

Themadossier IOA 2011

Organisatiestructuur & Teams

Brussel, januari 2012

Themadossier IOA 2011

Organisatiestructuur & Teams

Met dank aan:

De leden van de deskundigengroep: Karel Colman, Maarten Dedeyne, Mehdi Koocheki, Dirk Malfait, Jeroen Roskams, Vincent Thoen, Ellen Van Hertbruggen, Gilles Vandorpe;

Directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid, de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalist.

© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

WD/2012/5147/1

Inhoud

Inleiding	5
1. Achtergrond van het onderzoek	6
1.1. Methodologie.....	6
1.1.1. De Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeidsenquête 2011	6
1.1.2. Analysetechnieken in dit themadossier	7
1.2. Inhoud	10
1.2.1. IOA-enquête 2011	10
1.2.2. Themadossiers	10
2. Organisatiestructuur	14
2.1. Een vijfde hoort bij een groep	14
2.2. Lokale verankering in een internationale context	15
2.3. Eenvoudig gestandaardiseerd werk: 6 op 10 heeft het niet	18
2.4. Veel leidinggevend en maar ook veel werkoverleg	21
2.5. De greep van JIT en ICT	24
2.6. Genuanceerde sectoreffecten.....	26
3. 'Werken met teams'	30
3.1. Van 'teams hebben' naar 'teamgeorganiseerd'	30
3.2. Minder teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties in 2011	35
3.3. De plaats van teams in het proces	37
3.4. Werkverdeling in de teams	39
3.4.1. Samen werken aan een gemeenschappelijke opdracht	39
3.4.2. De meeste teams wisselen de taken naargelang de omstandigheden.....	40
3.4.3. Vaste teams, met een interne, meewerkende leider.....	40
3.5. Uitgebreide bevoegdheden.....	42
3.6. Evolutie van de bevoegdheden.....	48
3.7. Iets meer innovatie bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties	49
3.8. Andere organisatiekenmerken	52
3.8.1. Teamgeorganiseerd: zelfde werk, meer participatie	52
3.8.2. Meer opvolging, meer opleiding	54
3.8.3. Even veel of weinig flexibiliteit	56
3.8.4. JIT of ICT houden teams niet tegen	59
3.9. Teamwerk en prestatie van de organisatie	61
3.9.1. Veel meer product- of dienstinnovatie.....	61
3.9.2. Teamwerk populair bij de Trends Gazellen.....	63
3.9.3. Teambedrijven halen hogere scores op de ICO 2020	64

4. Besluit.....	65
4.1. Organisatiestructuur.....	65
4.2. Teams	65
5. Summary	67

Inleiding

Dit themadossier gaat over de organisatiestructuur van de ondernemingen en organisaties in Vlaanderen en over de toepassing van teamwerk.

Dit themadossier kadert in de reeks publicaties op basis van de IOA 2011 enquête, waarover in deel 1 een uitvoerige toelichting staat. Een uitvoerige beschrijving van de methodologie wordt in een apart dossier gepubliceerd.

In het tweede deel gaan we in op de organisatiekenmerken: behoren tot een groep en de internationale context van de ondernemingen en organisaties, de aard van het werk, aspecten van organisatiestructuur zoals het aantal hiërarchische niveaus en het aandeel leidinggevenden, participatie in kwaliteitskringen en werkoverleg en tenslotte JIT en ICT toepassingen.

In het derde deel komt teamwerk uitgebreid aan bod. We bekijken het aantal ondernemingen dat er mee werkt, de samenstelling van de teams, hun plaats in het volledige proces en de bevoegdheden. We verkennen tenslotte de mogelijke links met de performantie van de onderneming of organisatie.

1. Achtergrond van het onderzoek

1.1. Methodologie

1.1.1. De Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeidsenquête 2011

Kenmerken van de enquête

Sinds 1998 peilt de Stichting Innovatie & Arbeid naar de toepassing van nieuwe vormen van technologie, management, organisatie en arbeidsinzet in de Vlaamse economie. De bedoeling van deze IOA-enquête (*Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid, voorheen TOA of Technologie, Organisatie en Arbeid enquête*) is een kwantitatief zicht krijgen op de feitelijke ontwikkelingen in organisaties over een langer tijdsperspectief.

De IOA-enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en (Nederlandstalig)¹ Brussel.

De enquête wordt afgenomen met de personeelsverantwoordelijke of human resources manager. Als die er niet is, wordt gevraagd naar de zaakvoerder, beheerder of algemeen manager. De interviews duren gemiddeld 19 minuten.

Populatie en steekproef

De populatie van het onderzoek is doorheen de jaren uitgebreid. In de eerste TOA-editie (1998) werden enkel de industriële bedrijven met minstens 10 werknemers onderzocht. Sinds 2001 worden naast de industrie ook de diensten, de bouw en de cluster van overheid, onderwijs en social profit (OOSP) bevraagd. In 2004 was er nog een afzonderlijke bevraging met een sterk aangepaste vragenlijst voor de micro-ondernemingen uit de profitsector. Sinds 2007 worden alle organisaties en ondernemingen met minstens één werknemer in dezelfde steekproef en bevraging opgenomen. De vragen zijn op enkele kleine formuleringen na identiek voor alle respondenten. Daardoor is de enquête nu representatief voor de volledige Vlaamse economie.

¹ Op basis van de taalcode 'N' die door de bedrijven werd ingegeven op hun balans.

Tabel 1 TOA/IOA-edities

Editie	1998 TOA 1	2001 TOA 2	2004 TOA KMO < 10	2004 TOA 3	2007 TOA 4	2011 IOA2011	2011 Trends Gazel- len 2010
Grootte	>=10 wn	>=10 wn	<10 wn	>=10 wn	>=1 wn	>=1 wn	n.v.t.
Sector	Industrie	Alle	Profit	Alle	Alle	Alle	n.v.t.
Respons	78%	55%	64%	59%	68%	57%	58%
N (een- heden)	934	1581	510	1646	2210	2250	443 +82 uit de gewone steekproef = 525

De steekproeven zijn gestratificeerd naar grootte en sector (Industrie inclusief Primaire sector, Bouw, Diensten en Overheid, Onderwijs en Social profit (OOSP)). De gegevens worden achteraf gewogen voor de totaalcijfers, zie hierna, weging naar sector en grootte. Er wordt voor elke editie een nieuwe steekproef getrokken.

Respons

In 2011 werden er 2.250 volledige interviews afgenomen in het kader van de gewone enquête, met een extra van 443 Trends-Gazellen. De interviews werden afgenomen in de periode eind januari – begin maart 2011. De netto respons was 58%.

Meer informatie

Voor meer informatie over de methodologie van de IOA-enquête 2011 verwijzen we naar het aparte Themadossier Methodologie. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de voornaamste toepassingen.

1.1.2. Analysetechnieken in dit themadossier

Weging naar sector en grootte

Een toevalssteekproef uit onze populatie, beschreven naar sector (vier grote sectorclusters) en grootteklassen (op basis van het aantal werknemers) zou leiden tot een representatieve steekproef, maar zou niet toelaten om over individuele strata (een combinatie van een grootteklasse en een sector) voldoende informatie te hebben om er iets zinvol over te kunnen zeggen. Vooral de grotere ondernemingen, die veel beperkter zijn in aantal dan de kleine, zouden in slechts minieme mate aanwezig zijn. Daarom wordt er gestratificeerd, zodat in elk van de strata een minimum aan eenheden aanwezig is en er een analyse op gedaan kan worden. De verhoudingen moeten daarna echter weer hersteld worden om over de volledige populatie een uitspraak te kunnen doen. Daarvoor wordt gewogen. Voor elk stratum wordt een factor berekend waarmee elke eenheid moet 'gewogen worden', minder zwaar of net zwaarder

doorwegen in het geheel. In de IOA-Themadossiers wordt er altijd² gewogen op sector en grootte. De N (aantal eenheden in de tabel) wordt weergegeven op basis van het ongewogen bestand. In het Informatiedossier Methodologie worden de berekeningen in detail beschreven.

Statistische analyses in dit themadossier

Voor het analyseren van de gegevens uit de IOA-enquête 2011 maken we gebruik van frequentieverdelingen en van statistische toetsen om na te gaan of er verbanden zijn tussen bepaalde variabelen. In dit Themadossier presenteren we voornamelijk frequentieverdelingen en maken we in hoofdzaak gebruik van de Chi-kwadraat toets en de Anova toets, naast enkele andere technieken. Frequentieverdelingen geven de verhoudingen voor het gewogen bestand, de significantietoetsen zijn gebaseerd op het ongewogen bestand.

Frequentieverdelingen geven snel een beeld van de belangrijkste karakteristieken van de onderzoekspopulatie. In dit Themadossier worden ze in percentages weergegeven.

De **Chi²-toets** wordt gebruikt om na te gaan of er tussen twee categorische variabelen een statistisch aantoonbaar verband is. Bijvoorbeeld, hangt de sector van een onderneming of organisatie (“Primair/Industrie”, “Bouw”, “Diensten” of “OOSP”) samen met het al dan niet hebben van een systeem van prestatiebeloning (“geen prestatiebeloning” of “prestatiebeloning”).

De Chi²-toets vergelijkt de werkelijke waarden in de tabel met de waarden die verwacht worden wanneer de variabelen geen enkel verband met elkaar hebben. Daarna wordt het verschil tussen de verwachte waarden en de werkelijke waarden berekend. Dat levert een bepaald getal op, waarvan geweten is hoe groot de kans is om dat te vinden (gegeven een bepaalde steekproefgrootte en het aantal ingangen in de tabel). Die kans is de p-waarde die wordt meegegeven in of bij de tabellen.

In de themadossiers stellen we een **significantieniveau van $\alpha = 0.05$** voorop. Wanneer de p-waarde van de toets kleiner is dan het vooropgestelde significantieniveau is de chi²-toets significant en besluiten we dat beide variabelen statistisch afhankelijk zijn: de verschillen die we zien zijn geen toeval. Een significantieniveau van 0,05 betekent dat er maar een kans van 0,05 (of 5%) is dat we ons daarbij vergissen.

Soms wordt er bij de Chi²-toets ook een **effectwaarde** weergegeven. Dat is een maat voor de sterkte van het verband dat werd gevonden. Bij een grote steekproef kan een zwak verband soms toch statistisch significant zijn. Of een bepaald resultaat significant is hangt ook samen met de steekproefgrootte, hoe groter de steekproef hoe sneller een resultaat significant. De effectwaarde geeft bij een significant verband aan of het gaat om een zwak dan wel een sterk verband. We gebruiken daarvoor *Cramer's V* en

² In het Themadossier Trends-Gazellen wordt er niet gewogen, omdat er wordt gewerkt met een aselechte steekproef van de Gazellen en een controlegroep naar hetzelfde model waarmee wordt vergeleken.

interpreteren deze maat in dit themadossier als volgt: <.10 zwak, .10-.20 matig, .20-.30 sterk en >.30 zeer sterk.

Soms controleren we de samenhang tussen twee categorische variabelen voor de invloed van een derde variabele. Het resultaat van deze statistische controle geven we weer in partiële frequentietabellen of rapporteren we in te tekst.

Pearsons correlatiecoëfficiënt wordt gebruikt om eerst na te gaan of er een lineair verband is tussen twee continue variabelen. Bijvoorbeeld, is er een lineair verband tussen het aantal werknemers in een onderneming en het aantal hiërarchische niveaus in de onderneming?

We kijken eerst of er een verband is tussen beide variabelen. Ook hier ligt het significantieniveau op $\alpha = 0.05$. Bij een significant verband gaan we vervolgens na hoe sterk dat verband is. Pearsons correlatiecoëfficiënt r ligt steeds tussen -1 en +1. Een correlatiecoëfficiënt van +1 of -1 betekent een perfect positief of negatief verband tussen beide variabelen. Een correlatiecoëfficiënt van 0 betekent dat er geen enkel verband tussen beide variabelen is. De tussenliggende absolute waarden worden in dit themadossier als volgt geïnterpreteerd: <.10 zwak, .10 - .20 matig, .20 - .30 sterk, > .30 zeer sterk.

Soms worden deze verbanden “gecontroleerd” op de invloed van andere variabelen met behulp van een **partiële correlatiecoëfficiënt**. De partiële correlatiecoëfficiënt geeft aan in welke mate twee continue variabelen lineair samenhangen, gecontroleerd voor de invloed van een derde continue variabele. De partiële correlatiecoëfficiënt valt eveneens tussen -1 en +1, en geeft een sterkere relatie aan naarmate de absolute waarde van de coëfficiënt groter is.

Anova staat voor analysis of variance of variantie-analyse en wordt gebruikt bij continue variabelen. Deze techniek vergelijkt gemiddelden met elkaar. Wanneer de gemiddelden van twee groepen worden vergeleken, gaat het om een t-toets (voor onafhankelijke groepen). Worden er meer dan twee groepen vergeleken, dan gaat het om een F-toets. Bijvoorbeeld, verschilt het aantal hiërarchische niveaus in een onderneming tussen de sectoren? Hoe groter de t-waarde of de F-waarde, hoe groter de kans dat de gemiddelden van de twee of meer groepen significant van elkaar verschillen. Wanneer de F-toets significant is, besluiten we dat de verschillen tussen de groepen niet toevallig zijn – met ook hier de $\alpha = 0.05$ wat betekent dat er nog 5% kans is dat we ons daarin vergissen. Als er een significant verschil wordt vastgesteld tussen meerdere groepen, laat de F-toets nog niet toe om te bepalen tussen welke van de groepen het verschil gemaakt wordt. Om na te gaan welke groepen significant van elkaar verschillen wordt er een post-hoc-test uitgevoerd, een meervoudige vergelijking. Het resultaat van deze test wordt in de tekst beschreven.

1.2. Inhoud

1.2.1. IOA-enquête 2011

Van TOA naar IOA

Voor de editie van 2011 werd een uitgebreide herwerking van de vragenlijst doorgevoerd. De vroegere TOA-vragenlijst (Technologie, Organisatie, Inzet van Arbeid), waarvan de basis werd gelegd in 1998, was stilaan verouderd. Er was nood aan een actualisering, zowel van de selectie van thema's als de uitdieping ervan. In de TOA-edities lag de nadruk op de wisselwerking tussen technologie, organisatie en arbeid. In de IOA-editie(s) wordt het technologische bijna volledig vervangen door vragen over innovatie in de ruime zin van het woord. Naast proces-, product- en dienstinnovatie is er aandacht voor innovatie op het vlak van de (arbeids-)organisatie en de inzet van arbeid (of het personeelsbeleid). Door deze herwerking, wordt de vergelijkbaarheid met de vorige TOA-edities in grote mate (doch niet volledig) opgegeven.

De bevraging van een beperkt aantal thema's bleef (ondanks de herwerking van de vragenlijst) onveranderd. Voor deze thema's vermelden we ook cijfers uit vorige TOA-edities. Voor de meeste thema's gaat dit echter niet meer. Concreet betekent dit dat u bij het lezen van de themadossiers soms tijdreeksen zal aantreffen en soms enkel cijfers voor 2011.

