

Cahier 6:

Werknemersinvloed en participatie in KMO's

Jeroen Delmotte, Luc Sels, Miet Lamberts & Geert Van Hootegem

INHOUD

Hoofdstuk 1 / Inleiding **1**

Hoofdstuk 2 / Participatie, een ruim begrip **7**

Hoofdstuk 3 / Indirecte participatie **9**

1. Vakbondsvertegenwoordiging 10
2. Syndicalisatiegraad 12
3. Houding ten aanzien van vakbonden 19
4. Een verklaring voor de hoge syndicalisatiegraad in familiale bedrijven 22

Hoofdstuk 4 / Directe participatie **25**

1. Overleg 25
2. Inspraak met betrekking tot het werk 28
3. Verband tussen familiaal karakter en overleg en inspraak? 29
4. Staan bedrijven met een gunstiger overleg- (en inspraak-) klimaat positiever tegenover vakbonden? 30

Hoofdstuk 5 / Financiële participatie 33

Hoofdstuk 6 / Besluit 37

Bibliografie 39

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd studieobject gebleken. KMO's danken die aandacht aan een geleidelijke herwaardering van het kleinschalig ondernemerschap. Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de slagkracht van grote bedrijven, maar evenzeer van de flexibiliteit en dynamiek van KMO's, is intussen behoorlijk stevig verankerd. Het groot economisch belang is overigens eenvoudig af te leiden uit de 'statistische dominantie' van het KMO-fenomeen. Volgens RSZ-gegevens telde ons land in 1998 204 705 inrichtingen met minder dan 100 werknemers. Daar stonden slechts 2 576 'grote' ondernemingen met 100 of meer werknemers tegenover. Hanteren we de kaap van 100 werknemers als criterium, dan kunnen we dus stellen dat zo'n 98,8% van alle inrichtingen KMO's waren.

Deze groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar personeelsbeleid in of 'op maat van' KMO's is ronduit schaars te noemen. Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid.

Onderzoek naar de ontwikkelingen in het personeelsbeleid van KMO's is nochtans van cruciaal belang, ook voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Kennis over personeelsmanagement is cruciaal om meerdere redenen. Vooreerst hebben de keuzes op het terrein van het personeelsmanagement verregaande gevolgen voor de kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt denk in dit verband aan de keuze van wervingskanalen en selectiecriteria, de verdeling van opleidingsinvesteringen, de lengte van de ladders op de interne arbeidsmarkt, etc. Ten tweede dalen de slaagkansen van het werkgelegenheidsbeleid indien het niet aansluit bij de wijze waarop in bedrijven aan het personeelsmanagement gewerkt wordt. Indien het personeelsmanagement in KMO's inderdaad 'anders' is, moet dit zich ook vertalen in een aangepast beleidsinstrumentarium. Ten derde is precies het onderzoek naar de evoluties in het personeelsmanagement ook in KMO's één van de manieren om de effectiviteit van het overheidsbeleid te toetsen.

1. Onderzoeksvragen

Het mag duidelijk zijn dat er nood is aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's op het vlak van personeelsbeleid. Het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' verschaft inzicht in deze thematiek. Schematisch voorgesteld beoogde dit onderzoek een antwoord te geven op volgende onderzoeksvragen.

1. *Hoe krijgt het personeelsbeleid vorm in de Vlaamse KMO's?* Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, enz. georganiseerd in de doorsnee KMO? Een afgeleide onderzoeksvraag was of KMO's met verschillende kenmerken (naar leeftijd, grootte, sector, ...) ook verschillen vertonen in de uitbouw, professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid
2. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van bedrijfsperformantie?* De centrale assumptie was hierbij dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de performantie en overlevingskansen.
3. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van gedragseffecten?* De kwaliteit van personeelsbeleid wordt echter niet enkel en misschien zelfs niet in de eerste plaats gemeten aan zijn effecten op de bedrijfsperformantie. Een relatie die meer voor de hand ligt is deze met het werknemersgedrag. Daarom is ook gezocht naar relaties tussen het type 'KMO-personeelsbeleid' en indicatoren als ziekteverzuim en verloop.
4. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm geven een verschil in termen van arbeidsmarkteffecten?* We onderzochten de relaties tussen 'types KMO-personeelsbeleid' en tewerkstellingsgroei of afname, het aandeel laaggeschoolden, oudere werknemers, e.d.
5. *In welke mate maken KMO's gebruik van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en/of aan welk instrumentarium bestaat een behoefte bij KMO's?* We gingen na in welke mate KMO's het bestaande beleidsinstrumentarium ter ondersteuning en sturing van het personeelsbeleid kennen en eraan participeren, of ze van oordeel zijn dat dit instrumentarium voldoende op hun maat gesneden is, en op welke domeinen ze behoefte hebben aan extra ondersteuning.

2. Methodologie

Het hoofddoel van dit onderzoek bestond erin het personeelsbeleid in KMO's in kaart te brengen. Deze zoektocht naar het personeelsbeleid in KMO's werd doorgevoerd met behulp van een surveyonderzoek. In de vragenlijst kwamen volgende rubrieken aan bod: bedrijfskenmerken, aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding, loopbaanbeleid en uitstroom), beloning, arbeidsorganisatie, werknemersinvloed, personeel in cijfers en het beleid van de overheid. De selectie van de bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Dit bestand bevat gegevens uit de sociale balansen evenals uit de jaarrekeningen. Vooral de jaarrekening bevat interessante informatie over omzet, toegevoegde waarde, cash flow, enz. die gebruikt werd om de relatie tussen HR management en bedrijfsperformantie te onderzoeken.

Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van de organisatie voor de graad van professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid, werd geopteerd voor een gestratificeerde toevalssteekproef, met leeftijd en grootte als stratificatievariabelen. Wat de leeftijd betreft, werd een onderscheid gemaakt tussen KMO's met een levensduur van 1-5 jaar, van 6-10 jaar en van 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte werden drie strata onderscheiden: 10-19, 20-49 en 50-99 werknemers. Merken we op dat de micro-organisaties (ondernemingen met minder dan 10 werknemers) geweerd werden uit dit onderzoek. Uit elk van de negen cellen van deze stratificatietabel werd een even groot aantal organisaties geselecteerd (in totaal 1 800 bedrijven). Dit steekproefplan liet ons toe om bijvoorbeeld het personeelsbeleid van jonge, kleine organisaties te vergelijken met dat van oude, middelgrote. Uiteindelijk werkten aan deze schriftelijke bevraging 416 (respons 23,1%) Vlaamse KMO's mee uit de secundaire en tertiaire sector.

3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek

De structuur die uitgetekend is voor de rapportering, is samengesteld uit verschillende cahiers die elk een specifiek thema behandelen. Over de verschillende cahiers worden de verschillende onderzoeksvragen beantwoord.

- Het eerste cahier *'Wat weten we over KMO's en personeelbeleid in KMO's'* is de basis van het rapport en presenteert het verslag van de literatuurstudie.
- Het tweede cahier *'Waarom en hoe van dit onderzoek'* is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden aan de hand van het conceptueel model verder belicht waarna de methodologie van de survey aan bod komt. Ook bespreekt men de kenmerken van de onderzoekspopulatie.
- De cahiers 3 tot en met 7 formuleren een antwoord op de vraag hoe personeelsbeleid vorm krijgt binnen KMO's? In het derde cahier *'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'* gaan we dieper in de personeelsstromen binnen KMO's. Na een beschrijving van werving en selectie, gaan we in op het loopbaanbeleid. Ook de uitstroom binnen KMO's komt uitgebreid aan bod.
- Het cahier 4 *'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'* wordt volledig gewijd aan de vorming en competentie-ontwikkeling binnen KMO's.
- Cahier 5 *'Beloning in KMO's'* behandelt de verloning van werknemers binnen KMO's.
- In dit cahier 6 *'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'* gaan we dieper in op verschillende vormen van participatie binnen KMO's. Naast indirecte participatie wordt uitgebreid aandacht besteed aan directe en financiële participatie.
- Het cahier 7 *'Gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid in KMO's'* formuleert een antwoord op de vraag in welke mate KMO's gebruik maken van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en hoe KMO's staan tegenover het overheidsbeleid.
- In cahier 8 *'Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's'* proberen we een HRM-index van goede praktijken te ontwikkelen en gaan we dieper in op de relatie tussen bepaalde types van personeelsbeleid en bedrijfsperformantie, de gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten.
- *'Alles op een rij'* ten slotte vat de conclusies samen en formuleert beleidsgerichte aanbevelingen.

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

In dit cahier gaan we dieper in op de invloedsverdeling tussen de verschillende belangengroepen binnen KMO's. Bijzondere aandacht wordt besteed aan participatie en medezeggenschap van werknemers binnen KMO's. Duidelijk is dat vandaag participatie meer inhoudt dan alleen het luik van het geformaliseerd overleg met erkende vakorganisaties. De interesse van bedrijven om het overleg ook rechtstreeks met de

medewerkers te laten gebeuren, is reëel en vaak gebaseerd op de nieuwe vormen van management (cf. Human Resource Management). Hier zijn dan directe betrokkenheid van werknemers en communicatie met werknemers de sleutelwoorden.

Conceptueel kan een onderscheid worden gemaakt tussen *structurele (indirecte of directe)* participatie en *financiële* participatie. Dit hoofdstuk valt dan ook uiteen in drie delen, namelijk de drie vormen van participatie.

Eerst en vooral focussen we ons op *indirecte participatie*, namelijk de syndicale aanwezigheid op bedrijfsniveau. Bij deze vorm van participatie (medezeggenschap) gaat het om inspraak van werknemers in de besluitvorming van een bedrijf via een vertegenwoordiging of afvaardiging. We besteden hier aandacht aan de uitbouw van de arbeidsverhoudingen tussen werknemers (en vakbonden) en het management. Na een beschrijvende analyse van de mate van aanwezigheid van vakbonden in KMO's, gaan we op zoek naar het soort arbeidsverhoudingen die er aanwezig zijn binnen KMO's. Deze vraag wordt dus uitgebreid tot een vraagstelling naar de interactie tussen vakbond en management. Zijn het antagonistische verhoudingen waarbij men openlijk de tegenstelling tussen werknemer en werkgever erkent, of sluiten de arbeidsverhoudingen eerder aan bij een harmoniemodel, waarbij coöperatie centraal staat?

