

ONDERNEMINGSENQUÊTE

INVLOED VAN WERKNEMERS OF WERKNEMERS-
VERTEGENWOORDIGERS OP MANAGEMENTBESLIS-
SINGEN IN ONDERNEMINGEN IN VLAANDEREN

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting – T +32 2 209 01 11 – E info@serv.be

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

Publicatiedatum december 2022

Contactpersoon	Stefanie Notebaert	snotebaert@serv.be
	Hendrik Delagrange	Hdelagrange@serv.be

Inhoud

Samenvatting	5
Rapport	8
Ondernemingsenquête 2021	8
Vragen over invloed werknemers en werknemersvertegenwoordigers	9
Vaakst beslissingen genomen over organisatie van het werk	9
Grote ondernemingen nemen vaker managementbeslissingen	10
Vooral grotere ondernemingen en organisaties nemen meerdere managementbeslissingen	12
Werknemers hebben het vaakst invloed op managementbeslissingen over werkprocessen, arbeidstijdregelingen en telewerk	16
Meer invloed bij grotere ondernemingen en organisaties	17
Invloed op één domein gaat gepaard met invloed op een ander domein	20
Bij een op de vijf hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed op alle gemaakte beslissingen	20
7% heeft geen managementbeslissingen genomen sinds 2020	22
Bij een op tien, zes managementbeslissingen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging	27
Invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers gaat samen met innovatie en competentiegerichtheid	33
Algemene maat van invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers	33
Vaker productinnovatie wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben op beslissingen	34
Vaker invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op beslissingen bij competentiegerichte organisaties	38

Vaker groei bij invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over opleidingen	42
Een lagere kans op falen wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben	44
De coronacrisis minder vaak doorstaan bij invloed op ontslagen	46
Weinig verbanden met digitalisering	49
Vaker groei verwacht wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben op beslissingen over opleiding	52
Invloed op ontslagen en economische indicatoren: de kip of het ei?	56
Referentielijst	62
Lijst met figuren en tabellen	63
Bijlagen	69
Detailtabellen	69
Vragenlijst	95

Samenvatting

In dit rapport staan we stil bij de invloed die werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben op managementbeslissingen in de Vlaamse ondernemingen en organisaties. Dit doen we op basis van de driejaarlijkse Ondernemingsenquête bij een representatieve steekproef van 1657 ondernemingen en organisaties in Vlaanderen afgenomen in 2021.

Sinds 2020 vooral managementbeslissingen op het vlak van werkprocessen, opleiding en telewerk

Sinds 2020 nam bijna acht op de tien ondernemingen en organisaties beslissingen over aangepaste werkprocessen of opleiding of telewerk. Ongeveer zeven op de tien nam beslissingen over arbeidstijdregelingen of salarisregelingen. Het minst namen ondernemingen en organisaties managementbeslissingen over ontslagen (59%). Vier op de tien ondernemingen en organisaties nam beslissingen op alle domeinen, 8% op alle domeinen behalve ontslagen.

In de dienstensector besliste men het vaakst over salarisregelingen, arbeidstijdregelingen en ontslagen. In de quartaire sector besliste men het vaakst over telewerk en minder over ontslagen en salarisregelingen.

Het vaakst invloed op managementbeslissingen over werkprocessen, arbeidstijdregelingen en telewerk

Werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben vaak een invloed op beslissingen over het aanpassen van werkprocessen (70%) of arbeidstijdregelingen (59%). Vooral op beslissingen over telewerk hebben ze een grote invloed (28,2%). Beslissingen over ontslagen en salarisregelingen namen ondernemingen en organisaties minder vaak en werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben hier ook minder vaak invloed op (21% en 34%). Als ze hier al invloed op hebben, is dat vooral in kleine mate (16% en 27%).

Alles samengeteld nam 7% op geen enkel managementdomein een beslissing en hebben bij 17,4% van de ondernemingen en organisaties de werknemers of werknemersvertegenwoordigers geen invloed op de managementbeslissingen. Bij een grotere groep, namelijk 22%, hebben de werknemers of werknemersvertegenwoordigers op alle beslissingen een invloed (zonder een onderscheid te maken in welke mate).

De respondenten beantwoordden deze vragen terugdenkend aan het begin 2020. Deze periode valt samen met de coronacrisis die de bedrijfsvoering be-

invloedde. Meer onderzoek is nodig om na te gaan wat de invloed is van werknemers en werknemersvertegenwoordigers na deze uitzonderlijke periode.

Werknemers en werknemersvertegenwoordigers hebben een grotere invloed in de quartaire sector

Bij grotere ondernemingen en organisaties hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers vaker een invloed op de managementbeslissingen (met uitzondering van salarisregelingen), maar dat komt dan vooral omdat het percentage toeneemt dat in kleine mate een invloed heeft. Enkel kijkend naar de categorie 'in grote mate invloed' zien we relatief weinig verschillen.

Bij de quartaire sector hebben werknemers en werknemersvertegenwoordigers het vaakst invloed op managementbeslissingen en ook vaker een grote invloed. Er zijn geen sectorale verschillen naar ontslagen en bij salarisregelingen hebben de werknemers en werknemersvertegenwoordigers in de quartaire sector minder vaak invloed in vergelijking met de overige sectoren.

Waar werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben op beslissingen is er vaker product-/ of dienstinnovatie en competentiegerichtheid

Wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben werden de producten of diensten vaker geïnnoveerd sinds begin 2020. Ook zijn dit vaker competentiegerichte ondernemingen. Dit zijn ondernemingen en organisaties die opleidingen voorzien, werken met competentieprofielen, loopbaanontwikkelingsplannen, werknemers betrekken via werkoverleg of bij innovatie en kwaliteitszorg. Ze zetten ook in op teamwerk en samenwerkingen met andere organisaties. Deze verbanden zien we bij bijna alle verschillende beslissingsdomeinen en bij een maatstaf die een algemeen klimaat van invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers uitdrukt.

Ondernemingen en organisaties waar werknemers en werknemersvertegenwoordigers over het algemeen een sterke invloed hebben op managementbeslissingen verwachten vaker groei in de toekomst. De kans op falen, uitgedrukt aan de hand van de R-score van Trends Business Information is ook lager voor deze ondernemingen en organisaties. We zien geen verband met het goed doorkomen van de coronacrisis, de opgetekende groei in de activiteiten in het verleden en we merken ook weinig verbanden met digitalisering op. Wel lijken de ondernemingen en organisaties waar werknemers of werknemersvertegenwoordigers een gemiddelde of sterke invloed hebben op managementbeslissingen meer bestellingen online te plaatsen en te ontvangen.

In tegenstelling tot wat we vinden bij de andere beslissingsdomeinen, gaat een hoge mate van Invloed op beslissingen over ontslagen samen met een lagere

kans om de coronacrisis goed te doorstaan en met een lagere R-score of hogere kans op falen. Met de afgetekende groei de afgelopen drie tot vijf jaar vinden we geen verbanden. Natuurlijk kan het verband ook omgekeerd zijn waarbij een slechtere economische positie er juist voor zorgt dat werknemers of werknemersvertegenwoordigers een grote invloed hebben op beslissingen over ontslagen. Dan denken we aan de wetgeving omtrent herstructurering en collectief ontslag waarin verplichte informatie- en raadplegingsprocedures voor werknemers of werknemersvertegenwoordigers zijn opgenomen. Concreete vragen over deze procedures zijn niet opgenomen. Wel peilen we naar een wijziging in personeel met meer of minder dan 5% en of het aantal werknemers is gedaald omwille van corona. Bij het opnemen van deze zaken verdwijnen de schijnbare verbanden tussen de R-score of het niet goed doorstaan van de coronacrisis en een sterke invloed op beslissingen over ontslagen. Dit betekent dat het betrekken van werknemers of werknemersvertegenwoordigers bij managementbeslissingen over ontslagen in het algemeen niet lijkt te zorgen voor minder gunstige economische indicatoren. Wel lijkt een minder gunstige economische positie ervoor te zorgen dat werknemers en werknemersvertegenwoordigers vaker invloed hebben op managementbeslissingen over ontslagen.

Dit rapport werd geschreven door Stefanie Notebaert en Hendrik Delagrange

Rapport

In dit rapport staan we stil bij de invloed die werknemers en werknemersvertegenwoordigers hebben op managementbeslissingen. Op welke beslissingen hebben ze minder of juist meer invloed en met welke andere kenmerken van de organisatie gaat zo'n klimaat van invloed gepaard?

We geven eerst een situering van de ondernemingsenquête 2021 en de gestelde vragen en presenteren dan de resultaten.

Ondernemingsenquête 2021

De Ondernemingsenquête gaat over de mate waarin nieuwe innovatie-, organisatie- of arbeidsconcepten worden toegepast in de Vlaamse economie (voorheen TOA of IOA-enquête genoemd). Met het onderzoek willen we zicht krijgen op ontwikkelingen in organisaties over een langer tijdsperspectief.

De enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel. Voor Brussel betekent dit alle ondernemingen en organisaties die in de balanscentrale minstens de code 'N' voor Nederlands hebben aangeduid.

Het gaat om ondernemingen en organisaties met minstens één werknemer, uit alle sectoren, inbegrepen het onderwijs, de overheid en de social profit. De respondenten zijn de personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders.

De steekproeven zijn gestratificeerd naar sector (industrie inclusief primaire sector, diensten, bouw en overheid, onderwijs en social profit (OOSP)) en grootte. De gegevens worden achteraf gewogen voor de totaalcijfers.

Voor elke editie wordt er een nieuwe steekproef getrokken. Voor de editie van 2021 werden 1657 volledig afgewerkte vragenlijsten afgenomen in de periode september- november. Een periode waarin de coronacrisis heel even bedwongen leek. Naar het einde van de dataverzameling werden opnieuw enkele coronamaatregelen ingevoerd zoals de aanbeveling aan de ondernemingen en organisaties om de medewerkers zoveel mogelijk te laten thuiswerken.

De nettorespons (deelname ten opzichte van weigeringen, gemeten vanaf het contact met de respondent) lag in 2021 op 42,9%. Een uitvoerige toelichting van de methodologie en de volledige vragenlijst vindt u in het methodologisch rapport (Delangrange & Notebaert).

Vragen over invloed werknemers en werknemersvertegenwoordigers

We legden de respondenten verschillende aspecten van de bedrijfsvoering voor en vroegen enerzijds of er op dat domein beslissingen zijn genomen en anderzijds in welke mate de werknemers of werknemersvertegenwoordigers een directe invloed hadden op die beslissingen. We peilden naar de volgende managementbeslissingen: werkprocessen, ontslagen, opleiding, arbeidstijdregelingen, salarisregelingen en telewerk. Daarop kon men telkens antwoorden met: 'er werden voor dit domein geen beslissingen genomen' of de werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben 'geen' of 'in kleine mate' of 'in grote mate' invloed op deze beslissingen. De exacte formulering van de vragen kan u vinden in de bijlage. De volledige vragenlijst kan u terugvinden in het methodologisch rapport.

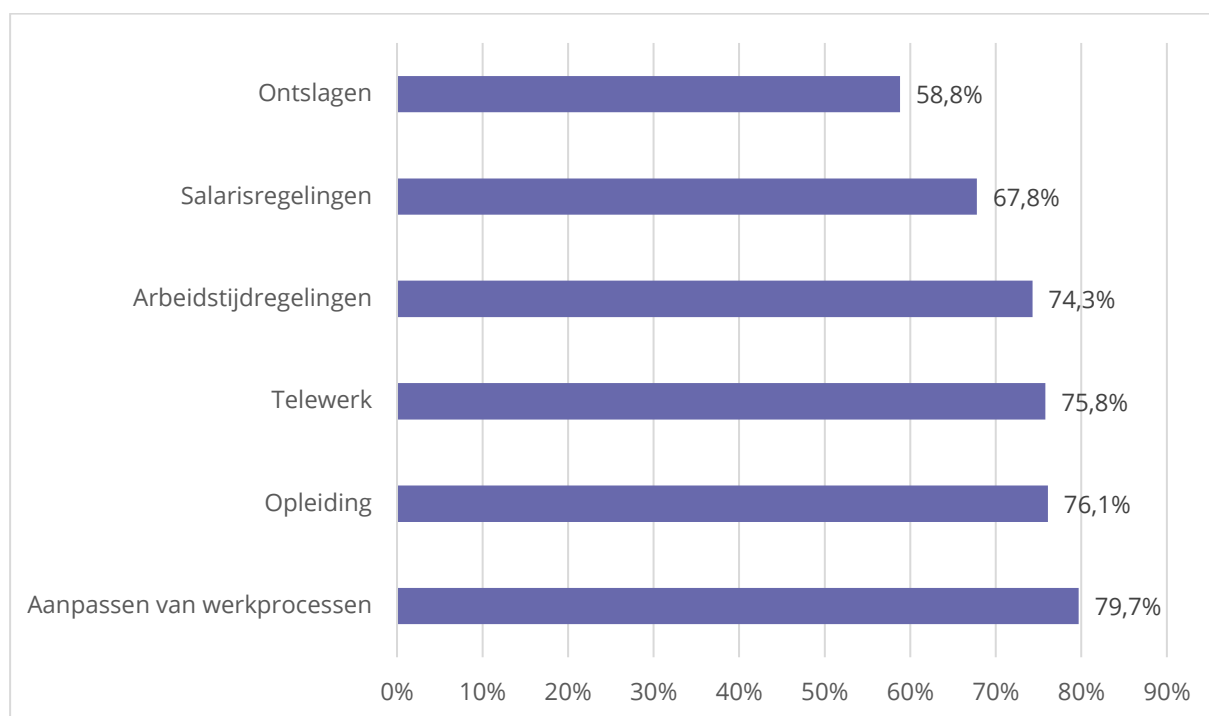
In de editie 2021 stelden we voor het eerst vragen over de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers. Deze vragen werden net als de andere vragen beantwoord door de Hr-verantwoordelijke of de zaakvoerder. In de vragen verwijzen we naar de periode begin 2020-november 2021, een periode waarin de coronacrisis nog in alle hevigheid toe sloeg. Het is belangrijk om bij het interpreteren van de cijfers deze context in het achterhoofd te houden.

In wat volgt brengen we de resultaten over de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen. We hebben geen informatie over welke manier deze invloed werd uitgeoefend, noch over welk moment in het beslissingsproces de werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hadden. Ook weten we niet of er werknemersvertegenwoordigers aanwezig zijn in de onderneming of organisatie.

Vaakst beslissingen genomen over organisatie van het werk

Voor we kijken welke invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben op managementbeslissingen is het belangrijk om te kijken op welke domeinen er zoal beslissingen werden genomen. Van de zes verschillende domeinen werden het vaakst beslissingen genomen over het aanpassen van werkprocessen (79,7%), opleiding (76,1%), telewerk (75,8%) en arbeidstijdregelingen (74,3%, Figuur 1). Zeven op de tien ondernemingen en organisaties nam beslissingen over het salaris. Het minst vaak werden beslissingen genomen over ontslagen (58,8%), maar dan nog nam zes op de tien ondernemingen en organisaties daarover beslissingen.

Figuur 1: Op welke domeinen zijn er managementbeslissingen genomen



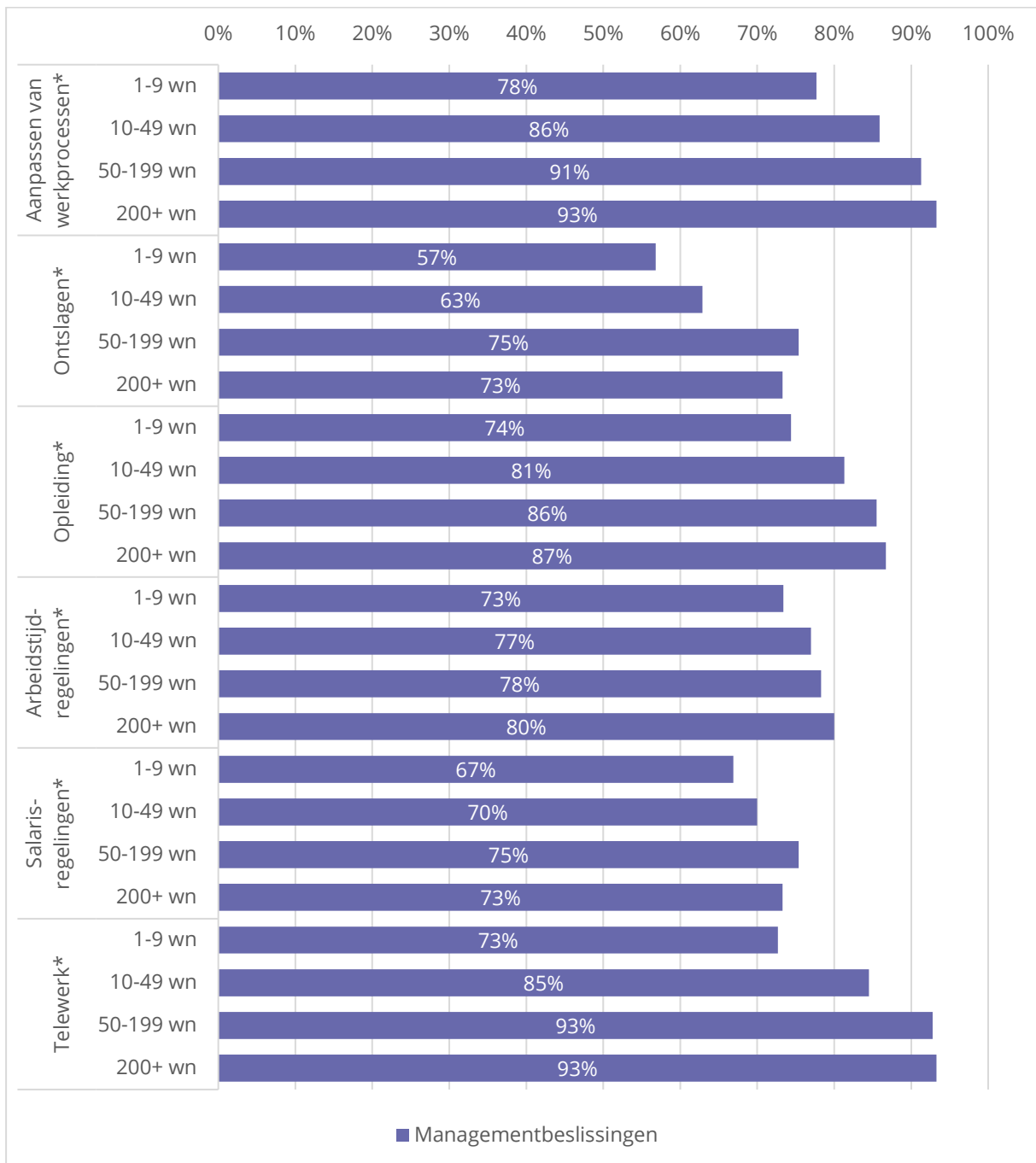
N=1657, gewogen op sector en grootte

Grote ondernemingen nemen vaker managementbeslissingen

Over het algemeen nemen grotere ondernemingen en organisaties vaker managementbeslissingen. Juist door die schaalgrootte is de kans uiteraard groter dat het management op een van deze vlakken een beslissing heeft genomen. 93% van de ondernemingen en organisaties met minimum 200 werknemers heeft managementbeslissingen genomen op het vlak van telewerk, bij de allerkleinsten met maximum negen werknemers is dit 73%. De verschillen zijn relatief beperkt op het vlak van arbeidstijdregelingen en salarisregelingen.

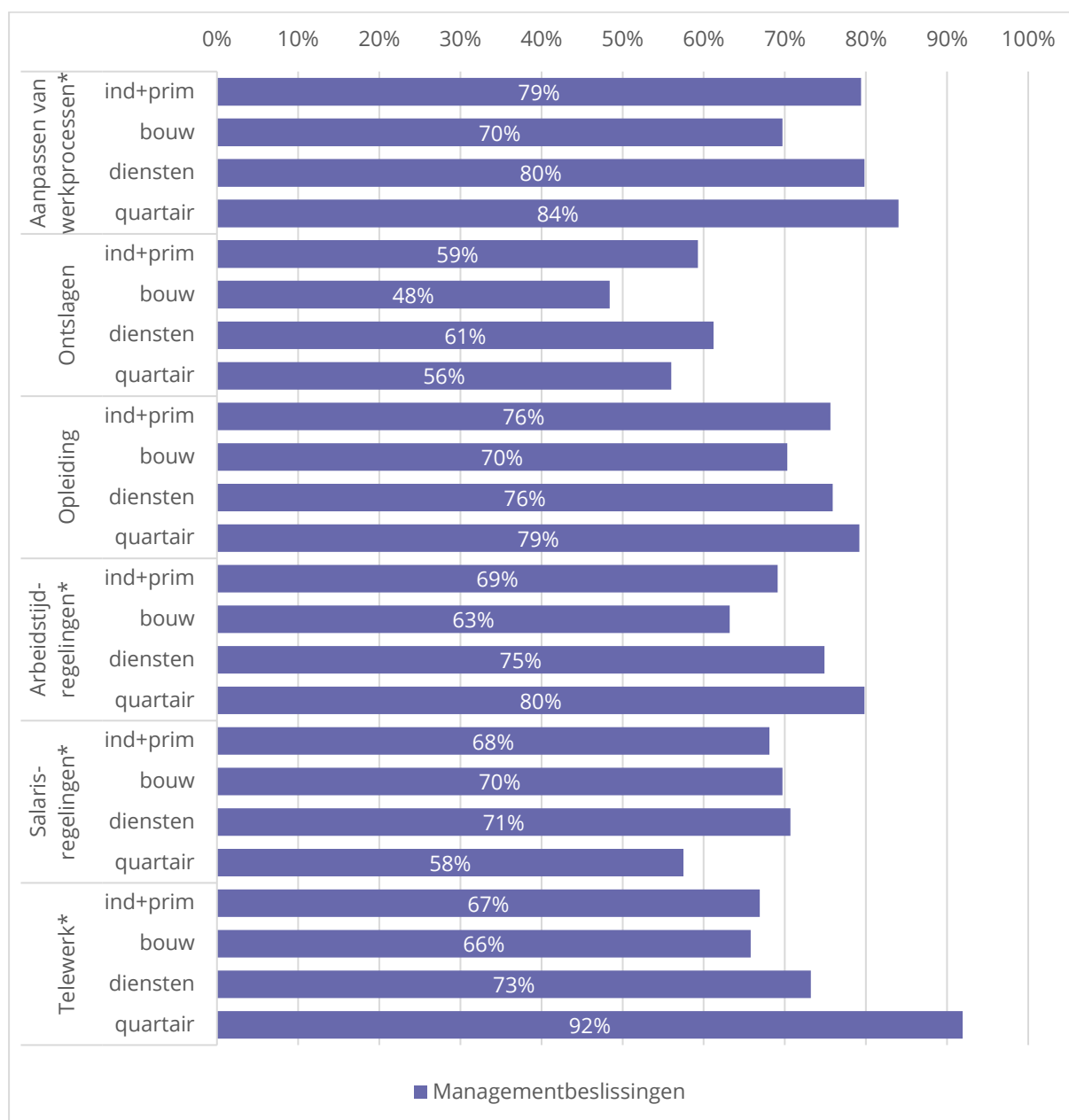
Er zijn ook sectorale verschillen. De quartaire sector beslist het vaakst en de bouwsector het minste vaak over het aanpassen van werkprocessen, arbeidsregelingen en telewerk. We weten echter dat elke sector een andere samenstelling naar grootte heeft. Zo kenmerken de bouw en dienstensector zich door een groot aandeel kleine ondernemingen. Als we controleren voor de grootteverschillen zien we geen verschillen tussen de industrie en de bouwsector. De dienstensector beslist vaker over ontslagen, arbeidstijdregelingen en salarisregelingen (Tabel 20). De quartaire sector beslist op zijn beurt het vaakst over telewerk, maar veel minder over ontslagen en salarisregelingen. De quartaire sector met de overheid en social profit is vaak gebonden aan procedures en wettelijk vastgelegde salarisschalen die wellicht de mogelijkheid om op deze domeinen beslissingen te nemen inperken. We zien geen sectorale verschillen op het vlak van opleiding of werkprocessen.

Figuur 2: Managementbeslissingen per domein volgens grootte van de onderneming of sector



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Figuur 3: Managementbeslissingen per domein volgens sector



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Vooral grotere ondernemingen en organisaties nemen meerdere managementbeslissingen

Er zijn positieve verbanden terug te vinden tussen de verschillende domeinen waarover het management besliste (Tabel 1). Als ze over een domein hebben beslist, doen ze dat ook vaker over een ander domein. Vooral de correlaties tussen salarisregelingen en ontslagen en salarisregelingen en arbeidstijdregelingen zijn hoog, allemaal elementen van arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is de correlatiecoëfficiënt tussen beslissingen over opleiding en aanpassingen aan werkprocessen

ook hoog. Dat zou kunnen betekenen dat managementbeslissingen over werkprocessen samen gaan met begeleidende opleidingen.

De grootste groep ondernemingen en organisaties neemt op alle zes domeinen managementbeslissingen (42,5%, Figuur 4). Ook beslissingen op vijf (17,1%) of vier (11,6%) beslissingsdomeinen komen vaak voor. Gezien de grote groep die vier of meer beslissingen heeft genomen (71,2%) ligt het gemiddelde met 4,3 beslissingen logischerwijs vrij hoog. Het zijn vooral grotere ondernemingen en organisaties die op meer verschillende domeinen beslissingen nemen. Naar sector zien we geen verschil.

Als we meer in detail kijken zien we dat combinaties met werkprocessen, telewerk en opleiding vaak voorkomen. Figuur 5 geeft een overzicht van het aantal genomen managementbeslissingen en op welke specifieke beslissingsdomeinen er dan beslissingen zijn genomen. Zo heeft in het geval dat er twee managementbeslissingen worden genomen, 61% minstens een beslissing over werkprocessen genomen en 40% minstens over telewerk. Dit cijfer ligt voor ontslagen (12%) en salarisregelingen (16%) duidelijk lager.

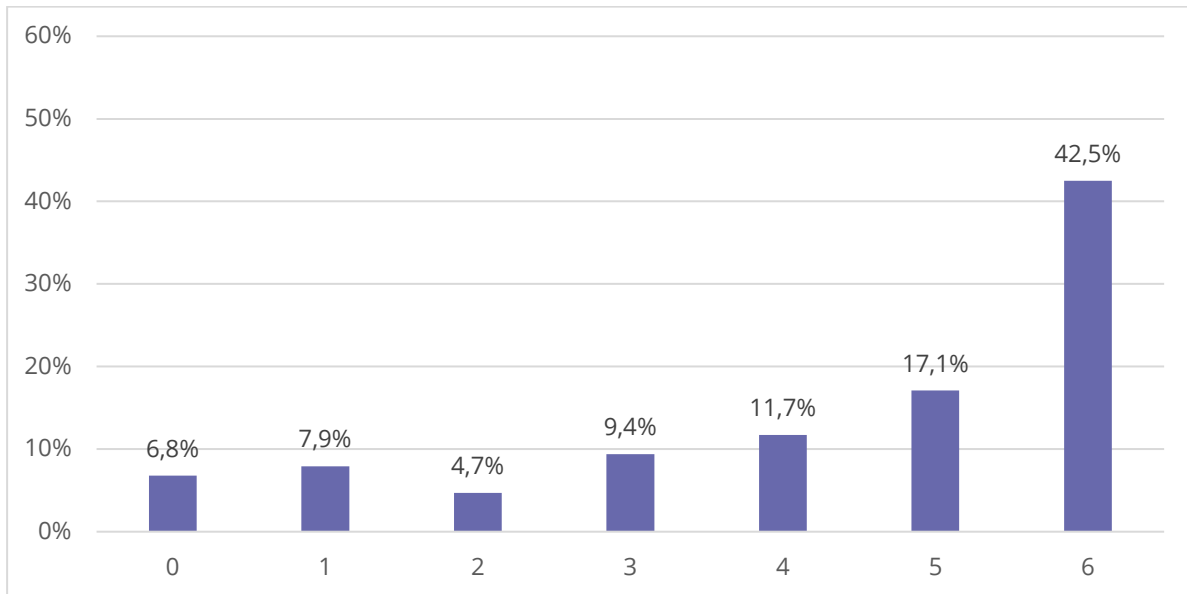
Kijkend naar de totaalpercentages komen de volgende combinaties het vaakst voor: beslissingen op alle domeinen (42,5%) en alle domeinen zonder ontslagen (7,5%). 6,8% heeft geen managementbeslissingen genomen sinds 2020 en 3,5% nam op alle domeinen met uitzondering van ontslagen en salarisregelingen beslissingen. De overige aantallen zijn mede door de vele mogelijke combinaties vrij laag.

