

Informatie dossier

Bedrijfs- en arbeidsorganisatie
in de Vlaamse ondernemingen
en organisaties in 2001

Statistisch Naslagwerk

Hendrik Delagrang
Februari 2003

Sterk door overleg



Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in
de Vlaamse ondernemingen en organisaties in 2001

Statistisch Naslagwerk

Brussel, SERV/STV-Innovatie & Arbeid, 2003

WD/2003/5147/156

Hendrik Delagrange

Met dank aan:

De 1586 personeelsverantwoordelijken die de tijd wilden vrijmaken om op onze vragen te antwoorden (zij krijgen allen een synopsis toegestuurd);

De staf en collega's van STV-Innovatie & Arbeid,

De collega's van de SERV-dactylografie en drukkerij

De medewerkers van GFK-Significant en SPSS België.

Inhoud

INLEIDING	15
1.1 Opzet van het onderzoek	17
1.2 Hoe dit naslagwerk te gebruiken?	18
1.3 Enkele basisgegevens over de methodologie	20
 DEEL 1 BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIEKENMERKEN EN - GEBEURTENISSEN	 21
 2. BASISKENMERKEN VAN DE ORGANISATIE.....	 23
2.1 Hoofdzetel of andere	24
Tabel 1: Hoofdzetel/koepel, vestiging of zelfstandig volgens grootte & sector	25
2.2 Filialen	26
Tabel 2: Aantal filialen in 3 categorieën volgens grootte en sector	27
Tabel 3: Detail van het aantal filialen bij ondernemingen met 2 of meer filialen	27
Tabel 4: Aantal filialen in 3 categorieën volgens type onderneming of organisatie	28
2.3 Business units of zelfstandige eenheden	29
Tabel 5: Business units of zelfstandige eenheden volgens grootte en sector (enkel +50 wn)	30
 3. VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIESTRUCTUUR ..	 32
3.1 Toevoegen, afschaffen of herschikken van onderdelen	33
Tabel 6: Toevoegen of afschaffen van onderdelen in de organisatiestructuur	34
Tabel 7: Aantal wijzigingen in de organisatiestructuur volgens grootte & sector	35
3.2 Samensmelten en/of splitsen	36
Tabel 8: Samensmelten en splitsen van ondernemingen en organisaties	37
 4. SAMEN – EN/OF NETWERKING	 39
4.1 Samenwerken met klanten, leveranciers en collega's	40
Tabel 9: Op vaste basis samenwerken met klanten, leveranciers en andere	41

Tabel 10: Combinaties van samenwerkingsstypes	42
4.2 Uitbreiden en/of beperken van het aantal leveranciers	43
Tabel 11: Beperken en/of uitbreiden van het aantal leveranciers volgens grootte en sector.....	44
Tabel 12: Beperken en uitbreiden van het aantal leveranciers.....	45
Tabel 13: Samenwerking met leveranciers en beperken van het aantal leveranciers.....	45
Tabel 14: Samenwerking met leveranciers en uitbreiden van het aantal leveranciers.....	46
Tabel 15: Samenwerking met leveranciers beperken van de voorraden	46
5. PROCESAANPASSINGEN	47
5.1 Voorraadbeperving, beperken van omsteltijden en optimaliseren van de werking	48
Tabel 16: Beperken van de voorraden, Beperken van de omsteltijden, Optimaliseren van de werkwijze volgens grootte & sector.....	48
5.2 Optimaliseren van planning & uurroosters	49
Tabel 17: Optimaliseren van de werkplanning & optimaliseren van de uurroosters volgens grootte & sector	50
5.3 Automatisering & informatica.....	51
Tabel 18: Automatiseren en informatica-investeringen in de voorbije 3 jaar volgens grootte & sector.....	52
6. MANAGEMENTCONCEPTEN	53
6.1 Werkwijze	54
6.2 Overzicht.....	56
Figuur 1: Populatie: Kennen en al dan niet volledig toepassen van de verschillende managementprincipes	57
6.3 Business Process Reengineering	59
Tabel 19: Business Process Reengineering kennen volgens grootte & sector.....	60
Tabel 20: BPR toepassen volgens grootte & sector.....	61
Tabel 21: Business Process Reengineering kennen en/of toepassen volgens grootte & sector	62
6.4 Competentiemanagement	63
Tabel 22: Competentiemanagement kennen volgens grootte & sector.....	64
Tabel 23: Competentiemanagement toepassen volgens grootte & sector.....	65
Tabel 24: Competentiemanagement kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	66
6.5 Empowerment	67
Tabel 25: Empowerment kennen volgens grootte & sector.....	68
Tabel 26: Empowerment toepassen volgens grootte & sector.....	69
Tabel 27: Empowerment kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	70
6.6 Integrale Kwaliteitszorg.....	71
Tabel 28: Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) kennen volgens grootte & sector.....	72
Tabel 29: Integrale Kwaliteitszorg toepassen volgens grootte & sector.....	73
Tabel 30: IKZ kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	74
6.7 Just In Time	75
Tabel 31: Just In Time (JIT) kennen volgens grootte & sector.....	75
Tabel 32: Just In Time (JIT) toepassen volgens grootte & sector.....	76
Tabel 33: JIT kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	76