Op de tweede plaats gaan we dieper in op de aanwezigheid van *directe participatie*, met name de werknemersinvloed binnen KMO's. We gaan na in welke mate delegatie van besluitvorming en verantwoordelijkheid van toepassing zijn binnen KMO's. Het gaat hierbij om de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om met werknemers te overleggen en/of om de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd worden aan individuele werknemers of groepen werknemers.

Vervolgens gaan we dieper in op de derde vorm van participatie, namelijk *financiële participatie*. We willen achterhalen in welke mate verschillende vormen van financiële participatie aan bod komen binnen KMO's, zoals bijvoorbeeld een aandelenaanbod, winstdeling, ... Specifieke aandacht gaat uit naar verschillen in werknemersgroepen (arbeiders, bedienden en kaderleden) wat betreft financiële participatie. Ook verschillen naar grootte, sector en familiaal karakter komen uitgebreid aan bod.

HOOFDSTUK 2

PARTICIPATIE, EEN RUIM BEGRIP

In managementkringen komen de laatste jaren begrippen als employee involvement, participatief management, werknemersbetrokkenheid op de voorgrond. Hetzelfde geldt ook voor financiële participatie. Wie nog niet over winstdeling, een aandelenaanbod en andere formules heeft gedacht, lijkt niet meer van deze wereld. De belangstelling voor allerlei vormen van werknemersparticipatie is de laatste jaren sterk toegenomen. Men zoekt in het bedrijfsleven naar een grotere betrokkenheid van werknemers bij hun job en hun onderneming. Sommige bedrijven menen dit vooral te kunnen realiseren door meer structurele participatie (direct of indirect), anderen mikken veeleer op financiële participatie (Baisier & Albertijn, 1992).

Grotere flexibiliteit, meer zelfstandigheid bij het werk, zelfcontrole, taakverruiming en

polyvalentie, meedenken met de organisatie en een betrokkenheid bij de organisatie, en ga zo maar door. De kenmerken van dit nieuwe type van organisatie maakt komaf met een strikt hiërarchische bedrijfscultuur met een streng tayloristische arbeidsorganisatie (Baisier & Albertijn, 1992). Door deze nieuwe vorm komt ook de arbeidsverhouding tussen de bedrijfsleiding en de werknemers in een ander daglicht te staan. Een nieuwe benadering van werknemers is ontstaan. Dit is ook ten dele te wijten aan de opkomst van het Human Resource Management: de resources, het menselijke kapitaal komt op de voorgrond. De opkomst van tal van participatie-initiatieven is, rekening houdend met deze nieuwe benadering van werknemers, niet vreemd.

Werknemersparticipatie is een zeer algemene term die een zeer uitgebreid gebied bestrijkt. Participatie kent immers verschillende verschijningsvormen. De term 'participatie' is afgeleid van het Latijnse werkwoord 'participare', een deel hebben in iets, deelnemen aan iets. Wanneer we participatie beschouwen als deelhebben, dan hebben we het eigenlijk over financiële participatie. Hieronder worden alle vormen begrepen waarbij werknemers een deel hebben in de resultaten en/of het kapitaal van de onderneming. Participatie, begrepen als deelnemen, wordt structurele participatie genoemd. Hierbij gaat het om verschillende vormen van participatie waarbij de werknemers deelnemen aan het beslissingsproces binnen de onderneming.

Er kunnen in het algemeen dus twee vormen van participatie onderscheiden worden: structurele en financiële participatie (Van Put, 1990).

Bij structurele participatie worden de werknemers rechtstreeks betrokken in het beslissingsproces van de onderneming. Op het vlak van deze niet-financiële participatie wordt in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte participatie. Bij directe participatie gaat het om de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om met werknemers te overleggen en/of om de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd worden aan individuele werknemers of groepen werknemers. Bij indirecte gaat het om inspraak van werknemers in de besluitvorming van een bedrijf via een vertegenwoordiging of afvaardiging.

Bij financiële participatie daarentegen worden medewerkers betrokken bij het financiële leven van de onderneming. Financiële participatie van werknemers omvat volgens Van den Bulcke (1996) een brede reeks formules om werknemers boven op hun basisloon, rechtstreeks of onrechtstreeks te laten participeren in de ondernemingsresultaten, namelijk via een deelname in de winsten (profit sharing), aandeelhouderschap (employee share-ownership) of een combinatie van beiden.

In wat volgt gaan we dieper in op deze drie vormen van participatie: de indirecte en directe participatie (beiden vallen onder de noemer van de structurele participatie), en de financiële participatie.

HOOFDSTUK 3

INDIRECTE PARTICIPATIE

Ongeveer een halve eeuw geleden, met de wet 'houdende organisatie van het bedrijfsleven' van 20 september 1948, onstonden de *ondernemingsraden*. De wet organiseerde een overlegstructuur op drie niveaus: het bedrijf, de sector of bedrijfstak ('sectorieel') en op

nationaal niveau ('interprofessioneel'). Het ontstaan en de aanwezigheid van de *syndicale delegatie* (de aanvaarding van de vakbondsafvaardiging op bedrijfsniveau) dateert uit dezelfde periode.

De Belgische wetgever en de sociale partners hebben inderdaad gezorgd voor een relatief uitgebreide participatiestructuur op ondernemingsvlak. Elke onderneming van minstens 100 werknemers is verplicht om twee instellingen op te richten: de *ondernemingsraad* vanaf 100 werknemers en het *comité voor preventie en bescherming op het werk* vanaf 50 werknemers. De *syndicale delegatie* (vakbondsafvaardiging) heeft geen wettelijk statuut maar kan worden opgericht op vraag van de vakorganisatie. De criteria die de aanwezigheid van een syndicale delegatie bepalen, worden vastgelegd in afzonderlijke sectorale CAO's.

KMO's worden in België meestal gedefinieerd als ondernemingen met minder dan 100 werknemers (cf. cahier 1: *Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?*). Dit betekent dat KMO's niet vallen onder het wettelijk systeem van overleg op bedrijfsniveau. Er is vaak geen gestructureerd overleg met de werknemers over veiligheid en gezondheid, tenminste als er geen syndicale afvaardiging in het bedrijf aanwezig is. Als er geen comité voor veiligheid en gezondheid in het bedrijf aanwezig is, kan de syndicale afvaardiging (indien aanwezig) de opdrachten van het comité overnemen. En evenmin zijn er ondernemingsraden. Bijgevolg is er vaak geen gestructureerd overleg tussen werkgevers en werknemers en is er vaak onvoldoende informatie over het sociaal en economische reilen en zeilen van de onderneming beschikbaar voor werknemers.

Hoe gaan KMO's om met vakbonden anno 2000? Zijn KMO's ook klein in hun houding ten opzichte van vakbonden? Is de vakbond nog steeds een noodzakelijk kwaad of een aanvaarde sociale partner? In wat volgt gaan we dieper in op deze vragen.

1. Vakbondsvertegenwoordiging

De syndicale delegatie heeft geen wettelijk statuut maar kan worden opgericht op vraag van de vakorganisatie. Vooral bij bedrijven vanaf 50 werknemers zou een syndicale afvaardiging meer voorkomen. In wat volgt bekijken we de mate van aanwezigheid van de vakbondsvertegenwoordiging.

Tabel 3.1 Aanwezigheid vakbond (al dan niet onder de vorm van syndicale delegatie) volgens bedrijfsgrootte, bedrijfssector, bedrijfsleeftijd en soort bedrijf

	Ja		Neen		Totaal	
	AC	%	AC	%	AC	%
Grootte (1)****						
10-19 wns.	0	0,0	123	100,0	123	100,0
20-49 wns.	9	5,5	155	94,5	164	100,0
50-99 wns.	88	68,2	41	31,8	129	100,0
Sector (2)****						
Bouw	8	10,8	66	89,2	74	100,0
Diensten	11	16,7	55	83,3	66	100,0
Handel/horeca	17	15,9	90	84,1	107	100,0
Industrie	51	40,5	75	59,5	126	100,0
Vervoer	10	23,3	33	76,7	43	100,0
Leeftijd (3)*						
1-5 jaar	18	17,3	86	82,7	104	100,0
6-10 jaar	21	19,1	89	80,9	110	100,0

≥11 jaar	58	28,7	144	71,3	202	100,0
Soort bedrijf						
Familiebedrijf	54	20,6	208	79,4	262	100,0
Niet-familiebedrijf	41	28,3	104	71,7	145	100,0
Totaal	97	23,3	319	76,7	416	100,0

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

(1) $\chi^2=212,00$; p<0,0001; Cramers V=0,7139

(2) $\chi^2=32,16$; p<0,0001; Cramers V=0,2780

(3) $\chi^2=6,49$; p=0,039; Cramers V=0,1249

Uit tabel 3.1 blijkt dat het aantal bedrijven waarin de vakbond vertegenwoordigd is, stijgt met de grootte van het bedrijf. De wettelijke drempel komt hier mooi tot uiting. Bedrijven met 50 werknemers of meer hebben in 68,2% van de gevallen een vakbondsvertegenwoordiging terwijl dit aandeel voor bedrijven onder de vijftig werknemers nauwelijks op 3,1% ligt.

Ook verschillen de sectoren significant van elkaar. Vooral de vakbondsvertegenwoordiging binnen industriële KMO's is sterk ontplooid (40,5%).

Naar leeftijd is er ook een significant verschil, maar dit is duidelijk veel kleiner. De vakbond is vaker vertegenwoordigd in oudere bedrijven dan in jongere bedrijven.

Uit deze eenvoudige chikwadraattest blijkt dat er verschillen zijn naar grootte, sector en leeftijd. We gaan nu dieper in op deze verschillen. Door middel van logistische regressie probeerden we te achterhalen welke kenmerken 'discrimineren' ten aanzien van het aanwezig zijn van een vakbond (onder de vorm van een syndicale delegatie). We nemen de binaire variabele (0: geen vakbond op bedrijfsniveau, en 1: vakbond op bedrijfsniveau) op als afhankelijke variabele. Als onafhankelijke variabele nemen we volgende kenmerken op: de grootte, de leeftijd, de sector en het familiaal karakter. Onderstaande tabel geeft de analyse weer van de kans op het aanwezig zijn van een vakbond op bedrijfsniveau.