Tabel 1: Correlaties tussen veranderingen op verschillende domeinen gecontroleerd voor grootte

	Aanpassingen werkprocessen	Ontslagen	Opleiding	Arbeidstijd- regelingen	Salarisrege- lingen	Telewerk
Aanpassingen werkprocessen	-					
Ontslagen	0,366**	-				
Opleiding	0,469**	0,386**	-			
Arbeidstijdregelingen	0,435**	0,380**	0,438**	-		
salarisregelingen	0,396**	0,466**	0,433**	0,499**	-	
Telewerk	0,365**	0,332**	0,356**	0,347**	0,348**	-

N=1657, Pearson Correlation, **p<0,01, * p<0,05

Figuur 4: Aantal domeinen waarop beslissingen werden genomen



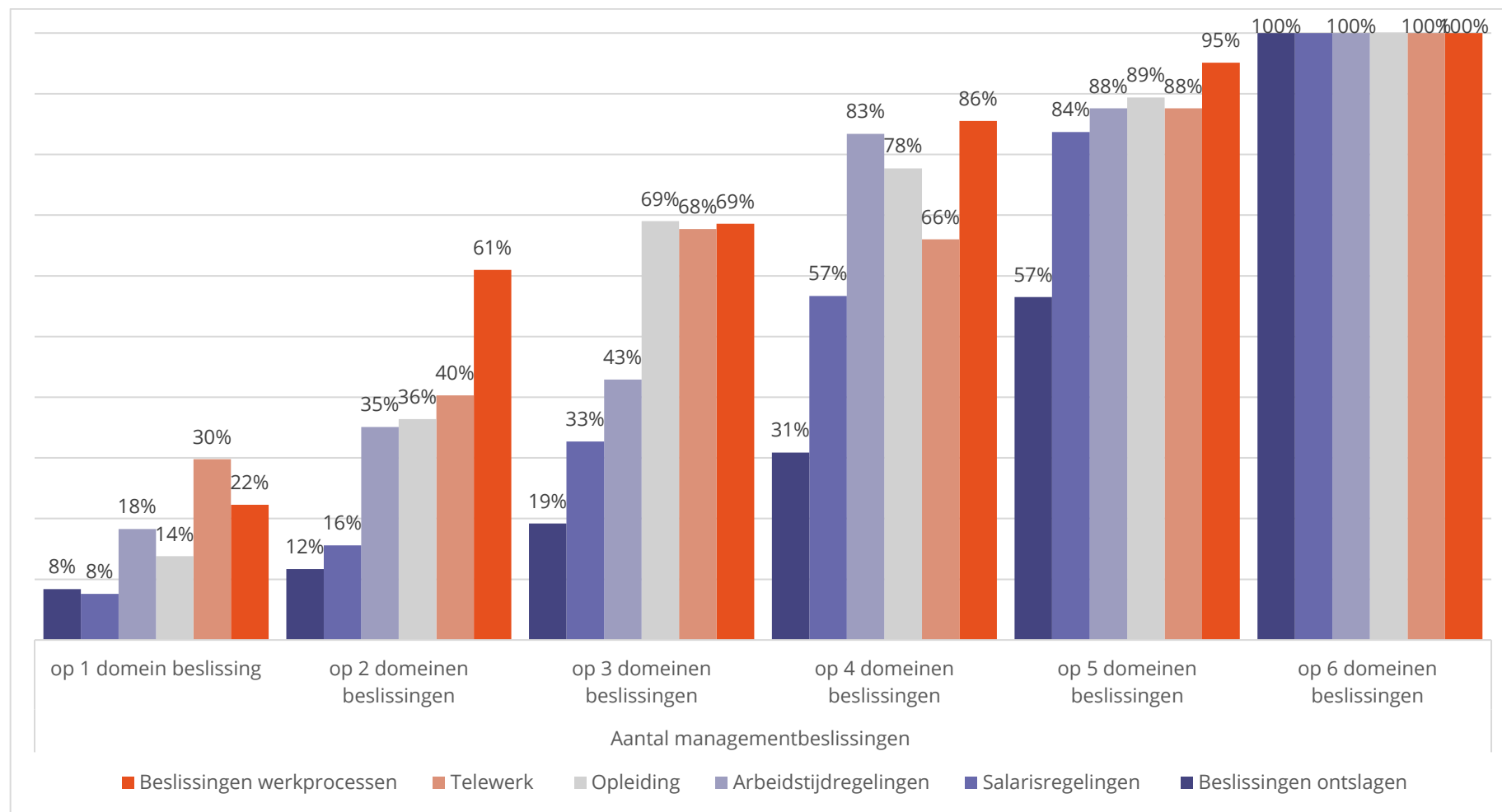
N=1657, gewogen op sector en grootte

Tabel 2: Gemiddeld aantal domeinen management beslissingen nam naar grootte en sector

		Gemiddeld aantal toepassingen competentieprofielen
Sector		N.s.
Grootte	1-9 wn	4,22
	10-49 wn	4,62
	50-199 wn	4,98
	200+ wn	5,00
Totaal		4,33

N=1657, gewogen op sector en grootte. Anova: grootte $p < 0,001$

Figuur 5: Aantal genomen beslissingen volgens elke beslissingsdomein(rijtotalen)



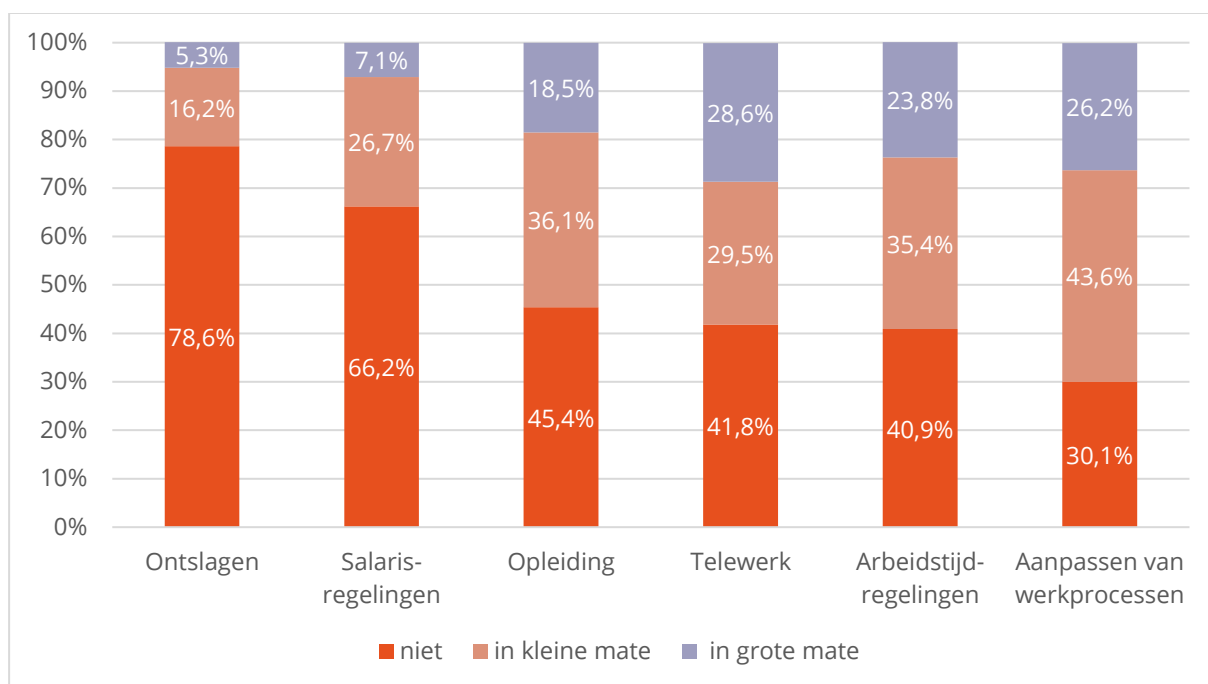
Werknemers hebben het vaakst invloed op managementbeslissingen over werkprocessen, arbeidstijdregelingen en telewerk

In wat volgt kijken we na of en welke invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben op de verschillende soorten managementbeslissingen. De Hr-verantwoordelijken of zaakvoerders konden per domein aangeven of de werknemers of werknemersvertegenwoordigers geen invloed hadden op de managementbeslissing, dan wel in kleine of grote mate.

Werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben het vaakst invloed op managementbeslissingen over het aanpassen van werkprocessen (69,9%), arbeidstijdregelingen (59,1%) en telewerk (58,2%). Deze invloed is vooral groot bij beslissingen over telewerk (28,6%) en aanpassingen aan werkprocessen (26,2%). Het minst vaak hebben de werknemers of werknemersvertegenwoordigers een invloed op beslissingen over ontslagen (21,4%) en salarisregelingen (33,8%). Bij deze beslissingen is hun invloed ook eerder klein (respectievelijk 5,3% en 7,1%).

De vraag slaat op de periode begin 2020 tot moment van het interview. In deze periode lag de coronacrisis, een uitzonderlijke periode die ongetwijfeld ook een impact had op hoe beslissingen werden genomen. Meer onderzoek is nodig om na te gaan of en hoe werknemers of werknemersvertegenwoordigers worden betrokken bij managementbeslissingen los van de coronacrisis.

Figuur 6: Mate van invloed wanneer beslissingen genomen



N=1657, gewogen op sector en grootte

Meer invloed bij grotere ondernemingen en organisaties

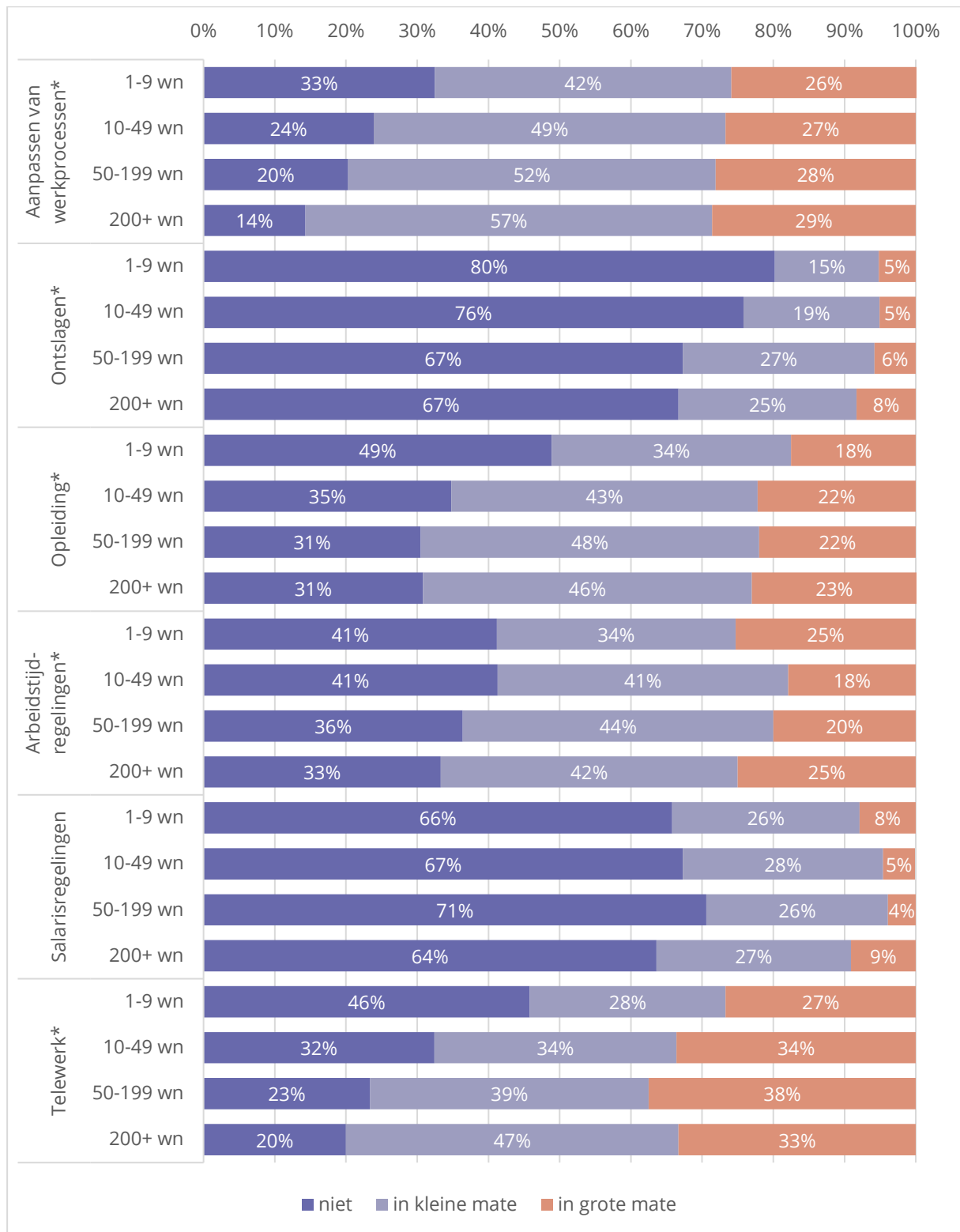
Bij grote ondernemingen en organisaties hebben werknemers of de werknemersvertegenwoordiging vaker een invloed op managementbeslissingen. Zo hebben bij 80% van de ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers, de werknemers of werknemersvertegenwoordiging een invloed op de beslissingen over telewerk. Dit percentage zakt naar 54% bij de allerkleinste ondernemingen en organisaties. Enkel voor salarisregelingen vinden we geen verschillen naar grootte. Onze vragen peilen naar de invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers samen. Bij grotere ondernemingen en organisaties is er vaker een werknemersvertegenwoordiging in de onderneming of organisatie aanwezig wat het verschil in invloed naargelang grootte mogelijk verklaart.

Grote ondernemingen en organisaties betrekken werknemers of de werknemersvertegenwoordiging dan wel vaker, maar deze hebben voornamelijk in kleine mate invloed op de managementbeslissingen. Enkel kijkend naar de categorie 'in grote mate invloed', zien we relatief weinig verschillen naar grootte. Het grootste verschil is op te merken bij beslissingen op het vlak van telewerk: bij 38% van de ondernemingen en organisaties met 50-199 werknemers hadden de werknemers of de werknemersvertegenwoordiging in grote mate een directe invloed op de managementbeslissing. Dit is een verschil van 11 procentpunten in vergelijking met de kleinste ondernemingen en organisaties.

Er zijn ook sectorale verschillen. Werknemers of de werknemersvertegenwoordigers van de quartaire sector beïnvloeden het vaakst managementbeslissingen. Zo hebben ze bij 85% van de organisaties een invloed op de beslissingen omtrent het aanpassen van werkprocessen. Bij de diensten is dit 68% en bij de bouw en industrie 56%. Het is niet alleen dat de werknemers of werknemersvertegenwoordigers vaker hun invloed uitoefenen in de quartaire sector, die invloed is in vergelijking met de overige sectoren ook groter. Zo had in 50% van de organisaties in de quartaire sector de werknemers of de -vertegenwoordiging in grote mate een invloed op de beslissing over telewerk. Bij de overige sectoren hebben de werknemers of werknemersvertegenwoordigers bij ongeveer één op vijf ondernemingen en organisaties een grote invloed gehad op de beslissingen daarover.

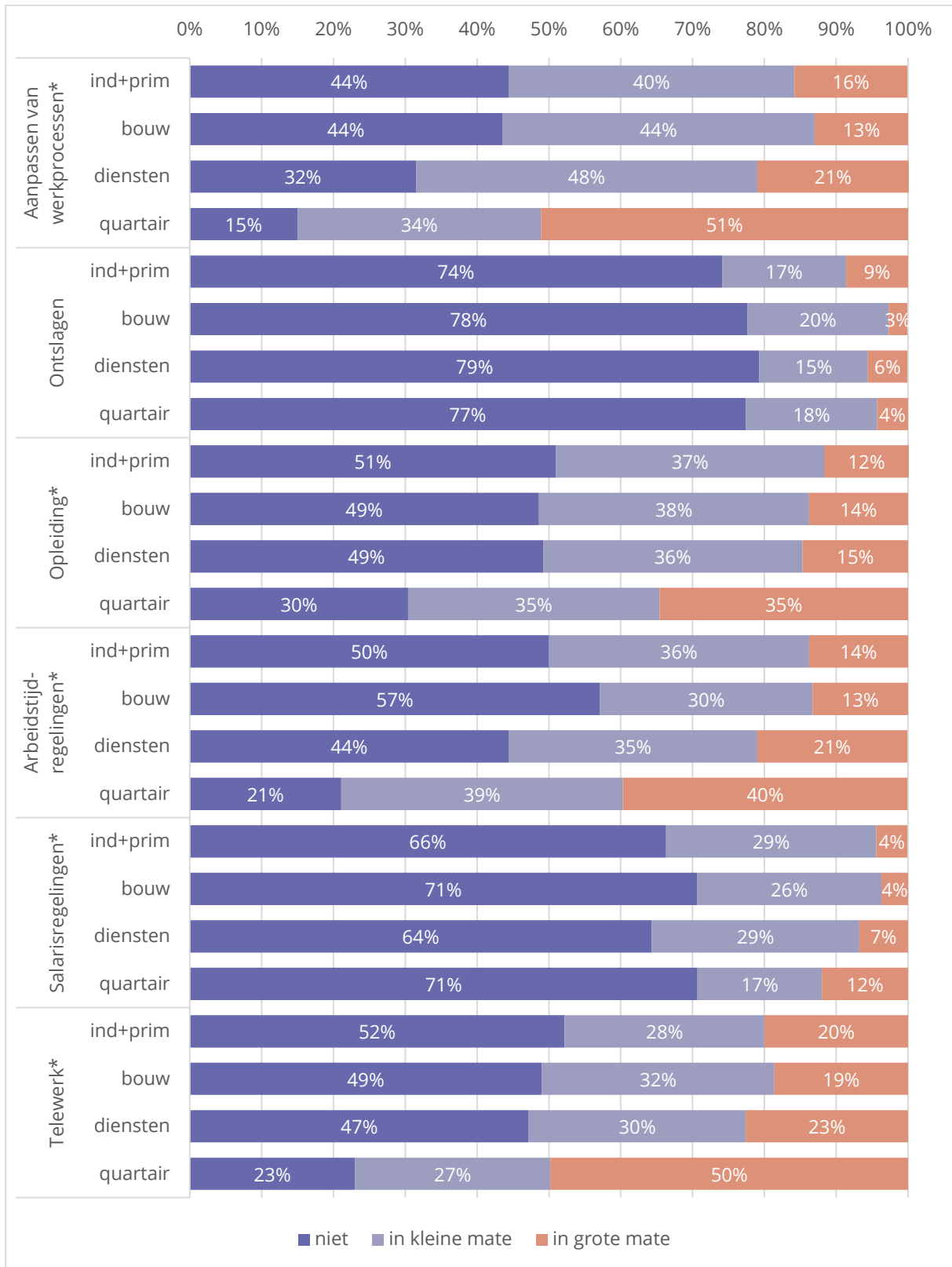
De bovenstaande vaststellingen naar sector zien we niet terug bij ontslagen en salarisregelingen. Werknemers of werknemersvertegenwoordigers werkende binnen de quartaire sector hebben minder vaak invloed op salarisregelingen (29%). Maar als ze invloed hebben, is dit in vergelijking met de overige sectoren wel vaker in grote mate (12%). We vinden geen sectorale verschillen terug op het vlak van ontslagen.

Figuur 7: Participatie op verschillende domeinen volgens grootte van de onderneming of organisatie



Ondernemingen en organisaties die managementbeslissingen hebben genomen: werkprocessen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185; telewerk N=1377, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Figuur 8: Participatie op de verschillende domeinen volgens sector



Ondernemingen en organisaties die managementbeslissingen hebben genomen: werkprocessen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185; telewerk N=1377, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Invloed op één domein gaat gepaard met invloed op een ander domein

We zien positieve verbanden tussen de verschillende mogelijke domeinen waarop werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben. Dat betekent dat wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed of een grote mate van invloed hebben op één beslissingsdomein, ze dit ook vaker op een ander beslissingsdomein hebben. De correlatiecoëfficiënt tussen de invloed op beslissingen over opleiding en het aanpassen van werkprocessen hoog. Ook de coëfficiënt tussen de invloed op beslissingen over arbeidstijden en het aanpassen van werkprocessen is hoog, net als die van de invloed op beslissingen over opleiding en over arbeidstijden.

Tabel 3: Correlaties invloed tussen de verschillende domeinen waarop beslissingen werden genomen

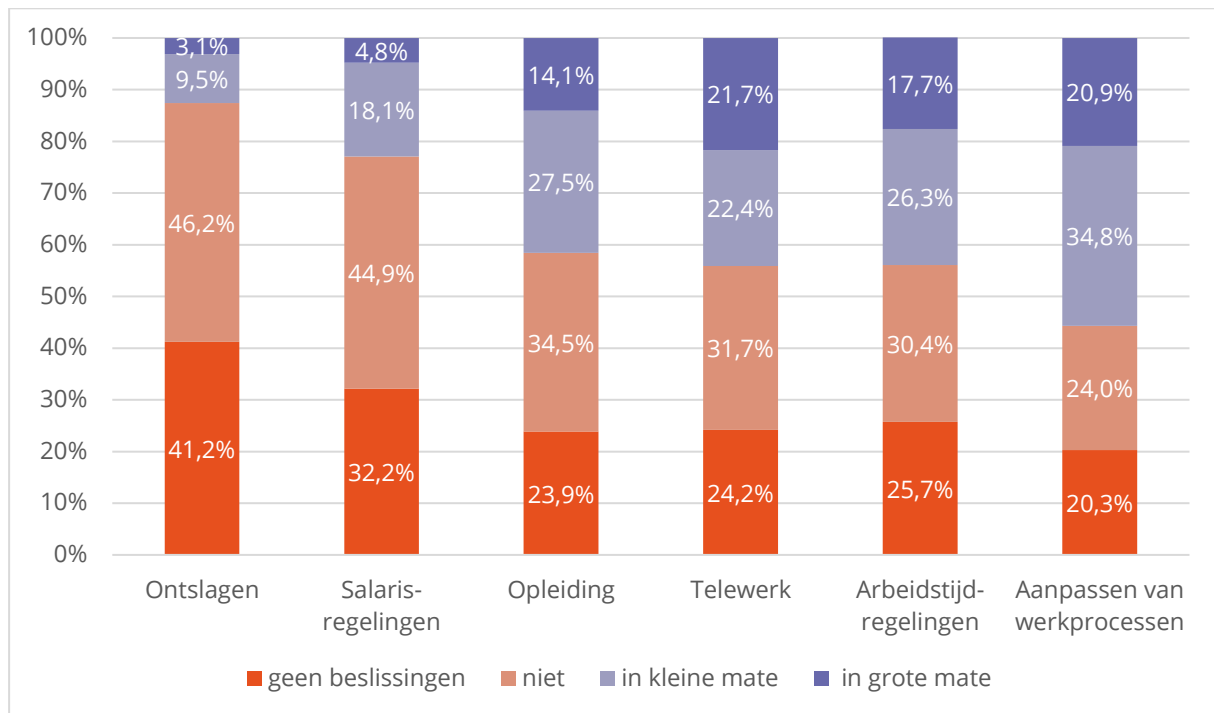
	Aanpassen werkprocessen	Ontslagen	Opleiding	Arbeidstijdregelingen	Salarisregelingen	Telewerk
Aanpassen werkpro-	-					
Ontslagen	0,274*	-				
Opleiding	0,463*	0,273*	-			
Arbeidstijdregelingen	0,473*	0,314*	0,414*	-		
Salarisregelingen	0,300*	0,330*	0,253*	0,370*	-	
Telewerk	0,389*	0,211*	0,323*	0,357*	0,214*	-

Kendall's tau: * $p < 0,001$

Bij een op de vijf hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed op alle gemaakte beslissingen

Figuur 9 geeft een overzicht van de genomen managementbeslissingen alsook de invloed van de werknemers of werknemersvertegenwoordigers erop. Het vaakst beslist men de werkprocessen aan te passen (79,7%) en tegelijk hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers het vaakst invloed op deze beslissingen (55,7%). Op het vlak van ontslagen en salarisregelingen worden er minder beslissingen genomen (58,8% en 67,8%). Als er al beslissingen worden genomen, hebben werknemers en werknemersvertegenwoordigers hier ook veel minder een invloed op (respectievelijk 12,6% en 22,9%).

Figuur 9: Samengevat managementbeslissingen en invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging



N=1657, gewogen op sector en grootte

In Tabel 4 geven we de totaalpercentages weer van het aantal managementbeslissingen gekruist met het aantal waarop de werknemers of werknemersvertegenwoordigers een directe invloed hebben (ja/nee). Door de verschillende mogelijke combinaties zijn de percentages per cel eerder klein. Er zijn wel een aantal cellen die eruit springen met relatief hogere scores. Zo nam 6,8% geen enkele beslissing en is de grootste groep met 9,4%, deze waarbij ondernemingen en organisaties op alle domeinen beslissingen nemen maar waar werknemers of de werknemersvertegenwoordigers geen invloed hebben op deze beslissingen. Alles samen genomen hebben bij 17,4% van de ondernemingen en organisaties de werknemers of de werknemersvertegenwoordigers geen invloed op de managementbeslissingen (gaande van één managementbeslissing tot en met zes).

Daar tegenover staat dat bij meer dan één op de vijf ondernemingen en organisaties de werknemers of werknemersvertegenwoordigers een directe invloed hebben op alle genomen beslissingen, gaande van 1 tot 6 beslissingen (22,4%). Als we kijken naar de ondernemingen en organisaties waar de werknemers of werknemersvertegenwoordigers op minstens de helft van de genomen beslissingen een invloed hebben, komen we uit bij 58,9%.

Omwillen van de relatief hoge scores zoomen we in op de ondernemingen en organisaties die geen beslissingen nemen en deze die op alle domeinen beslissingen nemen maar waar werknemers of de werknemersvertegenwoordigers geen invloed op hebben.

Tabel 4: Aantal genomen beslissingen gekruist met inspraak op een bepaald domein of niet (totaalpercentages)

		Aantal domeinen waarop werknemers of werknemersvertegenwoordiging invloed hadden (ja/nee)						Totaal	
		0	1	2	3	4	5		6
Aantal genomen beslissingen	0	6,8%						6,8%	
	1	3,0%	4,9%					7,9%	
	2	0,2%	1,4%	3,0%				4,7%	
	3	1,2%	1,3%	2,5%	4,3%			9,3%	
	4	1,5%	0,8%	2,0%	3,3%	4,0%		11,7%	
	5	2,1%	2,0%	3,0%	2,8%	3,4%	3,7%	17,1%	
	6	9,4%	5,1%	4,5%	8,9%	6,9%	5,3%	42,6%	
Totaal		24,2%	15,5%	15,0%	19,3%	14,3%	9,0%	2,5%	100%

N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

7% heeft geen managementbeslissingen genomen sinds 2020

6,8% heeft geen enkele managementbeslissing genomen sinds 2020. Dit zijn vaker eerder kleine ondernemingen en organisaties dan grote. Naar sector zien we geen verschillen.

Ondernemingen en organisaties die sinds 2020 geen managementbeslissingen hebben genomen zijn veel minder vaak competentiegericht (8% versus 38,3%). Dat betekent dat ze minder vaak opleiding voorzien, werken met competentieprofielen, werknemers betrekken via werkoverleg en teamwerk of bij innovatie en kwaliteitszorg. Ze hebben ook veel minder vaak een nieuw of verbeterd product of dienst geïntroduceerd sinds 2020 (3,5% versus 35,3%) en halen een lagere R-score¹ wat een hogere kans op falen betekent (10,99 versus 12,09). We vinden geen verbanden met andere kenmerken zoals de evolutie in de activiteiten in het recente verleden, nabije toekomst en na controle voor grootte en sector verdwijnt het gevonden verband met de R-score.

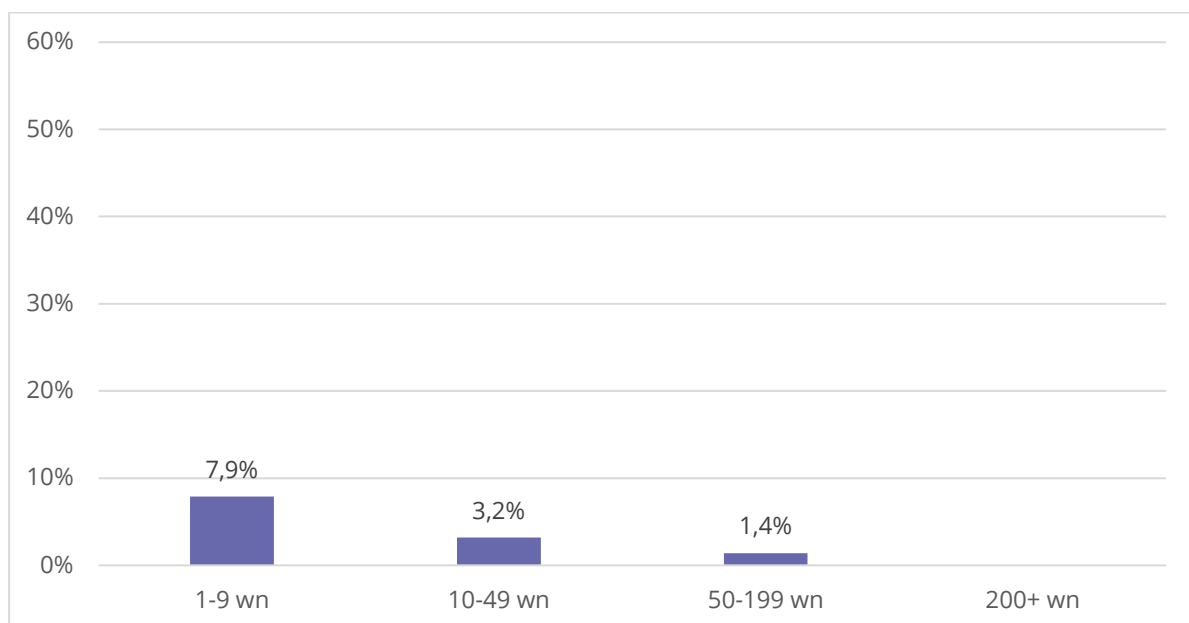
In de Ondernemingsenquête werden ook een aantal vragen opgenomen over de coronacrisis, de genomen maatregelen en de impact van de coronacrisis op de bedrijfsvoering. Deze crisis valt samen met de periode waarnaar de vragen rond invloed van werknemers en werknemersverte-

¹ De R-Score van Trends Business Information is een cijfer van 1 tot 20 dat de 'kans op falen' op korte termijn aangeeft. Trends Business Information berekent deze score op basis van de balansgegevens, aangevuld met bijkomende informatie zoals RSZ-gebeurtenissen, veranderingen in het bestuur en dergelijke. De score wordt permanent bijgewerkt met de meest recente gegevens. De score is door hen gemaakt om ondernemers een idee te geven over de zakelijke stabiliteit van de onderneming waarmee ze zaken willen doen. Het risico op falen is hoog tussen 0 en 6, gematigd tussen 7 en 10 en laag van 11 tot 20. De meeste ondernemingen en organisaties krijgen een score rond de 12, 15 of meer is uitzonderlijk.

genwoordigers verwijzen. Uit de analyses blijkt dat de groep die geen managementbeslissingen heeft genomen, de coronacrisis minder vaak goed doorkomt (55,8% versus 68,1%). Ze worden met minder verschillende gevolgen van de coronacrisis geconfronteerd (3,1 versus 3,5). Als we enkel rekening houden met de gevolgen die een belangrijke impact hebben verdwijnt het verschil. Zo gebeurde het minder vaak dat het personeel niet kon of mocht komen werken ten gevolge van de coronacrisis of dat er moeilijkheden in overleg en afstemming waren intern of met externen, maar zien we geen verschillen als we enkel kijken naar het percentage dat een belangrijke impact ervaarde.

