

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 11 december 2025

Contactpersoon Lien Van Rampelberg lvrampelberg@serv.be

Inhoud

Samenvatting	4
Rapport	6
1. Inleiding	7
2. Haalbaarheid van het werk	9
2.1 Verschillen naar sector	9
2.2 Verschillen naar ondernemingsgrootte	10
3. Belang van een haalbare werklust	12
4. Maatregelen voor haalbare werklust	13
4.1 Verschil volgens haalbaarheid werk	13
4.2 Verschillen naar sector	14
4.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte	14
5. Belemmerende factoren	16
5.1 Verschillen volgens haalbaarheid werk	16
5.2 Verschillen naar sector	17
5.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte	18
6. Impact evolutie in werklust op aantal medewerkers	19
6.1 Verschil naar haalbaarheid	19
6.2 Verschillen naar sector	19
6.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte	20
7. Betrokkenheid van uitvoerende medewerkers	21
7.1 Verschil naar haalbaarheid	21
7.2 Verschillen naar sector	21
7.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte	22
7.4 Genomen maatregelen naar betrokkenheid medewerkers	23
Referentielijst	25

Samenvatting

In dit rapport presenteren we de resultaten van de Ondernemingsenquête 2025 over de haalbaarheid van werk in ondernemingen in Vlaanderen en Brussel. De enquête brengt in kaart in welke mate organisaties vinden dat het werk voor hun medewerkers haalbaar is binnen de beschikbare tijd en middelen, welke maatregelen zij nemen om dat te verbeteren, welke belemmerende factoren ze daarbij ervaren, of eventuele evoluties in werklust een impact hebben op het aantal medewerkers en in welke mate medewerkers betrokken worden bij beslissingen over werklust.

De resultaten tonen dat de meerderheid van de ondernemingen (89%) het werk voor hun medewerkers doorgaans als haalbaar inschat. Een kwart vindt dat het werk altijd haalbaar is en twee derde meestal. Enkel 11% ervaart dat het werk slechts soms of zelden haalbaar is. De quataire sector, en meer specifiek het onderwijs schat de haalbaarheid het laagst in. Ook grotere ondernemingen ervaren vaker dat het werk slechts gedeeltelijk haalbaar is dan kleinere bedrijven.

Een haalbare werklust wordt als belangrijk aandachtspunt beschouwd: de gemiddelde score bedraagt 8,5 op 10. Ondernemingen geven aan uiteenlopende maatregelen te nemen om de haalbaarheid van werk te ondersteunen. Het vaakst gaat het om het aanpassen van werkmethode, planning of procedures (81%), het verdelen van het werk of inzetten van overuren (71%) en het aanwerven van extra personeel (66%). Daarnaast worden opleidingen (58%) en het uitbesteden van werk (50%) frequent genoemd. Grotere ondernemingen gebruiken gemiddeld meer maatregelen dan kleine.

Ondernemingen ervaren daarnaast ook belemmerende factoren bij het verbeteren van de haalbaarheid van werk. Bijna de helft (46%) stelt dat de hoeveelheid werk niet kan worden verminderd zonder financiële of organisatorische risico's. 43% zegt dat groei niet te stoppen is, en 37% ervaart dat oplossingen meer tijd kosten dan ze opleveren.

Voor één derde van de ondernemingen leidde een evolutie in de werklust uiteindelijk tot de groei van het aantal personeelsleden, terwijl voor 62% het aantal werknemers gelijk bleef. Vooral grotere ondernemingen en organisaties uit de quataire sector rapporteerden een personeelsgroei.

Ten slotte blijkt dat in meer dan de helft van de ondernemingen uitvoerende medewerkers actief betrokken worden bij beslissingen over de haalbaarheid van het werk. In kleinere ondernemingen is die betrokkenheid vaker

beslissend, terwijl in grotere ondernemingen medewerkers vooral geconsulteerd worden. Ondernemingen met een hogere mate van participatie nemen gemiddeld ook meer maatregelen om het werk haalbaar te houden.

Dit rapport werd geschreven door Lien Van Rampelberg en Hendrik Delagrangé

Rapport

1. Inleiding

De haalbaarheid van werk is een centraal aandachtspunt in het personeelsbeleid van veel organisaties. Factoren zoals werklust, beschikbare middelen en personeelsinzet bepalen in belangrijke mate de werkbeleving van medewerkers en de werking van de organisatie. In de Ondernemingsenquête 2025 wordt daarom ingegaan op de mate waarin het werk als haalbaar wordt ervaren, welke maatregelen genomen worden om dit te verbeteren, en welke obstakels er worden gevonden.

De vragen peilen onder meer naar de mate waarmee het werk volgens de respondenten binnen de beschikbare tijd en middelen uitgevoerd kan worden. Daarnaast wordt het belang dat organisaties hechten aan een haalbare werklust bevraagd.

Er wordt ook in kaart gebracht welke maatregelen organisaties de afgelopen drie jaar hebben toegepast om de haalbaarheid van het werk te verbeteren. Daarbij gaat het zowel om structurele ingrepen (zoals personeelsaanwerving of aanpassing van werkmethodes) als om tijdelijke of compenserende strategieën (zoals werkverdeling of uitbesteding). Daarnaast worden mogelijke drempels bevraagd die organisaties ervaren bij het zoeken naar oplossingen, zoals tijdsgebrek, kennisgebrek of financiële beperkingen.

Ten slotte wordt gekeken of de evolutie in werklust gepaard ging met een wijziging in het personeelsvolume, en in welke mate uitvoerende medewerkers betrokken worden bij beslissingen rond een haalbare werklust.

Methodologie

De gegevens in dit rapport zijn afkomstig van een telefonische enquête bij ondernemingen in Vlaanderen en Brussel (Nederlandstalig) met minstens één werknemer in alle sectoren. Er werden 1650 volledige interviews uitgevoerd van maart tot begin mei 2025 op basis van een steekproef gestratificeerd op de vier grote sectoren (industrie, bouw, diensten en quartair) en grootte (4 klassen) die gewogen wordt.

