



GRAYDONcreditsafe<sup>®</sup>

securex<sup>®</sup>

BURN-OUT VERMIJDEN EN  
BEDRIJVEN VERSTERKEN  
Datagedreven proactiviteit



# colofon

## Auteurs:

Eric Van den Broele  
Directeur Research & Development  
GraydonCreditsafe Belgium NV

Tim Van Laere  
Research & Development  
GraydonCreditsafe Belgium NV

Heidi Verlinden  
Research Project Manager  
Securex

Researchteam & begeleidingscomité Securex  
Valery Vermeulen  
Dries Verlinden  
Heidi Verlinden  
Koen de Vos

Researchteam & begeleidingscomité Graydoncreditsafe  
Tim Van Laere  
Eric Van den Broele

## Contact:

GraydonCreditsafe  
Eric van den Broele  
T. +32 495 71 02 36  
E. [eric.vandenbroele@graydoncreditsafe.be](mailto:eric.vandenbroele@graydoncreditsafe.be)

Securex  
Steven De Vliegheer  
T. +32 474 82 70 20  
E. [steven.de.vliegheer@securex.be](mailto:steven.de.vliegheer@securex.be)

Overname en gebruik van dit onderzoek wordt aangemoedigd met bronvermelding "GraydonCreditsafe & Securex".  
Deze brochure is louter ter informatie opgesteld. De gegevens zijn ontwikkeld en verwerkt op basis van het  
samenbrengen en verwerken van gegevens uit de GraydonCreditsafe en Securex databanken.

Uitgever, informatieverstrekker noch auteurs kunnen aansprakelijk gesteld worden voor mogelijke  
onnauwkeurigheden. De uiteindelijke interpretatie van de gegevens is voor rekening van de lezer.

Gelieve als bron 'GraydonCreditsafe & Securex' te vermelden.



# inhoud

<b>1. Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>2. Voorbeschouwing</b>	<b>6</b>
<b>3. Voorstudie en literatuur</b>	<b>9</b>
3.1. Wat is burn-out?	9
3.2. Burn-out: een zware menselijke, maatschappelijke én bedrijfskost	12
3.3. Burn-out: de werkgever is verplicht het risico op burn-out binnen de organisatie in te schatten	13
3.4. Burn-out: preventie	14
3.5. Burn-out in relatie tot systeemdenken	16
3.6. Burn-out in relatie tot ESG	17
<b>4. Datagedreven aanpak: voorspellen van bedrijfsperformantie en burn-out vanuit bedrijfseigen kenmerken</b>	<b>20</b>
4.1. Uitwisseling van datasets tussen Securex en GraydonCreditsafe	20
4.2. Uitwisseling van data en GDPR	22
4.3. Bevindingen vanuit het researchteam Securex	22
4.4. Bevindingen vanuit het researchteam GraydonCreditsafe	31
<b>5. Conclusie en advies</b>	<b>39</b>

# 1 | Samenvatting

De toename van langdurig absentisme is opmerkelijk. Het aandeel niet gepresteerde werkdagen door ziekte langer dan een jaar verdrievoudigde in 20 jaar tijd.<sup>1</sup> Onderzoek wijst uit dat deze stijging **sterk gekoppeld is aan de toename van burn-outgevallen** die ook verhoudingsgewijs in belang toenemen. Het RIZIV registreerde tussen 2016 en 2021 een stijging van 46% in langdurige afwezigheden door burn-outs en depressies.<sup>2</sup> De wetenschappelijke literatuur linkt burn-out direct aan werk en werkomgeving.

Deze trend brengt aanzienlijke kosten met zich mee, waaronder **persoonlijke kosten** voor het slachtoffer en zijn naasten, **maatschappelijke kosten** (zoals tussenkomst van ziekenfondsen en ziekteverzekeringen) en **kosten voor bedrijven** (gemiddeld 23.677 euro per burn-outgeval in 2022).<sup>3</sup> Securex en GraydonCreditsafe bundelen hun krachten met de uitdrukkelijke bedoeling een **bijdrage te leveren aan proactiviteit en dus preventie**, en zo de kwaliteit van het sociaal weefsel te verbeteren. Securex, een partner in ondernemerschap en tewerkstelling, en GraydonCreditsafe, een specialist in analyse en bedrijfsdata, delen hun data, kennis en expertise. Ze onderzoeken samen de relatie tussen absentisme, inclusief burn-out, en bedrijfsspecifieke kenmerken.

De vragen die we ons stellen zijn:

- In welke mate beïnvloeden de toename van lange afwezigheden en andere bedrijfskenmerken de bedrijfsprestaties?
- Kunnen we bedrijfsspecifieke kenmerken identificeren die later bijdragen aan een verhoogd risico op burn-out?

Deze white paper belicht enkele eerste waardevolle bevindingen:

**Langdurig absentisme, waarvan burn-out een steeds groter deel uitmaakt, heeft een diepgaande impact op toekomstige bedrijfsprestaties. Dit weerlegt de algemene opvatting dat enkel korte afwezigheden extra druk leggen op de werkgever. Absenteïsme en de andere geïdentificeerde bedrijfskenmerken verklaren samen 19,23% van de verschillen in productiviteit tussen bedrijven:**

- Bedrijven zonder **lange afwezigheden door ziekte** zijn 1,39 keer productiever dan bedrijven met de hoogste ziektepercentages. Weinig langdurig absentisme versterkt bovendien de financiële gezondheid van de onderneming in het daaropvolgende jaar.

<sup>1</sup> Securex white paper 'Absentisme in 2022'.

<sup>2</sup> <https://www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/langdurige-arbeidsongeschiktheid-hoeveel-langdurige-burn-outs-en-depressies-hoeveel-kost-dat-aan-uitkeringen#een-toename-van-46-van-langdurige-burnouts-en-depressies-in-5-jaar>

<sup>3</sup> Securex white paper 'Absentisme in 2022'.



- Bedrijven zonder **personeelsverloop** zijn 1,28 keer productiever dan bedrijven met een hoog verloop. Een laag personeelsverloop versterkt bovendien de financiële gezondheid van de onderneming
- Bedrijven zonder **studentencontracten** zijn 1,30 keer productiever dan bedrijven met veel studenten.
- Bedrijven met de 25% hoogste **brutolonen** zijn 1,89 keer productiever dan bedrijven met de 25% laagste brutolonen. Voor ondernemingen met meer dan 5 werknemers bevorderen hoge brutolonen bovendien de financiële gezondheid van de onderneming.

**Er zijn wel degelijk bedrijfsspecifieke en sectoronafhankelijke kenmerken die het risico op latere burn-out aanzienlijk beïnvloeden:**

- Bedrijven met **beperkte genderdiversiteit** kennen een jaar later dubbel zoveel absentie van 3 maanden of langer (en dus risico op burn-out) dan bedrijven met een hoge genderdiversiteit. Dit toont het systemisch verband tussen de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (zoals SDG5, ook hernoemen in de Europese ESG doelstellingen) en zowel bedrijfsprestaties als de kwaliteit van het maatschappelijk weefsel.
- Bedrijven met **lagere falingskansen**, hebben een jaar later minder last van burn-out. Het risico op burn-out is 1,6 keer hoger bij de 25% slechtst presterende bedrijven dan bij de 25% best presterende bedrijven.
- **Winstgevende bedrijven** krijgen minder te maken met burn-out. De 25% minst winstgevende bedrijven hebben 1,47 keer meer risico op burn-out dan de 25% meest winstgevende ondernemingen.

- **Hoe groter het bedrijf, hoe groter het risico op burn-out.** Het risico op burn-out voor een werknemer is bij de 25% kleinste bedrijven (met gemiddeld 6 werknemers) 1,41 keer hoger dan bij de 25% grootste bedrijven (gemiddeld 87 werknemers).

Deze white paper biedt waardevolle inzichten en adviezen voor werkgevers om waar mogelijk burn-out te vermijden en bedrijfsprestaties te verbeteren. Actieve bevordering van genderdiversiteit, bijvoorbeeld door een inclusief wervingsbeleid, draagt bij aan het welzijn van werknemers en vermindert hun risico op burn-out, wat de financiële gezondheid van het bedrijf ten goede komt. Een gezonde financiële situatie verhoogt de productiviteit van werknemers. Het is belangrijk absentie en personeelsverloop goed te beheren, bijvoorbeeld door organisatiegerichte interventies voor het bevorderen van een gezonde werk-privébalans, werkbaar werk en duurzame werkhervatting. Een kwalitatief onboardingproces is ook essentieel. Te veel verloop en (langdurige) afwezigheden kosten geld. Een gezonde balans tussen flexibele contracten en reguliere contracten draagt bij aan een optimale productiviteit.

Overheden kunnen ook bijdragen aan het versterken van bedrijven. Ze kunnen wettelijke kaders creëren die bedrijven stimuleren om genderdiversiteit hoog op de agenda te plaatsen. Het is ook nuttig om ondersteuning en middelen te bieden aan bedrijven om hun financiële gezondheid te verbeteren. Overheden kunnen bedrijven stimuleren en ondersteunen om gezonde werk-omstandigheden te creëren. Op deze manier wordt de samenleving productiever én minder vatbaar voor burn-out.

## 2 | Voorbeschouwing

Het aantal lange afwezigheden door ziekte, burn-out in het bijzonder, neemt zienderogen toe. In 2022 werd 3,18% van werkdagen niet gepresteerd door langdurige ziekte of privéongeval. Dat is ruim 3 keer meer dan 20 jaar eerder in 2002<sup>4</sup>. Zowel de directe menselijke schade als de maatschappelijke én economische kost ter zake stijgen exponentieel. Het afgelopen decennium zien we -meer dan terecht- een panoplie aan ontwikkelingen met betrekking tot onderzoek en maatregelen ter beperking van de gevolgen van burn-out enerzijds, ter preventie anderzijds.

Hoewel je het fenomeen burn-out niet kunt verklaren vanuit een eenduidige oorzaak -persoonlijke en privéfactoren spelen ontegensprekelijk een rol-, uit burn-out zich in eerste instantie op de werkvloer. Recent onderzoek bevestigt de stelling dat bedrijfsgerelateerde kenmerken -als ze al niet aan de oorzaak liggen van het ontstaan van burn-out- dan toch de ontwikkeling ervan kunnen afremmen of versterken.

**Hans De Witte** is expliciet als het gaat over de relatie burn-out en werk. Hij stelt:

**“... Burn-out wordt in essentie veroorzaakt door het werk en heeft betrekking op de beleving van het werk. ... De hoofdreden voor het ontstaan van burn-out ligt bij het uitgevoerde werk, de kenmerken van dat werk ...”<sup>5</sup>**

Een belangrijk deel van de voornoemde maatregelen is erop gericht burn-out als bedrijfsgerelateerd fenomeen te voorkomen<sup>6</sup>.

Hiertoe heeft de academische wereld waardevolle zelfbeoordelingen in de vorm van vragenlijsten ontwikkeld die ertoe bijdragen het risico op burn-out beter in te schatten om vervolgens in functie daarvan te handelen.

Zelfbeoordeling via goed ontwikkelde vragenlijsten blijkt duidelijk meer dan waardevol. In zoverre de vragen consciëntieus en nauwkeurig worden beantwoord geeft zo'n assessment aantoonbaar goed inzicht in de bedrijfseigen situatie en versterkt dus de kans op het gericht ontwikkelen van proactieve acties. Echter blijven dergelijke assessments sterk afhankelijk van de goodwill van de respondent. Bovendien blijkt in de praktijk dat vooral grotere ondernemingen een dergelijk assessment uitvoeren, terwijl de literatuur duidelijk aantoont dat de burn-outproblematiek evengoed zaak is van de (kleinere) kmo.

**De Nationale Arbeidsraad pleit voor:**

**“... de noodzaak van een holistische, geïntegreerde, of nog, pluridisciplinaire aanpak. En vraagt om de aanpak te richten op het individu én de organisatie om een echte primaire preventie op te leveren, met prioriteit voor de organisatie.”**

<sup>4</sup> Securex white paper 'Absenteeisme in 2022'.

<sup>5</sup> Hans De Witte, **professor emeritus Arbeidspsychologie aan de KU Leuven**: 'Burn-out: wat is het, en...; wat is het niet? – Opzoek naar preventie, oorzaken, gevolgen en oplossingen', uit 'Weten wat telt in tijden van crisis', ISBN 978 94 6270 284 4, Universitaire Pers Leuven, 2021

<sup>6</sup> We concentreren ons binnen het kader van deze studie op het burn-out fenomeen bij werknemers. Dit is op geen enkele wijze een onderkenning van de vaststelling dat ook werkgevers of zelfstandigen zonder personeel aan burn-out kunnen onderhevig zijn. We verwijzen hiervoor onder meer naar de belangwekkende studie van Prof. Johan Lambrechts: 'Eenzaamheid bij zelfstandige ondernemers, een miskende realiteit' (2023). Hierbij documenteert de auteur een uitdrukkelijk verband tussen eenzaamheid en burn-out én toont hij de link tussen eenzaamheid en onder meer verschillende financiële parameters.

De hierboven vernoemde holistische aanpak brengen wij in relatie met een benadering die sterk steunt op systemisch denken. Binnen het kader van deze studie onderzoeken wij

- **enerzijds** in welke mate er (veelal) publieke bedrijfskenmerken beschikbaar zijn die een uitgesproken correlatie aantonen met het fenomeen burn-out en het ontstaan ervan eventueel ook kunnen inschatten.
- **anderzijds** in welke mate bedrijfsgebonden kenmerken met betrekking tot langdurige afwezigheid uitgesproken correleren met daaropvolgende bedrijfsprestaties en dus een aanwijzing kunnen geven over de richting waarin die bedrijfsprestaties zullen evolueren.

Inderdaad kan een data gedreven algoritmische benadering op een volledige populatie ondernemingen een sterke aanvulling betekenen voor de **zelfbeoordelingsinstrumenten inzake burn-out**. Een typisch algoritmische benadering van een dergelijk vraagstuk resulteert in een score. Die score drukt dan de mate uit waarbinnen de kans ontstaat dat een te voorspellen fenomeen (in casu burn-out enerzijds en bedrijfsperformantie anderzijds) zich ontwikkelt. Leidt dit onderzoeksproject tot resultaten, dan leggen we hier de basis voor een instrument dat proactief vanuit het maatschappelijke veld kan worden ingezet. Men kan zich voorstellen dat het algoritme erin slaagt die bedrijven aan te duiden waar de risico's bijzonder groot of net bijzonder klein zijn. Dit kan binnen het preventiestreven leiden tot het gericht inzetten (funnelen) van concrete ondersteuning<sup>7</sup> ten behoeve van die ondernemingen waar het risico het hoogst blijkt. Omgekeerd kan je de resultaten van een data gedreven systeem gebruiken als een


verificatie (een double-check) van de inzichten verkregen uit zelfbeoordelingsinstrumenten. Idee is dan dat als de resultaten elkaar tegenspreken er een diepgaander onderzoek aangewezen is. Een data gedreven instrument, aangeboden door een sociaal secretariaat dat vertrekt vanuit gegevens omtrent onder meer absentie om zo vooruitzichten te bieden op toekomstige bedrijfsperformantie, zal ongetwijfeld de aandacht trekken van belangrijke stakeholders als daar zijn aandeelhouders, bestuursorganen, investeerders, werknemers-vertegenwoordigingen,... Indien inderdaad blijkt dat (langdurig) absentie rechtstreekse invloed uitoefent op toekomstige bedrijfsperformantie zal dit bestuursorganen des te meer motiveren het absentie regelmatig onder de loep te nemen en er de nodige actie op te ondernemen. Uiteindelijk mogen we veronderstellen dat ook die aandacht vanuit het bestuur, mogelijk extra getriggerd door een data gedreven instrument, actief leidt tot het verminderen van burn-out gevallen.

Met dit doel bundelen de researchteams van GraydonCreditsafe enerzijds en Securex anderzijds de krachten. Bedrijfsdata-analist GraydonCreditsafe beschikt over uitgebreide en sterk geactualiseerde datasets<sup>8</sup> met betrekking tot alle bedrijven in België<sup>9</sup>. Het Sociaal Secretariaat Securex beschikt binnen het kader van zijn klantenportefeuille onder meer over gedetailleerde data inzake arbeidsverlet zowel met betrekking tot korte- als tot lange afwezigheden.

<sup>7</sup> Die ondersteuning is denkbaar zowel vanuit overheidsinstanties als op initiatief van bijvoorbeeld sociaal secretariaten die een dergelijke begeleiding gericht bieden 'as a service'.