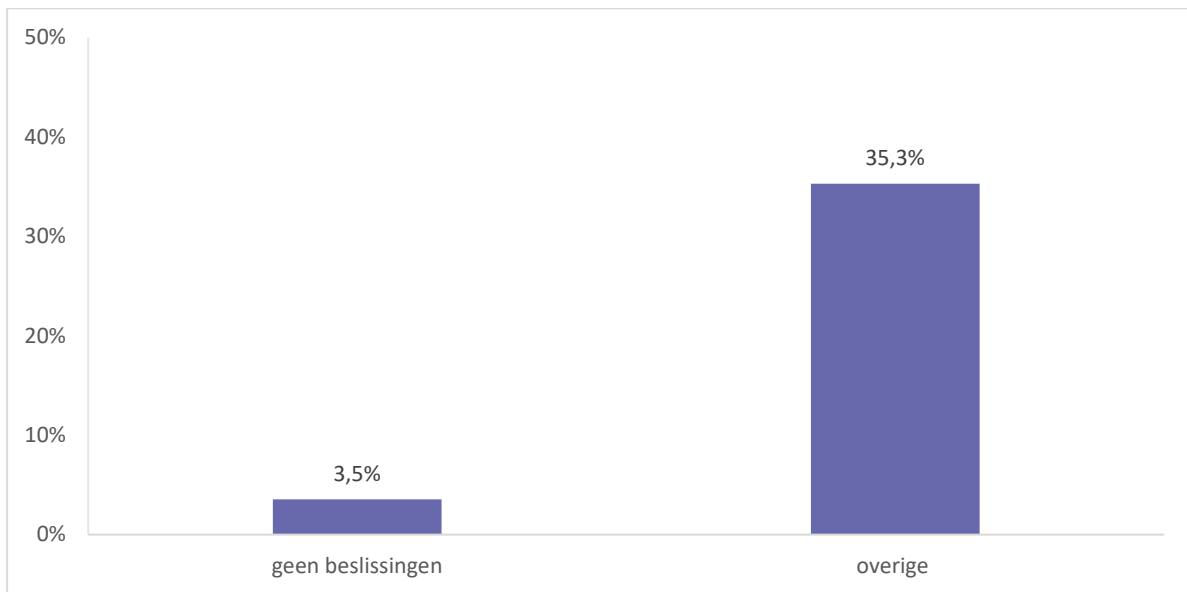
Ze pasten ook minder maatregelen (2,7 versus 4,5) in kader van de coronacrisis toe zoals het herzien van de planning van investeringen of projecten, digitalisering van interne werkprocessen, nieuwe of aangepaste producten of diensten ontwikkelen, een belangrijke verandering in de wijze waarop het werk wordt georganiseerd, een aangepast takenpakket van de werknemers of samenwerking met andere ondernemingen of organisaties.

Figuur 10: Het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen naar grootte van de onderneming of organisatie



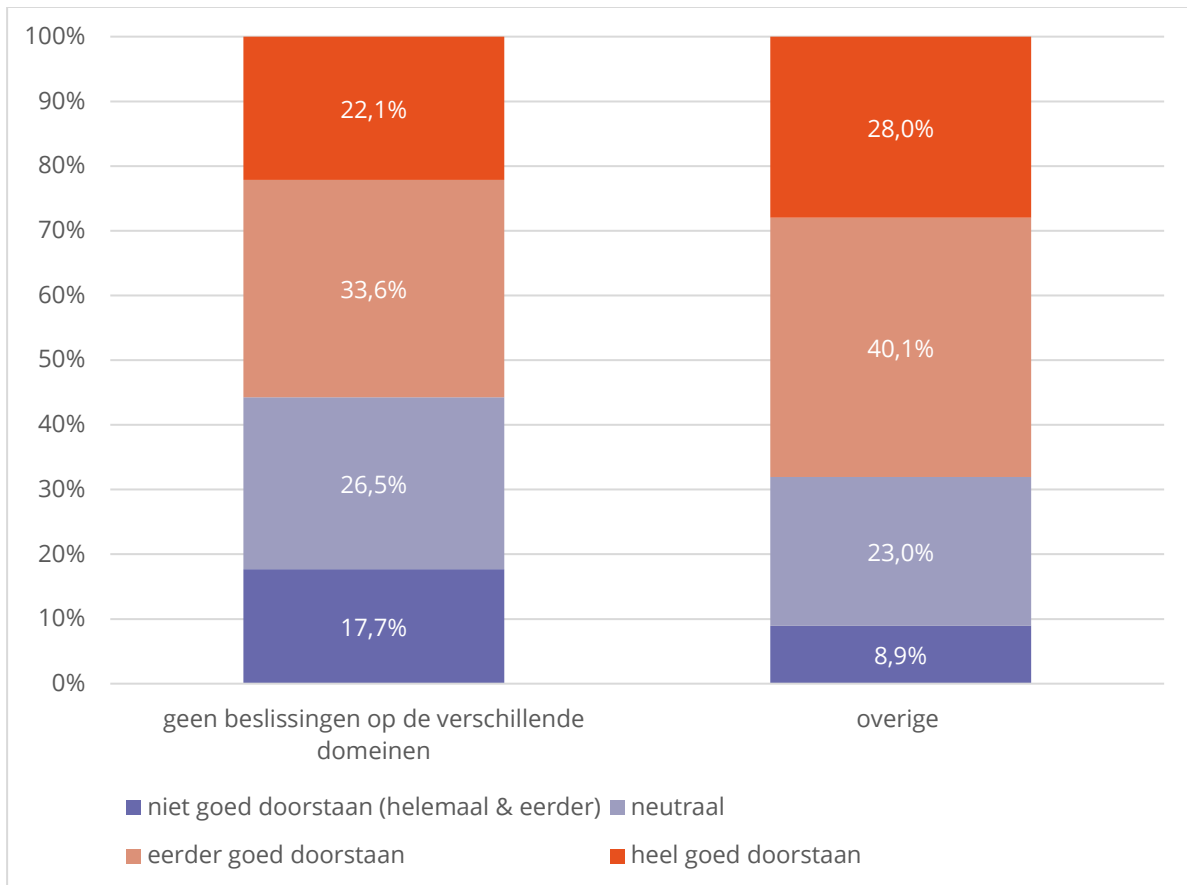
N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Figuur 11: Product- of dienstinnovatie sinds 2020 en het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,05

Tabel 5: Doorstaan van de coronacrisis en het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen



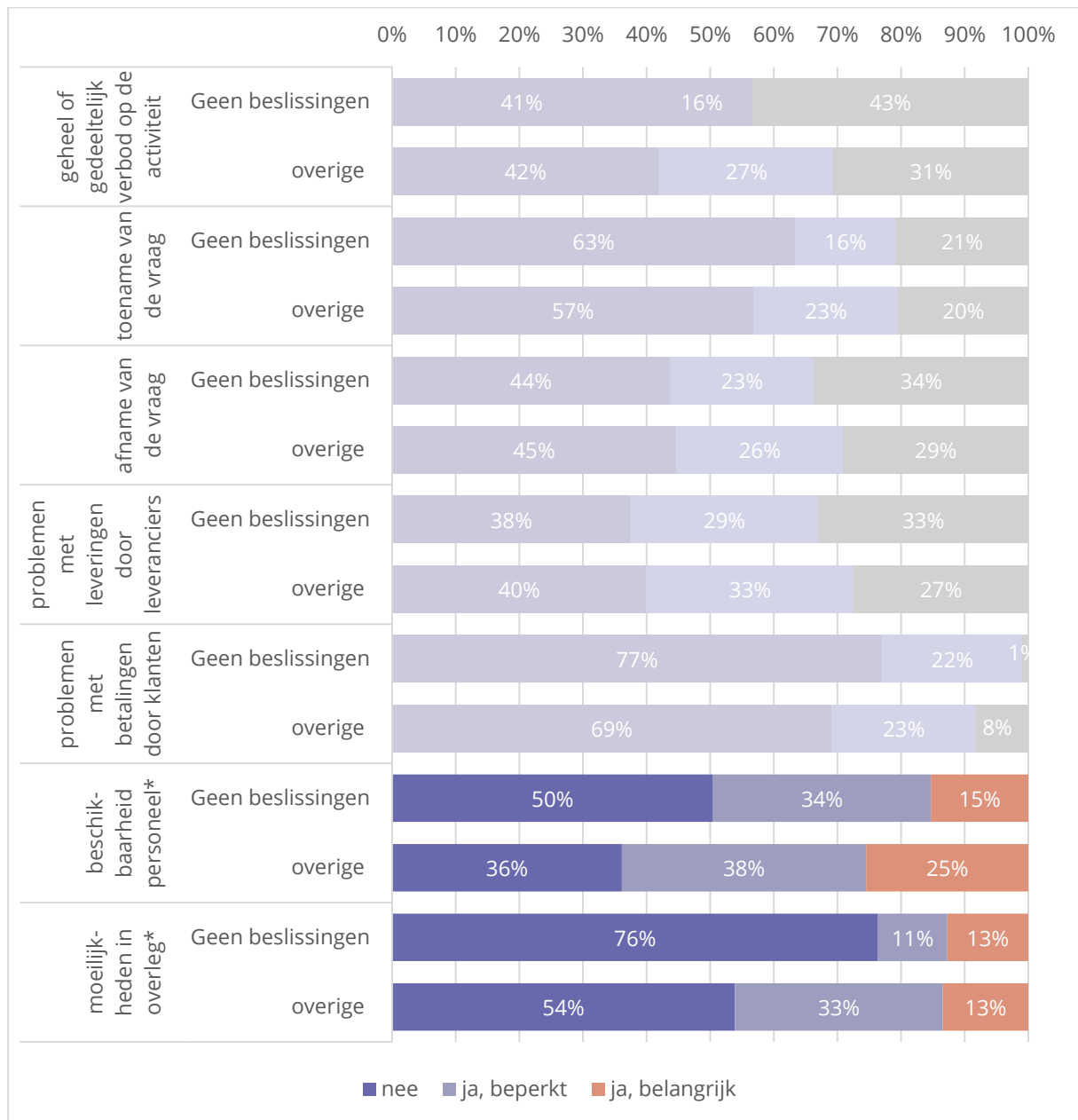
N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p=0,002

Tabel 6: Het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen naar het aantal gevolgen van de coronacrisis en het aantal gehanteerde strategieën

		Aantal gehanteerde strategieën als antwoord op corona*	Aantal gevolgen van corona*	Aantal gevolgen (enkel met belangrijke impact)	R-score*
Geen beslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen	Geen beslissingen	2,7	3,1	1,6	11
	Overige	4,5	3,5	1,5	12,1

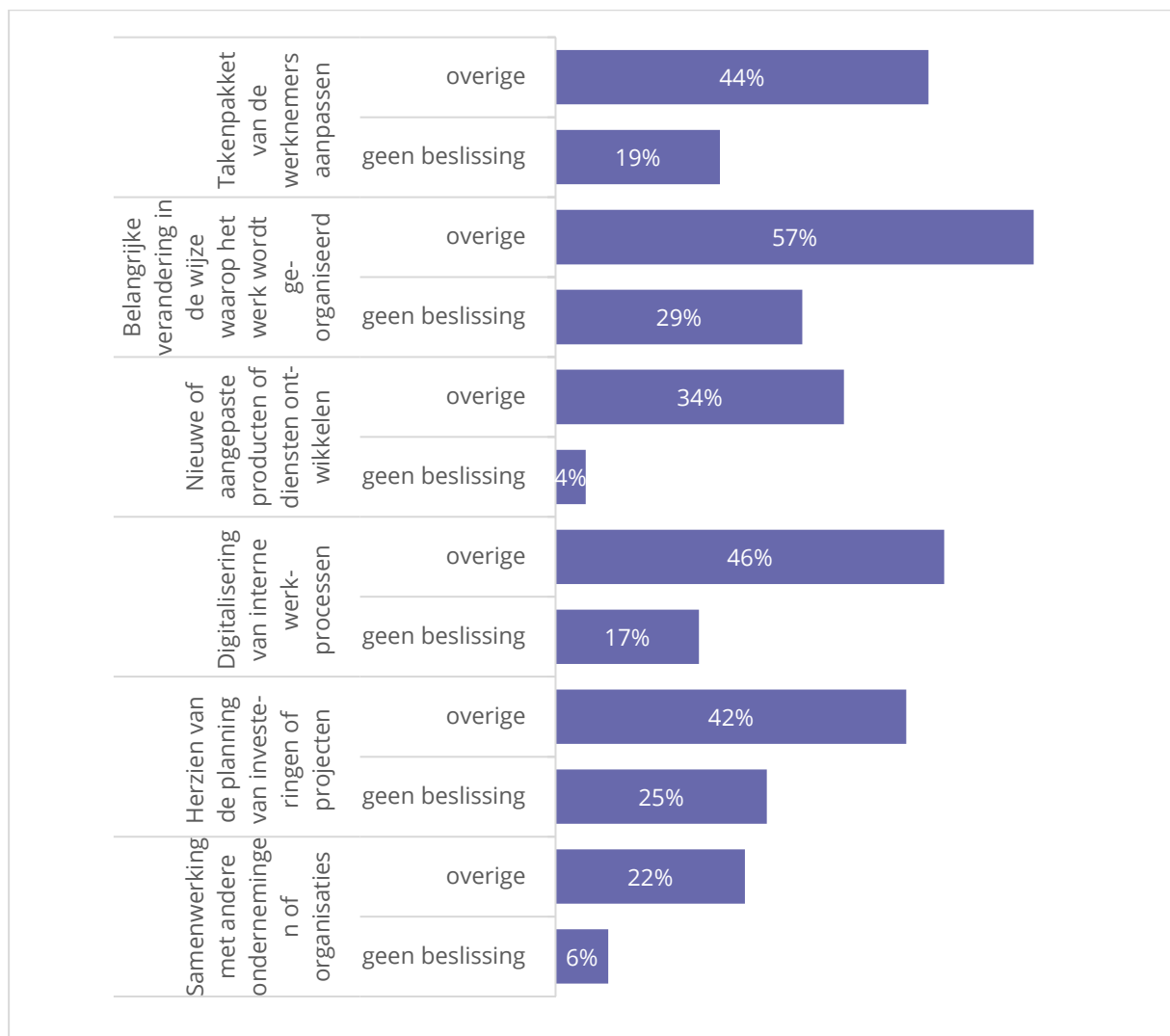
N=1657, gewogen op sector en grootte. R-score van Trends Business Information, N=1506, ondernemingen en organisaties waarvoor Trends' R-Score beschikbaar is. Eigen verwerking. Anova: * p<0,05

Figuur 12: Gevolgen van de coronacrisis gekruist met het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen



Verbod activiteit N=1632, toename vraag N=1569; afname vraag N=1580, leveringsproblemen N=1629, betalingsmoeilijkheden klanten N=1581, personeel dat niet kon of mocht komen werken N= 1642, moeilijkheden in overleg en afstemming N=1635, gewogen op sector en grootte. Chi²: * p<0,05

Figuur 13: Genomen maatregelen in kader van de coronacrisis gekruist met het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: enkel de resultaten gerapporteerd indien p<0,05

Bij een op tien, zes managementbeslissingen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging

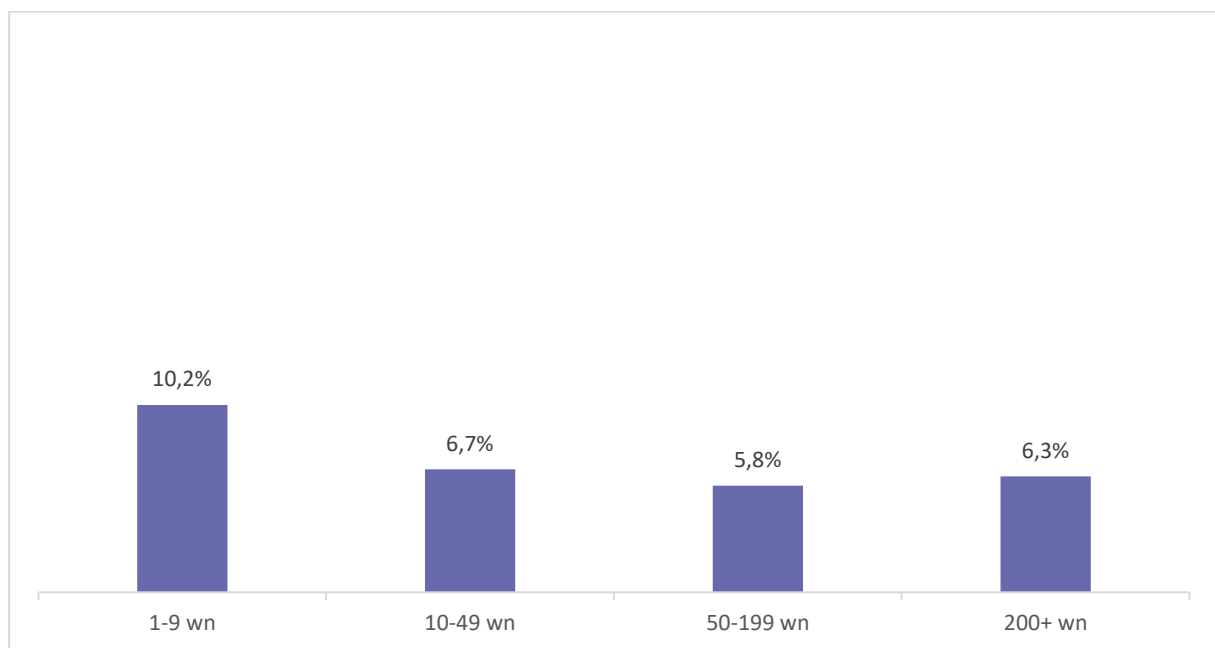
9,4% van de ondernemingen en organisaties hebben op de zes domeinen managementbeslissingen genomen zonder dat de werknemers of de werknemersvertegenwoordigers hier een invloed op hadden. Deze groep zien we vaker terug bij de allerkleinste ondernemingen en organisaties en de bouwsector.

Deze ondernemingen en organisaties zijn minder vaak competentiegericht in vergelijking met de overige ondernemingen en organisaties (5,8% versus 39,3%) en hebben minder vaak een nieuw of vernieuwd product of dienst geïntroduceerd sinds 2020 (12,8% versus 35,2%). We vinden geen verbanden met andere kenmerken zoals de evolutie in de activiteiten in het recente verleden of

de verwachte evolutie in de activiteiten in de nabije toekomst of de R-score van de Business Trends Information.

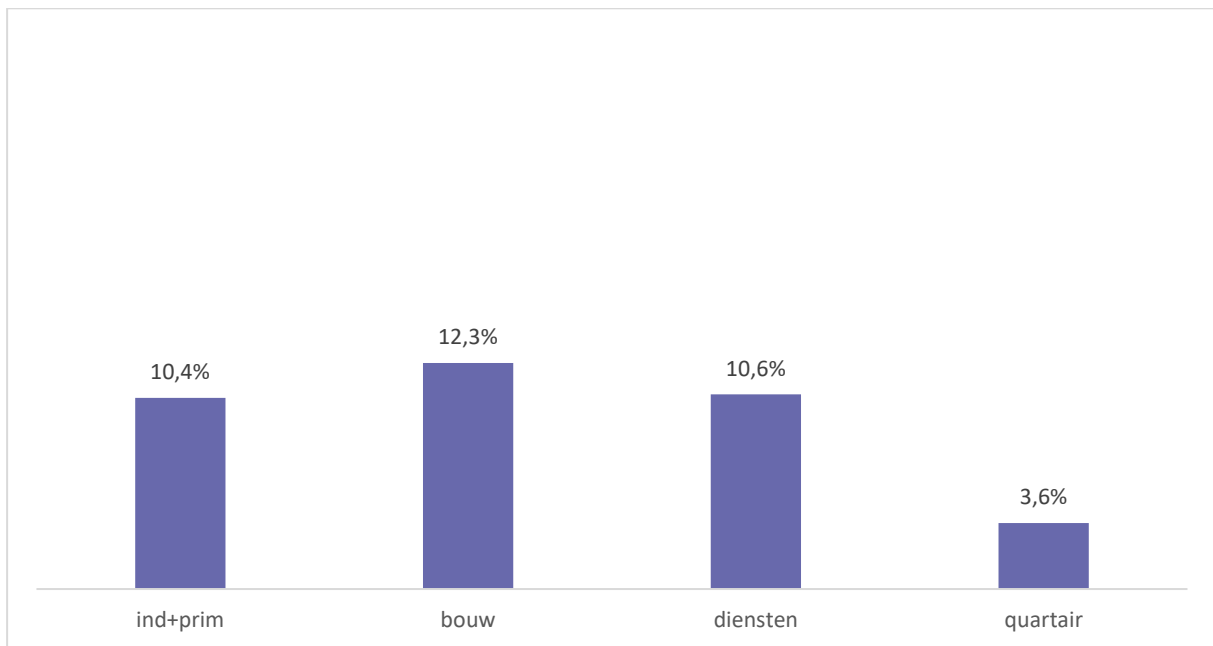
De groep die op alle beslissingsdomeinen managementbeslissingen heeft genomen en waarbij werknemers of de werknemersvertegenwoordigers geen invloed hadden op de beslissingen, is de coronacrisis evengoed doorgelopen als de overige ondernemingen en organisaties. Ze worden minder vaak en ook minder vaak in belangrijke mate geconfronteerd met personeel dat niet kon of mocht komen werken en moeilijkheden in overleg en afstemming. Ze worden in totaal met minder verschillende gevolgen (3,3 versus 3,5) van de coronacrisis geconfronteerd en met minder gevolgen die een belangrijke impact hadden (1,4 versus 1,5). Ze pasten ook minder strategische aanpassingen toe als antwoord op de coronacrisis. Zo hebben ze minder vaak het aantal personen dat aan het werk is laten stijgen, minder vaak een samenwerking met andere ondernemingen of organisaties aangegaan of de marketing – en communicatiestrategie aangepast, minder de planning van investeringen of projecten herzien of de interne werkprocessen gedigitaliseerd. Ook hebben ze minder vaak nieuwe of verbeterde producten of diensten ontwikkeld, het takenpakket of de werkwijze waarop het werk wordt georganiseerd aangepast.

Figuur 14: Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met grootte



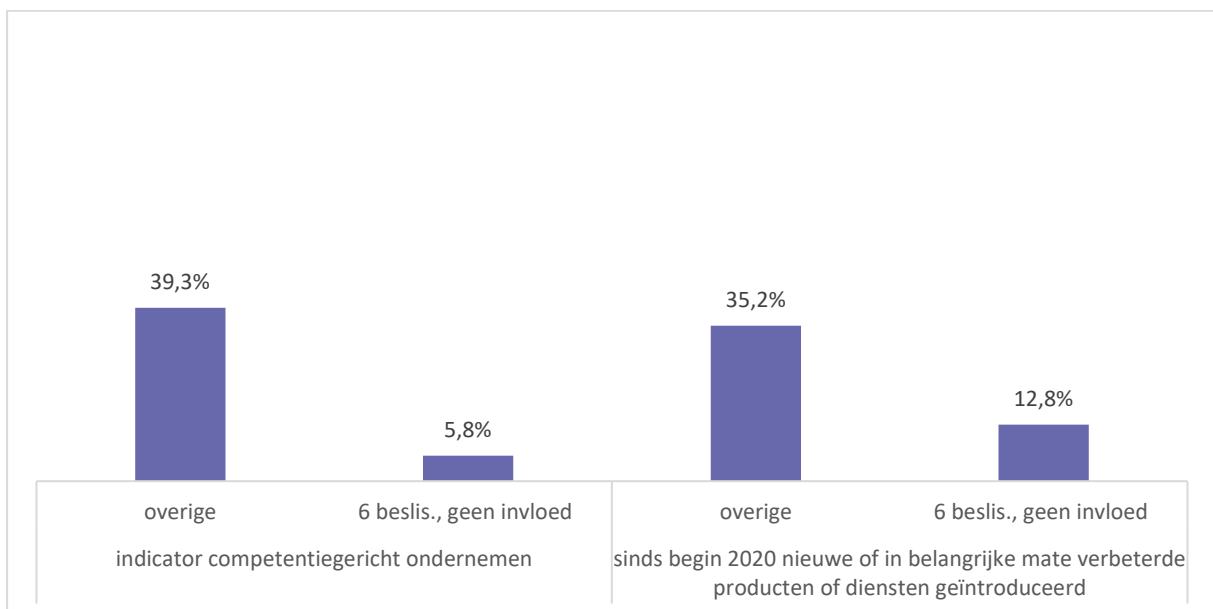
N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Figuur 15: Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met sector



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p=0,003

Figuur 16: Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met de indicator competentiegericht ondernemen en product- of dienstinnovatie



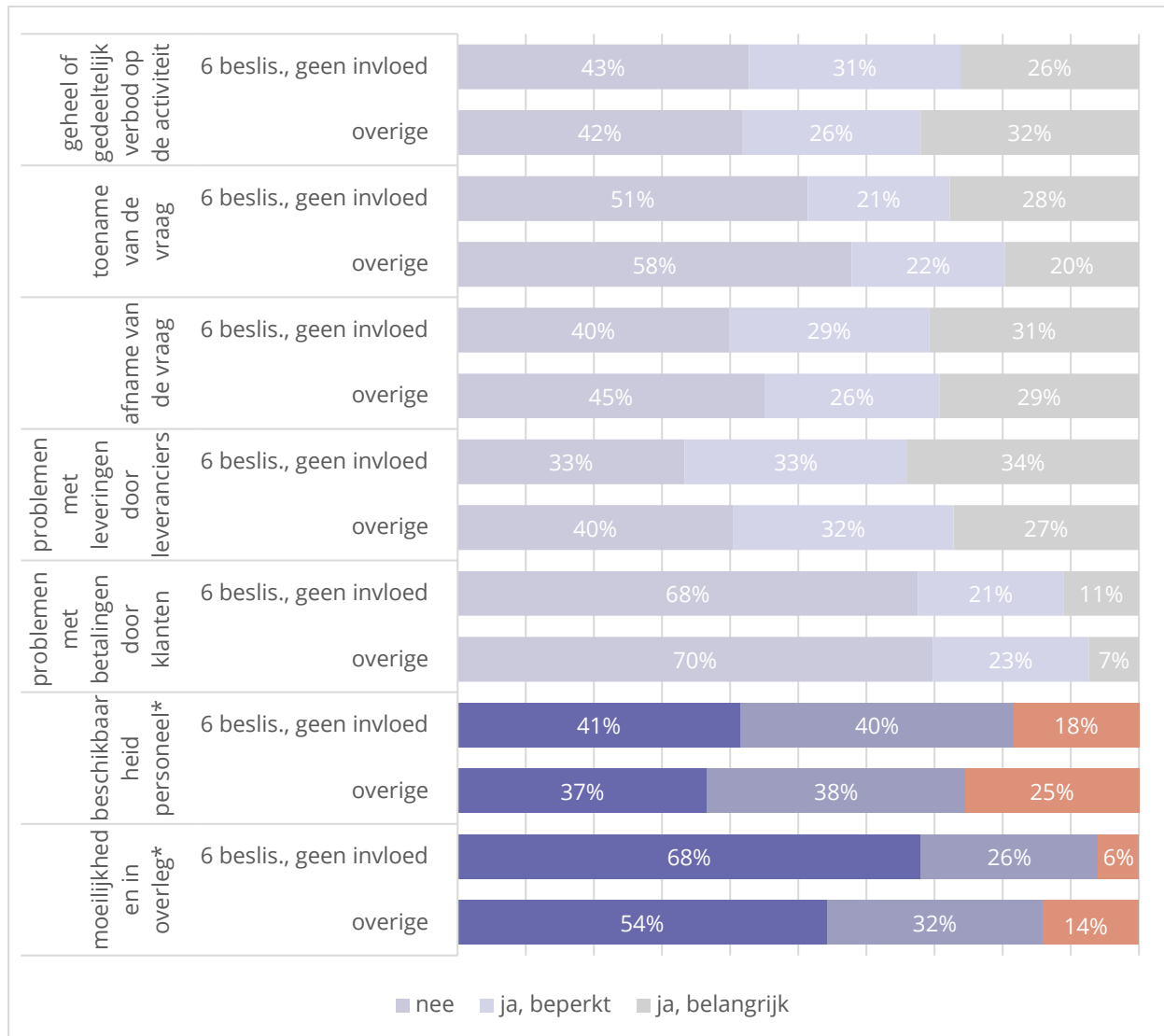
N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,05

Tabel 7: Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met het aantal gevolgen van de coronacrisis en gehanteerde strategieën

		Aantal gehanteerde maatregelen als antwoord op corona*	Aantal gevolgen van corona*	Aantal gevolgen (enkel met belangrijke impact) ^a	R-score
6 beslissingen, zonder directe invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers	6 beslissingen zonder invloed	3,0	3,3	1,4	12,1
	Overige	4,5	3,5	1,5	11,3

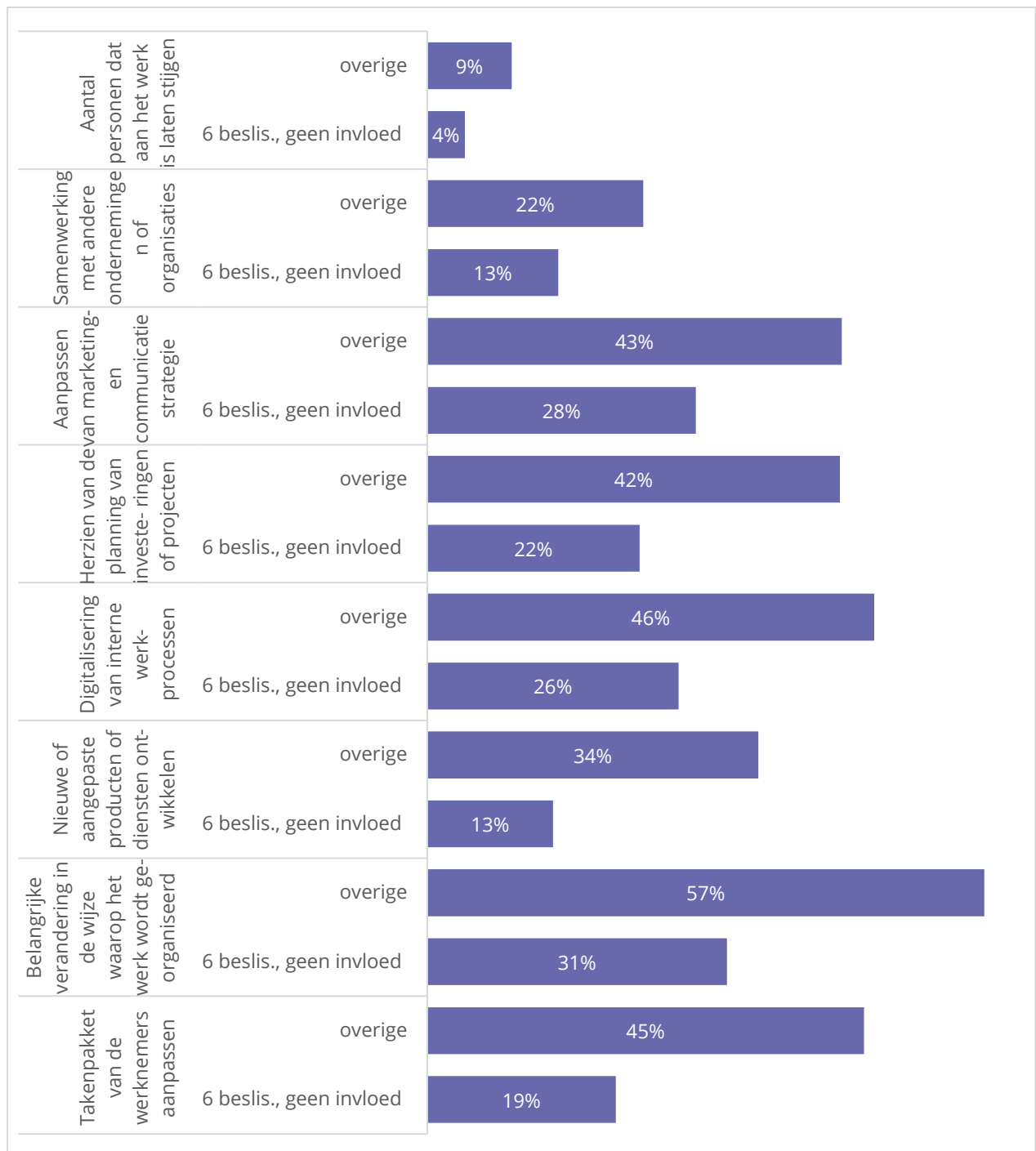
P=1657, gewogen op sector en grootte. R-score van Trends Business Information, N=1506, ondernemingen en organisaties waarvoor Trends' R-Score beschikbaar is. Eigen verwerking. Anova: *p<0,05, ^a na controle voor grootte en sector p<0,05

Figuur 17: Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met de gevolgen van de coronacrisis



Verbod activiteit N=1632, toename vraag N=1569; afname vraag N=1580, leveringsproblemen N=1629, betalingsmoeilijkheden klanten N=1581, personeel dat niet kon of mocht komen werken N= 1642, moeilijkheden in overleg en afstemming N=1635, gewogen op sector en grootte. Chi²: * p<0,05

Figuur 18: Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met de strategieën in kader van de coronacrisis



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: bij alle opgenomen variabelen p<0,05

Invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers gaat samen met innovatie en competentiegerichtheid

Gaat invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen samen met enkele andere kenmerken van de onderneming of organisatie zoals innovatie, competentiegericht ondernemen, evolutie in de activiteiten, de kans op falen enzovoort? Dit gingen we na voor zowel de specifieke managementbeslissingen als voor een maatstaf die het algemeen klimaat van invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers weergeeft. We beschrijven eerst de opbouw van die maatstaf.

