

Veranderen Belgische werknemers snel(ler) van werkgever?

Frank Vander Sijpe - Securex

Verlinden, H., & Van Overloop, S. (2024). *Kerncijfers personeelsverloop 2023* [White paper]. Securex. <https://www.securex.be/nl/publicaties/white-papers/personeelsverloop-2023>

ABSTRACT

De jaarcijfers van in- en uitstroom van personeel staan altijd in relatie met de context van vraag en aanbod naar werk in het betreffende jaar. Dat is uiteraard niet anders in 2023. Mogen we 2023 als het eerste echte postcovidjaar beschouwen? Het is in elk geval een jaar waarin het aantal werkzoekende werklozen in België (in Vlaanderen) een diepterecord bereikte sinds de jaren zeventig (Huyghebaert & Belga, 2023). Een jaar waarin het aantal vacatures nog steeds op een hoog niveau staat (Statbel, z.d.), en dat ondanks de vele faillissementen in de kleinere KMO's (Verhaeghe et al., 2024). En een jaar waarin, zeker in Vlaanderen, in de loop van 2023 toch ook hier en daar wel wat ontslagen vielen. In de kleinere bedrijven en vooral in sectoren waar de combinatie van hogere energieprijzen, duurdere grondstofprijzen, en forse loonstijgingen onder druk van de inflatie, zich hard lieten voelen. Denk bijvoorbeeld aan de horeca. Ondanks deze wat donkere wolken piekte het aantal knelpuntvacatures opnieuw. De structurele schaarste op de arbeidsmarkt laat zich steeds meer voelen. Het feit dat 23,9% van de 20- tot 64-jarigen in België niet-beroepsactief is, vormt daarbij een bijkomende uitdaging. In deze context van vele opportuniteiten zouden we meer professionele mobiliteit mogen verwachten. Maar is dit ook zo in de praktijk? Belgische werknemers veranderen vooral in de eerste jaren na aanwerving van werkgever maar blijven nadien (nog altijd) overwegend trouw aan hun werkgever.

Representatieve steekproef

De steekproef voor deze studie in 2023 bestaat uit 10 072 werkgevers uit de klantenportefeuille van het sociaal secretariaat van Securex. We berekenden de verloopcijfers enkel voor werknemers met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur (56 927). Deze gegevens werden herwerkt zodat ze representatief zijn voor de Belgische arbeidsmarkt wat betreft geslacht, statuut, leeftijd, bedrijfsomvang (tot duizend werknemers), werkregime en de regio waarin de werknemer is tewerkgesteld. Het is belangrijk om te houden dat werknemers uit de openbare sector geen deel uitmaken van deze steekproef. Een andere limiet van dit onderzoek is dat er enkel uitspraken gedaan kunnen worden over het personeelsverloop van organisaties met maximaal 999 werknemers. Werknemers van ondernemingen met meer dan duizend werknemers worden namelijk uit de steekproef gehaald.

Methodologie

Securex kiest voor een nieuwe methodologie om de realiteit van personeelsverloop correcter weer te geven. Waar vroeger stevige fluctuaties in instroom een vertekend beeld gaven van de uitstroom, is de nieuwe methodologie nu robuust voor dergelijke vertekeningen.

Dit realiseren we door in de noemer te werken met het gemiddeld aantal contracten van onbepaalde duur per maand. Hierdoor telt elk contract proportioneel mee voor de duur dat het actief is binnen het jaar. Concreet betekent dit dat een contract dat slechts voor zes maanden liep, maar voor 0,5 meetelt. Een contract dat gedurende het hele jaar actief was, telt als één mee. Deze methode zorgt ervoor dat de noemer minder beïnvloed wordt door fluctuaties in de in- en uitstroom. Het leidt tot een realistischer en stabiel beeld van de werkelijke personeelsuitstroom. Met de *war for talent* en de krappe arbeidsmarkt in het achterhoofd, kan het belang van een waarheidsgetrouw beeld over personeelsbehoud niet onderschat worden.

Daarnaast laat de nieuwe berekeningsmethode ook toe om op een heldere manier andere indicatoren, zoals *fast quitters*¹ 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 op een transparante manier de werknemersdynamiek in kaart brengt. 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'. We brengen die laatste groep apart in kaart omdat het een bijkomend inzicht geeft. Veel babyboomers zullen namelijk de komende jaren de arbeidsmarkt verlaten.

