2023

HR BEACON

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers

Claeys & Engels

Onze missie

Bij Claeys & Engels bieden wij werkgevers in de private en publieke sector op regionaal, nationaal en internationaal niveau pragmatische, snelle en efficiënte juridische diensten aan in verband met Human Resource Management en Human Capital met een ervaren team van meer dan 80 gespecialiseerde advocaten en andere juridische experts, die diepgaande cliëntenrelaties creëren. Wij bieden een volledig scala aan juridische diensten in alle zaken die verband houden met human resources. Wat ons uniek maakt, is hoe wij in partnerschap met onze cliënten werken en de resultaten bereiken die er voor diezelfde cliënten toe doen.

Chris Engels
Chairman

Olivier Wouters
Managing Partner

In onze zesde editie van de HR Beacon, duiken we in de wereld van HR door te peilen naar de meningen, inzichten, behoeften en visie van onze klanten. We willen de nieuwste trends en veranderingen op het gebied van human capital blootleggen. Daarnaast onderzoeken we de strategieën die onze klanten hanteren om de uitdagingen aan te gaan op het gebied van het aantrekken en behouden van talent, het in evenwicht brengen van de behoeften van het bedrijf met die van de werknemers, en het omgaan met veranderingen in de wetgeving.

Terwijl 2022 ongekende economische uitdagingen bracht, toonden bedrijven en hun personeel opmerkelijke veerkracht bij de inflatie en de energieschokken. Nu bedrijven verschillende kostenbesparende opties evalueren, zoals een tijdelijke aanwervingsstop, reorganisaties en innovatieve compensatievormen, is het duidelijk dat ondernemingen hard werken om dit moeilijke economische klimaat te doorstaan en stabiliteit te vinden in onzekere tijden.
Het aantrekken en behouden van talent is opnieuw een topprioriteit voor werkgevers, waarbij de nadruk ligt op de drievoudige uitdaging om nieuw talent aan te trekken, de huidige werknemers te behouden en de kosten te drukken. Om dit evenwicht te vinden, moeten HR-professionals processen stroomlijnen, middelen optimaliseren en programma's implementeren die het bedrijf en zijn werknemers ondersteunen. Communicatie, samenwerking en het streven naar voortdurende verbetering zijn daarbij van doorslaggevend belang. Het aanbieden van een aantrekkelijk verloningspakket en het verzekeren van het fysieke en mentale welzijn van de werknemers zijn de aangewezen maatregelen om talent aan te trekken en te behouden. Meer dan 8 op de 10 HR-professionals hebben problemen met het invullen van vacatures, wat erop wijst dat bedrijven zich moeten onderscheiden door middel van een positieve en flexibele werkcultuur.

Naast een uitdagend economisch klimaat hebben werkgevers ook te maken met ingrijpende wetswijzigingen. Zo verplicht de arbeidsdeal van 2022 werkgevers met 20 of meer werknemers om een jaarlijks opleidingsplan te ontwikkelen, waarbij bijna 50% van de bedrijven al stappen onderneemt om aan deze verplichting te voldoen. Bovendien heeft de arbeidsdeal de mogelijkheid gecreëerd voor meer flexibiliteit op de werkplek en meer privacy voor de werknemers: een derde van de bedrijven ontvangt verzoeken voor een 4-daagse werkweek en 3 op de 10 werkgevers ontvingen een verzoek van hun werknemers om na werktijd te deconnecteren.

Claeys & Engels tilt zijn engagement om naar zijn cliënten te luisteren naar een hoger niveau. Door onze cliënten een stem te geven, verwerven wij waardevolle inzichten die ons helpen hen en hun belangen doeltreffender bij te staan en te vertegenwoordigen. Hierdoor bieden wij meer dan alleen advies. Wij zijn een toegewijde en trouwe partner voor onze cliënten. Dit is vooral belangrijk in het zeer competitieve bedrijfsklimaat van 2023, waar bedrijven toptalent moeten aantrekken, ontwikkelen en behouden. Als experts in HR, fiscaliteit en sociale zekerheidsaangelegenheden is Claeys & Engels goed geplaatst om onze cliënten te helpen slagen.

TOP 10 HR-UITDAGINGEN VOOR 2023

1. Werving van nieuw personeel
2. Behoud van personeel
3. Kostenbesparing
4. Aantrekkelijk loonbeleid
5. Mentaal & fysiek welzijn
6. Opleiding van personeel
7. Digitalisering en innovatie
8. Mobiliteit (groener vervoer)
9. Werken op afstand
10. Harmonisatie van arbeids- en loonvoorwaarden

HEEFT DE INVOERING VAN EEN BELEID VOOR TELEWERK INVLOED GEHAD OP DE RETENTIE

42% | NEE

58% | JA

DE TOP 3 TYPES VAN VARIABELE BELONING

1. CONTANT
2. COLLECTIEVE BONUS OP BASIS VAN CAO 90
3. WARRANTS

60% VAN DE BEDRIJVEN
voelt zich onder druk gezet om een vorm van variabele beloning aan te bieden (tegenover 56% vorig jaar)

85%

VAN DE BEDRIJVEN HEEFT NU EEN TELEWERKBELEID

KLIMAATVERANDERING

63% van de werkgevers geeft aan dat klimaatverandering de belangrijkste reden is voor een verandering van hun mobiliteitsbeleid

30% **van de bedrijven** biedt nu een mobiliteitsbudget aan als variabele vergoeding (tegenover 11,5% vorig jaar)

1/3 WERKGEVERS ONTVINGEN EEN VERZOEK OM DE 4-DAAGSE WERKWEEK IN TE VOEREN

7/10 WERKGEVERS WEIGEREN VERZOEK

4/10 OVERWEGEN EEN ANDERE VORM VAN FLEXIBILITEIT

51% VAN DE BEDRIJVEN **HEEFT EEN TERUGKEERBELEID OPGESTART VOOR WERKNEMERS MET LANGDURIG ZIEKTEVERLOF**

IN 54% VAN DE GEVALLEN heeft een dergelijk beleid ertoe geleid dat de werknemer zijn werk met succes heeft hervat

81% **van de bedrijven** is van plan nieuwe mensen aan te werven op basis van contracten van onbepaalde duur

1/4 **werkgevers (25%)** maakte in 2022 gebruik van een regeling voor tijdelijke werkloosheid (tegen 44% vorig jaar)

MEER DAN 1 OP DE 2 BEDRIJVEN HEEFT EEN SYSTEEM OM MISBRUIK TE MELDEN

SLECHTS 4 OP 10 BEDRIJVEN DENKEN NA OVER MAATREGELEN OM DE NIEUWE KLOKKENLUIDERSWETGEVING UIT TE VOEREN

78% van de werkgevers doet meer moeite om personeel te behouden (tegenover 67% vorig jaar)

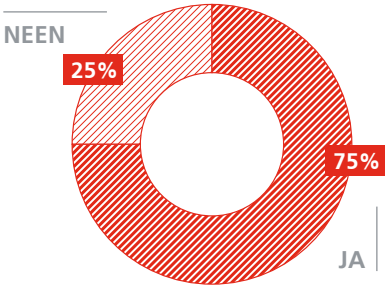
- **64%** FLEXIBEL WERKEN
- **59%** INITIATIEVEN OM WERKNEMERS ZICH GEWAARDEERD EN VERBONDEN TE LATEN VOELEN
- **53%** EXTRA OPLEIDING
- **35%** MOBILITEIT
- **31%** CAFETARIAPLAN

84% **van de werkgevers** zegt moeite te hebben met het invullen van vacatures

18% VAN DE WERKGEVERS MELDT EEN FORMELE OF INFORMELE KLACHT OVER DISCRIMINATIE

1. ETNICITEIT OF RAS
2. GENDER
3. LEEFTIJD
4. SEKSUELE GEAARDHEID
5. GELOOF OF LEVENSBESCHOUWING

BESCHIKT UW BEDRIJF OVER EEN GDPR-BELEID



1 OP 10 WERKGEVERS ontving een verzoek van een werknemer over zijn rechten op grond van de gdpr.

DE DRIE MEEST UITGEOEFENDE GDPR-RECHTEN

- RECHT OP TOEGANG
- RECHT OM GEGEVENS TE WISSEN
- RECHT OP BEPERKING VAN DE VERWERKING

BIJNA 3 OP DE 10 WERKGEVERS KREGEN VAN HUN WERKNEMERS HET VERZOEK OM TE DECONNECTEREN VAN HET WERK

GROOT VERSCHIL TUSSEN BEDRIJVEN MET EEN **KLEIN PERSONEELSBESTAND (14%)** EN EEN **GROTER PERSONEELSBESTAND (40%)**

1 OP DE 3 BEDRIJVEN WAS IN 2022 HET SLACHTOFFER VAN EEN CYBERAANVAL

14% GEHACKT

40% NIET VERZEKERD TEGEN HACKEN

7 OP DE 10 BEDRIJVEN GEVEN PRIORITEIT AAN GEESTELIJKE GEZONDHEID

7 OP DE 10 BEDRIJVEN SNIJDEN IN KOSTEN DOOR HOGE ARBEIDSKOSTEN

- TIJDELIJKE AANWERVINGSSTOP **(36%)**
- ONTSLAGEN/REORGANISATIE **(28%)**
- INVOERING VAN ALTERNATIEVE VORMEN VAN BELONING WAARVOOR GEEN INDEX GELDT **(26%)**

Inhoudsopgave

1 I Uitdagingen voor 2023 8-9

2 I Aanwervingsbeleid 10-11

3 I Retentiebeleid 12-13

4 I Vergoedingen & voordelen 14-17

5 I Arbeidstijd en telewerkbeleid 18-19

6 I Beleid ten aanzien van werknemers met korte en langdurige arbeidsongeschiktheid 20-21

7 I Ontslagbeleid 22-23

8 I Digitalisering & cyberveiligheid 24-25

9 I Privacyrechten van werknemers 26-27

10 I Gegevensbescherming 28-29

11 I Discriminatie op de werkplek 30-31

12 I Compliance management 31

13 I Welzijnsbeleid 32

14 I Energiecrisis & koopkracht 33

Bijlage 36

Focus op het aantrekken & behouden van talent

Voor HR-professionals zijn er drie belangrijke prioriteiten die tegelijkertijd een uitdaging vormen: **het aantrekken van nieuw talent, de huidige werknemers behouden en de kosten verlagen.** HR-professionals zoeken dus een evenwicht tussen de noodzaak om talent aan te trekken en te behouden enerzijds en de kosten te verlagen anderzijds. Om dat evenwicht te kunnen behouden is echter zorgvuldige planning en strategie vereist.

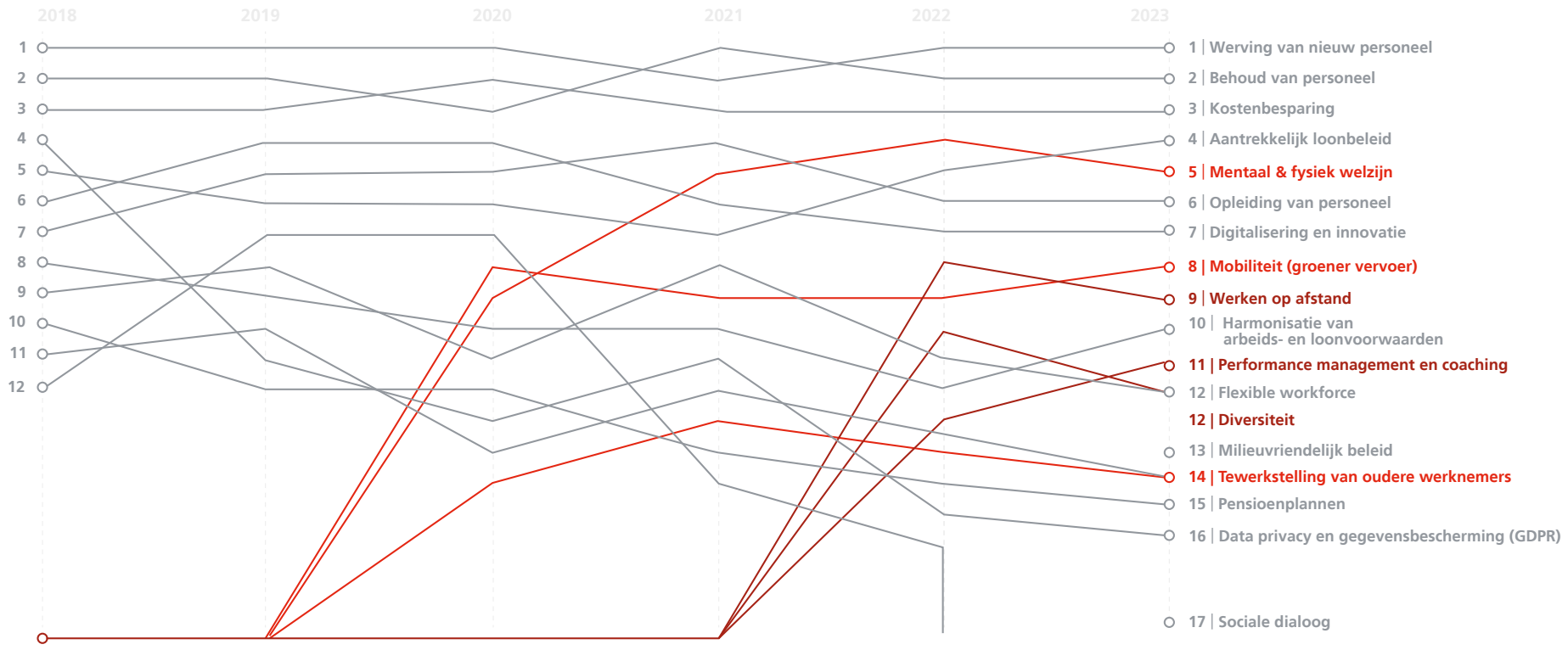
HR-professionals moeten manieren vinden om processen te stroomlijnen, middelen te optimaliseren en programma's te implementeren. Die programma's moeten de behoeften van zowel het bedrijf als de werknemers ondersteunen. Effectieve communicatie, samenwerking en een streven naar voortdurende verbetering kunnen HR-professionals helpen dit evenwicht met succes te vinden.

Deze top 3 uitdagingen worden op de voet gevolgd door het **aanbieden van een verloningspakket dat aantrekkelijk blijft voor toptalent en het waarborgen van het fysieke en mentale welzijn van werknemers**, die van plaats zijn veranderd ten opzichte van de bevindingen van vorig jaar.

De laatste vijf prioriteiten in de top 10 HR-uitdagingen voor 2023 zijn: **het opleiden van personeel, het aanpassen aan digitalisering en innovatie, het bevorderen van duurzame mobiliteit en de bevordering van een gevoel van cohesie.** Dat laatste is vooral noodzakelijk door de toename van externe en hybride werkregelingen.