6.8 E-commerce – e-government	77
Tabel 34: E-commerce – e-government kennen volgens grootte & sector.....	79
Tabel 35: E-commerce – e-government toepassen volgens grootte & sector.....	80
Tabel 36: IKZ kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	81
6.9 Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde	82
Tabel 37: Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde kennen volgens grootte & sector.....	82
Tabel 38: Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde toepassen volgens grootte & sector.....	83
Tabel 39: Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	84
6.10 Duurzaam ondernemen	85
Tabel 40: Duurzaam ondernemen kennen volgens grootte & sector.....	86
Tabel 41: Duurzaam ondernemen toepassen volgens grootte & sector.....	87
Tabel 42: Duurzaam ondernemen kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	88
6.11 Milieuzorg	89
Tabel 43: Milieuzorg kennen volgens grootte & sector.....	90
Tabel 44: Milieuzorg toepassen volgens grootte & sector.....	91
Tabel 45: milieuzorgkennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	92
6.12 Stressbeleid	93
Tabel 46: Stressbeleid kennen volgens grootte & sector.....	94
Tabel 47: Stressbeleid volgens grootte & sector.....	95
Tabel 48: Stressbeleid kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	96
6.13 Enterprise Resource Planning (ERP)	97
Tabel 49: Enterprise Resource Planning kennen volgens grootte & sector.....	98
Tabel 50: Enterprise Resource Planning toepassen volgens grootte & sector.....	99
Tabel 51: ERP kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	99
6.14 Werken met agentschappen	101
Tabel 52: Werken met agentschappen kennen.....	101
Tabel 53: Werken met agentschappen toepassen.....	101
Tabel 54: Werken met agentschappen kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	102
6.15 Objectieve beoordeling	103
Tabel 55: Objectieve beoordeling kennen.....	103
Tabel 56: Objectieve beoordeling toepassen.....	103
Tabel 57: Objectieve beoordeling kennen en/of toepassen volgens grootte & sector.....	104
7. PERSONEELSBELEID	105
7.1 Aanpassen personeelsbeleid	106
Tabel 58: Is in uw <NAAM> in de voorbije 3 jaar het personeelsbeleid grondig veranderd?.....	107
7.2 Overleg	108
Tabel 59: Functionering- of evaluatiegesprekken: toepassen en bereik (% personeel) volgens grootte & sector.....	109
Tabel 60: Formeel werkoverleg, toepassing & bereik, en informeel werkoverleg, toepassing, volgens grootte & sector.....	110
Tabel 61: Werkoverleg en span of control.....	111
Tabel 62: Formeel versus informeel werkoverleg.....	111
7.3 Opleiding	112
Tabel 63: Opleiding voorzien en aanwezigheid van een opleidingsplan, volgens grootte & sector.....	113

Tabel 64: Ondernemingen of organisaties die vorig jaar GEEN opleiding hebben voorzien: opleiding voorzien in de voorbije drie jaar?.....	114
Tabel 65: Gemiddeld percentage personeel in opleiding volgens grootte & sector; enkel bij bedrijven die opleiding hebben gegeven in het voorbije jaar	115
Tabel 66: Gemiddeld percentage personeel in opleiding volgens grootte & sector; enkel bij bedrijven die opleiding hebben gegeven in het voorbije jaar én die een opleidingsplan hebben.....	115
Tabel 67: Gemiddeld percentage van het personeel dat opleiding heeft gekregen in het voorbije jaar dat beginnend personeel was volgens grootte & sector.....	116
Tabel 68: Gemiddeld percentage van het personeel dat opleiding heeft gekregen in het voorbije jaar dat beginnend personeel was volgens grootte & sector bij ondernemingen of organisaties met een opleidingsplan.....	116
Tabel 69: Effect van de toepassing van de notie 'belangrijke inspanning'.....	117
Tabel 70: Belangrijke, beperkte of geen opleidingsinspanning, Vlaamse Industrie, 1998 & 2001	117
7.4 Variabele verloning	118
Tabel 71: Is er in uw <NAAM> sprake van variabele verloning?.....	119
Tabel 72: Is dit voor leidinggevenden, voor het overige personeel of voor beiden? volgens grootte & sector.....	120
Tabel 73: Basis van het variabel loon volgens grootte & sector; procentuele verdeling van de antwoorden.....	121
Tabel 74: Basis van het variabel loon volgens grootte & sector, procentuele verdeling van de ondernemingen of organisaties	122
7.5 Suggestiesysteem	123
Tabel 75: Formeel suggestiesysteem, volgens grootte & sector.....	124
Tabel 76: Suggestiesysteem in combinatie met formeel overleg en met informeel overleg.....	125
8. TEAMWERK.....	127
8.1 Teams als begrip	128
8.2 Werken met of in teams, ruime interpretatie	129
Tabel 77: Werken met teams volgens grootte & sector.....	130
8.3 Kenmerken van de teams, ruime interpretatie.....	131
Tabel 78: Aantal teamleden (gemiddelde, mediaan en standaardafwijking) volgens grootte & sector (ruime interpretatie)	132
Tabel 79: Aantal leden in de teams in 6 categorieën, vergelijking 1998-2001, enkel industrie.....	133
Tabel 80: Percentage personeel in teams (gemiddelde, mediaan & standaardafwijking) volgens grootte & sector (ruime interpretatie).....	134
Tabel 81: Samenstellingsbasis van de teams volgens grootte & sector (ruime interpretatie).....	135
8.4 Bevoegdheden van de teams, ruime interpretatie	136
Tabel 82: Bevoegdheden van de teams volgens grootte & sector (ruime interpretatie).....	137
Tabel 82: Bevoegdheden van de teams volgens grootte & sector -vervolg.....	138
8.5 Werken met of in teams, beperkte interpretatie.....	139
Tabel 83: Effect van de toepassing van de beperkte interpretatie van teams	139
Tabel 84: Werken met teams volgens grootte & sector (beperkte interpretatie).....	140
8.6 Kenmerken van de teams, beperkte interpretatie	141
Tabel 85: Aantal teamleden (gemiddelde, mediaan en standaardafwijking) volgens grootte & sector (beperkte interpretatie)	142
Tabel 86: Percentage personeel in teams (gemiddelde, mediaan & standaardafwijking) volgens grootte & sector (beperkte interpretatie).....	143
Tabel 87: Samenstellingsbasis van de teams volgens grootte & sector (beperkte interpretatie).....	144
8.7 Bevoegdheden van de teams, beperkte interpretatie.....	145
Tabel 88: Aantal bevoegdheden van de teams, effect van de beperkende interpretatie.....	145
Figuur 2: Aantal bevoegdheden van de teams, effect van de beperkende interpretatie.....	146
Tabel 89: Effect van de beperkende interpretatie op het wel of niet hebben van de opgesomde bevoegdheden.....	146
Tabel 90: Bevoegdheden van de teams, volgens grootte & sector (beperkte interpretatie).....	148
Tabel 90: Bevoegdheden van de teams, volgens grootte & sector (beperkte interpretatie - vervolg).....	149

