

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 3 juni 2026

Contactpersoon	Hendrik Delagrangé	hdelagrangé@serv.be
	Lien Van Rampelberg	lvrampelberg@serv.be

Inhoud

Samenvatting	4
Rapport	8
Inleiding	9
1. Vier mogelijke indicatoren	10
1.1 Groei van de activiteiten in het verleden (1) en de toekomst (2)	10
1.2 Evolutie aantal werknemers (3)	16
1.3 R-score TBI (4)	21
2. Verbanden tussen de indicatoren	23
2.1 Groei in verleden en toekomst	23
2.2 Groei en aanwerven	24
2.3 Groei en R-score TBI	26
2.4 We kiezen voor groei activiteiten als maatstaf	27
3. Effecten van of op groei	29
3.1 Product/dienstinnovatie	29
3.2 Duurzaamheid	33
3.3 Digitalisering	35
3.4 Opleiding	39
3.5 Werklastmanagement	41
3.6 Medezeggenschap	43
3.7 Procesaanpassingen	45
4. Wat heeft effect?	47
5. Jobless growth	49
Referentielijst	53
Lijst met figuren en tabellen	54

Samenvatting

In dit rapport onderzoeken we hoe ondernemingen in Vlaanderen en Brussel groeien en welke factoren daarmee samenhangen. De Ondernemingsenquête is gebaseerd op een representatieve telefonische bevraging bij **1.650 ondernemingen** met minstens één werknemer, uitgevoerd in het voorjaar van 2025.

We hanteren een breed zicht op wat effecten op of van groei kunnen zijn, we brengen groei in verband met product- of dienstinnovatie, duurzaamheidsinspanningen, digitalisering in brede zin, opleiding, haalbaar werk, zeggenschap van medewerkers en procesaanpassingen.

Groei wordt in onze enquête ruim opgevat als **groei van de activiteiten**, zodat ook ondernemingen uit de social profit en (delen van) de overheid kunnen worden meegenomen. Daarnaast werden drie andere indicatoren onderzocht: verwachtingen over toekomstige groei, de evolutie van het aantal werknemers en de financiële stabiliteit, gemeten via de R-score van Trends Business Information (TBI). De groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar blijkt de meest eenduidige en beleidsmatig bruikbare indicator: ze is duidelijk te interpreteren en hangt sterk samen met zowel groeiverwachtingen als met de evolutie van de tewerkstelling. Daarom wordt deze indicator verder als centrale maatstaf gebruikt.

Groei van activiteiten: herstel en voorzichtig optimisme

Zes op de tien ondernemingen (**59%**) geven aan dat hun activiteiten in de voorbije drie jaar zijn gegroeid (35% beperkte groei, 24% sterke groei). Ongeveer een kwart (24%) bleef stabiel, terwijl 17% een terugval van de activiteiten kende. In vergelijking met 2021 is dit een duidelijke inhaalbeweging na de coronaperiode: het aandeel ondernemingen met sterke groei is bijna verdubbeld. De groeicijfers zitten nu op het niveau van onze meting in 2018.

De verwachtingen voor de komende drie jaar zijn vergelijkbaar maar iets **voorzichtiger**: ondernemingen rekenen vaker op beperkte groei of stabiliteit en minder op sterke groei. Over het geheel genomen overheerst een gematigd optimisme, dat nu het hoogst is sinds 2014.

Meer dan een kwart van de ondernemingen (27%) geeft aan dat er de voorbije drie jaar in hun onderneming een toename was van het aantal werknemers met 5% of meer; zes op de tien (60%) geeft een status quo aan (minder dan 5% verschil in de ene of andere richting) en iets meer dan één op de tien (13%) zag

een afname van 5% of meer. Dat is een zekere mate van herstel na de coronadip in 2021.

De TBI R-score, een maat voor financiële stabiliteit, ligt gemiddeld rond 13,8 op 20. Ondernemingen met groei hebben gemiddeld een hogere score dan ondernemingen met krimp. Dit verband is echter grotendeels te verwachten, omdat groei mee in de berekening van de R-score zit.

Wanneer alle indicatoren samen worden bekeken, blijkt de **groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar** en meest eenduidige maatstaf. Ze hangt sterk samen met toekomstige groeiverwachtingen en met de evolutie van de tewerkstelling. De R-score voegt in deze context weinig extra verklarende kracht toe, onder meer omdat ze groei en toename van aantal werknemers bevat.

Meer groei in de diensten en quartair, tewerkstellingsgroei voornamelijk bij grote ondernemingen

Er zijn duidelijke **sectorverschillen**. Activiteiten in de diensten en de quartaire sector groeien gemiddeld het sterkst, terwijl de bouwsector vaker een stagnatie of krimp kent. Dit patroon geldt zowel voor de recent ervaren groei van activiteiten als voor de verwachtingen. Groei van tewerkstelling hangt sterk samen met **ondernemingsgrootte**: bij de grootste ondernemingen kende meer dan de helft een duidelijke personeelsgroei, terwijl kleine ondernemingen vaker stabiel blijven of krimpen. De bouwsector blijft hier achterop.

'Jobless growth' groter dan groei mét jobs

Ons rapport toont dat **groei zonder personeelsgroei** courant is, maar verdient wel nuance. Ongeveer **24% groeit mét personeelsgroei**, terwijl **36%** van alle ondernemingen een groei van de activiteiten kent zonder een toename van het aantal werknemers (of zelfs met een daling). 40% kent geen groei.

Wat hangt samen met groei?

We leggen voor de verschillende thema's uit ons onderzoek telkens een reeks items langs de groei van de activiteiten. Vervolgens combineren we de items die samenhang met groei in activiteiten vertonen in een finaal model. Zo krijgen we een compleet beeld van welke items overeind blijven en verband houden met groei in activiteiten.

- **Product- en dienstinnovatie** vertoont een duidelijk en consistent positief verband met groei. Groeiende ondernemingen innoveren vaker, al groeien ook heel wat niet-innoverende ondernemingen. Innovatie is dus belangrijk, maar niet de enige weg naar groei;

- **Opleiding** blijkt sterk samen te hangen met groei. Ondernemingen die opleiding belangrijk vinden, effectief opleidingen aanbieden en regelmatig functioneringsgesprekken voeren, groeien vaker. Of opleiding groei stimuleert, dan wel of door groei opleiding noodzakelijk wordt kunnen we helaas niet uitmaken;
- Investeren in **duurzaamheid** vormt geen stimulans, maar ook geen belemmering voor groei. De effecten zijn beperkt, maar zeker niet negatief. Maatregelen rond mobiliteit en logistiek vertonen wel een duidelijk verband. Hoewel die werden gevraagd in de context van duurzaamheid kunnen we niet uitsluiten dat een analyse van logistiek en mobiliteit een gevolg is van toegenomen activiteiten waarbij duurzaamheidsaspecten worden meegenomen, eerder dan enkel door duurzaamheidsoverwegingen te zijn opgezet;
- **Digitalisering**, door ons vrij breed ingevuld, heeft slechts een zwakke directe relatie met groei. Technologie op zich maakt het verschil niet; het zijn vooral **organisatieveranderingen en procesaanpassingen** die samenhangen met een groei van de activiteiten;
- **Werknemersparticipatie** hangt positief samen met groei, vooral in spraak rond werklust en innovatie. Het effect blijft echter klein.
- **Werklastmanagement**: groei gaat samen met een hogere werkdruk en een lagere inschatting van de haalbaarheid van het werk. Personeel aanwerven en opleidingen zijn de belangrijkste maatregelen die samengaan met groei.

Als we op het einde alle relevante elementen samenbrengen in een overkoepelende regressieanalyse, blijken 'opleiding voorzien', product- of dienstinnovatie en het analyseren van mobiliteit en logistiek de drie elementen te zijn die het sterkste verband met groei van de activiteiten vertonen.

Verder zijn er nog relevante maar minder sterke relaties met functioneringsgesprekken, gegevensanalyse voor opvolging werknemers, werkprocessen aanpassen in functie van digitalisering en werk uitbesteden. Grootte speelt een beperkte rol, net zoals sector, waar enkel de bouwsector een iets minder gunstige invloed heeft.

We besluiten dat innovatie een belangrijke drijver van groei is, maar dat de beleidsmatige antwoorden op groei vooral liggen in de organisatie en inzet van arbeid: investeren in opleiding, het aanpassen van processen en het beheersbaar organiseren van groei. Louter investeren in digitale technologie of AI blijkt daarbij geen doorslaggevende factor.

Dit rapport werd geschreven door Hendrik Delagrange en Lien Van Rampelberg

Rapport

Inleiding

In dit rapport op basis van de Ondernemingsenquête 2025 brengen we de inzichten samen van de verschillende thema's die we in de andere rapporten hebben uitgewerkt en brengen we ze hier in verband met groei. We willen nagaan hoe groeiende ondernemingen kunnen gekenmerkt worden op het vlak van innovatie, duurzaamheidsinspanningen, digitalisering, zeggenschap van medewerkers, het beheersen van werklust en de mate waarin ze procesaanpassingen doen.

We beginnen daartoe met het vaststellen van wat een bruikbare indicator voor groei kan zijn. We onderzoeken er vier: de groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar, de verwachting van groei in de komende drie jaar, de evolutie van het aantal werknemers in de voorbije drie jaar en de R-Score van Trends¹. We beschrijven deze indicatoren in het eerste hoofdstuk, brengen ze met elkaar in verband en kiezen vervolgens waar we mee verder werken in het tweede hoofdstuk. In het derde hoofdstuk brengen we dan de thema's één voor één in een analyse, soms met een kort beschrijvend deel en altijd met een regressieanalyse, op basis waarvan we telkens de relevante items binnen de thema's kunnen vinden. In het afrondende hoofdstuk 4 maken we een synthese door de in hoofdstuk 3 geselecteerde items allemaal samen te brengen, om zo finaal een beeld te hebben van wat groeiende ondernemingen karakteriseert.

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. De gegevens hebben altijd betrekking op de 1650 interviews, tenzij anders aangegeven.

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 werd gepubliceerd.

¹ De R-score van Trends Business Information (TBI) fungeert als een maatstaf voor financiële stabiliteit

1. Vier mogelijke indicatoren

We hebben aan de respondenten gevraagd (1) in welke mate het niveau van de activiteiten van hun onderneming in de voorbije drie jaar is geëvolueerd (sterke groei, beperkte groei, gelijk gebleven, beperkte vermindering, sterke vermindering), en (2) wat hun verwachting is van die evolutie in de volgende drie jaar. We hebben deze formulering gekozen om een idee te krijgen van de groei en performantie, omdat we in onze steekproef een breed palet aan organisaties hebben, inclusief overheid, onderwijs en non-profit waar groei op een andere manier wordt bekeken.

We polsten daarnaast ook naar (3) de (verwachte) evolutie op vlak van het aantal werknemers en kijken naar eventuele verschillen naar sector en grootte.

Een laatste indicator die we meenemen is (4) de R-score, een indicator op basis van externe data (aangeleverd door Trens Business Information (TBI) o.a. op basis van sociale balansgegevens) die ons inzicht verschaft in de financiële stabiliteit van de ondernemingen.

1.1 Groei van de activiteiten in het verleden (1) en de toekomst (2)

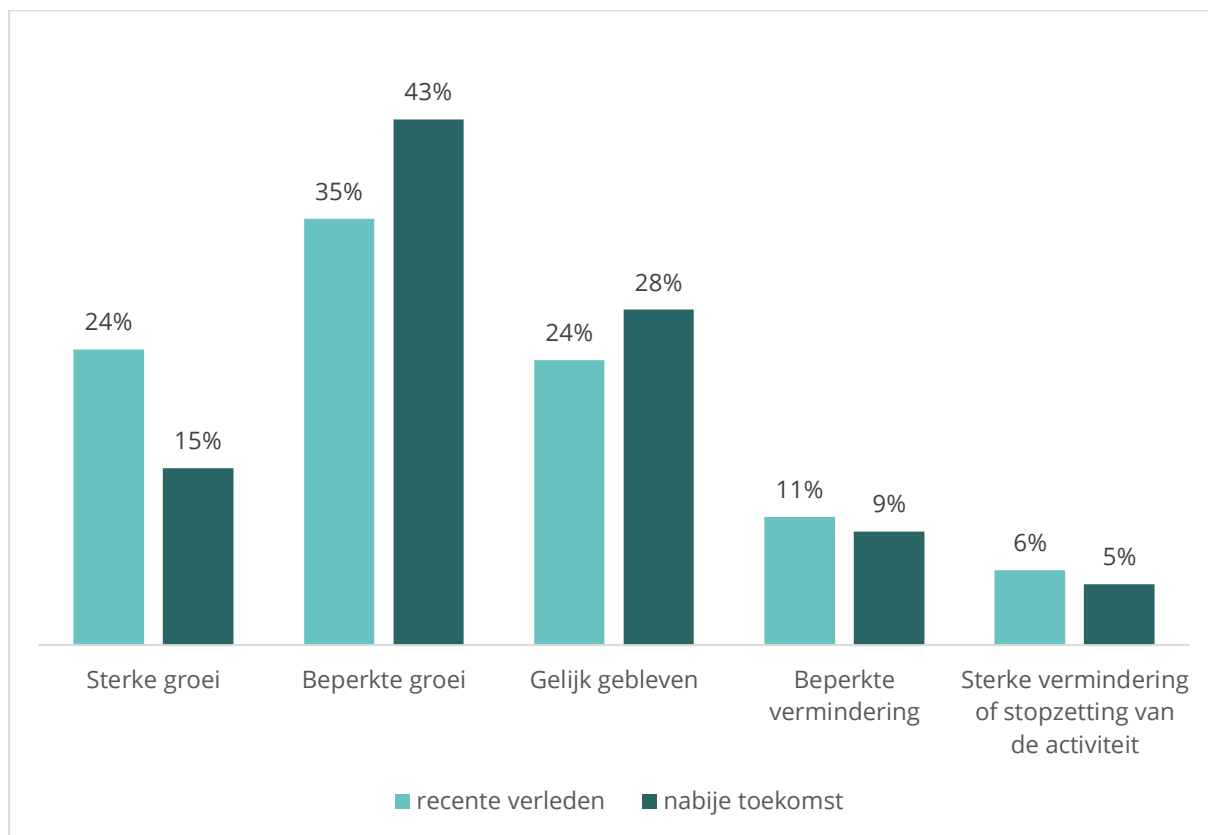
De groei van de activiteiten hebben we in de Ondernemingsenquête geïntroduceerd als indicator voor groei omdat het concept toelaat om ook bij social profit en overheid groei aan te duiden. Andere mogelijke indicatoren die op een economische groei duiden, zoals winst of omzetstijging zijn in die contexten niet echt van toepassing. Daarnaast waren we in de context van deze enquête in de eerste plaats geïnteresseerd in groei op zichzelf, zonder het aspect van de boekhoudkundige groei, omdat de groei in activiteiten zelf een impact heeft op het werken in de onderneming. We hebben de vraag gesteld naar de evolutie van de activiteiten in zowel het nabije verleden (de afgelopen drie jaar) als wat men verwacht voor de toekomst (de komende drie jaar).

1.1.1 Groei bij 59%, voorzichtig optimistische vooruitzichten

Zowat zes op de tien (59%) van de ondernemingen geeft aan dat ze beperkte (35%) of sterke (24%) groei kenden (Figuur 1). Voor een kwart (24%) was er een status-quo, voor 17% een daling van de activiteiten (11% beperkt, 6% sterk). Voor de nabije toekomst is de verdeling gelijkaardig, maar met een zekere voorzichtigheid ingebouwd; de percentages zijn wat hoger voor beperkte groei en voor gelijk blijven, maar ook wat kleiner voor de terugloop. Het algemene beeld is dan een voorzichtig optimisme.