<sup>8</sup> De desbetreffende datasets -veelal maar niet uitsluitend publiek beschikbaar- behelzen onder meer oprichtingsaktes en andere publicaties in de Bijlagen Belgisch Staatsblad, financiële gegevens, gerechtelijke vonnissen, ... Deze gegevens worden aangevuld met niet-publieke datasets zoals bijvoorbeeld gegevens inzake betaalgedrag, wagenparken, ... Elk gegeven heeft steeds betrekking op de onderneming als such waarvan het ondernemingsnummer binnen de Graydoncreditsafe datasets de unieke sleutel vormt.

<sup>9</sup> Niet enkel in België: via de internationale structuur van de Creditsafegroup bestrijken we een wereldwijd netwerk door over zo goed als elk bedrijf in zo goed als elk land de nodige data te verzamelen.



In deze white paper publiceren we een eerste reeks bevindingen als resultaat van een eerste samenwerkingsverband tussen GraydonCreditsafe en Securex waarin op zoek werd gegaan naar verbanden tussen langdurig absentieisme en bedrijfskenmerken. De beide researchteams vertrekken elk vanuit hun specialisatie en kennis over hun eigen datasets om zo de correlaties met de data-elementen van de andere partner te onderzoeken.

**Concreet:**

- onderzoekt het GraydonCreditsafe-team in welke mate er sterke correlaties bestaan tussen de typische bedrijfsgegevens en het burn-outgegeven. Bedoeling is zo op een datagedreven wijze aan te tonen in welke omstandigheden het risico op het ontstaan van burn-out groeit.
- onderzoekt het Securex-team in welke mate er sterke correlaties bestaan tussen typische gegevens rond absentieisme en uiteindelijke bedrijfsprestaties zoals arbeidsproductiviteit. Bedoeling is hier om, vertrekkende vanuit de absentieismegegevens, de financiële performantie van een onderneming te voorspellen.

De gevonden verbanden blijken sterk en waardevol.

Ze tonen duidelijk dat men in een volgende fase kan inzetten op de opbouw van een predictief model om op een proactieve manier bedrijven op te sporen waar de kans op de ontwikkeling van burn-outs bij het personeel

groot is. Dit model kan op een positieve manier bijdragen aan het maatschappelijk weefsel door bedrijven met een hoog ingeschat risico te begeleiden.

Omgekeerd tonen de absentieismecijfers een even sterk verband met bedrijfsprestaties. Hier is dus het embryo van een instrument dat ook de stakeholders zal interesseren die zich in eerste instantie richten op bedrijfsperformantie.

Tegelijk ondersteunen deze gezamenlijke inzichten het groeiend besef dat bedrijfsprestaties niet op zich staan, maar rechtstreeks in relatie staan met vele drivers – meetbare en minder meetbare - binnen een onderneming.

De cirkels zijn rond.



# 3 | Voorstudie en literatuur

## 3.1. Wat is burn-out?

Mensen die lijden aan burn-out voelen zich machteloos, nutteloos, fysiek en mentaal uitgeput, gebroken. Vaak gaat dat gepaard met andere, meer fysieke symptomen zoals extreme vermoeidheid, slaapproblemen, hoofdpijn, darmklachten, duizeligheid, ... Op maatschappelijk niveau zien we de kosten inzake bijvoorbeeld sociale zekerheid steeds verder toenemen en soms zelfs onbetaalbare proporties aannemen. Bedrijven die langdurig afwezige werknemers kennen, moeten opboksen tegen organisatorische moeilijkheden, verlies van huidig talent en de daarmee verbonden productiviteit en creativiteit, extra kosten met betrekking tot het (tijdelijk) vervangen van de betrokkenen, extra opleidingen, de 'besmettelijkheid' van burn-outs, ...

**In de literatuur vat men burn-out op als:**  
"Chronic workplace stress, indicated by exhaustion, cynicism and poor cognitive functioning"<sup>10</sup>

Het is een syndroom van drie samenhangende verschijnselen: **uitputting, cynisme en verminderde persoonlijke bekwaamheid**. Recenter onderzoek maakt gewag van vier kernsymptomen: uitputting, cognitief controleverlies, emotioneel controleverlies en mentale distantie – en drie types bijkomende symptomen – depressieve klachten en gedragsmatige- en psychosomatische klachten<sup>11</sup>.

Burn-outs kennen ongetwijfeld vele oorzaken. Zowat alle literatuur met betrekking tot het ontstaan van burn-out verwijst naar een langere periode waarin een persoon veel stress ervaart, terwijl er onvoldoende aandacht aan is

gegevennaar uitgaat<sup>12</sup>. Die spanning kan verschillende oorzaken hebben, bijvoorbeeld door een teveel aan eisen door taken op het werk, soms ook in het persoonlijk leven, op school of een combinatie hiervan.

**Veelvoorkomende situaties die een burn-out kunnen helpen ontstaan zijn (in volgorde van belang):**

- **Werkeisen** zoals werkdruk, rolconflicten, jobonzekerheid en emotioneel belastend werk, vormen de kern<sup>13</sup>. Binnen deze kern is werkdruk volgens diverse onderzoeken de hoofdreden: het lange tijd onder druk staan om aan deadlines te voldoen, waarbij werknemers zich moeten haasten en extra hard werken.
- **Afwezigheid van hulpbronnen:** weinig controle of autonomie, beperkt gebruik van de eigen vaardigheden en gebrek aan sociale steun van collega's en leidinggevenden. We herkennen hierin de drie psychologische basisbehoeften of het ABC van motivatie volgens de zelfdeterminatietheorie (Autonomie, verbondenheid en Competentie)<sup>14</sup>.
- **Onvoldoende recuperatie:** te weinig rustpauzes of minder drukke periodes op en buiten het werk om de batterijen terug op te laden na fysieke, mentale of emotionele inspanningen. De gezinssituatie speelt hierbij een belangrijke rol in de vorm van ondersteuning bij het verwerken van problemen, en ontspannende contacten en activiteiten.

<sup>10</sup> Masterclass stress en bevoegenheid, met Arnold Bakker, 2023 (definitie met verwijzing naar Maslach et al (2001) en Schaufeli et al (2020))

<sup>11</sup> Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017, februari 20). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Blog post]. <https://kuleuven-blogt.be/2017/02/20/op-zoek-naar-een-nieuwe-definitie-van-burn-out>.

<sup>12</sup> Zie bijvoorbeeld de vele websites ter zake waaronder : <https://wijzijnmind.nl/psychische-klachten/psychipedia/burn-out-of-https://overheid.vlaanderen.be/personeel/welzijn/van-stress-naar-burn-out-of-Gids-stress-&burn-out-|Securex>

<sup>13</sup> Hans De Witte: 'Burn-out: wat is het, en...; wat is het niet? – Op zoek naar prevalentie, oorzaken, gevolgen en oplossingen', uit 'Weten wat telt in tijden van crisis', ISBN 978 94 6270 284 4, Universitaire Pers Leuven, 2021

<sup>14</sup> [Zie ook het onderzoek van Securex in samenwerking met KU Leuven over het belang van ABC in de stijl van leidinggeven: 'Slechts één op drie leidinggevenden heeft stijl die burn-out helpt voorkomen \(securex.be\)](https://www.securex.be/nl/over-securex/onderzoek-securex-in-samenwerking-met-kul-leuven-over-het-belang-van-abc-in-de-stijl-van-leidinggeven)

Iedereen kan een burn-out krijgen, want het risico hangt vooral af van de (werk)situatie. Maar burn-out is deels ook persoonsgebonden. Demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken hebben een versterkende of afzwakkende invloed. Elke persoon reageert anders op stress. Dit belet niet dat de werksituatie in belangrijke mate het risico verklaart. Een eerdere Securex-studie toont aan dat werk- en organisatiekenmerken minstens 40% van de variantie in burn-out verklaren en sociodemografische variabelen slechts 5%<sup>15</sup>.

**Hans De Witte**, toonaangevend in onderzoek ter zake, verbindt burn-out expliciet met de werkomgeving. Hij stelt:

**“... Burn-out wordt in essentie veroorzaakt door het werk en heeft betrekking op de beleving van het werk. ... De hoofdreden voor het ontstaan van burn-out ligt bij het uitgevoerde werk, de kenmerken van dat werk ... Burn-out heeft in essentie te maken met het werk dat men doet. De hoofdoorzaken van burn-out liggen dan ook bij de kenmerken van het uitgevoerde werk. Bepaalde werkkenmerken verhogen de kans op burn-out, terwijl andere ze juist verlagen ...”<sup>13</sup>**

Er komen twee persoonlijkheidstypes naar voor die de persoonlijke kwetsbaarheid vergroten: perfectionisten, zowel op positieve (loyaal, plichtsbewust) als negatieve wijze (hoge standaarden stellen, nood aan controle),

en jaknikkers, individuen die hun grenzen niet kunnen stellen. Ze worden als het ware leeggezogen door hun werk, omdat deze eigenschappen vaak veel energie vergen<sup>16</sup>.

In dit verband stelt **De Witte**: ‘...’

**“Het is dus niet neuroticisme op zich, maar eerder de interactie tussen dit persoonlijkheidskenmerk en de werkkenmerken die de kans op burn-out lijken te verhogen.”<sup>17</sup>**

Soms dien je de aanleiding dus te zoeken in de privésfeer: een ingrijpende gebeurtenis zoals het overlijden van een geliefde of het moeten/willen bieden van mantelzorg. Maar de grondoorzaak ligt altijd in een opeenstapeling van (vooral werksituaties en feiten die de betrokken persoon niet kan bolwerken. Daarnaast verwijst de literatuur ook naar sociale fenomenen zoals massificatie, vervreemding, eenzaamheid. Ook de toenemende werkdruk, de bedrijfsorganisatie, het management lijken van belang te zijn. Veelal gaat het om een opeenstapeling van verschillende spanningen die de betrokken persoon te veel worden.

Hoe dan ook: minstens een deel van de elementen die een burn-out initiëren, koppelt de gangbare literatuur aan de werksituatie. Hierbij blijkt de balans tussen stressoren (of energievreters) en hulpbronnen (of energiegevers) op het werk belangrijk te zijn<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Zie hiervoor de Securex studie in samenwerking met KU Leuven: ‘[60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie \(securex.be\)](https://www.securex.be/)’ (2022)

<sup>16</sup> Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017, februari 20). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Blog post]. <https://kuleuvenblogt.be/2017/02/20/op-zoek-naar-een-nieuwe-definitie-van-burn-out>.

<sup>17</sup> Hans De Witte : ‘Burn-out: wat is het, en...; wat is het niet?’ – Opzoek naar prevalentie, oorzaken, gevolgen en oplossingen’, uit ‘Weten wat telt in tijden van crisis’, ISBN 978 94 6270 284 4, Universitaire Pers Leuven, 2021

<sup>18</sup> Zie hiervoor onder meer het Job Demands-Resources model (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004



**Praktijkexperten** en academici bestempelen burn-out als een werkgerelateerd syndroom. Het gaat daarbij zowel om de oorzaak van burn-out, als over de uitingsvorm ervan. Burn-out uit zich op het werk, en in de meeste gevallen is het werk ook de hoofdoorzaak van burn-out, maar het hoeft niet de unieke oorzaak te zijn<sup>19</sup>. Een belangrijke kanttekening daarbij is dat we werk breder moeten opvatten dan enkel het verrichten van betaalde arbeid. In psychologische zin is arbeid op te vatten als elke gestructureerde activiteit die een verplicht karakter heeft en als doel heeft om de fysieke of sociale omgeving of zichzelf te transformeren<sup>20</sup>.

Het overbevragen van het individu kan bijvoorbeeld door een hoge werkdruk, weinig sociale steun van collega's en leidinggevende of veranderingen op de werkvloer die veel energie vergen. Dit risico stijgt bovendien wanneer er sprake is van problemen in de privésfeer of persoonlijke kwetsbaarheden.



<sup>19</sup> Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. (2017, februari 20). Op zoek naar een nieuwe definitie van burn-out [Blog post]. [\(PDF\) Desart, S., Schaufeli, W.B. & De Witte, H. \(2017\). Op zoek naar een nieuwe definitie van burnout. Overwerk, 1, 86-92. \(researchgate.net\)](#)

<sup>20</sup> Schaufeli & Taris, 2005

## 3.1. Burn-out: een zware menselijke, maatschappelijke én bedrijfskost

**Het aantal lange afwezigheden** neemt zienderogen toe. De belangrijkste verklaringen voor deze stijging zijn sociodemografisch (vergrijzing en vervrouwelijking van de werknemerspopulatie<sup>21</sup>), maar ook de evolutie van burn-out draagt hiertoe bij. Zowel de directe menselijke schade als de maatschappelijke kost ter zake stijgt exponentieel. De cijfers over het aantal personen dat in Vlaanderen thuis zit met een burn-out lopen uiteen. De RIZIV-cijfers spreken voor 2021 van ruim 35.000 gevallen van burn-out. Dit is een sterke onderschatting van het totaal aantal, want wie korter dan een jaar afwezig was door burn-out, is niet in die cijfers opgenomen. Ook cijfers over statutaire ambtenaren ontbreken hier.

- Op basis van de cijfers van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor in 2023 heeft 36,1% van de werknemers af te rekenen met werkstressklachten. Een derde hiervan of omgerekend 330.000 werknemers lopen door psychische vermoeidheid een verhoogd risico op burn-out. Werkstress is sinds 2004 in alle metingen van de werkbaarheidsmonitor het vaakst voorkomende werkbaarheidsknelpunt<sup>22</sup>. Het leeuwendeel daarvan is niet afwezig maar kampt met de typische symptomen met een verminderde inzet en productiviteit als gevolg. Een onderzoek van Securex en KU-Leuven wijst op een toename van 60% werknemers met ernstige burn-outklachten tussen 2019 en 2021<sup>23</sup>.
- Tussen 2016 en 2021 meet het RIZIV een toename van 46% van langdurige afwezigheden door burn-outs en depressies<sup>24</sup>.

De toename van het totaal aantal langdurig afweziggen (waaronder burn-out) is in de eerste plaats te verklaren door de vergrijzende bevolking. Zowel het aandeel psychische stoornissen als het aandeel burn-out namen daarin licht toe: resp. van 18,6% naar 19,9% en van 6,4% naar 7,2%.

- Voor 2020 berekende het RIZIV bijna 1,7 miljard euro aan uitkeringen met betrekking tot beide fenomenen. Hiervan ruim 478 miljoen voor gediagnosticeerde burn-out cases (van 2016 tot 2020 een toename met net geen 40%). Het leeuwendeel hiervan (453 miljoen of +39,4%) ging naar werknemers en werklozen terwijl de uitkeringen ter zake aan zelfstandigen 25,2 miljoen (+49,6%) bedroegen<sup>25</sup>. Dit jaarlijkse niet-medische kost die de overheid draagt per langdurig arbeidsongeschikte bedroeg in 2019 bijna 50.000 euro<sup>26</sup>.
- De afwezigheid van één werknemer die zich ziek meldt door een burn-out, kostte de werkgever in 2022 gemiddeld 23.677 euro<sup>27</sup>. Hierin zijn ook de indirecte kosten inbegrepen, zoals reorganisatie van het werk, administratie i.v.m. de afwezigheden, duurdere (tijdelijke) vervanging, rekrutering en opleiding van de vervangers, vermindering van kwaliteit van het werk, overuren, enz. Bovendien riskeren bedrijven die uitzonderlijk veel werknemers tellen die langer dan een jaar arbeidsongeschikt zijn<sup>28</sup> een boete ('responsabiliseringsbijdrage') die kan oplopen tot 2,5 procent van de jaarlijkse loonmassa.

<sup>21</sup> Valsamis, D., De Coen, A., & De Rouck, E. (2022). Uitvallen, opstaan en opnieuw aan de slag gaan. Activering van langdurig arbeidsongeschikten in cijfers (Een studie van IDEA Consult in opdracht van Federgon). Brussel: Federgon.

<sup>22</sup> Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) / Stichting Innovatie en Arbeid: „Hoe werkbaar is je job? Werkbaarheidsmeting werknemers 2023”

<sup>23</sup> Securex persbericht '60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie' (2022)

<sup>24</sup> <https://www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/langdurige-arbeidsongeschiktheid-hoeveel-langdurige-burn-outs-en-depressies-hoeveel-kost-dat-aan-uitkeringen#een-toename-van-46-van-langdurige-burnouts-en-depressies-in-5-jaar>

<sup>25</sup> [https://www.riziv.fgov.be/SiteCollectionDocuments/Couts\\_invalides\\_burnout\\_et\\_depression-2016-2020-GLOBAL-NL.pdf](https://www.riziv.fgov.be/SiteCollectionDocuments/Couts_invalides_burnout_et_depression-2016-2020-GLOBAL-NL.pdf)

<sup>26</sup> Valsamis, D., De Coen, A., & De Rouck, E. (2022). Uitvallen, opstaan en opnieuw aan de slag gaan. Activering van langdurig arbeidsongeschikten in cijfers (Een studie van IDEA Consult in opdracht van Federgon). Brussel: Federgon.