Het is opmerkelijk dat 4 van de top 5 uitdagingen draaien om de voortdurende strijd om het beste talent aan te trekken en te behouden. Volgens Statbel, het Belgische bureau voor de statistiek, bereikte de arbeidsparticipatie van 20-64-jarigen in 2022 een recordhoogte. Het aantal werkenden kwam voor het eerst boven de 5 miljoen uit. Op deze fel concurrerende arbeidsmarkt laten bedrijven geen middel onbeproefd om hun voorsprong te behouden in de voortdurende strijd om toptalent.

Welke van de volgende zaken vormen voor u de grootste uitdaging voor 2023?



Bron: Claeys & Engels: HR Beacon 2023 • Rangschikking van uitdagingen die Belgische bedrijven zien op het vlak van HR.

Meer dan 8 op 10 HR-professionals heeft moeite om vacatures in te vullen

De huidige arbeidsmarkt mag dan sterk zijn, bedrijven hebben nog steeds grote moeite om de juiste mensen te vinden voor hun openstaande vacatures. Deze strijd is vooral uitgesproken voor grotere bedrijven. 9 op de 10 grotere bedrijven (89%) vinden het moeilijk om vacatures in te vullen. Ook bijna 8 op de 10 kleinere bedrijven worstelen hiermee (77%). Het zijn echter de middelgrote bedrijven die er toch in slagen talent aan te trekken. Deze organisaties, met 50 tot 300 werknemers, zijn in staat vacatures in te vullen in slechts 20-60 dagen, terwijl kleinere en grotere bedrijven er 60-180 dagen of zelfs langer over doen om iemand aan te nemen.

Helaas lijkt deze trend toe te nemen, met een toenemend aantal bedrijven dat langere aanwervingstermijnen meldt - een stijging van 5% ten opzichte van het voorgaande jaar. Hoewel bedrijven dus graag nieuw talent willen aantrekken, wordt het een steeds grotere uitdaging.

Gebruik van contracten van onbepaalde duur neemt aanzienlijk toe

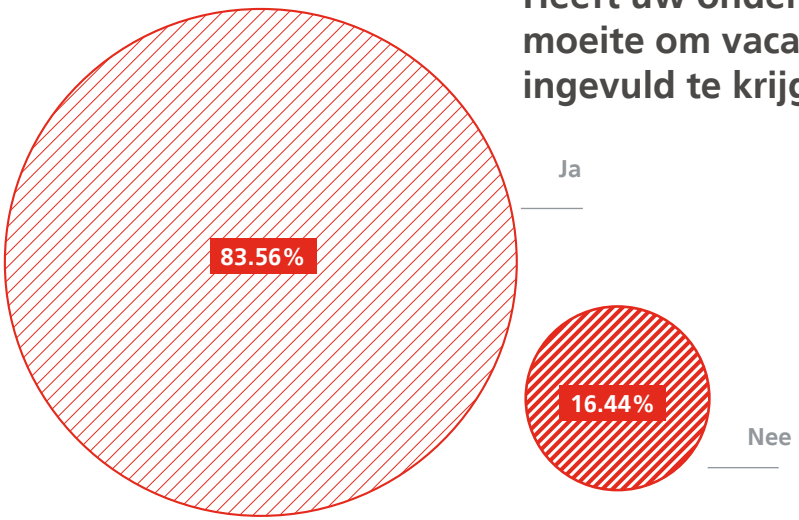
De verschuiving naar arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur wint aan kracht: maar liefst 8 op de 10 bedrijven (81%) is nu van plan om in 2023 deze methode te gebruiken om nieuw talent aan te trekken. Deze trend heeft zich de afgelopen zes jaar doorgezet, waardoor arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur de beste aanwervingsoptie gebleven zijn.

Aan de andere kant neemt het gebruik van arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur af. Dat komt omdat bedrijven op zoek zijn naar meer stabiliteit in hun personeelsbestand. Ondertussen maakt outsourcing een comeback en wint het opnieuw aan populariteit. Ook de trend naar zelfstandigheid neemt toe, waarbij zowel operationele als managementfuncties een stijging van respectievelijk 10 en 3 procentpunten laten zien.

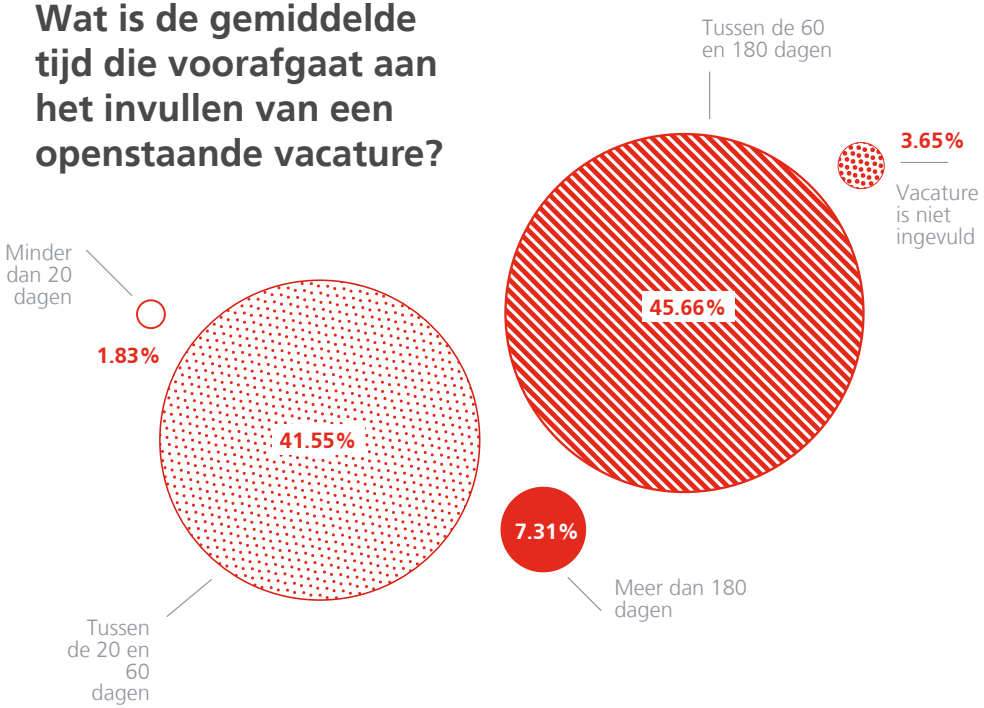
Het gebruik van platformmedewerkers is drastisch gedaald. Het aantal samenwerkingen met platformmedewerkers nam ten opzicht van vorig jaar met de helft af tot slechts 1% van dit type samenwerkingen in 2022. Dat staat in schril contrast met vorig jaar toen het aantal samenwerking met platformmedewerkers nog verdubbelde ten opzichte van het jaar voordien.

Hoewel het aantal bedrijven dat van plan is buitenlandse werknemers in dienst te nemen is gedaald van bijna 30% vorig jaar tot 23% dit jaar, blijft het een significant cijfer. Het is belangrijk op te merken dat in 2021 slechts 5% van de ondervraagde bedrijven van plan was buitenlandse werknemers in dienst te nemen. Het hoge aantal buitenlandse aanwervingen kan worden toegeschreven aan de voortdurende en aanhoudende tekorten op de Belgische arbeidsmarkt.

Heeft uw onderneming moeite om vacatures ingevuld te krijgen?

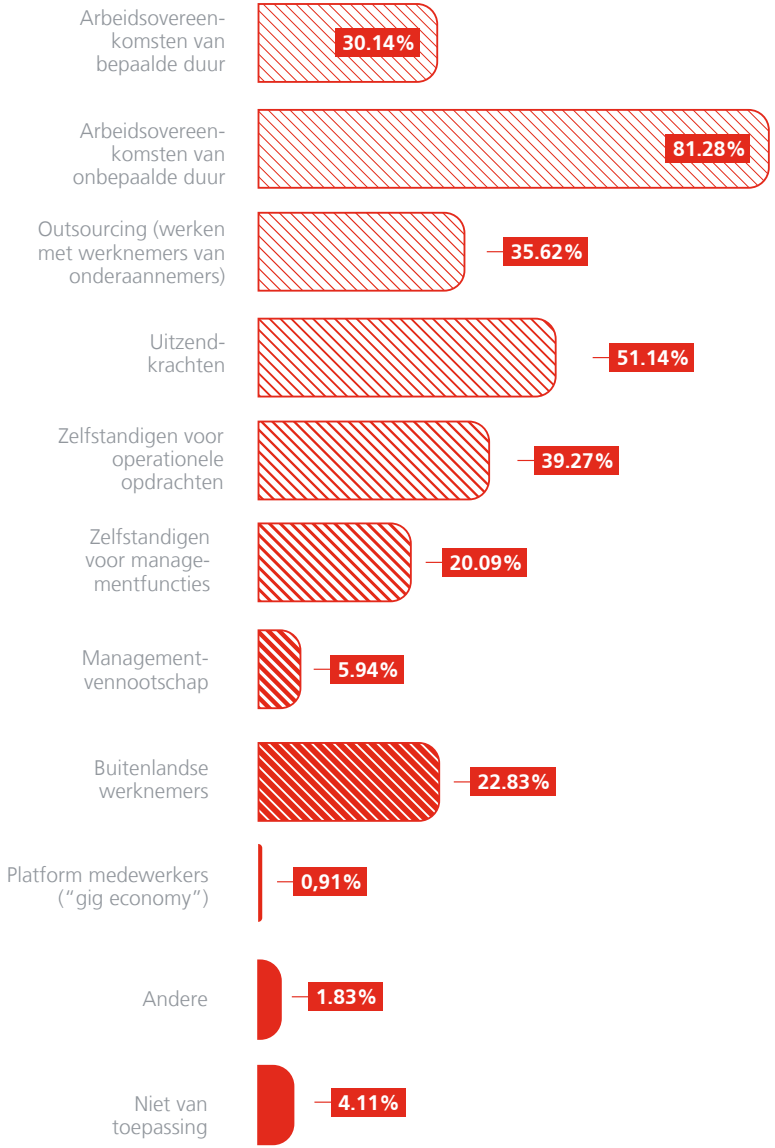


Wat is de gemiddelde tijd die voorafgaat aan het invullen van een openstaande vacature?



Plant u voor uw rekrutering in 2023 een beroep te doen op:

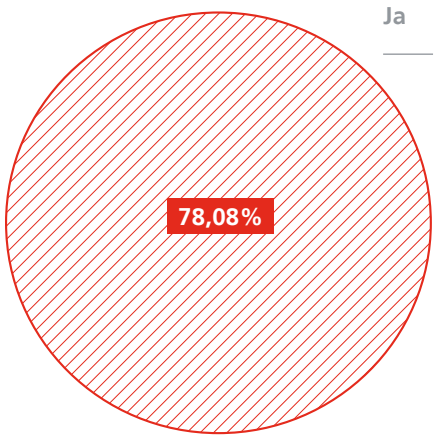
(meerdere antwoorden mogelijk)



Huidige arbeidsmarkt vraagt om positieve en flexibele werkcultuur, bedrijven passen zich daarop aan

Bijna 60% van de werkgevers geeft aan meer dan ooit te investeren in initiatieven om werknemers te helpen zich gewaardeerd en verbonden te voelen met de organisatie, zoals regelmatige check-ins. Bovendien wordt dit jaar evenveel geïnvesteerd in opleiding en flexibel werken als vorig jaar. Hoe groter het aantal werknemers, hoe vaker flexibel werken wordt toegepast. Een indrukwekkende 8 op 10 werkgevers (79%) met 300 of meer werknemers zegt hierin te investeren.

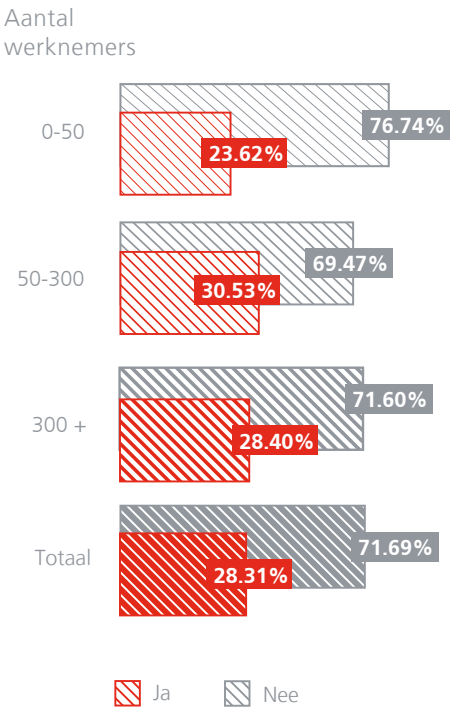
Doet u meer inspanningen dan 2 jaar geleden voor de retentie van uw personeel?



Interessant is dat bedrijven minder moeite doen om oudere werknemers te behouden dan 2 jaar geleden. Terwijl bijna de helft van de werkgevers (45%) vorig jaar aangaf meer moeite te doen, is dat aantal nu gedaald tot net geen 3 op 10 werkgevers (28%). Er zijn verschillende redenen waarom bedrijven minder moeite doen om oudere werknemers te behouden. Daartoe behoren leeftijdsdiscriminatie, financiële beperkingen, een vermeend gebrek aan aanpassingsvermogen, pensioenprikkels en een overvloed aan meer jonge arbeidskrachten. Het is echter vermeldenswaard dat het behouden van oudere werknemers een schat aan ervaring en kennis kan opleveren voor een organisatie. Investeren in omscholing van oudere werknemers kan een bedrijf dus ten goede komen, omdat zij de cultuur van de onderneming kennen.

Bedrijven worden zich er steeds meer van bewust dat het aanbieden van de mogelijkheid om thuis te werken een positief effect heeft op het behoud van talent. Vorig jaar gaf ongeveer 4 op 10 werkgevers (43%) aan dit effect te ervaren. Nu is dit gestegen tot bijna 6 op 10 werkgevers (58%), ongeacht de grootte van het bedrijf. De stijging is het duidelijkst bij grote bedrijven, waar 7 op 10 werkgevers (73%) nu het effect van telewerken erkent (tegenover 56% vorig jaar). Dit is waarschijnlijk te danken aan de toegenomen flexibiliteit, het betere evenwicht tussen werk en privéleven, de verbeterde productiviteit, het lagere verloop en de ruimere toegang tot talent die telewerken biedt. Het aanbieden van mogelijkheden om op afstand te werken kan ervoor zorgen dat werknemers zich meer gewaardeerd, gemotiveerd en productief voelen, terwijl het ook stress en burn-out vermindert en bedrijven helpt waardevolle werknemers te behouden.

