



Rapport

Het Nieuwe Werken in de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Cijfers over Het Nieuwe Werken op basis van de IOA-enquête 2014

Brussel, april 2015

Hendrik Delagrangé

StIA_20150430_IOA2014_HetNieuweWerkenCijfers_RAP

SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

Wetstraat 34-36, 1040 Brussel • T +32 2 209 01 11

info@serv.be • www.serv.be/stichting

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

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

Inhoud

Samenvatting	5
1. Inleiding	6
1.1. Situering HNW	6
1.2. Situering IOA.....	6
2. De context van Het Nieuwe Werken.....	7
2.1. Het Nieuwe Werken is de som van verschillende delen.....	7
2.2. Moeilijk toetsbaar	8
2.3. HNW in de IOA-enquête	8
2.4. HNW is ontworpen met kantoormedewerkers als doelgroep.....	9
2.5. 4 pijlers: telewerken, kantoorinrichting, papierloos werken, competentiegerichtheid personeelsbeleid	15
3. Pijler 1: Telewerken	16
3.1. Types van tele/thuiswerken	16
3.2. Telewerk bij 3 op de 10, maar meestal niet voor iedereen	17
3.3. Evolutie sinds 2001: de <i>boom</i> is er eindelijk	17
3.4. Toepassing en toename vooral bij quartaire sector	18
3.5. Aandeel telewerkende werknemers per onderneming	20
3.6. Vooral occasioneel thuiswerk	20
3.7. Typologie: maar 5,6% structureel voor meerderheid van personeel	22
3.8. Ook de eenzame kantoormedewerker kan (structureel) telewerken	24
3.9. Besluit.....	27
4. Pijler 2: Kantoorinrichting.....	28
4.1. Open kantoren in de meerderheid	28
4.2. Werkplekdelen is uitzonderlijk.....	29
4.3. Activity Based sterk verspreid	31
4.4. Weinig verband tussen inrichtingsprincipes	32
4.5. Kantoorinrichting en telewerk.....	34
4.6. Besluit.....	37
5. Pijler 3: Papierloos werken	38
5.1. Weinigen werken papierloos	38
5.2. Slechts 1 op 3 telewerkbedrijven is papierloos	39
5.3. Papier even graag gebruikt in alle types van kantoren	42
5.4. Besluit.....	43
6. Pijler 4: Competentiegericht personeelsbeleid	45
6.1. De ICO2020* is onze maatstaf voor competentiegericht personeelsbeleid	45

6.2.	Hogere score als er meer kantoormedewerkers zijn	47
6.3.	Competentiegerichtheid gaat hand in hand met telewerk en Activity Based	48
6.4.	Geen verband met open kantoren, werkplekdelens of papierloos	49
6.5.	Besluit.....	50
7.	Groeibedrijven.....	51
7.1.	40% groeibedrijven	51
7.2.	Groei gaat samen met telewerk en competentiegericht personeelsbeleid – en grootte	52
7.3.	Besluit.....	54
8.	Aanwerving: groei, telewerken aantrekkelijk – maar de kantoorinrichting niet.....	56
8.1.	Driekwart werft aan, de helft daarvan ondervindt moeilijkheden	56
8.2.	Aanwervingen vooral, maar niet uitsluitend door groeiers	57
8.3.	Geen aantoonbaar verschil in moeilijkheden bij aanwerving volgens HNW- kenmerken	58
8.4.	Hoe zit dat met de aantrekkelijkheid van werkgevers?.....	64
8.5.	Besluit.....	65
9.	Het Nieuwe Werken: 7% volledige toepassers	70
10.	Besluit: los zand of stevig cement?.....	73
10.1.	Telewerken.....	73
10.2.	Kantoorinrichting is niet coherent.....	73
10.3.	Papierloos werken niet populair	74
10.4.	Groei: verband met Competentiegerichtheid en grootte	74
10.5.	Aanwerving: minder moeilijkheden bij aanwerving met telewerken	74
10.6.	HNW: (nog?) geen impact op de brede populatie	74
	Tabellenbijlage.....	76
	Lijst met figuren.....	96
	Lijst met tabellen	97
	Referentielijst.....	100

Samenvatting

Op basis van de editie 2014 van de driejaarlijkse IOA-enquête bij een representatief staal van Vlaamse ondernemingen en organisaties worden cijfers gepresenteerd over vier pijlers van Het Nieuwe Werken: telewerken, kantoorinrichting, papierloos werken en competentiegericht personeelsbeleid.

Telewerken is sinds 2011 sterk toegenomen, van 13,5% naar 30,7% van de ondernemingen en organisaties. De toename en toepassing is het grootst in de quataire sector. Telewerken blijft wel relatief beperkt in de toepassing: het gaat meestal om occasioneel telewerken en om een gedeelte van het personeel. Bij de helft van de toepassende ondernemingen en organisaties werkt minder dan 40% van de werknemers thuis, in maar 5,6% kan een meerderheid van het personeel structureel telewerken.

Open kantoren komen vaak voor, in 69,1% van de ondernemingen en organisaties. Werkplekdelen komt veel minder voor (15%) maar Activity Based veel meer (46,4%). Er is nauwelijks een verband tussen deze drie inrichtingskenmerken, wat betekent dat ze niet als een geïntegreerd geheel worden ingezet maar los van elkaar bestaan.

Slechts een kwart van de ondernemingen werkt papierloos. Dit ligt een beetje hoge vij ondernemingen en organisaties waar ook wordt getelewerkt (een op drie), maar minder dan we verwachtten. (25%). Wanneer telewerken wordt toegepast ligt dat nog altijd maar op 1 op 3. Het ligt wat hoger bij wanneer werkplekdelen wordt toegepast, maar verschilt niet bij open kantoren of Activity Based.

Competentiegericht personeelsbeleid vinden we bij 20,7%.

De verbanden tussen deze vier pijlers zijn beperkt. Telewerken blijkt een negatief verband te hebben met open kantoren, maar een licht positief verband papierloos werken en competentiegericht personeelsbeleid.

Er is echter ook een duidelijk verband tussen de grootte, maar vooral ook de groei van een onderneming: groeiende ondernemingen en organisaties blijken vaker telewerk toe te passen en ze ervaren minder problemen bij aanwerving. Groei blijkt een van de voornaamste voorspellers van de verschillende pijlers van HNW, eerder dan de pijlers onderling.

Die pijlers vinden we elk op zich terug in heel wat ondernemingen en organisaties, maar de integratie er tussen is niet krachtig of frequent genoeg om in statistieken op te duiken; slechts 7% ondernemingen en organisaties (met kantoormedewerkers) passen alle of bijna alle aspecten van de verschillende pijlers toe. Waarschijnlijk is telewerk het voornaamste aspect van Het Nieuwe Werken, en kan dit, zo blijkt uit de praktijk, op zichzelf ingevoerd worden, los van een bepaald type kantoorinrichting.

1. Inleiding

1.1. Situering HNW

Het Nieuwe Werken krijgt de laatste jaren veel aandacht. Het lijkt op het eerste zicht een aantrekkelijke optie zowel voor werkgever als werknemer. De combinatie van het toepassen van telewerken, werken met losse werkplekken in open kantoren, het organiseren van het werk op basis van uit te voeren activiteiten (*Activity Based*) en het hanteren van een personeelsbeleid waarbij de nadruk meer op resultaten dan op werktijden ligt vormt samen het concept 'Het Nieuwe Werken' (HNW). In dit rapport bekijken we Het Nieuwe Werken vanuit de gegevens die de IOA2014-enquête opleverde. We vertrekken daarvoor van de vaststellingen uit ons kwalitatief onderzoek '[Wat als we nieuw gaan werken](#)' dat in maart 2014 is verschenen (Delagrangé, 2014b).

1.2. Situering IOA

De IOA-enquête gaat over de mate waarin nieuwe innovatie-, organisatie- of arbeidsconcepten worden toegepast in de Vlaamse economie. Het onderzoek wil zicht krijgen op feitelijke ontwikkelingen in organisaties over een langer tijdsperspectief. De enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een telkens nieuwe representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel. Het gaat over alle bedrijven en organisaties die in de balanscentrale minstens de code 'N' voor Nederlands hebben aangeduid. M.a.w. ook de meertalige bedrijven en organisaties (zij die 'F' en 'N' aanduiden) komen in aanmerking. We richten ons op ondernemingen en organisaties met minstens één werknemer, uit alle sectoren, inbegrepen het onderwijs, de overheid en de social profit. De respondenten zijn de personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders. De interviews gebeuren aan de hand van een volledig gesloten vragenlijst en duurden in 2011 gemiddeld 19 minuten, in 2014 12. De nettorespons was 58% in 2011 en 56% in 2014. De steekproeven zijn gestratificeerd naar sector (industrie inclusief primaire sector, diensten, bouw en quateraire sector) en grootte. De gegevens worden achteraf gewogen om de verhouding van de populatie te herstellen¹.

Vanaf de editie van 2011 is er geopteerd om een meer uitgebreide herwerking van de vragenlijst door te voeren dan in de vorige edities. De vroegere TOA-vragenlijst, 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. De vergelijkbaarheid met edities vóór 2011 werd hierdoor in grote mate opgegeven.

Voor een uitgebreide methodologische verantwoording van het opzet van de IOA-enquêtes (voor alle edities) kan u terecht in een apart rapport (in voorbereiding).

¹ Onder de tabellen wordt het werkelijke aantal eenheden vermeld (N)

2. De context van Het Nieuwe Werken

2.1. Het Nieuwe Werken is de som van verschillende delen

Het Nieuwe Werken (HNW) (of de New World Of Work (NWOW)) is een totaalconcept, met verschillende onderdelen die elkaar versterken. Het concept wordt soms gekaderd in begrippen met een brede maatschappelijke betekenis, zoals Sociale Innovatie of MVO.

In vele definities vormt de basis van Het Nieuwe Werken de managementstijl, die gebaseerd is op het geven van vertrouwen en een ruime autonomie. Dit maakt het mogelijk om met behulp van technologische oplossingen tijd- en plaatsonafhankelijk te werken en kantoren op een manier in te richten die flexibel is en samenwerking faciliteert. In die zin is er een duidelijke oorzaak – gevolglogica.

In de praktijk varieert de nadruk op de verschillende aspecten. Er zijn heel wat projecten waar het belang van de managementstijl op de achtergrond raakt en er meer aandacht is voor de kantoorinrichting en het telewerken. Sommige organisaties stellen ondubbelzinnig een doelstelling van efficiëntie of besparing voorop.

Het valt te verwachten dat de effecten van HNW kunnen verschillen naargelang het uitgangspunt. Er lijkt zich daarom een risico voor te doen dat er een verwachtingspatroon ten aanzien van HNW ontstaat dat gebaseerd is op een bepaalde invulling van het begrip, terwijl het project mogelijk van een andere invulling vertrekt. Voordelen en/of nadelen zouden dan wel eens niet van toepassing kunnen blijken.

Niettemin moeten we voor dit onderzoek een afbakening hanteren, die we omwille van de bovenstaande redenering niet te strikt willen maken.

Op basis van verschillende definities kunnen we tot een synthese komen. Het Nieuwe Werken is een set van maatregelen die in een onderneming toegepast worden, waaronder:

- *Het toekennen van een zekere mate van autonomie in het regelen van de arbeidstijd, voornamelijk met het oog op het afstemmen van werk en privé;*
- *Het voorzien van de mogelijkheid om op andere plaatsen dan het kantoor te werken;*
- *Het toekennen van een grote mate van autonomie in het organiseren van het eigen werk, gekoppeld aan het beoordelen op basis van resultaten in plaats van prestaties of werktijden;*
- *Het inrichten van de werkplaats op een wijze die de bovenstaande maatregelen ondersteunt, waaronder een verregaande vorm van digitalisering;*
- *Het integreren van deze maatregelen in een geheel, dat is gekoppeld aan de missie en doelstellingen van de organisatie.*

In geen enkele definitie wordt een afbakening gegeven naar het type bedrijf voor wie dit toepasbaar is. Er is geen expliciete beperking tot kantoorwerk, maar de nadruk op de kantooromgeving en het telewerken houdt impliciet een beperking in naar ondernemingen en organisaties waar voornamelijk kantoorwerk wordt gedaan. Naarmate de nadruk minder of meer ligt op een aantal aspecten is het echter niet op voorhand uitgesloten dat ook in een industriële of productieomgeving een aantal aspecten worden toegepast. Als we uitgaan van de whitepaper van Microsoft (Microsoft Corporation, 2005) dan verwijst het naar kenniswerk in een geglobaliseerde en gedigitaliseerde wereld.

2.2. Moeilijk toetsbaar

De definitie van HNW is niet zuiver afgelijnd en bestaat uit een aantal samenstellende delen, van verschillende facetten van ICT, kantoorinrichting, werkorganisatie (met name autonomie), werktijdregelingen, telewerken en aspecten van personeelsbeleid in het algemeen en leidinggeven in het bijzonder.

Daardoor is het concept als geheel wetenschappelijk zeer moeilijk toetsbaar. Er kan onderzoek gedaan worden naar verschillende deelaspecten, maar niet naar HNW als eenduidig concept. In elke onderneming zal de feitelijke toepassing verschillen en zal de context anders zijn: de aard van het werk, de economische situatie van het bedrijf of de organisatie, de locatie... een ondubbelzinnige vergelijking is zo goed als onmogelijk.

Ook de interactie tussen de verschillende delen is moeilijk te toetsen. Het is mogelijk dat het concept meer is dan alleen de som van de onderdelen, dat er een synergie ontstaat, maar ook dat zullen we enkel kunnen bestuderen op basis van verschillende onderdelen ervan (Anseel, 2013).

Dat de productiviteit in zijn geheel zou stijgen door de toepassing van HNW is voor zover we hebben kunnen nagaan nergens onderzocht. Het is in geen enkele van de definities een uitgangspunt of doelstelling; de claim wordt niet gemaakt en wordt dan ook niet gemeten (Delagrangé, 2014b, pp. 76-79). Er zijn wel productiviteitsmetingen gebeurd van bijvoorbeeld telewerken of het werken in een open kantoor, maar die zijn nooit samengebracht.

Ook in dit rapport zullen we ons moeten beperken tot een aantal aspecten van Het Nieuwe Werken, waarvan we wel kunnen nagaan of ze onderling met elkaar verband houden en of ze verband houden met andere kenmerken van de onderneming.

2.3. HNW in de IOA-enquête

In aansluiting op het kwalitatieve onderzoek naar Het Nieuwe Werken van de Stichting Innovatie & Arbeid (Delagrangé, 2014b) werden in de driejaarlijkse IOA-enquête een aantal vragen opgenomen over Het Nieuwe Werken. De IOA-enquête is een tijdreeks, maar er wordt in elke editie ruimte voorzien voor een aantal vragen die aansluiten op de actualiteit. In de editie 2014 ging het om de volgende items over Het Nieuwe Werken:

- Telewerken: dit item wordt al sinds de editie 2001 meegenomen, maar werd nu meer in detail opgevraagd;
- Kantoorinrichting: er werden vragen gesteld over open kantoren, werkplekdelen en Activity Based werken, maar enkel aan de ondernemingen en organisaties waar minstens 2 kantoormedewerkers zijn (zie 2.4);
- Papierloos werken.

Een aantal belangrijke elementen van Het Nieuwe Werken blijven daardoor buiten beeld, met name mogelijke andere arbeidstijdregelingen zoals glijdende werkuren, en, belangrijker, de autonomie van de werknemers en het resultaatgericht werken. Voor deze laatste items gebruiken we de gegevens van de Indicator Competentiegericht Ondernemen voor het Pact 2020 (ICO 2020, zie Delagrangé, 2014a) die gemaakt wordt op basis van de gegevens van dezelfde IOA-enquête. De ICO2020 gebruiken we dan als een *proxy*, een onrechtstreekse benadering waarbij we er van uit gaan dat als een onderneming of

organisatie competentiegericht is, deze ook een zekere mate van autonomie, resultaatgericht werken en/of coachend leiderschap zal kennen.

2.4. HNW is ontworpen met kantoormedewerkers als doelgroep

Het Nieuwe Werken richt zich in de praktijk zo goed als uitsluitend op kantoorwerk. In theorie kunnen de principes ook toegepast worden in een productieomgeving. Om deze optie open te laten stelden we de vragen over telewerk en papierloos werken aan alle respondenten.

Om de vragen over de kantoorinrichting te kunnen filteren naar ondernemingen en organisaties waar er effectief in een kantoor wordt gewerkt, werd er gevraagd hoeveel van de medewerkers in het bedrijf, de organisatie of de instelling kantoorwerk uitoefenen. Om de vervolgvragen te stellen moeten we dan een minimum aan kantoormedewerkers hebben. Onze bedoeling was om geen vragen te stellen aan ondernemingen waar er van kantoorwerk geen sprake is of waar een vraag over een open kantoor of werkplekdelen irrelevant is. De vragen over kantoorinrichting werden daarom enkel gesteld als er twee of meer kantoormedewerkers zijn.

Bijna zes op de tien, of 56,5% van alle ondernemingen en organisaties (Figuur 1, Figuur 2), heeft twee of meer kantoormedewerkers.

Hoeveel van uw medewerkers in uw [naam] doen voornamelijk of hoofdzakelijk kantoorwerk?

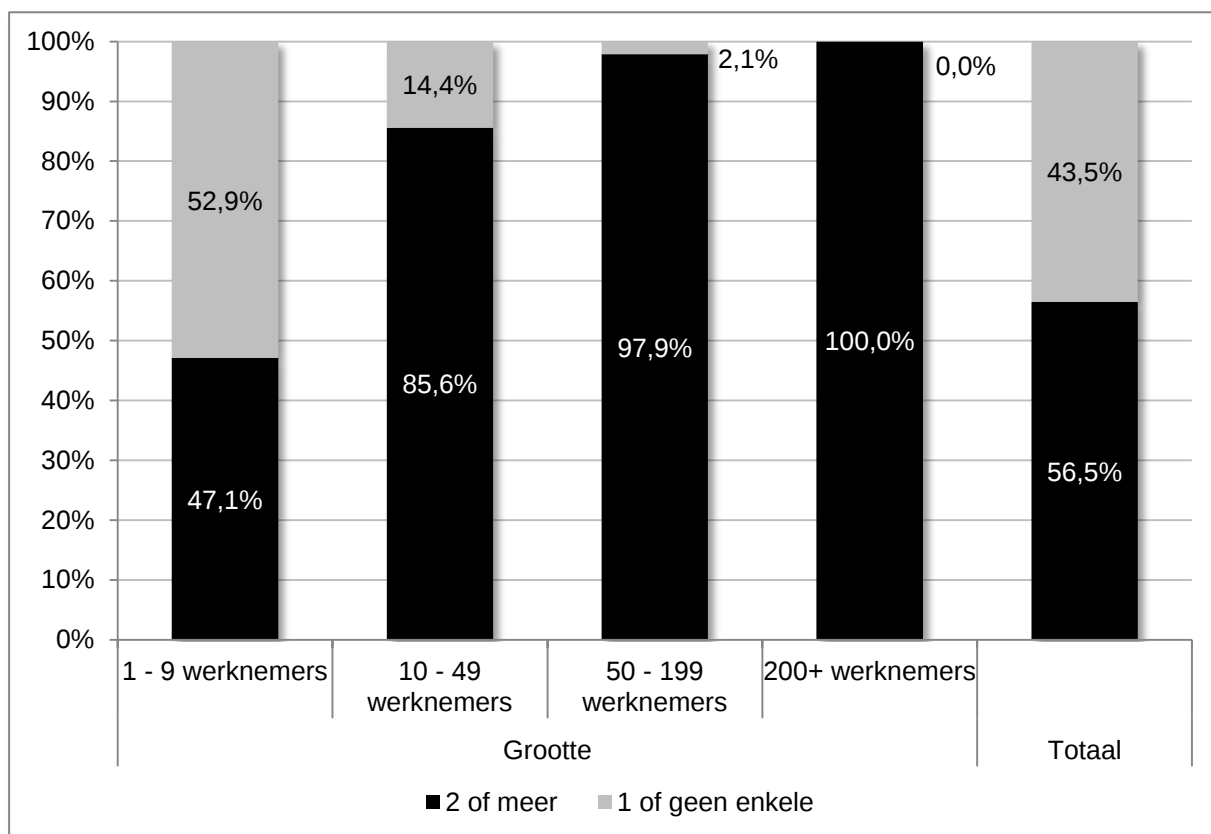
Aantal kantoormedewerkers: ____

of

Percentage: ____%

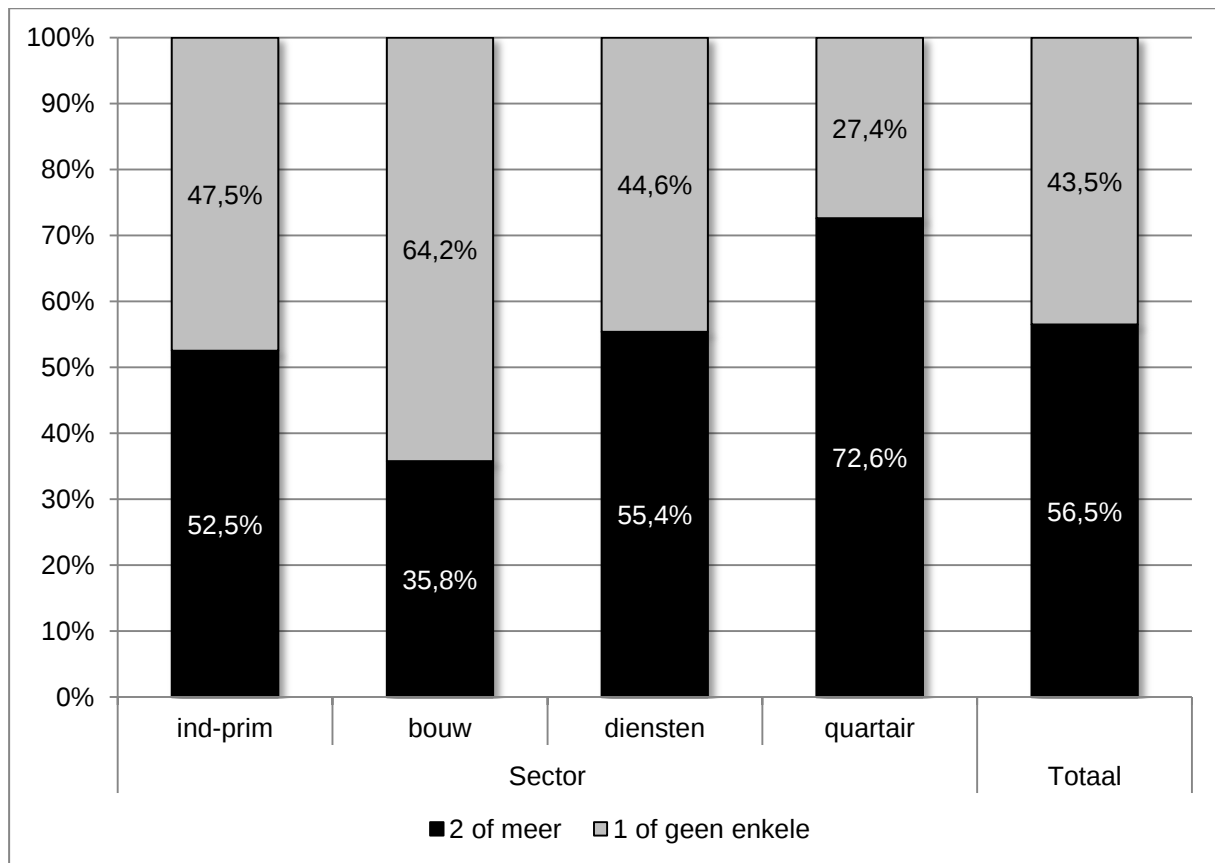
⇒ als het (berekend) aantal kleiner is dan 2, sla dan de vragen over kantoorwerknemers over

Figuur 1: Twee of meer kantoormedewerkers volgens grootte



N = 1167 gewogen op sector en grootte, χ^2 : $p=,000$

Figuur 2: Twee of meer kantoormedewerkers volgens sector



N = 1167, gewogen op sector & grootte. χ^2 : $p=,000$

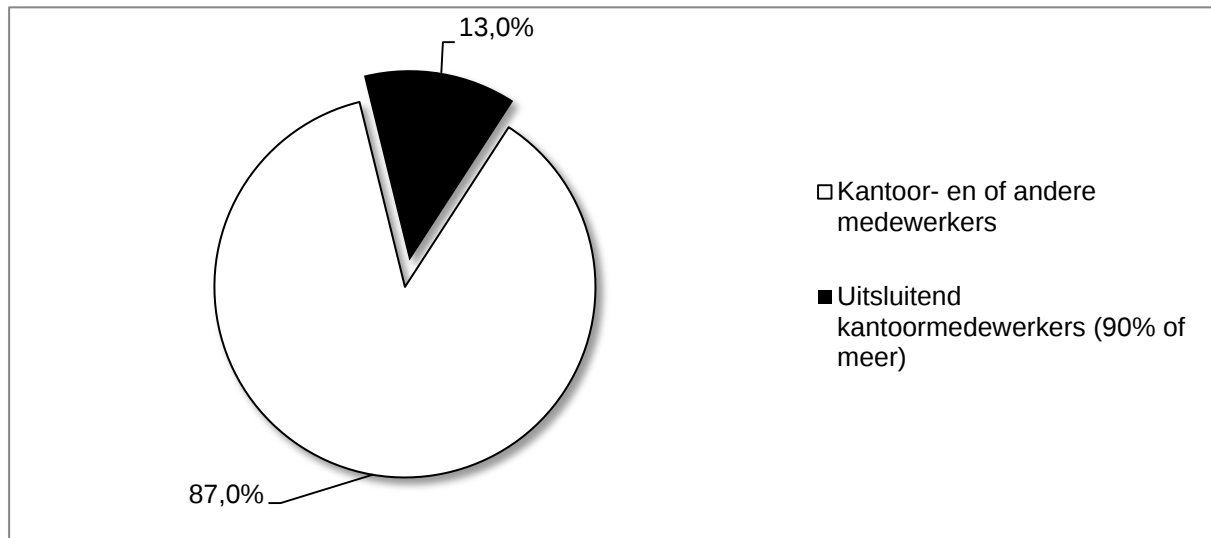
Het halen van deze minimumnorm is sterk verbonden met de grootte. Ondernemingen met meer dan 50 werknemers kennen bijna allemaal minstens 2 kantoormedewerkers (100% van deze met +200 werknemers, 97,9% van deze met 50 tot 199 werknemers, Figuur 1). Voor de categorie met 10 tot 49 werknemers gaat het om een ruime meerderheid van 85,6%. Enkel voor de kleinste ondernemingen ziet het er echt anders uit: daar is er een meerderheid van 52,9% die géén of maar één kantoormedewerker(s) heeft. Wat de sector betreft zien we het hoogste aandeel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers in de quartaire sector (72,6%, Figuur 2), gevolgd door de diensten met 55,4%. In de industrie is er nog altijd 52,5%; het is voornamelijk in de bouw dat de meerderheid zonder kantoormedewerkers werkt (64,2% geen of één medewerker op kantoor).

