

De ontplooiing van onze medewerkers ondersteunen

Veiligheid en welzijn

Veiligheid en gezondheid

Professionele activiteiten vormen tegelijk een troef en een risico voor de gezondheid. De beroepsrisico's voor de gezondheid en de veiligheid van het personeel variëren naar gelang van het uitgeoefende beroep. De risico's zijn niet dezelfde in een industriële, administratieve of commerciële omgeving. De vermindering van de risico's die verbonden zijn aan de werkomgeving of het individueel gedrag, is een prioriteit om de veiligheid en gezondheid van het eigen personeel en dat van de contractors te vrijwaren.

Levenskwaliteit op het werk

Het welzijn op het werk heeft rechtstreeks invloed op de sfeer op het werk en de motivatie, de prestaties en het innovatievermogen van het personeel. Het is een belangrijk aandachtspunt geworden voor bedrijven die werknemers willen aantrekken die zich ten volle willen ontplooiën. Daarenboven zijn we ervan overtuigd dat tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten.

Competentieontwikkeling

Onze onderneming moet niet alleen haar competenties in haar traditionele activiteiten onderhouden maar ook nieuwe competenties ontwikkelen binnen de toekomstgerichte en groeidomeinen van de onderneming. Dat veronderstelt de identificatie van de sleutelfuncties en -profielen, het aantrekken van nieuw talent en het motiveren en behouden van de meest performante medewerkers.

Diversiteit

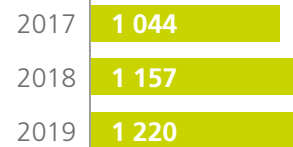
De diversiteit van het personeel, in al zijn vormen (competenties, ervaring, leeftijd, geslacht, cultuur enz.) is een bron van innovatie en zorgt ervoor dat we ons beter kunnen aanpassen aan de verwachtingen van de klanten. Een bron van duurzame ontwikkeling dus, zowel op menselijk als op economisch vlak. Het blijft ook een aandachtspunt ter bevordering van teamwork.

Dochterondernemingen van Luminus: personeelsbestand neemt toe

In 2019 groeide het personeelsbestand van de dochterondernemingen van Luminus, die zich toeleggen op energiediensten, met 5,4%. De overname van Censatech door ATS en die van Ervac door Newelec hebben hieraan bijgedragen.

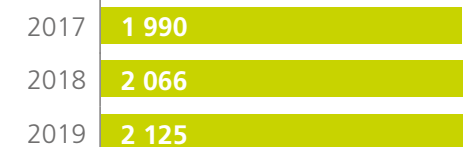
In totaal kent het personeelsbestand van Luminus en zijn dochterondernemingen een stijging van 2,8%.

Personeelsbestand van de dochterondernemingen van Luminus

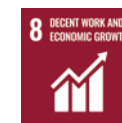


GRI 102-7

Personeelsbestand van de Luminus-groep



Bron: Luminus.



Veiligheid en gezondheid

Duidelijke en ambitieuze doelstellingen

Voor zijn eigen medewerkers streeft Luminus systematisch naar "nul ongevallen".

De frequentiegraad van toepassing op zowel "het personeel als de onderaannemers" maakt deel uit van de criteria om de jaarlijkse bonus voor kaderleden toe te kennen. De maximale frequentiegraad die geaccepteerd wordt, is elk jaar meer ambitieus. Voor 2019 was de maximale frequentiegraad 1,6. Voor 2020 is de limiet 1,5.

Veiligheid is ook een van de factoren die in rekening genomen wordt bij de evaluatie van het baremieke personeel.

Het kader

Sinds 2010 heeft Luminus een geïntegreerd beheersysteem voor gezondheid, veiligheid en milieu. Op alle werkplaatsen en in de meeste professionele situaties werd een risicoanalyse uitgevoerd. Deze wordt regelmatig geactualiseerd. De oorzaken van elk ongeval of bijna ongeval worden minutieus geanalyseerd om herhaling van ongevallen te vermijden, om de materiële oorzaken te elimineren en de menselijke factoren te verminderen.

In de loop van 2016 werd een nieuwe fase ingeluid met de uitrol van een "Zero Harm"-beleid dat een stap verder gaat dan de "Nul Ongevallen".

"Zero Harm", aldus Katleen Daems, Corporate Director, Human Resources, "betekent dat we ons inzetten om gezonde, veilige en aangename werkplekken te creëren zonder ongevallen of psychosociale incidenten en zonder materiële of milieuschade."