Tabel 3.2 De kans dat er een vakbond aanwezig is op bedrijfsniveau (logistische regressie; n=407)

R ² =0,338	Coëfficiënt (B) ¹	Odds ratio ²	T-waarde
Constant	-4,213		42,312
Grootte (aantal werknemers)	0,048****	1,049	71,409
Sector (ref. vervoer) ³			
Bouw	-0,132	0,877	0,042
Diensten	-0,793	0,453	1,423
Handel/horeca	-0,103	0,902	0,031
Industrie	1,146*	3,146	4,523
Leeftijd van het bedrijf	0,024**	1,024	9,944
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1)	-0,318	0,727	0,893

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

1 Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat er een vakbond op bedrijfsniveau aanwezig is.

2 Een odds ratio groter dan één duidt op een positief verband, kleiner dan één op een negatief verband.

3 Bij de sector is de vervoersector de referentiegroep.

We vinden in deze analyse een sterk significant effect (t=71,409; p=0,000) van de

bedrijfs grootte. Werknemers uit kleine bedrijven hebben een veel lagere kans op de aanwezigheid van een vakbond op bedrijfsniveau dan werknemers uit grote ondernemingen. Verder toont de analyse aan dat werknemers uit bedrijven uit de industrie en uit oudere bedrijven, meer kans hebben op de aanwezigheid van een vakbond op bedrijfsniveau. Dit bleek ook al uit tabel 3.1.

Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model. Meer bepaald wordt weergegeven hoe de voorspelde waarden zich verhouden tot de geobserveerde waarden.

Tabel 3.3 Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans $\geq 0,50$)

	Voorspeld		Totaal
	Niet	Wel	
Geobserveerd: niet	297	15	312 (95,19%)
Geobserveerd: wel	37	58	95 (61,05%)
Totaal	334	73	407 (87,22%)

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 95 bedrijven waar een vakbond op bedrijfsniveau aanwezig is, er op basis van het model 58 juist worden geklasseerd. Dit wijst er op dat het model in staat is om duidelijk te discrimineren tussen de twee toestanden (aanwezig zijn en niet aanwezig zijn van een vakbond op bedrijfsniveau). In totaal wordt 87,22% $(=(297+58)/407)$ van de bedrijven juist geklasseerd.

2. Syndicalisatiegraad

Naast de structurele aanwezigheid van de vakbond binnen KMO's, gingen we ook na in welke mate werknemers binnen KMO's gesyndiceerd zijn. De bedrijfsleiders werden gevraagd in te schatten welk percentage van hun personeel lid is van een vakbond. Het is belangrijk om bij het lezen van de cijfers niet uit het oog te verliezen dat het om percentages gaat die bedrijfsleiders (personeelsverantwoordelijken) opgegeven hebben. De onwetendheid van bedrijfsleiders hieromtrent kan een rol spelen bij het juist inschatten van het percentage. Uit recent onderzoek (Van Gyes et al., te verschijnen 2001) bleek dat ingeschatte vakbondslidmaatschapperpercentages bevraagd vanuit zowel werkgeverskant (de personeelsverantwoordelijke) als vanuit werknemerskant (de vakbondsvertegenwoordigers) vrij goed overeenkomen. We hebben enkel de werkgeverskant bevraagd en zijn dus niet in staat om te kijken of deze percentages effectief overeenkomen. Toch kunnen we op basis van bovenstaand onderzoek aannemen dat de percentages in de lijn liggen van de realiteit.

Met deze kanttekeningen in het achterhoofd, kunnen we dan het volgende aflezen uit de tabel.

Tabel 3.4 Syndicalisatiegraad (n=381)

Percentage	Aantal bedrijven	%
0-25%	110	28,9
26-50%	54	14,2
51-75%	74	19,4

76-100%	143	37,5
Totaal	381	100,0

Het gemiddeld aantal werknemers dat lid is van een vakbond ligt op 55,1%. Ter vergelijking, de syndicalisatiegraad wordt in België onder werknemers op 56% geschat (Van Ruysseveldt & Visser, 1996; Visser, 1994). Binnen KMO's is dit cijfer vrij hoog. In de literatuur haalt men vaak aan dat hét kenmerk bij uitstek van de arbeidsverhoudingen in KMO's nu net een lage syndicalisatiegraad is. Auer en Fehr-Duda (1988) zeggen dat "The most outstanding feature characterizing industrial relations in SME's is the low union density". Kleine en middelgrote ondernemingen worden vaak voorgesteld als ondernemingen die zich sterk verweren tegen vakbondsinsmenging.

Zoals u kan zien in tabel 3.4, verbergt dit gemiddelde grote verschillen. In bijna 30% van de bedrijven is de syndicalisatiegraad kleiner of gelijk aan 25%: in 29 bedrijven oftewel 7,6% is volgens de bedrijfsleiders niemand van hun personeel aangesloten bij een vakbond.

In de helft van de bedrijven (56,9%) is meer dan de helft van de werknemers lid van een vakbond: in meer dan één op drie bedrijven is de syndicalisatiegraad zelfs groter dan 75% en in 22 bedrijven (5,8%) is het volledige personeel aangesloten bij de vakbond (een syndicalisatiegraad van 100%).

In wat volgt, gaan we dieper in op deze verschillen.

Uit vroeger onderzoek (Hooge & De Witte, 1998; Van Gyes et al., te verschijnen 2001) weten we dat de syndicalisatiegraad verschilt naargelang de *sector* waar het bedrijf toe behoort. Zo zouden werknemers uit de secundaire sector (industrie en bouw) een hogere graad van syndicalisatie hebben dan werknemers uit de tertiaire sector (diensten, handel/horeca en vervoer). Ook blijkt uit onderzoek dat *arbeiders* meer gesyndiceerd zijn dan bedienden en kaderleden.

Uit onze analyses blijkt er geen significant verschil te bestaan in syndicalisatiegraad naargelang de leeftijd van het bedrijf. Significante verschillen zijn er wel naargelang de *sector*, de *grootte*, het *soort KMO (arbeider/bediende)*, het aanwezig zijn van een *vakbondsvertegenwoordiging* en het *familiaal karakter* van het bedrijf.

Tabel 3.5 Syndicalisatiegraad naar een aantal bedrijfskenmerken, kolompercentages

Bedrijfskenmerken	Syndicalisatiegraad				Gemiddeld
	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%	
Sector (n=381)					
Bouw	7,1	7,1	20,0	65,7	77,1
Diensten	57,6	8,5	8,5	25,4	36,8
Handel/horeca	43,3	23,7	20,6	12,4	38,5
Industrie	16,4	12,9	19,8	50,9	65,4
Vervoer	25,6	15,4	30,8	28,2	53,6
Grootte (n=381)					
10-19 wns.	34,9	13,8	14,7	36,7	52,3
20-49 wns.	31,6	16,5	14,5	37,5	53,3
50-99 wns.	20,0	11,7	30,0	38,3	59,9
Soort KMO (n=370)					
Arbeiders-KMO	14,3	15,4	23,2	47,1	66,1
Bedienden-KMO	76,7	11,1	4,4	7,8	19,0
Leeftijd (n=381)					
1-5 jaar	39,4	12,8	14,9	33,0	47,5
6-10 jaar	23,5	16,3	17,4	42,9	60,1

≥11 jaar	26,5	13,8	22,8	37,0	56,3
Vakbondsvertegenwoordiging (n=381)					
Ja	7,5	13,8	33,0	45,7	68,6
Neen	35,9	14,3	15,0	34,8	50,7
Familiaal karakter (n=373)					
Familiebedrijf	18,9	12,7	21,3	47,1	63,8
Niet-familiebedrijf	48,1	16,3	14,7	20,9	38,8

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Tabel 3.5 toont ons inderdaad dat in de bouw 85,7% van de bedrijfsleiders beweert dat meer dan de helft van hun personeel gesyndiceerd is. Ook voor de industrie ligt dit percentage hoog, namelijk 70,7%. De vervoersector neemt een tussenpositie in: 59,0%. In de diensten (33,9%) en de handel/horeca (33,0%) is slechts één op drie van de bedrijfsleiders van oordeel dat de syndicalisatiegraad onder de werknemers meer dan 50% bedraagt. De traditioneel 'oudere en zwaardere' sectoren scoren wat syndicalisatiegraad betreft duidelijk hoger dan de eerder 'nieuwere en zachtere' sectoren.

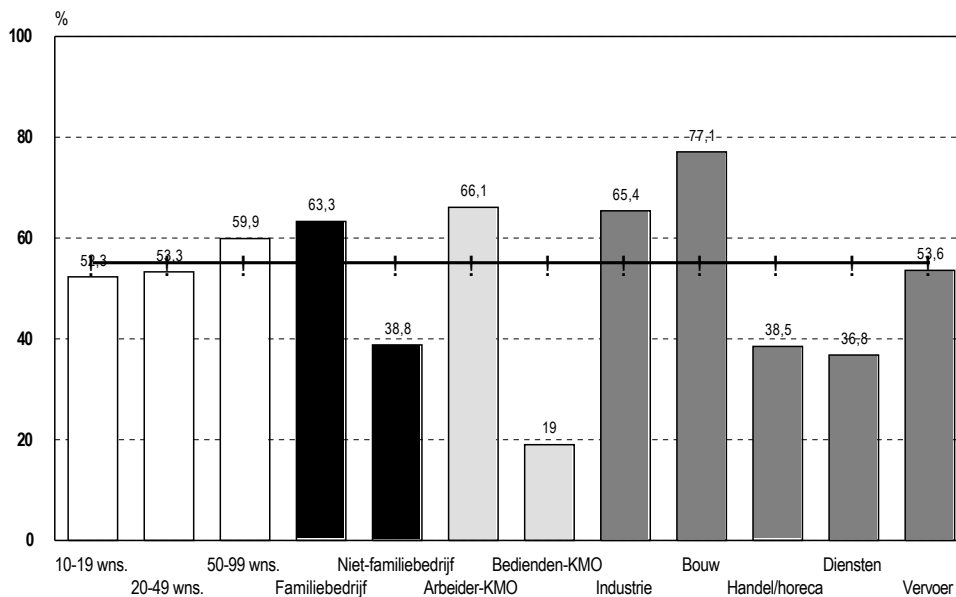
Uit tabel 3.5 blijkt dat in de kleinste ondernemingen (10-19 werknemers) 51,4% van de bedrijfsleiders beweert dat meer dan de helft van hun personeel gesyndiceerd is. Dit percentage is gelijkaardig bij kleine bedrijven (20-49 werknemers): 52,0%. Bij de middelgrote bedrijven (50-99 werknemers) stijgt dit percentage tot 68,3%.