Gegevens die volgens sector, grootte of en andere kruising worden weergegeven zijn altijd significant op het niveau $p < ,05$ bij toepassing van de Chi²-toets voor percentages en Anova voor gemiddelden; berekend op de gewogen data, tenzij anders vermeld.

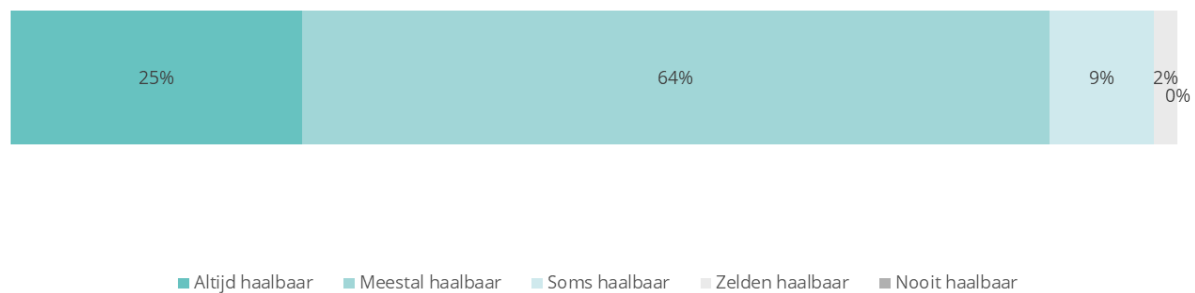
We spreken in dit rapport over ondernemingen, ook als het gaat om de social profit. In het interview werden ze naar eigen keuze omschreven als onderneming of organisatie; in het rapport kiezen we voor een uniforme naam.

Meer informatie over de methodologie vindt u in het methodologisch rapport dat apart wordt gepubliceerd.

2. Haalbaarheid van het werk

De overgrote meerderheid van de ondernemingen geeft aan dat het voor hun medewerkers doorgaans haalbaar is om het werk af te krijgen binnen de beschikbare tijd en middelen.¹ Een kwart (25%) van de respondenten vindt dit altijd haalbaar, terwijl twee derde (64%) aangeeft dat dit meestal het geval is. Slechts 9% ervaart dat dit soms lukt, en 2% stelt dat dit zelden of nooit haalbaar is. In totaal beschouwt dus 89% van de ondernemingen het werk als (meestal of altijd) haalbaar.

Figuur 1 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen



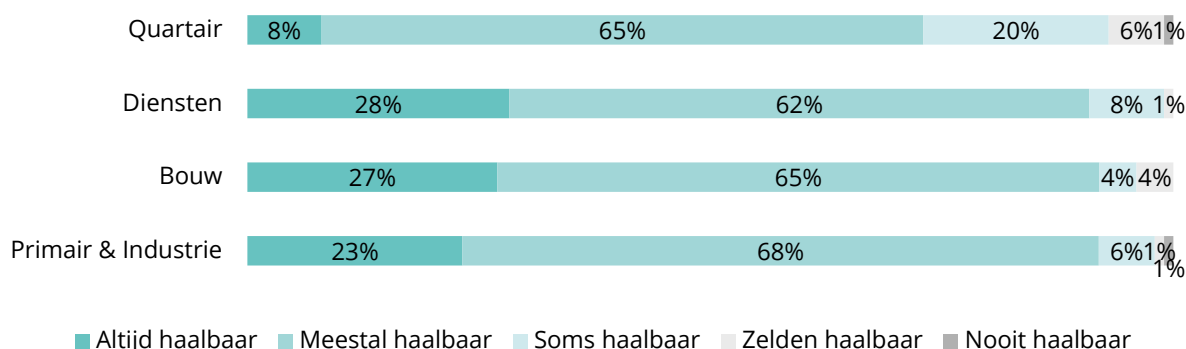
2.1 Verschillen naar sector

Er zijn enkele opvallende sectorale verschillen. De quartaire sector scoort beduidend lager voor haalbaarheid. 8% zegt dat het werk altijd haalbaar is, 62% meestal haalbaar, samen goed voor 73%. Een op de vijf (20%) zegt dat het werk soms haalbaar is en nog eens 6% zegt zelden. De andere sectoren scoren positiever op haalbaarheid met rond de 90% die het werk altijd of meestal haalbaar inschat en rond de 8% soms of zelden.²

¹ De inschatting voor de haalbaarheid van het werk is dus betrekkelijk positief. Deze vraag meet enkel of het werk uiteindelijk binnen de beschikbare tijd en middelen kan worden afgerond. Dit zegt weinig over hoe vlot of met hoeveel inspanning en druk dat gebeurt. We weten uit andere bevragingen dat de ervaren werkdruk vaak hoog kan zijn voor zowel medewerkers als zaakvoerders (Delagrangé & Van Rampelberg, 2024).

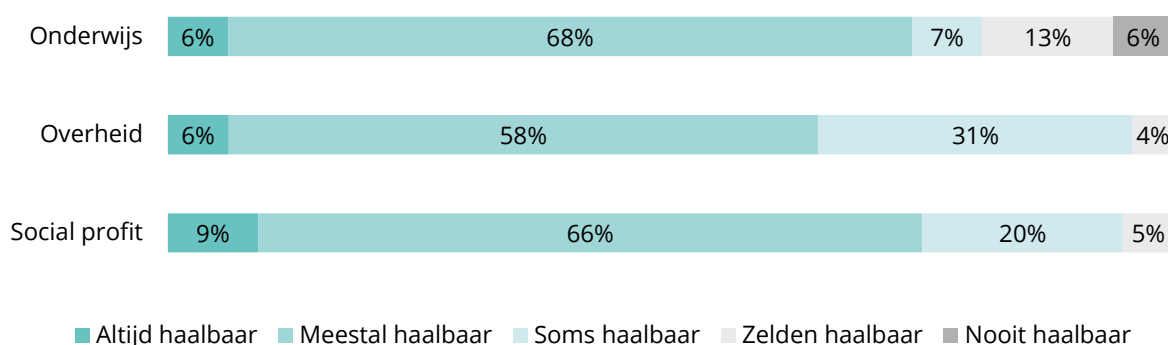
² Deze verschillen liggen in lijn met de bij werknemers gemeten werkdruk uit de werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui et al., 2023). Met 35% van de medewerkers in een problematische positie, scoort de quartaire sector hoger dan de secundaire (30%) en tertiaire sector (33%).

