



KERNCIJFERS PERSONEELSVERLOOP IN 2023



Rechten van intellectuele eigendom

De gebruiker erkent dat alle verstrekte informatie en gegevens eigendom zijn van Securex Corporate EESV en verbindt zich ertoe er geen wijzigingen in aan te brengen.

De gehele of gedeeltelijke reproductie, verspreiding, verkoop, verdeling of wijziging van bestanden, terbeschikkingstelling aan het publiek en/of hergebruik in welke vorm ook, aanpassingen en gebruik voor commerciële doeleinden van alle informatie en gegevens is verboden, tenzij met voorafgaande schriftelijke toestemming van Securex. Het is evenzeer verboden de gegevens elektronisch op te slaan en te gebruiken voor onwettige doeleinden.

De verstrekte informatie mag worden gereproduceerd in niet-commerciële publicaties en presentaties, mits voldaan wordt aan volgende 2 voorwaarden:

1. Een voorafgaande schriftelijke mededeling aan hresearch@securex.eu, met vermelding van de gegevens die gereproduceerd worden en het medium waarin gereproduceerd wordt; en
2. De volgende bronvermelding bij de reproductie: © Securex (www.securex.be/whitepapers)

Ver. Uitg.: Patrick Ghyllebert, Securex Corporate EESV, Tervurenlaan 43, 1040 Brussel

BTW BE 0877 510 104



INHOUD

I. WAAROM DIT RAPPORT?	4
II. NIEUWE METHODOLOGIE	5
A. WAAROM NIEUWE METHODOLOGIE.....	5
B. HOE WERD DE BEREKENINGSWIJZE AANGEPAST.....	5
C. FORMULES VOOR HET BEREKENEN VAN UITSTROOMPERCENTAGES.....	6
III. EVOLUTIE UITSTROOM	7
A. STABIELE UITSTROOM IN 2023, MAAR MEER ONVRIJWILLIG EN MINDER VRIJWILLIG VERLOOP.....	7
B. REGIONALE VERSCHILLEN	9
C. BIJ DE KLEINSTE KMO'S VERLIET 1 OP DE 4 WERKNEMERS HET BEDRIJF IN 2023.....	11
IV. HOGE UITSTROOM VRAAGT ACTIE	13
A. 2024 BELOOFT GEEN DALING IN UITSTROOM.....	13
B. ONBENUT POTENTIEEL.....	13
C. CONCRETE TIPS EN ADVIEZEN.....	14
V. HOE IS DIT ONDERZOEK GEVOERD	15
A. EEN REPRESENTATIEVE STEEKPROEF VAN RUIM 56.927 WERKNEMERS	15
B. DEFINITIES	15

I. WAAROM DIT RAPPORT?



In een tijd waarin de uitstroom percentages hoger dan ooit liggen als gevolg van enerzijds een record aantal faillissementen, en anderzijds een gebrek aan specifieke profielen op de arbeidsmarkt is het van groot belang om als bedrijf inzicht te krijgen in de eigen uitstroomcijfers. Door eigen cijfers te benchmarken met arbeidsmarktgegevens, wordt het voor jou als werkgever duidelijk of er actie nodig is. Op die manier kunnen, in tijden van hoge energie- en loonkosten de kosten verbonden aan (on)vrijwillige uitstroom vermeden worden.

Traditioneel brengt Securex verslag uit met betrekking tot het personeelsverloop in het voorafgaande jaar. Dit jaar hebben wij daarvoor iets meer tijd genomen. Daarbovenop hebben we onze berekeningswijze bijgesteld ten einde nog fijnmaziger de uitstroombewegingen van werknemers met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur op de Belgische arbeidsmarkt in kaart te brengen.

De jaarcijfers met betrekking tot de uitstroom van personeel staan altijd in relatie met de context van vraag en aanbod naar werk in het betreffend jaar. Dat is uiteraard niet anders in 2023.

Mogen we dit het eerste echte post-Covidjaar noemen? Het is in elk geval een jaar waarin het aantal werkzoekende werklozen in België, vooral in Vlaanderen, een diepterecord bereikte sinds de jaren '70¹. Een jaar ook waarin paradoxaal het aantal vacatures, ondanks de vele faillissementen nog steeds op een hoog niveau staat in vergelijking met de periode voor Covid². En tenslotte ook een jaar waarin, zeker terug in Vlaanderen, het aantal knelpuntvacatures piekte³, én de werkzaamheidsgraad stilaan in de buurt van de zo verhoopte 80% uitkomt⁴.

Daarnaast blijkt uit de meest recente gegevens van Dynam dat er in de periode Q3 2022 tem Q2 2023 nog steeds sprake is van positieve netto jobcreatie⁵. De structurele schaarste op de arbeidsmarkt laat zich dus steeds meer voelen. Het feit dat 23,9% van de Belgische bevolking tussen 20-64 jaar om uiteenlopende redenen niet beroepsactief is, helpt ons in deze ook niet echt vooruit.

In deze context stellen we vandaag vast dat werkgevers net zoals in 2022 maar liefst 17,6% van de werknemers al dan niet vrijwillig zagen vertrekken. De stijging van de onvrijwillige uitstroom zorgt er ongetwijfeld voor dat er opnieuw arbeidspotentieel beschikbaar komt. Maar toch is dit vrijgekomen arbeidspotentieel niet voldoende om de openstaande vacatures van knelpuntberoepen ingevuld te krijgen. Deze arbeidskrachte biedt werknemers kansen, wat leidt tot een hoge vrijwillige uitstroom in 2023, ondanks een daling ten opzichte van 2022.

Deze white paper vormt een interessante toetssteen voor de personeelsuitstroom in jouw eigen bedrijf en kan gebruikt worden om jouw resultaten in perspectief te plaatsen, en eventueel bepaalde acties of initiatieven te overwegen.

Frank Vander Sijpe – Director HR Trends & Insights Securex

1 <https://www.rva.be/interactivestats/unemploymentRates/unemploymentRates.jsf?dswid=9405&nocid=true&faces-redirect=true>

2 <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/vacatures-op-de-arbeidsmarkt>

3 <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen%202022.pdf>

4 <https://www.hln.be/binnenland/vlaamse-werkgelegenheidsgraad-nadert-de-80-procent-a56de621/>

5 Dynam. (2023). Arbeidsdynamiek van jobs, werknemers en jobveranderingen in 10 trends

https://www.dynamstat.be/files/publications/Dynam-Release-Q2-2022-2023_V3.pdf

II. NIEUWE METHODOLOGIE

A. WAAROM NIEUWE METHODOLOGIE

Securex past voortaan een **nieuwe methodologie** toe voor analyse van personeelsverloop op de privé-arbeidsmarkt in België. De nieuwe methodologie laat toe om een nog accurater en completer beeld te schetsen van personeelsuitstroom in een bepaalde periode. Met de war for talent en de krappe arbeidsmarkt in het achterhoofd, mag het belang hiervan niet onderschat worden.