<sup>27</sup> Securex white paper 'Absentieisme in 2022'

<sup>28</sup> Het gaat om bedrijven waar in de laatste vier kwartalen zeker drie werknemers zijn uitgevallen voor minstens twaalf maanden én waarbij het aantal langdurig zieken drie keer hoger ligt dan het gemiddelde in de privé en twee keer hoger dan het gemiddelde in de eigen sector.

### 3.3. Burn-out: de werkgever is verplicht het risico op burn-out in te schatten

De afgelopen jaren krijgt welzijn op het werk steeds meer aandacht in zowel het bedrijfsleven als in wetenschappelijk onderzoek. De welzijnswet van 4 augustus 1996 vormde een eerste belangrijke aanzet. Ze verplichtte werkgevers om een inventarisatie te maken van de **psychosociale risico's** waaraan werknemers blootgesteld worden. De nadruk lag toen op een veilige en gezonde werkomgeving in het algemeen. Het koninklijk besluit van 10 april 2014 zorgde voor een verdere belangrijke aanzet en er werd nu nog meer aandacht besteed aan psychosociale risico's. Bovendien kwam burn-out voor het eerst ter sprake. Deze uitbreiding stelde dat de wettelijke bepalingen niet enkel betrekking hebben op de preventie van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, maar ook van toepassing zijn op het geheel van psychosociale risico's<sup>29</sup>.

Gegeven deze verplichting is het belangrijk dat werkgevers zich bewust zijn van het risico op burn-out in hun organisatie, zodat ze gepaste stappen kunnen ondernemen. Niet alleen voor preventie van burn-out, maar ook voor de mogelijke re-integratie van de werknemer na een burn-out. Om dit risico correct in te schatten is een gevalideerd en betrouwbaar instrument noodzakelijk<sup>30</sup>.

Tot op vandaag bestaan dergelijke 'assessment-instrumenten' uit vragenlijsten<sup>31</sup> waarvan zeker de oudere op zijn minst een kritische blik verdienen<sup>32</sup>. In de praktijk bieden ze geen mogelijkheid om op een betrouwbare manier informatie te geven over de mate waarin burn-out voorkomt. Bijgevolg kunnen werkgevers niet goed inschatten hoe hoog het risico op burn-out in hun organisaties is, ondanks de wettelijke verplichting<sup>33</sup>.

Ondertussen ontwikkelde de Leuvense onderzoeksgroep rond Desart, Schaufeli, en De Witte een nieuwe, meer accurate vragenlijst: de 'Burn-out Assessment Tool'. Dit nieuwe zelfbeoordelingsinstrument moet het volgens de onderzoekers mogelijk maken om binnen organisaties het burn-outrisico te identificeren en op basis hiervan preventieve maatregelen te nemen. Zo kan je tot een meer correcte inschatting van het aantal medewerkers met ernstige burn-outsymptomen komen.

<sup>29</sup> Id.

<sup>30</sup> Id.

<sup>31</sup> De meest gebruikte instrumenten om burn-out te meten zijn de Maslach Burn-out Inventory (MBI; Maslach, 1981), en zijn Nederlandstalige equivalent de Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS; Schaufeli & Van Dierendonck, 2000)

<sup>32</sup> Desart, S., Schaufeli, W.B., & De Witte, H. vernoemen onder meer het feit dat die vragenlijsten ondertussen 40 jaar oud zijn en ontwikkeld werden als onderzoeksinstrument en niet voor diagnostische doeleinden. Ook staan de psychometrische kwaliteiten ervan niet op punt.

<sup>33</sup> [Werkgever veroordeeld voor niet nakomen verplichtingen burn-out | Prebes.vzwpunt.](#)



## 3.4. Burn-out: preventie

Steeds meer organisaties zijn alert voor de problematiek en passen hun HR-beleid aan. Vooral onder druk van de hoge ziektecijfers verschijnt dit onderwerp op verschillende beleidsagenda's.

### Het SERV-rapport<sup>34</sup> onderscheidt 3 preventieniveaus:

- **Primaire preventie** beoogt het voorkomen van burn-out door werkeisen en hulpmiddelen in balans te brengen en te werken aan duurzame arbeidsorganisaties waardoor de motivatie van werknemers bevordert en versterkt wordt. ... Voorbeelden hiervan zijn de werkdruk verlichten door inzet van bijkomend personeel of duidelijke en haalbare doelstellingen formuleren.
- **Secundaire preventie** behelst het beperken van de schade die burn-outklachten veroorzaken: wankelende mensen worden ondersteund ... Het kan hier gaan over acties zoals programma's voor stressbeheersing of campagnes om werkdrukproblemen bespreekbaar te maken<sup>35</sup>.
- **Tertiaire preventie** richt zich op individuen die effectief het slachtoffer zijn geworden van burn-out, ze zijn uitgevallen en komen in de ziektecijfers terecht. Ze is gericht op het beperken van de gevolgen van burn-out,

de terugkeer naar het werk en het vermijden van herval. De acties kunnen zowel interventies op het niveau van het individu als op het niveau van de werkomgeving omvatten. Voorbeeld hiervan zijn de terugkeercoaches.

### De Nationale Arbeidsraad (NAR) bevestigt vijf principes voor goede praktijken in het kader van primaire preventie van burn-out.<sup>36</sup>

- de noodzaak van een **holistische, geïntegreerde, of nog pluridisciplinaire aanpak**. De aanpak dient zich te richten op het individu én de organisatie (collectief; de 5 A's)<sup>37</sup> om een echte primaire preventie op te leveren, met prioriteit voor de organisatie. Aldus blijkt dat er, in het bijzonder bij kmo's, nood is aan externe expertise en begeleiding om zo'n holistische aanpak te realiseren. de noodzaak van een participatieve aanpak. Het is immers van belang dat er een draagvlak is voor de aanpak, zowel bij de werkgever/het management als de werknemers. Het nadenken over mogelijke oplossingen en hun implementatie dient te gebeuren met de betrokkenheid van de verschillende geledingen in de organisatie in een open discussie.

<sup>34</sup> Bron: Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) / Stichting Innovatie en Arbeid: "Burn out, Analyse van de arbeidssituatie van werknemers en zelfstandige ondernemers met burn-out symptomen". <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/49692>

<sup>35</sup> Daarnaast richt secundaire preventie zich bijvoorbeeld ook op het (sneller) herkennen van symptomen of het identificeren van werknemers die een risico lopen.

<sup>36</sup> NAR 2021

<sup>37</sup> 5 domeinen van kwaliteit van arbeid (arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsorganisatie)



- de noodzaak van een **participatieve aanpak**.  
Het is immers van belang dat er een draagvlak is voor de aanpak, zowel bij de werkgever/het management als de werknemers. Het nadenken over mogelijke oplossingen en hun implementatie dient te gebeuren met de betrokkenheid van de verschillende geledingen in de organisatie in een open discussie. Er is maatwerk nodig en “prefab”-acties uitgevoerd door externen zijn onnuttig.
- cruciaal hierbij is dat de aanpak mee **gedragen** wordt **door de overlegorganen** (ondernemingsraad, comité voor preventie en bescherming op het werk en/of de vakbondsafvaardiging in de onderneming) conform hun respectieve bevoegdheden. Het comité voor preventie en bescherming op het werk vervult een adviserende rol in dit kader (art. 1.3-48 Codex) en, bij ontstentenis, de vakbondsafvaardiging (art. 52 welzijnswet)
- de aanpak dient structureel **ingebed** te zijn in **het strategisch beleid** van de organisatie op langere termijn. Organisatorische wijzigingen vragen immers tijd en de nodige middelen, waarvoor een aangehouden engagement vereist is.
- de **bijdrage van het sectorniveau**.  
Het sectorniveau, dat dichter staat bij de ondernemingen in een bepaalde bedrijfstak, kan een dynamiek ontwikkelen die ervoor zorgt dat de ondernemingen niet stoppen na de analyse-fase, maar effectief een actieplan ontwikkelen.



## 3.5. Burn-out in relatie tot systeemdenken

Systeemdenken:

- is een wetenschappelijke benadering die tracht een overzicht van het geheel te behouden, in plaats van zich te concentreren op afzonderlijke onderdelen zonder te overwegen welke rol deze delen in het groter geheel spelen. Men beschouwt het gedrag van een systeem (bijvoorbeeld een ecosysteem) niet alleen als een keten van oorzaak-gevolgrelaties, maar als het samenspel van met elkaar interagerende deelsystemen, waarbij terugkoppeling een belangrijke rol speelt.
- vereist een holistische kijk op het te bestuderen systeem. Dit wil zeggen dat er niet alleen naar de afzonderlijke deelsystemen gekeken wordt, maar vooral ook naar de manier waarop zij wisselwerking vertonen en naar hun plaats in het geheel.
- is zelf niet zozeer een theorie naast andere, noch een techniek of methode om problemen te behandelen, maar een wijze om de complexe werkelijkheid te begrijpen en te beheersen. Systeemdenken is gericht op het onderzoeken van patronen, verbanden en relaties tussen deze elementen.

Binnen het kader van deze studie beschouwen we de **onderneming als een systeem**.

Dat systeem bestaat uit een verzameling elementen (in casu de werknemers, de bedrijfsleiding, maar ook immateriële zaken zoals innovatiekracht, werkmoraal ...) die onderling met elkaar verbonden zijn (interconnecties zoals informatiestromen, beslissingsprocessen, ...) en door de tijd specifieke gedragspatronen vertonen die (zouden moeten) leiden tot een gemeenschappelijk doel.

Volgens de systeemtheorie beantwoordt elk systeem aan een aantal algemeen geldende wetmatigheden die van belang zijn wanneer men slecht functionerende systemen wenst te corrigeren. Elke systeemcomponent (element, interconnectie, doel) is even belangrijk om het succes van een systeem te bewerkstelligen: ze hebben elk hun specifieke invloed op het eindresultaat. Echter, elementen vervangen heeft de minste impact, terwijl interconnecties wijzigen beduidend impactvoller is op het hele systeem. Het doel van een systeem wijzigen heeft de meest fundamentele impact. Dit laatste kan echter niet steeds de bedoeling zijn<sup>38</sup>.

Ook in het kader van burn-out is deze manier van denken interessant. Zo erkent het dat burn-out niet alleen het resultaat is van individuele factoren, maar van (de samenhang tussen) bredere, systemische factoren binnen een organisatie. De interactie tussen werkinhoud, werkrelaties, werkomstandigheden, leiderschap en organisatiecultuur zijn relevante fenomenen tijdens een burn-out. Het onderkennen van deze samenhang is een belangrijke stap in het implementeren van proactieve en preventieve maatregelen die inspelen op dergelijke problemen. Daarnaast ontkent een systemische aanpak ook maatschappelijke invloeden niet. Het neemt zo economische en sociale factoren mee in overweging, die op hun beurt de proactieve en preventieve maatregelen in een breder, duurzamer kader plaatsen.

<sup>38</sup>Voor wie zich verder wil verdiepen in systeemdenken en een eenvoudige inleiding zoekt, kunnen we onder meer verwijzen naar Albert Rutherford 'The systems thinker' ISBN 9781723958144, Kindle Direct Publishing, 2018, of Donella Meadows 'Thinking in systems' Green Publishing 2008, nederlandse vertaling 'Denken in systemen' ISBN 9789025910198, Uitgeverij Ten Have 2022. Daarnaast talloze academische publicaties waaronder van de sociologen Niklas Luhmann, 'Einführung in die Systemtheorie', Carl-Auer Systeme Verlag 2002, of Andrea Pitasi 'The Hypercitizen world game, writings on the emerging global order' ISBN 9788878924079, L'Hamrattan Italia 2021 Verder kunnen we verwijzen naar de website van de WCSA (World Complexity Science Academy): <https://www.wcsaglobal.org/>



## 3.6. Burn-out in relatie tot ESG

### 3.6.1. ESG: ook elke kmo is betrokken

In de uitwerking van de Europese 'Green Deal' legt de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aan ongeveer 50.000 Europese ondernemingen een rapportage- plicht over hun inspanningen met betrekking tot ESG (Environment -Social - Governance) op. Elk bedrijf dat beantwoordt aan minstens twee van de **drie volgende criteria moet rapporteren**:

- Alle grote bedrijven met minstens 250 werknemers binnen een groep.
- Een omzet van meer dan €40 miljoen.
- Een balanstotaal van meer dan €20 miljoen.

Binnen het brede publiek leeft de foute perceptie dat het vooral –zo niet uitsluitend- gaat om 'environment'. Bijna automatisch verwijst men dan naar 'koolstofreductie', 'circulariteit', of 'waterhuishouding'.

In werkelijkheid gaat de ESG-gedachte veel verder. Zo worden binnen de 'Social'-pijler begrippen als 'gendergelijkwaardigheid', 'diversiteit en inclusie', 'werknemersparticipatie' of 'engagement voor omgeving' benadrukt. De 'Governance'-pijler legt de nadruk op bijvoorbeeld het ontwikkelen en ondersteunen van een lange-termijnvisie of het bevorderen van systemische samenwerkingsverbanden.

Het begrip 'duurzaamheid' moeten we dus in deze context zeer ruim interpreteren. Uiteindelijk streeft Europa ernaar op termijn de 'levenskwaliteit' van ons economisch, sociaal en omgevingsweefsel fundamenteel én systemisch te verbeteren.

Even fout is de perceptie dat, gezien de rapportageverplichting, enkel grote bedrijven betrokken zijn en dat de kleine kmo gewoon de dans ontspringt. Niets is minder waar.

De rapportageplichtige bedrijven voelen zelf de onmiddellijke gevolgen van hun rapportage. Zo zien we nu al dat zowel banken (opgelegd door ECB) als investeerders weigerachtig zijn om nog financiering te verschaffen aan ondernemingen die niet ESG-positief evolueren.

Anders gesteld: bedrijven die niet evolueren en een slechte score halen, worden nu al geconfronteerd met een neen bij een aanvraag van een nieuwe lening of in de zoektocht naar vers kapitaal. Vele grote bedrijven nemen daarom alleen al de rapportageplicht bijzonder ernstig en werken volop aan een 'ESG-proof' statuut. Het is inderdaad in hun belang nu al werk te maken van duurzaamheid en niet alleen de rapportering van de huidige situatie voor te bereiden.

Een belangrijk element binnen die rapportageplicht is de 'dubbele materialiteit'. Enerzijds moet de onderneming rapporteren over de impact die haar activiteiten hebben op elk van de ESG-dimensies (inside-out perspectief). Anderzijds moeten zij ook rapporteren over de impact van evoluties binnen de ESG-dimensies op de onderneming zelf (outside-in). Dit betekent dat de rapportageplichtige niet enkel over zichzelf moet rapporteren, maar in de rapportage ook moet rapporteren over de stakeholders, waaronder hun klanten en leveranciers (desgevallend zeer vaak wel degelijk kmo's). Naast de CSRD werd immers ook de CSDDD of Corporate Sustainability Due Diligence Directive goedgekeurd. Volgens deze richtlijn zullen bedrijven die onder haar toepassingsgebied vallen erop moeten toezien dat andere bedrijven in de waardeketen normen met betrekking tot ESG niet met de voeten treden.

Bijgevolg vereisen ESG-normen ook de aandacht van bedrijven die niet rechtstreeks onder het toepassingsgebied van de CSRD of CSDDD vallen, ook de kleine kmo dus. De achterliggende redenering hierbij is dat je enkel zicht kan hebben op de eigen duurzaamheid als je zicht hebt op de duurzaamheid van elk van de leden binnen je ecosysteem. Inderdaad: bedrijven functioneren inherent binnen hun ecosystemen. Daarom is de mate waarin ze duurzaam zijn in belangrijke mate afhankelijk van de duurzaamheid van de actoren binnen hun waardeketen.

Anders gesteld: een rapportageplichtig bedrijf dat streeft naar een goede ESG-positie zal automatisch de volledige logistieke keten hierin betrekken en ook van bijvoorbeeld de kmo-klanten of -leveranciers eisen dat die een beweging richting ESG maken. Ook banken en investeerders huldigen eenzelfde benadering. We spreken van het 'trickle-down' effect wat ervoor zorgt dat zo goed als elke onderneming, klein of groot, betrokken is.