Wanneer we de gemiddelde percentages opvragen per grootteklasse en sector, krijgen we een idee van de mate waarin het kantoorwerk verspreid is in de Vlaamse economie. In Figuur 4 (p.13) zien we een duidelijk beeld: het gemiddelde van alle percentages kantoormedewerkers bij de ondernemingen en organisaties over de sectoren en groottecategorieën heen is 34,9%. Dat betekent dat in een gemiddelde onderneming of organisatie 34,9% van de medewerkers op of in een kantoor werken. Voor de dienstensector ligt dat wat hoger (44,8%) maar wat opvalt is dat in kleinere ondernemingen en organisaties het aandeel kantoormedewerkers zeker niet kleiner is dan in de andere grootteklassen – in de quartaire sector is het zelfs hoger bij de categorie 1-9 wn.

Dit op zich moeilijk te interpreteren gegeven wordt mogelijk vatbaarder als we de ondernemingen en organisaties apart nemen die uitsluitend kantoormedewerkers in dienst

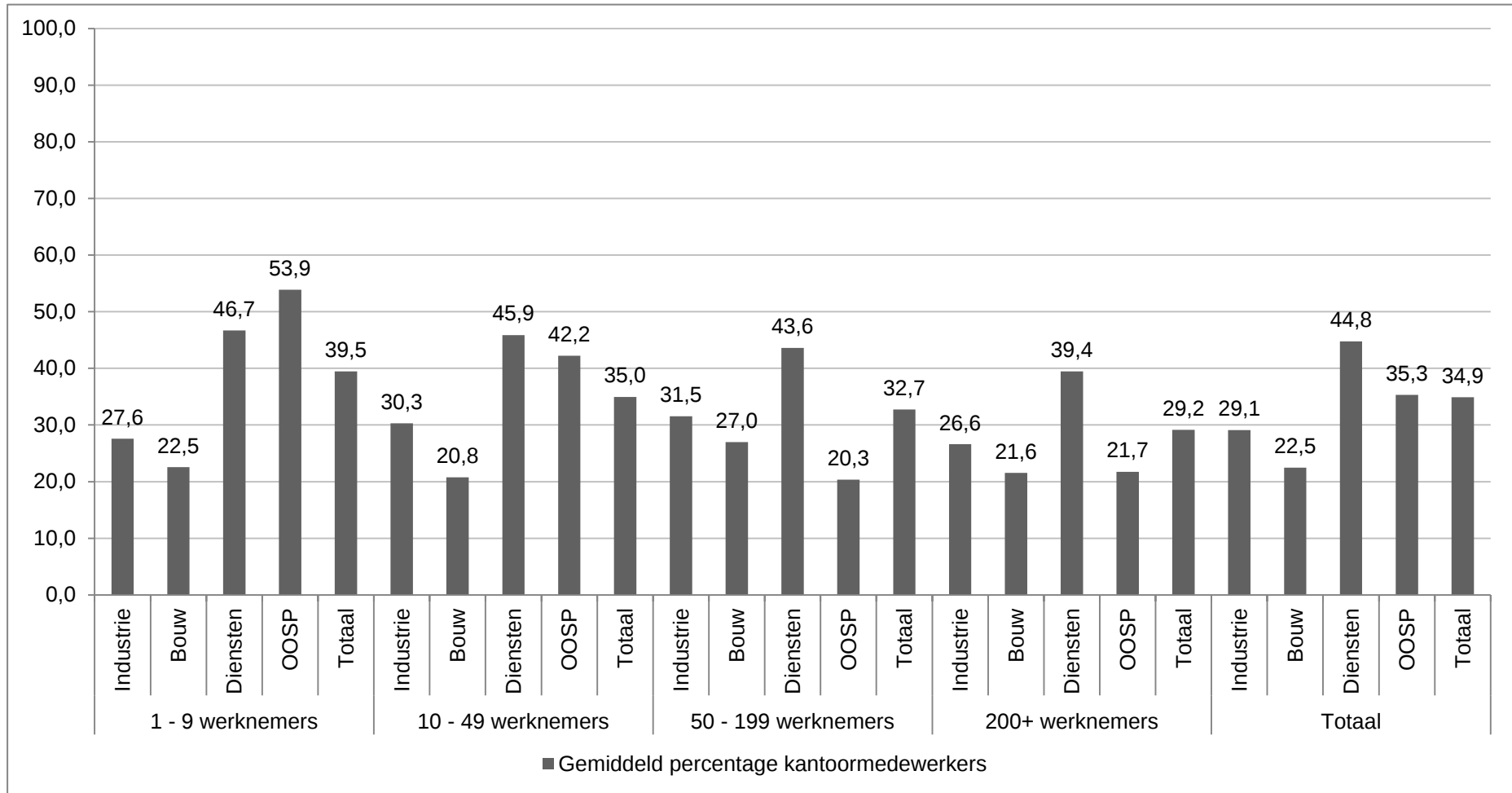
hebben. Om ruimte te laten voor een aantal ondersteunende medewerkers (zoals onderhoud of logistiek) leggen we de lat op 90%. Slechts 13,0% beantwoordt aan dit criterium (Figuur 3). Dit verschilt danig volgens sector en grootte (Figuur 5 , p.14). Uitschieters zijn de kleinste diensten- en quataire ondernemingen en organisaties met respectievelijk 46,7% en 53,9%. De dienstenbedrijven scoren sowieso hoger, maar dit blijft op 44,8%. Dit betekent dat ook in de diensten er een aanzienlijk aandeel ondernemingen is met meer dan alleen kantoorbedienden.

Figuur 3: Aandeel ondernemingen en organisaties met uitsluitend kantoormedewerkers



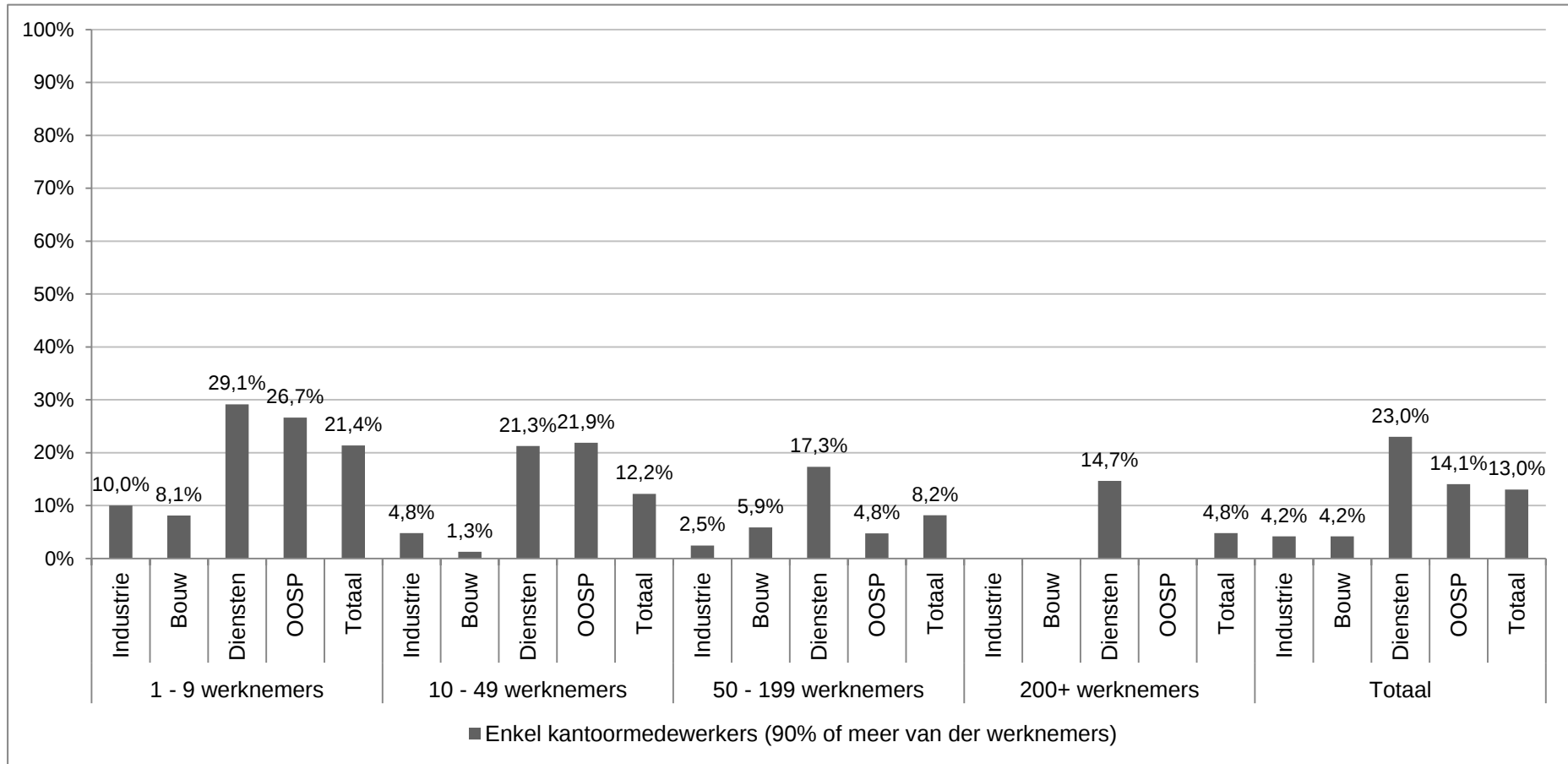
N = 1167, gewogen op sector & grootte.

Figuur 4: Gemiddeld percentage kantoormedewerkers volgens grootte en sector



N = 1167, gewogen op sector & grootte

Figuur 5: Percentage ondernemingen en organisaties met uitsluitend kantoormedewerkers (90% of meer van de werknemers) per groottecategorie en sector



N= 1167, gewogen op sector & grootte

2.5. 4 pijlers: telewerken, kantoorinrichting, papierloos werken, competentiegerichtheid personeelsbeleid

In dit rapport richten we ons op 4 pijlers van Het Nieuwe Werken:

1. Telewerken, als best gekende vorm van tijd-en plaatsafhankelijk werken,
2. Kantoorinrichting, die we beschrijven op basis van het open kantoor, werkplekdelen en 'Activity Based' werken. Hiervoor beperken we ons tot ondernemingen en organisaties waar er sprake is van kantoorwerk (2 of meer kantoormedewerkers);
3. Papierloos werken als indicatie voor de mate waarin men gedigitaliseerd is;
4. Competentiegerichtheid personeelsbeleid als een indicatie van de mate waarin er op de inhoud van het werk wordt gestuurd.

Nadat we deze 4 pijlers hebben beschreven onderzoeken we of we een verband kunnen vinden met de groei van ondernemingen en organisaties en met de aanwervingsproblematiek. Tenslotte proberen we in te schatten hoeveel ondernemingen en organisaties een geïntegreerde aanpak hebben van de 4 pijlers.

3. Pijler 1: Telewerken

Telewerken is het centrale onderdeel van Het Nieuwe Werken en komt voor in verschillende vormen. Er kunnen types onderscheiden worden op basis van de duur van het telewerken, de plaats, de contractvorm, de regelmaat, de motieven, de mate van bereikbaarheid en beschikbaarheid, enzovoort. We gaan uit van het werken op een andere locatie dan het kantoor, waarbij men al dan niet via telecommunicatie een verbinding heeft.

3.1. Types van tele/thuiswerken

Twee aspecten zijn in dit kader van belang. Het eerste is of het telewerken structureel is dan wel occasioneel. Structureel thuiswerk, doorgaans uitgedrukt als een aantal dagen per week, heeft een voorname impact op de organisatie van het werk en kan er juridisch gezien toe leiden dat de werkgever een regeling moet inschrijven in het arbeidsreglement en een cao moet afsluiten waarin onder meer een vergoeding wordt vastgelegd. Daartegenover staat het occasioneel telewerk, wat eenvoudiger te regelen is en juridisch veel minder implicaties heeft, maar waarbij de werknemer niet op een regelmatige basis kan telewerken.

Het tweede aspect dat belang heeft om te kunnen inschatten in welke mate het is doorgedrongen tot de volledige organisatie, is het aandeel van het personeel dat kan telewerken. Over het wenselijke of optimale aandeel kan men verschillende opties aannemen. We kiezen voor een pragmatische grens van 'de meerderheid' van het personeel, dat is dan de helft of meer.

We legden aan onze respondenten de vraag voor of hun personeel telewerkt en of dat dan occasioneel of structureel is. Ze konden antwoorden door percentages op te geven.

De volgende vraag gaat over telewerken. Daarmee bedoelen we thuis of op een andere locatie werken in plaats van op de [naam] zelf. We maken daarbij onderscheid tussen occasioneel telewerken en structureel telewerken. Wilt u van uw werknemers aangeven hoeveel er occasioneel, structureel en/of niet telewerken? U kan antwoorden met percentages of aantallen.

Indien gevraagd / aangeklikt volgende omschrijving geven: Occasioneel: af en toe, waarbij het telkens opnieuw aangevraagd of gemeld wordt; Structureel: een vaste regeling van een bepaalde tijd per week.

Occasioneel: __%

Structureel: __%

Geen telewerk: __%

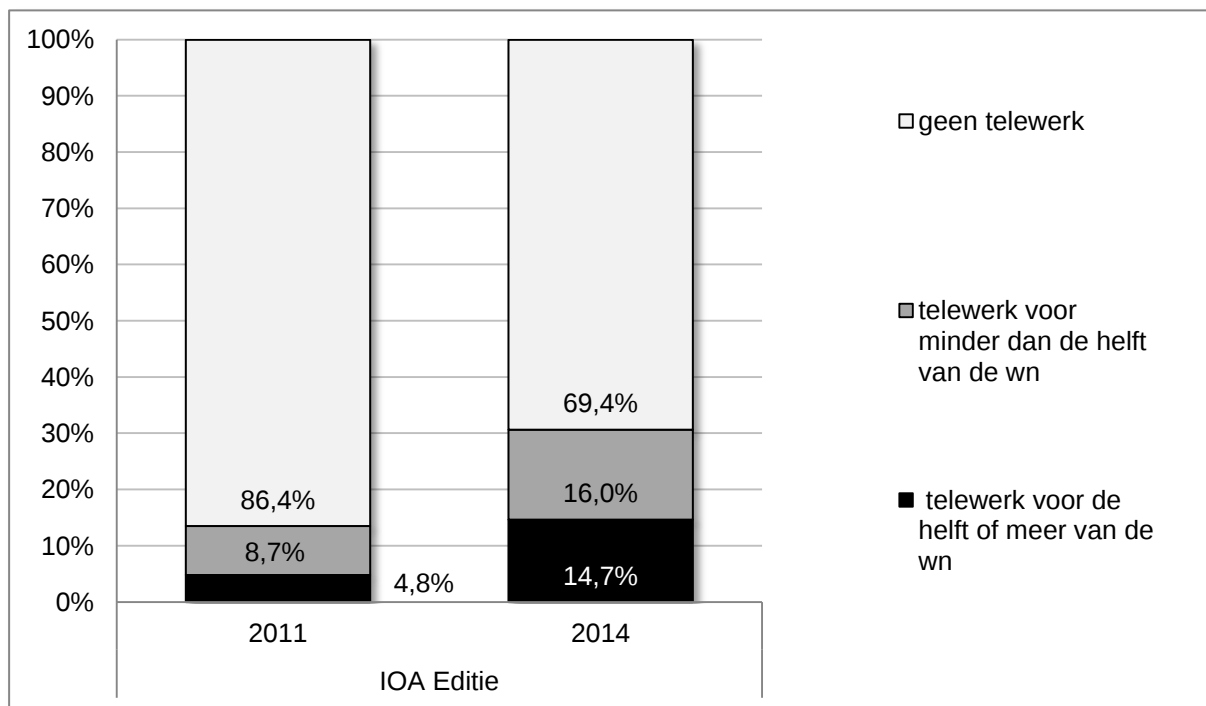
De percentages worden opgeteld en er wordt gecontroleerd of het totaal 100% is.

3.2. Telewerk bij 3 op de 10, maar meestal niet voor iedereen

Op basis van de percentages die we krijgen uit de set van vragen kunnen we afleiden of er wordt getelewerkt en zo ja, het totaal berekenen van het aantal werknemers per onderneming of organisatie dat telewerkt. In 14,7% van alle ondernemingen en organisaties (Figuur 6) is telewerk mogelijk voor meer dan de helft van het personeel. In nog eens 15,9% is het mogelijk, maar voor minder dan de helft van het personeel. Samengeteld kan er getelewerkt worden in 30,6%. Dat is aanzienlijk meer dan in 2011, toen in maar 13,5% van de ondernemingen en organisaties telewerk mogelijk was (8,7% minder dan de helft, plus 4,8% meer dan de helft). We zien meer dan een verdubbeling.

De toename is het grootst voor de ondernemingen en organisaties waar meer dan de helft kan telewerken (4,8% naar 14,7%). Strikt genomen is het mogelijk dat bijna alle ondernemingen en organisaties waar in 2011 minder dan de helft van de werknemers kon telewerken (8,7%) dit hebben uitgebreid naar een ruimere toepassing in 2014 (14,7%), en dat de meeste nieuwkomers in het telewerken het eerst op beperkte schaal doen. Dit lijkt echter niet waarschijnlijk, vermoedelijk zijn een groot aantal ondernemingen en organisaties de voorbije jaren in het telewerken gestapt en hebben die meteen een algemene regeling doorgevoerd.

Figuur 6: Toepassen van telewerk voor meer of minder dan de helft van de werknemers, of niet, in 2011 en 2014



N = 1167, gewogen op sector en grootte.

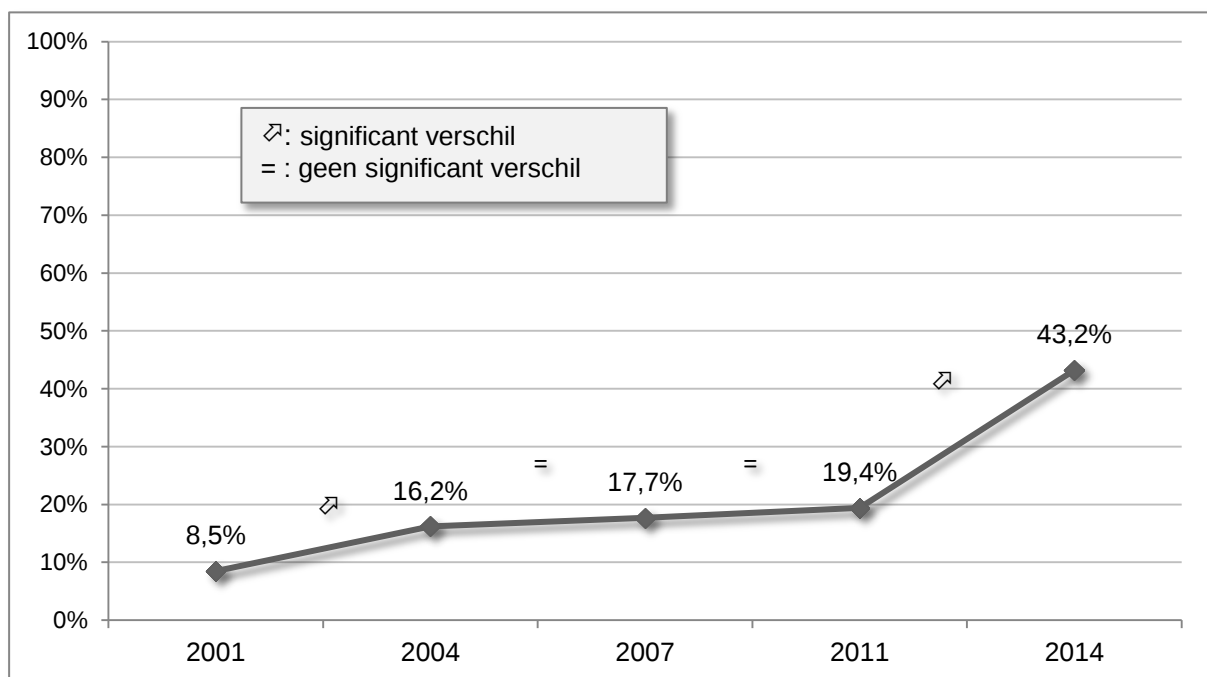
3.3. Evolutie sinds 2001: de *boom* is er eindelijk

Telewerken, in principe mogelijk sinds het einde van de jaren '80 wanneer de PC algemeen verspreid raakt in kantoren en huishoudens, kent een opmars die veel trager gaat dan we

zouden verwachten als we af gaan op de ruime maatschappelijke belangstelling. Op basis van onze eigen cijfers uit de IOA-enquête kunnen we teruggaan tot 2001 – maar dan wel enkel voor de ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers; de uitbreiding naar alle grootteklassen is er pas gekomen in 2007.

