

2023

HR BEACON



Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers

Claeys & Engels

Notre mission

Chez Claeys & Engels, nous offrons aux employeurs des secteurs privé et public, aux niveaux régional, national et international, des services juridiques pragmatiques, rapides et efficaces liés à la gestion des ressources humaines et au capital humain, grâce à une équipe expérimentée

de plus de 80 avocats spécialisés et d'autres experts juridiques. Cela nous permet ainsi de créer de vraies relations avec nos clients. Nous offrons une gamme complète de services juridiques dans tous les domaines liés aux ressources humaines. Ce qui nous rend uniques, c'est la

manière dont nous travaillons en partenariat avec nos clients et, ainsi, atteignons ensemble les résultats qui comptent pour eux.



Chris Engels
Chairman



Olivier Wouters
Managing Partner

Dans cette sixième édition de notre HR Beacon, nous nous plongeons dans le monde des RH en sondant les opinions, les idées, les besoins et la vision de nos clients. Notre objectif est de connaître les dernières tendances et changements liés au capital humain. Nous examinons ce que nos clients mettent en place comme stratégies pour attirer et retenir des talents, assurer un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux de ses travailleurs et rester au fait des changements législatifs.

Bien que l'année 2022 ait apporté un lot de défis sans précédent, les entreprises et leur personnel ont fait preuve d'une remarquable résilience face à l'inflation et aux chocs énergétiques. Alors que les entreprises évaluent diverses options pour réduire leurs coûts, comme par exemple un gel temporaire des embauches, des réorganisations ou la mise en oeuvre de formes innovantes de rémunération, elles ne ménagent manifestement pas non plus leurs efforts pour traverser cette crise économique et retrouver une certaine stabilité face aux nombreuses incertitudes. Attirer et retenir les talents est une nouvelle fois une priorité

absolue pour les employeurs, qui sont confrontés à un triple défi : celui d'attirer de nouveaux talents, de retenir les travailleurs actuels et de réduire les coûts. Pour parvenir à cet équilibre, les professionnels RH doivent rationaliser les processus, optimiser les ressources et mettre en oeuvre des programmes de soutien à l'entreprise et ses travailleurs. Communiquer, collaborer et s'engager à s'améliorer sont essentiels pour réussir. Proposer une rémunération attractive et veiller au bien-être physique et mental des travailleurs est aussi devenu incontournable pour attirer et retenir les talents. Plus de 8 professionnels RH sur 10 rencontrent des difficultés pour pourvoir les postes vacants, ce qui met en évidence la nécessité pour les entreprises de se distinguer des autres par une culture de travail positive et flexible.

Outre un environnement économique difficile, les employeurs doivent également faire face à des changements législatifs importants. Le "Deal pour l'emploi" de 2022 oblige les employeurs de 20 travailleurs ou plus à élaborer un plan de formation annuel, et près de 50 % des entreprises ont déjà pris des mesures pour se conformer à cette obligation. De plus, le deal pour l'emploi permet plus de flexibilité

quant au lieu de travail et renforce les dispositions en faveur de la vie privée des employés, tant et si bien qu'un tiers des entreprises ont déjà reçu des demandes de semaines de travail de 4 jours et 3 travailleurs sur 10 ont fait la demande de se déconnecter après les heures de travail.

Claeys & Engels s'engage à être encore plus à l'écoute de ses clients. En donnant la parole à nos clients, nous collectons des informations précieuses nous permettant de les aider, de les représenter et de défendre leurs intérêts au mieux. Ce sont donc plus que de simples conseils que nous fournissons. Nous sommes un partenaire dévoué et de confiance pour nos clients. C'est particulièrement important dans l'environnement fortement concurrentiel de 2023, où les entreprises doivent attirer, développer et retenir les meilleurs talents. En tant qu'experts en matière RH, de fiscalité et de sécurité sociale, Claeys & Engels est le partenaire de choix pour aider ses clients à y parvenir.

TOP 10 DES DÉFIS EN MATIÈRE RH – 2023

- 1 Recrutement de nouveau personnel
- 2 Rétention du personnel
- 3 Réduction des coûts
- 4 Politique de rémunération attractive
- 5 Bien-être mental et physique
- 6 Formation du personnel
- 7 Digitalisation et innovation
- 8 Mobilité (transports plus écologiques)
- 9 Travail à distance
- 10 Harmonisation des conditions d'emploi et de salaire

L'INTRODUCTION D'UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL A-T-ELLE EU UN IMPACT SUR LA RÉTENTION ?

42% | Non

58% | Oui

LES 3 PRINCIPAUX TYPES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

- 1 CASH
- 2 BONUS COLLECTIF CCT 90
- 3 WARRANTS

60% DES ENTREPRISES

se sentent obligées de fournir une forme de rémunération variable (contre 56 % l'année dernière)



85%

DES ENTREPRISES ONT À L'HEURE ACTUELLE UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL



LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

63% des employeurs indiquent que le changement climatique est la principale raison d'un changement dans leur politique de mobilité



30%

des entreprises proposent désormais un budget mobilité en guise de rémunération variable (contre 11,5 % l'année dernière)

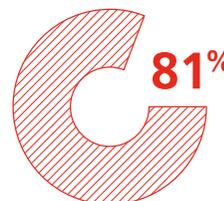
51%
DES ENTREPRISES



ONT MIS EN PLACE UNE POLITIQUE DE RETOUR AU TRAVAIL POUR LES TRAVAILLEURS EN MALADIE DE LONGUE DURÉE

DANS 54% DES CAS

cette politique a permis au travailleur de reprendre le travail avec succès



81%

des entreprises prévoient d'embaucher des nouvelles personnes en utilisant des contrats de travail à durée indéterminée

25%

des employeurs ont eu a eu recours à un régime de chômage temporaire en 2022 (contre 44 % l'année dernière)

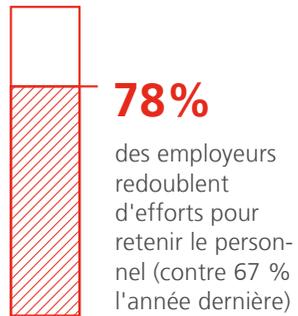
1/3

DES EMPLOYEURS ONT REÇU UNE DEMANDE DE MISE EN PLACE DE LA SEMAINE DE 4 JOURS

7/10 EMPLOYEURS REJETTENT LA DEMANDE

4/10 ENVISAGENT UNE AUTRE FORME DE FLEXIBILITÉ À LA PLACE

PLUS D'1 ENTREPRISE SUR 2 A MIS EN PLACE UN SYSTÈME POUR SIGNALER LES ABUS



- 64%** TRAVAIL FLEXIBLE
- 59%** INITIATIVES POUR QUE LES TRAVAILLEURS SE SENTENT VALORISÉS ET CONNECTÉS
- 53%** FORMATION SUPPLÉMENTAIRE
- 35%** MOBILITÉ
- 31%** PLAN CAFÉTARIA

Seulement **4/10** entreprises RÉFLÉCHISSENT À DES MESURES POUR METTRE EN ŒUVRE LA NOUVELLE LÉGISLATION SUR LES LANCEURS D'ALERTE

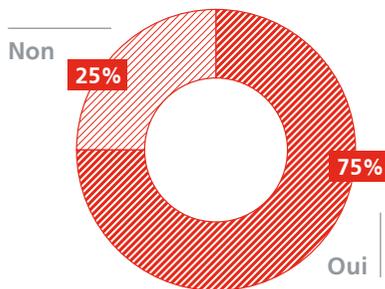
84% des employeurs disent avoir des difficultés à pourvoir les postes vacants

22%

DES EMPLOYEURS ONT ÉTÉ CONFRONTÉS À UNE PLAINTE FORMELLE OU INFORMELLE POUR DISCRIMINATION

- 1 ETHNICITÉ OU RACE
- 2 SEXE
- 3 ÂGE
- 4 ORIENTATION SEXUELLE
- 5 FOI OU PHILOSOPHIE DE VIE

VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE MIS EN PLACE UNE POLITIQUE DE RGPD ?



1 EMPLOYEUR SUR 10 a reçu une demande d'un travailleur concernant les droits qu'il a en vertu du RGPD



PRÈS DE 3 EMPLOYEURS SUR 10 ONT REÇU UNE DEMANDE DE DÉCONNEXION DE LA PART DE LEURS TRAVAILLEURS.

GRANDE DIFFÉRENCE ENTRE LES ENTREPRISES AYANT PEU D'EFFECTIFS (14%) ET CELLES AYANT DES EFFECTIFS PLUS IMPORTANTS (40%)

1 ENTREPRISE SUR 3 A ÉTÉ VICTIME D'UNE CYBERATTAQUE EN 2022



LES TROIS DROITS LES PLUS EXERCÉS EN VERTU DU RGPD :

- » DROIT D'ACCÈS
- » DROIT À L'EFFACEMENT DES DONNÉES
- » DROIT À LA RESTRICTION DU TRAITEMENT



7 ENTREPRISES SUR 10 DONNENT LA PRIORITÉ À LA SANTÉ MENTALE

7 ENTREPRISES SUR 10 RÉDUISENT LEURS COÛTS EN RAISON DU COÛT ÉLEVÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- GEL TEMPORAIRE DES RECRUTEMENTS (**36%**)
- LICENCIEMENTS / RÉORGANISATION (**28%**)
- INTRODUCTION DE FORMES ALTERNATIVES DE RÉMUNÉRATION NON SOUMISES À L'INDEXATION (**26%**)



Table des matières

1 Défis pour 2023	8-9
2 Politique de recrutement	10-11
3 Politique de rétention	12-13
4 Rémunération et avantages	14-17
5 Politique en matière de temps de travail et de télétravail	18-19
6 Politique relative aux travailleurs en incapacité de longue et de courte durée	20-21
7 Politique de licenciement	22-23
8 Digitalisation et cybersécurité	24-25
9 Droit à la vie privée des travailleurs	26-27
10 Protection des données	28-29
11 Discrimination sur le lieu de travail	30-31
12 Gestion de la conformité	31
13 Politique en matière de bien-être	32
14 Crise de l'énergie et pouvoir d'achat	33
Annexe	36

Attirer et retenir les talents reste la priorité

Pour les professionnels RH, **la priorité absolue est de relever un triple défi : attirer de nouveaux talents, retenir les travailleurs actuels et réduire les coûts.**

Trouver un équilibre entre la nécessité d'attirer et de retenir les talents et celle de réduire les coûts exige une planification et une stratégie minutieuses. Les professionnels RH doivent trouver des moyens de rationaliser les processus, d'optimiser les ressources et de mettre en œuvre des programmes qui répondent aux besoins de l'entreprise et de ses travailleurs. Communiquer efficacement, collaborer et s'engager à s'améliorer continuellement aident les professionnels RH à trouver cet équilibre.

Ces 3 premiers défis sont suivis de près

par la nécessité d'offrir une **rémunération qui reste attractive pour les meilleurs talents et de garantir le bien-être physique et mental des travailleurs.** Ceci a changé par rapport aux résultats de l'année précédente.

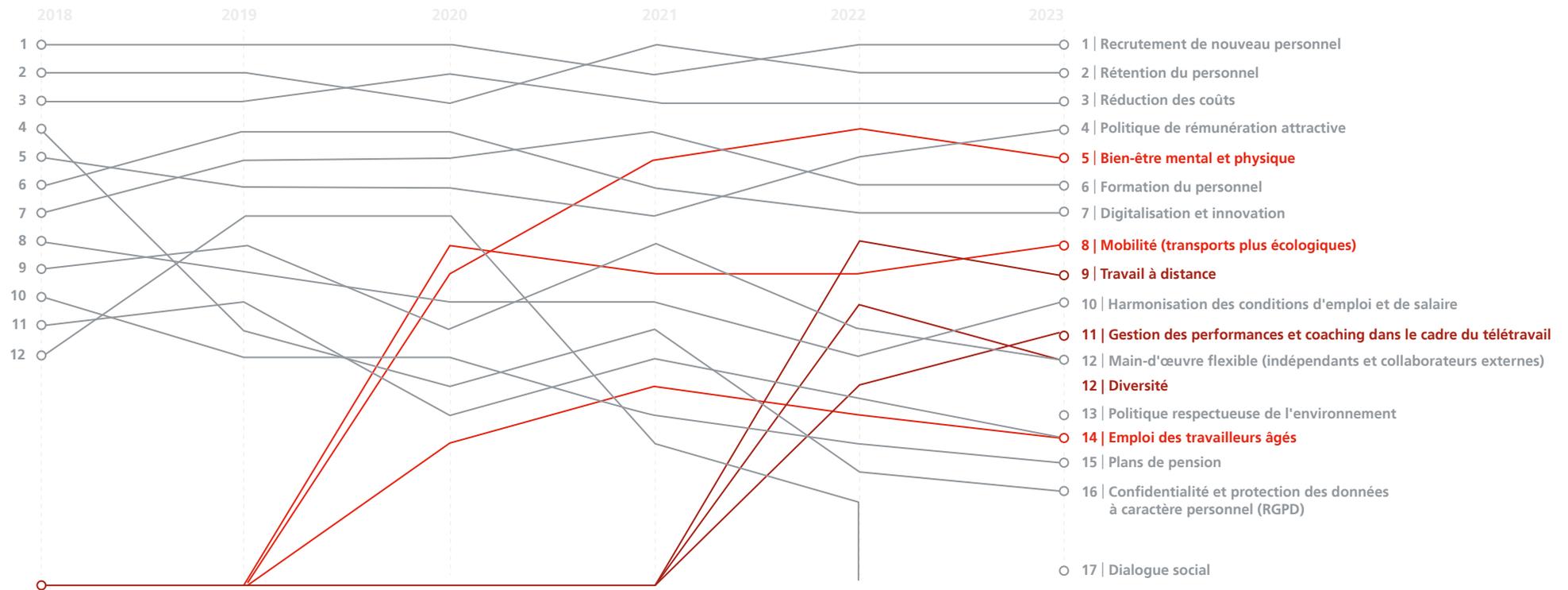
Les cinq priorités restantes dans la liste complète des 10 principaux défis RH pour 2023 sont : **la formation du personnel, l'adaptation à la digitalisation et à l'innovation, la promotion d'une mobilité durable et le renforcement d'un sentiment de cohésion** face à l'augmentation des modes de travail à distance et hybride.



Il est intéressant de noter que 4 des 5 principaux défis ont trait à une guerre permanente des talents : attirer et retenir les meilleurs d'entre eux. Selon Statbel, l'office statistique belge, le taux d'emploi des 20-64 ans a atteint un niveau record en 2022, le nombre de personnes employées dépassant pour la première fois les 5 millions. Sur ce marché du travail extrêmement concurrentiel, les entreprises ne négligent rien pour garder une longueur d'avance dans cette bataille permanente pour trouver les meilleurs talents.

Quels défis identifiez-vous dans votre entreprise en matière de RH ?

Ajouté plus tard :
 ○ Ajouté à l'enquête (2019)
 ○ Ajouté à l'enquête (2022)



Source : Claeys & Engels : HR Beacon 2023 • Classement des défis des entreprises belges en matière de RH.



Plus de 8 professionnels RH sur 10 ont des difficultés à pourvoir les postes vacants

Le marché de l'emploi actuel a beau être solide, les entreprises doivent encore relever un défi de taille pour trouver les bonnes personnes pour occuper leurs postes vacants. Cette difficulté est particulièrement prononcée dans les grandes entreprises, où 9 entreprises sur 10 (89 %) déclarent avoir du mal à pourvoir les postes vacants, contre près de 8 sur 10 (77 %) dans les petites entreprises. Toutefois, ce sont les entreprises de taille moyenne qui montrent la voie en matière d'embauche. Ces organisations, qui comptent entre 50 et 300 travailleurs, sont capables de pourvoir des postes vacants en 20 à 60 jours seulement, alors que les petites et grandes entreprises peuvent prendre entre 60 et 180 jours, voire plus, pour embaucher un candidat.



Malheureusement, cette tendance semble s'accroître, un nombre croissant d'entreprises faisant état de délais d'embauche plus longs - une augmentation de 5 % par rapport à l'année précédente. Il en résulte que même si les entreprises sont désireuses de recruter de nouveaux talents, la tâche devient de plus en plus ardue.

Le recours aux contrats à durée indéterminée augmente sensiblement

Les contrats de travail à durée indéterminée prennent de l'ampleur, puisque 8 entreprises sur 10 (81 %) prévoient désormais de proposer ce type de contrat en 2023 pour attirer de nouveaux talents. Cette tendance est constante depuis six ans, faisant des contrats de travail à durée indéterminée l'option de prédilection pour embaucher du personnel.

En revanche, le recours aux contrats à durée déterminée est en recul, les entreprises recherchant davantage de stabilité dans leur personnel. Parallèlement, l'externalisation fait un retour en force et gagne à nouveau en popularité.

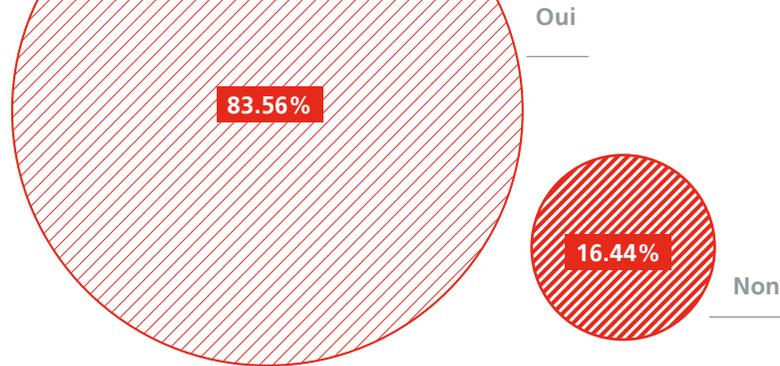
Travailler sous un statut de travailleur indépendant a tendance à s'accroître également, les postes opérationnels et de direction connaissant respectivement une augmentation de 10 et 3 points de pourcentage.



