



2024

HR Beacon



Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers

Claeys & Engels



Notre Mission



 lus Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

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 en matière de gestion des ressources humaines et de capital humain, grâce à une équipe expérimentée de plus de 85 avocats spécialisés et autres experts juridiques, qui tissent des relations de confiance avec leurs clients.

Nous offrons une gamme complète de services juridiques dans tous les domaines liés aux ressources humaines. Ce qui nous rend uniques, c'est notre manière de travailler en partenariat avec nos clients et notre approche pragmatique. ■

Préface



Chris Engels
Chairman



Olivier Wouters
Managing Partner

Dans cette septième édition du HR Beacon, nous plongeons dans le monde des RH en sondant les opinions, les points de vue, les besoins et la vision de nos clients. Notre objectif ? Identifier les dernières tendances et changements en matière de *Human Capital*. Nous explorons également les stratégies mises en place par nos clients pour relever les défis que sont l'attraction et la rétention des talents, l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux de ses travailleurs, et la gestion des changements législatifs.

Alors que perdure un climat économique difficile, les nombreuses grèves et actions de protestation de ces derniers mois présagent une année 2024 riche en défis RH. La fièvre des élections sociales au cours du premier semestre y contribuera également dans certaines entreprises.

D'autant plus que 2023 n'avait déjà pas simplifié la tâche des employeurs, tant sur le plan législatif qu'économique.

Cette année, nous avons posé quelques questions supplémentaires qui donnent un aperçu de ce que les autres professionnels des RH ont dans leur plan d'action ou de leur manière d'aborder certains problèmes spécifiques.

Ce HR Beacon démontre que la complexité de la législation constitue en soi un véritable défi pour les professionnels des ressources humaines. Les changements que le deal pour l'emploi a imposés ont été gérés difficilement et il existe une nouvelle série de mesures que le professionnel RH examine avec attention.

Pour la première fois depuis des années, le nombre d'entreprises ayant fait l'objet d'une plainte pour discrimination est très élevé. Il s'agit d'une tendance inquiétante, d'autant plus que la loi visant à lutter contre l'écart salarial entre les hommes et les femmes pourrait entraîner une augmentation de ce type de plaintes. Il sera important de ne pas se contenter de rapports vagues, mais de fournir, au contraire, une justification claire et objective en cas d'éventuelles différences.

Comme à l'accoutumée, vous trouverez tous les détails de l'enquête à la fin du document pour vous permettre d'approfondir l'analyse.

Chez Claeys & Engels, nous sommes attentifs à rester à l'écoute de nos clients. En donnant la parole à nos clients, nous récoltons des informations précieuses qui nous permettent de les assister et de les représenter et de servir leurs intérêts plus efficacement.

Nous offrons donc bien plus qu'un simple conseil. Nous voulons être un partenaire de confiance pour nos clients. Ceci est particulièrement important dans l'environnement hautement compétitif de 2024, où les entreprises doivent attirer, développer et retenir les meilleurs talents. En tant qu'expert en matière de ressources humaines, de fiscalité et de sécurité sociale, Claeys & Engels est bien placé pour contribuer à la réussite de ses clients. ■



TOP 10 DES DÉFIS EN MATIÈRE RH POUR 2024

- 1 Formation du personnel
- 2 Politique de rémunération attractive
- 3 Bien-être mental et physique
- 4 Digitalisation et innovation
- 5 Harmonisation des conditions d'emploi et de salaire
- 6 Travail à distance
- 7 Mobilité (transports plus écologiques)
- 8 Diversité du personnel
- 9 Rapport ESG
- 10 Main-d'oeuvre flexible

96%

des entreprises indiquent que le recrutement de nouveau personnel , la rétention du personnel existant  et la réduction des coûts  restent les défis à relever en 2024



37%

des entreprises proposent désormais un budget mobilité en guise de rémunération variable (en ligne avec l'année dernière (35%))

TOP 3 : TYPES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

Bonus collectif CCT n°90	Cash	Warrants
2	1	3

60%

des entreprises se sentent obligées de fournir une forme de rémunération variable (presque identique à l'année dernière)



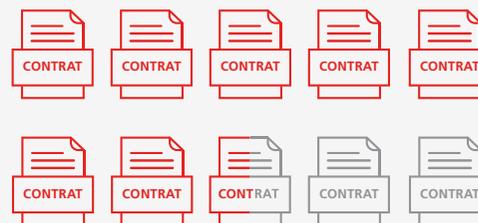
57%

Changement climatique

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

75%

des entreprises prévoient de recruter de nouvelles personnes en utilisant des contrats de travail à durée indéterminée



81%

des entreprises ont à l'heure actuelle une politique de télétravail

67%

des employeurs ont accepté des demandes de semaine de travail de 4 jours

45%



des entreprises ont mis en place une politique de retour au travail pour les travailleurs en maladie de longue durée

39%



des entreprises ont identifié un cas de force majeure médicale au cours des 12 derniers mois

17%

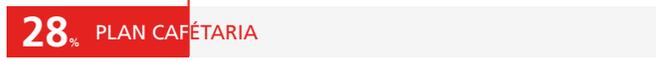
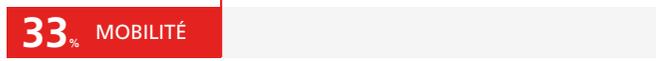


des employeurs ont eu recours à un régime de chômage temporaire en 2023 (contre 25 % l'année dernière)

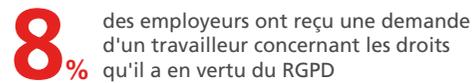
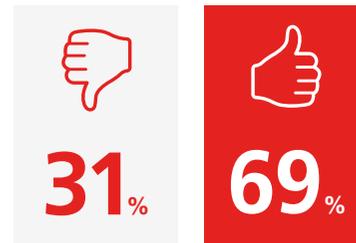
19%

des employeurs n'autorisent pas le télétravail





VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE MIS EN PLACE UNE POLITIQUE DE TRAITEMENT DE DONNÉES PERSONNELLES (RGPD) ?



LES TROIS DROITS LES PLUS EXERCÉS EN VERTU DU RGPD :

- Droit d'accès (79%)
- Droit à l'effacement des données (38%)
- Droit à la restriction du traitement (13%)



25%

des employeurs ont été confrontés à une plainte formelle ou informelle pour discrimination

- 1 Ethnicité ou race
- 2 Sexe
- 3 Age
- 4 Orientation sexuelle
- 5 Santé
- 6 Foi ou philosophie de vie

32%

des entreprises ont été victimes d'une **CYBERATTAQUE** en 2023



15% ont été piratées

41%

ne sont pas assurées contre le piratage



- Gel temporaire des recrutements (45%)
- Pas d'indexation automatique en l'absence d'obligation (36%)
- Introduction de formes alternatives de rémunération non soumises à l'indexation (31%)
- Licenciements/réorganisation (30%)

Table des matières

1	Les défis en 2024	7
2	Politique de recrutement	10
3	Politique de rétention	13
4	Rémunération et avantages	16
5	Politiques en matière de temps de travail et de télétravail	20
6	Politique relative aux travailleurs en incapacité de longue et de courte durée	24
7	Politique de licenciement	27
8	Digitalisation et cybersécurité	30
9	Droit à la vie privée des travailleurs	34
10	Protection des données	37
11	Discrimination sur le lieu de travail	40
12	Gestion de la conformité	43
13	Politique en matière de bien-être	45
14	Crise de l'énergie et pouvoir d'achat	48
15	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)	51
16	Annexes	53



HR BEACON

2024

01

Les défis en 2024

 Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Clay & Engels

01 Les défis en 2024

► 96 % des entreprises indiquent que le recrutement de nouveaux travailleurs, la fidélisation du personnel existant et la réduction des coûts resteront les défis à relever en 2024

En examinant les chiffres plus en détail, nous constatons que, pour la première fois depuis des années et sur la base des réponses individuelles, la formation du personnel (*upskilling et reskilling*) occupe la première place (52 %) des plus grands défis. Une évolution qui n'est pas totalement inattendue suite à la demande du législateur* de proposer davantage de formation.

* Notamment par la mise en place du Federal Learning Account

81 % des entreprises éprouvent des difficultés à pourvoir les postes vacants et ce, quelle que soit leur taille.

- 1  Training of personnel (52%)
- 2  Attractive remuneration policy (50%)
- 3  Mental and physical well-being (45%)
- 4  Digitalisation and innovation (36%)
- 5  Harmonisation of employment and salary conditions (16%)
- 6  Maintaining cohesion while teleworking (14%)
- 7  Mobility (greener transport) (14%)
- 8  Diversity of the workforce (14%)
- 9  ESG reporting (13%)
- 10  Flexible workforce (11%)
- 11  Employment of older employees (CLA no. 104) (7%)
- 12  Environmentally friendly policy (5%)
- 13  Data privacy and data protection (GDPR) (2%)
- 14  Pension plans (2%)

En outre, pour bon nombre d'entreprises, pourvoir un poste vacant prend du temps (en moyenne, il faut compter de 1 à 3 mois).

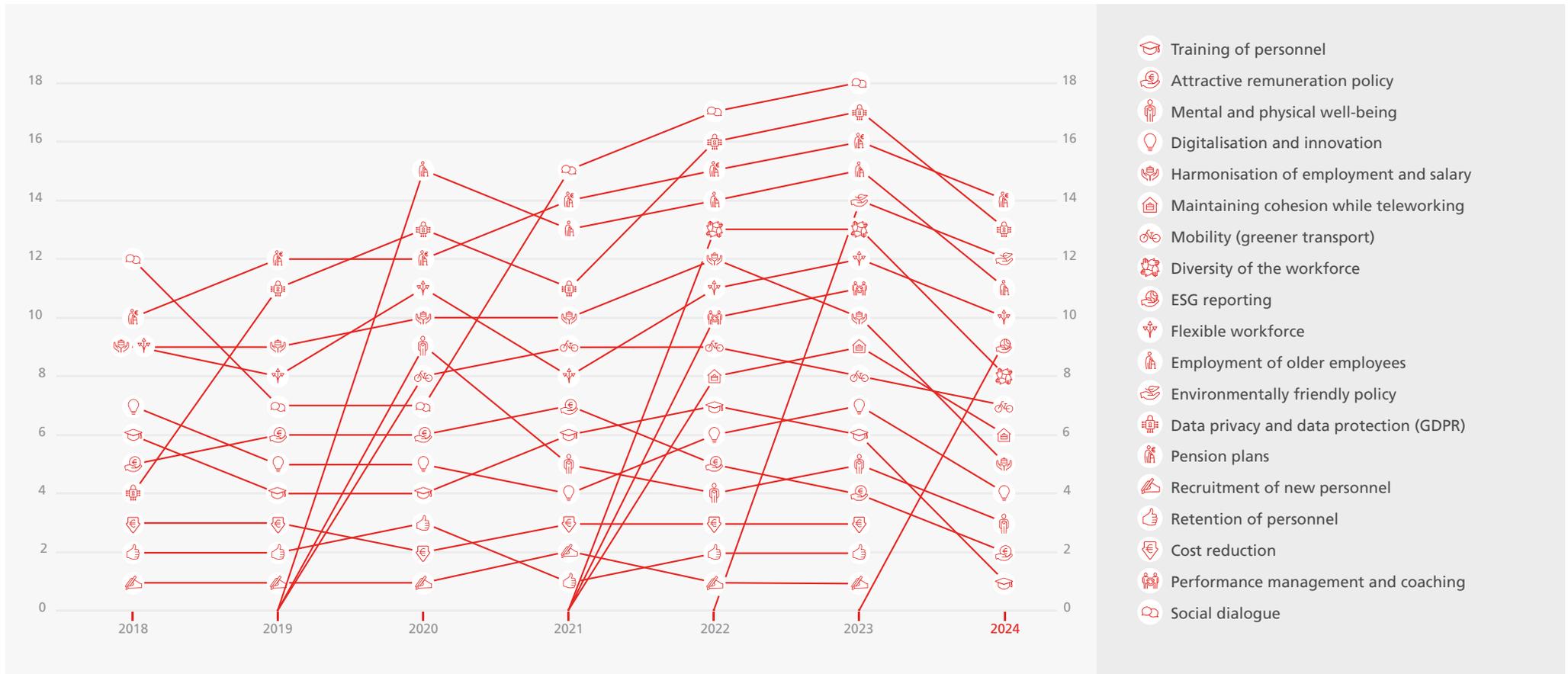
Bien que pourvoir les postes vacants reste la principale difficulté rencontrée, nous ne voyons que peu de changements dans les mesures pouvant être adoptées pour trouver du personnel supplémentaire :

- La plupart des recrutements se fait sur la base de contrats à durée indéterminée ;
- Les intérimaires, les travailleurs étrangers et l'*outsourcing* ne gagnent pas en importance ;
- Il n'y a pas plus d'intérêt que l'année dernière à ce que les travailleurs travaillent à l'étranger ;
- Le recrutement de ressortissants de pays tiers ne progresse pas. Seuls 21 % des entreprises y sont ouvertes.

La rétention du personnel existant est principalement obtenue par une offre de télétravail. Les entreprises investissent également un peu plus que l'année passée dans la rétention des travailleurs plus âgés. Toutefois, les efforts déployés restent relativement similaires.

2024 - Aperçu des plus grands défis

(Outre le recrutement de nouveaux travailleurs, la fidélisation du personnel existant et la réduction des coûts)





HR BEACON

2024

02

Politique de recrutement

 Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Clays & Engels

02 Politique de recrutement

► Les petites et grandes entreprises continuent à éprouver des difficultés à pourvoir les postes vacants

81 % des entreprises déclarent avoir des difficultés à pourvoir les postes vacants.

Par rapport à l'année dernière, il n'y a désormais plus de différences flagrantes entre les grandes et les petites entreprises.

La « guerre des talents » reste un problème majeur pour l'ensemble des entreprises.

“

La pénurie de main d'œuvre sur le marché du travail persiste de manière frappante

Pour de nombreuses entreprises, trouver du personnel qualifié est devenu un véritable parcours du combattant.

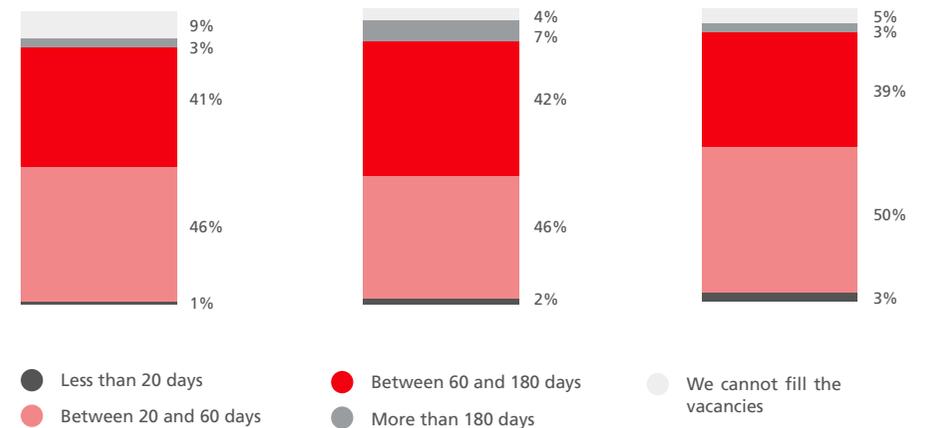
“

Le délai moyen pour pourvoir un poste vacant est compris entre 20 et 180 jours

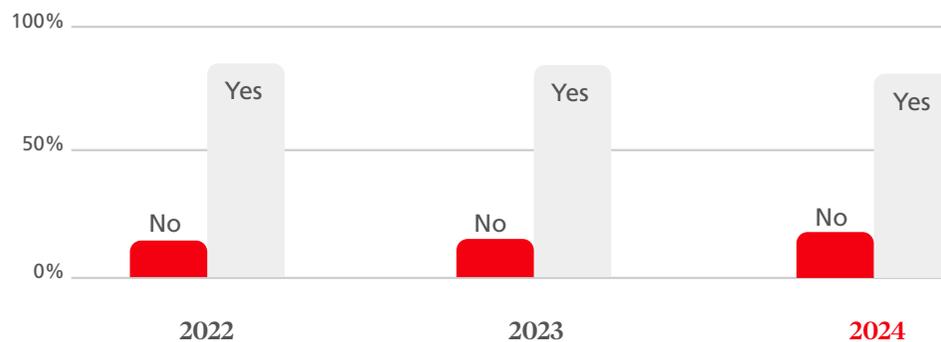
2022

2023

2024



Difficulty filling vacancies

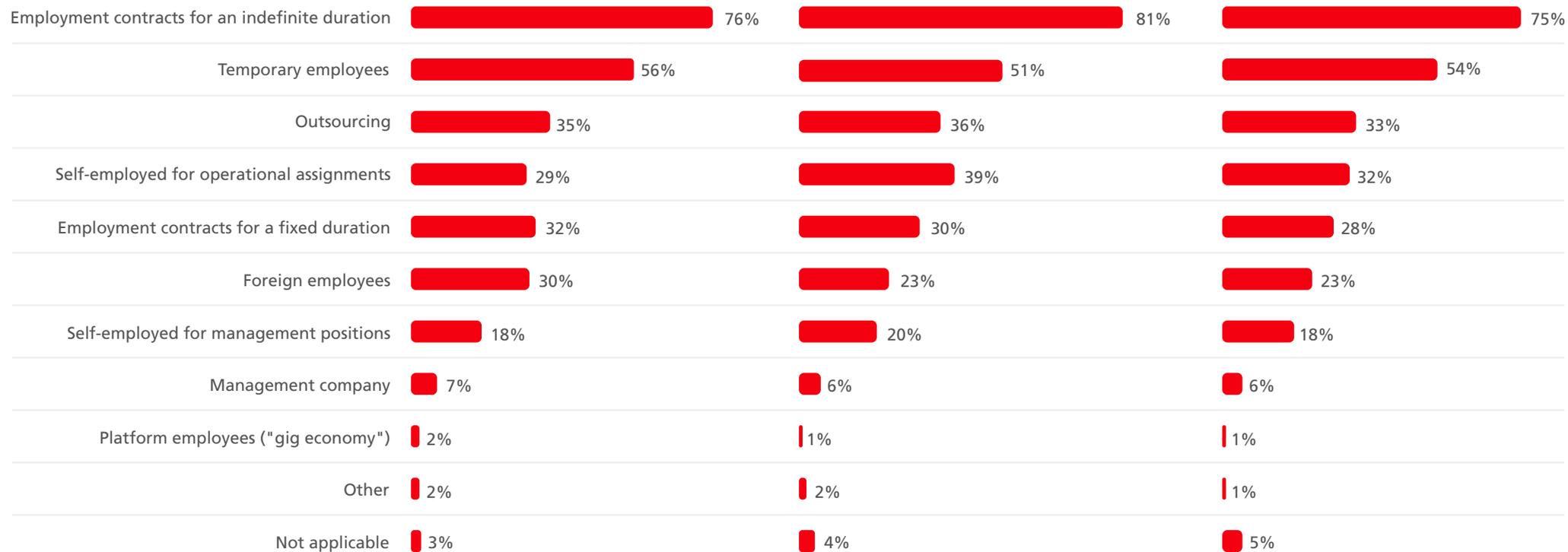


For your recruitment, do you plan to use?