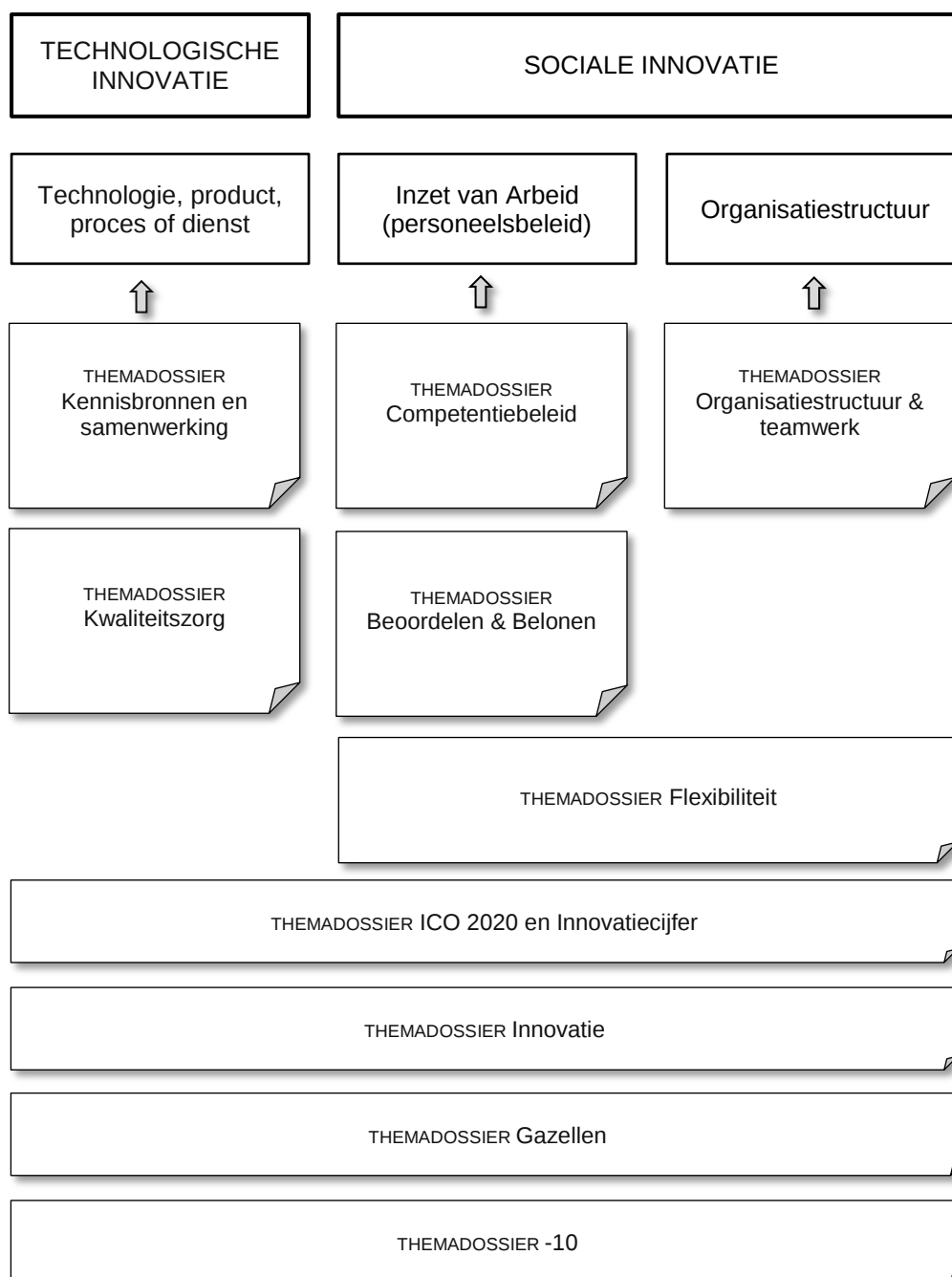
Innovatie, Organisatie en Arbeid

In de IOA-enquête 2011 stellen we vragen over de organisatiestructuur en de interne/externe werkorganisatie: jobrotatie & taakrotatie, het aantal hiërarchische niveaus en het percentage leidinggevenden, teamwerk en samenwerkingsverbanden. Ook peilen we naar organisatiepraktijken zoals integrale kwaliteitszorg, flexibiliteit, just in time en ERP-systemen. Verder bekijken we de belangrijkste domeinen van het personeelsbeleid: selectie en introductie, opleiding, werkoverleg, loopbaanontwikkeling, beoordeling en beloning. Het laatste vragencluster gaat over eventuele belangrijke wijzigingen in de voorbije jaren. We bekijken product-/dienst- en procesinnovatie, technologische veranderingen, aanpassingen aan de organisatiestructuur, de werkorganisatie en het personeelsbeleid. Ook de kennisbronnen die leiden naar innovatie komen aan bod. De volledige vragenlijst is terug te vinden in het Themadossier Methodologie.

1.2.2. Themadossiers

Op basis van de gegevens van de IOA-enquête wordt een reeks themadossiers gemaakt waarin telkens een ander aspect van innovatie, organisatie en/of arbeid wordt belicht. Onderstaande figuur vermeldt hoe deze themadossiers passen binnen het IOA-kader. Er zijn dossiers die een thema als uitgangspunt hebben en er zijn dossiers die over de thema's heen de situatie voor een bepaalde groep van bedrijven beschrijven.

Figuur 1: Thema's binnen het IOA-denkkader



Themadossier ICO 2020 en Innovatiecijfer

De IOA-cijfers worden gebruikt om twee doelstellingen van het Pact van Vilvoorde op te volgen, nl. de ICO 2020 (Indicator Competentiegerichte Ondernemingen en organisaties) en het Product- of dienstinnovatiecijfer. Deze info werd gebundeld tot één informatiedossier.

Themadossier Innovatie

Product- en dienstinnovatie komt ook in dit themadossier aan bod. In dit themadossier bekijken we innovatie echter ruimer: Naast product- en dienstinnovatie, komen ook proces- en technologische innovatie en innovatie i.v.m. de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid aan bod.

Themadossier Kennisbronnen en samenwerking

In dit themadossier wordt dieper ingegaan op het gebruik van diverse kennisbronnen, zowel interne als externe, en de samenwerkingsverbanden of strategische partnerschappen. De aard van de contacten variëren van een beroep doen op de kennis van medewerkers, over informatieve contacten met leveranciers en klanten, tot net- en samenwerken met kennisinstellingen. We gaan na in welke mate deze contacten verschillen naargelang de bedrijfskenmerken in het algemeen en met innovatie in het bijzonder.

Themadossier Beoordelen en belonen

Het themadossier Beoordelen en belonen geeft een overzicht van de mate waarin ondernemingen en organisaties beoordelings- en functioneringsgesprekken voeren en gebruik maken van diverse beloningssystemen. Het themadossier gaat dieper in op mogelijke verschillen naar gelang de bedrijfskenmerken en de samenhang met andere aspecten van het personeelsbeleid.

Themadossier Competentiebeleid

In dit themadossier komen een aantal aspecten van het competentiebeleid in ondernemingen en organisaties aan bod, waaronder het beschikken over competentieprofielen en de toepassing ervan. Tot een competentiebeleid behoren in dit themadossier ook opleiding en loopbaanontwikkelingsplannen. We kijken naar mogelijke verschillen naar bedrijfskenmerken.

Themadossier IOA -10

Voor de micro-organisaties verschijnt er een afzonderlijk dossier dat, specifiek voor dit type van bedrijven en organisaties, een overzicht geeft van het volledige palet aan gegevens, met focus op samenwerkingsverbanden, innovatie en managementtechnieken & -praktijken.

Themadossier Gazellen

In 2011 werd een onderzoek afgerond naar de groei en organisatie van Trends-Gazellen. Dit onderzoek bestaat uit vier delen: een literatuurstudie, een statistische analyse op de Trends-Gazellen 2003-2009, casestudies en een telefonische bevraging van de Trends-Gazellen. Hiertoe werd aan de IOA-steekproef de populatie van Trends-Gazellen van 2010 toegevoegd. De resultaten van dit onderzoek worden gebundeld in een afzonderlijk themadossier.

Themadossier Organisatiestructuur & Teams

Dit is het themadossier over organisatieverandering en teamwerk. Hoe ziet de organisatiestructuur van de ondernemingen en organisaties er uit? Hoe is de organisatie opgebouwd en hoeveel ondernemingen en organisaties werken met teams? Wat zijn de bevoegdheden en hoe worden ze samengesteld? Is er een verband met andere kenmerken van de organisatie? In dit dossier wordt ook teruggegrepen naar gegevens over teams uit de vorige edities, zodat er een evolutie kan beschreven worden sinds 2001.

Themadossier Flexibiliteit

Welke flexibiliteitsinstrumenten worden ingezet, en met welke intensiteit? Is er een verband met de organisatiestructuur, personeelsbeleid of andere kenmerken van de onderneming?

Themadossier Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg blijft een belangrijk aspect in de bedrijfsvoering. In dit themadossier worden een reeks typische kwaliteitszorgmaatregelen voorgesteld.

Themadossier Methodologie

Voor een uitgebreide methodologische verantwoording van het opzet van de IOA-enquêtes (voor alle edities) kan u terecht in een apart methodologisch informatiedossier. In het methodologisch dossier vindt u ook informatie over het toepassen van wegenen en wegingsfactoren.

2. Organisatiestructuur

In de volgende paragrafen worden de voornaamste structurele kenmerken van de organisaties beschreven. We gaan na hoeveel er deel uitmaken van een groep en in welke mate er internationaal wordt gewerkt, zowel wat de productie als de afzetmarkten betreft. We bekijken een aantal elementen van de arbeidsdeling en de hiërarchische opbouw. Daarnaast zetten we een beperkt aantal kenmerken van het proces in de kijker, waarvan we dan bekijken of er een relatie is tot de organisatiestructuur. Tenslotte bekijken we de verschillen volgens organisatiegrootte en sector.

2.1. Een vijfde hoort bij een groep

Of een onderneming of organisatie deel uitmaakt van een groep kan bepalen in welke mate er een autonomie is in het management op allerlei vlak. Bovendien kan de internationale dimensie van de eventuele groep, het productieproces of de afzetmarkt zorgen voor specifieke concurrentieel omstandigheden. Om een idee te krijgen van het aantal bedrijven dat in een groep opereert en van de internationalisering werden de volgende twee vragen gesteld.

V5. Maakt deze [naam] deel uit van een groep of een grotere organisatie die uit meerdere [naam]en bestaat? U kan antwoorden met ja of nee:

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Neen

V6. Enkel indien deel van groep ...
Is het een internationale groep?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Neen

Int. Instructie: met [naam]en, filialen, verkoopkantoren of een hoofdkantoor in het buitenland. Een Belgisch bedrijf met [naam]en in het buitenland is dus ook internationaal.

Tabel 2: Deel uit maken van een (internationale) groep of grotere organisatie

Deel van een groep	%
Ja,	19,2%
<i>Internationale groep</i>	7,3%
<i>Belgische groep</i>	11,9%
Nee	80,8%
Totaal	100,0%

N = 2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte

Tabel 3: Deel uit maken van een (internationale) groep of grotere organisatie, volgens grootte

	Grootte				Totaal	Chi ² /Cramer's V
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn		
Deel van een groep	13,6%	36,2%	53,8%	65,0%	19,2%	,000/,30

N = 2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte

Bijna 1 op 5 (19,2%) van alle ondernemingen en organisaties maken deel uit van een groep, of wanneer het een organisatie uit de OOSP betreft, een groter geheel. Van de ondernemingen die aangeven in een groep te werken is iets minder dan de helft of 7,3% van het totaal een onderdeel van een internationale groep. Als we er ons rekenschap van geven dat het hier om de volledige populatie gaat van alle ondernemingen met minstens één werknemer is dit behoorlijk veel.

Werken in een groepsstructuur staat in rechtstreeks verband met grootte: de meerderheid (65,0%) van de ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers maakt deel uit van een groep (Tabel 3), bij de -10 is dat slechts 13,6%.

2.2. Lokale verankering in een internationale context

Ondernemingen en organisaties kunnen een deel van hun werking in het buitenland voeren, zonder daarom noodzakelijk in het buitenland een afzetmarkt of een vestiging te hebben. Dit werd vrij rechtstreeks gevraagd, waarna voor de ondernemingen uit de private sectoren ook werd gevraagd waar hun afzetmarkten zich bevinden: in de lokale regio, over het gehele land of in het buitenland.

V7. Gebeurt een deel van de productie of het dienstverleningsproces van deze groep / deze [naam] in het buitenland?

- ☐ 1. Ja
☐ 2. Neen

V9. IND DIE BOU

Waar worden uw producten of diensten geleverd? Meerdere antwoorden zijn mogelijk. Is dit...? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ 1. Lokaal of regionaal,
☐ 2. Nationaal, dus binnen België,
☐ 3. In het buitenland

Tabel 4: Productie of dienstverleningsproces in het buitenland, afzetmarkten

	%
Deel van de productie/het dienstverleningsproces in het buitenland	15,2%
Leveren van producten of diensten... (*)	
Lokaal of regionaal,	56,2%
Nationaal, dus binnen België,	37,6%
In het buitenland	18,6%
Aantal vermelde afzetmarkten	
1	58,3%
2	16,4%
3	7,1%
Geen van de drie (**)	18,2%

N=2250; (*): N=1813, alle ondernemingen behalve de OOSP; (**): de drie antwoordmogelijkheden werden naast elkaar aangeboden; 18,2% herkende zich blijkbaar in geen van de drie mogelijkheden

Tabel 5: Productie of dienstverleningsproces in het buitenland, afzetmarkten, volgens grootte

	Grootte				Totaal	Chi ² /Cramer's V
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn		
Deel van de productie/het dienstverleningsproces in het buitenland (*)	12,9%	20,6%	28,7%	45,0%	15,2%	,000/,14
Leveren van producten of diensten...						
Lokaal of regionaal,	62,0%	39,4%	25,3%	19,0%	56,2%	,000/,23
Nationaal, dus binnen België,	36,3%	42,1%	41,8%	52,4%	37,6%	,062/-
In het buitenland	16,3%	25,1%	30,8%	35,0%	18,6%	,000/,11

N=2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte (*) N=1813, alle ondernemingen behalve de OOSP

15,2% van de ondernemingen heeft een deel van zijn werking in het buitenland (Tabel 4). Niettemin blijft de lokale markt de voornaamste: 56,2% werkt (onder andere) lokaal. Met de afstand neemt het belang van de afzetmarkt af (37,6% nationaal, 18,6% internationaal). Het werken en leveren in het buitenland komt vaker voor bij grotere bedrijven (Tabel 5).

Dat internationaal werken vaak maar zeker niet noodzakelijk samen gaat met een internationale afzetmarkt blijkt uit Tabel 6: van de bedrijven die een deel van hun proces in het buitenland voeren heeft 59,7% ook een afzetmarkt in het buitenland. De afzetmarkt blijkt dan wel weer sterk samen te hangen met het behoren tot een internationale groep: van de bedrijven in een internationale groep heeft 43,4% een (deels) internationale afzetmarkt, van de bedrijven buiten een internationale groep is dat maar 7,0%.

Er is tenslotte een significant en sterk verband tussen het deel uitmaken van een internationale groep en het hebben van een deel van het productie- of dienstverleningsproces in het buitenland (Tabel 7). Bedrijven in een internationale groep hebben veel vaker ook een deel van hun productie- of dienstverleningsproces in het buitenland dan de bedrijven in een binnenlandse groep. Er is maar 6,2% van de bedrijven in een Belgische groep die toch (gedeeltelijk) in het buitenland produceert.