Daarnaast laat de nieuwe berekeningsmethode toe om op een heldere manier andere indicatoren, zoals “fast quitters” (dit zijn werknemers die binnen de eerste 6 maanden na aanwerving hun job alweer verlaten⁶) of de instroom in kaart te brengen. We zijn er dus van overtuigd dat deze methode de betrouwbaarheid en validiteit van de verloopcijfers substantieel verhoogt en zo **transparant** mogelijk de **werknemersdynamiek** weergeeft.

Als je de benchmarkcijfers uit deze white paper wilt gebruiken om de uitstroomcijfers van jouw bedrijf te vergelijken, is het **essentieel om de nieuwe berekeningsmethode toe te passen. Alleen zo maak je een correcte en realistische vergelijking.**

Voor werkgevers die ook de verloopcijfers van voorgaande jaren willen vergelijken, raden we aan om de cijfers uit dit rapport te gebruiken in plaats van die uit eerdere white papers. Bereken ook de eigen cijfers van die jaren met de nieuwe methodologie. Zo zorg je ervoor dat je een nauwkeurige en consistente vergelijking maakt.

Voor hulp of verduidelijkingen bij deze nieuwe werkwijze kan je steeds contact opnemen met **sien.van.overloop@securex.be**.

B. HOE WERD DE BEREKENINGSWIJZE AANGEPAST

Bepalen van het aantal werknemers waarvoor we de uitstroom berekenen

De **belangrijkste wijziging** in de nieuwe methodologie, met de grootste impact op de cijfers, is het bepalen van de berekeningswijze voor de noemer. Dat is het aantal werknemers waarvoor we de uitstroom berekenen.

Hoe is het gewijzigd: In de vorige white papers werd het uitstroompercentage berekend door het aantal beëindigde arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur tijdens een kalenderjaar te vergelijken met het totaal aantal lopende arbeidsovereenkomsten van in datzelfde kalenderjaar.

In de nieuwe methodologie **gebruiken we als noemer het gemiddeld aantal werknemers per maand met een contract onbepaalde duur**. Op die manier telt elk contract mee volgens het aantal maanden waarin het liep in dat jaar. Een werknemer die in november een contract kreeg van onbepaalde duur en in december nog steeds in dienst was, krijgt in deze werkwijze een gewicht van 2/12.

Resultaat: De noemer in de nieuwe werkwijze is kleiner dan bij de oude werkwijze. Hierdoor liggen de uitstroompercentages hoger dan vroeger. **Het verloop berekend volgens deze nieuwe methodologie is niet vergelijkbaar met cijfers berekend volgens de oude methodologie.**

Waarom doen we dit: Om sneller bewegingen in uitstroom te kunnen detecteren doorheen het jaar. De nieuwe methode is sensitiever omdat we de arbeidsovereenkomsten proportioneel meetellen. Het grote voordeel van deze werkwijze is dat een **hoge instroom in de loop van het jaar (door veel nieuwe aanwervingen) niet langer de uitstroom kan “verdoezelen”**.

Uitstroom fijnmaziger met drie in plaats van twee grote categorieën van vertrek

In de nieuwe methodologie wordt **het beëindigen van de arbeidsovereenkomst door pensioen of overlijden niet langer gerekend tot onvrijwillige uitstroom**, maar tot een **nieuwe derde categorie ‘verlaat de arbeidsmarkt’**.

Waarom doen we dit: Het apart in kaart brengen van de categorie ‘verlaat de arbeidsmarkt’ geeft een belangrijk bijkomend inzicht, aangezien veel babyboomers de komende jaren de arbeidsmarkt zullen verlaten.

⁶ <https://press.securex.be/een-op-zes-aanwervingen-met-vast-contract-eindigt-al-binnen-de-zes-maanden>

C. FORMULES VOOR HET BEREKENEN VAN UITSTROOMPERCENTAGES

Aan de hand van volgende formules, kan je als werkgever de uitstroom voor 2023 eenvoudig berekenen. Houd er bij de interpretatie van de cijfers wel rekening mee dat de berekeningen van Securex zijn gebaseerd op een representatieve steekproef van werknemers in de Belgische private sector en dat ondernemingen vanaf 1000 werknemers niet zijn opgenomen in deze steekproef.

$$\text{Vrijwillige uitstroom in \%} = \frac{\text{Totaal aantal werknemers die hun contract van onbepaalde duur vrijwillig hebben beëindigd in de bestudeerde periode} \times 100}{\text{Gemiddeld aantal werknemers per maand met een contract van onbepaalde duur in de bestudeerde periode}}$$

$$\text{Onvrijwillige uitstroom in \%} = \frac{\text{Totaal aantal werknemers van wie het contract van onbepaalde duur onvrijwillig is beëindigd in de bestudeerde periode} \times 100}{\text{Gemiddeld aantal werknemers per maand met een contract onbepaalde duur in de bestudeerde periode}}$$

$$\text{Verlaat de arbeidsmarkt in \%} = \frac{\text{Totaal aantal werknemers met een contract van onbepaalde duur die de arbeidsmarkt verlaten hebben in de bestudeerde periode} \times 100}{\text{Gemiddeld aantal werknemers met een contract onbepaalde duur per maand in de bestudeerde periode}}$$

Wil je een unieke benchmark laten opstellen die op maat is van jouw bedrijf, bijvoorbeeld van bedrijven in dezelfde sector of van vergelijkbare omvang? Of heb je hulp nodig bij het toepassen van de nieuwe formules?

Neem contact op met sien.van.overloop@securex.be

III. EVOLUTIE UITSTROOM



In 2023 stagneerde de totale uitstroom op de Belgische arbeidsmarkt na twee jaar stijging. Vergeleken met 2022 moesten meer werknemers hun werkgever onvrijwillig verlaten, terwijl minder werknemers uit eigen beweging vertrokken. Regionaal zijn er grote verschillen. Wallonië kent de grootste onvrijwillige uitstroom, in Vlaanderen zien we vooral hoge cijfers wat betreft de vrijwillige uitstroom.

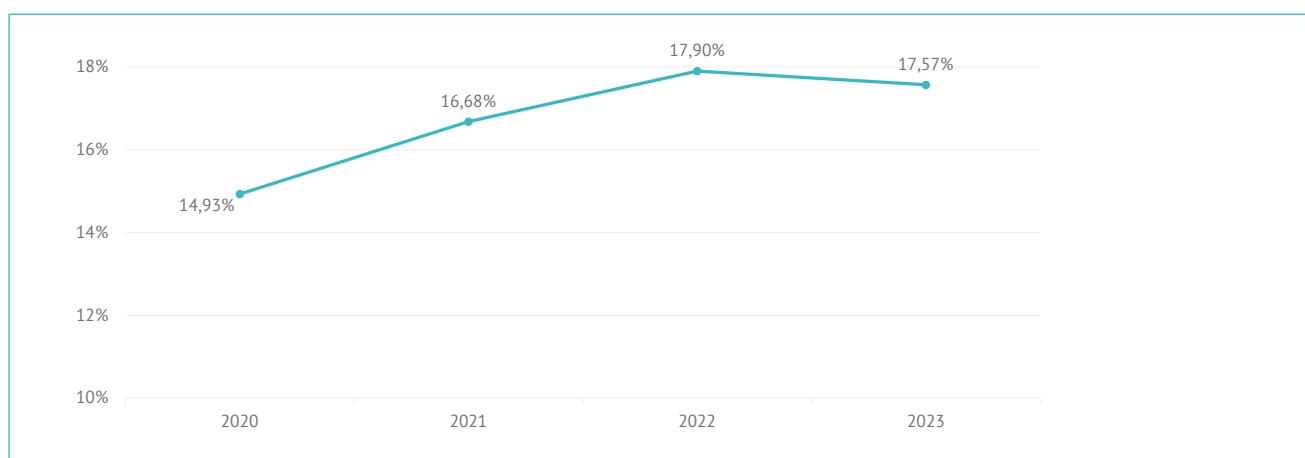
Vooral de kleine KMO met minder dan 10 werknemers had in 2023 een erg hoog uitstroom percentage. Maar liefst 1 op 4 werknemers verliet er al dan niet vrijwillig zijn werkgever.