Het voorkomen van dodelijke ongevallen blijft een prioriteit. De medewerkers en onderaannemers worden hierrond gesensibiliseerd via de "10 Life-Saving Rules" en de "5 eenvoudige handelingen" waarop Luminus de nadruk legde in 2018.

Om het personeel nog meer bewust te maken van het risico op dodelijke ongevallen, werd in november 2019 een "Safety Stop" georganiseerd. Dit werd vertaald in een collectieve onderbreking van het werk gedurende 20 tot 30 minuten, om te herinneren aan ieders verantwoordelijkheden en om ideeën te verzamelen om de veiligheidscultuur verder te verbeteren.

Luminus gebruikt een reeks sleutelindicatoren die de prestaties op het vlak van veiligheid of onderliggende indicatoren (bijvoorbeeld aantal bijna ongevallen) rechtstreeks meten. De evolutie van deze indicatoren wordt maandelijks gemonitord en gecommuniceerd aan alle managementleden en aan elke Raad van Bestuur.

Luminus sensibiliseert zijn medewerkers al vele jaren via een wekelijks "Zero Harm" -bericht, waarin een veiligheidsthema kort wordt uitgelegd. "De managers moeten de boodschap rechtstreeks overbrengen", bevestigt Ben Aelbrecht, preventieadviseur psychosociale aspecten. "We sturen ook wekelijkse berichten rond over veiligheid en gezondheid die in teamverband moeten worden besproken, zodat iedereen zich voortdurend bewust is van de uitdagingen."

Luminus N.V., sinds juni 2013 OHSAS 18 001-gecertificeerd, schakelde in 2019 succesvol over naar ISO 45001. Deze certificering veronderstelt een continue verbetering en systematische rapportering van een aantal indicatoren.

De indicatoren

Vijf jaar zonder ongevallen met werkverlet

In 2019 kende Luminus geen arbeidsongevallen met werkverlet. De frequentiegraad en de ernstgraad zijn dus voor het vijfde jaar op rij: 0. Ter vergelijking: in 2018 bedroeg de frequentiegraad in de Belgische energiesector 3,2 en de ernstgraad 0,26.

Vier ongevallen bij de onderaannemers

Bij de onderaannemers werden 4 ongevallen met werkverlet geregistreerd, wat resulteert in een frequentiegraad van 5,2 ten opzichte van 2,9 in 2018. Drie van deze ongevallen vonden plaats tijdens de werken in de hydraulische centrale van Monsin.

- Bij het eerste ongeval, in april, viel tijdens de ontmanteling een metalen onderdeel op de schouder van een arbeider.
- Bij het tweede ongeluk stootte het slachtoffer zijn knie tegen een metalen plaat.
- Het derde ongeval vond plaats in Angleur, waar bij de opbouw van een stelling het slachtoffer 2,7 m naar beneden viel.
- Bij het vierde ongeval, in juni in Monsin, werd de duim van het slachtoffer geplet tussen het aanslagmateriaal en de last (bij een hijsopdracht).

In totaal gaat het om 167 dagen werkverlet. De globale frequentiegraad voor 2019 (werknemers + onderaannemers) bedraagt 0,09.

Naar aanleiding van de ongevallen bij de renovatiewerkzaamheden aan de elektriciteitscentrale van Monsin werd op 25 juni een "Safety Stop" opgelegd om de veiligheidsmaatregelen te versterken en de werkzaamheden opnieuw op te starten in goede omstandigheden.

Meer structureel werd er een transversale werkgroep opgericht om het niveau van de veiligheidscultuur van de onderaannemers te verbeteren, zodat ze aan de verhoogde veiligheidseisen van Luminus kunnen voldoen.

Stijging met 16% van de opleidingsuren in veiligheid

In 2019 bedraagt het totaal aantal opleidingsuren besteed aan veiligheid 6.385 uur (of een stijging van 16% ten opzichte van 2018).