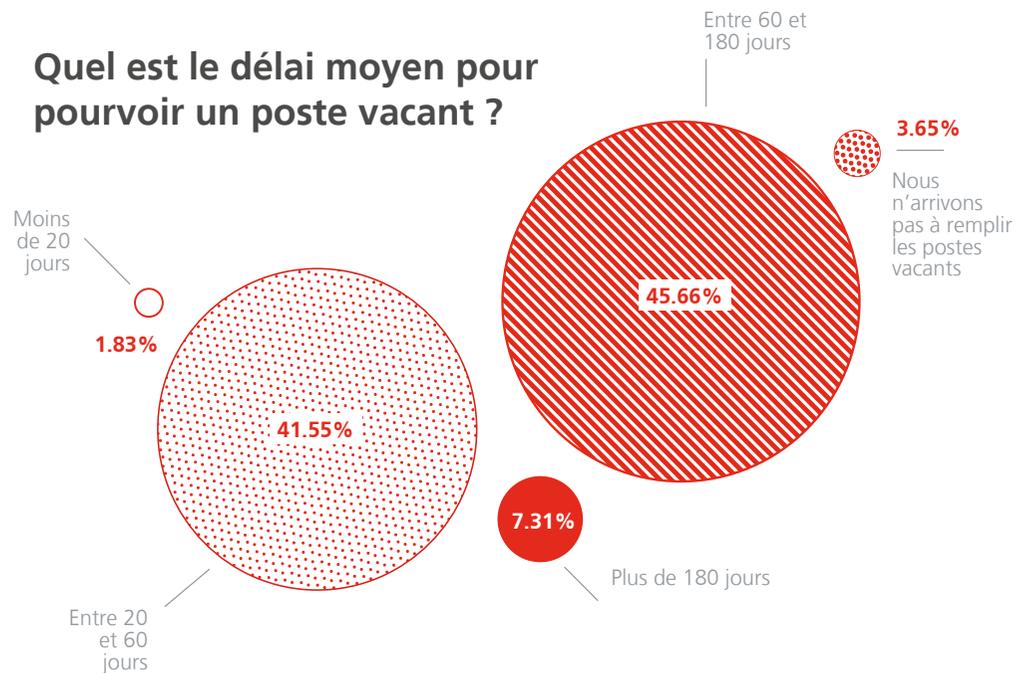
Bien que le nombre d'entreprises qui prévoient d'embaucher des travailleurs étrangers ait baissé à 23%, contre près de 30% l'année dernière, cela reste un chiffre important. Il est important de noter qu'en 2021, seulement 5% des entreprises interrogées avaient l'intention d'embaucher des travailleurs étrangers. Le nombre élevé d'embauches à l'étranger peut être attribué aux pénuries continues et persistantes sur le marché du travail belge.

Le recours aux travailleurs de plateformes a chuté de façon spectaculaire, diminuant de moitié par rapport à l'année dernière pour atteindre seulement 1 % en 2022 - un contraste saisissant avec le doublement constaté l'année précédente.

Votre entreprise a-t-elle des difficultés à pourvoir les postes vacants ?

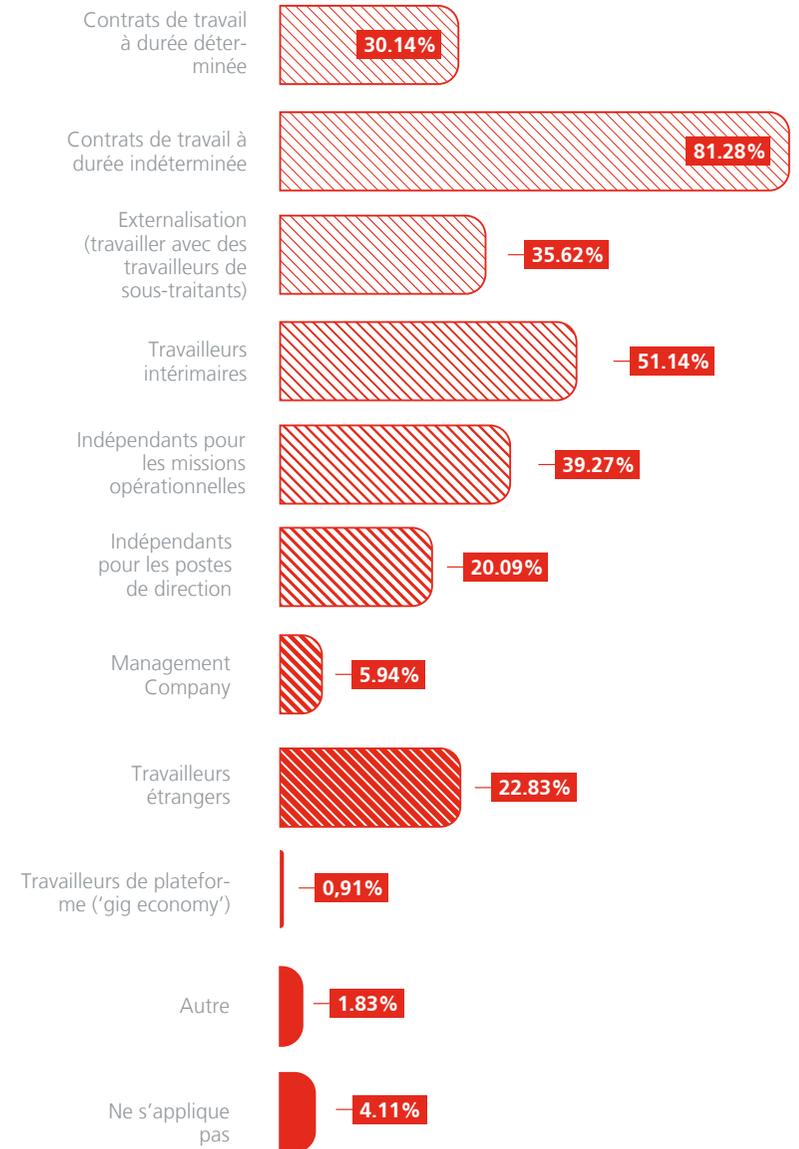


Quel est le délai moyen pour pourvoir un poste vacant ?



Pour votre recrutement en 2023, vous prévoyez de faire appel à

(plusieurs réponses possibles)

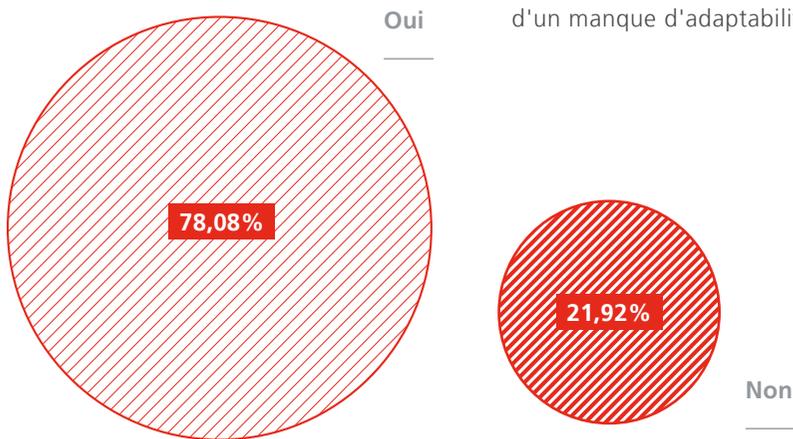




Le marché du travail actuel exige une culture de travail positive et flexible, les entreprises s'adaptent en conséquence

Près de 60 % des employeurs révèlent qu'ils investissent plus que jamais dans des initiatives visant à aider les travailleurs à se sentir valorisés et connectés avec l'organisation, comme le fait de prendre des nouvelles régulièrement. En outre, ils investissent cette année le même montant que l'année

Faites-vous plus d'efforts qu'il y a 2 ans pour retenir votre personnel ?



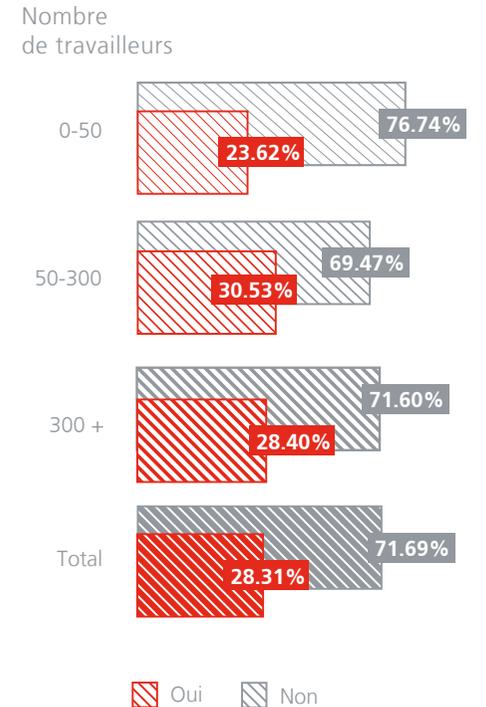
dernière dans la formation et la flexibilité du travail. Plus le nombre d'travailleurs est élevé, plus le travail flexible est mis en œuvre. Un nombre impressionnant de 8 sur 10 (79%) des employeurs de 300 travailleurs ou plus disent investir dans ce domaine.

Il est intéressant de noter que les entreprises font moins d'efforts pour retenir les travailleurs plus âgés qu'il y a deux ans. Alors que près de la moitié des employeurs (45%) déclaraient faire plus d'efforts l'année dernière, ce chiffre est désormais tombé à 3 sur 10 (28%). Plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi les entreprises font moins d'efforts pour retenir leurs travailleurs plus âgés. Il s'agit notamment de l'âgisme, des contraintes financières, de la perception d'un manque d'adaptabilité, des incitati-

ons à la retraite et de l'abondance d'une main-d'œuvre plus jeune. Toutefois, il convient de noter que le maintien en poste des travailleurs âgés peut apporter à une entreprise une richesse d'expérience et de connaissances. Investir dans la reconversion des travailleurs âgés peut donc être bénéfique pour une entreprise, car ils connaissent la culture de l'entreprise.

Les entreprises sont de plus en plus conscientes qu'offrir la possibilité de travailler à domicile a un impact positif sur la rétention des talents. L'année dernière, environ 4 employeurs sur 10 (43%) ont déclaré avoir ressenti cet impact, alors qu'aujourd'hui, ce chiffre est passé à près de 6 employeurs sur 10 (60%), quelle que soit la taille de l'entreprise. L'augmentation est plus sensible dans les grandes entreprises, où 7 employeurs sur 10 (73%) reconnaissent désormais l'impact du télétravail (contre 56% l'année dernière). Ceci est probablement dû à la flexibilité accrue, au meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à l'amélioration de la productivité, à la réduction du turnover et à l'accès plus large aux talents qu'offre le télétravail. Offrir des options de

Faites-vous plus d'efforts qu'il y a 2 ans pour maintenir les travailleurs âgés plus longtemps au travail ?



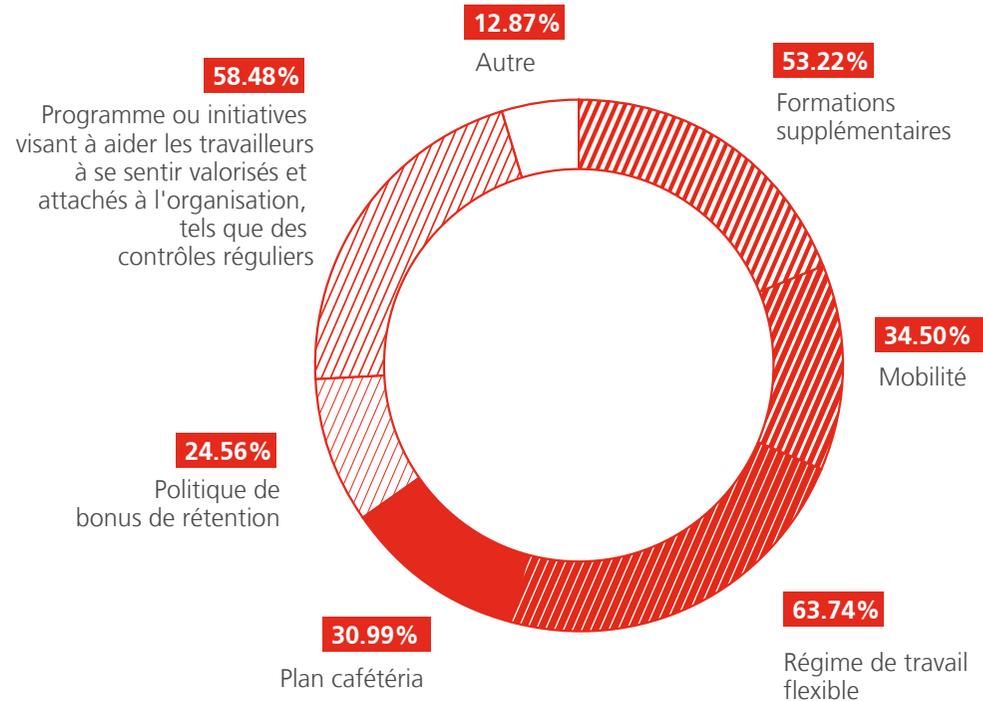
travail à distance peut permettre aux travailleurs de se sentir plus valorisés, motivés et productifs, tout en réduisant le stress et le burn-out, et en aidant les entreprises à conserver leurs collaborateurs de valeur.



Le marché du travail actuel impose une culture du travail positive et flexible, ce qui oblige les entreprises à se distinguer par d'autres moyens qu'une simple rémunération. Il faut y voir une excellente opportunité pour les entreprises d'attirer, de développer et de retenir les meilleurs talents d'une manière plus stratégique. Claeys & Engels se positionne comme partenaire de choix pour conseiller les entreprises sur les questions RH, de fiscalité et de sécurité sociale liées à la rémunération et autres avantages, offrant ainsi une connaissance précieuse dans ce paysage de plus en plus concurrentiel.

Quelles mesures prévoyez-vous ?

(plusieurs réponses possibles)



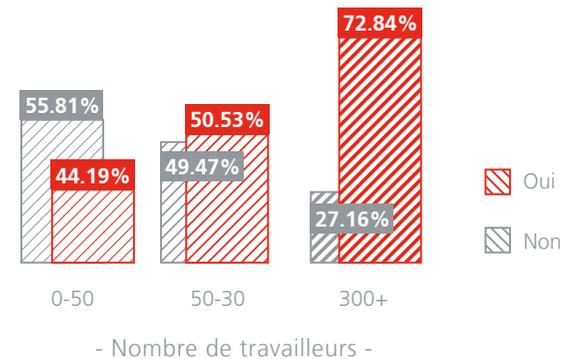
Le télétravail a-t-il un impact sur votre politique de rétention ?

57.53%

OUI

42.47%

NON



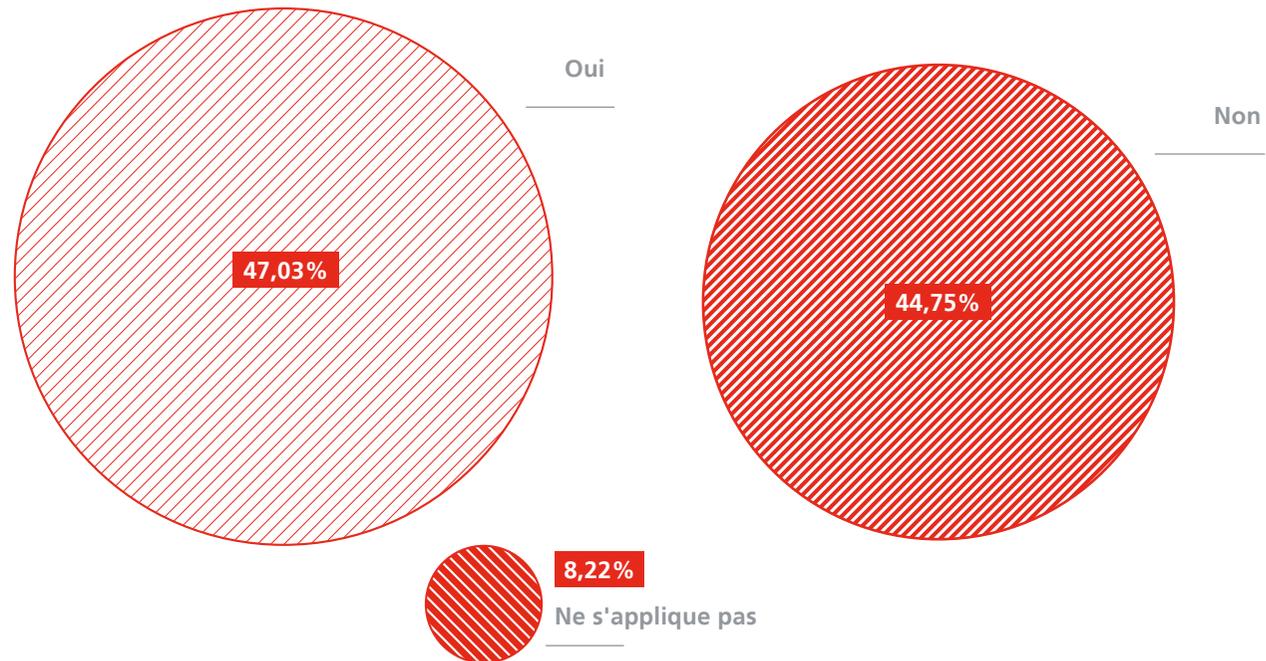


Popularité croissante du budget mobilité en tant que rémunération variable

Environ 6 entreprises sur 10 (60 %) se sentent obligées d'offrir une rémunération variable à leurs travailleurs, soit une légère augmentation par rapport à l'année précédente. Parmi les formes les plus courantes de rémunération variable, on trouve le bonus collectif de la CCT n° 90, la prime en espèces et les warrants, chacune d'elles prévalant de manière égale dans les entreprises. Ces chiffres sont en ligne avec les résultats des années précédentes.

C'est le budget mobilité qui connaît la croissance la plus significative en termes de popularité. Il a en effet plus que doublé, passant de 11,50 % à près de 30 % des entreprises qui le proposent comme avantage alternatif. Pour une grande majorité d'employeurs, le changement climatique est devenu un facteur important dans l'élaboration des politiques de mobilité, 63% reconnaissant son impact. Ce chiffre est

Le deal pour l'emploi prévoit une obligation, dans le chef des employeurs occupant 20 travailleurs ou plus, de conclure un plan de formation annuel. Avez-vous déjà débuté les discussions à ce sujet au sein de votre entreprise ?



similaire à celui de l'année dernière. Les organisations prennent en considération l'impact de la mobilité sur l'environnement et agissent proactivement pour relever les défis de réduction des émissions de carbone liées à leurs activités et de promotion de modes de transport durables. Ils contribuent ainsi à atténuer les conséquences du changement climatique mais aussi à améliorer la qualité de vie des travailleurs. Près de 6 employeurs sur 10 (59 %) offrent également à leurs employés des avantages en matière de bien-être, tels que des congés supplémentaires. Les grandes entreprises influencent fortement cette moyenne, puisque plus de 7 employeurs sur 10 (70 %) accordent de tels avantages. La même tendance était observée l'année dernière. Bien que le changement climatique soit important pour les entreprises, seules 2% d'entre elles cesseraient toutefois d'offrir des voitures de société.