A. STABIELE UITSTROOM IN 2023, MAAR MEER ONVRIJWILLIG EN MINDER VRIJWILLIG VERLOOP

Totale uitstroom stabiliseert in 2023

Werkgevers zagen vorig jaar gemiddeld 17,57% van hun personeelsbestand uitstromen. Na een opwaartse evolutie tussen 2020 en 2022, stabiliseert de totale uitstroom in 2023.

Dit betekent dat in 2023 per 100 werknemers, 17 hun job verlieten. Dit kan vrijwillig zijn, onvrijwillig, of door het verlaten van de arbeidsmarkt vanwege pensioen of overlijden.



Figuur 1: Evolutie totale uitstroom in België

Sterke stijging van de onvrijwillige uitstroom

De onvrijwillige uitstroom in 2023 bedroeg 5,39%. Na een afname van de onvrijwillige uitstroom tussen 2020 en 2021 gevolgd door een stabilisatie in 2022, zien we in **2023 een opmerkelijke stijging van 18,75%** ten opzichte van het voorgaande jaar.

Aan de basis van deze stijging liggen verschillende factoren. De loonindexatie van meer dan 10% werd in 2023 voelbaar voor veel bedrijven. Deze extra kosten hebben ongetwijfeld geleid tot moeilijke beslissingen binnen organisaties, waaronder het reduceren van het personeelsbestand. Verder was er een opvallende stijging (+11%) van het aantal faillissementen, wat een directe invloed heeft op het aantal ontslagen⁷.

⁷ Statbel. (2024, 19 januari). Faillissementen 2023: contrasterende regionale resultaten. Via <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/faillissementen-2023-contrasterende-regionale-resultaten>

Kentering in vrijwillige uitstroom

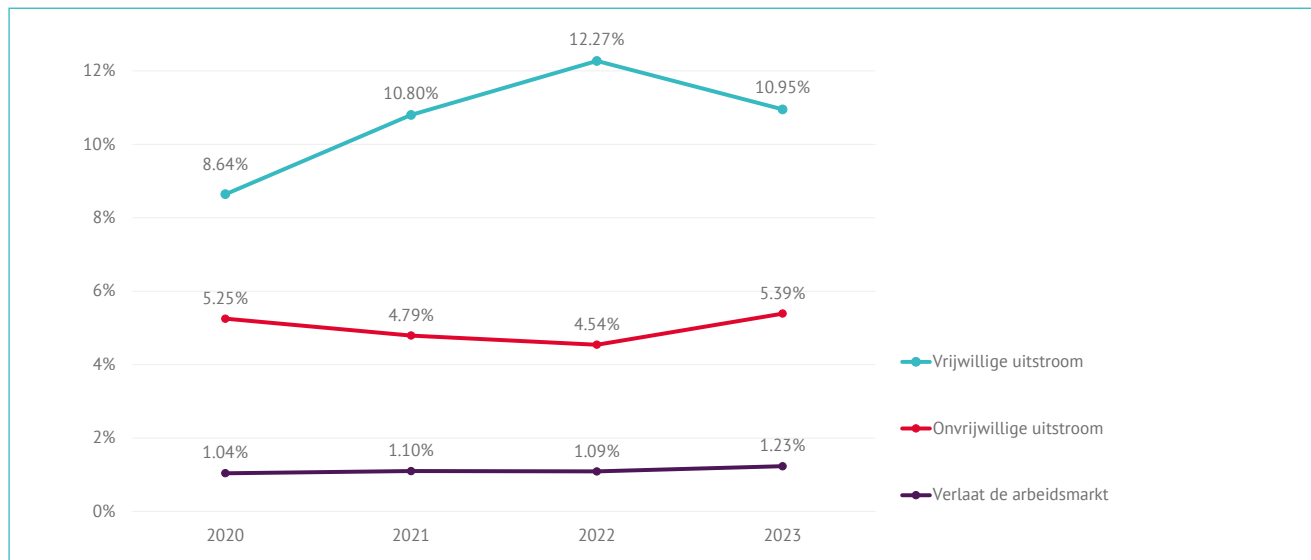
Een afname met **10,75% van de vrijwillige uitstroom in 2023** compenseert dan weer de gestegen onvrijwillige uitstroom. Iets meer dan 1 op de 10 werknemers verliet in 2023 zijn werkgever op eigen initiatief. Ondanks deze daling **blijft de vrijwillige uitstroom met 10,95% op een hoog niveau.**

De daling in de vrijwillige uitstroom in 2023 illustreert de **tweespalt binnen de arbeidsmarkt**. Aan de ene kant kan de **daling** van vrijwillige uitstroom vermoedelijk worden toegeschreven aan een **toenemende economische onzekerheid**, versterkt door een stijging in faillissementen en aanhoudend hogere niveaus van tijdelijke werkloosheid⁸. In een klimaat waarin jobzekerheid minder vanzelfsprekend wordt, neigen werknemers ernaar hun huidige posities te behouden in plaats van risico's te nemen door van baan te veranderen.

Aan de andere kant blijft de vrijwillige uitstroom relatief hoog. Hoewel de vacaturegraad in 2023 is gedaald ten opzichte van 2022, is het aantal openstaande vacatures nog steeds historisch hoog⁹. Dit biedt mogelijkheden voor werknemers die streven naar verbetering of verandering, wat de vrijwillige uitstroom ondanks de toenemende economische onzekerheid opmerkelijk hoog houdt.

Vergrijzing tastbaar in uitstroomcijfers

2023 lijkt daarnaast het eerste jaar sinds 2020 waarin de effecten van de vergrijzing tastbaar worden: het aantal **werknemers dat de arbeidsmarkt verliet**, omwille van pensioen of overlijden, **steeg in 2023 met 12,7%**. **Meer bepaald, 1,1% van de werknemers verliet in 2023 de arbeidsmarkt om op pensioen te gaan.** Deze resultaten liggen in lijn met de verwachte toename in het aantal gepensioneerden als gevolg van de vergrijzing¹⁰.