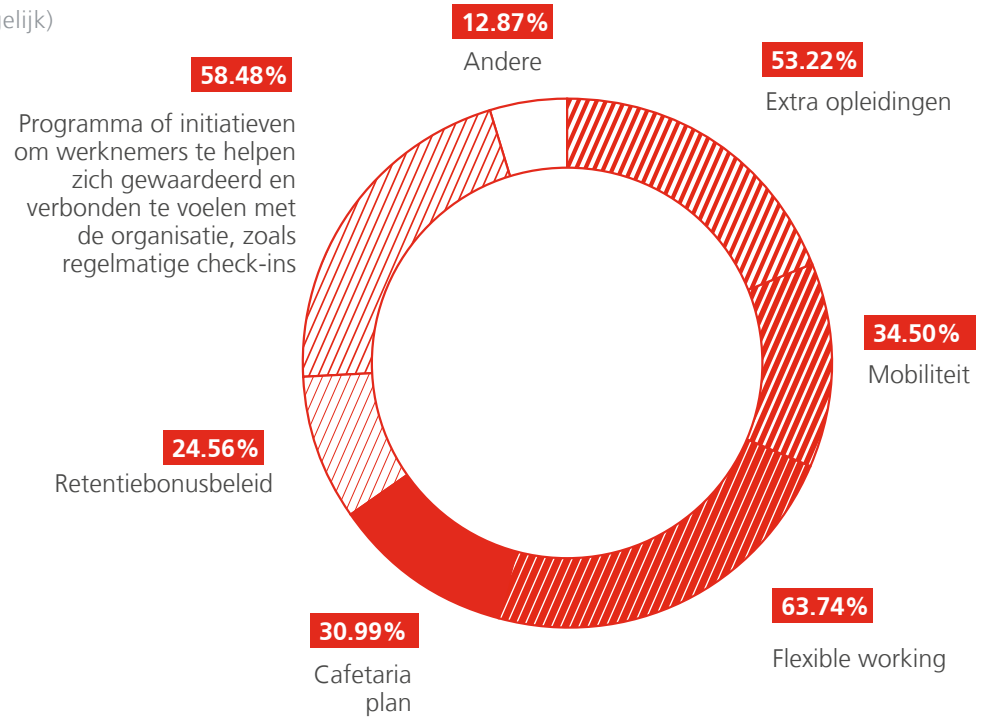
Doet u meer inspanningen dan 2 jaar geleden voor de retentie van uw personeel?



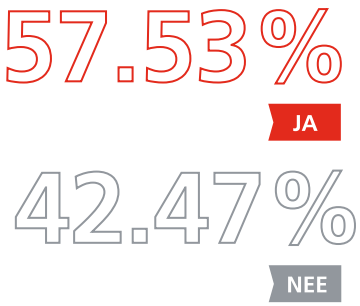
De huidige arbeidsmarkt vraagt om een positieve en flexibele werkcultuur, waardoor bedrijven zich moeten onderscheiden met andere middelen dan alleen verloning. Dit biedt bedrijven een uitgelezen kans om op een meer strategische manier toptalent aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Claeys & Engels is perfect geplaatst om bedrijven te adviseren over HR, fiscale en sociale zekerheidskwesties in verband met verloning en voordelen, en biedt een waardevol inzicht in dit steeds competitiever wordende landschap.

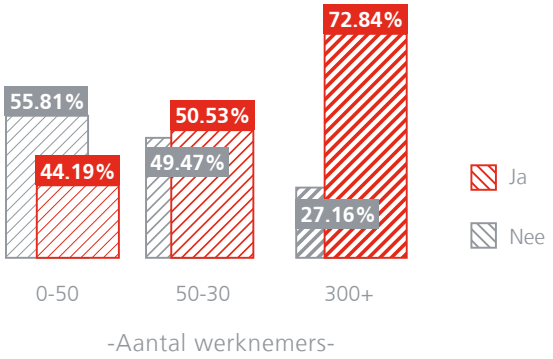
Welke maatregelen voorziet u inzake retentiebeleid?

(meerdere antwoorden mogelijk)



Heeft het telewerken een impact op uw retentiebeleid?



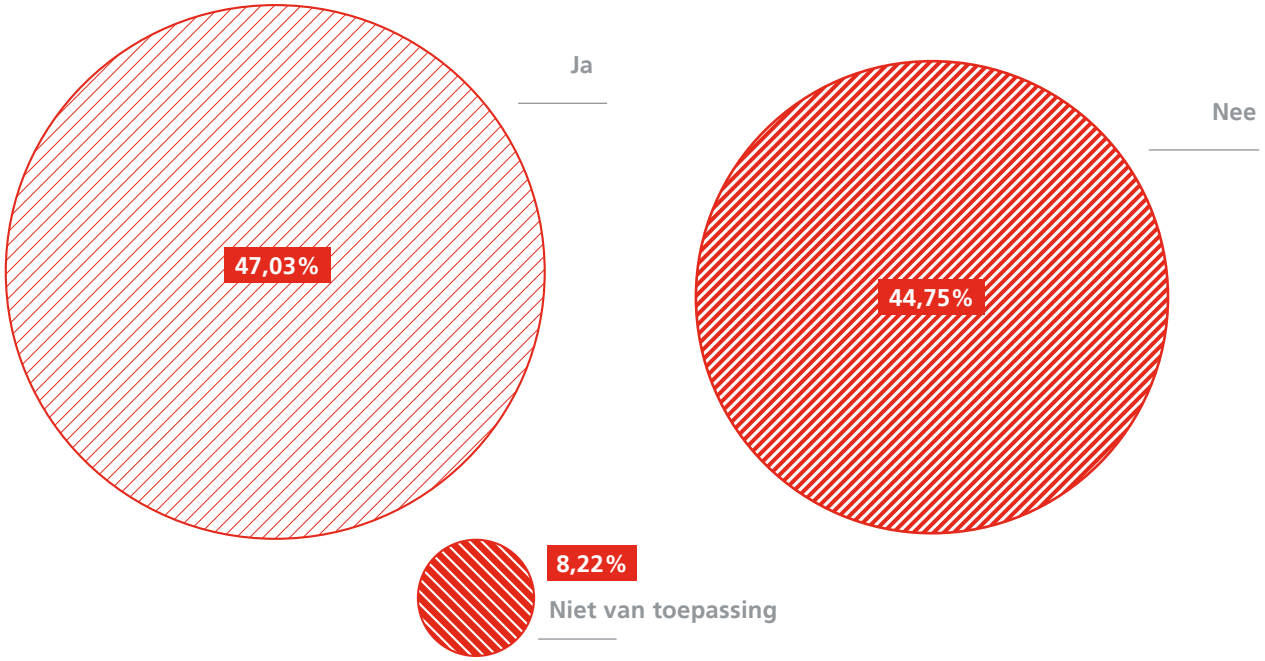


Toenemende populariteit van mobiliteitsbudget als variabele beloning.

Ongeveer 60% van de bedrijven voelt zich genoodzaakt hun werknemers een variabele beloning te geven, een lichte stijging ten opzichte van vorig jaar. Tot de meest voorkomende vormen van variabele beloning behoren een collectieve bonus op basis van cao nr. 90, een bonus in contanten en een bonus in warrants, die allen evenveel voorkomen in bedrijven. Deze cijfers komen overeen met die van vorig jaar.

De toekenning van een mobiliteitsbudget kende de grootste groei in populariteit, met meer dan een verdubbeling van 11,50% tot bijna 30% van de bedrijven die het als variabele vergoeding aanbieden. Klimaatverandering blijkt een belangrijke factor te zijn bij het vormgeven van het mobiliteitsbeleid: een aanzienlijke meerderheid van de werkgevers, 63%, erkent het effect ervan. Dit aantal is vergelijkbaar met vorig jaar. Organisaties begrijpen de gevolgen van

De arbeidsdeal voorziet in een verplichting voor werkgevers met 20 of meer werknemers om een jaarlijks opleidingsplan te voorzien met bijzondere aandacht voor risicogroepen en knelpuntberoepen. Bent u hierover in uw onderneming al besprekingen begonnen?

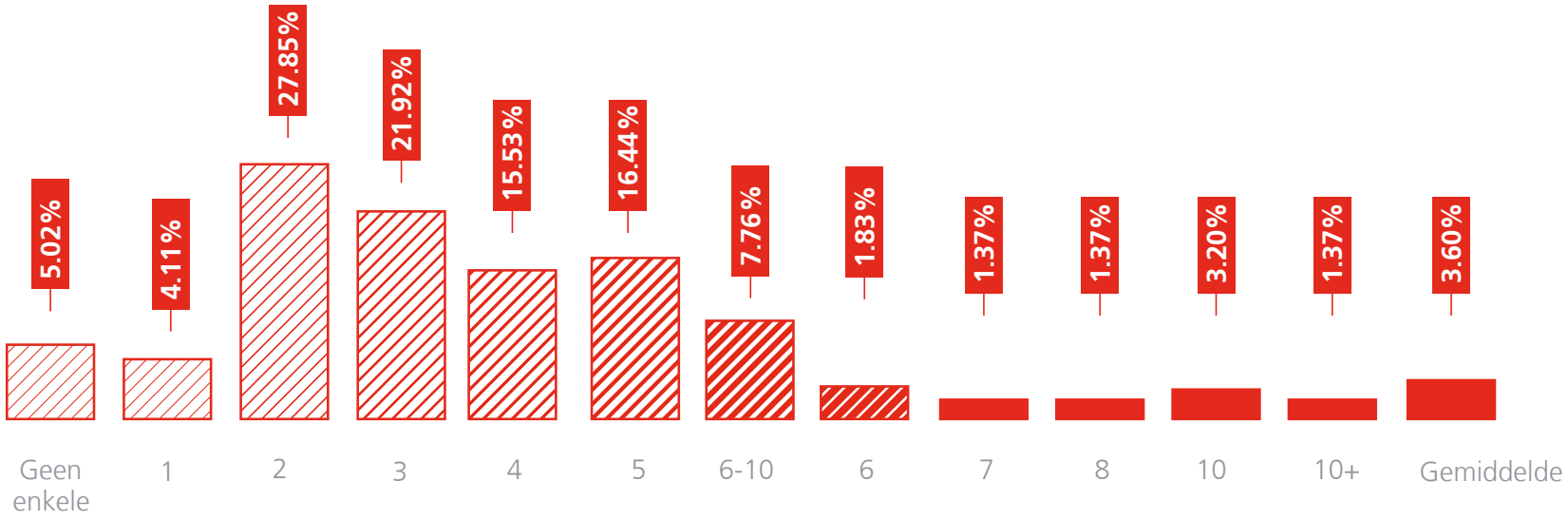


de klimaatverandering voor het vervoer en nemen proactieve maatregelen om het probleem aan te pakken, zoals het verminderen van de koolstofuitstoot van hun activiteiten en het bevorderen van duurzame vervoerswijzen. Dit helpt niet alleen de gevolgen van de klimaatverandering te beperken, maar verbetert ook de levenskwaliteit van werknemers. Bijna zes op de tien werkgevers (59%) biedt hun werknemers ook voordelen op het gebied van welzijn, zoals extra verlof. Grotere bedrijven hadden een grote impact op dit gemiddelde, waar meer dan 7 op 10 werkgevers (70%) dergelijke voordelen toekent. Vorig jaar was een soortgelijke trend waarneembaar. Het milieu is belangrijk, maar slechts 2% van de bedrijven zou stoppen met het aanbieden van bedrijfswagens.

De recente arbeidsdeal van de regering-De Croo verplicht werkgevers met 20 of meer werknemers om een jaarlijks opleidingsplan te ontwikkelen en uit te voeren. Daarbij moet er bijzondere aandacht besteed worden aan risicogroepen en knelpuntberoepen. Een aanzienlijk aantal bedrijven, bijna de helft (47%), heeft al stappen ondernomen om aan deze verplichting te voldoen. De uitvoering van het individuele opleidingsrecht dat deel uitmaakt van de arbeidsdeal blijkt voor bijna 9 op 10 bedrijven (90%) echter een uitdaging. Velen geven aan dat zij wachten op verdere verduidelijking of de uitvoering van sectorspecifieke maatregelen. Dit aantal benadrukt de behoefte aan duidelijke begeleiding en ondersteuning voor bedrijven om het opleidingsplan dat deel uitmaakt van de arbeidsdeal met succes uit te voeren.

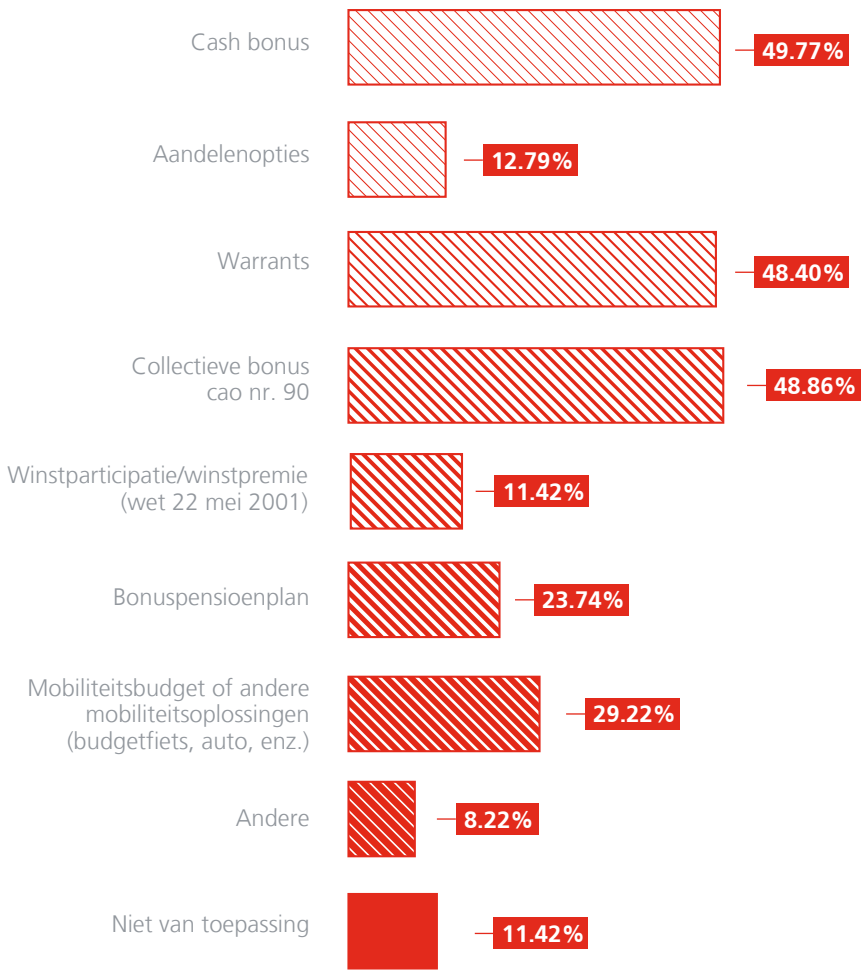
Bijna twee derde van de grootste bedrijven maakt gebruik van de gedeeltelijke vrijstelling van de bedrijfsvoorheffing, terwijl slechts 16% van de kleinste bedrijven hetzelfde doet. Door deze gunstige regeling is het gebruik van nachtwerk, onderzoek en ontwikkeling en overuren toegenomen, waardoor kleinere bedrijven de kans krijgen om er meer van te profiteren. Kleinere bedrijven kunnen hun middelen maximaliseren en de vruchten plukken van de toegenomen arbeidsmogelijkheden door de gedeeltelijke vrijstelling van de bedrijfsvoorheffing in te voeren.