Figuur 2 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen per sector



Wanneer we de quartaire sector uitsplitsen, zien we vooral opvallende resultaten voor de onderwijssector. Waar bij social profit en overheid 20% en 31% het werk soms haalbaar inschat, is dat bij onderwijs slechts 7%. Bijna één op vijf (19%) onderwijsinstellingen geeft aan dat het werk zelden of nooit haalbaar is met de beschikbare tijd en middelen.

Figuur 3 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen per deelsector quartair

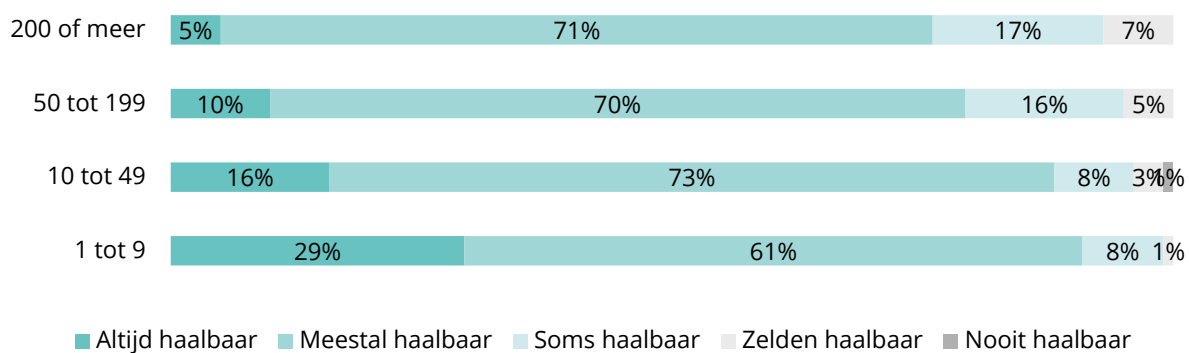


2.2 Verschillen naar ondernemingsgrootte

Naarmate de onderneming groter wordt, daalt het aandeel dat het werk als altijd of meestal haalbaar inschat: van 90% bij de kleinste ondernemingen (1 tot 9 werknemers) naar 76% bij ondernemingen met 200 of meer werknemers. In grotere ondernemingen ligt het aandeel dat het werk slechts soms haalbaar vindt ook hoger met 16–17% bij 50 werknemers of meer, tegenover 8% bij 1 tot 49 werknemers.³

³ De verschillen naargelang ondernemingsgrootte liggen opnieuw in lijn met de werkdruk resultaten uit de werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui et al., 2023), waar het percentage werknemers met een problematische werkdruk stijgt naargelang de ondernemingsgrootte stijgt van 26% bij ondernemingen met 1 tot 9 werknemers naar 36% bij ondernemingen met 500 werknemers of meer.

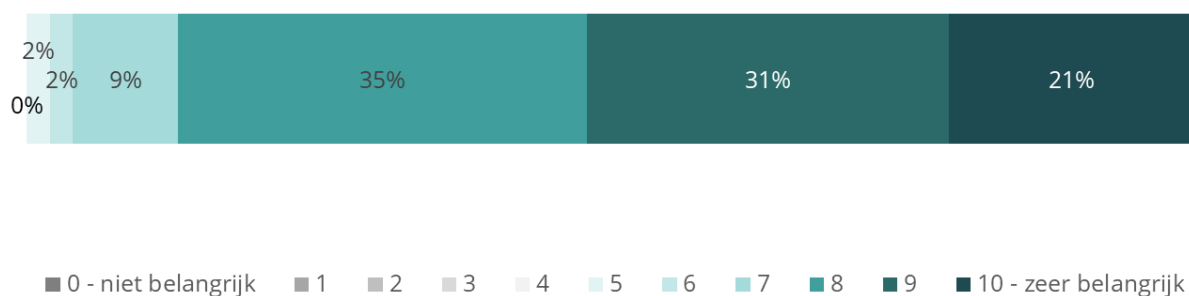
Figuur 4 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen naar ondernemingsgrootte



3. Belang van een haalbare werklast

Aan de ondernemingen werd gevraagd hoe belangrijk zij een haalbare werklast vinden voor hun organisatie, op een schaal van 0 tot 10. Het gemiddelde belang dat ondernemingen toekennen bedraagt 8,5.

Figuur 5 Belang van een haalbare werklast



Een ruime meerderheid geeft een hoge score: 52% van de ondernemingen kiest voor de twee hoogste waarden (9 of 10), en 87% voor de drie hoogste waarden (8, 9 of 10). De verdeling toont dat vooral de scores 8 (35%), 9 (31%) en 10 (21%) vaak worden aangevinkt.

Zeer lage scores (0 tot 4) komen niet voor, en slechts een kleine minderheid van 4% situeert zich in het midden (score 5 of 6).