Figuur 2: Evolutie uitstroom volgens reden van vertrek

⁸ <https://www.rva.be/interactivestats/population/temporaryUnemployment.js?dswid=-2771&nocid=true&faces-redirect=true>

⁹ Statbel. (2024, 11 maart). Vacatures op de arbeidsmarkt. Via <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/vacatures-op-de-arbeidsmarkt#news>

¹⁰ Statbel. (z.d.). Leeftijdspyramide. Via <https://statbel.fgov.be/nl/cijfers/leeftijdspyramide>

Tabel 1: Personeelsuitstroom in detail

Reden van vertrek	2023	2022	2021	2020	
Vrijwillige uitstroom	Opzeg werknemer	5,62%	6,85%	5,71%	4,47%
	Wederzijds akkoord	5,11%	5,07%	4,79%	3,93%
	Eenzijdige wijziging werknemer	0,22%	0,35%	0,30%	0,25%
	Totaal vrijwillige uitstroom	10,95%	12,27%	10,80%	8,64%
Onvrijwillige uitstroom	Contractbreuk	3,05%	2,28%	2,33%	2,65%
	Opzeg werkgever	1,21%	1,04%	1,22%	1,36%
	Medische overmacht	0,60%	/	/	/
	Niet-medische overmacht	0,00%	0,70%	0,74%	0,64%
	Faling	0,15%	0,17%	0,20%	0,31%
	Dringende reden	0,37%	0,34%	0,28%	0,28%
	Eenzijdige wijziging werkgever	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%
Totaal onvrijwillige uitstroom	5,39%	4,54%	4,79%	5,25%	
Verlaat de arbeidsmarkt	Pensioen	1,10%	0,98%	0,94%	0,92%
	Overlijden	0,13%	0,11%	0,15%	0,12%
	Totaal verlaat de arbeidsmarkt	1,23%	1,09%	1,10%	1,04%
Totale uitstroom	17,57%	17,90%	16,68%	14,93%	

B. REGIONALE VERSCHILLEN

Stijging van de onvrijwillige uitstroom in elke regio

In 2023 stijgt de onvrijwillige uitstroom in alle Belgische regio's, maar de absolute percentages verschillen aanzienlijk per regio.

Vlaanderen, dat over het algemeen de laagste onvrijwillige uitstroom kent, zag deze **stijgen van 4,10% in 2022 naar 4,84% in 2023**. In tegenstelling tot Vlaanderen, zagen we in **Brussel de voorbije jaren een meer uitgesproken schommeling**: na een daling van 7,51% naar 5,32% in 2022, klom de onvrijwillige uitstroom scherp naar 6,43% in 2023. **Wallonië liet een gestage toename zien, groeiend van 5,36% in 2020 naar 6,24% in 2023**.

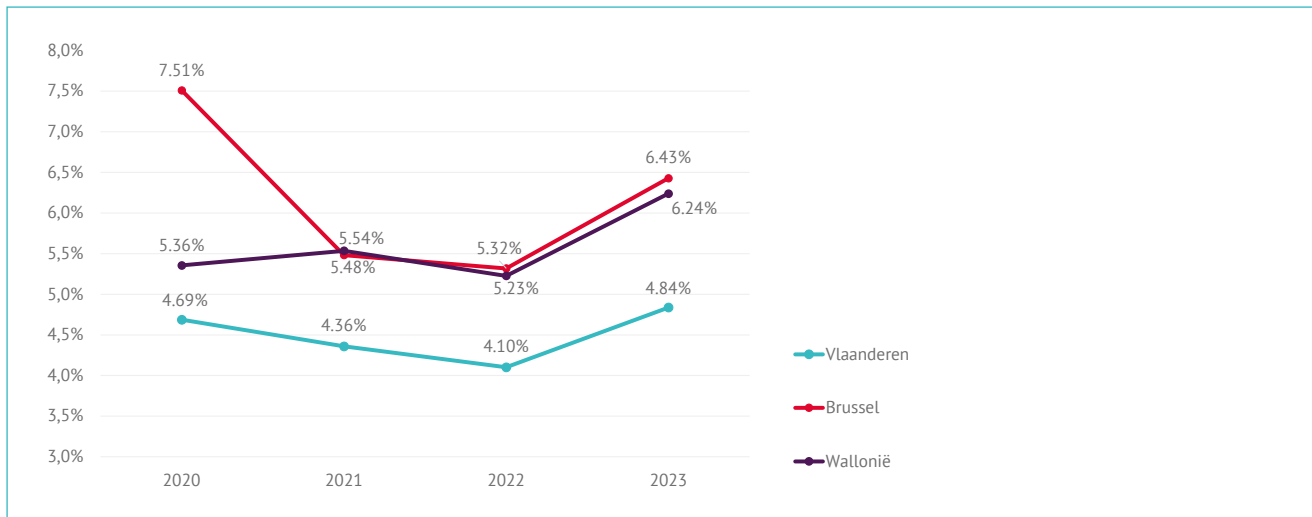
Een mogelijke verklaring voor de regionale verschillen in de onvrijwillige uitstroombpercentages is de verschillende werkloosheidsgraad in de regio's. In Wallonië en Brussel ligt de werkloosheidsgraad respectievelijk op 8,0% en 10,4%, terwijl dit percentage in Vlaanderen slechts 3,0% is¹¹. Dit suggereert dat in Brussel en Wallonië sneller nieuwe kandidaten gevonden kunnen worden indien een huidige werknemer niet voldoet aan de vereisten.

De piek wat betreft faillissementen in Vlaanderen¹² zal ongetwijfeld de reden zijn voor de stijging in onvrijwillige uitstroom ondanks de krapte op de arbeidsmarkt. Het feit dat de onvrijwillige uitstroom in Vlaanderen wel nog beduidend lager ligt dan Brussel of Wallonië kan mogelijks verklaard worden door de lagere werkloosheidsgraad en de krapte op de arbeidsmarkt, zeker voor bepaalde profielen.

¹¹ Forem (april, 2024). Situation du marché de l'emploi wallon et des autres régions : Statistiques mensuelles.