We zien twee belangrijke momenten: er is de verdubbeling van 8% van de ondernemingen en organisaties naar 16% in de periode 2001-2004 (Figuur 7). Daarna zien we een constante tussen 2004 en 2011, tot in de periode 2011-2014 we opnieuw een ruime verdubbeling kunnen optekenen tot maar liefst 43,2%. De toename van het telewerken die al lang verwacht werd lijkt er nu dan toch gekomen te zijn.

Figuur 7: Toepassing van telewerk sinds 2001 bij ondernemingen & organisaties met 10 of meer werknemers; percentage dat telewerk toepast ongeacht het aantal of aandeel telewerkers



Bron: IOA 2011 (Delagrangé, 2012) en IOA 2014. Enkel ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers. Gewogen op sector & grootte.
N = 1260 (2001), 1646 (2004), 1521 (2007), 1373 (2011), 773 (2014).

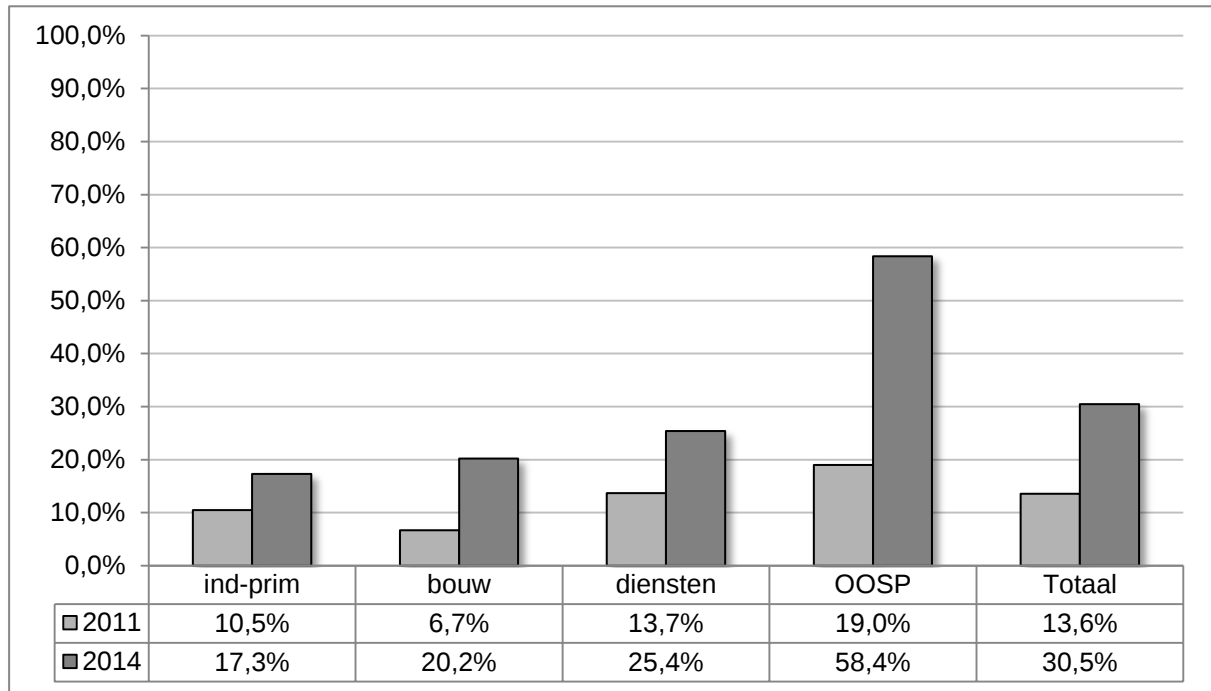
3.4. Toepassing en toename vooral bij quartaire sector

Telewerken kan in principe voor iedereen in een functie waar voor het meeste werk een computer gebruikt wordt, en dat kan elk soort werk zijn. Toch associëren we het vooral met kantoorwerk. We verwachten daarom dat de toepassing in de diensten en de quartaire sector het grootst zal zijn. De quartaire sector kent inderdaad het grootste aandeel toepassende organisaties (58,4%), maar de diensten scoren in verhouding veel minder hoog (25,4%), vooral als we ze vergelijken met de industrie en de bouw (respectievelijk 17,3 en 20,2%). De quartaire sector laat de sterkste stijging optekenen. (Tabel 56 p.76)

Telewerk wordt vaker toegepast bij grotere ondernemingen. Het verschil is belangrijk: van 26% bij de kleinste ondernemingen tot 60% bij de grootste. Uit de gegevens naar

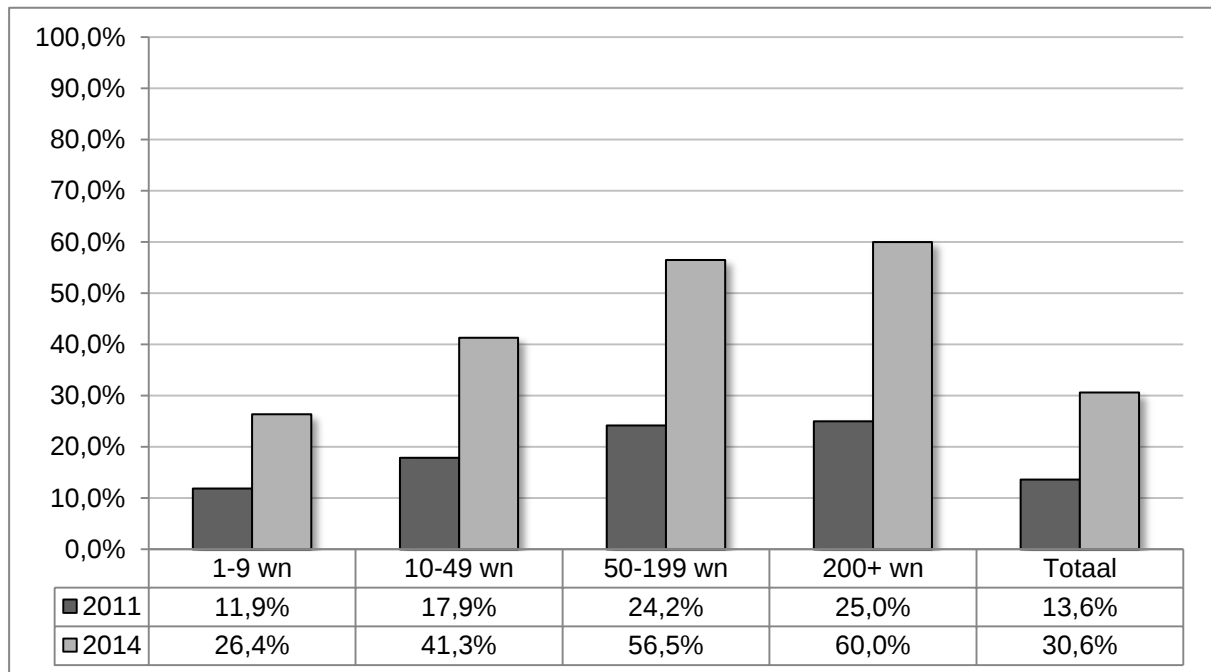
groottecategorie en sector blijkt echter dat de toename tussen 2011 en 2014 in alle groottecategorieën even sterk is (Tabel 55 p.76).

Figuur 8: Telewerk aanwezig volgens sector (2011 – 2014)



N = 1167, gewogen op sector en grootte.

Figuur 9: Telewerk aanwezig volgens grootte (2011 – 2014)



N = 1167, gewogen op sector en grootte.

3.5. Aandeel telewerkende werknemers per onderneming

Telewerk is verre van een alles-of-niets toepassing. Het aantal ondernemingen en organisaties dat al zijn personeel laat telewerken is beperkt; de helft houdt het op 40% of minder (Tabel 1).

Om een meer gedetailleerd zicht te krijgen op het aantal werknemers dat effectief telewerkt in een onderneming of organisatie maken we een beschrijvende statistiek (Tabel 1). Over de volledige populatie genomen is het gemiddeld percentage telewerkers per onderneming of organisatie 14,3%, de mediaan ligt niet verwonderlijk op 0%; de tien procent meest uitgebreide toepassers hebben 60% of meer van hun werknemers in telewerk. Wanneer we enkel kijken naar de ondernemingen en organisaties met telewerk zien we dat de mediaan op 40% ligt (de helft van de toepassers heeft minder dan 40%, de andere helft meer dan 40% telewerkers). Het hoogste deciel ligt op 100%, het 8^e deciel op 97,0; dit betekent in de praktijk dat 20% van de toepassers van telewerk dat voor (bijna) al hun personeel doet.

Tabel 1: Percentage telewerkende werknemers: beschrijvende statistiek

Beschrijvingsmaat		Alle ondernemingen en organisaties	Enkel deze met telewerk (13,6%)
Gemiddelde		14,3	46,6
Decielen (groepen van 10% van de ondernemingen & organisaties)	10	,0	7,0
	20	,0	13,0
	30	,0	22,0
	40	,0	28,8
	50 (mediaan)	,0	40,0
	60	,0	50,0
	70	1,8	63,0
	80	25,0	97,0
	90	60,0	100,0

N= 1167 (alle) 458- (enkele telewerk). Gewogen op sector & grootte.

3.6. Vooral occasioneel thuiswerk

Onze vragen leveren informatie over de mate waarin, per onderneming of organisatie, er occasioneel of structureel wordt getelewerkt (in aantal werknemers). Ondernemingen konden op basis van het opgeven van aantallen of percentages vrij precies antwoorden. Er zijn dus ook diverse combinaties mogelijk van structureel en occasioneel telewerk binnen één onderneming of organisatie, en we weten om welk aandeel van de werknemers het telkens gaat. Een onderneming of organisatie kan zowel structureel als occasioneel telewerk aanbieden, maar een werknemer kan maar in een van beide stelsels werken.

In 69,4% van de ondernemingen en organisaties is er helemaal geen telewerk (geen structureel en geen occasioneel, Tabel 2). Daartegenover staat 5% waar iedereen telewerkt: 1,9% waar iedereen structureel telewerkt, 3,1% waar iedereen occasioneel telewerkt. Bij de overige ondernemingen en organisaties zien we combinaties.

Zo is er de relatief grote groep van 14,6% waar er enkel occasioneel telewerk mogelijk is en voor een gedeelte van het personeel. De groep waar er enkel structureel telewerk wordt aangeboden, eveneens enkel voor een deel van het personeel, is 7,5% groot.

Het aandeel ondernemingen en organisaties waar een combinatie is van werknemers die structureel telewerken en werknemers die occasioneel telewerken bedraagt 3,5%; dit is misschien wel minder dan we zouden verwachten.

Tabel 2: Occasioneel versus structureel telewerken: aan- of afwezigheid, exclusiviteit

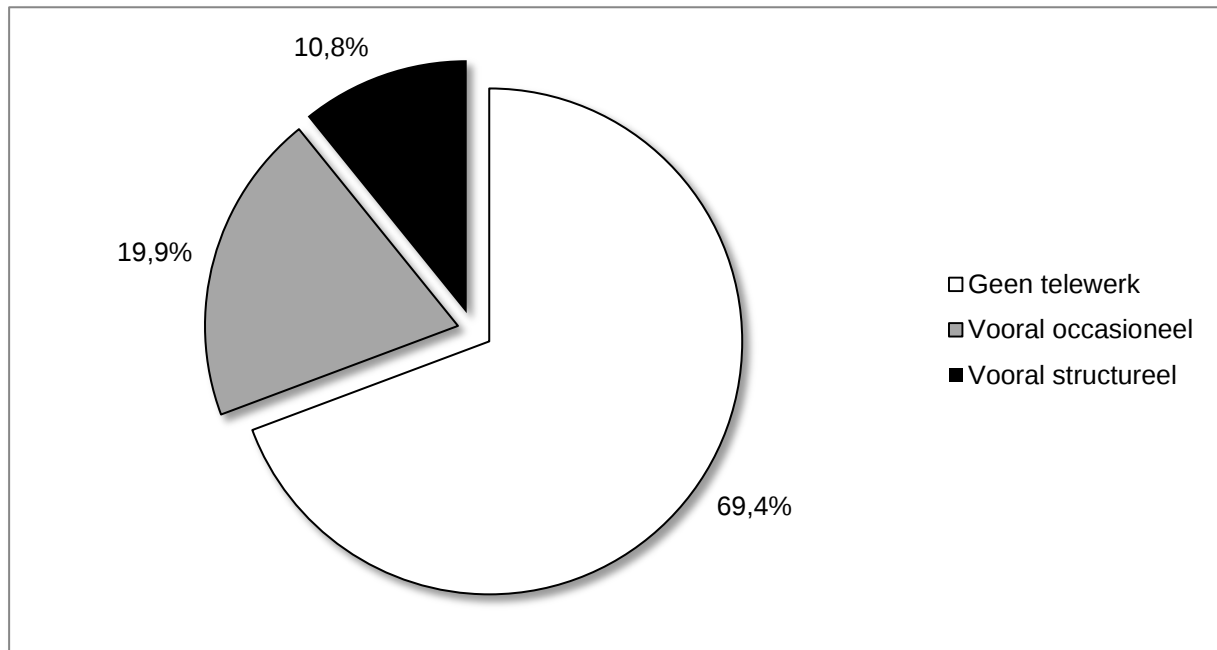
Occasioneel telewerken categorieën	Structureel thuiswerken categorieën			Totaal
	Geen structureel telewerk	Structureel telewerk aanwezig	Iedereen structureel telewerk	
Geen occasioneel telewerk	69,4%	7,5%	1,9%	78,8%
Occasioneel telewerk aanwezig	14,6%	3,5%		18,1%
Iedereen occasioneel telewerk	3,1%			3,1%
Totaal	87,0%	11,0%	1,9%	100,0%

N=1167, gewogen op sector & grootte.

Er zijn dus heel wat combinaties mogelijk. We kunnen ook kijken wat er het meeste voorkomt binnen een onderneming of organisatie om zo tot een eenvoudiger weergave te komen. Dan zien we (Figuur 10) dat 19,9% van de ondernemingen en organisaties vooral occasioneel telewerk aanbiedt (ofwel voor iedereen, ofwel voor de grootste groep van telewerkende werknemers) en 10,8% vooral structureel.

Hoe we het ook bekijken, occasioneel telewerk komt duidelijk vaker voor dan structureel.

Figuur 10: Occasioneel versus structureel telewerken



N=1167, gewogen op sector & grootte.

3.7. Typologie: maar 5,6% structureel voor meerderheid van personeel

Op basis van de gegevens over het aantal telewerkende werknemers per onderneming of organisatie en de verdeling over occasioneel en structureel kunnen we een typologie maken.

Tabel 3: Typologie van telewerk: occasioneel of structureel volgens aandeel telewerkende personeelsleden

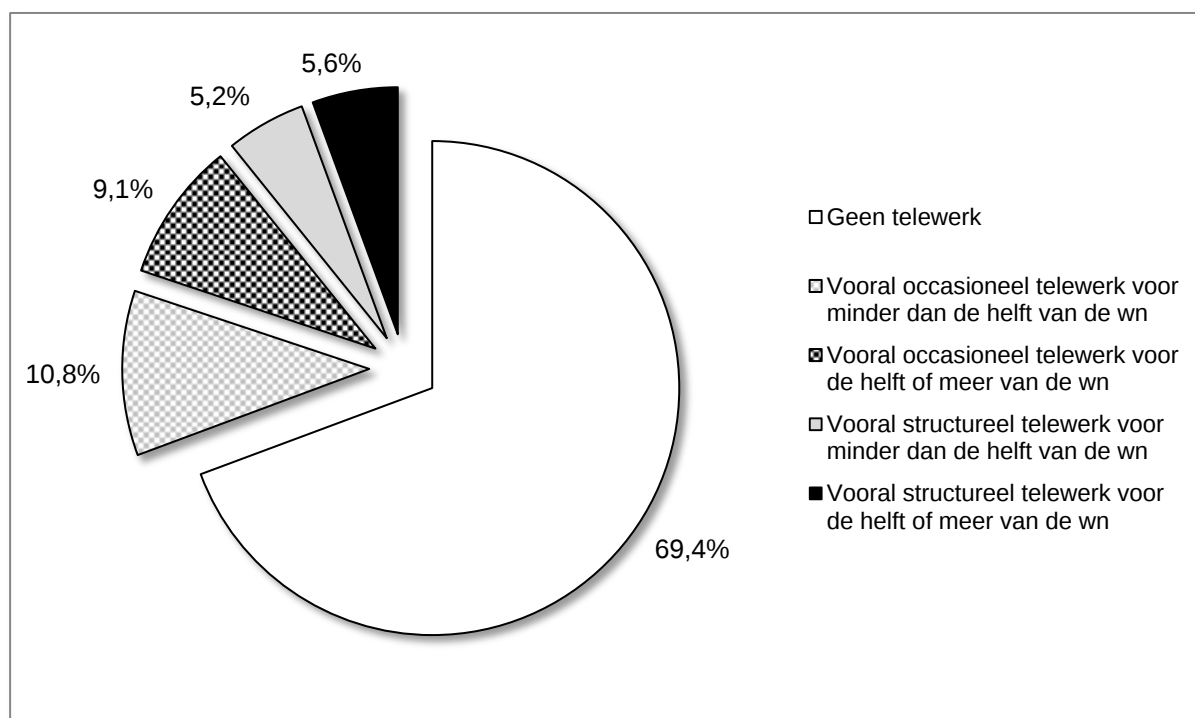
Vooral occasioneel of vooral structureel telewerk of geen telewerk	Telewerk voor meer of minder dan de helft van de personeelsleden, of geen telewerk			Totaal
	geen telewerk	telewerk voor minder dan de helft van de wn	telewerk voor de helft of meer van de wn	
Geen telewerk	69,4%			69,4%
Vooral occasioneel		10,8%	9,1%	19,9%
Vooral structureel		5,2%	5,6%	10,8%
Totaal	69,4%	16,0%	14,7%	100,00%

N=1167, gewogen op sector & grootte.

Hier zien we de vaststelling bevestigd dat het occasioneel telewerken de dominante vorm is. Eén op de tien van de ondernemingen en organisaties (10,8%, Tabel 3 en Figuur 11) heeft de ‘telewerken small’ versie waarbij het voor minder dan de helft van de werknemers toegepast wordt en vooral occasioneel. Daartegenover staat de 5,6% met ‘telewerken large’

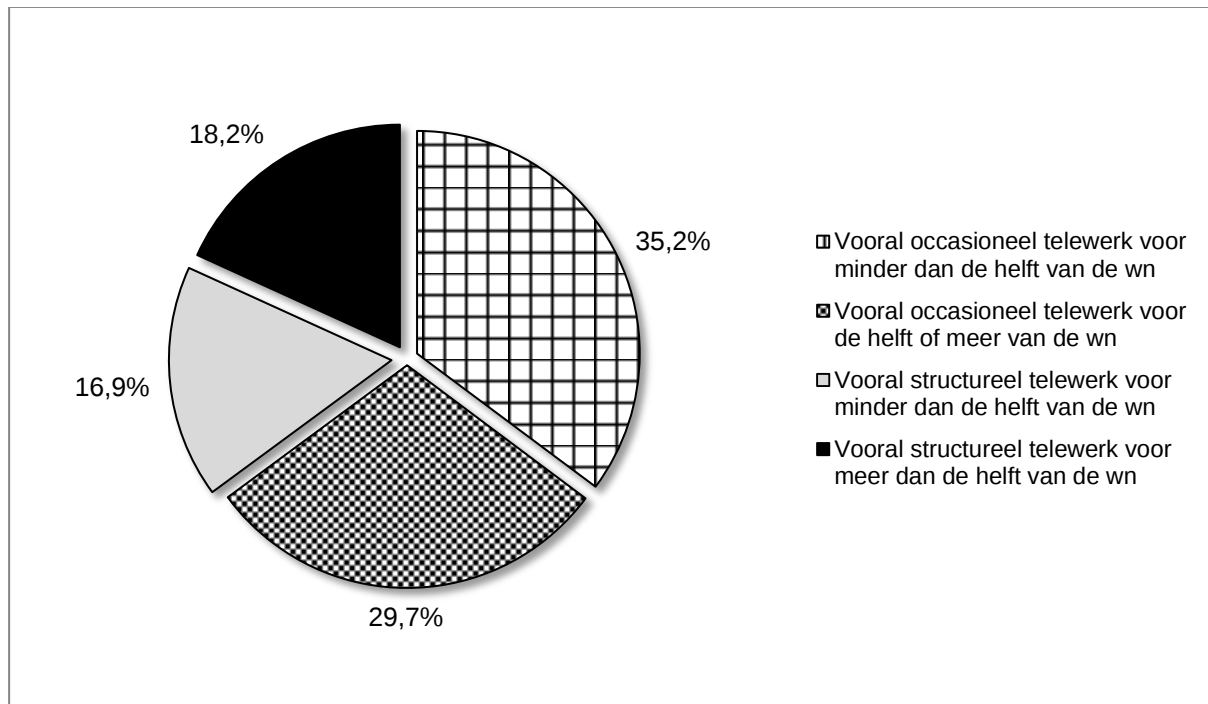
waarbij meer vooral structureel wordt getelewerkt en meer dan de helft van de werknemers er aan doet; we herinneren ons nog uit Tabel 2 dat voor 1,9% van het totaal dit zelfs 'extra large' is met structureel telewerken voor alle werknemers.

Figuur 11: Typologie van telewerk: occasioneel of structureel volgens aandeel telewerkende personeelsleden



N=1167, gewogen op sector & grootte.

Figuur 12: Typologie van telewerk: occasioneel of structureel volgens aandeel telewerkende personeelsleden, enkel de ondernemingen en organisaties met telewerk



N=458, ondernemingen en organisaties waar telewerk mogelijk is, gewogen op sector & grootte

3.8. Ook de eenzame kantoormedewerker kan (structureel) telewerken

Theoretisch kan iedereen die met een computer werkt telewerken. Ze hoeven daarom niet per definitie een plaats op een kantoor te hebben – denken we aan verkopers, technici, consultants... In een volgend deel van onze analyse van Het Nieuwe Werken over kantoorinrichting, zullen we ons wel beperken tot ondernemingen en organisaties waar minstens twee kantoormedewerkers zijn.

We kunnen ons afvragen of het hebben van kantoormedewerkers bepalend is voor de kans dat een onderneming of organisatie telewerken organiseert. Zo ja, dan kunnen we in zekere zin onze ‘penetratie’ van telewerken hoger inschatten, omdat we ons dan kunnen beperken tot de populatie van bedrijven waar er veel kantoormedewerkers zijn.

Uit de cijfers in Tabel 4 blijkt dat 17,3% van de bedrijven met minder dan 2 kantoormedewerkers telewerken voorzien, wat merkkelijk minder is dan de 40,9% van de bedrijven die twee of meer kantoormedewerkers hebben. Vergeleken met het totaal noteren we een significant ‘verlies’ van 10,3 procentpunten (30,6% tegenover 40,9%).

Bedrijven met nauwelijks kantoormedewerkers kennen veel vaker structureel thuiswerk: de groep van structureel telewerk voor meer dan de helft van de personeelsleden is veel groter (37,5% tegenover 12,0%, Tabel 5) en snoept daarmee af van alle andere categorieën. Als deze bedrijven telewerk mogelijk maken, is het dus vaker structureel. Telewerk is dus ook voor bedrijven met een zeer beperkt aandeel kantoormedewerkers een mogelijkheid en voor velen een realiteit.

