



Rapport

Kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie doorgelicht

Cijfers van de ondernemingsenquête 2018

Brussel, november

Stefanie Notebaert, Hendrik Delagrange

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Inhoud	3
Samenvatting.....	5
Rapport7	
1 Inleiding.....	7
1.1 Ondernemingsenquête 2018	7
1.2 Innovatieve arbeidsorganisatie	7
1.3 Opbouw van dit rapport	9
2 Resultaten	10
2.1 Teamwerk.....	10
2.1.1 Een op vijf ondernemingen en organisaties zijn teamgeorganiseerd.....	10
2.1.2 Status quo op het vlak van teamwerk	14
2.1.3 Teams bevoegd voor de werkmethode en werkverdeling bij zes op de tien.....	15
2.1.4 Evolutie in de bevoegdheden van teams	18
2.1.5 Impact op aandeel leidinggevendenden?	18
2.2 Individuele regelmogelijkheden.....	23
2.2.1 Zes op tien werknemers kunnen beslissen over timing of werkmethode	23
2.2.2 Acht op tien doet beroep op de kennis van het personeel bij vernieuwing van producten, diensten of processen	26
2.2.3 De helft vindt 'autonomie geven goed, maar controle beter'.....	29
2.2.4 Opvattingen over autonomie weerspiegelen de mate van toegekende autonomie.....	33
2.3 Werkoverleg en een dynamiek op gang brengen om na te denken over het werk.....	34
2.3.1 Vier op vijf ondernemingen en organisaties hebben werkoverleg.....	35
2.3.2 Status quo op het vlak van werkoverleg.....	36
2.3.3 Bijna drie op tien ondernemingen en organisaties hebben kwaliteitskringen	37
2.3.4 Ondernemingen en organisaties hebben vaker kwaliteitskringen.....	38
2.3.5 Werkoverleg en kwaliteitskringen gaan samen	39
2.4 Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie	40
2.5 Andere organisatiekenmerken	44
2.5.1 Jobrotatie of taakroulatie.....	44
2.5.2 Eenvoudig gestandaardiseerd werk.....	48

Referentielijst	53
Lijst met figuren en tabellen.....	54
Bijlage	57
Evolutie van de activiteiten	57
Multiscore.....	59

Samenvatting

In dit rapport bekijken we enkele kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie. Dat gebeurt op basis van de Ondernemingsenquête 2018 van de Stichting Innovatie & Arbeid bij een representatieve steekproef van 1651 ondernemingen en organisaties in Vlaanderen. De volgende kenmerken komen aan bod: teamwerk en de bevoegdheden van de teams, het aandeel leidinggevendenden, de mate van autonomie van de werknemers en de wijze waarop overleg wordt georganiseerd.

Een op de vijf organisaties is teamgeorganiseerd

Vier op de tien ondernemingen en organisaties (41%) geven aan te werken met teams. Eén op de vijf (22%) ondernemingen en organisaties werken echt teamgeorganiseerd: minstens de helft van het personeel werkt er in teams en de teams tellen drie tot twaalf medewerkers. In zes op de tien teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties (58%) kunnen de teamleden beslissen over de werkverdeling en werkmethode.

Niet minder leidinggevendenden

84% van de ondernemingen en organisaties geven aan dat tegenover drie tot vijf jaar terug het aandeel leidinggevendenden gelijk is gebleven en 11% geeft aan dat het is toegenomen. Slechts bij 5% van de ondernemingen en organisaties neemt dit aandeel af. Een wijziging in het aantal leidinggevendenden gaat vaak gepaard met een wijziging in het personeelsbestand.

Een afname in het aantal leidinggevendenden -hoewel nog steeds beperkt- is vaker merkbaar bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties waar de teams ook bevoegd zijn over werkmethode en werkverdeling (15%).

Ruim de helft van de werknemers is verantwoordelijk over de timing

Bij 80% van de ondernemingen en organisaties wordt de kennis van het personeel gebruikt om producten, diensten, het productieproces of de werkwijze te veranderen, bij 43% gebeurt dit zelfs vaak. In een onderneming of organisatie hebben gemiddeld 57% van de werknemers zelf de verantwoordelijkheid over de timing van hun werkzaamheden en 65% kan zelf beslissen over de werkmethode. In vier op de tien ondernemingen en organisaties kunnen de meeste werknemers beslissen over zowel de timing als de werkmethode.

Opvattingen over autonomie weerspiegelen de toegekende autonomie

Wanneer we aan de respondenten (bedrijfsleiders of HR verantwoordelijken) vroegen hoe zij zelf aankijken tegen het geven van autonomie aan de medewerkers, zien we dat 65% ernaar streeft om zoveel mogelijk bevoegdheden bij de medewerkers te leggen. 52% is van mening dat autonomie geven aan de werknemers goed is, maar controle beter is.

29% streeft ernaar zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de werknemers te leggen en is er tegelijk niet van overtuigd dat autonomie goed is, maar controle beter. 26% streeft ook naar zoveel mogelijk verantwoordelijkheid voor de werknemers, maar vindt tegelijk controle beter. Autonomie en controle sluiten elkaar met andere woorden niet uit bij een kwart van de Vlaamse ondernemingen en organisaties.

De opinies over autonomie houden verband met de reëel toegekende autonomie of beslissingsbevoegdheden. Hoe meer men ernaar streeft de beslissingsbevoegdheid te leggen bij de werknemers, hoe meer werknemers ook autonomie hebben over timing en werkmethode.

Acht op de tien kent werkoverleg

81% van de ondernemingen en organisaties heeft werkoverleg, 29% kwaliteitskringen. Via deze organen kunnen problemen besproken worden met andere collega's en direct leidinggevenden. 71% probeert ook een dynamiek op gang te brengen waarbij werknemers nadenken over het werk en de kwaliteit ervan.

Hoge score op de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie gaat samen met innovatie

Om een samenvattend overzicht te geven van de verschillende bevraagde kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie hebben we een index gemaakt. De quartaire sector, grotere ondernemingen en organisaties en ondernemingen en organisaties die opleiding geven voor de helft of meer van het personeel, hebben een hogere score op deze index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie. Er lijkt ook een positief verband tussen de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie en de economische gezondheid van een onderneming en organisatie. Ook is er een positief verband tussen de index en het innovatiecijfer dat weergeeft hoeveel omzet er gerealiseerd werd door vernieuwende producten of diensten. Verder is de innovatieve arbeidsorganisatie geen typische zaak van jonge ondernemingen en organisaties: we vonden geen verband met de leeftijd van de ondernemingen en organisaties terug.

Jobrotatie of taakroulatie bij drie op de tien ondernemingen en organisaties

Jobrotatie of taakroulatie -dit is wanneer werknemers regelmatig van job of functie wisselen- komt voor bij 29% van de ondernemingen en organisaties. In dat geval roteert gemiddeld 62% van het personeel regelmatig van job of taak. Jobrotatie of taakroulatie komt vaker voor bij ondernemingen en organisaties die kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie invoeren zoals teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties waar de teams ook de bevoegdheden over werkmethode en werkverdeling hebben of wanneer men beroep doet op de kennis van het personeel om producten, diensten of processen te vernieuwen en wanneer er werkoverleg en kwaliteitskringen zijn.

Vier op de tien ondernemingen hebben eenvoudig gestandaardiseerd werk

44% van de ondernemingen en organisaties hebben eenvoudig gestandaardiseerd werk voor minstens een deel van het personeel. Bij 12% van de ondernemingen en organisaties heeft al het personeel eenvoudig gestandaardiseerd werk. Eenvoudig gestandaardiseerd werk komt vaker voor bij grote ondernemingen en organisaties (80% wanneer meer dan 200 werknemers) en in de industrie (53%). Wanneer er minder of geen eenvoudig gestandaardiseerd werk is, wordt er vaker een dynamiek op gang gebracht om na te denken over het werk en de effecten ervan op de kwaliteit; wordt er ook vaker beroep gedaan op de kennis van het personeel bij het vernieuwen van producten, diensten of processen en kent men meer werknemers autonomie toe over timing.

Rapport

1 Inleiding

Dit rapport is opgemaakt op basis van de gegevens van de Ondernemingsenquête 2018. We schetsen een beeld van een aantal kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie in Vlaanderen. Eerst situeren we de Ondernemingsenquête en geven we duiding bij wat we onder een innovatieve arbeidsorganisatie verstaan. Vervolgens lichten we de resultaten toe.

1.1 Ondernemingsenquête 2018

De Ondernemingsenquête 2018 (voorheen TOA¹ of IOA²) onderzoekt de feitelijke ontwikkelingen in ondernemingen en organisaties op het vlak van productie, dienstverlening, nieuwe vormen van arbeidsorganisatie en innovatie. De telefonische enquête wordt driejaarlijks gehouden bij een representatief staal van ondernemingen en organisaties in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel naar grootte en sector. Voor Brussel betekent dit alle ondernemingen en organisaties die in de balanscentrale minstens de code 'N' voor Nederlands hebben aangeduid.

De telefonische interviews werden aan de hand van een gesloten vragenlijst afgenomen en duurden gemiddeld 17 minuten. Het uitsluitend met gesloten vragen werken, laat toe om op korte tijd veel vragen te stellen. De persoon die bevraagd werd, is de personeelsverantwoordelijke en indien die er niet is, de zaakvoerder. De onderwerpen die aan bod komen in de Ondernemingsenquête zijn heel breed (digitalisering, competentiegerichtheid, circulaire economie en enkele kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie).

Tot de doelgroep behoren ondernemingen en organisaties uit de industrie (inclusief primaire sector), de bouw, de diensten en de quataire sector met minstens één werknemer (zie Tabel 31 in bijlage voor de sectorafbakening naar NACE-codes). De steekproef is gestratificeerd naar sector en grootte. De gegevens worden achteraf gewogen naar grootte en sector.

Voor de editie van 2018 werden er 1651 volledig afgewerkte vragenlijsten afgenomen in maart-april. De nettorespons (volledige deelnames versus weigeringen) is 37% bij de editie 2018.

Meer informatie over de gehanteerde methodologie kan u terugvinden in een apart rapport (Delagrange & Notebaert, 2018).

1.2 Innovatieve arbeidsorganisatie

Innovatieve arbeidsorganisatie is een begrip dat duidt op een bepaalde vorm van organisatie van arbeid, waarbij voordelen worden beschreven voor zowel de werknemer als de werkgever. Het houdt daardoor een tegenstelling in tussen een niet-innovatieve, klassieke organisatie versus een innovatieve organisatie en veronderstelt daardoor een verandering in arbeidsorganisatie.

Er zijn verschillende termen die gelinkt zijn met de innovatieve arbeidsorganisatie zoals innovative workplaces en workplace innovation en hoewel de innovatieve arbeidsorganisatie

¹ TOA of Technologie, Organisatie en Arbeid enquête

² IOA of Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid

gekend is onder consultants en onderzoekers is een algemeen aanvaarde definitie niet voor handen (Delagrange, 2015, Oeij & Dhondt, 2017, Eurofound, 2015).

Delagrange (2015) haalde uit de beschikbare definities van de innovatieve arbeidsorganisatie en workplace innovation een aantal elementen die als kenmerkend voor een innovatieve arbeidsorganisatie kunnen worden gezien:

- Het is een vorm van arbeidsorganisatie
- Een proces van verandering met betrokkenheid van werknemers
- Waarbij de regelcapaciteit zo laag mogelijk wordt gelegd, wat impliceert dat er meer autonomie is voor de werknemers dan in traditionele ondernemingen en organisaties
- Waarbij een stroomsgewijze productiestructuur wordt gehanteerd gezien deze noodzakelijk is om de regelcapaciteit zo laag mogelijk te leggen
- Met als doelstelling zowel de kwaliteit van de arbeid te verbeteren als de performantie, het innovatievermogen, de wendbaarheid en de flexibiliteit van de onderneming of organisatie te vergroten.

In de ondernemingsenquête is de keuze van de gestelde vragen gebaseerd op deze omschrijving. De respondenten (HR-verantwoordelijken en bedrijfsleiders) kregen vragen voorgelegd over teamwork, het aandeel leidinggevenden en autonomie van de werknemers.

Daarnaast komen ook werkoverleg en kwaliteitskringen aan bod in de ondernemingsenquête. Want naast het geven van autonomie kan de arbeidsinhoud en dus de kwaliteit van de arbeid verbeteren door het instellen van werkoverleg (Van Hootegem, van Amelsvoort, Van Beek, & Huys, 2008). Werkoverleg biedt namelijk de kans om samen te werken en om gezamenlijk problemen op te lossen die men alleen niet kan oplossen.

De gehanteerde werkwijze heeft een aantal beperkingen. Zo is de duurtijd van een interview van de Ondernemingsenquête beperkt. Met een beperkt aantal vragen trachten we een beeld te krijgen van het voorkomen van kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie in Vlaanderen, zonder dat we hierbij volledig kunnen zijn aangezien we niet alle kenmerken uit de definitie hebben kunnen bevragen.

In de conceptualisatie van Delagrange (2015) zit een omschrijving van een arbeidsorganisatie, als een proces met een intentie en een resultaat vevat. Deze verschillende kenmerken bemoeilijken de vertaalslag naar een kwantitatief meetbaar concept. Enkel casestudies kunnen een dergelijk spectrum aan elementen in kaart brengen en zouden onze resultaten kunnen aanvullen.

Desalniettemin geeft dit onderzoek een uniek beeld van en meer inzicht in enkele kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie en dit voor een representatief staal van ondernemingen en organisaties naar sector en grootte in Vlaanderen.

1.3 Opbouw van dit rapport

In dit rapport behandelen we enkele organisatiekenmerken die een indicatie kunnen geven van een innovatieve arbeidsorganisatie. We beginnen met teamwerk, de kenmerken van deze teams en het aandeel leidinggevenden. Daarna bekijken we individuele autonomie van de werknemers en staan we ook stil bij opinies hierover van de personeelsverantwoordelijke of zaakvoerder. Vervolgens staan we stil bij kwaliteitskringen en werkoverleg.

Om een aantal effecten overzichtelijk samen te brengen ontwikkelden we een index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie. Zo bekijken we of de genoemde organisatiekenmerken samen gaan met economische groei, opleiding en innovatie. Tot slot bespreken we nog jobrotatie of taakrotatie en eenvoudig gestandaardiseerd werk.

2 Resultaten

2.1 Teamwerk

We staan stil bij het voorkomen van teamwerk in Vlaanderen, enkele teamkenmerken en over welke bevoegdheden de teams beschikken. Ook onderzoeken we of er een evolutie is naar een dalend aandeel leidinggevendenden bij teamwerk.

2.1.1 Een op vijf ondernemingen en organisaties zijn teamgeorganiseerd

Om de spreiding van teamwerk, hoe teams opgebouwd zijn en welke evoluties zich hebben voorgedaan, te achterhalen, werden volgende vragen gesteld aan de respondenten:

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

- ☐ Ja
- ☐ Wij hebben concrete plannen om dit in te voeren
- ☐ Nee (dan geen verdere vragen over teamwerk)

Wat is het gemiddeld aantal leden van deze teams/ wat zal het gemiddeld aantal leden van deze teams zijn?

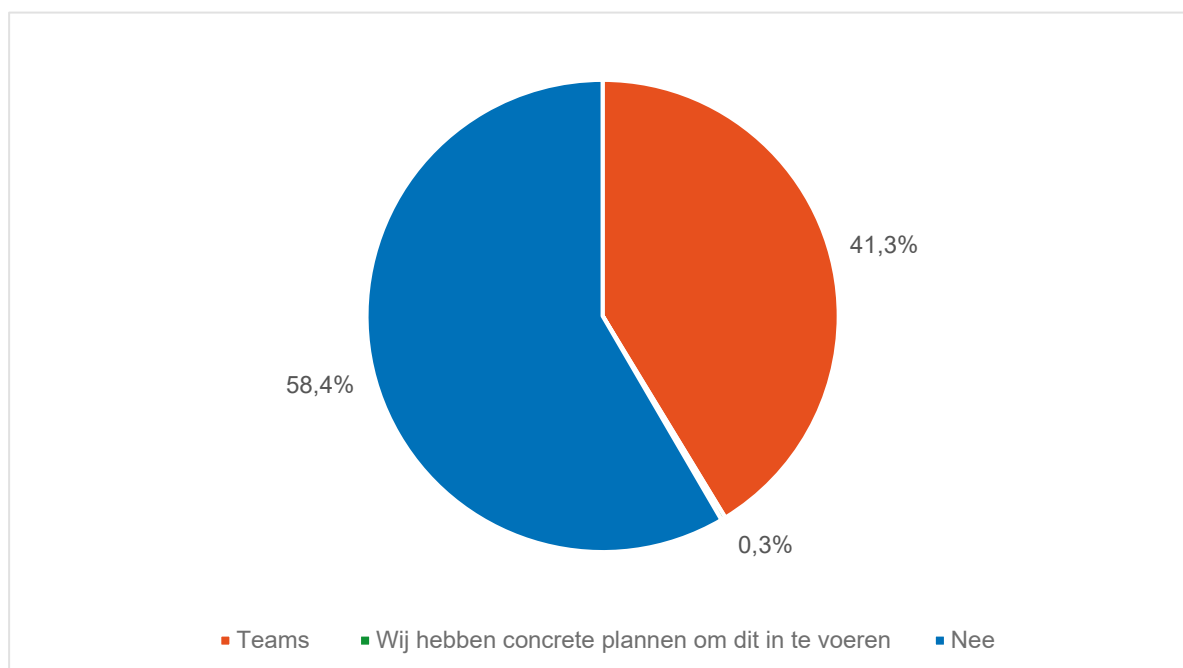
Gemiddeld aantal leden__

Hoeveel procent van de werknemers van deze organisatie zullen werken/ werkt in teams?
U mag ook het aantal geven.

Aantal __/Percentage __

Vier op de tien ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers werken met teams (41,3%, Figuur 1). Een beperkt aantal (0,3%) heeft concrete plannen om dit in te voeren.

Figuur 1: Teamwerk bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties



N=1514, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte

De teams zijn eerder klein. Gemiddeld bestaat een team uit vier werknemers (Tabel 1). Bij negentig procent van de ondernemingen en organisaties met teams, bestaat een team uit zes werknemers of minder. Als er teams zijn, werken gemiddeld vier op de vijf werknemers in teamverband.

Tabel 1: Eigenschappen van teams

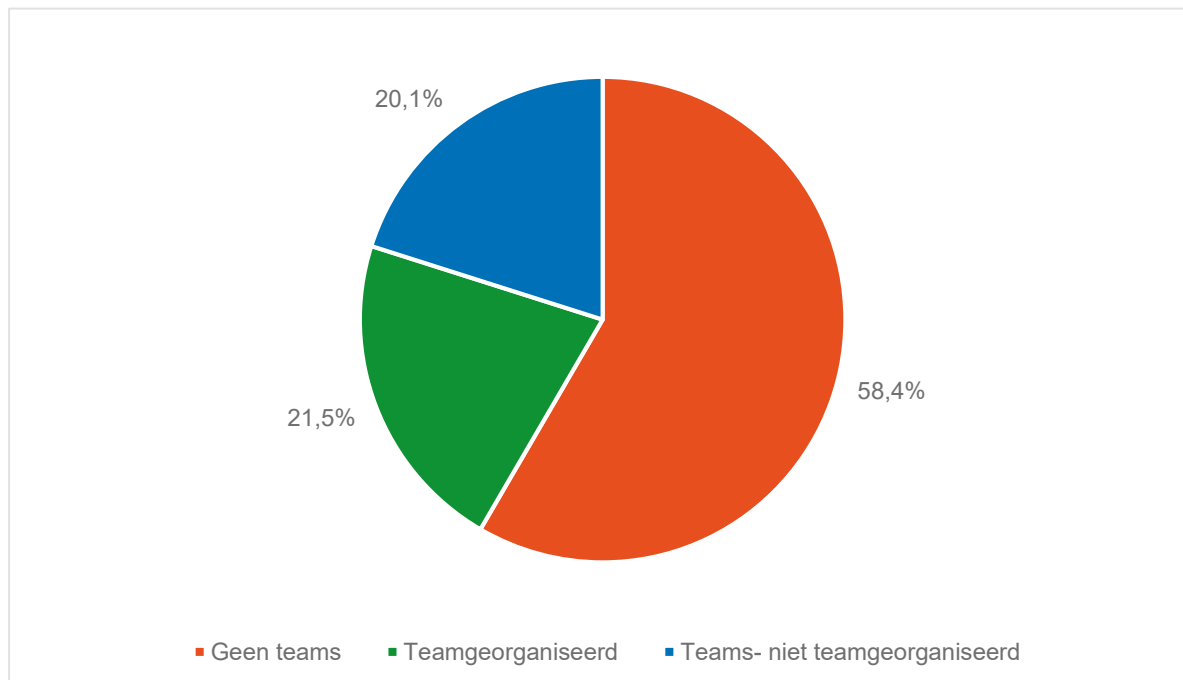
		Aantal leden	Percentage personeel in team
Gemiddelde		4	81,7%
Decielen	10	2	50,0%
	20	2	60,0%
	30	2	74,6%
	40	3	80,0%
	50 (mediaan)	3	90,0%
	60	3	100,0%
	70	4	100,0%
	80	5	100,0%
	90	6	100,0%

N=877, 876 (1 missing), aantal ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers dat zegt met teams te werken of plannen heeft om ze in te voeren, gewogen op sector en grootte

We maken een onderscheid tussen 'teamwerk hebben' en 'teamgeorganiseerd zijn'. Er is namelijk veel interpretatieruimte over wat nu precies een 'echt' team is en vanaf wanneer teamwerk een structureel element is van de arbeidsorganisatie. In een enquête zoals de ondernemingsenquête die beschrijvend van aard is, beschikken we over onvoldoende nuanceringsmogelijkheden om een fijne afstelling van de criteria te maken. Daarom hanteerden we reeds bij de eerste keer dat teamwerk werd bevraagd (2001) een pragmatische aanpak. We gingen ervan uit dat om een werkelijk overleg te hebben in een team er niet meer dan 12 leden mogen zijn en dat het teamwerk op voldoende schaal moet geïntegreerd zijn in de volledige

organisatie. Wanneer een team uit drie tot en met twaalf leden bestaat en wanneer meer dan de helft van het personeel in teams werkt, noemen we in de analyses die volgen een organisatie 'teamgeorganiseerd'.