Via <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/chiffres-SMDE.pdf>

¹² Statbel. (2024, 19 januari). Faillissementen 2023: contrasterende regionale resultaten. Via <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/faillissementen-2023-contrasterende-regionale-resultaten>



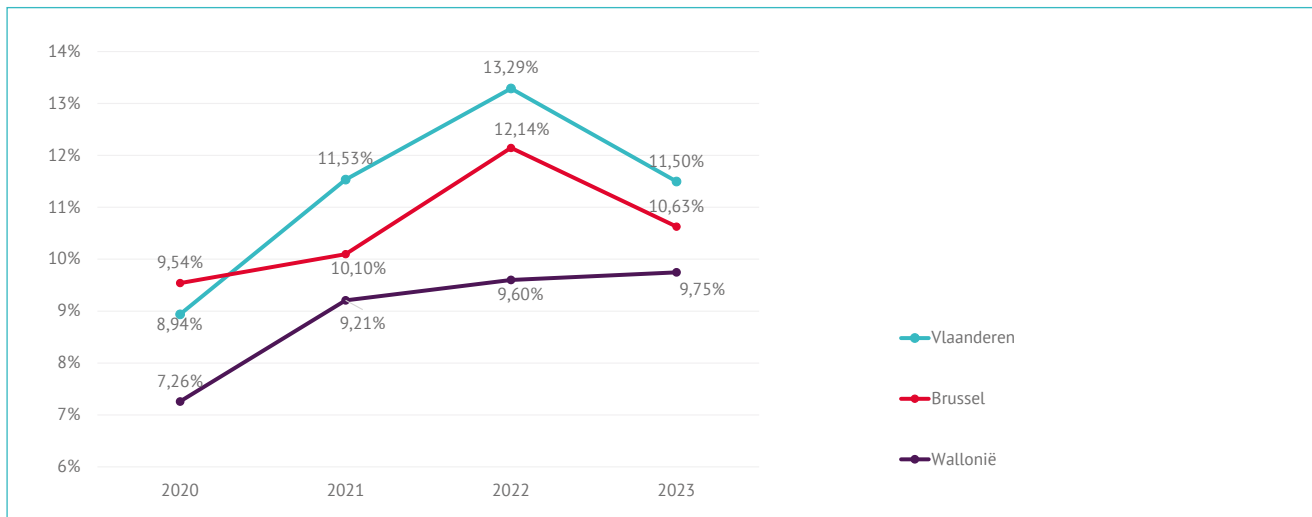
Figuur 3: Evolutie onvrijwillige uitstroom volgens regio

Hoogste percentage vrijwillige uitstroom in Vlaanderen

In 2020 lag de vrijwillige uitstroom in Brussel hoger dan in Vlaanderen, met respectievelijk 9,54% en 8,94%. Over de jaren heen steeg de uitstroom in beide regio's, waarbij Vlaanderen in 2022 een piek bereikte van 13,29% en Brussel van 12,14%. In 2023 nam de vrijwillige uitstroom in beide regio's af. **Vlaanderen noteerde een vrijwillige uitstroom van 11,5%, hoger dan Brussel, dat 10,63% registreerde.**

Daarentegen toonde **Wallonië een gestage toename van de vrijwillige uitstroom**, beginnend bij 7,26% in 2020 en stijgend naar **9,75% in 2023**. Ondanks deze stijging, kent Wallonië nog steeds consequent lagere uitstroomcijfers dan Vlaanderen en Brussel.

Het is geen verrassing dat Vlaanderen de hoogste vrijwillige uitstroomcijfers vertoont en dit ondanks een toenemende economische onzekerheid. De combinatie van een hoge vacaturegraad¹³ en een laag werkloosheidspercentage van slechts 3% zorgt ervoor dat vooral in Vlaanderen vacatures niet ingevuld raken. Dit zet werkgevers aan tot actieve rekrutering wat ertoe leidt dat werknemers worden aangetrokken om bij nieuwe werkgevers aan de slag te gaan.



Figuur 4: Evolutie vrijwillige uitstroom volgens regio

¹³ Statbel. (2024, 11 maart). Vacatures op de arbeidsmarkt. Via <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/vacatures-op-de-arbeidsmarkt#figures>

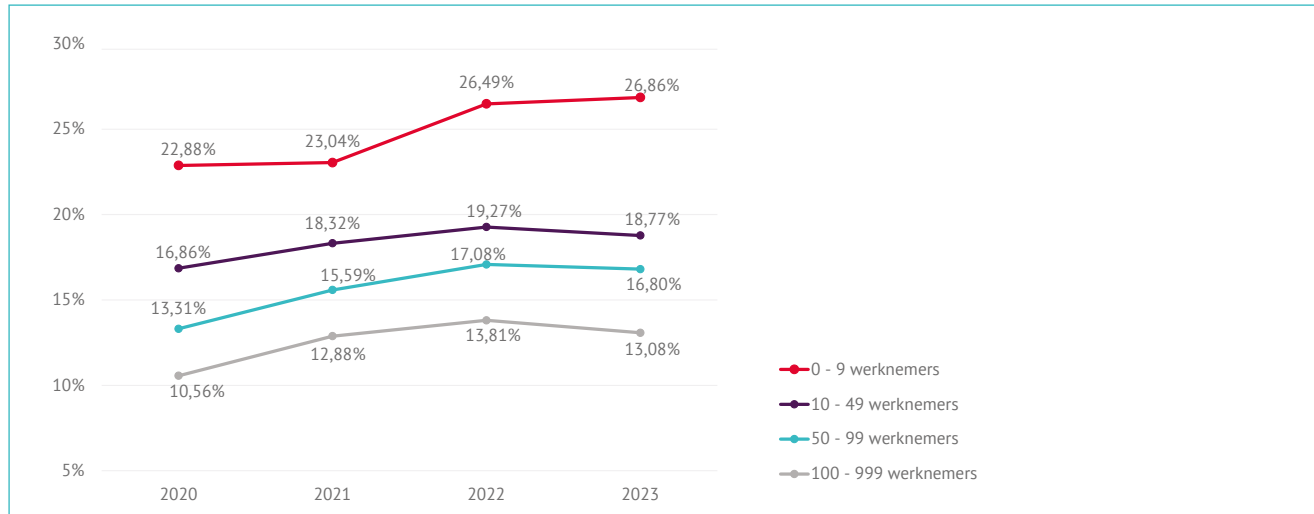
C. BIJ DE KLEINSTE KMO'S VERLIET 1 OP DE 4 WERKNEMERS HET BEDRIJF IN 2023

98,3% van de Belgische werkgevers bestaat uit kmo's die maximum 100 werknemers tewerkstellen. Samen zijn ze goed voor 46% van het totaal aantal arbeidsplaatsen. Betrouwbare arbeidsmarktanalyses besteden dan ook best voldoende aandacht aan deze kleine tot middelgrote ondernemingen¹⁴.

1 op 4 werknemers in kleine KMO vertrokken in 2023

Hoe kleiner het bedrijf, hoe meer personeelsuitstroom. **Micro bedrijven (0-9 werknemers), zagen het voorbije jaar maar liefst 1 op 4 werknemers al dan niet vrijwillig vertrekken.** We zien bij hen ook de grootste stijging (+ 15% tov 2021). Daarenboven stellen we vast dat de totale uitstroom in 2023 bij kleine ondernemingen op hetzelfde hoge niveau blijft als in 2022.