De vraag is dan hoe dat in de praktijk gaat. Uit de cijfers kunnen we dit niet afleiden. We kunnen allen gissen: waarschijnlijk gaat het om kleine bedrijven waar enkel een administratief medewerker een 'kantoorfunctie' uitoefent, of een manager of zaakvoerder, die dan (vaak structureel) kan thuiswerken. Het zou ook kunnen gaan om bedrijven waar een van de medewerkers weliswaar een werkplek heeft binnen het bedrijf, maar vaak onderweg is. Het kan ook om de zaakvoerder gaan van bijvoorbeeld een bouwbedrijf die het merendeel van zijn kantoorwerk thuis doet.

Tabel 4: Al dan niet telewerk voorzien volgens al dan niet hebben van twee of meer kantoormedewerkers, inclusief 'geen telewerk'

Telewerk	Criterium kantoormedewerkers		Totaal
	Geen of slechts 1 kantoor-medewerker(s)	twee of meer kantoor-medewerkers	
Geen Telewerk	82,7%	59,1%	69,4%
Wel telewerk	17,3%	40,9%	30,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N = 1167/890, gewogen op sector & grootte X^2 : $p=,000$

Tabel 5: Type van telewerk volgens al dan niet hebben van twee of meer kantoormedewerkers, exclusief en inclusief 'geen telewerk'

Type Telewerk	Criterium kantoormedewerkers				Totaal	
	Geen of slechts 1 kantoor- medewerker(s)		twee of meer kantoor- medewerkers			
Geen Telewerk		82,9%		59,1%		69,5%
Vooral occasioneel telewerk, voor minder dan de helft van de wn	26,3%	4,5%	38,2%	15,6%	35,3%	10,8%
Vooral occasioneel telewerk, voor de helft of meer van de wn	21,3%	3,6%	32,1%	13,1%	29,5%	9,0%
Vooral structureel telewerk, voor minder dan de helft van de wn	15,0%	2,6%	17,7%	7,2%	17,0%	5,2%
Vooral structureel telewerk, voor meer dan de helft van de wn	37,5%	6,4%	12,0%	4,9%	18,2%	5,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 458, ondernemingen en organisaties waar telewerk mogelijk is, gewogen op sector & grootte. X²: p=,000

3.9. Besluit

Er is een belangrijke toename in het aandeel ondernemingen en organisaties dat telewerken toepast. In de laatste 3 jaar is het percentage gestegen van 13,5% naar 30,7%. De toename is het grootste in de quartaire sector en voor de ondernemingen en organisaties waar meer dan de helft kan telewerken. Het ziet er naar uit dat veel ondernemingen en organisaties die instappen, dat meteen doen voor een groot deel van hun personeel.

Niettemin is het aantal ondernemingen en organisaties dat al zijn personeel laat telewerken is beperkt; de helft van de toepassende ondernemingen en organisaties houdt het op 40% of minder, 20% voor (bijna) al hun personeel. Slechts 5,6% van de toepassende ondernemingen en organisaties bieden exclusief structureel telewerken voor meer dan de helft van hun werknemers.

De quartaire sector kent het grootste aandeel toepassende organisaties (58,4%), de diensten scoren in verhouding veel minder hoog (25,4%), vooral als we ze vergelijken met de industrie en de bouw (respectievelijk 17,3 en 20,2%). De quartaire sector laat de sterkste stijging optekenen. (Tabel 56 p.76)

Telewerk wordt vaker toegepast bij grotere ondernemingen. Het verschil is belangrijk: van 26% bij de kleinste ondernemingen tot 60% bij de grootste. Uit de gegevens naar groottecategorie en sector blijkt echter dat de toename tussen 2011 en 2014 in alle groottecategorieën even sterk is (Tabel 55 p.76).

Wanneer we de cijfers van de toepassing van telewerk beperken tot de ondernemingen en organisaties waar minstens twee kantoormedewerkers zijn, dan stijgt het aandeel toepassende ondernemingen en organisaties met bijna 8 procentpunten tot 38,3%. Dat is significant, maar minder dan we zouden verwachten. Ook ondernemingen met maar één kantoormedewerker voorzien telewerk, en dan vaker structureel.

4. Pijler 2: Kantoorinrichting

De tweede belangrijke pijler van Het Nieuwe Werken is een aangepaste kantoorinrichting. De voornaamste kenmerken zijn open kantoren, werkplekdelen en als 'optie' Activity Based werken. De open kantoren met werkplekdelen zijn een essentieel onderdeel van HNW en het wordt mogelijk gemaakt door ICT: de digitalisering van de informatie maakt de werknemer feitelijk plaatsonafhankelijk, waardoor werkplekdelen mogelijk wordt en de budgettaire voordelen van een open space worden versterkt. Open kantoren zijn een door werknemers weinig gewaardeerde inrichtingsvorm, maar zijn belangrijk in combinatie met werkplekdelen om ruimte te besparen. Wanneer intensieve communicatie en snelle informatiedoorstroming gewenst zijn, kan het een voordeel zijn. Voor kenniswerkers die nood hebben aan rust en concentratie is het belastend. De mate waarin Activity Based inrichting hier aan tegemoet kan komen is nog niet met zekerheid vast te stellen. ((Delagrang, 2014b, pp. 92-131, 240)

In onze vragenlijst was er plaats voor de drie voornaamste elementen: open kantoren, werkplekdelen en 'Activity Based' inrichtingen. We kijken voor elk van deze elementen na in welke mate ze voorkomen, telkens bij ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers (zie 2.4 voor meer uitleg hierover).

4.1. Open kantoren in de meerderheid

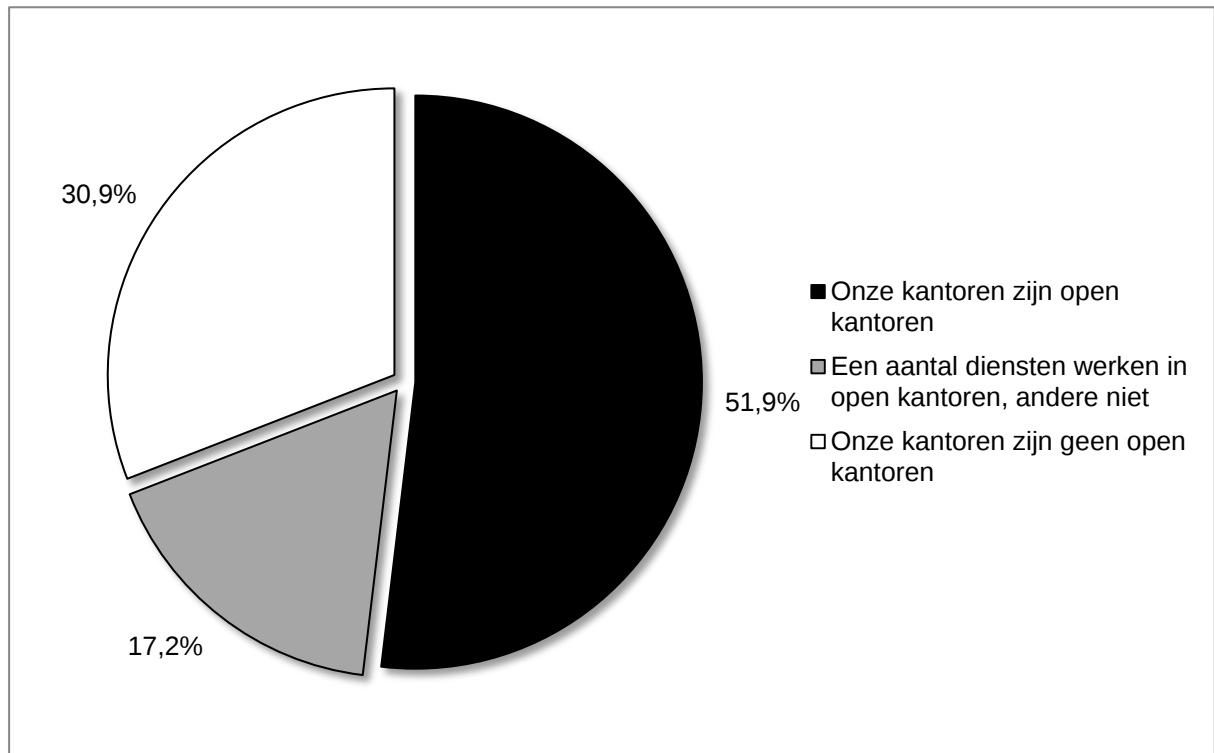
Open kantoren worden door de meesten meteen herkend, maar een duidelijke omschrijving ligt niet voor de hand. Aan de respondenten werd gevraagd of hun kantoren open kantoren zijn, wat wil zeggen dat de werkplekken zijn opgesteld in een open ruimte zonder deuren of muren.

Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor? Dat wil zeggen dat de werkplekken zijn opgesteld in een open ruimte zonder muren of deuren.

- ☐ 1. Onze kantoren zijn open kantoren
- ☐ 2. Onze kantoren zijn geen open kantoren
- ☐ 3. Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet

Maar liefst 51,9% van de betrokken ondernemingen en organisaties zegt met een open kantoor te werken (Figuur 13). Bij nog eens 17,2% werken sommige diensten wel en andere niet in een open kantoor. Dat brengt het totaal van ondernemingen en organisaties waar minstens een gedeelte van de kantoren als open kantoren zijn ingericht op 69,1%.

Figuur 13: Open kantoren



N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte

De kantoorinrichting verschilt (significant) volgens de grootte van de onderneming of organisatie. Van de grootste ondernemingen (200+ wn) kent 80% open kantoren, maar dan vooral in een mix (50% van het totaal); bij de kleinste ondernemingen tot 9 werknemers gaat het om 70,4% in open kantoren, maar 56,1% van het totaal is enkel open kantoor (Tabel 65 op p.84). Wat de sector betreft zien we vooral een kleiner aandeel open kantoren bij de quartaire sector (Tabel 66 op p.85).

4.2. Werkplekdelen is uitzonderlijk

An de respondenten (in ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers) werd ook gevraagd of ze aan werkplekdelen doen. Dat deden we door hen de keuze voor te leggen tussen de mogelijkheid dat kantoormedewerkers een eigen, vaste werkplaats hebben, of dat ze werkplaatsen delen en elke dag een werkplaats kiezen, wat we dan werkplekdelen of flexdeskling noemen. Indien het voorkomt, vroegen we of het voor meer of minder dan de helft van de medewerkers geldt.

Kantoormedewerkers kunnen een eigen, vaste werkplaats hebben, of ze kunnen werkplaatsen delen, waarbij ze elke dag een werkplaats uitkiezen. Dat noemen we werkplekdelen of flexdesking. Is er in uw [naam]

- ☐ 1. werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers
- ☐ 2. werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers
- ☐ 3. geen werkplekdelen

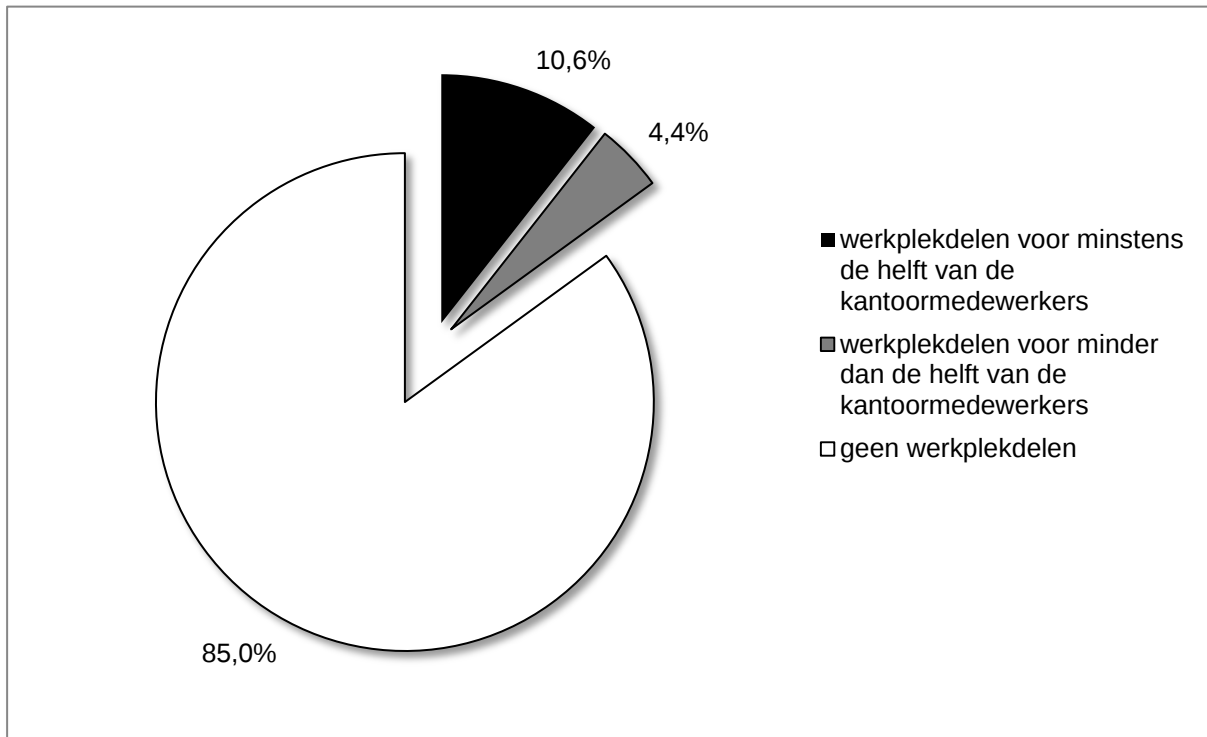
Tabel 6: Werkplekdelen aan- of afwezig en voor minder of meer dan de helft van de kantoormedewerkers

	Percentage totaal	Percentage werkplekdelen
werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	10,6%	70,7%
werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	4,4%	29,3%
geen werkplekdelen	85,0%	
Totaal	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte

Werkplekdelen komt weinig voor, slechts 15% van alle ondernemingen en organisaties past het toe. Als het voorkomt, is het meestal (70,7% van de gevallen of 10,6% van het totaal) voor minstens de helft van alle kantoormedewerkers. Er is geen verschil naar sector of grootte (Tabel 67 en Tabel 68 , p.86-87).

Figuur 14: Werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers, minder dan de helft, of niet



N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte

4.3. Activity Based sterk verspreid

Activity Based inrichtingen kunnen mogelijk een compensatie bieden voor de nadelen van een open kantoor. We hebben aan de respondenten gevraagd of ze op deze manier werken, door te stellen dat kantoren of werkplaatsen zodanig kunnen ingericht worden dat werknemers een bepaald type van werkplaats kunnen kiezen naargelang de aard van het werk dat ze gaan doen, zoals telefoneren, geconcentreerd werk, of overleg. Dan vroegen we of hun onderneming of organisatie dergelijke activiteitsgebaseerde werkplaatsen heeft.

Kantoren of werkplaatsen kunnen zodanig ingericht worden dat werknemers een bepaald type van werkplaats kunnen kiezen naargelang de aard van het werk dat ze gaan doen, zoals telefoneren, geconcentreerd werk, of overleg. Heeft uw [naam] dergelijke activiteitsgebaseerde werkplaatsen?

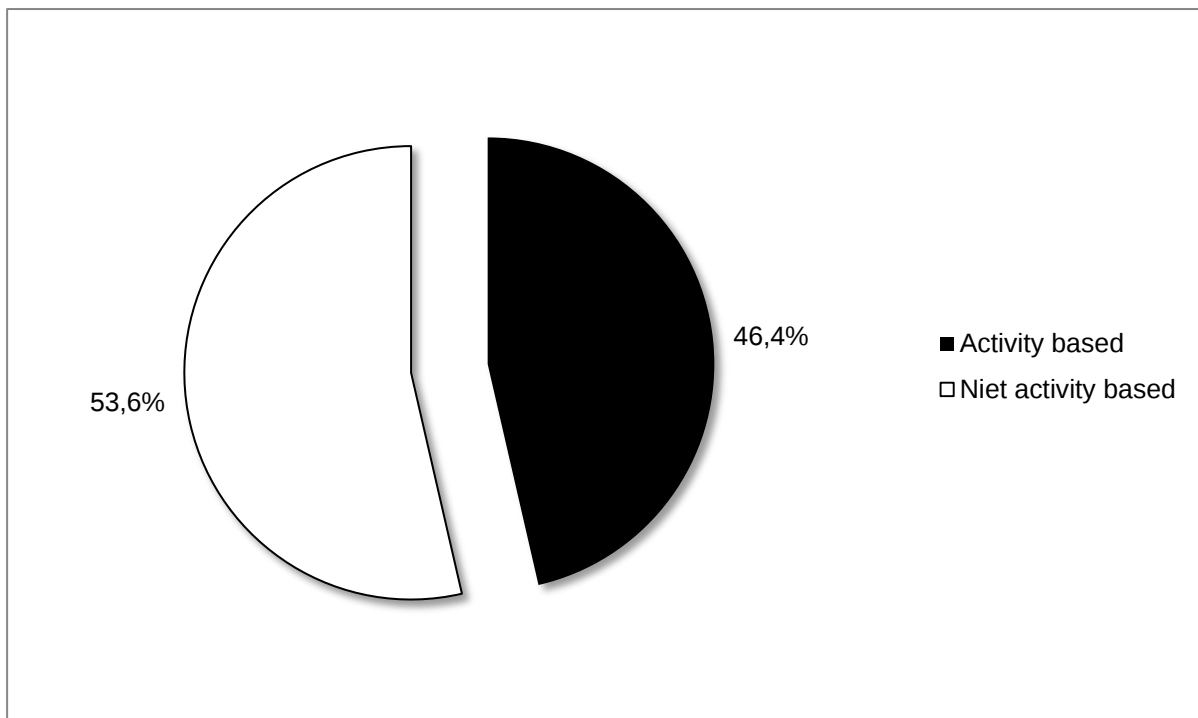
- ☐ 1. Ja
- ☐ 2. Neen

Een verrassend groot aandeel van 46,4% van de ondernemingen en organisaties zegt een dergelijke inrichting te hebben. We gingen er van uit dat Activity Based een vrij nieuw concept is dat niet veel voorkomt, waardoor we de omschrijving vrij open hebben gelaten.

Mogelijk zijn daardoor een aantal respondenten verleid geweest om toch 'ja' te antwoorden, maar zeker zo waarschijnlijk is dat inderdaad heel wat werkomgevingen vandaag al op deze manier zijn ingericht, ook al gaat het niet om een context van Het Nieuwe Werken. In principe is het hebben van aparte lokalen of ruimtes om te telefoneren al genoeg, of een afgesloten lokaal op een werkvloer in een productieomgeving. Strikt genomen voldoen die omgevingen dan ook aan de omschrijving van activiteitsgebaseerde werkplaatsen.

Activity Based inrichtingen vinden we in alle groottecategorieën even vaak terug (Tabel 69, p.87; in de grote ondernemingen lijkt het meer te zijn maar voor het geheel van de populatie is het geen significant verband). We vinden ze beduiden vaker terug in de quartaire sector (Tabel 70, p.88).

Figuur 15: Activity Based



N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte

4.4. Weinig verband tussen inrichtingsprincipes

Binnen het concept van Het Nieuwe Werken vormen de drie inrichtingsprincipes (open kantoren, werkplekdelen, Activity Based) een logisch geheel waarbij de drie elementen elkaar versterken (Delagrangé, 2014b, pp. 240-241). We verwachten daarom dat er een duidelijk verband zal zijn. We bekijken telkens paarsgewijs de verbanden.

Werkplekdelen even vaak in open als andere kantoren

De band tussen open kantoren en werkplekdelen kunnen we alleszins niet aantonen. In 14,9% van de ondernemingen en organisaties met (uitsluitend) open kantoren is er werkplekdelen (11,1% + 3,8%, Tabel 7), wat niet zo veel meer is dan de 11,1% (7,9% + 3,2) bij de ondernemingen en organisaties zonder open kantoren. Het verschil tussen beide verdelingen is overigens (net) niet significant ($p=,067$). De situatie bij de ondernemingen en

organisaties met een combinatie van open en andere kantoren wijkt hier van af, waar we niet meteen een verklaring voor hebben.

Hoewel werkplekdelen in de eerste plaats geassocieerd wordt met open kantoren, wordt het dus duidelijk ook in andere werkomgevingen toegepast. Hoe werkplekdelen er uit ziet of in zijn werk gaat in niet-open kantoren kunnen we op basis van deze gegevens niet afleiden. Ook in ons voorgaand onderzoek naar Het Nieuwe Werken hebben we het niet gezien.

We kunnen het ons voorstellen als werken in ruimtes of lokalen waar bijvoorbeeld 2 tot 8 personen in kunnen werken, en waarbij er geen vaste werkplaatsen zijn. Er zijn in sommige bedrijven ook functiewerkplaatsen, waarbij een vaste werkplaats voorzien is voor wie de functie op een bepaald moment uitoefent. Het typevoorbeeld zijn de onthaal- of loketmedewerkers, functies tijdens vergaderingen of regiefuncties.

Tabel 7: Werkplekdelen en kantoorinrichting

kantoorinrichting	Werkplekdelen			Totaal
	Werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	Werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	geen werkplekdelen	
open kantoren	11,1%	3,8%	85,1%	100,0%
	53,8%	44,4%	51,9%	51,8%
geen open kantoren	7,9%	3,2%	88,9%	100,0%
	23,1%	22,2%	32,4%	31,0%
combinatie	14,3%	8,6%	77,1%	100,0%
	23,1%	33,3%	15,6%	17,2%
Totaal	10,7%	4,4%	84,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. χ^2 : $p=,067$

Activity Based staat los van werkplekdelen

Activity Based werken lijkt meer voor te komen in ondernemingen en organisaties met open kantoren (of een mengvorm), maar de verschillen zijn niet groot genoeg om significant te zijn (Tabel 8). Met werkplekdelen is het verband eveneens niet significant (Tabel 9).

Tabel 8: Activity Based volgens open kantoren

Activity Based	Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor?			Totaal
	Onze kantoren zijn open kantoren	Onze kantoren zijn geen open kantoren	Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	
Ja	48,4%	38,8%	54,3%	46,5%
Neen	51,6%	61,2%	45,7%	53,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,067$

Tabel 9: Activity Based volgens werkplekdelen

Activity Based	Werkplekdelen			Totaal
	Werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoor-medewerkers	Werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoor-medewerkers	Geen werkplekdelen	
Ja	47,7%	40,7%	46,6%	46,5%
Neen	52,3%	59,3%	53,4%	53,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,819$

Bestaat het Het Nieuwe Werken –kantoor dan niet?

Tegen onze verwachting in blijkt er dus geen duidelijk verband te zijn tussen de drie elementen van kantoorinrichting. Hierbij moeten we de kanttekening maken dat onze vaststelling geldt voor de populatie van alle ondernemingen en organisaties met kantoormedewerkers. Het is mogelijk dat er wel degelijk een aantal ondernemingen en organisaties bestaat waar deze ontwerpelementen wel degelijk vanuit een conceptueel geheel samen worden toegepast, maar deze groep is dan mogelijk niet groot genoeg om een weerslag te laten zien in de cijfers voor de volledige populatie.

Daarnaast is het wel duidelijk dat de verschillende principes vaak los van elkaar worden toegepast. Daar kunnen we uit afleiden dat ze op zich geen exclusieve ontwerpkenmerken van Het Nieuwe Werken zijn.

4.5. Kantoorinrichting en telewerk

Er is een statistisch significant verband tussen open kantoren en telewerken, maar het ligt in de andere richting dan men zou verwachten: in de ondernemingen en organisaties waar alleen open kantoren zijn, is de kans dat er aan telewerk wordt gedaan het kleinste (Tabel

10). De kans is het grootste in wanneer er zowel open als gesloten kantoren aanwezig zijn. De vaststelling blijft dezelfde als we de verschillende types telewerk in rekening brengen (Tabel 11).