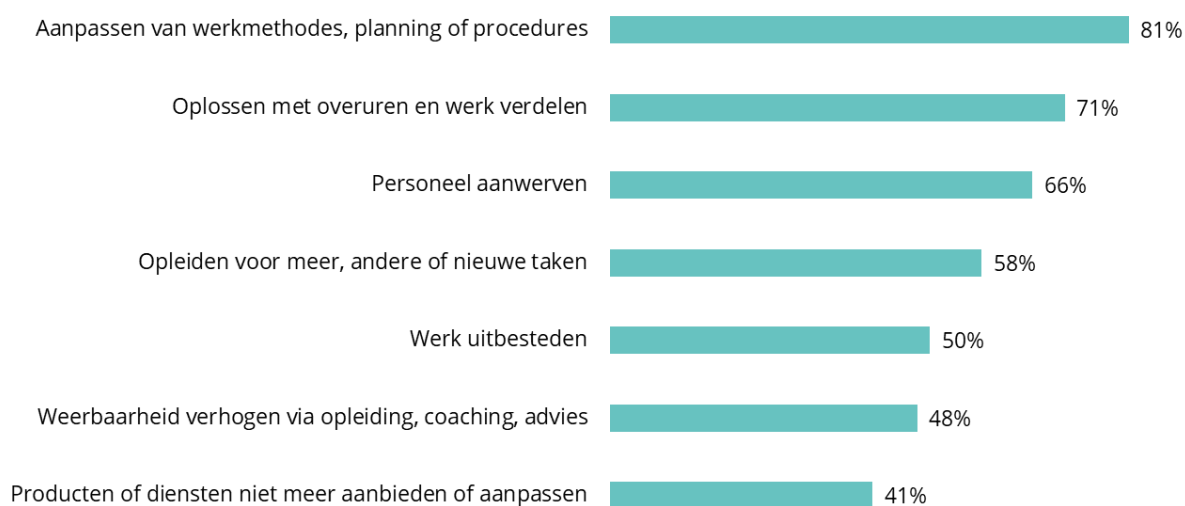
Dit wijst erop dat een haalbare werklast door ondernemingen als een duidelijk belangrijk aandachtspunt wordt beschouwd.

Er zijn geen betekenisvolle verschillen in belang naargelang sector, grootte of haalbaarheid van het werk.

4. Maatregelen voor haalbare werklast

Ondernemingen hanteren uiteenlopende maatregelen om ervoor te zorgen dat de werklast voor hun medewerkers haalbaar blijft. Het vaakst genoemd worden het aanpassen van werkmethode, planning of procedures (81%), gevolgd door het inzetten van overuren of het verdelen van het werk over de aanwezige medewerkers (71%), en het aanwerven van extra personeel (66%). Ook opleidingen zodat werknemers meer of nieuwe taken kunnen opnemen (58%), en het uitbesteden van werk (50%) worden regelmatig toegepast. Minder vaak worden maatregelen genomen zoals het verhogen van de weerbaarheid van werknemers via coaching of advies (48%), of het schrappen of aanpassen van producten en diensten (41%).

Figuur 6 Genomen maatregelen in kader van haalbare werklast



Gemiddeld geeft een onderneming aan ongeveer vier verschillende maatregelen (4,1) te gebruiken. Slechts een heel kleine groep (4%) neemt geen enkele maatregel.

4.1 Verschil volgens haalbaarheid werk

Wanneer we de maatregelen in verband brengen met haalbaarheid van de werklast, zien we weinig betekenisvolle verschillen. Ondernemingen nemen in alle groepen uiteenlopende maatregelen. Operationele aanpassingen zoals het herschikken van werk, planning of procedures worden het breedst toegepast, ongeacht hoe haalbaar werklast wordt ervaren. Er is op basis van deze cijfers geen eenduidig verband tussen ervaren haalbaarheid en het al dan niet toepassen van maatregelen. (zie Tabel 8 in bijlage)

4.2 Verschillen naar sector

De quataire sector valt op door significant vaker gebruik van opleidingen waardoor medewerkers meer, andere of nieuwe taken kunnen opnemen (74%,) en steunmaatregelen zoals coaching en advies (68%). Ook het aanpassen van werkmethodes komt er zeer frequent voor (89%) net zoals het gebruik van overuren en verdeling van het werk over het beschikbare personeel (81%). In de primaire en industriële sector en in de bouw wordt het uitbesteden van werk vaker toegepast (61–65%) dan in de diensten- en quataire sectoren (45–46%).

Het aanwerven van personeel varieert minder sterk naar sector. Ook het schrappen of aanpassen van producten en diensten wordt in gelijkaardige mate toegepast, zonder significante sectorale verschillen.

Tabel 1 Genomen maatregelen in kader van haalbare werklast per sector

	Primair & In- dustrie	Bouw	Dien- sten	Quar- tair
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures	74%	77%	81%	89%
Oplossen met overuren en werk verdelen	73%	63%	71%	81%
Personeel aanwerven	66%	62%	66%	73%
Opleiden voor meer, andere of nieuwe taken	56%	54%	56%	74%
Werk uitbesteden	61%	65%	45%	46%
Weerbaarheid verhogen via opleiding, coaching, advies	39%	42%	47%	68%
Producten of diensten niet meer aanbieden of aanpassen	38%	45%	41%	46%

4.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte

Naarmate ondernemingen groter zijn, neemt het gebruik van bijna alle maatregelen significant toe. Voor personeelsaanwerving gaat dit van 58% bij de kleinste ondernemingen tot 97% bij de grootste. Voor opleidingen is de toename nog sterker, van 49% tot 98%. Ook steunmaatregelen (coaching/advies) nemen fors toe (40% → 84%). Aanpassingen in werkmethodes (78% → 96%) en het inzetten van overuren (67% → 88%) volgen hetzelfde patroon. Het uitbesteden van werk neemt eveneens toe met de grootte (48% → 73%).

Enkel voor het schrappen of aanpassen van producten of diensten is er geen significant verschil naar grootte.

Tabel 2 Genomen maatregelen in kader van haalbare werklast naar ondernemingsgrootte

	1 tot 9	10 tot 49	50 tot 199	200 of meer
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures	78%	86%	91%	96%
Oplossen met overuren en werk verdelen	67%	79%	85%	88%
Personeel aanwerven	58%	87%	94%	97%
Opleiden voor meer, andere of nieuwe taken	49%	79%	90%	98%