2022

2023

2024





HR BEACON

2024

03

Politique de rétention

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
 Claeys & Engels

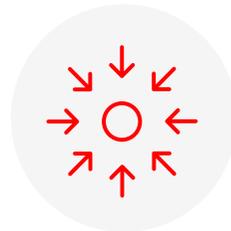
03 Politique de rétention

► Par rapport à 2023, les entreprises font plus attention à la rétention des travailleurs plus âgés

Cependant, globalement, moins d'efforts sont consentis pour retenir le personnel en comparaison à 2023.

Compte tenu de la pénurie de main d'oeuvre sur le marché de l'emploi, cette situation est pour le moins surprenante. En effet, lorsqu'une nouvelle recrue est recherchée, cela prend du temps. Il semble donc plus judicieux de garder le personnel en place autant que possible.

D'autre part, il ne faut pas sous-estimer le contexte économique qui soumet les responsables des ressources humaines à une pression énorme pour réduire les coûts.



Depuis le **1er janvier 2024**, les cotisations d'activation ont augmenté. Plus d'infos dans notre [newsflash](#).

Le télétravail est la mesure la plus couramment adoptée pour retenir le personnel.

68 % des entreprises proposent du télétravail. La récente crise sanitaire et les diverses manifestations (ainsi que les embouteillages supplémentaires qui en découlent) ont sans aucun doute fait du télétravail une évidence (sauf dans les secteurs où le télétravail n'est pas envisageable).

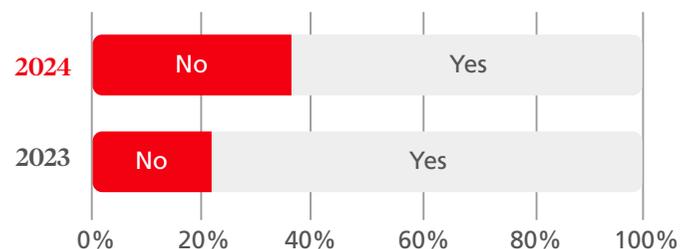
La formation complémentaire est également plus souvent utilisée comme outil de rétention (62 %).

Travailleurs plus âgés

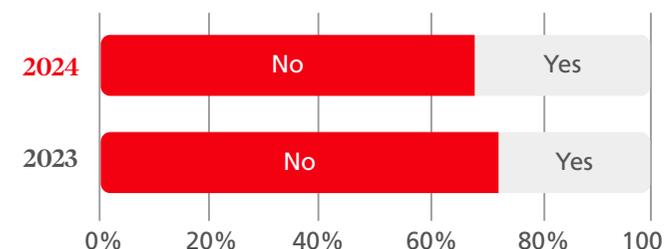
Par rapport à 2023, on constate un effort un peu plus important pour retenir les travailleurs plus âgés.

Lorsque nous nous intéressons aux mesures utilisées pour retenir les travailleurs plus âgés, nous constatons que le télétravail et le travail flexible sont les mesures les plus courantes.

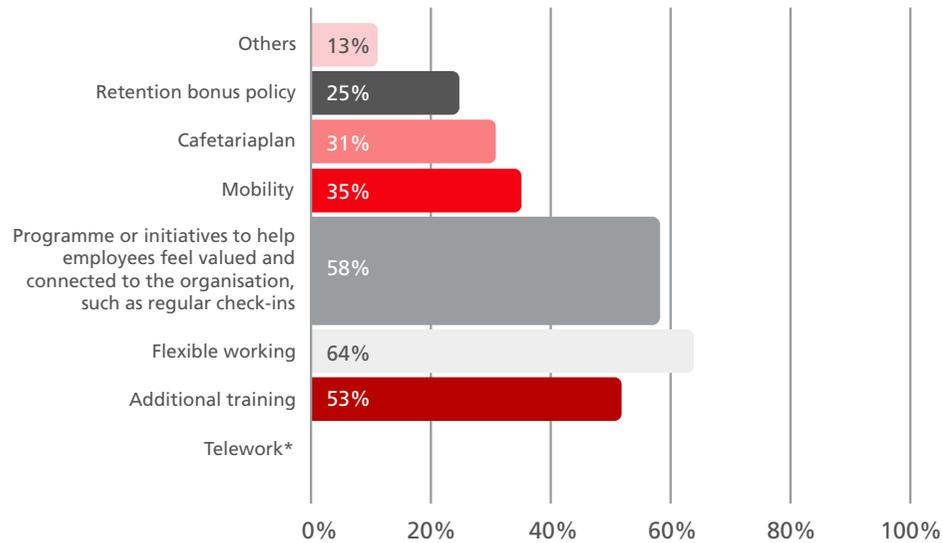
Retention of staff



Retention of older workers

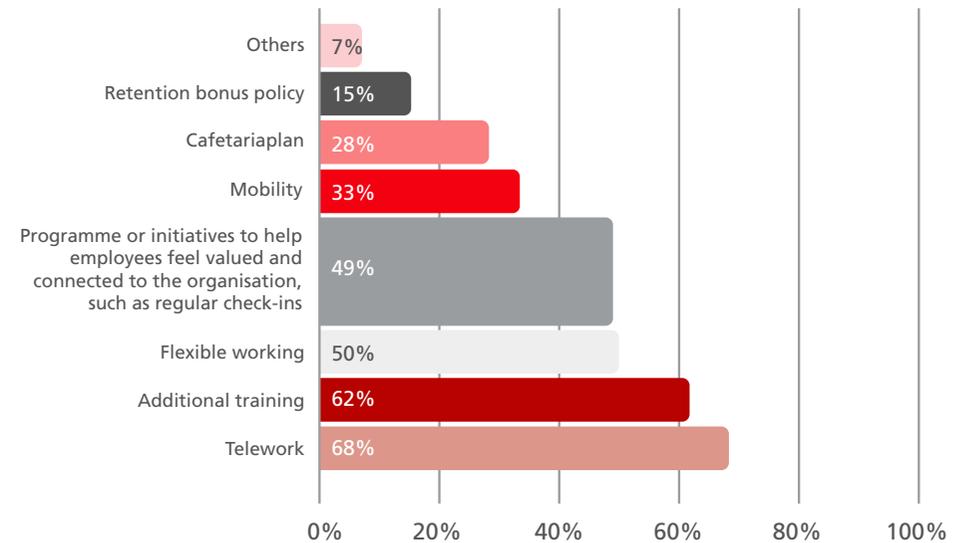


2023



*2023, no telework data available

2024



Avoir une bonne politique de rétention, c'est rechercher un équilibre très difficile entre répondre à une partie des besoins de l'organisation tout en prenant en compte son impact (financier) important.

Cette année, il semble que davantage d'entreprises encouragent les travailleurs âgés à travailler plus longtemps.

“

Pour 19% des entreprises, le nombre de travailleurs occupant un flexi-job en plus de leur emploi a augmenté

L'élargissement du champ d'application (loi-programme du 22 décembre 2023) des flexi-jobs pourrait influencer ce chiffre à l'avenir.



HR BEACON

2024

04

Rémunération et avantages

04 Rémunération et avantages



* Pour plus d'infos, consultez notre newsflash [Remboursement de l'électricité « chargée »](#)

► Le budget mobilité continue de gagner en popularité, mais assez lentement

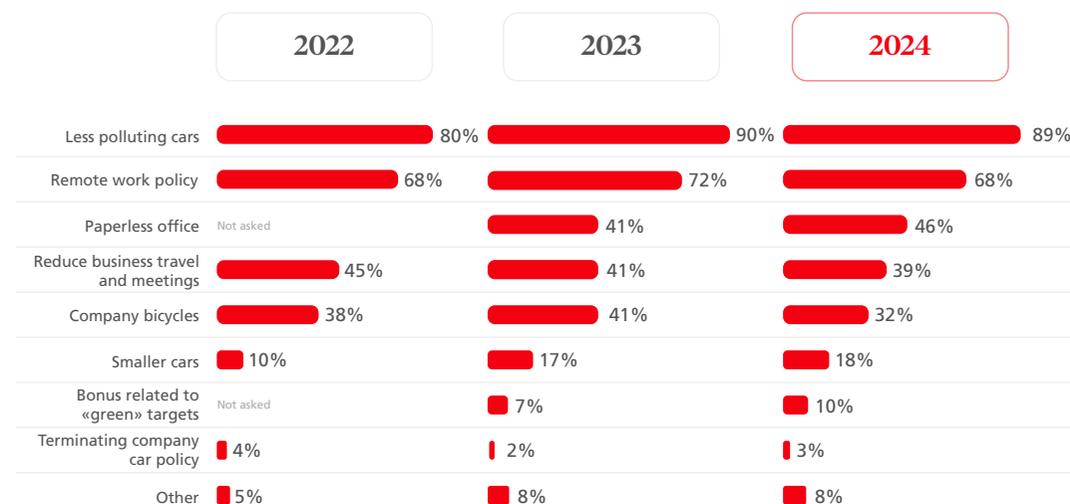
60 % des entreprises se sont senties obligées d'accorder une rémunération variable, un chiffre presque identique à celui de l'année dernière. Les formes les plus courantes de rémunération variable restent le bonus collectif basé sur la CCT n°90 et la prime en espèces. Vient ensuite la participation aux bénéfices/ la prime bénéficiaire. *Grosso modo*, ces chiffres correspondent à ceux de 2023.

C'est il y a un an que le budget mobilité a connu sa plus forte croissance de popularité. Cette année, la tendance se confirme mais la hausse est moins spectaculaire (37 %).

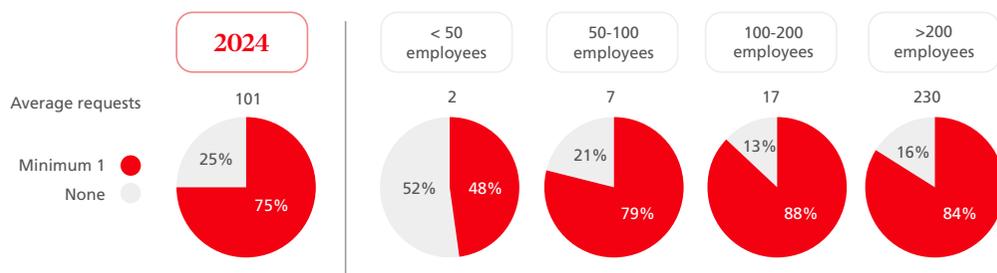
L'**indemnité vélo** est une nouveauté de notre enquête.

Dans 75 % des entreprises, on compte au moins une demande d'indemnité vélo. Évidemment, la demande est plus importante dans les grandes entreprises, mais cela démontre tout de même la popularité de la mesure.

Climate change and mobility approach



Number of bicycle allowance applications



Changement climatique et mobilité

57 % des entreprises indiquent que le climat a une incidence sur leur manière d'aborder la mobilité (ce qui, soit dit en passant, représente une légère baisse par rapport aux années précédentes).

De toutes les mesures prises pour lutter contre la pollution climatique, l'utilisation de voitures moins polluantes* reste la mesure la plus populaire (89 %). Quasiment aucune entreprise (3 %) n'a supprimé les voitures de société.

Le plan cafétéria n'a pas le vent en poupe

Dans le passé, les chiffres indiquaient que beaucoup plus d'entreprises envisageaient de mettre en place un plan cafétéria. Toutefois, les chiffres montrent que cette augmentation est moins spectaculaire cette année.

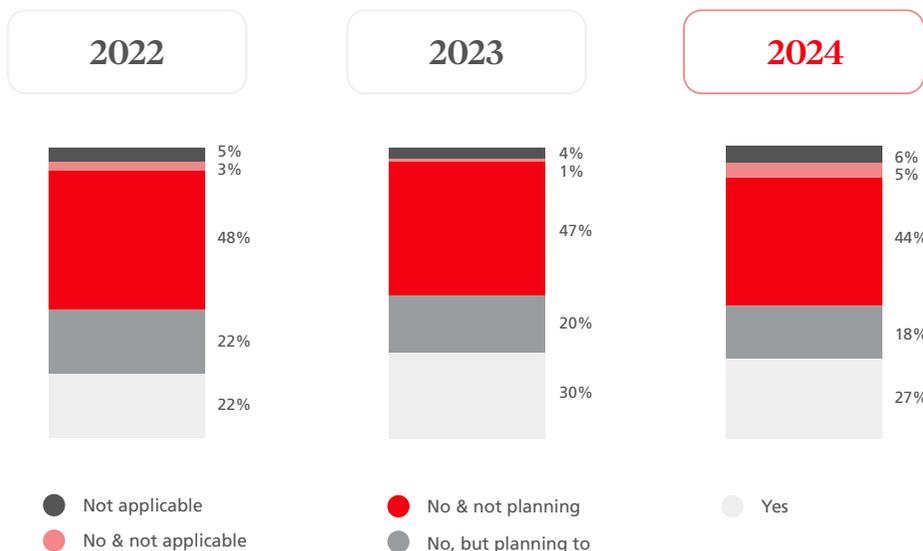
Alors qu'en 2023, 20 % des entreprises déclaraient avoir l'intention d'introduire un plan cafétéria, cela ne se reflète pas (encore) dans les résultats de cette année. Seulement 27 % des entreprises ont déclaré avoir introduit un plan cafétéria.



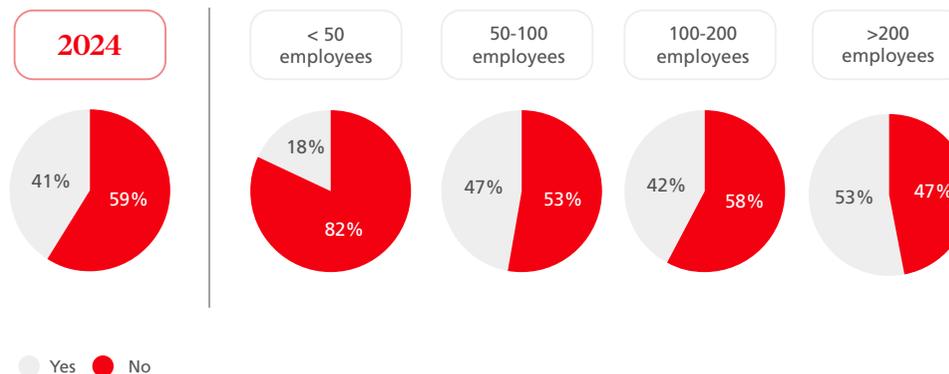
* En ce qui concerne la dispense de versement du précompte professionnel pour le travail en équipe, nous rappelons l'arrêt de la **Cour constitutionnelle**, qui ne l'autorise que pour les équipes qui effectuent le même travail quant à son objet et quant à son ampleur.

Dispense de versement du précompte professionnel*

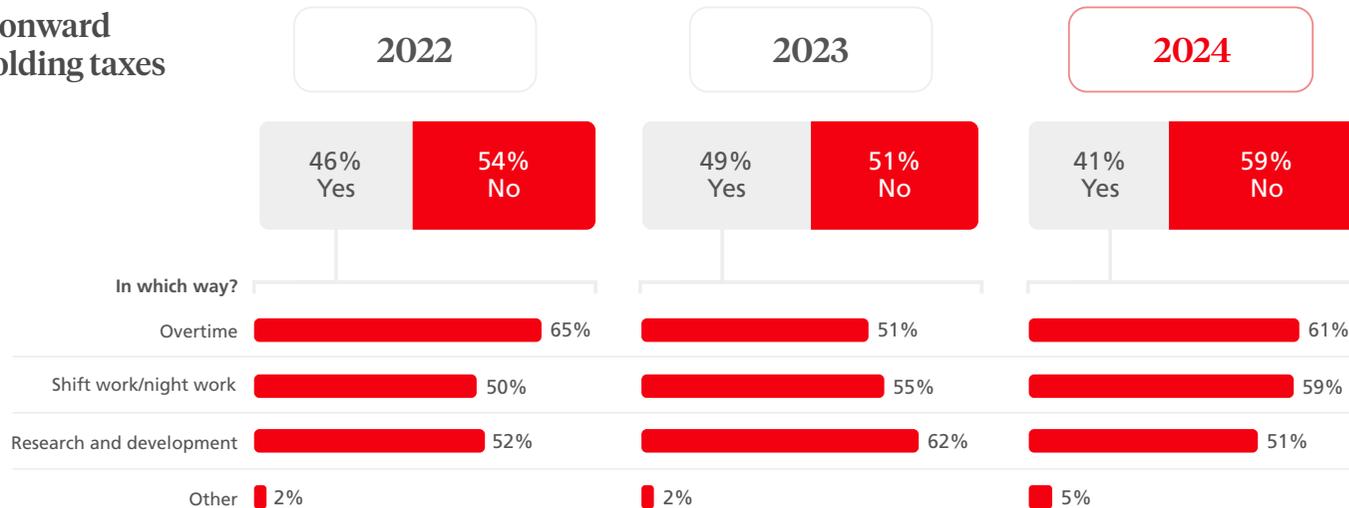
Les grandes entreprises principalement (+ 50 travailleurs) utilisent le système de dispense de versement du précompte professionnel.



Partial exemption onward payment of withholding taxes



Partial exemption onward payment of withholding taxes



Transparence des rémunérations ou écart salarial entre hommes et femmes

Peu d'entreprises ont déjà pris des mesures relatives à la directive sur la transparence des rémunérations (21 %).

La mesure la plus courante déjà appliquée est d'informer les candidats des barèmes de rémunération pour le poste pour lequel ils postulent.

Beaucoup moins d'entreprises font un rapport à la délégation syndicale.