8.8 Op naar een inhoudelijke afbakening?150

9. FLEXIBILITEIT 151

Tabel 91: Aanwezigheid van weekendploeg volgens grootte & sector.....	152
Tabel 92: Gemiddeld percentage personeel in weekendploeg volgens grootte & sector.....	153
Tabel 93: Aanwezigheid van tijdelijke werkloosheid volgens grootte & sector.....	153
Tabel 94: Gemiddeld percentage personeel in tijdelijke werkloosheid volgens grootte & sector.....	154
Tabel 95: Gemiddeld aantal mandagen in 2001 tijdelijke werkloosheid volgens grootte & sector.....	154
Tabel 96: Aanwezigheid van overuren volgens grootte & sector.....	155
Tabel 97: Gemiddeld percentage personeel dat (soms) overuren maakt volgens grootte & sector.....	156
Tabel 98: Aanwezigheid van variabele uurroosters volgens grootte & sector.....	157
Tabel 99: Gemiddeld percentage personeel in variabele uurroosters volgens grootte & sector.....	158
Tabel 100: Aanwezigheid van nachtwerk volgens grootte & sector.....	159
Tabel 101: Gemiddeld percentage personeel in nachtwerk volgens grootte & sector.....	160
Tabel 102: Aanwezigheid van deeltijds werken volgens grootte & sector.....	161
Tabel 103: Gemiddeld percentage personeel dat deeltijds werkt volgens grootte & sector.....	162
Tabel 104: Aanwezigheid van tijdelijke contracten volgens grootte & sector.....	163
Tabel 105: Gemiddeld percentage personeel onder tijdelijke contract volgens grootte & sector.....	164
Tabel 106: Uitzendarbeit: wel of niet aanwezig.....	165
Tabel 107: Gemiddeld percentage uitzendkrachten bij de gebruikers.....	166
Tabel 108: Telehuiswerken aanwezig.....	167
Tabel 109: Gemiddeld percentage telehuiswerkers volgens grootte & sector bij de gebruikers.....	168
Tabel 110: Gemiddeld percentage telehuiswerkers volgens grootte & sector, volledige populatie.....	168
Tabel 111: Polyvalentie aanwezig.....	169
Tabel 112: Gemiddeld percentage polyvalente werknemers volgens grootte & sector.....	170
Tabel 113: Percentage polyvalent personeel in vier categorieën.....	171

10. FUNCTIESTRUCTUUR 173

10.1 Span of control174

Tabel 114: Percentage personeel in leidinggevende positie: gemiddelde per sector en grootte.....	175
--	-----

10.2 Inlooptijden.....176

Tabel 115: Inlooptijden volgens grootte & sector.....	177
---	-----

10.3 Beeldschermafhankelijkheid.....178

Tabel 116: Procent personeel dat een computer of beeldscherm nodig heeft om zijn of haar werk te kunnen doen volgens grootte & sector.....	178
Figuur 3: Procent personeel dat een computer of beeldscherm nodig heeft om zijn of haar werk te kunnen doen volgens grootte & sector.....	179

10.4 Gedelegeerde verantwoordelijkheid180

Tabel 117: Gemiddeldes van het % personeel verantwoordelijk voor kwaliteit, timing, methode & financieel aspect volgens grootte & sector.....	181
Tabel 118: Som van de gemiddeldes van het % personeel verantwoordelijk voor kwaliteit, timing, methode & financieel aspect volgens grootte & sector.....	182
Tabel 119: Evolutie van de verantwoordelijkheid bij het personeel in de voorbije 3 jaar volgens grootte & sector.....	183
Figuur 4: Personeel verantwoordelijk voor kwaliteit, timing, methode en financiën volgens het stijgen, gelijk blijven of dalen van het geheel van deze percentages.....	184

10.5 Verkenningen..... 185

Figuur 5: Autonomie en span of control; lijngrafiek ten opzichte van de decielenverdeling van aandeel leidinggevendens.....	186
Tabel 120: Verantwoordelijkheid en polyvalentie.....	187
Tabel 121: Verantwoordelijkheid en opleiding.....	187
Tabel 122: Verantwoordelijkheid en beeldschermafhankelijkheid; correlatie.....	188

Tabel 123: Verantwoordelijkheid en personeel betrokken bij werkoverleg; correlatie	188
Tabel 124: Correlaties met stijgen, gelijk blijven of dalen van de percentages verantwoordelijk personeel.....	189

11. E-BUSINESS 191

11.1 Bestellingen ontvangen en plaatsen via internet, EDI of een andere elektronische weg 192

Tabel 125: Al dan niet bestellingen ontvangen via internet, EDI of een andere elektronische weg volgens grootte & sector.....	192
Tabel 126: Gemiddeld percentage binnenkomende bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg, voor alle ondernemingen, volgens grootte & sector.....	193
Tabel 127: Gemiddeld percentage binnenkomende bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg enkel bij ondernemingen die dit systeem toepassen, volgens grootte & sector.....	193
Tabel 128: Bestellingen plaatsen via internet, EDI of een andere elektronische weg, volgens grootte & sector.....	194
Tabel 129: Gemiddeld percentage uitgaande bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg voor alle ondernemingen en organisaties, volgens grootte & sector.....	195
Tabel 130: Gemiddeld percentage uitgaande bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg, enkel bij de gebruikers daarvan, volgens grootte & sector.....	195
Tabel 131: Bestellingen elektronisch plaatsen en krijgen volgens grootte	196
Figuur 6: Bestellingen elektronisch plaatsen en krijgen volgens grootte.....	196

11.2 Alternatieven in de non-profit 197

Tabel 132: Gedeelte van de onderwijsopdracht via internet, volgens grootte & sector.....	197
Tabel 133: Bereikbaarheid voor het doelpubliek en bereik van het doelpubliek via internet volgens grootte.....	198
Tabel 134: Gemiddeld percentage aanvragen en formaliteiten via internet.....	198

11.3 E-diensten 199

Tabel 135: Aanbod van diensten of producten in elektronische vorm volgens grootte.....	199
Tabel 136: Gemiddeld percentage diensten of producten in elektronische vorm volgens grootte.....	199
Figuur 7: Procent elektronische diensten.....	200

11.4 E-effect 201

Tabel 137: Effect van het kennen van e-commerce / e-government op andere IT-gebonden items.....	202
Tabel 138: Effect van het toepassen van e-commerce / e-government op andere IT-gebonden items.....	203