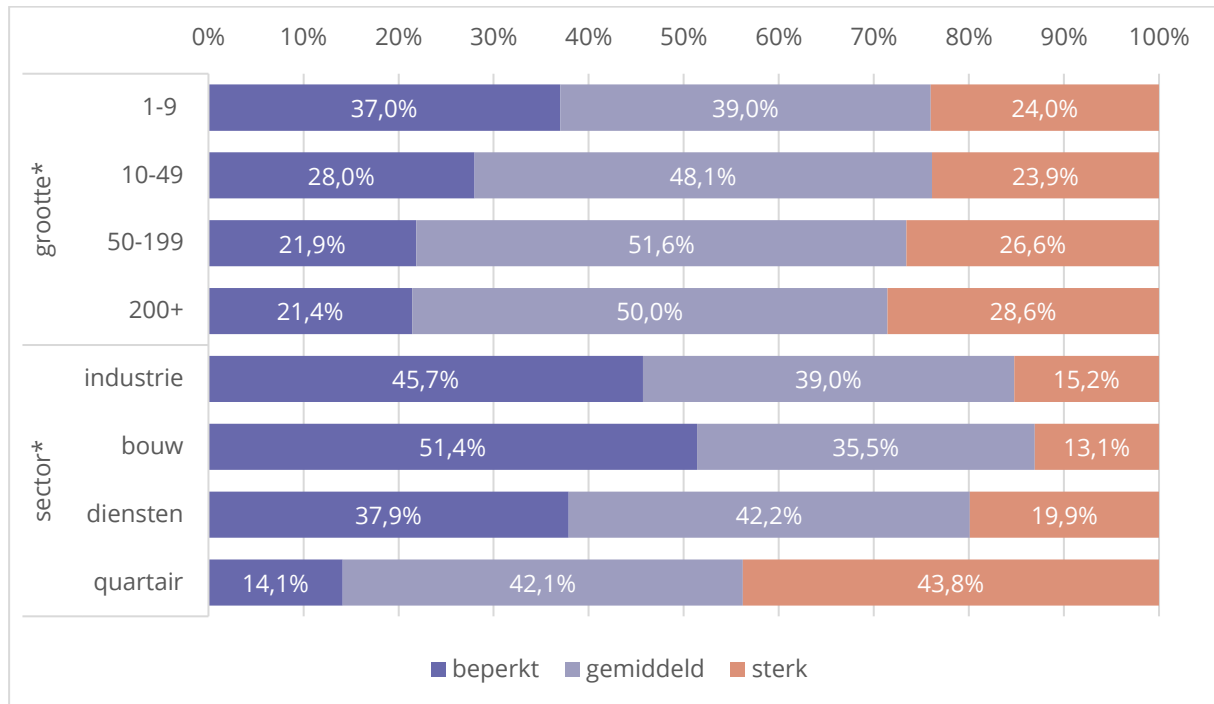
Algemene maat van invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers

Als we willen kijken of een algemeen klimaat van invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen samengaat met andere kenmerken van de bedrijfsvoering is het belangrijk om een variabele te construeren die deze info over de zes beslissingsdomeinen samenbrengt. Hiervoor werd eerst de gemiddelde invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers berekend over alle beslissingsdomeinen heen, waarna op basis van tertielen drie gelijken groepen werden gecreëerd: beperkte invloed, gemiddelde invloed en sterke invloed. We nemen enkel de ondernemingen en organisaties die op minstens drie domeinen beslissingen hebben genomen mee in de verdere analyses. De analyses werden herhaald met variabelen die op andere wijzen werden samengesteld maar ook dan blijven de voornaamste resultaten overeind. Meer uitleg over de constructie van deze en andere variabelen is terug te vinden in bijlage.

Bij 34,4% van de ondernemingen en organisaties hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers een beperkte invloed op managementbeslissingen, 41,4% heeft een gemiddelde invloed en 24,2% een sterke invloed. Deze cijfers hoewel informatief, hebben op zich weinig betekenis, het is voornamelijk een methode om variaties in een klimaat van invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers te kunnen kruisen met andere eigenschappen van de bedrijfsvoering.

Grotere ondernemingen en organisaties kennen vaker een gemiddelde en sterke invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen. Ook zien we verschillen naar sector. Bij de quartaire sector is er vaker een klimaat van gemiddelde (42,1%) en sterke (43,8%) invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging in vergelijking met de overige sectoren. Omwille van deze verschillen zullen we bij de verdere analyses steeds controleren voor grootte en sector.

Figuur 19: Algemeen klimaat van invloed naar sector en grootte



N=1409, ondernemingen en organisaties die minimum drie managementbeslissingen hebben genomen. Gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,001

Vaker productinnovatie wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben op beslissingen

Gemiddeld heeft 37% van de ondernemingen en organisaties een nieuw of verbeterd product of dienst geïntroduceerd sinds 2020. We zien dat dit vaker gebeurde in organisaties waarbij werknemers of werknemersvertegenwoordigers over alle verschillende domeinen heen een gemiddelde invloed (42%) hebben op beslissingen en nog vaker wanneer ze een sterke invloed hebben op managementbeslissingen (54%). Dit cijfer daalt naar 19% wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers een beperkte invloed hebben op de managementbeslissingen.

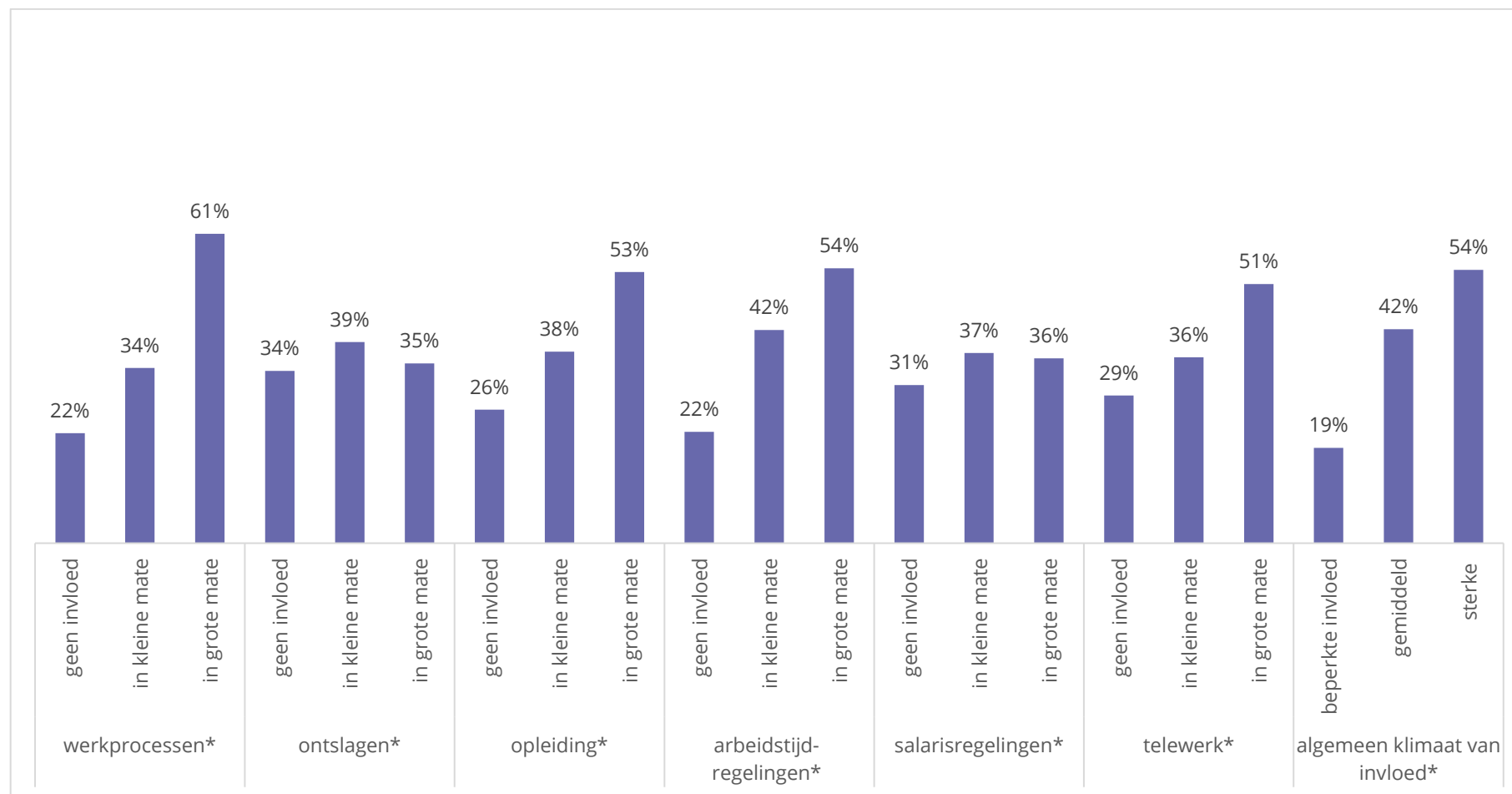
Kijkend naar de beslissingsdomeinen apart, zien we dat een kleine mate van invloed en vooral een grote mate van invloed op beslissingen over werkprocessen, arbeidstijdregelingen, opleiding en telewerk samen gaan met het vaker introduceren van nieuwe of verbeterde producten of diensten. Bij beslissingen over salarisregelingen is het voldoende dat werknemers of werknemersvertegenwoordigers een invloed hebben en zien we geen verschil tussen in kleine of grote mate van invloed. Na controle voor grootte en sector zien we dat de algemene trend nu ook geldt voor salarisregelingen: de kans op nieuwe of verbeterde producten of diensten is het grootst wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers een grote invloed hebben (odds ratio: 2,516) en pas daarna wanneer deze invloed eerder klein is (odds ratio: 1,722) tegenover wanneer ze geen invloed hebben.

Bij ontslagen zien we dat nieuwe of verbeterde producten of diensten het vaakst voorkomen bij deze waarbij werknemers of werknemersvertegenwoordigers een kleine invloed hebben, maar na controle voor grootte vervalt dit verband. De p-waarde is met 0,053 net hoger dan 0,05, wat we als maatstaf voor significantie hanteren.

Wat zijn odds ratio's?

Een odds is een kansverhouding. De odds ratio is de verhouding van twee odds en geeft de verhouding weer tussen de kans dat een fenomeen zich voordoet bij een bepaalde groep ten op zicht van de kans bij een andere groep. In dit rapport gaat het om de kans om de coronacrisis goed doorstaan te hebben tegenover deze om de coronacrisis niet goed (inclusief neutraal) doorstaan te hebben. Een odds ratio is het resultaat van een regressie-analyse. Deze techniek laat toe om het effect van één bepaald kenmerk te berekenen terwijl er rekening wordt gehouden met de effecten van alle andere meegerekende kenmerken. Is de odds ratio voor een kenmerk groter dan 1, dan is er meer kans dat het bestudeerde fenomeen zich voor doet, is de odds ratio kleiner dan 1, dan is de kans kleiner. Enkel wanneer significant is er sprake van een samenhang.

Figuur 20: Product- of dienstinnovatie gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen



Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377; algemeen klimaat van invloed N=1409. Gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Tabel 8: Product- of dienstinnovatie en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Nieuwe of verbeterde producten of diensten ontwikkeld sinds 2020

		Werk- proces- sen OR	Ontsla- gen OR	Oplei- ding OR	Arbeids- tijdrege- lingen OR	Salaris- regelin- gen OR	Tele- werk OR	Alge- meen klimaat van invloed OR
Constante		0,341	0,422	0,315	0,313	0,357	0,394	0,292
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	1,002	1,170	1,059	1,210	1,201	1,058	1,090
	50-199 wn	1,177	1,456	1,258	1,348	1,612	1,216	1,167
	200+ wn	1,699	1,652	1,687	1,587	1,948	1,525	1,476
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	,698	,810	,768	,821	,754	,690	,736
	Diensten	,744	,888	,865	,884	,887	,802	,773
	Quartair	1,234	1,634	1,631	1,540	1,429	1,540	1,390
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	1,728	1,167	1,815	1,722	1,590	1,471	2,168
	Sterk/ in grote mate	3,396	1,911	2,562	2,516	1,732	1,864	3,379
Nagelkerke R²		0,092	0,040	0,082	0,073	0,051	0,062	0,095

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'nieuwe of verbeterde producten of diensten geïntroduceerd versus geen nieuwe of verbeterde producten of diensten geïntroduceerd' - onder controle van alle andere variabelen - bij ondernemingen en organisaties met een beperkte invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op de beslissing over werkprocessen ligt meer dan 1,5 keer hoger (odds ratio 1,728) en bij ondernemingen en organisaties met een sterke invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers meer dan 3 keer hoger (odds ratio 3,396) dan in de referentiegroep van ondernemingen en organisaties waar werknemers of werknemersvertegenwoordiging geen invloed hebben op de beslissing over ontslag. Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409

Vaker invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op beslissingen bij competentiegerichte organisaties

Gemiddeld zijn 36,2% ondernemingen en organisaties in Vlaanderen competentiegericht en voldoen ze aan de Indicator Competentiegerichte Ondernemingen (Delagrange & Notebaert, Competentiegericht ondernemen in 2021, 2022). Dat betekent dat ze opleiding voorzien, werken met competentieprofielen, werknemers betrekken via werkoverleg en teamwerk of bij innovatie en kwaliteitszorg.

Er is een verband tussen competentiegericht ondernemen en de invloed die werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben op managementbeslissingen. Competentiegerichte ondernemingen en organisaties komen vaker voor naarmate werknemers en werknemersvertegenwoordigers een (sterke) invloed hebben op beslissingen. Zo zijn drie op de vier ondernemingen en organisaties met een klimaat waarbij werknemers of werknemersvertegenwoordigers een sterke invloed hebben op beslissingen, competentiegericht. Dit zakt naar 42,8% wanneer die invloed gemiddeld is en 17% wanneer die invloed eerder beperkt is. Deze algemene vaststelling geldt ook voor de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen over werkprocessen, opleiding, arbeidstijdregelingen, salarisregelingen en telewerk.

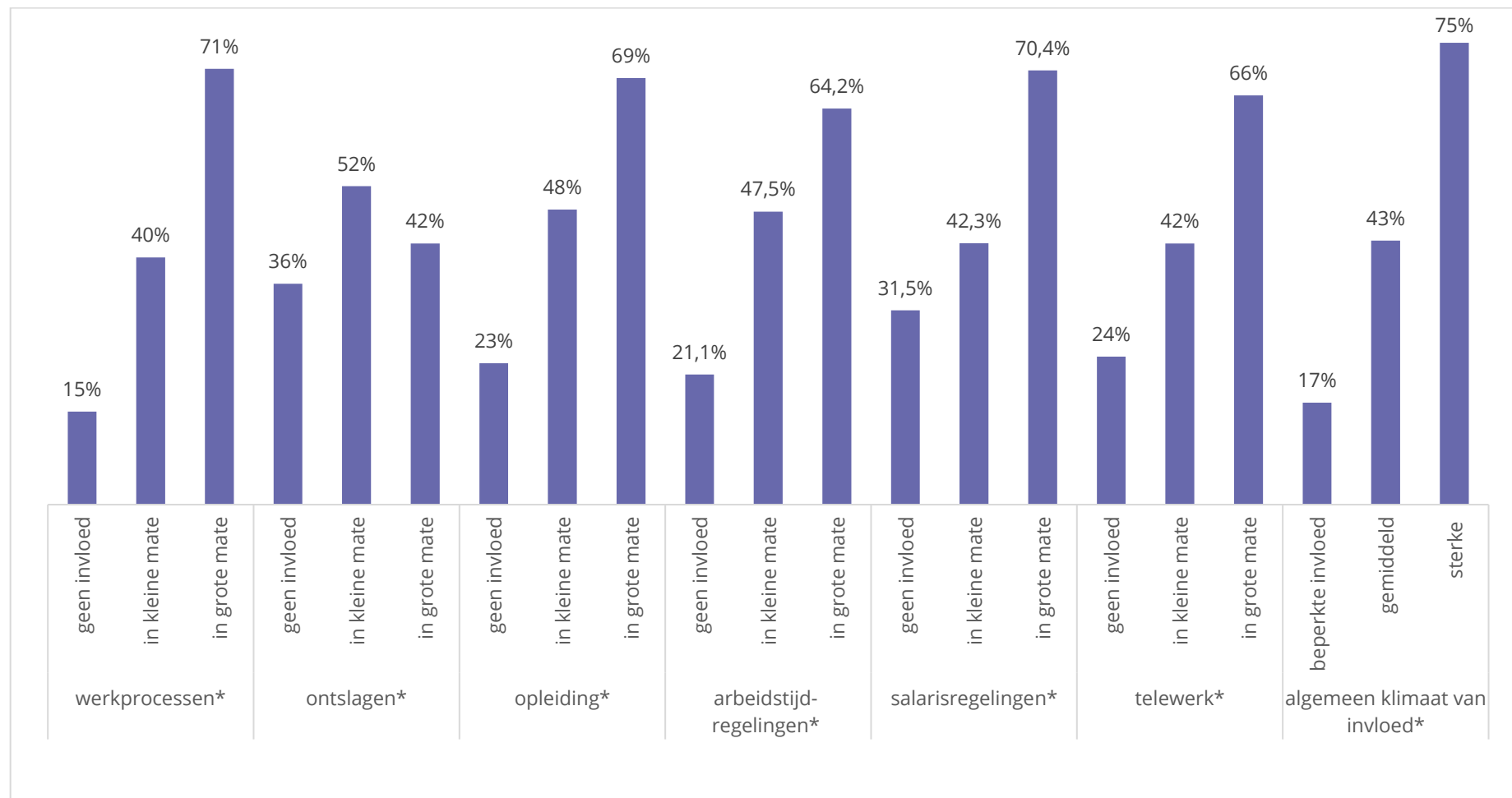
Invloed op beslissingen over ontslagen is hier een uitzondering. We tekenen meer competentiegerichte ondernemingen op wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers een kleine invloed (52%) hebben dan wanneer ze een grote (42%) of geen invloed (36%) hebben. Maar wanneer we controleren voor grootte en sector zien we de algemene trend ook hier terugkeren. De kans dat een onderneming competentiegericht is, is het grootst bij een grote mate van invloed (odds ratio 2,176) en groter bij een beperkte mate van invloed (odds ratio 1,477) dan wanneer er geen invloed is van werknemers of werknemersvertegenwoordigers.

Uit de analyses gecontroleerd voor sector en grootte valt op dat de odds ratio's van de grootste ondernemingen even hoog of vaak zelfs hoger liggen dan de odds ratio's van de invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op de verschillende managementbeslissingen. Dat betekent dat grootte van de onderneming een meer bepalende factor is dan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op de managementbeslissingen.

De indicator competentiegericht ondernemen is opgebouwd uit een aantal criteria. Zo peilen we naar de invloed van werknemers op innovatie en kwaliteitsverbetering. Ook wordt er gevraagd of er werkoverleg is tussen de werknemers en de leidinggevende. Hoewel gerelateerd aan het centrale thema van dit rapport gaan deze vragen meer over inspraak van werknemers op de werkvloer en niet over hun invloed op strategische beslissingen van het management. Toch hebben we de analyses opnieuw uitgevoerd met uitzondering van deze elementen om zeker te zijn dat onze conclusies over competentiegericht ondernemen niet beïnvloed worden door de opbouw van de indicator. Uit de analyses blijkt dat er positieve verbanden zijn tussen de invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen, werkoverleg en het eigen personeel benutten als bron voor innovatie (met uitzondering van ontslagen). Ook betrekken deze ondernemingen de werknemers vaker bij kwaliteitsverbetering of kwaliteitskringen. Tegelijk zien we dat het verband tussen competentiegericht ondernemen en de invloed van

werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen overeind blijft wanneer we deze elementen buiten beschouwing laten (Tabel 31 zie pagina 86).

Figuur 21: Indicator competentiegericht ondernemen gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoording op managementbeslissingen



Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409. Gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Tabel 9: Indicator competentiegericht ondernemen gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Indicator competentiegericht ondernemen

		Werk- proces- sen OR	Ontsla- gen OR	Oplei- ding OR	Arbeids- tijdrege- lingen OR	Salaris- regelin- gen OR	Telewerk OR	Alge- meen klimaat van invloed OR
Constante		0,223	0,419	0,275	0,305	0,342	0,365	0,254
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	1,542	1,617	1,538	1,670	1,805	1,334	1,536
	50-199 wn	3,148	3,415	2,932	3,574	3,571	2,631	2,801
	200+ wn	7,437	6,579	6,535	6,051	7,106	5,862	5,945
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	,649	,642	,572	,683	,705	,559	,591
	Diensten	,732	,770	,777	,743	,842	,690	,696
	Quartair	2,780	3,652	3,036	2,741	3,325	2,413	2,493
Invloed werknemers of werknemersverte- genwoordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	2,702	1,477	2,764	2,103	1,757	1,799	2,732
	Sterk/ in grote mate	5,472	2,176	3,929	3,348	3,325	3,275	5,998
Nagelkerke R²		0,298	0,230	0,284	0,257	0,225	0,256	0,295

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'Voldaan indicator competentiegerichte onderneming versus geen competentiegerichte onderneming' – onder controle van alle andere variabelen – bij ondernemingen en organisaties met een gemiddelde invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen in het algemeen ligt meer dan 2,5 keer hoger (odds ratio 2,732) en bij ondernemingen en organisaties met een sterke invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers meer dan 5,5 keer hoger (odds ratio 5,998) dan in de referentiegroep van ondernemingen en organisaties waar werknemers of werknemersvertegenwoordiging een beperkte invloed hebben op managementbeslissingen. Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409

Vaker groei bij invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over opleidingen

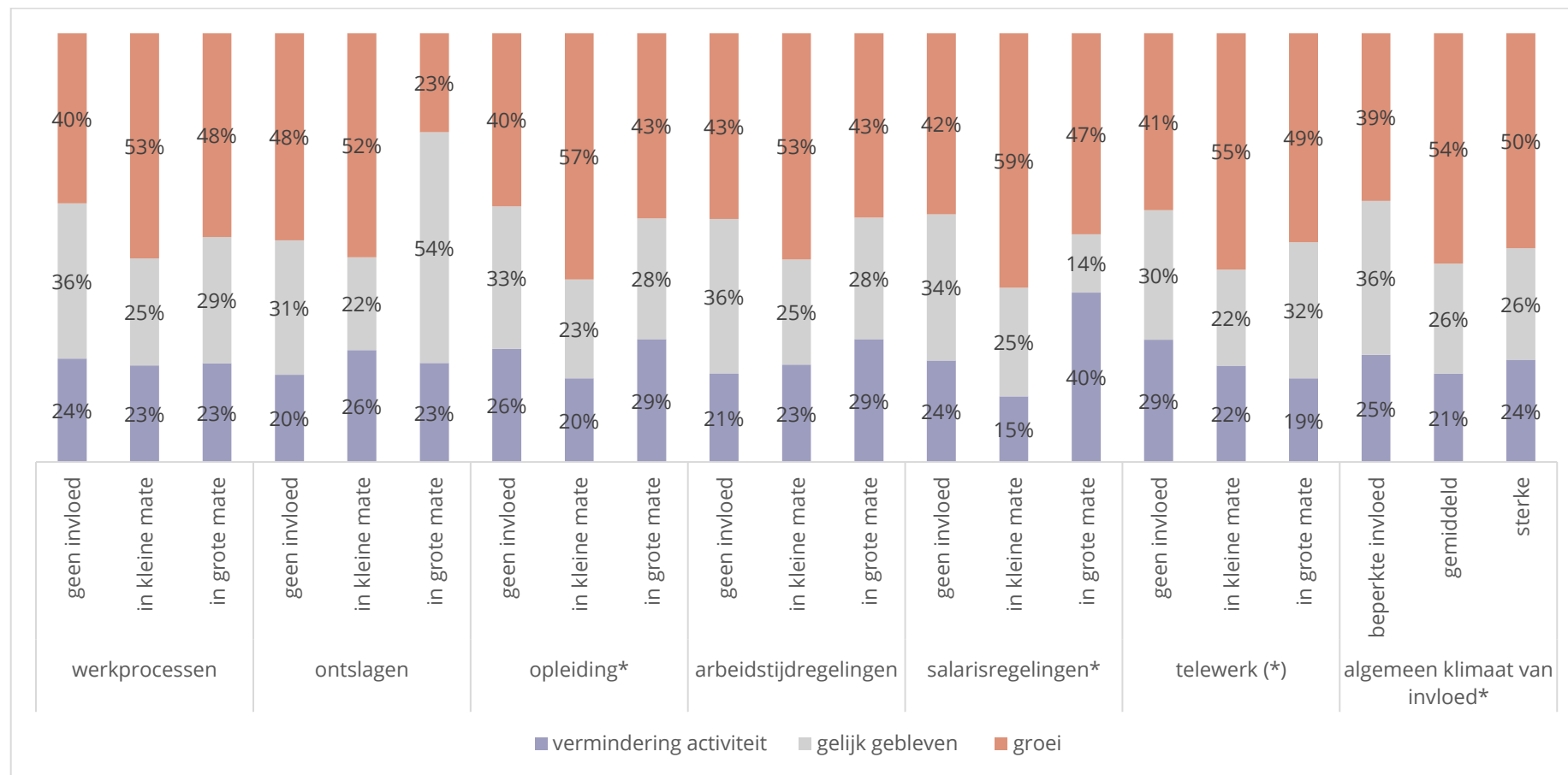
We vroegen onze respondenten om in te schatten wat de evolutie van de activiteiten was die ze hebben gekend in de voorbije jaren (drie à vijf jaar), gaande van een sterke vermindering in de activiteit tot een sterke groei. Een kwart van de ondernemingen en organisaties kenden de afgelopen drie tot vijf jaar een sterke of beperkte vermindering in de activiteiten en 45% een beperkte of sterke groei (zie bijlage, Figuur 32).

Er is een verband tussen de opgetekende groei en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers. Wanneer er een algemeen klimaat in een onderneming of organisatie is waarbij werknemers of werknemersvertegenwoordigers een gemiddelde of sterke invloed hebben op managementbeslissingen tekenen we vaker groei op: 54% bij een gemiddelde invloed en 39% bij een beperkte invloed. Na controle voor grootte en sector is dit niet langer statistisch significant.

Kijkend naar de aparte beslissingsdomeinen vinden we een duidelijk verband met opleiding. Zo wordt er vaker groei gerapporteerd wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers in kleine mate invloed hebben op beslissingen over opleidingen. De groeicijfers voor in grote mate of geen invloed liggen op eenzelfde niveau. Ook na controle voor grootte en sector vinden we deze resultaten terug.

Als we enkel focussen op een vermindering in de activiteiten, lijkt het erop dat er minder vaak een krimp wordt gerapporteerd wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers een grote (19%) of kleine (22%) invloed hebben op de beslissingen over telewerk dan wanneer ze geen invloed hebben (29%), alleen is dit verband net niet significant ($p=0,055$). Daarnaast is er vaker een krimp in de activiteiten (40%) wanneer werknemers en werknemersvertegenwoordigers een grote invloed hebben op beslissingen over salarissen. Een kleine mate van invloed op deze beslissingen gaat daarentegen vaker samen met groei. Het verband met salarisregelingen verdwijnt na controle voor grootte en sector.