Met werkplekdelen en Activity Based is er geen verband (Tabel 12 en Tabel 13).

Tabel 10: Open kantoren volgens telewerk

Type Telewerk	Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor?			Totaal
	Onze kantoren zijn open kantoren	Onze kantoren zijn geen open kantoren	Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	
Geen Telewerk	63,8%	58,2%	46,7%	59,1%
Telewerk	36,2%	41,8%	53,3%	40,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X²: p=,008

Tabel 11: Open kantoren volgens type telewerk

Type Telewerk	Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor?			Totaal
	Onze kantoren zijn open kantoren	Onze kantoren zijn geen open kantoren	Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	
Geen Telewerk	63,6%	58,5%	46,7%	59,1%
Vooraf occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	14,9%	11,7%	23,8%	15,4%
Vooraf occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	11,1%	14,9%	16,2%	13,1%
Vooraf structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	6,0%	7,4%	10,5%	7,2%
Vooraf structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	4,4%	7,4%	2,9%	5,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X²: p=,053

Tabel 12: Telewerktypes volgens werkplekdelen

Type Telewerk	Werkplekdelen			Totaal
	werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	geen werkplekdelen	
Geen Telewerk	67,2%	59,3%	58,3%	59,3%
Vooraf occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	6,3%	18,5%	16,5%	15,5%
Vooraf occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	17,2%	7,4%	13,0%	13,2%
Vooraf structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	1,6%	14,8%	7,6%	7,2%
Vooraf structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	7,8%	0,0%	4,7%	4,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X²: p=,086

Tabel 13: Type telewerk volgens Activity Based

Type Telewerk	Activity Based		Totaal
	Ja	Nee	
Geen Telewerk	55,5%	62,3%	59,1%
Vooraf occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	16,6%	14,7%	15,6%
Vooraf occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	12,7%	13,5%	13,1%
Vooraf structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	9,9%	4,9%	7,2%
Vooraf structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	5,3%	4,6%	4,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X²: p=,144

4.6. Besluit

Maar liefst 69,1% van de ondernemingen en organisaties voorziet voor minstens een deel van zijn kantoormedewerkers open kantoren. In grotere ondernemingen en organisaties komt het iets vaker voor dan in kleine en in de quataire sector is het aandeel lager. Werkplekdelen komt in maar 15% van alle ondernemingen en organisaties met kantoormedewerkers voor. Als het voorkomt, is het meestal (70,7% van de gevallen) voor minstens de helft van alle kantoormedewerkers. Activity Based werken zien we 46,4% van de ondernemingen en organisaties met kantoormedewerkers, dat is meer dan verwacht.

Tegen onze verwachting in blijkt er geen duidelijk verband te zijn tussen de drie elementen van kantoorinrichting. Elke apart komen ze vaak voor, maar de integratie is niet voldoende sterk om zich te vertalen in statistische gegevens.

Opmerkelijk is de relatie met telewerken. Er is een moeilijk te duiden negatief verband met open kantoren en geen enkel met de twee andere principes.

5. Pijler 3: Papierloos werken

Papierloos staat voor werken zonder papier. Er wordt dan verondersteld dat in de plaats van op papier, de informatie op computer staat. Papier overbodig maken is een van de noodzakelijke stappen om voluit tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken. Het is nodig om clean-desk in de praktijk mogelijk te maken, wat een noodzakelijke voorwaarde is voor werkplekdelen. Het maakt het mogelijk om alle informatie onafhankelijk van tijd en plaats ter beschikking te hebben, waardoor andere werkprocessen mogelijk zijn waarbij de opties om autonoom te werken toenemen. Papier kent slechts één exemplaar dat dan ook maar door één persoon tegelijk op één plaats kan gebruikt worden.

De mogelijkheden die ontstaan wanneer men los komt van papier zijn aanzienlijk, maar het volledig bannen is waarschijnlijk geen goed idee. Voor een aantal taken is papier efficiënter en veel comfortabeler, onder meer voor het lezen en verwerken van langere teksten.

Volledig papierloos werken is eigenlijk een noodzaak om van HNW te kunnen spreken, omdat het de voorwaarde is om in de praktijk overal te kunnen werken. Informatie moet altijd en overal onmiddellijk beschikbaar zijn, dat kan alleen als men online werkt.

In onze enquête namen we één vraag over papierloos op. Omdat de mogelijkheid om zonder papier te werken het voornaamste is, vroegen we of alle werkzaamheden vanop een scherm kunnen worden uitgevoerd. De optie om af te drukken lieten we open door er bij te zeggen dat afdrukken tot een minimum wordt beperkt. De formulering is daardoor misschien niet zo strikt als we zouden willen, waardoor er een kleine overschatting mogelijk is. De vraag werd aan alle respondenten gesteld.

Wordt er in uw [naam] papierloos gewerkt? Dat wil zeggen dat alle werkzaamheden volledig vanop een scherm kunnen worden uitgevoerd. Afdrukken wordt tot een minimum beperkt. U kan antwoorden met

- ☐ 1. Wij werken papierloos
- ☐ 2. Wij werken niet papierloos

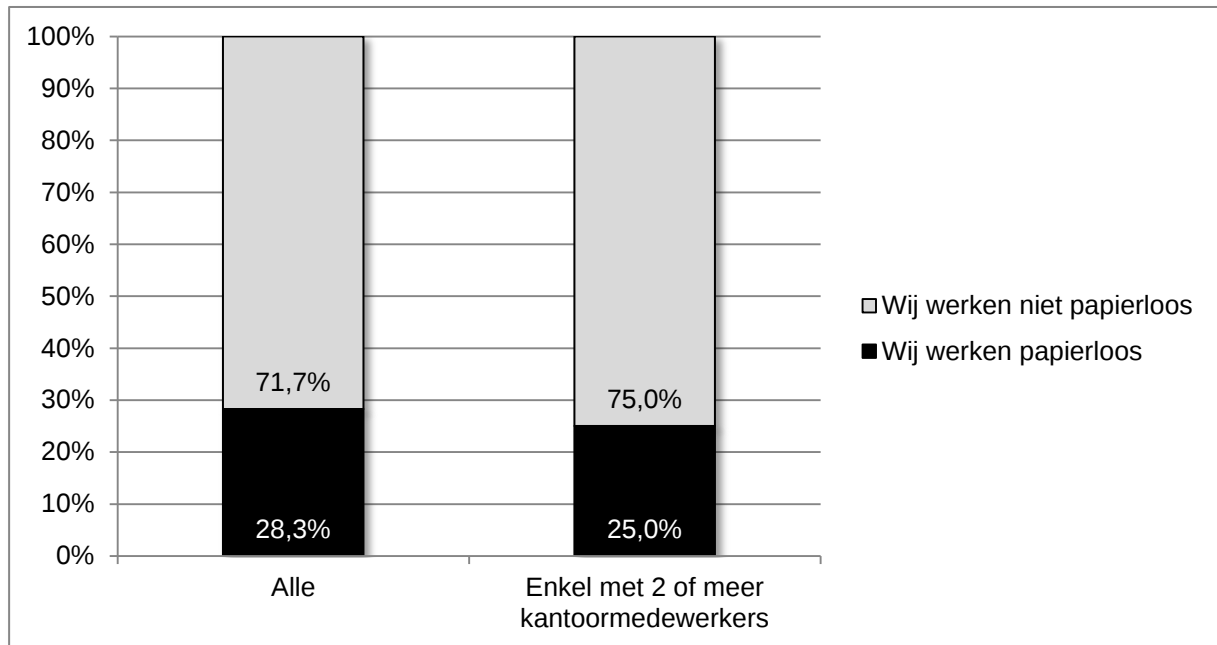
5.1. Weinigen werken papierloos

Nauwelijks 3 op de 10 ondernemingen en organisaties (28,3%) werken papierloos. De vraag is aan alle ondernemingen en organisaties gesteld, het zou dus wel kunnen dat een aantal ondernemingen die sowieso niet met papier werken of geen kantooractiviteiten hebben 'ja' hebben geantwoord. We bedoelen papierloos in de kantooromgeving. Als we de populatie beperken tot de ondernemingen en organisaties die kantoorwerk hebben (twee of meer kantoormedewerkers, zie 2.4), dan zakt het cijfer tot 25% of 1 op vier (Figuur 12). Het verschil van 3,3 procentpunten is waarschijnlijk te begrijpen door de ondernemingen die weliswaar papierloos werken maar dan ook weinig tot geen kantooractiviteit kennen. Of het

nu 28,3% of 25% is, de ondernemingen en organisaties die papierloos werken zijn een minderheid.

Er is geen significant verband tussen papierloos werken en de grootte van de onderneming of organisatie (Tabel 72 op p.90).

Figuur 14: Papierloos



N = 1167, alle ondernemingen & organisaties / N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers; gewogen op sector & grootte

5.2. Slechts 1 op 3 telewerkbedrijven is papierloos

Om goed te kunnen telewerken is een goed uitgewerkte ICT-infrastructuur noodzakelijk. Nog meer dan wanneer op kantoor wordt gewerkt, is het kunnen delen van (dezelfde) informatie belangrijk en de toegang tot het bedrijfsnetwerk moet het mogelijk maken om te werken alsof men op kantoor zit. We verwachten daarom dat er een duidelijk positief verband zal zijn tussen telewerken en papierloos werken.

Er blijkt inderdaad een verband te zijn (Tabel 15), maar niet zoals we verwachten: bij de ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers is het aandeel papierloze ondernemingen groter wanneer er géén telewerk is dan wanneer er wél telewerk is. Dit zet zich door in het totaalcijfer, ook al is er bij de ondernemingen met één of geen kantoormedewerkers geen significant verband.

Dit is wat vreemd, waarschijnlijk zitten we hier toch nog met een redelijk groot aandeel ondernemingen waar sowieso niet op papier gewerkt wordt. In Tabel 16 zetten we de verschillende types van telewerk af tegen papierloos werken. We zien dan hoe het in elkaar steekt: er zijn nog altijd het grootste aandeel papierloze bedrijven bij de ondernemingen en organisaties die geen telewerk kennen. Maar, bij de ondernemingen en organisaties waar er telewerk is, zien we dat het aandeel papierloze ondernemingen groter wordt naarmate het type telewerk ingrijpender wordt. Zo werkt maar 17,4% van de ondernemingen en

organisaties die occasioneel telewerk hebben voor minder dan de helft van hun personeel papierloos; dit aandeel is 33,3% voor de ondernemingen en organisaties die vooral structureel telewerk hebben en telewerk voor meer dan de helft van hun personeel.

Misschien is het papierloos werken wel sectorgebonden? Er blijkt inderdaad een statistisch significant verband te zijn met sector: het meeste papierloos werken vinden we bij de diensten (30,8%, Tabel 73 p.90), maar de industrie zit daar zeer dicht bij met 29,6%. De quataire sector kent het minste ondernemingen en organisaties die papierloos werken (19,7%).

Hoe intensiever het telewerk, hoe meer kans dat er papierloos wordt gewerkt. Maar dat slechts één op de drie van de ondernemingen en organisaties die intensief telewerken (vooral structureel, en voor meer dan de helft van de werknemers) aangeeft papierloos te werken is opmerkelijk. Volgens grootte is er geen verschil van betekenis (Tabel 72, p.90)

Dit betekent ook dat papierloos werken in de praktijk geen indicatie is voor Het Nieuwe Werken, daarvoor zijn er teveel ondernemingen en organisaties die aangeven papierloos te werken die zelfs niet eens telewerk hebben.

Tabel 15: Papierloos volgens telewerk en kantoormedewerkers

Kantoormedewerkers	Telewerk	Papierloos		Totaal
		Wij werken papierloos	Wij werken niet papierloos	
1 of geen kantoormedewerkers	Geen telewerk	33,2%	66,8%	100,0%
	Telewerk	29,6%	70,4%	100,0%
	Totaal	32,6%	67,4%	100,0%
twee of meer kantoormedewerkers	Geen telewerk	27,8%	72,2%	100,0%
	Telewerk	20,9%	79,1%	100,0%
	Totaal	25,0%	75,0%	100,0%
Totaal	Geen telewerk	30,6%	69,4%	100,0%
	Telewerk	23,0%	77,0%	100,0%
	Totaal	28,3%	71,7%	100,0%

N = 1167, ale ondernemingen & organisaties / N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers; gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,528,053/,011$

Tabel 16: Papierloos volgens type telewerk

Type Telewerk	Papierloos		Totaal
	Wij werken papierloos	Wij werken niet papierloos	
Geen Telewerk	30,6%	69,4%	100,0%
Vooraf occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	17,4%	82,6%	100,0%
Vooraf occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	20,4%	79,6%	100,0%
Vooraf structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	28,6%	71,4%	100,0%
Vooraf structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	33,3%	66,7%	100,0%
Totaal	28,3%	71,7%	100,0%

N = 1167, gewogen op sector & grootte. χ^2 : $p=,014$

Tabel 17: Type telewerk volgens papierloos

Type Telewerk	Papierloos		Totaal
	Wij werken papierloos	Wij werken niet papierloos	
Geen Telewerk	75,1%	67,2%	69,5%
Vooraf occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	6,6%	12,3%	10,7%
Vooraf occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	6,6%	10,1%	9,1%
Vooraf structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	5,2%	5,2%	5,2%
Vooraf structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	6,6%	5,2%	5,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N = 1167, gewogen op sector & grootte. χ^2 : $p=,014$

Tabel 18: Papierloos volgens type telewerk, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers

Type Telewerk	Papierloos		Totaal
	Wij werken papierloos	Wij werken niet papierloos	
Geen Telewerk	65,8%	56,9%	59,1%
Vooral occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	9,2%	17,7%	15,6%
Vooral occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	8,6%	14,7%	13,1%
Vooral structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	7,9%	7,0%	7,2%
Vooral structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	8,6%	3,7%	4,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

$N = 609$, X^2 : $p = ,004$

5.3. Papier even graag gebruikt in alle types van kantoren

Er is geen verband tussen papierloos werken en open kantoren (Tabel 19), net zoals er ook geen is tussen papierloos werken en Activity Based (Tabel 21). We zien wel een verband tussen papierloos werken en werkplekdelen (Tabel 20); maar ook hier, net zoals bij werkplekdelen en telewerk, in de omgekeerde richting dan we zouden verwachten: de kans dat er in een onderneming of organisatie papierloos wordt gewerkt is kleiner (16,9%) wanneer er werkplekdelen is voor minstens de helft van de werknemers dan wanneer er geen werkplekdelen is (24,6%). Merkwaardig genoeg is de kans dat er in een onderneming of organisatie papierloos gewerkt wordt het grootste wanneer minder dan de helft van de werknemers aan werkplekdelen doet. Dit is moeilijk te begrijpen; mogelijk speelt het eerder kleine aantal eenheden ons hier parten (slechts 4,4% van alle ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers kent werkplekdelen voor minder dan de helft van de werknemers).

Tabel 19: Open kantoren volgens papierloos

	Open kantoren			Totaal
	Onze kantoren zijn open kantoren	Onze kantoren zijn geen open kantoren	Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	
Wij werken papierloos	25,3%	27,1%	20,0%	25,0%
Wij werken niet papierloos	74,7%	72,9%	80,0%	75,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,392$

Tabel 20: Papierloos volgens werkplekdelen

	Werkplekdelen			Totaal
	werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	geen werkplekdelen	
Wij werken papierloos	16,9%	51,9%	24,6%	25,0%
Wij werken niet papierloos	83,1%	48,1%	75,4%	75,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,002$

Tabel 21: Papierloos volgens Activity Based

	Activity Based		Totaal
	Ja	Neen	
Wij werken papierloos	21,9%	27,6%	25,0%
Wij werken niet papierloos	78,1%	72,4%	75,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N = 890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,105$

5.4. Besluit

Nauwelijks drie op de tien ondernemingen en organisaties (28,3%) werken papierloos of 25,0% bij de ondernemingen en organisaties die kantoorwerk. Er is geen verband met

grootte en ook niet met het al dan niet hebben van kantoormedewerkers. In de quartaire sector is er het minst papierloos werken.

Het verband met telewerk is complex; in het algemeen is het aandeel papierloos werkende ondernemingen en organisaties merkwaardig genoeg kleiner bij telewerkende ondernemingen en organisaties, enkel bij intensief telewerkende ondernemingen en organisaties zien we de verwachte hoge score voor papierloos werken. Er is geen duidelijk verband met de principes van kantoorinrichting.

6. Pijler 4: Competentiegericht personeelsbeleid

De vierde belangrijke pijler voor HNW is sturing op de inhoud van het werk. Dit is een kwalitatief gegeven, dat een beoordeling vergt van een arbeidssituatie in een gegeven context. We maken hiervoor een gebruik van een 'proxy', een benadering, op basis de ICO2020. Dat is een indicator is voor de mate waarin het strategisch competentiebeleid in de Vlaamse economie voet aan de grond krijgt. De gegevens daarvoor zijn afkomstig uit dezelfde IOA-enquête. We kunnen daardoor een koppeling maken met de andere kenmerken van HNW en de ICO2020 gebruiken als een benadering van de kenmerken van de arbeidsorganisatie volgens de principes van HNW.

6.1. De ICO2020* is onze maatstaf voor competentiegericht personeelsbeleid

De ICO 2020 is een indicator voor de opvolging van een van de doelstellingen van het Pact 2020 over competentiebeleid. De ICO wordt uitgedrukt als een percentage van ondernemingen dat op de meerderheid van een reeks items scoort en is gebaseerd op een set van vragen uit de driejaarlijkse IOA-enquête van de Stichting Innovatie & Arbeid.

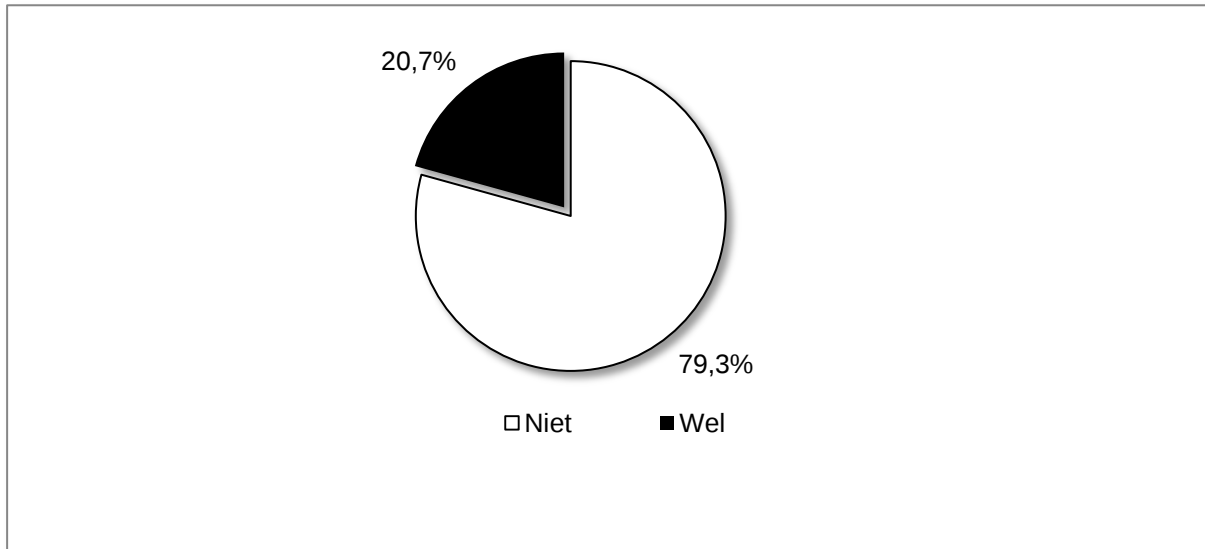
De ICO 2020 wordt berekend voor alle bedrijven en organisaties met minstens 10 werknemers. Als maatstaf is de ICO2020 alleen geschikt voor ondernemingen en organisaties die een zekere omvang hebben, waarvoor we de norm op 10 werknemers hebben gelegd. De berekeningswijze houdt geen rekening met het aantal werknemers en benadeelt daardoor de kleinere ondernemingen. Om in dit rapport de volledige populatie te kunnen betrekken gebruiken we de berekening van de ICO2020 voor alle ondernemingen, maar geven het verschil aan met een sterretje in de naam. De indicator is enkel bruikbaar voor een populatie van ondernemingen en organisaties. Als een individueel evaluatie- of beoordelingsinstrument voor één organisatie is de ICO 2020 niet geschikt.

Het Dagelijks Bestuur van de SERV heeft op 17 maart 2011 de berekening van de ICO 2020 als volgt vastgelegd als het percentage van het aantal bedrijven dat op minstens de helft van een reeks criteria scoort (zie volgende bladzijde). Het gaat voor de ICO2020* om 20,7%

Voor een uitgebreide analyse van en toelichting bij de ICO2020 kan u terecht in het rapport "Verder op weg naar een strategisch competentiebeleid in Vlaanderen?" (Delagrangé, 2014a)

Criteria		2014
1. Opleiding voor minstens de helft van het personeel.		37,6%
2. Een geschreven opleidingsplan hebben.		38,5%
3. Een startopleiding hebben.		67,1%
4. Competentieprofielen benutten voor: Selectie/rekrutering/introductie <i>en/of</i> Vorming, training, opleiding <i>en/of</i> Onderlinge taakverdeling <i>en/of</i> Loopbaanontwikkeling & functioneringsgesprekken <i>en/of</i> Beoordelingsgesprekken <i>en/of</i> Lange termijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties	0	53,6%
	1	2,9%
	2	5,5%
	3	38,0%
5. Aanwezigheid van loopbaanontwikkelingsplannen of POP's		17,4%
6. Jaarlijks formele, op voorhand geplande functioneringsgesprekken houden bij minstens de helft van het personeel		66,0%
7. Toepassen van werkoverleg voor minstens de helft van het personeel		67,3%
8. Eigen personeel vaak benutten als bron voor innovatie (product-, proces-, dienst- of andere vorm van innovatie)		47,7%
9. Werknemers betrekken bij kwaliteitsverbetering en/of bij kwaliteitskringen		54,3%
10. Toepassen van teamwerk voor minstens de helft van het personeel EN de teams zijn bevoegd voor de werkmethode en/of de werkverdeling		21,3%
11. Jobrotatie of taakroulatie voor minstens de helft van het personeel		11,8%
12. Strategisch partnerschap of samenwerkingsverband met leveranciers en/of andere bedrijven in functie van kennisdeling, gemeenschappelijke profilering enz.		66,7%
13. Strategisch partnerschap of samenwerkingsverband met kennisinstellingen in functie van kennisdeling, gemeenschappelijke profilering enz.		36,0%

Figuur 16: ICO2020*; 8/15 of meer



N = 1167, gewogen op sector & grootte

6.2. Hogere score als er meer kantoormedewerkers zijn

De kans dat er op de ICO gescoord wordt is veel groter wanneer er kantoormedewerkers zijn. Bij de ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers scoort 78,4% op de ICO2020*, bij deze met één of geen kantoormedewerkers is dat 21,6%.

Tabel 22: Kantoormedewerkers volgens ICO2020*

Kantoormedewerkers	ICO2020*: 8/15 of meer		Totaal
	Niet	Wel	
1 of geen kantoormedewerkers	49,1%	21,6%	43,4%
Twee of meer kantoormedewerkers	50,9%	78,4%	56,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=1167, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,000$

We weten verder ook uit het rapport over de ICO2020 dat er een significant verband is tussen de grootte van de onderneming of organisatie en de score op de ICO2020: hoe meer werknemers, op hoe meer criteria van de ICO2020 er gescoord wordt (Delagrangé, 2014a, p. 25). De correlatiecoëfficiënt tussen de nominale score op de ICO2020* en het percentage kantoormedewerkers, met uitzuivering van het grootte-effect, ligt op ,119 en is significant ($p=,000$).