12. UITBESTEDING 205

Tabel 139: Uitbesteden van beheer & onderhoud informatica.....	206
Tabel 140: Uitbesteden van onderhoud van machines of toestellen.....	207
Tabel 141: Uitbesteden van productie van onderdelen of halffabrikaten.....	208
Tabel 142: Uitbesteden van assemblage of eindafwerking.....	208
Tabel 143: Uitbesteden van automatiseringsprocessen.....	209
Tabel 144: Uitbesteden van kwaliteitscontrole.....	210
Tabel 145: Uitbesteden van evaluatie van de organisatie.....	211
Tabel 146: Uitbesteden van informatisering.....	212
Figuur 8: Overzicht van de uitbestede activiteiten (populatie).....	213

13. INNOVATIE 215

13.1 Vernieuwde of verbeterde producten..... 216

Tabel 147: Gemiddeld percentage omzet dit jaar gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten volgens grootte & sector	216
--	-----

13.2 Bronnen van innovatie..... 217

Tabel 148: Onderzoek- & ontwikkelingsafdeling als bron van innovatie volgens grootte & sector.....	218
Tabel 149: Resultaten van marktonderzoek als bron van innovatie volgens grootte & sector.....	219
Tabel 150: Contacten met leveranciers als bron van innovatie volgens grootte & sector.....	220
Tabel 151: Contacten met andere ondernemingen of organisaties als bron van innovatie volgens grootte & sector.....	221
Tabel 152: samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten als bron van innovatie volgens grootte & sector.....	222
Tabel 153: Suggesties van het personeel als bron van innovatie volgens grootte & sector.....	223
14. KWALITEITSZORG	225
14.1 Certificering	226
Tabel 154: ISO- of ander certificaat volgens grootte & sector.....	227
Tabel 155: Vereiste van de klanten om certificaat volgens grootte & sector.....	228
Tabel 156: Vragen van certificaat aan leveranciers volgens grootte & sector.....	229
Tabel 157: Certificering en de vereiste van de klant of aan de leverancier	230
Tabel 158: ISO- en andere certificaten (UZA 2000).....	230
14.2 Kwaliteitsmaatregelen.....	231
Tabel 159: Kwaliteitsmaatregelen volgens grootte & sector.....	232
Vervolg van Tabel 159: Kwaliteitsmaatregelen volgens grootte & sector.....	233
Tabel 160: Gemiddeld aantal van de zes voorgestelde kwaliteitsmaatregelen die worden toegepast.....	234
15. MARKTSTRATEGIE	235
Tabel 161: Belang van marktstrategieën in punten op tien, profit, volgens grootte.....	237
Tabel 162: Belang van marktstrategieën in punten op tien, non-profit, volgens grootte.....	238
Tabel 163: Belang van marktstrategieën in punten op tien, populatie, volgens grootte.....	239
Tabel 164: Belang van marktstrategieën in punten op tien, populatie, volgens sector.....	240
Figuur 9: Boxplot van de scores der marktstrategieën.....	242
Tabel 165: Factoranalyse op de marktstrategieën: geroteerde matrix	243
Tabel 166: Gemiddelde regressiescore op factor 1 'ambacht' volgens grootte & sector.....	244
Tabel 167: Gemiddelde regressiescore op factor 2 'snelheid & prijs' volgens grootte & sector.....	244
Tabel 168: Gemiddelde regressiescore op factor 3 'marktstrategisch' volgens grootte & sector.....	245
16. T, O EN A	247
Tabel 169: Punten op tien voor technologie, organisatie en personeelsbeleid volgens grootte & sector.....	248
DEEL 2 SYNTHESE	249
17. WERKWIJZE	251
18. SAMENSTELLING.....	253
19. SCORES	257
Tabel 170: Scores op de synthesevariabelen (statistische beschrijving).....	258
Vervolg van Tabel 170: Scores op de synthesevariabelen (statistische beschrijving).....	258

Tabel 171: Gemiddelde scores op de synthesevariabelen volgens grootte & sector	259
Vervolg van Tabel 171: Gemiddelde scores op de synthesevariabelen volgens grootte & sector	260
Tabel 172: Significantie van de Anova – waarden voor Tabel 171: Gemiddelde scores op de synthesevariabelen volgens grootte & sector.....	261
20. OEFENINGEN.....	263
20.1 Oefening 1: Partiële correlaties	264
Tabel 173: Partiële correlatie, gecontroleerd op aantal werknemers, tussen de synthesevariabelen, met significantie.....	265
20.2 Oefening 2: Factoranalyse.....	267
Tabel 174: Factoranalyse synthesevariabelen, scores	268
Tabel 175: Gemiddelde score op de factoren (regressie scores) synthesevariabelen volgens grootte & sector.....	270
20.3 Oefening 3: een “Eindexamen”	272
20.3.1 Werkwijze.....	272
20.3.2 Punten tellen.....	273
Tabel 176: Statistieken van het eindexamen	273
Figuur 10: Histogram met normaalcurve van het eindexamen.....	274
Tabel 177: Gemiddeld aantal punten volgens sector en grootte, populatie.....	275
20.3.3 Vingeroefening: Kop, peloton en staart.....	275
Tabel 178: Kop, peloton en staart: samenstelling.....	276
Tabel 179: Kop, peloton en staart: verdeling van de populatie.....	276
Tabel 180: Profiel van de kop, peloton en staartgroepen naar sector en grootte.....	277
Tabel 181: Innovatiekracht bij kop, peloton en staartgroepen naar sector en grootte	279
Tabel 182: Automatisering en investeringen in informatica in de voorbije 3 jaar bij kop, peloton en staart.....	280
Tabel 183: Marktstrategie en TOA bij kop, peloton en staart.....	281
21. CONCLUSIE.....	283
BIJLAGEN.....	285
22. METHODOLOGIE	287
22.1 Survey met gesloten vragenlijst.....	288
22.2 Populatie	289
22.2.1 Standaard populatiebeschrijving.....	289
Tabel 184: Afbakening van de sectoren volgens NACE-codes	289
Tabel 185: Aantal inrichtingen volgens sector en grootte.....	290
Tabel 186: Aantal werknemers volgens sector en grootte.....	291
22.2.2 Echter.....	291
Tabel 187: Populatieafbakening.....	292