Hoeveel dagen opleiding krijgen uw werknemers momenteel gemiddeld per jaar?



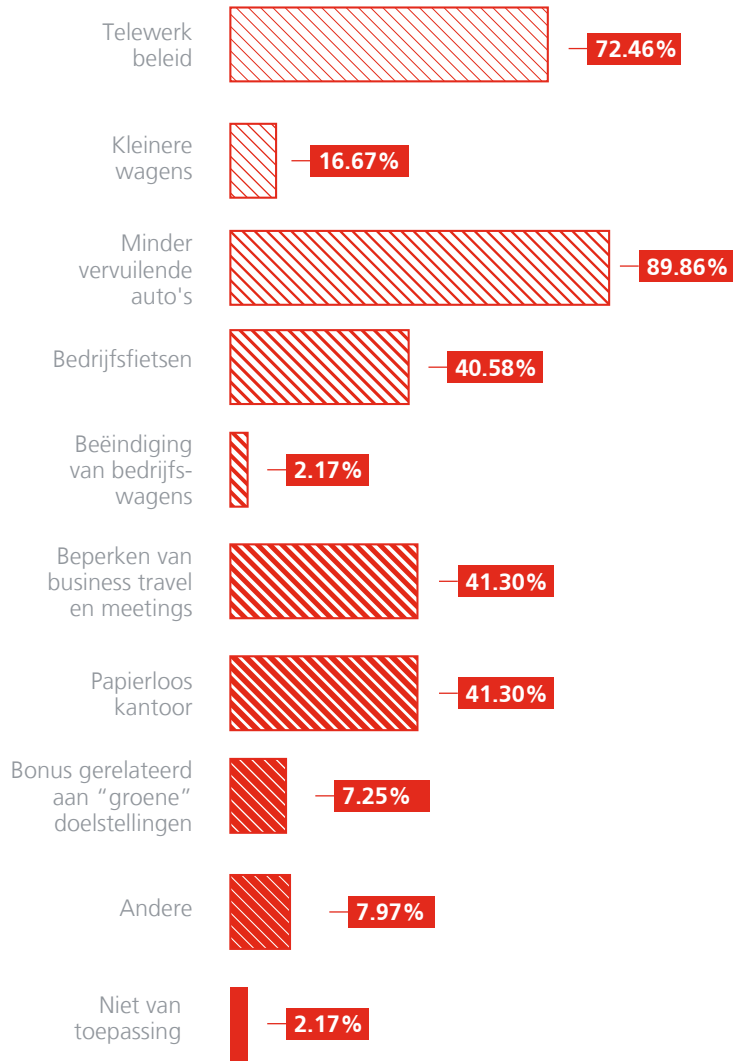
Onder welke vormen kent uw onderneming variabel loon toe aan haar medewerkers?

(Meerdere antwoorden mogelijk)



Welke maatregelen onderneemt uw onderneming omwille van de klimaatverandering?

(Meerdere antwoorden mogelijk)



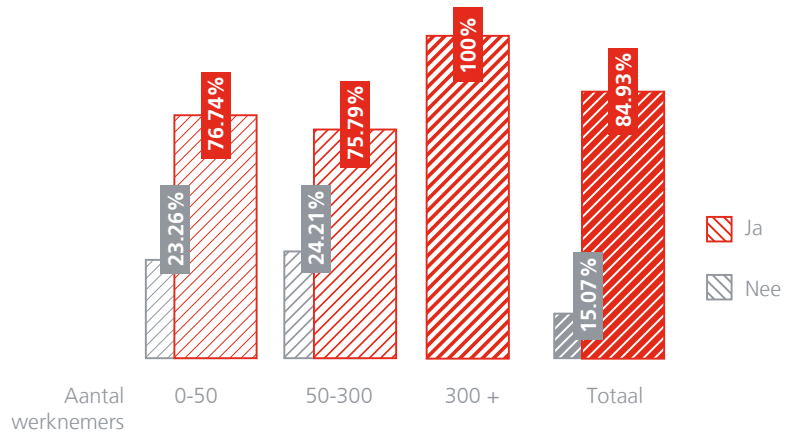
De nieuwe flexibiliteit die voortkomt uit de arbeidsdeal creëert uitdagingen en kansen

Het is stilaan de norm dat bedrijven een beleid hebben dat werknemers toelaat om op afstand te werken. Het aantal bedrijven met een beleid voor werken op afstand is het afgelopen jaar zelfs licht gestegen: 85% van alle bedrijven heeft er nu een, tegenover 78% vorig jaar. Deze trend is vooral duidelijk bij grote bedrijven: alle grote bedrijven hebben intussen een beleid voor werken op afstand ingevoerd. Toch zal de trend naar meer werken op afstand zich waarschijnlijk voortzetten. Steeds meer bedrijven zoeken immers naar manieren om de efficiëntie en flexibiliteit te maximaliseren voor hun werknemers die taken uitvoeren die op afstand kunnen worden uitgevoerd.

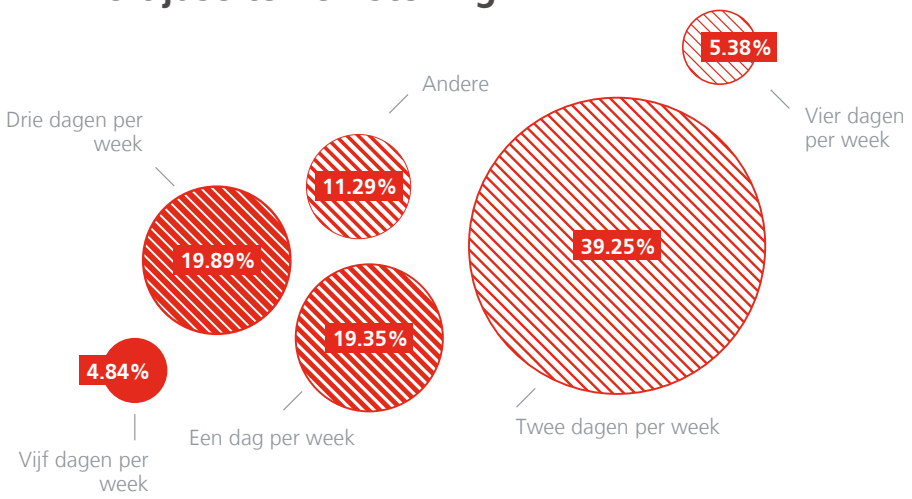
Meer dan twee derde van de bedrijven (68%) meldde dat de invoering van maatregelen die voortkomen uit de arbeidsdeal een aanzienlijke invloed hebben op de werkdruk van hun HR-afdeling. Dit resultaat wijst op de uitdagingen waarmee bedrijven werden geconfronteerd bij het navigeren door de complexiteit van de nieuwe wetgeving. De onduidelijkheden in de wetgeving leidden tot verwarring en extra stress voor HR-afdelingen, die toch al onder druk stonden om de overgang naar deze nieuwe maatregelen in goede banen te leiden.

> **Werken op afstand wordt een steeds populairdere optie voor bedrijven in België, met een opmerkelijke 85% van de bedrijven die de trend omarmen en hun werknemers toestaan voltijds te werken vanuit het comfort van hun woning.**

Heeft u momenteel een telewerkbeleid in uw onderneming?



Hoeveel dagen telewerk staat uw onderneming toe voor een voltijdse tewerkstelling?



1 op 3 werkgevers kreeg verzoek om 4-daagse werkweek in te voeren

De arbeidsdeal schept de mogelijkheid voor meer flexibiliteit op de werkplek. Een derde van de bedrijven heeft al verzoeken van hun werknemers ontvangen om de vierdaagse werkweek in te voeren, oplopend tot meer dan de helft bij grotere bedrijven (54%). Ondanks deze vraag heeft 7 op 10 bedrijven (70%) ervoor gekozen deze af te wijzen, met als redenen een gebrek aan duidelijke richtsnoeren en praktische noodzaak. Aan de andere kant overweegt bijna 4 op 10 bedrijven (40%) van de bedrijven een andere vorm van flexibiliteit: een flexibel weekrooster, waarbij werk dat in de ene week wordt verricht, wordt gecompenseerd door een ander werkritme in de volgende week. Deze maatregelen tonen aan dat bedrijven openstaan voor het vinden van nieuwe en innovatieve manieren om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften en voorkeuren van hun werknemers, zij het met enige druk van de federale overheid.

Hebt u, als werkgever, al de vraag van uw werknemers gekregen om over te schakelen op de vierdaagse werkweek?

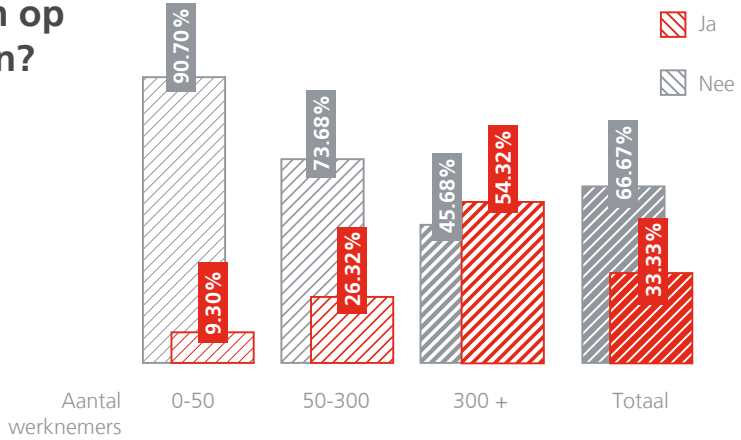
33,33% JA

66,67% NEE

Heeft u als werkgever al de vraag van uw werknemers om over te stappen op de vierdaagse werkweek afgewezen?

69,86% JA

30,14% NEE



Waarom heeft u deze aanvragen afgewezen?

Omwille van een standaard motivering voor de hele onderneming (omw de noodwendigheid van de onderneming) **50,98%**

Omwille van een individuele motivering **7,84%**

We hebben momenteel geen kader voor de vierdaagse werkweek **52,94%**

Alarmerende cijfers onderstrepen noodzaak voor bedrijven om inspanningen op te voeren

Sinds enkele jaren kan het re-integratietraject door de werkgever of de werknemer worden geactiveerd bij arbeidsongeschiktheid. In 2022 introduceerde de wetgever het re-integratietraject 2.0, dat tot doel heeft het proces en daarmee de terugkeer naar werk te verbeteren. Net als vorig jaar heeft meer dan de helft van alle bedrijven nog geen beleid opgesteld voor de re-integratie van werknemers met langdurige arbeidsongeschiktheid.

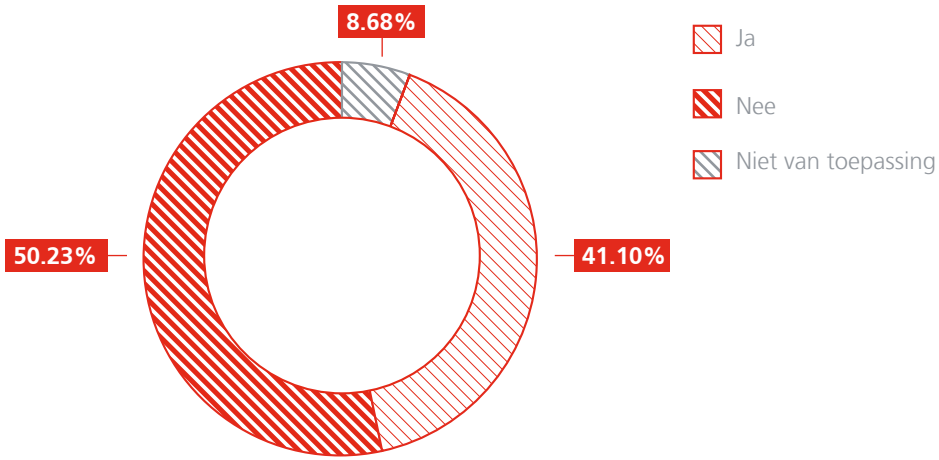
Bedrijven moeten hun inspanningen opvoeren in het licht van een nieuw beleid dat bedrijven met meer dan 50 werknemers zal verplichten een verantwoordingsbijdrage (0,625% van de Q-1 loonsom) te betalen als zij een hoog percentage werknemers hebben die arbeidsongeschikt zijn geworden. Uit onze enquête blijkt dat meer dan de helft van de bedrijven (53%) met 50 tot 300 werknemers geen re-integratiebeleid heeft. Aan de andere kant heeft bijna

Een aanzienlijk aantal werkgevers is niet op de hoogte van hun verplichtingen en de bestaande processen. Uit statistieken blijkt dat de helft van de werkgevers van mening is dat zij onvoldoende kennis over deze materie hebben. Dit gebrek aan informatie kan ernstige gevolgen hebben. Het is absoluut noodzakelijk dat werkgevers zichzelf informeren en op de hoogte blijven van hun verantwoordelijkheden om ervoor te zorgen dat zij volledig aan de regels voldoen.

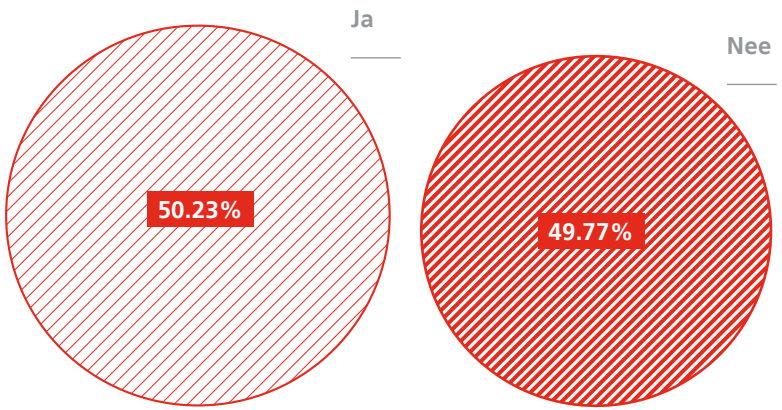
6 op 10 bedrijven (58%) met meer dan 300 werknemers wel een re-integratiebeleid, waardoor zij in een sterkere positie verkeren.

Een aanzienlijk deel van de werkgevers, 44%, heeft proactieve maatregelen genomen door hun beleid aan te passen om aan deze

Heeft u een beleid uitgewerkt voor de re-integratie van uw langdurig zieke werknemers?



Er zijn verschillende regels aangenomen betreffende het reïntegratietraject. Vindt u dat u voldoende geïnformeerd bent? Zijn de nieuwe procedures voor u duidelijk?