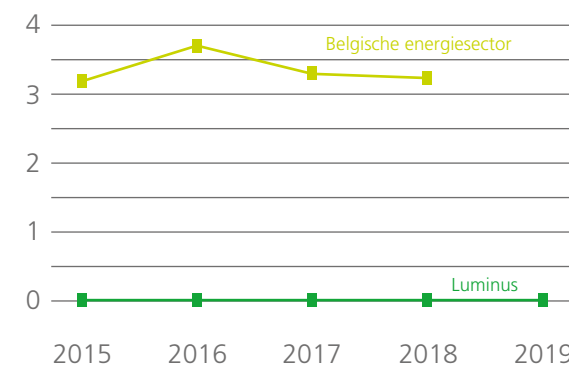
Deze stijging is te wijten aan het feit dat er in 2019 een pakket GWO-opleidingen* heropgefrist moest worden (2-jaarlijks, meer dan 600 uur).

Daarnaast werd in 2019 nog een aantal kleinere opleidingen (sommige nieuwe, andere niet-recurrent) gelanceerd, zoals de opleiding Chemische Producten (via e-learning), of de opleiding Burgerlijke en strafrechtelijke aansprakelijkheid van de hiërarchische lijn.

*GWO staat voor Global Wind Organisation.



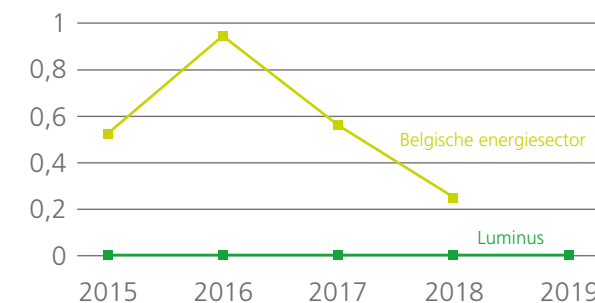
Frequentiegraad ongevallen met werkverlet



GRI 403-2-a

Bron: Luminus.

Globale ernstgraad



GRI 403-2-a

Bron: Luminus.

Levenskwaliteit op het werk

De processen

Welzijn op het werk is een zeer breed begrip waarbij gekeken moet worden naar hygiëne, ergonomie, lichamelijke gezondheid (zie “gezondheid en veiligheid”) en de mentale gezondheid van de medewerkers.

Om de evolutie van het welzijn op alle sites te meten en aangepaste acties voor te stellen, doet Luminus een beroep op verschillende hulpmiddelen.

Zo meet Luminus jaarlijks de personeelstevredenheid. De resultaten van de enquête worden in elk team besproken en leiden tot actieplannen. Verder tonen de drie HR-managers dagelijks betrokkenheid op hun respectievelijke afdelingen en telt het bedrijf acht vertrouwenspersonen en een interne preventieadviseur psychosociale aspecten.

Daarnaast is er ook een voortdurende sensibilisering rond gezondheid. In 2019 werd dit opgebouwd rond het thema ‘4 batterijen’, waarbij de nadruk werd gelegd op vier domeinen (fysiek, mentaal, relationeel, spiritueel) en de impact die medewerkers hierop zelf kunnen hebben. Via een Challenge Box, waar medewerkers een aantal uitdagingen kregen die inspeelden op bovenstaande domeinen, werd een sensibiliseringscampagne gelanceerd. Daarnaast is er ook een individuele benadering bij de re-integratie na een langdurige ziekte.

Ten slotte blijft Luminus ‘poositivisme’ promoten (de drie ‘o’s’ staan voor openheid, objectiviteit en optimisme). “Welzijn op het werk komt niet alleen vanuit het management, iedereen werkt er samen aan”, weet Ben. “Onze slogan is ook hier van toepassing: Samen maken we het verschil!”

De indicatoren

De personeelsbetrokkenheid blijft stijgen

De motivatie van het personeel is een van de indicatoren die het management van het bedrijf nauwgezet opvolgt. Deze wordt jaarlijks gemeten door een extern bedrijf.



De resultaten van het onderzoek van 2019 wijzen op een verbetering ten opzichte van vorig jaar, met een betrokkenheidsgraad van 82%. Dit resultaat ligt duidelijk hoger dan het Belgische gemiddelde en is een van de hoogste binnen de EDF Groep.

De participatiegraad aan dit intern onderzoek bedroeg 82%, een stijging van twee punten.

Na verspreiding van de resultaten worden deze in elke afdeling geanalyseerd om actieplannen op te stellen die zijn afgestemd op de specifieke behoeften van elk team.