Tabel 6: Afzetmarkten volgens buitenlandse productie en volgens deel van een internationale groep

	Deel van de productie/het dienstverleningsproces in het buitenland (*)		Chi²: p=	Groep (**)		Chi²: p=
	Ja	Nee		Inter-nationaal	Belgisch	
Afzetmarkt lokaal	46,3%	58,1%	,00	50,0%	53,7%	,11
Afzetmarkt nationaal	72,1%	32,5%	,00	57,2%	25,0%	,00
Afzetmarkt internationaal	59,7%	11,7%	,00	43,4%	7,0%	,00

(*): N=1813: niet gevraagd aan overheid; (**) n=764, ondernemingen en organisaties die deel uitmaken van een groep of groter geheel

Tabel 7: Buitenlandse productie volgens deel van een Belgische vs. internationale groep

Deel van de productie/het dienstverleningsproces in het buitenland	Groep		Totaal
	Inter-nationaal	Belgisch	
Ja	36,2%	6,2%	42,4%
Nee	7,6%	50,0%	57,6%
Totaal	43,8%	56,2%	100,0%

N=764, ondernemingen en organisaties die deel uitmaken van een groep of groter geheel; Chi²: p=,00, Cramer's V = ,687; (*): Belgische groep

2.3. Eenvoudig gestandaardiseerd werk: 6 op 10 heeft het niet

Met behulp van enkele relatief eenvoudige vragen proberen we een inzicht te krijgen in een paar basiskennmerken van de arbeidsdeling (de verdeling van taken over functies en personeelsleden). We hebben de volgende vragen gesteld over jobrotatie of taakrotatie³ en eenvoudig gestandaardiseerd werk.

³ Het verschil tussen beide is weliswaar belangrijk maar te weinig eenduidig om in een telefonische enquête op een betrouwbare manier uitgelegd te krijgen.

V12. Is er in uw [naam] sprake van jobrotatie of taakroulatie? Dat is wanneer werknemers regelmatig van job of takenpakket wisselen?

☐ 1. Ja

☐ 2. Neen

⇒ ga naar vraag 0

Int. Instructie: het veranderen van job intern, of promotie krijgen, valt daar niet onder, het gaat over iets wat regelmatig voorkomt

V13. Om hoeveel procent van de werknemers gaat het? U mag ook een aantal geven.

Aantal _ / percentage _

V14. De volgende vraag gaat over eenvoudig gestandaardiseerd werk. We bedoelen daarmee werk met een korte inwerktijd waar geen specifieke opleiding of ervaring voor nodig is en waar men geen zelfstandige beslissingen kan nemen. Komt dit type van werk voor in uw [naam]? U kan antwoorden met:

☐ 1. Ja, voor al het personeel

☐ 2. Ja, voor minstens de helft van het personeel

☐ 3. Ja, voor minder dan de helft van het personeel

☐ 4. Neen

Tabel 8: Jobrotatie of taakroulatie, eenvoudig gestandaardiseerd werk

Aspect	%
Jobrotatie of taakroulatie	17,0%
Percentage personeel in jobrotatie of taakroulatie	
Gemiddelde	64,3%
Mediaan	66,6%
Eenvoudig gestandaardiseerd werk	
Ja, voor al het personeel	11,0%
Ja, voor minstens de helft van het personeel	10,6%
Ja, voor minder dan de helft van het personeel	17,6%
Neen	60,8%

N=2250 voor alle items

Tabel 9: Jobrotatie of taakrotatie, eenvoudig gestandaardiseerd werk volgens grootte

	Grootte				Totaal	Chi ² of Anova (°)/Cramer's V
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn		
Jobrotatie of taakrotatie	14,2%	23,3%	37,4%	52,4%	17,0%	,000/,29
Percentage personeel in jobrotatie of taakrotatie, gebruikers, gemiddelde	82,6%	36,6%	19,3%	16,1%	64,3%	,000/,34
Eenvoudig gestandaardiseerd werk						,000/,27
Ja, voor al het personeel	13,2%	3,4%	3,3%	0,0%	11,0%	
Ja, voor minstens de helft van het personeel	8,7%	16,6%	22,0%	25,0%	10,6%	
voor minder dan de helft van het personeel	12,4%	32,9%	46,2%	60,0%	17,6%	
Neen	65,8%	47,2%	28,6%	15,0%	60,8%	

N=2250

In 17,0% van de ondernemingen en organisaties komt jobrotatie of taakrotatie voor (Tabel 8). Wanneer dat zo is dan geldt dit voor gemiddeld 64,3% van het personeel. In 60,8% van de ondernemingen en organisaties is er *geen* sprake van eenvoudig gestandaardiseerd werk zoals we dat aan de respondenten hebben voorgesteld. Wanneer men dit type werk wel kent dan is het voor een belangrijk aandeel van de ondernemingen voor al het personeel (11,0% van het totaal).

De kans dat jobrotatie of taakrotatie wordt toegepast neemt duidelijk toe met de organisatiegrootte (Tabel 9). Het percentage personeel dat er bij betrokken is neemt dan weer af met de organisatiegrootte. Zo kent 14,2% van de kleinste ondernemingen jobrotatie of taakrotatie, voor gemiddeld 82,6% van hun personeel. Bij de grootste ondernemingen is dat 52,4% en 16,1% respectievelijk. Voor het eenvoudig gestandaardiseerd werk zien we een gelijkaardig fenomeen, maar dan waarbij de grootste ondernemingen veel minder vrij zijn van dit type werk, maar als het voorkomt, dan gaat het om een eerder beperkt aandeel van het personeel (60% minder dan de helft). Bij de kleine ondernemingen komt dit type van werk veel minder voor (65,8% heeft het helemaal niet), maar als het voorkomt dan is het alle verhoudingen in acht genomen wel vaker voor een groter aandeel van het personeel.

Ondernemingen en organisaties met jobrotatie of taakrotatie hebben vaker eenvoudig gestandaardiseerd werk, zij het dan wel voornamelijk voor minder dan de helft van het personeel (Tabel 10). De interpretatie hiervan is niet eenvoudig, ook omdat het verband zwak is (Cramer's V = ,10) al kan dat het gevolg zijn van de verdeling over de drie ja-categorieën en van een grootte-effect. Of jobrotatie of taakrotatie ingezet wordt om het eenvoudig gestandaardiseerd werk toch wat interessanter te maken kunnen we hieruit helaas niet afleiden.

Tabel 10: Jobrotatie of taakroulatie volgens eenvoudig gestandaardiseerd werk

Eenvoudig gestandaardiseerd werk	Jobrotatie of taakroulatie		Totaal
	Ja	Nee	
Ja, voor al het personeel	9,8%	11,2%	11,0%
Ja, voor minstens de helft van het personeel	11,0%	10,6%	10,7%
Ja, voor minder dan de helft van het personeel	25,7%	16,1%	17,8%
Neen	53,5%	62,1%	60,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N = 2250, Chi²: p=,000; Cramer's V = ,20

2.4. Veel leidinggevenden maar ook veel werkoverleg

Lange tijd heeft de tendens om naar een meer vlakke organisatiestructuur te gaan de discussie over arbeidsorganisatie beheerst. Om een idee te krijgen van de complexiteit van organisaties kunnen we een aantal eenvoudige gegevens opvragen: het aantal hiërarchische niveaus, het percentage leidinggevenden en overlegstructuren zoals werkoverleg en kwaliteitskringen. De mate waarin de organisatie vlak is en er overlegstructuren zijn geeft een indicatie van de autonomie die de werknemers hebben. Ook teamwerk hoort hierbij, maar dit wordt in een apart deel behandeld. De gegevens zijn verzameld op basis van de volgende vragen:

- V33. Hoeveel hiërarchische niveaus bestaan er in uw [naam], inclusief het hoogste en het laagste niveau?

Aantal _.

Int. Instructie: het gaat over het aantal niveaus, niet over het aantal sprongen. Dus bij een arbeider, ploegbaas en de zaakvoerder is het antwoord '3'

- V44. Hoeveel procent van het personeel heeft een leidinggevende functie? U mag ook het aantal geven.

percentage leidinggevenden _ OF aantal leidinggevenden _

Int. Instructie: iemand is leidinggevend wanneer hij mensen onder zich heeft staan waarover hij iets te zeggen heeft

V46. Zijn er in deze [naam] kwaliteitskringen? Dat zijn werkgroepen van uitvoerende werknemers die eventuele kwaliteitsproblemen op de werkplek analyseren en proberen op te lossen.

- ☐ 1. Ja
☐ 2. Neen

V77. Zijn er in uw [naam] periodieke vergaderingen of overlegmomenten waar werkgebonden kwesties worden besproken met de direct leidinggevende en de betrokken werknemers? Het gaat hier over werkoverleg

- ☐ 1. Ja
☐ 2. Neen => Ga naar vraag 79

V78. Hoeveel personeelsleden hebben regelmatig zulk werkoverleg? U mag ook het percentage geven

Aantal _ / percentage _

Tabel 11: Percentage leidinggevend personeel, aantal hiërarchische niveaus, kwaliteitskringen en werkoverleg

Aspect	%
Aantal hiërarchische niveaus	
Gemiddelde	2,3
Mediaan	2
Percentage leidinggevend personeel	
Gemiddelde	43,4%
Mediaan	33,3%
Er zijn kwaliteitskringen	35,6%
Er is werkoverleg	72,3%
Percentage personeel betrokken bij werkoverleg	
Gemiddelde	62,3%
Mediaan	100,0%

N= 2250 voor alle items

Tabel 12: Percentage leidinggevend personeel, aantal hiërarchische niveaus, kwaliteitskringen en werkoverleg volgens grootte

	Grootte				Totaal	Chi²/Cramer's V
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn		
Aantal hiërarchische niveaus, gemiddelde	2,0	2,9	3,8	5,0	2,3	,000°/,26
Percentage leidinggevend personeel, gemiddelde	52,0%	15,1%	11,7%	11,2%	43,4%	,000°/,14
Er zijn kwaliteitskringen	18,6%	37,7%	48,4%	52,4%	35,6%	,000/,15
Er is werkoverleg	68,1%	85,0%	93,4%	95,2%	72,3%	,000/,18
Percentage personeel betrokken bij werkoverleg, gemiddelde	63,0%	60,7%	54,9%	63,5%	62,3%	,364°/,00

N=2250; ° Anova/Eta

Gemiddeld zijn er 2,3 hiërarchische niveaus in een onderneming of organisatie (Tabel 11). Dit cijfer wordt sterk gekleurd door de kleinste ondernemingen die door hun aantal doorwegen in het eindcijfer: het aantal niveaus is bij de -10 2, en bij de 10-49 is het 2,9 (Tabel 12), dit verband is significant en sterk.

Dat geldt ook voor het percentage leidinggevend. Het algemeen gemiddelde ligt vrij hoog: gemiddeld heeft 43,4% van de werknemers in een onderneming of organisatie een leidinggevende functie. Het verband is significant, maar het is wel niet zo sterk als bij de hiërarchische niveaus. Het lijkt voornamelijk het gevolg van een groter percentage leidinggevend bij de kleinste ondernemingen en organisaties (52,0% tegenover 15,1% tot 11,2% bij de grotere). Dit grootte-effect is zeer belangrijk. Voor een groot deel kan dit op wiskundige basis verklaard worden: ook in een kleine onderneming met bijvoorbeeld 4 werknemers kunnen er drie niveaus zijn: de zaakvoerder, een meestergast of ploegbaas en de uitvoerende werknemers. Vanaf de categorieën boven de 10 werknemers lijkt dit effect grotendeels te verdwijnen. Nochtans kan men aannemen dat naarmate een onderneming groter is, de nood aan afstemming en voorspelbaarheid groter wordt en er dus meer structuur met de bijbehorende hiërarchie en leiding wordt aangebracht. De aard van de werkverdeling in kleine dan wel grote ondernemingen lijkt alleszins meer onderzoek waard. Kwaliteitskringen en werkoverleg komen meer voor naarmate de organisaties groter zijn, het percentage personeel dat er bij betrokken wordt varieert niet.

Kwaliteitskringen (35,6%) en zeker werkoverleg (72,3%) komen vaak voor. De gegevens laten niet toe om een kwalitatief oordeel te vormen over de inhoud van deze overlegmomenten, maar ze geven toch aan dat in zeer veel organisaties er een vorm van participatie is voor zover het gaat om de uitvoering van het werk zelf. Dat blijkt ook uit de cijfers over het personeel dat betrokken is. De mediaan ligt daar op 100,0%, wat wil zeggen dat als werkoverleg voorkomt, het doorgaans voor iedereen wordt

toegepast. Kwaliteitskringen en werkoverleg komen vaker voor bij grote dan bij kleine ondernemingen en organisaties.

Er is een significant en vrij sterk verband tussen kwaliteitskringen en werkoverleg. Als er kwaliteitskringen zijn is er ook bijna altijd werkoverleg, (21,0% van de 23,4%, Tabel 13), maar omgekeerd is dat minder vaak het geval (21,0% van de 72,3% bedrijven met werkoverleg heeft geen kwaliteitskringen). De helft (51,3%) van alle ondernemingen en organisaties kent werkoverleg en geen kwaliteitskringen, een op vijf (21,0%) kent beide. Tussen kwaliteitskringen, werkoverleg enerzijds en het percentage leidinggevend personeel of het aantal hiërarchische niveaus anderzijds bleek er geen significant verband te bestaan. Dat betekent dat een 'platte' organisatie daarom nog niet meer of minder werkgebonden participatie kent (onder de vorm van werkoverleg en/of kwaliteitskringen) dan een meer gestructureerde organisatie.

Tabel 13: Kwaliteitskringen en werkoverleg

Kwaliteitskringen	Werkoverleg		Totaal
	Ja	Nee	
Ja	21,0%	2,4%	23,4%
Nee	51,3%	25,3%	76,6%
Totaal	72,3%	27,7%	100,0%

N=2250, Chi²: p=,00, Cramer's V = ,24

2.5. De greep van JIT en ICT

Hoe een organisatie is gestructureerd kan van vele facetten afhangen, waaronder de productiecontext. Uit vroegere edities van de TOA-enquête bleek dat het bijzonder moeilijk is om een productie in een aantal eenduidige categorieën te gieten (seriewerk, maatwerk, al dan niet computergestuurd...). In deze editie zijn de vragen daarom beperkt tot het al dan niet hebben van een informaticasysteem waarbij verschillende processen aan elkaar gekoppeld worden en de bijvraag of dit systeem ook procedures levert tot op de werkvloer, wat mogelijk de vrijheid om functies of taakpakketen samen te stellen beperkt. We vragen ook naar het toepassen van Just-In-Time, omdat dit eveneens strikte voorwaarden kan stellen aan de organisatie. De vragen werden als volgt gesteld:

V66. Niet stellen aan OOSP

Past u het principe van Just in Time (JIT) toe binnen het bedrijf?

- ☐ 1. Ja
☐ 2. Neen

Int. Instructie Dit is een logistieke methode voor voorraadbeheersing met als doel levering en productie zodanig op elkaar af te stemmen dat er nauwelijks nog voorraden in de [naam] nodig zijn.

V67. Heeft deze [naam] een informaticasysteem dat de verschillende processen zoals logistiek, aankoop, productie, personeel met elkaar verbindt en stuurt?

Int. Instructie: indien respondent er naar vraagt: gaat over ERP of Enterprise resource planningsysteem zoals SAP.

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Neen
- ☐ 3. Geen idee

V68. Indien informaticasysteem ...
Levert deze toepassing ook specifieke werkprocedures op de werkvloer?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Neen
- ☐ 3. Geen idee

Tabel 14: JIT, informaticasystemen

Aspect	%	
JIT (*)	27,4%	
informaticasysteem dat de verschillende processen zoals logistiek, aankoop, productie, personeel met elkaar verbindt en stuurt (**)	33,2%	
Deze levert ook specifieke procedures op de werkvloer	Gebruikers (***)	Alle (**)
	51,8%	20,1%

(*): N = 1813, niet de OOSP; (**): N = 2250; (***): N = 1126, enkel de gebruikers van genoemd informaticasysteem.