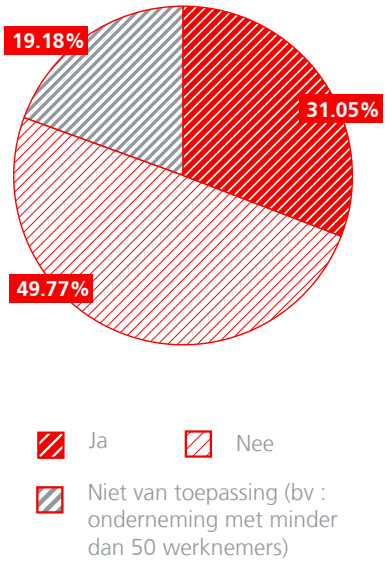
verplichtingen te voldoen. Bovendien heeft de helft van de werkgevers (51%) in het afgelopen jaar een terugkeerbeleid toegepast, met positieve resultaten. In meer dan de helft van de gevallen (54%) heeft een dergelijk proces ertoe geleid dat werknemers hun werk met succes hebben hervat, hetzij in hun vorige functie, hetzij in een nieuwe functie. Dat onderstreept eens te meer de belangrijke voordelen voor bedrijven van een goed gestructureerd beleid dat werknemers met langdurige arbeidsongeschiktheid ondersteunt.

In het afgelopen jaar hebben 4 van de 10 werkgevers (44%) te maken gehad met medische overmacht voor een of meer werknemers. Desondanks heeft een meerderheid van 7 op de 10 (70%) werkgevers verklaard dat zij niet van plan zijn om in de toekomst meer proactieve maatregelen te nemen om medische overmacht vast te stellen.

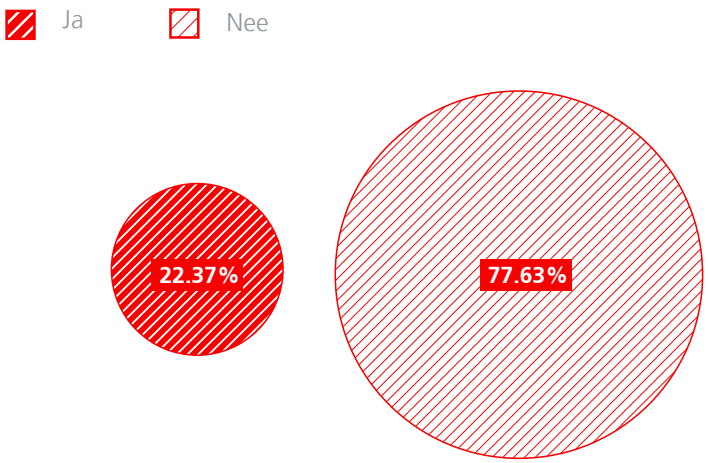
Geen toename van afwezigheden van één dag

Met ingang van november 2022 moeten werknemers niet langer een medisch attest indienen voor één ziektedag. Deze maatregel is beperkt tot de eerste drie ziektedagen per jaar. Ondanks de aanvankelijke vrees van 6 op 10 bedrijven (63%) dat dit zou leiden tot meer verzuimdagen, is de verrassende realiteit dat bijna 8 op de 10 bedrijven geen toename van het aantal verzuimdagen zonder medisch attest heeft ervaren.

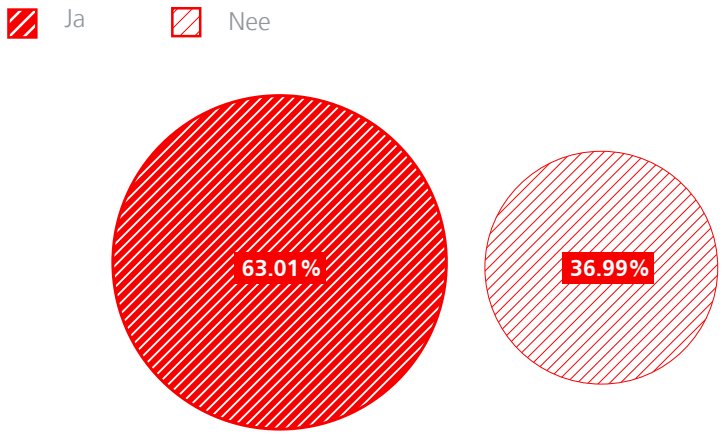
Heeft u sinds november 2022 intern gecommuniceerd dat een medische attest niet meer nodig is voor de eerste ziektedag?



Hebt u gemerkt dat het aantal afwezigheden voor één dag zonder medisch attest in uw onderneming toeneemt?



Bent u bezorgd dat deze maatregel zal leiden tot meer dagen afwezigheid?

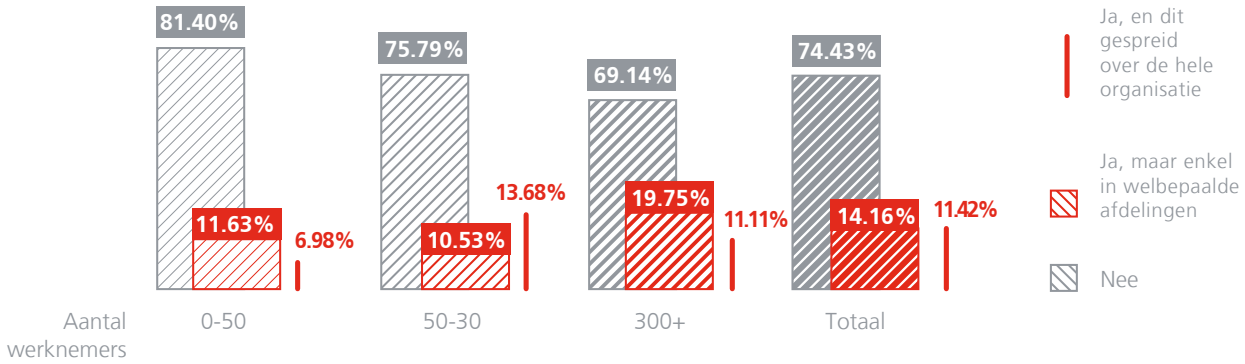


1 op 4 werkgevers maakte in 2022 gebruik van een tijdelijke werkloosheidsregeling

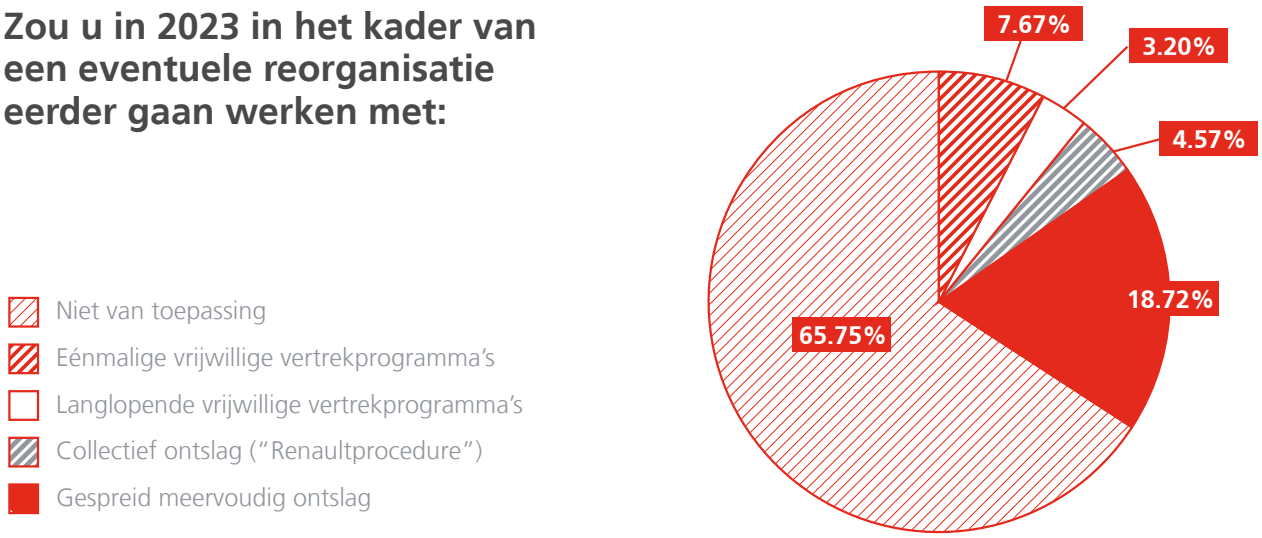
Ongeveer een kwart (25%) van de werkgevers geeft aan in 2022 gebruik te hebben gemaakt van de tijdelijke werkloosheidsregeling om ontslagen te voorkomen. Dit aantal is een duidelijke daling ten opzichte van voorgaande jaren, waar het gebruik van de regeling in 2021 44% en in 2020 51% bedroeg. Het lijkt erop dat de gevolgen van de pandemie, waaronder verstoringen van de toeleveringsketen, geleidelijk verdwijnen.

De arbeidsdeal heeft het bedrijfsbeleid inzake ontslag beïnvloed. De wetgeving biedt een transitietraject dat werknemers toelaat hun opzegtermijn in het geval van ontslag uit te zitten bij een andere werkgever. Dat verloopt via openbare tewerkstellingsdiensten, zoals de VDAB of particuliere uitzendbureaus. 2 op 10 bedrijven (20%) overweegt om gebruik te maken van dit systeem indien er ontslagen zouden vallen. Voor bijna de helft van de ondervraagde bedrijven (49%) is het voornaamste obstakel de administratieve last.

Heeft u in 2022 beroep gedaan op tijdelijke werkloosheid om ontslagen te vermijden?

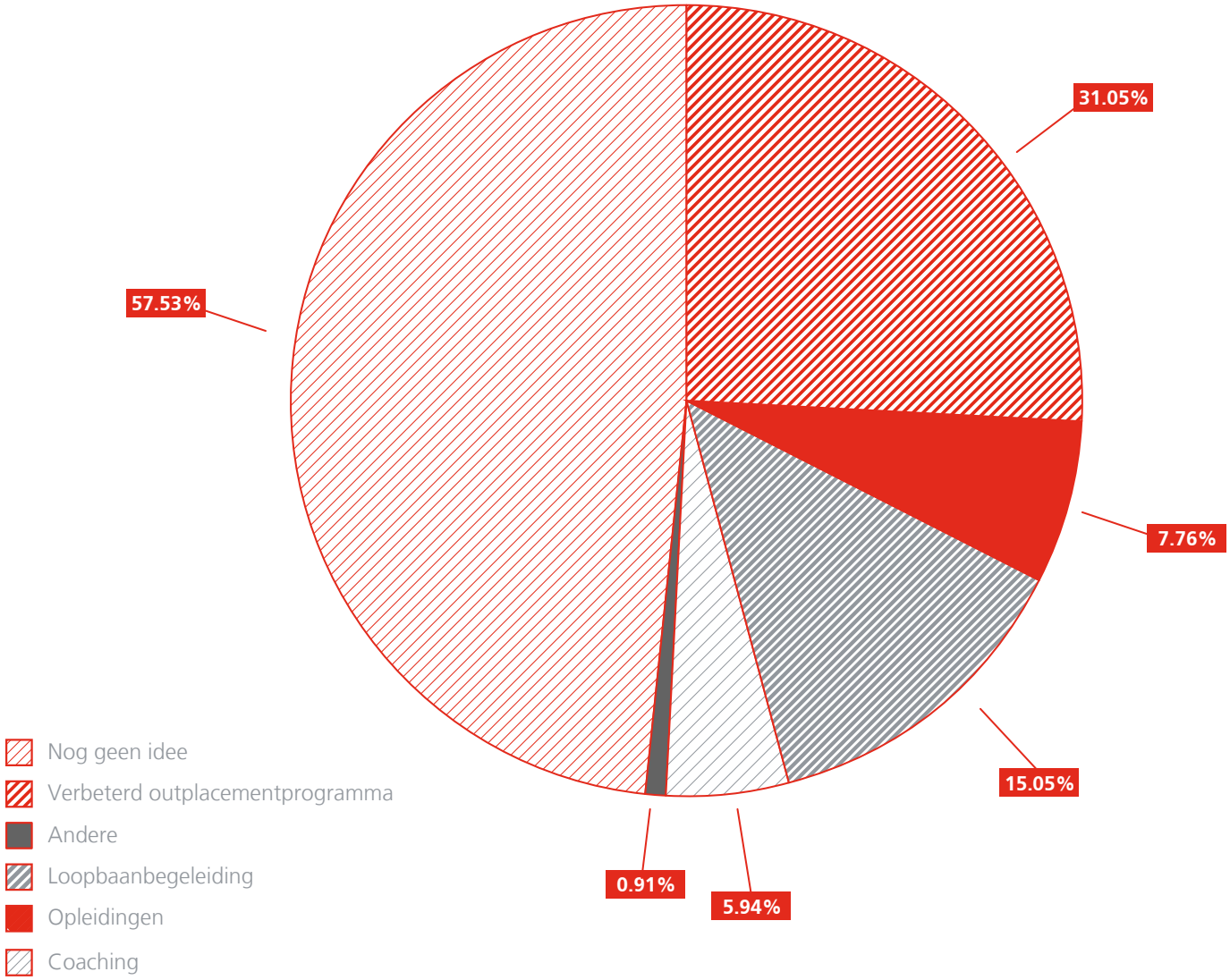


Zou u in 2023 in het kader van een eventuele reorganisatie eerder gaan werken met:



Vanaf 2023 zijn bedrijven wettelijk verplicht om werknemers met een opzegtermijn van minstens 30 weken inzetbaarheidsbevorderende maatregelen te bieden. Helaas tast maar liefst 6 op 10 de bedrijven (60%) nog in het duister over wat zij zullen aanbieden. Terwijl 3 op 10 werkgevers (31%) van plan is zijn outplacementprogramma te verbeteren, zal slechts 16% professionele begeleiding voor loopbaanontwikkeling aanbieden.

Welke inzetbaarheidsbevorderende maatregelen zal uw bedrijf aanbieden aan werknemers met een opzeggingstermijn van minstens 30 weken?

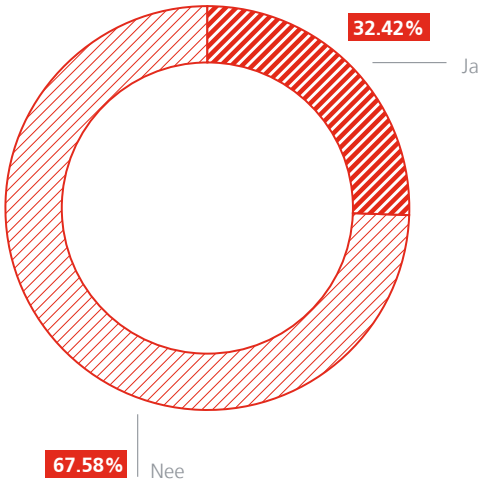


Alarmerende cijfers onderstrepen noodzaak voor bedrijven om cyberbeveiliging op te voeren

Ondanks de snel groeiende dreiging blijft een duizelingwekkend aantal bedrijven kwetsbaar voor cyberaanvallen en -hacks. Uit onze laatste gegevens blijkt dat ongeveer evenveel bedrijven in 2022 te maken kregen met een cyberaanval als in 2021. Hoewel het aantal bedrijven dat daadwerkelijk last had van een hack licht daalde van 18% in 2021 naar 14% in 2022, blijft de dreiging altijd aanwezig.