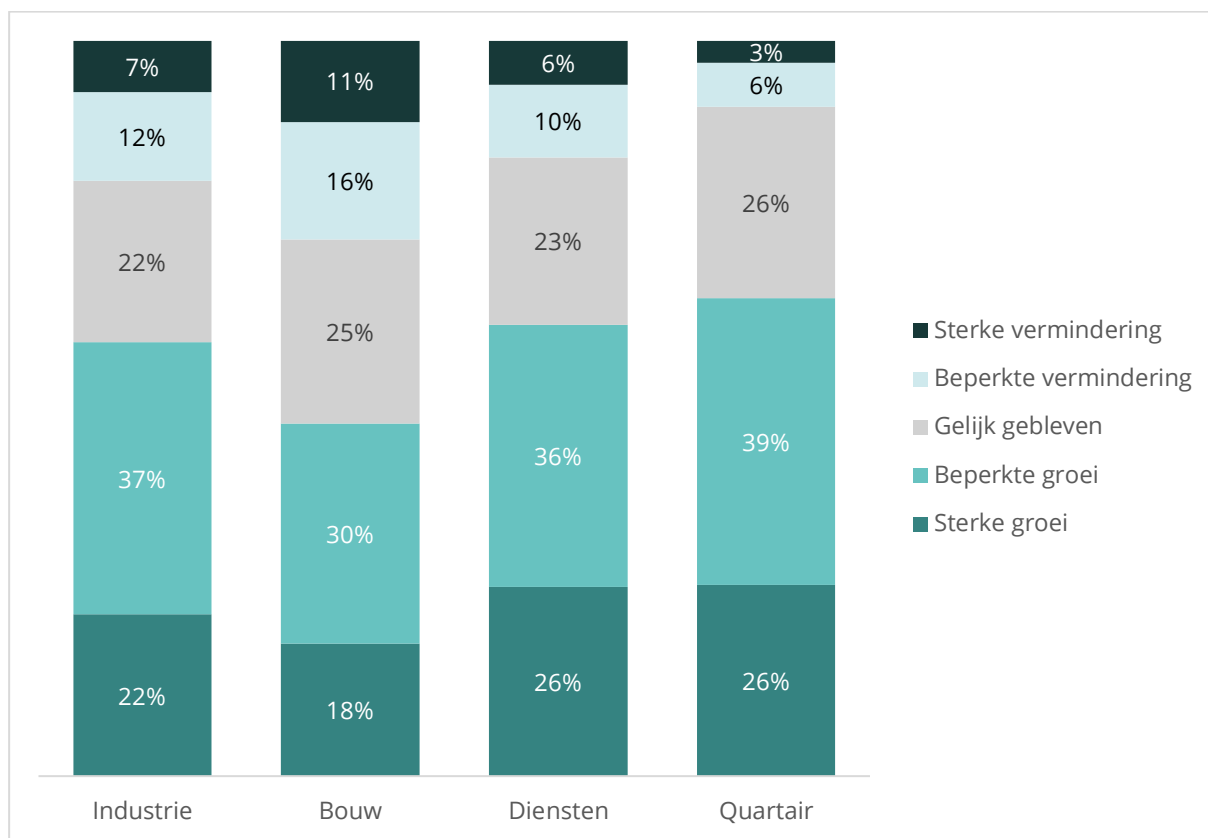
Voor een goede interpretatie van de cijfers van de inschatting van wat de toekomst brengt kunnen we niet om de sociaal-economische en (geo-) politieke omstandigheden heen. Bij afname van de vragenlijst, in de periode maart tot april 2025 werden deze beïnvloed door de aankondiging van invoertarieven door de Verenigde Staten. Er was een eerste aankondiging op 12 maart en een op 9 april, die echter snel werd gevolgd door een uitstel. De gevolgen waren in die periode nog moeilijk in te schatten.

Figuur 1: Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar en de verwachte evolutie in de volgende drie jaar

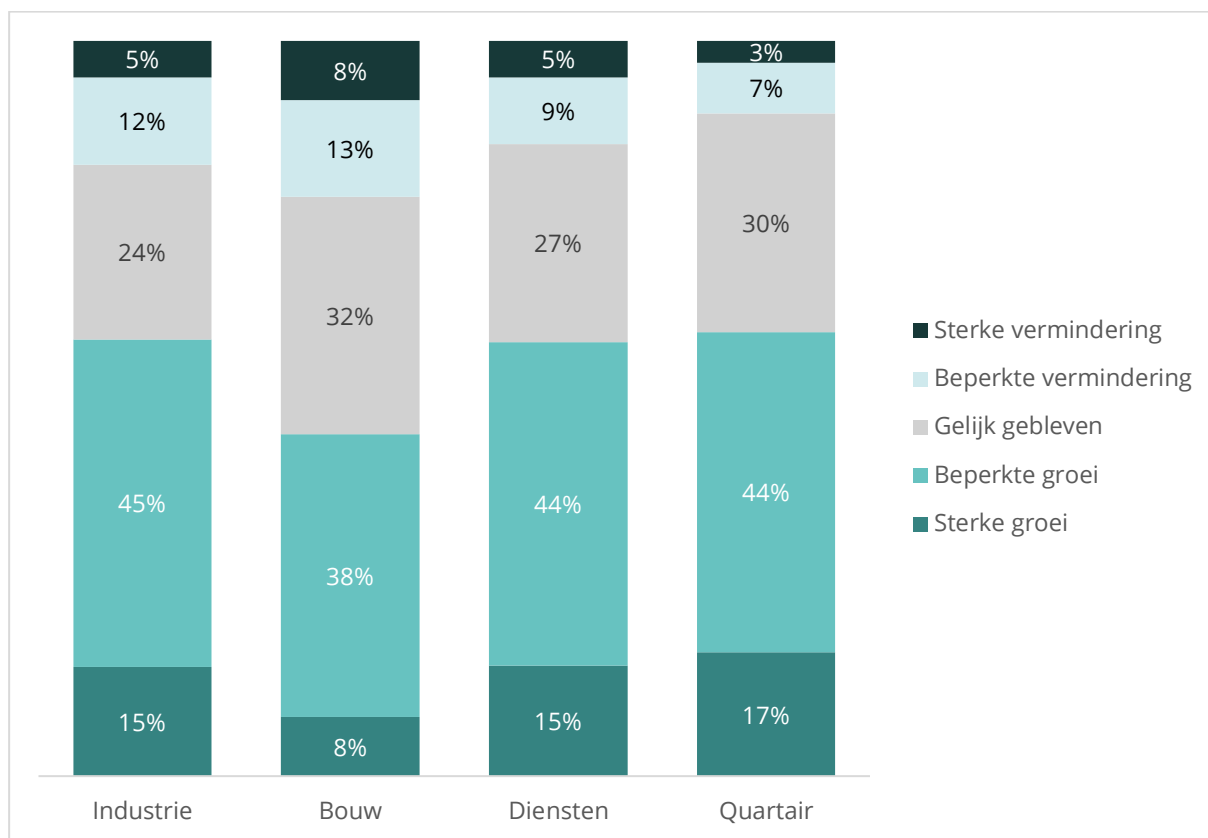


Er zijn significante verschillen volgens sector, zowel voor het recente verleden (Figuur 2) als voor de nabije toekomst (Figuur 3). Diensten en de quataire sector lopen voorop in de groei, de bouw hinkt wat achterop. Dat geldt ook voor de verwachtingen.

Figuur 2: Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar, volgens sector



Figuur 3: Verwachte evolutie van de activiteiten in de volgende drie jaar, volgens sector



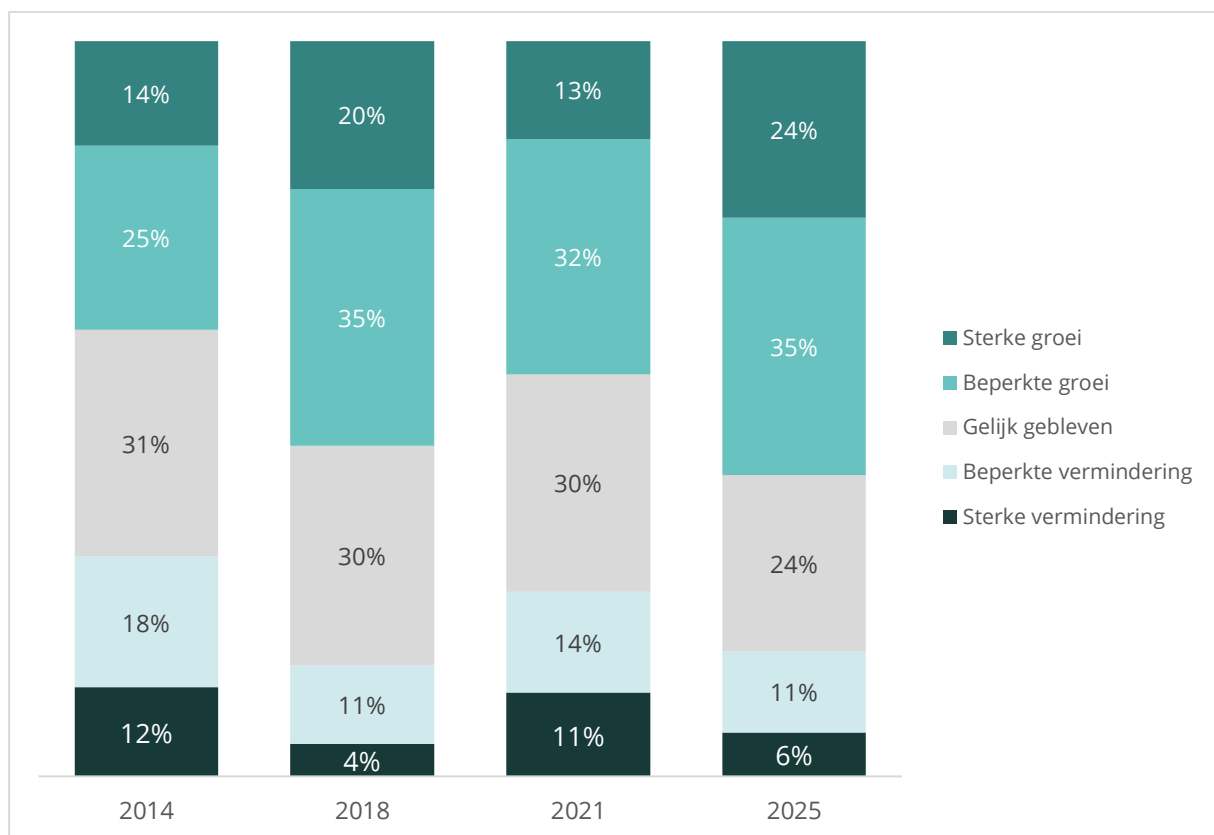
1.1.2 Herstel van de groei na coronadip

Er werd in 2025 vaker groei van de activiteiten aangegeven dan in de voorgaande edities van de Ondernemingsenquête (Figuur 4). Dubbel zoveel ondernemingen gaven in 2025 een sterke groei aan als in 2021 (24% vs. 13%) terwijl het aandeel met een beperkte groei zowat hetzelfde bleef (35% vs. 32%). Wellicht zijn de cijfers van 2021 gekleurd door de coronapandemie. Als we 2021 buiten beschouwing laten zien we een steeds toenemende aandeel ondernemingen dat groei noteerde van 2014 over 2018 naar 2025. Aan de 'overkant', de afname van groei, zien we een iets minder consistente lijn gegeven het ietwat toegenomen aandeel dat een afname zag 'ten koste van' het aandeel dat gelijk bleef.

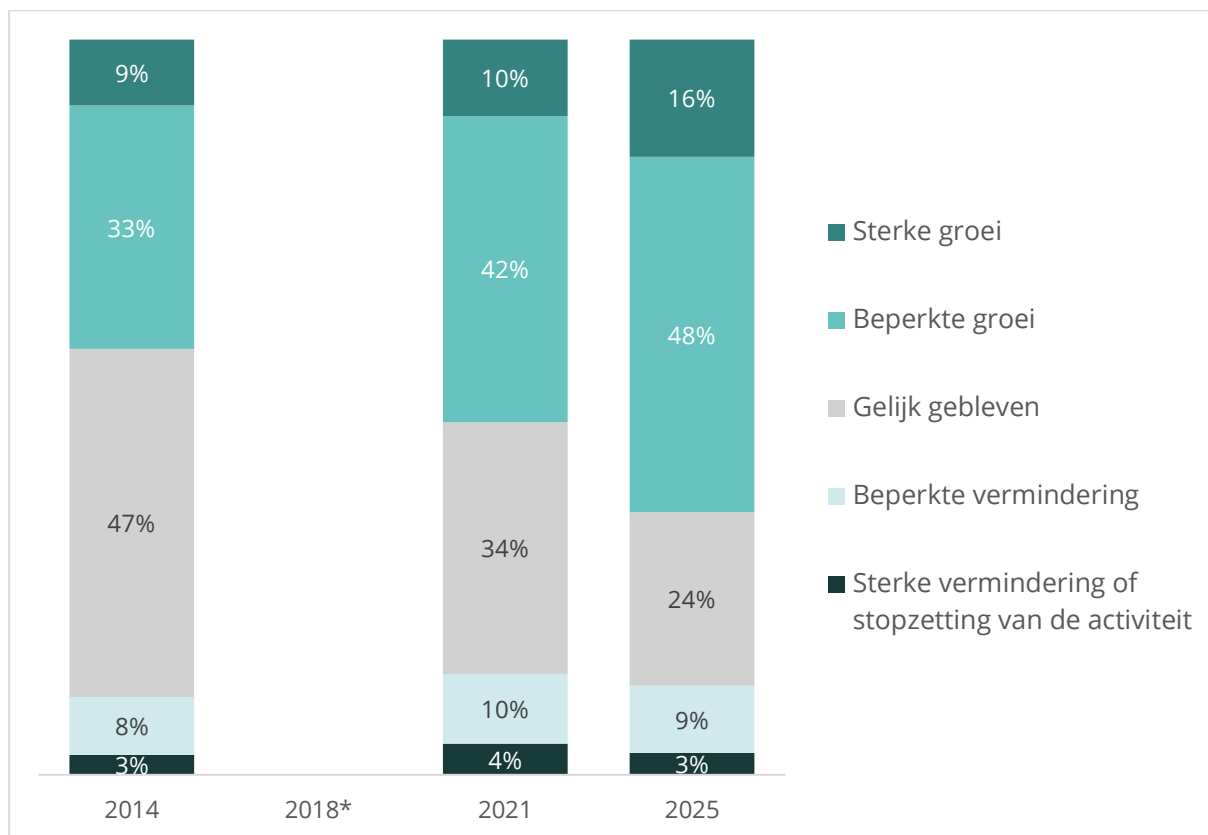
Deze groeicijfers stemmen in grote lijnen overeen met de beschrijving van de economische groei in Vlaanderen op de site van Statistiek Vlaanderen (Statistiek Vlaanderen, 2024)

We zien dezelfde evolutie bij de verwachtingen voor de komende drie jaar (Figuur 5), zelfs nog iets meer uitgesproken. Daar ontbreekt het gegeven voor 2018; die vraag werd toen niet gesteld. Vlaamse ondernemingen blijken meestal optimistisch; een vermindering van de activiteiten wordt zelden verwacht en daar zien we ook nauwelijks evolutie in. Wel zien we dat het aantal ondernemingen dat een status-quo verwacht is verminderd, ten voordele van 'beperkte groei'.

Figuur 4: Evolutie van de groei der activiteiten in de voorbije drie jaar, in 2014, 2018, 2021 en 2025



Figuur 5: Evolutie van de verwachte groei der activiteiten in de komende drie jaar, in 2014, 2021 en 2025



*Vraag werd niet gesteld in 2018.

1.2 Evolutie aantal werknemers (3)

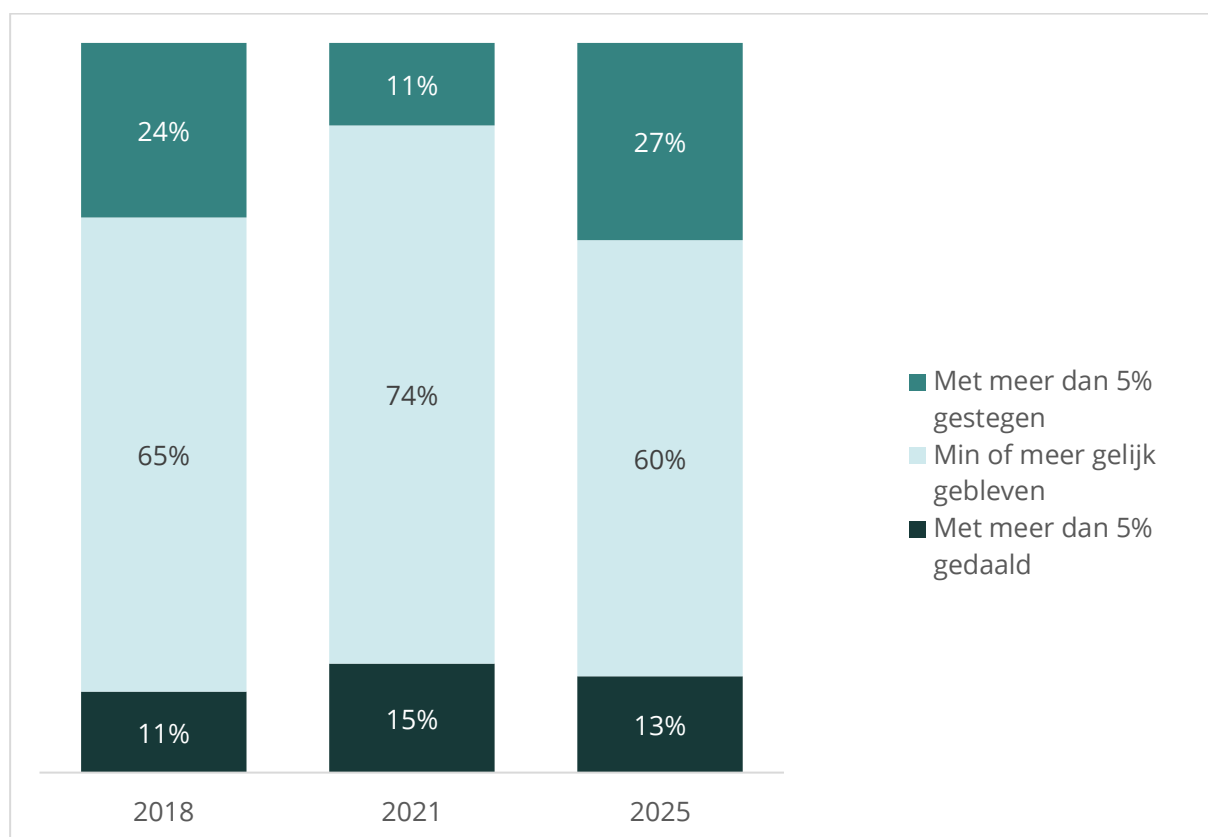
We hebben deze en de vorige twee edities ook gevraagd naar de evolutie in het aantal werknemers op basis van drie categorieën, telkens voor de voorbije drie jaar: een toename in het aantal met 5% of meer, een afname met 5% of meer of daar tussenin. Deze categorieën moeten ons een idee geven of er een belangrijke toe- dan wel afname was. In eerdere edities hebben we naar exacte aantallen gevraagd; dat bleek echter voor veel respondenten moeilijk te beantwoorden.