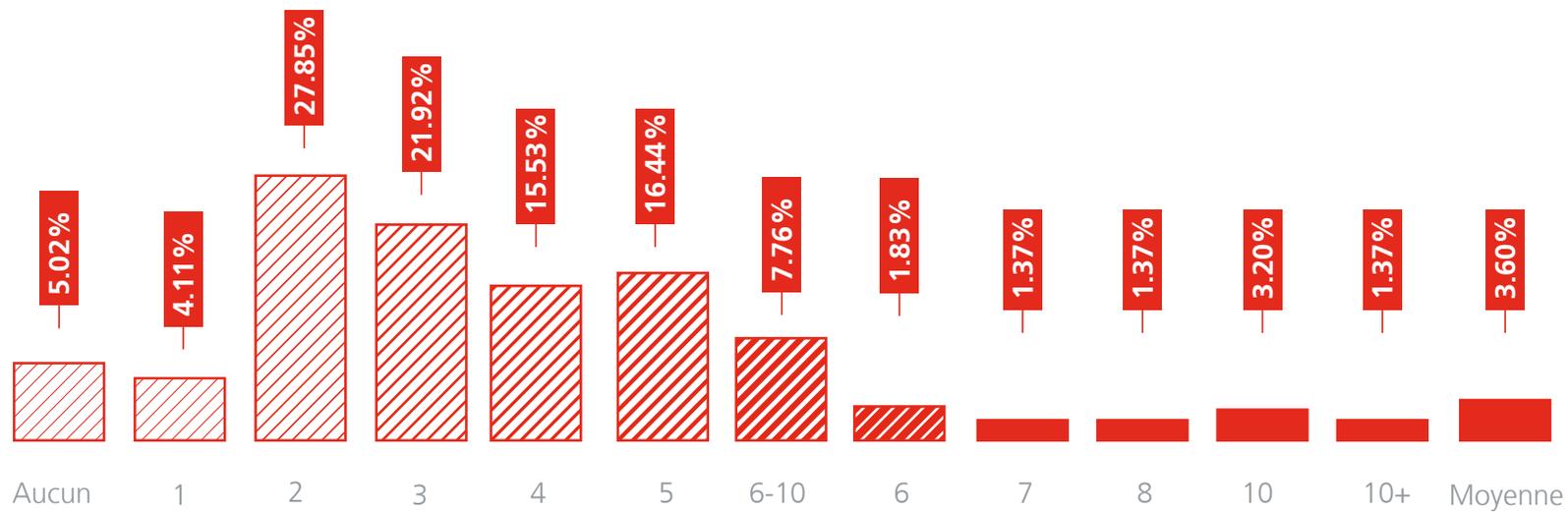
Le "Deal pour l'emploi" introduit récemment par le gouvernement De Croo exige des employeurs comptant 20 travailleurs ou plus qu'ils élaborent et mettent en œuvre un plan de formation annuel, en accordant une attention particulière aux groupes à haut risque et aux professions en pénurie. Nonobstant cette nouvelle réglementation, un nombre important d'entreprises, près de la moitié (47%), ont déjà pris des mesures pour se conformer à cette obligation. Toutefois, la mise en œuvre de la composante "droit individuel à la formation" du deal pour l'emploi s'est avérée difficile pour près de 90 % des entreprises. Nombre d'entre elles indiquent qu'elles attendent des éclaircissements supplémentaires ou la mise en œuvre de mesures sectorielles. Ce chiffre révèle que les entreprises ont besoin d'être orientées et d'être soutenues pour réussir à mettre en œuvre correctement les mesures de formation du deal pour l'emploi.



Près de deux tiers des plus grandes entreprises bénéficient de la dispense partielle de versement du précompte professionnel sur les salaires, alors que seulement 16 % des plus petites entreprises appliquent cette mesure. Ce régime favorable a accentué le recours au travail de nuit, à la recherche et au développement, ainsi qu'aux heures supplémentaires, dont bénéficient davantage les petites entreprises. En diversifiant les possibilités de formes de travail bénéficiant de la dispense partielle de versement du précompte professionnel, les plus petites entreprises optimisent leurs ressources et profitent d'avantage de cet avantage fiscal.

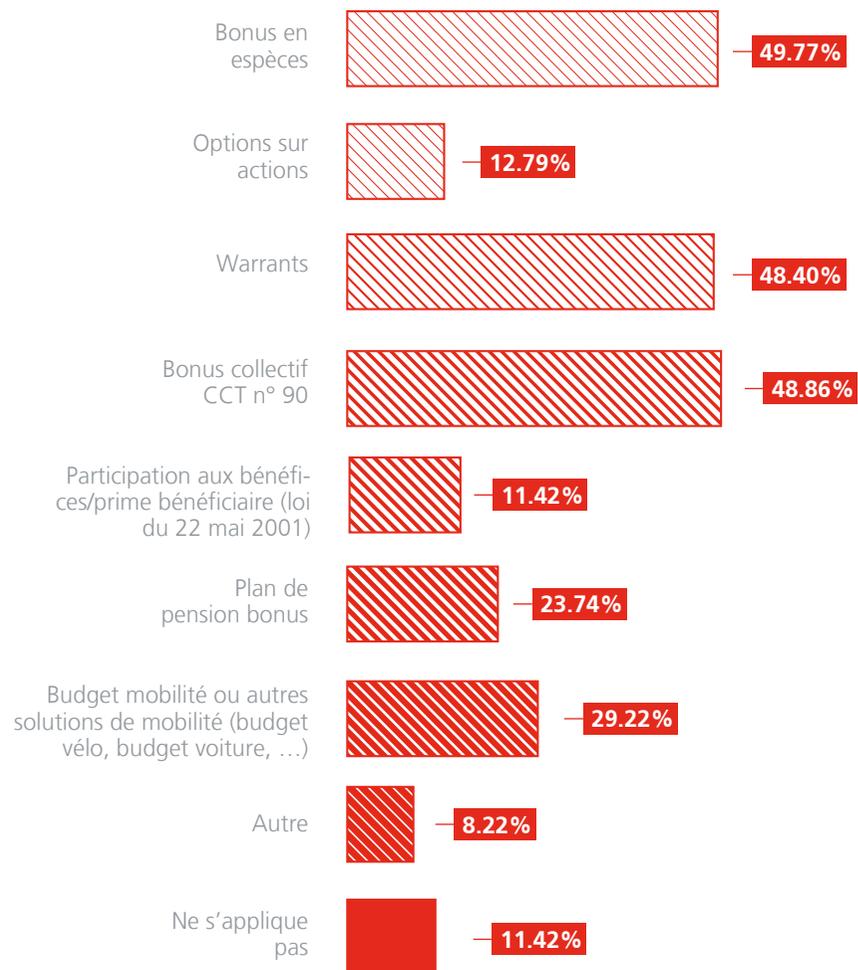


Actuellement, combien de jours de formation en moyenne vos travailleurs suivent-ils sur une année ?



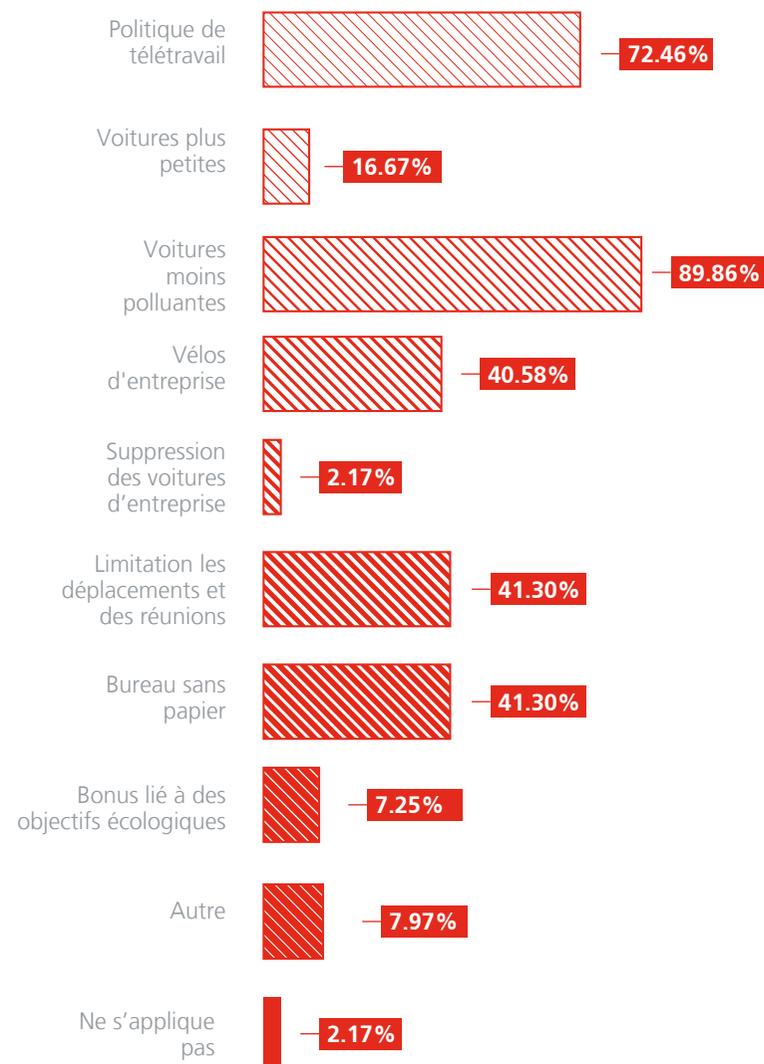
Sous quelles formes votre entreprise accorde-t-elle une rémunération variable à ses travailleurs ?

(plusieurs réponses possibles)



Quelles mesures votre entreprise a-t-elle prises en raison du changement climatique ?

(plusieurs réponses possibles)





La nouvelle flexibilité apportée par le deal pour l'emploi source de défis et d'opportunités

Les politiques de travail à distance sont rapidement devenues la norme dans le monde professionnel. De fait, même si le nombre d'entreprises ayant introduit une politique de travail à distance n'a que légèrement augmenté au cours de l'année passée, 85% de toutes les entreprises en ont désormais une (contre 78% l'année dernière). 85 % de toutes les entreprises en ayant désormais une, contre 78 % l'année dernière. Cette tendance est particulièrement marquée dans les grandes entreprises, qui ont toutes (100%) adopté une politique de travail à distance. La tendance au travail à distance devrait se poursuivre, car de plus en plus d'entreprises cherchent à optimiser leur efficacité et à offrir de la flexibilité aux employés dont les tâches peuvent être effectuées à distance.

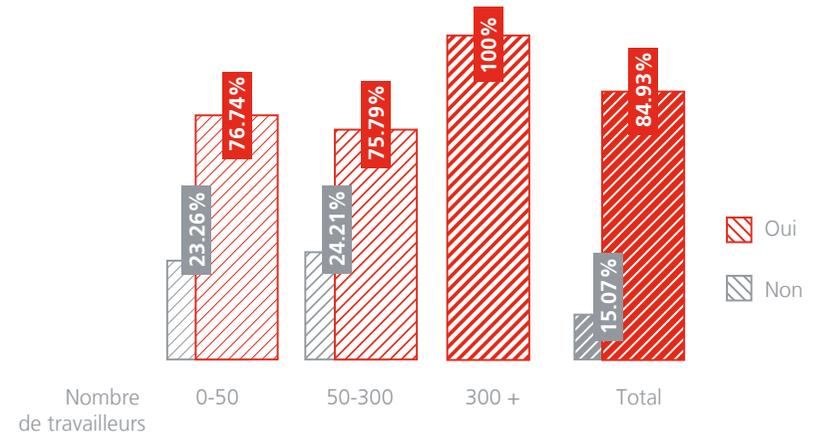
Plus de deux tiers des entreprises (68%) ont



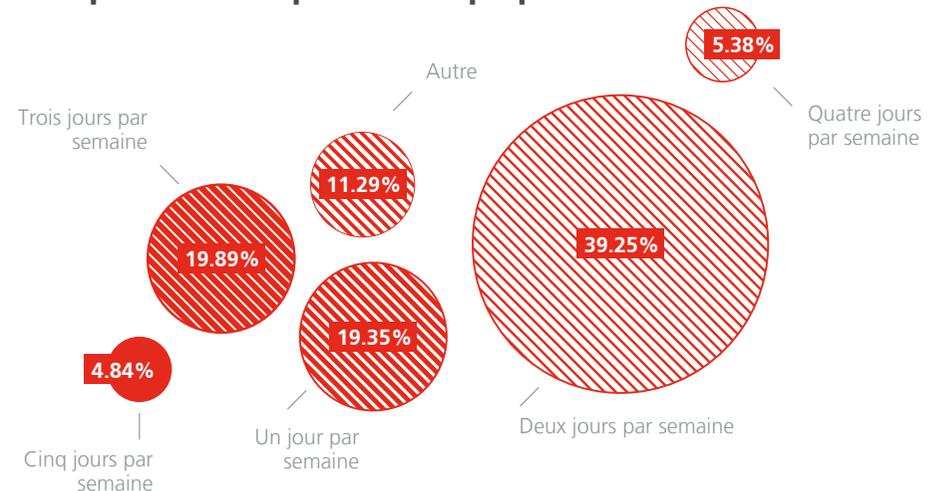
Le travail à distance devient de plus en plus populaire dans les entreprises en Belgique, avec pas moins de 85% ayant une politique de télétravail. Certaines d'entre elles (5%) permettent même à leurs travailleurs de travailler à temps plein de leur domicile.

déclaré que l'introduction des mesures relatives au deal pour l'emploi a eu un impact significatif sur la charge de travail de leurs départements RH. Ce résultat met en évidence les difficultés rencontrées par les entreprises pour s'y retrouver dans la complexité de la nouvelle législation. Les incertitudes autour de cette nouvelle loi ont créé un stress supplémentaire pour les départements RH, qui étaient déjà sous pression pour mener à bien la transition vers de nouvelles règles.

Avez-vous actuellement une politique de télétravail au sein de votre entreprise ?



Combien de jours de télétravail votre entreprise autorise-t-elle pour un emploi à temps plein ?



1 employeur sur 3 a reçu une demande de mise en œuvre de la semaine de travail de 4 jours.

Le deal pour l'emploi permet une flexibilité accrue sur le lieu de travail. Un tiers des entreprises a déjà reçu des demandes de ses travailleurs de mettre en œuvre la semaine de travail de 4 jours, ce chiffre passant à plus de la moitié dans les grandes entreprises (54%). Cependant, malgré cette demande, 7 entreprises sur 10 (70%) l'ont refusée en justifiant leur décision sur la base d'absence de lignes directrices claires dans la loi et de considérations d'organisation du travail dans la pratique. D'autre part, près de 4 entreprises sur 10 (40%) envisagent une autre forme de flexibilité : un horaire hebdomadaire flexible, où le travail effectué une semaine est compensé par un programme différent la semaine suivante. Ces mesures montrent que les entreprises sont ouvertes à de nouveaux moyens et innovants pour s'adapter à l'évolution des besoins et des préférences de leurs travailleurs, certes après avoir subi un peu de pression de la part du gouvernement fédéral.

Avez-vous déjà, en tant qu'employeur, reçu des demandes de vos travailleurs afin de passer à la semaine de 4 jours ?

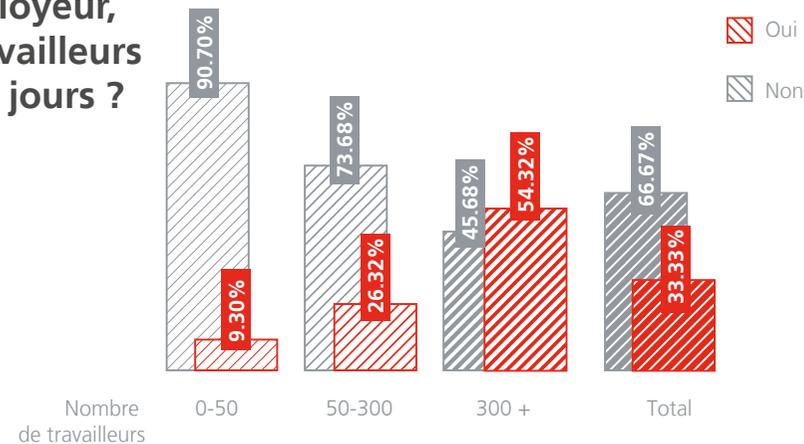
33,33% OUI

66,67% NON

Avez-vous déjà, en tant qu'employeur, refusé des demandes de vos travailleurs afin de passer à la semaine de 4 jours ?

69,86% OUI

30,14% NON



Pour quelles raisons avez-vous refusé ces demandes ?

Pour des raisons globales liées à l'entreprise (besoin de fonctionnement)
50,98%

Pour des raisons individuelles
7,84%

Nous n'avons actuellement aucun cadre pour la semaine de 4 jours
52,94%



6 | POLITIQUE RELATIVE AUX TRAVAILLEURS EN INCAPACITÉ DE LONGUE ET DE COURTE DURÉE

Des chiffres alarmants soulignent la nécessité pour les entreprises de redoubler d'efforts

Depuis plusieurs années, le trajet de réintégration peut être activé par l'employeur ou le travailleur en cas d'incapacité de travail. En 2022, le législateur a introduit le trajet de réintégration 2.0 visant à améliorer le processus et donc améliorer le taux de retour au travail. Comme l'année dernière, plus de la moitié des entreprises n'a pas encore élaboré de politique de réintégration des travailleurs en incapacité de longue durée.

Les entreprises doivent intensifier leurs efforts à la lumière d'une nouvelle politique qui obligera les entreprises de plus de 50 travailleurs à payer une cotisation de responsabilisation (0,625% de la masse salariale du trimestre Q-1) si elles présentent un taux de travailleurs entrant en invalidité trop important. Notre enquête révèle que plus de la moitié (53%) des entreprises de 50 à 300 travailleurs n'ont pas

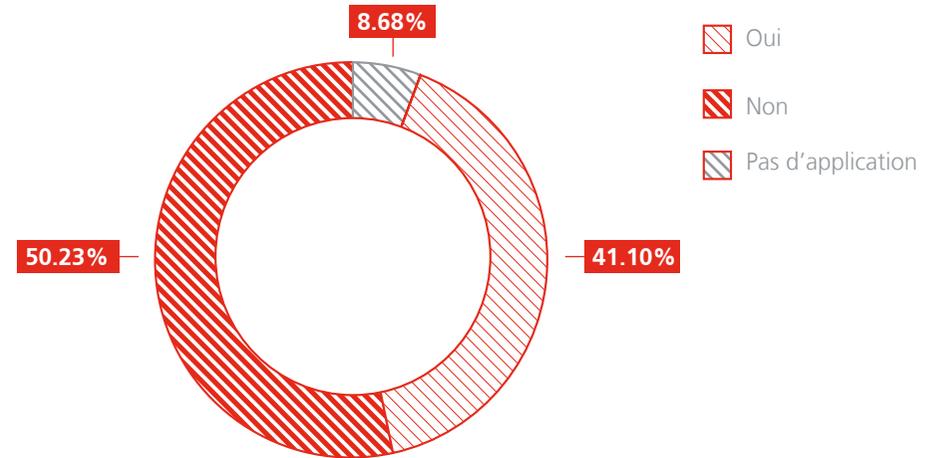


Un nombre important d'employeurs ne sont pas informés de leurs obligations et des processus en place. Des statistiques révèlent que la moitié des employeurs estiment qu'ils ne disposent pas de connaissances suffisantes en la matière. Ce manque d'information les expose au risque de non-conformité à la législation et pourrait avoir de graves conséquences. Il est impératif que les employeurs s'informent et restent informés de leurs responsabilités afin de s'assurer qu'ils respectent pleinement la réglementation.