Figuur 2: Percentage ondernemingen en organisaties met teams en/ of teamgeorganiseerde teams



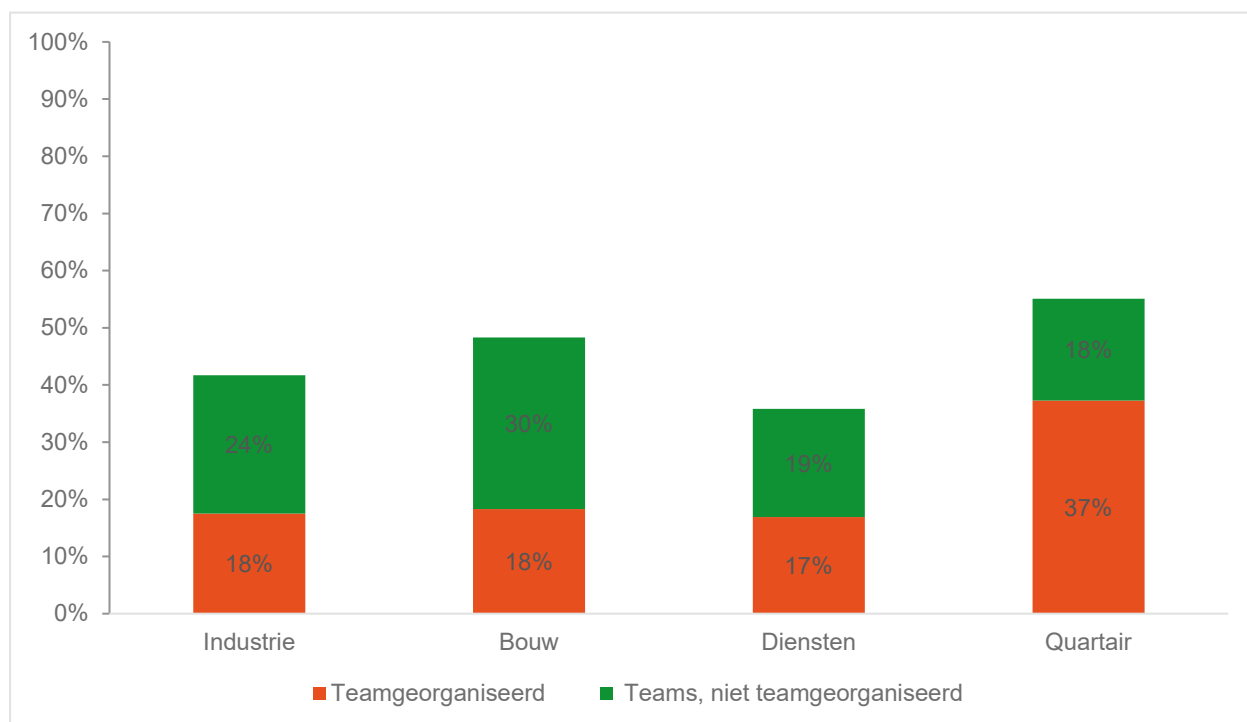
N=1513 (missing 1), ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte

Ongeveer de helft van de ondernemingen en organisaties met teamwerk zijn ook teamgeorganiseerd. 21,5% van de ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers werkt teamgeorganiseerd (Figuur 2). Het percentage dat teamgeorganiseerd te werk gaat, is gelijk in de industrie (18%), bouw (18%) en dienstensector (17%, Figuur 3). De quartaire sector werkt beduidend vaker teamgeorganiseerd. Dit is het geval bij bijna vier op de tien organisaties (37%).

Ondernemingen en organisaties met twee tot negen werknemers hebben minder vaak teams en zijn minder vaak teamgeorganiseerd (31% teams, 13% teamgeorganiseerd, Figuur 4). Er is een verschil in toepassing van teamwerk rond de grens van tien werknemers: grotere ondernemingen en organisaties werken vaker in teams en zijn vaker teamgeorganiseerd. Zo werken bijna vier op vijf ondernemingen en organisaties met vijftig tot 199 werknemers met teams en is 47% teamgeorganiseerd. Dit zakt bij de ondernemingen en organisaties met meer dan tweehonderd werknemers terug naar 31%.

Wanneer we het percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties berekenen naar sector en grootte (Tabel 2) zien we dat teamgeorganiseerd werken opnieuw vaker voorkomt in de quartaire sector en vooral dan in de kleinere organisaties: 25,9% bij maximaal negen werknemers en 55,2% bij tien tot 49 werknemers. Teamgeorganiseerd werken komt bij de kleine dienstenondernemingen het minst vaak voor (9,9%). De grote aantallen van de kleine dienstenondernemingen wegen door en doen het totaal aantal dienstenondernemingen dat teamgeorganiseerd werkt, dalen.

Figuur 3: Percentage ondernemingen en organisaties met teams of teamgeorganiseerd volgens sector



N=1513, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000

Figuur 4: Percentage ondernemingen en organisaties met teams of teamgeorganiseerd volgens grootte



N=1513, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000

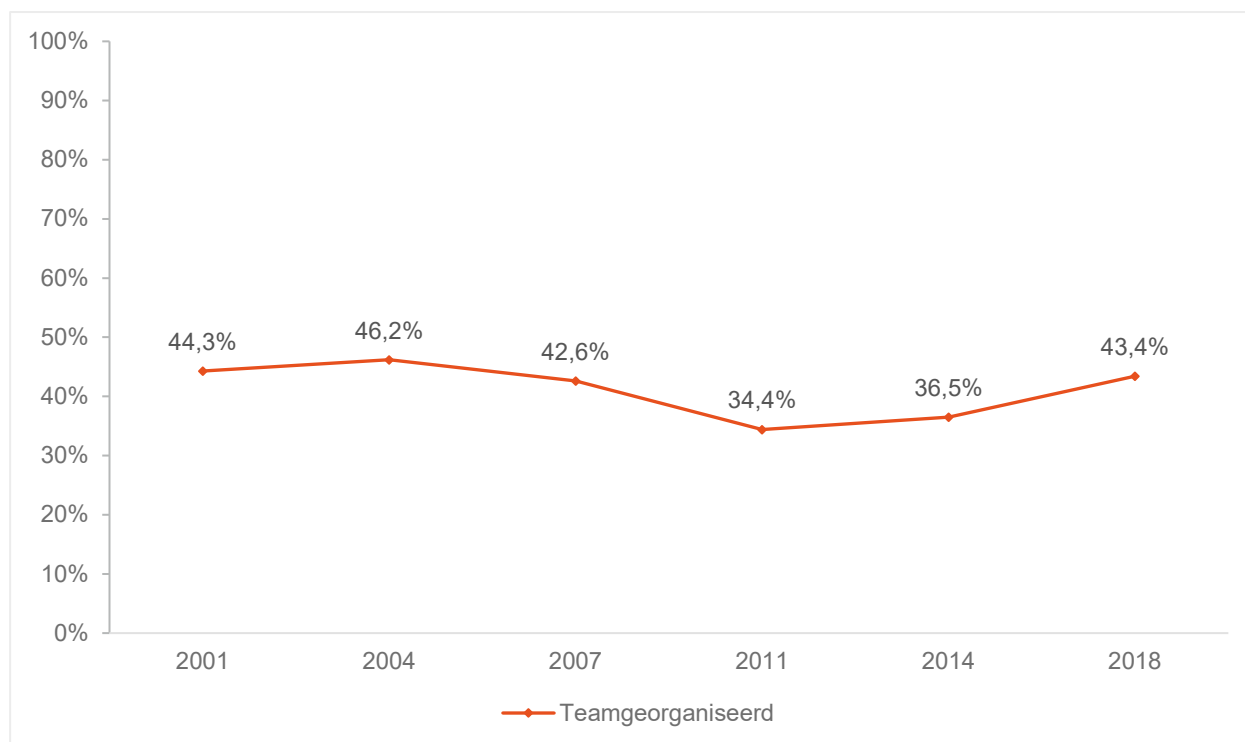
Tabel 2: Percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties volgens grootte en sector

Sector	Grootte				Totaal
	2-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Industrie	10,7%	26,5%	33,3%	33,3%	17,4%
Bouw	12,6%	36,4%	50,0%		17,6%
Diensten	9,9%	40,7%	42,9%	33,3%	16,7%
Quartair	25,9%	55,2%	53,6%	33,3%	37,5%
Totaal	13,0%	43,1%	46,3%	33,3%	21,4%

N=1513, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=, 000

2.1.2 Status quo op het vlak van teamgeorganiseerd werk

Cijfers over teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties zijn beschikbaar vanaf de editie afgenomen in 2001. De cijfers hebben enkel betrekking op de ondernemingen en organisaties met meer dan tien werknemers. Tussen 2001-2007 schommelen de cijfers rond de veertig procent (verschillen tussen de edities zijn niet significant), waarna ze in 2011 dalen en (Figuur 5). De lichte stijging die zich terug optekent in 2014 (36,5%) ten opzichte van 2011 is niet significant, evenals de toename in 2018 (43,4%) ten opzichte van 2014. Kijkend over een langere periode, is de toename opgetekend in 2018 wel significant ten opzichte van 2011. Het niveau van teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties staat in 2018 op hetzelfde niveau als in 2001.

Figuur 5: Evolutie van teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties met meer dan tien werknemers

N=1302 (2001), 1646 (2004), 1520 (2007), 1405 (2011), 779 (2014), 1109 (2018), ondernemingen en organisaties met tien of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000 over de edities heen

2.1.3 Teams bevoegd voor de werkmethode en werkverdeling bij zes op de tien

In dit gedeelte focussen we ons op de regelcapaciteit oftewel de mogelijke bevoegdheden van het team. Zo kan een team de bevoegdheid hebben om zelf het werk te organiseren en/ of de werkmethode te bepalen. De vragen werden als volgt geformuleerd:

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

Werkmethode

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Onderlinge werkverdeling en -planning

- ☐ Ja
- ☐ Nee

In acht op de tien (82,6%) teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties mogen de teams beslissen over de onderlinge werkverdeling en 66,7% over de werkmethode (Tabel 3). Bijna zes op tien ondernemingen en organisaties kent beide bevoegdheden toe aan hun teams (57,3%). In een kwart van de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties kunnen de teams beslissen over de onderlinge werkverdeling, maar niet over de werkmethode. Mogelijk ligt de werkmethode in bepaalde sectoren of beroepen vast, waardoor het niet mogelijk is op dit vlak autonomie toe te kennen aan de teams.

In vergelijking met teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties mogen de teams in de overige ondernemingen en organisaties (deze met teamwerk maar zonder dat ze teamgeorganiseerd zijn), minder vaak beslissen over de onderlinge werkverdeling (73,9% versus 82,6%). Ze mogen wel vaker beslissen over de werkmethode (72,4% versus 66,7%). Een ongeveer even groot aandeel teams kan beslissen over de werkverdeling en werkmethode (59,0% en 57,3%).

Tabel 3: Bevoegdheden teams naar indeling teamwerk

Werkmethode		Onderlinge werkverdeling		Totaal
		Ja	Nee	
Teamgeorganiseerd	Ja	85,9%	14,1%	100,0%
		69,3%	54,0%	66,7%
		57,3%	9,4%	66,7%
	Nee	76,0%	24,0%	100,0%
		30,7%	46,0%	33,3%
		25,3%	8,0%	33,3%
	Totaal	82,6%	17,4%	100%
		100,0%	100,0%	100%
		82,6%	17,4%	100%
Teams, niet teamgeorganiseerd	Ja	81,4%	18,6%	100,0%
		79,8%	51,4%	72,4%
		59,0%	13,4%	72,4%
	Nee	54,1%	45,9%	100,0%
		20,2%	48,6%	27,6%
		14,9%	12,7%	27,6%
	Totaal	73,9%	26,1%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		73,9%	26,1%	100,0%
Totaal	Ja	83,7%	16,3%	100,0%
		74,1%	52,5%	69,4%
		58,1%	11,3%	69,4%
	Nee	66,5%	33,5%	100,0%
		25,9%	47,5%	30,6%
		20,3%	10,3%	30,6%
	Totaal	78,4%	21,6%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		78,4%	21,6%	100,0%

N=876, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,000$ (gewoon lettertype: rijtotalen; cursief: kolomtotalen; Vet: tabeltotalen)

Teams in de quartaire sector kunnen in vergelijking met de overige sectoren vaker beslissen over zowel werkmethode als werkverdeling en -planning (76,3%, Tabel 4). In de quartaire sector zijn er opvallend weinig teams die geen bevoegdheden hebben (5%). Dit in tegenstelling tot de industrie en bouwsector waar respectievelijk 18,0% en 22,8% geen beslissingen in team mogen nemen over de werkmethode en/ of werkverdeling en -planning³. Naar grootte van de ondernemingen en organisaties werden geen verschillen gevonden.

³ Dezelfde resultaten werden terug gevonden wanneer we ons beperken tot de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties

Tabel 4: Bevoegdheden teams volgens grootte en sector

		Beide bevoegdheden	Werkverdeling	Werkmethode	Geen bevoegdheden
Totaal		58,1%	20,3%	11,3%	10,3%
Grootte		n.s.			
Sector	Industrie	42,0%	22,0%	18,0%	18,0%
	Bouw	36,8%	22,8%	17,5%	22,8%
	Diensten	55,0%	26,3%	9,3%	9,3%
	Quartair	76,3%	8,1%	10,6%	5,0%

N=877, ondernemingen en organisaties met teamwerk of concrete plannen om dit door te voeren, gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,178/0,000$

Tabel 5 brengt teamwerk, teamgeorganiseerd en bevoegdheden van de teams samen. Zoals reeds gezegd hebben 58,4% van de ondernemingen en organisaties geen teamwerk. 29,3% heeft teamwerk maar deze ondernemingen en organisaties zijn niet teamgeorganiseerd of de teams hebben niet de bevoegdheid over werkmethode en werkverdeling. 12,3% is tot slot wel teamgeorganiseerd en bovendien kunnen de teams beslissen over de werkmethode en werkverdeling.

Teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties met bevoegdheid over werkmethode en werkverdeling komen vooral voor in de quartaire sector (27,7%) en bij ondernemingen en organisaties met 10-49 werknemers (26,5%) en 50-199 werknemers (24,6%). In de bouwsector is er veel teamwerk, maar dit is vaker niet teamgeorganiseerd of teams krijgen geen bevoegdheid over werkmethode en werkverdeling (43,3%).

Tabel 5: Overzicht teamwerk naar sector en grootte

		Overzicht indeling naar teams			Totaal
		Geen teamwerk	Teamwerk	Teamgeorganiseerd met bevoegdheid over werkmethode en werkverdeling	
Totaal		58,4%	29,3%	12,3%	100%
Grootte	1-9 wn	68,6%	24,3%	7,1%	100%
	10-49 wn	34,5%	39,0%	26,5%	100%
	50-199 wn	21,7%	53,6%	24,6%	100%
	200+ wn	31,3%	50,0%	18,8%	100%
Sector	Industrie	58,3%	33,3%	8,3%	100%
	Bouw	51,7%	43,3%	5,0%	100%
	Diensten	64,3%	27,3%	8,4%	100%
	Quartair	44,9%	27,4%	27,7%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,000/0,000$

2.1.4 Evolutie in de bevoegdheden van teams

Voor de vragen over de bevoegdheden van de teams kunnen we teruggaan tot in 2001 (voor de ondernemingen en organisaties met tien of meer werknemers). Voor werkmethode zien we een toename tussen 2001 (54,5%) tot in 2007 (85,3%). In 2011 is er een duidelijke afname (58,5%) waarna er geen significante veranderingen meer op te tekenen zijn tot in 2018 (67,7%). Eenzelfde patroon herkennen we voor de onderlinge werkverdeling en -planning, waarbij de piek in 2004 werd bereikt (89,7%). Hoewel de kleine verschillen tussen de verschillende edities vanaf 2007 niet significant zijn, zijn de verschillen over een langere tijdspanne, namelijk tussen 2004 (89,7%) en 2018 (80,7%) wel statistisch significant.

Tabel 6: Evolutie van de bevoegdheden van de teams in teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties

Bevoegdheid	Percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties waar de teams de bevoegdheid hebben					
	2001	2004	2007	2011	2014	2018
Werkmethode	54,5%	79,4%	85,3%	58,5%	(←=) 66,3%	(←=) 67,7%
Onderlinge werkverdeling en -planning	57,8%	89,7%	(←=) 90,4%	(←=) 85,4%	(←=) 80,9%	(←=) 80,7%

N=583 (2001), 779 (2004), 655 (2007), 459 (2011), 268 (2014), 425 (2018), ondernemingen en organisaties met tien of meer werknemers die teamgeorganiseerd zijn. Gewogen op sector en grootte. Alle verschillen zijn significant tenzij anders aangegeven (←=): geen significant verschil ten opzichte van de vorige editie.

2.1.5 Impact op aandeel leidinggevenden?

Wanneer men autonomie toekent aan de teams en de werknemers zou men kunnen veronderstellen dat het aandeel leidinggevenden vermindert. We gaan voor de bevroegde organisaties na of er een evolutie is naar een dalend aandeel leidinggevenden.

Een kwart van het personeel heeft een leidinggevende functie

Aan de respondenten werd gevraagd hoeveel procent van hun personeel een leidinggevende functie heeft en of dit aantal gedaald, gelijk gebleven of gestegen is de afgelopen drie tot vijf jaar.

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

Aantal/ Percentage ____

Is het aantal leidinggevenden in uw onderneming gestegen, gelijk gebleven of gedaald de voorbije 3 à 5 jaar?

- ☐ Gestegen
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Gedaald

Gemiddeld heeft een kwart van het personeel een leidinggevende functie (24,6%, Tabel 7). De mediaan ligt op 16,7%. Bij grotere ondernemingen en organisaties is er gemiddeld een lager percentage leidinggevenden. Zo heeft 11,1% van de werknemers een leidinggevende functie bij ondernemingen en organisaties met meer dan tweehonderd werknemers tegenover 27,3% bij de

ondernemingen en organisaties met maximaal negen werknemers. Dat kleinere ondernemingen en organisaties in verhouding meer leidinggevenden tellen dan de grotere kan doen uitschijnen dat ze hiërarchischer zijn georganiseerd. Het hoger percentage leidinggevenden kan evenwel verklaard worden doordat in kleinere organisaties één leidinggevende op slechts enkele medewerkers automatisch voor een hoog percentage leidinggevenden zorgt. Zo kent bijvoorbeeld een onderneming met drie werknemers waarvan één leidinggevende een percentage leidinggevenden van 33%. Dit effect zien we bij de micro ondernemingen en organisaties van 10 werknemers, eens daarboven zakt het percentage leidinggevenden snel. Naar sector en teamwerk zijn er geen verschillen terug gevonden.

Tabel 7: Percentage personeel dat een leidinggevende functie heeft

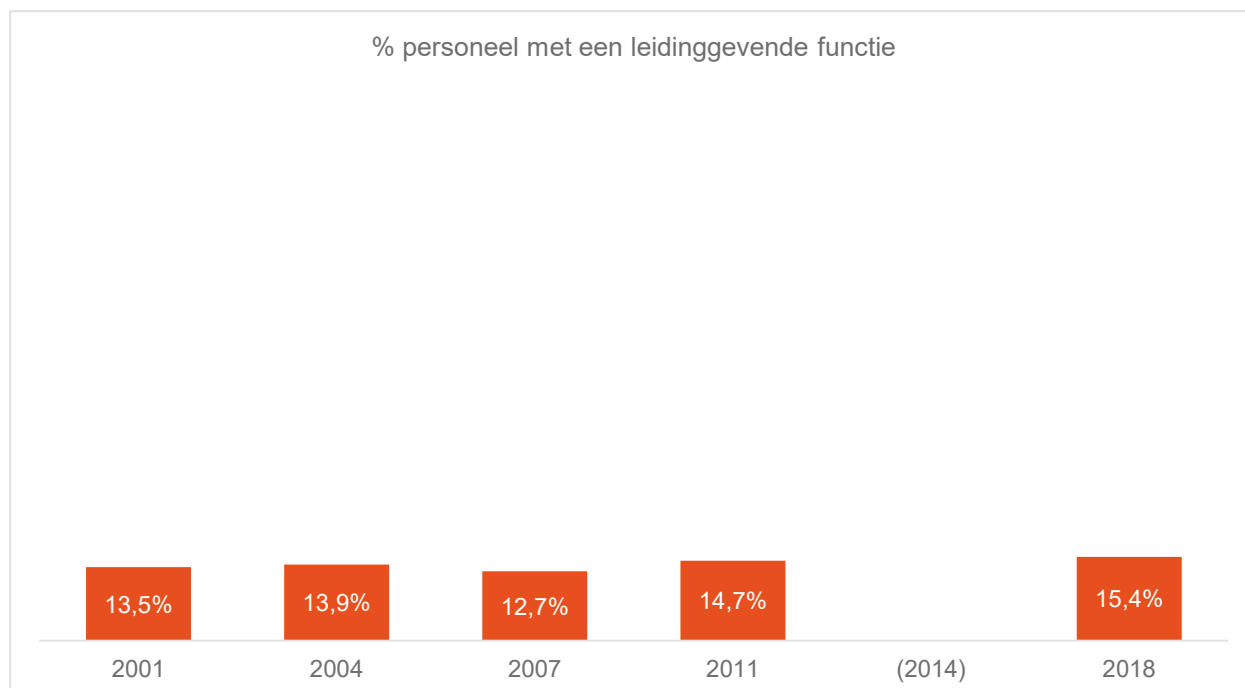
		Percentage personeel dat een leidinggevende functie heeft
Gemiddelde		24,6%
Decielen	10	0%
	20	0%
	25	0%
	30	0%
	40	8,8%
	50	16,7%
	60	25,0%
	70	33,3%
	75	33,3%
	80	50,0%
	90	66,7%
Grootte	1-9 wn	27,3%
	10-49 wn	16,2%
	50-199 wn	13,1%
	200+ wn	11,1%
Sector		Niet significant (n.s.)
Overzicht indeling naar teams	Geen teams	n.s.
	Teamwerk	
	Teamgeorganiseerd en teams hebben de bevoegdheid over werkmethode en werkmethode	

N=1651, gewogen op sector en grootte. Anova: p=,000/,132/,151

Status quo in het aantal leidinggevenden

Cijfers over het percentage leidinggevenden zijn beschikbaar vanaf de meting in 2001 (met uitzondering van de meting 2014). Voor wat de ondernemingen en organisaties met tien of meer werknemers betreft, zien we vanaf de meting in 2001 een toename in het aantal werknemers met een leidinggevende functie van 13,5% tot 14,7% in 2011 (Figuur 6). Enkel in 2007 noteerden we een daling in het aandeel leidinggevenden (12,7%). Deze stijging zet zich niet meer door na 2011. Het aandeel leidinggevenden is in 2018 niet significant verschillend van dat van 2011.