Aan de hand van volgende formules, kan een werkgever zijn uitstroom voor 2023 ook zelf eenvoudig berekenen.

Vrijwillige uitstroom in % =	$\frac{\text{Totaal aantal werknemers met een contract onbepaalde duur in de representatieve steekproef die hun contract vrijwillig beëindigd hebben in 2023} \times 100}{\text{Gemiddeld aantal werknemers met een contract onbepaalde duur per maand in de representatieve steekproef}}$
Onvrijwillige uitstroom in % =	$\frac{\text{Totaal aantal werknemers in de representatieve steekproef van wie het contract van onbepaalde duur onvrijwillig is beëindigd in 2023} \times 100}{\text{Gemiddeld aantal werknemers met een contract onbepaalde duur per maand in de representatieve steekproef}}$
Verlaat de arbeidsmarkt in % =	$\frac{\text{Totaal aantal werknemers in de representatieve steekproef met een contract van onbepaalde duur die de arbeidsmarkt verlaten hebben in 2023} \times 100}{\text{Gemiddeld aantal werknemers met een contract onbepaalde duur per maand in de representatieve steekproef}}$

¹ *Fast quitters* betreft werknemers die ontslag geven binnen de eerste zes maanden na aanwerving (Securex, z.d.)

Resultaten

Onderstaande tabel biedt een goed overzicht van het personeelsverloop in 2023 in vergelijking met voorgaande jaren, en dit voor diverse geregistreerde redenen van het verloop.

TABEL 1 \ Personeelsuitstroom in detail

	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 arbeidsmarkt	1,23%	1,09%	1,10%	1,04%
Totale uitstroom	17,57%	17,90%	16,68%	14,93%

Bron: eigen berekening op basis van Securex-cijfers

Belangrijkste conclusies

Totale uitstroom stabiliseert in 2023

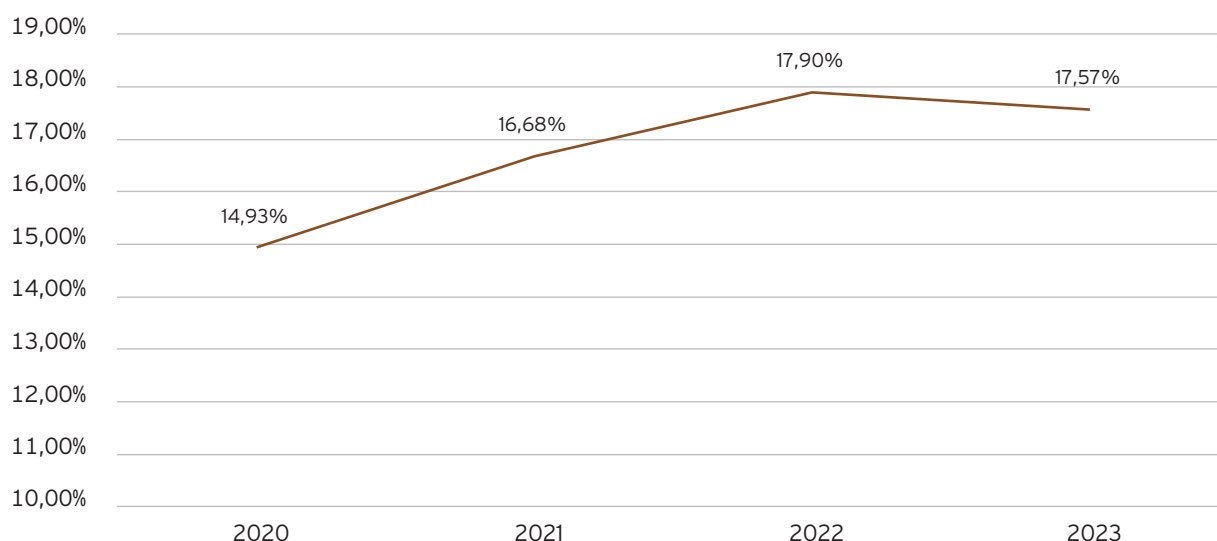
Werkgevers zagen in 2023 gemiddeld 17,57% van hun personeelsbestand uitstromen (zie **TABEL 1** en **FIGUUR 1**). Na een opwaartse evolutie tussen 2020 en 2022, stabiliseert de totale uitstroom in 2023. Heel concreet betekent dit dat in 2023 per 100 werknemers, 17 hun job verlieten. Dat kan vrijwillig zijn, onvrijwillig, of door het verlaten van de arbeidsmarkt vanwege pensioen of overlijden.