Figuur 22: Evolutie in de activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar) gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen



Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05; (*) p=0,055

Tabel 10: Evolutie in de activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar) en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – controle voor grootte en sector

Evolutie activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar)

		Werk- proces- sen B	Ontsla- gen B	Oplei- ding B	Arbeids- tijdrege- lingen B	Salaris- regelin- gen B	Tele- werk B	Alge- meen klimaat van invloed B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,141	,147	,136	,154	,145	,169	,142
	50-199 wn	,170	,191	,174	,183	,170	,194	,175
	200+ wn	,160	,193	,177	,174	,167	,185	,169
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	,013	,017	,032	,028	,035	,024	,025
	Diensten	-,057	-,040	-,044	-,042	-,041	-,045	-,046
	Quartair	-,044	-,018	-,036	-,007	-,007	-,046	-,033
Invloed werknemers of werknemersverte- genwoordi- gers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,048	-,034	,068	-,040	,043	,017	,057
	Sterk/ in grote mate	,050	-,041	,028	,009	,046	,045	,045
R²		0,037	0,033	0,037	0,033	0,039	0,042	0,048

R = referentiegroep. Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409

Een lagere kans op falen wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben

We vinden verbanden met de R-score van Trends Business information. Deze schaal gaande van 1 tot 20 drukt de ‘kans op falen’ op korte termijn uit. De gemiddelde R-score is hoger, wat wijst op een lagere kans op falen bij ondernemingen en organisaties wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers in het algemeen een sterke (12,96) of gemiddelde (12,41) invloed hebben op managementbeslissingen dan wanneer ze maar een beperkte invloed uitoefenen (11,45). Na controle voor grootte en sector hebben enkel de ondernemingen en organisaties met een algemeen klimaat met een sterke invloed voor werknemers en werknemersvertegenwoordigers een lagere kans op falen dan deze met een beperkte invloed.

Ook bij beslissingen over arbeidstijdregelingen en telewerk is de R-score hoger wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers hierop invloed kunnen uitoefenen. Na controle voor grootte en sector blijven deze verbanden slechts voor een aantal categorieën overeind: in kleine mate invloed op beslissingen over telewerk en in grote mate invloed op beslissingen over arbeidstijdregelingen gaan samen met een hogere R-score in vergelijking met wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers geen invloed hebben op deze beslissingen.

Het verband met de invloed die werknemers of werknemersvertegenwoordigers hebben op ontslagen is anders dan bij de overige gevonden verbanden. Bij een grote mate van invloed op beslissingen over ontslagen tekenen we namelijk een lagere R-score op (9,06) dan wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers geen (11,81) of maar in kleine mate (13,33) invloed hebben. Na controle voor grootte en sector tekenen we enkel nog met in grote mate invloed significante resultaten op. We gaan hier in een latere paragraaf dieper op in (zie pagina 56).

Tabel 11: Gemiddelde R-score naar invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen

		Gemiddelde R-score
Aanpassen van werkprocessen	Geen	11,25
	In kleine mate invloed	12,56
	In grote mate invloed	12,45
Ontslagen*	Geen	11,81
	In kleine mate invloed	13,33
	In grote mate invloed	9,06
Opleiding	Geen	11,64
	In kleine mate invloed	12,16
	In grote mate invloed	13,61
Arbeidstijdregelingen*	Geen	11,64
	In kleine mate invloed	11,85
	In grote mate invloed	12,51
Salarisregelingen	Geen	12,11
	In kleine mate invloed	12,31
	In grote mate invloed	10,82
Telewerk*	Geen	11,48
	In kleine mate invloed	12,76
	In grote mate invloed	12,57
Algemeen klimaat van invloed*	Beperkte invloed	11,45
	Gemiddelde invloed	12,41
	Sterke invloed	12,96

Bron R-Score: Trends Business Information. Werkprocessen N=1271, ontslagen N=990, opleiding N=1211, arbeidstijdregelingen N=1124, salarisregelingen N=1093, algemeen klimaat van invloed N=1272. Eigen verwerking. Gewogen op sector en grootte. Anova: *p<0,05

Tabel 12: R-score naar invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

		R-score						
		Werk- proces- sen B	Ontsla- gen B	Oplei- ding B	Arbeids- tijdrege- lingen B	Salaris- regelin- gen B	Telewerk B	Alge- meen klimaat van invloed B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,060	,098	,057	,099	,073	,086	,070
	50-199 wn	,079	,114	,086	,121	,087	,095	,083
	200+ wn	,053	,080	,051	,069	,056	,062	,051
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	-,126	-,121	-,118	-,094	-,123	-,126	-,113
	Diensten	-,190	-,188	-,184	-,201	-,200	-,185	-,184
	Quartair	,075	,062	,092	,064	,065	,076	,076
Invloed werknemers of werknemersverte- genwoordigers	Beperkte geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,036	,035	,029	,019	,050	,071	,047
	Sterk/ in grote mate	,021	-,069	,019	,069	,006	,033	,067
R²		0,061	0,072	0,064	0,072	0,067	0,074	0,071

R = referentiegroep. Bron R-Score: Trends Business Information. Werkprocessen N=1271, ontslagen N=990, opleiding N=1211, arbeidstijdregelingen N=1124, salarisregelingen N=1093, algemeen klimaat van invloed N=1272. Eigen verwerking. De cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$)

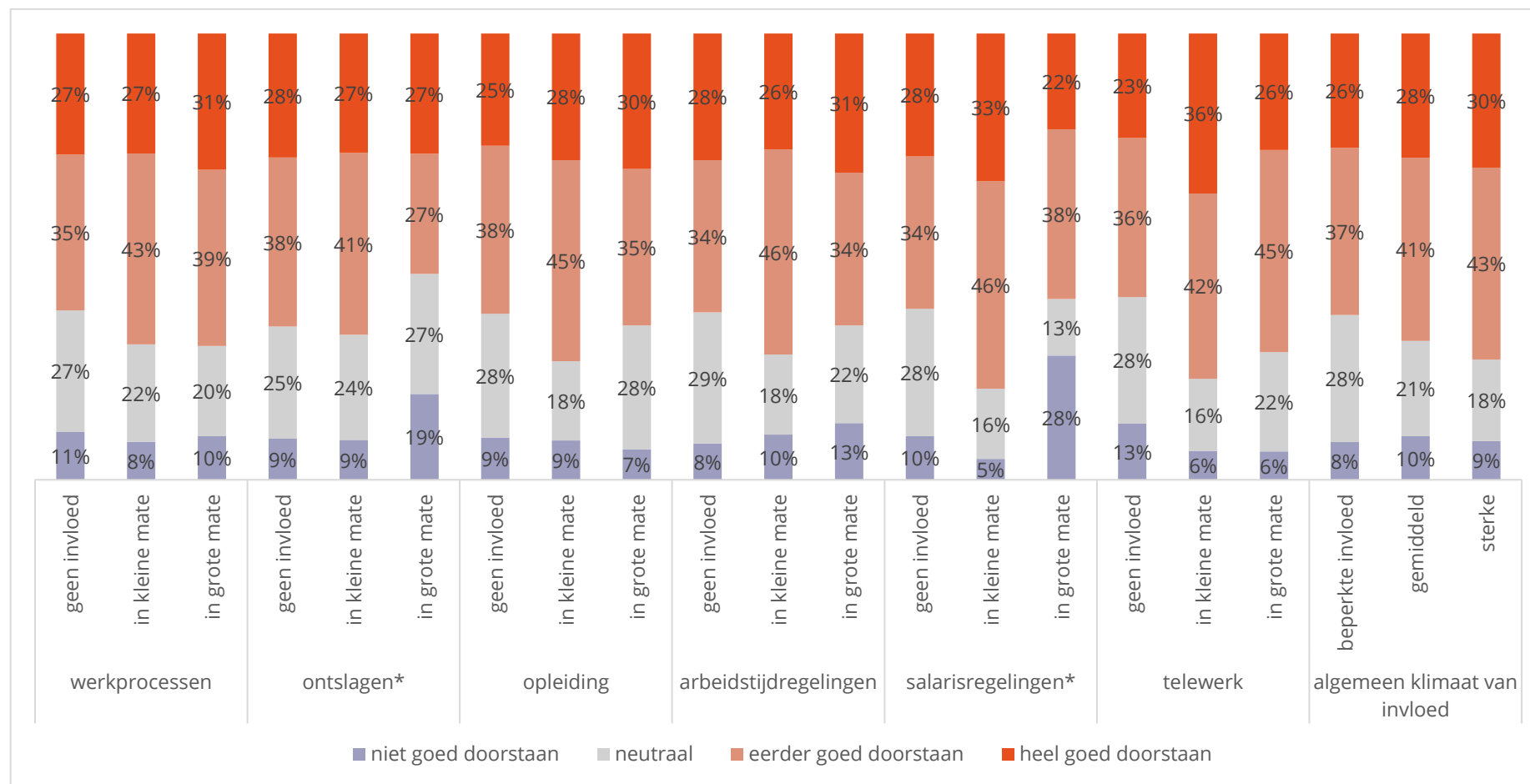
De coronacrisis minder vaak doorstaan bij invloed op ontslagen

In de Ondernemingsenquête werden een aantal vragen opgenomen rond de coronacrisis. Zo hebben we de respondenten laten inschatten hoe hun onderneming of organisatie de coronacrisis heeft doorstaan. Over het algemeen hebben de Vlaamse ondernemingen en organisaties de coronacrisis eerder goed doorstaan: vier op de tien eerder goed, drie op tien heel goed. Een kwart antwoordde neutraal en een op tien heeft de coronacrisis niet goed doorstaan (Figuur 34 en zie Delagrangé & Notebaert (2022) voor meer info).

Enkel met het beslissingsdomein ontslagen en salarisregelingen zijn er significante resultaten gevonden. De ondernemingen en organisaties hebben de coronacrisis vaker goed doorstaan (46% + 33%) wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers een kleine invloed hebben

op beslissingen over salarisregelingen dan wanneer ze geen invloed hebben (34% + 28%). Wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers een grote invloed hebben op beslissingen over ontslagen, geven de ondernemingen en organisaties vaker aan dat ze de coronacrisis niet goed zijn doorstaan (19% versus 9% bij in kleine mate of geen invloed). We kunnen hier geen uitspraken doen over oorzaak en gevolg bij dit gevonden verband. Vanaf pagina 56 gaan we hier nog dieper op in. Ook na controle voor grootte en sector blijven deze resultaten overeind.

Figuur 23: Goed doorstaan coronacrisis gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen



Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Tabel 13: Goed doorstaan coronacrisis en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Goed doorstaan coronacrisis (ja versus overige)

		Werk- proces- sen OR	Ontsla- gen OR	Oplei- ding OR	Arbeids- tijdrege- lingen OR	Salaris- regelin- gen OR	Tele- werk OR	Alge- meen klimaat van invloed OR
Constante		2,035	1,850	1,800	1,886	1,757	1,883	2,020
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	1,467	1,964	1,492	1,603	1,617	1,611	1,561
	50-199 wn	2,063	2,308	2,019	1,988	1,920	1,965	2,047
	200+ wn	2,289	3,278	2,323	2,596	2,343	2,262	2,385
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	,846	,914	1,009	1,002	1,081	,957	,939
	Diensten	,802	,829	,891	,845	,849	,805	,834
	Quartair	1,337	1,391	1,296	1,552	1,373	1,181	1,306
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	1,150	,993	1,220	1,048	1,514	1,232	1,035
	Sterk/ in grote mate	,979	,486	1,023	,971	1,325	1,361	1,153
Nagelkerke R²		0,044	0,067	0,039	0,048	0,045	0,043	0,041

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'goed doorstaan coronacrisis versus neutraal of niet goed doorstaan coronacrisis' – onder controle van alle andere variabelen – bij ondernemingen en organisaties met een kleine invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op de beslissing over salarisregelingen ligt 1,5 keer hoger (odds ratio 1,514) dan in de referentiegroep van ondernemingen en organisaties waar werknemers of werknemersvertegenwoordiging geen invloed hebben op deze beslissing. Processen N=1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409

Weinig verbanden met digitalisering

In wat volgt gaan we na of ook andere kenmerken zoals digitalisering samengaan met invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen. We hebben niet één cijfer om digitalisering in een onderneming of organisaties uit te drukken. Daarom kijken we naar een aantal vragen zoals het hebben van een eigen website of aanwezig zijn op sociale

media en het online verkopen van een product of dienst, al dan niet via een webshop. We vinden geen verbanden tussen het online verkopen van het product of dienst of het hebben van een website of aanwezig zijn op sociale media en de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen (zie Verbanden met digitalisering en verkoop van het product of dienst online of het hebben van een website of aanwezigheid op sociale media

Figuur 35, Figuur 36 en verder). Het positieve verband tussen invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op het vlak van opleiding en het aanwezig zijn online, vervalt na controle voor grootte en sector.

Invloed op beslissingen over telewerk gaat samen met een hoger percentage ontvangen online bestellingen. Dit percentage ligt ook hoger als er in het algemeen een sterke mate van invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers is op managementbeslissingen. Zo'n algemeen klimaat van invloed gaat ook samen met een hoger percentage bestellingen dat de onderneming of organisatie zelf online plaatst.

Figuur 24: Bestellingen online geplaatst en ontvangen gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen

		% bestellingen online ontvangen	% bestellingen online geplaatst
Aanpassen van werkprocessen	Geen	48,3934	67,9068
	In kleine mate invloed	54,9020	71,6541
	In grote mate invloed	59,1518	71,6834
Ontslagen	Geen	54,0961	71,5055
	In kleine mate invloed	60,9256	74,8598
	In grote mate invloed	48,8064	56,2431
Opleiding	Geen	49,7537	67,9437
	In kleine mate invloed	53,4766	68,7140
	In grote mate invloed	56,1289	73,3755
Arbeidstijdregelingen	Geen	49,0936	65,6352
	In kleine mate invloed	52,9663	74,5534
	In grote mate invloed	60,4621	72,2316
Salarisregelingen	Geen	52,9132	71,1397
	In kleine mate invloed	52,5885	72,7538
	In grote mate invloed	68,5199	79,9978
Telewerk	Geen	48,8378	70,2330
	In kleine mate invloed	58,4626	73,2776
	In grote mate invloed	68,7209	72,3030
Algemeen klimaat	Beperkte invloed	48,6026	68,1277

van invloed	Gemiddelde invloed	52,7669	71,3698
	Sterke invloed	65,0460	72,9684

% bestellingen online ontvangen zonder quartaire sector: Werkprocessen N=1136, ontslagen N=903, Opleiding N=1090, Arbeidstijdregelingen N=1008, salarisregelingen N=1003, telewerk N=1101, Algemeen klimaat van invloed N=1140.
Werkprocessen N=1403, ontslagen N=1087, Opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, gemiddeld klimaat van invloed N=1409. Gewogen op sector en grootte. Anova: Grijs $p > 0,05$, zwart $p < 0,05$

Tabel 14: Bestellingen online ontvangen gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – controle voor grootte en sector

Percentage bestellingen online ontvangen

		Werk- proces- sen B	Ontsla- gen B	Oplei- ding B	Arbeids- tijdrege- lingen B	Salaris- regelin- gen B	Telewerk B	Algemeen klimaat van invloed B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,109	,114	,114	,128	,090	,063	,104
	50-199 wn	,092	,080	,094	,094	,097	,047	,090
	200+ wn	-,017	-,007	,009	-,026	-,023	-,060	-,015
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	-,108	-,073	-,109	-,090	-,104	-,112	-,109
	Diensten	-,184	-,141	-,215	-,198	-,184	-,201	-,195
Invloed werknemers of werknemers- vertegenwoor- digers	Beperkte geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,048	,049	,002	,019	-,027	,061	,034
	Sterk/ in grote mate	,053	,025	,002	,029	,054	,097	,068
R²		0,050	0,035	0,055	0,056	0,049	0,052	0,052

Percentage bestellingen online ontvangen werd niet gesteld aan de quartaire sector: Werkprocessen N=1136, ontslagen N=903, Opleiding N=1090, Arbeidstijdregelingen N=1008, salarisregelingen N=1003, telewerk N=1101, algemeen klimaat van invloed N=1140. Vet $p < 0,05$

Tabel 15: Bestellingen online geplaatst gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – controle voor grootte en sector

Percentage bestellingen online geplaatst

		Werk- proces- sen B	Ontsla- gen B	Oplei- ding B	Arbeids- tijdrege- lingen B	Salaris- regelin- gen B	Telewerk B	Algemeen klimaat van invloed B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,108	,107	,116	,096	,077	,075	,101
	50-199 wn	,040	,045	,047	,051	,018	,034	,037
	200+ wn	-,031	-,031	-,003	-,037	-,048	-,044	-,034
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	-,017	-,018	-,010	-,009	-,020	-,015	-,014
	Diensten	-,107	-,101	-,128	-,121	-,136	-,105	-,114
	Quartair	-,103	-,044	-,097	-,102	-,068	-,113	-,112
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegenwoor- digers	Beperkte geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	(,061)	,041	,028	,046	-,019	,018	,081
	Sterk/ in grote mate	,052	-,019	,036	,030	-,007	,027	,065
R²		0,030	0,024	0,031	0,030	0,026	0,025	0,033

Werkprocessen N=1403, ontslagen N=1087, Opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409. Vet p<0,05; (Vet) p=0,059

Vaker groei verwacht wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed hebben op beslissingen over opleiding

Van alle ondernemingen en organisaties verwacht 13,7% een sterke of beperkte vermindering van de activiteiten de komende drie à vijf jaar (Figuur 33, zie bijlage). Meer respondenten verwachten een beperkte of sterke groei (52,1%).

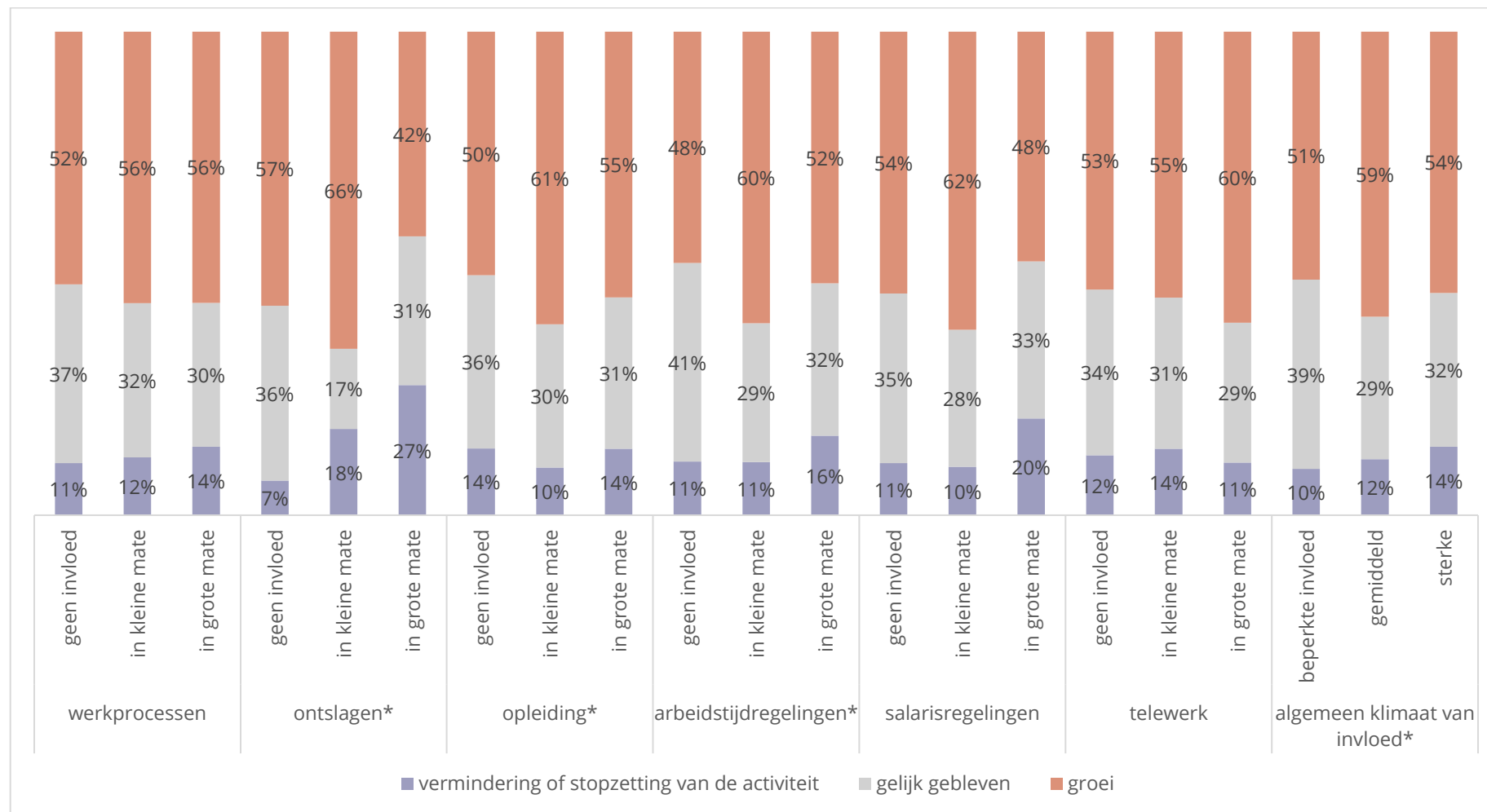
Als we de verwachtingen kruisen met de invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers zien we dat de ondernemingen en organisaties waar werknemers of de werknemersvertegenwoordigers over het algemeen een gemiddelde (59%) of sterke (54%) invloed hebben op beslissingen van het management vaker een groei in de activiteiten verwachten in tegenstelling tot wanneer ze een eerder beperkte invloed hebben (51%). Daar verwacht men ook net iets vaker een krimp: 10% bij geen invloed versus 14% bij een sterke invloed.

Wanneer we grootte en sector in de analyse opnemen om het zuivere effect over te houden, zien we enkel nog dat wanneer er een sterke invloed is (versus geen invloed) er vaker groei wordt opgetekend. Het effect van de grootte van de onderneming of organisatie weegt wel nog zwaarder door op de verwachte groei dan dat van de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen.

Met uitsluiting van opleidingen, zijn de resultaten met de aparte beslissingsdomeinen en de verwachte groei in de activiteiten niet eenzijdig te interpreteren. Er wordt meer groei verwacht wanneer de werknemers of werknemersvertegenwoordigers een kleine (61%) of grote (55%) invloed hebben op de beslissingen over opleidingen dan wanneer ze geen invloed hebben (50%). Deze resultaten worden ook bevestigd in de analyses waar we op grootte en sector controleren.

Ook vinden we dat ondernemingen en organisaties waarbij werknemers of werknemersvertegenwoordigers een (kleine of grote) invloed hebben op beslissingen over arbeidstijdregelingen de toekomstige groei rooskleuriger inschatten, maar dit wordt niet bevestigd in de analyses waar we grootte en sector meenemen. Wanneer werknemers een beperkte mate van invloed hebben over beslissingen over ontslagen wordt de meeste groei verwacht (66% versus 57% bij geen invloed). Tegelijk heerst er een groot pessimisme: 27% verwacht een krimp in de activiteiten wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers een sterke invloed hebben op de ontslagen. Ook hier zijn de resultaten na controle voor grootte en sector niet meer significant. We vinden ook enkele verbanden terug na controle voor sector en grootte die voorheen niet significant waren. Zo blijkt een grote mate van invloed op werkprocessen en een kleine invloed op salarisregelingen vaker samen te gaan met groei dan wanneer werknemers of werknemersvertegenwoordigers geen invloed hebben op deze beslissingen.

Tabel 16: Evolutie in de activiteiten in de nabije toekomst gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen



Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377; algemeen klimaat N=1409, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05; (*) p=0,055

Tabel 17: Evolutie in de activiteiten in de nabije toekomst gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Evolutie activiteiten in de nabije toekomst (3 à 5 jaar)

		Werk- proces- sen B	Ontsla- gen B	Oplei- ding B	Arbeids- tijdrege- lingen B	Salaris- regelin- gen B	Telewerk B	Alge- meen klimaat van in- vloed B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,150	,105	,154	,158	,141	,158	,144
	50-199 wn	,217	,205	,208	,215	,227	,242	,213
	200+ wn	,184	,178	,170	,166	,178	,187	,173
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	-,017	,000	,002	,019	,010	,019	-,013
	Diensten	-,018	-,002	-,020	,007	,017	,020	-,005
	Quartair	-,080	-,052	-,075	-,040	-,013	-,072	-,083
Invloed werknemers of werkne- mersverte- genwoordi- gers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,046	,046	,096	,036	,071	-,027	,042
	Sterk/ in grote mate	,073	-,005	,083	,037	,023	,045	,084
R²		0,048	0,040	0,054	0,040	0,049	0,049	0,047

R = referentiegroep. Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377; algemeen klimaat N=1409. De cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$)

Invloed op ontslagen en economische indicatoren: de kip of het ei?

Samenvattend kunnen we besluiten dat er duidelijke verbanden zijn tussen het voorkomen van invloed van de werknemers of werknemersvertegenwoordigers op de managementbeslissingen en het vaker voorkomen van product- of dienstinnovatie en competentiegericht ondernemen. Dit zien we bij bijna alle beslissingsdomeinen en bij een algemeen klimaat van invloed terug keren.

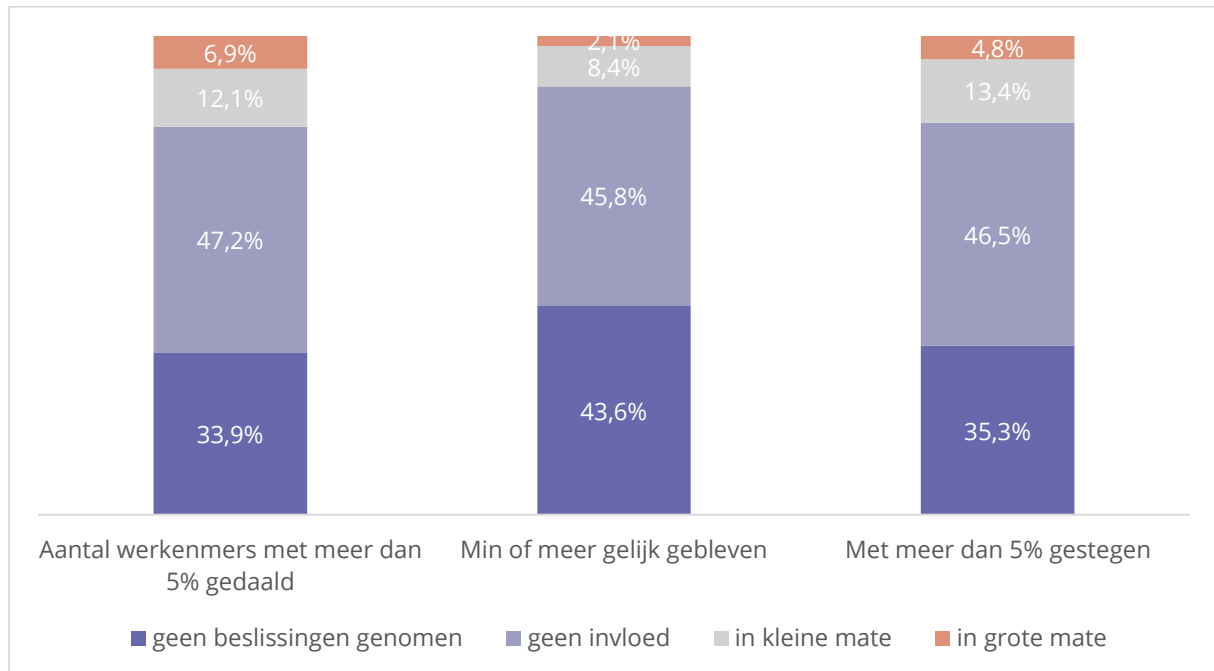
Bij een algemeen sterk klimaat van invloed wordt er ook vaker groei verwacht in de toekomst. De kans op faling is ook lager voor deze ondernemingen en organisaties en ze ontvangen en plaatsen zelf meer bestellingen online. De gevonden verbanden met de aparte beslissingsdomeinen – hoewel niet talrijk – liggen in lijn met deze voor een algemeen klimaat van invloed. De uitzondering hierop is de invloed op ontslagen. Deze gaat samen met een lagere kans om de coronacrisis goed te doorstaan en met een lagere R-score of hogere kans op faling. Met de afgetekende groei de afgelopen drie tot vijf jaar vinden we geen verbanden. We weten de richting van het gevonden verband niet, zo kan het gevonden verband louter een illustratie zijn van de economische situatie van een onderneming of organisatie. Want als een onderneming of organisatie een grote kans op faling heeft of de coronacrisis dermate slecht is doorgelopen kan dit tot ontslagen leiden en eventueel uitmonden in collectief ontslag of herstructureringen. In de wetgeving daarover zijn verplichte informatie – en raadplegingsprocedures opgelegd voor werknemers of werknemersvertegenwoordigers om invloed te hebben op deze beslissingen.

We kunnen de ondernemingen en organisaties waar deze procedures liepen op basis van de vragen niet onderscheiden, maar we hebben wel een vraag die een indicatie geeft over een gewijzigd personeelsbestand: 'is het aantal werknemers sinds begin 2020 met meer dan 5% gedaald, min of meer gelijk gebleven of met meer dan 5% gestegen'. Bij de grootste groep, namelijk bij zeven op de tien is het aantal werknemers gelijk gebleven. 14,9% kende een daling van meer dan 5% en 11,3% kende een stijging van meer dan 5%. Er zijn duidelijke verbanden met de afgelopen en verwachte groei, het goed doorstaan hebben van de coronacrisis en de R-score die de kans op faling van een onderneming of organisatie weergeeft (zie Figuur 37 en verder in bijlage). Zo verwacht 10% van de ondernemingen en organisaties die een daling van het personeelsbestand kenden van meer dan 5% een sterke vermindering of stopzetting van de activiteiten in de nabije toekomst.