Figuur 6: Evolutie van het percentage personeel met een leidinggevende functie in ondernemingen en organisaties met meer dan tien werknemers



N=7197 (totaal), 1514 (2001), 1646 (2004), 437 (2007), 497 (2011), 371 (2018), ondernemingen en organisaties met minstens tien werknemers, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,21$ (over de edities heen), $p=,350$ (2001-2004), $p=,047$ (2004-2007), $p=,004$ (2007-2011), $p=,341$ (2011-2018)

In deze editie van de ondernemingsenquête vroegen we ook aan de respondent hoe het aantal leidinggevenden evolueerde de voorbije drie à vijf jaar. Bij 11,2% van de ondernemingen en organisaties zijn het aantal leidinggevenden de afgelopen drie à vijf jaar gestegen en 5,1% kende een daling (Tabel 8). Maar het grootste aandeel, namelijk acht op de tien ondernemingen en organisaties, geeft te kennen dat er geen evolutie was in het aantal leidinggevenden.

Op basis van beide vragen besluiten we dat er geen algemene trend is naar minder leidinggevenden. De licht stijgende trend op het vlak van teamwerk die zich aftekent sinds 2011 gaat dus niet gepaard met minder leidinggevende functies. Het kan uiteraard wel gepaard gaan met een andere invulling van die leidinggevende functies maar hierover hebben wij geen cijfers.

Een lager aandeel leidinggevenden bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties met bevoegde teams

Wanneer het aantal leidinggevenden wijzigt, is dit vaak omdat ook het aantal werknemers wijzigt⁴. Zo komt een dalend aantal leidinggevenden vaker voor wanneer er ook een daling is in het aantal werknemers met meer dan vijf procent (14,1%, Tabel 8). Bij de volgende berekeningen houden we daarom rekening met deze samenhang. We spreken pas van een dalend aandeel leidinggevenden wanneer het aantal werknemers gelijk is gebleven maar het aantal leidinggevenden gedaald is, of wanneer het aantal werknemers is toegenomen en het aantal leidinggevenden is gedaald.

⁴ De tijdsperiode waar beide vragen op betrekking hebben is 3 à 5 jaar voor leidinggevenden en drie jaar voor de evolutie in het personeel. Veranderingen voor deze tijdsperiode worden niet gecapteerd.

Tabel 8: Evolutie leidinggevenden naar de evolutie in het aantal werknemers

			Is het aantal leidinggevenden in uw onderneming gestegen, gelijk gebleven of gedaald de voorbije 3 à 5 jaar?			Totaal
			Gestegen	Gelijk gebleven	Gedaald	
Totaal			11,2%	83,7%	5,1%	100%
Het werknemers begin 2016	aantal sinds	Gedaald met meer dan 5%	12,4%	73,5%	14,1%	100%
			1,4%	8,2%	1,6%	11,2%
	Gelijk gebleven		6,2%	89,3%	4,5%	100%
			4,1%	58,0%	2,9%	65,0%
	Gestegen met meer dan 5%		23,9%	73,4%	2,8%	100%
			5,7%	17,5%	0,7%	23,8%

N=1651, gewogen op sector en grootte. χ^2 : $p=,001$ (gewoon lettertype: rijtotaal; vet: tabeltotalen)

Bij 3,6% van de ondernemingen en organisaties daalt het aantal leidinggevenden terwijl het aantal werknemers gelijk blijft of stijgt (Tabel 9). Ondernemingen en organisaties met een dalend aandeel leidinggevenden komen minder vaak voor bij de allerkleinste ondernemingen en organisaties (2,5% bij 1-9 werknemers versus 7,7% bij 10-49 werknemers). Vooral in de quartaire sector daalt de afgelopen jaren het aandeel leidinggevenden (8,5%). Bij de bouw komt dit het minst vaak voor (0,6%).

Vooraf bij de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties die de bevoegdheid over werkmethode en werkverdeling aan de teams toe vertrouwen zien we een daling in het aandeel leidinggevenden (15,2%). Ook de ondernemingen en organisaties met teamwerk maar die niet-teamgeorganiseerd zijn en waarbij de teams geen bevoegdheden over werkmethode en werkverdeling hebben, kennen een daling in het aandeel leidinggevenden. Dit percentage ligt wel beduidend lager (4,1%) in vergelijking met de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties waarbij de teams ook kunnen beslissen over werkmethode en werkverdeling (15,2%). Het minst vaak zien we een dalend aandeel leidinggevenden wanneer ondernemingen en organisaties geen teams hebben. Dit verband blijft behouden na controle voor grootte en sector.

Tabel 9: Een dalend aandeel leidinggevendenden naar organisatiekenmerken

		Lager aandeel leidinggevendenden
Totaal		3,6%
Grootte	1-9 wn	2,5%
	10-49 wn	7,7%
	50-199 wn	5,9%
	200+ wn	6,3%
Sector	Industrie	2,8%
	Bouw	0,6%
	Diensten	2,6%
	Quartair	8,5%
Teamwerk*	Geen teams	1,7%
	Teams	4,1%
	Teamgeorganiseerd en bevoegd over werkmethode en -werkverdeling	15,2%

N=1651, N*=1513 ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. X²: p=,000/,000/,000

2.2 Individuele regelmogelijkheden

Een vaak terugkerend aspect van de innovatieve arbeidsorganisatie is dat de regelcapaciteit zo laag mogelijk wordt gelegd. Naast regelmogelijkheden op het teamniveau, kunnen deze ook op een lager niveau, namelijk bij de werknemers zelf liggen. We bekijken hoeveel werknemers autonomie hebben of betrokken worden bij vernieuwingen in het productieproces of in de dienstverlening of bij vernieuwingen inzake producten en diensten. Daarna belichten we de opvattingen van de respondenten over het toekennen van autonomie aan werknemers.

2.2.1 Zes op tien werknemers kunnen beslissen over timing of werkmethode

Om een indicatie te hebben van de toegekende autonomie op het niveau van de werknemer polsen we naar het percentage werknemers dat verantwoordelijkheid heeft over hun timing of werkmethode.

Van hoeveel procent van uw personeel zou u zeggen dat ze zelf de verantwoordelijkheid hebben voor hun timing? U mag ook het aantal geven. (Indien uitleg gevraagd: glijdende werkuren en telewerk vallen hier ook onder.)

Aantal/ percentage ____

Van hoeveel procent van uw personeel zou u zeggen dat ze zelf de verantwoordelijkheid hebben over hun werkmethode? U mag ook het aantal geven.

Aantal/ percentage ____

Gemiddeld heeft 57,1% van het personeel verantwoordelijkheid over hun timing en 65,0% over hun werkmethode (Tabel 10). In kleinere ondernemingen en organisaties hebben meer werknemers de verantwoordelijkheid over hun timing en werkmethode. Zo hebben zes op de tien werknemers de verantwoordelijkheid over de timing en zeven op de tien over de werkmethode

bij ondernemingen en organisaties met maximaal negen werknemers. Dit daalt tot respectievelijk 38,4% en 36,6% bij de ondernemingen en organisaties met meer dan tweehonderd werknemers.

In de quartaire sector hebben gemiddeld meer werknemers de verantwoordelijkheid over de timing (73,0%) en werkmethode (72,4%) gevolgd door de dienstensector (respectievelijk 56,0% en 64,7%). In de bouwsector hebben werknemers het minst vaak verantwoordelijkheid over hun timing, gemiddeld 35,8% van de werknemers.

Tabel 10: Percentage personeel verantwoordelijk over timing en werkmethode

		% personeel dat verantwoordelijkheid heeft voor hun timing	% personeel dat verantwoordelijkheid heeft over hun werkmethode
Gemiddelde		57,1%	65,0%
Decielen	10	0%	0%
	20	0%	20,0%
	25	1,0%	33,3%
	30	16,7%	44,8%
	40	50,0%	60,0%
	50	66,7%	78,7%
	60	100%	100%
	70	100%	100%
	75	100%	100%
	80	100%	100%
	90	100%	100%
Grootte	1-9 wn	59,7%	68,6%
	10-49 wn	50,1%	55,7%
	50-199 wn	41,4%	41,3%
	200+ wn	38,4%	36,6%
Sector	Industrie	51,2%	59,6%
	Bouw	35,8%	56,2%
	Diensten	56,0%	64,7%
	Quartair	73,0%	72,4%

N=1651, gewogen op sector en grootte. Anova timing: $p=,000/0,000$, Anova werkmethode: $p=,000/0,000$

Uit verdere analyses blijkt dat de verantwoordelijkheid over timing hand in hand gaat met de verantwoordelijkheid over werkmethode ($p=,000$, $r=0,40$), ook na controle voor grootte en sector. Tabel 11 geeft de totaalpercentages weer van autonomie op het vlak van timing en werkmethode. Van beide variabelen werden categorische variabelen gecreëerd (geen autonomie, autonomie voor minder of de helft van de werknemers, voor meer dan de helft van de werknemers). In 42,2% van de ondernemingen en organisaties hebben de meeste werknemers verantwoordelijkheid over timing en autonomie. Daartegenover hebben werknemers bij 8,6% van de ondernemingen en organisaties geen autonomie. Bij 11,6% van de ondernemingen en organisaties hebben de werknemers geen autonomie over de timing, wel over de werkmethode en dit in belangrijke mate.

Tabel 11: Autonomie over werkmethode volgens autonomie over timing.

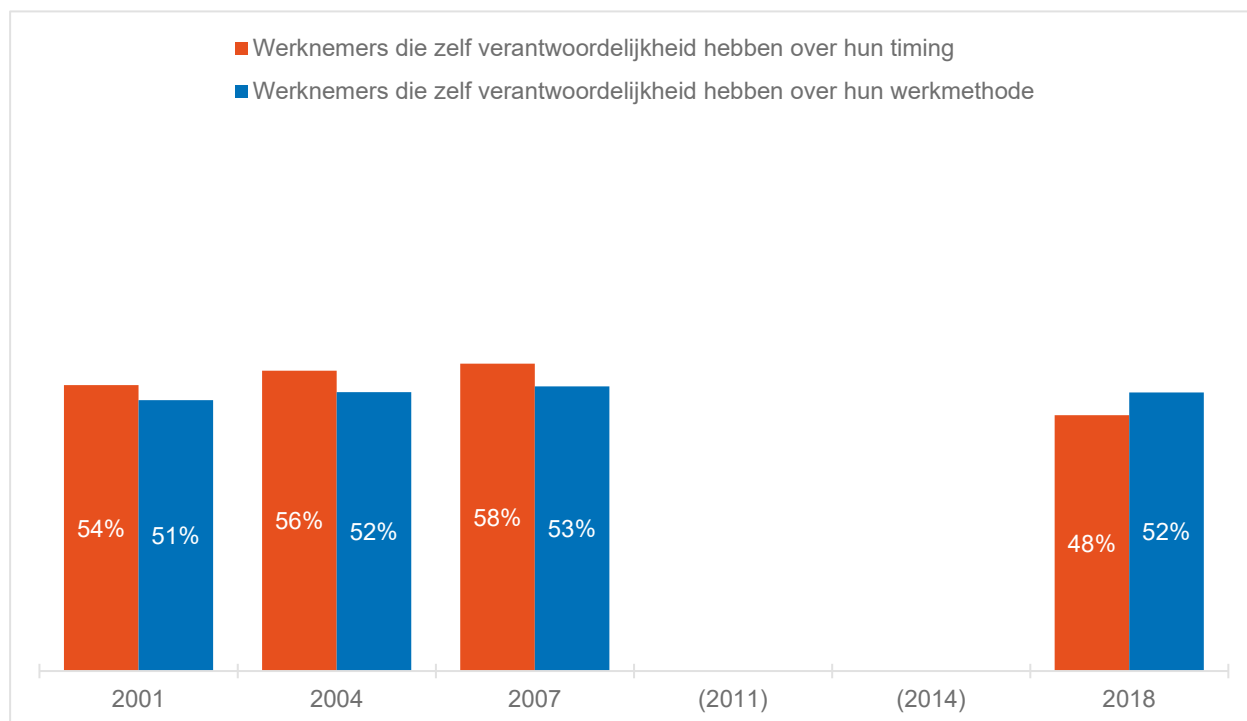
		Autonomie over werkmethode			Totaal
		Niemand	Voor minder of de helft van de werknemers	Voor meer dan de helft van de werknemers	
Autonomie over timing	Niemand	8,6%	4,9%	11,6%	25,1%
	Voor minder of de helft van de werknemers	1,9%	12,4%	7,4%	21,8%
	Voor meer dan de helft van de werknemers	4,2%	6,8%	42,2%	53,1%
Totaal		14,7%	24,1%	61,2%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,000$

Evolutie in individuele autonomie

Beide vragen werden ook in het verleden gesteld (in 2001, 2004 en 2007). Doorheen de verschillende edities blijft het aandeel werknemers dat verantwoordelijkheid heeft over de werkmethode constant (Figuur 7). Er was wel een toename merkbaar in het aantal werknemers dat verantwoordelijkheid heeft over hun timing: van 54% in 2001 naar 58% in 2007. In 2018 meten we met 48% het tot nu toe laagste aandeel. We kunnen enkel gissen naar wanneer deze kentering is ingezet en wat er zich tussen de editie 2007 en 2018 heeft voortgedaan aangezien de gegevens ontbreken voor de twee tussenliggende edities (2011-2014).

Figuur 7: Evolutie van het percentage werknemers die verantwoordelijkheid hebben over timing en werkmethode

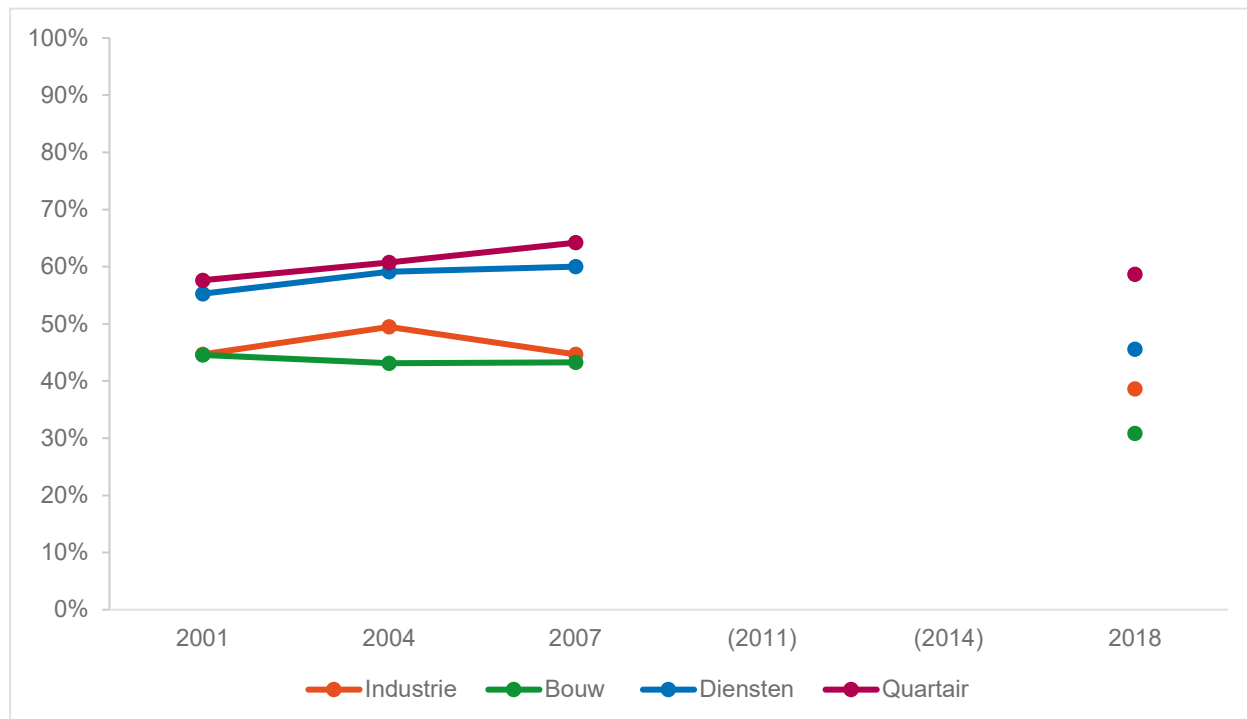


N=5903 (totaal), 1575 (2001), 1700 (2004), 1518 (2007), 1110 (2018). Ondernemingen en organisaties met tien of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. Anova timing: $p=,000$, Anova werkmethode: $p=,488$

Onderstaande grafiek (Figuur 8) geeft de evolutie van het percentage personeel dat verantwoordelijkheid heeft voor hun timing weer naar sector. Enkel in de dienstensector is deze

evoluitie significant. Ten opzichte van 2007 daalt het aandeel werknemers dat verantwoordelijkheid heeft over de timing van 60% tot 46% in 2018: een daling van 14 procentpunten.

Figuur 8: Evolutie van het percentage werknemers die verantwoordelijkheid hebben over timing naar sector



N=5903 (totaal), 1575 (2001), 1700 (2004), 1518 (2007), 1110 (2018), ondernemingen en organisaties met meer dan 10 werknemers, gewogen op sector en grootte. Anova: p=,000

2.2.2 Acht op tien doet beroep op de kennis van het personeel bij vernieuwing van producten, diensten of processen

Wanneer ondernemingen en organisaties beroep doen op de kennis van het personeel als mogelijke partner om producten, diensten, het productieproces, activiteiten of de werkwijze te vernieuwen, is dat een indicatie dat werknemers inspraak en eventueel regelmogelijkheden hebben. De vraag daarover luidde:

Wilt u zeggen of u vaak, soms of nooit beroep deed op de kennis van het eigen personeel als mogelijke partner om de producten, diensten, het productieproces, activiteiten of de werkwijze te vernieuwen?

- ☐ Vaak
- ☐ Soms
- ☐ Nooit

Acht op tien ondernemingen en organisaties doen beroep op de kennis van het eigen personeel als mogelijke partner om de producten, diensten, het productieproces of de werkwijze te vernieuwen, vier op tien doet dit zelfs vaak. Grotere ondernemingen en organisaties doen dit vaker (100% bij +200 wns), net als de quartaire sector (90,6%).

Tabel 12: Beroep doen op de kennis van het eigen personeel bij vernieuwing van producten, diensten en processen volgens grootte en sector

		Beroep doen op de kennis van het eigen personeel om de producten, diensten, het productieproces of de werkwijze te vernieuwen			Totaal
		Vaak	Soms	Nooit	
Totaal		42,7%	37,7%	19,6%	100%
Grootte	1-9 wn	40,3%	37,1%	22,6%	100%
	10-49 wn	49,1%	40,4%	10,5%	100%
	50-199 wn	54,4%	41,2%	4,4%	100%
	200+ wn	73,3%	26,7%		100%
Sector	Industrie	37,9%	42,1%	20,0%	100%
	Bouw	31,6%	36,8%	31,6%	100%
	Diensten	38,1%	40,9%	21,0%	100%
	Quartair	64,1%	26,4%	9,4%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,000/0,000$

Er is een positief verband tussen het beroep doen op de kennis van het personeel bij vernieuwing van producten, diensten en processen en de autonomie dat werknemers hebben over hun timing en werkmethode. Meer werknemers zijn verantwoordelijk voor hun timing en werkmethode wanneer men vaak (respectievelijk 65,4% en 71,5%) beroep doet op de kennis van het personeel voor vernieuwing van producten, diensten en processen dan wanneer men soms of nooit (respectievelijk 43,9 en 59,6%) beroep doet op deze kennis.