**Het jaar 2024 wordt zonder twijfel het jaar van de ESG-doorbraak in het bedrijfsleven.**

Steeds meer beseft elke ondernemer, de kmo-ondernemer in het bijzonder, dat de ESG-reglementering weliswaar in eerste instantie verplichtingen oplegt aan grotere ondernemingen, maar uiteindelijk ook trickle-down effecten teweegbrengt waardoor elke onderneming de transitie naar een kwalitatief beter maatschappelijk en economisch weefsel moet aanpakken<sup>39</sup>.

Beschouwen we het volledige kmo-landschap, dan zien we op basis van een door GraydonCreditsafe ontwikkelde datagedreven score dat een belangrijk deel van de populatie nog geen kenmerken vertoont die wijzen richting zelfs maar een beginnende evolutie naar ESG-readiness. Op federaal niveau gaat het over 25,9% van de kmo's. Daartegenover zien we bijna 9% kmo's met kenmerken die wijzen op een gevorderde ESG-rijpheid. 65,1% toont kenmerken die aantonen dat er al een deel van het traject is afgelegd, maar dat verdere inspanningen noodzakelijk zijn.

**De grafiek hieronder toont de verschillen per regio.**



Figuur 1: Procentueel aandeel ondernemingen per ESG-score categorie

<sup>39</sup> Het onderwerp leeft. Zo wees een bevraging onder 800 deelnemers tijdens het Unizo Topseminar van 23 november jongstleden uit dat ESG-transitie bij ruim 70% van de kmo-ondernemers hoog op de agenda staat. Uiteindelijk staat elke kmo, elk van zijn of haar partners binnen een logistieke keten en last but not least ook de consument voor een fundamentele ommekeer.

## 3.6.2. ESG: opportuniteiten voor elke onderneming

**De beweging van elk individueel bedrijf richting ESG-readiness biedt tal van opportuniteiten. We denken hierbij onder meer aan.**

- Belangrijke kostreducties op niveau van bijvoorbeeld energie en mobiliteit<sup>40</sup>
- Grotere loyaliteit van de stakeholder-  
Belangrijke concurrentievoordelen
- Grotere bereidheid van investeerders  
Banken komen gemakkelijker met goedkopere kredieten over de brug
- Grotere kans om overheidsopdrachten te verwerven (bij het toekennen van overheidsopdrachten houdt men rekening met de ESG-identiteit)
- Belangrijke inkomstenstijgingen
- Versterkte employer branding
- ... Betere algemene bedrijfsreputatie

**Gevolg: een lagere 'aanwervingskost' en minder kosten door tijdelijke vervangingen.**

Bovendien tonen verschillende studies<sup>42,43</sup> aan dat gendergelijkwaardige bedrijven meer innovatiekracht hebben dan bedrijven die minder genderdivers zijn. Een recente studie die GraydonCreditsafe ontwikkelde in nauwe samenwerking met de Universiteit Antwerpen en de Universiteit Amsterdam<sup>44</sup> toont aan dat bedrijven waarvan het bestuur gendergelijkwaardig is samengesteld, beduidend beter bestand zijn tegen evenementen die schokken veroorzaken in het bedrijfsleven (pandemie, loonschok, energieschok, inflatieschok, ...). Op zich is de mate van schokbestendigheid van een onderneming dan weer een parameter die wijst op een versterkt lange-termijndenken binnen de 'Governance' poot.

### 3.6.2.1. De 'S' van ESG: ook het welzijn van de werknemers

We denken hier bijvoorbeeld en aansluitend bij de onderhavige studie aan de stakeholdersgroep 'eigen werknemers'<sup>41</sup>. Uit verschillende studies blijkt duidelijk dat bedrijven die in ESG-richting evolueren, een grotere loyaliteit meten bij de werknemers en dus een geringer verloop.

<sup>40</sup> Zo bijvoorbeeld kunnen we vertrekken van de vaststelling dat twee bedrijven in eenzelfde industriegebied elk beschikken over een uitgebreid wagenpark dat dagelijks goederen levert in heel het land, maar moeten vaststellen dat die bestelwagens vaak halfvol vertrekken. Binnen de gedachte van het ontwikkelen van systemische samenwerkingsverbanden is het perfect denkbaar de beide bedrijven samen aan tafel te brengen en hun rondes gezamenlijk te organiseren. Gevolg: een reductie van koolstofuitstoot, een verminderen van de mobiliteitsproblematiek én een duidelijke reductie van de vervoerskost voor beide bedrijven.

<sup>41</sup> Rapportering op vlak van welzijn vraagt de ESRS in S1'Own Workforce'. Meer specifiek S1-14 (Health and safety indicators) en S1-15 (Work-life balance indicators).kmo, elk van zijn of haar partners binnen een logistieke keten, en last but not least ook de consument voor een fundamentele ommekeer.

<sup>42</sup> Wikhamn, W., & Wikhamn, B. R. (2020). Gender diversity and innovation performance: evidence from R&D workforce in Sweden. International Journal of Innovation Management, 24(07), <https://doi.org/10.1142/S1363919620500619>

<sup>43</sup> Østergaard, C.R., B. Timmermans and K. Kristinsson (2011), 'Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation', Research Policy, 40 (3), 500-509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>

<sup>44</sup> Schokbestendigheid in tijden van Corona, ambitie in ondernemen' (juni 2021, uitgegeven door de partners Graydoncreditsafe, Unizo, AMS en het Agentschap Innoveren en Ondernemen). <https://www.creditsafe.com/be/nl/content-hub/downloads/studie-onderzoek/schokbestendigheid-kmo-s-in-tijden-van-corona.html>



# 4 | Datagedreven aanpak: voorspellen van bedrijfsperformantie en van burn-out vanuit bedrijfseigen kenmerken

## 4.1. Uitwisseling van datasets tussen Securex en GraydonCreditsafe

Dit onderzoek is het resultaat van de samenwerking tussen GraydonCreditsafe en Securex waarin op zoek werd gegaan naar verbanden tussen absentieïsme en bedrijfskenmerken. Securex zoekt met dit onderzoek naar bedrijfskenmerken, zoals absentieïsme, die bedrijfsperformantie kunnen helpen voorspellen. GraydonCreditsafe zoekt naar bedrijfskenmerken die het risico op burn-out kunnen helpen voorspellen. Hiervoor bundelden de partners de krachten wat betreft data en data-analyse.

Als startpunt bezorgde Securex een dataset van 48.564 ondernemingen<sup>45</sup> aan GraydonCreditsafe met gegevens over absentieïsme voor de periode van 2015 tot 2022.

We beschouwen als indicator voor een mogelijke burn-out elke afwezigheid van drie maanden en meer. Het risico op burn-out wordt binnen de uitgeleverde dataset bepaald op basis van het percentage werknemers die langer dan een maand afwezig waren.

Data over burn-out op bedrijfsniveau zijn niet voor een voldoende grote groep bedrijven beschikbaar. Daarom dient absentieïsme langer dan 3 maanden in dit onderzoek als indicator voor een hoog risico op burn-out in de onderneming. Volgens onderzoekers en therapeuten blijven werknemers met een burn-out vandaag vaak 3 maanden of langer afwezig van het werk<sup>46</sup>. Kortere afwezigheden hebben doorgaans niet met een burn-out te maken.

Om de structurele vertekening als gevolg van de invloeden van de coronapandemie te vermijden werden enkel de observaties tot en met 2019 in beschouwing genomen. Vervolgens werden enkel bedrijven vanaf 5 werknemers meegenomen in de analyses en moeten er voor de berekening van enkele onafhankelijke variabelen ook minstens twee opeenvolgende jaarrekeningen beschikbaar zijn. Uiteindelijk resulteert de selectie in een dataset van 26.855 observaties over 5 jaar (gemiddeld 5.371 per jaar) en 7.800 unieke ondernemingen.

JAAR	AANTAL UNIEKE ONDERNEMINGEN		
	INITIËLE DATASET	>= 5 FTE	TWEE OPEENVOLGENDE JAARREKENINGEN
2015	23310	6174	5139
2016	26779	6473	5430
2017	27214	6440	5439
2018	27436	6442	5438
2019	27100	6376	5409

Tabel 1: Geïncludeerde bedrijven in de dataset

<sup>45</sup> In wezen : dat deel van de volledige Securex klantenportefeuille die de volledige onderzoeksperiode bestrijkt.

<sup>46</sup> [Bij burn-out ga je best na drie maanden weer aan de slag](#), artikel in De Tijd, 29 november 2019.

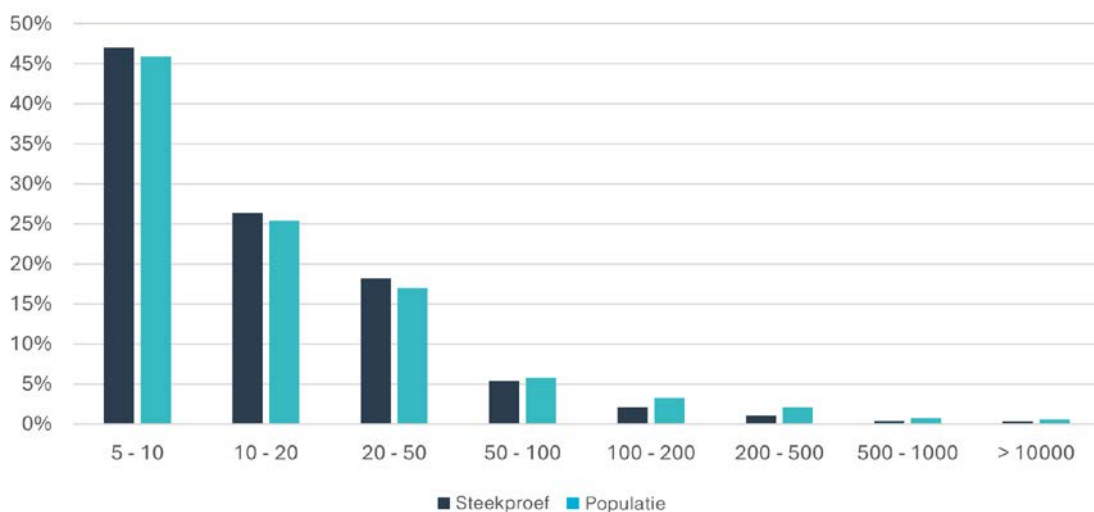
Vervolgens leverde GraydonCreditsafe een dataset die voor diezelfde steekproef van 48.564 ondernemingen aan Securex. Deze dataset bevat voor een periode van 10 jaar verschillende gegevens over hun financiële prestatie. Het gaat hier zowel over harde data (bijvoorbeeld de concrete winst- en verliescijfers), ratio's (bijvoorbeeld liquiditeit en rentabiliteit), als afgeleide data (de resultaten van algoritmes die de financiële kwaliteiten van een onderneming uitdrukken).

Securex stelde een dataset samen met gegevens van 20.409 ondernemingen over absentie en enkele andere bedrijfseigen kenmerken in 2021. Deze gegevens werden verrijkt met de meetpunten van financiële prestatie aangeleverd door Graydon voor de jaren 2021 en 2022. Deze verrijkte gegevens vormen de basis voor de analyses die voor dit rapport werden uitgevoerd. Hierbij werd geen onderscheid gemaakt naar het aantal werknemers in een onderneming.

We beschouwen als indicator van bedrijfsprestatie in de eerste plaats de arbeidsproductiviteit omdat we vermoeden die goed te zullen kunnen voorspellen op basis van de bij Securex beschikbare bedrijfseigen kenmerken. We berekenen de arbeidsproductiviteit door de toegevoegde waarde te delen door het aantal voltijdse equivalenten in de onderneming.

Waar relevant vermelden we ook de resultaten van analyses waarbij we een meer algemene indicator van bedrijfsprestatie gebruiken. Deze Graydon multiscore bundelt alle beschikbare relevante bedrijfsinformatie voor een algemeen beeld van de overlevingskansen van de onderneming. Deze score komt tot stand door de informatie uit jaarrekeningen, zoals winst, liquiditeit en solvabiliteit, sterk aan te vullen en te corrigeren met actuele gegevens zoals betalingservaringen of juridische gegevens. De score gaat van 0 (virtueel failliet) tot 100 (uitermate gezond). Voor de arbeidsproductiviteit beschikken we over data van 2021. Deze analyses zijn dus correlatief van aard. Voor de multiscore gebruikten we data van 2022, waardoor deze resultaten een oorzaak-gevolgverband aantonen.

In een eerste benadering onderzocht het Graydon researchteam de representativiteit van de steekproef, nl. in welke mate de steekproef vergelijkbaar is met de totale actieve bedrijvenpopulatie in België<sup>47</sup>. Hieruit blijkt dat de steekproef op vlak van grootte van de onderneming naar personeel, verdeling over de activiteitssectoren en geografische spreiding slechts beperkte afwijkingen vertoont met de populatie van bedrijven in België. Als we bijvoorbeeld de grootteorde van ondernemingen bekijken, zien we slechts een lichte oververtegenwoordiging van de typische kmo's<sup>48</sup>.



Figuur 2: Verdeling aantal ondernemingen naar aantal werknemers<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Inderdaad is het risico niet denkbeeldig dat een specifiek Sociaal Secretariaat bepaalde specialisaties kent waardoor in de klantenportefeuille bijvoorbeeld bepaalde activiteitssectoren of bepaalde grootte-orde van ondernemingen oververtegenwoordigd zijn.

<sup>48</sup> Hier beschouwen we de kmo op basis van de typisch geldende definitie in België, zijnde een bedrijf met maximaal 50 werknemers. Deze definitie wordt veelal gehanteerd door belangenorganisaties als Unizo en UCM.

<sup>49</sup> We gebruiken hier de personeelsklassen volgens de RSZ-administratie

## 4.2. Uitwisseling van data en GDPR

Uiteraard evalueerden we bij de uitwisseling van datasets diepgaand de GDPR-normering, pasten we deze toe en toetsten we deze af met de respectievelijke DPOverantwoordelijken. De data zijn uitsluitend bedoeld voor onderzoeksdoeleinden, waarvan de eerste fase van die gezamenlijke onderzoeksperiode nauwkeurig is gedefinieerd,

Wij willen de lezer er met nadruk op wijzen dat er op geen enkel ogenblik persoonsgegevens zijn uitgewisseld. Daarbij is de unieke sleutel inzake het onderzoeksobject steeds het ondernemingsnummer en dus de onderneming. Elke vorm van data die GraydonCreditsafe uitleverde aan het researchteam van Securex heeft uitsluitend betrekking op financiële performantiecriteriën en aanverwanten. Op betaalgedrag van de onderneming na zijn de betrokken basisdata publiek beschikbare data. Elke afleiding (ratio en resultaten van algoritmes zoals een kredietscore) berekenden we met die basisdata.

De uitlevering van data vanuit Securex aan het Graydon-research team betrof uitsluitend het desbetreffende ondernemingsnummer gekoppeld aan een verhoudingsgetal dat Securex berekende op basis van het aantal werknemers met een afwezigheid door ziekte van 3 maanden of langer op het totaal aantal werknemers.

Bovendien trachtten we het risico op backtracken zo ver mogelijk in te perken door voor het feitelijk onderzoek de ondernemingsnummers te vervangen door een willekeurig volgnummer. Voor het deel van het onderzoek waar absentieïsme de afhankelijke variabele is, beperkten we het onderzoeksveld tot ondernemingen die minimaal 5 personeelsleden tewerkstellen.

## 4.3. Bevindingen vanuit het researchteam Securex

Het Securex-team onderzocht in welke mate er sterke correlaties bestaan tussen bedrijfseigen gegevens waarover Securex beschikt, zoals absentieïsme, en parameters van uiteindelijke bedrijfsprestaties. Het doel is om specifieke kenmerken van een bedrijf te identificeren die een negatieve trend in de **financiële prestaties** van een onderneming aangeven.







### 4.3.1 Methodologie

In de reeds gevoerde analyses is de toegevoegde waarde per VTE (Voltijds Equivalent) gekozen als maat voor de te verklaren-en in latere analyses te voorspellen - financiële bedrijfsprestaties. Dit noemen we ook een maat voor arbeidsproductiviteit op bedrijfsniveau. We spreken in dit rapport vanaf nu over '**productiviteit**'. Waar relevant vermelden we ook de resultaten van analyses waarbij we een meer **algemene** indicator van **bedrijfsperformantie** gebruiken: de Graydon multiscore<sup>50</sup>.