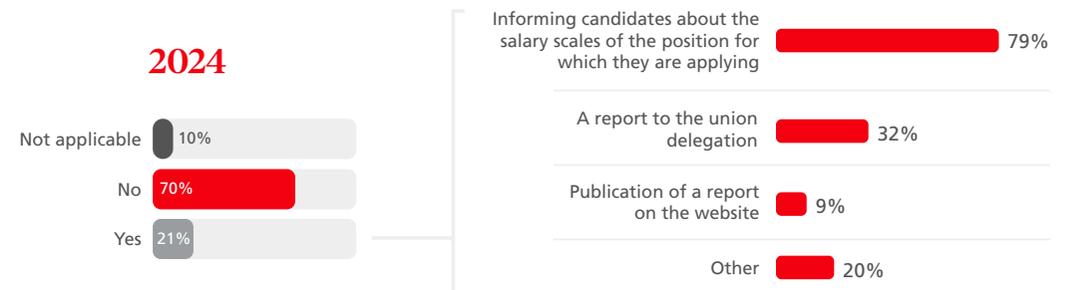
Le rapport sur le site internet est encore bien moins utilisé.

L'enquête montre que certaines entreprises choisissent de créer des fiches individuelles (par voie électronique) pour tous les travailleurs, avec des informations sur leur situation spécifique et une comparaison des salaires.

Les entreprises essayent aussi souvent d'être transparentes en mettant en place des échelles de salaires et des systèmes de reporting.

Par ailleurs, dans les grandes entreprises, il apparaît que la société-mère a souvent déjà mis en place un système de reporting, qui est alors largement répandu.

Pay transparency measures





HR BEACON

2024

05

Politiques en matière de temps de travail et de télétravail

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
 Claeys & Engels

05 Politiques en matière de temps de travail et de télétravail

► Le télétravail reste la norme. Toutefois, le nombre de jours de télétravail est en baisse.

Nous constatons que beaucoup plus d'entreprises ont introduit le télétravail. La récente crise sanitaire et les diverses manifestations y ont très certainement contribué.

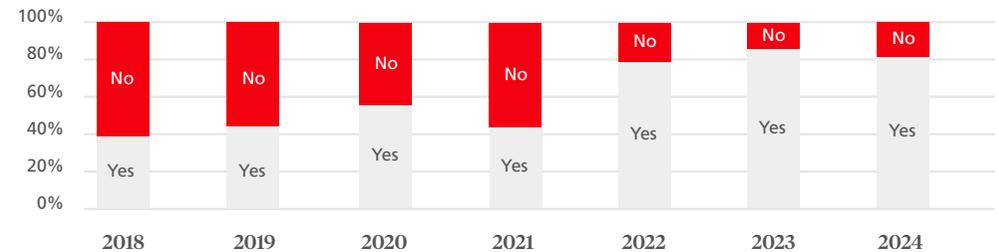
Au fil du temps, nous sommes arrivés à un pourcentage de 80% d'entreprises autorisant le télétravail. De toute évidence, le télétravail n'est toutefois pas possible dans certains secteurs.

Une analyse plus détaillée du nombre de jours de télétravail montre que l'on tend à un nombre plus équilibré de jours de télétravail. Alors que pendant la crise sanitaire, cinq jours de télétravail étaient encore possibles dans des cas exceptionnels, la situation s'est plutôt normalisée à une limite de deux jours de télétravail par semaine.

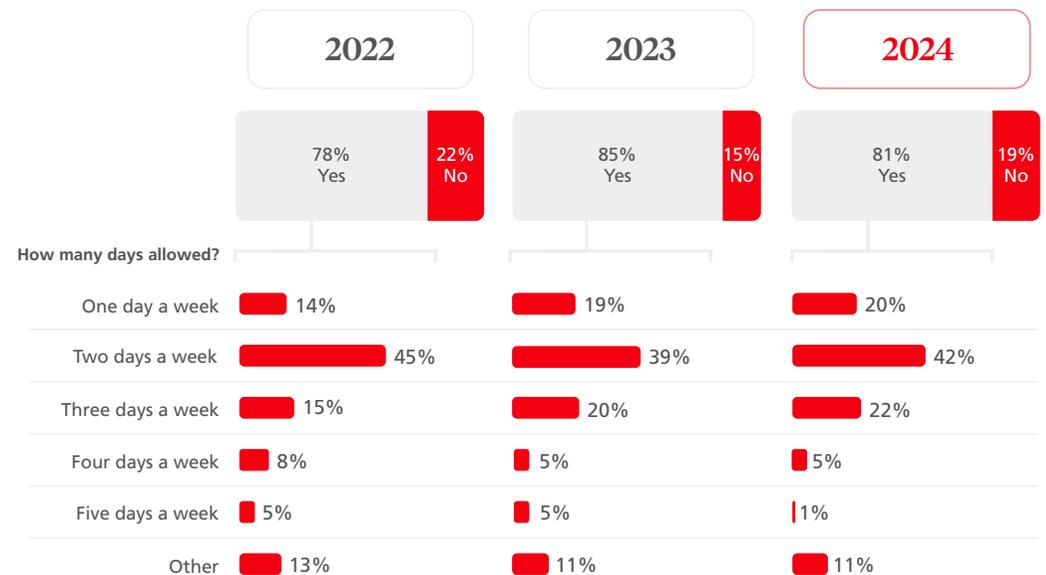


En cas de télétravail, il est absolument nécessaire d'avoir une bonne politique de télétravail afin d'éliminer les incertitudes du processus. Tant l'employeur que le travailleur veulent savoir clairement si une indemnité est prévue ou si les coûts seront remboursés et comment le suivi sera effectué.

Telework



Remote work policy



“

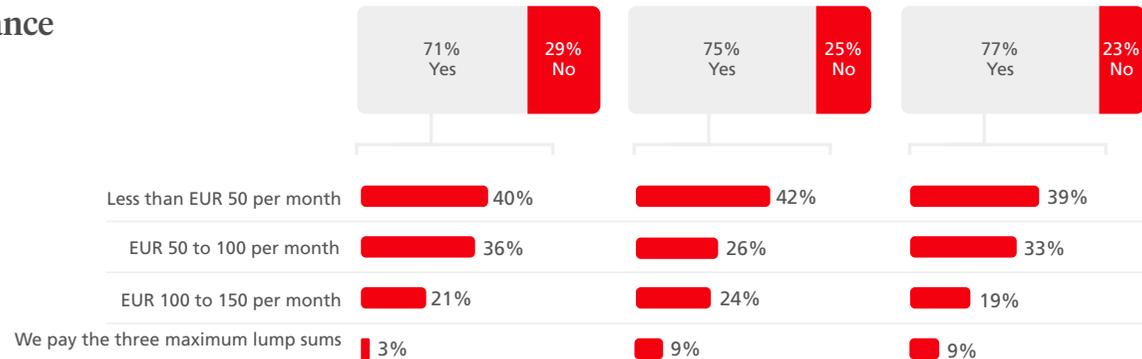
77 % des entreprises offrent une indemnité de télétravail

Cette indemnité va de quelques dizaines d'euros à 100 euros.

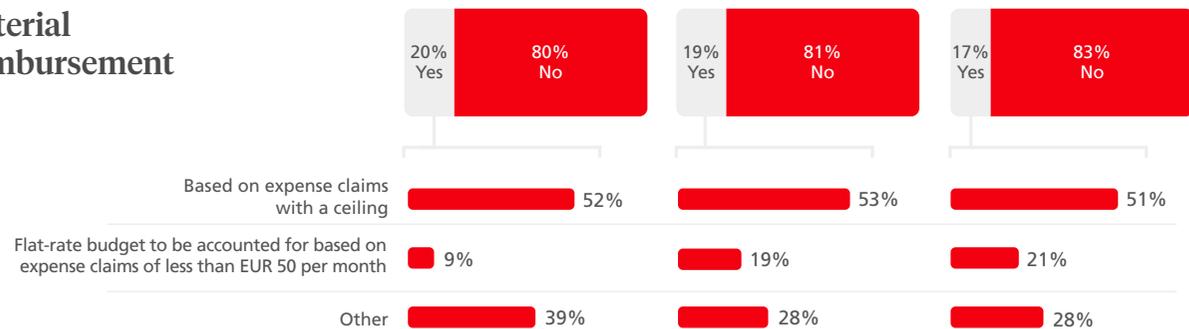
Seules 17 % des entreprises remboursent du matériel sur la base d'une note de frais.

Dans le contexte du télétravail, le suivi est important. A ce sujet, nous constatons également une tendance à examiner davantage les résultats que le respect des horaires ou la disponibilité.

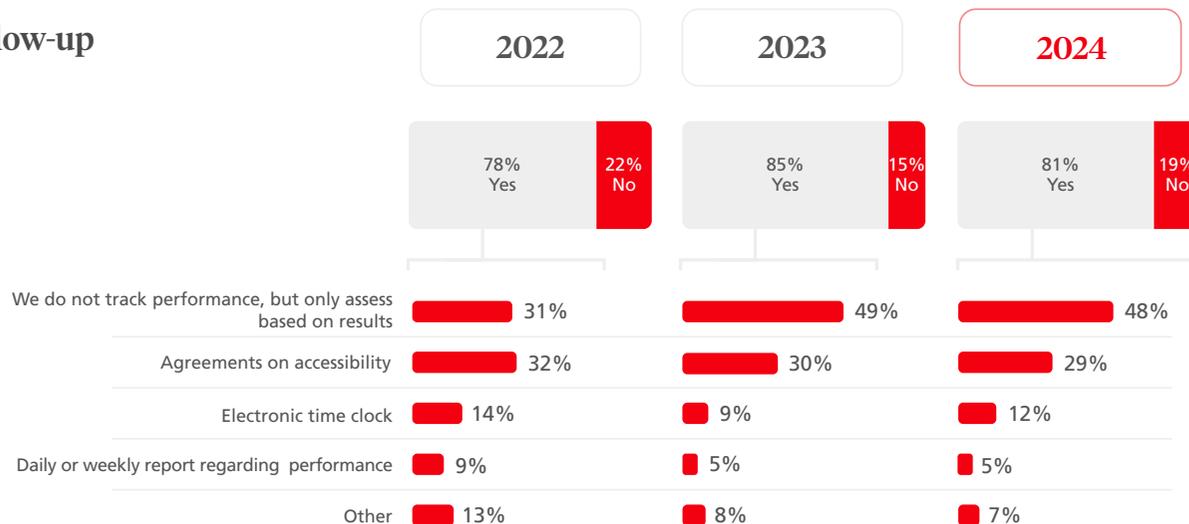
Allowance



Material reimbursement



Follow-up



Les entreprises qui travaillent avec des horaires variables informent généralement les travailleurs une semaine à l'avance. Le nombre d'entreprises qui informent leur personnel 2 semaines à l'avance est en baisse. La majorité des entreprises travaillant avec des horaires variables ont inclus ce changement dans le règlement de travail.

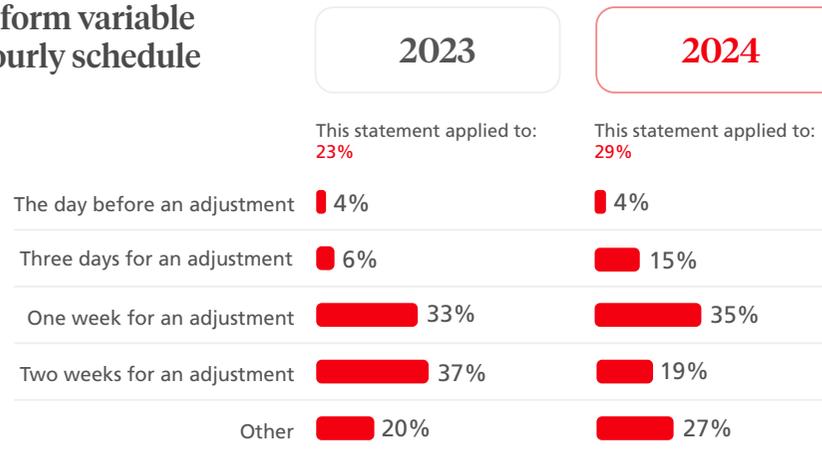
“

La semaine de travail de quatre jours ne fait pas l'unanimité

Sur l'ensemble des entreprises interrogées, seules 11 % ont déclaré avoir constaté une augmentation des demandes. Si celles-ci sont rejetées, c'est désormais plus souvent parce que l'entreprise ne dispose pas d'un cadre permettant leur mise en place.

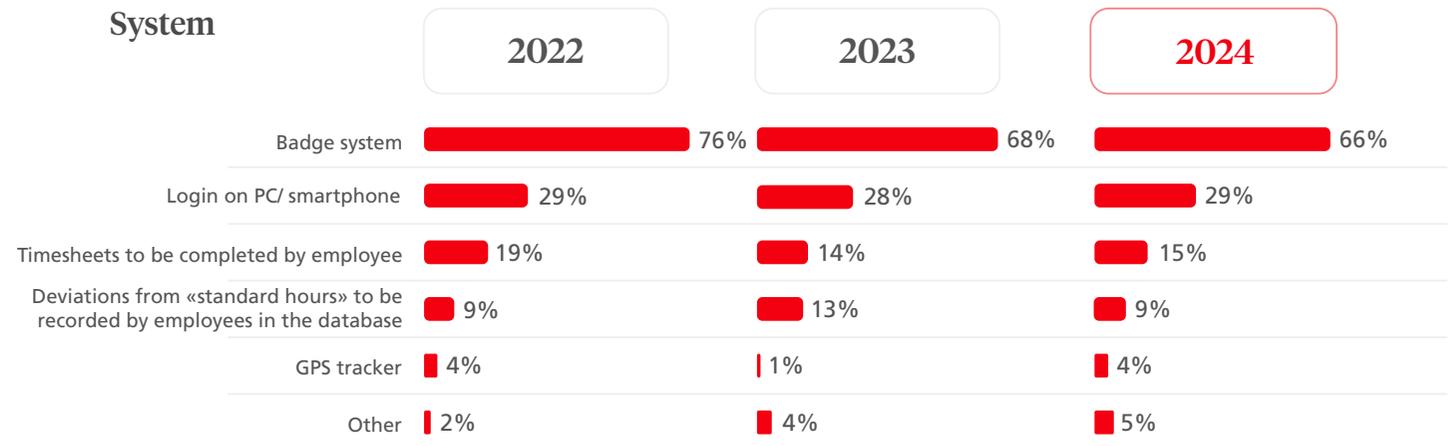
Le régime hebdomadaire alterné n'est pas très populaire. Dans 64 % des cas, il n'est pas applicable et dans les entreprises où il est applicable, aucune augmentation, ni diminution des demandes n'est constatée.

Inform variable hourly schedule



Les entreprises avec horaires flottants associent l'enregistrement du temps de travail à un système de badges dans 60 % des cas.

System





HR BEACON

2024

06

**Politique relative
aux travailleurs en
incapacité de longue
et de courte durée**

 Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

06 Politique relative aux travailleurs en incapacité de longue et de courte durée

► Évolution favorable dans les entreprises qui ont mis en place des politiques de réintégration pour les travailleurs malades de longue durée

Près de la moitié (49 %) des entreprises ont mis en oeuvre une politique de réintégration des travailleurs malades de longue durée. Il s'agit d'un score légèrement meilleur que celui de l'année dernière.

Notre enquête montre que plus de la moitié des entreprises occupant de 50 à 200 travailleurs n'ont pas de politique de réintégration.

En revanche, les entreprises occupant plus de 200 travailleurs disposent d'une politique de réintégration, ce qui renforce leur position.

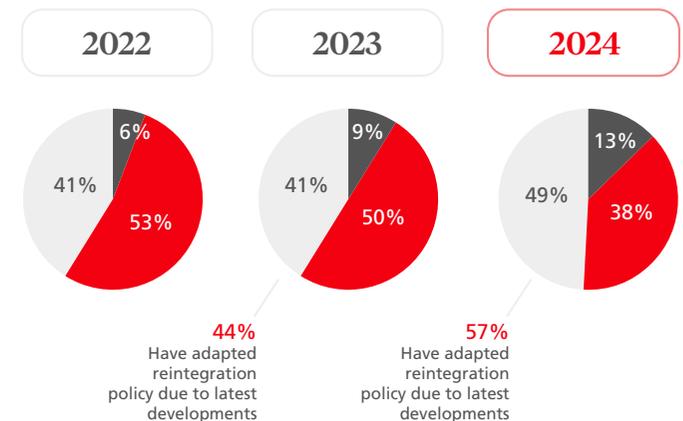
En outre, 45 % des entreprises ont mis en place un trajet de réintégration au cours de l'année écoulée.

Les entreprises devraient intensifier leurs efforts à la lumière de la politique qui impose aux entreprises d'au moins 50 travailleurs de payer une cotisation de responsabilisation (0,625 % de la masse salariale Q-1) si elles ont un pourcentage élevé de travailleurs en incapacité.

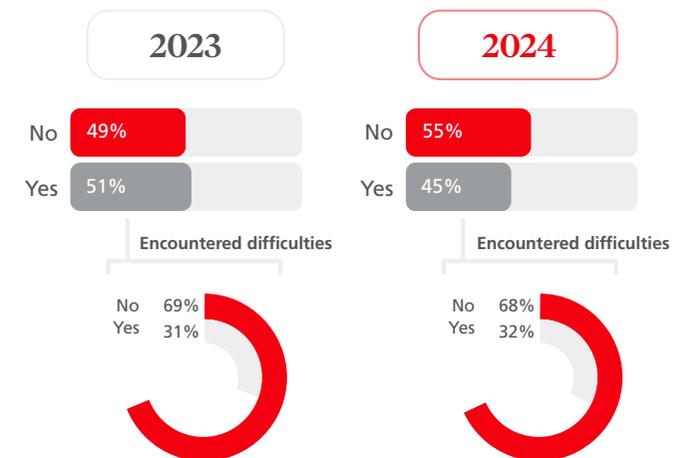


Policy regarding reintegration of long-term sick employees

Not applicable ●
No ●
Yes ●



Started a reintegration process



Les procédures, une épreuve de plus ?

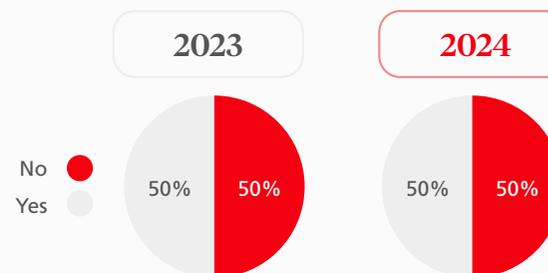
Comme l'année dernière, la moitié des entreprises ont indiqué qu'elles ne comprennent pas toujours les procédures qui leur sont imposées.