Daarnaast hebben we bij een aantal thema's ook gevraagd of de inspanningen in dat verband geleid hebben tot een toename dan wel afname van het aantal medewerkers. Op die manier krijgen we een idee van het effect dat verschillende aspecten van ondernemingsbeleid hebben op de tewerkstelling.

1.2.1 Aantal werknemers groeit bij 27%, herstel na coronadip

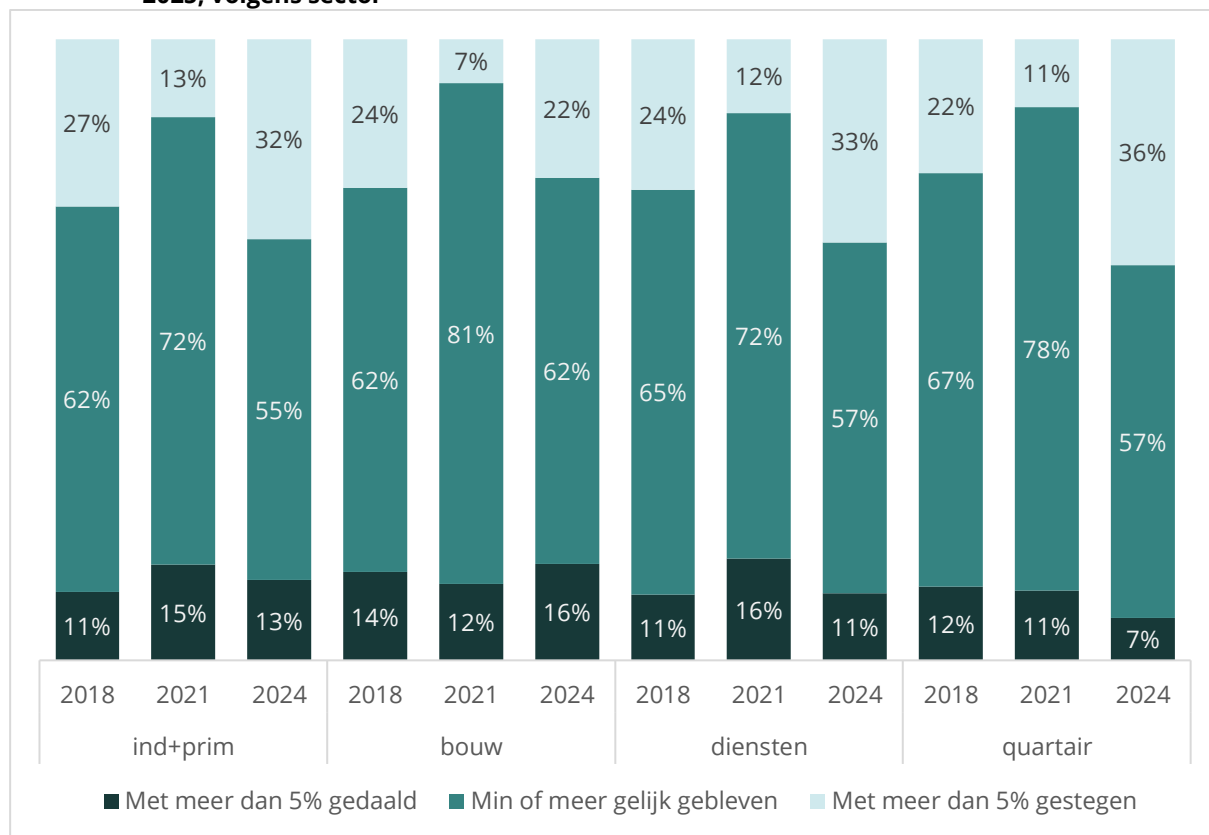
Meer dan een kwart (27%, Figuur 6) geeft aan dat er de voorbije drie jaar in hun onderneming een aangroei was van het aantal werknemers met 5% of meer; zes op de tien (60%) geeft een status quo aan (minder dan 5% verschil in de ene of andere richting) en iets meer dan één op de tien (13%) zag een afname van 5% of meer. In 2018 was het percentage ondernemingen dat groei liet optekenen 24%, en in 2021 was dat maar 11%, er was dus een duidelijke dip rond die tijd, die we waarschijnlijk aan de coronapandemie kunnen verbinden. In 2025 is het percentage met groei gestegen naar 27%. Het percentage met een vermindering volgt dezelfde logica, zij het minder uitgesproken.

Figuur 6: Toename, afname of status-quo van het aantal werknemers in 2018, 2021 en 2025

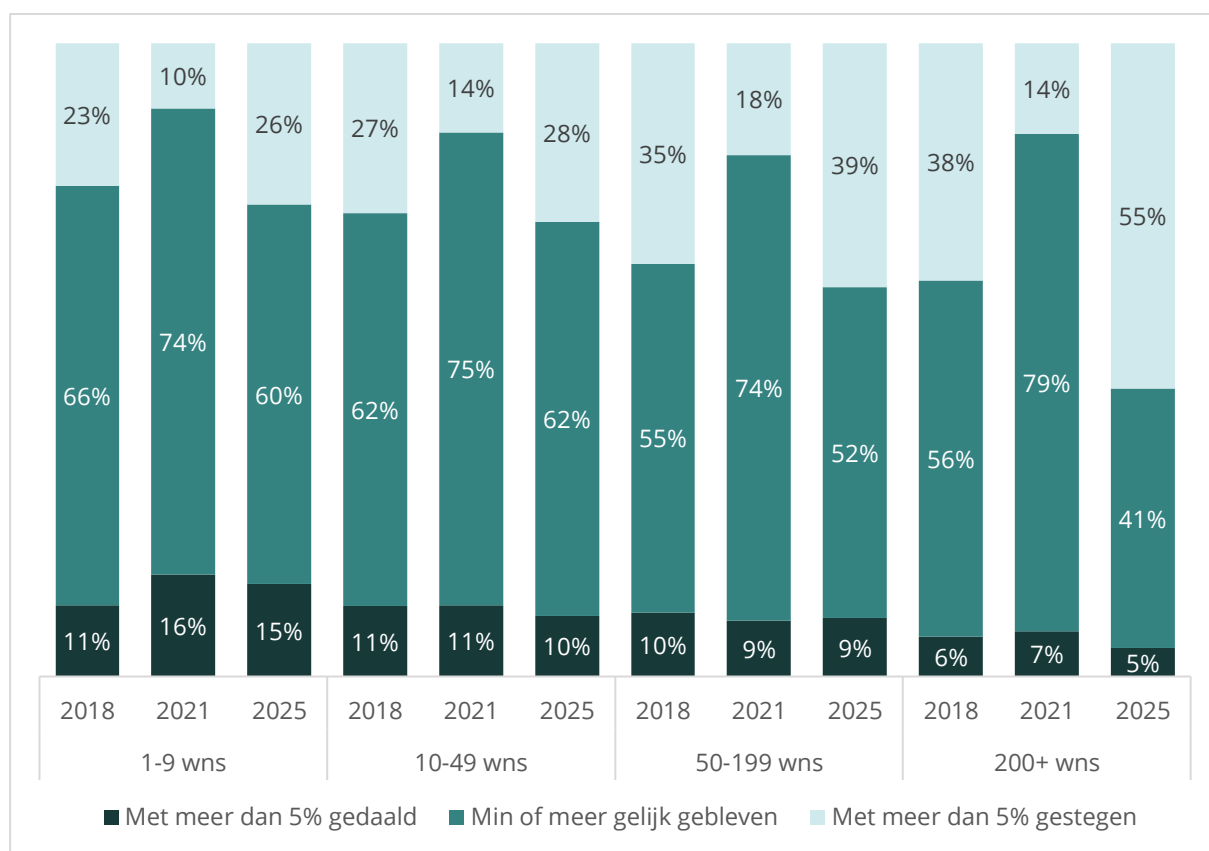


In de meeste sectoren (Figuur 7) zien we dit beeld, enkel de bouw wijkt af met een minder gunstige evolutie van de werkgelegenheid; 16% zag er een afname en maar 22% een toename. Verder is er een sterk verband tussen grootte en groei van het aantal werknemers (Figuur 8); van de grootste ondernemingen heeft meer dan de helft (55%) een toename van meer dan 5% in het aantal werknemers opgetekend in 2025, tegenover “maar” 26% bij de kleinste ondernemingen. Kleine ondernemingen kennen een afname (15% in 2025) of zien geen grote toe- of afname.

Figuur 7: Toename met 5% of meer, afname met 5% of meer of geen verandering van meer dan 5% in het aantal werknemers in de onderneming in de voorbije drie jaar, in 2018, 2021 en 2025, volgens sector



Figuur 8: Toename met 5% of meer, afname met 5% of meer of geen verandering van meer dan 5% in het aantal werknemers in de onderneming in de voorbije drie jaar, in 2018, 2021 en 2025, volgens grootte



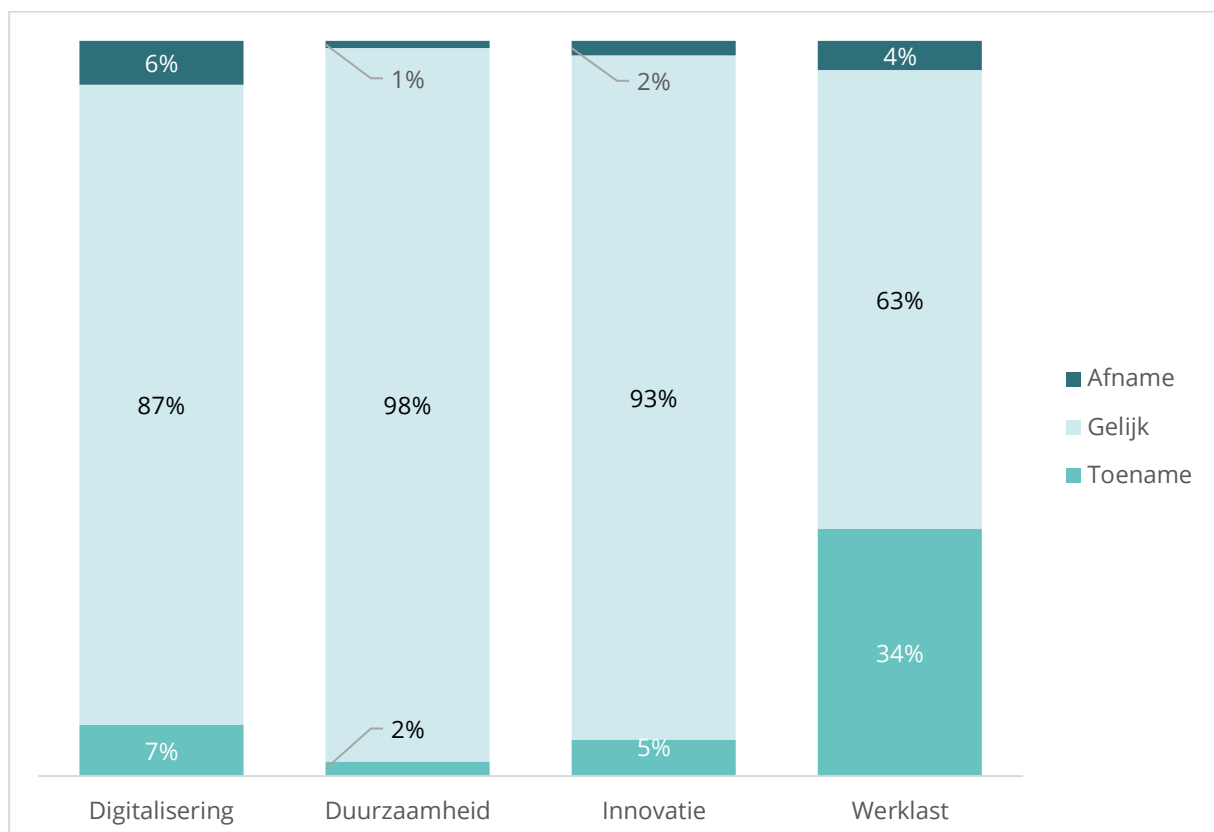
1.2.2 Haalbaar werk voornaamste nominale aanleiding personeelsgroei

hieronder in paragraaf 2.2 bekijken we het verband tussen de groei in activiteiten en groei in aantal werknemers. Alvorens we hier op inzoomen, kijken we naar een aantal mogelijke drijfveren van personeelsgroei. We hebben immers voor vier van de voornaamste thema's in de vragenlijst gevraagd of de respondenten willen inschatten of de evoluties van de voorbije drie jaar hebben geleid tot een toename of afname van het aantal werknemers in hun onderneming. Het gaat meer bepaald om werklast, innovatie, duurzaamheid en digitalisering.

Het regelen van de werklast wordt met voorsprong het vaakst aangegeven als aanleiding voor bijkomend aanwerven (34%, Figuur 9). Dat blijkt minder het geval voor de tweede in de rij, digitalisering. Die leidt niet alleen veel minder vaak tot bijkomende aanwerving, we zien ook dat bijna evenveel ondernemingen aangeven dat ze naar aanleiding van digitalisering een daling van het aantal werknemers noteren. Ook bij werklast geeft overigens 4% van de ondernemingen aan dat in het kader van het beperken van werklast ze personeel hebben laten gaan; hoe dat in zijn werk gaat is niet uit onze data af te leiden. Innovatie weegt dan weer minder door, 5% geeft het aan als aanleiding voor een toename van het aantal medewerkers, dat is nog net iets vaker dan duurzaamheid (2%) een aanleiding is voor bijkomend aanwerven.

U vindt de volledige analyse van onze gegevens over de haalbaarheid van het werk in ons aparte rapport daarover (Van Rampelberg & Delagrange, 2025a).

Figuur 9: Effecten van digitalisering, duurzaamheid, innovatie en werklast op de toename, afname dan wel geen effect op aantal werknemers



1.3 R-score TBI (4)

Van de meeste ondernemingen die aan onze enquête hebben meegedaan konden we bij Trends Business Information (TBI) hun R-Score verkrijgen. De R-Score is een door TBI ontwikkelde samengestelde score die de financiële stabiliteit van een onderneming uitdrukt. Ze is ontwikkeld om het risico in te schatten voor een klant of investeerder wanneer die met de betrokken onderneming zaken wil gaan doen. De score geeft (invers) het falingsrisico weer op een schaal van 0 tot 20; hoe hoger de score, hoe lager de kans dat de onderneming in falings zal gaan in de komende jaren. De score is door de redactie van Trends Business Information samengesteld op basis van balansgegevens en aangevuld met administratieve of publieke informatie.

De R-score is een gewogen gemiddelde van drie groei-indicatoren over een periode van vijf jaar, met name groei in **omzet**, groei in **personeel** en groei in **cashflow**. Bedrijven worden binnen hun eigen categorie (klein, middelgroot of groot) en hun eigen provincie gerangschikt op basis van de drie criteria. Het is deze score die de basis vormt voor de aanduiding van de Trends Gazellen (zie onder meer Delagrangé, 2011).

Voor 1497 van onze 1650 records kon de TBI-score geleverd worden. Om te kunnen beoordelen of deze ontbrekende gegevens onze analyse zou kunnen vertekenen hebben we bekeken of we een profiel kunnen maken van de ondernemingen zonder score. De codes ontbreken het vaakst bij ondernemingen met een groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar (9,6% à 11,9% ontbrekend, tegenover 1,2% à 2,4% bij ondernemingen met krimp). Het verschil is echter vooral groot bij de quartaire sector, waar voor 44% geen score kon opgemaakt worden, wellicht omwille van beperkingen in de balansen die door non-profitondernemingen worden aangeleverd en het ontbreken van een aantal economische parameters die voor social profitondernemingen of VZW's niet van toepassing zijn. Ondernemingen in de social profit of overheden zijn voor hun inkomsten niet zo gevoelig voor marktschommelingen; hun financieringsmodel zorgt daardoor voor een zeer lage kans op falings. We moeten er dus rekening mee houden dat de score voor de quartaire sector minder relevant is.