Voor deze eerste analyse selecteerden we enkele **bedrijfskenmerken** om na te gaan in hoeverre ze de productiviteit van bedrijven kunnen verklaren: brutoloon per VTE, percentage vertrokken werknemers met een contract van onbepaalde duur (berekend op het totaal aantal onbepaalde duur contracten binnen de onderneming), percentage studenten (berekend op het totaal aantal contracten binnen de onderneming), percentage kort (ziekte < 1 maand),

middellang (ziekte 1-12 maanden) en langdurig absentieïsme (ziekte > 1 jaar)<sup>51</sup>, regio (Vlaanderen, Brussel of Wallonië), sector (primaire, secundaire, tertiaire en quartaire), grootte van de onderneming (aantal werknemers) en statuut (verhouding arbeiders/bedienden in de onderneming).

**De statistische analyses** in dit rapport betreffen multilineaire regressieanalyses, ANOVA-testen, t-testen en beschrijvende analyses. De multilineaire regressieanalyses onderzochten de unieke invloed van de bedrijfskenmerken op de bedrijfsprestaties door middel van gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (beta-coëfficiënten). Daarna stelden we een rangschikking op van de unieke invloeden van ieder kenmerk op basis van de p-waarden van hun beta-coëfficiënten.

**Vervolgens visualiseerden we het verband van elk kenmerk met productiviteit** op basis van een categorisering, de gemiddelde scores van productiviteit per categorie, ANOVA-testen en t-testen. Voor de bedrijfskenmerken in verband met personeelsverloop, studenten, en absentieïsme werkten we naast kwartielscores met een extra categorie voor de nulwaarden. Hiermee vermijden we een vertekening van de resultaten door het hoge aantal nul scores. De kwartielscores berekenden we op basis van de niet-nul scores.

In de analyse met de arbeidsproductiviteit als afhankelijke variabele, stammen alle metingen uit hetzelfde jaar. Als gevolg hiervan zijn de gevonden verbanden **correlatieel** van aard en niet causaal. Dit geldt niet voor de analyse met de Graydon multiscore als afhankelijke variabele. In dit geval werden de gegevens van de onafhankelijke variabelen gemeten in 2021 terwijl de cijfers van de afhankelijke variabele (i.e. de multiscore), gemeten werden in 2022. De gevonden verbanden zijn in dit geval dus **causaal** van aard.

<sup>50</sup> Meer informatie over de multiscore in het hoofdstuk over de uitwisseling van gegevens.

<sup>51</sup> 'Kort' slaat hier op de periode van het gewaarborgd loon. Dit is eerste maand van elke afwezigheid, dus ook van afwezigheden die langer duren. Voor meer details over de berekeningswijze van het absentieïsme in dit deel van het onderzoek, verwijzen we naar de Secorex white paper 'Absentieïsme in 2023', pag. 13-14.

## 4.3.2 Algemene inzichten

De resultaten van de analyses wijzen op een aantal mogelijke drivers van productiviteit. De hoogte van de brutolonen, het personeelsverloop, korte en lange afwezigheden door ziekte, het aantal studentencontracten, de regio van de onderneming, de sector waarin die actief is, een overzicht aan bedienden en het aantal werknemers zijn elk significant gecorreleerd met productiviteit.

**Al deze factoren verklaren samen 19,23% van de verschillen in productiviteit tussen ondernemingen.** Als we ons beperken tot de bedrijven vanaf 5 werknemers, kunnen we zelfs 29% verklaren.

BEDRIJFSKENMERK	COËFFICIËNT	P-WAARDE
Brutoloon per voltijds equivalent	0,361	0,000***
Personeelsverloop bij onbepaalde duur contracten	-0,087	0,000***
Vlaanderen	0,070	0,000***
Ziektepercentage > 1 jaar	-0,064	0,000***
Brussel	-0,055	0,000***
Tertiaire sector	-0,085	0,000***
Primaire sector	0,047	0,000***
Aantal werknemers	-0,043	0,000***
Aandeel studentencontracten	-0,037	0,000***
Secundaire sector	-0,064	0,000***
Overzicht bedienden	0,033	0,004**
Ziektepercentage > 1 maand	-0,023	0,016*
Ziektepercentage 1-12 maanden	0,005	0,636
Evenwicht arbeiders-bedienden	0,004	0,672
<b>Verklaarde variantie</b>	<b>19,23%</b>	

Tabel 2: Richting en significantie van de verbanden met productiviteit<sup>52</sup>

Het personeelsverloop en lange afwezigheden door ziekte zorgen volgens de analyses bovendien ook voor een negatieve trend in de algemene financiële gezondheid van de onderneming in het daaropvolgende jaar, want we stelden een significant verband vast met de multiscore<sup>53</sup>. Voor de hoogte van de brutolonen stelden we hetzelfde verband vast als we ons beperken tot de bedrijven vanaf 5 werknemers.

De interessantste bedrijfskenmerken zijn deze waarop de werkgever actief kan inspelen<sup>54</sup>. Dat geldt voor absentie, personeelsverloop,

percentage studentencontracten, en deels ook voor brutolonen. Een werkgever die veel (langdurig) absentie ziet, een hoog verloop kent en een groot aantal studenten tewerkstelt, kan zich volgens onze analyses verwachten aan een negatieve impact hiervan op de productiviteit en – uitgezonderd voor het aantal studenten – op de algemene financiële gezondheid van zijn onderneming. Het omgekeerde verband geldt voor de brutolonen: hoe hoger die zijn, hoe hoger de productiviteit en hoe beter de financiële gezondheid in het daaropvolgende jaar. De volgende paragrafen bespreken deze verbanden meer gedetailleerd.

<sup>52</sup> Deze tabel geeft per bedrijfskenmerk een regressiecoëfficiënt en een P-waarde weer. De coëfficiënt is een cijfer dat zowel de sterkte als de richting van het verband uitdrukt. Indien het getal positief is, zal een hogere waarde van het bedrijfskenmerk geassocieerd zijn met een hogere productiviteit in het bedrijf. Een negatieve coëfficiënt impliceert dan weer het omgekeerde, nl. een hogere waarde van het bedrijfskenmerk gaat samen met een lagere productiviteit. De P-waarde is een getal tussen 0 en 1. Wanneer die p-waarde kleiner is dan het gekozen significantieniveau (veelal 0,05) mag men stellen dat er een uniek verband is met de productiviteit.

<sup>53</sup> De Graydon multiscore is een score die alle beschikbare relevante bedrijfsinformatie bundelt om een algemeen overzicht te krijgen op de overlevingskansen van de onderneming.

<sup>54</sup> Variabelen die voor een werkgever minder actiegericht zijn, maar wel een significante impact uitoefenen, zijn **regio, sector en grootte**. Uit ANOVA-testen en post-hoc analyses blijkt bovendien dat Vlaamse bedrijven merkbaar hogere scores behalen wat betreft productiviteit dan Waalse en Brusselse bedrijven. Tussen deze laatste twee is er geen significant verschil. Dit suggereert dat regionale factoren, zoals verschillen in economische omstandigheden, bedrijfscultuur of overheidsbeleid, een rol kunnen spelen in de bedrijfsprestaties. Tevens uit ANOVA-testen en post-hoc analyses blijkt dat bedrijven in de primaire en quartaire sector de hoogste score behalen op productiviteit, gevolgd door de tertiaire en vervolgens de secundaire sector. Ten slotte blijkt dat een groter personeelsbestand samengaat met een lagere productiviteit per werknemer.



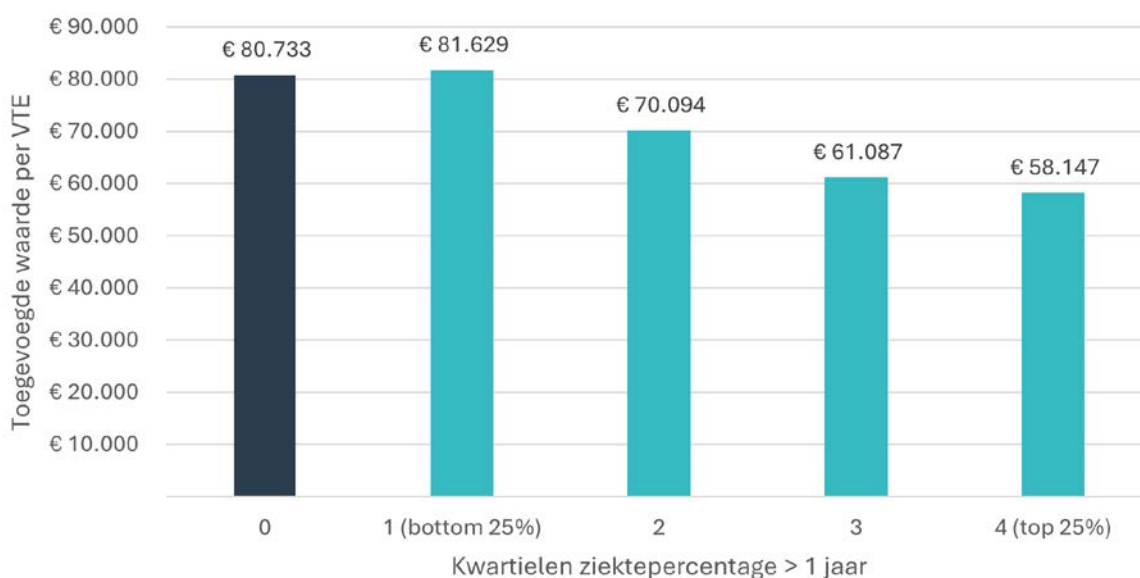
### 4.3.3. Eerste inzicht: ook lange afwezigheden kosten de werkgever geld

Bedrijven met hoge cijfers voor kort en lang absentie (ziektepercentages < 1 maand en > 1 jaar) hebben een lagere arbeidsproductiviteit dan andere bedrijven. Hoge cijfers voor langdurig absentie zijn ook nadelig voor de financiële gezondheid van een bedrijf (dit geldt niet voor kort absentie)<sup>55</sup>.

Onderstaande figuur illustreert dat de productiviteit daalt naarmate het langdurig absentie stijgt. Bedrijven zonder lange afwezigheden hebben gemiddeld een toegevoegde waarde per voltijds equivalent van 81.000 euro, terwijl de groep bedrijven met een hoog ziektepercentage (gemiddeld 31,74% in het vierde kwartiel), nog slechts 58.000 euro toegevoegde waarde per voltijds equivalent realiseren. Belangrijk om te duiden hier is dat 87% van de bedrijven in onze analyses geen langdurig absentie kent (categorie '0' in de figuur). De kwartielen in onderstaande grafiek vertegenwoordigen telkens ongeveer 3% van de totale steekproef.

**Bedrijven zonder lange afwezigheden door ziekte zijn 1,39 keer productiever dan bedrijven met de hoogste ziektepercentages. Weinig langdurig absentie versterkt bovendien de financiële gezondheid van de onderneming in het daaropvolgende jaar (p=0,000).**

Dat korte afwezigheden samengaan met een lagere productiviteit, zal niemand verbazen. Want de werkgever betaalt gewaarborgd loon zonder dat daar prestaties tegenover staan. Naast deze directe kost van absentie, draagt de werkgever ook de indirecte kosten, vooral in het begin van elke afwezigheid: reorganisatie van het werk, vervanging, lagere kwaliteit van dienstverlening voor en na de afwezigheid en door werkdruk bij de collega's, administratieve kosten ...<sup>56</sup>



Figuur 3: Arbeidsproductiviteit volgens langdurige afwezigheid

<sup>55</sup> Het middellang absentie draagt niet bij aan deze verklaringen van de productiviteit en de financiële gezondheid, maar hangt natuurlijk nauw samen met kort en lang.

<sup>56</sup> Securex white paper 'Absentie in 2023', pagina 4.



### **Dat ook lange afwezigheden de werkgever geld kosten ligt minder voor de hand.**

Jarenlang – en nog steeds vandaag – bleven afwezige werknemers op de loonlijst van hun werkgever staan, zonder dat die er zich bewust van was dat die afwezigheden geen goede zaak zijn voor de bedrijfsprestaties. Nochtans verhogen die lange afwezigheden de loonkost per gewerkt uur in de onderneming: door kosten die de werkgever blijft dragen voor deze langdurig afwezige werknemers en door duurdere werkuren van vervangers<sup>57</sup>.

Naast een hogere loonkost per gewerkt uur, kunnen die lange afwezigheden ook nog op andere manieren voor een lagere productiviteit en verslechterende financiële gezondheid zorgen. Denk maar aan rekruterings- en opleidingskosten voor een tijdelijke of zelfs permanente vervanging en de lagere efficiëntie van die vervanger tijdens de eerste dagen, weken of zelfs maanden. Een onderneming met een hoog langdurig absentisme heeft bovendien vaak ook problemen op vlak van werkorganisatie

of motivatie van werknemers met verlaagde productiviteit als gevolg, ook bij werknemers die zich niet ziek melden. Het aanpakken van langdurig absentisme vereist verschillende perspectieven. Securex adviseert frequent contact met de afwezige vanaf het moment van ziektemelding. Daarnaast benadrukken we het belang van verbondenheid met collega's en leiding-gevenden, begeleiding tijdens en na de werkhervatting, en jobcrafting.

Naast het bevorderen van werkhervatting, is het voorkomen van vermijdbare afwezigheden cruciaal, vooral bij een sterke stijging van korte en frequente afwezigheden. Dit kan door het promoten van een gezonde levensstijl, het aanbieden van opleidingen aan werknemers om hun weerbaarheid te vergroten, maar vooral door organisatiegerichte interventies (bijvoorbeeld door HR-verantwoordelijken)<sup>58</sup>. Met als resultaat gezonde, competente en geëngageerde werknemers, en dus minder afwezigheden.

<sup>57</sup> Securex persbericht over [loonkostspanning tussen bedrijven](#) en Securex white paper 'Absentisme in 2024'.

<sup>58</sup> Zoals beschreven in het hoofdstuk "Ik zie ik zie wat jij niet ziet" in het boek [Goed werk, een gids](#) van Isabel De Clercq. Dit hoofdstuk bespreekt HR-praktijken met impact op welzijn en bedrijfsresultaten en hoe ze invoeren, op basis van een onderzoek van KU Leuven, UGent, Hogeschool Gent en Securex.

### 4.3.4 Tweede inzicht: (fast) quitters zijn duur

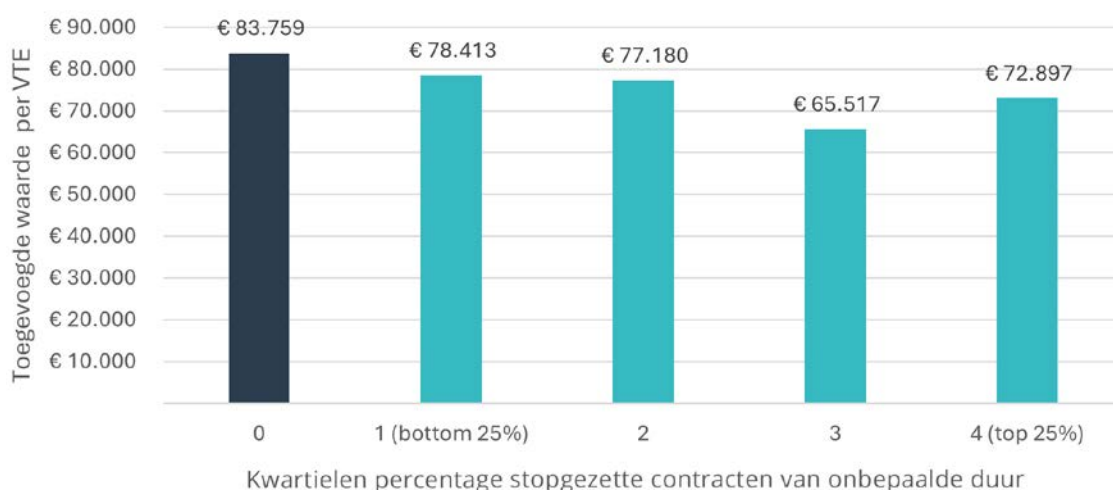
Het hoeft niet te verbazen dat een hoog personeelsverloop samengaat met een lagere productiviteit en een slechtere financiële gezondheid van een bedrijf. Onder personeelsverloop verstaan we in deze paragraaf een stopgezet contract van onbepaalde duur.

Onderstaande figuur illustreert dat de productiviteit daalt naarmate het personeelsverloop stijgt. Bedrijven zonder verloop hebben gemiddeld een toegevoegde waarde per voltijds equivalent van 84.000 euro, terwijl de groep bedrijven waarin gemiddeld 64,8% van de onbepaalde duur contracten werd stopgezet (derde kwartiel), nog slechts 65.500 euro toegevoegde waarde per voltijds equivalent realiseren<sup>59</sup>. Ongeveer de helft van de bedrijven had geen verloop in 2021 (categorie '0' in de figuur). De kwartielen in onderstaande grafiek vertegenwoordigen respectievelijk 13%, 19%, 6% en 13% van alle bedrijven in de steekproef.