Selon notre analyse, on constate que 45 % des entreprises ont entamé un trajet de réintégration et que celui-ci ne s'est pas toujours déroulé sans difficultés. 32 % des entreprises déclarent avoir rencontré des difficultés durant le processus.

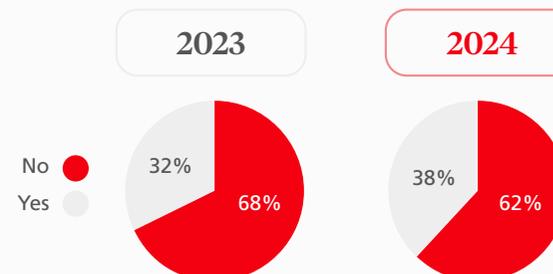
Dans 38 % des procédures spécifiques entamées en la matière, une rupture pour force majeure médicale a été constatée. Il s'agit d'une légère augmentation par rapport à l'année dernière.

D'autre part, seuls 8 % des employeurs pouvaient prétendre à une prime de reprise du travail. Ce chiffre est plutôt faible.

Understanding procedures



More medical force majeure



Resumption premium





HR BEACON

2024

07

Politique de licenciement

 Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

07 Politique de licenciement

► Le recours au chômage temporaire diminue

En 2023, 17 % des employeurs ont déclaré avoir eu recours au régime de chômage temporaire pour éviter des licenciements. Ce chiffre est en net recul par rapport à 2022, où le taux de recours à ce type de chômage était de 26 %. La différence est énorme par rapport à 2021, où 44 % des employeurs y avaient eu recours, et à 2020, où ils étaient 51 %. Il est clair que les effets de la récente crise sanitaire se dissipent désormais progressivement.

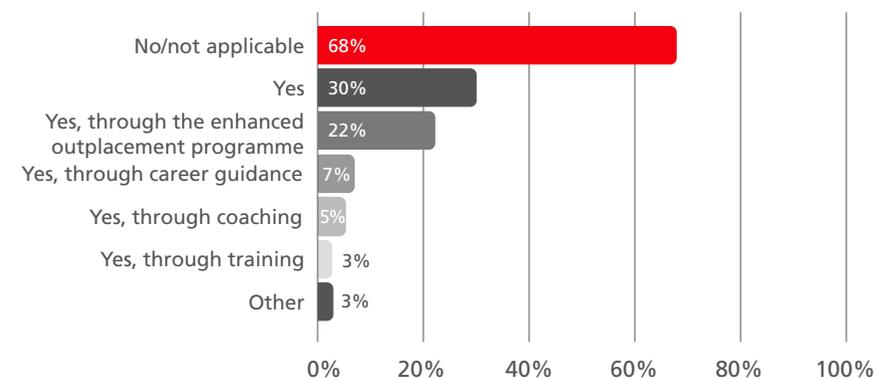
La nouvelle obligation prévue par le deal pour l'emploi en matière d'incitation à l'employabilité pour les travailleurs ayant reçu un préavis/ une indemnité de plus de 30 semaines a été utilisée dans 30 % des cas. La plupart du temps, il s'agissait d'un programme d'*outplacement* amélioré.

En ce qui concerne les réorganisations, on note encore des chiffres encourageants. En effet, 63 % des entreprises indiquent ne pas y avoir recours.

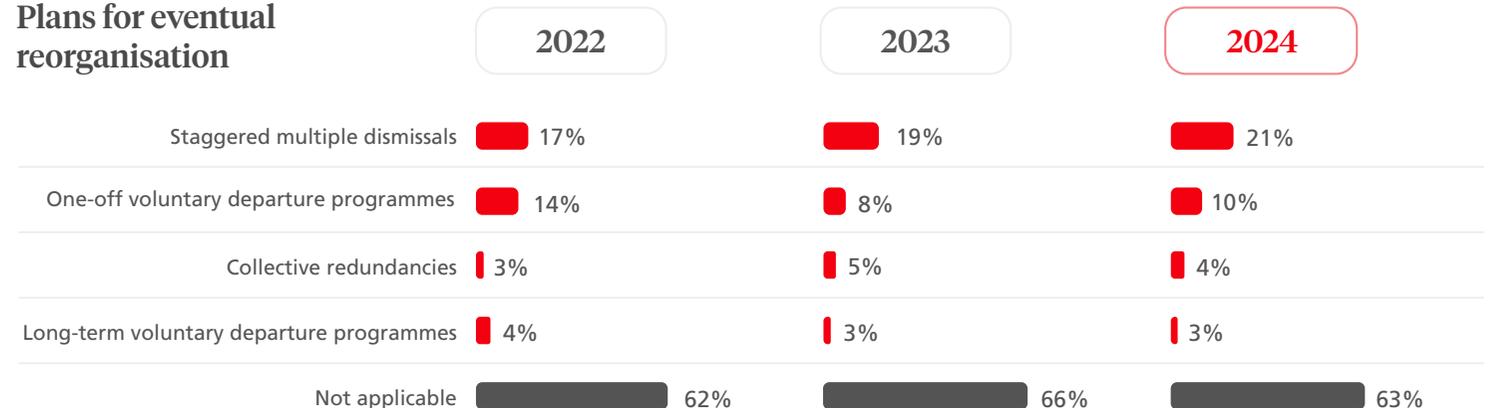
Si des réorganisations sont nécessaires, un échelonnement des licenciements est principalement envisagé, conformément aux chiffres des années précédentes.

Depuis la **loi du 18 décembre 2023** (entrée en vigueur le 1er janvier 2024), un travailleur a le droit de continuer à utiliser son numéro de téléphone portable après la rupture du contrat de travail.

Employability-enhancing measures



Plans for eventual reorganisation



“

Le trajet de transition, un projet introduit dans le cadre du deal pour l'emploi, ne fait clairement pas l'unanimité ❌

Cette mesure implique qu'un travailleur dont le contrat de travail est résilié par l'employeur avec un préavis à prester se verra offrir la possibilité de travailler pour un autre employeur-utilisateur pendant la durée du préavis. Cela se fera par le biais d'une agence d'intérim ou par le service public régional de l'emploi, tel que le VDAB, Actiris ou le Forem.

Lorsque nous examinons les raisons pour lesquelles le trajet de transition n'est pas utilisé, il s'avère que la gestion administrative et la nécessité d'organiser le travail sont les principales pierres d'achoppement.

Application labour deal

2023

2024

I don't know (the measure is not clear to me yet, no view on opportunities)

57%

29%

Yes

21%

3%

No

22%

68%

What measures do you foresee?

Administrative processing with the four-party agreement

49%

38%

Need to organise work

41%

32%

Competition

14%

11%

Other

22%

28%

HR BEACON

2024

08

Digitalisation et cybersécurité

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
 Clays & Engels

08 Digitalisation et cybersécurité

► La digitalisation occupe la quatrième place dans la liste des défis les plus importants pour l'année à venir

Il n'est pas étonnant qu'un peu plus de la moitié (53 %) des entreprises s'attendent à un impact de la digitalisation sur les ressources humaines en 2024.

Il en résulte une augmentation du nombre d'entreprises (62 %) qui offrent des formations supplémentaires pour reconvertir leurs travailleurs.

Le nombre d'entreprises où les partenaires sociaux sont impliqués dans la digitalisation est relativement faible (38 %). Nous constatons également une diminution de l'implication des syndicats externes dans la digitalisation.

En 2023, 32 % des entreprises ont indiqué avoir subi des cyberattaques. Il s'agit d'un chiffre constant dans nos enquêtes annuelles. Bien que 32 % semble être un pourcentage peu élevé, il s'agit tout de même d'un chiffre alarmant qui montre l'importance de cette forme de criminalité au sein de la société.

On peut également parler de chiffres relativement stables en ce qui concerne le piratage informatique (15 % en 2023).

Cette année encore, 41 % des entreprises ne sont pas assurées contre le piratage informatique. Pourtant, les conséquences d'un piratage sont très importantes, non seulement pour les processus de production, mais aussi pour les données sensibles qui peuvent être divulguées.

“

80 % des entreprises n'utilisent pas (encore) l'IA dans le cadre des processus RH

Dans 11 % des cas, l'IA est utilisée lors du processus de recrutement, dans 6 % des cas pour le suivi du personnel et dans 1 % des cas pour les évaluations.

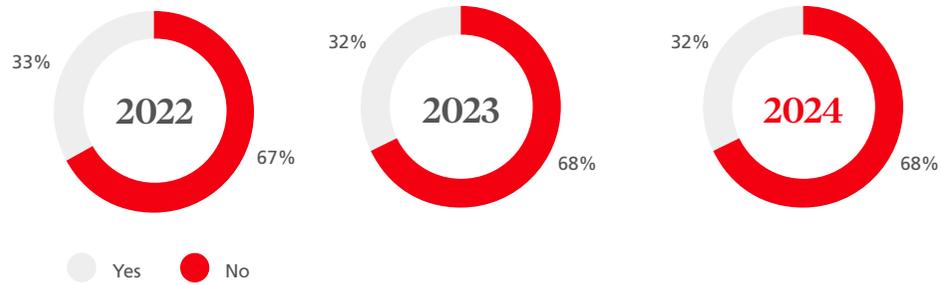
L'IA n'a manifestement pas encore franchi la porte du département des ressources humaines, mais les évolutions dans ce domaine nous obligent à nous y préparer.

L'apparition de l'IA dans les entreprises nous pousse à nous assurer qu'aucune information sensible n'est divulguée. Les départements RH regorgent, en effet, de données sensibles (sexe, formation, mandats, informations financières, etc.) Avant d'autoriser qu'un algorithme ne traite ces données, il est nécessaire d'avoir recours à une DPIA* approfondie.

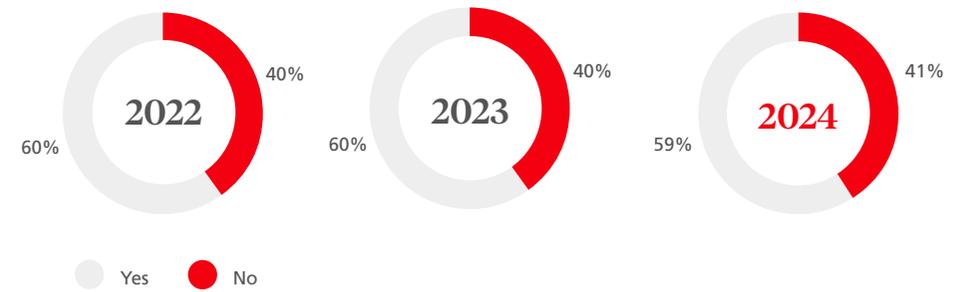


* Une *Data Protection Impact Assessment* (DPIA) est un processus qui permet d'identifier et de minimiser systématiquement les risques liés au traitement des données personnelles.

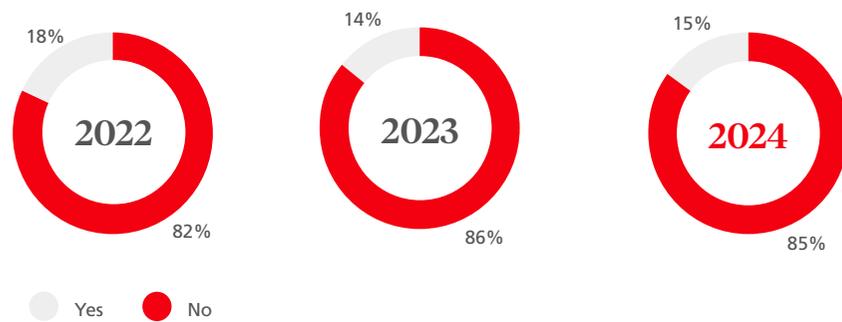
Cyber attacks



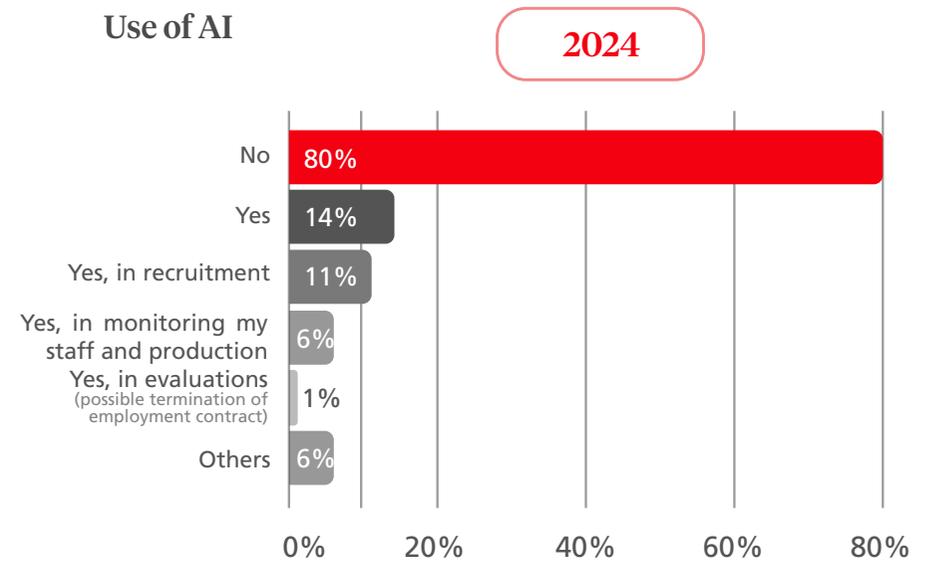
Insured against cyber hacking



Cyber hacking



Use of AI

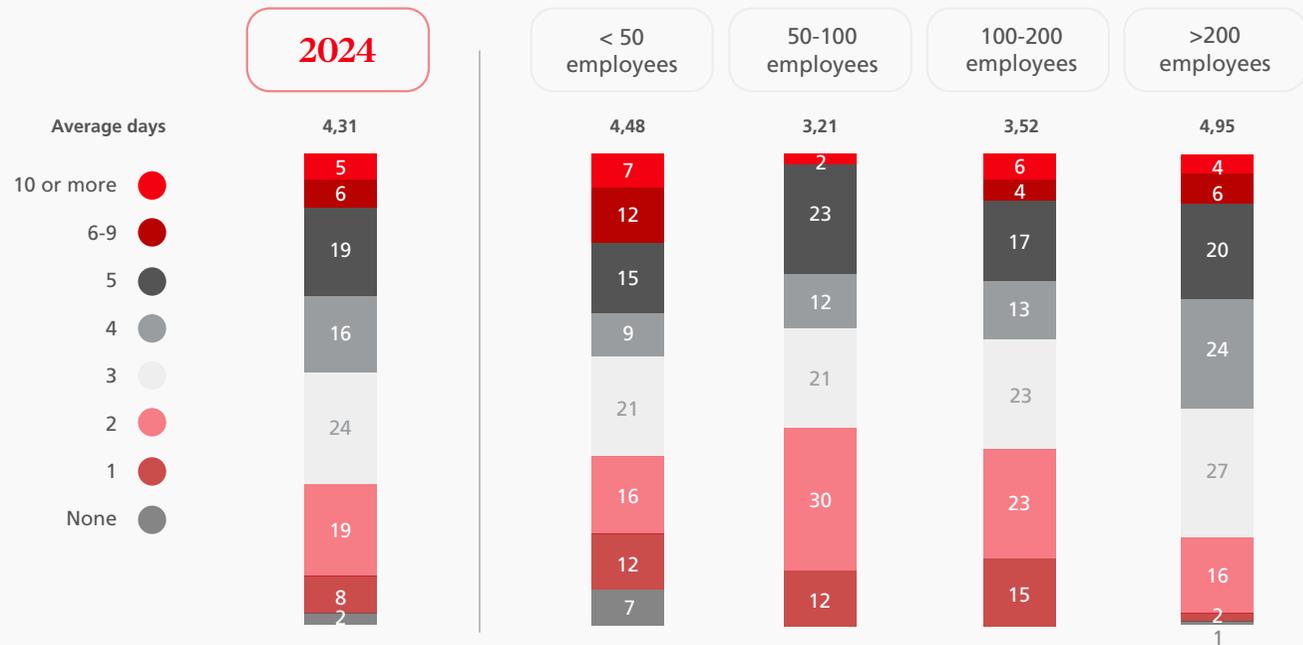




Formation

En moyenne, les employeurs offrent un peu plus de 4 jours de formation à leurs travailleurs chaque année.

On y trouve de plus grands écarts entre les employeurs qui accordent 10 jours de formation supplémentaires et ceux qui n'en accordent que très peu, voire pas du tout.





HR BEACON

2024



09

Droit à la vie privée des travailleurs

 Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

09 Droit à la vie privée des travailleurs

► Le deal pour l'emploi a eu un impact positif sur le droit à la déconnexion

Le suivi des e-mails des collègues malades est toujours assuré, dans une très large mesure en respectant les règles en vigueur.

63 % des employeurs demandent aux employés malades de créer un *out of office* avec les coordonnées d'un collègue désigné pour assurer le suivi.

La procédure pour les personnes quittant l'entreprise, qui permet à l'employeur de conserver la boîte emails pendant un certain temps (1 mois ou 3 mois), est également de plus en plus souvent suivie correctement. 46 % des entreprises déclarent fonctionner de cette manière.

De nombreuses entreprises n'utilisent toujours pas l'e-monitoring (48 %). En cas d'utilisation, la grande majorité des entreprises le signale correctement. Un peu moins de 12 % enregistrent les données sans en avertir les travailleurs. Il s'agit pourtant d'un manquement grave, qu'il convient d'éviter à tout prix.

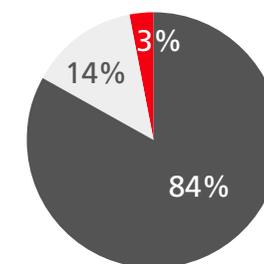
Dans le cas de la surveillance par GPS, les dispositions légales sont toutefois beaucoup plus respectées. La grande majorité des entreprises ont établi une politique en la matière.