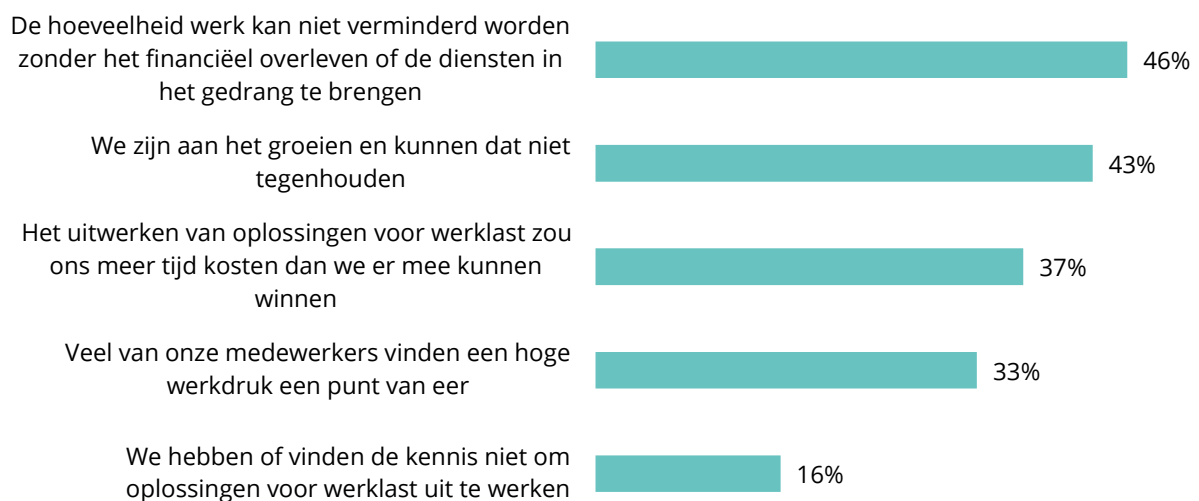
Werk uitbesteden	48%	51%	62%	73%
Weerbaarheid verhogen via opleiding, coaching, advies	40%	63%	83%	84%
Producten of diensten niet meer aanbieden of aanpassen	43%	37%	33%	35%

Een aantal maatregelen komen regelmatig samen voor. Vooral maatregelen die te maken hebben met opleiding (opleiding voor nieuwe taken & voor weerbaarheid) komen vaak samen voor ($r=,424$). Opleidingen voor andere of nieuwe taken gaan ook regelmatig gepaard met aanwervingen ($r=,329$) en aanpassing van werkmethodes, planning of procedures ($r=,289$).

5. Belemmerende factoren

De bevroagde ondernemingen kregen een aantal stellingen voorgelegd over de oorzaken van hun gepercipieerde werklust en de mogelijkheden en beperkingen om die aan te pakken. We be-
noemen het geheel van deze stellingen verder in de tekst als belemmerende factoren.

Figuur 7 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklust



Het vaakst onderschreven werd de stelling dat de hoeveelheid werk niet kan worden verminderd zonder dat het financieel overleven of de dienstverlening in het gedrang komt (46% akkoord). Ook “We zijn aan het groeien en kunnen dat niet tegenhouden” scoorde hoog (43% akkoord). 37% van de ondernemingen gaf aan dat het uitwerken van oplossingen voor de werklust meer tijd zou kosten dan het zou opleveren, terwijl 33% aangaf dat veel medewerkers een hoge werkdruk als een punt van eer zien. Slechts 16% stelde dat ze de kennis niet hebben of vinden om oplossingen voor werklust uit te werken.

Het gemiddeld aantal door ondernemingen aangeduide belemmerende factoren bedraagt 1,75 (op 5 mogelijke). 13% gaf aan met geen enkele van de voorgelegde stellingen akkoord te gaan, 33% met één ervan en 28% met twee.

5.1 Verschillen volgens haalbaarheid werk

De ervaren belemmerende factoren verschillen naargelang haalbaarheid van het werk. Naarmate het werk als minder haalbaar wordt ingeschat, rapporteert men vaker dat de hoeveelheid werk niet aangepast kan worden zonder het financieel overleven of de diensten in gedrang te brengen, er sprake is van groei die niet tegen te houden valt en er geen kennis voor handen is om oplossingen uit te werken.

Tabel 3 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklast naar haalbaarheid werk

	Altijd haalbaar	Meestal haalbaar	Soms haalbaar	Zelden haalbaar	Nooit haalbaar
De hoeveelheid werk kan niet verminderd worden zonder het financieel overleven of de diensten in het gedrang te brengen	37%	47%	53%	73%	54%
We zijn aan het groeien en kunnen dat niet tegenhouden	34%	46%	52%	68%	0%
Het uitwerken van oplossingen voor werklast zou ons meer tijd kosten dan we er mee kunnen winnen	45%	34%	34%	30%	69%
Veel van onze medewerkers vinden een hoge werkdruk een punt van eer	27%	36%	28%	26%	71%
We hebben of vinden de kennis niet om oplossingen voor werklast uit te werken	13%	16%	21%	37%	15%

5.2 Verschillen naar sector

De resultaten tonen enkele duidelijke verschillen naar sector. In de bouwsector geeft 45% aan dat het uitwerken van oplossingen voor de werklast meer tijd zou kosten dan het oplevert, tegenover 24% in de quataire sector. Ook valt op dat in de quataire sector 65% stelt dat de hoeveelheid werk niet kan worden verminderd zonder financiële of dienstverleningsproblemen, tegenover 42% tot 48% in de andere sectoren. Deze variatie kan (waarschijnlijk in beperkte mate) toe te schrijven zijn aan een variatie in de vraagstelling.

Tabel 4 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklast per sector

	Primair & Industrie	Bouw	Diensten	Quartair
De hoeveelheid werk kan niet verminderd worden zonder het financieel overleven of de diensten in het gedrang te brengen	45%	48%	42%	65%
We zijn aan het groeien en kunnen dat niet tegenhouden	45%	42%	45%	34%
Het uitwerken van oplossingen voor werklast zou ons meer tijd kosten dan we er mee kunnen winnen	32%	45%	38%	24%

Veel van onze medewerkers vinden een hoge werkdruk een punt van eer	32%	34%	34%	22%
We hebben of vinden de kennis niet om oplossingen voor werklust uit te werken	17%	19%	15%	20%

5.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte

De resultaten tonen enkele duidelijke verschillen naar ondernemingsgrootte. Kleine ondernemingen geven vaker aan dat oplossingen meer kosten dan ze opleveren (42% bij 1 tot 9 werknemers, tegenover 12% bij 200 of meer werknemers). De stelling dat medewerkers een hoge werkdruk als een punt van eer zien, wordt eveneens vaker onderschreven door kleinere ondernemingen (36% bij 1 tot 9 werknemers, tegenover 19% bij 200 of meer).