**Bedrijven zonder personeelsverloop zijn 1,28 keer productiever dan bedrijven met een verloop van 65%. Een laag personeelsverloop versterkt bovendien de financiële gezondheid van de onderneming in het daaropvolgende jaar (p=0,000).**

Een hoog personeelsverloop betekent vaak verlies van ervaring, kennis en vaardigheden. Dit kan gepaard gaan met lagere productiviteit. Daarnaast zijn er ook rechtstreekse financiële gevolgen zoals contractbreukvergoedingen, maar ook wervings- en opleidingskosten voor de vervangende werknemers.

Deze laatste groep redenen speelt nog sterker wanneer werknemers vertrekken binnen de 6 maanden na hun aanwerving. Dit fenomeen van **'fast quitters'** bracht Securex recent onder de aandacht<sup>61</sup>.




Figuur 4: Arbeidsproductiviteit volgens personeelsverloop<sup>60</sup>

<sup>59</sup> De erg hoge cijfers voor personeelsverloop in het derde en vierde kwartiel (samen 19% van de bedrijven) zijn verklaarbaar door het grote aantal microbedrijven in die kwartielen.

<sup>60</sup> De mate van stopgezette contracten vatten we samen in vier kwartielen (op basis van de bedrijven die hier geen nulscore voorlegden). De kwartielen in deze grafiek beschrijven dus telkens de gemiddelde arbeidsproductiviteit volgens de mate van het aantal stopgezette contracten van onbepaalde duur

<sup>61</sup> Persbericht Securex "Eén op zes aanwervingen met vast contract eindigt al binnen de zes maanden" (november 2023)



De impact van personeelsverloop op financiële gezondheid van ondernemingen zet het belang van professionele selectie en onboarding in de verf. Grondige en effectieve selectieprocedures verminderen de kans op vroegtijdige vertrekkers. Daarnaast zorgen kwalitatieve onboardingprocessen mee voor een aangename werkomgeving, een hogere betrokkenheid en productiviteit.

Bovendien dragen zowel professionele selectie als effectieve onboardingprocessen bij tot het behoud van werknemers op de lange termijn. Het behoud van werknemers kan op lange termijn ook voordeel halen uit investeringen in onder meer talentontwikkeling en welzijn. Het belang van een goede employer branding<sup>62</sup> valt dus niet te onderschatten.

Het significant negatieve verband tussen Verloop en productiviteit is dus uitermate relevant, maar kent hier best geen al te absolute interpretatie. Dit onderzoek toont namelijk niet aan dat de wenselijke situatie géén verloop is. Een gezonde proportie verloop in uw werknemersbestand zorgt immers voor de nodige dynamiek in uw bedrijf én op de arbeidsmarkt<sup>63</sup>. De boodschap luidt hier dus het verloop op een gezonde manier te beheren.



<sup>62</sup> Securex blogartikel '[Succesvolle employer branding start intern' \(2021\)](#)

<sup>63</sup> [Personeelsverloop lag nooit zo laag in België: "Verloop is nochtans een goede zaak" | Het Nieuwsblad](#)

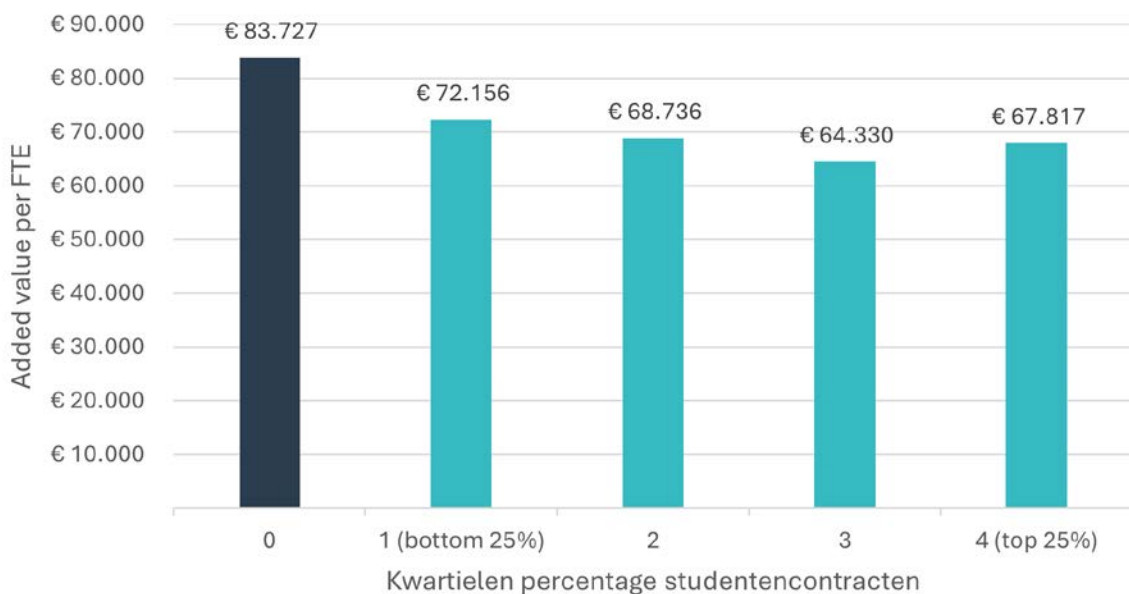
### 4.3.5 Derde inzicht: studentencontracten zijn niet altijd voordelig

Bedrijven die veel studenten tewerkstellen, zijn minder productief. We keken hiervoor naar het percentage studentencontracten ten opzichte van het totaal aantal contracten in een onderneming.

Onderstaande figuur toont dat een hoger percentage studentencontracten in een onderneming samengaat met een lagere productiviteit: bedrijven zonder studenten realiseren gemiddeld bijna 84.000 euro winst per voltijds equivalent, terwijl bedrijven met gemiddeld 64,7% studenten (derde kwartiel) nog maar 64.000 euro realiseren. Een verband met de financiële gezondheid vonden we niet terug. Net geen 70% van de bedrijven werkt zonder studentencontracten. De kwartielen in onderstaande grafiek vertegenwoordigen respectievelijk 8%, 10%, 5% en 8% van alle bedrijven in de steekproef.

**Bedrijven zonder studentencontracten zijn 1,30 keer productiever dan bedrijven met 65% studenten.**

Dat een hoger aandeel studentencontracten in een onderneming samenhangt met minder goede bedrijfsprestaties kan verschillende oorzaken hebben. Studenten hebben vaak minder ervaring en kunnen minder vertrouwd zijn met de bedrijfsprocessen, wat een lagere productiviteit in de hand kan werken. Bovendien kunnen studenten minder betrokkenheid ervaren naar de onderneming toe omdat hun contracten vaak tijdelijk zijn.



Figuur 5: Arbeidsproductiviteit volgens het aantal studenten

**Dat een hoger aandeel studenten-  
contracten in een onderneming samen-  
hangt met minder goede bedrijfsprestaties  
kan verschillende oorzaken hebben.**

Studenten hebben vaak minder ervaring en kunnen minder vertrouwd zijn met de bedrijfsprocessen, wat een lagere productiviteit in de hand kan werken. Bovendien kunnen studenten minder betrokkenheid ervaren naar de onderneming toe omdat hun contracten vaak tijdelijk zijn.

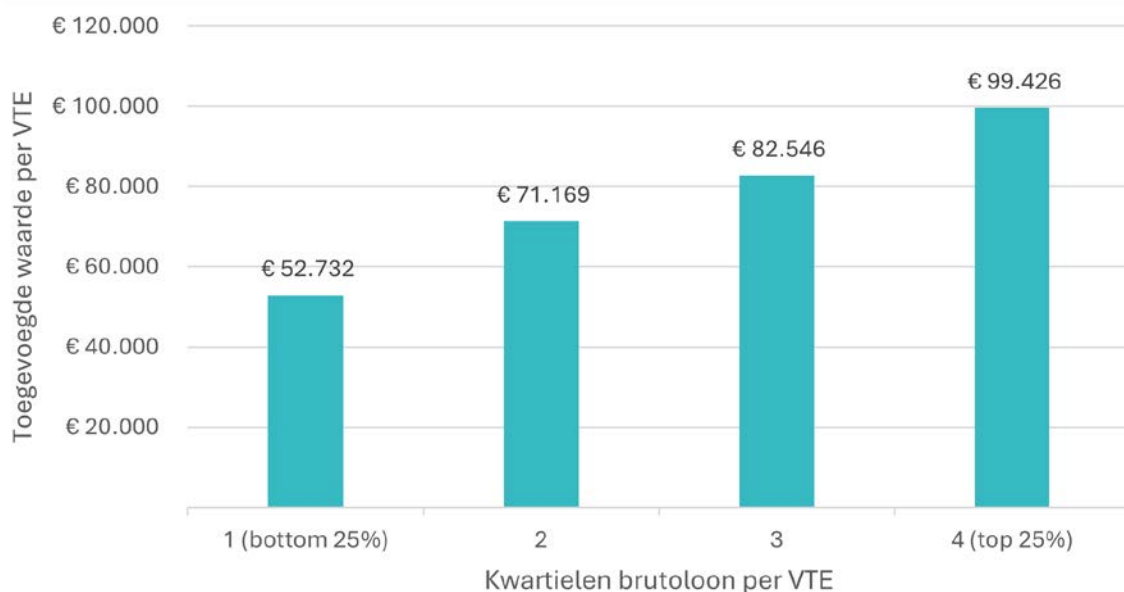
Daarnaast is het belangrijk om te vermelden dat studenten eveneens een aanzienlijk deel van de loonkost van werkgevers kunnen drukken<sup>64</sup>. Het lijkt dus cruciaal voor werkgevers om de juiste balans te vinden tussen studentencontracten en reguliere contracten. Daarnaast kan het voor ondernemingen de moeite zijn om te investeren in de opleiding en begeleiding van studenten, zeker als ze gedurende langere tijd in de onderneming werken. Dit kan hen helpen om sneller te leren en productiever te worden. Net als voor andere werknemers, kan het ook voor studenten nuttig zijn om ze meer te betrekken en hen te laten zien hoe hun werk bijdraagt aan de algemene doelstellingen van het bedrijf. Dit kan hun motivatie en betrokkenheid verhogen, wat uiteindelijk kan leiden tot betere bedrijfsprestaties.

### 4.3.6 Vierde inzicht: hogere brutolonen betalen zich terug

Hoge brutolonen gaan samen met hoge productiviteit en – enkel in bedrijven vanaf 5 werknemers - versterken de financiële gezondheid van een onderneming. Voor de analyses werkten we hierbij met het gemiddelde brutoloon per voltijds equivalent in een onderneming.

Onderstaande figuur toont een duidelijk lineair verband tussen brutolonen en productiviteit aan: hoe hoger het brutoloon, hoe hoger de productiviteit. Het kwart bedrijven met de laagste brutolonen genereert gemiddeld net geen 53.000 euro per voltijds equivalent, terwijl het kwart bedrijven met de hoogste brutolonen gemiddeld ruim 99.000 euro genereren.

Voor bedrijven vanaf 5 werknemers heeft een hoog brutoloon bovendien ook een positieve invloed op de financiële gezondheid van de onderneming in het daaropvolgende jaar ( $p=0,00$ ). In tegenstelling tot de vorige grafieken vertegenwoordigt elk kwartiel hier 25% van de bedrijven.



Figuur 6: Arbeidsproductiviteit volgens brutolonen

<sup>64</sup>Securex [persbericht](#) over loonkostspanning tussen bedrijven.



**Bedrijven met de 25% hoogste brutolonen zijn 1,98 keer productiever dan bedrijven met de 25% laagste brutolonen. Voor ondernemingen met meer dan 5 werknemers bevorderen hoge brutolonen bovendien de financiële gezondheid van de onderneming in het daaropvolgende jaar (p=0,000).**

Hogere brutolonen trekken vermoedelijk beter gekwalificeerde en meer ervaren werknemers aan. Ze kunnen op die manier ook een positieve invloed uitoefenen op de werknemersmotivatie en werknemerstevredenheid, met een hogere productiviteit en betere bedrijfsperformantie als gevolg. Dat bedrijven met betere bedrijfsresultaten meer financiële mogelijkheden hebben om de brutolonen op te drijven, kan een bijkomende verklaring zijn voor het verband met productiviteit, maar niet voor het verband met de algemene prestaties van de onderneming (want gemeten in het jaar na de uitbetaalde brutolonen).

Deze positieve verbanden illustreren het belang van een systemische benadering van werknemerswelzijn en organisatorisch succes. Uiteraard situeert dit verband zich in een netwerk met tal van andere relevante factoren, zoals de bedrijfsstrategie of de economische omstandigheden. Toch toont ons onderzoek aan dat bedrijven die investeren in werknemers, niet alleen de levenskwaliteit van hun werknemers, maar ook hun eigen succes en groei stimuleren. Het is een win-win situatie die de kracht van investeren in mensen onderstreept.

## 4.4 Bevindingen vanuit het researchteam GraydonCreditsafe

Het GraydonCreditsafe team onderzocht in welke mate er sterke correlaties bestaan tussen typische bedrijfsgegevens en het burn-outgegeven. De bedoeling is zo op een datagedreven wijze aan te tonen welke bedrijfskenmerken aangeven in welke mate het risico op het ontstaan van burn-out stijgt.

Data over burn-out op bedrijfsniveau zijn niet voor een voldoende grote groep bedrijven beschikbaar. Daarom dient absentisme langer dan 3 maanden in dit onderzoek als indicator voor een hoog risico op burn-out in de onderneming. Volgens onderzoekers en therapeuten blijven werknemers met een burn-out vandaag vaak 3 maanden of langer afwezig van het werk<sup>65</sup>. Kortere afwezigheden hebben doorgaans niet met een burn-out te maken.

<sup>65</sup> [Bij burn-out ga je best na drie maanden weer aan de slag](#), artikel in De Tijd, 29 november 2019.



## 4.4.1. Methodologie

De steekproef ondernemingen<sup>66</sup> deelden we op basis van het absenteïsme langer dan 3 maanden op in 10 decielen of 10 even grote groepen van ondernemingen geordend van de groep met de laagste verhoudingswaarden (op basis van het aantal werknemers) inzake afwezigheid tot die met de hoogste verhoudingswaarde. Deze deciele populaties vormden de afhankelijke variabele in de daaropvolgend uitgevoerde regressieanalyses.

De onafhankelijke variabelen normaliseerden we eerst via 'centering and scaling'<sup>67</sup>. In een eerste benadering selecteerden we 16 variabelen met betrekking tot bedrijfseigen kenmerken van diverse aard<sup>68</sup> en pasten daarop verschillende types regressieanalyses toe.

Bij het toepassen van een regressieanalyse vertrekken we vanuit de waarde van een afhankelijke variabele op een gegeven tijdstip (in dit geval het absenteïsme in kalenderjaar X). Onze bedoeling is dan om na te gaan in welke mate er zich in de periode voor dat tijdstip (bijvoorbeeld in kalenderjaar X-1) data-fenomenen voordoen die het onderscheid kunnen maken tussen die ondernemingen die wel een sterke afhankelijke variabele ontwikkelen en zij die dat niet doen.

Met andere woorden: in caso zoekt regressieve discriminantanalyse een antwoord op de vraag in welke mate bepaalde data-elementen in jaar X-1, wijzen op een verhoogd risico op afwezigheden langer dan 3 maanden in jaar X. Doorgedreven regressieve discriminantanalyse kan in casu zo uiteindelijk leiden tot de voorspelling van het ontstaan van een verhoogd risico op burn-out.

<sup>66</sup> Zie 3.1 : Uitwisseling van datasets tussen Securex en Graydoncreditsafe

<sup>67</sup> Door de gegevens te centreren en te schalen, zorgen we ervoor dat alle kenmerken zich op een vergelijkbare schaal bevinden, en dat de regularisatiestraf correct op alle kenmerken wordt toegepast. Ten tweede kan het centreren en schalen van de gegevens ook de convergentie en prestaties verbeteren van de optimalisatiealgoritmen die worden gebruikt bij geregulariseerde regressie.

<sup>68</sup> Denk hierbij onder meer aan verschillende 'harde' en 'afgeleide' parameters met betrekking tot financiële performantie, samenstelling en kenmerken van de werknemerspopulatie op basis van de sociale balans, samenstelling van de bestuursorganen, zombiekenmerken, kenmerken van schokbestendigheid, ...



