen schijnzelfstandigheid.

Binnenkort moet ook de leeftijdsspiramide gerespecteerd worden bij ontslagrondes naar aanleiding van herstructureringen, wat het eerst ontslaan van oudere werknemers voor jongere wel tegengaat.

### **Zijn oudere werknemers dan vooral hoge kostenposten?**

**Anne-Line:** Het is anderzijds een misvatting dat oudere werknemers minder rendabel zijn. Uit onderzoeken blijkt dat de productiviteitsgraad in veel sectoren van mensen het best is tussen 50 en 55 jaar. Ze zijn heel loyaal, hebben de ervaring en zijn efficiënt. Vaak bevinden de oudere werknemers zich in een situatie waarbij loon iets minder doorweegt, omdat er heel wat andere zaken meespelen. Dat wordt op vandaag te weinig geëvalueerd en daar start het nochtans mee.

We werken vandaag zelf bij verschillende ondernemingen mee aan het hertekenen van gepaste vergoedingsmodellen die de ondernemer toelaten op basis van competenties en doelstellingen te vergoeden, waarbij variabele vergoedingen en fiscaal-sociaal gunstige behandelde alternatieven steeds vaker de differentiator zijn.



Bruno Degrande

### Het opmaken van een op maat gemaakt verloningsbeleid lijkt dus een must. Hoe krijgt een bedrijfsleider dit aan zijn werknemers verkocht?

**Anne-Line:** Enerzijds door open en transparant daarover te communiceren. Anderzijds zien we de vraag naar cafetariaplannen opnieuw naar boven komen. Eenvoudig gezegd laat je bij cafetariaplannen je werknemers de vrije keuze in het samenstellen van hun loonpakket. Om tegemoet te komen aan de noden van werknemers in zijn of haar specifieke levensfase biedt de werkgever hier een aantal alternatieven aan. Voor een oudere werknemer kan de keuze anders zijn dan bij een jonge twintiger of een jonge moeder met twee kleine kinderen.

### Zijn groepsverzekeringen geen must geworden in remuneratiepakketten?

**Anne-Line:** We stellen vast dat veel werknemers bij de start van hun tewerkstelling de vraag stellen naar het hebben van een groepsverzekering. Dat lijkt ook binnen de kmo's aan belang te winnen. Bedrijven moeten het organigram van hun personeel uittekenen

## De groepsverzekering, retentiemiddel of onderschatte kost?

en hen onderverdelen in objectief gedefinieerde groepen, die al dan niet in aanmerking komen voor een groepsverzekering.

### Dus geen twijfel mogelijk, groepsverzekeringen en pensioenplannen zijn het lokmiddel voor personeel?

**Bruno:** Werkgevers die groepsverzekeringen zien als een evident bindmiddel voor hun personeel, kunnen zich op lange termijn wel eens verslikken in de kostprijs van zo'n plan. Het is verbazend hoe weinig kritisch werkgevers kijken naar de voorwaarden en het aanbod op de markt. Men besteedt soms meer aandacht aan een kwart procent meer of minder op een straight loan op drie maanden, dan aan de rendementen en voorwaarden van een groepsverzekering waarin men tientallen jaren premies zal storten. Zo is er het vaak voorkomende misverstand rond het gegarandeerd rendement, dat enkel slaat op de betaalde premie. Voorheen was dat 3,25 %, terwijl dat nu gedaald is tot maximum 2,25 %.

### Is het niet de werknemer die de rekening betaalt bij dalende rentevoeten?

**Bruno:** De WAP (Wet op de Aanvullende Pensioenen) verplicht de werkgever om het verschil met het wettelijk verplichte rendement op de premies zelf bij te passen op het einde van het plan. En dat verplicht rendement van 3,25 % is vandaag op de markt onvindbaar. Men moet zich daar bewust van zijn. Oude groepsverzekeringen teren nog op hun historisch hogere rendementen. Maar er komt een moment waarop de werkgever het verschil tussen het rendement van de verzekeraar en het wettelijk gegarandeerd rendement voor de werknemer zal moeten bijpassen indien de rentes laag blijven.