Stijgend onvrijwillig verloop in Vlaanderen

We weten ondertussen al langer dat dé Belgische arbeidsmarkt niet bestaat. Het is beter om te spreken van drie arbeidsmarkten waarvan de kenmerken op vlak van vraag en aanbod sterk verschillen (Denys, 2010, p. 67). Ook in dit onderzoek zijn er regionaal grote verschillen: Wallonië kent de grootste onvrijwillige uitstroom, in Vlaanderen zijn er vooral hoge cijfers wat betreft de vrijwillige uitstroom (zie **FIGUUR 2**).

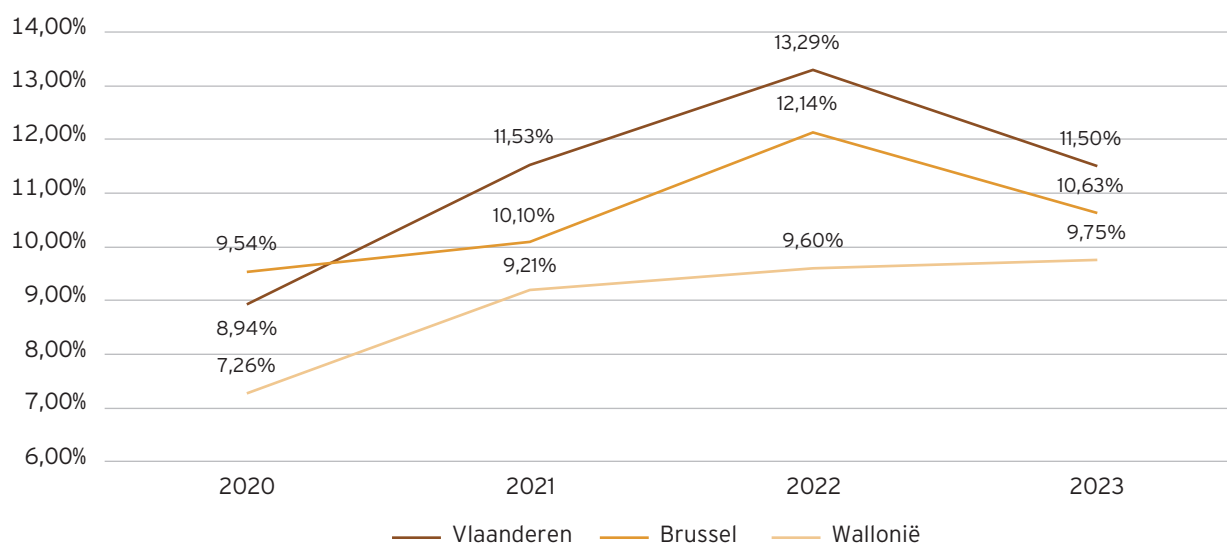
In 2020 lag de vrijwillige uitstroom in Brussel hoger dan in Vlaanderen, met respectievelijk 9,54% en 8,94%. Daarna steeg de uitstroom in beide regio's, waarbij Vlaanderen in 2022 een piek bereikte van 13,29% en Brussel van 12,14%. In 2023 nam de vrijwillige uitstroom in beide regio's af.

**FIGUUR 1 ** Evolutie totale uitstroom in België



Bron: eigen berekening op basis van Securex-cijfers

**FIGUUR 2 ** Evolutie vrijwillige uitstroom volgens regio



Bron: eigen berekening op basis van Securex-cijfers

Vlaanderen noteerde een vrijwillige uitstroom van 11,5%, hoger dan Brussel, dat 10,63% registreerde. Daarentegen gaat het in Wallonië om een gestage toename van de vrijwillige uitstroom, beginnend bij 7,26% in 2020 en stijgend naar 9,75% in 2023. Ondanks die stijging kent Wallonië nog steeds consequent lagere uitstroomcijfers dan Vlaanderen en Brussel.