6.3. Competentiegerichtheid gaat hand in hand met telewerk en Activity Based

We kunnen nu een aantal andere kenmerken van HNW koppelen aan de ICO2020*. Voor wat telewerk betreft is er een duidelijk verband: toepassers van telewerk scoren op de ICO2020*, het verschil is significant en vrij groot: 24% telewerk bij de niet-competentiegerichte ondernemingen en organisaties, 56,1% bij de competentiegerichte (Tabel 23) . Er is geen verschil merkbaar tussen vooral occasioneel of vooral structureel telewerk aanbieden (Tabel 24). Met Activity Based is er een significant verband; ICO2020*-ondernemingen en organisaties blijken vaker Activity Based te werken.

Tabel 23: Telewerk toepassen volgens ICO2020*

Telewerk	ICO2020*: 8/15 of meer		Totaal
	Niet	Wel	
Geen telewerk	76,0%	43,9%	69,3%
Telewerk	24,0%	56,1%	30,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=1076, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,000$

Tabel 24: Type telewerk volgens ICO2020*

Combinatie van occasioneel en structureel telewerk, uitgebreide categoriën	ICO2020*: 8/15 of meer		Totaal
	Niet	Wel	
Vooraf occasioneel	62,4%	69,4%	65,0%
Vooraf structureel	37,6%	30,6%	35,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=460, enkel de ondernemingen en organisaties die telewerk toepassen. Gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,202$

Tabel 25: Activity Based volgens ICO2020-score

Activity Based	ICO2020*: 8/15 of meer		Totaal
	0	1	
Ja	43,8%	52,9%	46,4%
Neen	56,2%	47,1%	53,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N=608, enkel ondernemingen en organisaties die twee of meer kantoormedewerkers hebben. Gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,042$

6.4. Geen verband met open kantoren, werkplekdelen of papierloos

Met de andere pijlers van HNW is er geen significant verband: niet met het al dan niet hebben van open kantoren, niet met werkplekdelen en ook niet met papierloos werken (Tabel 26, Tabel 27 en Tabel 28).

Tabel 26: Open kantoren volgens ICO2020* score

Open kantoren	ICO2020*: 8/15 of meer		Totaal
	0	1	
Onze kantoren zijn open kantoren	53,9%	47,1%	52,0%
Onze kantoren zijn geen open kantoren	31,1%	30,5%	30,9%
Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	15,0%	22,4%	17,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

$N=608$, X^2 : $p=,077$

Tabel 27: Werkplekdelen volgens ICO2020*-score

Werkplekdelen	ICO2020*: 8/15 of meer		Totaal
	0	1	
werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	9,2%	13,8%	10,5%
werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	4,4%	4,6%	4,4%
geen werkplekdelen	86,4%	81,6%	85,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

$N=608$, X^2 : $p=,244$

Tabel 28: Papierloos volgens ICO2020* score

Papierloos	ICO2020*: 8/15 of meer		Totaal
	0	1	
Wij werken papierloos	26,0%	22,4%	25,0%
Wij werken niet papierloos	74,0%	77,6%	75,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

$N=608$, X^2 : $p=,351$

6.5. Besluit

Voor zover de ICO2020* een goede indicator is van de managementstijl of arbeidsorganisatie die past binnen het concept van Het Nieuwe Werken, zien we dat er een duidelijk positief verband is met telewerken en Activity Based, maar niet met de andere pijlers.

Er is daarnaast een duidelijk verband tussen de score op de ICO2020* en de aanwezigheid van kantoormedewerkers, ook als het effect van grootte wordt meegerekend.

7. Groeibedrijven

In de vragenlijst werden twee vragen opgenomen die ons een rudimentair idee geven van de economische toestand van de onderneming of organisatie. We hebben dezelfde formulering gebruikt als in de Werkbaarheidsmonitor voor Zelfstandige Ondernemers (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2013, p. 103 e.v.) waarbij voor het recente verleden en in de nabije toekomst (telkens 3 tot 5 jaar) een vijfpuntenschaal werd voorgelegd, van 'sterke groei van de activiteit' tot 'sterke vermindering² van de activiteit'. In dit rapport beperken we ons tot de vraag naar het 'recente verleden'. Een uitgebreide analyse van de groei leest u meer in het Rapport over groei (Delagrange, 2015)

Als u het recente verleden (3 à 5 jaar) voor ogen houdt, hoe schat u het niveau van de activiteit van uw [naam] in?

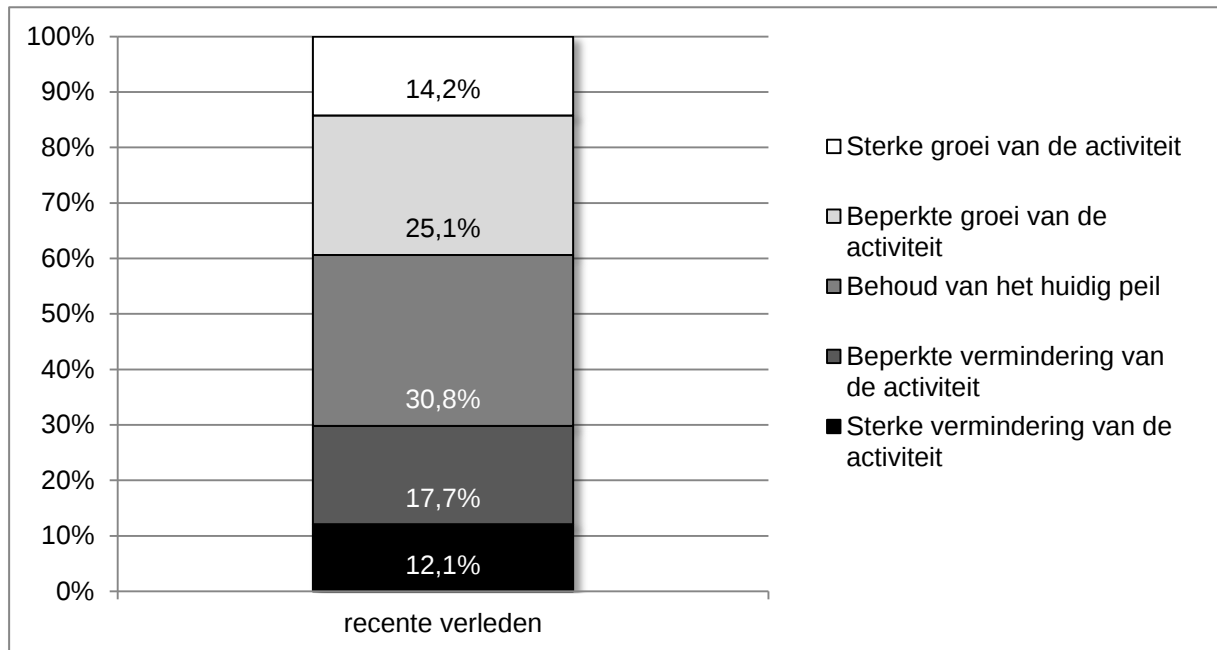
- ☐ 5. Sterke groei van de activiteit
- ☐ 4. Beperkte groei van de activiteit
- ☐ 3. Behoud van het huidig peil
- ☐ 2. Beperkte vermindering van de activiteit
- ☐ 1. Sterke vermindering van de activiteit

7.1. 40% groeibedrijven

Het meest gegeven antwoord op de vraag naar de evolutie in het recente verleden is dat het huidig peil behouden bleef met 30,8% (Figuur 17), gevolgd door een beperkte groei (25,1%). 14,2% geeft aan een sterke groei te hebben gekend; als we sterke en beperkte groei samen nemen komen we op 39,3% groeiende ondernemingen en organisaties. Helaas zijn er ook ondernemingen en organisaties die achteruit gaan, 17,7% een beperkte vermindering, 12,1% een sterke vermindering.

² In de Werkbaarheidsmonitor wordt ook de optie 'stopzetting' aangeboden. In de IOA-enquête worden respondenten verbonden aan een onderneming of organisatie die geen activiteit meer heeft niet verder geïnterviewd, waardoor deze optie niet van toepassing is.

Figuur 17: Evolutie van de activiteit in het recente verleden



N=1167, gewogen op sector & grootte.

Naarmate ondernemingen en organisaties groter zijn stijgt de kans dat ze voor het recente verleden groei laten optekenen. Er zijn een aantal verschillen op te merken volgens sector. In de industrie gaat het beide richtingen uit: zowel beperkte toename als beperkte vermindering wordt vaker aangegeven, ten nadele van 'behoud'. In de bouw wordt veel meer behoud aangegeven. In de dienstensectoren is er blijkbaar minder groei op te tekenen en is er iets vaker een vermindering. De quartaire sector tenslotte kende de meeste groei (Delagrange, 2015).

7.2. Groei gaat samen met telewerk en competentiegericht personeelsbeleid – en grootte

Als we de vier pijlers van Het Nieuwe Werken afzetten tegen het al dan niet groeien (we groeperen beperkte en sterke groei enerzijds, en behoud of achteruitgang anderzijds) zien we een verband met telewerken en competentiegericht personeelsbeleid.

Met telewerken is er een duidelijk en significant verband: de kans dat er telewerken wordt toegepast is bij ondernemingen en organisaties met groei (49,4%) groter dan bij de ondernemingen en organisaties zonder groei (34,9%, Tabel 29). Er is ook een effect tussen groei en competentiegericht personeelsbeleid: 35,4% van de niet groeiende ondernemingen en organisaties heeft een competentiegericht personeelsbeleid, bij de groeiers is dat 54,1% (Tabel 33). Deze vaststellingen liggen in de lijn van deze uit ons onderzoek naar de Trends Gazellen dat werd gekoppeld aan de vorige editie van de IOA-enquête in 2011 (Delagrange, 2011).

De sterke band tussen groei, telewerken en competentiegerichtheid blijft ook overeind als we de correlaties berekenen en het effect van grootte uitzuiveren: de score op groei in het recente verleden correleert positief en significant met de ICO2020*-score (,147, $p=,000$) en

er is nog steeds een minimale correlatie tussen de score op groei en het al dan niet aanbieden van telewerk (χ^2 , $p=,004$).

De andere pijlers, de kantoorinrichting (open kantoren en werkplekdelen, (Tabel 30 en Tabel 31) en het papierloos werken (Tabel 32) laten geen enkel verband zien met de aangegeven groei in het recente verleden.

Tabel 29: Activiteit recente verleden volgens toepassen telewerk

Telewerk	Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)		Totaal
	geen groei	beperkte of sterke groei	
Geen telewerk	65,1%	34,9%	100,0%
Telewerk	50,6%	49,4%	100,0%
Totaal	60,7%	39,3%	100,0%

N=1167, gewogen op sector & grootte. χ^2 : $p=,000$

Tabel 30: Activiteit recente verleden volgens open kantoren

Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor?	Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)		Totaal
	geen groei	beperkte of sterke groei	
Onze kantoren zijn open kantoren	55,4%	44,6%	100,0%
Onze kantoren zijn geen open kantoren	55,6%	44,4%	100,0%
Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	59,0%	41,0%	100,0%
Totaal	56,1%	43,9%	100,0%

N=610, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. χ^2 : $p=,795$

Tabel 31: Activiteit recente verleden volgens werkplekdelen

Werkplekdelen	Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)		Totaal
	geen groei	beperkte of sterke groei	
werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoomedewerkers	53,1%	46,9%	100,0%
werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoomedewerkers	51,9%	48,1%	100,0%
geen werkplekdelen	56,8%	43,2%	100,0%
Totaal	56,2%	43,8%	100,0%

N=610, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoomedewerkers. X^2 : $p=,772$

Tabel 32: Activiteit recente verleden volgens papierloos werken

Papierloos	Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)		Totaal
	geen groei	beperkte of sterke groei	
Wij werken papierloos	64,3%	35,7%	100,0%
Wij werken niet papierloos	59,2%	40,8%	100,0%
Totaal	60,7%	39,3%	100,0%

N=1167, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,129$

Tabel 33: Activiteit recente verleden volgens scoren op de ICO2020*

ICO2020*: 8/15 of meer	Activiteit nabije toekomst (3 à 5 jaar)		Totaal
	geen groei	beperkte of sterke groei	
Nee	64,6%	35,4%	100,0%
Ja	45,9%	54,1%	100,0%
Totaal	60,7%	39,3%	100,0%

N=1167, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,000$

7.3. Besluit

Er is een duidelijk verband tussen groei, het aanbieden van telewerken en competentiegericht personeelsbeleid. Groei blijkt ook vaker voor te komen naarmate de

onderneming of organisatie groter is, net zoals dat het geval is voor telewerken en competentiegerichtheid, maar het verband blijft bestaan ook na het uitzuiveren van het grootte-effect. Met de andere pijlers, de kantoorinrichting en het papierloos werken is er geen verband.

8. Aanwerving: groei voornaamste factor

In onze enquête is er bij elke editie plaats voorzien voor enkele actualiteitsvragen. In deze editie hebben we onder meer een vraag opgenomen over de moeilijkheden bij aanwerving. Het gaat om een vrij algemene inschattingsvraag: ondervindt men moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden? Zo ja werd een vervolgvraag gesteld met een aantal mogelijke oorzaken, waar men de belangrijkste uit diende te kiezen. Het ging om 'te weinig kandidaten', 'de kandidaten voldoen niet aan de vereisten', 'de kandidaten hebben te hoge looneisen', 'schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan' en een categorie 'andere'.

Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?

- ☐ 4. Ja, in sterke mate
- ☐ 3. Ja, in beperkte mate
- ☐ 2. Nee, geen moeilijkheden ⇒ sla volgende vraag over
- ☐ 1. Nee, we werven niet aan ⇒ sla volgende vraag over

Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)

- ☐ 1. Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan
- ☐ 2. De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten
- ☐ 3. Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning
- ☐ 4. Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan
- ☐ 5. Andere

8.1. Driekwart werft aan, de helft daarvan ondervindt moeilijkheden

Slechts 25,8% van de ondernemingen en organisaties (Tabel 34) werft momenteel niet aan. Van de bijna 75% die wel aanwerft geeft 36,3% (27,0% van het totaal) aan geen moeilijkheden te kennen. Bijna de helft van alle ondernemingen, zegt moeilijkheden te kennen bij het aanwerven: 20,5% van het totaal in beperkte mate, 26,7% van het totaal in sterke mate, samen 47,2%. Het meest als belangrijkste aangegeven probleem is dat de kandidaten die zich aanbieden niet aan de vereisten voldoen, goed voor 54,3% van de antwoorden (Tabel 35). In het verlengde daarvan is er nog 10,8% de gebrekkige voorbereiding van schoolverlaters als voornaamste probleem aangeeft; samen 65,1% die kwalificaties als voornaamste probleem aangeeft. Er is daarnaast 8,3% die ervaart dat de kandidaten te hoge eisen qua verloning hebben en 21,1% die te weinig kandidaten ziet opdagen.

Over de moeilijkheden bij aanwerving leest u meer in het Rapport over Groei en Aanwervingen (Delagrangé, 2015).

Tabel 34: Moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden

Zijn er moeilijkheden?	Percentage	Percentage
Nee, we werven niet aan	25,8%	
Nee, geen moeilijkheden	27,0%	36,3%
Ja, in beperkte mate	20,5%	27,7%
Ja, in sterke mate	26,7%	36,0%
Totaal	100,0%	100,0%

N=1167, gewogen op sector & grootte.

Tabel 35: Voornaamste probleem indien moeilijkheden bij het vinden van werknemers met de juiste vaardigheden

Moelijkheid (slechts één antwoord mogelijk)	Percentage
Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	21,1%
De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	54,3%
Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	8,3%
Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	10,8%
Andere	5,6%
Totaal	100,0%

N=703, ondernemingen en organisaties die aangeven moeilijkheden te ondervinden bij het vinden van werknemers met de juiste vaardigheden, gewogen op sector & grootte.

8.2. Aanwervingen vooral, maar niet uitsluitend door groeiers

Er is, zoals te verwachten valt, een sterk verband tussen al dan niet aanwerven en de evolutie van de activiteit in het recente verleden. Van de ondernemingen en organisaties die een beperkte of sterke groei aangeven zegt bijna 9 op de 10 (tweemaal 86,3%, Tabel 36) dat ze aanwerven, bij deze met een beperkte of sterke vermindering is dat respectievelijk 66,5% en 58,0%. De meerderheid van de ondernemingen die aangeven een vermindering van hun activiteiten te kennen, geven toch aan dat ze aanwerven.

Er is overigens een significant verband tussen al dan niet aanwerven en de grootte; bij ondernemingen en organisaties met meer werknemers is er een grotere kans dat er aangeworven wordt (van 73,9% bij de categorie 1 tot 9 werknemers tot 100% bij de categorie met 200 of meer werknemers). Dat is niet verwonderlijk gezien de sterke band tussen grootte en groei. Of men daarbij moeilijkheden ondervindt en welke die zijn verschilt dan weer niet volgens grootte (Delagrange, 2015).

Tabel 36: Al dan niet aanwerven volgens activiteit recente verleden

Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)	Aanwerving		Totaal
	Nee	Ja	
Sterke vermindering van de activiteit	42,0%	58,0%	100,0%
Beperkte vermindering van de activiteit	33,5%	66,5%	100,0%
Behoud van het huidig peil	30,3%	69,7%	100,0%
Beperkte groei van de activiteit	13,7%	86,3%	100,0%
Sterke groei van de activiteit	13,7%	86,3%	100,0%
Totaal	25,8%	74,2%	100,0%

N=1167. Gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,000$, Cramer's V: $p=,235$

Tabel 37: Moeilijkheden bij aanwerving volgens activiteit recente verleden

Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)	Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?			Totaal
	Nee, geen moeilijkheden	Ja, in beperkte mate	Ja, in sterke mate	
Sterke vermindering van de activiteit	27,6%	14,5%	57,9%	100,0%
Beperkte vermindering van de activiteit	40,9%	24,4%	34,6%	100,0%
Behoud van het huidig peil	35,8%	30,6%	33,6%	100,0%
Beperkte groei van de activiteit	35,2%	29,6%	35,2%	100,0%
Sterke groei van de activiteit	40,2%	29,5%	30,3%	100,0%
Totaal	36,4%	27,6%	36,0%	100,0%

N=(987). Gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,007$, Cramer's V: $p=,115$

Er is ook een significant verband tussen de groei die men kent in het recente verleden en de mate waarin men, indien er aangeworven wordt, aangeeft moeilijkheden te ondervinden om werknemers met de juiste vaardigheden te vinden. De moeilijkheden zijn kleiner bij ondernemingen en organisaties die meer groei aangeven (Tabel 37).

8.3. Geen aantoonbaar verschil in moeilijkheden bij aanwerving volgens HNW-kenmerken

Promotoren van HNW veronderstellen dat ondernemingen die HNW toepassen aantrekkelijker zijn als werkgever (Delagrangé, 2014b, p. 20 e.v.). Of de ondernemingen en organisaties in ons onderzoek een aantrekkelijke werkgever zijn kunnen we op basis van onze enquête niet vaststellen, gezien het om een beoordeling gaat die door externen aan de

werkgever wordt gegeven. We kunnen er wel een indicatie van krijgen door na te gaan of de respondenten aangeven of er moeilijkheden zijn bij de aanwerving.

Telewerken

Voor de eerste component van HNW, telewerken, lijkt er op het eerste zicht een significant verband te zijn. Ondernemingen en organisaties die telewerk toepassen geven vaker aan dat ze geen moeilijkheden hebben (35,3% tegenover 23,3%, Tabel 38), en als ze moeilijkheden hebben dan is dat vaker in beperkte mate en minder vaak in sterke mate dan de ondernemingen en organisaties zonder telewerken. Wel is het zo dat ze sowieso vaker aanwerven (18,8% niet-aanwervers tegenover 28,9% bij de niet-telewerkende collega's), wat consistent is met onze vaststelling dat telewerken samen gaat met groei (zie 7.2). Hierbij moeten we wel de kanttekening maken dat het effect zich enkel voordoet wanneer het al dan niet aanwerven meegenomen wordt en dat het dan enkel geldt in de dienstensector. Bovendien blijkt dit effect enkel significant in de dienstensector, niet in de andere. Wanneer we enkel de aanwervers bekijken dan verdwijnt het effect, wat bevestigt dat groei waarschijnlijk de bepalende intermediërende variabele is.

Tabel 38: Moeilijkheden bij aanwerving volgens het al dan niet toepassen van telewerk

Telewerk		Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?				Totaal
		Nee, we werven niet aan	Nee, geen moeilijkheden	Ja, in beperkte mate	Ja, in sterke mate	
a	Geen telewerk	28,9%	23,3%	19,3%	28,6%	100,0%
	Telewerk	18,8%	35,3%	23,4%	22,5%	100,0%
	Totaal	25,8%	26,9%	20,5%	26,7%	100,0%
b	Geen telewerk		32,7%	27,1%	40,2%	100,0%
	Telewerk		43,4%	28,8%	27,7%	100,0%
	Totaal		36,3%	27,7%	36,0%	100,0%

a: N=1167, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,000.

X^2 per sector: ind/prim: ,273; bouw: ,695; **diensten ,028**; quartair ,208

b: N=987, enkel ondernemingen en organisaties die aanwerven, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,001

X^2 per sector: ind/prim: ,201; bouw: ,519; diensten ,211; quartair ,281

Tabel 39: Moeilijkheden bij aanwerving volgens het al dan niet toepassen van telewerk, dienstensector

Telewerk		Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?				Totaal
		Nee, we werven niet aan	Nee, geen moeilijkheden	Ja, in beperkte mate	Ja, in sterke mate	
a	Geen telewerk	31,89%	23,00%	18,41%	26,69%	100,00%
	Telewerk	22,06%	29,86%	24,41%	23,66%	100,00%
	Totaal	29,39%	24,75%	19,94%	25,92%	100,00%

a: $N=1167$, gewogen op sector & grootte. X^2 : $p=,028$.

Er is dus wel een verschil, maar we zien het enkel in de dienstensector en het is terug te brengen tot een verschil op basis van het al dan niet aanwerven en niet een verschil in mate van moeilijkheden bij aanwerving. We kunnen op basis van deze cijfers niet bevestigen dat ondernemingen of organisaties die telewerk aanbieden minder problemen hebben bij het aanwerven. Wat we wel zien (Tabel 44 op bladzijde 66) is dat de aangegeven moeilijkheden anders liggen bij bedrijven die telewerk aanbieden: ze hebben minder te maken met een gebrek aan kandidaten, maar vaker met kandidaten die niet voldoen of die te hoge looneisen hebben. Ook hier is het effect significant voor de hele populatie, maar bij nader inzien veroorzaakt door de verschillen in de dienstensector, terwijl het in de andere sectoren geen verschil maakt.

Open kantoren

Ook voor een andere pijler van HNW, de open kantoren, zien we dat er een significant effect is dat echter enkel in de dienstensector voorkomt (Tabel 40 p.61). Ondernemingen en organisaties met open kantoren blijken meer moeilijkheden te hebben bij aanwervingen: het aandeel aanwervers is ongeveer even groot, maar bij diegenen die aanwerven is het aandeel dat geen problemen kent groter bij ondernemingen en organisaties met open kantoren. Of er een rechtstreeks verband is tussen open kantoren en de aantrekkelijkheid als werkgever is uit deze cijfers niet af te leiden en lijkt weinig waarschijnlijk, maar de verschillen zijn toch treffend. Waarschijnlijk zijn er hier intermedierende variabelen aan het werk die buiten ons gezichtsveld liggen.