Tabel 13: Beroep doen op de kennis van het eigen personeel bij vernieuwing van producten, diensten en processen volgens individuele autonomie

	Percentage personeel dat verantwoordelijk is voor hun timing		Percentage personeel dat zelf verantwoordelijk is voor hun werkmethode	
	Vaak	Soms	Nooit	
Beroep doen op de kennis van het eigen personeel om producten, diensten, het productieproces of de werkwijze te vernieuwen	Vaak	65,4%	71,5%	
	Soms	54,5%	60,4%	
	Nooit	43,9%	59,6%	

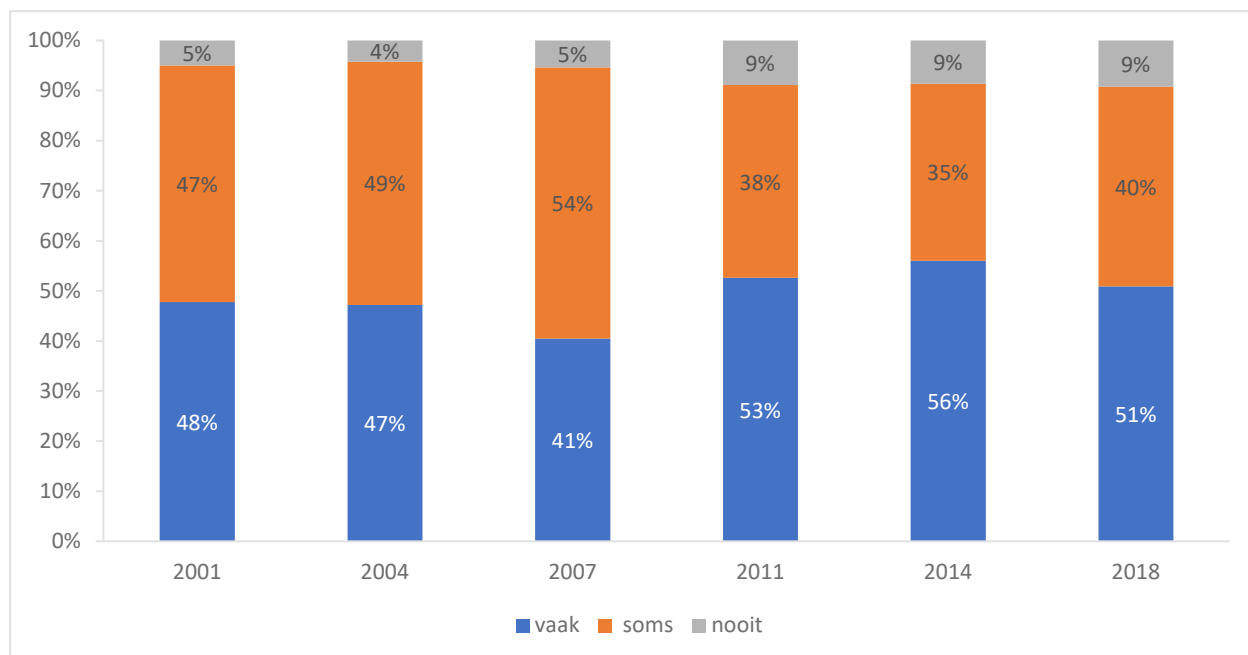
N=1652, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,000/0,000$

Evolutie in betrekken van het personeel bij vernieuwing van producten, diensten of processen

We hebben de vraag of er beroep wordt gedaan op de kennis van het personeel reeds gevraagd vanaf 2001, weliswaar enkel voor de ondernemingen en organisaties met tien of meer werknemers.

Het percentage dat beroep doet op de kennis van het personeel is sinds 2011 stabiel (91%). Daarvoor deed men iets vaker beroep op de kennis van het personeel (95% in 2001-2007 en 96% in 2004). We zien in 2007 een duidelijke daling in het aantal ondernemingen en organisaties dat vaak beroep doet op de kennis van het personeel (41% versus 47% in 2004). Dit cijfer stijgt terug in 2011, waar meer dan voorheen ondernemingen en organisaties vaak beroep doen op de kennis van het personeel (53%). Ook dit cijfer is ongeveer stabiel gebleven tot in deze editie.

Figuur 9: Beroep doen op de kennis van het personeel bij vernieuwing van producten, diensten en processen van 2001 tot 2018



N=6823 (totaal), 515 (2001), 1700 (2004), 1553 (2007), 1245 (2011), 700 (2014), 1110 (2018), ondernemingen en organisaties met tien of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : $p=,000$ (over de edities heen), $p=,665$ (2001-2004), $p=,037$ (2004-2007), $p=,000$ (2007-2011), $p=,719$ (2011-2014), $p=,499$ (2014-2018)

2.2.3 De helft vindt 'autonomie geven goed, maar controle beter'

We legden de respondenten (personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders) twee stellingen voor die polsen naar hun houding ten opzichte van het toekennen van autonomie en beslissingsbevoegdheid van werknemers. Ze werden als volgt gesteld:

Als laatste zal ik nu een korte lijst met uitspraken voorlezen. Kunt u aangeven of u helemaal akkoord – akkoord- noch akkoord noch niet akkoord- niet akkoord- helemaal niet akkoord gaat met de volgende uitspraken?

Autonomie geven aan de werknemers is goed, maar controle is beter.

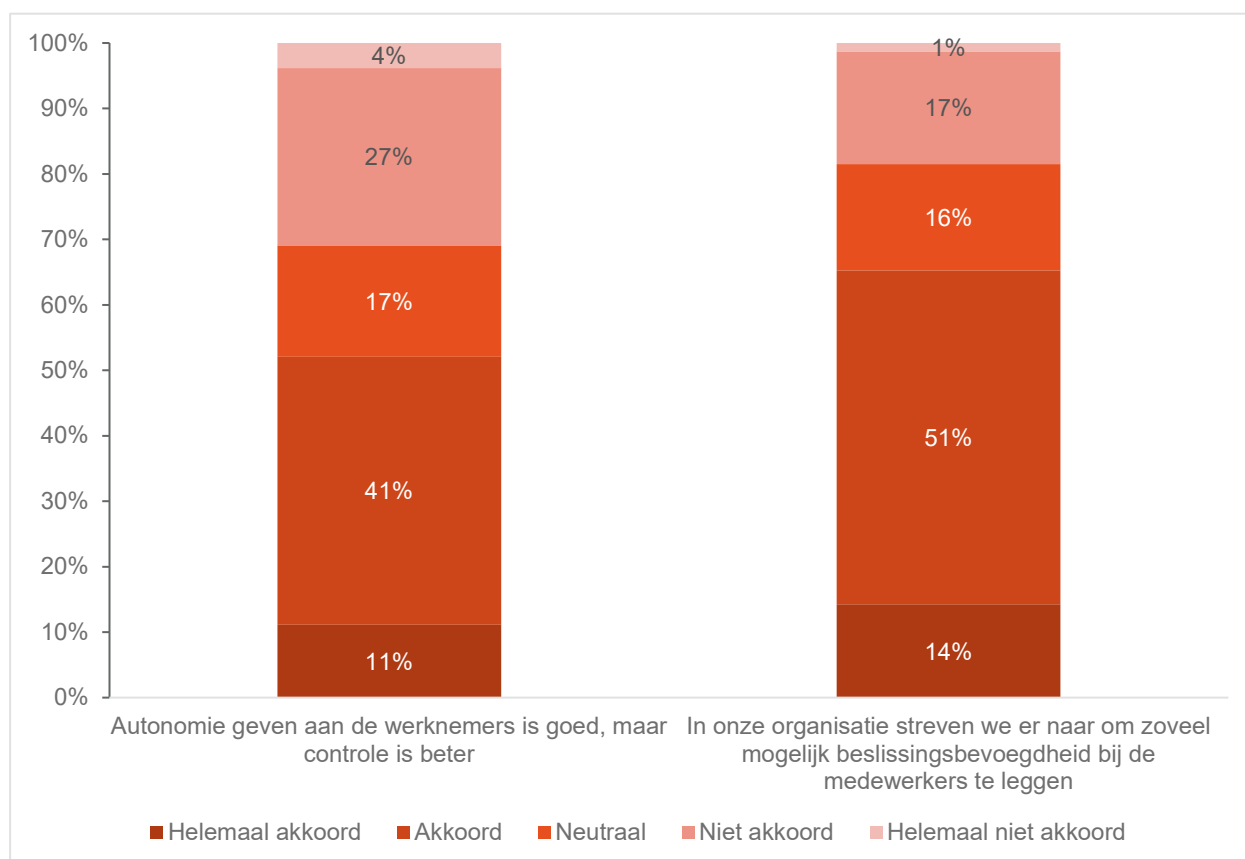
- ☐ Helemaal akkoord
- ☐ Akkoord
- ☐ Noch akkoord, noch niet akkoord
- ☐ Niet akkoord
- ☐ Helemaal niet akkoord

In onze organisatie streven we er naar om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen.

- ☐ Helemaal akkoord
- ☐ Akkoord
- ☐ Noch akkoord, noch niet akkoord
- ☐ Niet akkoord
- ☐ Helemaal niet akkoord

Bij beide stellingen antwoordden de respondenten weinig neutraal. Men heeft een uitgesproken mening over de beide stellingen. 52% gaat (helemaal) akkoord met de stelling dat autonomie geven aan de werknemers goed is, maar dat controle beter is (Tabel 10). 31% gaat hier (helemaal) niet mee akkoord. 65% geeft aan dat in hun organisatie gestreefd wordt om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen (helemaal akkoord of akkoord), terwijl dit bij 18% niet gebeurt (helemaal niet akkoord of niet akkoord).

Figuur 10: Stellingen over beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers leggen



N=1651, gewogen op sector en grootte

Ondernemingen en organisaties die akkoord gaan met de stelling dat autonomie geven goed is, maar controle nog beter is, geven vaker aan dat hun organisatie ernaar streeft om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de werknemers te leggen: 82,9% versus 56,6% wanneer men (helemaal) niet akkoord is dat autonomie geven goed is, maar controle beter is (Tabel 14). Dit resultaat is anders dan wat we op het eerste zicht zouden verwachten.

In Tabel 14 bekijken we nader hoe de twee uitspraken zich tegenover elkaar verhouden. Deze tabel geeft ook het aandeel ondernemingen en organisaties weer per mogelijke combinatie van de twee uitspraken. De grootste groep, 29,4% van de ondernemingen en organisaties vindt niet dat hoewel autonomie geven goed is, controle nog beter is en streeft er tegelijk naar om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de werknemers te leggen. De tweede grootste groep, namelijk een kwart, streeft er eveneens naar zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de werknemers te leggen maar is tegelijk van mening dat hoewel autonomie geven goed is, controle nog beter is. Voor deze groep van ondernemingen en organisaties sluiten autonomie van de werknemers en controle mekaar niet uit. Bij Vanhooitegem, van Amelsvoort, Van Beek & Huys (2008, p. 58) vinden we een mogelijke uitleg voor deze combinatie: "Het is toch niet vreemd om

af en toe te checken of we elkaar hebben begrepen om aandacht voor elkaar te hebben en om wederzijds rekenschap af te leggen. Overcontrole, maar ook het niet toelaten van controle geeft voeding aan wantrouwen.“

Tabel 14: 'Autonomie is goed, maar controle is beter' volgens 'in onze organisatie streven we er naar om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen'

		In onze organisatie streven we er naar om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen			Totaal
		(Helemaal) akkoord	Neutraal	(Helemaal) niet akkoord	
Autonomie geven is goed, maar controle is beter	(Helemaal) akkoord	82,9%	8,6%	8,4%	100%
		39,2%	16,4%	14,1%	30,9%
		25,6%	2,7%	2,6%	30,9%
	Neutraal	59,9%	24,8%	15,2%	100%
		15,7%	26,1%	14,1%	17,1%
		10,2%	4,2%	2,6%	17,1%
	(Helemaal) niet akkoord	56,6%	17,9%	25,5%	100%
		45,1%	57,5%	71,8%	52,0%
		29,4%	9,3%	13,3%	52,0%
Totaal		65,3%	16,2%	18,5%	100%
		100,0%	100,0%	100,0%	100%
		65,3%	16,2%	18,5%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000 (gewoon lettertype: rijtotalen; cursief: kolomtotalen; vet: tabeltotalen)

Vooraf in de quataire sector probeert men zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen (79,3%, Tabel 15), gevolgd door de dienstensector (64,5%). Dit gebeurt het minst vaak in de bouwsector waar toch nog de helft zoveel mogelijk probeert bevoegdheden bij de medewerkers te leggen (49,7%). Naar grootte vonden we geen verschillen terug.

Naarmate de ondernemingen en organisaties groter worden, is men vaker van mening dat autonomie aan de werknemers geven goed is, maar controle nog beter is. Dit ligt in lijn met de voorgaande resultaten dat autonomie in mindere mate wordt toegekend bij grotere ondernemingen en organisaties (zie 2.2.1). Zo is 66,7% van de ondernemingen en organisaties met meer dan tweehonderd werknemers van mening dat controle beter is dan autonomie in vergelijking met 27,7% bij de kleinere ondernemingen en organisaties met maximum negen werknemers. In de quataire sector is men opvallend vaker akkoord dat autonomie geven goed is, maar controle beter is (65,0%). Dit tegenover de industrie of dienstensector waar respectievelijk 24,1% en 23,7% akkoord gaan.

Tabel 15: Stellingen over autonomie naar sector en grootte

		(Helemaal) akkoord	Neutraal	(helemaal) niet akkoord	Totaal
In onze organisatie streven we er naar om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen					
Grootte		n.s.			
Sector	Industrie	55,9%	22,4%	21,7%	100%
	Bouw	49,7%	16,1%	34,2%	100%
	Diensten	64,5%	17,1%	18,4%	100%
	Quartair	79,3%	10,6%	10,0%	100%
Autonomie geven aan de werknemers is goed, maar controle is beter					
Grootte	1-9 wn	27,7%	17,5%	54,8%	100%
	10-49 wn	37,6%	16,4%	46,0%	100%
	50-199 wn	55,9%	13,2%	30,9%	100%
	200+ wn	66,7%	13,3%	20,0%	100%
Sector	Industrie	24,1%	17,9%	57,9%	100%
	Bouw	12,9%	11,0%	76,1%	100%
	Diensten	23,7%	17,5%	58,8%	100%
	Quartair	65,0%	18,2%	16,7%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. X^2 beslissingsbevoegdheid: $p=,784/,000$, X^2 autonomie geven is goed, maar controle is beter: $p=,000/,000$

2.2.4 Opvattingen over autonomie weerspiegelen de mate van toegekende autonomie

Voorgaande stellingen meten opvattingen over individuele autonomie. Deze opvattingen leggen we naast het percentage werknemers dat effectief autonomie heeft over timing en/ of werkmethode (althans op basis van de inschatting van de personeelsverantwoordelijke of de zaakvoerder).

Het percentage werknemers dat autonomie heeft over de timing en werkmethode is duidelijk hoger bij de ondernemingen en organisaties die ernaar streven om de beslissingsbevoegdheid zoveel mogelijk bij de werknemers te leggen: 64,4% heeft autonomie over de timing versus 39,2% wanneer er niet naar gestreefd wordt om de beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen. Ook wordt er vaker beroep gedaan op de kennis van het personeel om producten, diensten, productieproces of werkwijze aan te passen wanneer men ernaar streeft om de werknemers beslissingsbevoegdheid te geven (86,5% versus 61,6%).

Ook hier zien we een verband met autonomie en de stelling 'autonomie geven is goed, controle is beter' dat we op het eerste zicht niet zouden verwachten. Meer werknemers kunnen beslissen over timing en werkmethode wanneer men deze mening is toebedeeld. Zo heeft 71,7% van de werknemers autonomie over timing terwijl dit 49,0% wordt wanneer men niet akkoord is dat autonomie geven goed is, maar controle beter.

Tabel 16: Stellingen over autonomie volgens het toekennen van autonomie

		% werknemers autonomie over timing	% werknemers autonomie over werkmethode	Beroep doen op werknemers om te vernieuwen		
				Vaak	Soms	Nooit
In onze organisatie streven we ernaar om zoveel mogelijk beslissings-bevoegdheid bij de medewerkers te leggen	(helemaal) akkoord	64,4%	72,3%	51,3%	35,3%	13,5%
	Neutraal	47,9%	57,0%	31,2%	45,7%	23,0%
	(helemaal) niet akkoord	39,2%	46,0%	22,3%	39,3%	38,4%
Totaal		57,1%	65,0%	42,7%	37,7%	19,6%
Autonomie geven is goed, maar controle is beter	(helemaal) akkoord	71,7%	74,0%	62,6%	30,3%	7,0%
	Neutraal	55,1%	61,7%	41,1%	37,2%	21,6%
	(helemaal) niet akkoord	49,0%	60,6%	31,2%	42,4%	26,4%

N=1651, gewogen op sector en grootte. Anova beslissingsbevoegdheid: $p=,000/000/000$, Anova autonomie geven is goed, maar controle is beter: $p=,000/000/000$

2.3 Werkoverleg en een dynamiek op gang brengen om na te denken over het werk

Via werkoverleg en kwaliteitskringen kunnen (kwaliteits-) problemen met betrekking tot het werk, de organisatie ervan en de werkwijze besproken worden met andere collega's en de direct leidinggevende. Een voorwaarde voor een goede werking van deze overlegpraktijken, of juist een gevolg ervan is een dynamiek op gang brengen waarbij werknemers nadenken over het werk dat ze doen en de effecten ervan op de kwaliteit.

In deze editie werden enkele vragen opgenomen die peilden naar kwaliteitskringen, werkoverleg en het op gang brengen van een dynamiek waarbij werknemers nadenken over hun werk en de effecten op de kwaliteit:

Is er in uw onderneming of organisatie werkoverleg? Dat betekent periodieke vergaderingen of overlegmomenten waar werkgebonden kwesties worden besproken met de direct leidinggevende en de betrokken werknemers?

- ☐ Ja
- ☐ Neen

Hoeveel personeelsleden hebben regelmatig zo'n werkoverleg? U mag ook het percentage geven.

Aantal/ percentage ____

In sommige bedrijven of organisaties probeert men een dynamiek op gang te brengen waarbij werknemers nadenken over het werk dat ze doen en de effecten ervan op de kwaliteit. Is dit in uw onderneming of organisatie het geval, zo ja, is dat dan occasioneel of systematisch?

- ☐ Systematisch
- ☐ Occasioneel
- ☐ Niet

Zijn er in deze onderneming of organisatie kwaliteitskringen? Dat zijn werkgroepen van uitvoerende werknemers die eventuele kwaliteitsproblemen op de werkplek analyseren en proberen op te lossen.

- ☐ Ja
- ☐ Neen

2.3.1 Vier op vijf ondernemingen en organisaties hebben werkoverleg

80,7% van de ondernemingen en organisaties hebben werkoverleg (Tabel 17). In de quartaire sector komt werkoverleg het vaakst voor (89,1%). Bij grotere ondernemingen en organisaties (93,8% bij 200+ werknemers) komt dit vaker voor dan bij kleinere (78,0% bij maximaal negen werknemers). Bij de vraagstelling werd een definitie van werkoverleg mee gegeven aan de respondent: periodieke vergaderingen of overlegmomenten waar werkgebonden kwesties worden besproken met de direct leidinggevende. Mogelijk zijn er bij kleinere ondernemingen en organisaties door de organisatieomvang eerder informele en meer sporadische overlegmomenten die niet gecapteerd worden door de gestelde vraag.

Wanneer er werkoverleg is, gebeurt dit gemiddeld met 87% van de werknemers (Tabel 18). Kleinere ondernemingen en organisaties betrekken meer werknemers bij zo'n werkoverleg dan grotere. Zo hebben 92,2% van de werknemers werkoverleg bij de ondernemingen en organisaties met minder dan negen werknemers. Bij ondernemingen en organisaties met 10-49 werknemers daalt het percentage tot 73,3%.