Het is geen verrassing dat het conjunctuurgevoelige Vlaanderen de hoogste vrijwillige uitstroomcijfers vertoont, ondanks een toenemende economische onzekerheid. De combinatie van een hoge vacaturegraad (Statbel, z.d.), een laag werkloosheidspercentage van slechts 3% en een werkzaamheidsgraad die in de loop van 2023 al in de buurt komt van de beoogde 80% (Statistiek Vlaanderen, 2024), zorgt ervoor dat vooral in Vlaanderen vacatures niet ingevuld raken. Dat zet werkgevers aan tot actieve rekrutering. Dat leidt ertoe dat ook werknemers die latente interesse hebben in een nieuwe job actief worden benaderd om bij een nieuwe werkgever aan de slag te gaan.

² Zie ook cijfers van Statbel: <https://statbel.fgov.be/nl/cijfers/leeftijdspyramide>

Onvrijwillige uitstroom nam toe door faillissementen en hogere loonkosten

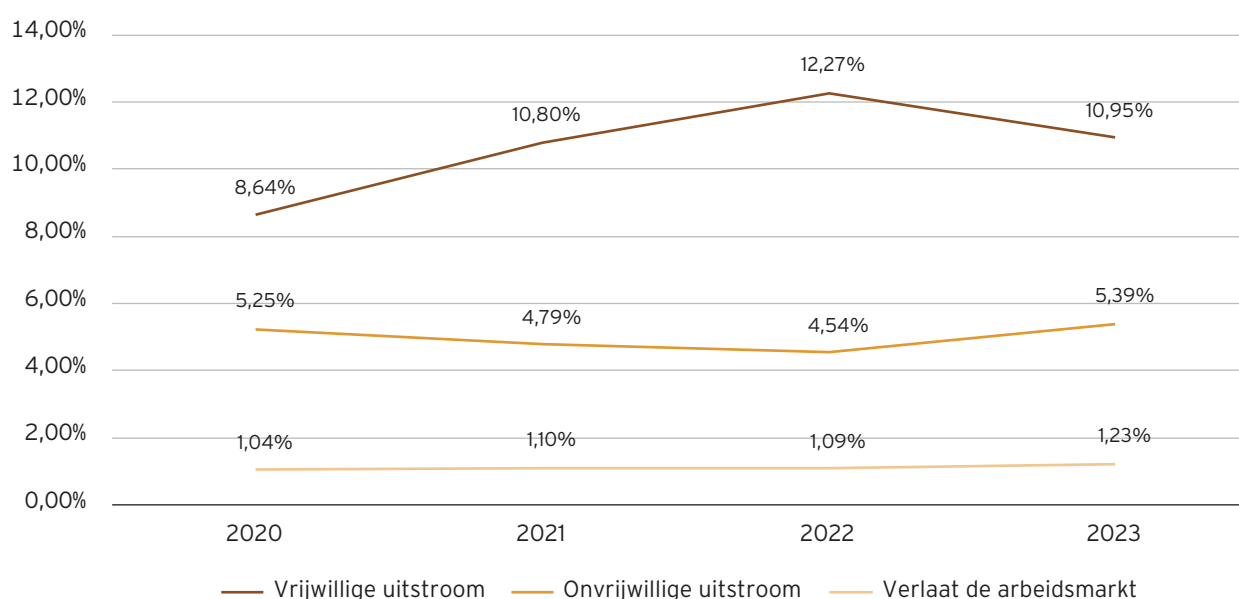
FIGUUR 3 geeft de evolutie van de uitstroom weer volgens reden van vertrek. De onvrijwillige uitstroom in 2023 bedroeg 5,39%. Na een afname van de onvrijwillige uitstroom tussen 2020 en 2021, gevolgd door een stabilisatie in 2022, zien we in 2023 een opmerkelijke stijging van 18,75% ten opzichte van het voorgaande jaar. Aan de basis van die stijging liggen verschillende factoren. De loonindexatie van meer dan 10% werd in 2023 voelbaar voor veel bedrijven. Die 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 uiteraard een directe impact heeft op het aantal ontslagen (Statbel, 2024).