Tabel 15: JIT, informaticasystemen volgens grootte

	Grootte				Totaal	Chi²/Cramer's V
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn		
JIT (*)	31,1%	40,1%	38,5%	41,7%	27,4%	,02/,07
informaticasysteem dat de verschillende processen zoals logistiek, aankoop, productie, personeel met elkaar verbindt en stuurt	29,9%	53,5%	71,6%	76,2%	33,2%	,00/,25
Deze levert ook specifieke procedures op de werkvloer, (**)	46,8%	57,7%	67,2%	75,0%	51,8%	,00/,12

N = 2250; (*): N = 1813, niet de OOSP; (**): N = 796, enkel de gebruikers van genoemd informaticasysteem.

Maar liefst 27,4% van de ondernemingen (zonder de OOSP) zegt met een JIT-systeem te werken. Een derde van alle ondernemingen en organisaties heeft een gekoppeld informaticasysteem, waarbij dan ook de helft werkprocedures levert. Uiteindelijk werkt

één op vijf van de ondernemingen met procedures op de werkvloer die het resultaat zijn van een informaticasysteem dat de verschillende processen met elkaar verbindt en stuurt. In heel wat ondernemingen ligt de manier van werken dus vast in een uitgebreid systeem waarbij aanpassingen verreikende gevolgen kunnen hebben.

Het aandeel van ondernemingen en organisaties dat werkt met JIT of een gekoppeld informaticasysteem neemt toe met het aantal werknemers (Tabel 15). Toch is er een belangrijk aandeel kleine ondernemingen en organisaties dat met JIT (31,1%) werkt of een gekoppeld informaticasysteem (29,9%) – al volgen daar iets minder vaak werkprocedures uit.

Tabel 16: JIT en geïntegreerd informaticasysteem

Just In Time	informaticasysteem dat de verschillende processen zoals logistiek, aankoop, productie, personeel met elkaar verbindt en stuurt		Totaal
	Ja	Nee	
Ja	43,7%	56,3%	100,0%
Nee	30,5%	69,5%	100,0%
Totaal	33,2%	66,8%	100,0%

N=1813, Chi²: p=,00, Cramer's V = ,13

Gezien de strenge eisen die door een JIT-systeem worden gesteld aan de opvolging van de productie in een onderneming zou men kunnen aannemen dat er in een JIT-bedrijf meer gebruik gemaakt wordt (wordt gemaakt) van een geïntegreerd informaticasysteem. Dat blijkt ten dele wel zo te zijn: het verband is significant, al is het minder sterk dan verwacht (Tabel 16). Van de JIT-bedrijven heeft 43,7% een geïntegreerd informaticasysteem, terwijl dat bij de bedrijven zonder JIT 30,5% is.

2.6. Genuanceerde sectoreffecten

De dienstensector kenmerkt zich door een kleiner aandeel ondernemingen in een groep (9,4%, Tabel 17) en een kleiner aandeel in het buitenlands werken of leveren - al is dit mogelijk vooral een gevolg van het grote aandeel kleine bedrijven in deze sector. De industrie kent het grootste aandeel bedrijven met een deel van de productie in het buitenland en is ook de sector met de hoogste cijfers voor buitenlandse afzetmarkt. De OOSP haalt merkwaardige cijfers voor het productieproces in het buitenland. Voor overheid, onderwijs en de ziekenhuissector is dit moeilijk te verklaren.

De verschillen tussen de sectoren voor jobrotatie, taakroulatie en eenvoudig gestandaardiseerd werk zijn niet zo groot (Tabel 18). Het al dan niet toepassen van jobrotatie of taakroulatie verschilt nog wel significant, waarbij de industrie hierbij de hoogste cijfers laat optekenen (24,7% tegenover het totaalcijfer van 17,5%), maar het gemiddeld percentage personeel is hetzelfde voor alle sectoren. Eenvoudig gestandaardiseerd werk komt het minste voor in bouwbedrijven, maar als het daar

voorkomt is het in verhouding wat vaker voor al het personeel. Voor de diensten is dit wat minder uitgesproken, maar komt het op hetzelfde neer. De industrie en de OOSP kennen dan weer minder bedrijven en organisaties waar dit type werk niet voorkomt, maar als het voorkomt is het dan voor een minder groot aandeel van het personeel. Deze gegevens laten zien dat uitdagend werk (als tegenpool van gestandaardiseerd werk) weliswaar meer of minder voorkomt bij een bepaald type van economische activiteit (als we de sector daarvoor als indicator mogen gebruiken), maar het is geen noodzakelijkheid: in elke sector is er de meerderheid van de ondernemingen en organisaties waar het niet voorkomt.

Het aantal hiërarchische niveaus verschilt weliswaar significant volgens sector (Anova $p=,00$, Tabel 19) maar de verschillen zijn niet relevant ($\text{Eta}^2=,00$) en mogelijk in belangrijke mate een grootte effect: het significante sectoreffect verdwijnt wanneer we de test doen per grootteklasse – enkel voor de 10-49wn is er nog een klein effect over (Anova: $p=,02$, $\text{Eta}^2,02$)⁴.

Kwaliteitskringen vinden we duidelijk meer bij de industrie en de OOSP. Werkoverleg komt vooral bij de OOSP vaker voor dan bij de andere sectoren en het percentage betrokken personeel is er ook beduidend hoger. Of dit het gevolg is van een andere inschatting van wat werkoverleg betekent in de social-profit omgeving, of het effect van bijvoorbeeld overleg tussen leraars of docenten in het onderwijs, kunnen we op basis van onze gegevens niet aantonen.

JIT is een bijna exclusieve aangelegenheid voor de industrie (Tabel 20). De gekoppelde informaticasystemen zijn dan veel vaker in de OOSP terug te vinden. Opmerkelijk is het lage aandeel in de industrie van de gebruikers van dergelijke systemen waarbij het ook werkprocedures levert.

⁴ Kleinere ondernemingen hebben een groter aandeel leidinggevend personeel (Anova $,00$ en $\text{Eta}^2 = ,03$).

Tabel 17: Deel uit maken van een (internationale) groep of groter geheel, Productie of dienstverleningsproces in het buitenland, afzetmarkten, volgens sector

	Sector				Totaal	Chi²/Cramer's V
	p/ind	Bouw	Diensten	OOSP		
Deel van een groep	18,3%	19,2%	9,4%	17,2%	34,2%	,00/,18
Deel van de productie/het dienstverleningsproces in het buitenland	22,4%	15,2%	10,1%	17,9%	4,6%	,00/,16
Leveren van producten of diensten...						
Lokaal of regionaal, (*)	48,9%	56,2%	69,5%		56,2%	,00/,50
Nationaal, dus binnen België, (*)	68,9%	51,1%	41,0%		37,6%	,00/,40
In het buitenland (*)	49,8%	10,3%	20,3%		18,6%	,00/,32

N=2250; (*): N=1813, niet de OOSP

Tabel 18: Jobrotatie of taakrotatie, eenvoudig gestandaardiseerd werk volgens sector

	Sector				Totaal	Chi²/Cramer's V
	p/ind	Bouw	Diensten	OOSP		
Jobrotatie of taakrotatie	24,7%	16,1%	15,8%	17,5%	17,0%	,01/,07
Percentage personeel in jobrotatie of taakrotatie, gebruikers, gemiddelde	62,9%	76,0%	65,6%	55,3%	64,3%	,12/---
Percentage personeel in jobrotatie of taakrotatie, alle, gemiddelde	15,5%	12,2%	10,4%	9,7%	10,9%	,09/---
Eenvoudig gestandaardiseerd werk						,00/,10
Ja, voor al het personeel	8,7%	10,3%	12,7%	6,1%	11,0%	
Ja, voor minstens de helft van het personeel	16,9%	4,9%	10,3%	11,9%	10,6%	
voor minder dan de helft van het personeel	20,1%	15,7%	14,8%	28,4%	17,6%	
Neen	54,3%	69,1%	62,2%	53,7%	60,8%	

N=2250, ondernemingen en organisaties met teams in de industrie/overige sectoren/ alle, gewogen op sector & grootte

Tabel 19: Percentage leidinggevend personeel, aantal hiërarchische niveaus, kwaliteitskringen en werkoverleg volgens sector

	Sector				Totaal	°ANOVA en Eta² - Chi² /Cramer's V
	p/ind	Bouw	Diensten	OOSP		
Aantal hiërarchische niveaus, gemiddelde	2,5	2,3	2,2	2,6	2,3	,00°,00
Percentage leidinggevend personeel, gemiddelde	37,6%	48,5%	47,9%	28,0%	43,4%	,00°,03
Er zijn kwaliteitskringen	32,0%	25,6%	18,8%	33,4%	35,6%	,00/,15
Er is werkoverleg	64,8%	67,3%	68,6%	92,4%	72,3%	,00/,21
Percentage personeel betrokken bij werkoverleg, gemiddelde	48,9%	56,3%	60,8%	78,2%	62,3%	,00°,03

N=2250, ondernemingen en organisaties met teams in de industrie/overige sectoren/ alle, gewogen op sector & grootte

Tabel 20: JIT, informaticasystemen volgens sector

	Sector				Totaal	Chi²/Cramer's V
	p/ind	Bouw	Diensten	OOSP		
JIT (*)	41,0%	38,8%	30,7%		27,4%	,00/,10
informaticasysteem dat de verschillende processen zoals logistiek, aankoop, productie, personeel met elkaar verbindt en stuurt (**)	39,8%	21,4%	35,9%	42,6%	33,2%	,00/,12
Deze levert ook specifieke procedures op de werkvloer, gebruikers	48,8%	27,2%	51,9%	59,9%	51,8%	,00/,11

(*) N = 1798, niet de OOSP, (**) N= 2250, (***) N= 1126, enkel de gebruikers van genoemd informaticasysteem.

3. ‘Werken met teams’

In de volgende paragrafen wordt het teamwerk uitvoerig beschreven. We maken een onderscheid tussen ‘teamwerk hebben’ en ‘teamgeorganiseerd zijn’, waarna we verder gaan met de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties. We bekijken de verspreiding van teamwerk, hoe de teams zijn opgebouwd, wat ze voor beboegdheden hebben en hoe het teamwerk al dan niet samen hangt met andere organisatiekenmerken en performantie.

3.1. Van ‘teams hebben’ naar ‘teamgeorganiseerd’

We hebben het in dit rapport over ondernemingen en organisaties die ‘teamgeorganiseerd’ zijn. Dat bepalen we op basis van de volgende criteria. Een team is een groep van werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich zelfstandig te organiseren. Teams tellen 2 tot en met 12 leden. Een onderneming is teamgeorganiseerd als minstens de helft van het personeel in dergelijke teams werkt.

De selectie gebeurt op basis van een reeks vragen, die enkel gesteld werden aan ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers⁵. Aan deze respondenten werd eerst de volgende vraag voorgelezen:

V15. [enkel indien 2 of meer werknemers] Werkt u met Teams? Met teams bedoelen wij werknemers die in groep instaan voor de uitvoering van hun taken en de autonomie hebben om zich hiervoor onderling te organiseren.

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. wij hebben concrete plannen om dit in te voeren
- ☐ 3. nee ⇒ ga door naar vraag ...

Daarna werd gevraagd hoeveel leden de teams tellen, en hoeveel procent van het personeel in teams werkt:

⁵ Er zijn minstens 2 leden nodig om een team te kunnen vormen, dat is een theoretisch minimum. In de praktijk heeft men mogelijk meer leden nodig om van een echte ‘teamwerking’ te kunnen spreken. Over hoeveel leden een team minimaal moet tellen is er echter geen eenduidigheid, vandaar dat het theoretisch minimum is aangehouden.

V16. Wat is het gemiddeld aantal leden van deze teams?

Gemiddeld aantal leden ____

V17. Hoeveel procent van de werknemers van deze [naam] werkt in teams? U mag ook het aantal geven

Aantal _ / percentage _

31,9% van alle ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers zegt met teams te werken (Tabel 21). Een kleine 0,2% zegt concrete plannen voor de invoering ervan te hebben.

Gemiddeld werken er 4,1 leden per team (Tabel 22). Er zijn echter heel wat bedrijven of organisaties die met vrij kleine teams werken. Dat blijkt uit de mediaan die op 3 leden ligt (de helft van de ondernemingen en organisaties met teams heeft 3 of minder leden) en het derde deciel dat op 2 leden ligt (30% van de ondernemingen en organisaties met teams heeft 2 leden). De spreiding gaat boven de mediaan snel omhoog, het negende deciel (10 procent met het hoogste aantal) kent 7 of meer per team. Bij de ondernemingen en organisaties met teams werkt gemiddeld 81,2% van het personeel in teams. De 10% bedrijven met het kleinste percentage werknemers in teams hebben 40,0% of minder van het personeel in hun teams werken; in de helft van de bedrijven werkt iedereen in teams.

Tabel 21: “Werkt u met teams...”

Antwoord	%
Ja	31,9%
Wij hebben concrete plannen om dit in te voeren	0,2%
Nee	67,9%
Totaal	100,0%

N = 2112, alle ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector & grootte

Tabel 22: Aantal leden in de teams

		Aantal leden
Gemiddelde		4,1
Percentielen	10	2,0
	20	2,0
	25	2,0
	30	2,0
	40	3,0
	50 (mediaan)	3,0
	60	4,0
	70	4,0
	75	5,0
	80	5,0
	90	7,0

N = 633, aantal ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers dat zegt met teams te werken of plannen heeft om ze in te voeren, gewogen op sector & grootte

Tabel 23: Percentage personeel dat in teams werkt

		Percentage personeel in teams
Gemiddelde		81,2%
Percentielen	10	40,0%
	20	54,7%
	25	66,7%
	30	71,4%
	40	85,7%
	50 (mediaan)	100,0%
	60	100,0%
	70	100,0%
	75	100,0%
	80	100,0%
	90	100,0%

N = 633, aantal ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers dat zegt met teams te werken of plannen heeft om ze in te voeren, gewogen op sector & grootte

Er is veel interpretatieruimte over wat nu precies een team is. Moet er een teamleider zijn? Hoeveel of welke bevoegdheden moet een 'echt team' hebben? Beschouwen we teams met een eerder beperkte bevoegdheid toch ook als een 'echt team' of leggen we criteria op zodat er duidelijk sprake is van autonome zelfsturende teams? In een enquête zoals de IOA die beschrijvend van aard is beschikken we over onvoldoende nuanceringsmogelijkheden om een fijne afstelling van de criteria te doen. We grijpen terug naar een pragmatische afbakening, die we in de vorige TOA-edities ook hebben gehanteerd. We gaan er van uit dat om een werkelijk overleg te hebben in een team er niet meer dan 12 leden mogen zijn en dat het teamwerk op voldoende schaal moet geïntegreerd zijn in de volledige organisatie. Zo werd de volgende afbakening vastgelegd:

Wanneer de teams een aantal leden tussen de 2 en 12 kennen en wanneer de helft of meer van het personeel in teams werkt, is een organisatie 'teamgeorganiseerd'.

Het aantal teams en het effect van de filtering is te vinden in Tabel 24.

Van alle ondernemingen en organisaties die zelf zeggen met teams te werken, blijft na toepassing van de selectiecriteria nog ongeveer de helft over. Dat brengt het aantal teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties op 16,0%, wanneer we enkel rekening houden met de ondernemingen en organisaties die 2 of meer werknemers hebben.

We zullen het in dit dossier verder enkel nog hebben over de teamgeorganiseerde organisaties.