Het gemiddelde van de score is 13,75 op 20, wat op zich niet zoveel betekent gezien het in sterke mate een relatieve maat is. De verschillen naar grootte zijn niet significant, deze naar sector nipt ($p=,057$) en de verschillen zijn beperkt; we zien een licht hogere score bij de industrie en de quartaire sector. De hogere score van de quartaire sector is opvallend. We kunnen die in grote mate toeschrijven aan de typische financieringsvormen bij overheid en social profit, waarbij het risico op falings sowieso erg klein is (zie ook kadertje over de R-score). Al bij al levert de R-Score hier voor ons niet zo een sterk onderscheidend vermogen op waardoor de bruikbaarheid beperkt is. In het volgende hoofdstuk zullen we nagaan of en hoe die score verband houdt met onze andere drie indicatoren.

Tabel 1: R-Score Trends Business Information, gemiddelde volgens sector

Sector	Gemiddelde score	Standaarddeviatie
Prim & Industrie	14,22	4,2
Bouw	13,63	4,1
Diensten	13,32	4,8
Quartair	14,61	5,4
Totaal	13,75	4,6

Niet significant naar grootte. Score op datum van 15 maart 2025, bij aanvang van de afname van de enquête. N=1497, ondernemingen waarvoor een R-Score beschikbaar is

2. Verbanden tussen de indicatoren

In de volgende paragrafen bekijken we in welke mate de vier indicatoren onderlinge verbanden vertonen. We bekijken het verband tussen de groei van de activiteiten in het verleden en de toekomst, het verband tussen groei van de activiteiten in het verleden en de R-Score en het verband tussen groei in het verleden en aanwervingen. Ten slotte brengen we de vier indicatoren samen in een correlatiematrix en komen tot de conclusie dat verder werken met enkel de groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar verantwoord kan worden, gegeven de duidelijke interpretatie en de sterke samenhang met de andere mogelijke indicatoren.

2.1 Groei in verleden en toekomst

Er is een sterk en significant verband (Tabel 2) tussen de groei die men in een onderneming heeft ervaren de voorbije drie jaar en de verwachting voor wat er in de komende drie jaar zal gebeuren. Bij een sterke groei in de voorbije drie jaar verwacht ruim acht op de tien ook een groei in de komende drie jaar ($37,3\% + 46,6\% = 83,9\%$), bij de ondernemingen die een beperkte groei kenden is dat zeven op de tien van de ondernemingen ($11,9\% + 59,9\% = 71,8\%$). Voorzichtig optimisme neemt de bovenhand, ook bij ondernemingen die een terugval kenden. Daar verwacht iets minder dan de helft opnieuw een terugval en een derde eerder een groei.

We concluderen hier uit dat groei in het verleden een sterke voorspeller is van de verwachte groei in de toekomst.

Tabel 2: Verwachte evolutie komende drie jaar volgens Evolutie in de voorbije drie jaar

Evolutie in de voorbije drie jaar	Verwachte evolutie komende drie jaar					Totaal
	Sterke groei	Beperkte groei	Gelijk gebleven	Beperkte vermindering	Sterke vermindering of stopzetting van de activiteit	
Sterke groei	37,3%	46,6%	13,8%	2,0%	0,3%	100,0%
Beperkte groei	11,9%	59,9%	20,7%	3,7%	3,7%	100,0%
Gelijk gebleven	2,1%	30,6%	51,8%	10,9%	4,7%	100,0%
Beperkte vermindering	3,3%	22,9%	28,1%	40,5%	5,2%	100,0%
Sterke vermindering	4,5%	22,5%	29,2%	12,4%	31,5%	100,0%
Totaal	14,4%	43,5%	27,6%	9,4%	5,0%	100,0%

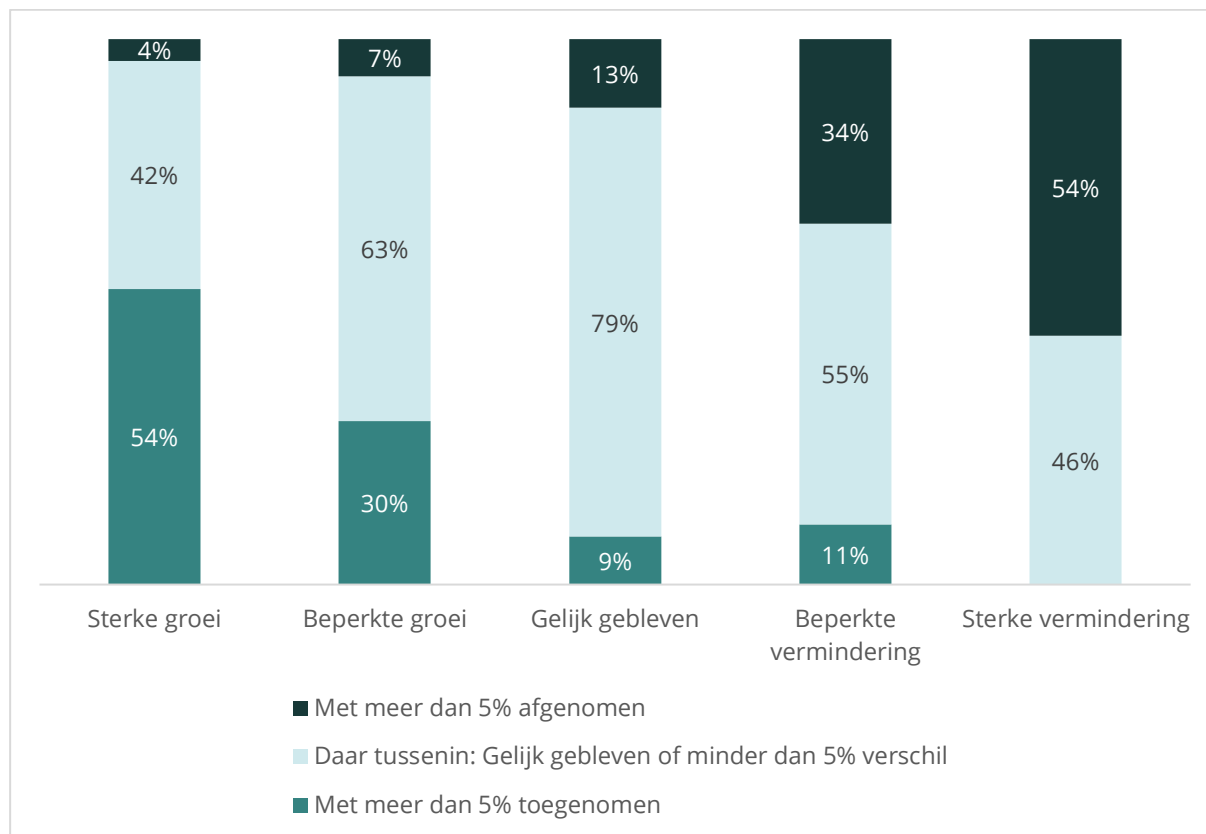
Chi²: $p < ,001$; Correlatie ,490

2.2 Groei en aanwerven

Ondernemingen die groeien werven vaker aan. Van de ondernemingen met een sterke groei in activiteiten heeft meer dan de helft (54%) een toename van meer dan 5% van zijn aantal werknemers genoteerd, bij deze met een beperkte groei is dat ook nog 30%. Bij de ondernemingen die met een vermindering van hun activiteiten geconfronteerd worden, zien we bijna een spiegelbeeld: de helft van wie een sterke vermindering kende, heeft een krimp van 5% of meer van haar werknemers genoteerd, bij een beperkte vermindering van de activiteiten was dat ook nog 34% (Figuur 10). We zien ook dat een status-quo van de activiteiten iets vaker met een afname van het aantal medewerkers gepaard gaat dan met een groei (13% afname t.o.v. 9% toename).

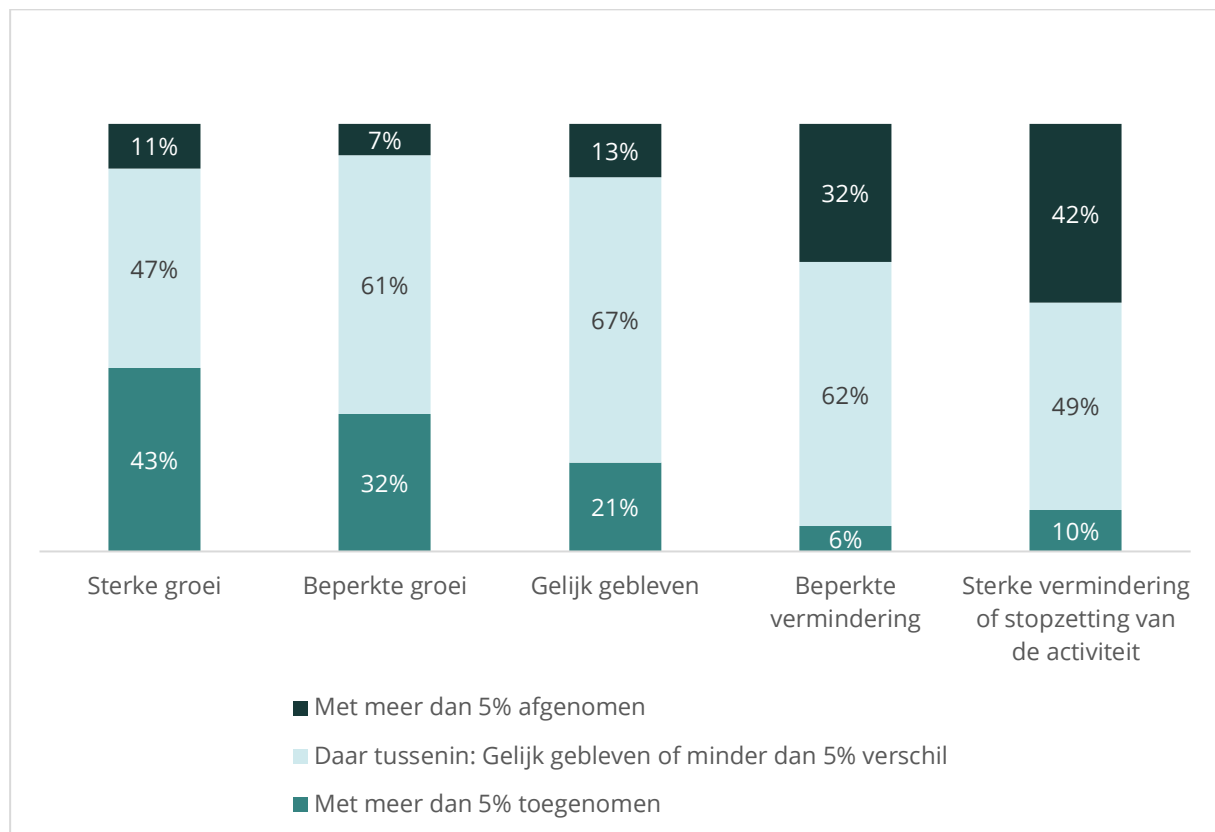
Er zijn ook ondernemingen die aan die logica ontsnappen. Zo is er 4% van de sterke groeiers die een krimp van meer dan 5% van hun werknemers zien, zo is er ook 11% die een beperkte vermindering van activiteiten kende en toch een sterke toename van het aantal werknemers zag. Wellicht is dit het gevolg van de aard van de groei of krimp van activiteiten, waarbij er groei is door overnames of door een ander type van product, dienst of productiewijze.

Figuur 10: Groei van het aantal werknemers volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar



We maken dezelfde analyse ook met de verwachting van de activiteiten in de komende drie jaar. Ook hier zien we een positief verband tussen de evolutie van de activiteiten die men verwacht en de toe- of afname van het aantal medewerkers. De verbanden zijn wel minder eenduidig dan bij de groei in de voorbije drie jaar. Zo zijn er bij deze die een sterke of beperkte groei van de activiteiten verwachten, best wel wat die een afname met meer dan 5% van het aantal werknemers hebben gekend, en bij zij die een status-quo in de activiteiten verwachten zijn er opmerkelijk veel die een afname van personeel kenden.

Figuur 11: Groei van het aantal werknemers in de voorbije drie jaar volgens de verwachte groei van de activiteiten in de volgende drie jaar



Wat weegt dan het meeste door, de effectieve evolutie in de voorbije drie jaar, of de verwachting van wat de evolutie zal zijn? Om beide af te wegen brengen we ze in een regressieanalyse om te zien welke het beste de effectieve aanwerving voorspelt (Tabel 3). Het model, waar we ook sector en grootte in meenemen, verklaart 22,9% van de variatie, wat voor enquêtegegevens bij ondernemingen best veel is. De grootste verklaringskracht gaat uit van de evolutie in de voorbije drie jaar (Bèta ,430). Die van de komende drie jaar is weliswaar significant maar veel minder sterk (,069), al blijft die wel zwaarder wegen dan sector en grootte, waar geen significante effecten te noteren zijn. We concluderen daar voorzichtig uit dat de aanwervingen gebeuren op basis van een effectieve behoefte en niet op basis van een voorafname van groei die men ziet aankomen.

Een apart thema is de 'jobless growth', waarbij ondernemingen groeien maar zonder extra mensen aan te werven. We gaan daar op het einde van het rapport op in (hoofdstuk 5 vanaf p. 49)

Tabel 3: Regressie van evolutie aantal werknemers voorbij drie jaar met sector, grootte en groei activiteiten voorbij en volgende drie jaar

Model – R ² ,229	B	Std. Error	Beta	Sig.
Evolutie activiteiten voorbij drie jaar	0,233	0,015	0,430	<,001
Evolutie activiteiten volgende drie jaar	0,042	0,016	0,069	0,011
Grootte (aantal wns)	0,033	0,024	0,034	0,176
Prim. En Industrie	0,019	0,05	0,009	0,706
Bouw	-0,045	0,044	-0,025	0,300
Quartair	0,018	0,052	0,009	0,731

Sector: Diensten is referentie

2.3 Groei en R-score TBI

De R-score blijkt significant samen te gaan met de de evolutie van de activiteiten in de voorbij drie jaar. Bij sterke groei is de mediaan 15 op 20, bij een vermindering is dat 13. Gezien groei in het recente verleden deel uitmaakt van de R-Score is dit verband te verwachten. Met de verwachte evolutie voor de komende drie jaar blijkt het verband niet significant te zijn.

Tabel 4: Trends' R-score volgens groei activiteiten voorbij drie jaar

Evolutie voorbij drie jaar	Trends Business Information R-score*	
	Gemiddelde	Mediaan
Sterke groei	14,53	15
Beperkte groei	13,91	14
Gelijk gebleven	13,75	14
Beperkte vermindering	12,89	13
Sterke vermindering	11,91	13
Totaal	13,77	14

* Bron: Trends Business Information. Anova: p <,001; Eta ,136

2.4 We kiezen voor groei activiteiten als maatstaf

We willen de verdere analyse eenduidig houden en daarom indien mogelijk met maar één van deze vier indicatoren verder werken. Om daar een weloverwogen keuze te kunnen maken bekijken we via correlaties wat hun onderling verband is.

De sterkste correlatie is er tussen de groei in de voorbije drie jaar met de verwachting van groei in de komende drie jaar (.490) en met de evolutie van het aantal werknemers in de voorbije drie jaar (.498). Deze drie lijken dezelfde realiteit uit te drukken. De correlatie met de aanwerving van medewerkers is sterk. De R-Score vertoont dan weer een zeer beperkte correlatie (.099) ook al is ze significant. We zagen eerder al dat we op basis van gemiddelde scores wel een duidelijk verband vonden, maar dit wordt hier niet bevestigd.

We zouden er kunnen voor opteren om groei van de activiteiten samen te voegen met groei in het aantal medewerkers in een nieuwe indicator, zoals dat gebeurde voor het selecteren van bijvoorbeeld de Trends Gazelles (Delagrangé, 2010, 2011). In de context van dit rapport zou het echter enkel complexiteit toevoegen.

In welke mate is er sprake van een effect van grootte en sector hierbij? We kunnen die effecten uitzuiveren door onze indicatoren samen met sector en grootte in een regressie te brengen (Tabel 6). Dan zien we dat het sterke verband met de inschatting van de evolutie in de toekomst overeind blijft, maar dat de relatie met de evolutie van het aantal werknemers nog significant is en vrij sterk, maar niet meer zo zwaar door weegt al het geval was in de correlaties. Blijkbaar is de sterke band tussen personeelsgroei en groei van de activiteiten toch in belangrijke mate door effect van sector en grootte beïnvloed. De relatie met de R-Score is vergelijkbaar.