Effect vergrijzing op vrijwillige uitstroom

Een afname met -10,75% van de vrijwillige uitstroom in 2023 compenseert dan weer de gestegen onvrijwillige uitstroom. Iets meer dan een op de tien werknemers verliet in 2023 zijn of haar werkgever op eigen initiatief (zie **FIGUUR 3**). 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 werkloosheid. Aan de andere kant is er de toenemende vergrijzing op de Belgische arbeidsmarkt. In een klimaat waarin jobzekerheid minder vanzelfsprekend wordt, neigen zeker werknemers met een hogere anciënniteit ernaar hun positie te behouden in plaats van risico's te nemen door van baan te veranderen.

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 één jaar tijd met 12,8%, van 1,09% naar 1,23%. Dat cijfer ligt in lijn met de verwachte toename van het aantal gepensioneerden als gevolg van de vergrijzing, meer bepaald de uittrede uit de arbeidsmarkt van de "babyboomgeneratie" (geboren tussen 1945 en 1965).

FIGUUR 3 \ Evolutie uitstroom volgens reden van vertrek



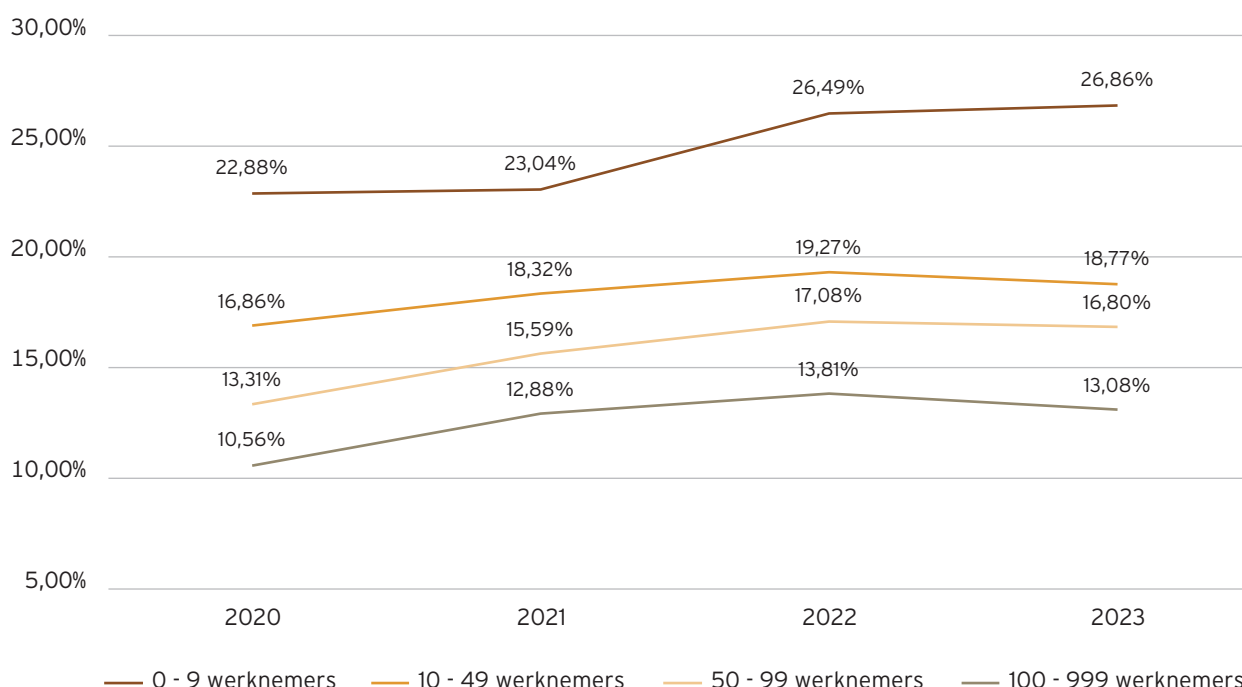
Bron: eigen berekening op basis van Securex-cijfers

Eén op de vier werknemers in kleine KMO vertrokken in 2023

98,3% van de Belgische werkgevers bestaat uit kmo's die maximum honderd 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 ondernemingen (RSZ, 2024).