Tabel 17: Werkoverleg naar grootte en sector

		Is er in uw onderneming of organisatie werkoverleg		Totaal
		Ja	Nee	
Totaal		80,7%	19,3%	100%
Grootte	1-9 wn	78,0%	22,0%	100%
	10-49 wn	88,9%	11,1%	100%
	50-199 wn	92,6%	7,4%	100%
	200+ wn	93,8%	6,3%	100%
Sector	Industrie	79,3%	20,7%	100%
	Bouw	73,5%	26,5%	100%
	Diensten	79,2%	20,8%	100%
	Quartair	89,1%	10,9%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000/,000

Tabel 18: Hoeveel personeelsleden hebben regelmatig zulk werkoverleg

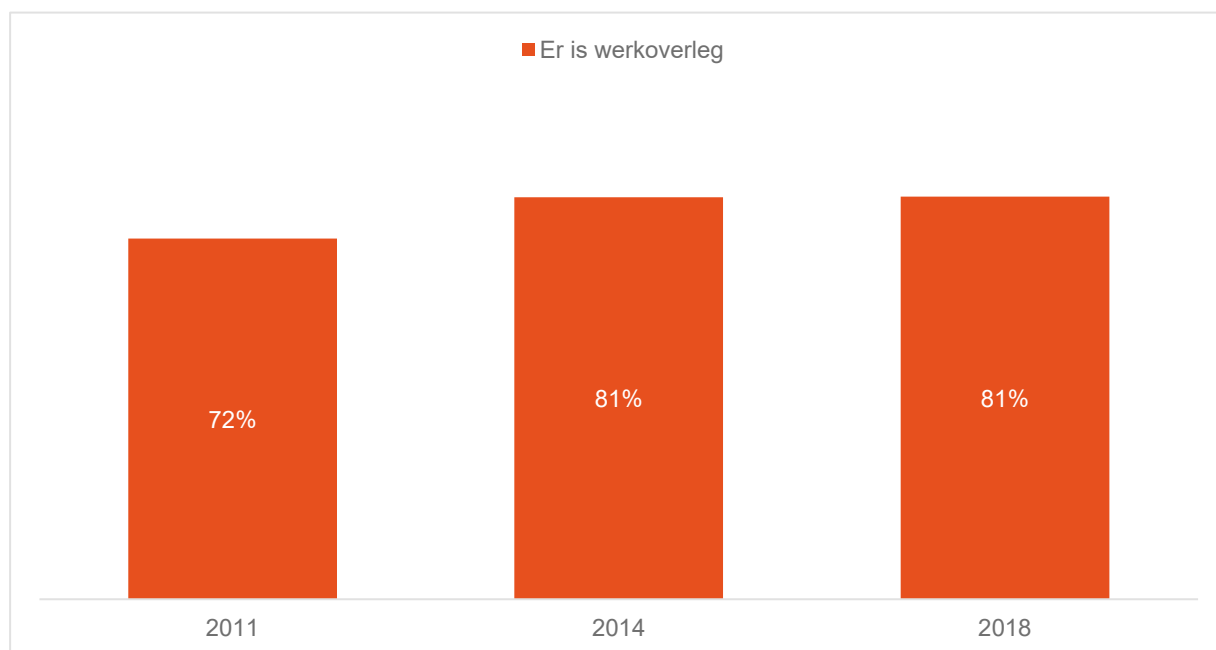
		Gemiddelde
Totaal		87,0%
Grootte*	1-9 wn	92,2%
	10-49 wn	73,3%
	50-199 wn	62,7%
	200+ wn	70,5%
Sector*	Industrie	79,3%
	Bouw	82,9%
	Diensten	87,4%
	Quartair	90,4%

N=1416, ondernemingen en organisaties met werkoverleg, gewogen op sector en grootte. Anova: p=,000/,000

2.3.2 Status quo op het vlak van werkoverleg

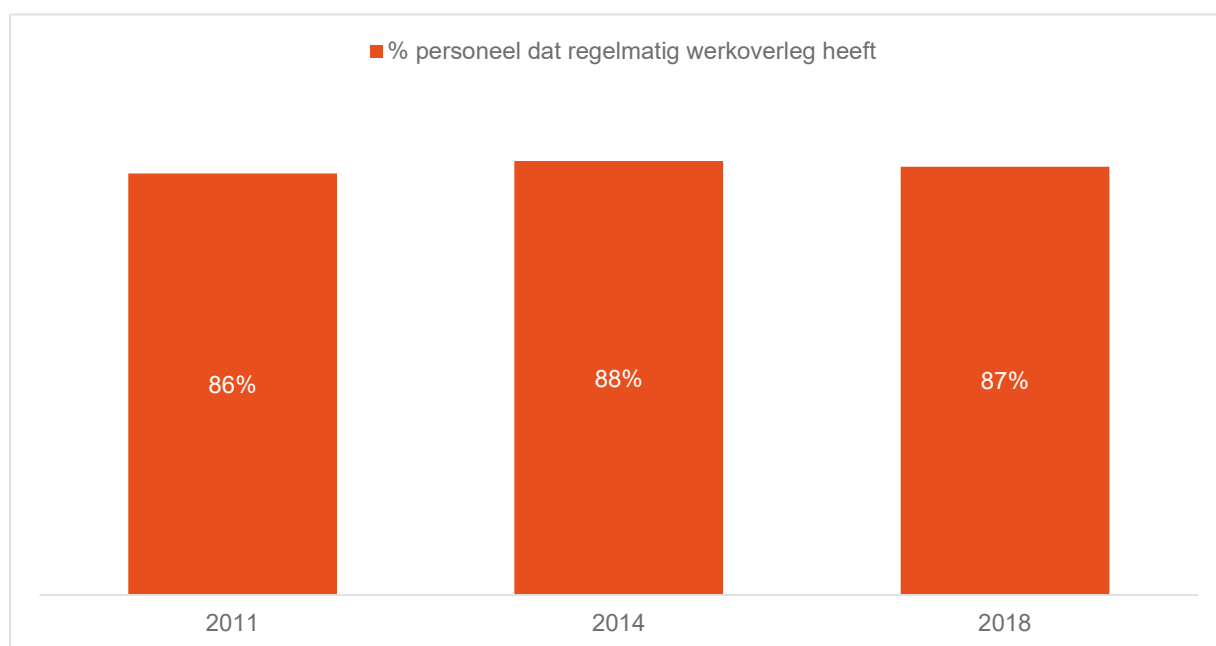
We kunnen voor de vraag over werkoverleg terug gaan tot 2011. In 2011 had 72% van de ondernemingen en organisaties werkoverleg, dit nam toe tot 81% in 2014. Dit niveau werd aangehouden in 2018. Over de verschillende edities is er geen evolutie in het aandeel personeelsleden dat regelmatig in dit werkoverleg wordt betrokken (Figuur 12).

Figuur 11: Werkoverleg van 2011 tot 2018



N=5068 (totaal), 2250 (2011), 1167 (2014), 1651 (2018), gewogen op sector en grootte. χ^2 : $p=,000$ (over de edities heen), $p=,000$ (2011-2014), $p=,502$ (2014-2018)

Figuur 12: Evolutie van het percentage personeel dat regelmatig werkoverleg heeft



N=4210 (totaal), 1799 (2011), 995 (2014), 1416 (2018), ondernemingen en organisaties met werkoverleg, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,052$ (over de edities heen), $p=,020$ (2011-2014), $p=,287$ (2014-2018)

2.3.3 Bijna drie op tien ondernemingen en organisaties hebben kwaliteitskringen

Bij 28,7% van de ondernemingen en organisaties zijn er kwaliteitskringen (Tabel 19). Bij zeven op tien ondernemingen en organisaties (70,6%) probeert men een dynamiek op gang te brengen

waarbij werknemers nadenken over het werk dat ze doen en de effecten ervan op de kwaliteit. Bij 44,9% gebeurt dit zelfs op systematische basis.

Grotere ondernemingen en organisaties hebben vaker kwaliteitskringen (60,3% bij 50-199 werknemers, Tabel 19) en geven ook vaker aan dat ze zo'n dynamiek op gang proberen te brengen (82,4% bij 50-199 werknemers). Het aandeel dat een dynamiek op gang brengt om na te denken over het werk en de kwaliteit ervan is hoger in de industrie (74,5%) en de quartaire sector (82,1%). Kwaliteitskringen komen ook vaker voor in deze sectoren (respectievelijk 38,2% en 30,7%).

Tabel 19: Dynamiek om na te denken over kwaliteit van het werk en de aanwezigheid van kwaliteitskringen

		Dynamiek om na te denken over kwaliteit van het werk			Kwaliteitskringen	Totaal
		Systematisch	Occasioneel	Niet	Ja	
Totaal		44,9%	25,7%	29,4%	28,7%	100%
Grootte	1-9 wn	44,5%	24,4%	31,1%	24,3%	100%
	10-49 wn	45,1%	29,7%	25,2%	38,8%	100%
	50-199 wn	50,0%	32,4%	17,6%	60,3%	100%
	200+ wn	56,3%	31,3%	12,5%	68,8%	100%
Sector	Industrie	43,4%	31,0%	25,5%	38,2%	100%
	Bouw	31,0%	21,3%	47,7%	23,9%	100%
	Diensten	44,5%	24,8%	30,7%	27,6%	100%
	Quartair	54,1%	28,0%	17,9%	30,7%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. X^2 dynamiek: $p=,047/0,000$, X^2 kwaliteitskringen: $p=,000/0,025$

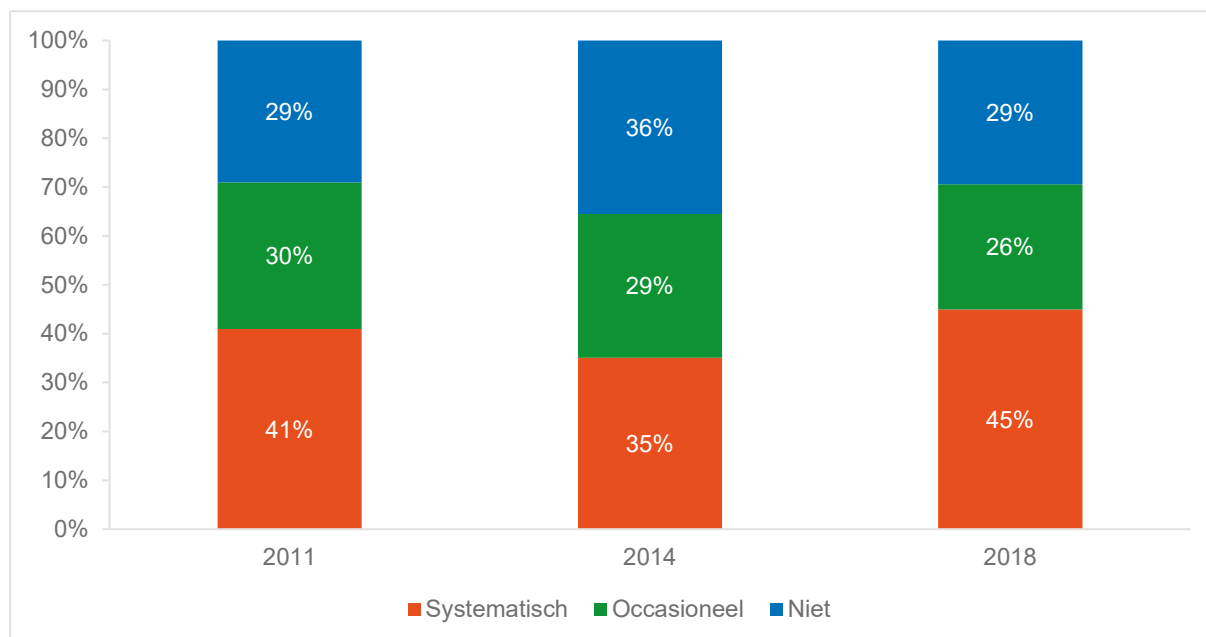
2.3.4 Ondernemingen en organisaties hebben vaker kwaliteitskringen

We kunnen voor de vragen omtrent kwaliteitskringen en het op gang brengen van een dynamiek om na te denken over het werk en de kwaliteit ervan, teruggaan tot de meting in 2011.

Evenveel ondernemingen en organisaties brachten een dynamiek op gang waarbij werknemers nadenken over hun werk en de effecten ervan op de kwaliteit in 2011 (71%) als in 2018 (71%, Figuur 13). Alleen gebeurde dit in 2018 vaker op systematische basis (45%) dan in 2011 (41%). Tussen deze edities is een lichte daling opgemeten. In 2014 brachten 64% van de ondernemingen en organisaties zo'n dynamiek systematisch of occasioneel op gang.

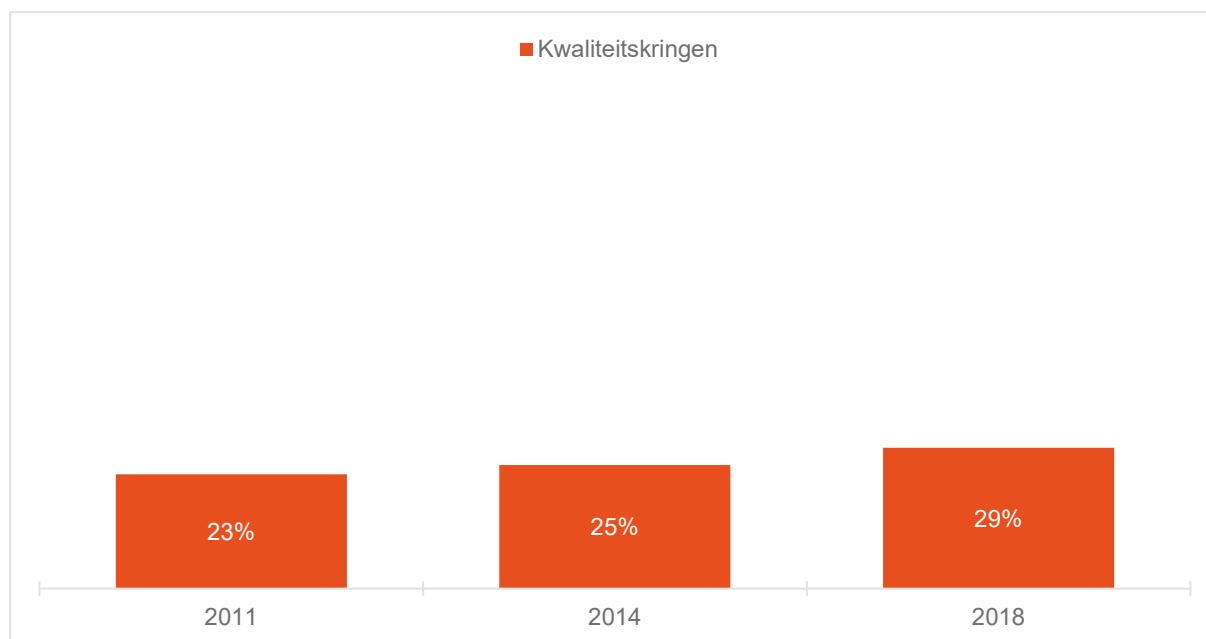
29% van de ondernemingen en organisaties hebben in 2018 kwaliteitskringen (Figuur 14): een stijging ten opzichte van de metingen in 2011 en 2014. In 2011 hadden 23% van de ondernemingen en organisaties kwaliteitskringen, in 2014 25%.

Figuur 13: Een dynamiek op gang brengen waarbij werknemers nadenken over het werk dat ze doen en de effecten ervan op de kwaliteit van 2011 tot 2018



N=5068 (totaal), 2250 (2011), 1167 (2014), 1651 (2018), gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000 (over de edities heen), p=,000 (2011-2014), p=,000 (2014-2018)

Figuur 14: Kwaliteitskringen van 2011 tot 2018



N=5068 (totaal), 2250 (2011), 1167 (2014), 1651 (2018), gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,001 (over de edities heen), p=,118 (2011-2014), p=,027 (2014-2018)

2.3.5 Werkoverleg en kwaliteitskringen gaan samen

Wanneer één van de elementen (werkoverleg, kwaliteitskringen en een dynamiek op gang brengen om werknemers te laten nadenken over het werk en de kwaliteit ervan) voorkomt, komen de andere elementen ook vaak voor (ook na controle voor grootte en sector, Tabel 20). 36,4% van de ondernemingen en organisaties hebben werkoverleg en kwaliteitskringen en brengen een

dynamiek op gang om werknemers te laten nadenken over het werk en de kwaliteit ervan (Tabel 21). Vooral bij grotere ondernemingen en organisaties komen deze drie praktijken samen voor (63,6% bij 200+ werknemers) alsook bij de ondernemingen en organisaties in de industrie (46,3%) en in de quartaire sector (51,8%).

Tabel 20: Partiële correlaties werkoverleg, dynamiek op gang brengen om na te denken over het werk en de kwaliteit en kwaliteitskringen

	Werkoverleg	Dynamiek op gang brengen om na te denken over het werk en de kwaliteit	Kwaliteitskringen
Werkoverleg	1,00	0,16***	0,28***
Dynamiek op gang brengen om na te denken over de kwaliteit	0,16***	1,00	0,24***
Kwaliteitskringen	0,28***	0,24***	1,00

N=1647, gewogen op sector en grootte. *** p=,000

Tabel 21: Combinaties overlegpraktijken volgens grootte en sector

		Combinaties overlegpraktijken				Totaal
		Geen	Een overlegpraktijk	twee overlegpraktijken	Alle	
Totaal		6,8%	18,9%	37,9%	36,4%	100%
Grootte	1-9 wn	12,6%	26,4%	42,1%	18,9%	100%
	10-49 wn	6,4%	21,3%	40,8%	31,5%	100%
	50-199 wn	2,9%	13,7%	33,1%	50,3%	100%
	200+ wn	1,1%	5,7%	29,5%	63,6%	100%
Sector	Industrie	5,4%	14,4%	33,9%	46,3%	100%
	Bouw	11,5%	30,9%	34,4%	23,3%	100%
	Diensten	7,8%	20,6%	41,0%	30,6%	100%
	Quartair	1,6%	8,6%	38,1%	51,8%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000/000

2.4 Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie

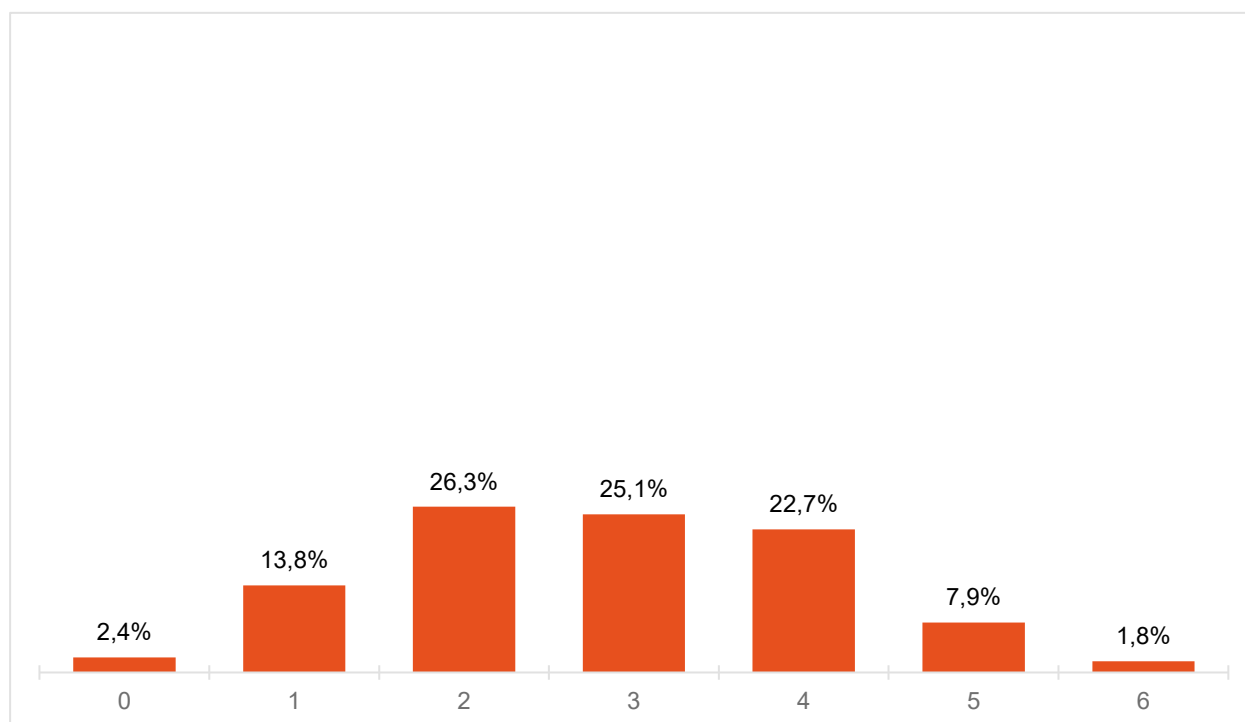
Om een samenvattend overzicht te krijgen van de verschillende kenmerken gerelateerd aan de innovatieve arbeidsorganisatie maken we een index. Het cijfer heeft op zich geen betekenis, enkel de variaties erin. Er is geen streefcijfer of een norm gehanteerd in deze oefening.

De samenstelling staat in Tabel 21. Het theoretisch maximum is zes. 32,4% van de ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers behaalt minimaal vier op zes en 1,8% heeft een maximale score (Figuur 15).

Tabel 22: Samenstelling index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie

Item	Score
Toepassen van teamwerk voor minstens de helft van het personeel en de teams zijn bevoegd voor de werkmethode en de werkverdeling	1
% leidinggevendenden is lager dan het gemiddelde van de cel naar grootte en sector	1
% werknemers met autonomie over timing en werkmethode is hoger dan het gemiddelde van de cel naar grootte en sector	1
Eigen personeel benutten als bron voor innovatie (product-, proces-, dienst- of andere vorm van innovatie)	1
Toepassen van werkoverleg voor minstens de helft van het personeel	1
Werknemers betrekken bij kwaliteitsverbetering en/ of kwaliteitskringen	1

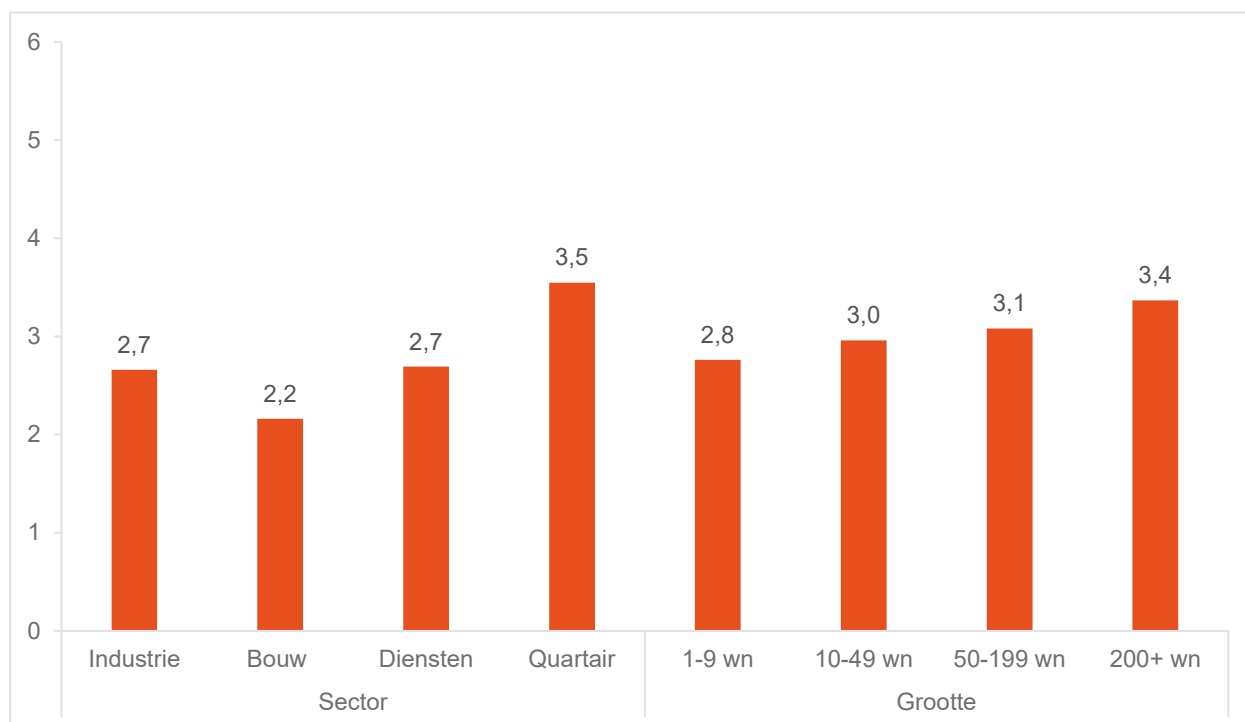
Figuur 15: Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie



N=1514, ondernemingen en organisaties met minstens twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte

De score ligt hoger in de quataire sector (3,5, Figuur 16) en bij grotere ondernemingen en organisaties. Zo hebben ondernemingen en organisaties met meer dan tweehonderd werknemers een score van 3,4.