Transparency over control on movements

- Not applicable. Our company does not do GPS monitoring ●
- No, all data is logged, but employees are not informed about when our company can monitor it ●
- Yes, there is a clear GPS monitoring policy ●

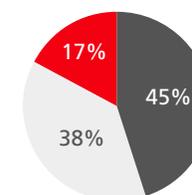
2024



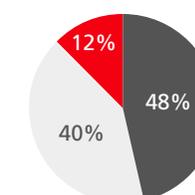
Transparency over control

- Not applicable. Our company does not do e-monitoring ●
- No, all data is logged, but employees are not informed about when our company can monitor it ●
- Yes, there is a clear e-monitoring policy ●

2023



2024



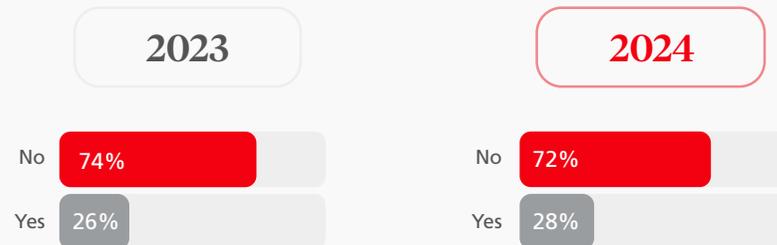
“

Le droit à la déconnexion n'a pas encore été défini dans toutes les entreprises

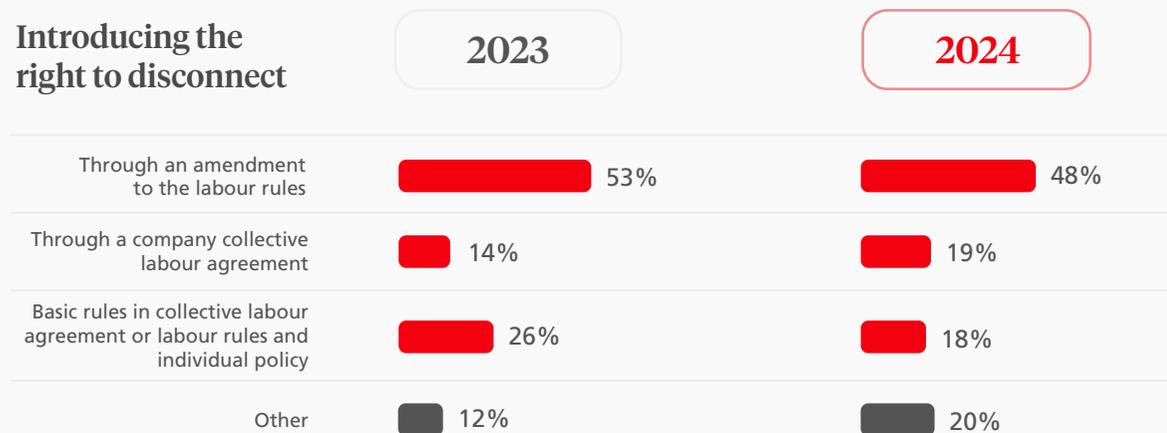
61 % ont élaboré des lignes directrices claires, 39 % pas encore. Toutefois, le deal pour l'emploi a eu un impact positif sur ce point : avant celui-ci, 72 % des entreprises n'avaient pas encore de politique en matière de déconnexion.

Le droit à la déconnexion a été principalement introduit par le biais d'une modification du règlement de travail.

Il s'avère que les entreprises ne sont pas vraiment intéressées par la formation ou la sensibilisation au droit à la déconnexion.



Introducing the right to disconnect





HR BEACON

2024

10

Protection des données

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
 Claeys & Engels

10 Protection des données

► 69 % des entreprises ont une politique de protection des données. Attention au registre des activités de traitement !

La formation à la protection des données n'est prévue que dans 45 % des entreprises.

Les droits de consentement relatifs au traitement des photos et du contenu sonore et visuel sont, quant à eux, bien établis sur le lieu de travail.

Il s'agit d'une évolution très favorable étant donné que l'APD* est assez active et qu'elle prend régulièrement des mesures de sanction.

Si l'on examine le nombre de demandes relatives au RGPD, on constate qu'elles sont très limitées dans de nombreuses entreprises. Seules 8 % des entreprises ont déclaré avoir reçu une demande.

Sans surprise, le droit d'accès est le droit le plus souvent revendiqué**.

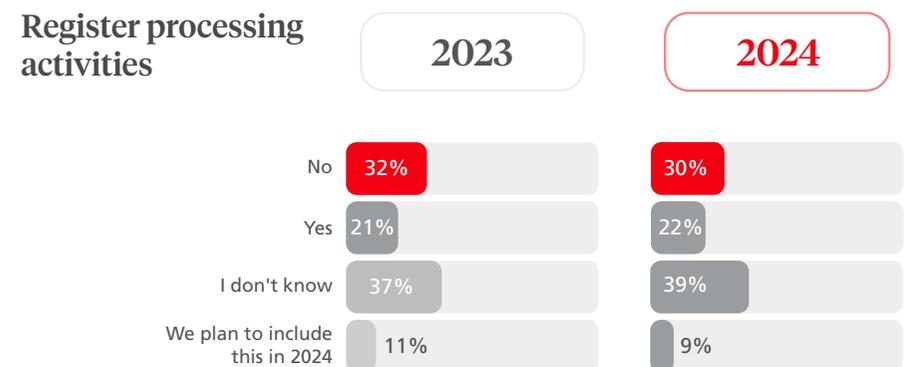
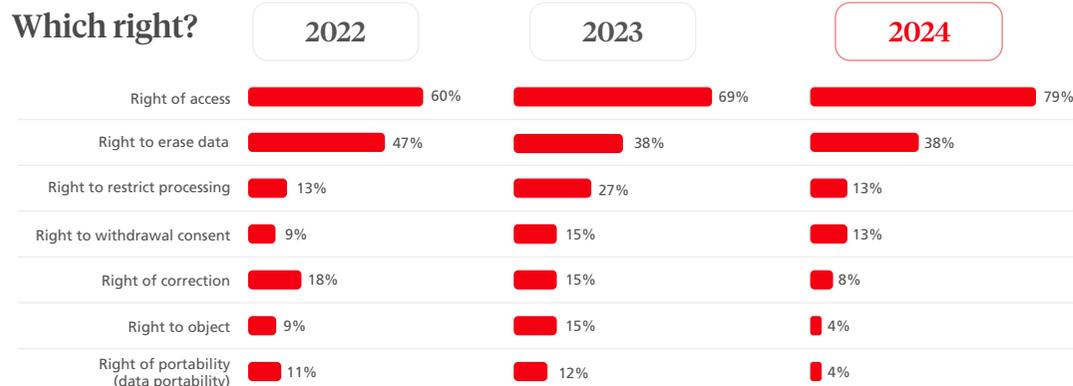
Ce qui reste préoccupant, c'est que le registre des activités de traitement ne soit pas mis à jour ou pas suffisamment.

Pourtant, le registre des activités de traitement est un élément fondamental de l'ensemble de la législation RGPD et un outil qui doit être mis à jour régulièrement, d'autant plus qu'il peut être soumis à des contrôles.



* Lire aussi : [Comment communiquer un licenciement de manière correcte ? - Un exercice d'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et du travailleur](#)

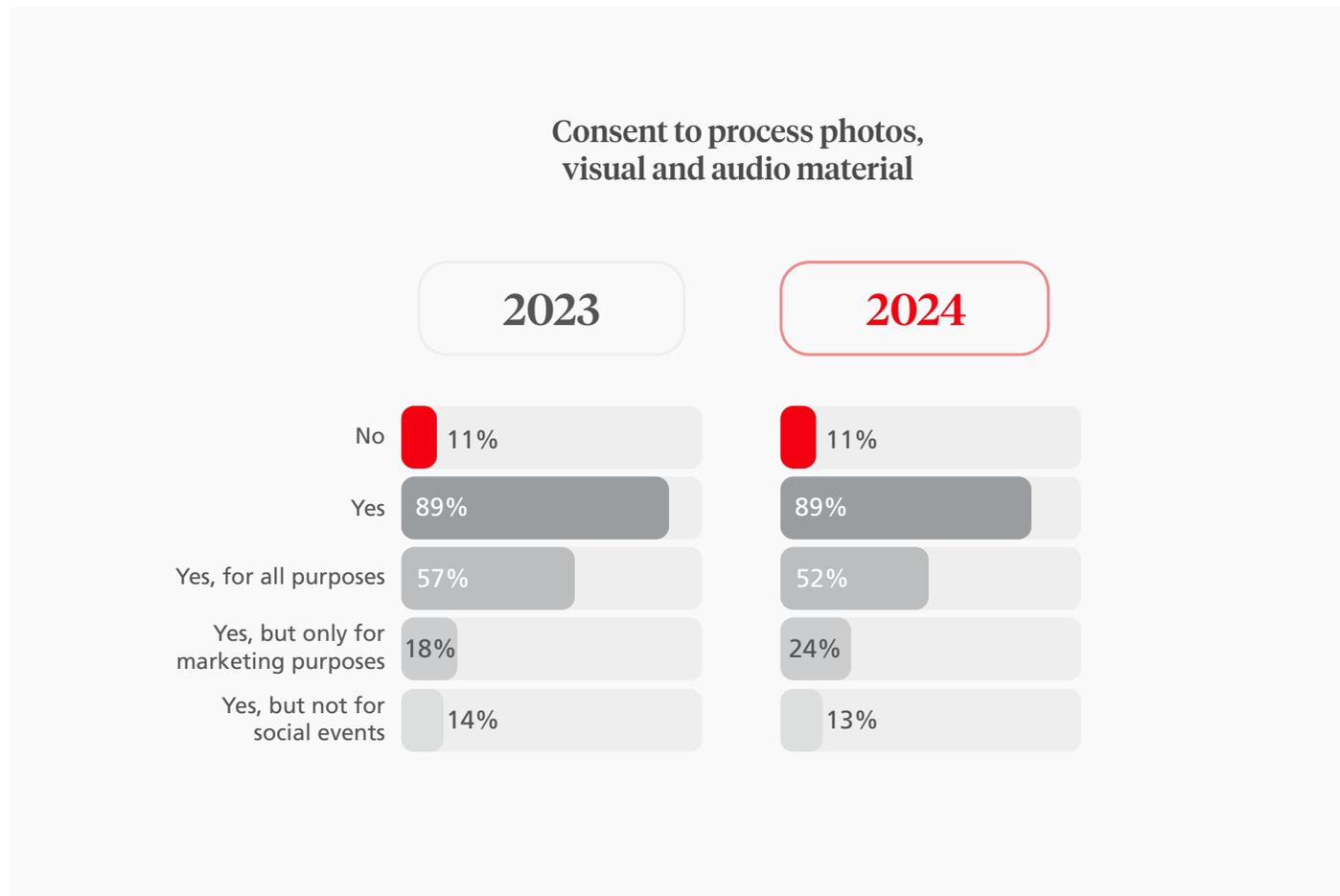
** Par ailleurs, le droit d'accès et de copie n'est pas un droit absolu. [En savoir plus](#)



“

Une minorité (11 %) d'entreprises n'ont pas demandé à leurs travailleurs l'autorisation de traiter leurs photos et leur contenu sonore et visuel

Pour les entreprises qui l'ont fait, il s'agissait généralement d'un consentement général.





HR BEACON

2024

11

Discrimination sur le lieu de travail

 Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

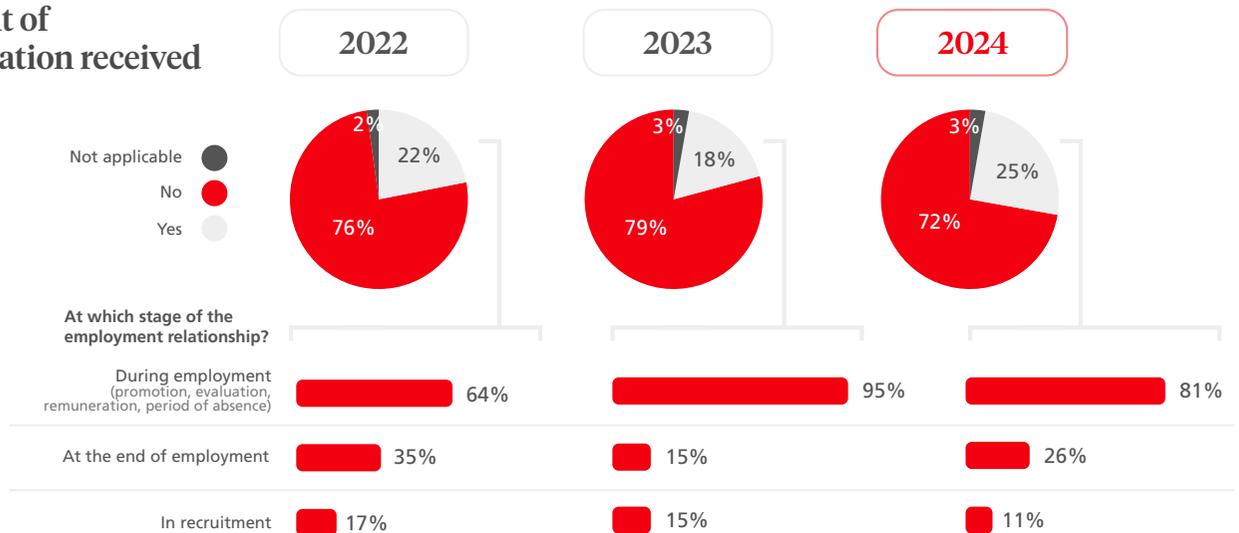
11 Discrimination sur le lieu de travail

- **25 % des entreprises déclarent avoir reçu des plaintes pour discrimination.**
Il s'agit du pourcentage le plus élevé, toutes années confondues.

Fait frappant : nous sommes aujourd'hui confrontés à un plus grand nombre de plaintes pour discrimination. Il s'agit d'une tendance dont nous devons prendre davantage conscience, d'autant plus que la législation relative à l'écart salarial entre les hommes et les femmes va cibler encor plus les différences entre les membres du personnel.

Les plaintes pour discrimination sont principalement déposées pendant la période d'occupation.

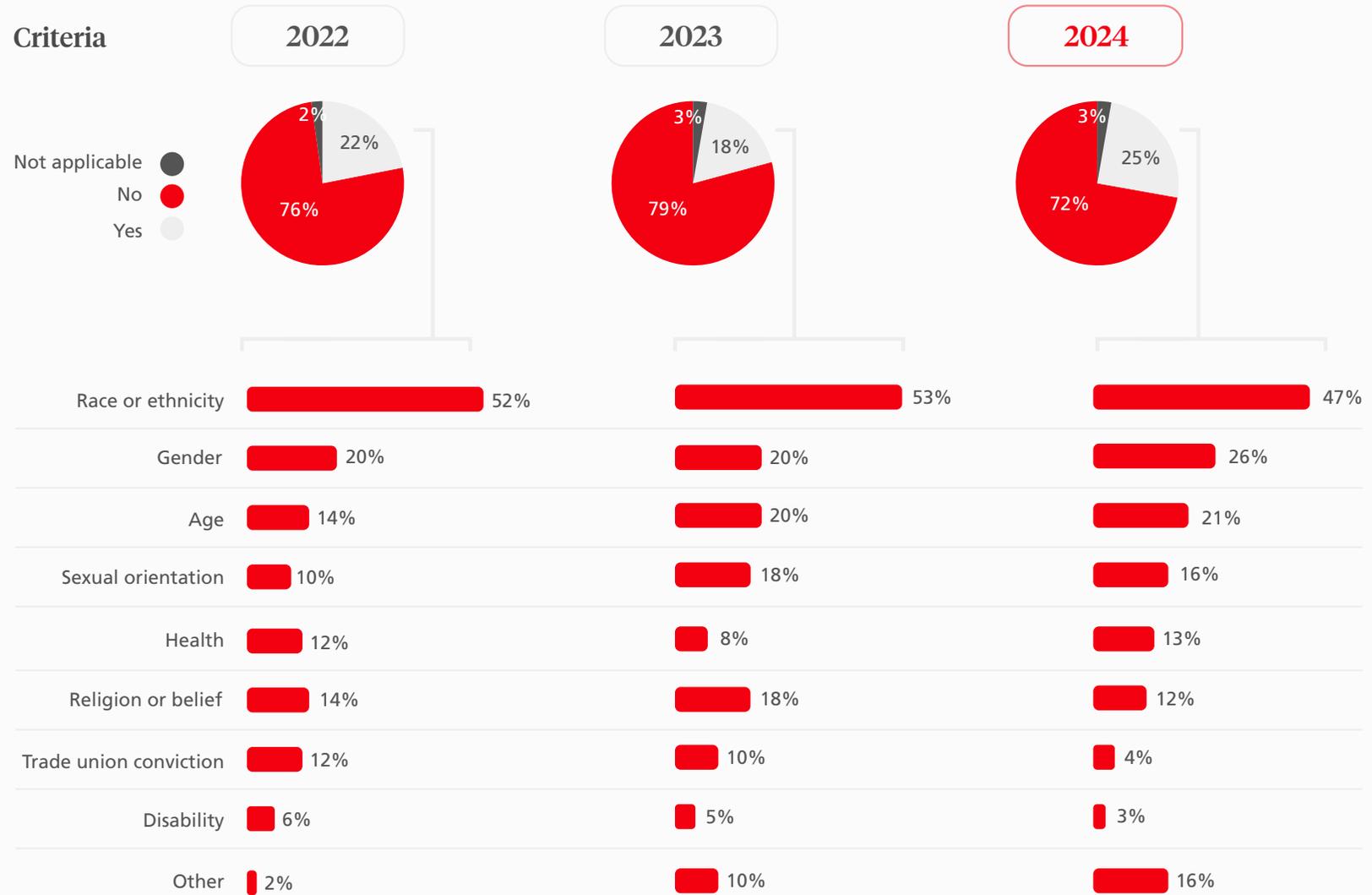
Complaint of discrimination received



“

Les plaintes relatives à la prétendue race et l'origine restent les plus fréquentes.
Mais nous constatons que les plaintes relatives au sexe arrivent en deuxième position.

Seules 8 % des entreprises ont reçu des plaintes de la part d'un tiers.