Voorals de kleine KMO met minder dan tien werknemers had in 2023 een erg hoog uitstroompercentage (zie **FIGUUR 4**). Maar liefst een op de vier werknemers verliet er al dan niet vrijwillig zijn werkgever. Hoe kleiner het bedrijf, hoe meer personeelsuitstroom. Microbedrijven (0-9 werknemers) zagen het voorbije jaar maar liefst een op vier werknemers al dan niet vrijwillig vertrekken. Bij hen is ook de grootste stijging vast te stellen, namelijk +15% ten opzichte van 2021. Daarenboven stellen we vast dat de totale uitstroom in 2023 bij kleine ondernemingen op hetzelfde hoge niveau blijft als in 2022. Grotere bedrijven kennen daarentegen een lichte maar wel significante daling van de totale uitstroom.

FIGUUR 4 \ Evolutie totale uitstroom volgens bedrijfsomvang



Bron: eigen berekening op basis van Securex-cijfers

En ten slotte: last in first out...

Elk jaar opnieuw stellen we vast dat er een correlatie bestaat tussen het vrijwillig verloop en de leeftijd en anciënniteit van werknemers (Vander Sijpe & Bosmans, 2019). Het vrijwillig verloop is doorgaans het hoogst bij 25-tot 35-jarigen. Vanaf die leeftijd daalt het vrijwillig verloop steevast. Deze vaststelling blijkt uit onze eerdere analyses die wij in het verleden uitvoerden - weliswaar gebaseerd op een andere berekeningswijze. Dat Belgen in het algemeen zeer honkvaste en loyale werknemers zijn, blijkt overigens ook uit andere bronnen (Vansteenkiste, 2023; Fiers, 2024).

Uiteraard heeft dat enerzijds te maken met de gepercipieerde marktwaarde, en anderzijds met de evolutie van het loon en de extralegale voordelen die men opbouwt op basis van anciënniteit in België. Bovendien speelt hier het feit dat een eerste jobervaring voor jongeren vaak een kennismaking is met de wereld van werk en de start is van een zoektocht naar een zinvolle loopbaan.

Aanbevelingen voor beleid

Wat met de ambitie om in België tegen 2030 een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken in de bevolkingsgroep van 20 tot 64 jaar? Is die doelstelling (nog) wel realistisch?

Het samengaan van twee dynamieken (Heylen et al., 2013) zijn in dit streven heel belangrijk: enerzijds is er de behoefte aan jobcreatie (“meer jobs”), die ruimte creëert voor de transitie van ‘inactief’ naar ‘actief’, en anderzijds is er de werknemersdynamiek. Hier gaat het over de mate waarin werknemers ook binnen het contingent van de bestaande jobs mobiel kunnen en willen zijn en ook over de mate waarin werkgevers bereid zijn hun onderneming open te stellen voor atypische profielen. Uiteraard staan deze twee dynamieken niet onafhankelijk van elkaar. Wanneer er bijvoorbeeld veel vacatures gecreëerd worden, kun je ook meer werknemersdynamiek verwachten.

Onze cijfers wijzen uit dat de werknemersdynamiek in België, althans voor zij die aan de slag zijn met een arbeidscontract van onbepaalde duur, op een laag pitje staat, ondanks de vele openstaande vacatures. Aangezien deze werknemersdynamiek, naast jobcreatie, een belangrijke hefboom is voor het verhogen van de werkzaamheidsgraad, is dat op zich geen goed nieuws voor de overheden in het licht van de ambitie om de werkzaamheidsgraad te verhogen.

Er bieden zich nochtans opportuniteiten aan om de werkzaamheidsgraad in de nabije toekomst op te krikken in België. De trends die aan de basis liggen van het structureel stijgend aantal vacatures zetten zich door. De uittrede van de “babyboomgeneratie” (geboren tussen 1945 en 1965) zal zorgen voor een groot aantal vervangingsaanwervingen³. Daarnaast verwachten experts ook groeiaanwervingen, onder andere veroorzaakt door de technologische evoluties en de toename van de zorgnoden. Agoria berekende in een recent rapport (2019) dat voor elke job die verloren gaat ten gevolge van technologie, er gemiddeld 2,8 nieuwe jobs in de plaats zullen komen. Het op gang trekken van de werknemersdynamiek is, naast jobcreatie, dan ook een belangrijk element in de strategie om enerzijds deze vacatures ingevuld te krijgen én anderzijds ook om onze productiviteitsgroei aan te zwengelen.

Wat werkt de werknemersdynamiek tegen?