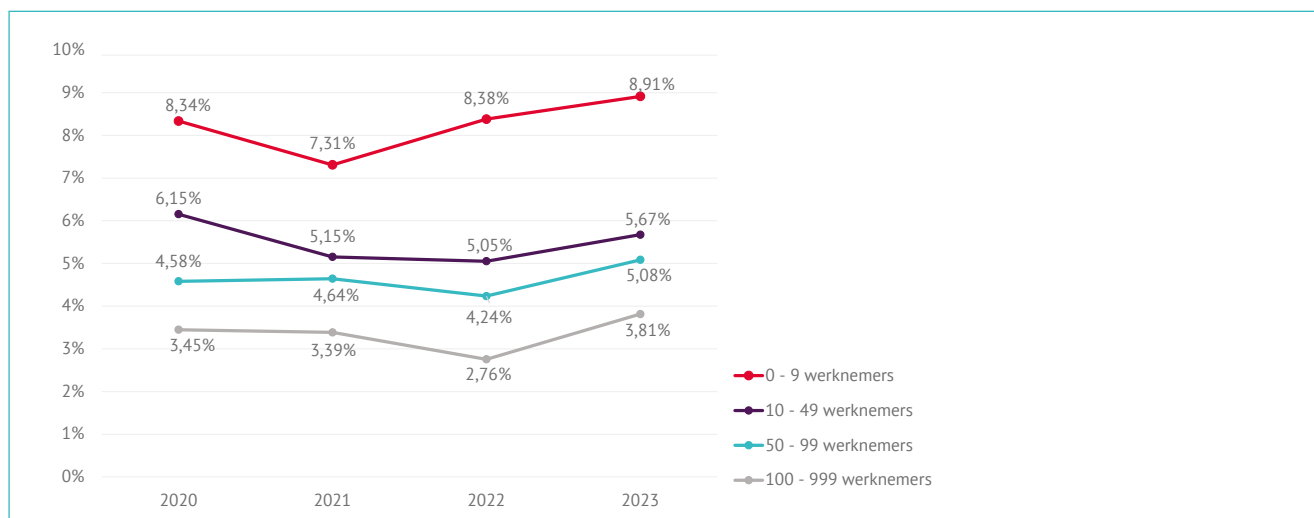
Grotere bedrijven zien daarentegen een lichte maar wel significante daling van de totale uitstroom.



Figuur 5: Evolutie totale uitstroom volgens bedrijfsomvang

Onvrijwillige uitstroom hoogst in micro ondernemingen

De **allerkleinste ondernemingen** (tot 9 werknemers) hebben het vaakst te maken met onvrijwillige uitstroom. Zij kenden met **8,91% de hoogste onvrijwillige uitstroom**. Bedrijven van 10 tot 49 werknemers hadden 5,67% onvrijwillig uitstroom, terwijl dit bij 50 tot 99 werknemers 5,08% is. Hoewel de grootste bedrijven de laagste onvrijwillige uitstroom optekenen, zien we daar wel de sterkste stijging (+38,4%). Daar werd 3,81% van de werknemers uit zijn job ontzet.



Figuur 6: Evolutie onvrijwillige uitstroom volgens bedrijfsgrootte

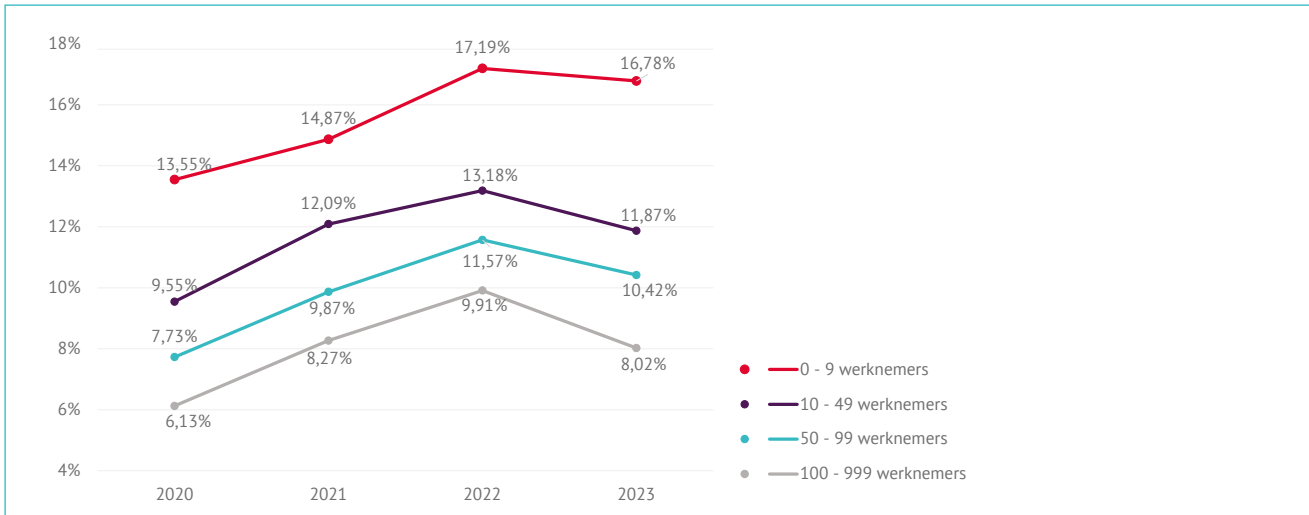
14 RSZ. (2024). Arbeidsmarktanalyse: gedetailleerde kwartaalgegevens. Via <https://rsz.be/stats/arbeidsmarktanalyse-gedetailleerde-kwartaalgegevens#data>

Vrijwillige uitstroom blijft pieken in kleine KMO

Bij bedrijven met meer dan 10 werknemers zien we in 2023 een daling van de vrijwillige uitstroom. Deze daling wordt niet vastgesteld in de kleine KMO, zij blijven kampen met hoge cijfers (16,78%). In 2023 noteerden bedrijven tot 9 werknemers meer dan dubbel zo veel vrijwillige uitstroom in vergelijking met bedrijven die 100 tot 999 personeelsleden tellen.

Dat kleinere bedrijven de grootste moeite hebben om personeel te behouden hoeft in de huidige economische context niet te verwonderen. Het feit dat er veel opportuniteiten zijn op de arbeidsmarkt en dat een marktconform loon, werkzekerheid en doorgroeikansen bij grotere bedrijven meer aanwezig zijn, speelt de KMO's duidelijk parten¹⁵.

Meer dan ooit zal **employer branding** ook van belang worden voor de kleine KMO, zodat uitstroom van goede werkkrachten kan vermeden worden.



Figuur 7: Evolutie vrijwillige uitstroom volgens bedrijfsgrootte

15 Randstad. (2024). Randstad Employer Brand Research 2024 (24ste editie). https://www.randstad.be/s3fs-media/be/public/2024-04/Randstad_Employer_Brand_Research_2024-NL.pdf

IV. HOGE UITSTROOM VRAAGT ACTIE

A. 2024 BELOOFT GEEN DALING IN UITSTROOM

De eerste vier maanden van 2024 laten alvast een record aantal faillissementen zien, en dat zowel in Vlaanderen, Brussel als Wallonië¹⁶. Tegelijkertijd zien we een aanhoudende stijging van de tijdelijke werkloosheid, waarbij de cijfers in het eerste kwartaal van 2024 zelfs dubbel zo hoog liggen als voor de coronapandemie. Daar komt nog bij dat recente cijfers van de VDAB een aanhoudende daling van het aantal vacatures laten zien, wat wijst op een afkoeling van de arbeidsmarkt die in 2022 nog een hoge vacaturegraad kende.