Ook zouden arbeiders een hogere syndicalisatiegraad hebben. Om dit na te gaan hebben we een onderscheid gemaakt tussen bedienden-KMO's (ondernemingen waar het uitvoerend personeel voornamelijk een bediendestatuut heeft) en arbeiders-KMO's (ondernemingen waar het uitvoerend personeel voornamelijk een arbeidersstatuut heeft). In 'arbeiders-KMO's' blijkt 70,0% van de bedrijfsleiders van oordeel te zijn dat de syndicalisatiegraad boven de 50% ligt, terwijl dit voor 'bedienden-KMO's' slechts in 12,2% van de gevallen zo is.

Ook de aanwezigheid van een vakbondsvertegenwoordiging heeft een positief significant effect. In KMO's met een vertegenwoordiging blijkt 78,7% van de bedrijfsleiders van oordeel te zijn dat de syndicalisatiegraad boven de 50% zit, terwijl dit voor KMO's zonder vertegenwoordiging slechts in 49,8% van de gevallen zo is.

Wat betreft het familiaal karakter merken we een eigenaardig verschil op: 68,4% van de familiale KMO's (we definiëren een familiale KMO als een KMO waar zowel de bedrijfsleiding als het merendeel van de eigendom in handen is van één familie; zo behoort 64,4% van de bedrijven tot een familiebedrijf) blijkt een syndicalisatiegraad te hebben van boven de 50%, terwijl dit voor niet-familiebedrijven ligt op 35,7%.

In figuur 3.1 stellen we deze vaststellingen grafisch voor en geven we de gemiddelde scores op de syndicalisatiegraad voor een aantal bedrijfskenmerken.



Figuur 3.1 Syndicalisatiegraad naar een aantal bedrijfskenmerken

Wat dus vooral opvalt, is de sterke samenhang tussen het familiaal karakter en de syndicalisatiegraad. Het zou best mogelijk zijn dat andere factoren deze relatie beïnvloeden. Zo is het aandeel arbeiders significant hoger in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven (respectievelijk gemiddeld 68,3% arbeiders tegenover 43,0%; $F=52,43$; $p<0,0001$). Ook blijkt uit de chikwadraattest dat, in vergelijking met niet-familiebedrijven, in familiebedrijven het uitvoerend personeel vaker voornamelijk een arbeidersstatuut heeft (respectievelijk 81,5% tegenover 57,1%; $\chi^2=27,059$; $p<0,0001$). Anderzijds bevinden zich in de bouw (traditioneel een sector met een groot aandeel arbeiders (84,6% tegenover bv. de diensten 32,8%; $F=41,41$; $p=0,0001$)) meer familiebedrijven (75,3% tegenover bv. de diensten 52,3%; $\chi^2=9,143$; $p=0,0576$). Ook zijn familiebedrijven significant ouder (21 jaar tegenover 14 jaar; $F=11,77$; $p=0,0007$). Wel zijn familiebedrijven significant kleiner dan niet-familiebedrijven (39 werknemers tegenover 49 werknemers; $F=7,93$; $p=0,0051$).

Uit voorgaande paarsgewijze vergelijkingen komen tal van samenhangen naar voor. De voorgaande analyses laten vermoeden dat tal van variabelen een invloed hebben op de syndicalisatiegraad. Het is echter te riskant om verregaande conclusies te verbinden aan eenvoudige samenhangen. Om na te gaan of deze samenhangen stand houden als ze samen in éénzelfde analyse opgenomen worden, hebben we een regressieanalyse uitgevoerd, met als afhankelijke variabele de syndicalisatiegraad.

We doen de regressieanalyse stapsgewijs aan de hand van drie modellen.

In een eerste stap van de regressieanalyse hebben we enkel de traditionele variabelen (*bedrijfs grootte*, *sector* (als dummyvariabelen), *leeftijd en aandeel arbeiders*) in het model opgenomen. Bij multivariate analyse van verschillen in syndicalisatiegraad komen dikwijls deze variabelen terug. Door deze variabelen in het model op te nemen, kunnen we de zuivere invloed van iedere variabele op de syndicalisatiegraad nagaan.

Uit de regressieanalyse komt een significant positief effect naar voor van bedrijfs grootte. Zo ligt de syndicalisatiegraad in grote ondernemingen significant hoger dan in kleine ondernemingen. De leeftijd van de onderneming heeft geen invloed. Ook scoort de bouwsector significant hoger dan de vervoersector (de referentiecategorie). De andere sectoren scoren niet significant lager of hoger dan bedrijven uit de vervoersector. Uit de analyse blijkt dat het aandeel arbeiders een sterk significant positief effect heeft op de syndicalisatiegraad. Het positieve verband tussen het aandeel arbeiders en de

syndicalisatiegraad houdt dus stand als gecontroleerd wordt voor de bedrijfsgrootte, sector en leeftijd. In bedrijven waar het aandeel arbeiders hoger is, ligt ook de syndicalisatiegraad hoger, ongeacht de bedrijfsgrootte, sector of leeftijd.

In model 2 introduceren we het *familiaal* karakter van de bedrijven. Uit de analyse blijkt dat het familiaal karakter van het bedrijf een sterk significant positief effect heeft op de syndicalisatiegraad. Het positieve verband tussen het familiaal karakter van het bedrijf en de syndicalisatiegraad houdt dus stand als gecontroleerd wordt voor de bedrijfsgrootte, sector, leeftijd en aandeel arbeiders.

Tabel 3.6 Regressieanalyse met als afhankelijke variabele de syndicalisatiegraad en als onafhankelijke variabele de bedrijfskenmerken

	Model 1: traditionele variabelen		Model 2: traditionele variabelen en familiaal karakter		
	Niet gestand.	Gestand.	Niet gestand.	Gestand.	
Intercept	10,433	0	5,198	0	7
Grootte (aantal werknemers)	0,117	0,106*	0,158	0,143***	0
Sector (ref.: vervoer)					
Bouw	15,152	0,168**	16,302	0,181**	1
Diensten	-0,070	-0,001	-0,358	-0,004	0
Handel/horeca	-0,175	-0,002	-1,160	-0,015	-
Industrie	8,658	0,116	8,763	0,117	7
Leeftijd bedrijf	-0,015	-0,008	-0,076	-0,040	-
Aandeel arbeiders	0,559	0,561****	0,489	0,492****	0
Familiaal karakter			14,163	0,195****	1
Vakbondsvertegenwoordiging (ref.: neen)					
Ja					1
R Square	0,447		0,485		0
Adjusted R Square	0,436		0,473		0
F Value	41,43****		41,13****		3

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

In model 3 wordt het bezitten van een *vakbondsvertegenwoordiging* aan het model toegevoegd. Uit de analyse blijkt dat het bezitten van een vakbondsvertegenwoordiging een significant positief effect heeft op de syndicalisatiegraad. Het positieve verband tussen de grootte van het bedrijf en de syndicalisatiegraad houdt niet stand als gecontroleerd wordt voor de andere variabelen. Het eerder aangetoonde verband tussen bedrijfsgrootte en syndicalisatiegraad blijkt dus te verklaren vanuit de aanwezigheid van vakbondsvertegenwoordiging in het bedrijf. De effecten van het familiaal karakter en het aandeel arbeiders blijven bestaan.

Het meest verrassende resultaat is dat het familiaal karakter van bedrijven een positieve samenhang vertoont met de syndicalisatiegraad. Zou het kunnen dat familiale bedrijven coöperatiever staan tegenover vakbonden en dat daardoor de syndicalisatiegraad hoger ligt? Of is het net een lagere vakbondsgezindheid bij het management van familiebedrijven die een hoge syndicalisatiegraad bewerkstelligt?

In de volgende paragraaf gaan we verder op zoek naar een verklaring. Daartoe kijken we naar de bedrijven waar de vakbond vertegenwoordigd is, om zo na te gaan wat de aard van de relatie is met de vakbonden voor deze bedrijven.

3. Houding ten aanzien van vakbonden

Aan bedrijven waar er een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig was (97 bedrijven), legden we een aantal uitspraken over het vertrouwensklimaat tussen vakbond en management op bedrijfsniveau ter beoordeling voor. In wat volgt bespreken we kort de resultaten.

Vijf uitspraken hadden te maken met de graad van *coöperatie (vertrouwen en samenwerking)* tussen beide kampen. Het gaat hier dan over het elkaar respecteren, het samenwerken met elkaar, het overleggen, ...

Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat vakbond en management elkaar respecteren.

Iets minder dan de helft van de bedrijven (46,4%) is van oordeel dat er veel overleg is tussen vakbond en management, 20,6% is het niet eens met deze stelling.

In 37,1% van de gevallen is de vakbond steeds bereid mee te denken rond managementvoorstellen. In een kwart van de bedrijven (24,7%) was men het niet eens met deze stelling.

In 10% van de bevroegde bedrijven wordt gesteld dat vakbond en management vijandig met elkaar omgaan, hoewel dit voor meer dan de helft van de bedrijven (66,0%) niet het geval is.

Ongeveer de helft van de bedrijven (53,6%) ziet de vakbond niet als een storend element. Toch blijkt dat 16,5% de vakbond wel ziet als een storend element.

Een tweede reeks uitspraken had te maken met *het belang van de vakbond* in de bedrijven. Zowel het belang van de rol van de vakbond als de graad van belang dat werkgevers en werknemers aan vakbonden hechten, komen aan bod.

Meer dan één op drie (39,2%) beweert dat de werknemers in hun bedrijf weinig belangstelling tonen voor vakbonden. Maar ook één op drie van de werkgevers (34,1%) is het hier niet mee eens.

Ook blijkt dat 30,9% van de bedrijven zo weinig mogelijk te maken wil hebben met vakbonden. 37,2% is het echter niet eens met deze uitspraak.

Bijna 80% van de bedrijven is het (eerder of helemaal) oneens met de stelling dat het management de werknemers afraadt zich te syndiceren.