22.2.3	Werkgevers, inrichtingen & vestigingen.....	292
22.2.4	Vestigingsniveau of niveau maatschappelijke zetel?.....	294
22.2.5	Populatie van maatschappelijke zetels	294
	Tabel 188: Procentuele verdeling van de populatie.....	294
	Tabel 189: Schatting ONP Vlaanderen (exclusief federale overheid).....	295
22.3	Steekproefontwerp	296
	Tabel 190: Disproportionele steekproef met minimum- en maximumcorrectie.....	297
	Tabel 191: Wegingsfactoren op sector én grootte bij geslaagde steekproef (niet gecorrigeerd).....	297
22.4	Vragenlijst.....	298
22.5	Dataverzameling	315
22.6	Respons	316
22.6.1	Algemeen overzicht.....	316
	Tabel 192: Respons en non-respons.....	316
	Tabel 193: Detail van de technische non-respons	317
	Tabel 194 Detail van de technische non-respons - tussencodes.....	318
	Tabel 195: Detail van de weigeringen	318
22.6.2	Respons per cel.....	319
	Tabel 196: Respons volgens sector en grootte: eenheden.....	319
	Tabel 197: Respons volgens sector en grootte: percentages	319
22.6.3	Verschil met steekproefontwerp.....	320
	Tabel 198: Respons volgens sector en grootte.....	320
22.6.4	Waardering van de respons	320
22.6.5	Wegen – niet wegen.....	321
22.7	Koppeling aan de balansgegevens	322
	Tabel 199: Verslag van de BTW koppeling: verdeling resultaten van de koppeling.....	322
	Tabel 200: Verslag van de BTW koppeling: verdeling resultaten van de koppeling volgens sector	323
23.	BIBLIOGRAFIE	325

INLEIDING

1.1 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek is een vervolg op het onderzoek naar Organisatievernieuwing in de Vlaamse Industrie. De gegevens voor dat onderzoek werden verzameld in 1998 en gepubliceerd in 1999. STV-Innovatie & Arbeid opteert er voor om dit onderzoek voortaan driejaarlijks uitvoeren.

Deze versie, met gegevens die betrekking hebben op het jaar 2001, is uitgebreid naar alle sectoren, dus niet alleen de industrie. Ook de overheid, het onderwijs en de diverse andere non-profit sectoren zijn mee opgenomen.

Verder zijn heel wat vragen aangepast, verwijderd en toegevoegd. De selectie is gemaakt op basis van de evaluatie van de vorige editie en met het oog op de uitbreiding naar de andere sectoren. De vergelijking met de vorige editie is daardoor niet altijd mogelijk. De opzet en de inhoud van deze versie blijven gehandhaafd in de volgende versies van het onderzoek.

Dit document is opgezet als een naslagwerk bestemd voor wie geïnteresseerd is in de volledige cijfers of detailgegevens wil over bepaalde onderwerpen. Het bevat alle noodzakelijke gegevens over de methodologie, de vragenlijst en de samenstelling van de onderzoekspopulatie. Het belangrijkste zijn echter alle tabellen en een beperkt aantal verkennende kruisingen.

Tekst en uitleg zijn beknopt gehouden. Meer inhoudelijke analyses en conclusies vindt u in de andere publicaties die op basis van deze gegevens worden geschreven en/of uitgegeven.

Tenslotte zal regelmatig uit deze gegevens geput worden om rond bepaalde thema's uitgediepte analyses te maken. Die kan u lezen in STV-Berichten, SERV-Berichten, SERV publicaties, in thematische bijdragen in gespecialiseerde pers of u kan ze ook te horen krijgen op een van onze vele vormingsinitiatieven. In specifieke gevallen kunnen wij op maat nieuwe tabellen afleveren. Gelieve daarvoor contact op te nemen met de auteur.

Wij wensen u veel genoegen bij uw verkenningsstocht door dit woud van tabellen en grafieken. Graag afspraak binnen drie jaar.

1.2 Hoe dit naslagwerk te gebruiken?

Dit informatiedossier is als naslagwerk opgevat. De omvangrijke hoeveelheid gegevens wordt in tabellen (en enkele grafieken) weergegeven met een zeer beknopte commentaar.

- De tabellen geven altijd de volgende indelingen:
 - Grootte - profit: de gegevens voor de profit-sectoren (industrie inclusief primaire sector, diensten en bouwsector) per grootteklasse;
 - Grootte - non-profit: de gegevens voor de non-profitsectoren (onderwijs, overheid en andere) per grootteklasse;
 - Grootte – populatie: de gegevens voor de hele populatie volgens grootteklasse;
 - Sector: de gegevens per sector.
- Wanneer u zelf aan het rekenen gaat kan u vaststellen dat de totalen niet altijd 100,0% zijn, in weerwil van wat in de tabel staat. Een afwijking van ,02% (dus een totaal tussen 99,8% en 100,02%) beschouwen we als een aanvaardbaar afrondingsverschil.
- De vragenlijst vindt u vanaf bladzijde 298. De indeling van dit rapport volgt in grote lijnen deze van de vragenlijst.
- Wanneer ze beschikbaar zijn, worden ook de gegevens van de vorige versie (data van 1998, publicatie in 1999) van dit onderzoek weergegeven. De gegevens van 1998 hebben enkel betrekking op de industriële sectoren¹. Ze worden daarom in de tabellen als een rij onder de gegevens van deze versie weergegeven. De opdeling naar grootte wordt niet weergegeven.

Een inhoudelijke analyse van de vergelijking tussen beide versies is het onderwerp van een afzonderlijke brochure. Er is wel een oefening tot synthese (deel 2).

¹ In dit onderzoek werd ook de primaire sector betrokken. Gezien het geringe aantal eenheden werden ze samengevoegd met de industrie. We verwachten hier geen verschillen van betekenis ten opzichte van de versie van 1998/1999. U vindt gegevens over het aandeel van de primaire sector in de beschrijving van de methodologie vanaf bladzijde 287, en meer bepaald op bladzijde 290 vindt u de aantallen voor de primaire sector voor wat de populatie betreft en op bladzijde 319 en volgende voor hun aandeel in de gerealiseerde steekproef. Er wordt in dit naslagwerk geen aparte analyse van de primaire sector uitgevoerd. Een bijkomende analyse voor de primaire sector kan eventueel in een apart informatiedossier wanneer daar een opportuniteit voor is.