De vier indicatoren hangen sterk samen. Vanuit het perspectief van groei van de activiteiten is de groei in de voorbije drie jaar ons uitgangspunt, de vraag is of de andere drie iets fundamenteel toevoegen. De inschatting van groei is op zich interessant, maar blijft een inschatting en lijkt geen toegevoegde waarde te hebben. De groei van het aantal werknemers correleert sterk, maar dat blijkt voor een belangrijk deel het gevolg van sector- en grootte-effecten. De relatie is wellicht complexer dan op het eerste zicht lijkt; we nemen sector en grootte daarom altijd mee in onze analyses. De R-Score heeft een redelijk sterk verband met de groei van de activiteiten, maar heeft een beperkte variatie binnen een bepaald bereik en bevat eigenlijk ook evolutie van aantal medewerkers en groei van de omzet. We werken in dit rapport daarom verder met de groei van de **activiteiten in de voorbije drie jaar als indicator voor groei**.

Tabel 5: Correlatie tussen de vier indicatoren van performantie

	Evolutie activitei- ten ver- leden	Evolutie activitei- ten toe- komst	Evolutie aantal werkne- mers voor- bije 3 jaar	TBI R- Score
Evolutie activiteiten verleden	1	,490***	,498***	,099***
Evolutie activiteiten toekomst	,490***	1	,290***	,055*
Evolutie aantal werknemers (5%)	,498***	,290***	1	,095***
TBI's R-Score	,099***	,055*	,095***	1

Significantie: ***: <,001; *: <,05. Correlaties zijn Spearman's rho; Kendall's tau's waarden waren exact dezelfde.

Tabel 6: Regressie van groei van de activiteiten in het verleden met groei in de toekomst, product- of dienstinnovatie, evolutie van het aantal werknemers, grootte (aantal werknemers) en sector

R²: ,291	B	Std. Er- ror	Bèta	Sig.
Evolutie activiteiten toekomst+	,501	,027	,418	<,001
Evolutie aantal werknemers (5%) *	,266	,029	,209	<,001
TBI's R-Score°	,034	,005	,136	<,001
Grootte (aantal wns)	,081	,028	,067	,004
Prim. - Industrie	-,222	,062	-,087	<,001
Bouw	-,063	,068	-,022	,359
Quartair	-,117	,093	-,030	,209

*: in de voorbije drie jaar; +: in de komende drie jaar; ° in maart 2025; Sector: Diensten is de referentiecategorie

3. Effecten van of op groei

In dit deel gaan we op zoek naar verbanden die we met groei verwachten. We onderzoeken het verband met product- of dienstinnovatie, duurzaamheidsinitiatieven, digitalisering, opleiding, medezeggenschap, werklastmanagement, en procesaanpassingen. We nemen de relevante items mee, om op het einde tot een analyse te komen waaruit we afleiden wat de voornaamste kenmerken zijn.

3.1 Product/dienstinnovatie

In deze editie van de Ondernemingsenquête hebben we innovatie beschreven als product- of dienstinnovatie, door te vragen of de onderneming in de voorbije drie jaar “nieuwe of sterk verbeterde producten of diensten” op de markt heeft gebracht. Indien dat zo was vroegen we of het ging om producten of diensten die al bestonden maar voor hen nieuw waren, of om producten of diensten die nog niet eerder op de markt waren, of beide.

Er is een sterk positief verband tussen groei en innovatie (Figuur 12): driekwart (75%) van de sterk groeiende onderneming heeft nieuwe producten of diensten op de markt gebracht, van deze met beperkte groei 65%. Bij de ondernemingen die hun activiteiten niet zagen veranderen was dat minder dan de helft (46%), bij krimp zit het ook in die grootteorde.

Het verband is duidelijk, maar we zien ook dat bij de groeiende ondernemingen er best wel wat zijn die niet innoveren (25%, 35%), en dat ook bij de ondernemingen met krimp er zijn die hebben geïnnoveerd. Als we proberen wat meer inzicht te krijgen door innovatie samen met sector en grootte in een regressieanalyse te brengen krijgen we een model dat ongeveer 7% verklaart, en waarbij product- of dienstinnovatie duidelijk meer verklaart dan louter sector en grootte.

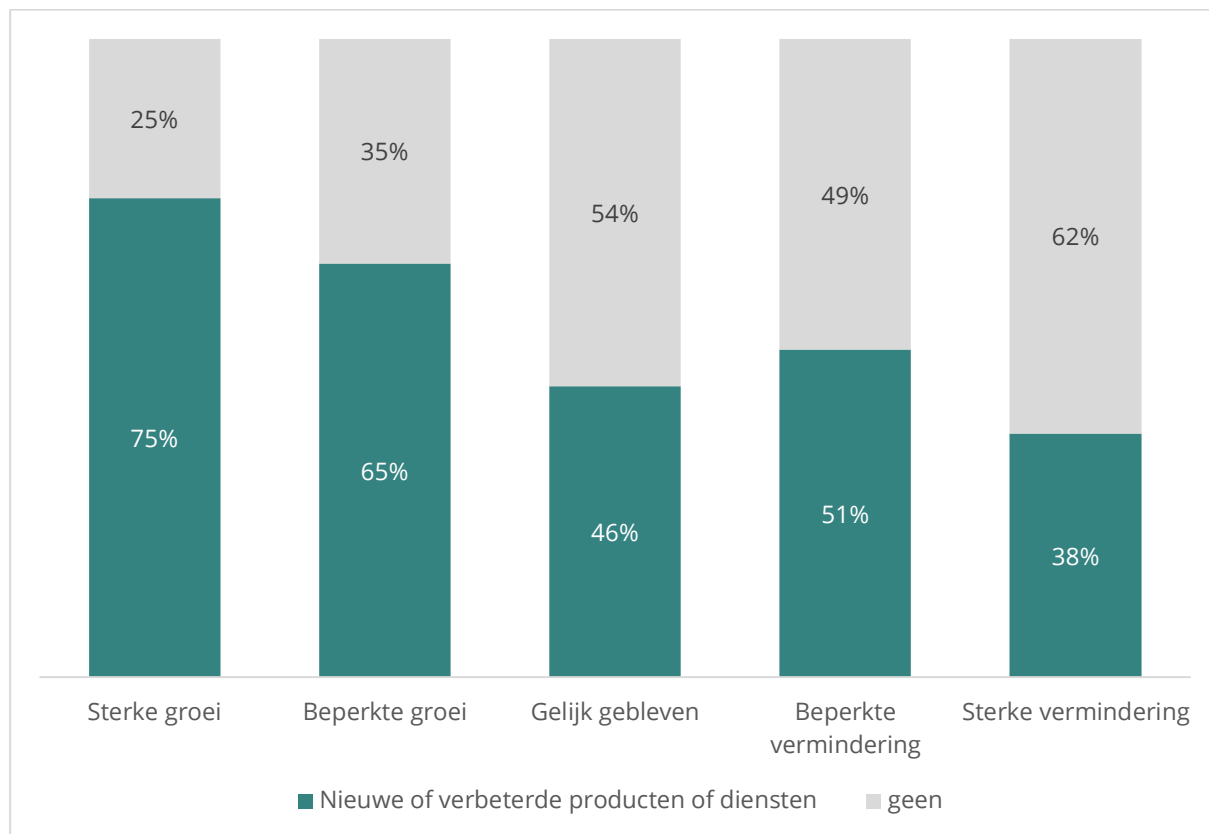
Wellicht zijn er heel wat andere facetten die de band tussen innovatie en groei kunnen verklaren of verstoren – zoals de tijd die er is tussen de introductie van de innovatie en het aanknopen met groei of een toenemende vraag buiten innovatie om.

Maakt het dan verder iets uit of het gaat om een volledig nieuwe innovatie of om het op de markt brengen van een product of dienst die al bestaat maar nieuw is voor de onderneming?

Als we kijken naar hoe de verdeling is naargelang de evolutie van de activiteiten (Figuur 13), zien we dat er weliswaar een verband is tussen groei en de aard van de innovatie is het ook hier moeilijk om er een duidelijke lijn in te zien, ook al zijn de verschillen significant. Een regressieanalyse (Tabel 7) brengt hier wel meer klaarheid: we zien een duidelijk positief effect van de nieuwe producten of diensten voor de onderneming, hetzij “solo” of in combinatie met andere (‘beide’). We besluiten dat innovatie een positief effect heeft op de evolutie van de activiteiten, zeker als het om eigen innovatie gaat, maar dat het daarom nog niet vanzelfsprekend is om op een termijn van drie jaar een belangrijk effect te zien in het niveau van activiteiten.

Voor meer inzichten over innovatie op basis van de Ondernemingsenquête verwijzen we naar ons rapport over innovatie en duurzaamheid (Delagrangé & Van Rampelberg, 2025).

Figuur 12: Percentage innoverende ondernemingen volgens groei van de activiteiten

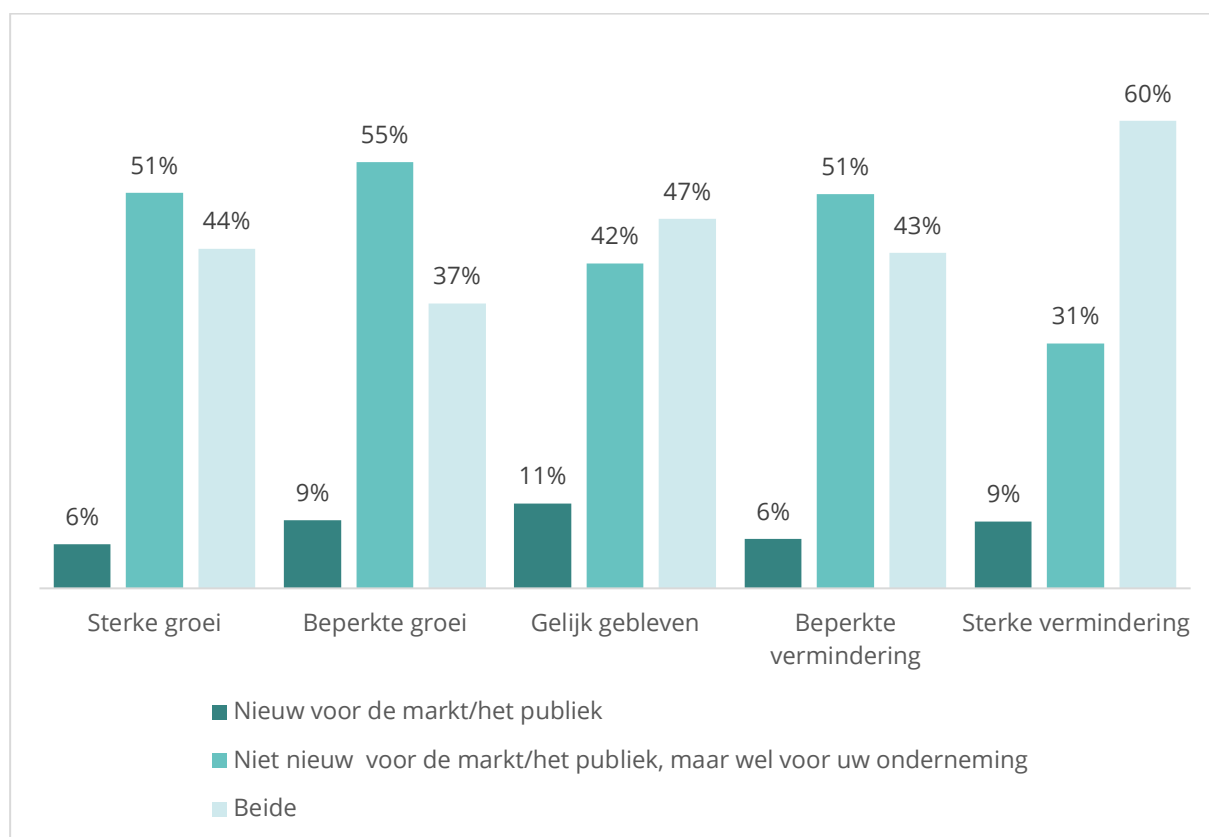


Tabel 7: Regressie van groei van de activiteiten met product- of dienstinnovatie, grootte (aantal werknemers) en sector

R²: ,070	B	Std. Error	Bèta	Sig.
Innovatie	,506	,06	,217	<,001
Grootte (aantal wns)	,149	,049	,083	,002
Prim en Industrie	-,151	,101	-,039	,136
Bouw	-,333	,088	-,098	<,001
Quartair	-,013	,106	-,003	,904

Sector: Diensten is de referentiecategorie

Figuur 13: Aard van de innovatie volgens groei van de activiteiten



N=1440, ondernemingen die hebben geïnnoveerd

Tabel 8: Regressie van groei van de activiteiten met type van product- of dienstinnovatie, grootte (aantal werknemers) en sector

R²: ,072	B	Std. Error	Bèta	Sig
Nieuw voor de markt	,441	,143	,082	,002
Nieuw voor de onderneming	,573	,071	,229	<,001
Zowel nieuw voor markt als organisatie	,44	,074	,167	<,001
Grootte (aantal wns)	,148	,049	,082	,003
Primair en Industrie	-,133	,102	-,034	,193
Bouw	-,327	,088	-,096	<,001
Quartair	-,009	,106	-,002	,932

Sector: Diensten is de referentiecategorie. N=1440, enkel de innoverende ondernemingen

3.2 Duurzaamheid

Voor het thema duurzaamheid hebben we in onze enquête een reeks vragen gesteld naar investeringen die men mogelijk kan doen in het kader van het bereiken van duurzaamheidsdoelstellingen. Het gaat om de volgende acties, telkens voor de voorbije drie jaar: het aanpassen van werk- of productieprocessen; aanpassen van mobiliteitsbeleid, transport of logistiek; producten of diensten herontwerpen om beter aan de duurzaamheidsdoelstellingen te voldoen; analyseren van de toeleveringsketen; het hergebruik van afval, rest- of bijproducten.

Ondernemingen die groeien blijken op alle vlakken actiever met duurzaamheidsaanpassingen dan bedrijven die stabiel blijven of krimpen, op hergebruik van afval- en restproducten na (Tabel 9). We willen zoals gewoonlijk nagaan of er geen effecten zijn van grootte en sector en meteen ook nagaan welke elementen in de mix uiteindelijk de doorslag geven. Daarvoor plaatsen we alle bevraagde duurzaamheidsacties gelijktijdig in een regressiemodel.

Uit de regressieanalyse (Tabel 10) blijkt dat 5,5% van de variatie van de evolutie in activiteiten voorspeld kan worden, dat is niet zo veel. Alleen 'de aanpassing van het mobiliteitsbeleid, transport of logistiek' en 'Hergebruik afval, rest- of bijproducten' blijkt een duidelijk onderscheidend element te zijn. Ook hergebruik heeft een significant positief effect, maar het positief effect van grootte en het negatief effect van sector (bouw) is sterker.

We besluiten hieruit dat vooral het herbekijken van de logistiek een duidelijk verband heeft met groei. Daarvan kunnen we ons afvragen in welke mate dit een louter duurzaamheidsgegeven is. Wellicht geeft de groei op zichzelf aanleiding tot een analyse van de logistieke keten, en zullen daarbij dan wellicht duurzaamheidsoverwegingen een prominente rol spelen. We merken overigens op dat het verband met groei dan wel beperkt is, het is alleszins niet negatief, duurzaamheidsinspanningen zijn dus ook geen belemmering voor groei.

Voor meer uitleg en analyse omtrent het duurzaamheidsbeleid is er ons rapport over de 'twin transitie' (Delagrangé & Van Rampelberg, 2025).

Tabel 9: Aanpassingen gedaan met het oog op behalen duurzaamheidsdoelstellingen volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar

	Aanpassingen gedaan met het oog op behalen duurzaamheidsdoelstellingen				
	Werk- of productieprocessen aanpassen	Mobiliteitsbeleid, transport of logistiek aangepast	Producten of diensten herontworpen	Toeleveringsketen geanalyseerd	Hergebruik afval- of restproducten*
Sterke groei	60%	57%	43%	47%	42%
Beperkte groei	51%	45%	37%	41%	49%
Gelijk gebleven	42%	36%	33%	38%	43%
Beperkte vermindering	46%	31%	26%	26%	45%
Sterke vermindering	47%	37%	38%	40%	49%
Totaal	50%	44%	37%	40%	55%

*: Niet significant; som van 'ja belangrijke mate' en 'ja, beperkte mate'

Tabel 10: Regressie van groei van de activiteiten met investeringen in duurzaamheid, grootte (aantal werknemers) en sector

Model R ² = ,053	B	Std. Error	Bèta	Sig.
Werk- of productieprocessen aangepast	,119	,067	,052	,076
Mobiliteitsbeleid, transport of logistiek aangepast	,303	,062	,132	,000
Producten of diensten herontworpen	,061	,068	,026	,372
Toeleveringsketen geanalyseerd	,085	,067	,037	,202
Hergebruik afval, rest- of bijproducten	,084	,042	,053	,047
Grootte (aantal wns)	,141	,05	,078	,005
Primair en Industrie	-,105	,103	-,027	,306
Bouw	-,333	,089	-,098	,000
Quartair	,011	,108	,003	,922

Sector: Diensten is de referentiecategorie

3.3 Digitalisering

In onze enquête hebben we een reeks digitaliseringsaspecten voorgelegd waar de onderneming al dan niet in kon geïnvesteerd hebben. We hebben daarin een onderscheid tussen:

- Een digitaal aanbod: online verkoop, het aanbieden van blended services (een mix van digitale en persoonlijke contacten);
- De toepassing van digitale technologie op zichzelf: robotisering of automatisering; Specifieke software aangepast of gemaakt voor uw onderneming/organisatie; workflow software of ERP; artificiële intelligentie; en gegevensanalyse;
- De aanpassingen aan de organisatie van het werk die met digitalisering gepaard gaan of er mogelijk door worden: gegevensanalyse toepassen specifiek voor het verbeteren van werkprocessen en specifiek om de prestaties van werknemers op te volgen en het aanpassen van processen of takenpakketten naar aanleiding van digitalisering.