Tabel 3.7 Houding tegenover de vakbond, in % (n=97)

Uitspraken (gemiddelde)	Houding				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
<i>Coöperatie (vertrouwen en samenwerking)</i>					
1. Vakbond en management respecteren mekaar duidelijk in dit bedrijf (3,70).	2,1	8,3	19,6	57,7	12,4
2. Er is veel overleg tussen vakbond en management (3,31).	5,2	15,5	33,0	36,1	10,3
3. De vakbond is steeds bereid mee te denken rond managementvoorstellen (3,11).	7,2	17,5	38,1	30,9	6,2
6. Management en vakbond gaan vaak vijandig met mekaar om (2,19).	27,8	38,1	24,7	6,2	3,1
8. De vakbond is storend voor een goede samenwerking met het personeel (2,52).	16,5	37,1	29,9	11,3	5,2

Belang van de vakbond

4. De werknemers hebben in dit bedrijf weinig belangstelling voor het vakbondsoptreden (3,13).	2,1	32,0	26,8	28,9	10,3
5. Het management wil in dit bedrijf zo weinig mogelijk te maken hebben met de vakbond (2,98).	8,3	28,9	32,0	18,6	12,4
7. Het management raadt de werknemers af zich te syndiceren (1,69).	54,6	24,7	18,6	1,0	1,0
9. De vakbond speelt een belangrijke rol in de realisaties wat betreft de arbeidsvoorwaarden (bv. loon) (2,66).	17,5	25,8	35,1	16,5	5,2
10. Het management houdt meestal weinig rekening met de vakbondsvorstellen (2,41).	13,4	44,3	32,0	8,3	2,1
11. De resultaten van de vergaderingen tussen management en vakbond zijn de tijd en de inspanning waard (3,14).	7,2	12,4	43,3	33,0	4,1

Slechts één op vijf bedrijven (21,6%) is het eens dat de vakbond een belangrijke rol speelt in de realisaties wat betreft arbeidsvoorwaarden, 43,3% is het daar eerder of helemaal oneens mee.

Toch zeggen ongeveer 60% van de bevroegde werkgevers rekening te houden met de vakbondsvorstellen. Slechts één op tien doet dat niet.

Meer dan één op drie (37,1%) vindt de vergaderingen tussen management en vakbond de tijd en de inspanning waard. Toch blijkt dat één vijfde van de bedrijven (19,6%) de vergaderingen de tijd en de inspanning niet waard vinden.

De voorgaande analyses laten niet toe een specifiek beeld te krijgen over het al dan niet coöperatief staan tegenover vakbonden. Ook krijgen we op deze manier geen zicht op het belang dat bedrijven toekennen aan samenwerking met vakbonden. De uitspraken over vakbonden werden via factoranalyse omgevormd tot twee schalen.

Een eerste factor (schaal) meet de graad van *coöperatie (vertrouwen en samenwerking)* tussen beide 'kampen'. Is er sprake van respect, samenspraak, overleg en geen ruzie?

Een tweede factor meet *het belang* dat bedrijven toekennen aan vakbonden. Is er veel belangstelling van werknemers voor vakbonden, hoe belangrijk vinden werkgevers de vakbonden en is de rol van de vakbond belangrijk in termen van verwezenlijking van bepaalde taken?

Deze twee factoren zijn het resultaat van een factoranalyse (varimax method) op basis van de in tabel 3.8 opgenomen items.

De uitspraken 1, 2, 3, 6 en 8 laden alle vijf sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Dit blijkt uit de factorlading. Het gaat hier om vijf uitspraken in verband met *coöperatie tussen de partijen*. De tienpuntschaal die op die basis geconstrueerd werd, is betrouwbaar (Cronbachs alpha=0,83). Deze tienpuntschaal laat toe om de coöperatie tussen beide groepen in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst er op dat men kan spreken van een coöperatief karakter van de relatie tussen management en vakbond. De gemiddelde score op deze tienpuntschaal is 6,21 (s.d. 1,93), wat er op wijst dat *het klimaat binnen KMO's wat betreft vakbonden gemiddeld genomen vrij coöperatief is*.

De overige uitspraken laden eveneens sterk op één factor. Het betreft hier uitspraken in verband met het *belang van de vakbond in de onderneming*. De tienpuntschaal die op basis van de scores op deze vijf uitspraken geconstrueerd werd, is eveneens betrouwbaar

(Cronbachs $\alpha=0,67$). Deze tienpuntschaal laat toe om het belang van vakbonden in de bedrijven in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst er op dat vakbonden belangrijk zijn binnen KMO's. De gemiddelde score op deze tienpuntschaal is 5,14 (s.d. 1,69), wat aangeeft dat *bedrijven gemiddeld (niet uitgesproken negatief, maar ook niet uitgesproken positief) scoren wat betreft het belang van vakbonden*.

Het coöperatieve aspect (vertrouwen en samenwerking) scoort hoger dan het aspect belangrijkheid.

Tabel 3.8 Resultaten factoranalyse, items betrekking tot coöperatie en belang (n=97, bedrijven die een vakbondsvertegenwoordiging hebben)

		Factorlading*	
		Coöperatie	Belang
6.	Management en vakbond gaan vaak vijandig met mekaar om.	0,87	
1.	Vakbond en management respecteren mekaar duidelijk in dit bedrijf.	-0,84	
8.	De vakbond is storend voor een goede samenwerking met het personeel.	0,75	
2.	Er is veel overleg tussen vakbond en management.	-0,66	
3.	De vakbond is steeds bereid mee te denken rond managementvoorstellen.	-0,62	
9.	De vakbond speelt een belangrijke rol in de realisaties wat betreft de arbeidsvoorwaarden (bv. loon).		-0,73
4.	De werknemers hebben in dit bedrijf weinig belangstelling voor het vakbondsoptreden.		0,71
5.	Het management wil in dit bedrijf zo weinig mogelijk te maken hebben met de vakbond.		0,60
11.	De resultaten van de vergaderingen tussen management en vakbond zijn de tijd en de inspanning waard.		-0,50
10.	Het management houdt meestal weinig rekening met de vakbondsvorstellen.		0,45
Reliability analysis (Cronbachs alpha)		0,83	0,67

* De factorladingen werden omgekeerd zodanig dat ze de concepten coöperatie en belang meten. Tevens werd de vijf-puntschaal omgevormd tot een tienpuntschaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een (gespiegelde) schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n-items en m-antwoordcategorieën van positief naar negatief: $\text{somscore} = 10 - (((\text{som van de scores op de items})/n) - 1) * (10/(m-1))$.

4. Een verklaring voor de hoge syndicalisatiegraad in familiale bedrijven

In deze paragraaf gaan we na of familiale bedrijven (die zoals uit voorgaande analyses al bleek, een significant hogere syndicalisatiegraad hadden) coöperatiever staan tegenover vakbonden.

Het is van belang in te zien dat beide geconstrueerde schalen enkel toegepast kunnen worden op de bedrijven waar er een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig is (n=97). Om er zeker van te zijn dat binnen deze groep (familiale en niet-familiale bedrijven) ook de syndicalisatiegraad significant hoger is bij de familiale bedrijven, hebben we de analyse

overgedaan voor deze 97 bedrijven. Uit de analyse blijkt dat de syndicalisatiegraad significant verschilt (74,1% tegenover 60,2%; $F=7,73$; $p=0,0066$; $n=92$) tussen familie- en niet-familiebedrijven met vakbondsvertegenwoordiging.

Om het verband na te gaan tussen het familiaal karakter enerzijds en de coöperatie (tussen het management en de vakbonden) en het belang van vakbonden in de onderneming anderzijds, vergelijken we in volgende tabel de gemiddelde scores voor coöperatie en belang van vakbonden (op de tienpuntenschaal) voor familiale bedrijven en niet familiale bedrijven.

Tabel 3.9 Houding tegenover vakbonden naargelang het familiaal karakter variantie-analyses (gemiddelde scores) (n=95)

Familiaal karakter	Coöperatie (vertrouwen en samenwerking)* ($F=4,95$; $p=0,0286$)	Belang* ($F=4,65$; $p=0,0337$)
Familiaal bedrijf (n=54)	5,81	4,81
Niet-familiaal bedrijf (n=41)	6,70	5,55

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$; **** $p<0,0001$

Uit de tabel blijkt dat niet-familiale bedrijven gemiddeld 6,70/10 scoren op de schaal 'coöperatieve houding'. Familiale bedrijven scoren gemiddeld 5,81/10. Ook blijkt dat niet-familiale bedrijven gemiddeld 5,55/10 scoren op de schaal 'belang'. Familiale bedrijven scoren gemiddeld 4,81/10. De vastgestelde verschillen zijn significant. Naar grootte, leeftijd en sector zijn er geen significante verschillen waar te nemen naar coöperatief gedrag tegenover vakbonden en het belang dat men hecht aan vakbonden.

Het lijkt er op dat familiale bedrijven weliswaar een significant hogere syndicalisatiegraad kennen, maar er tevens een minder coöperatief klimaat op na houden. Verklaringen voor de hogere syndicalisatiegraad binnen familiale bedrijven kunnen bijgevolg niet ontleend worden aan een 'meer coöperatieve' houding ten aanzien van vakbonden. De analyses wijzen eerder uit dat de verklaring gezocht moet worden in een lagere 'vakbondsgezindheid' bij het management van familiebedrijven. Minder coöperatie met en minder belang aan vakbonden kan er juist toe leiden dat de werknemers er voor opteren sneller de syndicale kaart te trekken.

HOOFDSTUK 4

DIRECTE PARTICIPATIE

Op de tweede plaats gaan we dieper in op de aanwezigheid van *directe participatie*, met name de werknemersinvloed binnen KMO's. We gaan na in welke mate delegatie van besluitvorming en verantwoordelijkheid van toepassing zijn binnen KMO's. Het gaat hierbij om de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om met werknemers te overleggen en/of om de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd worden aan individuele

werknemers of groepen werknemers. Het kan zowel om consultatieve directe participatie gaan, met name dat werknemers worden aangemoedigd suggesties te doen, of om een vorm van delegatie, waarbij tot op zekere hoogte beslissingen worden doorgeschoven naar de werknemers (Huijgen & Benders, 1998).

1. Overleg

Aan de bedrijven werden een aantal uitspraken met betrekking tot overleg voorgelegd. Het beeld van participatie in KMO's is opgebouwd op basis van de percepties van de bedrijfsleiders. Enige omzichtigheid is dus aangewezen bij de interpretatie van de data. In wat volgt, bespreken we kort de resultaten.

Vijf van deze uitspraken hadden te maken met de mate waarin werknemers betrokken worden in *overleg* (uitspraken 1-2-3-4-5).

Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat de mening van de werknemers wordt gevraagd bij beslissingen die belangrijke gevolgen hebben voor de werknemers. In ongeveer 15% van de bedrijven worden werknemers hieromtrent niet geconsulteerd.

Drie vierde van bedrijfsleiders is van mening dat men bij beslissingen over de organisatie van het werk rekening houdt met de mening van de werknemers.

In 67,5% van de gevallen geeft het management belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook door aan hun werknemers.

Ongeveer in drie vierde van de bedrijven levert het overleg een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie.

Ook biedt bij ongeveer drie vierde van de bedrijven het overleg met de werknemers een goed klankbord voor de leiding.

Tabel 4.1 Overleg en omgang tussen werknemers en management, in % (n=410)

Uitspraken (gemiddelde)	Houding				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Indien beslissingen belangrijke gevolgen hebben voor werknemers, wordt de mening van deze werknemers gevraagd (3,74).	2,2	12,6	13,4	53,2	18,7
2. Bij de beslissing over de organisatie van het werk (bv. werkverdeling, planning) wordt er rekening gehouden met de mening van de werknemers (3,82).	1,2	8,0	15,7	57,4	17,7
3. Het management geeft belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook aan de werknemers (3,73).	2,4	10,9	19,2	46,6	20,9
4. Overleg met werknemers levert een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie (3,91).	1,0	2,9	20,6	55,5	20,1
5. Overleg met werknemers biedt in ons bedrijf een goed klankbord voor de leiding (3,85).	1,0	4,9	21,6	52,9	19,7
6. In overleg wordt veel besproken, maar weinig besloten (2,92).	5,4	29,7	37,5	22,9	4,6
7. In dit bedrijf hebben de leidinggevenden vertrouwen in hun ondergeschikten (4,01).	0,2	2,4	13,4	64,2	19,7

8.	In dit bedrijf functioneren de communicatie- en informatiekkanalen goed (3,47).	0,5	11,4	36,4	44,4	7,3
9.	Het personeel kan in dit bedrijf op een informele manier omgaan met haar hiërarchische meerderen (chef, management) (4,36).	0,0	1,5	5,4	49,2	44,0

Afgaande op de percepties van de leiding kan al bij al gewag gemaakt worden van een situatie waar overleg een belangrijke plaats in de bedrijven inneemt.

Ongeveer een kwart van de bedrijven (27,5%) kon zich vinden in de stelling dat 'in overleg veel besproken maar weinig besloten wordt'. 35% was het niet eens met deze stelling.

Leidinggevenden binnen KMO's koesteren wel veel vertrouwen in hun werknemers (slecht 2,6% was het niet eens met deze stelling).

Ook blijken de werkgevers binnen KMO's tevreden over de communicatie- en informatiekkanalen: meer dan de helft vond dat deze kanalen goed functioneerden, 12% was het niet eens met deze stelling.

Binnen de KMO's heerst duidelijk een meer informeel klimaat (volgens de werkgevers): 93,8% is van mening dat er op een informele manier met leidinggevenden kan worden omgegaan.

De uitspraken over overleg werden via factoranalyse omgevormd tot een schaal.

Deze schaal meet de graad van *overleg* tussen beide 'kampen'. Is er sprake van overleg tussen werknemers en werkgevers, en worden de werknemers op de hoogte gehouden van belangrijke beslissingen? Deze factor is het resultaat van een factoranalyse (varimax method) op basis van de in tabel 4.2 opgenomen items.

De uitspraken 1, 2, 3, 4 en 5 laden alle vijf sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Dit blijkt uit de factorlading. Het gaat hier om vijf uitspraken in verband met overleg tussen de partijen. De tienpuntenschaal die op die basis geconstrueerd werd, is betrouwbaar (Cronbachs alpha=0,81). Deze tienpuntenschaal laat toe om de overleggraad tussen beide groepen in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst er op dat men kan spreken van een hoge overleggraad tussen management en werknemer. De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 7,03 (s.d. 1,67), wat er op wijst dat *het klimaat binnen KMO's wat betreft overleg gemiddeld genomen zeer gunstig is*.

Tabel 4.2 Resultaten factoranalyse, items betrekking tot overleg, in % (n=410)

	Factorlading*
4. Overleg met werknemers levert een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie.	0,78
5. Overleg met werknemers biedt in ons bedrijf een goed klankbord voor de leiding.	0,77
1. Indien beslissingen belangrijke gevolgen hebben voor werknemers, wordt de mening van deze werknemers gevraagd.	0,72
2. Bij de beslissing over de organisatie van het werk (bv. werkverdeling, planning), wordt er rekening gehouden met de mening van de werknemers.	0,70
3. Het management geeft belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook aan de werknemers.	0,62
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,81

* De vijfpuntenschaal werd omgevormd tot een tienpuntenschaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit

te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n-items en m-antwoordcategorieën van positief naar negatief: somscore = (((som van de scores op de items) /n)-1)*(10/(m-1)).

2. Inspraak met betrekking tot het werk

Een ander thema dan in deze context aan bod is gekomen betreft de organisatie van inspraak. Hier komt de vraag aan bod in welke mate bij de regeling van het werk een beroep gedaan wordt op de ideeën en inzichten van het uitvoerend personeel en de mate waarin een zekere 'empowerment' nagestreefd wordt. We moeten hier wel nogmaals opmerken dat het gaat om percepties van de bedrijfsleiders. We moeten dus deze gegevens met enige voorzichtigheid hanteren. In wat volgt, bespreken we kort de resultaten.

Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat het voorstellen van nieuwe ideeën over de organisatie van het werk worden aangemoedigd. In slechts 7% van de bedrijven is dit helemaal niet het geval.

Het overgrote deel van de bedrijfsleiders (82,7%) is van mening dat werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen.

In 70% van de gevallen laat de stijl van leidinggeven veel vrijheid in het werk toe.

In ongeveer 80% van de gevallen maakt de leiding bij veranderingen in verband met de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is.

De uitspraken over inspraak werden via factoranalyse omgevormd tot een schaal.

Tabel 4.3 Inspraak van werknemers in verband met het werk, in % (n=409)

Uitspraken (gemiddelde)	Houding				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. In dit bedrijf wordt het voorstellen van nieuwe ideeën van de werknemers over de organisatie van het werk aangemoedigd (3,87).	6,6	21,0	0,0	51,2	21,2
2. De werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen (3,96).	0,7	4,1	12,4	64,2	18,5
3. In dit bedrijf laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe (3,73).	1,7	7,8	20,5	56,1	13,9
4. De leiding maakt bij veranderingen i.v.m. de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is (4,02).	0,0	2,4	14,4	61,6	21,5

Deze schaal meet de graad van inspraak van werknemers met betrekking tot hun werk. Deze factor is het resultaat van een factoranalyse (varimax method) op basis van de in tabel 4.4 opgenomen items.

Tabel 4.4 Resultaten factoranalyse, items betrekking tot inspraak (n=409)

	Factorlading*

1. In dit bedrijf wordt het voorstellen van nieuwe ideeën van de werknemers over de organisatie van het werk aangemoedigd.	0,83
2. De werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen.	0,51
3. In dit bedrijf laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe.	0,64
4. De leiding maakt bij veranderingen i.v.m. de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is.	0,80
<hr/>	
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,69

* De vijfpuntenschaal werd omgevormd tot een tienpuntenschaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n-items en m-antwoordcategorieën van positief naar negatief: somscore = $\frac{((\text{som van de scores op de items}) / n) - 1}{m - 1} * (10 / (m - 1))$.

De uitspraken laden alle vier sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Dit blijkt uit de factorlading. Het gaat hier om vier uitspraken in verband met de graad van directe participatie of inspraak in het werk van het uitvoerend personeel. De tienpuntenschaal die op die basis geconstrueerd werd, is betrouwbaar (Cronbachs alpha=0,69). Deze tienpuntenschaal laat toe om de inspraakgraad van werknemers in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst er op dat men kan spreken van een hoge inspraak van werknemers met betrekking tot het werk. De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 7,2 (s.d. 1,40), wat er op wijst dat de inspraakgraad *binnen KMO's gemiddeld genomen zeer gunstig is*.

3. Verband tussen familiaal karakter en overleg en inspraak?

Om het verband na te gaan tussen het familiaal karakter en het overleg tussen het management en de werknemers en de inspraak van werknemers in verband met het werk, vergelijken we in volgende tabel de gemiddelde scores voor overleg en inspraak (op de tienpuntenschaal) naargelang het familiaal karakter van het bedrijf.

Tabel 4.5 Overleg en inspraak naargelang het familiaal karakter variantie-analyse (gemiddelde score) (n=401 en n=400)

Familiaal karakter*	Overleg* (F=4,22; p=0,0407)	Inspraak (F=3,54; p=0,0606)
Familiaal bedrijf	6,91 (n=258)	7,14 (n=256)
Niet-familiaal bedrijf	7,26 (n=143)	7,42 (n=144)

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; **** p<0,0001

Uit de tabel blijkt dat niet-familiale bedrijven gemiddeld significant hoger (7,26/ 10) scoren op de schaal 'overleg'. Familiale bedrijven scoren gemiddeld 6,91/10. Verder blijkt dat niet-familiale bedrijven gemiddeld (net niet significant) hoger (7,42/10) scoren op de schaal 'inspraak'. Familiale bedrijven scoren gemiddeld 7,14/10. Ook hier speelt het familiaal karakter een belangrijke rol. In niet-familiebedrijven heerst meer een overlegklimaat dan in familiebedrijven. Verder kunnen we ook stellen dat de graad van inspraak groter is in niet-familiale bedrijven. Naar grootte, leeftijd en sector zijn er geen significante verschillen waar te nemen naar overlegklimaat. Wat de graad van inspraak betreft zijn er geen verschillen waar te nemen naargelang de grootte en de sector. Wel zijn er verschillen waar

te nemen naargelang de leeftijd van het bedrijf ($F=3,93$; $p=0,0204$). In jonge bedrijven (6 jaar) is de inspraak blijkbaar groter (gemiddeld 7,54) dan in middeloude (6-10 jaar) bedrijven (gemiddeld 7,26) en oude bedrijven (≥ 11 jaar: gemiddeld 7,07). In het cahier 4 rond opleiding bleek dat een negatief verband waar te nemen was tussen de graad van inspraak (directe participatie) en de kleine en oude en middelgrote en oude bedrijven.