Figuur 16: Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie volgens sector en grootte



N=1514, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. $X^2: p=,000/0,013$

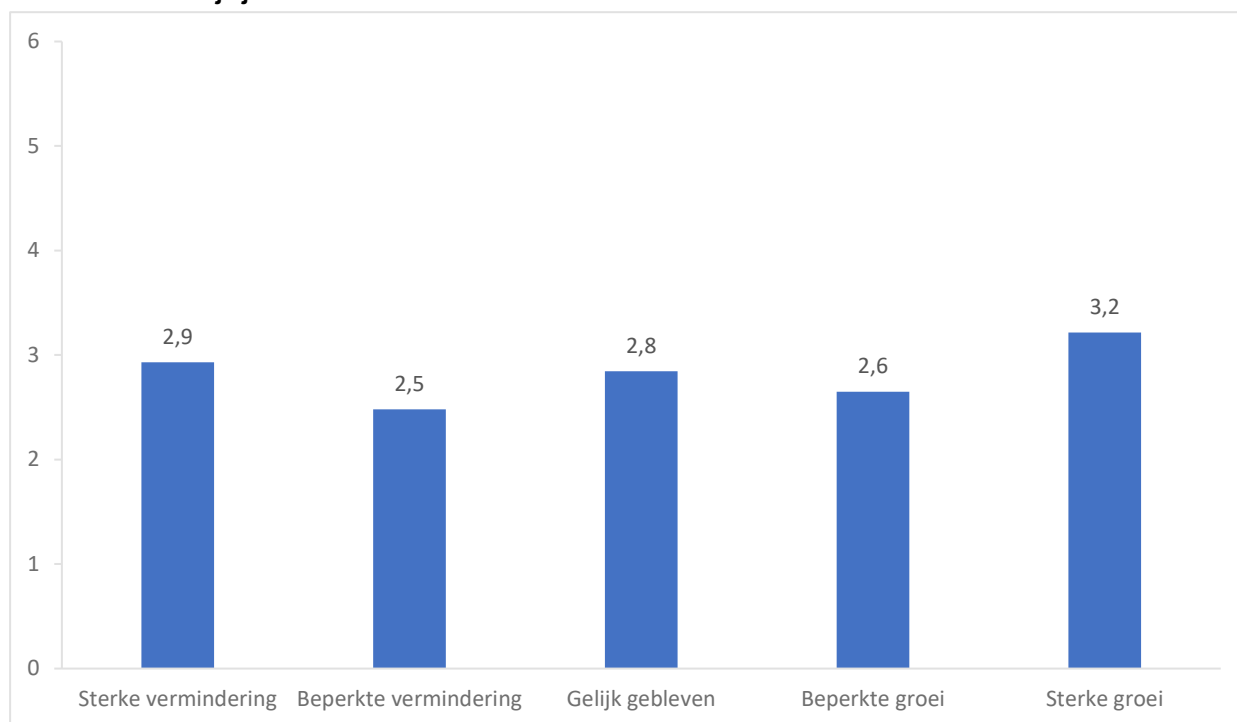
Er is een moeilijk te verklaren verband met de evolutie van de activiteiten van de afgelopen drie à vijf jaar. Wanneer ondernemingen en organisaties een sterke groei kenden in het verleden hebben ze een hogere score op de index (3,2), maar ook diegene die een sterke vermindering in de activiteiten kenden, hebben een iets hogere score (2,9, Figuur 17). Hoewel het verband niet perfect lineair is, zien we dat de multiscore toeneemt naarmate de score op de index ook toeneemt. De multiscore geeft een algemeen beeld over de economische gezondheid van de onderneming of de organisatie op langere termijn⁵. Er lijkt met andere woorden een eerder positieve relatie te zijn met de economische prestatie, maar die is niet rechtlijnig. We kunnen met deze analyses niet uitmaken of de arbeidskenmerken voorkomend bij een innovatieve arbeidsorganisatie leiden tot een betere economische prestatie dan wel dat een betere economische prestatie ondernemingen en organisaties mogelijk de ruimte geeft om juist te werken aan de arbeidsorganisatie.

Er werd meer omzet gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten wanneer er voor de betreffende onderneming meerdere organisatiekenmerken van de innovatieve arbeidsorganisatie aanwezig zijn (Figuur 18). Ook scoren ondernemingen en organisaties die voor de helft of meer van hun werknemers een opleiding voorzien hoger op de index (Figuur 19).

Met de leeftijd van de organisaties werd geen significant verband gevonden (Figuur 18). De kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie komen dus niet meer voor in jonge dan in oude ondernemingen en organisaties.

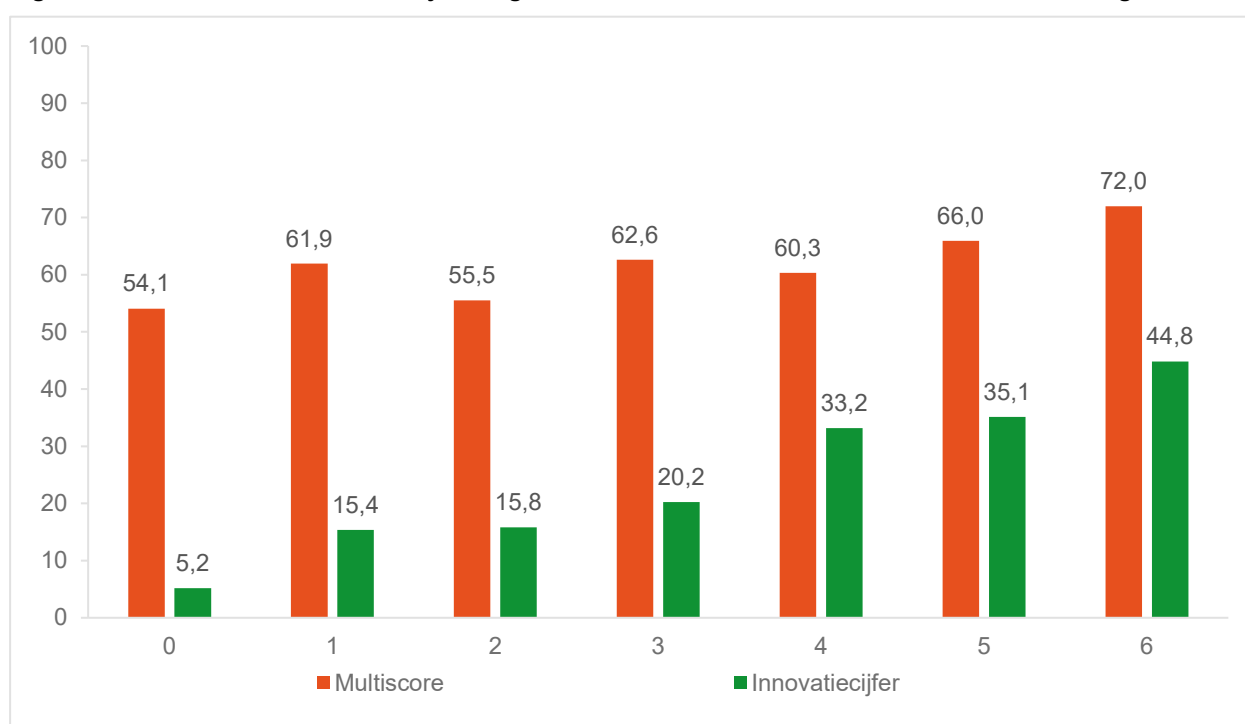
⁵ De multiscore en leeftijd van de onderneming of organisatie werden aangeleverd door Graydon. Voor meer uitleg zie bijlage pagina 56.

Figuur 17: Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije jaren



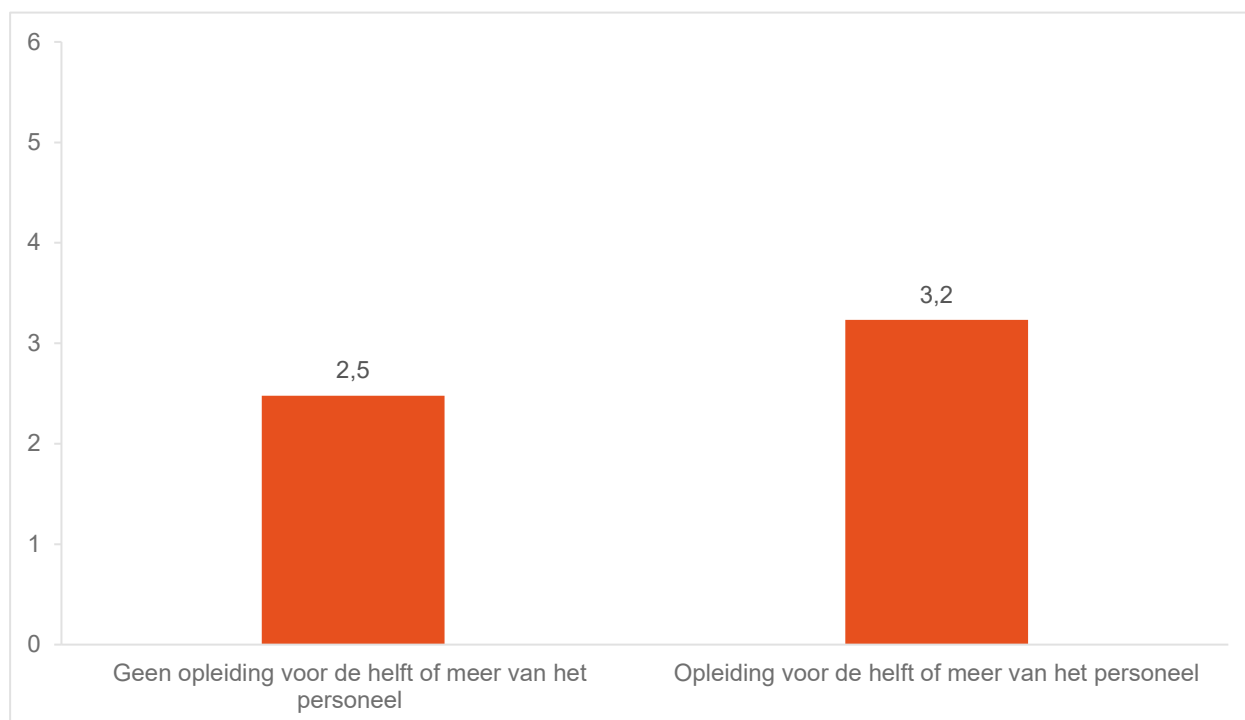
N=1514, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000

Figuur 18: Multiscore en innovatiecijfer volgens index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie



Multiscore ©Graydon. N=1513 (multiscore), ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte/ N=773 (innovatiecijfer), gewogen op sector en grootte. Anova: p=,000/0,000

Figuur 19: Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie volgens opleiding



N=1514, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000

2.5 Andere organisatiekenmerken

De kenmerken jobrotatie en eenvoudig gestandaardiseerd werk werden ook bevraagd in deze editie. Deze elementen zien we niet als onderdeel van het begrip innovatieve arbeidsorganisatie, maar zijn wel relevant omdat ze gerelateerd zijn aan de innovatieve arbeidsorganisatie.

2.5.1 Jobrotatie of taakroulatie

Bij jobrotatie wisselen werknemers regelmatig van job of functie, bij taakroulatie wisselen ze regelmatig binnen eenzelfde functie of job van taken. De volgende vragen over jobrotatie of taakroulatie kreeg de respondent te horen:

Is er in uw onderneming of organisatie sprake van jobrotatie of taakroulatie? Dat is wanneer werknemers regelmatig van job of takenpakket wisselen? (Indien hierover uitleg gevraagd: het veranderen van job intern, of promotie krijgen, valt daar niet onder, het gaat over iets wat regelmatig voorkomt.)

- ☐ Ja
☐ Neen

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

Aantal/Percentage ____

Jobrotatie, in dit onderzoek bevraagd samen met taakroulatie, wordt vaak gezien als een flexibiliteitsinstrument in het productie- of dienstverleningsproces. Er bestaat discussie of

jobrotatie of taakrotatie ook een kenmerk van de innovatieve arbeidsorganisatie is, zeker wanneer het afwisselen tussen taken en jobs niet gepaard gaat met taakverbreding of een toename van autonomie (Delarue, 2009). De vragen gesteld in de Ondernemingsenquête geven geen duiding over hoe jobrotatie of taakrotatie wordt toegepast in een onderneming of organisatie, waardoor we jobrotatie en taakrotatie apart van de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie behandelen.

28,7% van de ondernemingen en organisaties hebben jobrotatie of taakrotatie (Tabel 23). Er is vaker jobrotatie of taakrotatie in grotere ondernemingen en organisaties (56,3% bij 200+) en in de industrie (44,6%) en de bouw (30,0%).

Bij de ondernemingen en organisaties met jobrotatie of taakrotatie wisselt gemiddeld 61,5% van het personeel regelmatig van job of takenpakket (Tabel 24). Een kleiner aandeel werknemers wisselt van job of functie bij grotere ondernemingen en organisaties: 28,9% van de werknemers bij ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers, 72,8% bij ondernemingen en organisaties met maximaal negen werknemers.

Tabel 23: Jobrotatie of taakrotatie naar sector en grootte

		Jobrotatie of taakrotatie		Totaal
		Ja	Nee	
Totaal		28,7%	71,3%	100%
Grootte*	1-9 wn	27,3%	72,7%	100%
	10-49 wn	29,3%	70,7%	100%
	50-199 wn	39,7%	60,3%	100%
	200+ wn	56,3%	43,8%	100%
Sector*	Industrie	44,6%	55,4%	100%
	Bouw	30,0%	70,0%	100%
	Diensten	25,9%	74,1%	100%
	Quartair	29,2%	70,8%	100%

N=1514, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : $p=,000/0,000$

Tabel 24: Gemiddeld percentage werknemers betrokken bij werkoverleg volgens sector en grootte

		Gemiddelde
Totaal		61,5%
Grootte*	1-9 wn	72,8%
	10-49 wn	39,9%
	50-199 wn	28,8%
	200+ wn	28,9%
Sector*	Industrie	60,2%
	Bouw	77,9%
	Diensten	66,0%
	Quartair	44,4%

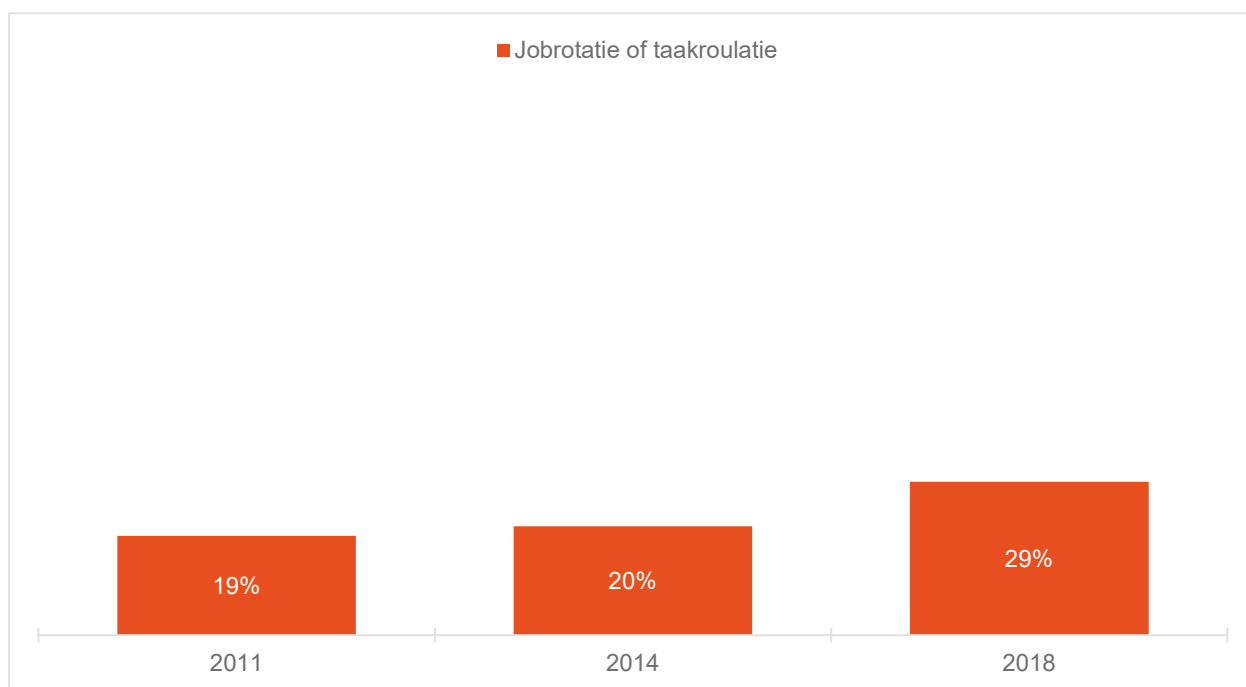
N=577, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers en jobrotatie en/ of taakrotatie, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,000/0,000$

Vaker jobrotatie of taakrotatie

In 2011 en 2014 hebben evenveel ondernemingen en organisaties jobrotatie of taakrotatie. We merken wel een duidelijke stijging in 2018 op (29%) ten opzichte van 2014 (20%, Figuur 20). Ook het aantal werknemers met jobrotatie of taakrotatie varieert over de edities heen. Hier is echter

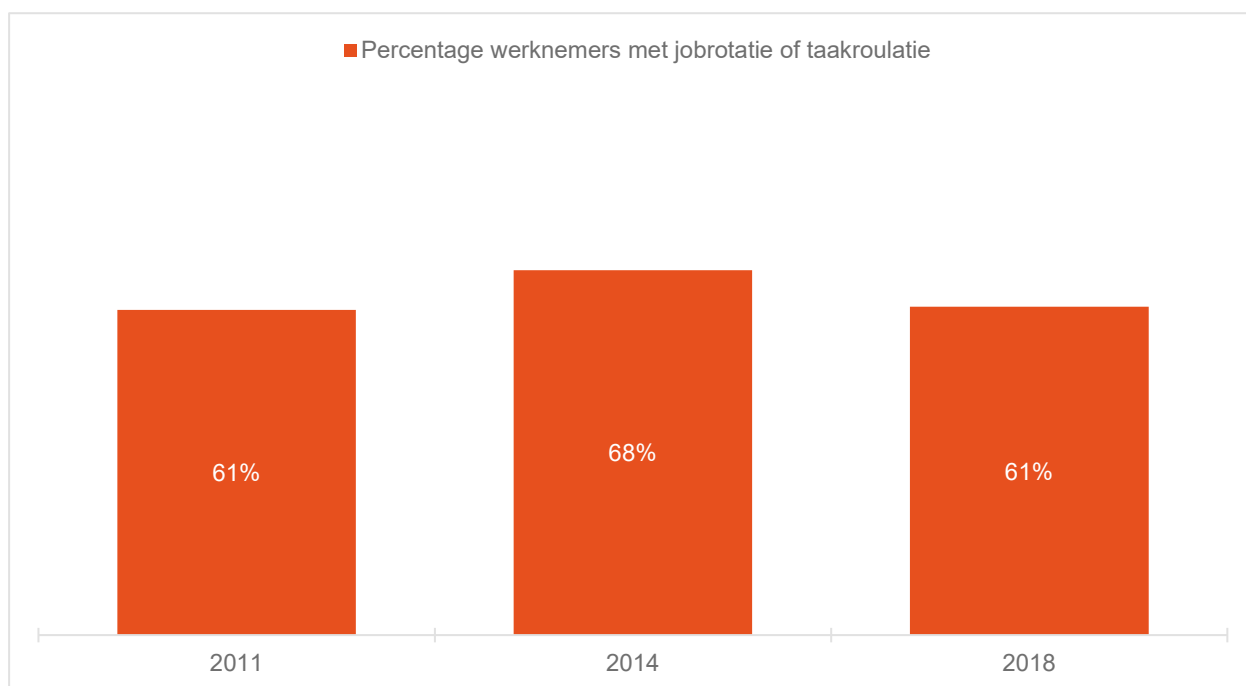
minder duidelijk een lijn in te trekken (Figuur 21). In 2011 en 2018 roteren evenveel werknemers van job of takenpakket (61%), terwijl in 2014 meer werknemers roteren (68%).