Wanneer we deze economische factoren in overweging nemen **kunnen we vermoeden dat we ook in 2024 een hoge onvrijwillige uitstroom zullen zien**.

Wat betreft de vrijwillige uitstroom heeft recent eigen onderzoek, uitgevoerd in april 2024, aangetoond dat de verloop intentie op korte termijn nog nooit zo hoog is geweest. **Maar liefst 1 op 8 werknemers denkt erover om op korte termijn van werkgever te veranderen**¹⁷. Hoewel de verloopintentie een indicator is voor toekomstige vrijwillige uitstroom, is het geen perfecte voorspeller. Werknemers kunnen, door een gebrek aan betere jobaanbiedingen, verbeterde werkomstandigheden of persoonlijke redenen, besluiten toch niet hun baan op te zeggen. De intentie vertaalt zich dus niet altijd direct naar actie.

Aan de andere kant zien we dat, hoewel er een daling is van het aantal vacatures, de **arbeidsmarkt voor een aantal profielen zeer krap blijft**. Vooral de zoektocht naar technisch personeel blijft voor veel werkgevers een grote uitdaging¹⁸. We zien dan ook dat vooral arbeiders kansen zien op de arbeidsmarkt, bij hen overweegt 18% om op korte termijn van werkgever te veranderen, tegenover 10% bij de bedienden.

Al deze factoren in overweging genomen doen vermoeden dat er nog niet direct een einde komt aan de tweespalt waarop de arbeidsmarkt zich momenteel bevindt. De toegenomen economische onzekerheid enerzijds en krapte van een aantal profielen op de arbeidsmarkt anderzijds, suggereert dat de uitstroom het komende jaar nog niet zal dalen.

In dit klimaat zal **employer branding**, gericht op het opbouwen van een positief en onderscheidend imago als werkgever, een steeds belangrijkere rol spelen in het aantrekken en behouden van talentvolle werknemers.

B. ONBENUT POTENTIEEL

De cijfers binnen deze white paper en de kloof tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt tonen de nood aan tot gerichte aandacht en actie. Meer en meer is er de noodzaak om bestaande denkkaders te heroverwegen, innovatief te denken en gevestigde werkwijzen te evalueren. Out of the box durven denken, uitdagingen vanuit een positieve bril bekijken, vanuit de mogelijkheden die er wél zijn en met een langetermijnfocus, is meer dan ooit nodig.

Het zoeken naar **onbenut potentieel om openstaande vacatures in te vullen** is een piste die vandaag nog te weinig wordt bewandeld. Zo denken we aan **werklozen met een arbeidsbeperking** waar momenteel te weinig gekeken wordt naar wat men wél nog kan¹⁹. Ook de beschikbare ondersteuning (vb. subsidies, ondersteuning voor aanpassingen, ...) zijn vaak onvoldoende gekend en worden bijgevolg onvoldoende benut. Daarnaast worden **werklozen die sociaal kwetsbaarder zijn** (vb. niet – Europese migranten, kortgeschoolden, ...) vaak onvoldoende ondersteund of krijgen ze te weinig kansen op de arbeidsmarkt. **Voor werkgevers die kampen met structurele tekorten in hun organisatie kan het lonen om de mogelijkheden hieromtrent te bekijken**.

Als tweede willen we even inzoomen op de **groep langdurig afwezig**. We merken vanuit de praktijk dat hier een groot onbenut werkpotentieel zit. Onderzoek wijst uit dat bijna de helft van de langdurig afwezig graag weer aan het werk zou willen²⁰. Het onvoldoende benutten van dit potentieel heeft twee hoofdoorzaken. Ten eerste is er een gebrek aan kennis en informatie over de mogelijkheden om terug aan het werk te gaan, zowel binnen als buiten de organisatie. Ten tweede ontbreekt het aan een gerichte en efficiënte opvolging door de verschillende betrokken partijen, zoals de werkgever, mutualiteiten en behandelende artsen. Deze opvolging zou sneller moeten starten, met een duidelijke focus op re-integratie of re-activatie en structureel overleg tussen de verschillende betrokken partijen.

¹⁶ Statbel. (2024). Maandlijks verslag over de evolutie van het aantal faillissementen en het aantal verloren banen in België. https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Ondernemingen/7.5%20Faillissementen/report_BRI_2024_04_NL.pdf

¹⁷ <https://press.securex.be/1-op-8-werknemers-wil-op-korte-termijn-werkgever-verlaten-ec3e7m>

¹⁸ VDAB. (2024). Knelpunt beroepen in Vlaanderen: editie 2024 via <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2024.pdf>

¹⁹ De Vlaamse en Belgische arbeidsmarkt in Europees perspectief: 9 opvallende cijfers (ugent.be)

²⁰ <https://www.securex.be/nl/publicaties/focus-reports/onbenut-potentieel-voor-werkhervatting-na-ziekte>

Als werkgever heb je niet overal invloed op, maar het is cruciaal om een goede opvolging van afwezigheid vanaf het begin van hun afwezigheid te garanderen. Dit moet consequent toegepast worden vanuit de juiste doelstellingen **gericht op lange termijn activatie**: oprechte interesse, betrokkenheid en een open dialoog over de mogelijkheden. Leidinggevendens spelen een cruciale rol in dit proces, zowel als eerste aanspreekpunt als in het onderhouden van de band met de afwezige werknemer. Verder is het essentieel om goed geïnformeerd te zijn en te informeren over de beschikbare hulpbronnen, zoals de arbeidsgeneesheer. Deze aanpak heeft keer op keer zijn waarde bewezen. Toch wordt deze praktijk slechts in een beperkt aantal organisaties daadkrachtig en consequent toegepast.

De opvolging van langdurig afwezigheid is zeker niet eenvoudig en leidt niet altijd tot een terugkeer bij de huidige werkgever. Het behouden van een band en inzetten op open dialoog is altijd belangrijk maar zeker wanneer een terugkeer in de eigen organisatie niet meer kan. Dit is vaak een pijnlijke situatie die in alle sereniteit besproken moet kunnen worden. Zo kan de werkgever de medewerker optimaal ondersteunen (vb. mogelijke verdere stappen goed kaderen, een tijdslijn afspreken, ...) in dit proces. Hij kan hem ook motiveren en in gang zetten om alternatieven te bekijken buiten de eigen organisatie (vb. doorverwijzen naar VDAB voor extra scholing of loopbaanbegeleiding). Zo krijgt de werknemer alle kansen om zich te heroriënteren op de arbeidsmarkt.

C. CONCRETE TIPS EN ADVIEZEN

Wat kun je als kleinere KMO in de gegeven omstandigheden doen om “dysfunctionele” personeelsuitstroom te vermijden? Wij geven jullie bij deze in elk geval enkele concrete tips mee.