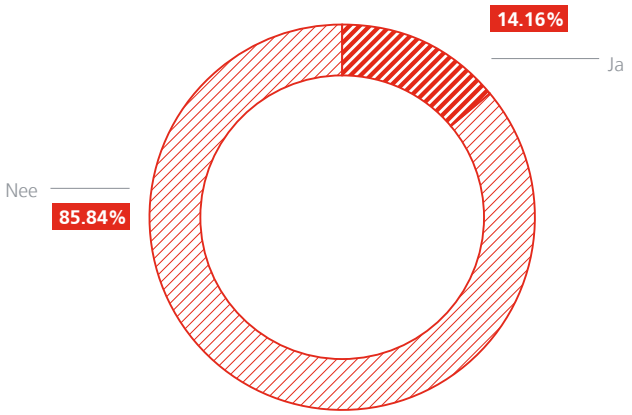
Helaas is deze trend consistent voor alle bedrijfsgroottes. Nochtans geeft 4 op de 10 bedrijven toe dat ze nog steeds niet verzekerd zijn tegen cyberaanvallen. Dat cijfer is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Grotere bedrijven hebben bijna vier keer zoveel kans op cyberaanvallen: 53% wordt het slachtoffer, tegenover slechts 14% van de kleinere organisaties. Grotere bedrijven zijn vaak een aantrekkelijker doelwit voor cybercriminelen. Zij zijn kwetsbaarder voor aanvallen omdat ze over meer waardevolle en gevoelige informatie en complexere systemen beschikken. Dit maakt duidelijk dat bedrijven dringend proactieve maatregelen moeten nemen om zichzelf en hun gevoelige informatie te beschermen tegen deze gevaarlijke online bedreigingen.

Heeft uw bedrijf het afgelopen jaar een cyberaanval meegemaakt?

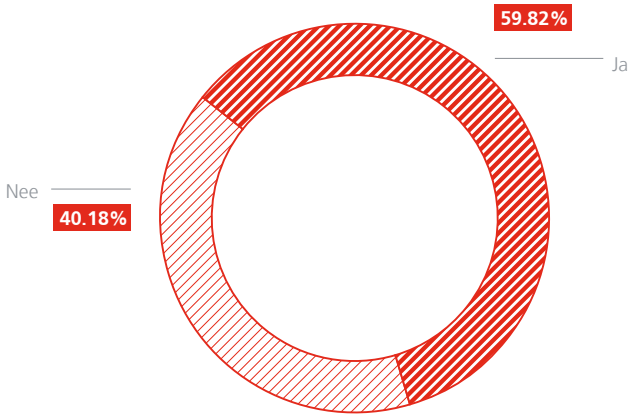


Bedrijven merken echter steeds minder de impact van digitalisering op hun HR-beleid. Een jaar geleden zagen bijna 6 van de 10 onderzochte bedrijven een impact, maar dat aantal is nu gedaald tot onder de helft, met slechts 48% van de bedrijven die een impact verwachten in 2023. Ondanks de afnemende perceptie van de impact ervan, kan het belang van digitalisering bij het vormgeven van het HR-beleid niet over het hoofd worden gezien. Bedrijven moeten de curve voorblijven en zich voorbereiden op de onvermijdelijke veranderingen die gepaard gaan met de integratie van technologie op de werkplek.

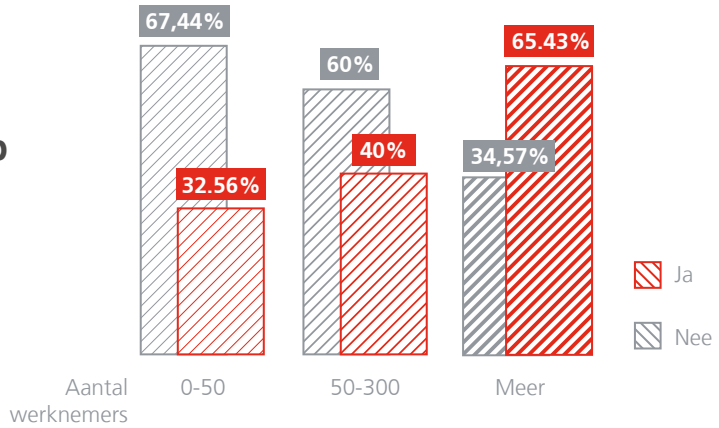
Heeft uw bedrijf het afgelopen jaar te maken gehad met een cyber-hacking?



Is uw bedrijf verzekerd tegen cyber-hacking?



Verwacht u een impact van de digitalisering op uw personeelsbeleid in 2023?



Het recht op deconnectie: een game-changer?

De arbeidsdeal van de regering De Croo betekende een belangrijke stap voorwaarts in de privacy van werknemers. Veel bedrijven voerden het recht op deconnectie in. Volgens onze enquête kreeg bijna 3 op 10 werkgevers (28%) de vraag van werknemers om het recht op deconnectie in te voeren. Dit cijfer varieert echter tussen kleinere en grotere ondernemingen: respectievelijk slechts 14% en bijna 40% meldt dat zij dergelijke verzoeken hebben ontvangen.

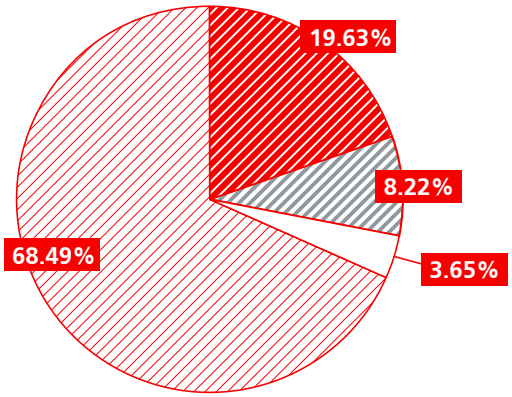
Dit verschil kan gedeeltelijk worden toegeschreven aan het feit dat de wet alleen bedrijven met 20 of meer werknemers verplicht dit recht aan te bieden. Bijna 50% van de bedrijven heeft het recht op deconnectie ingevoerd via een aanpassing van het arbeidsreglement. Dit aantal zal de komende tijd waarschijnlijk toenemen, aangezien de wettelijke termijn voor de tenuitvoerlegging van het recht op deconnectie is vastgesteld op 1 april 2023.

Minder dan 4 op 10 bedrijven (37%) erkent het belang van opleiding en bewustmaking van het recht op deconnectie, ondanks de verstrekkende gevolgen ervan voor de werknemers. Er is dus duidelijk behoefte aan verdere inspanningen om een ondersteunende en gezonde werkomgeving tot stand te brengen.

De aanstaande invoering van de nieuwe klokkenluiderswetgeving biedt bedrijven een belangrijke kans om hun werking te verbeteren. De voordelen van deze wetgeving zijn enorm en verregaand, van het versterken van de interne integriteit en het verbeteren van de reputatie tot het voorkomen van mogelijke juridische problemen en het vergroten van het vertrou-

Wat gebeurt er m.b.t. de opvolging van de e-mails van een werknemer die onverwacht afwezig is?

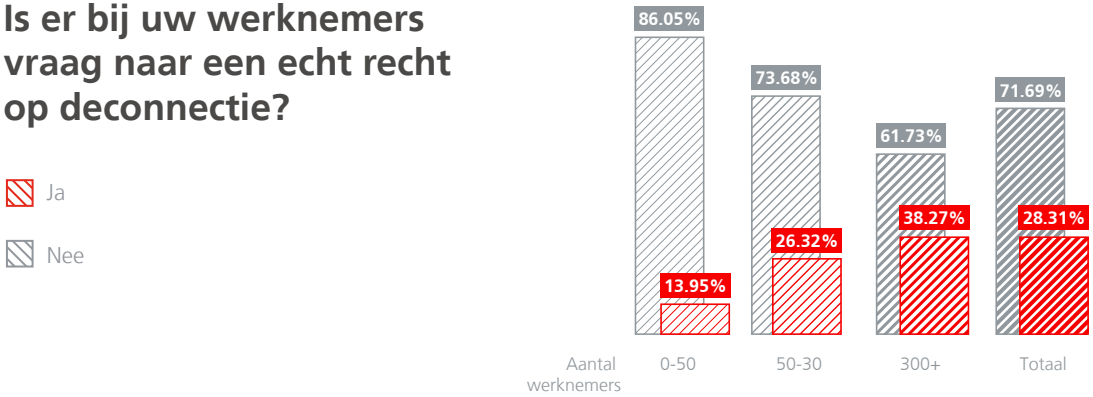
- Out-of-office instellen met verwijzing naar een collega
- Niets, want er wordt verwacht dat de werknemers deze nog steeds van op afstand opvolgen
- E-mails worden automatisch doorgestuurd of collega heeft login
- Niet van toepassing



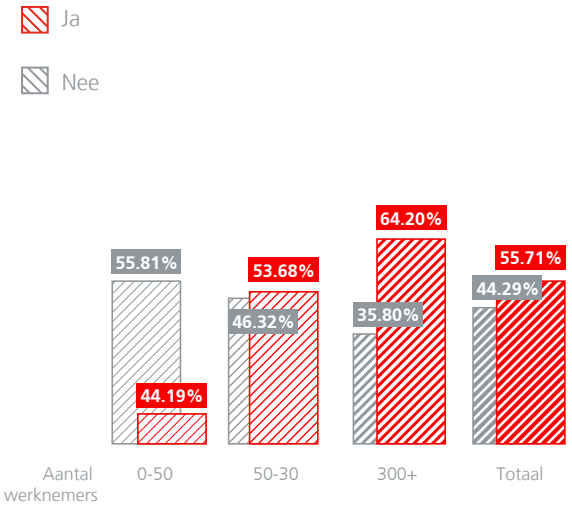
wen van de werknemers. Bovendien bevordert deze nieuwe wetgeving de ontwikkeling van een positieve bedrijfscultuur die gebaseerd is op vertrouwen, verantwoordelijkheid en integriteit. Ondanks deze dwingende voordelen is het verontrustend dat een aanzienlijk deel van de bedrijven, 6 op 10 (62%), de gevolgen van deze wetgeving voor hun organisatie nog niet volledig heeft geëvalueerd. Alle bedrijven moeten de tijd nemen om de potentiële voordelen en gevolgen van deze nieuwe wetgeving grondig te evalueren.

De algemene verordening gegevensbescherming (GDPR) wordt steeds meer geïntegreerd in de bedrijfspraktijken en -processen. Dit blijkt duidelijk uit het wijdverbreide gebruik van out-of-office berichten, die dienen om de persoonsgegevens van een werknemer tijdens zijn afwezigheid te beschermen. Maar liefst 7 op de 10 bedrijven (70%) heeft dit als standaardpraktijk binnen hun organisatie ingevoerd. Dit onderstreept het toenemende belang van GDPR-compliance en de inspanningen die bedrijven leveren om ervoor te zorgen dat ze in overeenstemming zijn met de verordening.

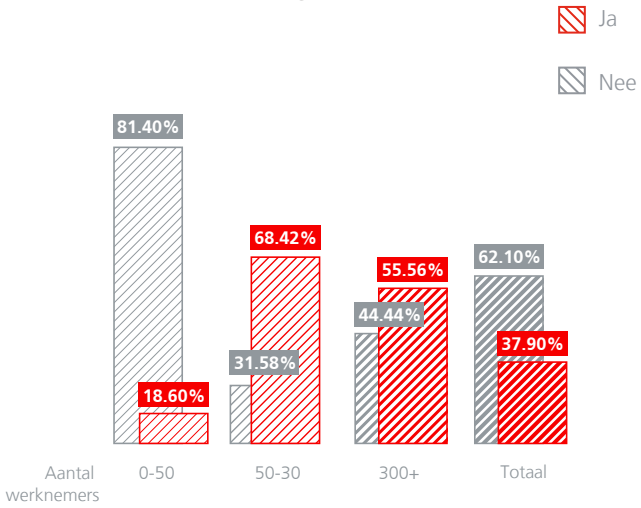
Is er bij uw werknemers vraag naar een echt recht op deconnectie?



Heeft u momenteel een systeem voor het melden van misbruik in uw onderneming?



De nieuwe klokkenluiderswetgeving wordt binnenkort van kracht. Heeft u al nagedacht over nieuwe maatregelen in uw onderneming?



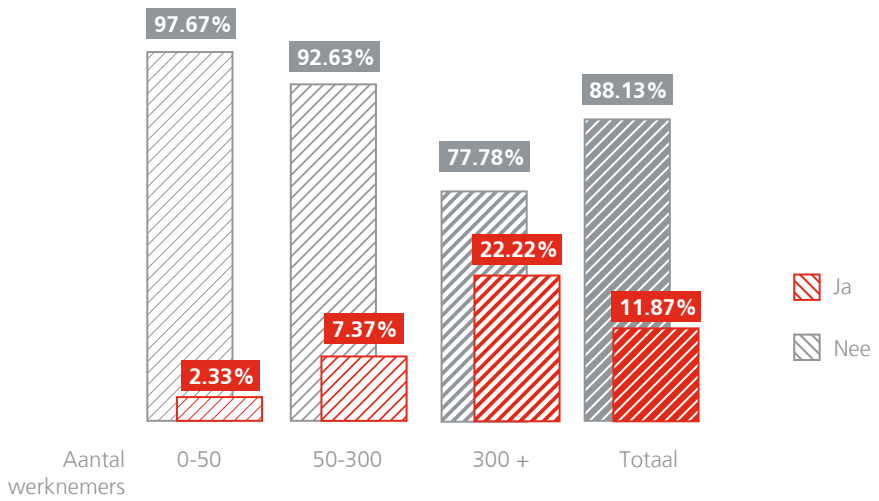
Meerderheid geeft werknemers geen adequate opleiding over gegevensbescherming en GDPR-naleving

Dit jaar ontving slechts 1 op 10 (12%) werkgevers een verzoek van een werknemer over zijn rechten met betrekking tot de GDPR-wetgeving. Dat aantal ligt hoger voor grotere bedrijven: meer dan 1 op 5 (22%) werkgevers kreeg een dergelijk verzoek, een daling ten opzichte van een op de vier werkgevers vorig jaar. Kleine bedrijven ontvangen daarentegen bijna nooit een dergelijk verzoek: slechts 2%. Het meest uitgeoefende recht is het recht op inzage. Dat biedt werknemers het recht om de gegevens die over hem of haar worden bijgehouden in te kijken of zelfs een kopie te vragen. In bijna 7 op 10 gevallen (69%) wil de werknemer dit recht uitoefenen, een aanzienlijke stijging ten opzichte van vorig jaar. Toen werd in 6 op 10 gevallen een verzoek ingediend om dit recht uit te oefenen. Het tweede vaakst ingediende verzoek is de vraag van werknemers om hun gegevens te laten verwijderen. Dat verzoek komt in 4 op 10 (39%) gevallen voor.