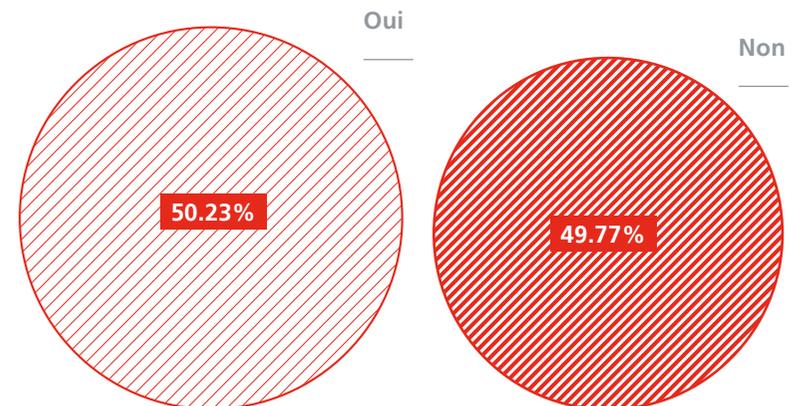
de politique en la matière. En revanche, près de 6 entreprises sur 10 (58%) de plus de 300 travailleurs ont mis en place une telle politique, ce qui renforce leur position.

Une grande partie des employeurs, soit 44%, ont pris des mesures proactives en ajustant

Avez-vous déjà mis en place une politique de trajet de réintégration des travailleurs malades de longue durée ?



Plusieurs textes législatifs ont été adoptés concernant le trajet de réintégration. Estimez-vous être suffisamment informés ? Les nouvelles procédures vous semblent-elles claires ?



leurs politiques pour répondre à ces obligations. En outre, la moitié des employeurs (51%) ont mis en œuvre une politique de retour au travail au cours de l'année écoulée, ce qui a donné des résultats positifs. Dans plus de la moitié des cas (54 %), ce processus a permis aux travailleurs de reprendre leur travail avec succès. Que ce soit dans leur ancien rôle ou dans un nouveau, ce qui souligne les avantages significatifs pour les entreprises d'avoir une politique bien structurée en place qui soutient les travailleurs en incapacité de longue durée.

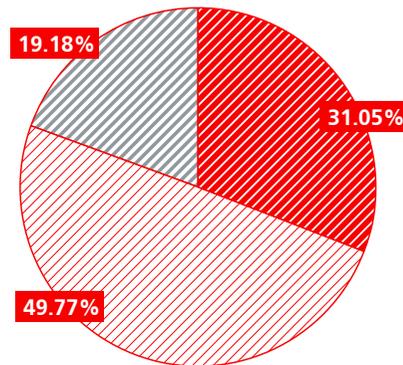
Au cours de l'année écoulée, une proportion préoccupante de 4 employeurs sur 10 (44 %) a dû faire face à un cas de force majeure médicale pour un ou plusieurs travailleurs. Une majorité de 7 employeurs sur 10 (70%) ont déclaré qu'ils ne prévoient pas de prendre des mesures plus proactives à l'avenir en vue de faire constater une situation de force majeure médicale.

Pas d'augmentation des absences d'un jour

Depuis novembre 2022, les travailleurs ne sont plus tenus de fournir un certificat médical pour

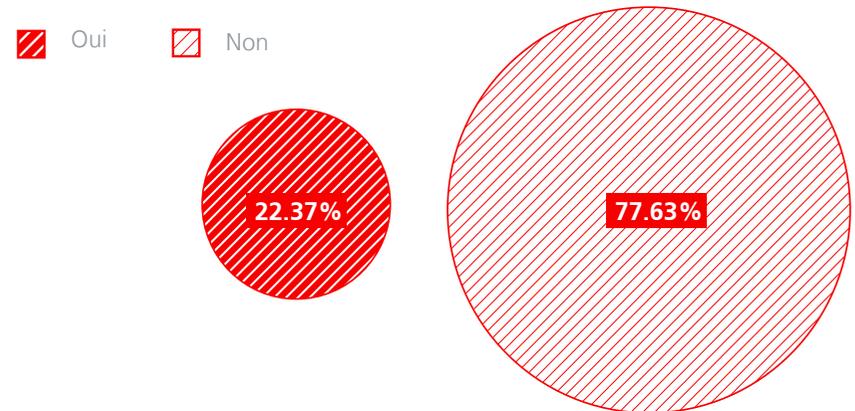
le premier jour de leur maladie. Cette mesure est limitée à trois premiers jours de maladie par an. Malgré les inquiétudes initiales d'une majorité d'entreprises (63%), qui craignaient que cela entraîne un plus grand nombre de jours d'absence, la réalité surprenante est que près de 8 entreprises sur 10 n'ont pas connu d'augmentation des absences d'un jour.

Depuis le mois de novembre 2022, avez-vous communiqué en interne sur le fait qu'un certificat médical n'est plus obligatoire pour le premier jour de maladie ?



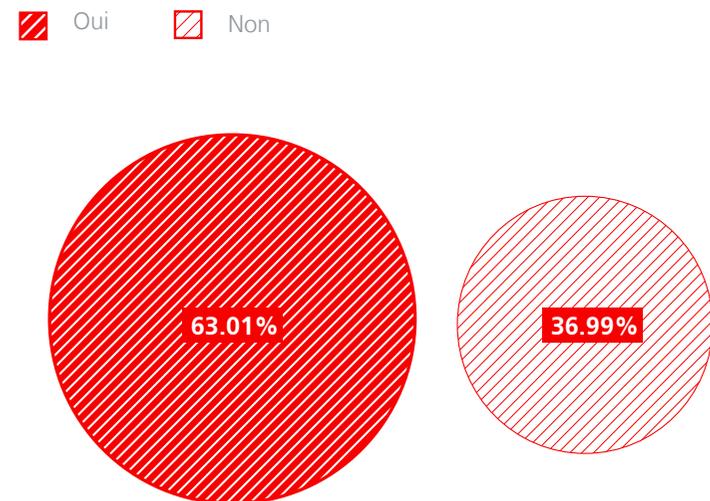
Oui
 Non
 Ne s'applique pas (p.e. entreprise de moins de 50 travailleurs)

Avez-vous noté une augmentation du nombre d'incapacité d'un jour au sein de votre entreprise ?



Oui
 Non

Craignez-vous que cette mesure entraîne une augmentation des jours d'absence ?



Oui
 Non

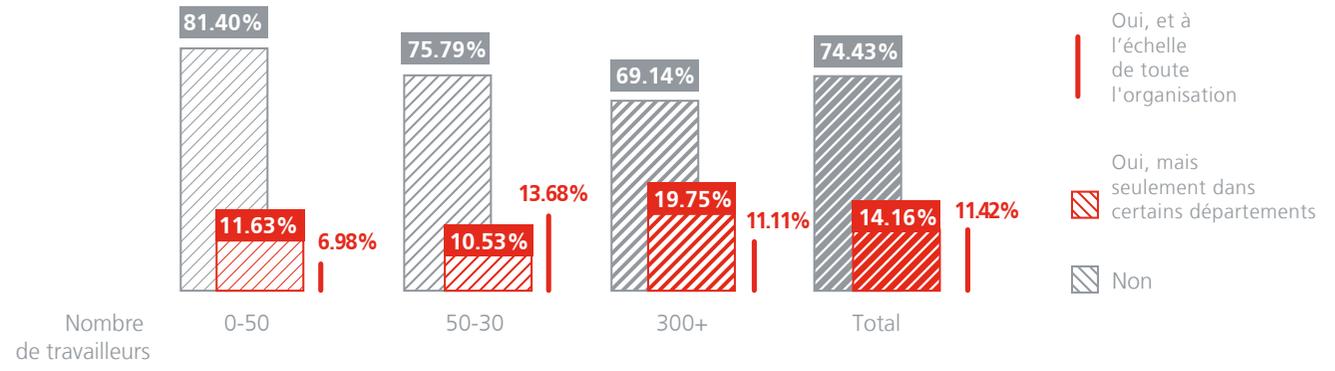


1 employeur sur 4 a eu recours au régime de chômage temporaire en 2022

Environ un quart (25%) des employeurs ont indiqué qu'ils ont eu recours au régime de chômage temporaire pour éviter des suppressions d'emplois en 2022. Ce chiffre représente une nette diminution par rapport aux années précédentes, où le recours à ce dispositif atteignait 44 % en 2021 et 51 % en 2020. Il semble que les impacts de la pandémie, notamment les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, se dissipent progressivement.

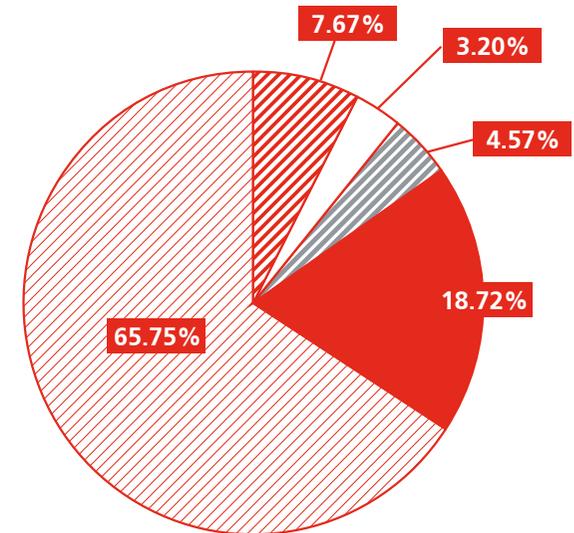
Le deal pour l'emploi influence les politiques des entreprises en matière de licenciement. La législation offre une structure qui permet aux travailleurs d'effectuer leur période de préavis auprès d'un autre employeur par le biais des services régionaux de l'emploi, tels qu'Actiris ou le Forem, ou les agences privées d'intérim. 2 entreprises sur 10 (20%) envisageraient d'utiliser ce système si la nécessité de procéder à des licenciements se faisait sentir. Cependant, le principal obstacle cité par près de la moitié des entreprises interrogées (49%) est la charge administrative que ce système implique.

Avez-vous eu recours au chômage temporaire pour éviter des licenciements en 2022 ?



En 2023, dans le cadre d'une éventuelle réorganisation, utiliseriez-vous plutôt :

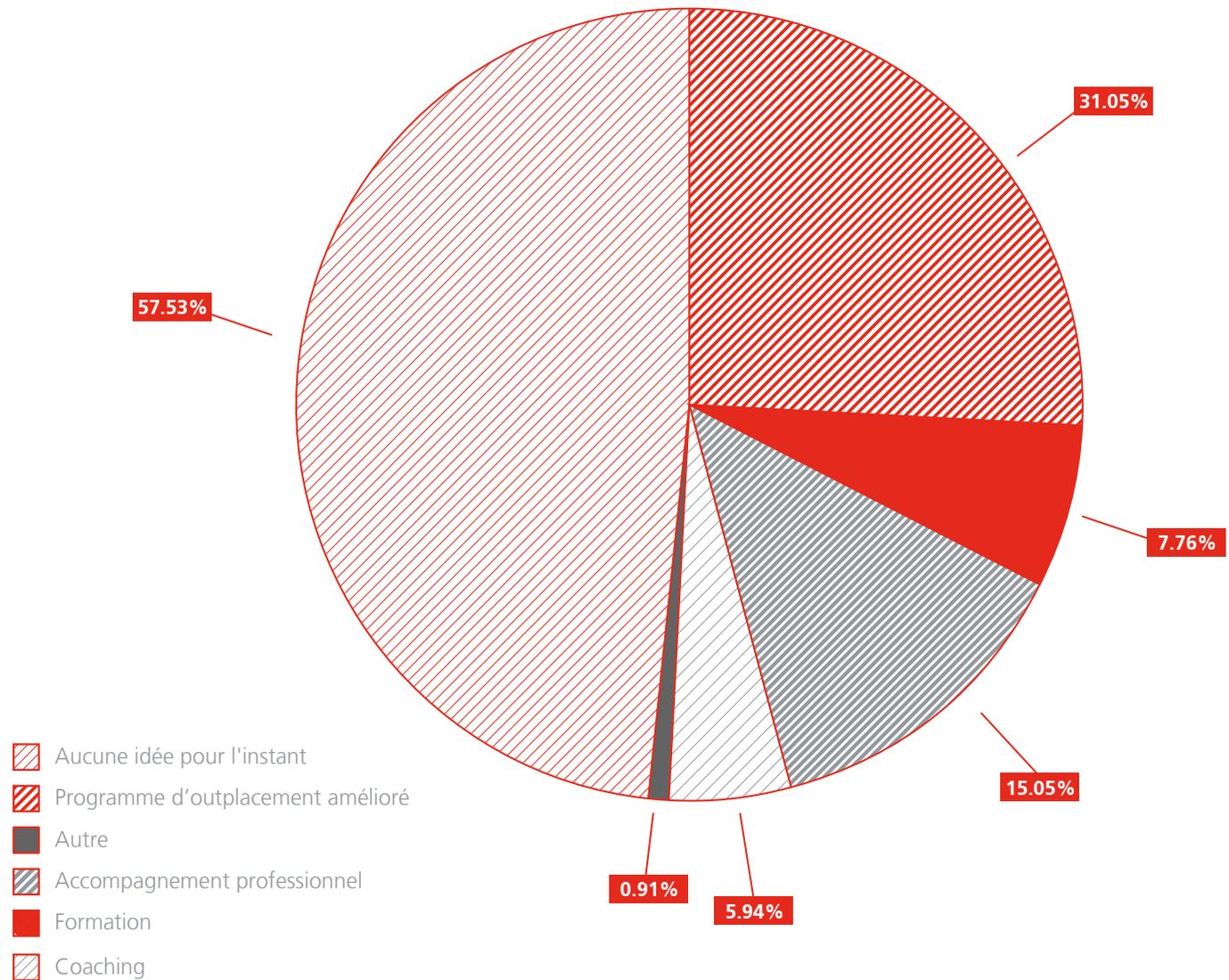
- Ne s'applique pas
- Des programmes de départs volontaires ponctuels
- Des programmes de départs volontaires de longue durée
- Le licenciement collectif (« procédure Renault »)
- Le licenciement multiple échelonné





À partir de 2023, les entreprises sont tenues d'offrir des mesures d'amélioration de l'employabilité aux travailleurs qui bénéficient d'un préavis d'au moins 30 semaines. Malheureusement, 6 entreprises sur 10 (60 %) ne savent toujours pas ce qu'elles vont proposer. Si 3 employeurs sur 10 (31 %) prévoient d'améliorer leur programme d'outplacement, seuls 16 % d'entre eux offriront des conseils professionnels pour l'avancement de la carrière.

Quelles mesures d'amélioration de l'employabilité votre entreprise va-t-elle proposer aux travailleurs ayant un préavis d'au moins 30 semaines ?





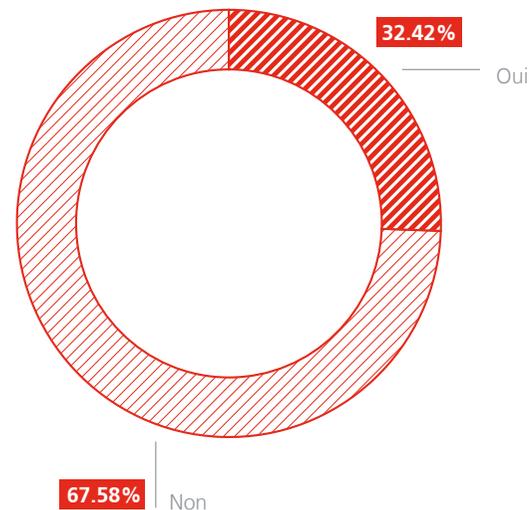
Des chiffres alarmants soulignent la nécessité pour les entreprises d'intensifier leurs efforts en matière de cybersécurité

Bien qu'il s'agisse d'une menace sans cesse croissante, un nombre alarmant d'entreprises reste vulnérable aux cyberattaques et aux piratages. Nos dernières données montrent qu'environ le même nombre d'entreprises ont subi une cyberattaque en 2022 qu'en 2021. Bien que le nombre d'entreprises ayant réellement souffert d'un piratage ait légèrement diminué, passant de 18 % en 2021 à 14 % en 2022, la menace reste omniprésente.

Malheureusement, il s'agit d'une tendance constante qui se retrouve dans les entreprises de toutes les tailles, puisque 4 entreprises sur 10 admettent encore ne pas être assurées contre les cyberattaques, un chiffre inchangé par rapport à l'année dernière. Les grandes entreprises sont près de quatre fois plus ex-

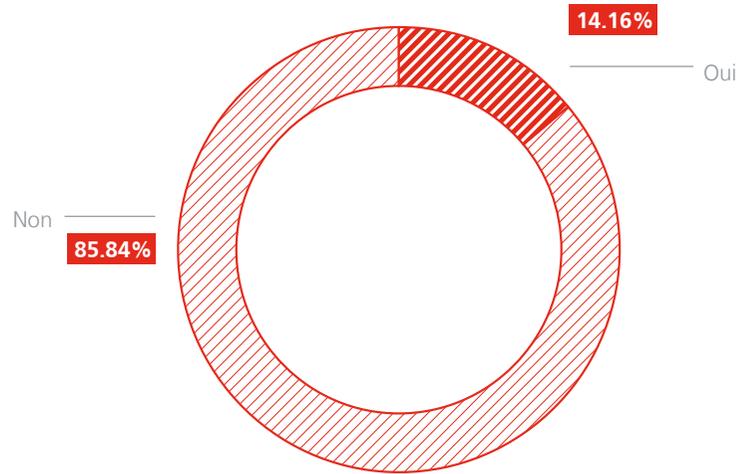
posées aux cyberattaques, 53 % d'entre elles en ayant été victimes contre seulement 14 % lorsqu'il s'agit des plus petites organisations. Les grandes entreprises sont plus souvent ciblées par les cybercriminels car elles disposent généralement d'informations plus précieuses et plus sensibles, ainsi que des systèmes plus complexes, ce qui les rend plus vulnérables aux attaques. Il est donc urgent que les entreprises agissent proactivement pour se protéger et protéger leurs informations sensibles contre ces menaces en ligne qui sont dangereuses.

Avez-vous subi des cyberattaques au cours de l'année écoulée ?