Tabel 24: Filteren van de antwoorden op basis van aantal leden en aandeel personeel

Teamgeorganiseerd?	Percent van de bedrijven & organisaties die zeggen met teams te werken (*)	Percent van alle bedrijven & organisaties met 2 of meer werknemers (**)
NEEN, want... Minder dan 2 leden EN/OF meer dan 12 leden EN/OF minder dan 50% van het personeel werkt in teams	50,3%	84,0%
JA, want... 2 tot 12 leden EN 50% of meer van het personeel werkt in teams	49,7%	16,0%
Totaal	100,0%	100,0%

(*): N=633, ondernemingen en organisaties die zeggen met teams te werken; (**): N= 1696, ondernemingen en organisaties met minstens 2 werknemers; gewogen op sector & grootte

Wanneer we het percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties berekenen volgens grootte en sector, zijn er een aantal opmerkelijke en significante verschillen (Tabel 25). Als we de tabel zin zijn geheel bekijken valt het op dat het aantal teams het grootst is in de ondernemingen in de bouw met 10 tot 49 werknemers (45,2%).

Het percentage teams ligt wat hoger in de OOSP en lager in de dienstensector. Al bij al zijn de verschillen niet zo erg groot, maar ze zijn wel significant ($p=,000$). Er is een belangrijker verschil volgens grootte: de bedrijven met 2 tot 9 werknemers hebben veel minder vaak teams dan de bedrijven met 10 of meer werknemers ($p=,000$). Eens in de categorie van de 10+ werknemers zijn de grootteverschillen niet meer significant tussen de 3 resterende categorieën ($p=,818$). Er is dus een duidelijke breuk in de toepassing van het teamwerk rond de grens van 10 werknemers. Dit wordt ook in de sectorverdeling vertaald: binnen elke sector is de verdeling van de teamgeorganiseerde ondernemingen min of meer gelijk, maar het aandeel kleine en grote ondernemingen verschilt wel. Zo kent de dienstensector veel meer kleine ondernemingen, wat het algemene cijfer voor de diensten en zelfs het totaalcijfer naar beneden trekt.

Naar de exacte oorzaak van de mindere toepassing in de kleinste ondernemingen en organisaties kunnen we op basis van de gegevens in deze enquête enkel gissen, maar de kans dat de organisatie van een tiental werknemers in één team weinig meerwaarde biedt is reëel. Waar dan net de grens ligt waarbij het de moeite loont om een structuur zoals teamwerk in de organisatie aan te brengen blijft gissen. Kwalitatief onderzoek over de manier van werken en organiseren in kleine bedrijven zou hier meer inzicht kunnen in bieden.

In de volgende analyses zal er een onderscheid gemaakt worden tussen de ondernemingen en organisaties met minder dan 10 werknemers en deze met 10 of meer werknemers.

Tabel 25: Teamgeorganiseerd volgens grootte en sector

Sector	Grootte				Totaal
	2-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
primair/industrie	11,3%	27,1%	28,6%	20,0%	16,5%
bouw	9,9%	45,2%	25,0%	0,0%	16,1%
diensten	9,0%	34,3%	32,4%	28,6%	13,9%
OOSP	12,0%	37,3%	36,%	33,3%	22,5%
Totaal	9,7%	35,1%	33,3%	28,6%	16,0%

N=1968, alle ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers. Gewogen op grootte en sector.

Chi²: p=,00.

Chi² voor

grootte, 4 categorieën:	p=,00
grootte, 2-9 vs. 10+:	p=,00
grootte, 10-200+ wn	p=,82
sector:	p=,00

3.2. Minder teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties in 2011

Een van de weinige vragen die in de verschillende edities gelijk zijn gebleven zijn deze over teamwerk. De basisvraag is onveranderd gebleven en de vragen naar de bevoegdheden zijn slechts licht gewijzigd.

Dit laat ons toe om voor de periode 2001-2011 een vergelijking te maken, weliswaar enkel voor de populatie met 10 of meer werknemers.

Tabel 26: Percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties, percentage weggefilterde teams, per editie, enkel ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers

Editie	Effect	% van het totaal aantal organisaties	Zelfverklaarde teams	N
2001 +10 alle sectoren	Teamgeorganiseerd	44,8%	56,6%	583
	Weggefilterd team	11,8%		153
	Geen teams	43,5%	43,5%	566
	Totaal	100,0%	100,0%	1302
2004 +10 alle sectoren	Teamgeorganiseerd	47,3%	61,5%	779
	Weggefilterd team	14,2%		223
	Geen teams	38,5%	38,5%	634
	Totaal	100,0%	100,0%	1646
2007 +10 alle sectoren	Teamgeorganiseerd	43,7%	62,2%	664
	Weggefilterd team	18,5%		281
	Geen teams	37,8%	37,8%	575
	Totaal	100,0%	100,0%	1520
2011 +10 alle sectoren	Teamgeorganiseerd	34,4%	56,4%	483
	Weggefilterd team	22,0%		314
	Geen teams	43,4%	43,3%	608
	Totaal	100,0%	100,0%	1405

Chi² voor Teamgeorganiseerd
 Over de 4 edities heen ,00
 2001-2004 ,24
 2004-2007 ,15
 2007-2011 ,00

Chi² voor zelfverklaarde teams
 over de 4 edities heen ,07

Het aandeel teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties schommelde tussen 2001 en 2007 altijd rond de 45%, met statistisch niet significante verschillen. In 2011 is er echter een daling tot 34,4%, en dat verschil is wel significant.

Als we alleen kijken naar de ondernemingen en organisaties die zeggen met teams te werken (56,4% in 2011), dan zien we dat dit cijfer een stijgende tendens vertoonde in 2004 en 2007, maar in 2011 is het (op twee cijfers na de komma na) terug op het niveau van 2001. De verschillen over de hele periode zijn niet significant. Het aantal ondernemingen en organisaties dat zelf vindt dat ze met teams werken is dus niet veranderd sinds 2001.

3.3. De plaats van teams in het proces

Werken de teams een afgewerkt geheel af, een product of dienst van A tot Z, of blijft hun werk beperkt tot een onderdeel van een groter geheel? Hoe meer de teams een volledig product of dienst afwerken, hoe groter de impact van het teamwerk op zowel de teams zelf als op de organisatie. We stelden hierover de volgende vraag, die ietwat varieerde volgens de sector:

V20. DIE OOSP: Werken de teams een volledige dienstverlening af, van A tot Z, of gaat het om deelaspecten van de dienstverlening
 IND BOU: Werken de teams een volledig product af of gaat het om halffabricaten of onderdelen die door andere teams verder verwerkt worden?

DIE OOSP

- ☐ 1. Het gaat om een volledige dienstverlening
- ☐ 2. Het gaat om deelaspecten van de dienstverlening
- ☐ 3. Beide types komen voor

IND BOU

- ☐ 1. Het gaat om een volledig product
- ☐ 2. Het gaat om onderdelen of halffabricaten
- ☐ 3. Beide types komen voor

In ruim vier op de tien (41,8%, Tabel 27) ondernemingen en organisaties die teamgeorganiseerd zijn werken de teams een volledig proces af, of werken ze volledige producten af. In drie op de tien (29,4%) teamorganisaties wordt een gedeeltelijk proces afgewerkt. De overblijvende 28,8% kent een combinatie van beide. Als we er van uit gaan dat de verdeling tussen volledige/gedeeltelijke procesdelen bij deze organisaties dezelfde is als tussen de organisaties, dan zou dat betekenen dat de meeste teams een volledig proces afwerken.

teams in de ondernemingen en organisaties met minder dan tien werknemers werken significant vaker een volledig proces af (55,6% van hen heeft enkel teams met een volledig proces).

Wanneer we de verdeling bekijken tussen de primaire sector met de industrie en bouw waar we spreken van producten of halffabricaten tegenover de dienstverlening bij de diensten en OOSP, dan lijken de teams in de industriële sector vaker een volledig product te maken dan hun tegenhangers een proces afwerken. De verschillen zijn echter niet significant.

Tabel 27: Opdracht van de teams in het proces

Volledigheid van de opdracht	Aard van het productieproces						Gecombineerd		
	Product / onderdelen of halffabricaten			Dienstverlening / aspect van de dienstverlening					
	2-9 wn	+10 wn	Totaal	2-9 wn	+10 wn	Totaal	2-9 wn	+10 wn	Totaal
Het gaat om een volledig ...	63,3%	40,0%	49,3%	53,1%	30,9%	39,6%	55,6%	32,7%	41,8%
Het gaat om een gedeeltelijke...	20,0%	31,1%	26,7%	23,0%	34,3%	29,9%	22,2%	34,1%	29,4%
Beide types komen voor	16,7%	28,9%	24,0%	23,9%	34,9%	30,6%	22,2%	33,2%	28,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N=/Chi²: p=	75(*)/,14			288(**)/,00			364/,00		

(*): enkele industrie; (**) overige sectoren; gewogen op sector & grootte

3.4. Werkverdeling in de teams

Afhankelijk van de mogelijkheden in een gegeven productiesetting en de filosofie die bij het organiseren wordt gebruikt zijn er verschillende opties in het toekennen van de taken aan de teams en aan de teamleden. Hoe geïntegreerd zijn de taakpakketten van de teams en hoe zijn ze intern georganiseerd? Daarover werden in deze editie van de IOA een reeks vragen gesteld.

3.4.1. Samen werken aan een gemeenschappelijke opdracht

Idealiter werken teams intern samen, in tegenstelling tot teamleden die elk individueel aan hun eigen opdracht bezig zijn zonder interactie omtrent het werk. Over de interne organisatie werd de volgende vraag gesteld:

- V19. Wordt in deze teams/dit team aan individuele opdrachten gewerkt of aan een gemeenschappelijke opdracht? De antwoordmogelijkheden zijn:
- ☐ 1. De teamleden werken individueel aan een eigen opdracht,
 - ☐ 2. De teamleden werken samen aan een gemeenschappelijke opdracht,
 - ☐ 3. Of beide types komen voor

Tabel 28: Samen of individueel werken

Samen of individueel werken	Grootte		Totaal
	2-9 wn	+10 wn	
De teamleden werken individueel aan een eigen opdracht	11,9%	9,1%	10,1%
De teamleden werken samen aan een gemeenschappelijke opdracht	37,8%	35,6%	37,1%
Beide types komen voor	50,3%	55,3%	52,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=691, ondernemingen en organisaties met teams, gewogen op sector & grootte. Chi²: p=,57

37,1% kent enkel teams waar teamleden aan een gemeenschappelijke opdracht werken. Slechts 10% heeft teams waar elk teamlid enkel aan een eigen opdracht werkt. In de meeste organisaties worden beide types van taakverdeling toegepast (52,8%). Als we veronderstellen dat in de organisaties met beide types dezelfde verdeling kan teruggevonden worden tussen individuele opdrachten en gemeenschappelijke opdrachten (een verhouding van bij benadering 8/10 gemeenschappelijk en 2/10 individueel), dan kunnen we er van uitgaan dat voor de volledige populatie zou gelden dat de meeste teams aan een gemeenschappelijke opdracht werken.

De taakverdeling verschilt niet volgens grootte, maar wel enigszins volgens sector, waarbij de bouwsector vaker een taakverdeling heeft waarbij teamleden individueel

aan een opdracht werken (21,0%) dan in de andere sectoren en de OOSP duidelijk minder (slechts 3,3%).

3.4.2. De meeste teams wisselen de taken naargelang de omstandigheden

In teams kunnen leden altijd dezelfde taken hebben, of er kan gewisseld worden van taken. Dat wisselen kan volgens een bepaald vastgelegd patroon zijn, of het kan gebeuren naargelang de omstandigheden, zoals wisselingen in producten of diensten die moeten gemaakt of geleverd worden. Met wisselende taken zou in principe het takenpakket moeten verbreden, waardoor de leermogelijkheden groter worden en zou ook de wederzijdse afstemming beter moeten lopen. Over de taakverdeling werd de volgende vraag gesteld:

V21. Er zijn verschillende vormen van taakverdeling mogelijk in teams. Ik zal er drie voorlezen. Wilt u zeggen welke van de drie voor de meeste teams /het team in uw [naam] van toepassing is?

- ☐ 1. De teamleden hebben altijd dezelfde taken
- ☐ 2. De teamleden wisselen regelmatig onderling van taken volgens een bepaald patroon of schema
- ☐ 3. De teamleden wisselen regelmatig onderling van taken naargelang de omstandigheden.

In de meeste ondernemingen en organisaties wisselen de teamleden onderling van taken volgens de omstandigheden (56,1%, Tabel 29). In slechts 7,5% is een vast patroon van taakwissels. In de overblijvende 36,5% doen de teamleden altijd dezelfde taken.

Tabel 29: Taakverdeling in de teams

Taakverdeling	Grootte		Totaal
	2-9 wn	+10 wn	
De teamleden hebben altijd dezelfde taken	32,9%	38,8%	36,5%
De teamleden wisselen regelmatig onderling van taken volgens een bepaald patroon of schema	4,9%	9,1%	7,5%
De teamleden wisselen regelmatig onderling van taken naargelang de omstandigheden	62,2%	52,1%	56,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=691, ondernemingen en organisaties met teams, gewogen op sector & grootte. Chi²: p=,10

De taakverdeling verschilt niet significant volgens sector of grootte.

3.4.3. Vaste teams, met een interne, meewerkende leider

De samenstelling van de teams kan ook wisselen. Het kan gaan om steeds dezelfde werknemers of de samenstelling kan veranderen naargelang bijvoorbeeld de aard van de opdrachten die moeten uitgevoerd worden. Daarnaast is er de vraag of er een

interne teamleider is en zo ja, of die mee werkt met de rest van het team. Daarover werden de volgende vragen gesteld:

V22. Hoe worden de teams/wordt het team samengesteld? Bestaan ze uit:

- ☐ 1. Altijd dezelfde werknemers,
- ☐ 2. Wisselende werknemers, of
- ☐ 3. Beide samenstellingen komen voor

V23. Hebben de meeste teams / heeft het team een interne teamleider?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Neen → Ga naar vraag 25

V24. Werkt in de meeste teams de teamleider ook mee?

- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Nee

De meeste teams (61,9%, Tabel 30) hebben altijd dezelfde samenstelling, slechts een minderheid van 12,2% kent enkel teams met een wisselende samenstelling. Zo goed als alle teams hebben een interne teamleider (80,1%, Tabel 31) die bijna altijd (96,9%, Tabel 32) mee werkt.

De samenstelling van de teams verschilt niet significant volgens sector of grootte. Er is geen verschil wat de aanwezigheid van een teamleider betreft volgens sector, maar wel volgens grootte: hoe groter, hoe vaker kans dat er een teamleider is (77,6% voor de categorie 1-9wn, 93,0% voor de categorie 200+wn). Het meewerken van de teamleider verschilt niet volgens grootte, maar wel volgens sector (χ^2 : $p = ,00$): het komt vaker voor in de diensten (98,8%), de bouw (97,1%) en de industrie (97,7%) en minder vaak in de OOSP (92,1%) .