We zien dat de werknemers of werknemersvertegenwoordigers het vaakst (19%) invloed hebben op beslissingen over ontslagen als het aantal werknemers met meer dan 5% is gedaald (Figuur 25). Dit gebeurt ook vaker in belangrijke mate (6,9%). Deze cijfers verschillen wel niet zoveel van de ondernemingen en organisaties waar het aantal werknemers met meer dan 5% is gestegen. Daar hebben bij een op de vijf (18,2%) ondernemingen en organisaties de werknemers of werknemersvertegenwoordigers invloed op beslissingen over ontslagen. In vergelijking met deze waar het aantal werknemers met meer dan 5% is gedaald, is de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers hier wel vaker klein (13,4% versus 12,1%). We kunnen op basis van de gegevens van de Ondernemingsenquête niet verklaren waarom de verschillen tussen beiden vrij beperkt zijn. Het kan zijn dat dit ondernemingen en organisaties zijn die ondanks de groei in het

personeelsbestand ook veel ontslagen kennen door veranderingen in bedrijfsstrategie en herstructureringen.

Figuur 25: Invloed op beslissingen over ontslagen en evolutie aantal werknemers



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,05

Opnieuw onderzoeken we de verbanden tussen de invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslagen en economische indicatoren, maar gecontroleerd voor enige belangrijke wijzigingen in het personeelsbestand die een belangrijke invloed van de werknemers of werknemersvertegenwoordigers zou kunnen verklaren. Bij de analyse van het goed doorstaan van de coronacrisis verdwijnt het verband tussen de invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslagen en het goed doorkomen van de coronacrisis ($p=0,051$, Tabel 18). Vooral de grootte van de onderneming of organisatie en een gewijzigd personeelsbestand zijn bepalend. Grote ondernemingen en organisaties en deze waarbij het aantal werknemers is toegenomen of min of meer gelijk gebleven zijn, hebben een grotere kans om de coronacrisis te doorstaan.

De R-score ligt lager wanneer het aantal werknemers met meer dan 5% is gedaald dan wanneer deze gelijk is gebleven of met meer dan 5% is gestegen. Hier is de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op ontslagen nog net significant ($p=0,046$). Een grote mate van invloed op beslissingen over ontslagen gaat samen met een lagere R-score. Maar omdat we de richting van het verband niet kennen, kan een hogere kans op falen juist zorgen voor een grote invloed op beslissingen over ontslagen. Mogelijk is onze controlevariabele niet fijn genoeg om de complexe realiteit te vatten.

Tabel 18: Invloed op de beslissing ontslagen en R-score en goed doorstaan coronacrisis - gecontroleerd voor daling in het aantal werknemers

		R-score	Goed doorstaan coronacrisis (ja versus overige)
Grootte	1-9 wn	R	R
	10-49 wn	,088	1,852
	50-199 wn	,103	2,107
	200+ wn	,073	3,119
Sector	Industrie	R	R
	Bouw	-,128	,881
	Diensten	-,192	,803
	Quartair	,052	1,308
Invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslag	geen invloed	R	R
	in kleine mate	,043	1,035
	in grote mate	-,062	,484
Wijziging personeelsbestand	met meer dan 5% gedaald	R	R
	min of meer gelijk gebleven	,142	2,273
	met meer dan 5% gestegen	,121	5,107
R²		0,084	0,113

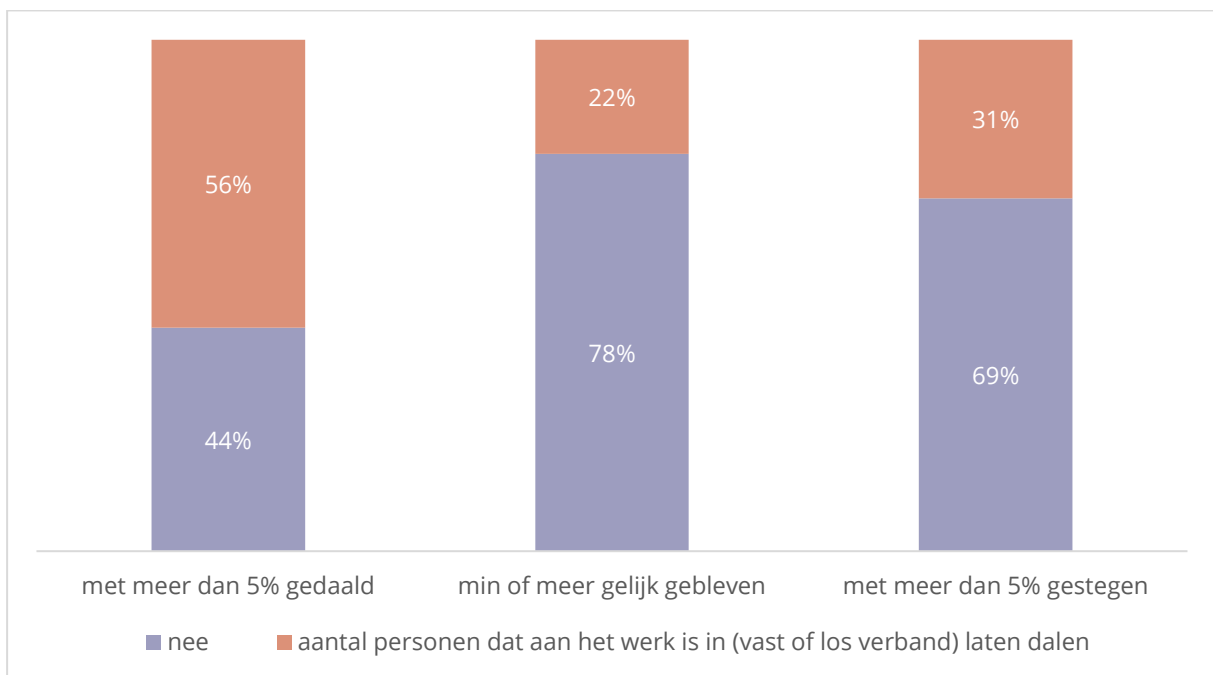
R-score van Trends Business Information. N=990, ondernemingen en organisaties waarvoor Trends' R-Score beschikbaar is. Multivariate lineaire regressie. Eigen verwerking. Goed doorstaan coronacrisis N=1087. Binair logistische regressie, weergegeven cijfers zijn odds ratio's. R = referentiegroep. De cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$).

We vroegen ook of de ondernemingen en organisaties het aantal personen dat aan het werk is, (vast of los verband) hebben laten dalen omwille van de coronacrisis. Ongeveer drie op de tien (28,4%) ondernemingen en organisaties deden dit. Zoals verwacht is er een verband tussen een gewijzigd personeelsbestand en een daling in het aantal werkende personen als reactie op de coronacrisis. Wanneer het personeelsbestand met meer dan 5% is gedaald, geeft men ook vaker aan het aantal werkenden te laten dalen omwille van de coronacrisis (56% versus 31% bij 5% stijging werknemers). Hoewel de beide vragen naar de zelfde tijdsperiode refereren is er nog een deel van de ondernemingen en organisaties waarbij het personeelsbestand met meer dan 5% afnam en waarbij die daling los staat van de coronacrisis (44%). Om die reden nemen we ook deze variabele mee in verdere analyses².

² Ondernemingen en organisaties waar het aantal werkenden is afgenomen omwille van corona hebben de coronacrisis vaker niet goed doorgekomen (21% versus 5%) en kenden vaker een krimp in de activiteiten in het recente verleden (39,4% versus 19,5%). Ze hebben ook een lagere R-score, wat wijst op een hogere kans op falen. Voor meer informatie zie Figuur 41 en verder in bijlage.

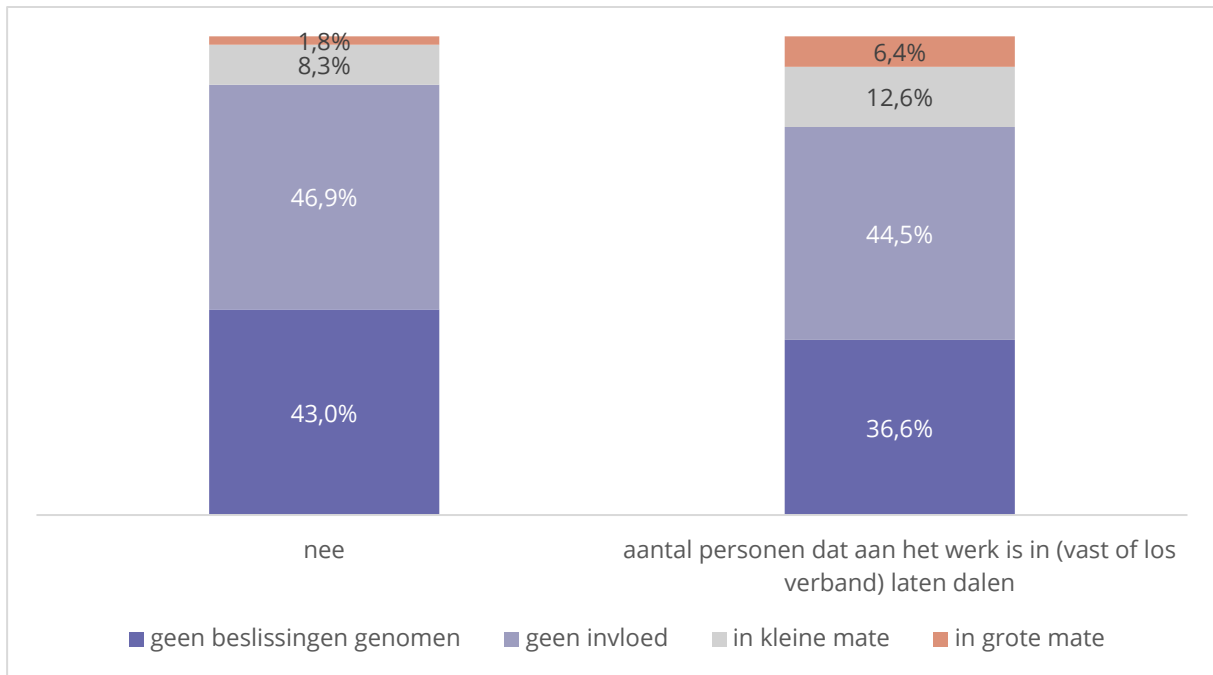
Wanneer het aantal werkenden daalt als gevolg van de coronacrisis hebben de werknemers of werknemersvertegenwoordigers vaker een invloed op beslissingen over ontslagen (18,9% versus 10,1%, Figuur 27). Wanneer we deze variabele opnemen als extra controlevariabelen verdwijnen alle gevonden verbanden tussen de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslagen en de R-score of het goed doorstaan van de coronacrisis (Tabel 19). Dit betekent dat een ongunstige economische situatie die leidt tot een relatief grote krimp van het personeelsbestand waarschijnlijk het schijnverband tussen ongunstige economische indicatoren en de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslagen verklaart.

Figuur 26: Evolutie aantal werknemers en aantal personen dat aan het werk is in (vast of los verband) laten dalen in kader van corona



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Figuur 27: Aantal personen dat aan het werk is in (vast of los verband) laten dalen in kader van corona en de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslagen



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Tabel 19: Invloed op de beslissing ontslagen en R-score en goed doorstaan coronacrisis - gecontroleerd voor daling in het aantal werknemers en maatregel corona

		R-score	Goed doorstaan coronacrisis (ja versus overige)
Grootte	1-9 wn	R	R
	10-49 wn	,089	1,908
	50-199 wn	,105	2,235
	200+ wn	,075	3,243
Sector	Industrie	R	R
	Bouw	-,131	,818
	Diensten	-,190	,803
	Quartair	,048	1,212
Invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslag	geen invloed	R	R
	in kleine mate	,047	1,107
	in grote mate	-,053	,576
Wijziging personeelsbestand	met meer dan 5% gedaald	R	R
	min of meer gelijk gebleven	,115	1,723
	met meer dan 5% gestegen	,098	3,846
Aantal personen dat aan het werk is in (vast of los verband) laten dalen		-,076	,432
R²		0,089	0,146

R-score van Trends Business Information. N=990, ondernemingen en organisaties waarvoor Trends' R-Score beschikbaar is. Multivariate lineaire regressie. Eigen verwerking. Goed doorstaan coronacrisis N=1087. Binair logistische regressie, weergegeven cijfers zijn odds ratio's. R = referentiegroep. De cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$).

Referentielijst

Delagrange, H., & Notebaert, S. (2022). *Competentiegericht ondernemen in 2021*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid/ SERV.

Delagrange, H., & Notebaert, S. (2022). *Ondernemingsenquête: Impact van de coronacrisis op de bedrijfsstrategie*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid.

Delagrange, H., & Notebaert, S. (sd). *Methodologie van de Ondernemingsenquête*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1:	Op welke domeinen zijn er managementbeslissingen genomen	10
Figuur 2:	Managementbeslissingen per domein volgens grootte van de onderneming of sector	11
Figuur 3:	Managementbeslissingen per domein volgens sector	12
Figuur 4:	Aantal domeinen waarop beslissingen werden genomen	14
Figuur 5:	Aantal genomen beslissingen volgens elke beslissingsdomein(rijtotalen)	15
Figuur 6:	Mate van invloed wanneer beslissingen genomen	16
Figuur 7:	Participatie op verschillende domeinen volgens grootte van de onderneming of organisatie	18
Figuur 8:	Participatie op de verschillende domeinen volgens sector	19
Figuur 9:	Samengevat managementbeslissingen en invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging	21
Figuur 10:	Het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen naar grootte van de onderneming of organisatie	23
Figuur 11:	Product- of dienstinnovatie sinds 2020 en het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen	24
Figuur 12:	Gevolgen van de coronacrisis gekruist met het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen	26
Figuur 13:	Genomen maatregelen in kader van de coronacrisis gekruist met het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen.....	27
Figuur 14:	Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met grootte.....	28

Figuur 15:	Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met sector.....	29
Figuur 16:	Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met de indicator competentiegericht ondernemen en product- of dienstinnovatie.....	29
Figuur 17:	Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met de gevolgen van de coronacrisis	31
Figuur 18:	Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met de strategieën in kader van de coronacrisis	32
Figuur 19:	Algemeen klimaat van invloed naar sector en grootte	34
Figuur 20:	Product- of dienstinnovatie gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen.....	36
Figuur 21:	Indicator competentiegericht ondernemen gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen	40
Figuur 22:	Evolutie in de activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar) gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen	43
Figuur 23:	Goed doorstaan coronacrisis gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen.....	48
Figuur 24:	Bestellingen online geplaatst en ontvangen gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen	50
Figuur 25:	Invloed op beslissingen over ontslagen en evolutie aantal werknemers.....	57
Figuur 26:	Evolutie aantal werknemers en aantal personen dat aan het werk is in (vast of los verband) laten dalen in kader van corona	59
Figuur 27:	Aantal personen dat aan het werk is in (vast of los verband) laten dalen in kader van corona en de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op beslissingen over ontslagen	60
Figuur 28:	Mate van invloed op basis van tertielen bij ondernemingen en organisaties die minstens vier managementbeslissingen namen naar sector en grootte	72

Figuur 29:	Mate van invloed gebaseerd op de vraagstelling verschilt naargelang aantal genomen managementbeslissingen.....	73
Figuur 30:	Mate van invloed op basis van de vraagstelling bij ondernemingen en organisaties die minstens drie managementbeslissingen namen naar sector en grootte	74
Figuur 31:	Mate van invloed op basis van de vraagstelling bij ondernemingen en organisaties die minstens vier managementbeslissingen namen naar sector en grootte	75
Figuur 32:	Evolutie van de activiteit in de voorbije drie à vijf jaar	84
Figuur 33:	Verwachte evolutie van de activiteit in de nabije toekomst (drie à vijf jaar)	84
Figuur 34:	Mate waarin de ondernemingen en organisaties de coronacrisis goed hebben doorstaan	85
Figuur 35:	Verkoop van het product of dienst online of via een webshop gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op beslissingen op de verschillende domeinen	87
Figuur 36:	Het hebben van een eigen website of aanwezig op social media gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op beslissingen op de verschillende domeinen	88
Figuur 37:	Wijziging in het aantal werknemers en de evolutie in de activiteiten in het recente verleden	92
Figuur 38:	Wijziging in het aantal werknemers en het goed doorstaan van de coronacrisis	92
Figuur 39:	Verband tussen wijziging in het aantal werknemers in het algemeen en in kader van corona en de R-score	93
Figuur 40	Wijziging in het aantal werknemers en de verwachte evolutie in de activiteiten (3 à 5 jaar)	93
Figuur 41:	Aantal personen aan het werk laten dalen omwille van corona en evolutie van de activiteiten in het recente verleden	94
Figuur 42:	Aantal personen aan het werk laten dalen omwille van corona en het goed doorkomen van de coronacrisis	94
Figuur 43:	Aantal personen aan het werk laten dalen omwille van corona en de toekomstige evolutie in de activiteiten	95

Tabellen

Tabel 1: Correlaties tussen veranderingen op verschillende domeinen gecontroleerd voor grootte	13
Tabel 2: Gemiddeld aantal domeinen management beslissingen nam naar grootte en sector	14
Tabel 3: Correlaties invloed tussen de verschillende domeinen waarop beslissingen werden genomen	20
Tabel 4: Aantal genomen beslissingen gekruist met inspraak op een bepaald domein of niet (totaalpercentages).....	22
Tabel 5: Doorstaan van de coronacrisis en het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen	24
Tabel 6: Het niet nemen van managementbeslissingen op de verschillende beslissingsdomeinen naar het aantal gevolgen van de coronacrisis en het aantal gehanteerde strategieën	25
Tabel 7: Managementbeslissingen genomen op de zes verschillende beslissingsdomeinen zonder invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers gekruist met het aantal gevolgen van de coronacrisis en gehanteerde strategieën	30
Tabel 8: Product- of dienstinnovatie en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	37
Tabel 9: Indicator competentiegericht ondernemen gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	41
Tabel 10: Evolutie in de activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar) en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – controle voor grootte en sector	44
Tabel 11: Gemiddelde R-score naar invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen	45
Tabel 12: R-score naar invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	45
Tabel 13: Goed doorstaan coronacrisis en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	49

Tabel 14: Bestellingen online ontvangen gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – controle voor grootte en sector	51
Tabel 15: Bestellingen online geplaatst gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – controle voor grootte en sector	52
Tabel 16: Evolutie in de activiteiten in de nabije toekomst gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen	54
Tabel 17: Evolutie in de activiteiten in de nabije toekomst gekruist aan de invloed werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	55
Tabel 18: Invloed op de beslissing ontslagen en R-score en goed doorstaan coronacrisis - gecontroleerd voor daling in het aantal werknemers	58
Tabel 19: Invloed op de beslissing ontslagen en R-score en goed doorstaan coronacrisis - gecontroleerd voor daling in het aantal werknemers en maatregel corona	61
Tabel 20: Genomen beslissingen naar sector gecontroleerd voor grootte	69
Tabel 21: Overzicht effect van vervanging gemiddelde waarden bij missings	70
Tabel 22: De verschillende variaties om een algemene invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op de managementbeslissingen weer te geven	71
Tabel 23: Product- of dienstinnovatie en verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen gecontroleerd voor grootte en sector	76
Tabel 24: Indicator competentiegericht ondernemen gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	77
Tabel 25: Evolutie in de activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar) gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	78
Tabel 26: Evolutie in de activiteiten in de nabije toekomst gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	79
Tabel 27: Goed doorstaan coronacrisis gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	80

Tabel 28: R-score gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	81
Tabel 29: Bestellingen online ontvangen gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	82
Tabel 30: Bestellingen online geplaatst gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	83
Tabel 31: Indicator competentiegericht ondernemen zonder inspraak werknemers gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector.....	86
Tabel 32: Online verkoop product of dienst gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	89
Tabel 33: Online verkoop product of dienst gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	90
Tabel 34: Eigen website of aanwezigheid op sociale media gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector	91

Bijlagen

Detailtabellen

Tabel 20: Genomen beslissingen naar sector gecontroleerd voor grootte

		Genomen beslissingen					
		Werk- proces- sen OR	Ontsla- gen OR	Oplei- ding OR	Arbeids- tijdrege- lingen OR	Salaris- regelin- gen OR	Telewerk OR
Constante		2,961	1,085	2,619	2,065	1,795	1,834
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	1,809	1,463	1,479	1,243	1,242	2,207
	50-199 wn	3,357	3,119	2,773	1,562	2,103	6,247
	200+ wn	2,950	2,798	2,165	1,579	1,531	10,506
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R
	Bouw	,815	1,001	1,052	,949	1,259	1,035
	Diensten	1,204	1,375	1,082	1,344	1,375	1,269
	Quartair	1,283	,737	,998	1,411	,588	2,057
Nagelkerke R²		0,055	0,062	0,033	0,017	0,039	0,140

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'genomen beslissing over ontslagen versus niet' - onder controle van alle andere variabelen - bij dienstenondernemingen ligt bijna 1,5 keer hoger (odds ratio 1,375) dan in de referentiegroep industrie. N=1657

Constructie samenvattende variabele die invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers in een onderneming weergeeft

Als we willen kijken of de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen samengaat met andere kenmerken van de bedrijfsvoering is het belangrijk om een variabele te construeren die deze info over de zes beslissingsdomeinen samenbrengt. In wat volgt staan we stil bij de constructie van deze variabele.

We vertrekken van een gemiddelde score over de zes verschillende beslissingsdomeinen heen. Zoals reeds gezien hebben niet alle ondernemingen en organisaties op de zes verschillende domeinen beslissingen genomen. Daarom laten we bij de berekening toe dat wanneer een onderneming of een organisaties op een bepaald domein geen beslissing heeft genomen, de waarde daarvan wordt vervangen door de gemiddelde waarde van de andere items.

Tabel 21 illustreert dat naargelang het aantal beslissingen de gemiddelde invloed van werknemers of de werknemersvertegenwoordiging in een onderneming of organisatie verschilt. Bij meer managementbeslissingen daalt het percentage ondernemingen en organisaties waarbij werknemers of de werknemersvertegenwoordiging een grote invloed hebben op managementbeslissingen en neemt het percentage toe dat een beperkte invloed heeft. De voorgestelde techniek toe passen ook wanneer er maar één of twee managementbeslissingen zijn genomen zou de cijfers kunstmatig kunnen optrekken. Tegelijk zou het omgekeerde, verder gaan met enkel deze die op zes domeinen een beslissingen hebben genomen ook een vertekening zijn van wat er werkelijk gebeurt in de ondernemingen en organisaties. Daarom is besloten om verder te gaan met de ondernemingen en organisaties die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen om zo beïnvloeding van de resultaten in de ene of de andere richting te minimaliseren. We hebben deze analyse ook uitgevoerd waarbij we enkel verder gaan met de ondernemingen en organisaties die op minstens vier verschillende domeinen beslissingen hebben genomen, maar dit leverde geen andere resultaten op.

Tabel 21: Overzicht effect van vervanging gemiddelde waarden bij missings

		Indicator invloed vanaf 1 waarde invloed	Indicator invloed vanaf 2 waarde invloed	Indicator invloed vanaf 3 waarde invloed	Indicator invloed vanaf 4 waarde invloed	Indicator invloed vanaf 5 waarde invloed	Indicator invloed vanaf 6 waarde invloed
Grootte ongewogen	N	1586	1500	1409	1267	1092	783
	Missings	71	157	248	390	565	874
Gemiddelde gewogen		1,7535	1,7413	1,7228	1,6887	1,6347	1,5760
1 ^{ste} tertiel		1,4707	1,5000	1,4000	1,4000	1,3333	1,3333
Mediaan		1,6667	1,6667	1,6667	1,6667	1,6000	1,5000
2 ^{de} tertiel		2,0000	2,0000	2,0000	1,8333	1,8333	1,8333

Gewogen gemiddeldes, tertielen en mediaan

Vervolgens werden de gemiddelde waarde over de verschillende beleidsdomeinen terug herleidt naar een categorische variabele. De afkapwaarden van de variabele zijn gebaseerd op tertielen om drie relatief gelijke groepen te bekomen: beperkte invloed, gemiddelde invloed en sterke invloed. Dezelfde analyses werden ook uitgevoerd met inhoudelijk gekozen categorieën afgeleid van de antwoordcategorieën van de aparte vragen: geen invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers (waarde 1), in beperkte mate invloed (waarde 1,001 tot en met 2,00) en in grote mate invloed (vanaf 2,001 tot en met 3).

De analyses werden in totaal vier keer overgedaan waarbij het minimum aantal genomen managementbeslissingen en de keuze in afkapwaarden telkens verschilde (zie Tabel 22). Ondanks deze licht verschillende berekeningswijzen worden telkens opnieuw de voornaamste resultaten bevestigd. In wat volgt beschrijven we de geconstrueerde variabelen. Hoewel informatief zeggen de

cijfers op zich weinig. Deze variabele laat ons vooral toe om variaties te onderscheiden en die te kruisen met andere eigenschappen en kenmerken van ondernemingen en organisaties.

Tabel 22: De verschillende variaties om een algemene invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op de managementbeslissingen weer te geven

Alle organisaties die minstens op drie domeinen managementbeslissingen genomen, afkapwaarden gebaseerd op tertielen	Alle organisaties die minstens op vier domeinen managementbeslissingen genomen, afkapwaarden gebaseerd op tertielen
Alle organisaties die minstens op drie domeinen managementbeslissingen genomen, afkapwaarden gebaseerd op de categorieën in de vraag	Alle organisaties die minstens op vier domeinen managementbeslissingen genomen, afkapwaarden gebaseerd op de categorieën in de vraag

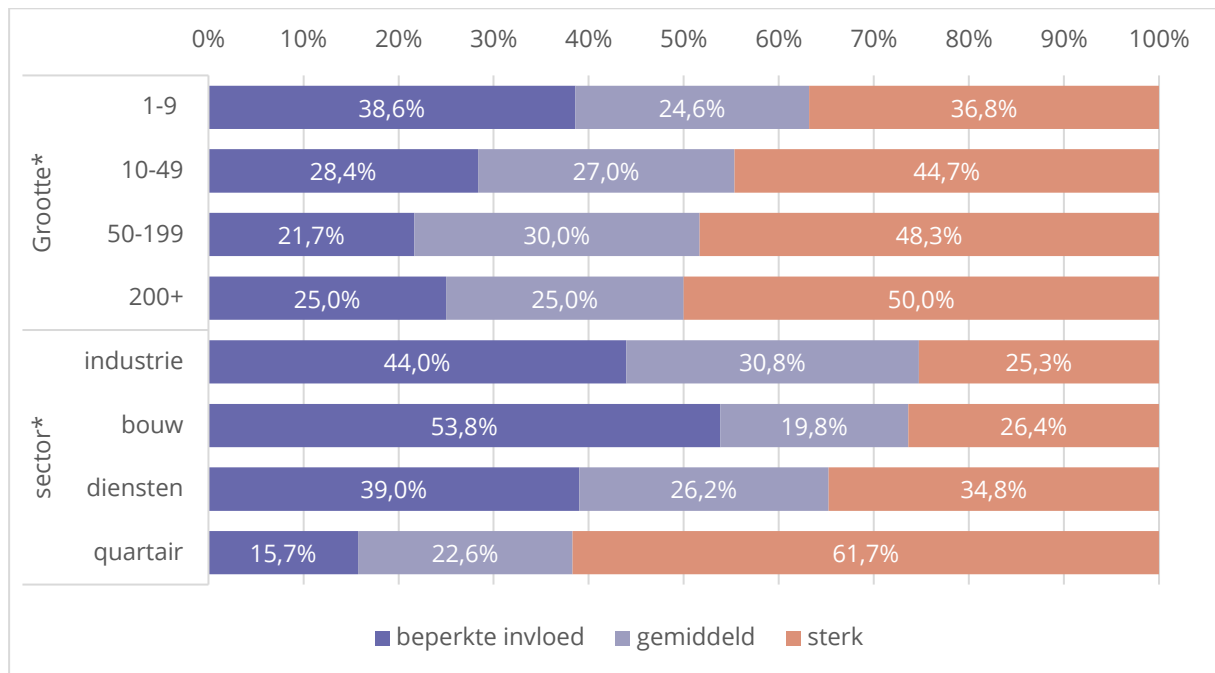
Maat van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers: afkapwaarden gebaseerd op tertielen

Een manier om de gemiddelde waarden over de zes beslissingsdomeinen terug te herleiden naar categorieën is om te werken met tertielen die een beperkte, gemiddelde en sterke invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op beslissingen uitdrukken.

We hebben deze variabele gecreëerd voor de ondernemingen en organisaties die op minstens drie verschillende domeinen beslissingen namen. Voor de beschrijvende statistiek van deze variabele verwijzen we naar pagina 33.

Tegelijk hebben we een vergelijkbare variabele gecreëerd voor de ondernemingen en organisaties die minstens op vier verschillende domeinen beslissingen hebben genomen. Bij 35,7% van de ondernemingen en organisaties hebben de werknemers of werknemersvertegenwoordigers in het algemeen een beperkte invloed, 25,3% een gemiddelde invloed en 39,0% een sterke invloed op de beslissingen. Bij grotere ondernemingen en organisaties en de quartaire sector hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers vaker een sterke invloed op managementbeslissingen, grotere groep met sterke invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers Figuur 28. Vooral in de bouwsector hebben werknemers en werknemersvertegenwoordigers eerder een beperkte invloed op managementbeslissingen.