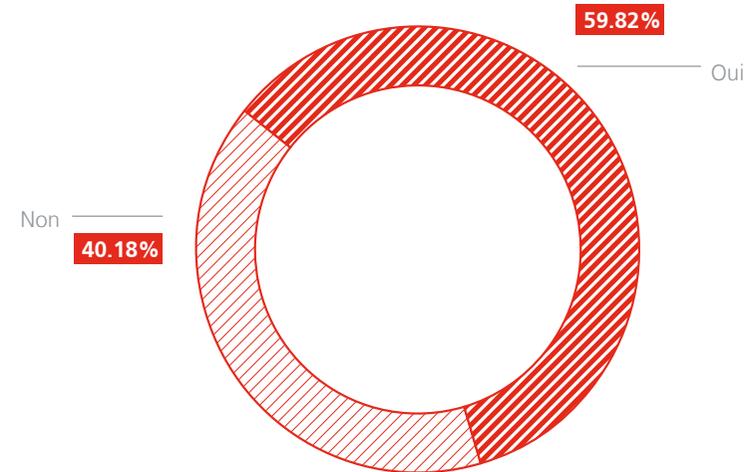


De moins en moins d'entreprises estiment que la digitalisation a un impact sur leurs politiques de ressources humaines. Il y a un an, près de 6 entreprises interrogées sur 10 prévoient un impact. Ce chiffre est tombé en dessous des 50%, avec seulement 48 % des entreprises qui s'attendent à un impact en 2023. Malgré cette baisse de la perception de l'impact que la digitalisation a sur les politiques RH, il ne faut pas pour autant en sous-estimer son importance. Les entreprises doivent garder une longueur d'avance et se préparer aux changements inévitables liés à l'intégration de la technologie dans le monde du travail.

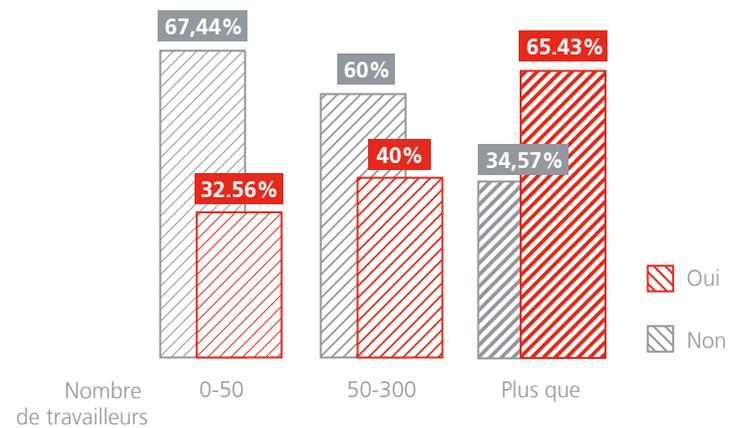
Avez-vous été victime d'un piratage informatique au cours de l'année écoulée ?



Êtes-vous assuré contre le piratage informatique ?



Prévoyez-vous un impact de la digitalisation sur votre politique du personnel en 2023 ?





Le droit à la déconnexion : un changement de paradigme ?

Le deal pour l'emploi du gouvernement De Croo marque une avancée significative en matière de protection de la vie privée des travailleurs. Cette loi étant obligatoire pour de nombreuses entreprises, celles-ci ont déjà pour certaines d'entre elles, introduit le droit à la déconnexion. Selon notre enquête, près de 3 entreprises sur 10 (28%) ont reçu des demandes de leurs travailleurs du droit à la déconnexion. Ce chiffre varie toutefois selon qu'il s'agit d'une petite ou d'une grande entreprise, puisque seulement 14% (dans le cas des petites entreprises) et près de 40% (dans le cas des grandes entreprises) déclarent avoir reçu de telles demandes. Cette disparité s'explique partiellement du fait que la loi n'oblige que les entreprises de 20 travailleurs ou plus à prévoir ce droit. Près de 50% des entreprises ont introduit le droit à la déconnexion par une adaptation de leur règlement de travail. Ce nombre va probablement augmenter prochainement,



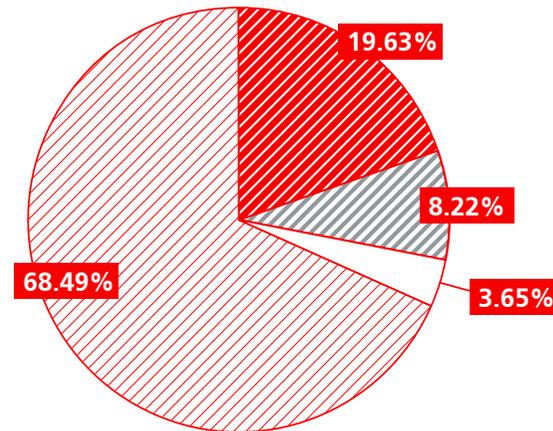
Avec moins de 4 entreprises sur 10 (37%) reconnaissant l'importance de la formation et de la sensibilisation au droit à la déconnexion, et ce malgré ses profondes répercussions sur les travailleurs, des efforts supplémentaires semblent nécessaires pour encourager un environnement de travail sain.

car le délai légal pour mettre en œuvre le droit à la déconnexion est fixé au 1er avril 2023

La mise en œuvre de la nouvelle législation sur les lanceurs d'alerte offre aux entreprises une occasion importante d'améliorer leurs méthodes de travail. Les avantages de cette législation sont multiples et importants, allant du renforcement de l'intégrité en interne et de l'amélioration de la réputation à la prévention de potentiels problèmes juridiques et à l'augmen-

Qu'advient-il du suivi des e-mails d'un travailleur qui s'absente de manière inattendue ?

- Un message d'absence avec renvoi vers un collègue
- Rien, car les travailleurs sont censés en assurer leur suivi à distance
- Transfert automatique ou un collègue dispose des accès
- Ne s'applique pas

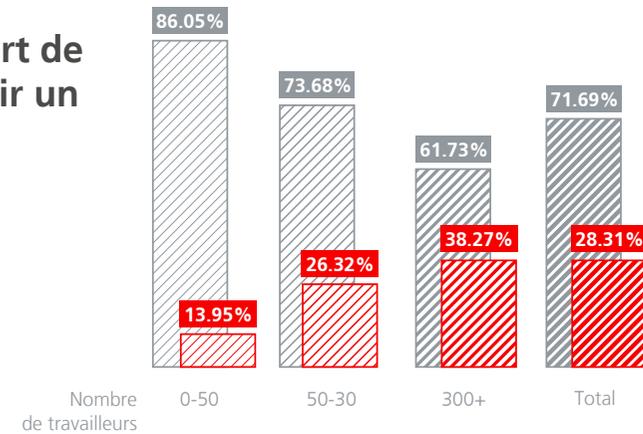


tation de la confiance des travailleurs. En outre, elle favorise le développement d'une culture d'entreprise positive basée sur la confiance, la responsabilité et l'intégrité. Malgré ces avantages indéniables, il est préoccupant de constater qu'une grande partie des entreprises, presque 6 sur 10 (62%), n'a pas encore évalué l'impact de cette législation sur son organisation. Toutes les entreprises doivent prendre le temps d'évaluer minutieusement les avantages potentiels et les implications de cette nouvelle législation.

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) est de plus en plus intégré dans les pratiques et processus commerciaux. L'utilisation généralisée des messages d'absence du bureau (out of office) qui servent à protéger les données à caractère personnel d'un travailleur pendant son absence, en est une preuve évidente. En réalité, un nombre impressionnant d'entreprises, soit 7 sur 10 (70%), ont adopté ceci comme pratique standard au sein de leur organisation. Cela souligne l'importance croissante de la conformité au RGPD, et des efforts déployés par les entreprises pour s'assurer qu'elles sont en conformité avec le règlement.

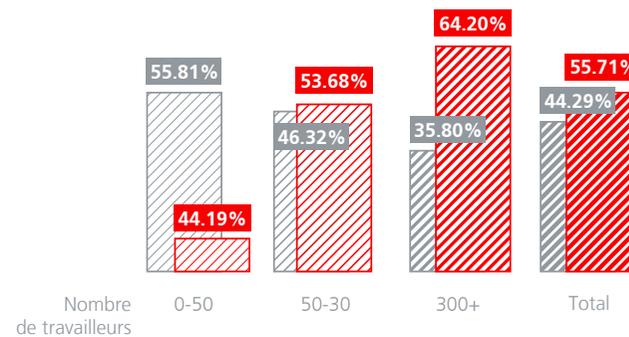
Y a-t-il une demande de la part de vos collaborateurs pour établir un réel droit à la déconnexion ?

-  Oui
-  Non



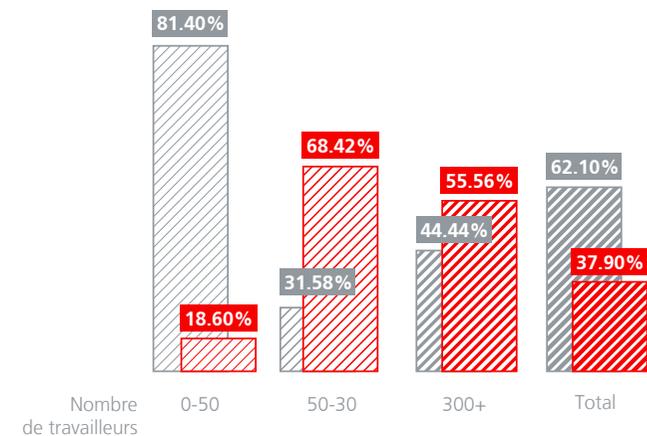
Avez-vous actuellement un dispositif de signalement des « abus » au sein de votre entreprise ?

-  Oui
-  Non



La nouvelle législation protégeant les lanceurs d'alerte entrera bientôt en vigueur. Avez-vous déjà envisagé de nouvelles mesures au sein de votre entreprise ?

-  Oui
-  Non





La majorité des entreprises ne fournit pas aux travailleurs une formation adéquate en matière de protection des données et de conformité au RGPD

Cette année, seul 1 employeur sur 10 (12 %) a reçu une demande d'un travailleur concernant ses droits en vertu du RGPD. Ce chiffre est plus élevé pour les grandes entreprises, puisque plus d'1 sur 5 (22 %) a reçu une telle demande, soit une baisse par rapport à l'année dernière (1 sur 4). Ceci est en fort contraste par rapport aux petites entreprises qui ne reçoivent presque jamais de telles demandes, soit seulement 2 % d'entre elles. Le droit le plus fréquemment exercé est le droit d'accès. Le droit d'accès donne aux individus le droit d'obtenir une copie de leurs données à caractère personnel, ainsi que d'autres informations supplémentaires. Ce droit a été exercé dans près de 7 cas sur 10 (69 %), ce qui représente une augmentation significative par rapport aux 6 cas sur 10 de l'année dernière. La demande

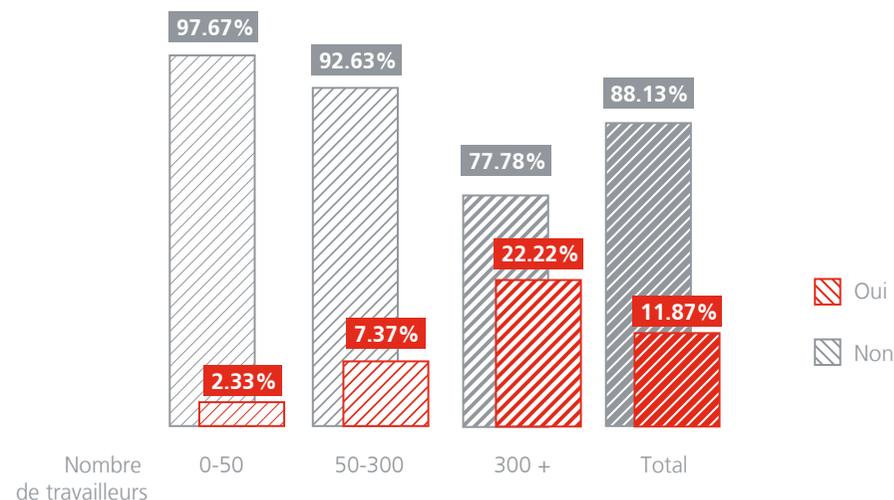
de suppression des données suit de près dans 4 cas sur 10 (39 %).

Plus de 3 entreprises sur 4 (75%) déclarent avoir mis en place une politique de protection des données entièrement développée (Privacy Policy), avec des instructions pour les travailleurs sur la façon de travailler dans le cadre de la conformité au RGPD, ainsi que des procédures pour les violations de données, l'exercice du droit d'accès et de suppression, et les politiques de conservation, etc. Cela signifie qu'1 entreprise sur 4 n'a pas encore mis en place une telle politique. Au sein des grandes entreprises, 4 sur 5 ont mis en place une telle politique (83%). Il est à souligner que plus de la moitié des entreprises interrogées ne proposent pas à leurs travailleurs de formation à la protection des données ou à la conformité au RGPD. En outre, près d'1 entreprise sur 5 (22 %) ne tient pas de registre des activités de traitement. Près de 4 sur 10 (37 %) ne savent pas si elles le font ou non.



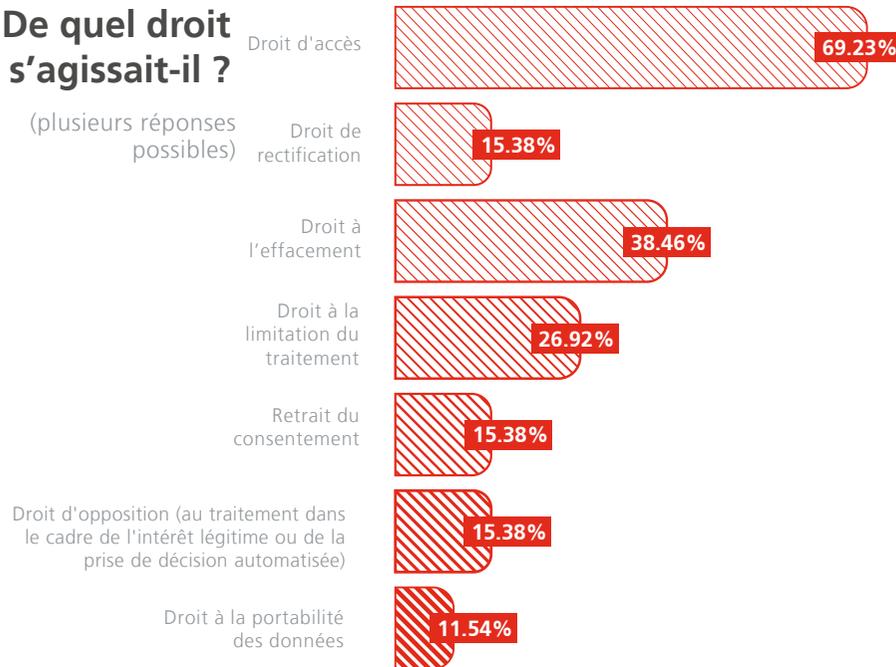
Devant l'augmentation des demandes RGPD de la part des travailleurs, et sachant que les grandes entreprises reçoivent davantage de demandes, une majorité d'entreprises ont mis en place des politiques et des privacy policies exhaustives. Cependant, le fait alarmant est que plus de la moitié des entreprises interrogées ne fournissent pas à leurs travailleurs une formation adéquate en matière de protection des données et de conformité au RGPD, et que près d'1 sur 5 ne tient pas de registre des activités de traitement. Il s'agit ici d'un problème de non-conformité menaçant de survenir.

Avez-vous reçu en 2022 une demande d'un travailleur concernant ses droits en vertu du RGPD ?

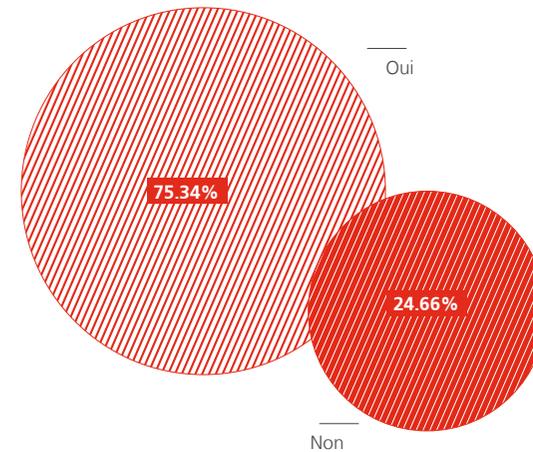


De quel droit s'agissait-il ?

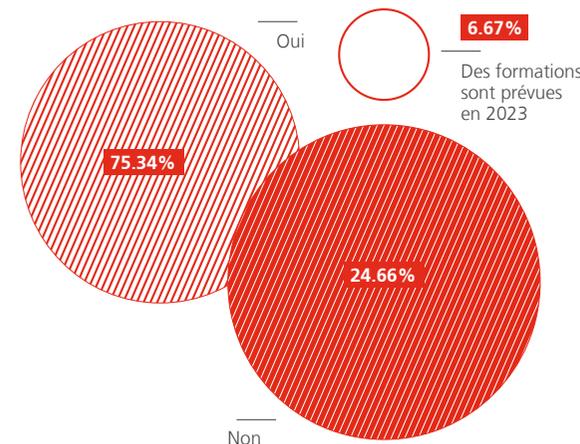
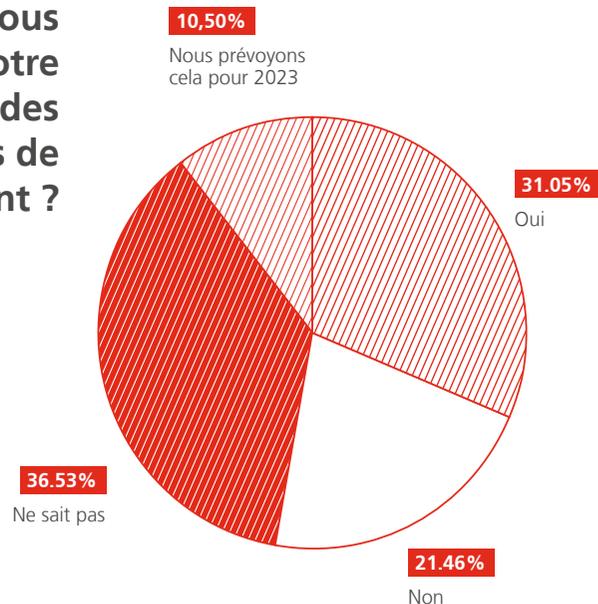
(plusieurs réponses possibles)



Disposez-vous d'une politique de protection des données entièrement développée dans l'entreprise (Privacy Policy) avec des instructions pour les travailleurs sur la façon de travailler conformément au RGPD et avec une description des procédures en termes de fuites de données, d'exercice du droit d'accès et d'effacement, une politique de conservation, ... ?



Tenez-vous à jour votre registre des activités de traitement ?



Si oui, avez-vous prévu en 2022 des formations du personnel à cet égard ?