Figuur 20: Evolutie van jobrotatie of taakroulatie



N=4758 (totaal), 2112 (2011), 1132 (2014), 1514 (2018), ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. χ^2 : $p=,000$ (over de edities heen), $p=,123$ (2011-2014), $p=,000$ (2014-2018)

Figuur 21: Evolutie van het percentage werknemers met jobrotatie of taakroulatie



N=1501 (totaal), 588 (2011), 336 (2014), 577 (2018), ondernemingen en organisaties met jobrotatie of taakroulatie en met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,034$ (over de edities heen), $p=,016$ (2011-2014), $p=,020$ (2014-2018)

Jobrotatie of taakroulatie komt vaker voor bij organisaties met overlegpraktijken en teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties

Er is met bijna alle organisatiekenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie een positief verband. Zo is er vaker jobrotatie of taakroulatie wanneer ondernemingen en organisaties beschikken over kwaliteitskringen en werkoverleg of wanneer ze een hoge score halen op de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie of wanneer het ondernemingen en organisaties betreft die teamgeorganiseerd zijn en de teams bevoegdheden hebben over de werkmethode en werkverdeling (Tabel 25, Tabel 26). Ook is er vaker jobrotatie of taakroulatie wanneer er systematisch een dynamiek op gang wordt gebracht zodat werknemers nadenken over het werk en de kwaliteit (35,0%) ten opzichte van wanneer dit occasioneel (28,4%) of niet gebeurt (18,4%).

We zien dat wanneer er vaak (33,5%) of soms (26,5%) beroep wordt gedaan op de kennis van het personeel om te vernieuwen, er ook vaker jobrotatie of taakroulatie is dan wanneer men dit nooit doet (20,2%). Er zijn geen verbanden met de overige individuele regelmogelijkheden, autonomie over timing en werkmethode (Tabel 26).

Tabel 25: Jobrotatie of taakroulatie naar enkele organisatiekenmerken

		Is er sprake van jobrotatie of taakroulatie		Totaal
		Ja	Nee	
Totaal		28,7%	71,3%	100%
Dynamiek op gang brengen waarbij werknemers nadenken over het werk en de kwaliteit	Systematisch	35,0%	65,0%	100%
	Occasioneel	28,4%	71,6%	100%
	Niet	18,4%	81,6%	100%
Kwaliteitskringen	Ja	35,0%	65,0%	100%
	Nee	25,7%	74,3%	100%
Werkoverleg	Ja	30,5%	69,5%	100%
	Nee	20,8%	79,2%	100%
Beroep doen op de kennis van het personeel om te vernieuwen	Vaak	33,5%	66,5%	100%
	Soms	26,5%	73,5%	100%
	Nooit	20,2%	79,8%	100%
Teamgeorganiseerd en bevoegd over werkmethode en werkverdeling	Ja	42,1%	57,9%	100%
	Nee	26,8%	73,2%	100%
Teamwerk	Geen teams	22,5%	77,5%	100%
	Teams	35,5%	64,5%	100%
	Teamgeorganiseerd en bevoegd over werkmethode en werkverdeling	42,1%	57,9%	100%

N=1514, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. X²: p=,000/,000/,001/,000/,000

Tabel 26: Jobrotatie of taakrotatie volgens verantwoordelijkheid voor de timing en werkmethode en de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie

Jobrotatie of taakrotatie		% personeel verantwoordelijk voor de timing		% personeel verantwoordelijk voor de werkmethode		Index IAO
		Ja	Nee	Ja	Nee	
	Ja	57,5%		63,0%		3,0
	Nee	54,9%		64,5%		2,8

N=1514, ondernemingen en organisaties met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,295/500/003$

Er is een positief verband met het aantal werknemers dat autonomie heeft over de werkmethode ($B=0,162$, $p=,000$), de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie ($B=0,141$, $p=,002$) en het aantal werknemers dat regelmatig van job of takenpakket wisselt, zelfs na controle voor grootte en sector. Dat wil zeggen dat hoe meer werknemers kunnen beslissen over de werkmethode en hoe hoger men scoort op de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie, hoe meer werknemers regelmatig van job of takenpakket wisselen. Er wisselen minder werknemers regelmatig van taak of job bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties waarbij de teams beslissen over werkmethode en werkverdeling (43,1%) of bij de overige vormen van teamwerk (56,7%) dan wanneer er geen teamwerk is (72,5%, Tabel 27). Na controle voor sector en grootte blijft er enkel een significant verschil tussen de ondernemingen en organisaties zonder en met teamwerk.

Meer werknemers hebben taakrotatie of taakvariatie wanneer er geen werkoverleg is en wanneer meer werknemers autonomie hebben over de timing. Ook is er vaker taakrotatie of taakvariatie wanneer er een dynamiek op gang is gebracht om systematisch na te denken over het werk en de kwaliteit ervan (Tabel 27). Maar deze verbanden vallen allemaal weg na controle voor grootte en sector.

Tabel 27: Percentage werknemers met jobrotatie of taakrotatie volgens organisatiekenmerken.

		% werknemers met jobrotatie of taakrotatie
Totaal		61,5%
Dynamiek op gang brengen waarbij werknemers nadenken over het werk en de kwaliteit	Systematisch	65,6%
	Occasioneel	56,6%
	Niet	55,5%
Kwaliteitskringen		n.s.
Werkoverleg	Ja	60,0%
	Nee	71,0%
Beroep doen op de kennis van het personeel om te vernieuwen		n.s.
Teamwerk	Geen teams	72,5%
	Teams	56,7%
	Teamgeorganiseerd en bevoegd over werkmethode en werkverdeling	43,1%

N=577, ondernemingen en organisaties met jobrotatie of taakrotatie en met twee of meer werknemers, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,030/656/035/695/000$

2.5.2 Eenvoudig gestandaardiseerd werk

Eenvoudig gestandaardiseerd werk komt voor wanneer werknemers geen zelfstandige beslissingen kunnen nemen, het werk een korte inwerktijd heeft en er geen specifieke training nodig is om het werk uit te oefenen. Van eenvoudig gestandaardiseerd werk wordt soms

aangenomen dat het in tegenspraak is met de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie omdat er moeilijk autonomie toe te kennen valt in dit type van werk. Als dat zo zou zijn dan verwachten we een negatief verband tussen kenmerken van de innovatieve arbeidsorganisatie en de mate waarin eenvoudig gestandaardiseerd werk voorkomt. De vraag over eenvoudig gestandaardiseerd werk polste naar het aandeel werknemers dat eenvoudig gestandaardiseerd werk heeft:

De volgende vraag gaat over functies met vooral eenvoudig gestandaardiseerd werk. We bedoelen daarmee werk met een korte inwerktijd waar geen specifieke opleiding of ervaring voor nodig is en waar men geen zelfstandige beslissingen kan nemen. Komt dit type van werk voor in uw onderneming of organisatie? U kan antwoorden met: ja voor al het personeel, ja voor minstens de helft, ja, voor minder dan de helft, neen.

- ☐ Ja, voor al het personeel
- ☐ Ja, voor minstens de helft
- ☐ Ja, voor minder dan de helft
- ☐ Neen

43,5% van de ondernemingen en organisaties heeft eenvoudig gestandaardiseerd werk

Bij 43,5% van de ondernemingen en organisaties is er eenvoudig gestandaardiseerd werk (Tabel 28). Bij 19,6% is er eenvoudig gestandaardiseerd werk voor minder dan de helft van het personeel, bij 11,8% voor minstens de helft van het personeel en bij 12,1% voor al het personeel.

Eenvoudig gestandaardiseerd werk komt minder voor bij kleinere ondernemingen en organisaties (39,1%) in vergelijking met grotere ondernemingen en organisaties (80,0% bij 200+ werknemers). Wanneer kleine ondernemingen en organisaties eenvoudig gestandaardiseerd werk hebben, is dit meer dan gemiddeld voor al het personeel (15,0% bij 1-9 werknemers). Bij grotere ondernemingen en organisaties is eenvoudig gestandaardiseerd werk eerder gereserveerd voor een beperkte groep werknemers. Zo heeft 60% van de ondernemingen en organisaties met meer dan tweehonderd werknemers eenvoudig gestandaardiseerd werk voor minder dan de helft van het personeel.

Eenvoudig gestandaardiseerd werk komt het vaakst voor in de industrie (52,8%) en het minst vaak in de bouwsector (34,2%) gevolgd door de quataire sector (38,2%). Eenvoudig gestandaardiseerd werk is ook vaker voor al het personeel van toepassing in de industrie (16,0%).

Tabel 28: Eenvoudig gestandaardiseerd werk volgens sector en grootte

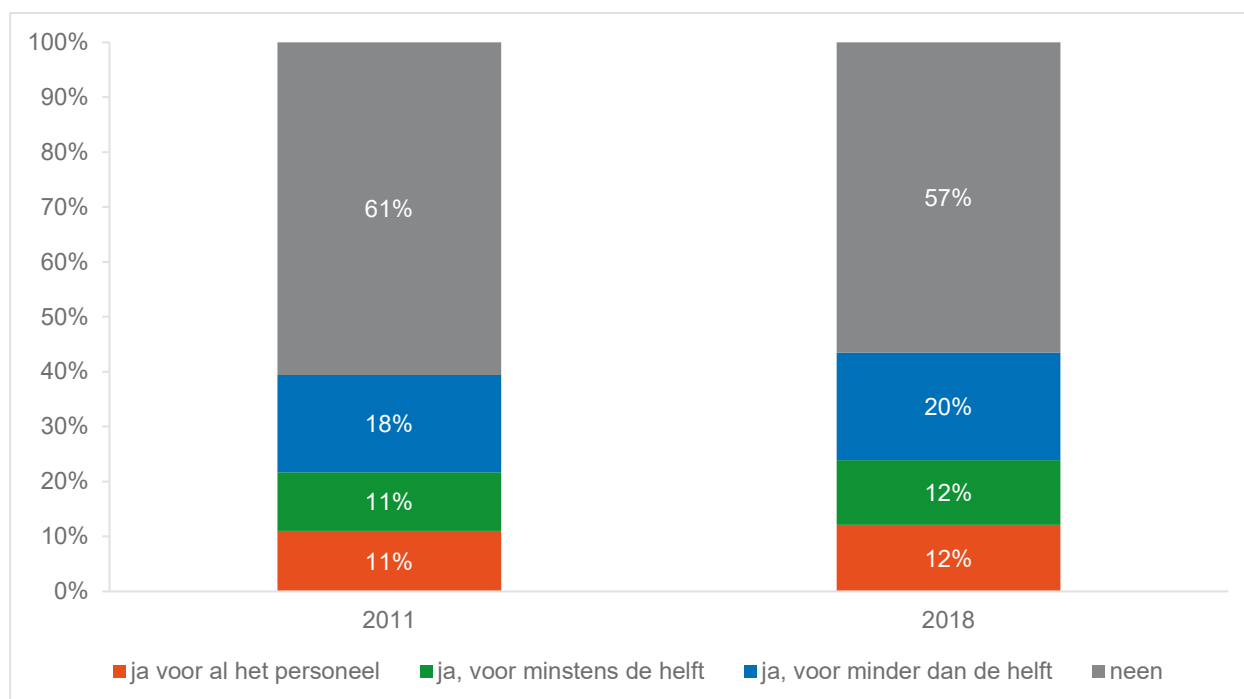
		De volgende vraag gaat over functies met vooral eenvoudig gestandaardiseerd werk. Komt dit type van werk voor in uw onderneming of organisatie?				Totaal
		Ja, voor al het personeel	Ja, voor minstens de helft	Ja, voor minder dan de helft	Neen	
Totaal		12,1%	11,8%	19,6%	56,5%	100%
Grootte	1-9 wn	15,0%	10,9%	13,1%	60,9%	100%
	10-49 wn	2,4%	13,6%	38,3%	45,6%	100%
	50-199 wn		19,1%	52,9%	27,9%	100%
	200+ wn		20,0%	60,0%	20,0%	100%
Sector	Industrie	16,0%	13,2%	23,6%	47,2%	100%
	Bouw	10,3%	9,7%	14,2%	65,8%	100%
	Diensten	13,7%	14,2%	17,5%	54,6%	100%
	Quartair	6,4%	5,2%	26,7%	61,8%	100%

N=1650, gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,000/0,000$

Geen evolutie in eenvoudig gestandaardiseerd werk

Dezelfde vraag werd gesteld in 2011. De gevonden verschillen tussen 2011 en 2018 zijn niet statistisch significant (Tabel 17).

Figuur 22: Eenvoudig gestandaardiseerd werk in 2011 en 2018



N=3901 (totaal), 2250 (2011), 1651 (2018), gewogen op sector en grootte. X^2 : $p=,088$

Meer autonomie bij minder eenvoudig gestandaardiseerd werk

Bij de ondernemingen en organisaties met minder of geen eenvoudig gestandaardiseerd werk wordt vaker systematisch een dynamiek op gang gebracht waarbij werknemers nadenken over het werk dat ze doen en de effecten ervan op de kwaliteit (48,7% wanneer geen eenvoudig gestandaardiseerd werk versus 34,2% wanneer alle werknemers eenvoudig gestandaardiseerd

werk hebben, Tabel 29). Deze ondernemingen en organisaties halen een hogere score op de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie (Tabel 30) en doen ook vaker beroep op de kennis van het personeel om producten, diensten, of processen te vernieuwen. Zo doet 47,1% vaak beroep op deze kennis van het personeel wanneer er geen eenvoudig gestandaardiseerd werk is versus 24,5% wanneer iedereen gestandaardiseerd werk heeft (Tabel 29).

Tabel 29: Eenvoudig gestandaardiseerd werk naar organisatiekenmerken

		Komt eenvoudig gestandaardiseerd werk voor?				Totaal
		Ja voor al het personeel	Ja, voor minstens de helft	Ja, voor minder dan de helft	Neen	
Dynamiek op gang brengen waarbij werknemers nadenken over het werk en de kwaliteit ervan	Systematisch	34,2%	37,8%	45,5%	48,7%	45,0%
	Occasioneel	21,6%	32,1%	32,5%	22,7%	25,6%
	Niet	44,2%	30,1%	22,0%	28,6%	29,4%
Kwaliteitskringen	Ja	19,0%	28,2%	47,7%	24,3%	28,7%
	Nee	81,0%	71,8%	52,3%	75,7%	71,3%
Werkoverleg	Ja	66,5%	73,8%	89,8%	82,0%	80,7%
	Nee	33,5%	26,2%	10,2%	18,0%	19,3%
Beroep doen op de kennis van het personeel om te vernieuwen	Vaak	24,5%	35,4%	45,5%	47,1%	42,6%
	Soms	39,0%	49,2%	43,3%	33,1%	37,7%
	Nooit	36,5%	15,4%	11,1%	19,8%	19,6%
Teamwerk	Geen teams	81,6%	58,9%	50,2%	58,3%	58,4%
	Team	10,5%	30,3%	32,9%	30,3%	29,2%
	Team-georganiseerd en bevoegd over werkmethode en werkverdeling	7,9%	10,8%	16,9%	11,4%	12,3%
Totaal		100%	100%	100%	100%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte. $\chi^2=,000/,000/,000/,000/,026$

Werkoverleg komt het minst vaak voor bij ondernemingen en organisaties waarbij iedereen eenvoudig gestandaardiseerd werk heeft (66,5%, Tabel 29). Het percentage ondernemingen en organisaties dat werkoverleg heeft, stijgt naarmate er minder eenvoudig gestandaardiseerd werk is. Maar wanneer er geen eenvoudig gestandaardiseerd werk is, heeft opnieuw een iets lager percentage werkoverleg (82,0%) dan wanneer minder dan de helft eenvoudig gestandaardiseerd werk heeft (89,8%). Een gelijkaardig verhaal vinden we terug bij kwaliteitskringen en teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties die bevoegdheden als werkmethode en werkverdeling toekennen aan de teams.

Verantwoordelijk zijn voor de timing komt vaker voor bij ondernemingen en organisaties waar minder werknemers eenvoudig gestandaardiseerd werk hebben (Tabel 30). Zo hebben 63,8% van de werknemers verantwoordelijkheid over de timing wanneer er geen eenvoudig gestandaardiseerd werk is tegenover 47,2% wanneer iedereen gestandaardiseerd werk heeft. In deze toename zien we een knik bij de ondernemingen en organisaties met eenvoudig gestandaardiseerd werk voor minstens de helft van het personeel (38,6%). Eenzelfde patroon merken we op bij individuele autonomie over de werkmethode, weliswaar met een meer

uitgesproken daling bij eenvoudig gestandaardiseerd werk voor minstens de helft of minder dan de helft van het personeel.

Tabel 30: Eenvoudig gestandaardiseerd werk en verantwoordelijkheid voor timing en werkmethode en de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie

		% personeel verantwoordelijk voor de timing	% personeel verantwoordelijk over de werkmethode	Index IAO
Eenvoudig gestandaardiseerd werk	Ja, voor al het personeel	47,2%	64,6%	2,3
	Ja, voor minstens de helft	38,6%	48,7%	2,2
	Ja, voor minder dan de helft	55,0%	54,9%	2,9
	Neen	63,8%	71,9%	3,0
Totaal		57,1%	64,9%	2,8

N=1651, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,000/ ,000/ ,000$

Referentielijst

- Delagrangé, H. (2015). *Metten van Innovatieve ArbeidsOrganisatie. Interne sneuvelnota voor de Commissie Arbeidsmarkt*. Brussel: SERV.
- Delagrangé, H., & Notebaert, S. (2018). *Methodologie van de Ondernemingsenquête 2018*. Brussel: SERV/ Stichting Innovatie & Arbeid.
- Eurofound. (2015). *Workplace innovation in European companies*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Oeij, P., & Dhondt, S. (2017). Theoretical approaches supporting workplace innovation. In P. Oeij, D. Rus, & F. Pot, *Workplace innovation. theory, research and practice*. Springer International Publishing .
- Van Hoetegem, G., van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1:	Teamwerk bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties.....	11
Figuur 2:	Percentage ondernemingen en organisaties met teams en/ of teamgeorganiseerde teams	12
Figuur 3:	Percentage ondernemingen en organisaties met teams of teamgeorganiseerd volgens sector	13
Figuur 4:	Percentage ondernemingen en organisaties met teams of teamgeorganiseerd volgens grootte.....	13
Figuur 5:	Evolutie van teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties met meer dan tien werknemers.....	14
Figuur 6:	Evolutie van het percentage personeel met een leidinggevende functie in ondernemingen en organisaties met meer dan tien werknemers.....	21
Figuur 7:	Evolutie van het percentage werknemers die verantwoordelijkheid hebben over timing en werkmethode	25
Figuur 8:	Evolutie van het percentage werknemers die verantwoordelijkheid hebben over timing naar sector.....	26
Figuur 9:	Beroep doen op de kennis van het personeel bij vernieuwing van producten, diensten en processen van 2001 tot 2018	29
Figuur 10:	Stellingen over beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers leggen.....	31
Figuur 11:	Werkoverleg van 2011 tot 2018.....	37
Figuur 12:	Evolutie van het percentage personeel dat regelmatig werkoverleg heeft	37
Figuur 13:	Een dynamiek op gang brengen waarbij werknemers nadenken over het werk dat ze doen en de effecten ervan op de kwaliteit van 2011 tot 2018.....	39
Figuur 14:	Kwaliteitskringen van 2011 tot 2018.....	39
Figuur 15:	Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie	41
Figuur 16:	Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie volgens sector en grootte	42
Figuur 17:	Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije jaren	43
Figuur 18:	Multiscore en innovatiecijfer volgens index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie	43
Figuur 19:	Index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie volgens opleiding	44
Figuur 20:	Evolutie van jobrotatie of taakroulatie.....	46
Figuur 21:	Evolutie van het percentage werknemers met jobrotatie of taakroulatie	46
Figuur 22:	Eenvoudig gestandaardiseerd werk in 2011 en 2018	50

Figuur 23:	Evolutie in de activiteiten in de voorbije drie à vijf jaar in 2014 en 2018.....	58
Figuur 24:	Multiscore volgens grootte en sector	59
Figuur 25:	Multiscore volgens evolutie activiteiten in de voorbije 3 à 5 jaar	60
Figuur 26:	Multiscore volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije 3 à 5 jaar	62

Tabellen

Tabel 1:	Eigenschappen van teams	11
Tabel 2:	Percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties volgens grootte en sector	14
Tabel 3:	Bevoegdheden teams naar indeling teamwerk	16
Tabel 4:	Bevoegdheden teams volgens grootte en sector	17
Tabel 5:	Overzicht teamwerk naar sector en grootte	17
Tabel 6:	Evolutie van de bevoegdheden van de teams in teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties	18
Tabel 7:	Percentage personeel dat een leidinggevende functie heeft.....	20
Tabel 8:	Evolutie leidinggevendens naar de evolutie in het aantal werknemers	22
Tabel 9:	Een dalend aandeel leidinggevendens naar organisatiekenmerken	23
Tabel 10:	Percentage personeel verantwoordelijk over timing en werkmethode	24
Tabel 11:	Autonomie over werkmethode volgens autonomie over timing.	25
Tabel 12:	Beroep doen op de kennis van het eigen personeel bij vernieuwing van producten, diensten en processen volgens grootte en sector	27
Tabel 13:	Beroep doen op de kennis van het eigen personeel bij vernieuwing van producten, diensten en processen volgens individuele autonomie	28
Tabel 14:	'Autonomie is goed, maar controle is beter' volgens 'in onze organisatie streven we er naar om zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te leggen'	32
Tabel 15:	Stellingen over autonomie naar sector en grootte	33
Tabel 16:	Stellingen over autonomie volgens het toekennen van autonomie	34
Tabel 17:	Werkoverleg naar grootte en sector	36
Tabel 18:	Hoeveel personeelsleden hebben regelmatig zulk werkoverleg	36
Tabel 19:	Dynamiek om na te denken over kwaliteit van het werk en de aanwezigheid van kwaliteitskringen	38
Tabel 20:	Partiële correlaties werkoverleg, dynamiek op gang brengen om na te denken over het werk en de kwaliteit en kwaliteitskringen	40

Tabel 21:	Combinaties overlegpraktijken volgens grootte en sector	40
Tabel 22:	Samenstelling index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie	41
Tabel 23:	Jobrotatie of taakroulatie naar sector en grootte.....	45
Tabel 24:	Gemiddeld percentage werknemers betrokken bij werkoverleg volgens sector en grootte	45
Tabel 25:	Jobrotatie of taakroulatie naar enkele organisatiekenmerken	47
Tabel 26:	Jobrotatie of taakroulatie volgens verantwoordelijkheid voor de timing en werkmethode en de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie	48
Tabel 27:	Percentage werknemers met jobrotatie of taakroulatie volgens organisatiekenmerken.	48
Tabel 28:	Eenvoudig gestandaardiseerd werk volgens sector en grootte.....	50
Tabel 29:	Eenvoudig gestandaardiseerd werk naar organisatiekenmerken.....	51
Tabel 30:	Eenvoudig gestandaardiseerd werk en verantwoordelijkheid voor timing en werkmethode en de index kenmerken van een innovatieve arbeidsorganisatie	52
Tabel 31:	Sectorafbakening op basis van de NACE-codes	57
Tabel 32:	Niveau van de activiteiten ten opzichte van het recente verleden (3 à 5 jaar).....	58
Tabel 33:	Multiscore en leeftijd volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije 3 à 5 jaren	61
Tabel 34:	Fijnere sectorindeling volgens antwoorden respondent.....	61

Bijlage

Tabel 31: Sectorafbakening op basis van de NACE-codes

Sector	NACE-codes (versie 2008)
Primair & industrie	01-39
Bouw	41-43
Diensten	45-82 aangevuld met de codes 85531 96012 93212 93291 93130 90023 96021 96092 95290 95110 95210 95230 96040 96022 96031
Quartair	84-99 zonder de codes 85531 96012 93212 93291 93130 90023 96021 96092 95290 95110 95210 95230 96040 96022 96031

Evolutie van de activiteiten

Om een idee te krijgen over de groei van de activiteiten van een onderneming of organisatie werd de volgende vraag gesteld:

Als u het recente verleden (3 à 5 jaar) voor ogen houdt, hoe schat u het niveau van de activiteiten van uw onderneming of organisatie in? De mogelijkheden zijn:

- ☐ Sterke groei
- ☐ Beperkte groei
- ☐ Gelijk gebleven
- ☐ Beperkte vermindering
- ☐ Sterke vermindering

Ongeveer de helft van de ondernemingen en organisaties kende een groei (54,9%) waarvan 20,1% een sterke groei (Tabel 32). Bij drie op de tien ondernemingen en organisaties bleef het niveau van activiteiten op hetzelfde niveau en 15,1% kende een krimp.