Tabel 30: Dezelfde of wisselende samenstelling

Samenstelling	Grootte		Totaal
	2-9 wn	+10 wn	
Altijd dezelfde werknemers,	67,8%	58,0%	61,9%
Wisselende werknemers, of	9,1%	14,2%	12,2%
Beide samenstellingen komen voor	23,1%	27,9%	26,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N= 691, ondernemingen en organisaties met teams, gewogen op sector & grootte. χ^2 : $p = ,14$

Tabel 31: Interne teamleider

Is er een interne teamleider?	Grootte		Totaal
	2-9 wn	+10 wn	
Ja	77,6%	81,7%	80,1%
Neen	22,4%	18,3%	19,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=691, ondernemingen en organisaties met teams, gewogen op sector & grootte. Chi²: p=34

Tabel 32: Meewerkende teamleider

Werkt de teamleider ook mee?	Grootte		Alle
	2-9 wn	+10 wn	
Ja	100,0%	95,0%	96,9%
Neen	0,0%	5,0%	3,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=244, enkele de ondernemingen en organisaties met teams met een interne teamleider, gewogen op sector & grootte. Chi²: p=, 02

3.5. Uitgebreide bevoegdheden

Teams zijn maar teams als ze ook effectieve bevoegdheden hebben. De bevoegdheden om zelf het werk te organiseren en de methode te bepalen liggen voor de hand, maar ook aspecten als vakantieplanning of opleiding kunnen een verregaande impact hebben op de autonomie en de werking binnen een team en komen daarom in aanmerking om als bevoegdheid aan het team toegekend te worden. Er werden acht bevoegdheden voorgelegd. De vragen werden als volgt geformuleerd:

Teams kunnen een brede waaier aan bevoegdheden hebben. Ik zal er een aantal voorlezen. Kan u telkens met ja of nee zeggen of het team/de meeste teams over dat aspect zelf moeten beslissen of niet?

V25. Plannen van vakantie en verlof

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

V26. Werkmethode

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

V27. Plannen wie wanneer opleiding volgt

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

V28. Onderlinge werkverdeling en -planning

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

V29. Onderhoud en kleine reparaties, uitgezonderd schoonmaak

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee
- ☐ 8. NVT

V30. Maatregelen nemen om de kwaliteit te verbeteren

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

V31. Rechtstreekse contacten met interne en externe klanten of leveranciers

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

V32. Financiële verantwoordelijkheid

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

Alle bevoegdheden komen vaak voor in de teams, behalve de 'financiële verantwoordelijkheid' (17,1%, Tabel 33), "plannen wie wanneer opleiding volgt" (42,4%) en 'onderhoud en kleine reparaties' (39,2%). Dat laatste komt allicht niet bij alle organisaties voor.

De evidente of verwachte bevoegdheden 'werkmethode' (64,1%) en 'onderlinge werkverdeling- en planning' (81,3%) komen vaak voor, maar toch minder dan verwacht. Van een werkmethode kan men nog aannemen dat daar mogelijk weinig variatie op zit, maar de werkverdeling- en planning is toch een van de basisbevoegdheden van een team en zit daarom zelfs in de vraag naar teamwerk vevat. Ook opleiding en vakantie plannen (respectievelijk 42,4% en 53,2%) komen minder vaak voor dan verwacht.

Daartegenover staan dan weer een aantal bevoegdheden waarvan het verrassend is dat ze zo hoog scoren: 'rechtstreekse contacten met klanten of leveranciers' (69,3%),

wat toch op een hoge mate van autonomie wijst, en 'maatregelen om de kwaliteit te verbeteren' (73,2%) wat we als een 'light' variant kunnen beschouwen van de werkelijke autonomie om de werkmethode te bepalen.

Tabel 33: Bevoegdheden van de teams

Bevoegdheid	Grootte		Totaal	Chi²: p=
	2-9 wn	+10 wn		
Plannen van vakantie en verlof	58,3%	49,8%	53,2%	,11
Werkmethode	74,8%	57,1%	64,1%	,00
Plannen wie wanneer opleiding volgt	50,0%	37,4%	42,4%	,02
Onderlinge werkverdeling en –planning	76,4%	84,5%	81,3%	,05
Onderhoud en kleine reparaties, uitgezonderd schoonmaak	45,5%	35,2%	39,2%	,05
Maatregelen nemen om de kwaliteit te verbeteren	78,3%	69,9%	73,2%	,08
Rechtstreekse contacten met interne en externe klanten of leveranciers	65,7%	71,7%	69,3%	,23
Financiële verantwoordelijkheid	21,0%	14,6%	17,1%	,12

N=691 voor alle items, ondernemingen en organisaties met teams, gewogen op sector & grootte

Hoewel de kleinere ondernemingen en organisaties minder vaak teamwerk hebben, krijgen de teams een aantal bevoegdheden significant vaker: werkmethode, planning van zowel opleiding als vakantie, en klein onderhoud.

Volgens de sector zijn er eveneens significante verschillen. Plannen van vakantie en verlof komt minder vaak voor in de bouw (34,3%) en vaker in de diensten (59,8%). Plannen van opleiding eveneens minder vaak in de bouw (17,6%) en in de industrie (34,1%) en vaker in de OOSP (51,8%). Onderhoud vinden we meer terug als teambevoegdheid in de industrie (57,5%) en minder in de OOSP (19,3%). Rechtstreekse contacten met klanten en leveranciers vinden we duidelijk minder vaak terug in de industrie (45,0%) en meer bij de diensten (75,6%). Financiële verantwoordelijkheid komt dan wat vaker voor in de OOSP (21,7%).

De verschillen die we kunnen waarnemen naargelang sector liggen in de lijn van de verwachtingen afgaande op de aard van de activiteiten in de sectoren. Voor wat de grootte betreft valt het op dat kleinere ondernemingen er blijkbaar vaker voor opteren om methode en planning vaker over te laten aan het team. Mogelijk zijn dit bevoegdheden die in grotere ondernemingen en organisaties meer gecoördineerd moeten worden over een groter aantal werknemers.

Al bij al hebben de teams vrij uitgebreide bevoegdheden, wat ook blijkt wanneer we het aantal bevoegdheden gaan tellen (Tabel 34). Van de acht voorgestelde bevoegdheden

heeft een team in een gemiddeld bedrijf er 4,4 met een mediaan van 4, wat betekent dat meer dan de helft 4 bevoegdheden heeft.

Tabel 34: % teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties volgens aantal bevoegdheden

Aantal bevoegdheden	Grootte		Totaal
	2-9 wn	+10 wn	
0 (geen)	0,7%	2,3%	1,5%
1	0,7%	5,0%	2,7%
2	4,1%	10,0%	7,6%
3	17,9%	15,0%	17,1%
4	22,8%	23,2%	22,5%
5	28,3%	20,5%	24,6%
6	11,0%	15,9%	13,0%
7	7,6%	6,8%	7,2%
8 (alle voorgelegde bevoegdheden)	6,9%	1,4%	3,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
Gemiddeld aantal van de 8 bevoegdheden	4,7	4,2	4,4
Mediaan aantal van de 8 bevoegdheden	5	4	4

N=363, ondernemingen en organisaties met teams, gewogen op sector & grootte. Anova voor het gemiddeld aantal: $p=,01$; χ^2 voor de spreiding: $p=,01$

Het totaal aantal bevoegdheden is significant verschillend. Bij de ondernemingen met 1 tot 9 werknemers zijn er gemiddeld 4,7 bevoegdheden, bij de grootste met meer dan 200 werknemers zijn er 4,5. Voor de categorieën daartussen zijn er wat minder (4,2 voor de 10-49wn en 4,3 voor de 50-199).

Wat de sectorverschillen betreft zien we dat er minder bevoegdheden zijn in de bouw (3,7) en de industrie (4,0) en meer in de diensten (4,6).

Wanneer we het aantal bevoegdheden berekenen volgens de andere kenmerken van de teams krijgen we een idee van de mate waarin het gaat om een samenhangend geheel enerzijds en welke kenmerken daar dan belangrijk in zijn anderzijds.

Uit de tellingen (Tabel 35) blijkt dan dat enkele kenmerken een significant verband laten optekenen met de bevoegdheden, wat dan ook nog eens kan verschillen naargelang de grootte. We beperken ons tot de bespreking van de gegevens voor de volledige populatie. Wanneer in teams de leden elk aan een eigen opdracht werken hebben ze merkwaardig genoeg meer bevoegdheden (4,3) dan wanneer ze aan een gemeenschappelijke opdracht werken (4,0), al kan dit deels een grootte-effect zijn. Ook

het hebben van een interne teamleider gaat samen met meer bevoegdheden (4,5 tegenover 4,0). Voor de taakverdeling binnen de teams en de al dan niet wisselende samenstelling is er geen significant verschil.

Deze oefening brengt uiteindelijk meer vragen met zich mee dan ze oplost. Er is moeilijk een lijn te trekken in de bevoegdheden van de teams wanneer we die vergelijken met de kenmerken – het zijn er voornamelijk minder dan we verwachten. Betekent dit dat de teams worden georganiseerd volgens de vrijheidsgraden die een bepaalde productie- of dienstverleningsomgeving biedt, waarbij men er dan 'het beste' van wil maken ook al zijn dit dan geen ideale teams? Of worden er veel teamorganisaties opgezet waarbij men om een of andere reden een 'light' versie al voldoende of het meest haalbare acht? Om hier meer inzicht in te krijgen zouden we moeten weten of er een verband is tussen de manier waarop teams georganiseerd worden en het doel waarvoor men ze heeft ingevoerd. Daarvoor is kwalitatief onderzoek nodig.

Tabel 35: Gemiddeld aantal bevoegdheden volgens kenmerken van de teams

Item	Grootte		Totaal
	2-9 wn	+10 wn	
Taakverdeling	<i>Anova: p=,006</i>	<i>Anova: p=,108</i>	<i>Anova: p=,003</i>
De teamleden werken individueel aan een eigen opdracht	4,7	4,0	4,3
De teamleden werken samen aan een gemeenschappelijke opdracht	4,2	4,0	4,0
Beide types komen voor	5,1	4,4	4,7
Opdracht van de teams in het proces (gecombineerd)	<i>Anova: p=,555</i>	<i>Anova: p=,099</i>	<i>Anova: p=,024</i>
Het gaat om een volledig ...	4,8	4,4	4,7
Het gaat om een gedeeltelijke...	4,5	4,5	4,0
Beide types komen voor	4,6	4,6	4,4
Taakverdeling in de teams	<i>Anova: p=,081</i>	<i>Anova: p=,451</i>	<i>Anova: p=,171</i>
De teamleden hebben altijd dezelfde taken	4,4	4,1	4,2
De teamleden wisselen regelmatig onderling van taken volgens een bepaald patroon of schema	5,6	3,9	4,4
De teamleden wisselen regelmatig onderling van taken naargelang de omstandigheden	4,8	4,3	4,5
Samenstelling	<i>Anova: p=,011</i>	<i>Anova: p=,917</i>	<i>Anova: p=,082</i>
Altijd dezelfde werknemers,	4,9	4,2	4,5
Wisselende werknemers, of	4,7	4,1	4,3
Beide samenstellingen komen voor	3,9	4,1	4,1
Is er een interne teamleider?	<i>Anova: p=,101</i>	<i>Anova: p=,045</i>	<i>Anova: p=,016</i>
Ja	4,8	4,3	4,5
Neen	-	3,9	4,0

Voor alle items N=363, gewogen op sector en grootte

3.6. Evolutie van de bevoegdheden

De selectie van de bevoegdheden die werden voorgelegd en de omschrijving ervan zijn voor zes bevoegdheden over de verschillende edities heen voldoende gelijk gebleven om een vergelijking te kunnen maken. Uit Tabel 36 blijkt dat elk van deze zes bevoegdheden een significant verschil laat optekenen over de hele periode heen (p is overal $< .00$). Gegeven de vier edities is dit op zich niet zo verwonderlijk. Wanneer we de verschillen paarsgewijs bekijken dan zien we dat voor de tussen 2001 en 2004 alle bevoegdheden significant verschillen, tussen 2004 en 2007 verschillen er maar twee, en tussen 2007 en 2011 verschilt er maar één.

In de rapportering van de editie 2007 konden we nog concluderen dat teams in de loop der jaren steeds meer bevoegdheden hebben gekregen. Ruim drie jaar later in 2011 is de conclusie niet meer zo eenvoudig. Twee bevoegdheden – werkmethode en plannen wie wanneer opleiding volgt – staan in 2011 terug op het niveau van 2001, nadat ze in de twee tussenliggende edities waren geklommen. Voor plannen van vakantie en verlof is er in 2011 ook een stijging ten opzichte van 2001, maar die was al in 2007 gerealiseerd. Onderlinge werkverdeling ligt nu veel hoger dan in 2001, maar dat verschil werd al in 2004 opgetekend. Onderhoud ligt nu lager dan in 2001. Kwaliteitscontrole tenslotte is gestegen ten opzichte van 2001, maar dit werd al in 2004 gerealiseerd.

Sommige bevoegdheden nemen toe, sommige nemen af. De enige lijn die er in kan getrokken worden is dat er voor de meeste bevoegdheden een hogere score was in de edities 2004 en 2007, maar dat die grotendeels is verdwenen in 2011. Naar de oorzaken daarvan hebben we het raden, ook naar het mogelijke effect van een iets andere formulering van de antwoordmogelijkheden.

Tabel 36: Bevoegdheden van de teams in de edities 2001 – 2004 – 2007 – 2011

Bevoegdheid, formulering editie 2011 (edities 2001-2007)	Percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties waar de teams de bevoegdheid hebben				2001 – 2011: Chi²: p=
	2001	2004	2007	2011	
Plannen van vakantie en verlof (Vakantie- en verlofregelingen)	32,3%	52,3%	(←=) 56,6%	49,8%	,00
Werkmethode (Werkmethode)	54,5%	79,4%	85,3%	(←←=) 57,1%	,00
Plannen wie wanneer opleiding volgt (Opleiding)	31,7%	50,3%	60,8%	(←←=) 37,4%	,00
Onderlinge werkverdeling en –planning (Onderlinge werkverdeling)	57,8%	89,7%	(←=) 90,4%	84,5%	,00
Onderhoud en kleine reparaties, uitgezonderd schoonmaak (Onderhoud (uitgezonderd schoonmaak))(*)	45,5%	47,0%	(←=) 47,6%	35,2%	,00
Maatregelen nemen om de kwaliteit te verbeteren (Kwaliteitscontrole)	37,4%	64,4%	(←=) 69,2%	(←=) 69,9%	,00

(*) Niet de OOSP; N= 583 (2001), 779 (2004), 655 (2007), 691 (2011), ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers die teamgeorganiseerd zijn.

Alle verschillen zijn significant, tenzij als volgt aangegeven: (←=): géén significant verschil ten opzichte van de vorige editie, (←←=): géén significant verschil tussen de edities 2001 en 2011

3.7. Iets meer innovatie bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties

Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties zijn tot op zekere hoogte innovatiever dan hun niet-teamgeorganiseerde collega's. Op 4 van de 7 innovatietypes zijn er significante verschillen, maar dan wel enkel voor de ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers.

Voor de meest voor de hand liggende domeinen – 'interne organisatiestructuur' en 'personeelsbeleid' – zien we dat de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties rond de 10 procentpunten hoger scoren (Tabel 37). Voor de procesinnovatie (methoden of werkwijzen voor het maken/leveren van producten of diensten) vinden we gelijkaardige verschillen. Voor het minder direct aan teams of arbeidsorganisatie gerelateerde domein 'logistiek en distributie' zien we ook een significant verschil.

Merkwaardig is dat voor vele andere innovaties er wel procentuele verschillen op te tekenen vallen, maar dat die niet significant zijn. Voor de -10 zijn er meerdere

innovatietypes waar we een verschil zien dat net op de grens van de significantie ligt ($p=,05$). De tendens is altijd dezelfde – hogere cijfers voor de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties – maar blijkbaar wegen de verschillen niet zwaar genoeg door. De effectwaarden (Cramer's V) zijn altijd aan de bescheiden kant, wat eveneens wijst op zwakke verbanden.

Of het teamwerk is geïntroduceerd naar aanleiding van één of meerdere van deze innovaties kunnen we op basis van deze cijfers niet zeggen, maar alles lijkt er op te wijzen dat teamgeorganiseerde bedrijven vaker met veranderingen op allerlei vlakken te maken hebben gehad in de voorbije twee jaar, en met die op het vlak van organisatie en personeelsbeleid in het bijzonder.