Tabel 5 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklust naar ondernemingsgrootte

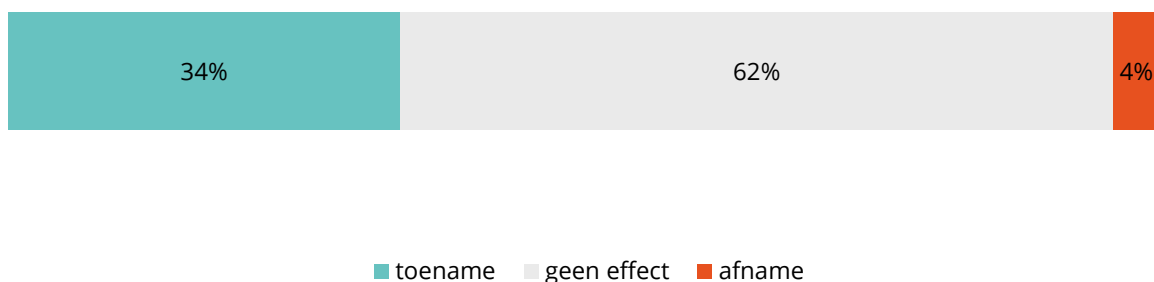
	1 tot 9	10 tot 49	50 tot 199	200 of meer
De hoeveelheid werk kan niet verminderd worden zonder het financieel overleven of de diensten in het gedrang te brengen	46%	43%	47%	45%
We zijn aan het groeien en kunnen dat niet tegenhouden	43%	43%	48%	66%
Het uitwerken van oplossingen voor werklust zou ons meer tijd kosten dan we er mee kunnen winnen	42%	24%	20%	12%
Veel van onze medewerkers vinden een hoge werkdruk een punt van eer	36%	25%	22%	19%
We hebben of vinden de kennis niet om oplossingen voor werklust uit te werken	17%	13%	15%	10%

Andere verschillen zijn minder uitgesproken. Het ontbreken van kennis om oplossingen te vinden wordt door 10 tot 20 procent van de ondernemingen genoemd, zonder duidelijke sectorale of grootteverschillen. Het idee dat groei niet kan worden tegengehouden ligt bij de grootste ondernemingen wel hoger (66%) dan bij de rest (43% à 48%).

6. Impact evolutie in werklust op aantal medewerkers

Op de vraag of de evolutie in de werklust heeft geleid tot een verandering in het aantal medewerkers antwoordde 34% van de ondernemingen dat er een toename was, 4% dat er een afname was en 62% dat dit geen effect had. Dat een grote groep geen effect aangeeft kan deels toe te schrijven zijn aan geen of een beperkte evolutie in de werklust waardoor die bijgevolg geen invloed heeft op het aantal werknemers. Bij ondernemingen die wel fluctuaties in werklust kennen, kan dit duiden op beperkte mogelijkheden om extra personeel te werven, maar ook op een context waar fluctuaties in werklust vaker worden opgevangen met bestaande middelen zoals aanpassen van werkmethodes, planning of procedures of inzetten van overuren of verdelen van het werk over de aanwezige medewerkers zoals beschreven in hoofdstuk 4.

Figuur 8 Impact evolutie werklust op aantal medewerkers



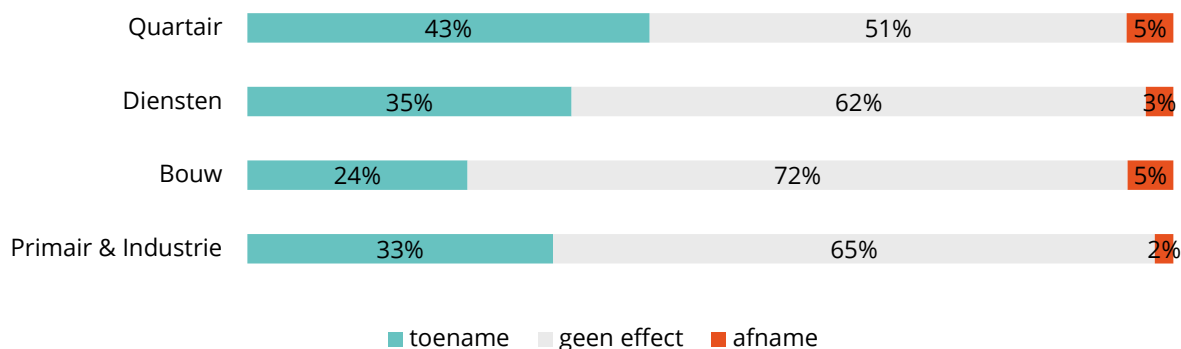
6.1 Verschil naar haalbaarheid

Er zijn weinig significante verschillen in de impact de evolutie van werklust op het aantal werknemers, naargelang haalbaarheid. Ondernemingen die aangeven dat het werk altijd haalbaar is, geven wel vaker dan de andere groepen aan dat er geen effect is van de evolutie in werklust op het aantal medewerkers.

6.2 Verschillen naar sector

Er zijn significante verschillen naar sector. In de quartaire sector geeft 43% aan dat de evolutie in werklust gepaard ging met extra personeel, tegenover 24% in de bouw en 33% in de primaire sector en industrie. In de dienstensector gaat het om 35%. De afname van personeel wordt overal slechts door een kleine minderheid (2% tot 5%) gerapporteerd.