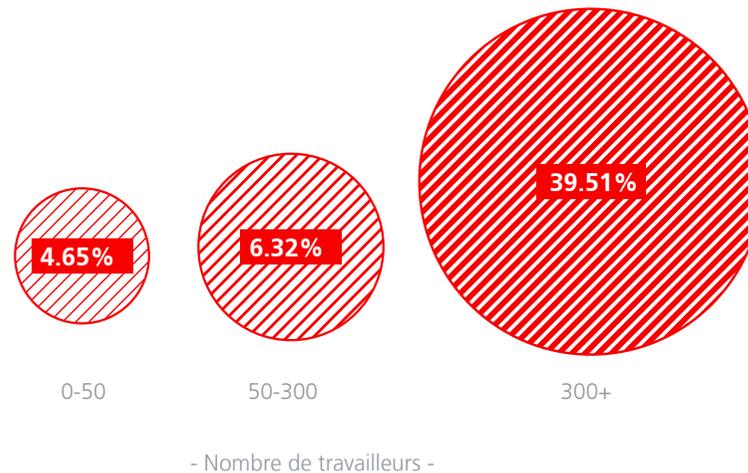


1 entreprise sur 5 a reçu des plaintes pour discrimination

Environ 1 entreprise sur 5 déclare avoir reçu une plainte formelle ou informelle pour discrimination. Nous constatons que ce chiffre reste stable, autour des 20%, ces dernières années. La quasi-totalité des plaintes (95 %) sont déposées pendant la période d'emploi. La principale raison pour laquelle les travailleurs portent plainte est la discrimination fondée sur l'origine ethnique ou la race, pour plus de la moitié des cas (53%) - un chiffre qui reste relativement stable par rapport à l'année dernière (52%). La discrimination fondée sur le sexe et l'âge arrive en deuxième position des motifs de plainte, la discrimination fondée sur l'âge connaissant une augmentation frappante, passant de 13 % en 2021 à 20 % en 2022.

Avez-vous déjà reçu une plainte formelle ou informelle pour discrimination au travail ?

(Pourcentage d'entreprises ayant répondu "oui")

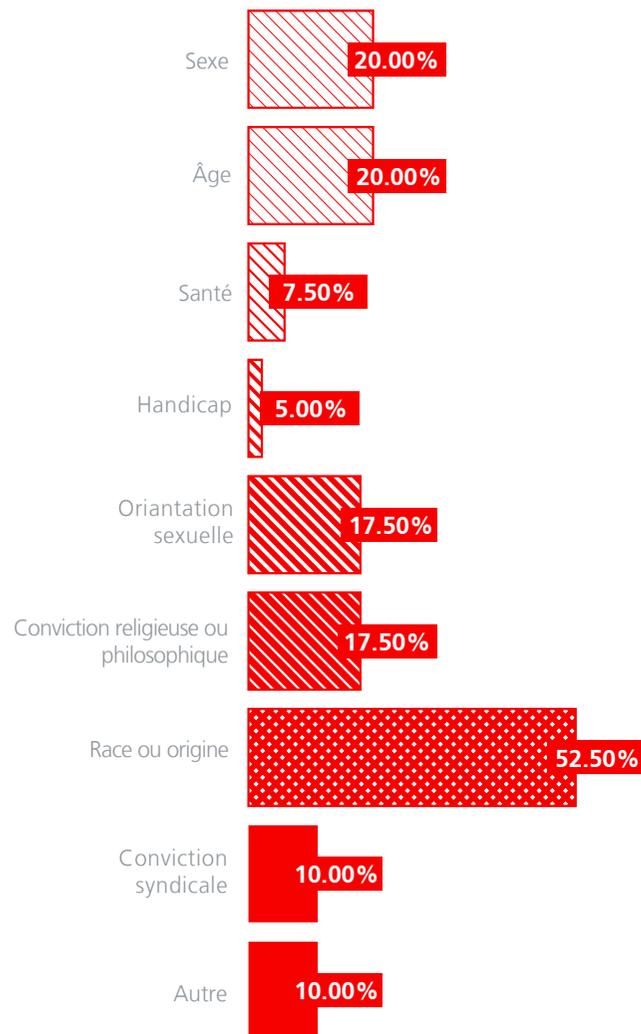


Lutter contre la discrimination sur le lieu de travail est et restera toujours nécessaire. Cela dit, étant donné la pénurie actuelle de travailleurs, les entreprises ont, aujourd'hui, encore plus intérêt, économiquement et socialement parlant, à s'attaquer à la discrimination sur le lieu du travail. C'est en prônant une culture d'entreprise intégrant la diversité et l'inclusion que la discrimination peut être combattue. Il est également utile de proposer des formations au sujet des effets négatifs que les préjugés des employés peuvent causer et des moyens à utiliser pour les éviter.

11 | DISCRIMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Sur quel(s) critère(s) de discrimination la plainte était-elle fondée ?

(plusieurs réponses possibles)

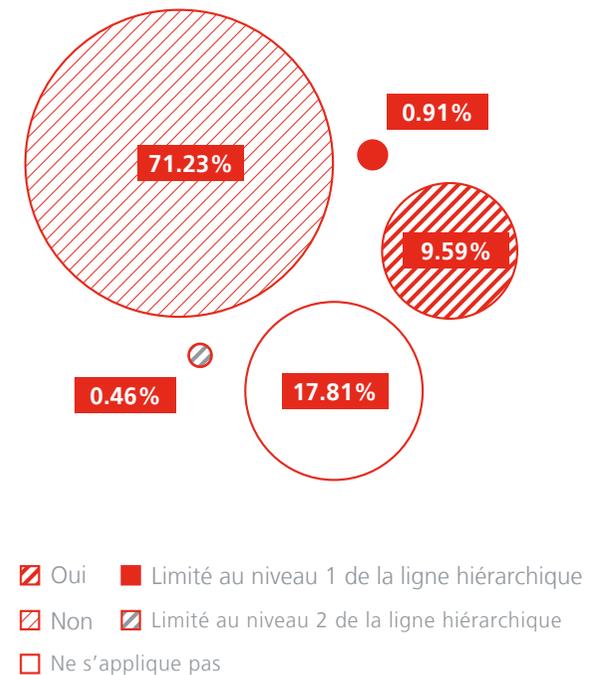


12 | GESTION DE LA CONFORMITÉ

Respect de la législation : baisse des contrôles. Les employeurs ne sont toutefois pas à l'abri de tout risque

Plus de 7 employeurs sur 10 (71%) indiquent ne pas avoir fait l'objet au cours de l'année écoulée de mesures plus rapides ou plus strictes de la part des autorités chargées de l'application de la loi en cas de violation du droit du travail et/ou de la législation sur la prévention (santé et sécurité). 1 employeur sur 10 (10%) a fait l'objet de mesures plus rapides ou plus strictes, ce qui représente une baisse considérable par rapport à l'année dernière (16%). La baisse des contrôles par les autorités pourrait être liée à la fin des mesures COVID-19. Pendant la pandémie, de nombreux gouvernements se sont concentrés sur le contrôle de la propagation du virus. La fin des mesures liées à la pandémie peut expliquer la diminution des contrôles de vérification de mise en application de la loi.

Avez-vous fait l'expérience d'une action plus rapide ou plus stricte en cas de violation du droit du travail et/ou de la prévention (santé et sécurité, COVID-19) au cours de la période récente ?



En 2023, l'inspection sociale effectuera des contrôles ponctuels dans les secteurs du transport, de la construction, de l'hôtellerie, du nettoyage, de l'économie verte et de la transformation de la viande. Pour garantir le respect des règles légales et éviter des problèmes potentiels, les employeurs peuvent anticiper ces inspections en demandant à Claeys & Engels de réaliser un audit social. Les résultats de cet audit pourront servir pour solutionner plus rapidement un problème identifié.

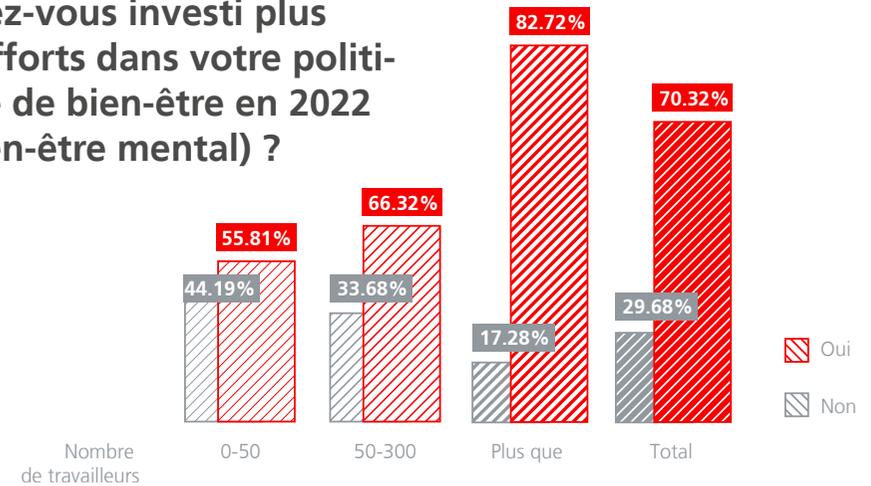


Les grandes entreprises prennent l'initiative de donner la priorité au bien-être mental au travail

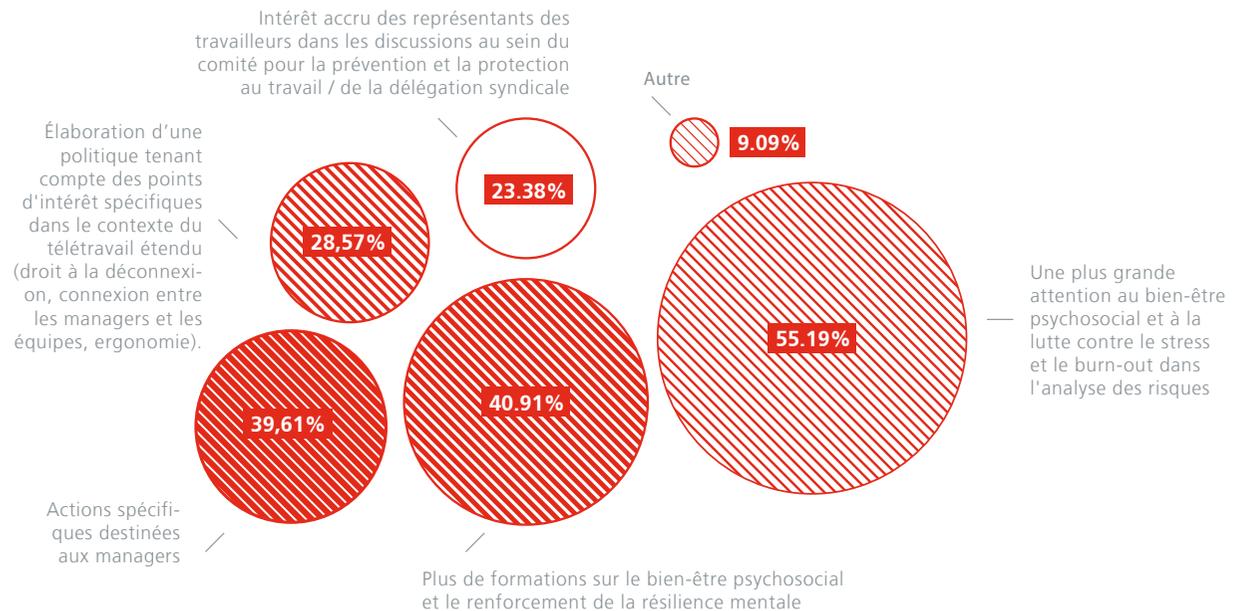
Les entreprises reconnaissent le rôle crucial que joue le bien-être mental dans la vie de leurs travailleurs et dans la culture du lieu de travail. On voit se généraliser la tendance qui donne la priorité à la santé mentale, 7 entreprises sur 10 déclarant avoir fait un effort significatif pour améliorer cet aspect. La différence entre les petites et grandes entreprises est toutefois à souligner. Ainsi, seule une petite moitié des petites entreprises (56 %) ont fait du bien-être mental une priorité, contre 4 grandes entreprises sur 10 (83 %). Cette disparité montre que les grandes entreprises adoptent une approche plus proactive de la santé mentale, en reconnaissant son importance et en créant un environnement favorable pour leurs travailleurs. Pour promouvoir une meilleure santé mentale sur le lieu de travail, les entreprises belges font surtout un effort pour lutter contre le stress et le burn-out. Pour y parvenir, elles se

concentrent principalement sur trois domaines clés : effectuer une analyse des risques (55%), offrir davantage de formations sur le bien-être psychosocial et le renforcement de la résilience (41%), et prendre des mesures spécifiques pour soutenir les managers (40%). Ces initiatives visent à créer un environnement de travail qui donne la priorité au bien-être mental de tous les travailleurs, contribuant ainsi à réduire le stress, à prévenir l'épuisement professionnel et à créer un lieu de travail plus sain et plus productif.

Avez-vous investi plus d'efforts dans votre politique de bien-être en 2022 (bien-être mental) ?



Dans quel domaine vous êtes-vous davantage engagé en faveur du bien-être mental ?





Les trois quarts des entreprises se préparent : mesures de réduction des coûts dans un contexte d'indexation et de crise énergétique

On se souviendra de 2022 comme une année pendant laquelle la main d'oeuvre et le monde des affaires ont fait preuve d'endurance et de force. L'inflation et la crise énergétique auront marqué les travailleurs et les employeurs aux prises avec des défis économiques sans précédent. Malgré ces difficultés, l'indexation des salaires a partiellement préservé le pouvoir d'achat des travailleurs. Notons qu'1 entreprise sur 10 est allée au-delà en offrant des mesures de soutien liées aux prix élevés de l'énergie à ses travailleurs, malgré les coûts supplémentaires encourus (12 %). Les travailleurs et les entreprises ont ainsi fait preuve d'une remarquable résilience face à l'adversité, en se montrant à la hauteur du défi et en persévérant en ces temps compliqués.

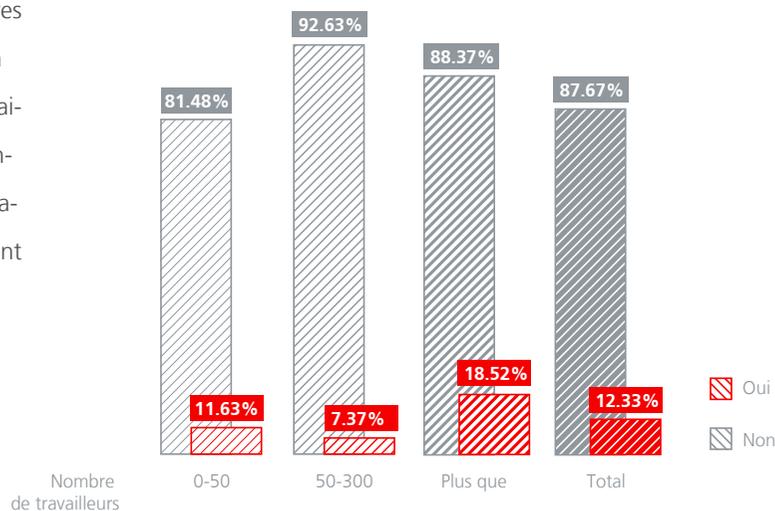


Les entreprises sont confrontées à une augmentation des coûts, et les trois quarts d'entre elles prennent des mesures proactives pour réduire les dépenses afin de rester rentables (72%). En Belgique, les entreprises évaluent diverses options, telles qu'un gel temporaire des embauches (36%), des licenciements/réorganisations (28%) et des formes innovantes de rémunération non soumises à une indexation obligatoire (26%), pour faire face à ce climat économique difficile. Ces mesures d'économie témoignent de la résilience et de l'ingéniosité des entreprises qui s'efforcent de trouver un équilibre et une stabilité en période d'incertitude.

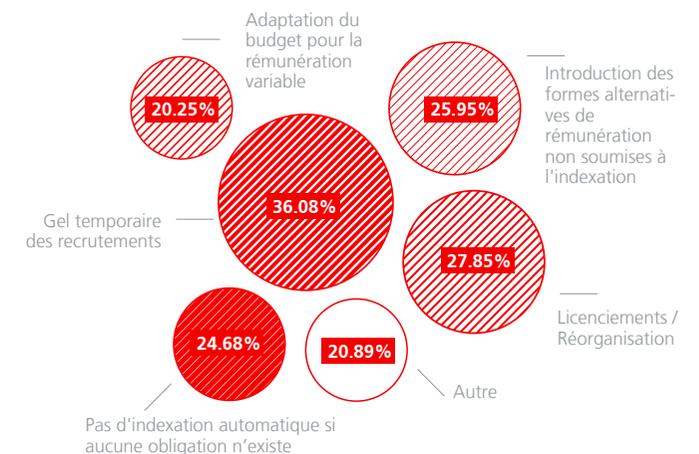
L'augmentation des coûts salariaux a-t-elle conduit votre entreprise à réduire ses coûts ?



Votre entreprise a-t-elle proposé des mesures de soutien à ses travailleurs en raison des prix élevés de l'énergie ?



Quelles mesures envisagez-vous pour 2023 ?



ANNEXE 



Table of contents

A HR Trends 2023	36
B Recruitment Policy	37
C Compensation and benefits	38-41
D Working hours	42-47
E Policy regarding long-term sick leave	48-49
F Employee privacy	50-51
G Data protection	52
H Discrimination in the workplace	53
I Mobility and immigration	54
J Compliance management	54
K Rights and obligations of employee representatives	55
L In- and outsourcing	56
M Termination policy	57
N Retention policy	58
O Digitalisation	59
P Well-being	60
Q Energy crisis and purchasing power	61
R Incapacity for work	62
Appendix	64

Last year, companies saw recruitment of new staff, retention of existing staff and cost reduction as the most significant challenges. Do you think these will be also be the main challenges in the coming year?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	91,78	97,67	90,53	90,12
No	8,22	2,33	9,47	9,88

Which of the following do you see as the main challenges for 2023? (choose up to 3 answers)

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Harmonisation of employment and salary conditions	14,16	6,98	16,84	14,81
Data privacy and data protection (GDPR)	3,20	2,33	2,11	4,94
Employment of older workers (CBA No. 104)	4,57	6,98	4,21	3,70
Digitization and innovation	26,94	23,26	22,11	34,57
Training of personnel	38,81	37,21	41,05	37,04
Pension plans (rate decrease group insurance, harmonization workers-employees,...)	4,11		5,26	4,94
Attractive remuneration policy	63,01	69,77	63,16	59,26
Maintaining cohesion in the face of expanded telework policies and hybrid working (in Belgium and abroad)	19,63	18,60	21,05	18,52
Performance management and coaching in teleworking	9,13	11,63	9,47	7,41
Flexible workforce	8,68	2,33	11,58	8,64
Mobility (transition to green modes of transportation)	25,11	25,58	30,53	18,52
Environmentally friendly policies	6,39	6,98	6,32	6,17
Diversity of the workforce	8,68	6,98	7,37	11,11
Wellbeing and mental resilience of employees	47,95	44,19	46,32	51,85

B | ANNEX - RECRUITMENT POLICY

Is your company struggling to get job openings filled?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	83,56	76,74	82,11	88,89
No	16,44	23,26	17,89	11,11

What is the average time leading up to filling an open position?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 20 days	1,83	2,33	2,11	1,23
Between 20 and 60 days	41,55	39,53	56,84	24,69
Between 60 and 180 days	45,66	44,19	32,63	61,73
More than 180 days	7,31	6,98	8,42	6,17
We are not getting the vacancies filled	3,65	6,98		6,17

Do you plan to use any of the following for your recruitment purposes in 2023 (multiple answers possible):

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Employment contracts of limited duration	30,14	18,60	26,32	40,74
Employment contracts of indefinite duration	81,28	79,07	75,79	88,89
Outsourcing (working with subcontractor employees)	35,62	13,95	36,84	45,68
Temporary workers	51,14	44,19	48,42	58,02
Self-employed for operational assignments	39,27	27,91	37,89	46,91
Self-employed for management positions	20,09	11,63	17,89	27,16
Management Company	5,94	2,33	8,42	4,94
Foreign employees	22,83	16,28	22,11	27,16
Platform employees ("gig economy")	0,91		1,05	1,23
Other	1,83	2,33	2,11	1,23
Not applicable	4,11	4,65	5,26	2,47

* All responses are shown as percentages.