Tabel 37: Teamgeorganiseerd zijn volgens innovatietypes

Verandering of belangrijke vernieuwing sinds 2009 op het vlak van...	2-9 werknemers			10+ werknemers		
	Teamgeorganiseerd		p=(Chi²)/ Cramer's V	Teamgeorganiseerd		p=(Chi²)/ Cramer's V
	Teams	Geen teams		Teams	Geen teams	
Methoden of werkwijzen voor het maken / leveren van producten of diensten	51,4%	38,8%	,17/--	59,8%	49,1%	,01/,07
Marketingmethode of externe communicatiestrategie	38,5%	28,7%	,05/,08	46,6%	39,8%	,57/--
Methoden of werkwijzen op het vlak van ondersteunende activiteiten zoals onderhoud, boekhouding, aankoop	28,0%	20,5%	,05/,08	37,4%	33,9%	,03/,06
Methoden of werkwijzen op het vlak van logistiek, leveren of verdelen van goederen of diensten	37,1%	28,3%	,44/--	47,0%	38,6%	,30/,03
Technologische innovatie, zoals automatisering, informatisering, sterk veranderde machines, ICT, software	43,8%	44,5%	,90/--	65,5%	58,4%	,09/--
Interne organisatiestructuur of de wijze waarop het werk wordt georganiseerd	38,5%	28,4%	,05/,07	54,8%	43,8%	,00/,08
Personeelsbeleid	27,3%	19,3%	,06/,07	43,8%	34,5%	,00/,10

N=2112 voor alle items, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers; gewogen op sector & grootte

3.8. Andere organisatiekenmerken

Teamwerk wordt vaak beschouwd als het sluitstuk van een organisatieverandering of –verbetering. Betekent dit dan dat de teamgeorganiseerde ondernemingen ook op de andere kenmerken van de organisatiestructuur een ander profiel hebben? We hernemen daarvoor de items uit het eerste deel van dit rapport en zoeken uit of er verbanden te vinden zijn.

3.8.1. Teamgeorganiseerd: zelfde werk, meer participatie

Wel of geen teamwerk lijkt weinig samenhang te vertonen met de aard van het werk: er is geen significant verband te vinden tussen teamgeorganiseerd zijn en het voorkomen van eenvoudig gestandaardiseerd werk (χ^2 : $p=,938$ resp. $,215$; Tabel 38). Jobrotatie of taakrotatie komt wel veel vaker voor (10 procentpunten verschil bij de -10, 15,7 procentpunten bij de +10).

Wat de structuur van de organisatie betreft zijn de verschillen beperkt en niet erg overtuigend. We zien weliswaar een groter percentage leidinggevend en bij de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties, maar dan enkel voor de +10, waar er een hoger percentage leidinggevend is in de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties. Mogelijk is de relatie tussen het aantal werknemers en het aantal leidinggevend en of hiërarchische niveaus in de -10 van die aard dat een verschil van 1 of meer teams in zo'n onderneming niet merkbaar is. Het aantal hiërarchische niveaus verschilt weliswaar significant bij de -10 maar de verschillen zijn te klein om er betekenis aan te kunnen geven. Wat we in elk geval niet zien, is dat teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties een duidelijk lager aandeel leidinggevend hebben of een duidelijk lager aantal hiërarchische niveaus – de beperkte verschillen lijken zelfs in de tegenovergestelde richting te wijzen. Dit leidt ons tot een bevestiging van de vaststelling die we al deden bij de organisatiestructuur: participatie op de werkvloer voor zover het gaat om kwaliteitskringen of werkoverleg gaat niet samen met een 'vlakke' organisatie'; daar kan nu ook teamwerk aan toegevoegd worden.

Dit teamwerk komt trouwens vaak samen voor met kwaliteitskringen en werkoverleg, zowel bij de -10 als de +10. De scores voor kwaliteitskringen en werkoverleg liggen elk rond de 10 procentpunten hoger bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties.

Teamwerk staat dus los van de aard van het werk en de 'vlotte' van de organisatie, maar gaat wel samen met jobrotatie en taakrotatie en andere vormen van participatie op de werkvloer.

Tabel 38: Aspecten van arbeidsorganisatie volgens teamgeorganiseerd

Aspect	2-9 werknemers			10+ werknemers		
	Teamgeorganiseerd		<i>p=</i> <i>Chi²/°Anova</i>	Teamgeorganiseerd		<i>p=</i> <i>Chi²/°Anova</i>
	Teams	Geen teams		Teams	Geen teams	
Eenvoudig gestandaardiseerd werk						
Ja, voor al het personeel	7,0%	11,1%	,94	3,4%	2,9%	,22
Ja, voor minstens de helft van het personeel	11,2%	10,1%		19,9%	13,5%	
voor minder dan de helft van het personeel	17,5%	14,5%		33,9%	41,5%	
Neen	64,3%	64,3%		42,8%	42,1%	
Jobrotatie of taakroulatie	24,5%	14,8%	,00	37,4%	21,7%	,00
Percentage leidinggevend personeel	43,2%	40,0%	,39*	16,7%	13,1%	,00*
Aantal hiërarchische niveaus	2,4	2,1	°,00	3,1	3,3	°,83
Er zijn kwaliteitskringen	27,8%	18,9%	,01	46,5%	37,3%	,03
Er is werkoverleg	84,0%	69,1%	,00	93,6%	83,5%	,00

N= 2112 voor alle items, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector & grootte

3.8.2. Meer opvolging, meer opleiding

Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties bleken al vaker belangrijke veranderingen te hebben gekend in de voorbije 2 jaar op het vlak van personeelsbeleid, we verwachten dan ook verschillen te zien in de items die daarover gaan.

Die verwachting lijkt uit te komen. Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties hebben vaker functionerings- en /of beoordelingsgesprekken, zowel de -10 (18 procentpunten verschil, Tabel 39) als de +10 (11 procentpunten). Bovendien hebben de (grote) teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties nog wat vaker de beide gesprekken, al dan niet apart (bij de -10 zien we gelijkaardige cijfers maar die zijn niet significant). Voor welk aandeel van het personeel er functieomschrijvingen zijn verschilt niet (χ^2 : $p=,562$ resp. $,191$, niet in de tabel opgenomen). Dat geldt ook voor het aandeel personeel waarvoor competentieprofielen zijn gemaakt (χ^2 : $p=,952$ resp. $,422$, niet in de tabel opgenomen).

De (grote) teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties blijken ook vaker over functieomschrijvingen te beschikken en de kleine over competentieprofielen. Prestatiebeloning wordt niet meer of minder op basis van de prestaties van de afdeling of het team berekend in teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties.

Er is dan wel weer een duidelijk verschil qua opleidingsinspanningen. Gewone opleiding en on-the-job training wordt veel meer voorzien, zowel bij de grote als kleine teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties. Bovendien zien we bij de +10 ook nog meer opleidingen buiten het directe takenpakket en hebben ze vaker een opleidingsplan.

Tabel 39: Aspecten van opleiding en personeelsbeleid volgens teamgeorganiseerd

	2-9 werknemers			10+ werknemers		
	Teamgeorganiseerd		p= Chi ² /*Anova	Teamgeorganiseerd		p= Chi ² /*Anova
	Teams	Geen teams		Teams	Geen teams	
Beoordelings en/of functioneringsgesprekken	68,1%	50,7%	,000	77,2%	66,4%	,008
Enkel functioneringsgesprek	14,9%	24,7%	,438 (N=347)	22,3%	27,1%	,040 (N=1013)
Enkel beoordelingsgesprek	8,5%	9,0%		4,3%	7,1%	
Beide, in één gesprek	46,8%	44,0%		40,4%	39,3%	
Beide, in aparte gesprekken	29,8%	22,3%		33,0%	26,5%	
Startopleiding	54,2%	42,2%	,006	71,3%	62,7%	,10
Gewone opleiding gegeven in 2010	55,9%	41,6%	,001	83,6%	73,4%	,010
On-the-job training gegeven in 2010	49,3%	38,2%	,010	74,3%	63,3%	,013
Er is opleiding voor vaardigheden buiten directe takenpakket	15,4%	13,9	,619	37,2%	25,1%	,005
Er is een opleidingsplan	14,0%	11,9%	,469	50,6%	39,1%	,014
Er zijn functieomschrijvingen	50,0%	46,4%	,414	87,8%	76,1%	,002
Er zijn competentieprofielen	39,6%	18,2%	,000	45,6%	38,2%	,111
Prestatiebeloning via loonsverhoging of bonussen is van toepassing en wordt (ook) op basis van prestaties afdeling of team bepaald	89,8%	84,5%	,324 (N=130)	82,8%	74,0%	,227 (N=468)

N= 2112 voor alle items, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector & grootte

3.8.3. Even veel of weinig flexibiliteit

In de IOA vragenlijst zijn ook een groot aantal flexibiliteitsinstrumenten opgenomen. Telkens werd gevraagd of het werd toegepast en zo ja, of dit dan voor minder of meer dan de helft van het personeel is.

Voor de kleinere ondernemingen en organisaties met 2 tot 10 werknemers blijkt er een statistisch significant verband te zijn tussen het werken met teams en het vaker inzetten van weekendwerk, nachtwerk, werken in ploegen, overuren, (tele-) thuiswerken, tijdelijke contracten en variabele uurroosters en uitzendkrachten. Bij de ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers zijn die verbanden er niet, op (tele-)thuiswerken na.

Waarom er nu net bij de kleine bedrijven wel verschillen te noteren zijn kunnen we uit onze cijfers niet afleiden. We kunnen enkel een poging tot interpretatie doen: misschien is er sprake van een grootte-effect, waarbij het de “grootste van de kleinste” ondernemingen zijn die zowel meer flexibiliteit inzetten als meer met teams werken, maar daarbij blijft de vraag waar het omslagpunt dan zou liggen waarbij dat grootte-effect verdwijnt. Een tweede mogelijke interpretatie zou kunnen zijn dat de kleine ondernemingen die met teams werken ook deze zijn die aan een groei begonnen zijn en daarvoor een reeks flexibiliteitsmaatregelen inzetten⁶. Tenslotte is het mogelijk dat teamwerk ingezet wordt in ondernemingen en organisaties met specifieke activiteiten, waar dat goed bij past. Een hint daarvoor vinden we bij het relatief groot aandeel nacht- en weekendwerk, wat kan wijzen op bijvoorbeeld een groot aandeel van horeca of (klein-) handel. In elk geval is om de cijfers te begrijpen verder (kwalitatief) onderzoek aangewezen naar de specifieke organisatievorm van de kleinere ondernemingen.

⁶ Zie hiervoor het onderzoek naar motieven voor de inzet van uitzendarbeid, (Delagrangé, Uitzendarbeid en flexibiliteit in de dienstensector. Informatiedossier., 2004)

Tabel 40: Flexibiliteitsinstrumenten volgens teamgeorganiseerd

Item	Voor	2-9 werknemers			10+ werknemers		
		Teamgeorganiseerd		Chi²: p=	Teamgeorganiseerd		Chi²: p=
		Teams	Geen teams		Teams	Geen teams	
Weekendwerk	Minstens de helft v/h personeel	39,2%	34,4%	,00	21,1%	20,4%	,90
	Minder dan de helft v/h personeel	25,2%	12,1%		23,4%	25,3%	
	Niet	35,7%	53,4%		55,6%	54,3%	
Nachtwerk	Minstens de helft v/h personeel	14,0%	4,8%	,00	4,1%	5,2%	,59
	Minder dan de helft v/h personeel	9,8%	6,3%		14,0%	16,8%	
	Niet	76,2%	88,8%		81,9%	78,0%	
Ploegen	Minstens de helft v/h personeel	13,3%	5,1%	,00	12,3%	12,5%	,41
	Minder dan de helft v/h personeel	4,2%	1,1%		7,6%	11,3%	
	Niet	82,5%	93,8%		80,1%	76,1%	
Deeltijds werk	Minstens de helft v/h personeel	20,1%	27,3%	,07	14,0%	19,6%	,25
	Minder dan de helft v/h personeel	37,5%	29,4%		73,3%	66,7%	
	Niet	42,4%	43,4%		12,8%	13,8%	

Tabel vervolgt

Item	Voor	2-9 werknemers			10+ werknemers		
		Teamgeorganiseerd		Chi²: p=	Teamgeorganiseerd		Chi²: p=
		Teams	Geen teams		Teams	Geen teams	
Overuren	Minstens de helft v/h personeel	18,8%	11,7%	,00	17,0%	11,9%	,30
	Minder dan de helft v/h personeel	19,4%	10,9%		22,8%	23,5%	
	Niet	61,8%	77,4%		60,2%	64,5%	
Thuis/tele- werken	Minstens de helft v/h personeel	3,5%	4,4%	,12	7,0%	1,8%	,00
	Minder dan de helft v/h personeel	11,9%	7,2%		23,4%	11,9%	
	Niet	84,6%	88,4%		69,6%	86,3%	
Tijdelijke contracten	Minstens de helft v/h personeel		1,8%	,00	1,2%	3,4%	,34
	Minder dan de helft v/h personeel	15,3%	7,7%		37,4%	36,5%	
	Niet	84,7%	90,5%		61,4%	60,1%	
Variabele uurroosters	Minstens de helft v/h personeel	22,2%	20,7%	,91	21,1%	21,4%	,57
	Minder dan de helft v/h personeel	9,0%	9,4%		19,3%	15,6%	
	Niet	68,8%	69,9%		59,6%	63,0%	
Uitzendkrachten		29,4%	19,7%	,01	47,4%	44,6%	,56

N= 2112 voor alle items, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector & grootte

3.8.4. JIT of ICT houden teams niet tegen

Verschillende concepten die mogelijk de vrijheid beperken van een organisatie om zich naar een bepaald model te organiseren blijken geen enkel effect te vertonen met het al dan niet teamgeorganiseerd zijn (Tabel 41). Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties hebben niet meer of minder te maken met JIT, geïntegreerde informaticasystemen, certificeringen of een uitgeschreven kwaliteitshandboek (dit laatste komt wel vaker voor bij de -10). De enige significante relatie is deze met het aanzetten tot een dynamiek tot kwaliteitsbewustzijn bij de werknemers. Dit wordt bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties vaker (en vaker systematisch) ingezet.

Het productieproces – voor zover we het kunnen meten langs deze kenmerken – hoeft dus geen belemmering te zijn voor het invoeren van teamwerk.

Tabel 41: JIT en ICT

Item		2-9 werknemers			10+ werknemers		
		Teamgeorganiseerd		p= (Chi²)	Teamgeorganiseerd		p= (Chi²)
		Teams	Geen teams		Teams	Geen teams	
Just In Time toepassen		32,1%	36,4%	,46	34,5%	42,6%	,13
Een informaticasysteem dat de verschillende processen zoals logistiek, aankoop, productie, personeel met elkaar verbindt en stuurt is aanwezig		39,2%	31,3%	,05	66,9%	53,0%	,06
Deze toepassing levert ook specifieke werkprocedures op de werkvloer		47,4%	44,6%	,033 (N=47)	65,5%	57,7%	,20 (N=281)
Dynamiek tot kwaliteitszorg bij de werknemers	Systematisch	49,0%	38,8%	,00	54,4%	43,1%	,00
	Occasioneel	37,1%	29,6%		32,2%	29,7%	
	Niet	14,0%	31,6%		13,5%	27,2%	
Kwaliteitshandboek, kwaliteitszorgplan of uitgeschreven kwaliteitsstrategie		36,4%	26,5%	,01	56,1%	52,6%	,66
Certificaat dat te maken heeft met procesbeheersing of om de kwaliteit van het product, de dienst, het proces op te volgen of te bepalen		24,5%	22,8%	,66	36,0%	33,6%	,59

N= 2112 voor alle items, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector & grootte

3.9. Teamwerk en performantie van de organisatie

Of teamgeorganiseerde ondernemingen ook economisch succesvoller zijn is een vraag die regelmatig terugkeert maar waar niet zo eenvoudig een duidelijk antwoord op te krijgen is – laat staan dat er een causaal verband kan aangetoond worden. In onze enquête hebben we een aantal gegevens waarbij we kunnen nagaan of er een verband is.