### Wat raad je werkgevers aan rond hun lopende groepsverzekeringen?

**Bruno:** Pensioenplannen kunnen een zorg van werknemers voor een afdoend pensioen invullen. En hoewel een storting in een groepsverzekering op korte termijn fiscaal en sociaal interessanter is dan loon, kennen de meeste ondernemingen niet de langetermijneffecten van hun engagement als werkgever. Binnen ons finance team schrikken wij toch keer op keer van het enorme langetermijneffect op de eindkapitalen van een paar tiende procent meer of minder aan afgehouden kosten of meer of minder interest. We raden daarom een scan van de groepsverzekering aan, om de werkgever bewust te maken van de mogelijke explosie van zijn additionele verplichtingen op lange termijn. Het meest verontrustende is de toekomstige kost die kan ontstaan, namelijk het verschil tussen het behaalde interestrendement en het wettelijk verplicht rendement. Dat zet het fiscaal en sociaal voordeel op korte termijn in een ander perspectief.

Anne-Line Servaes  
Senior Manager, Tax & Legal Services  
aservaes@deloitte.com

Bruno Degrande  
Director, Accountancy  
bdegrand@deloitte.com



# Competentiematrix – hoe kan ik morgen (nog) een optimaal verloningsstelsel hanteren?

**Wat is de impact van het eenheidsstatuut arbeider – bediende? Hoe behoud of verhoog ik de productiviteit? Wat met de loonnorm? Wat zal het kosten als we met z'n allen langer moeten werken? Hoe kan ik mijn sleutelfiguren aan mij binden?**

Het antwoord op deze vragen vinden is geen sinecure. Ongelijkheden tussen personeelsleden zullen steeds vaker het voorwerp vormen van de vraag of het onderscheid dat de onderneming maakt wel geoorloofd is.

Om die reden gaat iedere ondernemer best nu na hoe het **vernieuwde organigram** van de eigen personeelsgroep, rekening houdend met de gewijzigde wetgeving, er zou kunnen uitzien.

Stilstaan bij de vraag over **welke competenties** de betrokkene moet beschikken binnen de onderneming om een bepaalde functie te kunnen uitoefenen, wordt ook bij kmo's noodzakelijk. Technische competenties (theoretische en/of praktische kennis die nodig is

om een job goed uit te oefenen) en gedragsgerichte competenties (omgaan met informatie, taken, medewerkers, relaties, het eigen functioneren) moeten worden in kaart gebracht zodat de ondernemer op basis daarvan de afdelingen van de onderneming (management, sales, boekhouding, logistiek, productie, ...) opnieuw kan definiëren. Binnen die afdelingen kunnen high potentials, experts, trouwe medewerkers, mensen die goed meedraaien en minder goede krachten, benoemd worden.

Pas dan kunnen binnen de onderneming nieuwe "groepen" worden gedefinieerd op basis van toegelaten objectieve maatstaven. Daar kan een gepast verloningsstelsel op worden geënt waarbij het aangewezen is zowel de intrinsieke als extrinsieke elementen mee te valoriseren.

Wanneer aan de nieuw gedefinieerde groepen een op maat van de onderneming opgemaakt beloningspakket wordt gekoppeld, zal het antwoord op de gestelde vragen misschien iets eenvoudiger te vinden zijn.

	Beloningscomponent		Definitie
<b>Intrinsiek</b> Interne waarde of motivatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work-life bedrijfscultuur</li> <li>• Toekomstperspectief</li> <li>• Kwaliteit van het werk</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Emotionele beloning</b>	<b>Totale beloning</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gsm</li> <li>• Wagen</li> <li>• Kortingen</li> </ul>	<b>Zichtbare benefits</b>	
<b>Extrinsiek</b> Alle in geld waardeerbare elementen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensioenkapitaal</li> <li>• Hospitalisatieverzekering</li> <li>• Vakantie</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Verborgene benefits</b>	<b>Totale remuneratie</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandelenopties</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Lange termijn</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winstdeelname</li> <li>• Bonus</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Korte termijn Variabel</b>	<b>Totaal direct inkomen</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vast maandsalaris</li> <li>• Vakantiegeld, 13e maand</li> </ul>	<b>Basissalaris</b>	
			<b>Totaal cash</b>