Grotere ondernemingen en organisaties kenden minder vaak een krimp in de activiteiten in vergelijking met kleinere: 6,7% van de ondernemingen en organisaties met meer dan tweehonderd werknemers kenden een krimp in de activiteiten, versus 17,1% (5,2% + 11,9%) bij ondernemingen en organisaties met 1-9 werknemers. De industrie (56,0% = 35% + 21%) en dienstensector (56,3% = 38,5% + 17,8%) kenden het vaakst groei.

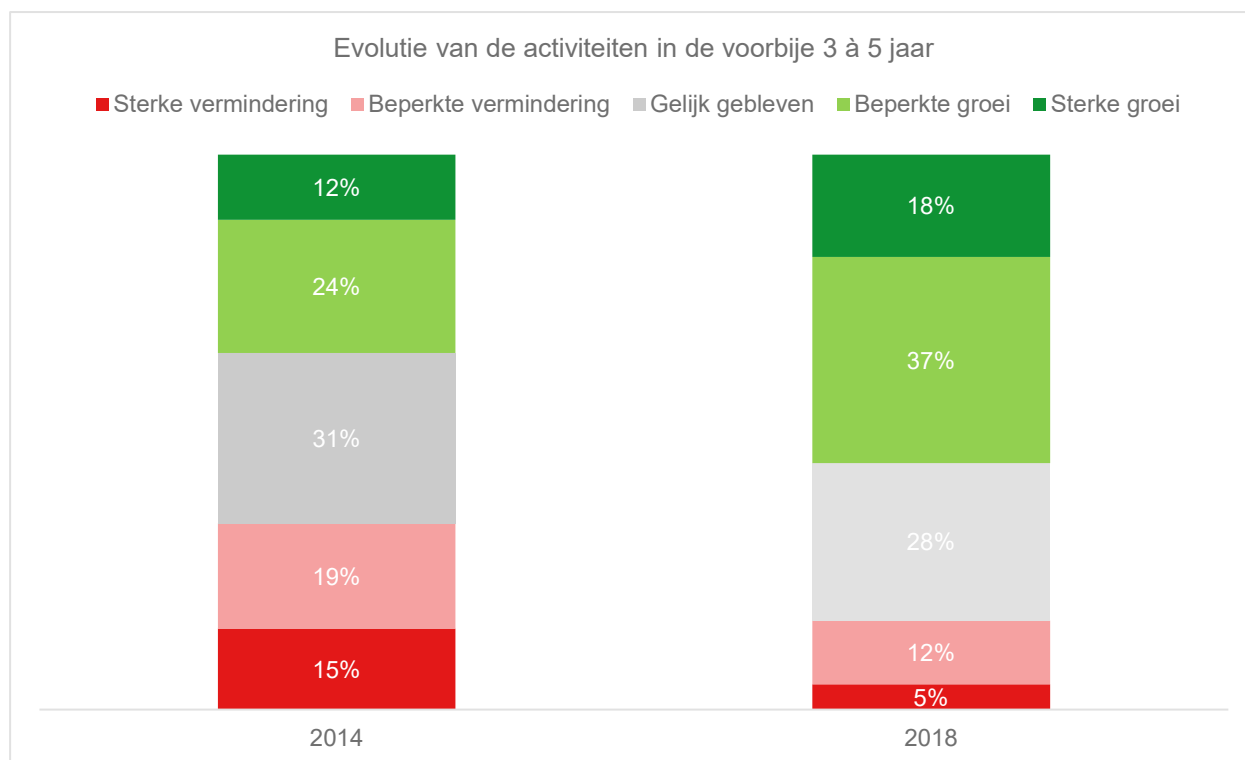
Tabel 32: Niveau van de activiteiten ten opzichte van het recente verleden (3 à 5 jaar)

		Niveau van de activiteiten ten opzichte van het recente verleden					Totaal
		Sterke krimp	Beperkte krimp	Gelijk	Beperkte groei	Sterke groei	
Totaal		4,4%	10,7%	29,9%	34,8%	20,1%	100%
Grootte	1-9 wn	5,2%	11,9%	29,4%	34,5%	19,0%	100%
	10-49 wn	1,7%	7,0%	32,9%	35,7%	22,7%	100%
	50-199 wn	1,5%	5,9%	29,4%	36,8%	26,5%	100%
	200+ wn		6,7%	26,7%	40,0%	26,7%	100%
Sector	Industrie	2,1%	7,0%	35,0%	35,0%	21,0%	100%
	Bouw	3,9%	10,3%	35,5%	30,3%	20,0%	100%
	Diensten	5,0%	12,2%	26,5%	38,5%	17,8%	100%
	Quartair	4,0%	7,6%	35,6%	25,8%	27,1%	100%

N=1651, gewogen op sector en grootte

Deze vraag werd ook in 2014 gesteld (Figuur 23). De inschatting was toen minder positief. Maar liefst 15% noteerde een sterke vermindering, en 19% een beperkte, samen 34%. De respondenten die een groei noteerden waren 12% voor sterke toename en 24% voor beperkte toename, samen 36%, minder dan de 55% in 2018.

Figuur 23: Evolutie in de activiteiten in de voorbije drie à vijf jaar in 2014 en 2018

N=1167 (2014), 1651 (2018), gewogen op sector en grootte. χ^2 : p=,000

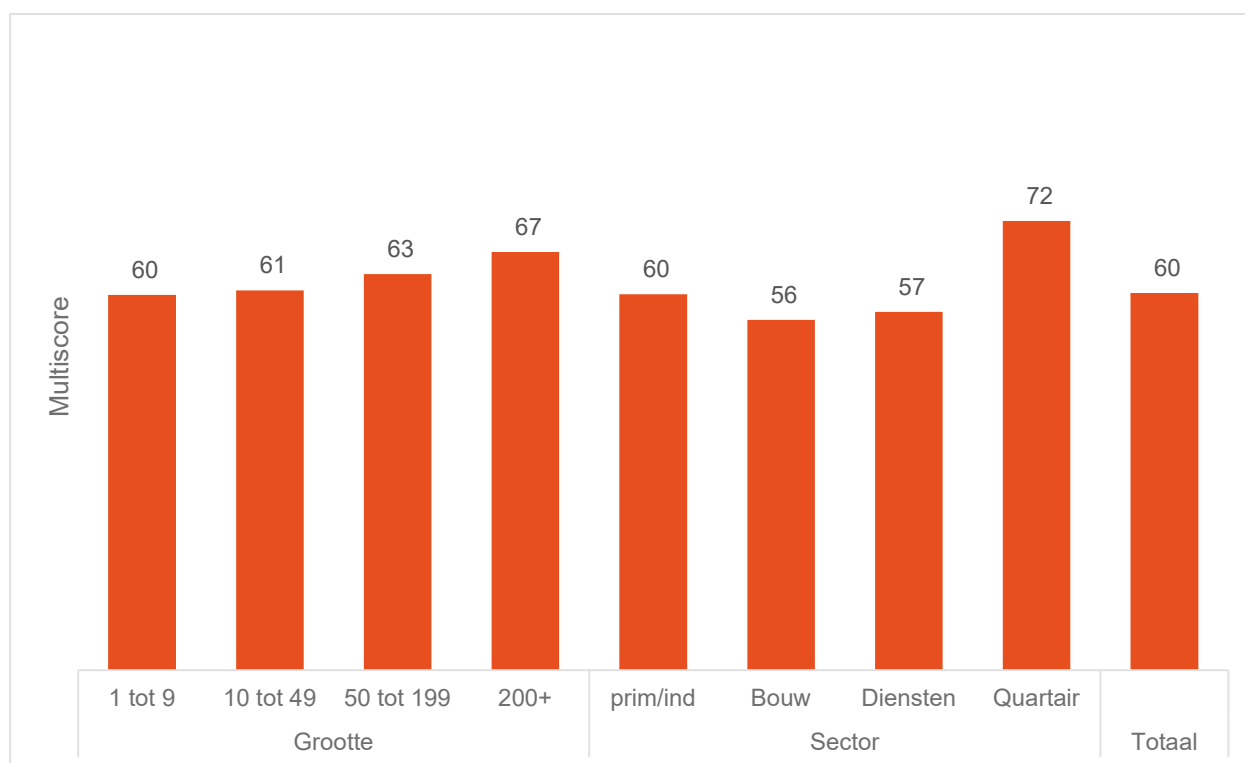
Multiscore

De Multiscore is één van de indexen die Graydon opmaakt op basis van bedrijfsgegevens. De Multiscore geeft een beoordeling van kansen en risico's voor een onderneming op middellange termijn. Deze indicator rust op vier pijlers (feiten, balansen, betalingservaringen en bedrijfseigen gegevens), die elk weer tientallen variabelen tellen. De Multiscore gaat van 0 tot 100. Hoe hoger de score, hoe groter het potentieel en hoe lager het risico. De Multiscore wordt voornamelijk gebruikt om potentiële klanten te screenen.

De Multiscore is ons, voor de ondernemingen en organisaties in onze steekproef, door Graydon gratis ter beschikking gesteld tegen bronvermelding. We gebruiken het als een indicator van economische performantie.

In onze steekproef is het gemiddelde van de Multiscore 60/100. Dat gemiddelde wordt in sterke mate bepaald door het grote aantal kleine ondernemingen en organisaties, waar de score gemiddeld 60 is. Naarmate we met grotere ondernemingen en organisaties te maken hebben, ligt de score iets hoger, tot 67 voor de ondernemingen en organisaties met 200 of meer werknemers. Gezien de Multiscore een aanduiding is van de kans dat de onderneming of organisatie het goed zal doen in de komende jaren, is dat een voor de hand liggend verschil. De score ligt beduidend hoger in de quataire sector met gemiddeld 72; dat wordt door Graydon zelf verklaard door de stabiele financiering, vaak door de overheid, en de beperkte risico's die deze ondernemingen of organisaties lopen. De score ligt op het algemeen gemiddelde in de industrie en is wat lager in de bouw en diensten.

Figuur 24: Multiscore volgens grootte en sector



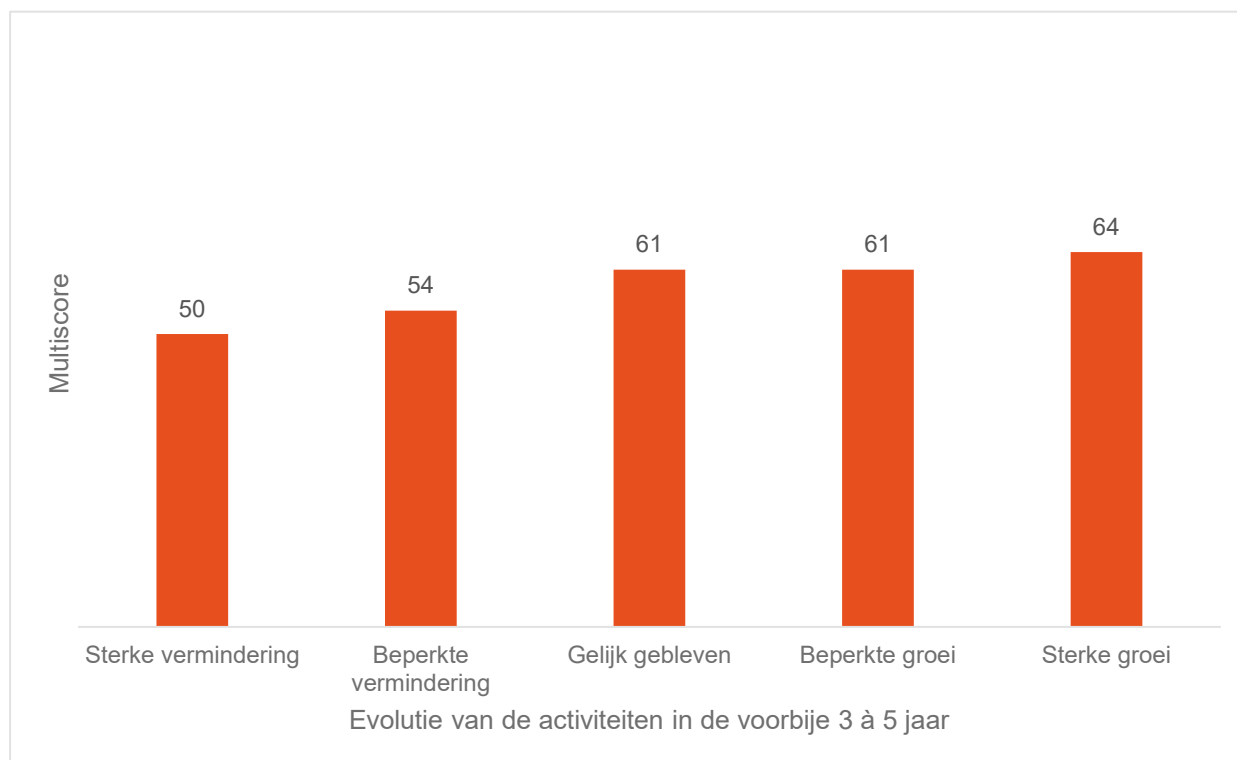
Multiscore © Graydon. N=1650. Anova grootte: $p=,044$; sector: $p=,000$

We hebben ook onze eigen indicator van economische performantie, op basis van de vraag naar de evolutie van de activiteiten in de voorbije drie tot vijf jaar. Beide items meten een andere

realiteit. Een onderneming of organisatie kan groeien of krimpen wat het niveau van activiteiten betreft, zonder dat dit in dezelfde mate weerspiegeld wordt in financiële resultaten.

Niettemin zien we een verband tussen beide (Figuur 25). Naarmate de evolutie van de activiteiten stijgt van vermindering naar groei blijkt ook de Multiscore toe te nemen. Het verschil is het grootste bij de vermindering. We zullen beide indicatoren gebruiken in verdere analyses maar gegeven het verband kunnen ze niet samen gebruikt worden in regressiemodellen.

Figuur 25: Multiscore volgens evolutie activiteiten in de voorbije 3 à 5 jaar



Multiscore © Graydon. Anova p=,000

Tabel 33: Multiscore en leeftijd volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije 3 à 5 jaren

Als u het recente verleden (3 à 5 jaar) voor ogen houdt, hoe schat u het niveau van de activiteiten van uw onderneming of organisatie in?	Multiscore	Leeftijd
Sterke vermindering	50	29
Beperkte vermindering	54	25
Gelijk gebleven	61	23
Beperkte groei	61	20
Sterke groei	64	19
Total	60	22

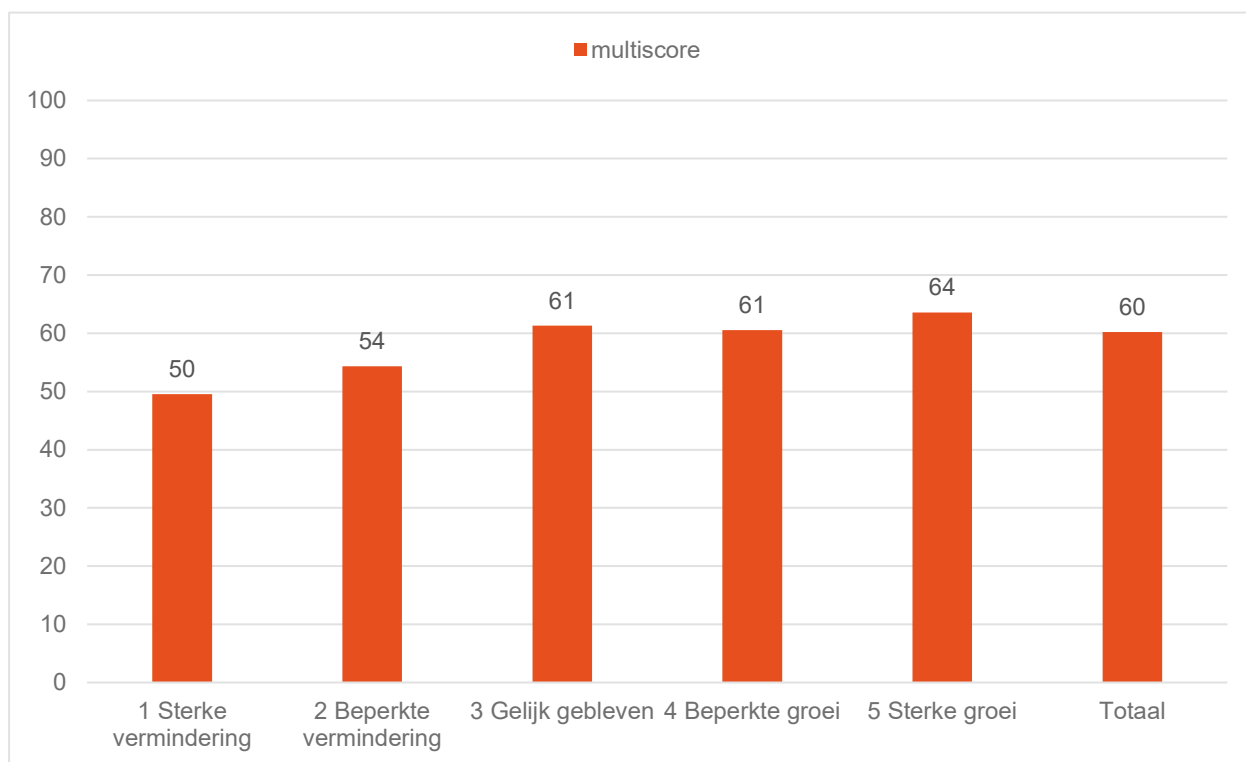
Multiscore: © Graydon. N=1651. Anova: p=,146/,167

Tabel 34: Fijnere sectorindeling volgens antwoorden respondent

Kan u zeggen in welk van de volgende grote sectorindelingen uw ___ het beste past? Als u twijfelt, kies dan op basis van de activiteit waarbinnen de meeste mensen in uw ___ tewerkgesteld zijn:	Multiscore	Leeftijd
Land- of tuinbouw	66	20
Industrie	58	27
Bouw	56	19
Diensten	56	20
Social profit	71	25
Overheid	72	38
Onderwijs	78	22
Vrije Beroepen	63	15
Handel	57	21
Total	60	22

Multiscore: © Graydon. N=1651. Anova: p=,268/,256.

Figuur 26: Multiscore volgens evolutie van de activiteiten in de voorbije 3 à 5 jaar



N=1651, gewogen op sector en grootte. Anova: $p=,000$; Eta = ,146

Multiscore: © Graydon

Correlaties					
Control Variables			Multiscore	leeftijd	grt4 Grootte
-none- ^a	Multiscore	Correlatie	1,000	,094	,042
		Significantie	.	,000	,090
		df	0	1619	1619
	leeftijd	Correlatie	,094	1,000	,275
		Significantie	,000	.	,000
		df	1619	0	1619
	grt4 Grootte	Correlatie	,042	,275	1,000
		Significantie	,090	,000	.
		df	1619	1619	0
grt4 Grootte	Multiscore	Correlatie	1,000	,086	
		Significantie	.	,001	
		df	0	1618	
	leeftijd	Correlatie	,086	1,000	
		Significantie	,001	.	
		df	1618	0	
a. Cells contain zero-order (Pearson) Correlaties.					

N=1651, gewogen op sector en grootte

Multiscore: © Graydon