## 4.4.2. Algemene inzichten

In de tabel hieronder geven we de resultaten weer met betrekking tot de tot nog toe meest markante bevindingen<sup>69</sup> : genderdiversiteit, goede bedrijfsresultaten, winstgevendheid en bedrijfsomvang beïnvloeden mogelijk het risico op burn-out.

BEDRIJFSKENMERK	COËFFICIËNT	P-WAARDE
Balanstotaal	0,018	0,024*
Aantal werknemers	0,075	0,000***
Redundante reserves	0,025	0,022*
Genderdiversiteitsindex	-0,121	0,000***
Gemiddeld uurloon	-0,093	0,000***
Operationele winst	-0,017	0,022*
Liquiditeitsratio	-0,033	0,000***
Schuldgraad	0,042	0,000***
Multiscore	-0,077	0,000***
Betaalscore (percentiel)	-0,043	0,000***
<b>Verklaarde variantie</b>		<b>3,53%</b>

Tabel 3: Richting en significantie van de verbanden met het risico op burn-out

De analyses tonen duidelijk aan dat bedrijven die diverser zijn op vlak van **gender**, een lager risico lopen op burn-out.

Eerdere studies toonden al aan dat de inzet richting het streven naar de SDG5-normen en de sociale dimensie van het ESG-denken een positief verband tonen met schokbestendigheid, innovatiecapaciteit en financiële performantie. Deze nieuwe analyses tonen dus ook een duidelijke link met het welzijn van werknemers aan.

**We zien een duidelijke correlatie tussen financiële parameters en het risico op burn-out, waaronder:**

- Liquiditeit: Minder absenteïsme bij een hogere liquiditeit
- Schulden: Meer absenteïsme bij een hogere schuldgraad
- Multiscore: Minder absenteïsme bij een hogere multiscore (en dus een lagere falingskans)

<sup>69</sup> Deze tabel geeft per onafhankelijke variabele een coëfficiënt en een P-waarde weer. De coëfficiënt is een cijfer dat zowel de sterkte als de richting van het verband uitdrukt. Indien het getal positief is, zal een hogere waarde van de onafhankelijke variabele dus geassocieerd zijn met een hoger risico op langdurig absenteïsme in het bedrijf. Een negatieve coëfficiënt impliceert dan weer het omgekeerde, een hogere waarde van de onafhankelijke variabele betekent een lager risico op langdurig absenteïsme.

Bovendien zien we een duidelijke correlatie tussen de betaalscore (het al dan niet binnen de afgesproken termijn betalen van ontvangen facturen<sup>70</sup>) en het risico op burn-out. Hoe hoger de betaalscore (en dus hoe beter facturen worden betaald) hoe lager het risico.

Bovenstaande verbanden zijn niet onverwacht. Indien een onderneming evolueert naar financiële moeilijkheden is de kans groot dat werknemers onder hogere druk komen te staan om dit tij te keren.

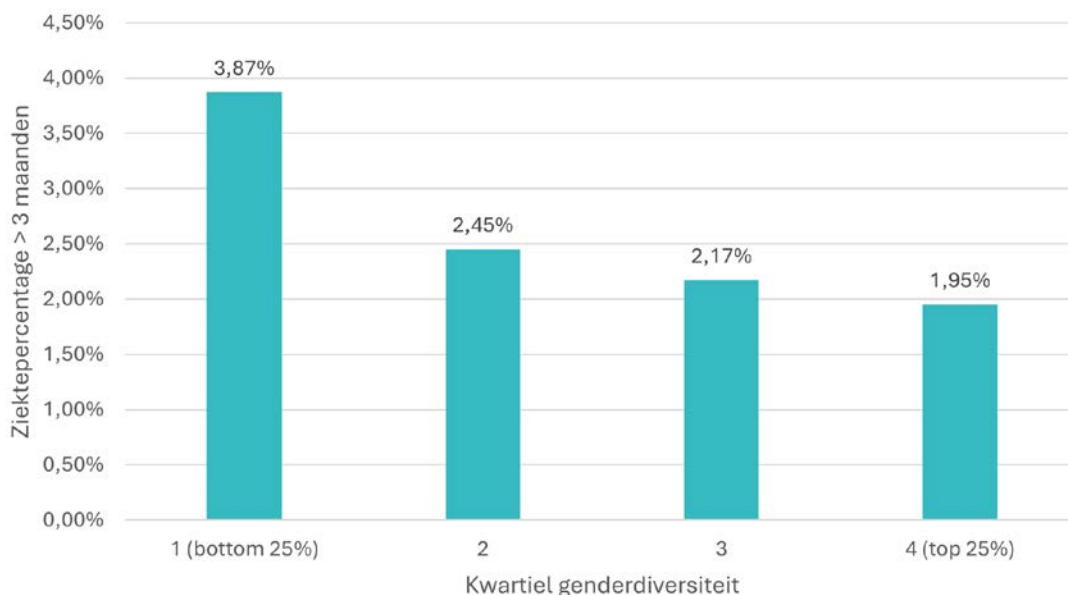
We meten daarnaast ook een duidelijke positieve correlatie tussen het aantal werknemers en het burn-outrisico. Ook zien we dat hogere lonen gemiddeld gezien het risico verlagen.

Omwillen van een ruimer en algemeen begrip van de vastgestelde fenomenen hergroepeerden we de verkregen inzichten tot 4 kwartielen en gaven we het discriminerende verschil weer in een eenvoudig inter- preteerbaar verhoudingsgetal. Voor een weerslag van deze benadering, zie de hiernavolgende alinea's.

### 4.4.3. Eerste inzicht: genderdiversiteit is key

In het kader van de ESG-score van GraydonCreditsafe werd een deelscore opgebouwd die op basis van de sociale balans én de samenstelling van het bestuursorgaan de mate van gendergelijkwaardigheid en de evolutie ervan binnen elke onderneming tot uitdrukking brengt. Hierbij bekeken we met de genderverdeling binnen het personeel en het bestuur als dusdanig, het opleidingsniveau en de positie van die verschillende genders. Hoe hoger de score, hoe meer er gelijkwaardige genderverdeling wordt vastgesteld<sup>71</sup>.

Op basis hiervan delen we de onderzoekspopulatie op in vier kwartielen<sup>72</sup>. Voor het kwartiel dat de laagst scorende bedrijven bevat inzake genderdiversiteit (kwartiel 1) geldt een genderverhouding van 94/6 (94% mannen versus 6% vrouwen of omgekeerd). Voor de bedrijven die in het hoogste kwartiel vallen geldt een minimale genderverhouding van 60/40.



Figuur 7: Burn-outrisico volgens genderdiversiteit

<sup>70</sup> Sedert jaar en dag beschikt Graydoncreditsafe over een uitgebreid uitwisselingsprogramma rond betaalgedrag. Op dit ogenblik sturen 14.000 Belgische ondernemingen op regelmatige basis en minimum maandelijks en overzicht door van alle aan ondernemingen gerichte facturen, de afgesproken betaaltermijn en het moment waarop de betaling ontvangen is. In totaal gaat het over een stroom van ruim 1,25 miljoen facturen per maand. Door die gegevens te bundelen onder het ontvangende ondernemingsnummer hebben we een duidelijk en zeer actueel zicht op het huidige betaalgedrag van elke onderneming.

<sup>71</sup> Om elk misverstand te vermijden verduidelijken we hier dat het niet gaat om bijvoorbeeld meer mannen dan vrouwen of omgekeerd. Die ondernemingen waar de man-vrouw verdeling het dichtst de 50/50 verhouding benadert krijgen de hoogste gelijkwaardigheidsscore, die bedrijven die de extremen raken (enkel mannen of enkel vrouwen) krijgen de laagste.

<sup>72</sup> Vier groepen die elk 25% van de populatie bevatten.



Het criterium **gendergelijkwaardigheid** blijkt een fundamentele discriminator te zijn inzake het risico op ontstaan van burn-out. Daar waar we in ondernemingen die weinig genderdivers zijn (kwartiel 1) een ziektepercentage van 3,87% vaststellen, zien we dat de ondernemingen met de grootste genderdiversiteit evolueren naar 1,95%.

**Bedrijven met een geringe genderdiversiteit hebben dus bijna dubbel zoveel risico (1,98 keer meer) op burn-out dan bedrijven met een hoge genderdiversiteit.**

Opvallend hierbij is het grote verschil in risico tussen de extreme groep ondernemingen die niet of nauwelijks genderdivers zijn (kwartiel 1) en de twee middenkwartielen. Bedrijven met geringe genderdiversiteit hebben 1,57 keer meer risico op burn-out dan bedrijven in kwartiel 2 en 1,78 keer meer risico dan bedrijven in kwartiel 3. De samenhang tussen genderdiversiteit en inclusiviteit zou dit verband kunnen verklaren.

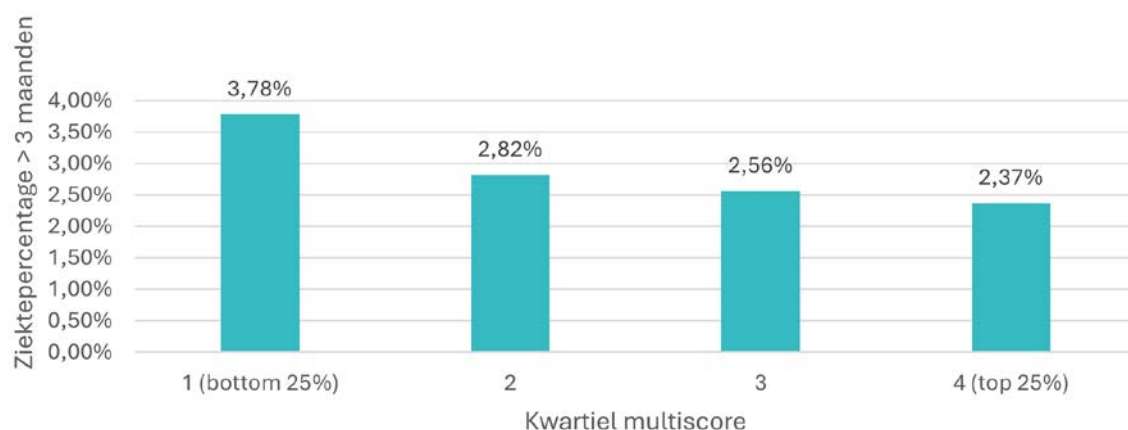
Inderdaad zal een bedrijfscultuur waar inclusiviteit hoger op de agenda staat (al dan niet expliciet) meer inzetten op het bevorderen van het werknemerswelzijn, met een lager burn-out risico als gevolg<sup>73</sup>. Daarnaast kan meer genderdiversiteit een bredere set aan perspectieven aan het licht brengen bij het oplossen van uitdagingen. Dit schept een omgeving waarin werknemers meer kans hebben om dichter betrokken te zijn bij de bedrijfsvoering.

<sup>73</sup> Behnke, J., Rispens, S., Demerouti, E. (2021). Creating Inclusion to Leverage Workforce Diversity from a Work Characteristics Perspective. In: Hassard, J., Torres, L.D. (eds) *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*. Springer, Cham. ; Krishnan, Dr. S. Gokula, *Gender Diversity in the Workplace and Its Effects on Employees' Performance* (2020). *Journal of the Social Sciences*, 2020; Behnke, J., Rispens, S., Demerouti, E. (2021). Creating Inclusion to Leverage Workforce Diversity from a Work Characteristics Perspective. In: Hassard, J., Torres, L.D. (eds) *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming. Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*. Springer, Cham.

#### 4.4.4. Tweede inzicht: een algemeen goede bedrijfsperformantie leidt later tot minder burn-out

Bedrijven die kampen met financiële moeilijkheden hebben naderhand een duidelijk hoger risico op burn-out. We stellen dit verband vast aan de hand van de Graydon multiscore, een score die alle beschikbare relevante bedrijfsinformatie bundelt om een algemeen overzicht te krijgen op de overlevingskansen van de onderneming. Deze score komt tot stand door de informatie uit jaarrekeningen sterk aan te vullen en te corrigeren met actuele gegevens zoals betalingservaringen of juridische gegevens. De score gaat van 0 (virtueel failliet) tot 100 (uitermate gezond).

**De absentie-incidentie is bij de 25% minst performante bedrijven (met een gemiddelde multiscore van 22) 1,6 keer hoger dan bij de 25% meest performante bedrijven (multiscore 81).**



Figuur 8: Burn-outrisico volgens genderdiversiteit

De impact van bedrijfsperformantie op het burn-outrisico is niet onverwacht, want ernstige financiële moeilijkheden kunnen de druk op de werknemers verhogen om meer te presteren, los van hun capaciteit hiertoe. Daarnaast kunnen deze financiële moeilijkheden ook het gevolg zijn van een gebrek aan degelijk bestuur en kwalitatief leiderschap. Eerder onderzoek van Securex en KU Leuven toont duidelijk aan dat toxisch leiderschap een risicofactor is voor de ontwikkeling van burn-outs op de werkvloer<sup>74</sup>. Tot slot, ook de jobonzekerheid die gepaard gaat met een mogelijk faillissement als gevolg van financiële moeilijkheden kan het stressniveau op de werkvloer sterk verhogen<sup>75</sup>.

<sup>74</sup>Securex persbericht en focus report in samenwerking met KU Leuven: [‘Slechts één op drie leidinggevenden heeft stijl die burn-out helpt voorkomen’ \(februari 2023\)](#)

<sup>75</sup>Securex persbericht in samenwerking met KU Leuven: [‘60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie’ \(juni 2022\)](#)



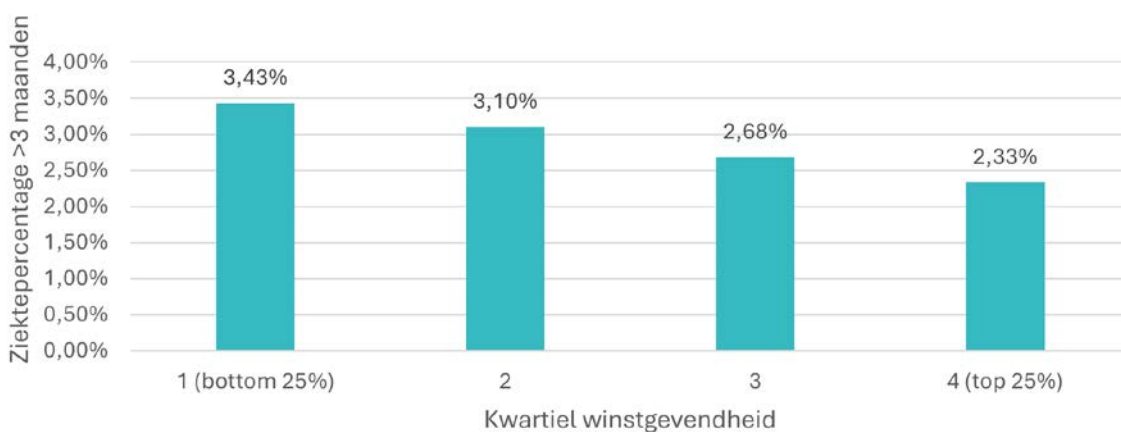
#### 4.4.5. Derde inzicht: winstgevende bedrijven worden minder geconfronteerd met burn-out

Naast de algemene financiële gezondheid en bestuurskwaliteit van de onderneming toont ook de winstgevendheid (in casu de operationele winst) een sterk verband met het risico op burn-out. **De 25% minst winstgevende ondernemingen (die een gemiddeld rendement behalen van -9.39%) vertonen het jaar daarop 1,47 keer meer absenteïsme dan de 25% meest winstgevende ondernemingen (met een gemiddeld rendement van 15%).**

Ook hier valt het verband te verklaren aan de hand van de invloed die financiële moeilijkheden kunnen hebben op de druk op werknemers. Indien een onderneming in financiële moeilijkheden zit, staan werknemers vaker onder hogere druk om het tij te doen keren. Dit kan bij de werknemers stress en uitputting in de hand werken. Meerdere studies bewezen al de link tussen een dergelijke fysieke en/of mentale belasting en langdurig absenteïsme<sup>76</sup>.

Werkgevers kunnen trachten de volgende initiatieven te omarmen. Het aanbieden van ondersteuning voor stressmanagement, het bevorderen van een gezonde werk-privébalans en het creëren van een ondersteunende en inclusieve bedrijfs-cultuur zijn allemaal praktijken die werknemers kunnen helpen op een gezonde manier om te gaan met deze belasting.