Vertrouwenspersonen worden iets vaker ingeschakeld

De vertrouwenspersonen, van wie de benoeming moet worden goedgekeurd door de sociale partners, spelen zowel een preventieve als een curatieve rol. Ze kunnen anoniem worden ingeschakeld op eenvoudig verzoek, zowel door de medewerker als door de manager, in geval van psychosociale problemen (geschillen, stress, pesten en geweld op het werk).

Sinds 2010 beschikt Luminus over een gediversifieerd netwerk op het vlak van geslacht, taal, hiërarchisch niveau en geografische lokalisatie.

Het huidige netwerk is veel groter in aantal dan door de wet wordt voorgeschreven (acht personen in plaats van één). Via de verschillende interne informatiemiddelen wordt het personeel op regelmatige tijdstippen op de hoogte gebracht van de namen van de vertrouwenspersonen. Met name in april 2019 gebeurde dit nog eens.

De vertrouwenspersonen werden in 2019 iets meer ingeschakeld dan in 2018, zonder dat er een trend of gevoelig punt kon worden geïdentificeerd, gezien de anonimisering van de interventies.

Er werd in 2019 geen enkele formele interventie-aanvraag ingediend bij de interne of externe psychosociale preventieadviseurs.

Er werd in 2019 geen enkele klacht ingediend bij de rechtelijke instanties.

Meldingen bij vertrouwenspersonen



GRI 406-1

Bron: Jaarrapport van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk.



Competentieontwikkeling

De processen

Het huidige opleidingsbeleid bij Luminus is gebaseerd op de volgende concepten:

1. We vertrekken steeds vanuit de bereidheid van het individu, team of de leidinggevende om zo een maximaal leereffect te bereiken.
2. De identificatie van de leernoden wordt individueel of in teamverband bepaald, indien nodig met ondersteuning.
3. Leren is een leerproces, geen one shot. Bij het zoeken naar leeroplossingen gaan we steeds op zoek naar geïntegreerde leertrajecten met concrete toepassingen om zo een optimaal leereffect te bereiken.
4. Iedereen heeft een eigen manier en voorkeur van leren. Daarom ook dat we meer gediversifieerde leeroplossingen aanbieden (face-to-face cursussen, e-learning, MOOC's (Massive open online courses), mentorships, coachings, lezingen, ...) om hieraan tegemoet te komen.

"Om onze ambitie te bereiken, ontwikkelen we ons continu als organisatie", aldus Evelien De Kerpel, Director People Engagement. "We werken samen aan de evolutie naar een 'future proof' organisatie. Een organisatie met geconnecteerde teams en individuen die elkaar inspireren in de ontwikkeling van toekomstige competenties. Zo bereiken we ons maximale potentieel."

De leider organiseert jaarlijks met zijn/haar team een collectieve denkoefening om de ambitie van het team helder te formuleren, de vertaalslag te maken naar hun doelstellingen (team en individueel) en deze verder te vertalen naar collectieve en/of individuele leernoden. De HR-afdeling biedt ondersteuning indien nodig.

Zodra de leernoden in kaart gebracht zijn, gaat het individu en/of team aan de slag met de 'learning experience creator'. Samen gaan ze op zoek naar de meest effectieve leeroplossing voor de bepaalde leernood.

Competentietransformatie

Eind 2019 werd het programma 'Future-proof organisation and skills' gelanceerd als onderdeel van het transformatieplan van het bedrijf, dat een tiental prioritaire initiatieven omvat. Het heeft als doel, door middel van samenwerking met universiteiten, opleidingsprogramma's aan te bieden die zijn afgestemd op de uitdagingen van de toekomst, met name met betrekking tot de leer- en managementmethoden.

De indicatoren

Opleidingsuren

Het gemiddelde aantal opleidingsuren per medewerker bedraagt 32 uur per jaar, een lichte daling in vergelijking met vorig jaar.

Deze daling is toe te schrijven aan onze continue inspanningen om leren in onze organisatie efficiënter te maken voor onze mensen. Dit via kortere sessies (van een uur of een halve dag i.p.v. hele dagen), e-learningen en leren on-the-job. Formele opleidingen worden op die manier schaarser, maar dagelijkse coaching neemt toe aan belang.

842 werknemers (93% van het totale personeelsbestand) kregen in 2019 minstens één uur opleiding.

Opleidingsuren vergeleken met het totaal aantal gewerkte uren (%)



GRI 404-1

Bron: Luminus.