Alle digitaliseringsaspecten – op online verkoop na – blijken een significant en positief verband te houden met de evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar (Tabel 11). Voor de meeste items is het verband duidelijk en rechtlijnig, maar bij een aantal zien we wat afwijkingen daarop in de categorieën van vermindering. Dat is het geval bij robotisering en automatisering, workflowsoftware en procesaanpassingen. Dit doet ons denken aan het concept van 'jobless growth', waar we op in gaan hieronder in hoofdstuk 5 vanaf pagina 49.

Tabel 11: Digitaliseringsinitiatieven volgens evolutie van de activiteiten

	On- line ver- koop	Blen- ded dien- sten	Robo- tise- ring of au- toma- tise- ring	Speci- fieke soft- ware	Work- flow soft- ware of ERP	Artifi- ciële intelli- gentie	Gege- vens- ana- lyse	Gege- vens- ana- lyse werk- pro- ces- sen	Gege- vens- ana- lyse pres- taties van werk- ne- mers	Pro- ces- sen of ta- ken- pak- ket- ten aan- ge- past
Sterke groei	32%	35%	44%	77%	54%	21%	63%	52%	41%	75%
Beperkte groei	30%	31%	38%	70%	51%	23%	50%	41%	33%	67%
Gelijk ge- bleven	31%	25%	26%	65%	42%	20%	49%	33%	32%	56%
Beperkte vermin- dering	34%	21%	30%	63%	38%	12%	43%	28%	33%	56%
Sterke vermin- dering	34%	18%	34%	58%	51%	12%	36%	27%	39%	59%
Totaal	31%	29%	36%	69%	48%	20%	51%	40%	35%	65%

Online verkoop: niet significant. Niet gevraagd aan de quartaire sector; N=1440

We brengen de toepassingen van digitalisering samen in een lineair regressiemodel om na te gaan in welke mate ze elk afzonderlijk een effect hebben op onze groeivariabele, los van sector en grootte-effecten.

We doen de analyse twee keer: een keer zonder het item 'online verkoop', zodat ook de quartaire sector in onze analyse zit (Tabel 12), en een keer met online verkoop erbij maar dan zonder de quartaire sector (Tabel 13). De vraag naar online verkoop hebben we namelijk niet gesteld aan de ondernemingen in de quartaire sector.

De ingebrachte variabelen in het model zonder online verkoop (Tabel 12), verklaren samen een factor ,057 (R^2), dat wil zeggen 5,7% van de variatie in onze groeivariabele. Dat is weinig, ook al is het significant. Gegeven de grote kans dat aspecten van digitalisering samen voorkomen hebben we ook getest op colineariteit.

De meeste items vallen uit wegens niet significant; wat overblijft is blended services (,072), gegevensanalyse voor het verbeteren van werkprocessen (,082) en het aanpassen van takenpakketten naar aanleiding van digitalisering (,109); er blijft nog een resteffect van grootte (,087) en een negatief effect voor de bouw, die kennen minder groei (-,870). Er is nog een negatief verband, namelijk met het toepassen van data-analyse voor de opvolging van de prestaties van medewerkers.

Als we de online verkoop er wél in laten en daarmee de quartaire sector uit beeld laten (Tabel 13) krijgen we eigenlijk hetzelfde beeld, met maar enkele afwijkingen, waarbij meteen de negatieve score voor online verkoop opvalt (-,109). Is online verkoop een strategie geworden om tegenvallende verkoop op te krikken? De negatieve score voor data voor opvolging van de prestaties van werknemers blijft (-,094) en wat de sector betreft de diensten nu een hogere score laten zien en grootte niet meer significant is.

We trekken hier twee conclusies uit.

Enerzijds dat de technologie op zich, met name automatisering en robotisering, ERP en andere software, én ook AI, geen verband toont met groei. Ook het pure feit van online te verkopen is geen garantie op groei, misschien zelfs eerder integendeel. Technologie op zichzelf is een neutraal gegeven als het om groei van de activiteiten gaat.

Anderzijds stellen we vast dat de organisatieaanpassingen die we kunnen verbinden aan digitalisering wél en verschil maken, met name het gebruiken van gegevens (data) om werkprocessen te analyseren en het aanpassen van werkprocessen naar aanleiding van digitalisering, en het is opvallend dat gegevensanalyse gebruiken voor het opvolgen van medewerkers een negatief verband vertoont, dit lijkt geen werkwijze te zijn die gepaard gaat met groei.

Tabel 12: Regressie van groei van de activiteiten met digitaal aanbod en investeringen in digitalisering, grootte (aantal werknemers) en sector; zonder online verkoop

R²: ,057	B	SE	Bèta	Sig.
Aanbod van blended diensten/zorg/onderwijs	,173	,073	,072	,018
Robotisering of automatisering	,090	,068	,040	,184
Specifieke software aangepast of gemaakt voor uw onderneming/organisatie	,064	,091	,021	,479
Workflow software of ERP	-,106	,071	-,047	,136
Artificiële intelligentie	,002	,078	,001	,976
Gegevensanalyse	,088	,074	,038	,231
Gegevensanalyse voor het verbeteren van werkprocessen	,185	,073	,082	,011
Gegevensanalyse om de prestaties van werknemers op te volgen	-,131	,069	-,057	,058
Processen aangepast naar aanleiding van digitalisering	,257	,071	,109	,000
Grootte (aantal wns)	,147	,053	,087	,006
Prim & industrie	-,059	,113	-,015	,082
Bouw	-,305	,103	-,087	,003
Quartair	-,155	,120	-,041	,318

Sector: Diensten is de referentie

Tabel 13: Regressie van groei van de activiteiten met digitaal aanbod en investeringen in digitalisering; met online verkoop, grootte (aantal werknemers) en sector, zonder quartaire sector

R²: ,063	B	SE	Bèta	Sig.
Online verkoop	,261	,074	,109	<,001
Aanbod van blended diensten/zorg/onderwijs	-,221	,080	-,088	,006
Robotisering of automatisering	-,076	,072	-,033	,295
Specifieke software aangepast of gemaakt voor uw onderneming/organisatie	-,045	,098	-,014	,645
Workflow software of ERP	,093	,076	,040	,223
Artificiële intelligentie	,014	,083	,005	,866
Gegevensanalyse	-,051	,078	-,022	,511
Gegevensanalyse voor het verbeteren van werkprocessen	-,215	,078	-,094	,006
Gegevensanalyse om de prestaties van werknemers op te volgen	,145	,074	,063	,048
Grootte (aantal wns)	-,272	,075	-,115	<,001
Prim & industrie	,157	,059	,083	,008
Diensten	,259	,142	,070	,069

Quartaire sector niet opgenomen wegens niet gevraagd naar online verkoop; bouw is referentie voor sector

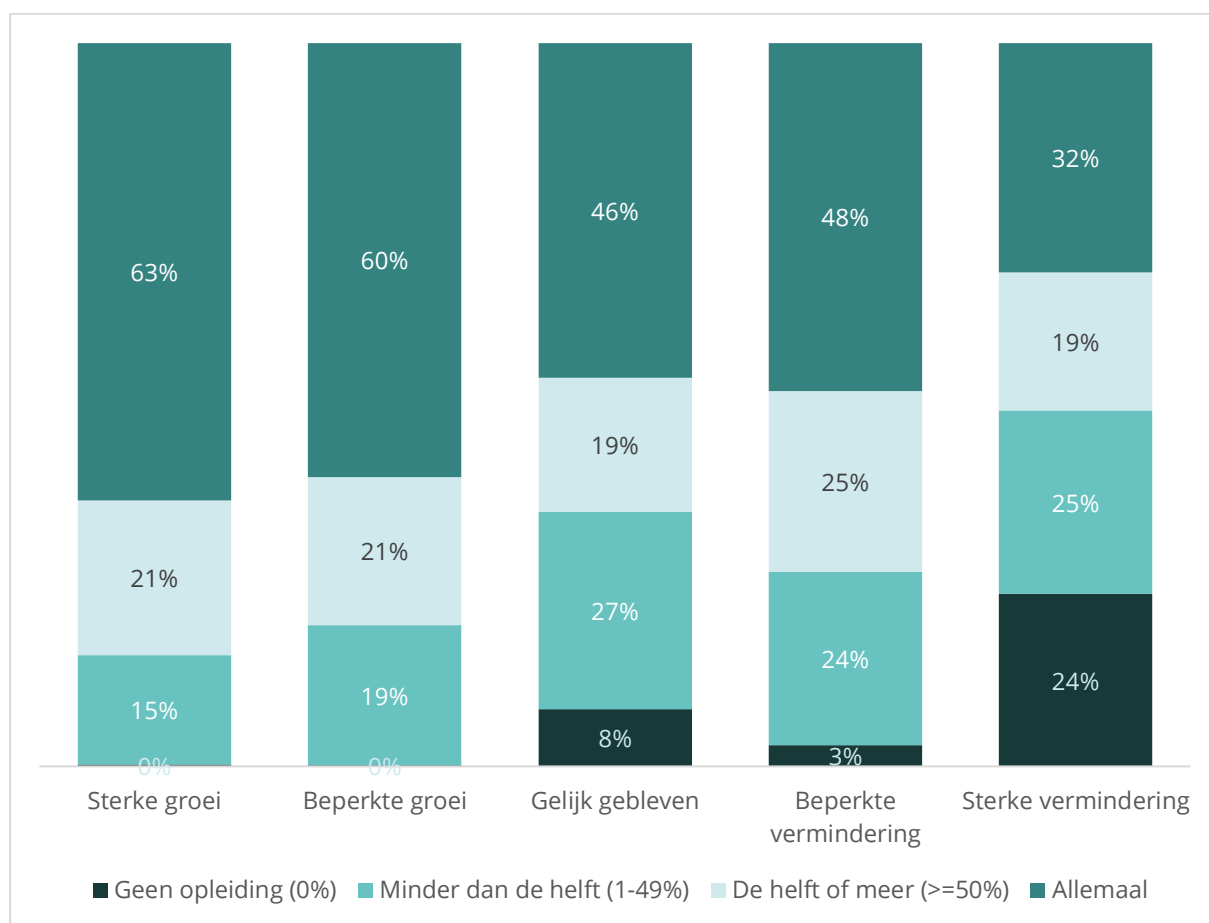
3.4 Opleiding

We hebben aan de ondernemingen gevraagd welk aandeel van hun medewerkers in het afgelopen jaar een opleiding hebben gevolgd. De antwoorden hebben we naar vier categorieën herleid: voor niemand, dus geen opleiding, voor minder dan de helft van de medewerkers, de helft of meer en dan ook nog ‘allemaal’ – of zelfs meer, als er ook voor tijdelijke medewerkers opleiding werd voorzien.

De band tussen groei en opleiding is duidelijk. Van de groeiende ondernemingen heeft zes op de tien opleiding voorzien voor alle medewerkers en minder dan een procent van hen gaf geen opleiding; bij de bedrijven met een status-quo is er minder dan de helft die iedereen een opleiding gaf en zijn er 8% die geen opleiding gaven.

Of de band tussen opleiding en groei van de activiteiten rechtstreeks is kunnen we moeilijk zeggen. We weten ook dat innovatie en opleiding hand in hand gaan en dat innovatie tot groei leidt (Delagrange & Van Rampelberg, 2025; Van Rampelberg & Delagrange, 2025c); we weten ook dat groei samengaat met een groei van het aantal werknemers en ook dat gaat gepaard met opleiding (Delagrange & Van Rampelberg, 2024).

Figuur 14: Opleiding (4 categorieën) volgens evolutie van de activiteiten



Naast opleiding kunnen we ook functioneringsgesprekken er bij nemen als vorm van HR-praktijk. In het rapport over inspraak en opvolging (Van Rampelberg & Delagrangé, 2026) stelden we vast dat groeiende ondernemingen ook vaker functioneringsgesprekken houden.

We hebben in onze ondernemingsenquête behalve het geven van opleiding en het houden van functioneringsgesprekken nog meer gegevens opgevraagd over opleiding. We brengen die samen in een regressieanalyse om meer inzicht te krijgen in het verband tussen groei van de activiteiten en opleiding. Het model dat we daar mee bekomen voorspelt 10% van de variatie in groei van de activiteiten ($R^2=,100$, Tabel 14); dat is in deze context niet weinig.

Hoe belangrijker men opleidingen vindt binnen de organisatie, hoe groter de kans op groei. Dit is de sterkste voorspeller in het model (0,153). Ook de praktijk van opleiding geven is een belangrijke voorspeller van groei (,130) net zoals het houden van functioneringsgesprekken (,120). Alle andere aspecten, zoals de mate waarin kennis verandert of het hebben van opleidingsplannen hebben geen significant verband met groei.

We concluderen dat belang hechten aan opleiding en het effectief opleiden belangrijke voorspelers zijn van groei in de activiteiten. Regressieanalyse houdt een richting in, maar we willen hier toch voorzichtig zijn. De band tussen groei en opleiding is duidelijk, maar of opleiding leidt tot groei, of dat opleiding volgt uit groei kunnen we niet duidelijk onderscheiden. U leest meer over de gegevens over opleiding in deze Ondernemingsenquête in ons rapport (Van Rampelberg & Delagrangé, 2025c).

Tabel 14: Regressieanalyse voor de voorspelling van groei van de activiteiten volgens een aantal opleidingsaspecten, grootte (aantal werknemers) en sector

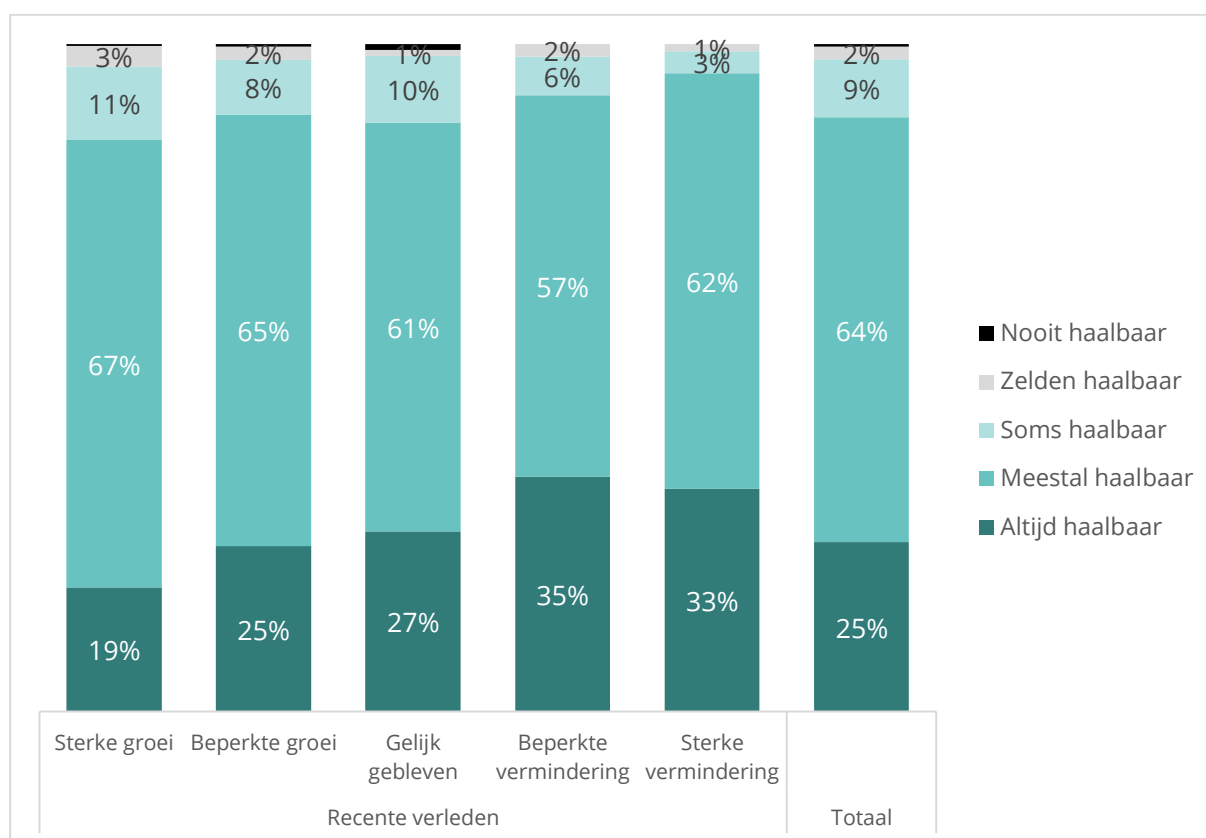
	B	Std. Error	Bèta	Sig.
Belang opleiding	,098	,020	,153	<,001
Opleiding geven, 4 categorieën	,161	,036	,141	<,001
Functioneringsgesprekken voor minstens de helft van het personeel	,325	,076	,127	<,001
Snelheid verandering kennis	-,007	,046	-,004	,883
Opleiding over soft skills	-,024	,037	-,021	,513
Opleiding eigen aan onderneming	-,055	,033	-,050	,102
Geschreven opleidingsplan	-,011	,078	-,005	,885
Loopbaanontwikkelingsplannen	-,031	,094	-,010	,741
Grootte (aantal wns)	,146	,057	,090	,010
Prim en Industrie	-,052	,114	-,013	,648
Bouw	-,188	,105	-,053	,073
Quartair	-,108	,113	-,030	,341