4. **Staan bedrijven met een gunstiger overleg- (en inspraak-) klimaat positiever tegenover vakbonden?**

In de volgende correlatiematrix gaan we na in welke mate het bezitten van een gunstig overlegklimaat en een hoge inspraakgraad samenhangt met het positief staan tegenover vakbonden (nl. coöperatiever staan tegenover vakbonden en meer belang hechten aan vakbonden).

Tabel 4.6 Overleg- en inspraakklimaat en houding tegenover vakbonden. Correlatiematrix op basis van Pearson Correlation

	1	2	3	4
Inspraak (n=409)	1,000			
Overleg (n=410)	0,556****	1,000		
Belang vakbonden (n=97)	0,054	0,296**	1,000	
Coöperatie vakbonden (n=97)	0,157	0,237*	0,442****	1,000

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; **** $p < 0,0001$

Wat opvalt is dat de samenhang tussen overleg en inspraak zeer sterk is. Dit lijkt logisch: in bedrijven waar er veel inspraak is zal er ook wel veel overlegd moeten worden. Inspraak correleert verder niet met de houding tegenover vakbonden (coöperatie en belang). De samenhang tussen coöperatie met de vakbond en het belang dat men hecht aan vakbonden is sterk. Dit is ook niet zo verwonderlijk aangezien het logisch lijkt dat bedrijven die meer belang hechten aan vakbonden ook coöperatiever staan tegenover vakbonden. De correlatie tussen overleg en coöperatie met de vakbonden is dan weer veel lager, maar het effect is significant. De samenhang van overleg met het belang dat men hecht aan vakbonden is dan weer hoger.

We kunnen dus besluiten met de stelling dat bedrijven die een gunstiger overlegklimaat bezitten, ook positiever staan tegenover vakbonden. Dit geldt echter alleen voor wat betreft het overlegklimaat. Wat de inspraak betreft vinden we geen samenhang met de houding tegenover vakbonden. In wat volgt gaan we dieper in op de derde vorm van participatie, namelijk financiële participatie.

HOOFDSTUK 5

FINANCIËLE PARTICIPATIE

Een aandelenaanbod, financiële participatie, werknemersmede-eigendom, winstdeling, ... vormen een greep uit de vele begrippen die eerder willekeurig door elkaar worden gebruikt, om aan te duiden dat de werknemers in de winsten en/of het kapitaal van ondernemingen worden betrokken (Stallaerts et al., 1992). Binnen de financiële participatie (ook wel materiële participatie genoemd) bevroegen we twee vormen, namelijk het toepassen van winstdeling en het gebruik maken van een aandelenaanbod.

Winstdeling hebben we gedefinieerd als een systeem waarbij een deel van de bedrijfswinst wordt uitgekeerd aan de werknemers. Een winstdelingssysteem houdt in dat boven op het basisloon een winstgebonden vergoeding wordt uitgekeerd. Een deel van de vergoeding voor de geleverde arbeid wordt dan gekoppeld aan de resultaten van de onderneming (aan de bedrijfswinst dus).

Voor het *aandelenaanbod* kozen we voor volgende definitie: de werknemers wordt de mogelijkheid geboden om financieel te participeren in het bedrijf. In dit systeem biedt het bedrijf aandelen beneden de marktprijs aan zijn werknemers aan.

In de volgende tabel gaan we na in hoeveel bedrijven er een systeem van winstdeling en een aandelenaanbod aanwezig is ongeacht voor welke groep van werknemers.

Tabel 5.1 Financiële participatie

Financiële participatie	AC	Ja	%
Winstdeling (n=413)	48	11,6	
Aandelenaanbod (n=413)	50	12,1	
Winstdeling en aandelenaanbod (n=413)	17	4,1	
Winstdeling of aandelenaanbod (n=413)	81	19,6	

Uit tabel 5.1 blijkt dat een winstdelingssysteem aanwezig is in 11,6% van de bedrijven. Dit percentage komt overeen met de aanwezigheid van een aandelenaanbod (12,1%). In slechts 17 bedrijven zijn beide systemen van financiële participatie aanwezig (4,1%). In totaal bestaat er in ongeveer één op vijf KMO's de mogelijkheid om financieel te participeren in het bedrijf. Ook uit onderzoek van Van Gyes et al. (te verschijnen 2001) bleek dat een aandelenaanbod voor werknemers in slechts 10% van de bedrijven terug te vinden was. Winstdeling vonden ze terug in een iets groter aandeel bedrijven, namelijk in één op vijf bedrijven.

Wat betreft financiële participatie is het van belang een onderscheid te maken naar groepen van werknemers. Zo blijkt uit onderzoek dat kaderleden significant meer de mogelijkheid hebben dan arbeiders en bedienden om financieel te participeren in het bedrijf (Buyens & Vandenbossche, 1999). In de volgende tabel maken we een onderscheid tussen arbeiders, bedienden en kaderleden.

Uit tabel 5.2 blijkt dat 6,6% van de bedrijven een systeem van winstdeling aanbieden aan

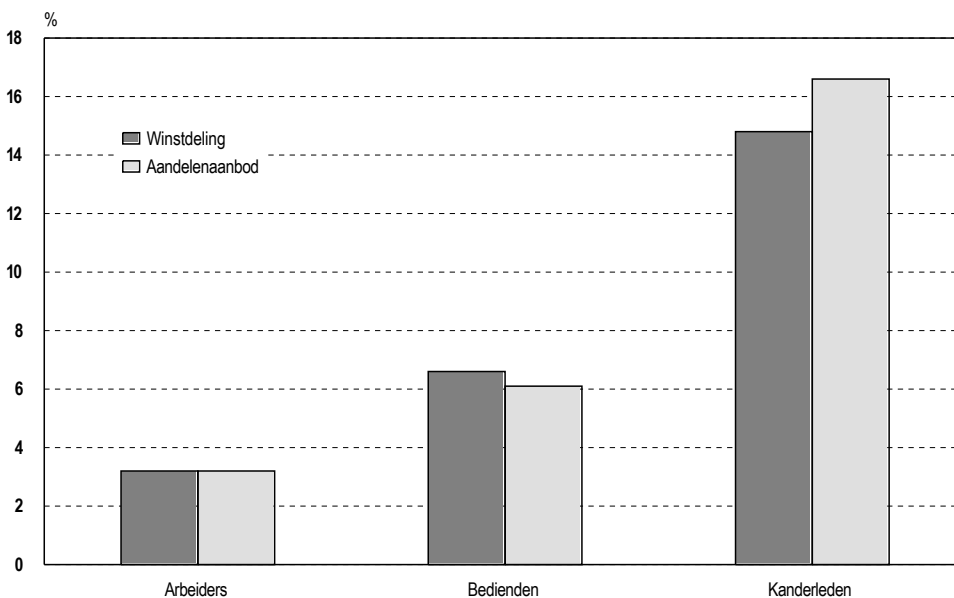
hun bedienden. In het algemeen is het in België erg mager gesteld met deze vorm van beloning. Volgens een onderzoek van Sels en Overlaet (1999) geniet in totaal 6,4% van de bedienden een vorm van winstdeling. Bedrijven geven arbeiders veel minder de mogelijkheid om te delen in de winst (slechts 3,2% van de bedrijven geven hun arbeiders een systeem van winstdeling). Voor kaderleden liggen de percentages dan weer een stuk hoger. Van de 270 bedrijven met kaderleden in dienst geven 40 bedrijven (14,8%) een deel van de verloning in de vorm van een winstdeling.

Tabel 5.2 Financiële participatie naargelang statuut van werknemers

Financiële participatie	AC	Ja	%
Winstdeling			
Arbeiders (n=338)*	11	3,2	
Bedienden (n=380)	25	6,6	
Arbeiders en/of bedienden (n=410)	25	6,1	
Kaderleden (n=270)	40	14,8	
Aandelenaanbod			
Arbeiders (n=340)	11	3,2	
Bedienden (n=379)	23	6,1	
Arbeiders en/of bedienden (n=411)	23	5,6	
Kaderleden (n=271)	45	16,6	

* n=338 betekent dat er 338 van de 416 KMO's waren met arbeiders en dat daarvan 11 bedrijven aan hun arbeiders een systeem van winstdeling geven.

Voor wat betreft een aandelenaanbod voor arbeiders en bedienden vinden we analoge percentages. Financiële participatie onder de vorm van een aandelenaanbod voor kaderleden komt iets meer voor dan onder de vorm van een winstdeling, voor arbeiders en/of bedienden komt deze vorm van financiële participatie iets minder voor dan winstdeling. In volgende figuur stellen we dit grafiek voor.



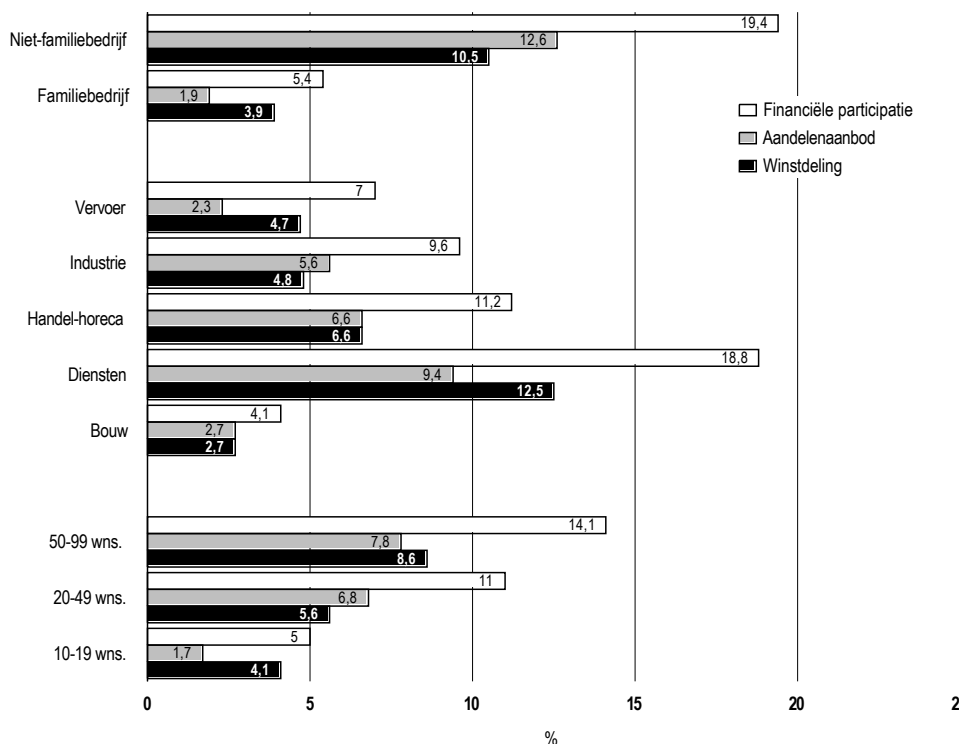
Figuur 5.1 Financiële participatie naargelang statuut van werknemers