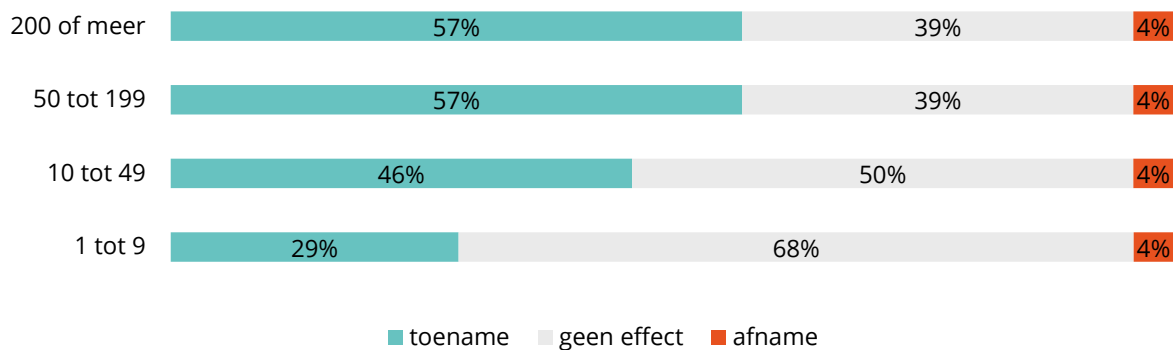
Figuur 9 Impact evolutie werkdruk op aantal medewerkers per sector



6.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte

Bij kleine ondernemingen met 1 tot 9 werknemers is het aandeel met een personeelsgroei 29%, terwijl dit stijgt tot 46% bij ondernemingen met 10 tot 49 werknemers en 57% bij ondernemingen met 50 of meer werknemers. Het aandeel dat geen effect ervoer is het hoogst bij de kleinste ondernemingen (68%) en daalt naar 39% bij ondernemingen vanaf 50 werknemers.

Figuur 10 Impact evolutie werklast op aantal medewerkers naar ondernemingsgrootte



7. Betrokkenheid van uitvoerende medewerkers

Op de vraag in welke mate uitvoerende medewerkers een vorm van zeggenschap hebben in hoe de haalbaarheid van het werk beheerd wordt, antwoordt 53% van de ondernemingen dat medewerkers mee beslissen, 31% dat ze worden geconsulteerd, 10% dat ze enkel geïnformeerd worden en 5% gaf geen antwoord. De cijfers laten zien dat in de meerderheid van de ondernemingen medewerkers een actieve rol blijken te hebben bij beslissingen over hoe de haalbaarheid van het werk beheerd wordt.

Figuur 11 Betrokkenheid uitvoerende medewerkers



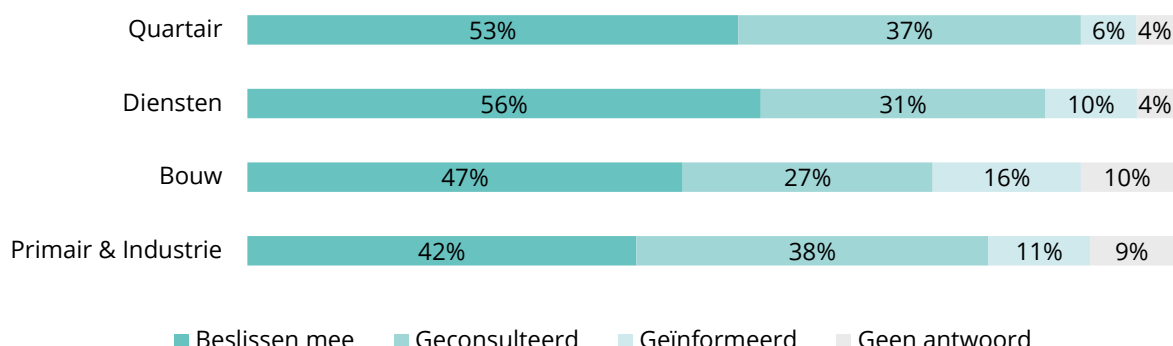
7.1 Verschil naar haalbaarheid

Er is geen statistisch significant verband tussen de ervaren haalbaarheid van het werk en de mate van participatie bij beslissingen over werklust. De cijfers suggereren hoogstens een lichte trend: bij lagere haalbaarheid lijkt participatie iets minder beslissend en iets meer consulterend van aard, maar die verschillen zijn niet significant.

7.2 Verschillen naar sector

Er zijn duidelijke verschillen naar sector. In de primaire sector en industrie (42%) en de bouw (47%) is het aandeel ondernemingen waar medewerkers mee beslissen lager dan in de diensten- (56%) en quartaire sector (53%). Het aandeel ondernemingen dat medewerkers enkel informeert blijft beperkt en varieert van 6% in de quartaire sector tot 16% in de bouw.

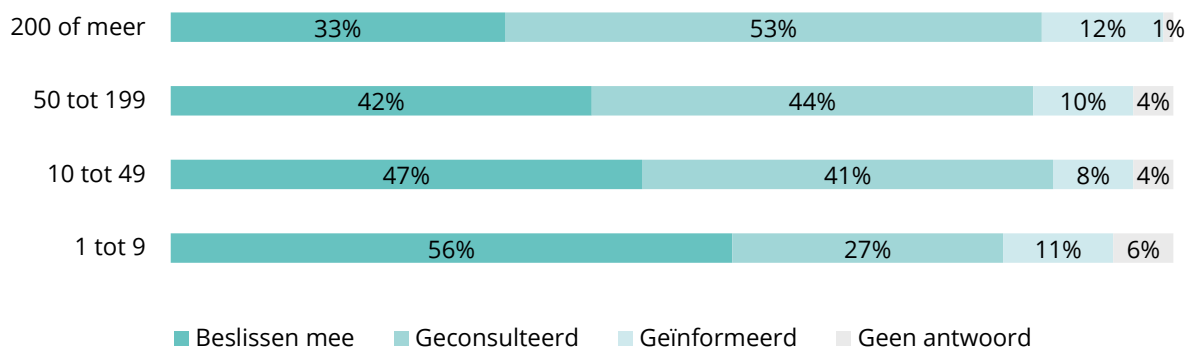
Figuur 12 Betrokkenheid uitvoerende medewerkers per sector



7.3 Verschillen naar ondernemingsgrootte

De manier waarop werknemers betrokken worden, vertoont een sterke samenhang met ondernemingsgrootte. Kleine ondernemingen met 1 tot 9 werknemers geven vaker aan dat medewerkers beslissingsmacht hebben (56%), terwijl dit aandeel daalt tot 33% bij ondernemingen met 200 of meer werknemers. Bij grotere ondernemingen zien we vaker dat medewerkers geconsulteerd worden in plaats van mee te beslissen: 53% van de ondernemingen met 200 of meer werknemers consulteert medewerkers over werklust, tegenover 27% bij de kleinste bedrijven.