Figuur 28: Mate van invloed op basis van tertielen bij ondernemingen en organisaties die minstens vier managementbeslissingen namen naar sector en grootte

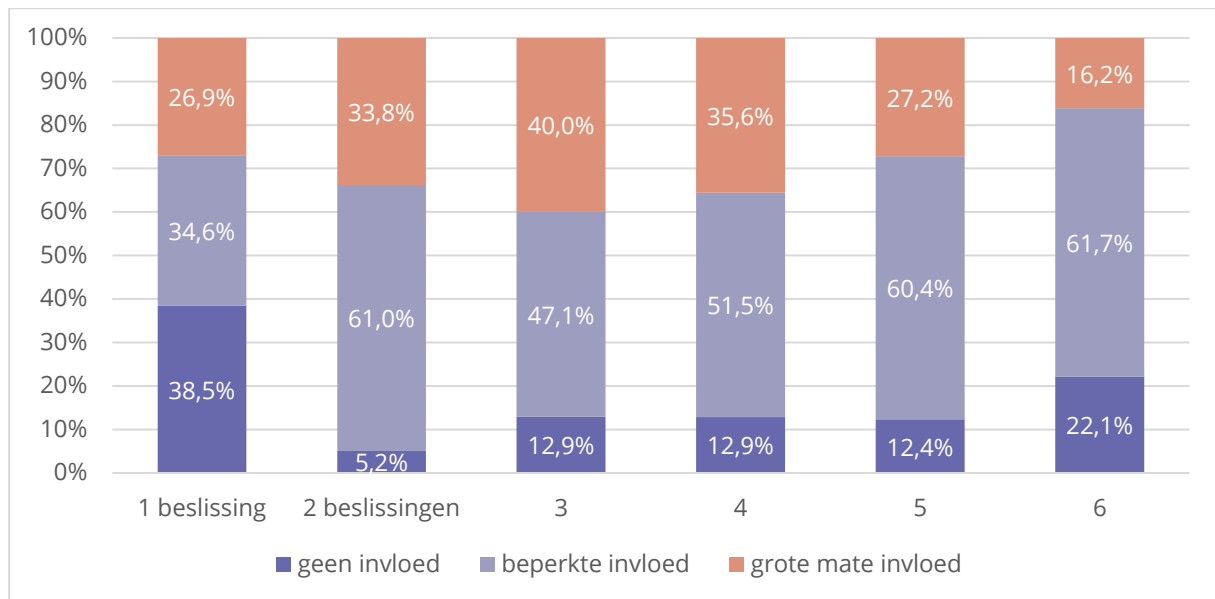


N=1267, ondernemingen en organisaties die op minstens 4 domeinen beslissingen hebben genomen. Gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Maat van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers: afkapwaarden gebaseerd op de categorieën van de vraag,

Daarnaast hebben we de gemiddelde waarden over de zes beslissingsdomeinen terug herleid naar drie categorieën die zo dicht mogelijk liggen bij de antwoordcategorieën van de vragen (1 niet, 2 in kleine mate, 3 in grote mate). Bij Figuur 1 Figuur 29 kruisen we het aantal genomen managementbeslissingen met deze variabele. Het toont visueel nog eens aan dat naargelang de keuze over het minimum aantal gemaakte managementbeslissingen, de cijfers licht verschillen. We hebben de analyses tweemaal uitgevoerd: eenmaal met de voorwaarde dat minimaal drie managementbeslissingen werden genomen en andermaal met de voorwaarde dat minimaal vier managementbeslissingen werden genomen.

Figuur 29: Mate van invloed gebaseerd op de vraagstelling verschilt naargelang aantal genomen managementbeslissingen

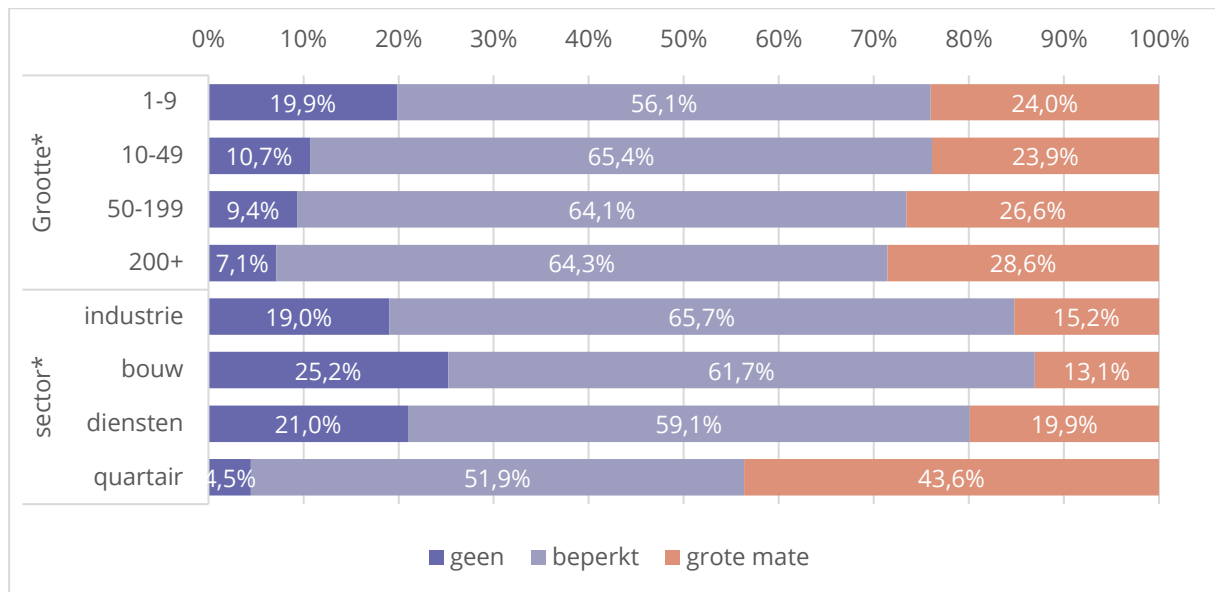


N=1586, ondernemingen en organisaties die minstens 1 beslissing hebben genomen. Gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Bij 17,6% van de ondernemingen en organisaties die op minimum drie verschillende domeinen beslissingen hebben genomen hebben werknemers of de werknemersvertegenwoordigers geen invloed, bij 58,2% een kleine mate van invloed en bij 24,2% een grote mate van invloed.

Het komt minder voor bij grotere ondernemingen en organisaties dat werknemers of werknemersvertegenwoordigers geen invloed hadden op managementbeslissingen. Tegelijk hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers daar vaker in grote mate invloed op managementbeslissingen. Er zijn ook verschillen naar sector. Vooral in de quartaire sector hebben werknemers of de werknemersvertegenwoordigers invloed op de verschillende managementbeslissingen: bij 51,9% in beperkte mate en bij 43,6% in grote mate.

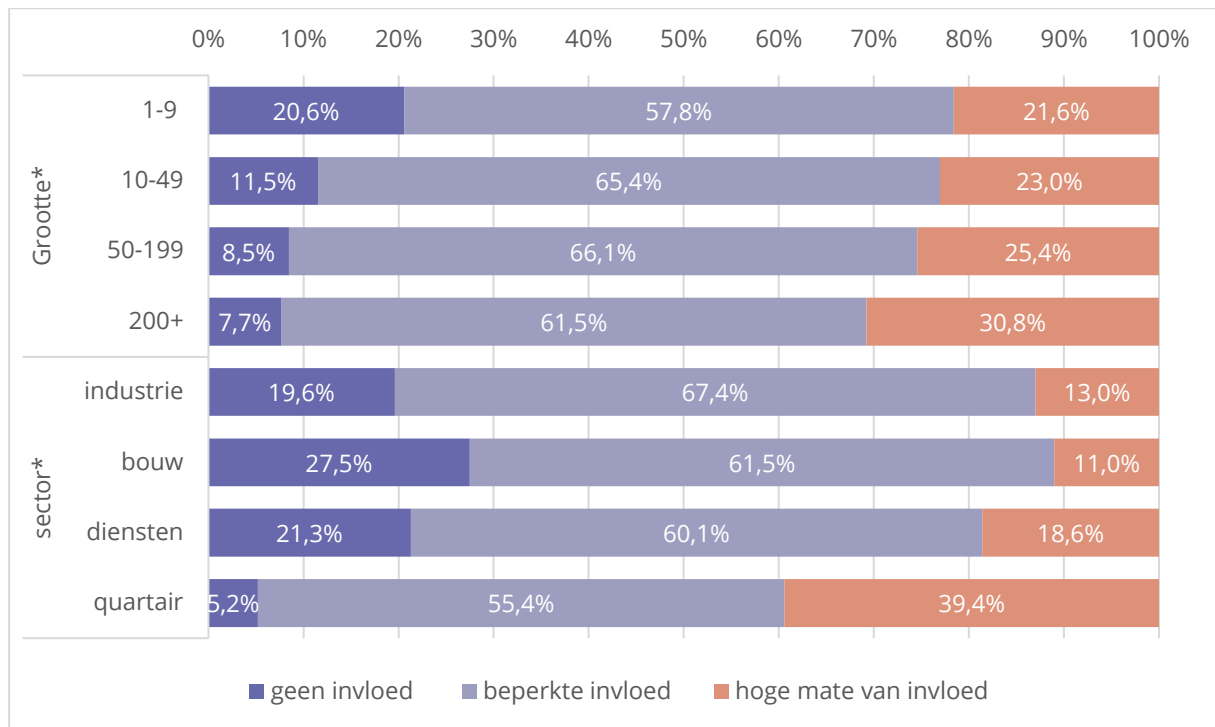
Figuur 30: Mate van invloed op basis van de vraagstelling bij ondernemingen en organisaties die minstens drie managementbeslissingen namen naar sector en grootte



N=1409, ondernemingen en organisaties die minimum drie managementbeslissingen hebben genomen. Gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,001

Bij 18,2% van de ondernemingen en organisaties die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen hadden werknemers of de werknemersvertegenwoordigers geen invloed op deze beslissingen, 59,8% had in kleine mate invloed en 22,1% in grote mate. Bij grotere ondernemingen en organisaties en in de quartaire sector en dienstensector hebben werknemers of werknemersvertegenwoordigers vaker invloed op managementbeslissingen en ook vaker in grote mate een invloed.

Figuur 31: Mate van invloed op basis van de vraagstelling bij ondernemingen en organisaties die minstens vier managementbeslissingen namen naar sector en grootte



N=1267, ondernemingen en organisaties die minimum vier managementbeslissingen hebben genomen. Gewogen op sector en grootte. Chii²: *p<0,001

Verschillen en gelijkenissen in analyses met de andere maatstaven

Hieronder geven we de voornaamste analyses terug met de vier verschillende maatstaven die een algemeen klimaat van invloed van werknemers en werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen weergeven. We vinden bij alle maatstaven dezelfde verbanden met competentiegericht ondernemen, product- of dienstinnovatie sinds 2020 en de verwachte groei in de toekomstige activiteiten (3 à 5 jaar). Ondernemingen en organisaties waarbij werknemers- of werknemersvertegenwoordigers over het algemeen een invloed hebben op de managementbeslissingen hebben vaker hun product of dienst geïnnoveerd (Tabel 23), zijn vaker competentiegericht (Tabel 24) en zijn optimistischer over de toekomstige groei in de activiteiten (Tabel 26). Ook vinden we voor alle maatstaven geen verbanden met het al dan niet goed doorkomen van de coronacrisis (Tabel 27) en de opgetekende evolutie in de activiteiten drie tot vijf jaar terug (Tabel 25).

We meten ook enkele verschillen op. Zo is er enkel een verband met de R-score of de kans op faling wanneer we werken met tertielen in plaats van afkapwaarden gebaseerd op de vraagstelling. Dit zowel bij de maatstaven waarbij we enkel de ondernemingen en organisaties meenemen die op minstens drie beslissingsdomeinen beslissingen hebben genomen als bij de maatstaven waarbij we enkel de ondernemingen en organisaties meenemen die op minstens vier beslissingsdomeinen beslissingen hebben genomen (Tabel 28). Dit is ook zo als we kijken naar het percentage bestellingen online geplaatst (Tabel 30).

Het verband met het percentage bestellingen online ontvangen vinden we enkel terug bij de maatstaf gebaseerd op tertielen en berekend op de ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen namen (Tabel 29).

Tabel 23: Product- of dienstinnovatie en verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen gecontroleerd voor grootte en sector

		Nieuwe of verbeterde product of diensten ontwikkeld sinds 2020			
		Minstens 3 beslissingen en tertielen OR	Minstens 3 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag OR	Minstens 4 beslissingen en tertielen OR	Minstens 4 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag OR
Constante		0,292	0,183	0,293	0,156
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	1,090	1,080	1,100	1,104
	50-199 wn	1,167	1,205	1,149	1,196
	200+ wn	1,476	1,481	1,548	1,549
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	,736	,742	,671	,678
	Diensten	,773	,815	,793	,840
	Quartair	1,390	1,414	1,334	1,337
Invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	2,168	2,934	1,964	3,581
	Sterk/ in grote mate	3,379	5,228	3,067	6,276
Nagelkerke R²		0,095	0,092	0,098	0,100

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'nieuwe of verbeterde producten of diensten geïntroduceerd versus geen nieuwe of verbeterde producten of diensten geïntroduceerd' - onder controle van alle andere variabelen - bij ondernemingen en organisaties met een gemiddelde invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen ligt meer dan 2 keer hoger (odds ratio 2,168) en bij ondernemingen en organisaties met een sterke invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers meer dan 3 keer hoger (odds ratio 3,379) dan in de referentiegroep van ondernemingen en organisaties waar werknemers of werknemersvertegenwoordiging beperkte invloed hebben op de beslissing over ontslag. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen N=1409, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen N=1267

Tabel 24: Indicator competentiegericht ondernemen gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen - gecontroleerd voor grootte en sector

		Indicator competentiegericht ondernemen			
		Minstens 3 beslissingen en tertielen OR	Minstens 3 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag OR	Minstens 4 beslissingen en tertielen OR	Minstens 3 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag OR
Constante		0,254	0,141	0,259	0,149
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	1,536	1,520	1,419	1,465
	50-199 wn	2,801	2,950	2,679	2,923
	200+ wn	5,945	5,920	5,687	5,784
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	,591	,603	,644	,663
	Diensten	,696	,755	,702	,766
	Quartair	2,493	2,556	2,760	2,791
Involed werknemers of werknemersvertegenwoordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	2,732	3,863	2,293	3,691
	Sterk/ in grote mate	5,998	10,217	5,028	10,790
Nagelkerke R²		0,295	0,289	0,301	0,292

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'Voldaan indicator competentiegerichte onderneming versus geen competentiegerichte onderneming' - onder controle van alle andere variabelen - bij ondernemingen en organisaties met een beperkte invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen ligt meer dan 2,5 keer hoger (odds ratio 2,732) en bij ondernemingen en organisaties met een sterke invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers meer dan 5,5 keer hoger (odds ratio 5,998) dan in de referentiegroep van ondernemingen en organisaties waar werknemers of werknemersvertegenwoordiging geen invloed hebben op managementbeslissingen. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen N=1409, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen N=1267

Tabel 25: Evolutie in de activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar) gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Evolutie activiteiten in het recente verleden (3 à 5 jaar)

		Minstens 3 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaar- den gebaseerd op de vraag B	Minstens 4 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaar- den gebaseerd op de vraag B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	,142	,145	,135	,139
	50-199 wn	,175	,181	,173	,179
	200+ wn	,169	,174	,169	,173
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	,025	,026	,041	,041
	Diensten	-,046	-,043	-,032	-,030
	Quartair	-,033	-,030	-,018	-,014
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegenwoor- digers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,057	,024	,039	,013
	Sterk/ in grote mate	,045	,033	,044	,014
R²		0,040	0,038	0,037	0,035

R = referentiegroep. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen N=1409, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen N=1267. Cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$)

Tabel 26: Evolutie in de activiteiten in de nabije toekomst gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Evolutie activiteiten in de nabije toekomst (3 à 5 jaar)

		Minstens 3 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaar- den gebaseerd op de vraag B	Minstens 4 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaar- den gebaseerd op de vraag B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	,144	,144	,134	,137
	50-199 wn	,213	,215	,214	,219
	200+ wn	,173	,173	,159	,162
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	-,013	-,013	-,005	-,003
	Diensten	-,005	-,002	-,002	,002
	Quartair	-,083	-,081	-,052	-,048
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,042	,047	,007	,044
	Sterk/ in grote mate	,084	,097	,091	,084
R²		0,047	0,047	0,046	0,043

R = referentiegroep. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen N=1409, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen N=1267. Cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$)

Tabel 27: Goed doorstaan coronacrisis gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen - gecontroleerd voor grootte en sector

		Goed doorstaan coronacrisis (ja versus overige)			
		Minstens 3 beslissingen en tertielen OR	Minstens 3 beslissingen en afkapwaar- den gebaseerd op de vraag OR	Minstens 4 beslissingen en tertielen OR	Minstens 3 beslissingen en afkapwaar- den gebaseerd op de vraag OR
Constante		2,020	1,934	1,841	1,811
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	1,561	1,555	1,716	1,718
	50-199 wn	2,047	2,041	2,196	2,196
	200+ wn	2,385	2,373	2,547	2,539
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	,939	,939	,975	,975
	Diensten	,834	,837	,851	,850
	Quartair	1,306	1,305	1,314	1,292
Involed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	1,035	1,081	,995	1,010
	Sterk/ in grote mate	1,153	1,206	1,066	1,198
Nagelkerke R²		0,041	0,041	0,045	0,046

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'goed doorstaan coronacrisis versus neutraal of niet goed doorstaan coronacrisis' - onder controle van alle andere variabelen - bij ondernemingen en organisaties met tien tot 49 werknemers ligt 1,5 keer hoger (odds ratio 1,561) dan in de referentiegroep van ondernemingen en organisaties met één tot negen werknemers. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen N=1409, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen N=1267

Tabel 28: R-score gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

		R-score			
		Minstens 3 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag B	Minstens 4 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	,070	,071	,079	,080
	50-199 wn	,083	,087	,095	,100
	200+ wn	,051	,053	,059	,061
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	-,113	-,112	-,104	-,106
	Diensten	-,184	-,181	-,193	-,191
	Quartair	,076	,076	,092	,089
Invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,047	,040	,073	,051
	Sterk/ in grote mate	,067	(,073)	,053	,068
R²		0,069	0,069	0,080	0,078

Bron: Trends Business Information. Eigen verwerking. R = referentiegroep. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen en met een R-score N=1272, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen en met een R-score N=1146. Cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$), Cijfer tussen (): $p=0,07$

Tabel 29: Bestellingen online ontvangen gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen - gecontroleerd voor grootte en sector

		Percentage bestellingen online ontvangen			
		Minstens 3 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkap- waarden ge- baseerd op de vraag B	Minstens 4 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkap- waarden ge- baseerd op de vraag B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	,104	,104	,101	,103
	50-199 wn	,090	,093	,087	,092
	200+ wn	-,015	-,014	-,020	-,017
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	-,109	-,109	-,102	-,100
	Diensten	-,195	-,193	-,189	-,187
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/geen in- vloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,034	,032	,003	,021
	Sterk/ in grote mate	,068	(,073)	,061	,056
R²		0,052	0,052	0,050	0,048

R = referentiegroep. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen, zonder quartaire sector N=1140, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen, zonder quartaire sector N=1031. Cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$), Cijfer tussen (): $p=0,073$

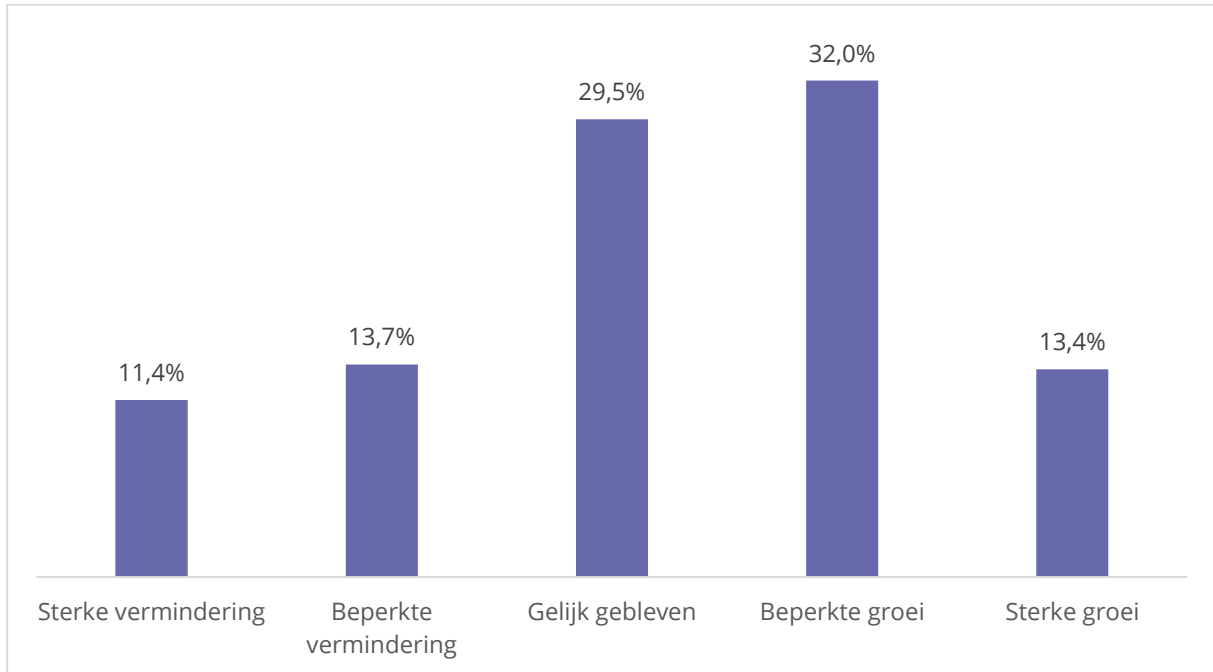
Tabel 30: Bestellingen online geplaatst gekruist aan verschillende maatstaven van invloed werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen - gecontroleerd voor grootte en sector

		Percentage bestellingen online geplaatst			
		Minstens 3 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag B	Minstens 4 beslissingen en tertielen B	Minstens 3 beslissingen en afkapwaarden gebaseerd op de vraag B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R
	10-49 wn	,101	,109	,085	,092
	50-199 wn	,037	,051	,022	,035
	200+ wn	-,034	-,024	-,050	-,041
Sector	Industrie	R	R	R	R
	Bouw	-,014	-,013	-,014	-,014
	Diensten	-,114	-,111	-,119	-,116
	Quartair	-,112	-,107	-,095	-,090
Invloed werknemers of werknemers-vertegenwoordigers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,081	,000	,078	,014
	Sterk/ in grote mate	,065	,022	,080	,030
R²		0,033	0,028	0,031	0,026

R = referentiegroep. Analyses met ondernemingen die minstens drie managementbeslissingen hebben genomen N=1409, Analyses met ondernemingen die minstens vier managementbeslissingen hebben genomen N=1267. Cijfers in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$)

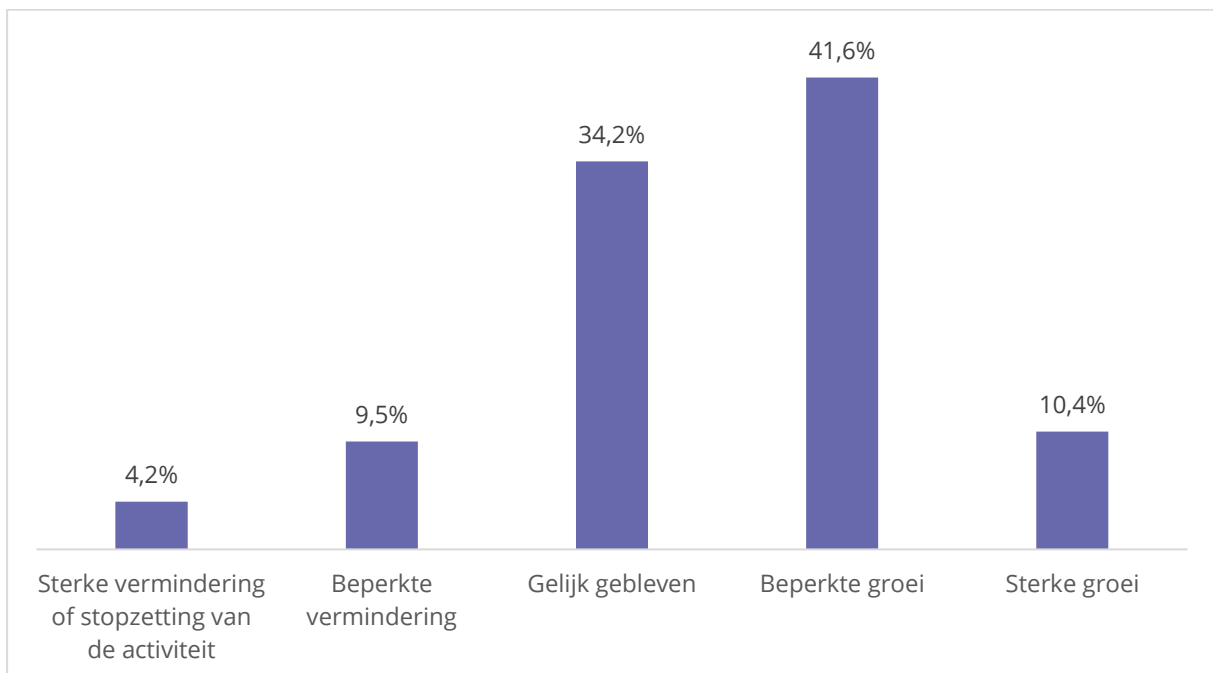
Groei in de activiteiten en kans op faling bij ondernemingen en organisaties in Vlaanderen

Figuur 32: Evolutie van de activiteit in de voorbije drie à vijf jaar



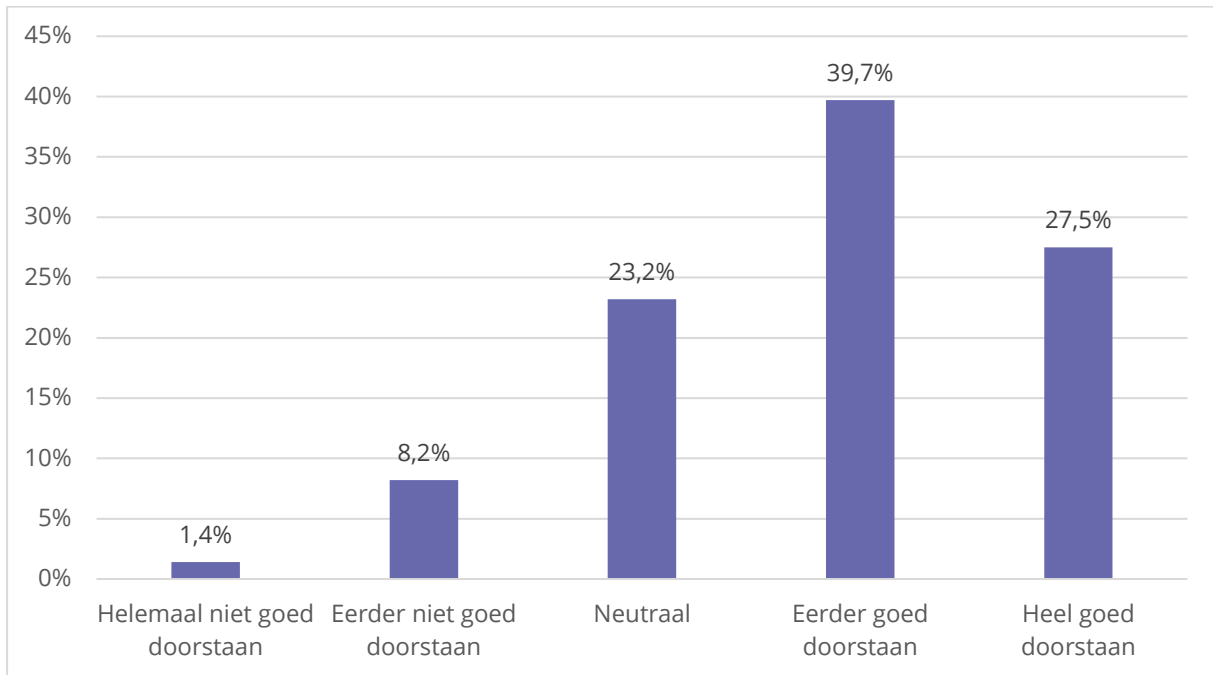
N=1657, gewogen op sector en grootte

Figuur 33: Verwachte evolutie van de activiteit in de nabije toekomst (drie à vijf jaar)



N=1657, gewogen op sector en grootte

Figuur 34: Mate waarin de ondernemingen en organisaties de coronacrisis goed hebben doorstaan



N=1657, gewogen op sector en grootte

Verbanden tussen competentiegericht ondernemen en invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordigers op managementbeslissingen

Tabel 31: Indicator competentiegericht ondernemen zonder inspraak werknemers gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

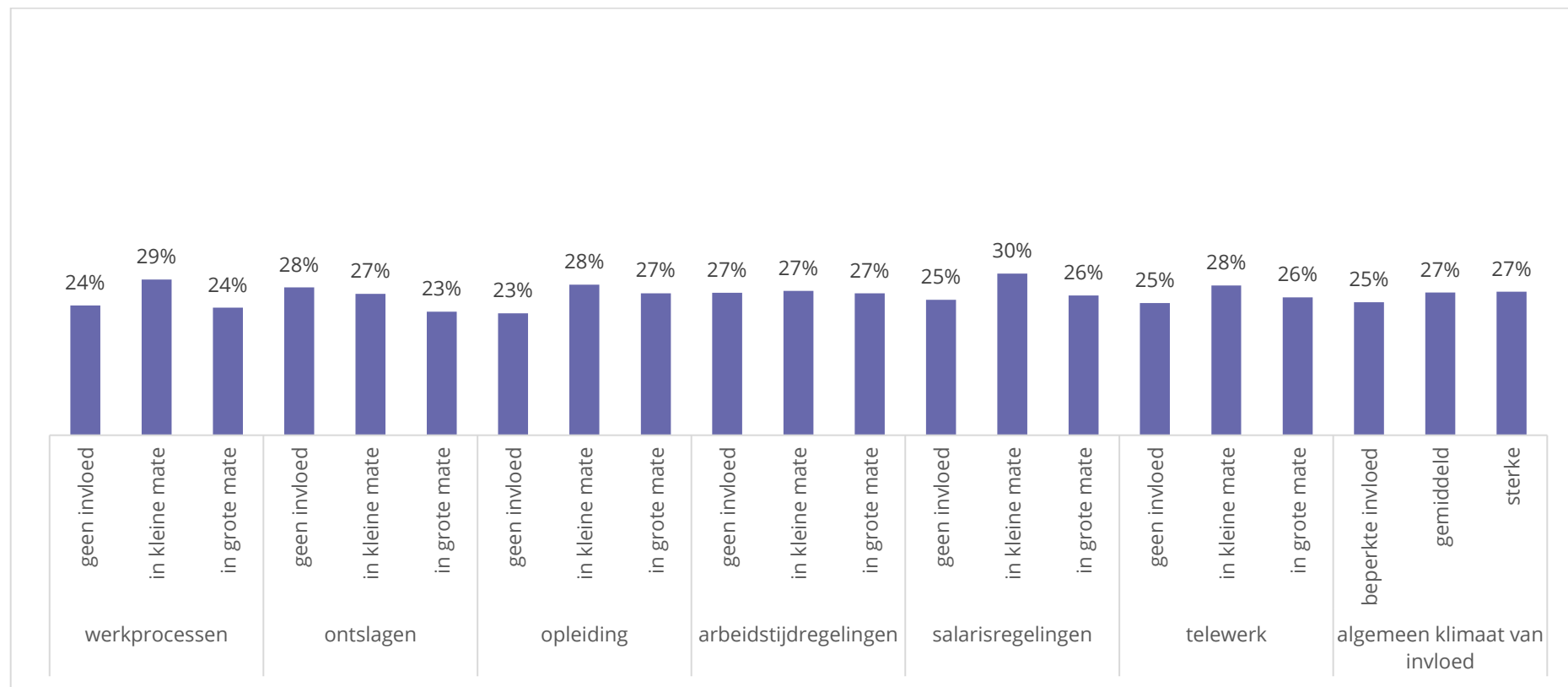
Indicator competentiegericht ondernemen zonder intern overleg