De indicatoren (vervolg)

44% van de vacatures intern ingevuld

Bij Luminus verschijnen de meeste vacatures gedurende twee weken op het intranet van de onderneming voordat ze buiten het bedrijf worden bekendgemaakt. De leidinggevende van een werknemer, die voor een vacature wordt geselecteerd, mag zich niet verzetten tegen deze selectie. Enkel overgangperiodes van maximaal drie maanden zijn bespreekbaar.

Dit beleid, alsmede het individuele opleidingsplan dat jaarlijks met de directe manager wordt besproken, draagt bij tot een hoge graad van interne promotie.

Elk jaar zorgt Luminus ervoor dat 100% van de medewerkers baat heeft bij een jaarlijks evaluatiegesprek, waardoor met name het individuele opleidingsplan kan worden ontwikkeld. Dit percentage houdt geen rekening met de werknemers die vallen onder de "oude voorwaarden" (149 personen op 31 december 2019) van wie het contract geen formele jaarlijkse evaluatie toestaat.

In 2019 werd 44% van de bekendgemaakte en ingevulde vacatures ingevuld door interne bewegingen.

35 personen konden intern doorstromen na sollicitatie voor een vacature.

Internationale opportuniteiten: 7 kaderleden met een opdracht in het buitenland

Als filiaal van een internationale energiemarktleider kan Luminus zijn personeel carrièrekansen buiten België aanbieden.

Op 31 december 2019 hadden zeven kaderleden van Luminus een opdracht in het buitenland, als expat binnen de EDF-groep. In 2019 werkten gemiddeld zes expats voor Luminus in België.



Luminus voor de zevende keer verkozen tot Top Employer

In maart 2019 ontving Luminus voor de zevende keer op rij het Top Employer label, alweer een mooie erkenning voor het HR-beleid. In de energiesector is Luminus de enige leverancier die dit label heeft behaald en daarmee is het een van de 64 gecertificeerde werkgevers in het land. Luminus werd beoordeeld op basis van een HR Best Practices Survey en moest vragen beantwoorden die waren onderverdeeld in tien thema's en 600 HR-praktijken, waarvoor het nauwkeurige en gedetailleerde antwoorden moest geven.

De toekenning van het label rust op een dubbele vergelijking: enerzijds de evolutie van praktijken van het ene jaar op het andere jaar en anderzijds de vergelijking met de praktijken van andere bedrijven op internationaal niveau.

De Top Employer-certificering wordt toegekend na een HR Best Practices Survey, onderverdeeld in tien thema's zoals arbeidsomstandigheden, opleidingen, doorgroeimogelijkheden en bedrijfscultuur. Voor het onderzoek naar 600 HR-praktijken moest Luminus gedetailleerde en gedocumenteerde antwoorden geven, naast concrete voorbeelden om haar uitspraken te bewijzen. De in 2019 behaalde certificering is met name te danken aan:

- "veiligheidsbezoeken" die ter plaatse worden uitgevoerd door leden van het uitvoerend comité, soms onverwacht, die bijdragen tot goede veiligheidsresultaten;
- het salarispakket waarmee medewerkers voor een deel van hun variabel loon kunnen kiezen uit verschillende opties: huur elektrische fietsen, extra verlof enz.;
- e-learningen en cursussen die online toegankelijk zijn voor alle medewerkers.

Katleen Daems, Corporate Director Human Resources: "De erkenning van de kwaliteit van onze HR-praktijken helpt ons bedrijf zich te positioneren als een uitzonderlijke werkgever. Deze certificering is belangrijk voor Luminus want het bedrijf wil nieuw talent en nieuwe competenties blijven aantrekken gezien de transformaties die gaande zijn in de sector en de innovaties die moeten worden doorgevoerd om de duurzaamheid van het bedrijf te waarborgen. De Top Employer-certificering garandeert dat we continu werken aan het verbeteren van onze HR-praktijken."

NB: in februari 2020 werd voor het achtste opeenvolgende jaar het "Top Employer" label toegekend aan Luminus.

Diversiteit

De processen

Luminus streeft ernaar om elke vorm van discriminatie te vermijden, van bij het wervingsproces tot de toegang tot de belangrijkste functies.

Non-discriminatie is een van de wettelijke verplichtingen die al lang vermeld worden in de Gedragscode van Luminus. Als werkgever "is Luminus vastbesloten om haar werknemers gelijke kansen te bieden voor erkenning en loopbaanontwikkeling, ongeacht hun overtuiging, geslacht, leeftijd, handicap, afkomst of seksuele geaardheid."