HR BEACON

2024

12

Gestion de la conformité

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

12 Gestion de la conformité

- ▶ **11 % des entreprises ont constaté une réaction plus rapide et/ou plus stricte en cas de violation du droit du travail ou de la loi sur le bien-être au travail. Ce chiffre était légèrement plus élevé en 2022.**

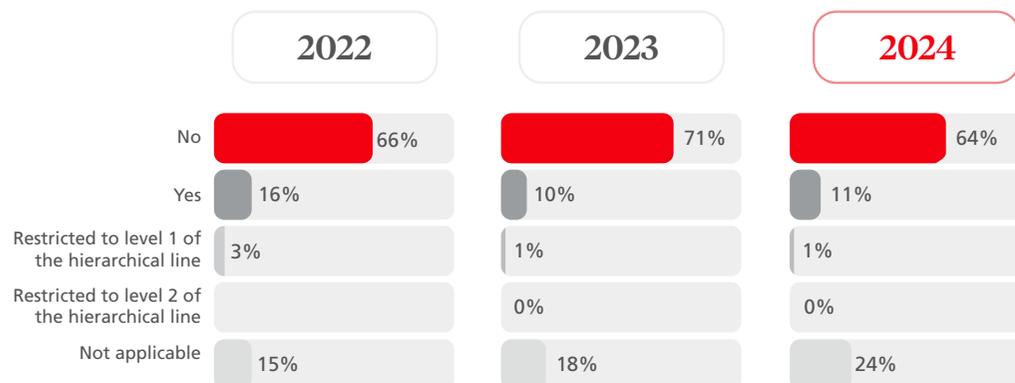
64 % des employeurs indiquent qu'ils ne voient pas d'action plus rapide ou plus stricte de la part des autorités compétentes en cas de violation du droit du travail et/ou de la loi sur le bien-être au travail.

11 % des employeurs ont constaté une réaction plus rapide ou plus stricte de la part des autorités chargées de l'application de la loi. Il s'agit toujours d'une baisse significative par rapport à 2022 (16 %). La diminution des mesures d'exécution prises par les autorités peut être liée à la fin de la crise sanitaire.

En 2024 également, l'inspection sociale effectuera des contrôles ponctuels dans des secteurs tels que les transports, la construction, la restauration, le nettoyage, le secteur vert et la transformation de la viande.

Pour garantir le respect de la législation sur le travail et/ou le bien-être et éviter les problèmes potentiels, les employeurs peuvent anticiper ces inspections en commandant un audit social. Les résultats de cet audit peuvent ensuite être utilisés pour remédier rapidement à ces problèmes. Claeys & Engels se fera un plaisir de vous aider à cet égard.

Action breaches labor law/ prevention legislation





HR BEACON

2024



13

Politique en matière de bien-être

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
 Claeys & Engels

13 Politique en matière de bien-être

► La suppression du certificat médical d'un jour a eu moins de répercussions qu'on ne le pensait initialement

Par rapport à 2022, l'accent est davantage mis sur le bien-être mental. Pour ceux qui y accordent le plus d'importance, le bien-être psychosocial et la lutte contre le stress et le burnout sont les aspects les plus importants.

Seules 21% des entreprises ont déjà procédé à une analyse indépendante des risques psychosociaux à l'aide de la méthode du questionnaire du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

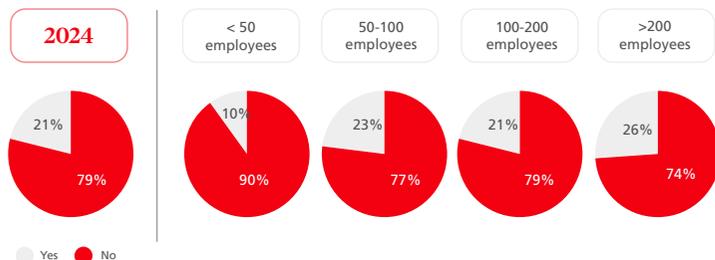
Une personne de confiance sur le lieu de travail* joue un rôle important : 84 % des entreprises emploient une personne de confiance au sein de leur entreprise. Parmi les entreprises qui n'en ont pas, 75 % envisagent d'en nommer une.

Dans les moyennes et grandes entreprises, les risques psychosociaux sont abordés de manière presque égale. Bien entendu, une grande entreprise peut fournir davantage de ressources.

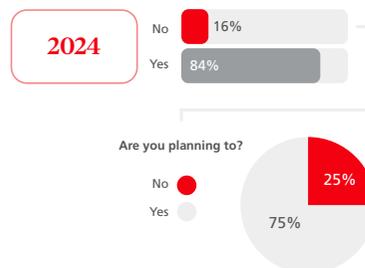


* Pour les entreprises de plus de 50 travailleurs, il est obligatoire de nommer une **personne de confiance** depuis le 1er décembre 2023.

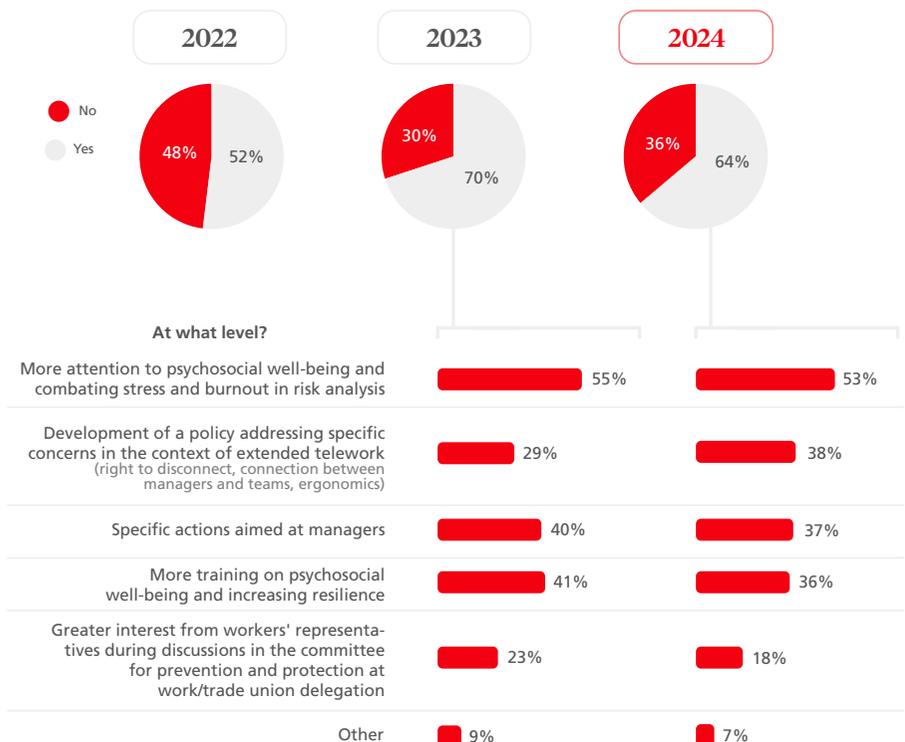
Psychosocial risk analysis



Person of trust employed?



More commitment to well-being policy



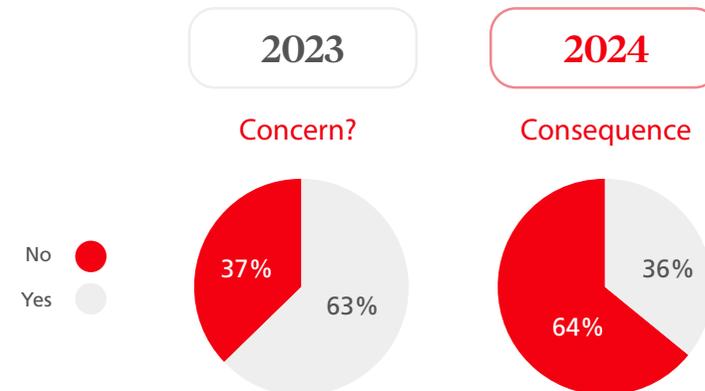
“

36% des entreprises ont indiqué que la suppression du certificat médical d'un jour avait entraîné une augmentation du nombre de jours d'absence 

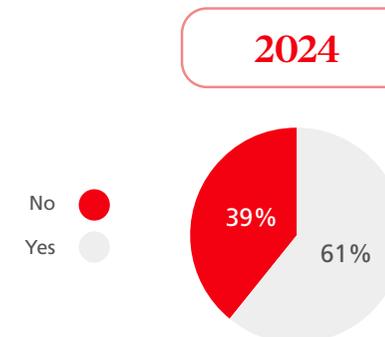
Ce chiffre est nettement inférieur aux résultats obtenus en 2023, où 63 % des personnes interrogées ont déclaré craindre une augmentation du nombre d'absences.

Dans la lignée des craintes d'abus liés à la suppression du certificat médical d'un jour, 61 % des personnes interrogées déclarent craindre que la possibilité de récupérer les jours de maladie pendant les vacances ne fasse l'objet d'abus. Notre enquête de l'année prochaine pourra confirmer si ces inquiétudes s'avèrent (in)justifiées.

Abolition of medical certificate



Abuse recovery of sick days





HR BEACON

2024

14

Crise de l'énergie et pouvoir d'achat

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
 Claeys & Engels

14 Crise de l'énergie et pouvoir d'achat

► **Les demandes de mesures de soutien ne cessent de diminuer. 94 % des entreprises déclarent ne plus vouloir y avoir recours.**

À la suite de la crise énergétique, 94 % des entreprises indiquent qu'elles ne souhaitent pas continuer à bénéficier de mesures de soutien. Ce chiffre est en hausse par rapport aux 88 % de l'année dernière. Il semble donc que les entreprises veuillent continuer à compter sur leurs propres ressources.

Mais la crise énergétique a bien eu des répercussions. 71 % des personnes interrogées déclarent que la pression salariale pousse leur entreprise à réduire leurs coûts.

Cette tendance est encore plus marquée dans les entreprises de 100 à 200 travailleurs. Ces mesures de réduction des coûts se font au détriment de l'emploi. 45 % de ceux qui vont réduire les coûts envisagent de geler temporairement les embauches.

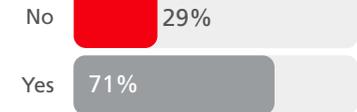
Certaines entreprises indiquent, quant à elles, qu'elles doivent s'efforcer de retenir leurs travailleurs (politique de rétention).

“

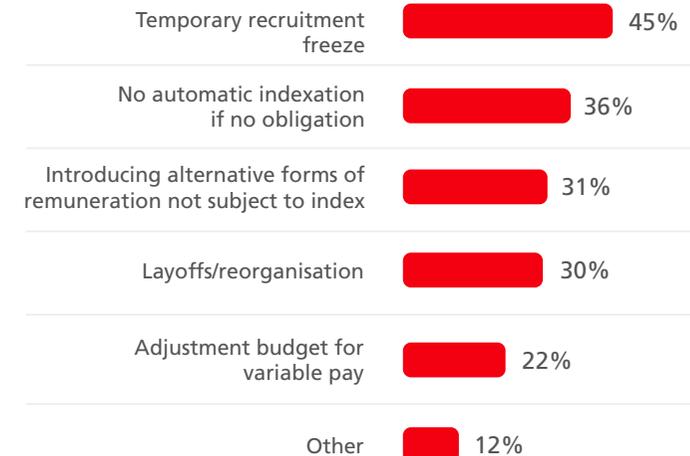
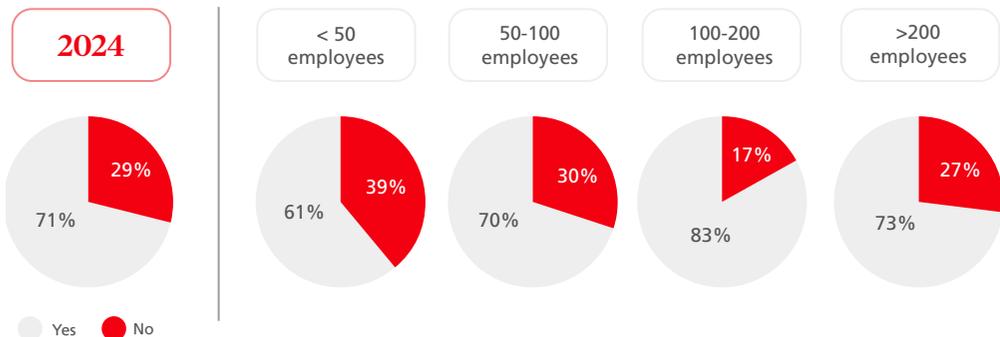
54% des entreprises ont octroyé une prime de pouvoir d'achat à leur personnel

Sa mise en oeuvre a été prolongée jusqu'au **31 mars 2024**.

2024



Cost savings as a result of pressure on wages



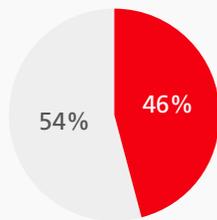
66

54% des entreprises ont octroyé une prime de pouvoir d'achat à leur personnel

Les travailleurs des petites entreprises étaient moins susceptibles de bénéficier de la prime.

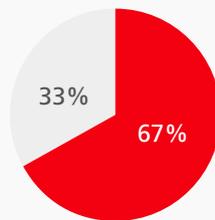
Purchasing power

2024

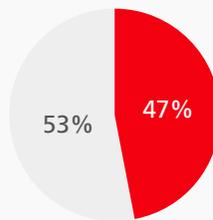


● Yes ● No

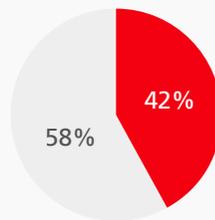
< 50 employees



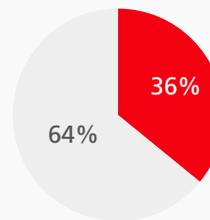
50-100 employees



100-200 employees



>200 employees





HR BEACON

2024



15

**Critères environnementaux,
sociaux et de gouvernance
(ESG)**



Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers

Claeys & Engels

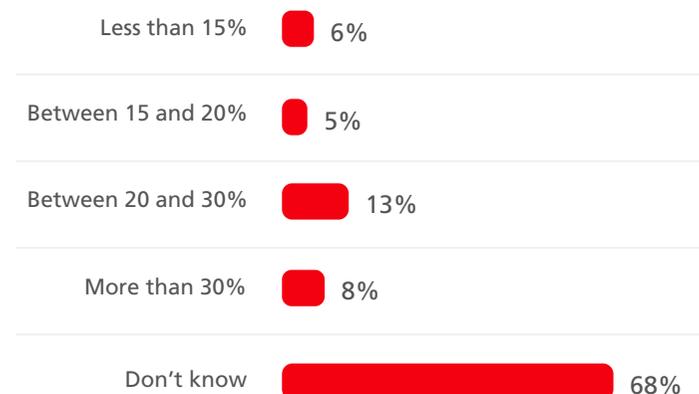
15 Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

► 38 % des entreprises, principalement comptant plus de 200 travailleurs, publient un rapport de durabilité

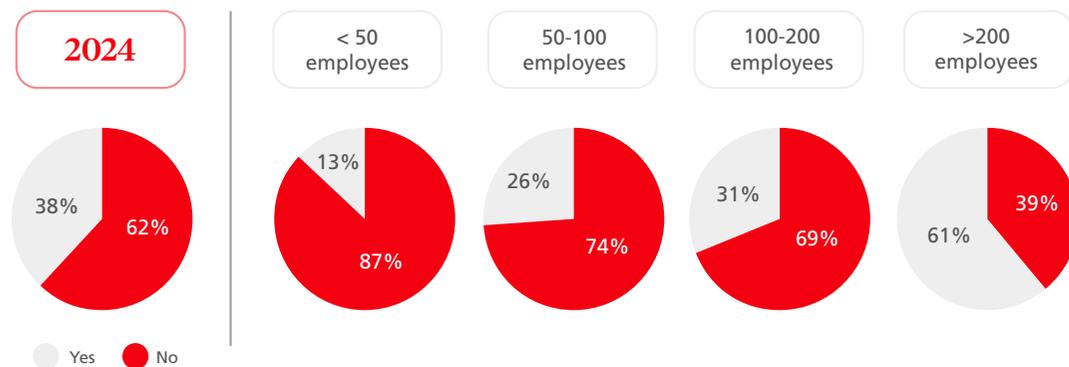
Lorsque nous analysons plus en détail le pourcentage des aspects sociaux inclus dans un tel rapport, nous constatons qu'il se situe plutôt de noter que cette information semble souvent ne pas être connue.

Les analyses des années à venir fourniront sans aucun doute plus d'informations sur les bonnes pratiques qui se développent dans les différents rapports de durabilité. Pour l'instant, nous en sommes encore au stade où la plupart des entreprises font leurs premiers pas dans la préparation de leur rapport.

% Social aspects



Publication of sustainability report



HR BEACON

2024



Annexes

 **Ius Laboris Belgium** Global HR Lawyers
Claeys & Engels

1 | Language

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Dutch speaking	71,69	68,66	76,58	68,09
French speaking	28,31	31,34	23,42	31,91

2 | Roles

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
HR Director	29,04	8,96	26,13	46,81
HR Manager	19,85	13,43	29,73	12,77
HR Business Partner	4,78	2,99	8,11	2,13
HR Officer/Coordinator	2,94	7,46	2,70	
Payroll Officer	1,47		3,60	
Compensation & Benefits Manager	6,62		4,50	13,83
Responsible Social Relations	1,84			5,32
CEO / Managing Director	20,96	50,75	15,32	6,38
Financial Director	4,41	4,48	7,21	1,06
In-house Lawyer	2,94	2,99	0,90	5,32
Other	5,15	8,96	1,80	6,38

3 | Company size

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
More than 1.000	13,24			38,30
Between 500 and 1.000	11,40			32,98
Between 300 and 500	9,93			28,72
Between 200 and 300	7,35		18,02	
Between 100 and 200	17,65		43,24	
Between 50 and 100	15,81		38,74	
Between 10 and 50	19,49	79,10		
Between 5 and 10	2,94	11,94		
Less than 5	2,21	8,96		

4 | Company sector of activity

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Banking / Financial Sector	6,99	7,46	5,41	8,51
Construction	4,41	5,97	5,41	2,13
Chemical	6,25	4,48	9,01	4,26
Consultancy	3,68	8,96	2,70	1,06
Printing & Publishing	1,84	2,99	2,70	
Energy	2,94	1,49	4,50	2,13
Entertainment & Media	0,37		0,90	
Pharmaceuticals	2,57		2,70	4,26
HORECA	1,84	2,99	0,90	2,13
Industrial	8,09	1,49	10,81	9,57
IT & Telecom	4,41	1,49	7,21	3,19
Logistics	3,31	4,48	2,70	3,19
Metal	5,88	7,46	4,50	6,38
Non-profit	5,88	10,45	2,70	6,38
Public Sector				
Retail & Distribution	11,03	11,94	9,01	12,77
Schools & Education	0,37		0,90	
Steel Production	0,74	1,49		1,06
Textiles	1,10	1,49		2,13
Transportation	2,94	1,49	3,60	3,19
Temporary Agency Work	1,84	2,99		3,19
Real Estate	0,37		0,90	
Insurance	2,21	2,99	0,90	3,19
Food Sector	5,88	4,48	6,31	6,38
Hospital	1,10			3,19
Other	13,97	13,43	16,22	11,70

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	95,96	94,03	99,10	93,62
No	4,04	5,97	0,90	6,38

Which of the following do you see as the main challenges for 2024 (choose up to 3 answers)?