C | ANNEX - COMPENSATION AND BENEFITS

Are you experiencing pressure to grant a greater number of different forms of variable pay to employees?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	59,36	55,81	61,05	59,26
No	40,64	44,19	38,95	40,74

What forms of variable pay does your company grant to its employees (multiple options are possible)

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Cash bonus	49,77	34,88	40,00	69,14
Stock options	12,79	2,33	9,47	22,22
Warrants	48,40	32,56	42,11	64,20
Collective bonus CBA no. 90	48,86	27,91	44,21	65,43
Profit participation/profit premium (law May 22, 2001)	11,42	9,30	8,42	16,05
Bonus Pension Plan	23,74	13,95	16,84	37,04
Mobility budget or other mobility solutions (budget bike, car, etc.)	29,22	16,28	32,63	32,10
Other	8,22	13,95	8,42	4,94
Not applicable	11,42	18,60	12,63	6,17

Does your company also grant "well-being benefits" to its employees (such as extra vacation time, mentoring, etc.)?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	56,62	48,84	48,42	70,37
No	39,27	48,84	46,32	25,93
Not applicable	4,11	2,33	5,26	3,70

Does your company have a cafeteria plan (flexible reward)?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	29,68	18,60	23,16	43,21
No	68,04	79,07	73,68	55,56
Not applicable	2,28	2,33	3,16	1,23

Do you plan to implement this?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	29,53	11,76	28,57	44,44
No	68,46	85,29	70,00	53,33
Not applicable	2,01	2,94	1,43	2,22

Have you implemented the mobility budget?

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, this was planned	15,53	4,65	13,68	23,46
Yes, the corona crisis has forced us to make this a priority.	2,28		3,16	2,47
No	65,30	69,77	65,26	62,96
We have introduced alternative mobility measures outside of the mobility budget (law of March 17, 2019)	8,68	6,98	9,47	8,64
Not applicable	8,22	18,60	8,42	2,47

* All responses are shown as percentages.

To what extent is climate change affecting your approach to mobility?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Definitely not	7,31	9,30	7,37	6,17
Rather not	29,68	51,16	26,32	22,22
Rather Yes	43,38	30,23	47,37	45,68
It certainly did	19,63	9,30	18,95	25,93

What measures is your company taking because of climate change?
(multiple answers possible)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Teleworking Policy	72,46	70,59	60,32	86,21
Smaller cars	16,67	5,88	7,94	29,31
Less polluting cars	89,86	88,24	87,30	93,10
Company Bikes	40,58	17,65	41,27	46,55
Termination of company cars	2,17	5,88		3,45
Reduce business travel and meetings	41,30	35,29	34,92	50,00
Paperless office	41,30	29,41	38,10	48,28
Bonus related to "green" targets	7,25	5,88	3,17	12,07
Other	7,97	5,88	6,35	10,34
Not applicable	2,17	5,88	3,17	

Did the rate reductions that group insurers have made in branch 21 group insurances in recent years impact your group insurance?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, we are considering (partially) switching to a branch 23 group insurance policy	8,22		8,42	12,35
Yes, we are considering switching to multi-employer pension fund	0,91		1,05	1,23
Yes, we are considering setting up our own pension fund	0,46			1,23
Yes, others	5,48	2,33	5,26	7,41
No	66,21	81,40	57,89	67,90
Not applicable	18,72	16,28	27,37	9,88

Is your company utilizing the partial exemption from the obligation to pay withholding tax on professional income?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	49,32	16,28	51,58	64,20
No	50,68	83,72	48,42	35,80

* All responses are shown as percentages.

In what way? (multiple answers possible)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Shift work / night work	54,63	42,86	48,98	61,54
Research and Development	62,04	28,57	57,14	71,15
Overtime	50,93	28,57	48,98	55,77
Other	1,85	14,29	2,04	

Does your company have a written pay policy / remuneration policy approved by the board of directors?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, but only for some of the employees (e.g. management or other category)	8,22		5,26	16,05
Yes, for all employees	36,53	13,95	31,58	54,32
No, there is a pay policy but this is a rather informal document	23,74	16,28	31,58	18,52
No, there is no documented pay policy	23,74	46,51	28,42	6,17
Not applicable	7,76	23,26	3,16	4,94

How many days of training do your employees currently receive on average per year?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Geen enkele	5,02	16,28	3,16	1,23
1	4,11	2,33	6,32	2,47
2	27,85	34,88	28,42	23,46
3	21,92	18,60	20,00	25,93
4	15,53	11,63	16,84	16,05
5	16,44	9,30	15,79	20,99
6-10	7,76	6,98	7,37	8,64
6	1,83	2,33	1,05	2,47
7	1,37	2,33		2,47
8	1,37		1,05	2,47
0	3,20	2,33	5,26	1,23
10+	1,37		2,11	1,23
Mean	3,60	2,73	3,81	3,82

Do you currently have an established plan for staff training?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	46,58	23,26	47,37	58,02
No	53,42	76,74	52,63	41,98

The labour deal provides for an obligation for employers with 20 or more employees to provide an annual training plan with a special focus on high-risk groups and bottleneck occupations. Have you already started discussions about this in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	47,03	23,26	41,05	66,67
No	44,75	46,51	55,79	30,86
Not applicable	8,22	30,23	3,16	2,47

The labour deal also provides for a new individual right to training through an individual training account. Have you already implemented the new measures, including the individual training account?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	5,94	2,33	5,26	8,64
No, but we are in discussions with our consultative bodies	8,22		6,32	14,81
No, we first wait to see if there will be sectoral measures	36,99	18,60	38,95	44,44
No, we are waiting for more clarity first	42,47	55,81	47,37	29,63
Not applicable	6,39	23,26	2,11	2,47

D | ANNEX - WORKING HOURS

Do you use gliding timetables in your business?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	67,58	46,51	63,16	83,95
No	30,14	51,16	35,79	12,35
Not applicable	2,28	2,33	1,05	3,70

According to which framework?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
The old framework	14,86	15,00	21,67	8,82
The new legal system ("Peeters Act").	18,24	5,00	16,67	23,53
Beyond the legal limits	8,11	20,00	5,00	7,35
We work in the same way as before	46,62	40,00	46,67	48,53
Other system	6,08	5,00	6,67	5,88
Not applicable	6,08	15,00	3,33	5,88

In that context, do you provide a time tracking system?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	49,64	11,76	50,00	59,38
No	50,36	88,24	50,00	40,63

What system do you use? (multiple answers possible):

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Badge System	68,12	100,00	65,52	68,42
Gps tracker	1,45			2,63
Login on PC / smartphone	27,54		34,48	23,68
Timesheets to be completed by employee	14,49		10,34	18,42
Deviations from the "standard hours" to be recorded by the employee in the database	13,04		10,34	15,79
Other	4,35		3,45	5,26

Do you currently have a teleworking policy in your company?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	84,93	76,74	75,79	100,00
No	15,07	23,26	24,21	

Before the corona crisis, did you have a teleworking policy in your company?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	34,22	27,27	26,03	44,44
Yes, but only for occasional telework	28,88	21,21	34,25	27,16
Not applicable	36,90	51,52	39,73	28,40

* All responses are shown as percentages.

D | ANNEX - WORKING HOURS

Do you experience pressure to organize telework?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	57,53	39,53	58,95	65,43
No	42,47	60,47	41,05	34,57

Have you introduced the teleworking policy through a CBA?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	16,13	9,09	12,50	22,22
No	83,87	90,91	87,50	77,78

How many days of teleworking does your company allow for full-time employment?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
One day per week	19,35	33,33	23,61	9,88
Two days a week	39,25	30,30	37,50	44,44
Three days a week	19,89	6,06	19,44	25,93
Four days a week	5,38	15,15	4,17	2,47
Five days a week	4,84	6,06	6,94	2,47
Other	11,29	9,09	8,33	14,81

D | ANNEX - WORKING HOURS

How do you track (monitor) telework?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Electronic time clock	8,60	3,03	15,28	4,94
Agreements on accessibility	29,57	21,21	25,00	37,04
Daily or weekly performance report	4,84	9,09	1,39	6,17
Other	7,53	3,03	6,94	9,88
We do not track performance, but only assess based on results.	49,46	63,64	51,39	41,98

Do you pay fees for teleworking (desk allowance, internet allowance and/or private PC allowance)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	75,27	69,70	76,39	76,54
No	24,73	30,30	23,61	23,46

How much is this compensation?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 50 EUR per month	42,14	30,43	36,36	51,61
50 to 100 EUR per month	25,71	8,70	30,91	27,42
100 to 150 EUR per month	23,57	34,78	29,09	14,52
We pay the three maximum forfaits	8,57	26,09	3,64	6,45

Does your company reimburse you for the purchase of home office equipment (office chair, desk, cabinet, lamp, etc.)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	19,35	30,30	22,22	12,35
No	80,65	69,70	77,78	87,65

On what basis does your company repay these purchases?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
On the basis of expense claims with a ceiling	52,78	70,00	50,00	40,00
Based on a fixed budget to be justified on expense claims of less than EUR 50 per month	19,44		25,00	30,00
Other	27,78	30,00	25,00	30,00

Please indicate the ways in which you are prepared: (multiple answers possible)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Guaranteeing production capacity	32,18	27,03	33,80	33,33
Adapted infrastructure of the building (presence of plexi's, sufficient distance between workers, etc.)	66,09	51,35	66,20	74,24
Digitalization of our processes to avoid personal contact as much as possible	78,16	89,19	70,42	80,30
Financial buffer: our company can absorb a potential drop in demand due to a lockdown	28,16	29,73	26,76	28,79
Other	8,05	8,11	8,45	7,58

D | ANNEX - WORKING HOURS

As a company, are you fully prepared for the potential impact of a new lockdown on your business & its operations?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	79,45	86,05	74,74	81,48
No	20,55	13,95	25,26	18,52

Has or will the implementation of the labour deal measures have a major impact on the workload of your HR department?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	67,58	48,84	74,74	69,14
No	32,42	51,16	25,26	30,86

How quickly do you currently inform your part-time workers about their variable hourly schedules?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
The day before an adjustment	0,91	2,33		1,23
Three days for an adjustment	1,37		1,05	2,47
One week for an adjustment	7,76	2,33	9,47	8,64
Two weeks for an adjustment	8,68		9,47	12,35
Other, namely:	4,57	4,65	4,21	4,94
Not applicable	76,71	90,70	75,79	70,37

The labour deal provides for new notification deadlines. Have you already updated your labour regulations to reflect this?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	5,48	2,33	6,32	6,17
NO	52,97	32,56	61,05	54,32
Not applicable	41,55	65,12	32,63	39,51

The labour deal includes the possibility for employees to apply for a four-day working week. Does your company plan to create a framework to implement this measure?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, for all employees	0,46		1,05	
Yes, but only for certain functions	1,83		2,11	2,47
We are still analysing this internally	27,40	23,26	25,26	32,10
We are in discussion with our consultative bodies on this	4,11	2,33	1,05	8,64
No	66,21	74,42	70,53	56,79

How will you implement this measure? How will you proceed?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Adaptation of labour regulations	60,00		66,67	50,00
Concluding a collective agreement	20,00			50,00
Other :	20,00		33,33	

* All responses are shown as percentages.

D | ANNEX - WORKING HOURS

Have you, as an employer, already been asked by your employees to switch to the four-day work week?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	33,33	9,30	26,32	54,32
No	66,67	90,70	73,68	45,68

How many applications have been received?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
1	30,14	50,00	36,00	25,00
2	30,14		52,00	20,45
3	10,96	50,00		13,64
4	2,74		8,00	
5	9,59		4,00	13,64
6+	16,44			27,27
Mean	5,63	2,00	1,92	8,07

Have you, as an employer, already rejected your employees' request to switch to the four-day work week?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	69,86	25,00	64,00	77,27
No	30,14	75,00	36,00	22,73

How many refusals took place?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
1	25,49	100,00	18,75	26,47
2	35,29		68,75	20,59
3	7,84			11,76
4	3,92		12,50	
5	9,80			14,71
6+	17,65			26,47
Mean	6,82	1,00	2,06	9,24

Why did you reject these applications?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
For reasons of standard company-wide justification (for reasons of necessity)	50,98		31,25	61,76
For the sake of individual justification	7,84		6,25	8,82
We currently have no framework for the four-day work week.	52,94	100,00	75,00	41,18

D | ANNEX - WORKING HOURS

The labour deal provides for employees to work in an alternating week regime where the performance of the first week is offset by the performance of the second week. Does your company plan to apply this measure?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, for all employees	0,91		1,05	1,23
Yes, but only for certain functions	2,28		2,11	3,70
We are still analysing this internally	31,51	20,93	31,58	37,04
We are in discussion with our consultative bodies on this	3,20	2,33	1,05	6,17
No	62,10	76,74	64,21	51,85

Have you already amended your employment regulations accordingly?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	14,29			25,00
No	85,71		100,00	75,00

E | ANNEX - POLICY REGARDING LONG-TERM SICK LEAVE

Have you developed a policy for the reintegration of your long-term sick employees?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	41,10	11,63	40,00	58,02
No	50,23	60,47	52,63	41,98
Not applicable	8,68	27,91	7,37	

Several laws have been passed regarding the reintegration process. Do you think you are sufficiently informed? Are the new procedures clear to you?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	50,23	27,91	54,74	56,79
No	49,77	72,09	45,26	43,21

Have the latest developments led you to adjust your reintegration policy?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	44,44		47,37	46,81
No	55,56	100,00	52,63	53,19

Have you started a reintegration process for one or more employees in the past 12 months?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	50,68	9,30	50,53	72,84
No	49,32	90,70	49,47	27,16

In how many cases was the employee able to successfully resume? (in his previous job or in a modified job)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
1	30,00	100,00	35,00	23,68
2	25,00		35,00	21,05
3	11,67		20,00	7,89
4	3,33		5,00	2,63
5	15,00		5,00	21,05
6+	15,00			23,68
Mean	6,67	1,00	2,10	9,37

E | ANNEX - POLICY REGARDING LONG-TERM SICK LEAVE

Have you encountered difficulties at different stages of the reintegration process?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes (please explain briefly)	31,48		33,33	31,58
No	68,52	100,00	66,67	68,42

Will you move more quickly in the future to establish medical force majeure?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	31,51	18,60	38,95	29,63
No	68,49	81,40	61,05	70,37

In the past 12 months, have you identified medical force majeure for one or more employees?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	44,29	18,60	43,16	59,26
No	55,71	81,40	56,84	40,74

What happens in terms of following up the e-mails of an employee who is unexpectedly absent?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Nothing, because employees are still expected to follow up on them remotely.	3,65	6,98	3,16	2,47
In this case, employees are required to establish an out-of-office indicating who can be contacted until work resumes.	68,49	48,84	63,16	85,19
Someone internal gets access to the absent employee's inbox to ensure follow-up or the emails are automatically forwarded to someone for further follow-up.	19,63	39,53	21,05	7,41
Not applicable	8,22	4,65	12,63	4,94

Have you developed a procedure in case of employee departures in line with the decision of the Data Protection Authority?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	60,27	48,84	49,47	79,01
No	39,73	51,16	50,53	20,99

Do you provide transparent information to employees concerning under what circumstances and to what extent their activities on their computers can be monitored?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, there is a clear e-monitoring policy.	37,90	34,88	31,58	46,91
No, all data is logged, but employees are not informed of when our company can check it.	16,89	6,98	25,26	12,35
Not applicable. Our company does not engage in e-monitoring.	45,21	58,14	43,16	40,74

Is there a demand among your employees for a real right to disconnect?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	28,31	13,95	26,32	38,27
No	71,69	86,05	73,68	61,73

The labour deal provides for an extended right to disconnect. Did you already have a policy on disconnection in your company (e.g. in your telecommuting policy)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	26,03	13,95	24,21	34,57
No	73,97	86,05	75,79	65,43

If your company has 20 or more employees, how do you implement the right to disconnect?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Through a company collective agreement	12,33		3,16	29,63
Through an amendment to the labour regulations	47,49	32,56	65,26	34,57
Basic rules in collective agreement or labour regulations and individual policy	23,29	16,28	26,32	23,46
Other:	10,50	4,65	8,42	16,05
Not applicable / less than 20 employees	10,50	46,51	2,11	1,23

Will you introduce training or awareness campaigns to frame the right to disconnect?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	36,53	9,30	29,47	59,26
No	63,47	90,70	70,53	40,74

Do you currently have a system for reporting abuse in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	55,71	44,19	53,68	64,20
No	44,29	55,81	46,32	35,80

The new whistleblowing legislation will soon come into force. Have you already thought about new measures in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	37,90	18,60	31,58	55,56
No	62,10	81,40	68,42	44,44

Which internal channels do you plan to set up?(multiple answers possible)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Physical meeting/conversation	40,96	25,00	50,00	37,78
Phone	32,53	25,00	33,33	33,33
E-mail	57,83	75,00	46,67	62,22
Hotline	30,12		26,67	37,78
App	16,87	25,00	16,67	15,56
Voice message system	7,23	12,50		11,11
Other	13,25	12,50	13,33	13,33

Do you have a fully developed data protection policy in the company (Privacy Policy) with instructions for employees on how to work GDPR compliant and with a description of the procedures in terms of data breaches, exercise of right of access and erasure, retention policy, ...?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	75,34	72,09	70,53	82,72
No	24,66	27,91	29,47	17,28

If so, have you provided training to your staff in this regard by 2022?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	40,61	25,81	40,30	47,76
No	52,73	58,06	58,21	44,78
I plan training courses in 2023	6,67	16,13	1,49	7,46

Have you received a request from an employee in 2021 regarding their rights under the GDPR?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	11,87	2,33	7,37	22,22
No	88,13	97,67	92,63	77,78

What right was it about?(multiple answers possible):

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Right of access	69,23	100,00	57,14	72,22
Right of correction	15,38	100,00		16,67
Right to erase data	38,46	100,00	42,86	33,33
Right to restrict processing	26,92	100,00	42,86	16,67
Withdrawal of consent	15,38	100,00	14,29	11,11
Right to object (to processing in the context of legitimate interests or automated decision-making)	15,38	100,00		16,67
Right of portability (data portability)	11,54	100,00	14,29	5,56

Do you keep your register of processing activities up to date?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	31,51	23,26	25,26	43,21
No	21,46	30,23	22,11	16,05
Don't know	36,53	30,23	43,16	32,10
We plan to include this in 2023	10,50	16,28	9,47	8,64

Have you asked your employees for permission to process photos, footage and audio material?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, but only for marketing purposes	18,26	13,95	15,79	23,46
Yes, but not for social events	14,16	11,63	10,53	19,75
Yes, for all purposes	56,62	55,81	61,05	51,85
No	10,96	18,60	12,63	4,94

* All responses are shown as percentages.