Tabel 40: Moeilijkheden bij aanwerving volgens open kantoren

Open kantoren		W1 Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?				Totaal
		1 Nee, we werven niet aan	2 Nee, geen moeilijkheden	3 Ja, in beperkte mate	4 Ja, in sterke mate	
a	open kantoren	21,8%	25,3%	24,1%	28,8%	100,0%
	geen open kantoren	21,7%	37,0%	20,6%	20,6%	100,0%
	Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	16,2%	34,3%	31,4%	18,1%	100,0%
	Totaal	20,8%	30,5%	24,3%	24,4%	100,0%
b	open kantoren		32,4%	30,8%	36,8%	100,0%
	geen open kantoren		47,3%	26,4%	26,4%	100,0%
	Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet		40,9%	37,5%	21,6%	100,0%
	Totaal		38,5%	30,6%	30,8%	100,0%

a: N=610, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,015.

X^2 per sector: ind/prim: ,830; bouw: ,326; **diensten ,032**; quartair ,105

b: N=987, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers die aanwerven, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,007.

X^2 per sector: ind/prim: ,959; bouw: 140; **diensten ,014**; quartair ,165

Werkplekdelen, papierloos

Bij werkplekdelen zijn er ook effecten die enkel gelden voor de diensten, maar die zijn moeilijk te interpreteren, vooral omdat de situatie bij de ondernemingen en organisaties met werkplekdelen voor minder dan de helft van de werknemers een andere logica lijkt te volgen (Tabel 41). In het algemeen lijkt het er echter op dat werkplekdelen samen voorkomt met meer moeilijkheden bij aanwerving. Met papierloos werken is er geen verband (Tabel 42).

Tabel 41: Moeilijkheden bij aanwerving volgens werkplekdelen

Telewerk		W1 Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?				Totaal
		1 Nee, we werven niet aan	2 Nee, geen moeilijkheden	3 Ja, in beperkte mate	4 Ja, in sterke mate	
a	werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	15,6%	26,6%	25,0%	32,8%	100,0%
	werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers		25,9%	55,6%	18,5%	100,0%
	geen werkplekdelen	22,4%	31,3%	22,4%	23,8%	100,0%
	Totaal	20,7%	30,6%	24,2%	24,5%	100,0%
b	werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers		31,5%	29,6%	38,9%	100,0%
	werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers		25,9%	55,6%	18,5%	100,0%
	geen werkplekdelen		40,4%	28,9%	30,7%	100,0%
	Totaal		38,6%	30,5%	30,9%	100,0%

a: N=610, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,001.

X^2 per sector: ind/prim: ,463; bouw: ,356; **diensten ,000**; quartair ,148

b: N=987, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers die aanwerven, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,032.

X^2 per sector: ind/prim: ,375; bouw: 353; **diensten ,004**; quartair ,209

Tabel 42: Moeilijkheden bij aanwerving volgens papierloos

Telewerk	W1 Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?				Totaal
	1 Nee, we werven niet aan	2 Nee, geen moeilijkheden	3 Ja, in beperkte mate	4 Ja, in sterke mate	
1 Wij werken papierloos	28,8%	27,1%	18,0%	26,1%	100,0%
2 Wij werken niet papierloos	24,6%	26,9%	21,5%	27,0%	100,0%
Totaal	25,8%	27,0%	20,5%	26,8%	100,0%
1 Wij werken papierloos		38,1%	25,2%	36,7%	100,0%
2 Wij werken niet papierloos		35,7%	28,5%	35,8%	100,0%
Totaal		36,3%	27,6%	36,1%	100,0%

N=1079/801, gewogen op sector & grootte. χ^2 : p=,413/642

Competentiegericht personeelsbeleid

Met de ICO2020* tenslotte is er een duidelijk verband wanneer de volledige populatie wordt bekeken (Tabel 43), maar dit is enkel toe te wijzen aan het meer aanwerven door ondernemingen en organisaties die de ICO2020*-score behalen. Er is namelijk geen verschil bij het ervaren van moeilijkheden bij de aanwervende ondernemingen en organisaties volgens de ICO2020*-score. Er is daar ook geen verschil te merken bij de aard van de aanwervingsproblemen (Tabel 49).

Tabel 43: Moeilijkheden bij aanwerving volgens ICO2020*

ICO2020* behaald		W1 Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden?				Totaal
		1 Nee, we werven niet aan	2 Nee, geen moeilijkheden	3 Ja, in beperkte mate	4 Ja, in sterke mate	
a	Niet	30,8%	25,6%	19,1%	24,5%	100,0%
	Wel	6,8%	32,4%	25,2%	35,6%	100,0%
	Totaal	25,8%	27,0%	20,4%	26,8%	100,0%
b	Niet		36,9%	27,6%	35,4%	100,0%
	Wel		34,8%	27,1%	38,2%	100,0%
	Totaal		36,4%	27,5%	36,1%	100,0%

a: N=1167, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,000.

X^2 per sector: ind/prim: ,293; bouw: ,152; **diensten ,000; quartair ,023**

b: N=987, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers die aanwerven, gewogen op sector & grootte. X^2 : p=,765.

X^2 per sector: ind/prim: ,823; bouw: ,673; diensten ,000; quartair ,602

8.4. Hoe zit dat met de aantrekkelijkheid van werkgevers?

In de discussie over het Nieuwe Werken wordt vaak verwezen naar de noodzaak om als werkgever aantrekkelijk te zijn, zodat men er in slaagt om de juiste werknemers te (blijven) vinden en houden. Het Nieuwe Werken zou dan een belangrijke troef zijn omdat het door de werknemers gesmaakt wordt en dan vooral de jongere generatie. De jongeren zouden aangetrokken worden door tijd- en plaatsonafhankelijk werken, moderne (mobiele) technologie en het moderne interieur van de open kantoren (Delagrange, 2014b, pp. 19-37).

In een boek over employer branding verzamelde Jan Denys gegevens over wat een werkgever aantrekkelijk maakt. Dit gebeurt op basis van een omvangrijke internetenquête (10000 antwoorden) bij een representatief staal van de bevolking. Hij identificeert werkzekerheid, financiële gezondheid, en de lonen als de belangrijkste. Daarna volgen werk-privébalans, inhoud van de jobs en de toekomstperspectieven van het bedrijf. De volgorde van belang verschilt in de loop der jaren en volgt de cyclus van de economie. Hij wijst er op dat het belang van deze elementen niet terug te vinden is in de personeelsadvertenties; dat zou dan betekenen dat wat door rekruteerders verondersteld wordt belangrijkste zijn niet noodzakelijk overeenstemt met wat de (potentiële) kandidaten belangrijk vinden. (Denys, 2010)

Als we deze inzichten vertalen naar de context van Het Nieuwe Werken en de aantrekkelijkheid van werkgevers, dan is de eerste link deze met telewerken, wat in het algemeen beschouwd wordt als een gunstige maatregel voor de werk-privébalans. We zien inderdaad dat ondernemingen en organisaties die telewerk aanbieden minder problemen hebben met aanwerving, althans voor wat de dienstensector betreft. We stelden ook vast dat dit alleen geldig was wanneer ook het al dan niet rekruteren werd meegerekend en dat er

ook een verband is tussen telewerk aanbieden en de groei van een onderneming. We kunnen de verhouding tussen die elementen niet precies uitzuiveren, maar deze vaststelling ligt wel in de lijn van wat Denys beschrijft: werkgevers zijn aantrekkelijk in de eerste plaats door economisch succes en de werkzekerheid die daar wellicht uit volgt.

We herkennen in die lijst een aantal aspecten van Het Nieuwe Werken, en , als we een ruime interpretatie hanteren, 'inhoud van de job' die we kunnen relateren aan competentiegerichtheid. Beide hangen positief samen met groei. Aspecten als de kantoorinrichting en de digitalisering (papierloos) vinden we in de lijst van Denys niet terug. We zouden de veronderstelling kunnen maken dat wanneer HNW ingezet wordt als een loutere besparingsmaatregel (vooral dan wat kantooroppervlakte betreft), dit betekent dat de onderneming in een moeilijke periode zit. Dat zou dan de aantrekkelijkheid kunnen verminderen, eerder dan de specifieke kantoorinrichting, waarvan men zich kan afvragen of kandidaten die wel kennen. Uitzondering hierop kunnen de ondernemingen zijn die een open kantoor hebben maar gezorgd hebben voor een moderne interieurafwerking en dat duidelijk laten zien.

De mate waarin een werkgever aantrekkelijk is wordt dus bepaald door een veel breder palet aan kenmerken dan wat Het Nieuwe Werken kan aanreiken. Het wordt dan moeilijk om de aspecten van HNW daar uit te zuiveren om een impact te meten.

8.5. Besluit

De conclusie die we uit deze verkenning kunnen trekken is dat er een beperkt aantal verbanden lijkt te zijn tussen een aantal HNW-kenmerken en de moeilijkheden bij aanwerving. Die zijn bovendien niet gemakkelijk te interpreteren.

Er lijkt een band te zijn tussen de aanwervingsproblematiek, telewerken en competentiegericht personeelsbeleid, maar we weten dat de drie items rechtstreeks verband houden met de groei die een onderneming of organisatie aangeeft, wat als intermediaire variabele geldt.

Enkel bij de dienstensector is er nog een effect te zien: als er moeilijkheden zijn bij aanwerving, dan is de aard ervan anders: het gaat minder om een gebrek aan kandidaten dan wel om moeilijkheden met de kwalificaties of de looneisen.

Met open kantoren en in mindere mate werkplekdelen is er een verband, maar dan een negatief; ondernemingen en organisaties die deze kantoorinrichtingen hebben geven vaker aan moeilijkheden te hebben bij aanwerving.

Met de ICO2020* tenslotte is er een duidelijk verband wanneer de volledige populatie wordt bekeken (Tabel 43), maar dit is enkel toe te wijzen aan het meer aanwerven door ondernemingen en organisaties die de ICO2020*-score behalen. Er is namelijk geen verschil bij het ervaren van moeilijkheden bij de aanwervende ondernemingen en organisaties volgens de ICO2020*-score. Er is daar ook geen verschil te merken bij de aard van de aanwervingsproblemen. Waarschijnlijk is de logica complexer dan de loutere kantooromgeving, maar we kunnen wel concluderen dat als HNW inderdaad de aantrekkelijkheid als werkgever bepaalt, dit vooral geldt omdat 2 voornaamste kenmerken ervan samen gaan met groei, en dat de kantoorinrichting eerder een negatief effect heeft.

Tabel 44: Voornaamste probleem bij moeilijke aanwervingen volgens telewerk

Telewerk	W2 Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)					Totaal
	Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	5 Andere	
Geen telewerk	24,0%	52,2%	5,6%	12,0%	6,1%	100,0%
Telewerk	14,5%	59,2%	14,5%	7,2%	4,6%	100,0%
Totaal	21,2%	54,3%	8,2%	10,6%	5,7%	100,0%

N=510, ondernemingen en organisaties die aangeven aan te werven. X^2 : $p=,001$.

X^2 per sector: ind/prim: ,379; bouw: ,439; diensten ,001; quartair ,179

Tabel 45: Voornaamste probleem bij moeilijke aanwervingen volgens telewerk, dienstensector

Telewerk	W2 Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)					Totaal
	Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	5 Andere	
Geen telewerk	22,8%	51,2%	5,9%	12,1%	7,9%	100,0%
Telewerk	14,0%	55,9%	19,6%	8,3%	2,2%	100,0%
Totaal	20,5%	52,5%	9,6%	11,1%	6,3%	100,0%

N=357, ondernemingen en organisaties die aangeven aan te werven uit de dienstensector. X^2 : $p=,001$.

Tabel 46: Voornaamste probleem bij moeilijke aanwerving volgens open kantoren

Telewerk	Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)					Totaal
	Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	5 Andere	
Onze kantoren zijn open kantoren	24,6%	55,1%	9,0%	8,4%	3,0%	100,0%
Onze kantoren zijn geen open kantoren	19,5%	57,1%	5,2%	11,7%	6,5%	100,0%
Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	23,1%	53,8%	15,4%	1,9%	5,8%	100,0%
Totaal	23,0%	55,4%	9,1%	8,1%	4,4%	100,0%

N=296, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers die aanwerven. X^2 : p=,292.

X^2 per sector: ind/prim: ,982; bouw: ,983; diensten ,102; **quartair ,023**

Tabel 47: Voornaamste probleem bij moeilijke aanwerving volgens werkplekdelen

Telewerk	W2 Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)					Totaal
	Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	5 Andere	
werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	13,5%	64,9%	18,9%	2,7%		100,0%
werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	20,0%	35,0%	15,0%	15,0%	15,0%	100,0%
geen werkplekdelen	25,1%	55,2%	7,1%	8,4%	4,2%	100,0%
Totaal	23,3%	55,1%	9,1%	8,1%	4,4%	100,0%

N=296, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers die aanwerven. X^2 : $p=,015$.

X^2 per sector: ind/prim: ,992; bouw: 953; **diensten ,000**; quartair ,619

Tabel 48: Voornaamste probleem bij aanwerving volgens papierloos

Telewerk	Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)					Totaal
	Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	5 Andere	
Wij werken papierloos	18,5%	45,9%	14,1%	14,1%	7,4%	100,0%
Wij werken niet papierloos	22,1%	57,2%	6,1%	9,6%	5,1%	100,0%
Totaal	21,1%	54,2%	8,2%	10,8%	5,7%	100,0%

N=510, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers die aanwerven. X^2 : $p=,009$.

X^2 per sector: ind/prim: ,749; bouw: 516; **diensten** ,000; quartair ,359

Tabel 49: Voornaamste probleem bij aanwerving volgens ICO2020*

Telewerk	Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)					Totaal
	Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	5 Andere	
0	22,2%	53,7%	8,6%	10,2%	5,3%	100,0%
1	18,5%	55,6%	7,4%	12,6%	5,9%	100,0%
Totaal	21,2%	54,2%	8,3%	10,8%	5,5%	100,0%

N=510, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers die aanwerven. Gewogen op sector & grootte X^2 : $p=,835$.

X^2 per sector: ind/prim: ,866; bouw: 153; diensten ,728; quartair ,085

9. Het Nieuwe Werken: 7% volledige toepassers

We kunnen nu een aantal elementen van HNW bij elkaar plaatsen. Open kantoren zijn het meest voorkomende element, gevolgd door telewerken en dan op korte afstand door competentiegerichtheid en Activity Based (Tabel 50).

Zoals uit de vorige hoofdstukken bleek worden de verschillende elementen van HNW ook toegepast in een ruimer kader dan enkel HNW-projecten. Het is de combinatie van de verschillende elementen die HNW definiëert. Als we de verschillende elementen turven, dan komen we tot een soort rudimentaire index van HNW. 1,3% van de ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers past alle zes elementen toe (Tabel 51). Nog eens 5,7% past 5 van de 6 elementen toe. We gaan er van uit dat als er 5 of 6 van de 6 elementen worden toegepast, we inderdaad in een omgeving van HNW zitten. Dat zou dan gelden voor 7% van de ondernemingen met minstens 2 kantoormedewerkers.

Tabel 50: Elementen van HNW

Element van HNW	Percentage toegepast (minstens gedeeltelijk)	
	Alle ^a	Enkel met twee of meer kantoormedewerkers ^b
Telewerken	39,2%	46,3%
Open Kantoren		71,8%
Werkplekdelen		16,4%
Activity Based		42,9%
Papierloos	24,1%	22,0%
Competentiegericht	37,0%	44,9%

^a N=1161; ^b N=886, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte.

Tabel 51: HNW-index: aantal aanwezige elementen

Aantal elementen	Percent Enkel met twee of meer kantoormedewerkers
Geen enkele	4,8%
1	21,8%
2	27,9%
3	23,7%
4	14,7%
5	5,7%
6	1,3%
Totaal	100,0%
Gemiddeld aanta	2,25

N=886, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte.

Onze rudimentaire index laat toe om ook een aantal verschillen te zien. De index stijgt significant met grootte (Tabel 52) en met groei (Tabel 54). Er zijn ook duidelijke sectorverschillen (Tabel 53): de index ligt duidelijk hoger in de quartaire sector.

Tabel 52: HNW-index: Gemiddeld aantal aanwezige elementen volgens grootte

Grootte	Alle ^a	Enkel met twee of meer kantoormedewerkers ^b
1 - 9 werknemers	1,34	2,18
10 - 49 werknemers	2,05	2,26
50 - 199 werknemers	2,63	2,64
200+ werknemers	2,96	3,00
Total	1,53	2,25

^a N=1167, gewogen op sector & grootte. Anova: $p=,000$; $Eta^2=,298$

^b N=890, enkel ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,015$; $Eta^2=,131$

Tabel 53: HNW-index: Gemiddeld aantal aanwezige elementen volgens grootte

Grootte	Alle ^a	Enkel met twee of meer kantoormedewerkers ^b
ind-prim	1,27	2,08
bouw	1,00	1,93
diensten	1,45	2,16
quartair	2,19	2,62
Total	1,53	2,25

^a N=1167, gewogen op sector & grootte. Anova: $p=,000$; $Eta^2=,272$

^b N=890, enkel ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,000$; $Eta^2=,186$

Tabel 54: HNW-index: Gemiddeld aantal aanwezige elementen evolutie activiteiten recente verleden

Activiteit recente verleden	Alle ^a	Enkel met twee of meer kantoormedewerkers ^b
Sterke vermindering van de activiteit	1,38	2,19
Beperkte vermindering van de activiteit	1,39	2,41
Behoud van het huidig peil	1,37	1,93
Beperkte groei van de activiteit	1,73	2,35
Sterke groei van de activiteit	1,85	2,64
Total	1,53	2,25

^a N=1167, gewogen op sector & grootte. Anova: $p=,000$; $Eta^2=,152$

^b N=890, enkel ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,000$; $Eta^2=,210$

10. Besluit: los zand of stevig cement?

Op basis van de gegevens uit de IOA-enquête editie 2014 hebben we gegevens verzameld over vier pijlers van Het Nieuwe Werken: telewerken, kantoorinrichting, papierloos werken en competentiegericht personeelsbeleid. We hebben deze gegevens ook gekoppeld aan groei en (moeilijkheden bij) aanwerving. In dit besluit zetten we alles op een rij en zoeken we naar de rode draad. Is er in de gegevens al iets te merken van Het Nieuwe Werken? Hangen de verschillende pijlers samen met stevig cement of is er enkel los zand?

10.1. Telewerken

Telewerken is de meest belangrijke eigenschap van Het Nieuwe Werken. We stellen een belangrijke toename vast van het aandeel ondernemingen en organisaties dat telewerken toepast. In de laatste 3 jaar is het percentage gestegen van 13,5% naar 30,7%. De toename is het grootste in de quartaire sector en voor de ondernemingen en organisaties waar meer dan de helft kan telewerken. Het ziet er naar uit dat veel ondernemingen en organisaties die instappen, dat meteen doen voor een groot deel van hun personeel.

Niettemin is het aantal ondernemingen en organisaties dat al zijn personeel laat telewerken beperkt; de helft van de toepassende ondernemingen en organisaties houdt het op 40% of minder. Slechts 5,6% van de toepassende ondernemingen en organisaties bieden exclusief structureel telewerken voor meer dan de helft van hun werknemers.

De quartaire sector kent het grootste aandeel telewerkende organisaties (58,4%), de diensten scoren in verhouding veel minder hoog (25,4%), vooral als we ze vergelijken met de industrie en de bouw (respectievelijk 17,3 en 20,2%).

Telewerk wordt vaker toegepast bij grotere ondernemingen. Het verschil is belangrijk: van 26% bij de kleinste ondernemingen tot 60% bij de grootste.

Wanneer we de cijfers van de toepassing van telewerk beperken tot de ondernemingen en organisaties waar minstens twee kantoormedewerkers zijn, dan ligt het aandeel toepassende ondernemingen en organisaties bijna 8 procentpunten hoger (38,3%).

10.2. Geen coherentie bij kantoorinrichting

Maar liefst 69,1% van de ondernemingen en organisaties voorziet voor minstens een deel van zijn kantoormedewerkers open kantoren, iets vaker in de grotere ondernemingen. In de quartaire sector is het aandeel lager. Werkplekdelen komt in maar 15% van alle ondernemingen en organisaties met kantoormedewerkers voor. Als het voorkomt, is het meestal (70,7% van de gevallen) voor minstens de helft van alle kantoormedewerkers. Activity Based werken zien we 46,4% van de ondernemingen en organisaties met kantoormedewerkers, dat is meer dan verwacht.

Tegen onze verwachting in blijkt er geen duidelijk verband te zijn tussen de drie elementen van kantoorinrichting. Elke apart komen ze vaak voor, maar de integratie is niet voldoende sterk om zich te vertalen in statistische gegevens.

Opmerkelijk is de relatie met telewerken. Er is een moeilijk te duiden negatief verband met open kantoren en geen enkel met de twee andere principes.

10.3. Papierloos werken niet populair

Nauwelijks drie op de tien ondernemingen en organisaties (28,3%) werken papierloos of 25,0% bij de ondernemingen en organisaties die kantoorwerk. Er is geen verband met grootte en ook niet met het al dan niet hebben van kantoormedewerkers. In de quartaire sector is er het minst papierloos werken.

Het verband met telewerk is complex; in het algemeen is het aandeel papierloos werkende ondernemingen en organisaties merkwaardig genoeg kleiner bij telewerkende ondernemingen en organisaties, enkel bij intensief telewerkende ondernemingen en organisaties zien we de verwachte hoge score voor papierloos werken. Er is geen duidelijk verband met de principes van kantoorinrichting.

10.4. Groei: verband met Competentiegerichtheid en grootte

Er is een duidelijk verband tussen groei, het aanbieden van telewerken en competentiegericht personeelsbeleid. Groei blijkt ook vaker voor te komen naarmate de onderneming of organisatie groter is, net zoals dat het geval is voor telewerken en competentiegerichtheid, maar het verband blijft bestaan, ook na het uitzuiveren van het grootte-effect. Met de andere pijlers, de kantoorinrichting en het papierloos werken is er geen verband.

10.5. Aanwerving: geen duidelijk verband met Het Nieuwe Werken

Er zijn een beperkt aantal verbanden tussen een aantal HNW-kenmerken en de moeilijkheden bij aanwerving. Die zijn niet gemakkelijk te interpreteren.

Er lijkt een band te zijn tussen de aanwervingsproblematiek, telewerken en competentiegericht personeelsbeleid, maar we weten dat de drie items rechtstreeks verband houden met de groei die een onderneming of organisatie aangeeft.

Enkel bij de dienstensector is er nog een effect te zien: als er moeilijkheden zijn bij aanwerving, dan is de aard ervan anders: het gaat minder om een gebrek aan kandidaten dan wel om moeilijkheden met de kwalificaties of de looneisen.

Met open kantoren en in mindere mate werkplekdelen is er een verband, maar dan een negatief; ondernemingen en organisaties die deze kantoorinrichtingen hebben geven vaker aan moeilijkheden te hebben bij aanwerving.

10.6. HNW: (nog?) geen impact op de brede populatie

Er is een belangrijk verband dat in de richting wijst van Het Nieuwe Werken als samenhangend fenomeen: tussen telewerken en competentiegericht personeelsbeleid. We weten echter ook dat dit positief verband er tussen telewerken en competentiegerichtheid er ook is met grootte en met de groei van de onderneming; het verband blijft wel overeind

wanneer er op grootte gecontroleerd wordt.. Als we daar bij rekenen dat er met de inrichting van de kantoren geen gelijkaardig verband bestaat, en dat het papierloos werken er ook los van staat, dan kunnen we niet anders dan besluiten dat als er een concept bestaat van Het Nieuwe Werken, dit in de populatie van de door ons ondervraagde ondernemingen nog niet in die mate is doorgedrongen dat het verband op populatieniveau op te merken is, ook niet als we ons beperken tot de ondernemingen en organisaties met 2 of meer kantoormedewerkers. Het aantal ondernemingen en organisaties dat alle of bijna alle onderzochte aspecten toepast is 7%, en dan zijn we nog niet zeker of deze 7% dat als een samenhangend concept heeft ingevoerd. We hebben het dus waarschijnlijk over los zand en niet, of nog niet, over stevig cement.