- Niet alle mogelijke kruisingen en combinaties zijn onderzocht. Sommige thema's worden verder uitgewerkt in andere publicaties over dit onderzoek waar doorlopend aan gewerkt wordt.
- Enkel in specifieke gevallen waar twijfel dient weggenomen geven we statistische tests weer. In thematische publicaties worden wel altijd tests uitgevoerd en weergegeven.

Op sommige plaatsen vindt u een beknopte toelichting bij minder courante statistische methodes. Ze staan in een kadertje zoals dit.

1.3 Enkele basisgegevens over de methodologie

De opzet was om op korte tijd een zo groot mogelijk aantal gegevens te verzamelen. De methodologie is daar volledig op toegespitst. Er wordt gewerkt met een volledig gesloten vragenlijst over een reeks min of meer 'objectieve' kenmerken en eigenschappen van de onderneming of organisatie.

De gegevens in dit informatiedossier zijn verzameld aan de hand van telefonische interviews met personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders van ondernemingen en organisaties met minstens 10 werknemers. De gesprekken duurden gemiddeld 24 minuten. De respons lag op een bevredigende 55% wat overeenstemt met 1586 gerealiseerde interviews met bruikbare antwoorden. Daarmee behaalt dit onderzoek een goede representativiteit.

De populatie werd samengesteld op basis van maatschappelijke zetels zoals die bekend zijn bij de RSZ. Voor de non-profit werd een beroep gedaan op de gegevens van de RSZ-PPO (de RSZ voor Provinciale en Plaatselijke Overheden, waarbij ook een aantal zelfstandige overheidsorganen aangesloten zijn) en andere databanken zoals de lijst van alle onderwijsinstellingen en ziekenhuizen.

Vanaf bladzijde 287 vindt u een uitvoerige beschrijving van de methodologie met een verantwoording van de keuzes die werden gemaakt en een beschrijving van de respons. De vragenlijst vindt u vanaf bladzijde 298.

DEEL 1

BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIEKENMER KEN EN -GEBEURTENISSEN

2. BASISKENMERKEN VAN DE ORGANISATIE

Is de bevraagde onderneming een hoofdzetel of een vestiging? Hoeveel filialen zijn er? Is de onderneming opgedeeld in business units, of voor de non-profit, in zelfstandige eenheden?

2.1 Hoofdzetel of andere

Aan de personeelsverantwoordelijken werd gevraagd of hun bedrijf een hoofdzetel is, een vestiging van een groep of een zelfstandige onderneming. Meerdere antwoorden waren mogelijk. Voor de non-profit werd de vraag geherformuleerd naar een koepel, een onderdeel onder een koepel of een zelfstandige eenheid.

Een vijfde van alle organisaties blijkt een koepel of hoofdzetel te zijn, een derde een onderdeel van een geheel en iets meer dan de helft een zelfstandige eenheid.

De groepsstructuur is duidelijk geen exclusieve voor de profit, ook non-profitorganisaties kennen dit soort structuren. Het aandeel ligt er echter wel lager. We denken dan bijvoorbeeld aan scholengroepen, ziekenhuiskoepels en structuren binnen de overheid met decentrale organisaties.

Hoe kleiner de organisatie, hoe groter de kans dat het een zelfstandige vestiging is. Dat geldt ook binnen de non-profit.

De verdeling is voor de industrie gelijkaardig aan die in 1998. Er lijken wat minder zelfstandige ondernemingen te zijn. Er moet rekening gehouden worden met een mogelijke lichte vertekening door de beperkte spreiding bij de kleine ondernemingen.

Tabel 1: Hoofdzetel/koepel, vestiging of zelfstandig volgens grootte & sector

		Is deze <naam>...				Totaal
		hoofdzetel of koepel	vestiging	zelfstandig	combinatie	
Grootte - profit N =1089	10-49 wn	14,4%	15,9%	67,4%	2,3%	100,0%
	50-199 wn	27,8%	29,0%	39,0%	4,1%	100,0%
	200+ wn	38,3%	41,9%	17,4%	2,4%	100,0%
	Totaal	21,0%	22,8%	53,4%	2,8%	100,0%
Grootte - non profit N =492 Onbekend = 31,4%	10-49 wn	10,9%	20,3%	68,1%	,7%	100,0%
	50-199 wn	12,5%	23,6%	56,9%	6,9%	100,0%
	200+ wn	17,6%	20,6%	58,8%	2,9%	100,0%
	Totaal	12,3%	21,3%	63,5%	2,9%	100,0%
Grootte - populatie N =1581	10-49 wn	13,8%	16,6%	67,5%	2,1%	100,0%
	50-199 wn	24,3%	27,8%	43,1%	4,8%	100,0%
	200+ wn	34,8%	38,3%	24,4%	2,5%	100,0%
	Totaal	19,4%	22,5%	55,3%	2,8%	100,0%
Sector - populatie N =1581	Industrie ^(a)	22,9%	24,6%	50,0%	2,5%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	19,6%	29,9%	48,4%	2,1%	100,0%
	Bouw	20,6%	11,2%	64,5%	3,7%	100,0%
	Diensten	20,0%	26,3%	51,2%	2,5%	100,0%
	Non-profit ^(b)	12,3%	21,3%	63,5%	2,9%	100,0%
	Totaal	19,4%	22,5%	55,3%	2,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

2.2 Filialen

Op basis van het databestand dat EuroDB ons heeft geleverd werd het aantal filialen opgevraagd. Het gaat om het aantal filialen teruggevonden via de koppeling van EuroDB met de gegevens van het handelsregister, waar dit soort informatie wordt opgeslagen. De gegevens over de filialen zijn dus administratieve gegevens. Voor de non-profit zijn ze niet relevant (hoewel er een aantal non-profitorganisaties zijn die een structuur met filialen kennen, maar hun aantal is zodanig klein dat een analyse niet de moeite loont).

Slechts 37% is 'filialenvrij'. Een minderheid van 14% kent meerdere filialen. Daarvan is er dan een opnieuw minderheid van 11% die meer dan 11 filialen hebben. De meeste bedrijven met meer dan 1 filiaal houden het op 2 filialen.