H | ANNEX - DISCRIMINATION IN THE WORKPLACE

Have you ever received a formal or informal complaint based on discrimination in the workplace?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	18,26	4,65	6,32	39,51
No	79,00	93,02	91,58	56,79
Not applicable	2,74	2,33	2,11	3,70

At what stage of the employment process was this?
(multiple answers possible)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
In the recruitment process	15,00			18,75
During employment (promotion, evaluation, pay, period of absence,...)	95,00	100,00	83,33	96,88
At the end of employment	15,00		16,67	15,63

On which discrimination criterion(s) was the complaint based?
(multiple answers possible)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Gender	20,00		33,33	18,75
Age	20,00		16,67	21,88
Health	7,50			9,38
Disability	5,00			6,25
Sexual orientation	17,50			21,88
Faith or philosophy of life	17,50		16,67	18,75
Race or ethnicity	52,50	50,00	16,67	59,38
Syndicated conviction	10,00		33,33	6,25
Other	10,00	50,00	16,67	6,25

I | ANNEX - MOBILITY & IMMIGRATION

J | ANNEX - COMPLIANCE MANAGEMENT

Do you allow employees to work for your company from abroad (e.g., a second residence)? Or would you allow them to do so?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, we allow this but limited in time	34,25	37,21	33,68	33,33
Yes, we allow this and this can be unlimited in time	1,37	2,33	1,05	1,23
Yes, we allow this and this can be unlimited in time	12,33	18,60	13,68	7,41
No	52,05	41,86	51,58	58,02

Do you plan to adjust your teleworking policy for employees who live across the border and whose social security may change when they work 25% in their state of residence ?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	10,96	4,65	11,58	13,58
No	44,75	30,23	44,21	53,09
Not applicable	44,29	65,12	44,21	33,33

Do you plan to hire more third-country nationals in Belgium or rely on foreign workers working primarily from abroad in the event of a labor shortage in the Belgian labor market?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	21,46	18,60	21,05	23,46
No	51,60	48,84	51,58	53,09
Not applicable	26,94	32,56	27,37	23,46

Have you experienced in the recent period that in case of violations of labor law and/or prevention legislation (health & safety - COVID-19), faster or stricter action is taken (more targeted checks, faster drafting of pro-justitia in which not only the company but also all members of the hierarchical line are targeted, etc.)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	9,59	4,65	8,42	13,58
No	71,23	58,14	77,89	70,37
Restricted to level 1 of the hierarchy	0,91			2,47
Restricted to level 2 of the hierarchical line	0,46		1,05	
Not applicable	17,81	37,21	12,63	13,58

K | ANNEX - RIGHTS AND OBLIGATIONS OF EMPLOYEE REPRESENTATIVES

Have you established rules in your company regarding the "necessary time" and facilities for your staff representatives?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, and these are generally observed	30,59	2,33	33,68	41,98
Yes, but they are often not observed	10,50		6,32	20,99
No, there are no agreements on this matter	26,48	9,30	29,47	32,10
Not applicable (we have no staff representatives)	32,42	88,37	30,53	4,94

Do you also hold digital meetings with your works council/committee for prevention and protection at work/trade union delegation since the corona crisis?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	28,31	6,98	28,42	39,51
No	55,25	76,74	57,89	40,74
Hybrid meetings	16,44	16,28	13,68	19,75

* All responses are shown as percentages.

L | ANNEX - IN - EN OUTSOURCING

What is your biggest challenge with in- or outsourcing?
Percentage on number 1

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
The determination of the rights and obligations of employees in the event of in- or outsourcing	15,53	11,63	13,68	19,75
The procedure of information and consultation of staff representatives	8,68	4,65	8,42	11,11
The harmonization of working conditions after outsourcing	14,16	6,98	15,79	16,05
Not applicable	61,64	76,74	62,11	53,09

Do you see any other challenges in the area of in- and outsourcing that are not mentioned above?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, namely:	0,91		1,05	1,23
No	99,09	100,00	98,95	98,77

What is your biggest challenge in in-or outsourcing? Please rank the items below where 1 is the biggest challenge and 3 is the smallest challenge. RANK3

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
The determination of employees' rights and obligations in case of in- or outsourcing	15,53	9,30	18,95	14,81
The procedure of informing and consulting employee representatives	9,59	6,98	7,37	13,58
The harmonisation of working conditions after outsourcing	13,24	6,98	11,58	18,52
Not applicable				
No ranking given	61,64	76,74	62,11	53,09

* All responses are shown as percentages.

Would you start working earlier in 2023 as part of any reorganisation:

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
One-off voluntary departure programmes	7,76	11,63	4,21	9,88
Long-term voluntary departure programmes	3,20		4,21	3,70
Collective redundancy ("Renault procedure")	4,57	4,65	3,16	6,17
Staggered multiple dismissals	18,72	4,65	20,00	24,69
Not applicable	65,75	79,07	68,42	55,56

Did you use temporary unemployment to avoid layoffs in 2022?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, and this spread across the entire organization	11,42	6,98	13,68	11,11
Yes, but only in well-defined departments	14,16	11,63	10,53	19,75
No	74,43	81,40	75,79	69,14

The labour deal provides a framework in which, during the notice period, the employee can work at another employer-user can work through a regional public employment service (VDAB, Actiris or Forem) and a recognised temporary employment agency with a view to permanent re-employment. Would you be willing to apply such a transition path for laid-off workers in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	20,55	27,91	16,84	20,99
No	22,37	25,58	23,16	19,75
I don't know (the measure is not yet clear to me, no view of opportunities yet)	57,08	46,51	60,00	59,26

Why are you not willing to do this?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Competition	14,29	18,18	9,09	18,75
Need to organise work	40,82	54,55	40,91	31,25
Administrative settlement with the four-party agreement	48,98	27,27	59,09	50,00
Other	22,45	27,27	4,55	43,75

From 2023, the labour deal requires you to offer employability-enhancing measures for employees with at least 30 weeks' notice. Do you already know which measures you will offer?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Improved outplacement programme	31,05	23,26	29,47	37,04
Training	7,76	2,33	7,37	11,11
Career counselling	15,98	11,63	15,79	18,52
Coaching	5,94	4,65	9,47	2,47
Other	0,91	2,33		1,23
No idea yet	57,53	67,44	58,95	50,62

N | ANNEX - RETENTION POLICY

Are you putting more effort into staff retention than 2 years ago?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	78,08	67,44	80,00	81,48
No	21,92	32,56	20,00	18,52

What measures do you take? (multiple answers possible)

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Additional training	53,22	58,62	51,32	53,03
Mobility	34,50	27,59	31,58	40,91
Flexible working	63,74	55,17	53,95	78,79
Cafeteria plan	30,99	24,14	27,63	37,88
Retention bonus policy	24,56	31,03	14,47	33,33
Programme or initiatives to help employees feel valued and connected to the organisation, such as regular check-ins	58,48	41,38	61,84	62,12
Andere:	12,87	6,90	14,47	13,64

Are you making more efforts than 2 years ago to keep older workers in the workforce longer?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	28,31	23,26	30,53	28,40
No	71,69	76,74	69,47	71,60

What measures do you foresee to keep older workers working longer? (multiple answers possible)

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Tailored training	29,03	20,00	27,59	34,78
Mobility	27,42	20,00	27,59	30,43
Flexible working	46,77	80,00	31,03	52,17
Extra holidays	41,94	40,00	41,38	43,48
Mentor programme	27,42		27,59	39,13
Other	12,90	20,00	10,34	13,04

Does teleworking have an impact on your retention policy?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	57,53	44,19	50,53	72,84
No	42,47	55,81	49,47	27,16

Do you anticipate an impact of digitalization on your HR policies in 2023?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	47,95	32,56	40,00	65,43
No	52,05	67,44	60,00	34,57

Are external unions more concerned with digitization than they were 2 years ago?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	16,89	11,63	13,68	23,46
NO	83,11	88,37	86,32	76,54

Has COVID-19 accelerated digitization in the enterprise?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	77,63	74,42	72,63	85,19
No	22,37	25,58	27,37	14,81

Should internal social partners be more focused on digitalization in your company?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	32,88	18,60	25,26	49,38
NO	67,12	81,40	74,74	50,62

Do you foresee additional training to retrain your employees?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	47,03	30,23	40,00	64,20
No	52,97	69,77	60,00	35,80

Have you experienced any cyber-attacks in the past year?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	32,42	13,95	23,16	53,09
NO	67,58	86,05	76,84	46,91

Are your internal social partners involved in the topic of digitization in your company?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	33,79	9,30	27,37	54,32
No	66,21	90,70	72,63	45,68

O | ANNEX - DIGITALIZATION

Have you experienced any cyber-hacking in the past year?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	14,16	6,98	14,74	17,28
No	85,84	93,02	85,26	82,72

Are you insured against cyber-hacking?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	59,82	48,84	55,79	70,37
No	40,18	51,16	44,21	29,63

P | ANNEX - WELL-BEING

Have you increased your commitment to wellbeing (mental wellbeing) by 2022?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	70,32	55,81	66,32	82,72
No	29,68	44,19	33,68	17,28

At what level? (multiple answers possible)

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Greater interest from workers' representatives during discussions in the committee for prevention and protection at work/trade union delegation	23,38		17,46	37,31
More attention to psychosocial wellbeing and combating stress and burnout in risk analysis	55,19	62,50	49,21	58,21
More training on psychosocial wellbeing and increasing resilience	40,91	29,17	26,98	58,21
Specific actions aimed at managers	39,61	20,83	42,86	43,28
Development of a policy addressing specific concerns in the context of extended telework (right to deconnection, connection between managers and teams, ergonomics)	28,57	20,83	20,63	38,81
Other	9,09	8,33	11,11	7,46

Q | ANNEX - ENERGY CRISIS AND PURCHASING POWER

Has your company offered support measures to its employees because of high energy prices?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	12,33	11,63	7,37	18,52
No	87,67	88,37	92,63	81,48

Have you put employees out of work temporarily because of the energy crisis?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	10,05	9,30	10,53	9,88
No	89,95	90,70	89,47	90,12

Does the current energy crisis affect telework policy (more 'back to the office')?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	12,79	9,30	11,58	16,05
No	87,21	90,70	88,42	83,95

Is pressure on wages due to higher purchasing power leading your companies to cut costs?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	72,15	58,14	70,53	81,48
No	27,85	41,86	29,47	18,52

In doing so, what measures are you considering in 2023?

EMPLOYEES				
	TOTAL	0-50	50-300	300+
No automatic indexation if no obligation	24,68	36,00	31,34	13,64
Introducing alternative forms of remuneration not subject to index	25,95	40,00	20,90	25,76
Adjustment budget for variable pay	20,25	16,00	20,90	21,21
Temporary recruitment freeze	36,08	28,00	43,28	31,82
Layoffs/reorganisation	27,85	32,00	23,88	30,30
Other	20,89	16,00	11,94	31,82

Have you communicated internally since November 2022 that a medical certificate is no longer required for the first day of illness?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	31,05	6,98	30,53	44,44
No	49,77	16,28	64,21	50,62
Not applicable (e.g. : company with fewer than 50 employees)	19,18	76,74	5,26	4,94

Have you noticed an increase in the number of one-day absences without a medical certificate in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	22,37	13,95	25,26	23,46
No	77,63	86,05	74,74	76,54

As a company with fewer than 50 employees, do you have a derogation from the medical certificate exemption provided in your employment regulations?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	16,28	16,28		
No	69,77	69,77		
No but I'm still going to do it	13,95	13,95		

Are you concerned that this measure will lead to more days of absence?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	63,01	48,84	68,42	64,20
No	36,99	51,16	31,58	35,80

APPENDIX



APPENDIX

For the 2023 HR Beacon, 219 employers participated in our survey. There were 280 in 2018, 224 in 2019, 204 in 2020, and 364 in 2021.

Roles

We received responses from participants who fit the following profiles.

TITLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
HR Director	19,29%	17,86%	22,06%	25,41%	22,80%	28,77%
HR Manager	25,36%	26,79%	21,08%	25,97%	25,27%	22,83%
HR Business Partner	8,21%	11,61%	7,84%	7,18%	6,59%	5,94%
HR Officer / Coordinator	5,00%	4,46%	5,88%	6,63%	2,75%	6,39%
Payroll Officer	3,57%	2,23%	1,96%	4,97%	1,37%	1,37%
Compensation & Benefits Manager	9,64%	10,71%	10,29%	9,39%	4,40%	6,85%
Responsible social relations	1,79%	3,13%	3,92%	2,21%	2,47%	2,74%
CEO / Managing Director	4,29%	4,02%	6,37%	6,63%	19,23%	10,96%
Financial Director	2,86%	2,23%	4,90%	2,76%	5,77%	4,57%
In-house Lawyer	6,07%	9,82%	9,31%	7,18%	5,77%	5,94%
Other	5,00%	7,14%	6,37%	1,66%	3,57%	3,65%

Sizes of the participating companies

Firms with different numbers of employees are represented. Firms with 50 to more than 1,000 employees account for nearly 80% of the results.

Number of workers FTE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
More than 1,000	20,36%	24,55%	24,51%	17,78%	18,41%	15,07%
Between 500 and 1,000	13,21%	14,73%	14,22%	16,67%	10,99%	10,50%
Between 300 and 500	11,07%	12,05%	8,82%	8,33%	10,99%	11,42%
Between 200 and 300	10,36%	12,05%	11,27%	13,33%	8,52%	10,50%
Between 100 and 200	13,93%	11,61%	16,67%	18,89%	11,54%	18,26%
Between 50 and 100	11,43%	11,61%	9,80%	12,22%	17,58%	14,61%
Between 10 and 50	6,79%	11,61%	10,78%	9,44%	17,31%	16,44%
Between 5 and 10	1,43%	1,34%	2,94%	2,78%	3,57%	2,28%
Fewer than 5	1,79%	2,23%	0,98%	0,56%	1,10%	0,91%
N/A	9,64%	/	/	/	/	/

Sectors

The number of sectors represented in the survey is remarkably diverse

SECTOR	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Banking / Financial Sector	/	7,14%	7,88%	8,89%	7,14%	7,76%
Construction	3,93%	3,57	4,93%	3,33%	6,32%	4,57%
Chemical	4,64%	9,38%	9,85%	8,33%	6,32%	7,31%
Consultancy	10,36%	3,13%	5,91%	5,00%	4,67%	2,74%
Printing & publishing	1,07%	1,34%	0%	0%	1,65%	1,37%
Energy	2,50%	4,46%	2,46%	2,78%	2,75%	2,28%
Entertainment industry	1,07%	/	0,49%	0,56%	/	0,91%
Pharmaceuticals	2,14%	4,46%	3,94%	3,33%	1,37%	2,74%
Catering industry	/	2,23%	1,48%	0,56%	0,82%	0,91%
Industrial	1,07%	6,70%	5,42%	11,11%	10,16%	8,68%
IT & Telecom	4,64%	8,04%	4,93%	10,56%	4,67%	4,57%
Logistics	4,29%	2,68%	4,43%	1,11%	2,47%	2,74%
Metal	/	5,36%	2,46%	7,78%	6,87%	6,39%
Non-profit	7,50%	4,02%	6,90%	3,33%	5,49%	5,02%
Public sector	6,43%	/	1,48%	1,67%	1,92%	1,37%
Retail	1,79%	6,70%	10,84%	1,67%	8,52%	9,59%
Schools / education	2,14%	/	0,49%	0%	0,82%	0,46%
Steel production	1,43%	0,89%	0%	0,56%	0,82%	/
Textiles	/	/	/	/	1,65%	0,46%
Transportation	5,00%	3,57%	1,48%	1,67%	1,92%	1,83%
Temporary agency work	/	1,79%	2,46%	1,67%	1,10%	0,91%
Real estate	2,14%	0,89%	0,49%	0%	0,55%	1,83%
Insurance	1,79%	4,02%	3,45%	4,44%	3,02%	4,57%
Retail	1,79%	6,70%	10,84%	1,67%	8,52%	5,48%
Hospital	4,29%	1,34%	1,97%	1,67%	2,20%	1,83%
Other / NA	9,29%	12,50%	11,33%	0%	10,44%	13,70%

Partners with you.



Ce document est destiné à vous fournir des informations générales sur des sujets d'actualité et sur certains développements législatifs ou jurisprudentiels. Naturellement, nous sommes veillons à la fiabilité de ces informations. Ce document ne contient toutefois aucune analyse juridique et nous ne pouvons en aucun cas en être tenus responsables. N'hésitez pas à contacter nos avocats pour toute question supplémentaire. Claeys & Engels SA | Boulevard du Souverain 280, 1160 Bruxelles, Belgique | RPR Bruxelles 0473.547.070.

HR BEACON 2023 - CLAEYS & ENGELS

Bruxelles

Boulevard du Souverain 280
1160 Bruxelles
Tel.: 02 761 46 00
Fax: 02 761 47 00

Liège

Parc d'affaires Zénobe Gramme
Square des Conduites d'Eau 7
Bat. H - 2ème étage
4020 Liège
Tel.: 04 229 80 11
Fax: 04 229 80 22

Anvers

City Link
Posthofbrug 12
2600 Anvers
Tel.: 03 285 97 80
Fax: 03 285 97 90

Gand

Ferdinand Lousbergkaai
103 /4-5
9000 Gand
Tel.: 09 261 50 00
Fax: 09 261 55 00

Courtrai

Ring Bedrijvenpark
Brugsesteenweg 255
8500 Courtrai
Tel.: 056 26 08 60
Fax: 056 26 08 70

Hasselt

Kuringersteenweg 172
3500 Hasselt
Tel.: 011 24 79 10
Fax: 011 24 79 11