3.9.1. Veel meer product- of dienstinnovatie

Teamgeorganiseerde ondernemingen of organisaties blijken veel vaker aan te geven dat ze in de voorbije twee jaar nieuwe producten of diensten hebben geïntroduceerd – althans de +10. Het verschil is significant en bedraagt 14,4 procentpunten (64,9% bij teamgeorganiseerd tegenover 50,5%, Tabel 42). Of dat ging om een nieuwigheid voor de markt (als eerste aanbieder) of voor de onderneming (waarbij het mogelijk al op de markt bestond) maakt geen verschil. Eveneens enkel voor de grotere ondernemingen zien we ook een hoger percentage van de omzet van het afgelopen jaar dat is gebaseerd op nieuwe of verbeterde producten of diensten: een gemiddelde van 15,5% van de omzet tegenover 10,6%.

Voor de kleine teamgeorganiseerde ondernemingen zien we wel een verschil bij de evolutie in het aantal werknemers, we zien daar vaker ondernemingen en organisaties die een stijging van 5% of meer laten optekenen in de voorbije 2 jaar (35,4% tegenover 27,1%) en minder waar er een daling was (7,6% tegenover 13,3%) terwijl het aandeel met een gelijkblijvend aantal personeelsleden ongeveer gelijk is.

Teamwerk blijkt dus samen te gaan met duidelijke (positieve) verschillen wat de productinnovatie betreft voor de +10 en met een stijging in het aantal werknemers bij de -10.

Tabel 42: Productinnovatie en evolutie aantal werknemers

Item		2-9 werknemers			10+ werknemers		
		Teamgeorganiseerd		p= Chi ² /° Anova	Teamgeorganiseerd		p= Chi ² /° Anova
		Teams	Geen teams		Chi ² /° Anova	Geen teams	
Nieuwe producten of diensten geïntroduceerd in de voorbije 2 jaar		45,1%	39,9%	,17	64,9%	50,5%	,00
Product of dienst nieuw voor...	De markt	10,8%	10,9%	,59	10,8%	11,5%	,19
	Het bedrijf of de organisatie	44,6%	50,9%		47,7%	57,6%	
	Beide	44,6%	38,2%		41,4%	30,9%	
Percentage van de omzet gebaseerd op nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten		11,7%	10,9	°,70	15,5%	10,6%	°,02
Aantal werknemers in de voorbije 2 jaar...	Min of meer gelijk gebleven	56,9%	59,6%	,036	53,8%	47,4%	,34
	Met meer dan 5% gedaald	7,6%	13,3%		11,6%	11,7%	
	Met meer dan 5% gestegen	35,4%	27,1%		34,6%	40,9%	

N= 2112 voor alle items, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector & grootte

3.9.2. Teamwerk populair bij de Trends Gazellen

Aan de steekproef voor de IOA-enquête werd voor de editie 2011 ook de populatie van de Trends-Gazellen van 2010 toegevoegd, in het kader van een langer lopend onderzoek naar organisatie en groei bij Gazellen (Delagrange, 2010). Omdat de Trends Gazellen als groep enigszins verschillen van de andere ondernemingen, werd een steekproef genomen uit de IOA-steekproef, naar het model van de Trends Gazellen, gemodelleerd naar het profiel van de Gazellen wat betreft de sector- en grootteverdeling. Deze steekproef vormt een controlegroep van zo goed mogelijk vergelijkbare bedrijven.

Tabel 43: Teamwerk bij Trends Gazellen 2010 en een controlegroep

Item	Trends Gazellen 2010	Controle-groep ⁷	N=/p= Chi ²
Teamwerk, volgens respondent	69,5%	60,4%	1037/,001
Teamgeorganiseerd	36,4%	29,6%	1039/,020

Niet gewogen. Alle Trends Gazellen 2010 en de bedrijven uit de controlegroep hebben 2 of meer werknemers.

Uit de vergelijking blijkt dat de Trends Gazellen beduidend vaker aangeven dat ze met teams werken dan de bedrijven in de controlegroep: 69,5% tegenover 60,4%. Wanneer we de filter toepassen blijft dit verschil overeind (36,4% tegenover 29,6%).

Wanneer we uit de Trends Gazellen 2010 en de controlegroep de bedrijven selecteren die teamgeorganiseerd zijn, en dan de kenmerken van de teams gaan vergelijken zijn er weinig verschillen. Enkel de samenstelling van de teams verschilt een beetje (60,8% altijd dezelfde werknemers en 15,9% wisselende samenstellingen tegenover respectievelijk 56,3% en 12,0%; de bedrijven uit de controlegroep combineren meer, $p=,03$) en de teamgeorganiseerde Trends Gazellen 2010 hebben vaker ($p=,00$) een interne teamleider (91,8%) dan de teamgeorganiseerde bedrijven uit de controlegroep (85,8%). Deze verschillen wegen echter niet voldoende door om van een echt verschillende aanpak te kunnen spreken.

Snelgroeierende ondernemingen – zoals afgebakend in de definitie van de Trends-Gazellen – blijken dus vaker teamwerk toe te passen, maar niet echt te verschillen in de manier waarop.

⁷ Om een vergelijking te maken tussen de Trends Gazellen en niet-Gazellen werd een controlegroep afgebakend. Daarvoor werd uit de populatie van niet-Gazellen een steekproef genomen, die even groot is als de populatie van Trends Gazellen in ons databestand. Deze steekproef werd gestratificeerd op basis van de verdeling over grootte en sector van de Gazellen. Op deze manier worden de Trends Gazellen vergeleken met een groep die er zo goed mogelijk op lijkt, althans wat sector en grootte betreft. In het rapport over de Gazellen werd met relatieve verschillen gewerkt.

3.9.3. Teambedrijven halen hogere scores op de ICO 2020

Een derde mogelijkheid om de performantie van de ondernemingen te toetsen voor teamwerk is de ICO 2020 (Delagrangé, 2011). Het gaat dan wel niet om economische performantie, maar om het de performantie van de organisatie uitgedrukt in het hanteren van een strategisch competentiebeleid zoals is vastgelegd in het Pact 2020.

De ICO 2020 is opgebouwd op basis van 13 criteria, waarop tot 15 punten kunnen behaald worden. Het percentage ondernemingen en organisaties dat de helft of meer haalt op deze criteria is de ICO 2020. Teamwerk is opgenomen als één van de criteria, meer bepaald 'teamwerk toepassen en het toekennen van werkmethode en/of werkverdeling als bevoegdheden'. Gezien teamwerk deel uitmaakt van de ICO 2020 berekenen we de score met en zonder het betreffende criterium.

Tabel 44: ICO en teamwerk

Item	Teamgeorganiseerd		N=/p= (Chi² of °Anova)
	Teams	Geen teams	
Gemiddelde ICO 2020 score	7,7/15	5,7/15	°,00
Percentage dat scoort op de ICO 2020	53,2%	29,4%	,00
Gemiddelde ICO score, zonder de scores ivm teamwerk (max=14)	7,2/14	5,6/14	°,00
Percentage dat scoort op de ICO, zonder de scores ivm teamwerk	56,9%	39,5%	,00

N=1405, enkel de bedrijven en organisaties met 10 of meer werknemers, zoals vastgelegd in de ICO 2020 beschrijving. Gewogen op sector en grootte.

Berekend met of zonder teamwerk, op de gemiddelde score of op de ICO 2020 score zelf: bij alle mogelijkheden scoren de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties hoger. Voor de gemiddelde score gaat het om 2 punten meer. De ICO 2020 voor de niet-teamgeorganiseerde bedrijven ligt op 29,4%, voor de teamgeorganiseerde op 53,2%. Wanneer het teamwerk uit de ICO 2020 wordt gelicht zijn de verschillen, zoals verwacht, kleiner.

4. Besluit

4.1. Organisatiestructuur

Een op vijf van de bedrijven en organisaties maken deel uit van een groep of een grotere organisatie. Dat varieert van 13,6% bij de kleinste ondernemingen tot 65% bij de grootste. Het minstens gedeeltelijk laten uitvoeren van werkzaamheden in het buitenland vinden we bij 15,2% van de ondernemingen en exporteren doet 35,0% (beide ook meer bij de grotere). Het internationaal aspect is nadrukkelijk aanwezig in de Vlaamse economie.

In 4 op 10 van de ondernemingen en organisaties is er sprake van eenvoudig gestandaardiseerd werk, voor een belangrijk aandeel van de ondernemingen voor al het personeel. Ondernemingen en organisaties met jobrotatie of taakrotatie hebben vaker eenvoudig gestandaardiseerd werk, zij het dan wel voornamelijk voor minder dan de helft van het personeel.

Kenmerken van de hiërarchische opbouw van organisaties – het percentage leidinggevenden en het aantal hiërarchische niveaus – zijn zo goed als rechtstreeks verbonden met het aantal werknemers in een organisatie. Kwaliteitskringen (ruim 1 op 3) en zeker werkoverleg (meer dan 7 op de 10) komen vaak voor. Tussen kwaliteitskringen, werkoverleg enerzijds en het percentage leidinggevend personeel of het aantal hiërarchische niveaus anderzijds, bleek er geen significant verband te bestaan. Dat betekent dat een ‘platte’ organisatie niet meer of minder werkgebonden participatie kent (onder de vorm van werkoverleg en/of kwaliteitskringen) dan een meer gestructureerde organisatie.

JIT vinden we bij ruim een op vier ondernemingen. Een derde van alle ondernemingen en organisaties heeft een gekoppeld informaticasysteem dat de verschillende processen met elkaar verbindt en stuurt. De helft daarvan, of een op vijf van alle ondernemingen en organisaties, werkt met procedures op de werkvloer die uit een informaticasysteem komen gerold.

4.2. Teams

Een team is een groep van werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich zelfstandig te organiseren. 32,1% van de in de IOA 2011 ondervraagde ondernemingen en organisaties zeggen op die manier te werken. Omdat de invulling van wat een team is breed kan geïnterpreteerd worden, passen we sinds de eerste editie een filter toe: werkelijk teamgeorganiseerd is men als de teams twee tot maximaal twaalf leden kennen en minstens de helft van het personeel in teams werkt. Na deze selectie komen we uit op 16,0% voor de volledige populatie vanaf 2 werknemers. Voor de populatie met 10 of meer werknemers is dit 34,4%. Dit cijfer is in de loop der jaren weinig veranderd: 44,8% in 2001, 47,3% in 2004 en 43,7% in 2007. Het lagere cijfer voor 2011 is een significante daling ten opzichte van 2007, wat voor het eerst een aanduiding kan zijn

dat er iets aan het veranderen is. Het aantal ondernemingen en organisaties dat zegt met teams te werken blijft wel gelijk over de jaren heen.

In vier op de tien (39,6%) teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties met minstens 10 werknemers werken de teams een volledig proces of een volledige product af, in drie op de tien (29,9%) teamorganisaties wordt een gedeeltelijk proces afgewerkt. Teamleden wisselen meestal van taken naargelang de omstandigheden (52,1%), eerder dan dat ze altijd dezelfde taken hebben (38,8%). De teams kennen voornamelijk dezelfde samenstelling (61,9%) en er is een interne teamleider (81,7%) die ook meewerkt (95%). Teams zijn een volwassen organisatievorm geworden, wat ook blijkt uit de bevoegdheden die teams krijgen: werkmethode en werkverdeling zijn er uiteraard meestal bij (respectievelijk 57,1% en 84,5%), maar zeker zo belangrijk zijn bevoegdheden als kwaliteitszorg (69,9%) en rechtstreekse contacten met klanten of leveranciers (71,7%).

Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties verschillen op een aantal punten van hun collega's zonder teams: ze blijken in de voorbije twee jaar vaker geïnnoveerd te hebben, onder op meer het vlak van de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, producten of diensten en technologie. Ze blijken ook vaker te werken met kwaliteitskringen en werkoverleg en er is meer jobrotatie of taakroulatie. Het aantal hiërarchische niveaus is echter gelijk en het percentage leidinggevend personeel ligt zelfs wat hoger. Teamwerk komt dus niet in de plaats van andere werkoverlegstructuren, noch is het typisch voor een vlakkere organisatie.

5. Summary

Organisational structure

One out of five companies and organisations are part of a group or a larger organisation. This varies from 13.6% for the smallest companies to 65% for the largest. 15.2% of companies have at least some of their activities performed abroad and 35.0% engage in export (both of these figures are higher for larger companies). The international aspect is explicitly present in the Flemish economy.

4 out of 10 companies and organisations engage in simple, standardised work. For a significant proportion of companies, this applies to all personnel. Companies and organisations with job or task rotation more often engage in simple, standardised work, albeit for principally half of their personnel.

Characteristic features of the hierarchical structure of organisations – the percentage of managers and the number of hierarchical levels – are almost directly related to the number of employees in an organisation. Quality circles (more than 1 out of 3) and certainly work meetings (more than 7 out of 10) occur often. No significant link appeared to exist between quality circles and work meetings on the one hand and the percentage of managerial personnel or the number of hierarchical levels on the other. This means that ‘flat’ organisations did not have a greater or lesser degree of work-related participation (in the form of work meetings and/or quality circles) than a more structured organisation.

JIT was present in more than one in four companies. One third of all companies and organisations used a linked computer system that connected the various processes to each other as well as controlled them. Half of these, or one in five companies and organisations, used procedures on the work floor originating from a computer system.

Teams

A team is a group of employees independently responsible for executing its allotted tasks and having the autonomy to independently organise themselves. 32.1% of companies and organisations interviewed in the IOA 2011 said they worked in this way. Since there is a broad interpretation of what a team is, we have been applying a filter since the first edition: companies and organisations are truly organised around teams if the teams have two to twelve members, and at least half of the personnel work in teams. After this filtering, we arrive at 16.0% for the full population with at least 2 employees. This is 34.4% for the population with 10 or more employees. This figure has changed little over the years: 44.8% in 2001, 47.3% in 2004 and 43.7% in 2007. The lower number for 2011 is a significant decrease compared to 2007, which can be a first indication that a change is taking place. The number of companies and organisations stating that they work with teams, however, has remained stable over the years.

In four out of ten (39.6%) team-organised companies and organisations with at least 10 employees, the teams finish a complete process or a full product; in three out of ten (29.9%) team organisations, a partial process is completed. Team members usually

exchange tasks depending on the circumstances (52.1%), rather than always having the same tasks (38.8%). The teams principally have the same composition (61.9%) and there is an internal team leader (81.7%) who also handles some of the work (95%). Teams have become a mature organisational form, which can also be seen from the authority that teams are given: working methods and work distribution of course are usually included in this (57.1% and 84.5% respectively), but equally as important are areas of responsibility such as quality care (69.9%) and direct contacts with customers or suppliers (71.7%).

Team-organised companies and organisations differ from their colleagues without teams on a number of points: they have innovated more often in the past two years, among others in the area of organisational structure, personnel policy, products or services and technology. They also more often work with quality circles and work meetings, and there is more job or task rotation. The number of hierarchical levels, however, is the same, and the percentage of managerial personnel even somewhat higher. Teamwork hence does not replace other consultation structures, nor is it typical for a flatter organisation.