- Ga bij de **aanwerving** van een sollicitant niet af op “buikgevoel”, maar maak gebruik van een minimale mix van instrumenten zoals een gestructureerd interview (vb. “Starr”-methodiek) en een relevante IQ-test die nog steeds één van de beste voorspellers blijkt van performance in een functie. Laat je eventueel bijstaan door een HR specialist, want de kost van een mislukte aanwerving weegt niet op tegen de investering in een kwalitatief aanwervingsproces. Is je selectieproces eerder beperkt door de snelheid waarmee je moet handelen in de war for talent? Zet dan in op development centers om de medewerkers waarmee je een goede fit voelt, zich gericht verder te laten ontwikkelen in de functie en de organisatie.
- **Aandacht voor de onboarding** van nieuwe medewerkers is essentieel. De eerste zes maanden zijn cruciaal en vaak beslissend voor hun toekomst bij de organisatie, en dit geldt niet alleen voor jongeren²¹. Zorg ervoor dat de medewerker onder de best mogelijke voorwaarden start, zowel wat betreft materiële middelen (telefoon, PC, werkmateriaal, etc.) als immateriële ondersteuning (een introductieprogramma, toewijzing van een mentor, en regelmatige één-op-één gesprekken). Wacht ook niet te lang met het voeren van een eerste feedback gesprek: hoe heeft de werknemer de eerste dagen ervaren, in welke mate komt de job overeen met de verwachtingen. Een effectief onboardingproces voor nieuwe medewerkers is essentieel om ervoor te zorgen dat ze zich vanaf dag één welkom en ondersteund voelen. Dit draagt niet alleen bij aan hun initiële tevredenheid, maar zet ook de toon voor hun toekomstige betrokkenheid en prestaties binnen de organisatie.
- Zorg voor een **marktconform loonpakket** en doe hiervoor regelmatig beroep op uw sociaal secretariaat om te zien of er bepaalde evoluties zijn. Denk aan het invoeren van een (budgetneutraal) cafetariaplan dat medewerkers toelaat om individuele optimalisaties aan te brengen in de verloningscomponenten.
- Zet in op **welzijn van medewerkers**. Werknemers die zich gewaardeerd voelen, ondersteund worden door een goede leidinggevende²² en geen buitensporige werkdruk ervaren²³, zullen minder snel geneigd zijn van werkgever te veranderen.
- Plan op regelmatige basis met elk van uw medewerkers een **gesprek** in en peil naar hun verwachtingen en ambities. Tracht in de mate van het mogelijk hieraan mee te werken via jobcrafting, opleidingsmogelijkheden of het aanpassen van de jobinhoud of bijsturen van de werkorganisatie²⁴.

En tenslotte: aanvaard dat medewerkers soms vertrekken om een - voor hen - goede reden en reageer hierop in eerste instantie niet gefrustreerd of geïrriteerd, maar begripvol en geïnteresseerd. **Het vertrek van een werknemer kan als een leerkans bekeken worden** en goede exit gesprekken kunnen zicht geven op eventuele structurele problemen waarvoor acties noodzakelijk zijn.

²¹ <https://press.securex.be/een-op-zes-aanwervingen-met-vast-contract-eindigt-al-binnen-de-zes-maanden>

²² <https://www.securex.be/nl/publicaties/focus-reports/hoe-kunnen-leidinggevendens-performant-telewerk-ondersteunen>

²³ <https://press.securex.be/60-meer-werknemers-op-rand-van-burn-out-sinds-begin-coronapandemie>

²⁴ <https://hrmagazine.be/nl/posts/betrokkenheid-en-cultuur-essentieel-voor-succesvolle-rekrutering>

V. HOE IS DIT ONDERZOEK GEVOERD

A. EEN REPRESENTATIEVE STEEKPROEF VAN RUIM 56.927 WERKNEMERS

Om tot een relevante en representatieve steekproef te komen werd allereerst een selectie van firma's en werknemers gemaakt uit het klantenbestand van het Sociaal Secretariaat van Securex.

We lieten toe:

- Bedrijven aangesloten tijdens het volledige kalenderjaar
- Bedrijven met een faillissement in de loop van het jaar
- Werknemers in België tewerkgesteld, volledig onderworpen en gewoon belastingplichtig met een arbeidsovereenkomst in de loop van het jaar. Dat betekent ook flexijobbers.

We lieten niet toe:

- Bedrijven met 1000 werknemers of meer²⁵
- Bedrijven actief in de openbare sector
- Uitzendkrachten, studenten, zelfstandigen en gepensioneerden.

Om tot een **representatieve** steekproef te komen, herwerkten we de selectie, zodat deze de Belgische arbeidsmarkt weerspiegelt voor statuut, geslacht, leeftijd, werkregime, regio en omvang van ondernemingen tot 1000 werknemers²⁶. Een representatieve steekproef laat toe uitspraken te doen over de Belgische arbeidsmarkt en biedt daarnaast ook een stabiel ijkpunt voor ondernemingen²⁷.

Het resultaat is een relevante en representatieve steekproef van 10.072 werkgevers die samen 66.076 werknemers tewerkstelden in 2023. Van deze werknemers hadden er 56.927 een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur.

B. DEFINITIES

Vrijwillige uitstroom

Bij '**vrijwillige uitstroom**' neemt de werknemer zelf het initiatief om de arbeidsovereenkomst te beëindigen. De volgende subtypes horen thuis in deze categorie: opzeg door de werknemer, opzeg met wederzijds akkoord en eenzijdige wijziging van de overeenkomst door de werknemer.

Onvrijwillige uitstroom

We spreken van '**onvrijwillige uitstroom**' wanneer de werkgever het initiatief neemt om de arbeidsovereenkomst te beëindigen. Volgende subtypes vallen binnen deze categorie: contractbreuk, opzeg door de werkgever, medische overmacht, niet-medische overmacht, faling, dringende reden en eenzijdige wijziging door de werkgever.

Verlaat de arbeidsmarkt

De laatste groep redenen benoemen we met '**verlaat de arbeidsmarkt**'. Hier beëindigt het pensioen of het overlijden van de werknemer de arbeidsovereenkomst.

Totale uitstroom

De **totale uitstroom** bij de arbeidsovereenkomsten van **onbepaalde duur** is gelijk aan de som van de drie redenen: vrijwillige uitstroom, onvrijwillige uitstroom en verlaat de arbeidsmarkt.

²⁵ Grote bedrijven zijn ondervertegenwoordigd in onze portefeuille. Daarom nemen we 1.000+ bedrijven niet op in de steekproef.

²⁶ Voor gegevens over de Belgische arbeidsmarkt raadpleegden we www.rsz.fgov.be

²⁷ Deze en nog andere voordelen van representatieve steekproeven bespreekt het blogartikel "[Waarom grote steekproeven niet gelijk staan aan goede representativiteit](#)".

Wil je meer informatie over dit onderzoek, of wil je andere variabelen uitgediept zien?
Wil je een audit of kwantitatieve opvolging van de personeelsuitstroom in jouw organisatie?
Wil je graag ons advies te ontvangen?

Contacteer:

Sien Van Overloop
Research Associate
sien.van.overloop@securex.be
+32 9 235 60 39

Elisabeth Van Steendam
Wellbeing Manager – Securex Consulting
elisabeth.van.steendam@securex.be
+32 472 60 00 69

www.securex.be/whitepapers
www.securex.be/pers