Figuur 13 Betrokkenheid uitvoerende medewerkers naar ondernemingsgrootte



Deze cijfers wijzen erop dat de betrokkenheid van medewerkers bij beslissingen rond werklust vaak samenhangt met de schaal en de sector van de onderneming. In kleinere ondernemingen en in de dienstensector worden medewerkers relatief vaak rechtstreeks betrokken bij het beslissingsproces, wat kan wijzen op kortere communicatielijnen en een meer informele organisatiecultuur waarin input van medewerkers gemakkelijker wordt meegenomen.

Bij grotere ondernemingen en in sectoren zoals de bouw en primaire industrie is het aandeel ondernemingen waar medewerkers mee beslissen lager, terwijl het aandeel waar medewerkers worden geconsulteerd juist hoger ligt. Dit suggereert dat in grotere of formelere organisaties

participatie vaak meer gestructureerd verloopt: medewerkers geven advies of worden geraadpleegd, maar de uiteindelijke beslissingen liggen bij het management.

7.4 Genomen maatregelen naar betrokkenheid medewerkers

Ondernemingen waar uitvoerende medewerkers mee beslissen of geconsulteerd worden over hoe de haalbaarheid van het werk beheerd wordt, nemen gemiddeld meer maatregelen om het werk haalbaar te maken dan ondernemingen waar uitvoerende medewerkers geïnformeerd worden. Met uitzondering van werk uitbesteden worden alle maatregelen vaker genomen in ondernemingen waar uitvoerende medewerkers geconsulteerd worden of mee beslissen over het beheer van de werklust. Het aanwerven van personeel wordt het vaakst toegepast bij ondernemingen waar uitvoerende medewerkers geconsulteerd worden. Aanpassing van werkmethoden, planning of procedures en producten en diensten schrappen of aanpassen, komen het vaakst voor in ondernemingen waar uitvoerende medewerkers mee beslissen.

Tabel 6 Gemiddeld aantal genomen maatregelen naar betrokkenheid uitvoerende medewerkers

	Beslissen mee	Geconsulteerd	Geïnformeerd	Geen antwoord
Gemiddeld aantal maatregelen	4.3	4.3	3.5	2.4

Tabel 7 Genomen maatregelen naar betrokkenheid uitvoerende medewerkers

	Beslissen mee	Geconsulteerd	Geïnformeerd	Geen antwoord
Personeel aanwerven	65%	71%	61%	51%
Opleiding voorzien zodat werknemers meer, andere of nieuwe taken kunnen	61%	62%	43%	27%
Verhogen van de weerbaarheid van de werknemers door opleiding, coaching, advies	52%	50%	35%	13%
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures'	86%	81%	70%	47%

Oplossen met overuren en werk verdelen over het personeel dat er is (en zaakvoerder)	77%	73%	53%	35%
Producten of diensten niet meer aanbieden of aanpassen zodat het door de aanwezige medewerkers gedaan kan worden	45%	40%	34%	28%
Werk uitbesteden	47%	55%	51%	36%

Referentielijst

Bourdeaud'hui, R., Lamberts, M., Notebaert, S., & Vanderhaeghe, S. (2023). Hoe werkbaar is je job? Werkbaarheidsmeting Werknemers 2023. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
<https://www.serv.be/node/16127>

Delagrangé, H., & Van Rampelberg, L. (2024). *Handen Te kort. Strategieën voor het omgaan met te veel werk en arbeidsmarktkrapte*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen	9
Figuur 2 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen per sector.....	10
Figuur 3 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen per deelsector quartair	10
Figuur 4 Haalbaarheid van het werk binnen beschikbare tijd en middelen naar ondernemingsgrootte	11
Figuur 5 Belang van een haalbare werklast	12
Figuur 6 Genomen maatregelen in kader van haalbare werklast.....	13
Figuur 7 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklast	16
Figuur 8 Impact evolutie werklast op aantal medewerkers.....	19
Figuur 9 Impact evolutie werkdruk op aantal medewerkers per sector	20
Figuur 10 Impact evolutie werklast op aantal medewerkers naar ondernemingsgrootte.....	20
Figuur 11 Betrokkenheid uitvoerende medewerkers.....	21
Figuur 12 Betrokkenheid uitvoerende medewerkers per sector	22
Figuur 13 Betrokkenheid uitvoerende medewerkers naar ondernemingsgrootte	22

Tabellen

Tabel 1 Genomen maatregelen in kader van haalbare werklast per sector	14
Tabel 2 Genomen maatregelen in kader van haalbare werklast naar ondernemingsgrootte	14
Tabel 3 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklast naar haalbaarheid werk...	17
Tabel 4 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklast per sector	17

Tabel 5 Ervaren belemmerende factoren voor vermindering werklust naar ondernemingsgrootte	18
Tabel 6 Gemiddeld aantal genomen meetregelen naar betrokkenheid uitvoerende medewerkers	23
Tabel 7 Genomen meetregelen naar betrokkenheid uitvoerende medewerkers.....	23
Tabel 8 Genomen maatregelen naar haalbaarheid werk	28

Bijlagen

Tabel 8 Genomen maatregelen naar haalbaarheid werk

	Altijd haalbaar	Meestal haalbaar	Soms haalbaar	Zelden haalbaar	Nooit haalbaar
Personeel aanwerven	59%	68%	72%	68%	85%
Opleiding voorzien zodat werknemers meer, andere of nieuwe taken kunnen	46%	61%	67%	73%	15%
Verhogen van de weerbaarheid van de werknemers door opleiding, coaching, advies	42%	49%	56%	52%	29%
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures	67%	85%	90%	77%	46%
Oplossen met overuren en werk verdelen over het personeel dat er is (en zaakvoerder)	54%	75%	90%	84%	69%
Producten of diensten niet meer aanbieden of aanpassen zodat het door de aanwezige medewerkers gedaan kan worden	31%	45%	45%	55%	17%
Werk uitbesteden	38%	52%	65%	59%	17%