Meer dan 3 op 4 bedrijven (75%) melden dat ze een volledig uitgewerkt gegevensbeschermingsbeleid (privacybeleid) hebben. Een dergelijk beleid omvat instructies voor werknemers over hoe zij hun werk kunnen uitvoeren in overeenstemming met de GDPR-wetgeving. Daarnaast bevat het ook procedures voor inbreuken op gegevens, de uitoefening van het recht op toegang en verwijdering, het bewaarbeleid, enz. Dit betekent dat een op de vier bedrijven een dergelijk beleid nog moet implementeren. Van de grote ondernemingen hebben 4 op 5 een dergelijk beleid ingevoerd (83%). Opmerkelijk is dat meer dan de helft van de ondervraagde bedrijven hun werknemers geen opleiding over gegevensbescherming of GDPR-naleving geeft. Daarnaast houdt bijna 1 op 5 bedrijven (22%) geen register van verwerkingsactiviteiten bij. Bijna 4 op 10 (37%) weet niet zeker of ze dat wel of niet doen.

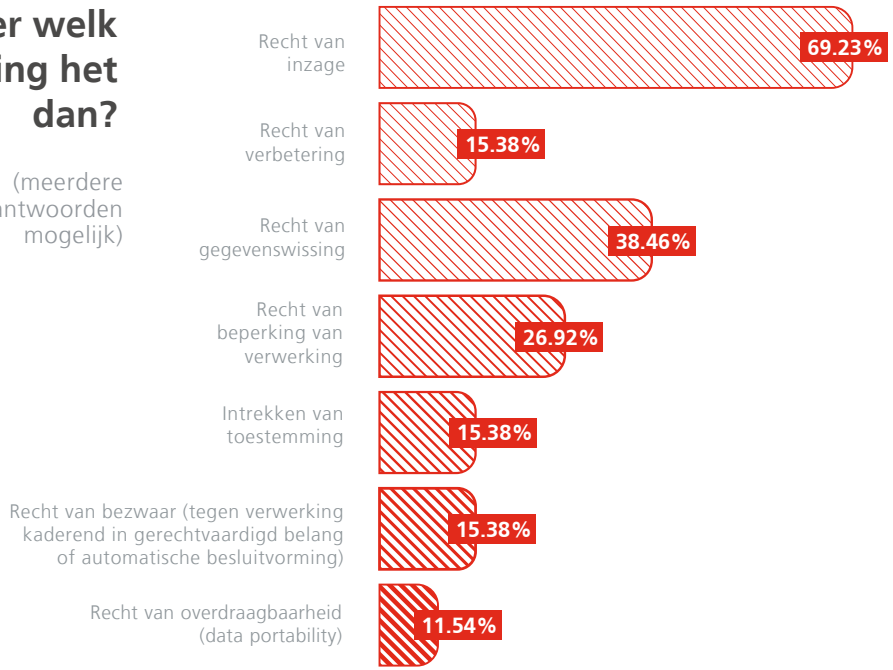
Ondanks de toename van GDPR-verzoeken van werknemers, waarbij grotere bedrijven meer verzoeken ontvangen, heeft een meerderheid van de bedrijven een uitgebreid privacybeleid en -procedures geïmplementeerd. Het alarmerende feit is echter dat meer dan de helft van de onderzochte bedrijven hun werknemers geen adequate opleiding in gegevensbescherming en GDPR-naleving geeft. Bovendien houdt bij 1 op 5 geen register van verwerkingsactiviteiten bij. Dit is een non-compliance incident in wording.

Heeft u in 2022 een verzoek gekregen van een werknemer in verband met zijn rechten onder de GDPR?

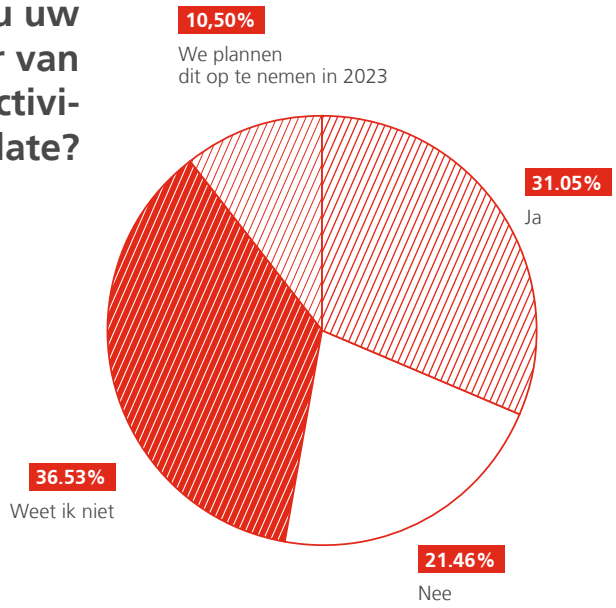


Over welk recht ging het dan?

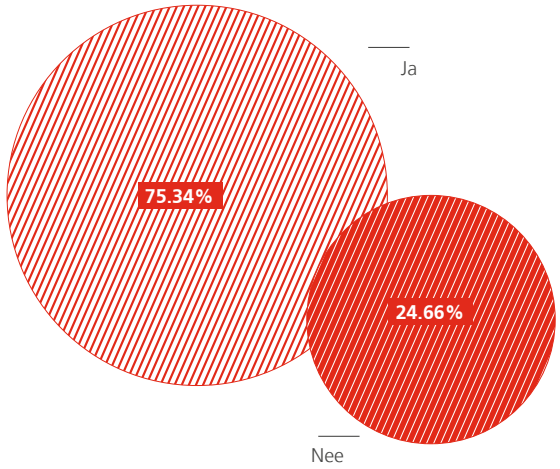
(meerdere antwoorden mogelijk)



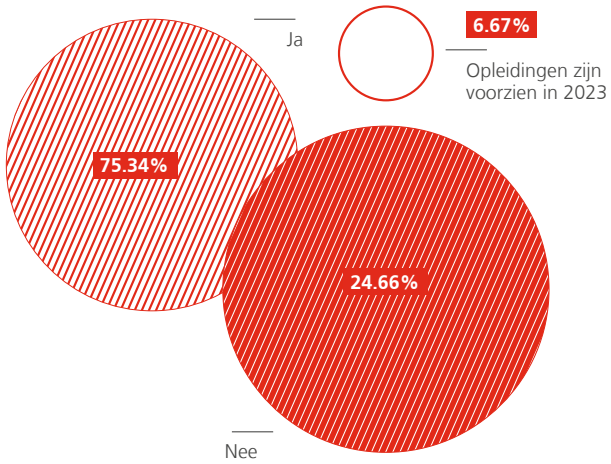
Houdt u uw register van verwerkingsactiviteiten up to date?



Heeft u een volledig uitgewerkt gegevensbeschermingsbeleid in de onderneming (Privacy Policy) met instructies voor werknemers over hoe GDPR compliant te werken en met een beschrijving van de procedures op het vlak van data breaches, uitoefening van recht van inzage en wissing, retentiebeleid, …?



Zo ja, heeft u in 2022 opleidingen aan uw personeel voorzien in dit verband?



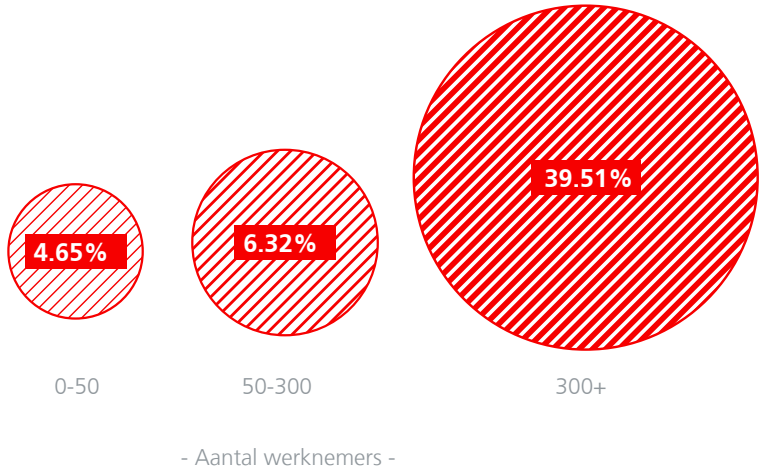
1 op 5 bedrijven ontving discriminatie-klachten

Ongeveer 1 op 5 bedrijven meldt een formele of informele klacht over discriminatie te hebben ontvangen. Wij zien dat dit cijfer de afgelopen jaren stabiel blijft rond 20%. Zo goed als alle klachten (95%) worden ingediend tijdens het dienstverband. De voornaamste reden voor werknemers om een klacht in te dienen is discriminatie op grond van etniciteit of ras.

In meer dan de helft van de gevallen (53%) gaat een klacht hierover. Dat cijfer blijft relatief stabiel ten opzichte van vorig jaar (52%). Discriminatie op basis van geslacht en leeftijd is de tweede meest voorkomende reden voor klachten. Daarbij laat discriminatie op basis van leeftijd een opmerkelijke stijging zien van 13% in 2021 naar 20% in 2022.

Heeft u reeds een formele of informele klacht ontvangen op grond van discriminatie op het werk?

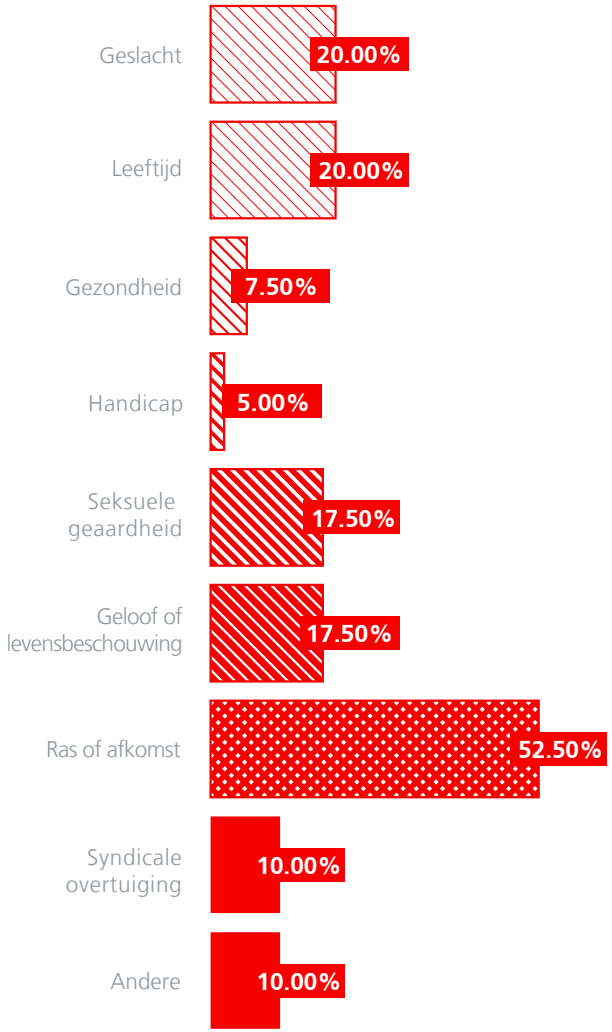
(Percentage van bedrijven dat 'ja' antwoord)



Discriminatie op de werkvloer aanpakken is altijd nodig. Maar in het licht van het huidige tekort aan werknemers, hebben Belgische bedrijven er zeker nu ook economisch en sociaal baat bij. Discriminatie kan worden aangepakt door een diverse en inclusieve werkcultuur te creëren. Daarnaast helpt het ook om een breed opleidingsprogramma aan te bieden dat werknemers inlicht over de schadelijke effecten van vooroordelen en hen in staat te stellen deze te voorkomen.

Op welk(e) discriminatiecriterium(-a) berustte de klacht?

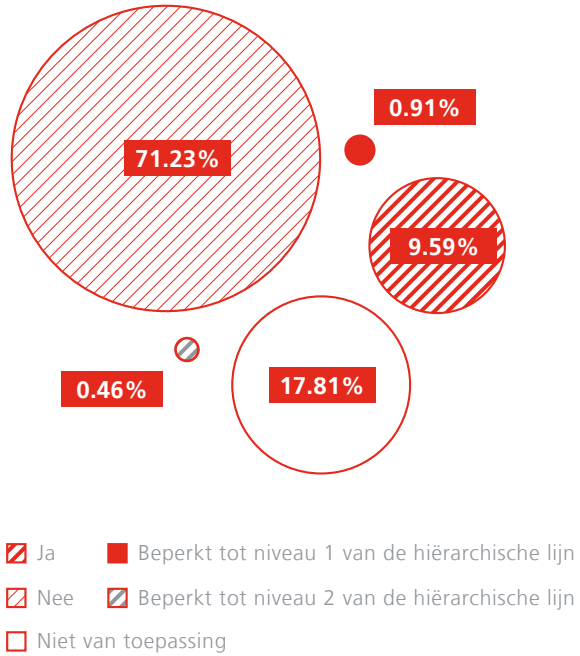
(meerdere antwoorden mogelijk)



Daling handhaving: maar risico's blijven voor werkgevers

Meer dan 7 op de 10 werkgevers (71%) geeft aan dat zij geen snellere of strengere maatregelen van de handhavingsautoriteiten hebben ervaren in geval van overtredingen van de arbeidswetgeving en/of de preventiewetgeving (arbo).1 op 10 werkgevers (10%) ervaart wel een snellere of strengere aanpak van de handhavende instanties. Dat is toch een aanzienlijke daling ten opzichte van vorig jaar (16%). De daling van de handhavingsacties door de autoriteiten kan verband houden met het einde van de COVID-19-maatregelen. Tijdens de pandemie lag de focus van veel regeringen op de bestrijding van de verspreiding van het virus en werden middelen en inspanningen hiertoe ingezet. Het einde van deze maatregelen heeft wellicht geleid tot een afname van dergelijke handhavingsactiviteiten.

Heeft u in de afgelopen periode ervaren dat bij inbreuken op het arbeidsrecht en/of de preventiewetgeving (health & safety) er sneller of strenger wordt opgetreden?



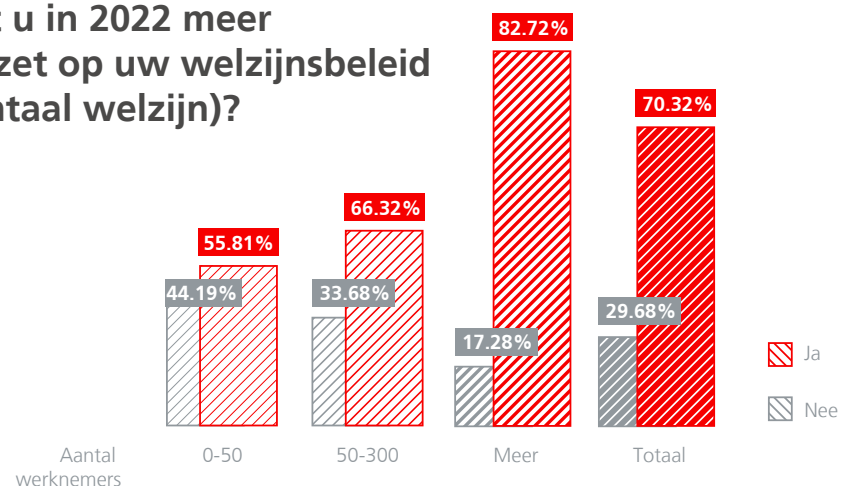
In 2023 zal de sociale inspectie steekproefsgewijs controles uitvoeren in sectoren als vervoer, bouw, horeca, schoonmaak, de groene sector en de sector van de vleesverwerking. Om de naleving van de arbeidswetgeving en/of de preventiewetgeving te verzekeren en mogelijke problemen te vermijden, kunnen werkgevers anticiperen op deze inspecties door Claeys & Engels een sociale audit te laten uitvoeren. De resultaten van deze audit kunnen dan gebruikt worden om snel eventuele problemen aan te pakken.