Slechts 6% van de bedrijven bieden hun arbeiders en/of bedienden een winstdelingssysteem aan. Uit tabel 5.1 bleek al dat 11,6% van de bedrijven gebruik maakten van een winstdelingssysteem. Het is dus duidelijk (en dat blijkt ook uit tabel 5.2) dat als er al een winstdelingssysteem aanwezig is dat dit hoofdzakelijk bedoeld is voor kaderleden. Een analoge redenering kan men maken voor een aandelenaanbod. Systemen als winstdeling en aandelenaanbod gebeuren voornamelijk met het oog op de beloning voor kaderpersoneel. In wat volgt gaan we dieper in op verschillen naar grootte, sector en familiaal karakter. We beperken ons hier tot de financiële participatie van arbeiders en/of bedienden aangezien we het in dit cahier over de werknemersinvloed hebben. Bedrijven die enkel een financiële participatie hebben voor kaderleden worden niet opgenomen.

Uit de onderstaande figuur blijkt dat het toekennen van financiële participatie (we bedoelen hier winstdeling en/of aandelenaanbod) toeneemt met *de grootte* van het bedrijf. Het verschil is net niet significant ($\chi^2=5,8432$; $p=0,0538$). Van de kleinste bedrijven maakt slechts 5% gebruik van financiële participatie voor hun arbeiders en/of bedienden. Voor de grootste bedrijven (50 werknemers en meer) ligt dit percentage op 14%.

Ook naar *sector* zijn er (net geen significante) verschillen ($\chi^2=8,7257$; $p=0,0683$). Vooral de dienstensector steekt er bovenuit. Bijna één op vijf KMO's uit de dienstensector geeft hun arbeiders of bedienden een vorm van financiële participatie. Dit percentage is het laagst in de bouw (4,1%).

Tot slot blijkt ook nog dat *familiale KMO's* duidelijk in veel mindere mate hun arbeiders en/of bedienden mee laten financieel participeren ($\chi^2=19,5382$; $p=0,0001$) in het bedrijf. Ongeveer één op vijf niet-familiale KMO's doet dit terwijl dit percentage bij de familiale KMO's slechts op 5% ligt.



Figuur 5.2 Winstdeling, aandelenaanbod en financiële participatie naar familiaal karakter, sector en grootte

HOOFDSTUK 6

BESLUIT

In dit cahier zijn we dieper ingegaan op de invloedsverdeling tussen de verschillende belangengroepen binnen KMO's. Bijzondere aandacht werd besteed aan participatie en medezeggenschap van werknemers binnen KMO's. We maakten een onderscheid tussen drie vormen van participatie: *indirecte*, *directe* en *financiële* participatie.

In de eerste plaats focusten we ons op de *indirecte participatie*, namelijk de syndicale aanwezigheid op bedrijfsniveau (via een vakbondsvertegenwoordiging). Uit de data van het onderzoek leerden we dat de kans op vakbondsvertegenwoordiging toeneemt met de grootte van het bedrijf. We konden vaststellen dat het bezit van een syndicale vertegenwoordiging op bedrijfsniveau voornamelijk voorkwam in bedrijven boven de 50 werknemers. Dit resultaat was niet verassend gezien ook in de Belgische wetgeving 'gestructureerd overleg' plaatsvindt vanaf de drempel van 50 werknemers (o.a. door de verplichte oprichting van het comité voor preventie en veiligheid). Wat vooral opviel in de cijfers was de relatief hoge syndicalisatiegraad in de bevraagde KMO's. We moesten hierbij wel opmerken dat de bedrijfsleiders gevraagd is het percentage gesyndiceerden in te schatten. Hun schattingen leiden tot een gemiddelde van 55,1% gesyndiceerden. Dit percentage is hoog, vooral omdat in de vakliteratuur een lage syndicalisatiegraad als hét kenmerk bij uitstek van de arbeidsverhoudingen in KMO's wordt gedeut (Auer & Fehr-Duda, 1988). Verder tekenden we opmerkelijke verschillen op tussen familiale en niet-familiale bedrijven, waarbij de syndicalisatiegraad merkkelijk hoger ingeschat werd in de familiebedrijven. Het familiaal karakter was (weerom) een belangrijke factor, maar in tegenstelling tot andere vaststellingen uit andere cahiers was deze invloed eerder contra-intuïtief: familiale bedrijven hadden een significant hogere syndicalisatiegraad dan niet-familiale bedrijven. In een verdere stap vroegen we ons af of familiale bedrijven misschien coöperatiever stonden tegenover vakbonden of een lagere vakbondsgezindheid bij het management van familiebedrijven een hoge syndicalisatiegraad bewerkstelligde. Voor bedrijven waar er een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig was op bedrijfsniveau, gingen we dit na. Over het algemeen konden we vaststellen dat het klimaat binnen KMO's wat betreft vakbonden gemiddeld genomen vrij coöperatief was. Wat betreft het belang dat men hecht aan vakbonden, scoorden KMO's niet uitgesproken positief of negatief. Uit verdere analyse kwam duidelijk naar voor dat de relatie met de vakorganisaties in niet-familiale bedrijven beduidend meer 'coöperatief' ingeschat wordt dan in familiebedrijven. Een zelfde conclusie gaat op voor de inschatting van het belang van de vakorganisaties. Het lijkt er op dat familiale bedrijven weliswaar een significant hogere syndicalisatie kennen, maar er tevens een minder coöperatief klimaat op na houden. Verklaringen voor de hogere syndicalisatiegraad binnen familiale bedrijven kunnen bijgevolg niet ontleend worden aan een 'meer coöperatieve' houding ten aanzien van vakbonden. De analyses wijzen eerder uit dat de verklaring gezocht moet worden in een lagere 'vakbondsgezindheid' bij het management van familiebedrijven. Minder coöperatie met en minder belang hechten aan vakbonden kan er juist toe leiden dat de werknemers er voor opteren sneller de syndicale kaart te trekken.

Naast deze indirecte participatie gingen we ook na hoe het gesteld was met de *directe participatie* van werknemers in KMO's. We gingen na in welke mate delegatie van besluitvorming en verantwoordelijkheid van toepassing waren binnen KMO's. Uit de analyses bleek dat het klimaat binnen KMO's wat betreft overleg en inspraak gemiddeld genomen zeer gunstig is. Wat ook hier opviel was dat familiale bedrijven significant lager scoorden op overleg en inspraak dan niet-familiebedrijven. We konden ook vaststellen dat bedrijven die een gunstiger overlegklimaat hadden, ook positiever (meer coöperatie en belang) stonden tegenover vakbonden.

Vervolgens gingen we dieper in op een derde vorm van participatie: *financiële participatie*. Een aandelenaanbod en een winstdelingssysteem waren elk aanwezig in ongeveer één op tien KMO's. In slechts 5% van de bedrijven waren beide systemen van financiële participatie aanwezig. In totaal bestond er in ongeveer één op vijf KMO's de mogelijkheid om financieel te participeren in het bedrijf. Verder bleek dat systemen als winstdeling en aandelenaanbod voornamelijk gebeurden met het oog op de beloning voor kaderpersoneel. Bedienden en voornamelijk arbeiders krijgen in veel mindere mate de mogelijkheid om financieel te participeren in het bedrijf. Naar bedrijfskenmerken kon men vaststellen dat het toekennen van financiële participatie (winstdeling en/of aandelenaanbod) toenam met *de grootte* van het bedrijf. Ook naar *sector* waren er duidelijke verschillen. Vooral de dienstensector stak er bovenuit. Tot slot bleek dat *familiale KMO's* duidelijk in veel mindere mate hun arbeiders en/of bedienden financieel mee laten participeren in het bedrijf.

BIBLIOGRAFIE

- Auer P. & Fehr-Duda H. (1988), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises. Final report*, Report to the Commission of the European Communities, Berlin.
- Baisier L. & Albertijn M. (1992), 'Werknemersparticipatie en financiële participatie', in R. Stallaerts et al. (red.), *Financiële participatie van werknemers*, Garant, Leuven, p. 65-91.
- Buyens D. & Vandenbossche T. (1999), 'De Human Resources functie doorgelicht', *HR Jaarboek 1999: personeelsbeleid in België, Personeelsmanagement in Vlaanderen en Brussel*.
- Drijkoningen C., Delanote L. & Van de Poel D. (2000), *Slopende vermogens werken niet: HRM: vaak voor uitvoerenden*, Acco, Leuven.
- Huijgen F. & Benders J. (1998), 'Het vallende kwartje: directe participatie in Nederland en Europa', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 14, nr. 2, p. 113-127.
- Hooge J. & De Witte H. (1998), *Herverdelen is de kunst. Houdingen van werknemers ten aanzien van diverse vormen van arbeidsherverdeling*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen: wat verdient u en wie verdient meer? Vacature salarisenquête*, Acco, Leuven.
- Stallaerts R. et al. (1992), *Financiële participatie van werknemers*, Garant, Leuven.

- Van den Bulcke F. (1996), 'Winstdeelname van werknemers. Krijgt winstdeling in België eindelijk een eerlijke kans?', *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, jrg. 6, nr. 1-2, p. 7-13.
- Van Gyes G., van der Hallen P. & Martens A. (te verschijnen 2001), *Arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Van Put A. (1990), 'Beloon inzet met kapitaal. Een gesprek met A. Van Put', *Ondernemen*, jrg. 46, nr. 1, p. 33-38.
- Van Ruysseveldt J. & Visser J. (1996), *Industrial relations in Europe*, Sage Publications, London.
- Visser J. (1994), 'European trade unions', in R. Hyman et al. (red.), *New frontiers in European industrial relations*, Oxford.