Sector: Diensten is de referentiecategorie

3.5 Werklastmanagement

Gaat groei samen met een afnemende haalbaarheid van het werk? We kunnen de mate van groei koppelen aan een inschatting van de haalbaarheid van het werk. We hebben aan de respondenten gevraagd of volgens hen het voor de medewerkers haalbaar is om het werk rond te krijgen binnen de beschikbare tijd met de beschikbare middelen. Het gaat dus om een inschatting van managementzijde. In een kwart van alle ondernemingen schat men het werk als 'altijd haalbaar' in (Figuur 15), ruim zes op tien (64%) meestal haalbaar, voor de resterende 13% is het soms, zelden of nooit haalbaar. We zien dan, niet onverwacht, een duidelijk verband tussen groei van de activiteiten en de haalbaarheid: hoe sterker de groei, hoe lager de ingeschatte haalbaarheid. We leiden uit de grafiek nog twee conclusies af. Vooreerst zijn er ondernemingen die bij status-quo of vermindering ook nog aangeven dat het maar soms, zelden of nooit haalbaar is; haalbaarheid van werk is dus niet te herleiden tot 'veel extra werk omwille van groei'.

Figuur 15: Haalbaarheid van het werk volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar



Wat we hier niet kunnen inschatten is in welke mate de haalbaarheid die wordt gerapporteerd al is beheersbaar gemaakt door maatregelen. Als we de maatregelen om het werk haalbaar te houden in een regressie met groei van de activiteiten brengen kunnen we daar misschien wat meer inzicht in krijgen. We krijgen zo een model met een redelijke verklaringskracht – 12% van de variatie in groei Tabel 15. De individuele items scoren dan weer niet zo heel hoog, afgezien van 'personeel aanwerven' (,189) en nog net ook opleiding (,109). De meeste andere maatregelen hebben

een significant verband maar zwak; opmerkelijk is wat *niet* significant is: het verminderen van het aanbod aan producten, grootte en sector afgezien van de bouw.

Eigenlijk hadden we hier sterkere verbanden verwacht, gezien we er van uit gaan dat groei van de activiteiten ook groei van de werklust betekent en maatregelen noodzakelijk zouden zijn. Dat is slechts in beperkte mate het geval. Sowieso is het moeilijk om oorzaak en gevolg helemaal uit elkaar te trekken, zo weten we bijvoorbeeld niet wat de haalbaarheid zou zijn zonder de ingezette maatregelen

Voor gegevens meer over de aanpak van de haalbaarheid van werk kan u terecht in ons rapport daarover op basis van de Ondernemingsenquête (Van Rampelberg & Delagrange, 2025b) en een eerder uitgevoerd onderzoek over de haalbaarheid van werk waarop de items in deze Ondernemingsenquête zijn gebaseerd (Delagrange & Van Rampelberg, 2024).

Tabel 15: Regressie van groei van de activiteiten met maatregelen voor het beheersen van werklust, grootte (aantal werknemers) en sector

R²: ,123	B	Std. Error	Bèta	Sig.
Personeel aanwerven	,456	,066	,189	<,001
Opleiding voorzien	,251	,068	,109	<,001
Verhogen van de weerbaarheid van de werknemers door opleiding, coaching, advies	,146	,064	,064	,022
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures	,162	,079	,056	,041
Overuren en werk verdelen	,129	,066	,051	,053
Producten of diensten niet meer aanbieden of aanpassen	,108	,06	,046	,073
Werk uitbesteden	,123	,059	,054	,037
Grootte (aantal wns)	-,003	,051	-,002	,946
Prim. - Industrie	-,071	,099	-,018	,472
Bouw	-,328	,086	-,097	<,001
Quartair	,009	,104	,002	,929

Sector: Diensten is referentie

3.6 Medezeggenschap

Is er een verband tussen de mate waarin er medezeggenschap is van de medewerkers en de groei? In onze enquête hebben we voor vier thema's gevraagd in welke mate er een vorm van participatie is: digitalisering, duurzaamheid, haalbaar werk en innovatie. De mogelijke antwoorden waren telkens 'mee beslissen', 'geconsulteerd', 'geïnformeerd' of 'geen van deze'. We hebben dan de antwoorden een score van 1 (geen van deze) tot 4 (mee beslissen) gegeven. In Tabel 16 geven we het gemiddelde van die score over alle vier de thema's, volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar. Dan blijkt een significant en positief verband tussen de mate van medezeggenschap en groei. Het is een duidelijk verband ook al is het niet heel sterk ($\text{Eta}^2,020$).

Als we terug dieper duiken in de vier thema's waar medezeggenschap voor werd gevraagd en via een regressieanalyse opzoeken welke van de vier thema's voor zeggenschap de doorslag geeft (Tabel 17), dan zien we dat het voornamelijk om medezeggenschap over innovatie gaat en in tweede instantie werkdruk. We zien daarnaast ook dat de variatie in groei op basis van grootte zwaarder weegt dan elk van de andere categorieën in die analyse. Dat bevestigt wat we eerder al zagen in de thematische rapporten (Delagrange & Van Rampelberg, 2025; Van Rampelberg & Delagrange, 2025b) en in de uitgebreide analyse van medezeggenschap in ons themarapport daarover (Van Rampelberg & Delagrange, 2026).

Tabel 16: Gemiddelde score van zeggenschap naargelang groei

Evolutie activiteiten in de voorbije drie jaar	Gemiddelde score van zeggenschap
Sterke groei	3,15
Beperkte groei	3,06
Gelijk gebleven	2,89
Beperkte vermindering	2,90
Sterke vermindering	2,92
Totaal	3,02

Anova $p < ,001$; $\text{Eta}^2,020$. 1 = geen zeggenschap, 2 = geïnformeerd, 3 = geconsulteerd, 4 = beslissen

Tabel 17: Regressie van groei van de activiteiten volgens participatie op het vlak van digitalisering, duurzaamheid, werklast en innovatie, grootte (aantal werknemers) en sector

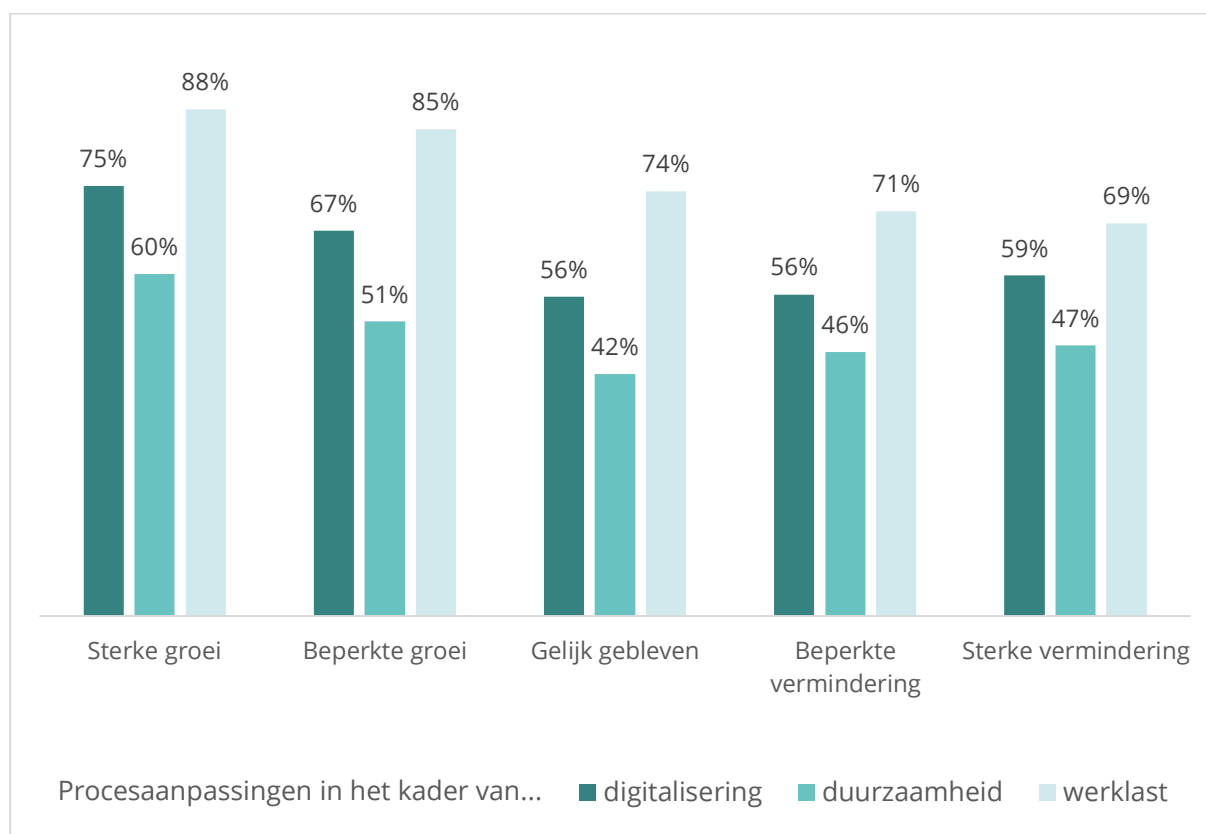
R²: ,043	B	Std. Error	Bèta	Sig.
Participatie digitalisering	,072	,037	,061	,056
Participatie duurzaamheid	,018	,034	,017	,607
Participatie werkdruk	,109	,039	,082	,006
Participatie innovatie	,109	,038	,101	,004
Grootte (aantal wns)	,206	,049	,115	<,001
Prim en Industrie	-,080	,103	-,021	,438
Bouw	-,312	,090	-,092	<,001
Quartair	-,039	,109	-,01	,722

Participatie in een schaal van 1 tot 4: 1 = geen zeggenschap, 2 = geïnformeerd, 3 = geconsulteerd, 4 = beslist. Sector: Diensten referentiecategorie

3.7 Procesaanpassingen

Bij drie thema's in de vragenlijst hebben we ook gevraagd of de acties in dat kader hebben geleid tot procesaanpassingen. We vragen ons af of we kunnen zien dat bij groeiondernemingen vaker hun werkprocessen aanpassen, mogelijks om de groei te kunnen opvangen. In feite hernemen we hier de drie aanleidingen tot procesaanpassingen die we eerder zagen, namelijk bij digitalisering, duurzaamheid en werklast. Er blijken inderdaad significant vaker procesaanpassingen gedaan te worden bij ondernemingen die groeien (Figuur 16). De procesaanpassingen om werklast te beheersen komen in alle situaties het meeste voor en lijken ook het meest rechtlijnig samen te gaan met de evolutie van de activiteiten; de procesaanpassingen in het kader van digitalisering en duurzaamheid komen in het algemeen minder vaak voor, al gaat het nog om 75 à 56% bij digitalisering en 60 à 42% bij duurzaamheid; we zien hier dat de procesaanpassingen soms vaker voorkomen bij een krimp dan bij een status quo (bijvoorbeeld 47% aanpassingen in het kader van duurzaamheid bij ondernemingen die een sterke vermindering kenden tegenover 42% bij deze bij wie de activiteiten gelijk bleven). Ook hier zitten we met wat ambiguïteit die we mogelijk kunnen ophelderen door een regressieanalyse, waarbij we ook sector en grootte er bij nemen.

Figuur 16: Procesaanpassingen in het kader van digitalisering, duurzaamheid en werklast, volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar



Dat blijkt opnieuw in slechts beperkte mate het geval; het regressiemodelmodel (Tabel 18) verklaart niet meer dan 4,8% van de variatie in groei. Dat is vooral aan de procesaanpassingen over digitalisering toe te schrijven en in mindere mate over werklast. Grootte weegt hier wel door en evenens sector - zeker de dienstensector is een sterkere voorspeller van groei dan de procesaanpassingen.

Tabel 18: Regressie van groei van de activiteiten volgens procesaanpassingen, grootte (aantal werknemers) en sector

R²: ,048	B	Std. Error	Bèta	Sig.
Procesaanpassingen digitalisering	,249	,069	,105	<,001
Procesaanpassingen duurzaamheid	,118	,066	,052	,075
Procesaanpassingen werklast	,241	,094	,075	,010
Grootte (aantal wns)	,144	,052	,086	,005
Prim. - industrie	,288	,141	,075	,041
Diensten	,370	,101	,152	<,001
Quartair	,303	,144	,081	,036

Sector: Bouw is de referentiecategorie

4. Wat heeft effect?

Op basis van de bevindingen uit de vorige paragrafen brengen we de elementen samen die telkens volgens thema een betekenisvol effect bleken te hebben. Het gaat om de volgende kenmerken:

- Product- of dienstinnovatie; enkel of er innovatie was ja dan neen;
- Duurzaamheid: aanpassen logistiek, hergebruik;
- Digitalisering: blended services, gegevensanalyse met de beide toepassingen ervan, procesaanpassingen;
- Belang opleiding, opleiding geven, functioneringsgesprekken;
- Medezeggenschap bij digitalisering, werkdruk, innovatie;
- Werklast: personeel aanwerven, opleiding voorzien, weerbaarheid, proces aanpassen, overuren, uitbesteden
- De processen die we op het einde samen brachten worden opgenomen telkens bij 'hun thema'.

Als we die allemaal samen in een regressieanalyse zetten stuiten we op de moeilijkheid dat enkele van de items onderling té sterk samen hangen, meer bepaald de drie items over medezeggenschap en deze over het beheersen van de werklast. Voor de zeggenschap lossen we dat op door de gemiddelde score te gebruiken. Voor werklast blijkt het om het geven van opleiding in het kader van werklast en personeel aanwerven in het kader van werklast. Voor het item over opleiding geven in het kader van werklast vinden we dat het sterk overeen komt met het geven van opleiding tout court en voor de aanwerving in het kader van werklast vinden we eveneens dat dit sterk overeen komt met de uitkomstvariabele 'toename aantal werknemers', zoals we in het begin hebben besproken (1.2.1). Deze twee items halen we er terug uit.

In de uiteindelijke regressieanalyse (Tabel 19) blijkt dat onze set variabelen 13,6% van de variatie in groei van de activiteiten 'voorspelt'. Voor dit type inhoud is dit behoorlijk. Een aantal items steken er boven uit steken, met name:

- opleiding voorzien (,161);
- product- of dienstinnovatie (,151);
- het analyseren van mobiliteit en logistiek (,141).

De overige significante items hebben aanmerkelijk lagere Bèta's wat hun relevantie beperkt: functioneringsgesprekken voor minstens de helft van het personeel, gegevensanalyse voor opvolging werknemers, werkprocessen aanpassen in functie van digitalisering en werk uitbesteden. Grootte speelt een beperkte rol (,074), net zoals sector, waar enkel de bouwsector een iets minder gunstige evolutie kent (-,089).

Het belang van opleiding en innovatie is duidelijk te interpreteren, los van de onzekerheid van de richting van het verband. Het belang van de analyse van logistiek en transport is iets lastiger omdat we het gevraagd hebben in de context van duurzaamheidsinvesteringen. We weten dat de

impact van duurzaamheid niet zo heel groot is, maar dat dit item wel een sterk verband laat zien met groei. Het zou kunnen dat in de ondernemingen die hun logistiek hebben herbekeken ze dat sowieso doen omdat de groei hen daar toe noodzaakte, en dat daarbij al dan niet duurzaamheidsoverwegingen zijn meegenomen.