		Werk- proces- sen B	Ontsla- gen B	Oplei- ding B	Arbeids- tijdrege- lingen B	Salaris- regelin- gen B	Tele- werk B	Alge- meen klimaat van invloed B
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,171	,203	,176	,197	,208	,175	,175
	50-199 wn	,300	,364	,302	,322	,345	,299	,287
	200+ wn	,366	,396	,359	,365	,380	,374	,348
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	-,102	-,101	-,108	-,091	-,090	-,130	-,109
	Diensten	-,112	-,101	-,093	-,115	-,091	-,122	-,121
	Quartair	,095	,138	,109	,104	,128	,082	,081
Invloed werknemers of werkne- mersverte- genwoordi- gers	Beperkte/geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,260	,095	,240	,163	,104	,117	,245
	Sterk/ in grote mate	,323	,089	,265	,217	,154	,247	,327
R²		0,307	0,250	0,301	0,268	0,249	0,269	0,303

Indicator competentiegericht ondernemen gaande van 1 tot 12. Zonder criterium 7 'Toepassen van werkoverleg voor minstens de helft van het personeel', criterium 8 'Eigen personeel vaak benutten als bron voor innovatie (product-, proces-, dienst- of andere vorm van innovatie)', criterium 9 'Werknemers betrekken bij kwaliteitsverbetering en/of bij kwaliteitskringen'. Voor meer info over de opbouw zie Delagrangé & Notebaert (2022); R = referentiegroep. Processen N= 1403, ontslagen N=1087, opleiding N=1337, Arbeidstijdregelingen N=1248, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1377, algemeen klimaat van invloed N=1409

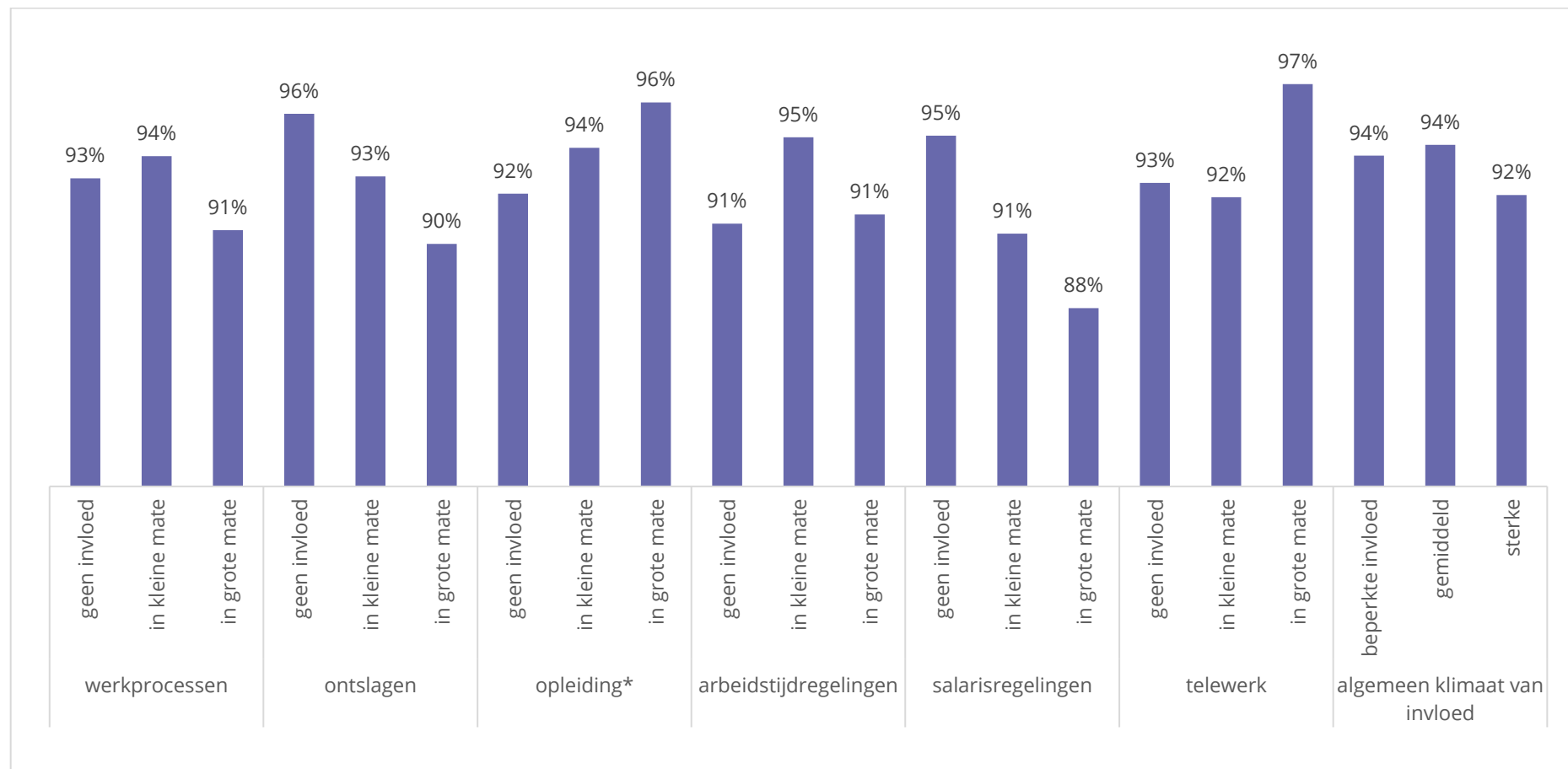
Verbanden met digitalisering en verkoop van het product of dienst online of het hebben van een website of aanwezigheid op sociale media

Figuur 35: Verkoop van het product of dienst online of via een webshop gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op beslissingen op de verschillende domeinen



Ondernemingen en organisaties zonder social profit, overheid en onderwijs. Processen N= 1136, ontslagen N=903, opleiding N=1090, Arbeidstijdregelingen N=1008, salarisregelingen N=1003, telewerk N=1101; algemeen klimaat N=1140, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Figuur 36: Het hebben van een eigen website of aanwezig op social media gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op beslissingen op de verschillende domeinen



Processen N= 1402, ontslagen N=1086, opleiding N=1336, Arbeidstijdregelingen N=1247, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1376; algemeen klimaat N=1408, gewogen op sector en grootte. Chi²: *p<0,05

Tabel 32: Online verkoop product of dienst gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Verkoopt u uw product of dienst online, via een webshop

		Werk- proces- sen	Ontsla- gen	Oplei- ding	Arbeids- tijdrege- lingen	Salaris- regelin- gen	Tele- werk	Alge- meen klimaat van invloed werk- nemers
		OR	OR	OR	OR	OR	OR	OR
Constante		6,788	5,100	6,553	6,492	6,638	7,184	6,707
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,890	1,021	,939	,944	,858	,848	,925
	50-199 wn	,723	,870	,701	,683	,680	,687	,702
	200+ wn	,607	,601	,555	,590	,566	,559	,568
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	1,857	2,237	2,100	2,054	2,848	1,968	1,823
	Diensten	,386	,427	,407	,390	,379	,380	,386
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,906	1,145	,868	,902	,752	,926	1,016
	Sterk/ in grote mate	,756	1,256	,981	,883	1,224	,726	,709
Nagelkerke R²		0,095	0,093	0,096	0,098	0,126	0,103	0,098

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'online verkopen van het product of dienst versus geen online verkoop' - onder controle van alle andere variabelen - bij bouwondernemingen ligt bijna twee keer hoger (odds ratio 1,857) dan in de referentiegroep industrie. Vlaamse ondernemingen zonder quartaire sector: Werkprocessen N=1136, ontslagen N=903, Opleiding N=1090, Arbeidstijdregelingen N=1008, salarisregelingen N=1003, telewerk N=1101, gemiddeld klimaat van invloed N=1140.

Tabel 33: Online verkoop product of dienst gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

Verkoopt u uw product of dienst online, via een webshop

		Werk- proces- sen	Ontsla- gen	Oplei- ding	Arbeids- tijdrege- lingen	Salaris- regelin- gen	Tele- werk	Alge- meen klimaat van invloed werk- nemers
		OR	OR	OR	OR	OR	OR	OR
Constante		6,788	5,100	6,553	6,492	6,638	7,184	6,707
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	,890	1,021	,939	,944	,858	,848	,925
	50-199 wn	,723	,870	,701	,683	,680	,687	,702
	200+ wn	,607	,601	,555	,590	,566	,559	,568
Sector	Industrie	R	R	R	R	R	R	R
	Bouw	1,857	2,237	2,100	2,054	2,848	1,968	1,823
	Diensten	,386	,427	,407	,390	,379	,380	,386
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	,906	1,145	,868	,902	,752	,926	1,016
	Sterk/ in grote mate	,756	1,256	,981	,883	1,224	,726	,709
Nagelkerke R²		0,095	0,093	0,096	0,098	0,126	0,103	0,098

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$); Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'online verkopen van het product of dienst versus geen online verkoop' - onder controle van alle andere variabelen - bij bouwondernemingen ligt bijna twee keer hoger (odds ratio 1,857) dan in de referentiegroep industrie. Vlaamse ondernemingen zonder quartaire sector: Werkprocessen N=1136, ontslagen N=903, Opleiding N=1090, Arbeidstijdregelingen N=1008, salarisregelingen N=1003, telewerk N=1101, gemiddeld klimaat van invloed N=1140.

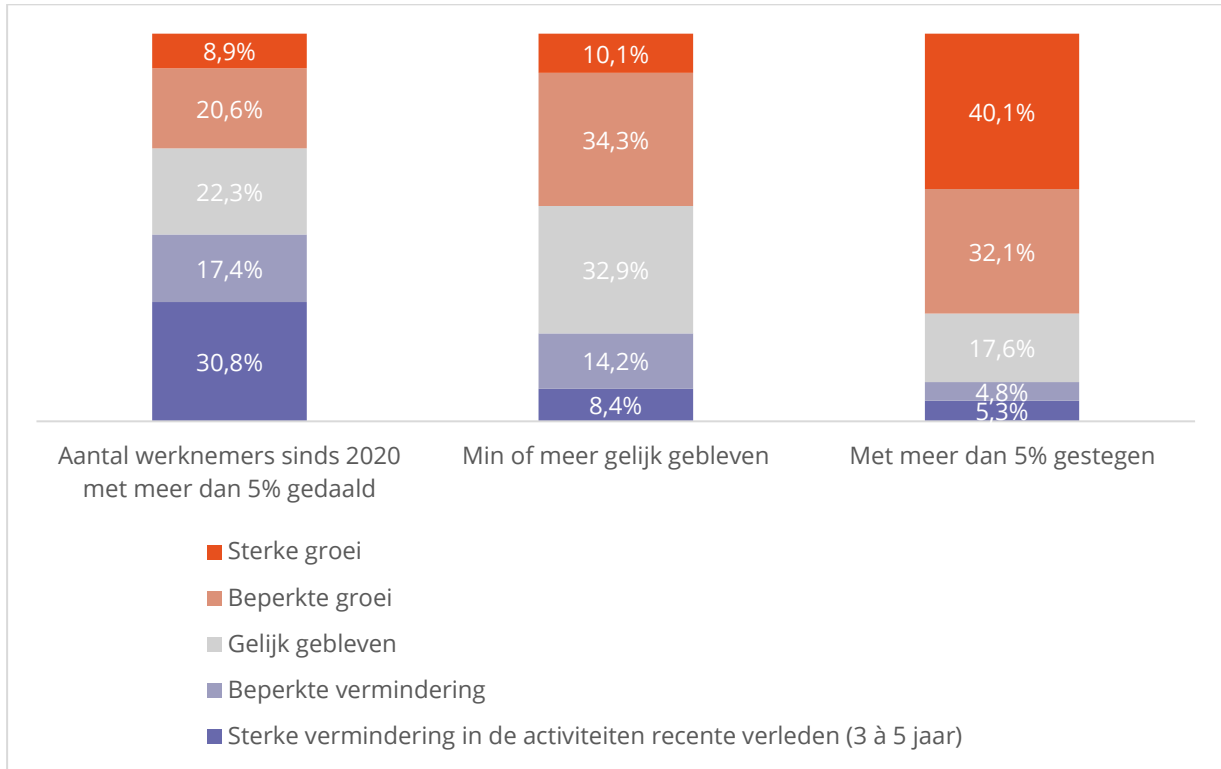
Tabel 34: Eigen website of aanwezigheid op sociale media gekruist aan de invloed van werknemers of werknemersvertegenwoordiging op managementbeslissingen – gecontroleerd voor grootte en sector

		Eigen website of aanwezigheid op sociale media						
		Werk- proces- sen	Ontsla- gen	Oplei- ding	Arbeids- tijdrege- lingen	Salaris- regelin- gen	Tele- werk	Alge- meen klimaat van invloed werk- nemers
		OR	OR	OR	OR	OR	OR	OR
Constante		8,189	11,998	6,868	6,207	10,413	7,926	8,688
Grootte	1-9 wn	R	R	R	R	R	R	R
	10-49 wn	2,022	1,232	1,700	1,780	(1,860)	2,003	1,760
	50-199 wn	5,013	3,247	3,553	4,821	3,680	4,161	3,758
	200+ wn	17,642	10,876	1079335	144734	136119	17,750	16,001
Sector	Industrie	R	R	R	(R)	R	(R)	R
	Bouw	1,864	2,577	2,431	2,675	2,154	2,854	2,673
	Diensten	1,077	1,362	1,343	1,309	1,169	1,326	1,204
	Quartair	3,016	4,123	3,325	3,331	2,483	4,077	2,929
Invloed werk- nemers of werknemers- vertegen- woordigers	Beperkte/ geen invloed	R	R	R	R	R	R	R
	Gemiddeld/ in kleine mate	1,268	,618	1,395	1,376	,668	,894	1,207
	Sterk/ in grote mate	,786	,671	2,194	,885	,620	1,263	,960
Nagelkerke R²		0,096	0,076	0,106	0,116	0,094	0,094	0,082

R = referentiegroep; de odds ratios in het vet wijzen op een significante samenhang ($p < 0,05$). Interpretatie odds ratios model: de kansverhouding 'online verkopen van het product of dienst versus geen online verkoop' - onder controle van alle andere variabelen - bij ondernemingen en organisaties met 10 tot 48 werknemers twee keer hoger (odds ratio 2,022) dan in de referentiegroep ondernemingen en organisaties met één tot negen werknemers. Werkprocessen N=1402, ontslagen N=1086, Opleiding N=1336, Arbeidstijdregelingen N=1247, salarisregelingen N=1185, telewerk N=1376, gemiddeld klimaat van invloed N=1408.

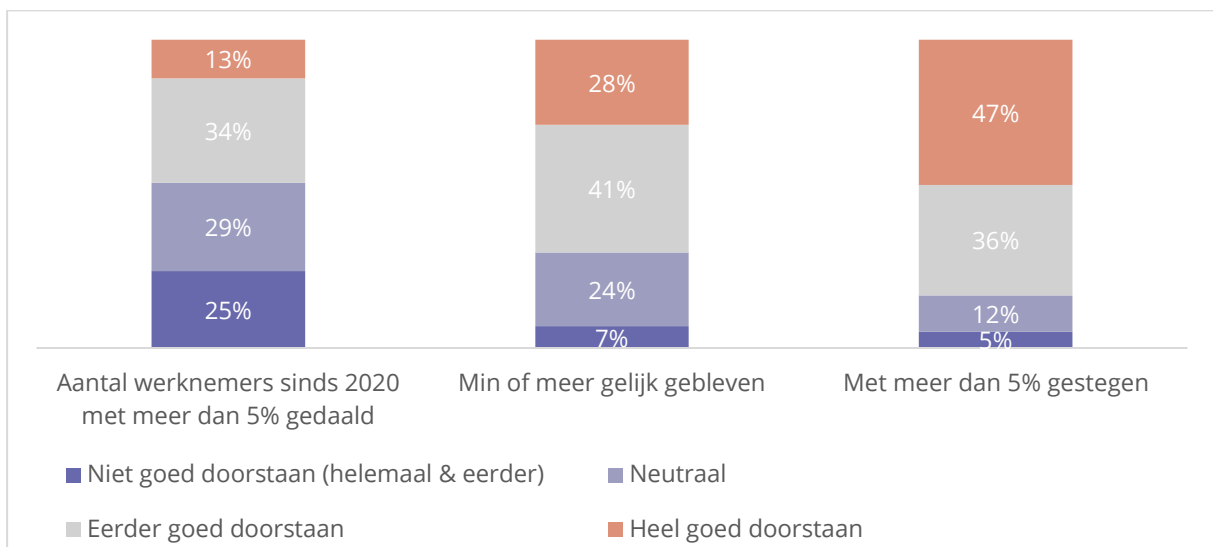
Verbanden tussen wijziging aantal werknemers en economische indicatoren

Figuur 37: Wijziging in het aantal werknemers en de evolutie in de activiteiten in het recente verleden



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Figuur 38: Wijziging in het aantal werknemers en het goed doorstaan van de coronacrisis



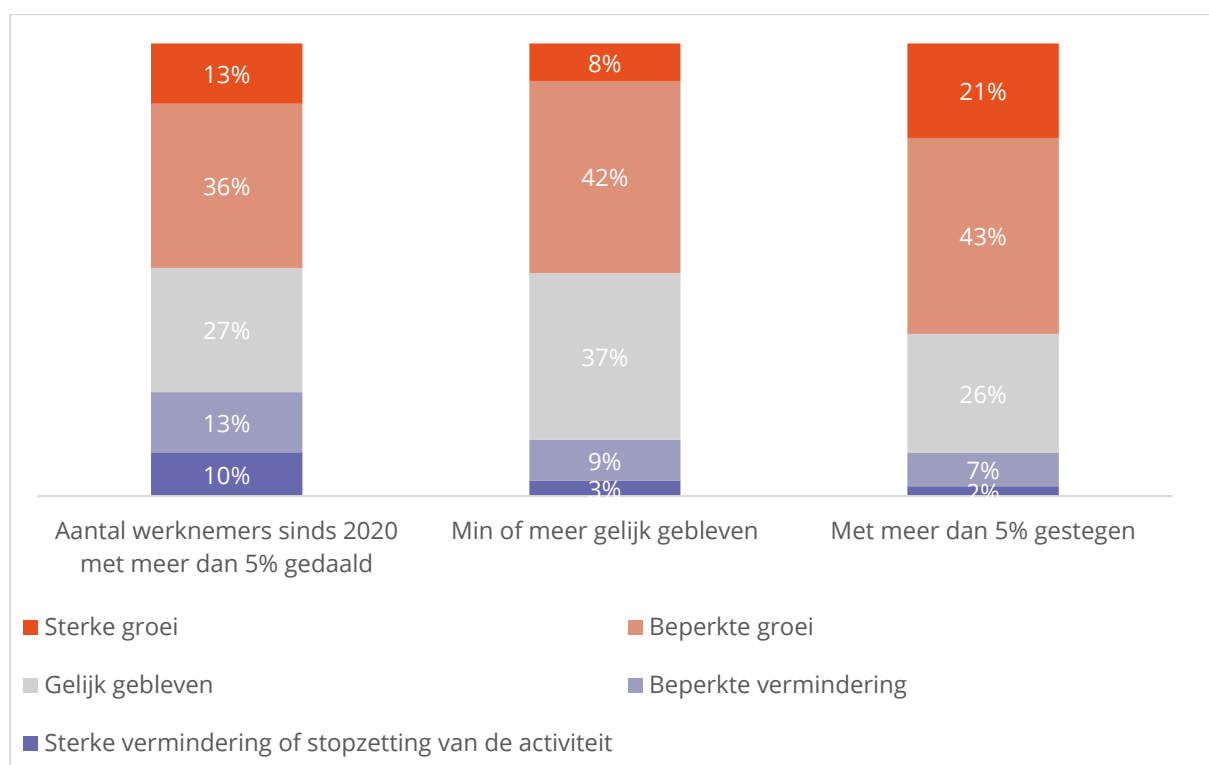
N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Figuur 39: Verband tussen wijziging in het aantal werknemers in het algemeen en in kader van corona en de R-score

		Gemiddelde R-score
Aantal werknemers sinds begin 2020	Is met meer dan 5% gedaald	10,23
	Gelijk gebleven	12,19
	Met meer dan 5% gestegen	13,41
Aantal personen dat aan het werk is laten dalen in kader van corona	Nee	12,38
	Ja	11,18

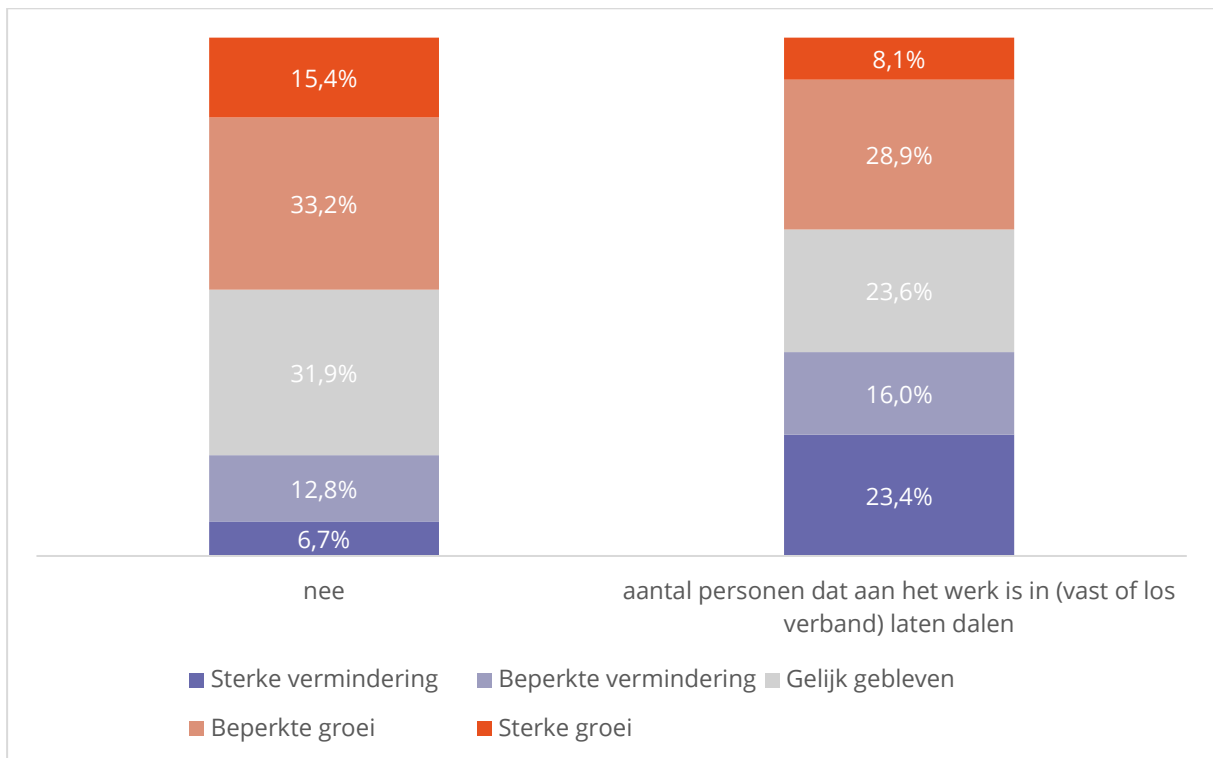
Bron R-Score: Trends' Business Information. N=1506, ondernemingen en organisaties waarvoor Trends' R-Score beschikbaar is. Gewogen op sector en grootte. Eigen verwerking. Anova: telkens $p < 0,001$.

Figuur 40 Wijziging in het aantal werknemers en de verwachte evolutie in de activiteiten (3 à 5 jaar)



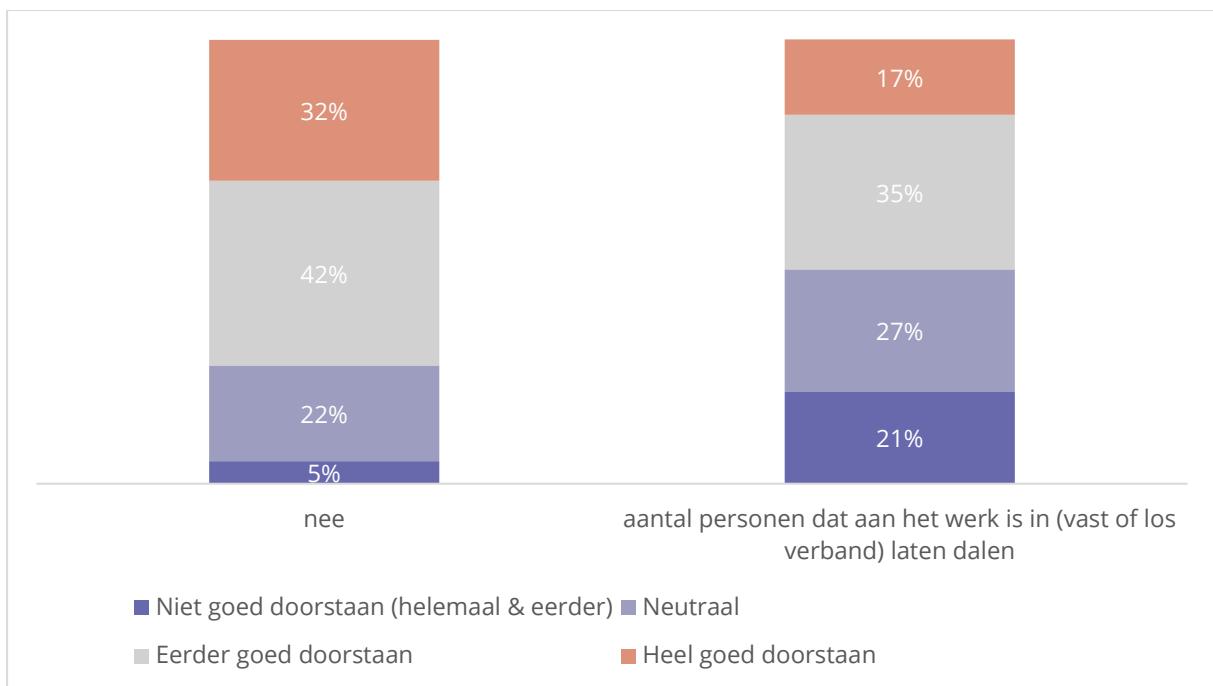
N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: $p < 0,001$

Figuur 41: Aantal personen aan het werk laten dalen omwille van corona en evolutie van de activiteiten in het recente verleden



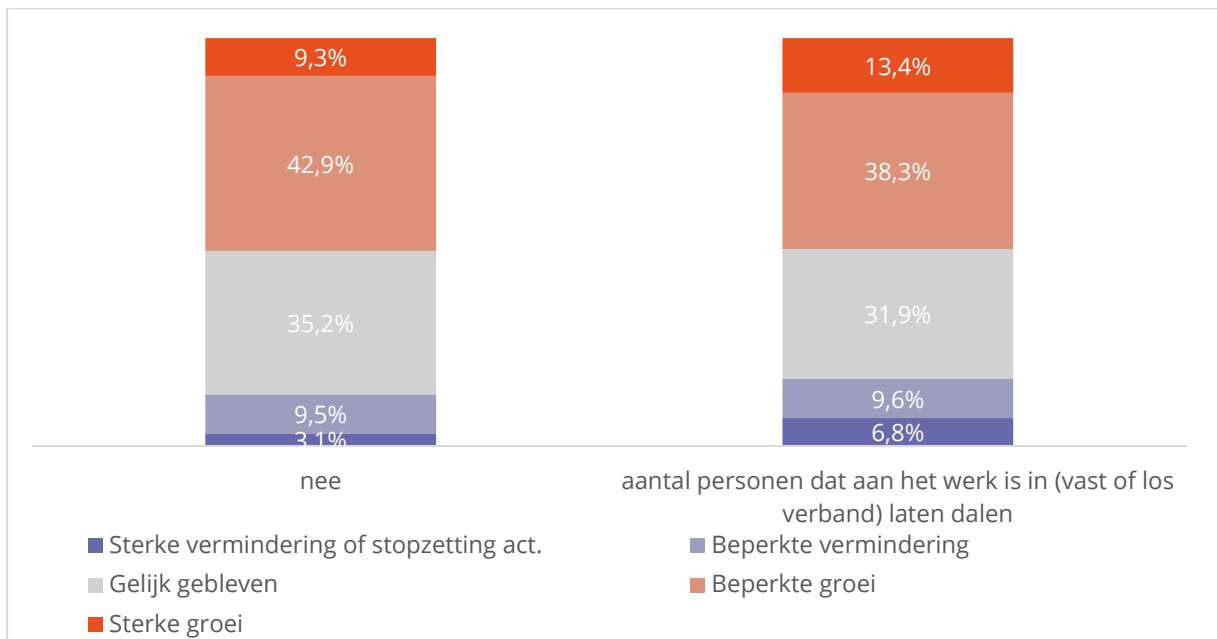
N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Figuur 42: Aantal personen aan het werk laten dalen omwille van corona en het goed doorkomen van de coronacrisis



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p<0,001

Figuur 43: Aantal personen aan het werk laten dalen omwille van corona en de toekomstige evolutie in de activiteiten



N=1657, gewogen op sector en grootte. Chi²: p=0,004

Vragenlijst

Denk voor deze vraag aan de periode sinds begin 2020. In welke mate hebben volgens u de werknemers of de werknemersvertegenwoordiging een directe invloed gehad op managementbeslissingen binnen de volgende domeinen? [PROG : SINGLE RESPONS PER ITEM, RANDOMIZE ITEMS]

Antwoordmogelijkheden telkens:

- Er werden voor dit domein geen beslissingen genomen
- In grote mate
- In kleine mate
- Niet

Aanpassen van werkprocessen

Ontslagen

Opleiding

Arbeidstijdregelingen

Salarisregelingen

Telewerk