De werknemersdynamiek is in België een oud zeer. Aan de basis ligt het feit dat het grootste deel van de werknemers in België nog altijd aan de slag is met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur (het zogenoemd vast contract), wat ook de beste garanties impliceert voor onder andere jobkwaliteit, bescherming en werkzekerheid. Ongeveer 90% van de Belgische werknemers is actief met dit type arbeidsovereenkomst. Wij zijn en blijven daarmee ook een van de koplopers in Europa (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2017; Denys, 2024).

In de praktijk stellen wij vast dat ‘verloopintentie’ en ‘effectief verloop’ twee begrippen zijn die procentueel steevast vrij ver uit elkaar liggen: velen denken erover na om van werkgever te veranderen, maar die intentie wordt nog steeds (te?) weinig omgezet in concreet vrijwillig verloop zoals blijkt uit onze cijfers. De verklaringen daarvoor liggen langs werknemerszijde onder andere in het feit dat een aantal verloningselementen (zoals vakantiedagen, loon, extralegale voordelen en pensioenopbouw) verbonden zijn met het aantal dienstjaren (oftewel anciënniteit). Dat leidt tot wat men in de volksmond omschrijft als “een gouden kooi”. Bovendien dient men in België best eerst een nieuwe job achter de hand te hebben, vooraleer ontslag in te dienen. Vrijwillig verloop geeft immers niet onmiddellijk recht op een vervangingsinkomen, wat wel het geval is wanneer men ontslag krijgt van zijn of haar werkgever.

³ Zie de sectorprojecties van het Steunpunt Werk (2024): <https://www.steunpuntwerk.be/cijfers/sectorprojecties>

Dan is er bovendien nog de marktwaarde van een werknemer na verloop van tijd. Kwalificatieveroudering maakt dat werknemers niet altijd toegang krijgen tot een minstens evenwaardige en vergelijkbare job op de externe arbeidsmarkt. Ten slotte is er ook nog de realiteit dat werknemers vanaf een bepaalde leeftijd ervaren dat hun tewerkstellingskansen bijzonder sterk afnemen. In die zin wijst onderzoek van Ugent@work uit dat leeftijdsdiscriminatie bij selectie en rekrutering, ook in België, blijft bestaan (Lippens et al., 2023).

Langs werkgeverszijde is de bereidheid om over te gaan naar een gedwongen ontslag ook eerder beperkt. De reden daarvoor zijn onder andere de nog steeds hoge ontslagkosten in België in vergelijking met andere Europese landen zoals blijkt uit een vergelijkend onderzoek van Deloitte (2018). Tijdens de pandemie bleek bovendien ook dat de meeste werkgevers getracht hebben hun talent aan boord te houden in afwachting van betere tijden. Dat fenomeen noemt men in de vakliteratuur *'labor hoarding'*: een praktijk waarbij bedrijven werknemers eerder "kunstmatig" in dienst houden, ook al is er niet voldoende werkvolume om voltijds te kunnen werken door een crisis of het tijdelijk wegvallen van de vraag naar goederen en diensten. De structurele schaarste op de arbeidsmarkt gekoppeld aan de hoger directe en indirecte aanwervingskosten (Vander Sijpe, 2018) doet werkgevers kiezen om hun talenten aan boord te houden tot het economisch weer beter gaat, dan wel over te gaan tot ontslag.

Benieuwd wat er zal gebeuren op vlak van vrijwillig verloop in de komende jaren nu het aantal vacatures al geruime tijd piekt in België (Statbel, z.d.) en er sprake is van structurele krapte. Met een werkzaamheidsgraad van 80% in Vlaanderen in het vizier, komt het begrip van volledige tewerkstelling steeds dichterbij. Dat brengt ongetwijfeld nieuwe opportuniteiten voor werknemers met zich mee om vlotter van werkgever te veranderen.