De overige technische aspecten van digitalisering, duurzaamheidsinspanningen en de meeste maatregelen om de werkdruk te beheersen blijken geen significante verbanden te laten zien.

De vraag is dan of onze drie voornaamste elementen, innovatie, opleiding en logistiek, de groei stimuleren of eerder consequenties van groei zijn. We kunnen dat op basis van deze data niet aantonen, we kunnen enkel inhoudelijk veronderstellen dat innovatie leidt tot groei, en dat groei leidt tot aanpassingen in de logistiek, en dat opleiding wellicht tussenin zit.

Tabel 19: Regressie van groei van de activiteiten volgens selectie van items, grootte en sector

R²: ,136	B	Std. Error	Beta	Sig.
Geïntroduceerde producten/diensten sinds 2022 (ja)	0,367	0,079	0,151	<,001
Opleiding voorzien	0,186	0,036	0,161	<,001
Functioneringsgesprekken voor minstens de helft van het personeel.	0,233	0,083	0,088	0,005
Aanbod van blended diensten/zorg/onderwijs	0,007	0,076	0,003	0,926
Gegevensanalyse voor het verbeteren van werkprocessen	0,085	0,074	0,038	0,249
Gegevensanalyse om de prestaties van werknemers op te volgen	0,155	0,072	0,068	0,032
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures in het kader van digitalisering	0,136	0,076	0,056	0,075
Mobiliteitsbeleid, transport of logistiek aangepast	0,316	0,07	0,141	<,001
Hergebruik afval, rest- of bijproducten	0,081	0,049	0,053	0,094
Medezeggenschap medewerkers, gemiddelde score	0,003	0,054	0,002	0,950
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures in het kader van duurzaamheid	0,019	0,112	0,006	0,863
Overuren en werk verdelen	0,119	0,08	0,046	0,138
Werk uitbesteden	0,209	0,072	0,093	0,004
Grootte (aantal wns)	0,116	0,055	0,074	0,034
Prim. - Industrie	-0,044	0,119	-0,012	0,714
Bouw	-0,323	0,114	-0,089	0,005
Quartair	-0,15	0,122	-0,042	0,218

Sector: Diensten is referentiecategorie

5. Jobless growth

Het is mogelijk dat een onderneming groeit, zonder dat het aantal medewerkers toeneemt. Wanneer het verschil opmerkelijk is spreken we van 'jobless growth': een groei in activiteit zonder dat er een groei is in aantal werknemers, of zelfs met een daling van het aantal werknemers. Het is een vaak besproken fenomeen, dat voornamelijk gelinkt wordt aan digitalisering. Onze enquête laat toe om die groep af te bakenen: we weten of de ondernemingen groeien in activiteiten en of ze groeien in aantal werknemers; telkens voor de voorbije drie jaar. Het overzicht staat in Tabel 20 en Tabel 21.

De meeste ondernemingen groeien, sterk (24%) of beperkt (35%), samen 59%. Groei mét een toename van aantal werknemers met 5% of meer zien we bij 24% (13% sterk, 11% beperkt).

Daarnaast is er 35% die groeit in activiteiten met een gelijkblijvend aantal medewerkers (10% + 22%), of zelfs een afname (1%+2%), dat is de groep met een 'jobless growth'.

Tabel 20: Evolutie van het aantal werknemers in de voorbije drie jaar volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar

Evolutie activiteiten voorbije drie jaar	Evolutie van het aantal werknemers in de voorbije drie jaar			Totaal
	Met meer dan 5% toegenomen	Gelijk gebleven of minder dan 5% verschil	Met meer dan 5% afgenomen	
Sterke groei	13%	10%	1%	24%
Beperkte groei	11%	22%	2%	35%
Gelijk gebleven	2%	19%	3%	24%
Beperkte vermindering	1%	6%	4%	11%
Sterke vermindering	0%	3%	3%	6%
Totaal	27%	60%	13%	100%

Cursief: groei met toename aantal medewerkers 5% of meer; **vet:** jobloze groei

Tabel 21: Afbakening groep met jobless growth

Activiteiten	Aantal werknemers	Percentage ondernemingen
Sterke of beperkte groei	Toename van 5% of meer	24%
Sterke of beperkte groei	Gelijk of afname	35%
Geen groei	---	40%
Totaal		100%

Vaak wordt verondersteld dat verregaande digitalisering, en dan specifiek de items die wij bevraagd hebben, tot een jobless growth kunnen leiden. Daarom brengen we groei van activiteiten

met en groei zonder tewerkstellingstoename in een regressieanalyse, op zoek naar inzicht in mogelijke verbanden; 'geen groei' laten we buiten beschouwing.

In de (logistische) regressie (met wel of geen jobless growth, zonder 'geen groei, Tabel 22) zien we een aantal klassieke vooronderstellingen bevestigd. De kans op jobless growth is bijna de helft groter bij robotisering en automatisering met de helft (odds-ratio 1,45); de kans is dan weer kleiner bij gegevensanalyse om werknemers op te volgen en aanpassen van werkmethodes en procedures (odds ratio's rond 0,6, kleiner dan 1). Robots en automaten hebben dus zoals te verwachten het potentieel om mensen te vervangen; datagedreven opvolging en werkprocessen aanpassen horen bij een intensievere inzet van personeel. De grootte van het effect is wel klein; het model verklaart 4,1% van alle variatie in 'jobless growth', er zijn dus nog vele andere factoren die een rol spelen die samen veel meer doorwegen. Bovendien hebben we het item 'online verkoop' meegenomen, waardoor de quartaire sector niet meer in het model zit. Met de quartaire sector erbij is het model niet meer significant. Dat betekent mogelijk dat de quartaire sector een andere logica heeft van groei met groei van het werknemersaantal die de verbanden in het geheel – die op zich al niet zo heel sterk zijn – verstoren.

Tabel 22: Regressie van 'jobless growth' met investeringen in digitalisering, grootte (aantal werknemers) en sector

Nagelkerke R²: ,041	B	Std. Error	Exp(B)	Sig.
Online verkoop	-0,122	0,167	0,885	0,464
Aanbod van blended diensten/zorg/onderwijs	0,202	0,171	1,223	0,239
Robotisering of automatisering	0,296	0,191	1,345	0,121
Specifieke software aangepast of gemaakt voor uw onderneming/organisatie	-0,122	0,176	0,885	0,488
Workflow software of ERP	-0,136	0,195	0,873	0,486
Artificiële intelligentie	-0,125	0,169	0,883	0,462
Gegevensanalyse	-0,319	0,167	0,727	0,056
Gegevensanalyse voor het verbeteren van werkprocessen	0,381	0,165	1,464	0,021
Gegevensanalyse om de prestaties van werknemers op te volgen	-0,04	0,171	0,961	0,814
Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures'	-0,369	0,118	0,691	0,002
Grootte (aantal wns)	0,206	0,128	1,229	0,108
Prim & industrie	0,066	0,249	1,068	0,792
Bouw	-0,287	0,246	0,75	0,242

Quartaire sector niet opgenomen wegens niet gevraagd naar online verkoop; Diensten is referentie voor sector. Bij weglaten Online verkoop en terug meerekenen quartaire sector (N=1072) is het model niet meer significant.

Wanneer er sprake is van jobless growth dan veronderstellen we dat er meer werk wordt gedaan met evenveel of minder medewerkers, wat een effect kan hebben op de werkdruk. Om dit te

verkennen kijken we eerst naar de inschatting van de ondernemingen of het werk haalbaar is voor hun werknemers (Tabel 23). Er blijkt echter geen verschil te zijn in inschatting van de haalbaarheid van het werk door de werkgever bij jobless growth vergeleken met groei met toename van het aantal werknemers; zowel de Chi² op de kruising als de correlatie zijn niet significant verschillend. Het zou kunnen dat dit het gevolg is van maatregelen die genomen zijn om de werklust te beheersen. Om dat na te gaan brengen we de jobless-growth terug in een regressierekening, deze keer met de digitaliseringsvariabelen en de antwoorden die we kregen op de vragen naar maatregelen om de werklust te beheersen (Tabel 24), uitgebreid met een aantal maatregelen die we eerder in de analyse opnamen.

Tabel 23: Inschatting van de haalbaarheid van het werk volgens al dan niet jobless growth

		Jobless growth		Totaal
		Groei zonder toename werknemers	Groei met toename werknemers	
Haalbaarheid werk	Altijd haalbaar	20%	24%	22%
	Meestal haalbaar	68%	64%	66%
	Soms haalbaar	10%	9%	9%
	Zelden haalbaar	2%	3%	2%
	Nooit haalbaar	0%	0%	0%
Totaal		100%	100%	100%

N=1072, ondernemingen met groei. Chi²: p=,281; Somers' d: p=,231

Tabel 24: Regressieanalyse van 'jobless growth' met investeringen in digitalisering, maatregelen voor het beheersen van werklust, grootte (aantal werknemers) en sector

Nagelkerke R²: ,235	B	Std. Error	Exp(B)	Sig.
Robotisering of automatisering	-0,462	0,168	0,630	0,006
Gegevensanalyse om de prestaties van werknemers op te volgen?	0,22	0,168	1,246	0,189
Processen of takenpakketten aangepast naar aanleiding van het invoeren van digitale toepassingen	-0,137	0,166	0,872	0,410
Effect digitalisering aantal werknemers	-0,329	0,119	0,720	0,006
Werklast: Personeel aanwerven	-2,595	0,294	0,075	<,001
Werklast: Opleiding voorzien zodat werknemers meer, andere of nieuwe taken kunnen	0,027	0,194	1,028	0,888
Werklast: Verhogen van de weerbaarheid van de werknemers door opleiding, coaching, advies	-0,173	0,174	0,841	0,321
Werklast: Aanpassen van werkmethodes, planning of procedures'	-0,124	0,253	0,884	0,624
Werklast: Oplossen met overuren en werk verdelen over het personeel dat er is (en zaakvoerder)	-0,234	0,195	0,792	0,231
Werklast: Producten of diensten niet meer aanbieden of aanpassen zodat het door de aanwezige medewerkers gedaan kan worden	0,433	0,159	1,543	0,007
Werklast: Werk uitbesteden	-0,113	0,161	0,893	0,483
Grootte (aantal wns)	-0,16	0,123	0,852	0,192
Prim en Industrie	0,083	0,355	1,086	0,816
Bouw	-0,461	0,354	0,63	0,193
Diensten	0,001	0,275	1,001	0,997

Sector: Quartair is de referentiecategorie; N=829, ondernemingen met groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar

Referentielijst

- Delagrange, H. (2010). *Gazellen: groei en organisatie*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
<https://www.serv.be/node/3929>
- Delagrange, H. (2011). *Themadossier IOA 2011: gazellen* (oktober 20, p. 36 p.). SERV - Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/5809>
- Delagrange, H., & Van Rampelberg, L. (2024). *Handen Te kort. Strategieën voor het omgaan met te veel werk en arbeidsmarktkrapte*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
<https://www.serv.be/node/16667>
- Delagrange, H., & Van Rampelberg, L. (2025). *Digitalisering en duurzaamheid: twee transities*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/17250>
- Statistiek Vlaanderen. (2024, juli 30). *Reële economische groei*. Vlaanderen.be; Vlaamse overheid.
<https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/macro-economie/reele-economische-groei>
- Van Rampelberg, L., & Delagrange, H. (2025a). *Ondernemingsenquête 2025: Haalbaar Werk*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Van Rampelberg, L., & Delagrange, H. (2025b). *Ondernemingsenquête 2025: Haalbaarheid van het werk volgens ondernemingen*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
<https://www.serv.be/stichting/project/ondernemingsenquête-2025>
- Van Rampelberg, L., & Delagrange, H. (2025c). *Opleidingspraktijken en -beleid in Vlaamse ondernemingen*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/17118>
- Van Rampelberg, L., & Delagrange, H. (2026). *Inspraak en opvolging: inzichten uit de ondernemingsenquête*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1:	Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar en de verwachte evolutie in de volgende drie jaar.....	11
Figuur 2:	Evolutie van de activiteiten in de voorbije drie jaar, volgens sector.....	12
Figuur 3:	Verwachte evolutie van de activiteiten in de volgende drie jaar, volgens sector	13
Figuur 4:	Evolutie van de groei der activiteiten in de voorbije drie jaar, in 2014, 2018, 2021 en 2025.....	14
Figuur 5:	Evolutie van de verwachte groei der activiteiten in de komende drie jaar, in 2014, 2021 en 2025	15
Figuur 6:	Toename, afname of status-quo van het aantal werknemers in 2018, 2021 en 2025	17
Figuur 7:	Toename met 5% of meer, afname met 5% of meer of geen verandering van meer dan 5% in het aantal werknemers in de onderneming in de voorbije drie jaar, in 2018, 2021 en 2025, volgens sector	18
Figuur 8:	Toename met 5% of meer, afname met 5% of meer of geen verandering van meer dan 5% in het aantal werknemers in de onderneming in de voorbije drie jaar, in 2018, 2021 en 2025, volgens grootte	19
Figuur 9:	Effecten van digitalisering, duurzaamheid, innovatie en werklast op de toename, afname dan wel geen effect op aantal werknemers	20
Figuur 10:	Groei van het aantal werknemers volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar.....	24
Figuur 11:	Groei van het aantal werknemers in de voorbije drie jaar volgens de verwachte groei van de activiteiten in de volgende drie jaar.....	25
Figuur 12:	Percentage innoverende ondernemingen volgens groei van de activiteiten	31
Figuur 13:	Aard van de innovatie volgens groei van de activiteiten	32
Figuur 14:	Opleiding (4 categorieën) volgens evolutie van de activiteiten.....	39

Figuur 15: Haalbaarheid van het werk volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar 41

Figuur 16: Procesaanpassingen in het kader van digitalisering, duurzaamheid en werklust, volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar..... 45

Tabellen

Tabel 1: R-Score Trends Business Information, gemiddelde volgens sector 22

Tabel 2: Verwachte evolutie komende drie jaar volgens Evolutie in de voorbije drie jaar 23

Tabel 3: Regressie van evolutie aantal werknemers voorbije drie jaar met sector, grootte en groei activiteiten voorbije en volgende drie jaar 26

Tabel 4: Trends' R-score volgens groei activiteiten voorbije drie jaar 26

Tabel 5: Correlatie tussen de vier indicatoren van performantie 28

Tabel 6: Regressie van groei van de activiteiten in het verleden met groei in de toekomst, product- of dienstinnovatie, evolutie van het aantal werknemers, grootte (aantal werknemers) en sector 28

Tabel 7: Regressie van groei van de activiteiten met product- of dienstinnovatie, grootte (aantal werknemers) en sector 31

Tabel 8: Regressie van groei van de activiteiten met type van product- of dienstinnovatie, grootte (aantal werknemers) en sector 32

Tabel 9: Aanpassingen gedaan met het oog op behalen duurzaamheidsdoelstellingen volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar 34

Tabel 10: Regressie van groei van de activiteiten met investeringen in duurzaamheid, grootte (aantal werknemers) en sector 34

Tabel 11: Digitaliseringsinitiatieven volgens evolutie van de activiteiten 36

Tabel 12: Regressie van groei van de activiteiten met digitaal aanbod en investeringen in digitalisering, grootte (aantal werknemers) en sector; *zonder online verkoop* 38

Tabel 13: Regressie van groei van de activiteiten met digitaal aanbod en investeringen in digitalisering; met online verkoop, grootte (aantal werknemers) en sector, *zonder quartaire sector* 38

Tabel 14:	Regressieanalyse voor de voorspelling van groei van de activiteiten volgens een aantal opleidingsaspecten, grootte (aantal werknemers) en sector	40
Tabel 15:	Regressie van groei van de activiteiten met maatregelen voor het beheersen van werklust, grootte (aantal werknemers) en sector	42
Tabel 16:	Gemiddelde score van zeggenschap naargelang groei	43
Tabel 17:	Regressie van groei van de activiteiten volgens participatie op het vlak van digitalisering, duurzaamheid, werklust en innovatie, grootte (aantal werknemers) en sector	44
Tabel 18:	Regressie van groei van de activiteiten volgens procesaanpassingen, grootte (aantal werknemers) en sector	46
Tabel 19:	Regressie van groei van de activiteiten volgens selectie van items, grootte en sector	48
Tabel 20:	Evolutie van het aantal werknemers in de voorbije drie jaar volgens groei van de activiteiten in de voorbije drie jaar	49
Tabel 21:	Afbakening groep met jobless growth	49
Tabel 22:	Regressie van 'jobless growth' met investeringen in digitalisering, grootte (aantal werknemers) en sector	50
Tabel 23:	Inschatting van de haalbaarheid van het werk volgens al dan niet jobless growth	51
Tabel 24:	Regressieanalyse van 'jobless growth' met investeringen in digitalisering, maatregelen voor het beheersen van werklust, grootte (aantal werknemers) en sector	52