Grotere bedrijven nemen het voortouw om prioriteit te geven aan mentaal welzijn op het werk

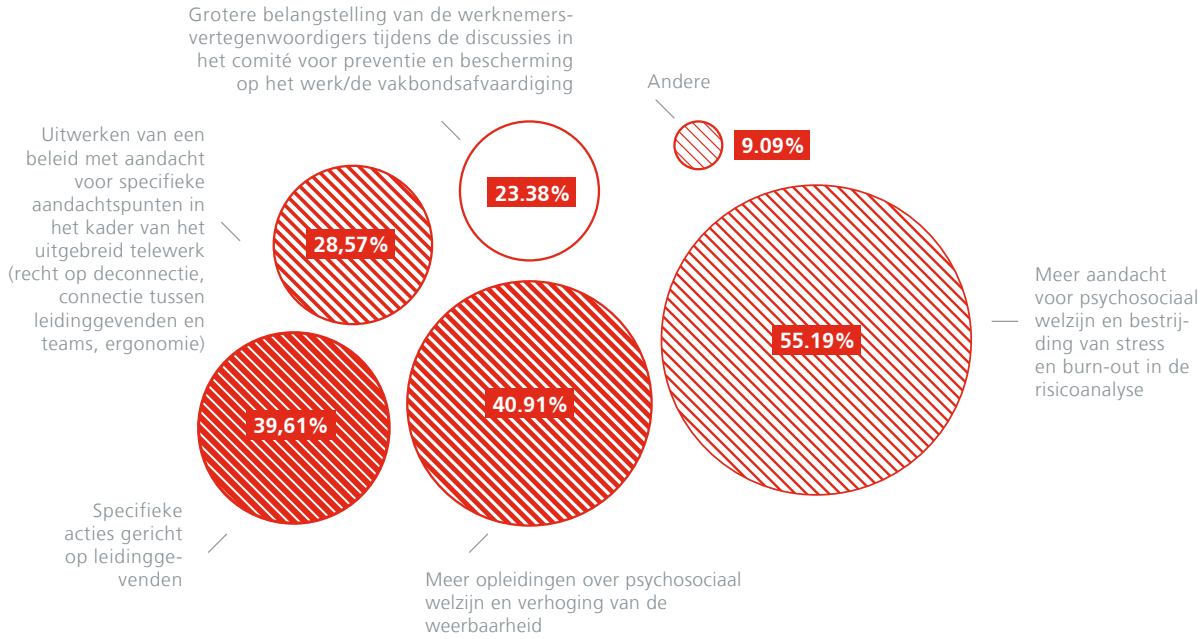
Bedrijven erkennen de cruciale rol die mentaal welzijn speelt in het leven van hun werknemers en de cultuur op het werk. De trend om prioriteit te geven aan geestelijke gezondheid wordt steeds algemener: 7 van de 10 bedrijven melden dat ze een aanzienlijke inspanning hebben geleverd om dit aspect te verbeteren. Het verschil tussen kleinere en grotere bedrijven is opmerkelijk. Kleinere bedrijven blijven in hun inspanningen achter op de grotere bedrijven. Slechts meer dan de helft van de kleinere bedrijven (56%) geeft prioriteit aan mentaal welzijn ten opzichte van 4 op 5 grotere bedrijven (83%). Dit verschil maakt duidelijk dat grotere bedrijven een meer proactieve benadering van mentaal welzijn hanteren. Ze erkennen het belang van mentaal welzijn en vinden het belangrijk om een werkomgeving te creëren die dit ondersteunt.

Om een betere geestelijke gezondheid op het werk te bevorderen, doen Belgische bedrijven gezamenlijke inspanningen om de uitdagingen van stress en burn-out aan te pakken. Om dit te bereiken richten ze zich voornamelijk op drie belangrijke gebieden. Ze voeren risicoanalyses uit (55%). Ze geven meer opleidingen over psychosociaal welzijn of weerbaarheid (41%). Tenslotte nemen ze specifieke maatregelen om managers te ondersteunen (40%). Deze initiatieven zijn erop gericht een werkomgeving te creëren die prioriteit geeft aan het mentaal welzijn van alle werknemers, waardoor stress wordt verminderd, burn-out wordt voorkomen en een gezondere en productievere werkplek creëert.

Hebt u in 2022 meer ingezet op uw welzijnsbeleid (mentaal welzijn)?



Op welk gebied heeft u zich meer ingezet voor mentaal welzijn? (meerdere antwoorden mogelijk)

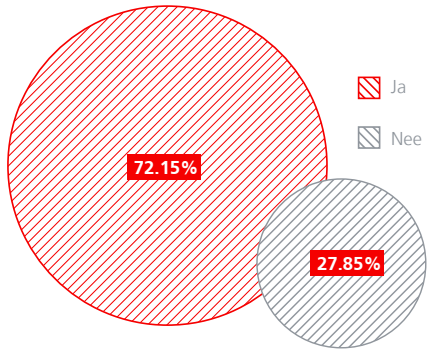


Driekwart van de bedrijven zet zich schrap: besparingsmaatregelen tegen indexering en energiecrisis

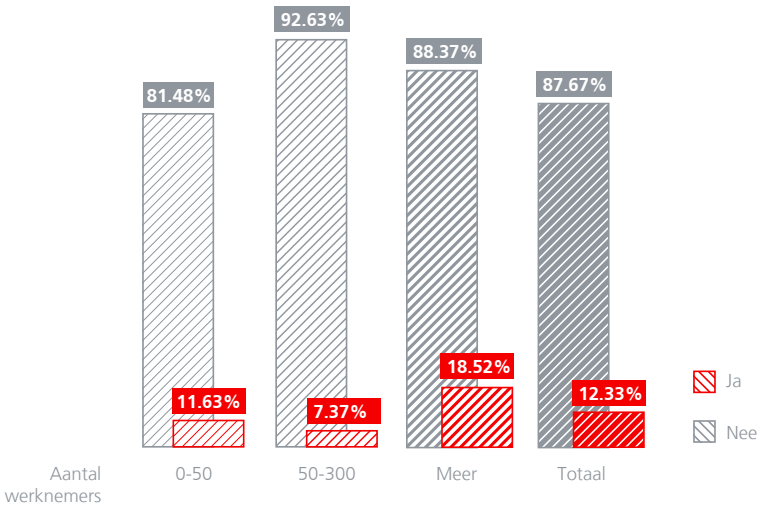
De gebeurtenissen van 2022 zullen de geschiedenis ingaan als een bewijs van het uithoudingsvermogen en de kracht van de moderne beroepsbevolking en het bedrijfsleven. In tijden van ongekende economische uitdagingen laten inflatie en energieschokken een blijvende stempel achter op werknemers en werkgevers. Ondanks de moeilijkheden heeft de indexering van de lonen de gevolgen gedeeltelijk verzacht en de koopkracht van de werknemers behouden. Opvallend is dat 1 op 10 bedrijven verder ging dan de indexering door hun werknemers ondersteunende maatregelen aan te bieden in verband met de hoge energieprijzen. Dat ondanks de extra kosten (12%) voor de werkgever. Door dit alles heen toonden werknemers en bedrijven zich opmerkelijk veerkrachtig. Ze konden het hoofd bieden aan tegenslagen, pasten zich aan de omstandigheden en kwamen zo een moeilijke tijd door.

Bedrijven worden geconfronteerd met hogere kosten en driekwart onderneemt proactieve stappen om de uitgaven te beperken om zo winstgevend te blijven (72%). In België evalueren bedrijven verschillende opties, zoals een tijdelijke personeelsstop (36%), ontslagen/reorganisaties (28%) en innovatieve vormen van compensatie die niet in de index zijn opgenomen (26%). Dat doen ze terwijl ze door dit moeilijke economische klimaat navigeren. Deze kostenbesparende maatregelen zijn een bewijs van de veerkracht en vindingrijkheid van bedrijven in hun streven naar evenwicht en stabiliteit in onzekere tijden.

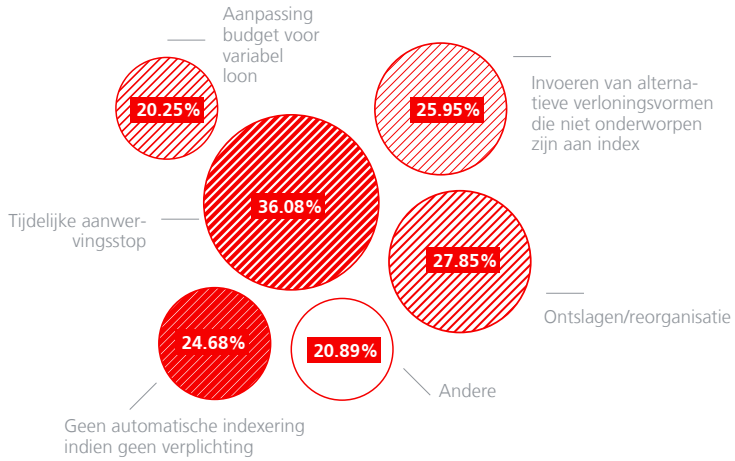
Leidt de druk op de lonen ingevolge de hogere koopkracht uw ondernemingen ertoe kosten te besparen?



Heeft uw onderneming steunmaatregelen aangeboden aan zijn werknemers vanwege de hoge energieprijzen?



Welke maatregelen overweegt u daarbij in 2023?



BIJLAGE

Table of contents

A I HR Trends 2023 36

B I Recruitment Policy 37

C I Compensation and benefits 38-41

D I Working hours 42-47

E I Policy regarding lont-term sick leave 48-49

F I Employee privacy 50-51

G I Data protection 52

H I Discrimination in the workplace 53

I I Mobility and immigration 54

J I Compliance management 54

K I Rights and obligations of employee representatives 55

L I In- and outsourcing 56

M I Termination policy 57

N I Retention policy 58

O I Digitalisation 59

P I Well-being 60

Q I Energy crisis and purchasing power 61

R I Incapacity for work 62

Appendix 64

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

Is your company struggling to get job openings filled?

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

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

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

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

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

Do you plan to implement this?

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

Have you implemented the mobility budget?

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

In what way? (multiple answers possible)

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

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

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

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

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

Do you currently have an established plan for staff training?

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

Do you use gliding timetables in your business?

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

According to which framework?

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

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

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

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

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

Do you currently have a teleworking policy in your company?

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

Do you experience pressure to organize telework?

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

Have you introduced the teleworking policy through a CBA?

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

How do you track (monitor) telework?

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

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

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

How much is this compensation?

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

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

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

On what basis does your company repay these purchases?

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

How many applications have been received?

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

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

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

How many refusals took place?

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

Why did you reject these applications?

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

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

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

Have you already amended your employment regulations accordingly?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

I | ANNEX - MOBILITY & IMMIGRATION

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

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

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

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

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

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

J | ANNEX - COMPLIANCE MANAGEMENT

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

Did you use temporary unemployment to avoid layoffs in 2022?

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

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

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

Why are you not willing to do this?

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

What measures do you take? (multiple answers possible)

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

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

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

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

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

Does teleworking have an impact on your retention policy?

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

* All responses are shown as percentages.

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

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

Has COVID-19 accelerated digitization in the enterprise?

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

Do you foresee additional training to retrain your employees?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* All responses are shown as percentages.

O | ANNEX - DIGITALIZATION

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

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

Are you insured against cyber-hacking?

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

P | ANNEX - WELL-BEING

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

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

At what level? (multiple answers possible)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

APPENDIX

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

Roles

We received responses from participants who fit the following profiles.

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

Sizes of the participating companies

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

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

Sectors

The number of sectors represented in the survey is remarkably diverse

SECTOR	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Banking / Financial Sector	/	7,14%	7,88%	8.89%	7,14%	7,76%
Construction	3,93%	3,57	4,93%	3,33%	6,32%	4,57%
Chemical	4,64%	9,38%	9,85%	8,33%	6,32%	7,31%
Consultancy	10,36%	3,13%	5,91%	5,00%	4,67%	2,74%
Printing & publishing	1,07%	1,34%	0%	0%	1,65%	1,37%
Energy	2,50%	4,46%	2,46%	2,78%	2,75%	2,28%
Entertainment industry	1,07%	/	0,49%	0,56%	/	0,91%
Pharmaceuticals	2,14%	4,46%	3,94%	3,33%	1,37%	2,74%
Catering industry	/	2,23%	1,48%	0.56%	0,82%	0,91%
Industrial	1,07%	6,70%	5,42%	11,11%	10,16%	8,68%
IT & Telecom	4,64%	8,04%	4,93%	10,56%	4,67%	4,57%
Logistics	4,29%	2,68%	4,43%	1,11%	2,47%	2,74%
Metal	/	5,36%	2,46%	7,78%	6,87%	6,39%
Non-profit	7,50%	4,02%	6,90%	3,33%	5,49%	5,02%
Public sector	6,43%	/	1,48%	1,67%	1,92%	1,37%
Retail	1,79%	6,70%	10,84%	1,67%	8,52%	9,59%
Schools / education	2,14%	/	0,49%	0%	0,82%	0,46%
Steel production	1,43%	0,89%	0%	0,56%	0,82%	/
Textiles	/	/	/	/	1,65%	0,46%
Transportation	5,00%	3,57%	1,48%	1,67%	1,92%	1,83%
Temporary agency work	/	1,79%	2,46%	1,67%	1,10%	0,91%
Real estate	2,14%	0,89%	0,49%	0%	0,55%	1,83%
Insurance	1,79%	4,02%	3,45%	4,44%	3,02%	4,57%
Retail	1,79%	6,70%	10,84%	1,67%	8,52%	5,48%
Hospital	4,29%	1,34%	1,97%	1,67%	2,20%	1,83%
Other / NA	9,29%	12,50%	11,33%	0%	10,44%	13,70%

Partners with you.

Dit document is bedoeld om u algemene informatie te verstrekken over actuele onderwerpen en over bepaalde ontwikkelingen in de wetgeving of de rechtspraak. Uiteraard zijn wij bezorgd over de betrouwbaarheid van deze informatie. Dit document bevat echter geen juridische analyse en wij kunnen op geen enkele wijze aansprakelijk worden gesteld. Voor verdere vragen kunt u contact opnemen met onze advocaten. Claeys & Engels BV | Vorstlaan 280, 1160 Brussel, België | RPR Brussel 0473.547.070.

Brussel
Vorstlaan 280
1160 Brussel
Tel.: 02 761 46 00
Fax: 02 761 47 00

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

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

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

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

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