BIBLIOGRAFIE

- Agoria. (2019). *Digitalisering en de Belgische arbeidsmarkt. Be The Change: Shaping the future of work* [White Paper]. Een studie van Agoria in samenwerking met VDAB, Forem, Actiris en gerealiseerd door Roland Berger in opdracht van Agoria. <https://www.agoria.be/nl/themas/about-us/agoria-news/whitepaper-be-the-change-shaping-the-future-of-work>
- Deloitte. (2018, 27 februari). *België blijft één van de duurste landen voor ontslag ondanks ééngemaakt statuut en tax shift* [Persbericht]. Deloitte.
- Denys, J. (2010). *Free to work. Voor een open en moderne arbeidsmarkt*. Houtekiet.
- Denys, J. (2024). *Iedereen aan het 't werk! En andere arbeidsmarktverhalen*. Ertberg
- Fiers, S. (2024, 30 mei). *Belgen werken gemiddeld 11 jaar voor dezelfde werkgever en veranderen 3 keer van job*. VRT NWS. <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2024/05/29/belg-werkt-gemiddeld-11-jaar-bij-zelfde-bedrijf-en-verandert-3-k/>
- Heylen, V., Vandekerckhove, S., Vets, P., & Struyven, L. (2013). *Werknemers komen en gaan. Een analyse van de heterogeniteit in de werknemersdynamiek in België voor de periode 2006-2011* (DynaM Working Paper 2013/1). HIVA-KU Leuven. https://www.dynamstat.be/files/publications/20130528_DynaM_WP1_NL.pdf
- Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. (2017). *Verlenging en kwaliteit van de loopbaan* (Verslag 2017). <https://werk.belgie.be/nl/publicaties/hoge-raad-voor-de-werkgelegenheid-verslag-2017>
- Huyghebaert, P., & Belga. (2023, 30 december). *Aantal werkloosheidsuitkeringen op laagste niveau in bijna 50 jaar: "Het woord historisch is op zijn plaats"*. VRT NWS. <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2023/12/30/werkloosheid-cijfer-rva-laag/>.
- Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, 151, 1-25. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0014292122001957?via%3Dihub>

- RSZ. (2024). *Arbeidsmarktanalyse: Gedetailleerde kwartaalgegevens* [Dataset]. <https://rsz.be/stats/arbeidsmarktanalyse-gedetailleerde-kwartaalgegevens#data>
- Securex. (z.d.). *Eén op zes aanwervingen met vast contract eindigt al binnen de zes maanden* [Persbericht]. <https://press.securex.be/een-op-zes-aanwervingen-met-vast-contract-eindigt-al-binnen-de-zes-maanden>
- Statbel. (z.d.). *Vacatures op de arbeidsmarkt*. <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/vacatures-op-de-arbeidsmarkt>
- Statbel. (2014, 19 januari). *Faillissementen 2023: contrasterende regionale resultaten*. <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/faillissementen-2023-contrasterende-regionale-resultaten>
- Statistiek Vlaanderen. (2024, 16 april). *Arbeid: werkzaamheidsgraad*. <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/arbeid/werkzaamheidsgraad>
- Vander Sijpe. (2018, september). *Interne mobiliteit, reddingsboei in tijden van structurele schaarste? Hoe kunnen we intern talent op een positieve wijze verbinden aan de organisatie? Wat zijn de voordelen, risico's en aandachtspunten* (Focus Report). Securex. <https://www.securex.be/getmedia/2d55eac7-978b-4dae-851e-386cb7256d4a/focus-report-interne-mobiliteit-nl.pdf?ext=.pdf>
- Vander Sijpe, F., & Bosmans, G. (2019). *Personeelsverloop in 2018. Slechts 1 op 10 jongeren verlaat werkgever op eigen initiatief ondanks record vacatures in 2018* [White Paper]. Securex. <https://www.securex.be/getmedia/d269b25e-090a-4b31-a8b4-812856be0472/wp-verloop-in-2018.pdf?ext=.pdf>
- Vansteenkiste, S. (2023, 4 december). *Diagnose van de Vlaamse arbeidsmarkt. Een cijfermatige blik op 35 jaar Vlaams arbeidsmarktbeleid* [Powerpoint-slides]. Steunpunt Werk, KU Leuven. <https://www.steunpuntwerk.be/publicaties/diagnose-van-de-vlaamse-arbeidsmarkt-een-cijfermatige-blik-op-35-jaar-vlaams-arbeidsmarktbeleid>
- Verhaeghe, O., Cockx, R., & Roelens, T. (2024, 19 juli). *Faillissementen interactief. De Tijd*. <https://multimedia.tijd.be/faillissementen/>
- Verlinden, H., & Van Overloop, S. (2024). *Kerncijfers personeelsverloop 2023* [White paper]. Securex. <https://www.securex.be/nl/publicaties/white-papers/personeelsverloop-2023>