De interne Gedragscode van Luminus is gebaseerd op de bepalingen van de wet van 10 mei 2007, waarin discriminatie wordt verboden op basis van leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke stand, geboorte, vermogen, religieuze of filosofische overtuiging, lidmaatschap van een politieke partij of vakbond, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een lichamelijke of genetische eigenschap of sociale afkomst. Verschillende indicatoren worden opgevolgd om bepaalde acties, desgevallend, beter aan te passen aan de doelgroepen in kwestie.

"Bovendien is de CEO van Luminus in 2016 een expliciet engagement aangegaan voor diversiteit op alle niveaus van het bedrijf: "Vooral onze managers moeten zich bewust zijn van discriminatie op grond van geslacht - zichtbaar, onzichtbaar of onbewust - die de beslissingen van zowel vrouwen als mannen kan beïnvloeden. Als we deze onbewuste vooroordelen goed kennen, kunnen we er komaf mee maken!"

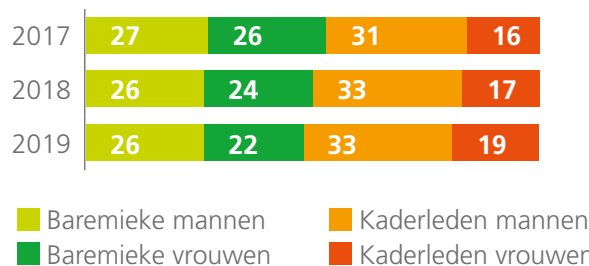
De Leadership Ambition, geformaliseerd in 2018, specificeert het gedrag dat van leidinggevend wordt verwacht: "Ik waardeer de diversiteit bij mijn collega's en pas me aan iedereen aan." Tot slot is collectief succes, "all together", een van de drie kernwaarden van het bedrijf, samen met "customer first" en "entrepreneurship."

De indicatoren

Genderverdeling van het personeel: meer vrouwelijke kaderleden

De vrouwen vertegenwoordigen al verschillende jaren 41% van het personeel van Luminus, een cijfer dat significant hoger ligt dan het gemiddelde van de actoren in de energiesector (rond de 25%). Het aantal vrouwelijke kaderleden stijgt licht (+2% van het totale personeelsbestand). 37% van de kaderleden is een vrouw. In 2019 bereikte de verhouding van kaderleden 52% van het totale personeel, m.a.w. een lichte stijging van 2%.

Genderverdeling van het personeel in (%)



GRI 102-8 405-1

Bron: Luminus.



100% neemt vaderschapsverlof op

In 2019 kwamen 35 medewerkers in aanmerking voor het vaderschapsverlof.

Al deze medewerkers hadden op 31 december 2019 alle beschikbare uren opgenomen, d.w.z. 100% van het toegestane verlof, ten opzichte van 93% in 2018.

Personen met een beperking

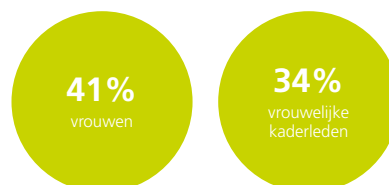
Luminus stelt 1 persoon tewerk van wie de handicap een aanpassing van de arbeidsomstandigheden vereist.

Naast de aanpassingen voor erkende handicaps, kunnen voor personen met specifieke problemen individuele maatregelen worden getroffen (configuratie van het kantoor, type voertuig enz.). Zo zijn er op verzoek grote schermen beschikbaar voor slechtziende medewerkers, zonder dat deze worden meegeteld bij de regelingen voor personen met een handicap.

Dertien nationaliteiten

Op 31 december 2019 waren er in het bedrijf dertien nationaliteiten vertegenwoordigd (naast expats).

De werknemers met een Belgische nationaliteit vertegenwoordigen 94% van het totaal. Fransen, Italianen en Nederlanders maken 4,1% uit van het totale personeelsbestand.