	TOTAL	EMPLOYEES		
		0-50	50-300	300+
Harmonization of employment and salary conditions	16,18	17,91	12,61	19,15
Data Privacy and Data Protection (GDPR)	2,21	2,99	2,70	1,06
Employment of older workers (CBA no. 104)	7,35	5,97	4,50	11,70
Digitalisation & Innovation	36,40	37,31	36,04	36,17
Training of personnel	52,21	32,84	55,86	61,70
Pension plans (rate decrease group insurance, harmonization workers-employees,...)	2,21		1,80	4,26
Attractive remuneration policy	49,63	50,75	54,95	42,55
Maintaining cohesion in the face of expanded telework policies and hybrid working (in Belgium and abroad)	13,60	23,88	11,71	8,51
Performance management and coaching in teleworking				
Flexible workforce	10,66	11,94	10,81	9,57
Mobility (transition to green modes of transportation)	13,60	13,43	13,51	13,83
Environmentally friendly policies	4,78	4,48	6,31	3,19
Diversity of the workforce	13,60	8,96	11,71	19,15
Wellbeing and mental resilience of employees	44,85	43,28	44,14	46,81
ESG reporting	12,50	4,48	18,02	11,70

Is your company struggling to get job openings filled?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	80,51	80,60	79,28	81,91
No	19,49	19,40	20,72	18,09

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 20 days	2,57	2,99	4,50	
Between 20 and 60 days	50,00	50,75	54,05	44,68
Between 60 and 180 days	39,34	32,84	36,04	47,87
More than 180 days	3,31	5,97	1,80	3,19
We are not getting the vacancies filled	4,78	7,46	3,60	4,26

Do you plan to use any of the following for your recruitment purposes in 2024 (multiple answers possible)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Employment contracts of limited duration	28,31	10,45	24,32	45,74
Employment contracts of indefinite duration	75,00	61,19	78,38	80,85
Outsourcing (working with subcontractor employees)	33,46	19,40	35,14	41,49
Temporary workers	54,41	35,82	54,95	67,02
Self-employed for operational assignments	32,35	20,90	30,63	42,55
Self-employed for management positions	17,65	16,42	17,12	19,15
Management Company	6,25	1,49	4,50	11,70
Foreign employees	22,79	17,91	23,42	25,53
Platform employees ("gig economy")	1,47		3,60	
Other	1,10	2,99		1,06
Not applicable	4,78	10,45	2,70	3,19

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	59,93	43,28	69,37	60,64
No	40,07	56,72	30,63	39,36

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	49,69	39,29	42,11	64,91
Stock Options	14,91	3,57	13,16	22,81
Collective bonus CBA no. 90	49,69	14,29	59,21	54,39
Profit participation/profit premium (Law May 22, 2001)	47,20	21,43	51,32	54,39
Bonus Pension Plan	24,84	14,29	25,00	29,82
Mobility Budget (Law March 17, 2019)	37,27	42,86	34,21	38,60
Other	6,83	7,14	6,58	7,02
Not applicable	10,56	7,14	11,84	10,53

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	54,78	40,30	50,45	70,21
No	40,44	49,25	45,95	27,66
Not applicable	4,78	10,45	3,60	2,13

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	27,21	14,93	21,62	42,55
No	67,28	74,63	74,77	53,19
Not applicable	5,51	10,45	3,60	4,26

Do you plan to implement this?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	26,23	12,00	27,71	38,00
No	66,12	88,00	59,04	56,00
Not applicable	7,65		13,25	6,00

Have you implemented the mobility budget?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, this was planned	13,60	11,94	9,01	20,21
Yes, the current trends have compelled us to make this a priority	7,35	8,96	8,11	5,32
No	55,15	43,28	63,06	54,26
We have introduced alternative mobility measures outside of the mobility budget (Law March 17, 2019)	12,50	13,43	11,71	12,77
Not applicable	11,40	22,39	8,11	7,45

The bicycle allowance was generalised as from May 1, 2023. How many people claimed bicycle allowance in 2023?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
0	25,00	52,24	18,02	13,83
From 1 to 5	25,74	32,84	32,43	12,77
From 6 to 25	23,90	14,93	31,53	21,28
From 26 to 100	15,44		17,12	24,47
More than 100	9,93		0,90	27,66

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Top 2	56,62	46,27	61,26	58,51
Bot 2	43,38	53,73	38,74	41,49
Certainly not	11,40	16,42	10,81	8,51
Rather not	31,99	37,31	27,93	32,98
Rather yes	37,87	34,33	40,54	37,23
It certainly did	18,75	11,94	20,72	21,28

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Teleworking policy	68,18	51,61	69,12	76,36
Smaller cars	17,53	6,45	19,12	21,82
Less polluting cars	88,96	80,65	89,71	92,73
Company bikes	32,47	16,13	33,82	40,00
Termination of company cars	2,60	6,45	1,47	1,82
Reduce business travel and meetings	38,96	38,71	38,24	40,00
Paperless office	46,10	32,26	47,06	52,73
Bonus related to "green" targets	9,74	6,45	7,35	14,55
Other	8,44	3,23	11,76	7,27
Not applicable	3,25	12,90		1,82

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	6,99	2,99	6,31	10,64
Yes, we are considering switching to multi-employer pension fund	1,10		1,80	1,06
Yes, we are considering setting up our own pension fund				
Yes, others	5,15	1,49	2,70	10,64
No	66,54	68,66	69,37	61,70
Not applicable	20,22	26,87	19,82	15,96

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	41,18	17,91	41,44	57,45
No	58,82	82,09	58,56	42,55

In what way (multiple answers possible)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Shift work / night work	59,29	38,46	47,83	74,07
Research and Development	51,33	30,77	43,48	62,96
Overtime	61,06	53,85	60,87	62,96
Other	5,31	15,38	6,52	1,85

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
0	2,21	7,46		1,06
1	8,09	11,94	11,71	1,06
2	19,49	16,42	23,42	17,02
3	23,90	20,90	23,42	26,60
4	16,18	8,96	13,51	24,47
5	18,75	14,93	20,72	19,15
6-9	6,25	11,94	1,80	7,45
10 or more	5,15	7,46	5,41	3,19

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	29,78	11,94	36,94	34,04
No	51,10	32,84	53,15	61,70
Not applicable	19,12	55,22	9,91	4,26

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	45,59	26,87	54,05	48,94
No, grouped	37,87	28,36	39,64	42,55
<i>No, but we are in discussion with our consultative bodies</i>				
<i>No, we are waiting to see if there will be sectoral measures first</i>				
<i>No, we are waiting for more clarity first</i>				
Not applicable	16,54	44,78	6,31	8,51

Have you encountered difficulties in doing so?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	52,81	23,53	51,22	70,97
No	47,19	76,47	48,78	29,03

The pay transparency directive was adopted in 2023. Have you already taken measures within your company to increase pay transparency?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	20,59	7,46	18,92	31,91
No	69,85	71,64	75,68	61,70
Not applicable	9,56	20,90	5,41	6,38

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)	9,56	2,99	6,31	18,09
Yes, for all employees	28,31	13,43	26,13	41,49
No, there is a pay policy but this is a rather informal document	29,78	26,87	32,43	28,72
No, there is no documented pay policy	25,00	35,82	29,73	11,70
Not applicable	7,35	20,90	5,41	

What measures have you taken to improve the transparency of remuneration?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Publication of a report on the website	8,93			16,67
A report to the union delegation	32,14		23,81	43,33
Informing candidates of the salary scales of the position for which they are applying	78,57	100,00	80,95	73,33
Other	19,64		14,29	26,67

Has the number of workers who have flexi jobs alongside their regular jobs increased?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, grouped	18,75	10,45	15,32	28,72
Yes, by 5%	11,03	4,48	8,11	19,15
Yes, by 10%	4,41		5,41	6,38
Yes, by 15%	1,10		1,80	1,06
Yes, by 20%	1,84	4,48		2,13
Yes, by more than 20	0,37	1,49		
No	81,25	89,55	84,68	71,28

Do you use gliding timetables in your business?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	67,65	64,18	70,27	67,02
No	25,00	23,88	27,03	23,40
Not applicable	7,35	11,94	2,70	9,57

According to which framework?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
The old framework	10,11	8,70	10,26	10,94
The new legal system ("Peeters Act")	27,13	15,22	23,08	40,63
Beyond the legal limits	5,85	10,87	5,13	3,13
We work in the same way as before	49,47	52,17	52,56	43,75
Other system	3,72	6,52	5,13	
Not applicable	3,72	6,52	3,85	1,56

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	55,37	47,50	57,33	58,06
No	44,63	52,50	42,67	41,94

Do you currently have a teleworking policy in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	81,25	68,66	80,18	91,49
No	18,75	31,34	19,82	8,51

What system do you use (multiple answers possible)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Badge system	66,00	35,00	76,74	70,27
GPS tracker	4,00	5,00	6,98	
Login on PC / smartphone	29,00	25,00	39,53	18,92
Timesheets to be completed by employee	15,00	50,00	2,33	10,81
Deviations from the "standard hours" to be recorded by the employee in the database	9,00	15,00		16,22
Other	5,00		4,65	8,11

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
One day a week	19,91	23,91	21,35	16,28
Two days a week	41,63	43,48	46,07	36,05
Three days a week	21,72	10,87	19,10	30,23
Four days a week	4,52	10,87	2,25	3,49
Five days a week	0,90		1,12	1,16
Other	11,31	10,87	10,11	12,79

How do you track (monitor) telework?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Electronic time clock	11,76	6,52	14,61	11,63
Agreements on accessibility	28,96	26,09	24,72	34,88
Daily or weekly performance report	4,52	13,04	2,25	2,33
Other	6,79		6,74	10,47
We do not track performance, but only assess based on results	47,96	54,35	51,69	40,70

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	76,92	78,26	76,40	76,74
No	23,08	21,74	23,60	23,26

How much is this compensation?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than EUR 50 per month	39,41	25,00	36,76	50,00
EUR 50 to 100 per month	32,94	36,11	32,35	31,82
EUR 100 to 150 per month	18,82	25,00	23,53	10,61
We pay the 3 maximum forfaits	8,82	13,89	7,35	7,58

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	17,19	26,09	16,85	12,79
No	82,81	73,91	83,15	87,21

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	51,28	46,15	60,00	45,45
Based on a fixed budget to be justified on expense claims of less than EUR 50 per month	20,51	30,77	26,67	
Other	28,21	23,08	13,33	54,55

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	48,90	34,33	56,76	50,00
No	51,10	65,67	43,24	50,00

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	1,10	1,49	1,80	
Three days for an adjustment	4,41	2,99	7,21	2,13
One week for an adjustment	10,29	7,46	9,01	13,83
Two weeks for an adjustment	5,51	4,48	0,90	11,70
Other	7,72	4,48	2,70	15,96
Not applicable	70,96	79,10	78,38	56,38

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	20,96	22,39	18,02	23,40
No	41,91	28,36	50,45	41,49
Not applicable	37,13	49,25	31,53	35,11

The Labour Deal provides for new notification deadlines. Have you already updated your labour regulations to reflect this? (Those it applies to)

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	33,33	44,12	26,32	36,07
No	66,67	55,88	73,68	63,93

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				
Yes, but only for certain functions				
We are still analysing this internally				
We are in discussion with our consultative bodies on this				
Yes, an increase	10,66	5,97	11,71	12,77
Yes, a decrease				
No, no change	56,62	55,22	62,16	51,06
Not applicable	32,72	38,81	26,13	36,17

How many applications have been received this year?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
From 0 to 1	42,65	55,22	42,34	34,04
From 1 to 2	38,60	38,81	43,24	32,98
2 or more	18,75	5,97	14,41	32,98

Is this an increase or a decrease on last year?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, an increase	16,91	8,96	16,22	23,40
Yes, a decrease	0,74	1,49		1,06
No, the number of applications is the same as last year	82,35	89,55	83,78	75,53

Is this an increase or a decrease from last year (for those who saw an evolution)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, an increase	95,83	85,71	100,00	95,65
Yes, a decrease	4,17	14,29		4,35

You have indicated that the number of applications for a 4-day work week has increased compared to last year. This represents an increase of:

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 10	54,35	50,00	72,22	40,91
Between 10% and 20%	2,17			4,55
Between 20% and 30%				
Between 30% and 40%				
Between 40% and 50%				
More than 50%	19,57	16,67	5,56	31,82
Do not know	23,91	33,33	22,22	22,73

You have indicated that the number of applications for a 4-day work week has increased compared to last year. This represents a decrease of:

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 10				
Between 10% and 20%	50,00	100,00		
Between 20% and 30%				
Between 30% and 40%				
Between 40% and 50%	50,00			100,00
More than 50%				
Do not know				

How many times have you, as an employer, rejected requests from your employees to switch to a 4-day work week?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
0	66,54	82,09	71,17	50,00
1	20,22	14,93	20,72	23,40
2 or more	13,24	2,99	8,11	26,60

Why did you reject these applications?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
For reasons of standard company-wide justification (for reasons of necessity)	39,13	16,67	37,50	45,83
For the sake of individual justification	3,26		6,25	2,08
We currently have no framework for the 4-day work week	64,13	83,33	65,63	58,33

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? Do you have an increase or a decrease?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, for all employees				
Yes, but only for certain functions				
We are still analysing this internally				
We are in discussion with our consultative bodies on this				
Yes, an increase	1,10	1,49	0,90	1,06
Yes, a decrease				
No, no change	34,56	23,88	37,84	38,30
No applicable	64,34	74,63	61,26	60,64

You said that the number of applications has increased compared to last year. This represents an increase of:

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 10	100	100	100	100
Between 10% and 20%				
Between 20% and 30%				
Between 30% and 40%				
Between 40% and 50%				
More than 50%				
Do not know				

How many requests were received this year?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
0	49,02	58,82	47,83	46,15
1	42,16	35,29	50,00	35,90
2 or more	8,82	5,88	2,17	17,95

You said that the number of applications has increased compared to last year. This represents a decrease of:

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 10				
Between 10% and 20%				
Between 20% and 30%				
Between 30% and 40%				
Between 40% and 50%				
More than 50%				
Do not know				

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	48,90	19,40	45,95	73,40
No	37,87	41,79	45,95	25,53
Not applicable	13,24	38,81	8,11	1,06

Are the new procedures clear to you?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	50,00	29,85	54,05	59,57
No	50,00	70,15	45,95	40,43

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	57,46	61,54	48,08	63,77
No	42,54	38,46	51,92	36,23

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	45,22	13,43	45,95	67,02
No	54,78	86,57	54,05	32,98

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	39,77	71,43	61,76	19,15
2	23,86	14,29	26,47	23,40
3	4,55		2,94	6,38
4	4,55		2,94	6,38
5	10,23	14,29	2,94	14,89
6	2,27			4,26
7	1,14			2,13
9				
10	7,95			14,89
15	1,14			2,13
20	2,27			4,26
30				
40				
100	1,14		2,94	
150				
200	1,14			2,13

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	31,97		29,41	38,71
No	68,03	100,00	70,59	61,29

Have you encountered difficulties in the various stages of determining medical force majeure?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	23,16	16,42	18,92	32,98
No	76,84	83,58	81,08	67,02

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	38,97	20,90	33,33	58,51
No	61,03	79,10	66,67	41,49

Were you eligible for a return-to-work bonus in 2023?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	8,09	1,49	6,31	14,89
No	91,91	98,51	93,69	85,11

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	38,24	26,87	40,54	43,62
No	61,76	73,13	59,46	56,38

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	4,78	4,48	4,50	5,32
In this case, employees are required to establish an out-of-office indicating who can be contacted until work resumes	63,24	41,79	63,96	77,66
Someone internal gets access to the absent employee's inbox to ensure follow-up or the e-mails are automatically forwarded to someone for further follow-up	19,12	32,84	22,52	5,32
Not applicable	12,87	20,90	9,01	11,70

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	54,04	43,28	53,15	62,77
No	45,96	56,72	46,85	37,23

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	40,44	25,37	37,84	54,26
No, all data is logged, but employees are not informed of when our company can check it	11,76	10,45	12,61	11,70
Not applicable. Our company does not engage in e-monitoring	47,79	64,18	49,55	34,04

Do you provide transparent information to employees about the circumstances in which and the extent to which their professional journeys by car can be monitored via GPS?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, there is a clear GPS monitoring policy	13,60	10,45	18,92	9,57
No, all data is logged, but the employees are not informed about when our company can check it	2,57	2,99	3,60	1,06
Not applicable. Our company does not engage in GPS monitoring	83,82	86,57	77,48	89,36

Do you provide transparent information to employees about the circumstances in which and the extent to which their professional journeys by car can be monitored via GPS? (Those it applies to)

	EMPLOYEES			
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, there is a clear GPS-monitoring policy	84,09	77,78	84,00	90,00
No, all data is logged, but the employees are not informed about when our company can check it	15,91	22,22	16,00	10,00

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

	EMPLOYEES			
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Through a company collective agreement	19,30	6,90	18,69	23,91
Through an amendment to the labour regulations	47,81	51,72	55,14	38,04
Basic rules in collective agreement or labour regulations and individual policy	18,42	20,69	17,76	18,48
Other	19,74	24,14	15,89	22,83

Have you developed clear guidelines regarding the right to disconnect?

	EMPLOYEES			
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	61,03	35,82	63,06	76,60
No	38,97	64,18	36,94	23,40

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

	EMPLOYEES			
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	27,94	13,43	24,32	42,55
No	72,06	86,57	75,68	57,45

Did your company already have a policy on disconnection before the Labor Deal (e.g., in your teleworking policy)?

	EMPLOYEES			
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	28,31	25,37	23,42	36,17
No	71,69	74,63	76,58	63,83

Have you developed a system for reporting abuse in your company?