Het is ook belangrijk om open en eerlijke communicatie te onderhouden met werknemers over de financiële situatie van het bedrijf en de impact hiervan op hun job.



Figuur 9: Burn-outrisico volgens winstgevendheid

<sup>76</sup>Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T. et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. BMC Public Health 17, 264 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>

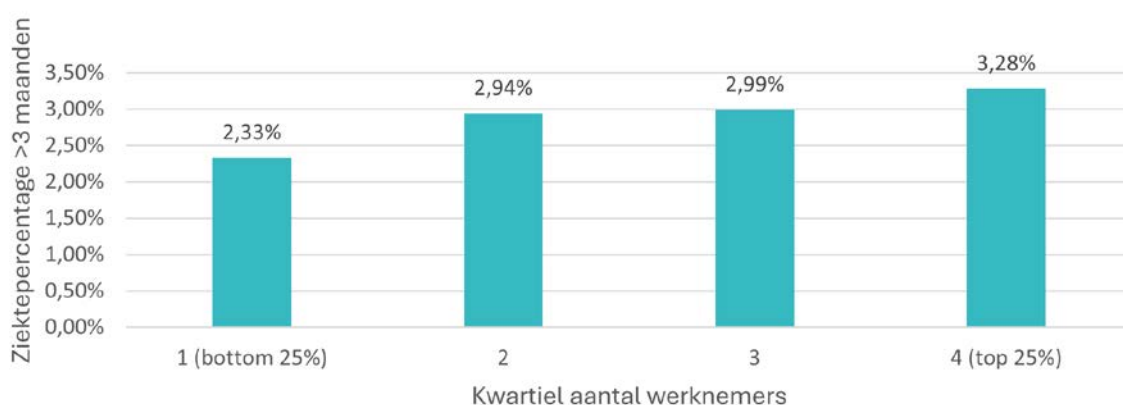
#### 4.4.6. Vierde inzicht: hoe groter het bedrijf, hoe groter de kans op burn-out

Onze resultaten tonen een duidelijke impact van het aantal werknemers in de onderneming op het burn-outrisico. Dit wil zeggen dat grotere bedrijven disproportioneel vaker te maken krijgen met werknemers die lange tijd afwezig zijn. **Binnen 25% kleinste bedrijven (met gemiddeld 6 werknemers) ligt het gemiddeld ziektepercentage (> 3 maanden) op 2,33%. Bij de 25% grootste bedrijven (die gemiddeld 87 werknemers tewerkstellen) ligt dit percentage 1,41 keer hoger.**

Anderzijds zien we dat hogere lonen gemiddeld gezien het risico op burn-out verlagen. Grotere bedrijven die hogere lonen betalen, zullen gemiddeld genomen dus minder langdurig afwezige werknemers kennen dan andere grote bedrijven die minder betalen.

Ons resultaat bevestigt eerder onderzoek van Securex dat werknemers in grote ondernemingen een hoger risico lopen op langdurige afwezigheid<sup>77</sup>. Een hogere werkdruk, minder verbondenheid en meer verknipte taken kunnen verklaringen zijn voor dit fenomeen.

Aan de andere kant kunnen hogere lonen langdurig absentieïsme temperen door het feit dat men hogere lonen vaak associeert met meer werkzekerheid en een hogere werktevredenheid<sup>78</sup>. Bovendien kunnen hogere lonen een teken zijn van waardering en erkenning voor het werk van de werknemer, wat leidt tot een hogere motivatie en betrokkenheid en dus minder absentieïsme.



Figuur 10: Burn-outrisico volgens bedrijfsomvang

<sup>77</sup> Securex white paper '[Absenteïsme in 2017 - Kleine en grote ondernemingen: andere problematiek, andere aanpak](#)'

<sup>78</sup> Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>



## 5 | Conclusie en advies

Deze white paper presenteert de bevindingen van twee complementaire onderzoeken uitgevoerd door Securex en GraydonCreditsafe, na uitwisseling van gegevens over bedrijfsperformantie en absentieïsme in bedrijven. Beide onderzoeken richtten zich op verschillende aspecten van bedrijfsvoering en werknemerswelzijn. Het Securex-onderzoek focust op het identificeren van drivers van arbeidsproductiviteit en financiële gezondheid van ondernemingen, terwijl het Graydon-onderzoek drivers van het risico op burn-out in ondernemingen belichtte. Deze onderzoeken bieden samen een holistisch beeld van de complexe interacties binnen bedrijven en de impact daarvan op zowel de productiviteit als het welzijn van de werknemers.

### 1. Arbeidsproductiviteit:

Het Securex-onderzoek heeft aangetoond dat verschillende beheersbare factoren de financiële gezondheid van een bedrijf kunnen beïnvloeden. Deze factoren, waaronder korte en lange afwezigheden door ziekte, het personeelsverloop, het aantal studentencontracten, en de hoogte van brutolonen, verklaren samen 19,23% van de verschillen in productiviteit tussen ondernemingen. Laag absentieïsme, laag personeelsverloop en hoge brutolonen gaan bovendien samen met een betere financiële gezondheid in het daaropvolgende jaar.

### 2. Burn-outrisico:

Het Graydon-onderzoek heeft aangetoond dat verschillende bedrijfskenmerken het risico op burn-out kunnen doen toenemen. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de analyse van absentieïsme langer dan 3 maanden als indicator voor een hoog risico op burn-out in de onderneming. Factoren zoals genderdiversiteit, financiële

gezondheid (gemeten aan de hand van parameters zoals winstgevendheid en liquiditeit) en bedrijfsgrootte spelen hierbij een rol.

Deze bevindingen onderstrepen het belang van een holistische benadering bij het bestuderen van bedrijfsrisico's. Elk element - of het nu gaat om brutolonen, absentieïsme, studentencontracten, genderdiversiteit, financiële gezondheid of bedrijfsgrootte - speelt een specifieke rol in het functioneren van het bedrijf als geheel. Het inspelen op deze elementen, zoals het bevorderen van genderdiversiteit of het verbeteren van de financiële gezondheid, kan een aanzienlijke impact hebben op het hele systeem, waaronder de productiviteit en het welzijn van de werknemers. Dit is in lijn met de principes van systeemdenken, waarbij het gedrag van een systeem wordt beschouwd als het samenspel van met elkaar interagerende deelcomponenten.



Een interessante bevinding uit het Graydon-onderzoek is de impact van genderdiversiteit op het risico op burn-out. Zo stelden we vast dat bedrijven met een geringe genderdiversiteit het daaropvolgende jaar bijna dubbel zoveel absentieïsme van 3 maanden of langer registreren dan bedrijven met een hoge genderdiversiteit. Dit suggereert dat een inclusieve bedrijfscultuur, die genderdiversiteit bevordert, kan bijdragen aan het welzijn van werknemers en het verminderen van het risico op burn-out. Het is mogelijk dat ook andere vormen van diversiteit samengaan met een laag absentieïsme.

**Diversiteit is dus een belangrijk aandachtspunt voor bedrijven die streven naar een gezonde en productieve werkomgeving. Daarnaast blijkt er ook een duidelijke link met de financiële gezondheid van de onderneming. De absentieïsme-incidentie is bij de 25% minst performante bedrijven 1,6 keer hoger dan bij de 25% meest performante bedrijven.**

In het Securex-onderzoek valt de vaststelling op dat niet alleen korte afwezigheden door ziekte de bedrijfsperformantie beïnvloeden, maar ook afwezigheden langer dan een jaar. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor bedrijven die enkel naar de directe kost van absentieïsme kijken.

We beweren niet dat dit onderzoek een volledig beeld geeft. Er zijn veel andere factoren die ook een rol kunnen spelen in de productiviteit en het welzijn van werknemers, zoals de bedrijfscultuur, leiderschapsstijlen of werkomstandigheden. Bovendien zijn de resultaten gebaseerd op de tot nu toe gebruikte gegevens in de analyses. Verder onderzoek door Graydon en Securex kan onder meer met extra onafhankelijke variabelen en een nog overtuigender vaststelling van oorzaak-gevolgverbanden, deze bevindingen bevestigen en nieuwe inzichten aanreiken.

Het is ook belangrijk om te benadrukken dat, hoewel deze onderzoeken waardevolle inzichten bieden, de implementatie van veranderingen in een bedrijf zorgvuldig moet worden overwogen en afgestemd op de specifieke context en behoeften van het bedrijf. Het is altijd een goed idee om het volledige rapport te lezen voor een volledig begrip van het onderzoek.

Hieronder beschrijven we enkele adviezen voor werkgevers en de overheid op basis van de bevindingen van het gehele onderzoek:

#### **Voor werkgevers:**

##### **1. Bevorder genderdiversiteit:**

Het bevorderen van een inclusieve bedrijfscultuur die genderdiversiteit ondersteunt, heeft meerdere voordelen. Het draagt niet alleen bij aan het welzijn van werknemers en vermindert het risico op burn-out, maar stimuleert volgens ander onderzoek ook innovatief werkgedrag, prestaties en een betere afstemming tussen persoon en functie<sup>79</sup>. Bovendien genderdiversiteit een positieve invloed op het bedrijfsimago<sup>80</sup> en zelfs op de relatieve winst van een onderneming<sup>81</sup>. Voor het realiseren van een dergelijke inclusieve bedrijfscultuur is het cruciaal dat leiders deze visie belichamen en overbrengen op hun werknemers<sup>82</sup>. Genderdiversiteit binnen een organisatie profiteert bovendien van een datagedreven wervingsbeleid dat inclusie op alle niveaus van de organisatie bevordert<sup>83</sup>. Wat betreft retentie bij het streven naar genderdiversiteit, is het essentieel om diversiteit op de werkvloer te vertalen naar inclusie.

<sup>79</sup> Krishnan, Dr. S. Gokula, Gender Diversity in the Workplace and Its Effects on Employees' Performance (2020). Journal of the Social Sciences, 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3673138.8>


<sup>80</sup> Jans, T., Van Steerthem, A. Welzijn en genderdiversiteit op de werkvloer. TBV - Tijdschr Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskd 26, 228-231 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12498-018-0187-8>

<sup>81</sup> Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. American sociological review, 74(2), 208-224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>

<sup>82</sup> Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., & Prince, S. (2020). Diversity wins.

<sup>83</sup> [How diversity, equity, and inclusion \(DE&I\) matter | McKinsey](#)





Dit kan door middel van een psychologisch veilige werkomgeving, inclusieve communicatie, werkgroepen over genderdiversiteit en mentorschap<sup>84</sup>. Ook opleidingen kunnen helpen om het bewustzijn onder werknemers te verhogen.<sup>71</sup> Tot slot verwijzen we ook naar het belang van dit thema in kader van de ESG rapportering.

## 2. Financiële gezondheid:

Het nastreven van een gezonde financiële situatie in een bedrijf is van groot belang. Bedrijven met een betere financiële gezondheid ervaren een hogere productiviteit en een lager risico op burn-out. De financiële performantie van een onderneming is uiteraard het resultaat van een samenloop van factoren zoals managementstijl, strategie, macro-economische factoren, change capacity en dergelijke meer. Desondanks de complexiteit die gepaard gaat met het verbeteren van de financiële performantie van een bedrijf reiken we enkele zeer concrete handvaten aan. Zo kan men concreet financieel performanter worden door de cashflow of het debiteurenbeheer te optimaliseren, om zo te voldoen aan kortlopende betaalverplichtingen zoals liquiditeit en werkkapitaal. Waar veel factoren die een sterke invloed hebben op de financiële prestaties moeilijk te verbeteren zijn op korte termijn kan efficiënter debiteurenbeheer een quick-win zijn. Het is daarnaast ook raadzaam om de efficiëntie van de eigen onderneming na te gaan aan de hand van activiteitenratio's en aandachtig de rentabiliteit van het bedrijf in het oog te houden<sup>85,86</sup>. Toch dienen we te wijzen op de complexe aard van de financiële performantie van een onderneming waarbij zowel diepegaande aandacht moet worden gevestigd op elementen van strategische als tactische aard.

## 3. Beheer personeelsverloop en absentieïsme:

Het ontwikkelen van strategieën om zowel het personeelsverloop als absentieïsme nauwlettend op te volgen, is cruciaal. Dit omvat zowel kwantitatieve aspecten (evolutie, benchmarking) als de onderliggende oorzaken. Deze oorzaken kunnen zowel individueel (via exitgesprekken, verzuimgesprekken) als collectief (via perceptiemetingen, groepsgesprekken over te bevorderen gedrag bij werknemers en leidinggevendenden) worden onderzocht en aangepakt. Bij de aanpak van oorzaken renderen op de lange termijn vooral organisatiegerichte interventies. Maar ook interventies gericht op het individu, zoals opleidingen om de weerbaarheid van werknemers te vergroten, hebben hun nut. Eerdere studies van Securex en KU Leuven hebben het belang aangetoond van een ondersteunende stijl van leidinggeven om burn-outklachten te voorkomen<sup>87</sup>, evenals van het verminderen van de emotionele werkbelasting, de werkintensiteit, rolonduidelijkheid, jobonzekerheid en privébelasting<sup>88</sup>. Daarnaast loont inzetten op de juiste selectie van nieuwe werknemers en hen begeleiden bij hun opstart, vooral in het geval van telewerk en thuiswerk. Uit recent onderzoek blijkt dat de eerste maanden na de indienstreding bijzonder precair zijn<sup>89</sup>. Het ontwikkelen van een intern beleid rond (informele) werkhervatting van afwezige werknemers kan de lengte van afwezigheden beperken en de duurzaamheid van werkhervattingen bevorderen.

<sup>84</sup> [Verschil diversiteit en inclusie: Synergie voor Organisatorisch Succes \(aimanhassani.com\)](#)

<sup>85</sup> [Is mijn bedrijf financieel gezond? | GraydonCreditsafe](#)

<sup>86</sup> [5 stappen om uw cashflow te verbeteren | GraydonCreditsafe](#)

<sup>87</sup> Securex persbericht '[Slechts één op drie leidinggevendenden heeft stijl die burn-out helpt voorkomen](#)' en focus report '[Hoe kunnen leidinggevendenden performant \(tele\)werk ondersteunen?](#)' (2023)

<sup>88</sup> Securex persbericht '[60% meer werknemers op rand van burn-out sinds begin coronapandemie](#)' (2022)

<sup>89</sup> Securex persbericht '[Eén op zes aanwervingen met vast contract eindigt al binnen de zes maanden](#)' (2023)



#### 4. Balans in contracten:

Het streven naar de juiste balans tussen studentencontracten en reguliere contracten levert op. Dit onderzoek toont aan dat een overmaat aan studentencontracten nadelig kan zijn voor de productiviteit en financiële gezondheid van een organisatie. Het vinden van een rendabel evenwicht tussen de gedrukte loonkost en de daarbij horende gedaalde productiviteit is cruciaal.

Door te investeren in de opleiding en begeleiding van studenten kunnen zij sneller leren en productiever worden. Dit advies is eveneens van toepassing op andere flexibele contracten zoals contracten van bepaalde duur, interimcontracten, flexijobs en leercontracten.

#### Voor de overheid:

- **Bevorder genderdiversiteit:**

De overheid kan een wettelijk kader creëren dat bedrijven stimuleert en beloont om genderdiversiteit hoog op de agenda te plaatsen. Dit draagt niet alleen bij aan het welzijn van werknemers, maar vermindert ook het risico op burn-out in de samenleving.

- **Ondersteun de financiële gezondheid van bedrijven:**

Het verstrekken van ondersteuning aan bedrijven ter verbetering van hun financiële gezondheid kan bijdragen aan een verhoogde productiviteit en een verminderd risico op burn-out in de samenleving. We verwijzen hier, in het kader van de eerder genoemde ESG transitie, in het bijzonder naar recente analyses van GraydonCreditsafe die duidelijk aantonen dat de financiering van deze transitie voor ongeveer een derde van de ondernemingen niet autonoom kan worden doorgevoerd.

- **Bevorder gezonde werkomstandigheden:**

Het verder stimuleren van bedrijven om gezonde werkcondities te creëren, zoals een goede werk-privébalans en voldoende opleidingsmogelijkheden voor werknemers, is essentieel. De nadruk ligt bij voorkeur op organisatiegerichte interventies. Het stimuleren van een evidence based activatiebeleid voor langdurige afwezigheden loont tot slot ook voor de overheid.<sup>90</sup>

<sup>90</sup>Valsamis, D., De Coen, A., & De Rouck, E. (2022). Uitvallen, opstaan en opnieuw aan de slag gaan. Activering van langdurig arbeidsongeschikten in cijfers (Een studie van IDEA Consult in opdracht van Federgon). Brussel: Federgon.

securex 

GRAYDON creditsafe