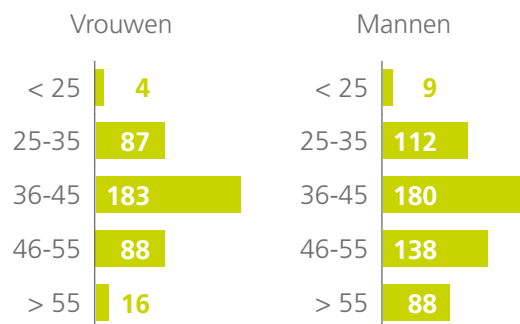
Diversiteit (vervolg)

Leeftijdspiramide

Bovenstaande grafiek laat een opwaartse trend zien in de categorieën >55 jaar (+ 6%) en -25 jaar (+ 30%) en een afname in de categorie 25-35 jaar (-42%). De categorieën 36-45 en 46-55 zijn stabiel in vergelijking met 2018.

Het aantal jonge medewerkers neemt toe, met 13 medewerkers jonger dan 25 jaar tegenover 10 in 2018. Deze stijging is voornamelijk te danken aan de toename van de aanwervingen.

Leeftijdspiramide



Bron: Luminus.

Personeel

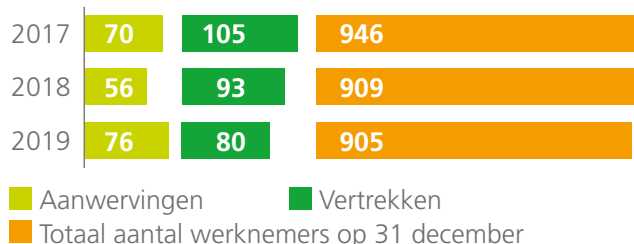
Personeelsbestand stabiel

Het personeelsbestand van Luminus is stabiel (-0,5%).

Het aantal aanwervingen nam toe (+ 27,5%), vooral in opkomende takken (windenergie, innovatie, nieuwe energiediensten), en informatiesystemen (insourcing van sleutelvaardigheden).

Het aantal personen dat het bedrijf heeft verlaten, is voor het tweede opeenvolgende jaar gedaald (-14% in 2019 en 11,4% in 2018).

Personeelsbeweging



GRI 102-8 405-1

Bron: Luminus.

Overwegend contracten van onbepaalde duur (97%)

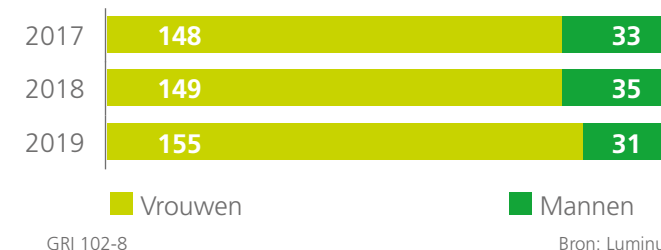
In 2019 is het aantal contracten van onbepaalde duur (voltijds) zeer licht gedaald (-1,2% ten opzichte van 2018). Het aantal contracten van onbepaalde duur (deeltijds) is zeer licht gestegen (+ 0,7%). De contracten van bepaalde duur (voltijds en deeltijds) vertegenwoordigen 1,7% van het totale personeelsbestand tegenover 1,4% in 2018, terwijl het aandeel uitzendkrachten evolueert van 1,3% in 2018 naar 1,6% in 2019.

17% van het personeel werkt deeltijds

In 2019 is het percentage deeltijdse werknemers, op vrijwillige of contractuele basis, licht gedaald (17,5% van het totale personeelsbestand ten opzichte van 20% in 2018).

Het aantal deeltijdse werknemers kent een stijging bij de vrouwen (+4%) en een daling bij de mannen (-12,9%).

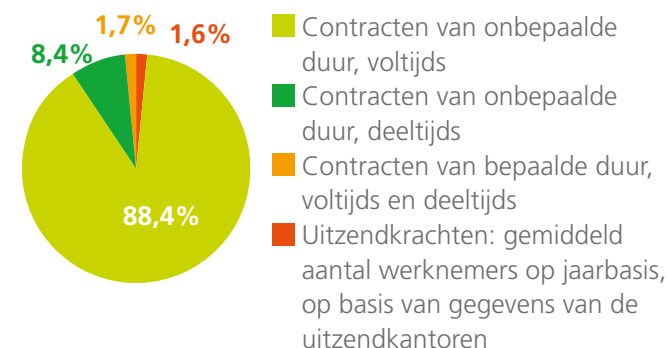
Deeltijdse werknemers op 31 december, op contractuele en vrijwillige basis



GRI 102-8

Bron: Luminus.

Contracttypes (%)



GRI 102-8

Bron: Sociale balans 2019.