	EMPLOYEES			
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	68,01	32,84	74,77	85,11
No	31,99	67,16	25,23	14,89

What internal channels have you established?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Physical meeting/conversation	49,19	68,18	46,99	46,25
Phone	42,16	45,45	44,58	38,75
E-mail	70,27	63,64	72,29	70,00
Hotline	35,68	22,73	34,94	40,00
App	10,81	9,09	4,82	17,50
Voice message system	4,86	9,09	1,20	7,50
Other	7,57	4,55	8,43	7,50

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	68,75	53,73	64,86	84,04
No	31,25	46,27	35,14	15,96

If so, did you provide training to your staff in this regard in 2023?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	44,92	38,89	37,50	54,43
No	45,45	47,22	55,56	35,44
I plan training courses in 2024	9,63	13,89	6,94	10,13

Have you received a request from an employee in 2023 regarding their rights under the GDPR?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	8,46	4,48	4,50	15,96
No	91,54	95,52	95,50	84,04

What right was it about (multiple answers possible)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Right of access	79,17	33,33	66,67	93,33
Right of correction	8,33	33,33		6,67
Right to erase data	37,50		66,67	33,33
Right to restrict processing	12,50	33,33		13,33
Withdrawal of consent	12,50	33,33	16,67	6,67
Right to object (to processing in the context of legitimate interests or automated decision-making)	4,17	33,33		
Right of portability (data portability)	4,17			6,67

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, grouped	88,60	82,09	88,29	93,62
<i>Yes, but only for marketing purposes</i>	23,53	17,91	28,83	21,28
<i>Yes, but not for social events</i>	12,87	10,45	13,51	13,83
<i>Yes, for all purposes</i>	52,21	53,73	45,95	58,51
No	11,40	17,91	11,71	6,38

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	30,15	25,37	22,52	42,55
No	21,69	25,37	28,83	10,64
Don't know	39,34	40,30	40,54	37,23
We plan to include this in 2024	8,82	8,96	8,11	9,57

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	25,00	7,46	18,92	44,68
No	72,06	88,06	78,38	53,19
Not applicable	2,94	4,48	2,70	2,13

Have you ever received a formal or informal complaint of workplace discrimination from a formal or informal witness (third party external to the company)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	7,72	2,99	6,31	12,77
No	87,87	91,04	90,09	82,98
Not applicable	4,41	5,97	3,60	4,26

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
In the recruitment process	11,43		4,35	16,67
During employment (promotion, evaluation, pay, period of absence,...)	81,43	80,00	78,26	83,33
At the end of employment	25,71	40,00	17,39	28,57

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Gender	26,47	20,00	33,33	23,81
Age	20,59		23,81	21,43
Health	13,24	20,00	9,52	14,29
Disability	2,94			4,76
Sexual orientation	16,18		4,76	23,81
Faith or philosophy of life	11,76	20,00	4,76	14,29
Race or ethnicity	47,06	40,00	47,62	47,62
Syndicated conviction	4,41		4,76	4,76
Other	16,18	60,00	4,76	16,67

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, grouped	44,49	55,22	36,04	46,81
Yes, we allow this but limited in time	28,68	23,88	27,03	34,04
Yes, we allow this and it can be unlimited in time	2,57	2,99	1,80	3,19
Yes, we would allow this but there is currently no demand for it	13,24	28,36	7,21	9,57
No	55,51	44,78	63,96	53,19

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	20,96	19,40	20,72	22,34
No	48,16	40,30	49,55	52,13
Not applicable	30,88	40,30	29,73	25,53

Do you plan to adjust your telework policy for employees who live across the border and whose social security may change when they work 50% in their state of residence?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	10,29		9,91	18,09
No	40,44	28,36	43,24	45,74
Not applicable	49,26	71,64	46,85	36,17

Have you experienced in the recent period that in case of violations of labor law and/or prevention legislation (health & safety), 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	11,03	10,45	7,21	15,96
No	63,60	46,27	65,77	73,40
Restricted to level 1 of the hierarchical line	1,10	2,99		1,06
Restricted to level 2 of the hierarchical line	0,37		0,90	
Not applicable	23,90	40,30	26,13	9,57

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, grouped	44,85	2,99	49,55	69,15
<i>Yes, and these are generally complied with</i>	35,29	2,99	42,34	50,00
<i>Yes, but they are often not complied with</i>	9,56		7,21	19,15
No, there are no agreements on this	19,49	7,46	21,62	25,53
Not applicable (we do not have employee representatives)	35,66	89,55	28,83	5,32

Do you still hold digital meetings with your works council/committee for prevention and protection at work/trade union delegation?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	9,19	7,46	9,01	10,64
No	72,43	85,07	73,87	61,70
Hybrid meetings	18,38	7,46	17,12	27,66

Do you have a European Works Council?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	21,32	2,99	17,12	39,36
No	78,68	97,01	82,88	60,64

Are the meetings of the European Works Council held digitally?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	32,76	50,00	36,84	29,73
No	67,24	50,00	63,16	70,27

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. RANK 1

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
The determination employees' rights and obligations in case of in- or outsourcing	19,12	22,39	18,92	17,02
The procedure of informing and consulting employee representatives	9,93	4,48	7,21	17,02
The harmonisation of working conditions after outsourcing	11,76	1,49	12,61	18,09
Not applicable	59,19	71,64	61,26	47,87

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. RANK 2

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
The determination employees' rights and obligations in case of in- or outsourcing	16,91	5,97	18,02	23,40
The procedure of informing and consulting employee representatives	9,93	11,94	6,31	12,77
The harmonisation of working conditions after outsourcing	15,44	13,43	16,22	15,96
Don't Know	57,72	68,66	59,46	47,87

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. RANK 3

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
The determination employees' rights and obligations in case of in- or outsourcing	5,88	2,99	2,70	11,70
The procedure of informing and consulting employee representatives	21,69	13,43	26,13	22,34
The harmonisation of working conditions after outsourcing	14,71	14,93	11,71	18,09
Don't Know	57,72	68,66	59,46	47,87

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+
No	94,85	97,01	97,30	90,43
Yes	5,15	2,99	2,70	9,57

In 2024, as part of a reorganization, would you rather start working with:

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
One-off voluntary departure programmes	9,93	8,96	9,01	11,70
Long-term voluntary departure programmes	2,57	1,49	2,70	3,19
Collective redundancy ("Renault Procedure")	4,04	1,49	5,41	4,26
Staggered multiple dismissals	20,96	5,97	18,92	34,04
Not applicable	62,50	82,09	63,96	46,81

Did you use temporary unemployment to avoid layoffs in 2023?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, grouped	16,91	8,96	23,42	14,89
Yes, and this spread across the entire organization	4,04		9,01	1,06
Yes, but only in specific departments	12,87	8,96	14,41	13,83
No	83,09	91,04	76,58	85,11

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	2,94	1,49	3,60	3,19
No	68,38	59,70	74,77	67,02
I don't know (the measure is not yet clear to me, no view on opportunities yet).	28,68	38,81	21,62	29,79

Why are you not willing to do this?

	EMPLOYEES			
	TOTAL	0-50	50-300	300+
Competition	11,11	17,50	10,71	7,69
Need to organise work	31,75	42,50	32,14	24,62
Administrative settlement with the four-party agreement	38,10	15,00	35,71	55,38
Other	27,51	30,00	28,57	24,62

Since 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+
Yes, grouped	30,15	5,97	36,94	39,36
Yes, through the improved outplacement program	22,43	4,48	27,03	29,79
Yes, through a training	3,31		3,6	5,32
Yes, through career counseling	6,62	2,99	9,91	5,32
Yes, by coaching	4,78		4,5	8,51
Other	2,57		1,8	5,32
No/not applicable	68,01	94,03	62,16	56,38

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	69,49	68,66	69,37	70,21
No	30,51	31,34	30,63	29,79

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	32,35	31,34	26,13	40,43
No	67,65	68,66	73,87	59,57

What measures do you take (multiple answers possible)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Additional training	61,90	54,35	55,84	74,24
Mobility	33,33	41,30	28,57	33,33
Flexible working	49,74	58,70	45,45	48,48
Cafeteria plan	28,04	17,39	27,27	36,36
Retention bonus policy	14,81	10,87	14,29	18,18
Programme or initiatives to help employees feel valued and connected to the organisation, such as regular check-ins	49,21	47,83	45,45	54,55
Telework	68,25	69,57	67,53	68,18
Other	7,41	8,70	7,79	6,06

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Tailored training	34,83	33,33	30,00	39,47
Mobility	16,85	19,05	10,00	21,05
Flexible working	55,06	61,90	56,67	50,00
Extra holidays	49,44	52,38	40,00	55,26
Mentor programme	28,09	14,29	33,33	31,58
Telework	56,18	47,62	56,67	60,53
Other	6,74		6,67	10,53

Do you anticipate an impact of digitalisation on your HR policies in 2024?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	52,57	40,30	50,45	63,83
No	47,43	59,70	49,55	36,17

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	10,66	5,97	10,81	13,83
No	89,34	94,03	89,19	86,17

Do you foresee additional training to retrain your employees?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	61,76	53,73	65,77	62,77
No	38,24	46,27	34,23	37,23

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	34,19	13,43	32,43	51,06
No	65,81	86,57	67,57	48,94

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	37,87	17,91	36,94	53,19
No	62,13	82,09	63,06	46,81

Do you use AI within the framework of your business processes?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes, grouped	14,34	11,94	11,71	19,15
Yes, in recruiting	10,66	8,96	9,01	13,83
Yes, in monitoring my personnel and production	5,51	4,48	2,70	9,57
Yes, in evaluations (possible termination of the employment contract)	1,47	2,99		2,13
No	80,15	82,09	81,98	76,60
Other	5,88	5,97	6,31	5,32

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	31,62	19,40	25,23	47,87
No	68,38	80,60	74,77	52,13

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	15,44	8,96	17,12	18,09
No	84,56	91,04	82,88	81,91

Are you insured against cyber-hacking?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	59,19	43,28	57,66	72,34
No	40,81	56,72	42,34	27,66

Did you focus more on your wellness policy (mental well-being) in 2023?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	63,97	49,25	63,96	74,47
No	36,03	50,75	36,04	25,53

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	17,68	8,33	12,16	28,17
More attention to psychosocial well-being and combating stress and burnout in risk analysis	53,04	47,22	54,05	54,93
More training on psychosocial well-being and increasing resilience	36,46	25,00	35,14	43,66
Specific actions aimed at managers	37,02	19,44	37,84	45,07
Development of a policy addressing specific concerns in the context of extended telework (right to disconnection, connection between managers and teams, ergonomics)	37,57	33,33	36,49	40,85
Other	7,18	8,33	6,76	7,04

Have you already independently conducted a risk analysis of psychosocial risks using the questionnaire method of the FPS Employment?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	20,96	10,45	22,52	26,60
No	79,04	89,55	77,48	73,40

As a company with more than 50 employees, do you already employ a person of trust?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	84,39		80,18	89,36
No	15,61		19,82	10,64

Are you planning to employ a person of trust?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	75,00		72,73	80,00
No	25,00		27,27	20,00

Following the energy crisis of 2023, are there still any (support) measures that you wish to continue implementing in 2024?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	6,25	10,45	3,60	6,38
No	93,75	89,55	96,40	93,62

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

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	71,32	61,19	77,48	71,28
No	28,68	38,81	22,52	28,72

In doing so, what measures are you considering in 2024?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
No automatic indexation if no obligation	35,90	39,02	40,23	28,36
Introducing alternative forms of remuneration not subject to index	31,28	34,15	26,44	35,82
Adjustment budget for variable pay	22,05	14,63	26,44	20,90
Temporary recruitment freeze	44,62	41,46	45,98	44,78
Layoffs/reorganisation	29,74	14,63	33,33	34,33
Other	12,31	9,76	9,20	17,91

What was the total amount?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 259	25,34	22,73	28,57	22,95
From 259 to 500	15,07	13,64	14,29	16,39
From 500 to 750	23,97	22,73	23,81	24,59
750 or more	35,62	40,91	33,33	36,07

Have you offered a purchasing power bonus to your employees?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	53,68	32,84	56,76	64,89
No	46,32	67,16	43,24	35,11

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	20,90	20,90		
No	67,16	67,16		
No, but I am going to do it	11,94	11,94		

Do you think the abolition of the medical certificate for one day has led to more days of absence in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	36,03	22,39	36,94	44,68
No	63,97	77,61	63,06	55,32

From 2024, employees who fall ill during their vacation can recuperate these sick days. Do you think this system will lead to abuse in your company?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	61,03	52,24	57,66	71,28
No	38,97	47,76	42,34	28,72

Does your company publish a sustainability report?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Yes	38,24	13,43	33,33	61,70
No	61,76	86,57	66,67	38,30

What percentage of that report is dedicated to social aspects (the S in ESG)?

EMPLOYEES

	TOTAL	0-50	50-300	300+
Less than 15	5,77	11,11	5,41	5,17
From 15 to 20	4,81		5,41	5,17
From 20 to 30	13,46	22,22	13,51	12,07
30 or more	7,69		8,11	8,62
Not asked	68,27	66,67	67,57	68,97

HR BEACON

2024



Appendix

For the **2024 HR Beacon**, 272 employers participated in our survey.

There were 280 in 2018, 224 in 2019, 204 in 2020, 181 in 2021, 364 in 2022 and 219 in 2023.

1 | Roles

We received responses from participants who fit the following profiles.

ROLES	YEAR						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
HR Director	19,29%	17,86%	22,06%	25,41%	22,80%	28,77%	29,04%
HR Manager	25,36%	26,79%	21,08%	25,97%	25,27%	22,83%	19,85%
HR Business Partner	8,21%	11,61%	7,84%	7,18%	6,59%	5,94%	4,78%
HR Officer/Coordinator	5,00%	4,46%	5,88%	6,63%	2,75%	6,39%	2,94%
Payroll Officer	3,57%	2,23%	1,96%	4,97%	1,37%	1,37%	1,47%
Compensation & Benefits Manager	9,64%	10,71%	10,29%	9,39%	4,40%	6,85%	6,62%
Responsible Social Relations	1,79%	3,13%	3,92%	2,21%	2,47%	2,74%	1,84%
CEO Managing Director	4,29%	4,02%	6,37%	6,63%	19,23%	10,96%	20,96%
Financial Director	2,86%	2,23%	4,90%	2,76%	5,77%	4,57%	4,41%
In-house Director	6,07%	9,82%	9,31%	7,18%	5,77%	5,94%	2,94%
Other	5,00%	7,14%	6,37%	1,66%	3,57%	3,65%	5,15%

2 | Sizes of the participating companies

Firms with different numbers of employees are represented. Firms with 50 to more than 1,000 employees account for 75% of the results.

COMPANY SIZE	YEAR						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
More than 1.000	20,36%	24,55%	24,51%	17,78%	18,41%	15,07%	13,24%
Between 500 and 1.000	13,21%	14,73%	14,22%	16,67%	10,99%	10,50%	11,40%
Between 300 and 500	11,07%	12,05%	8,82%	8,33%	10,99%	11,42%	9,93%
Between 200 and 300	10,36%	12,05%	11,27%	13,33%	8,52%	10,50%	7,35%
Between 100 and 200	13,93%	11,61%	16,67%	18,89%	11,54%	18,26%	17,65%
Between 50 and 100	11,43%	11,61%	9,80%	12,22%	17,58%	14,61%	15,81%
Between 10 and 50	6,79%	11,61%	10,78%	9,44%	17,31%	16,44%	19,49%
Between 5 and 10	1,43%	1,34%	2,94%	2,78%	3,57%	2,28%	2,94%
Less than 5	1,79%	2,23%	0,98%	0,56%	1,10%	0,91%	2,21%

3 | Sectors

The number of sectors represented in the survey is remarkably diverse.

SECTOR	YEAR						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Banking / Financial Sector	/	7,14%	7,88%	8,89%	7,14%	7,76%	6,99%
Construction	3,93%	3,57	4,93%	3,33%	6,32%	4,57%	4,41%
Chemical	4,64%	9,38%	9,85%	8,33%	6,32%	7,31%	6,25%
Consultancy	10,36%	3,13%	5,91%	5,00%	4,67%	2,74%	3,68%
Printing & Publishing	1,07%	1,34%	0%	0%	1,65%	1,37%	1,84%
Energy	2,50%	4,46%	2,46%	2,78%	2,75%	2,28%	2,94%
Entertainment & Media	1,07%	/	0,49%	0,56%	/	0,91%	0,37%
Pharmaceuticals	2,14%	4,46%	3,94%	3,33%	1,37%	2,74%	2,57%
HORECA	/	2,23%	1,48%	0,56%	0,82%	0,91%	1,84%
Industrial	1,07%	6,70%	5,42%	11,11%	10,16%	8,68%	8,09%
IT & Telecom	4,64%	8,04%	4,93%	10,56%	4,67%	4,57%	4,41%
Logistics	4,29%	2,68%	4,43%	1,11%	2,47%	2,74%	3,31%
Metal	/	5,36%	2,46%	7,78%	6,87%	6,39%	5,88%
Non-profit	7,50%	4,02%	6,90%	3,33%	5,49%	5,02%	5,88%
Public Sector	6,43%	/	1,48%	1,67%	1,92%	1,37%	/
Retail & Distribution	1,79%	6,70%	10,84%	1,67%	8,52%	9,59%	11,03%
Schools & Education	2,14%	/	0,49%	0%	0,82%	0,46%	0,37%
Steel Production	1,43%	0,89%	0%	0,56%	0,82%	/	0,74%
Textiles	/	/	/	/	1,65%	0,46%	1,10%
Transportation	5,00%	3,57%	1,48%	1,67%	1,92%	1,83%	2,94%
Temporary Agency Work	/	1,79%	2,46%	1,67%	1,10%	0,91%	1,84%
Real Estate	2,14%	0,89%	0,49%	0%	0,55%	1,83%	0,37%
Insurance	1,79%	4,02%	3,45%	4,44%	3,02%	4,57%	2,21%
Food Sector	1,79%	6,70%	10,84%	1,67%	8,52%	5,48%	5,88%
Hospital	4,29%	1,34%	1,97%	1,67%	2,20%	1,83%	1,10%
Other	9,29%	12,50%	11,33%	0%	10,44%	13,70%	13,97%



Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers

Claeys & Engels

Partners with you.

Anvers

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

Bruxelles

Boulevard du Souverain 25
1170 Bruxelles
Tel.: 02 761 46 00
Fax: 02 761 47 00

Courtrai

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

Gand

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

Hasselt

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

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

Ce document est destiné à vous fournir des informations générales sur des sujets d'actualité et sur certains développements législatifs ou jurisprudentiels. Naturellement, nous 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 25, 1170 Bruxelles, Belgique | RPR Bruxelles 0473.547.070.