Doorheen de analyse is duidelijk geworden dat een aantal onderdelen van Het Nieuwe Werken ruim verspreid zijn over de ondernemingen en organisaties (zoals bijvoorbeeld open kantoren). Bovendien worden ze ook in andere sectoren toegepast dan we hadden verwacht, zoals Activity Based. Dat wijst er op dat de samenstellende delen van Het Nieuwe Werken niet zo nieuw of anders zijn dan het soms wel kan lijken. Verschillende concepten, zoals Activity Based of papierloos werken, vinden we zo vaak terug, ook bij ondernemingen die minder dan twee kantoormedewerkers hebben, dat ze waarschijnlijk ook buiten de kantooromgeving terug te vinden zijn. Het is de combinatie van verschillende elementen in een coherent project dat het verschil zou moeten maken.

Tabellenbijlage

Tabel 55: Telewerken aanwezig volgens grootte

Editie	Grootte				Totaal
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
2011	11,9%	17,9%	24,2%	25,0%	13,6%
2014	26,4%	41,3%	56,5%	60,0%	30,6%

N = Gewogen op sector en grootte

2011: X^2 : $p = ,000$

2014: X^2 : $p = ,000$

2011-2014: X^2 : $p = ,000$

Paarsgewijze verschillen tussen de edities: X^2 : $p = ,000 - ,000 - ,000 - ,061^$.*

**: na weging te weinig eenheden in 1 van de 4 cellen*

Tabel 56: Telewerken aanwezig volgens sector

Editie	Sector				Totaal
	ind-prim	bouw	diensten	quartair	
2011	10,5%	6,7%	13,7%	19,0%	13,6%
2014	17,3%	20,2%	25,4%	58,4%	30,5%

2011: X^2 : $p = ,000$

2014: X^2 : $p = ,000$

2011-2014: X^2 : $p = ,000$

Paarsgewijze verschillen tussen de edities: X^2 : $p = ,090 - ,000 - ,000 - ,000$

Enkel de ondernemingen en organisaties met minstens 10 werknemers. Gewogen.

Tabel 57: Type telewerk

Grootte	Type telewerk		Totaal
	Vooraf occasioneel	Vooraf structureel	
1 1 - 9 werknemers	60,9%	39,1%	100,0%
2 10 - 49 werknemers	71,8%	28,2%	100,0%
3 50 - 199 werknemers	74,1%	25,9%	100,0%
4 200+ werknemers	66,7%	33,3%	100,0%
Totaal	64,7%	35,3%	100,0%

X^2 : $p = ,264$

Tabel 58: Type telewerk

Grootte	Type telewerk		Totaal
	Vooral occasioneel	Vooral structureel	
ind-prim	76,5%	23,5%	100,0%
bouw	43,5%	56,5%	100,0%
diensten	61,5%	38,5%	100,0%
quartair	72,1%	27,9%	100,0%
Totaal	65,0%	35,0%	100,0%

χ^2 : $p = ,026$

Tabel 59: Type telewerk volgens grootte

	Grootte				Totaal
	1 1 - 9 werknemers	2 10 - 49 werknemers	3 50 - 199 werknemers	4 200+ werknemers	
Geen Telewerk	73,6%	58,7%	42,6%	44,4%	69,4%
Vooraf occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	6,4%	21,7%	38,3%	44,4%	10,8%
Vooraf occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	9,7%	7,9%	4,3%		9,1%
Vooraf structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	4,1%	8,5%	10,6%	11,1%	5,2%
Vooraf structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	6,2%	3,2%	4,3%		5,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

,000

Tabel 60: Type telewerk volgens sector

Type Telewerk	sec4q8 Sector Respondent 4 cat				Totaal
	ind-prim	bouw	diensten	quartair	
Geen Telewerk	81,8%	79,1%	74,5%	41,8%	69,3%
Vooral occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	9,1%	4,5%	8,8%	21,2%	10,8%
Vooral occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	4,0%	4,5%	6,9%	20,7%	9,1%
Vooral structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	4,0%	4,5%	4,7%	8,2%	5,3%
Vooral structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	1,0%	7,3%	5,1%	8,2%	5,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

,000

Tabel 61: Mate van toepassen volgens type telewerk volgens grootte (2014)

Grootte	Mate van toepassen telewerk	Type Telewerk		Totaal
		Vooral occasioneel	Vooral structureel	
1 - 9 werknemers	telewerk voor minder dan de helft van de wn	39,6%	39,5%	39,5%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	60,4%	60,5%	60,5%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
10 - 49 werknemers	telewerk voor minder dan de helft van de wn	73,2%	72,7%	73,1%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	26,8%	27,3%	26,9%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
50 - 199 werknemers	telewerk voor minder dan de helft van de wn	90,0%	71,4%	85,2%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	10,0%	28,6%	14,8%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
200+ werknemers	telewerk voor minder dan de helft van de wn	100,0%	100,0%	100,0%
	telewerk voor de helft of meer van de wn			0,0%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
Totaal	telewerk voor minder dan de helft van de wn	54,2%	48,3%	52,1%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	45,8%	51,7%	47,9%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N = .

Tabel 62: Mate van toepassen volgens type telewerk volgens sector (2014)

Grootte	Mate van toepassen telewerk	Type Telewerk		Totaal
		Voor al occasioneel	Voor al structureel	
ind-prim	telewerk voor minder dan de helft van de wn	69,2%	80,0%	72,2%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	30,8%	20,0%	27,8%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
bouw	telewerk voor minder dan de helft van de wn	50,0%	38,5%	43,5%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	50,0%	61,5%	56,5%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
diensten	telewerk voor minder dan de helft van de wn	55,8%	47,7%	52,7%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	44,2%	52,3%	47,3%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
QUARTAIR	telewerk voor minder dan de helft van de wn	50,6%	50,0%	50,4%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	49,4%	50,0%	49,6%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
Totaal	telewerk voor minder dan de helft van de wn	54,2%	48,7%	52,3%
	telewerk voor de helft of meer van de wn	45,8%	51,3%	47,7%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

N = .

Tabel 63: Intensiteit van telewerken volgens grootte

Editie	Telewerk	Grootte				Totaal
		1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
2011	Geen telewerk	88,1%	82,1%	75,8%	75,0%	86,4%
	Minder dan de helft	6,7%	14,0%	22,0%	25,0%	8,7%
	De helft of meer	5,3%	3,9%	2,2%		4,8%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2014	Geen telewerk	73,6%	58,7%	43,5%	40,0%	69,4%
	Minder dan de helft	10,4%	30,2%	47,8%	50,0%	15,9%
	De helft of meer	16,0%	11,1%	8,7%	10,0%	14,7%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2011: X^2 : $p = ,000$

2014: X^2 : $p = ,000$

2011-2014: X^2 : $p = ,000$

Paarsgewijze verschillen tussen de edities: X^2 : $p = ,000 - ,000 - ,001 - ,106$

Gewogen.

Tabel 64: Intensiteit van telewerken volgens sector

Editie	Telewerk	Sector				Totaal
		ind-prim	bouw	diensten	QUARTAIR	
2011	Geen telewerk	89,5%	93,3%	86,3%	81,0%	86,4%
	Minder dan de helft	9,1%	4,5%	8,3%	12,4%	8,7%
	De helft of meer	1,4%	2,2%	5,4%	6,6%	4,9%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2014	Geen telewerk	82,7%	79,8%	74,6%	41,6%	69,5%
	Minder dan de helft	13,3%	8,3%	13,3%	29,2%	15,9%
	De helft of meer	4,1%	11,9%	12,1%	29,2%	14,7%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2011: X^2 : $p = ,000$

2014: X^2 : $p = ,000$

2011-2014: X^2 : $p = ,000$

Paarsgewijze verschillen tussen de edities: X^2 : $p = ,155 - ,000 - ,000 - ,000$

Gewogen.

Tabel 65: Open kantoren volgens grootte

Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor? Dat wil zeggen dat de werkplekk	Grootte				Totaal
	1 - 9 werknemers	10 - 49 werknemers	50 - 199 werknemers	200+ werknemers	
Onze kantoren zijn open kantoren	56,1%	49,4%	30,4%	30,0%	52,0%
Onze kantoren zijn geen open kantoren	29,6%	33,8%	34,8%	20,0%	30,9%
Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	14,3%	16,9%	34,8%	50,0%	17,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte. χ^2 : $p=,000$

Tabel 66: Open kantoren volgens sector

h4 Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor? Dat wil zeggen dat de werkplekk	sec4q8 Sector Respondent 4 cat				Totaal
	2 ind-prim	3 bouw	4 diensten	5 quartair	
1 Onze kantoren zijn open kantoren	53,8%	53,8%	55,0%	42,8%	51,8%
2 Onze kantoren zijn geen open kantoren	28,8%	33,3%	26,7%	40,8%	30,8%
3 Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	17,3%	12,8%	18,3%	16,4%	17,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,089$

Tabel 67: Werkplekdelen volgens grootte

	Grootte				Totaal
	1 1 - 9 werknemers	2 10 - 49 werknemers	3 50 - 199 werknemers	4 200+ werknemers	
werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	12,0%	8,1%	8,7%	10,0%	10,7%
werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	3,8%	3,7%	8,7%	20,0%	4,4%
geen werkplekdelen	84,2%	88,2%	82,6%	70,0%	84,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte. χ^2 : $p=,116$

Tabel 68: Werkplekdelen volgens sector

	Sector				Totaal
	2 ind-prim	3 bouw	4 diensten	5 quartair	
werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers	7,7%	10,0%	11,7%	8,6%	10,5%
werkplekdelen voor minder dan de helft van de kantoormedewerkers	1,9%	2,5%	5,2%	4,6%	4,6%
geen werkplekdelen	90,4%	87,5%	83,1%	86,8%	84,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. Gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,769$

Tabel 69: Activity Based volgens grootte

Activity Based	Grootte				Totaal
	1 - 9 werknemers	2 10 - 49 werknemers	3 50 - 199 werknemers	4 200+ werknemers	
Ja	46,4%	47,2%	47,8%	30,0%	46,5%
Neen	53,6%	52,8%	52,2%	70,0%	53,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers. X^2 : $p=,763$

Tabel 70: Activity Based volgens sector

Activity Based	Sector				Totaal
	ind-prim	bouw	diensten	quartair	
Ja	40,4%	35,9%	43,1%	58,9%	46,3%
Neen	59,6%	64,1%	56,9%	41,1%	53,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers. X^2 : $p=,003$

Tabel 71: Open kantoren volgens type telewerk

Type Telewerk	Zijn uw kantoren ingericht als een open kantoor?			Totaal
	Onze kantoren zijn open kantoren	Onze kantoren zijn geen open kantoren	Een aantal diensten werken in open kantoren, andere niet	
Vooral occasioneel telewerk voor minder dan de helft van de wn	50,0%	23,4%	26,6%	100,0%
Vooral occasioneel telewerk voor de helft of meer van de wn	43,8%	35,0%	21,3%	100,0%
Vooral structureel telewerk voor minder dan de helft van de wn	43,2%	31,8%	25,0%	100,0%
Vooral structureel telewerk voor meer dan de helft van de wn	45,2%	45,2%	9,7%	100,0%
Totaal	46,2%	31,3%	22,5%	100,0%

N=249, ondernemingen en organisaties met minstens 2 kantoormedewerkers én telewerk. X^2 : $p=,256$

Tabel 72: Papierloos werken volgens grootte

Papierloos	Grootte				Totaal
	1 - 9 werknemers	10 - 49 werknemers	50 - 199 werknemers	200+ werknemers	
Wij werken papierloos	30,0%	23,3%	19,6%	20,0%	28,3%
Wij werken niet papierloos	70,0%	76,7%	80,4%	80,0%	71,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=1167. Gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,132$

Tabel 73: Papierloos werken volgens sector

Papierloos	Sector				Totaal
	ind-prim	bouw	diensten	quartair	
Wij werken papierloos	29,6%	27,5%	30,8%	19,7%	28,2%
Wij werken niet papierloos	70,4%	72,5%	69,2%	80,3%	71,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=1167. Gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,021$

Tabel 74: Papierloos werken volgens grootte, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers

Papierloos	Grootte				Totaal
	1 - 9 werknemers	2 10 - 49 werknemers	3 50 - 199 werknemers	4 200+ werknemers	
Wij werken papierloos	26,5%	23,0%	19,6%	20,0%	25,0%
2 Wij werken niet papierloos	73,5%	77,0%	80,4%	80,0%	75,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. χ^2 : $p=,637$

Tabel 75: Papierloos werken volgens sector, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers

Papierloos	sec4q8 Sector Respondent 4 cat				Totaal
	2 ind-prim	3 bouw	4 diensten	5 quartair	
Wij werken papierloos	28,8%	25,0%	27,6%	17,2%	25,0%
2 Wij werken niet papierloos	71,2%	75,0%	72,4%	82,8%	75,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N=890, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers. χ^2 : $p,085$

Tabel 76: Moeilijkheden bij aanwerving volgens

	Grootte				Totaal
	1- 9 werknemers	10 - 49 werknemers	50 - 199 werknemers	200+ werknemers	
Nee, we werven niet aan	30,0%	12,8%	8,7%		25,8%
Nee, geen moeilijkheden	26,6%	28,2%	28,3%	30,0%	27,0%
Ja, in beperkte mate	17,9%	27,1%	34,8%	50,0%	20,5%
Ja, in sterke mate	25,5%	31,9%	28,3%	20,0%	26,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

1167,000

Tabel 77: Moeilijkheden bij aanwerving volgens sector

	Sector				Totaal
	1 - 9 werknemers	10 - 49 werknemers	50 - 199 werknemers	200+ werknemers	
Nee, we werven niet aan	24,7%	23,9%	29,4%	15,3%	25,7%
2 Nee, geen moeilijkheden	14,4%	11,9%	24,7%	47,8%	27,0%
3 Ja, in beperkte mate	24,7%	15,6%	19,9%	23,0%	20,5%
4 Ja, in sterke mate	36,1%	48,6%	25,9%	13,9%	26,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

1167,000

Tabel 78: Aard van de moeilijkheden bij aanwerving volgens grootte

	Sector				Totaal
	1 - 9 werknemers	10 - 49 werknemers	50 - 199 werknemers	200+ werknemers	
Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	17,7%	28,8%	34,5%	16,7%	21,1%
De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	54,4%	53,2%	55,2%	66,7%	54,3%
Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	9,4%	6,3%	3,4%	16,7%	8,5%
Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	12,2%	9,0%	3,4%		10,8%
Andere	6,4%	2,7%	3,4%		5,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

703,196

Tabel 79: Aard van de moeilijkheden bij aanwerving volgens sector

	Sector				Totaal
	ind-prim	bouw	diensten	quartair	
Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan	28,8%	21,7%	20,5%	17,1%	21,1%
De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten	50,8%	59,4%	52,5%	60,5%	54,4%
Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning	5,1%	2,9%	9,6%	11,8%	8,5%
Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan	10,2%	14,5%	11,2%	5,3%	10,7%
Andere	5,1%	1,4%	6,3%	5,3%	5,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

703 ,309

Lijst met figuren

Figuur 1:	Twee of meer kantoormedewerkers volgens grootte	10
Figuur 2:	Twee of meer kantoormedewerkers volgens sector	11
Figuur 3:	Aandeel ondernemingen en organisaties met uitsluitend kantoormedewerkers	12
Figuur 4:	Gemiddeld percentage kantoormedewerkers volgens grootte en sector	13
Figuur 5:	Percentage ondernemingen en organisaties met uitsluitend kantoormedewerkers (90% of meer van de werknemers) per groottecategorie en sector	14
Figuur 6:	Toepassen van telewerk voor meer of minder dan de helft van de werknemers, of niet, in 2011 en 2014	17
Figuur 7:	Toepassing van telewerk sinds 2001 bij ondernemingen & organisaties met 10 of meer werknemers; percentage dat telewerk toepast ongeacht het aantal of aandeel telewerkers	18
Figuur 8:	Telewerk aanwezig volgens sector (2011 – 2014)	19
Figuur 9:	Telewerk aanwezig volgens grootte (2011 – 2014)	19
Figuur 10:	Histogram van het percentage werknemers in telewerk per onderneming of organisatie waar telewerk wordt toegepast	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 11:	Occasioneel versus structureel telewerken	22
Figuur 12:	Typologie van telewerk: occasioneel of structureel volgens aandeel telewerkende personeelsleden	23
Figuur 13:	Typologie van telewerk: occasioneel of structureel volgens aandeel telewerkende personeelsleden, enkel de ondernemingen en organisaties met telewerk	24
Figuur 14:	Open kantoren	29
Figuur 15:	Werkplekdelen voor minstens de helft van de kantoormedewerkers, minder dan de helft, of niet	31
Figuur 16:	Activity Based	32
Figuur 17:	ICO2020*; 8/15 of meer	47
Figuur 18:	Evolutie van de activiteit in het recente verleden	52

Lijst met tabellen

Tabel 1:	Percentage telewerkende werknemers: beschrijvende statistiek	20
Tabel 2:	Occasioneel versus structureel telewerken	21
Tabel 3:	Typologie van telewerk: occasioneel of structureel volgens aandeel telewerkende personeelsleden.....	22
Tabel 4:	Al dan niet telewerk voorzien volgens al dan niet hebben van twee of meer kantoormedewerkers, inclusief 'geen telewerk'	25
Tabel 5:	Type van telewerk volgens al dan niet hebben van twee of meer kantoormedewerkers, exclusief en inclusief 'geen telewerk'	26
Tabel 6:	Werkplekdelen aan- of afwezig en voor minder of meer dan de helft van de kantoormedewerkers	30
Tabel 7:	Werkplekdelen en kantoorinrichting.....	33
Tabel 8:	Activity Based volgens open kantoren	34
Tabel 9:	Activity Based volgens werkplekdelen	34
Tabel 10:	Open kantoren volgens telewerk	35
Tabel 11:	Open kantoren volgens type telewerk	35
Tabel 12:	Telewerktypes volgens werkplekdelen	36
Tabel 13:	Type telewerk volgens Activity Based	36
Figuur 14:	Papierloos	39
Tabel 15:	Papierloos volgens telewerk en kantoormedewerkers	40
Tabel 16:	Papierloos volgens type telewerk	41
Tabel 17:	Type telewerk volgens papierloos	41
Tabel 18:	Papierloos volgens type telewerk, enkel ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers	42
Tabel 19:	Open kantoren volgens papierloos	43
Tabel 20:	Papierloos volgens werkplekdelen	43
Tabel 21:	Papierloos volgens Activity Based.....	43
Tabel 22:	Kantoormedewerkers volgens ICO2020*	47
Tabel 23:	Telewerk toepassen volgens ICO2020*	48
Tabel 24:	Type telewerk volgens ICO2020*	48
Tabel 25:	Activity Based volgens ICO2020-score	48
Tabel 26:	Open kantoren volgens ICO2020* score	49
Tabel 27:	Werkplekdelen volgens ICO2020*-score.....	49
Tabel 28:	Papierloos volgens ICO2020* score.....	49

Tabel 29:	Activiteit recente verleden volgens toepassen telewerk	53
Tabel 30:	Activiteit recente verleden volgens open kantoren	53
Tabel 31:	Activiteit recente verleden volgens werkplekdelen	54
Tabel 32:	Activiteit recente verleden volgens papierloos werken	54
Tabel 33:	Activiteit recente verleden volgens scoren op de ICO2020*	54
Tabel 34:	Moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden	57
Tabel 35:	Voornaamste probleem indien moeilijkheden bij het vinden van werknemers met de juiste vaardigheden	57
Tabel 36:	Al dan niet aanwerven volgens activiteit recente verleden	58
Tabel 37:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens activiteit recente verleden	58
Tabel 38:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens het al dan niet toepassen van telewerk	59
Tabel 39:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens het al dan niet toepassen van telewerk, dienstensector	60
Tabel 40:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens open kantoren	61
Tabel 41:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens werkplekdelen	62
Tabel 42:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens papierloos	63
Tabel 43:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens ICO2020*	64
Tabel 44:	Voornaamste probleem bij moeilijke aanwervingen volgens telewerk	66
Tabel 45:	Voornaamste probleem bij moeilijke aanwervingen volgens telewerk, dienstensector	66
Tabel 46:	Voornaamste probleem bij moeilijke aanwerving volgens open kantoren	67
Tabel 47:	Voornaamste probleem bij moeilijke aanwerving volgens werkplekdelen	68
Tabel 48:	Voornaamste probleem bij aanwerving volgens papierloos	69
Tabel 49:	Voornaamste probleem bij aanwerving volgens ICO2020*	69
Tabel 50:	Elementen van HNW	70
Tabel 51:	HNW-index: aantal aanwezige elementen	71
Tabel 52:	HNW-index: Gemiddeld aantal aanwezige elementen volgens grootte	71
Tabel 53:	HNW-index: Gemiddeld aantal aanwezige elementen volgens grootte	72
Tabel 54:	HNW-index: Gemiddeld aantal aanwezige elementen evolutie activiteiten recente verleden	72
Tabel 55:	Telewerken aanwezig volgens grootte	76
Tabel 56:	Telewerken aanwezig volgens sector	76
Tabel 57:	Type telewerk	76
Tabel 58:	Type telewerk	77
Tabel 59:	Type telewerk volgens grootte	78
Tabel 60:	Type telewerk volgens sector	79

Tabel 61:	Mate van toepassen volgens type telewerk volgens grootte (2014)	80
Tabel 62:	Mate van toepassen volgens type telewerk volgens sector (2014)	81
Tabel 63:	Intensiteit van telewerken volgens grootte	82
Tabel 64:	Intensiteit van telewerken volgens sector	83
Tabel 65:	Open kantoren volgens grootte	84
Tabel 66:	Open kantoren volgens sector	85
Tabel 67:	Werkplekdelen volgens grootte	86
Tabel 68:	Werkplekdelen volgens sector	87
Tabel 69:	Activity Based volgens grootte	87
Tabel 70:	Activity Based volgens sector	88
Tabel 71:	Open kantoren volgens type telewerk	89
Tabel 72:	Papierloos werken volgens grootte	90
Tabel 73:	Papierloos werken volgens sector	90
Tabel 74:	Papierloos werken volgens grootte, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers	91
Tabel 75:	Papierloos werken volgens sector, ondernemingen en organisaties met twee of meer kantoormedewerkers	91
Tabel 76:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens	92
Tabel 77:	Moeilijkheden bij aanwerving volgens sector	93
Tabel 78:	Aard van de moeilijkheden bij aanwerving volgens grootte	94
Tabel 79:	Aard van de moeilijkheden bij aanwerving volgens sector	95

Referentielijst

- Anseel, F. (2013, 13 mei 2013). [Persoonlijk gesprek].
- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2013). *Methodologische nota Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Beschrijving en vergelijking van de methodologie van de werkbaarheidsmonitor werknemers 2004-2007-2010-2013 en zelfstandige ondernemers 2007-2010-2013*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrang, H. (2011). *Themadossier IOA 2011: gazellen*: SERV - Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrang, H. (2012). *Themadossier IOA 2011: Flexibiliteit*. Brussel: SERV - Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrang, H. (2014a). *Verder op weg naar een strategisch competentiebeleid in Vlaanderen? De ICO-indicator voor het pact 2020 en het product- of dienstinnovatiecijfer op basis van de IOA-enquête 2014. Rapport*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrang, H. (2014b). *Wat als we nieuw gaan werken? Informatiedossier*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrang, H. (2015). *Groei en aanwervingen. Cijfers over groeiende bedrijven en moeilijkheden bij aanwervingen op basis van de IOA-enquête 2014. Rapport*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Denys, J. (2010). *Uw werk, uw merk. Employer brands van de grootste bedrijven in België*. Leuven: Lannoo Campus.
- Microsoft Corporation. (2005). *Digital Workstyle: The New World of Work*. A Microsoft White Paper (pp. 13). Redmond: Microsoft Corporation.