Het aantal filialen is berekend voor elk bedrijf, of het nu zelf een filiaal is of niet maakt geen verschil.

Het al dan niet hebben van filialen is niet erg onderhevig aan een grootte-effect. Wanneer er filialen zijn, dan hebben de kleine ondernemingen er meestal slechts één, de grootste ondernemingen vaker 2 of meer maar toch houdt ook daar 40% het bij één filiaal. Het grootte-effect is kleiner dan men zou kunnen verwachten.

Er is een verband tussen de structuur en de filialen: hoofdzetels hebben iets vaker filialen, zelfstandige ondernemingen iets minder vaak. De relatie is statistisch significant en sterk, maar de verdeling is vrij scheef (het aantal eenheden in de bovenste categorie is eerder beperkt waardoor kleine verschillen gemakkelijk uitvergroot raken). Al bij al zou men een nog veel sterker effect verwachten.

Tabel 2: Aantal filialen in 3 categorieën volgens grootte en sector

		aantal filialen in 3 categorieën			Totaal
		Geen filialen*	1 filiaal	2 of meer filialen	
Grootte - profit N =1089	10-49 wn	34,4%	53,6%	12,0%	100,0%
	50-199 wn	41,1%	45,2%	13,7%	100,0%
	200+ wn	38,9%	38,3%	22,8%	100,0%
	Totaal	36,5%	49,4%	14,0%	100,0%
Sector - profit N =1089	Industrie ^(a)	29,9%	57,3%	12,7%	100,0%
	Bouw	32,7%	58,4%	8,9%	100,0%
	Diensten	42,6%	40,3%	17,1%	100,0%
	Totaal	36,5%	49,4%	14,0%	100,0%

Bron: EuroDB op basis van de kamers van koophandel, gekoppeld aan de gegevens van STV Innovatie & Arbeid, TOA 2002. * Geen filialen betekent dat er geen filiaalgegevens bekend zijn via de kamers van koophandel. Administratieve vergissingen of fouten in databestanden zijn nooit uit te sluiten. ^(a)Inclusief primaire sector. De cijfers voor de non-profit zijn niet weergegeven, slechts een paar uitzonderingen hebben filialen.

Tabel 3: Detail van het aantal filialen bij ondernemingen met 2 of meer filialen

Aantal filialen	%	Cumulatief %
2 filialen	53,5%	53,5%
3 tot 10 filialen	35,7%	89,2%
meer dan 11 filialen	10,8%	100,0%
Totaal	100,0%	

Bron: EuroDB op basis van de kamers van koophandel, gekoppeld aan de gegevens van STV Innovatie & Arbeid, TOA 2002. Hoewel er geen selectie op is gemaakt, zitten in deze tabel enkel bedrijven uit de profit sectoren.

Tabel 4: Aantal filialen in 3 categorieën volgens type onderneming of organisatie

type	aantal filialen in 3 categorieën			Totaal
	Geen filialen	1 filiaal	2 of meer filialen	
onbekend	15,7%			15,7%
hoofdzetel of koepel	7,5%	5,8%	3,1%	16,4%
vestiging	9,1%	7,5%	2,3%	19,0%
zelfstandig	22,1%	20,3%	4,2%	46,6%
combinatie	,9%	1,1%	,3%	2,3%
Totaal	55,3%	34,7%	9,9%	100,0%

Bron: EuroDB op basis van de kamers van koophandel, gekoppeld aan de gegevens van STV Innovatie & Arbeid, TOA 2002 en STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002; $X^2: p = ,000$; Cramer's $V = ,287$

2.3 Business units of zelfstandige eenheden

Aan de ondernemingen met meer dan 50 werknemers werd gevraagd of ze een business unit zijn, een geheel van business units of niet in een dergelijke structuur werken. In 1999 werd dezelfde vraag gesteld, zij het toen enkel aan bedrijven met meer dan 200 werknemers.

Bijna de helft van de ondernemingen met meer dan 50 werknemers werkt in een business unit omgeving, twee derden daarvan zijn zelf een business unit. Deze gegevens zijn sterk gelijklopend met de bevraging in 1999. In vergelijking met dezelfde groep is er een lichte terugval van het aantal niet in business units werkende bedrijven, ten voordele van de bedrijven die zeggen een geheel van business units te zijn.

Tabel 5: Business units of zelfstandige eenheden volgens grootte en sector (enkel +50 wn)

		business unit of zelfstandige eenheid			Totaal
		business unit of zelfstandige eenheid	een geheel van business units of zelfstandige eenheden	niet op deze wijze georganiseerd	
Grootte - profit N = 248	50-199 wn	23,2%	9,6%	67,2%	100,0%
	200+ wn	27,6%	23,6%	48,8%	100,0%
	Totaal	25,4%	16,5%	58,1%	100,0%
Grootte - non profit N =198	50-199 wn	39,3%	18,6%	42,1%	100,0%
	200+ wn	24,5%	32,1%	43,4%	100,0%
	Totaal	35,4%	22,2%	42,4%	100,0%
Grootte - populatie N =446	50-199 wn	31,9%	14,4%	53,7%	100,0%
	200+ wn	26,7%	26,1%	47,2%	100,0%
	Totaal	29,8%	19,1%	51,1%	100,0%
Sector - populatie N =446	Industrie ^(a)	22,4%	18,4%	59,2	100,0%
	<i>Ind. +200 wn**</i>	33,3%	22,9%	43,8%	100,0%
	<i>Industrie 1998*</i>	33,3%	15,7%	51,0%	100,0%
	Bouw	25,8%	10,6%	63,6%	100,0%
	Diensten	28,6%	19,0%	52,4%	100,0%
	Non-profit ^(b)	35,4%	22,2%	42,4%	100,0%
	Totaal	29,8%	19,1%	51,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

*: Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999; enkel gevraagd aan ondernemingen met meer dan 200 wn

** Ter informatie; deze rij is niet opgenomen in de berekening van de statistiek op deze tabel. De combinaties zijn hier ook als missing beschouwd. De minime percentages waren overigens nagenoeg gelijk: 2,8% in 1999, 2,9% in 2002.

3. VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

Organisaties zijn geen statische structuren. Onderdelen worden toegevoegd, afgeschaft of herschikt. Organisaties of ondernemingen smelten samen of splitsen zich.

De polsslag van deze bewegingen wordt in dit hoofdstuk gemeten.

3.1 Toevoegen, afschaffen of herschikken van onderdelen

Een derde van de ondernemingen heeft een onderdeel aan de structuur toegevoegd, 12% heeft een onderdeel afgeschaft en een kwart heeft een herschikking gekend. Heel wat bedrijven en organisaties kennen dus wijzigingen in hun structuur in de voorbije drie jaar. Hoe groter de onderneming, hoe groter de kans op elk van de drie wijzigingen.

De drie types wijzigingen werden apart gevraagd. Er zijn dus combinaties mogelijk. De helft van de ondernemingen kent geen enkele wijziging. Een derde kent er slechts één, 15% kent er twee en tenslotte is er nog een onrustige groep waar drie verschillende bewegingen worden gemaakt. De spreiding over grootte en sector loopt gelijk met die van de afzonderlijke bewegingen, waarbij dan onvermijdelijk de grootste bedrijven de meeste wijzigingen kennen en de bouwsector meer relatieve rust kent.

De situatie is voor de industrie grosso modo gelijk gebleven met 1998.

**Tabel 6: Toevoegen of afschaffen van onderdelen in de
organisatiestructuur**

		Aard van de verandering			Som der percentages
		Onderdeel aan de structuur toegevoegd	Onderdeel van de structuur afgeschaft	Structuur is gewijzigd zonder groter of kleiner te worden	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	24,5%	7,8%	22,2%	54,50%
	50-199 wn	37,8%	13,3%	33,6%	84,70%
	200+ wn	47,3%	19,8%	32,9%	100,00%
	Totaal	30,9%	10,8%	26,4%	68,10%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	27,3%	11,0%	19,9%	58,20%
	50-199 wn	40,3%	13,0%	20,8%	74,10%
	200+ wn	57,1%	32,1%	28,6%	117,80%
	Totaal	34,8%	14,0%	21,1%	69,90%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	25,3%	8,7%	21,5%	55,50%
	50-199 wn	38,7%	13,2%	28,6%	80,50%
	200+ wn	49,8%	22,9%	31,8%	104,50%
	Totaal	32,1%	11,8%	24,7%	68,60%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	29,9%	12,1%	28,0%	70,00%
	Industrie '98(c)*	24,8%	13,5%	21,2%	59,5%
	Industrie '98(c)**	17,3%	8,8%	–	26,1%
	Bouw	25,2%	8,4%	19,6%	53,20%
	Diensten	34,0%	10,9%	28,0%	72,90%
	Non-profit ^(b)	34,8%	14,0%	21,1%	69,90%
	Totaal	32,1%	11,8%	24,7%	68,60%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

*: Toevoegen of opheffen van een afdeling in de productie, andere opdeling van de productieafdelingen

** : Toevoegen of opheffen van een afdeling bij de stafdiensten

**Tabel 7: Aantal wijzigingen in de organisatiestructuur volgens
 grootte & sector**

		Aantal wijzigingen (uit Tabel 6)				Totaal
		geen enkele	1 van de 3	2 van de 3	alle drie	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	59,9%	27,0%	11,7%	1,3%	100,0%
	50-199 wn	41,1%	34,9%	22,4%	1,7%	100,0%
	200+ wn	28,1%	48,5%	18,6%	4,8%	100,0%
	Totaal	50,9%	32,0%	15,2%	1,9%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	55,3%	32,3%	11,3%	1,1%	100,0%
	50-199 wn	42,9%	43,5%	10,4%	3,2%	100,0%
	200+ wn	25,0%	37,5%	32,1%	5,4%	100,0%
	Totaal	48,0%	36,4%	13,4%	2,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	58,6%	28,6%	11,6%	1,2%	100,0%
	50-199 wn	41,8%	38,2%	17,7%	2,3%	100,0%
	200+ wn	27,4%	45,7%	22,0%	4,9%	100,0%
	Totaal	50,0%	33,4%	14,6%	2,0%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	50,3%	31,6%	15,8%	2,3%	100,0%
	Bouw	60,7%	26,6%	11,2%	1,4%	100,0%
	Diensten	47,2%	34,5%	16,3%	1,9%	100,0%
	Non-profit ^(b)	48,0%	36,4%	13,4%	2,2%	100,0%
	Totaal	50,0%	33,4%	14,6%	2,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

3.2 Samensmelten en/of splitsen

Gemiddeld 11% van de ondernemingen zegt samengegaan te zijn met een andere onderneming, een iets grotere groep van 13% zegt gesplitst te zijn in verschillende ondernemingen. Beide percentages nemen toe met de grootte, wat ons doet veronderstellen dat geen van beide een effect heeft *op* grootte: we zouden namelijk verwachten dat meestal ondernemingen of organisaties die splitsen kleiner worden, en we die dus meer bij de kleine bedrijven terugvinden, en dat samengesmolten ondernemingen of organisaties dan vaker bij de grote ondernemingen terug te vinden zijn. Dat effect is er merkwaardig genoeg niet.

Tabel 8: Samensmelten en splitsen van ondernemingen en organisaties

		Samensmelten of splitsen	
		Uw <NAAM> is samengegaan met een ander ^(e) <NAAM>.	Uw <NAAM> is gesplitst in verschillende <NAAM>en.
		Ja	Ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	5,9%	8,1%
	50-199 wn	15,8%	12,0%
	200+ wn	24,6%	21,6%
	Totaal	10,9%	11,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	7,1%	17,4%
	50-199 wn	14,3%	14,9%
	200+ wn	14,3%	25,0%
	Totaal	10,2%	17,5%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	6,2%	10,8%
	50-199 wn	15,2%	13,2%
	200+ wn	22,0%	22,4%
	Totaal	10,7%	13,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	13,3%	10,2%
	Bouw	6,5%	7,5%
	Diensten	11,1%	13,1%
	Non-profit ^(b)	10,2%	17,5%
	Totaal	10,7%	13,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

4. SAMEN – EN/OF NETWERKING

Schuift de Vlaamse economie langzaam op naar een netwerkeconomie, waarbij alle ondernemingen en organisaties onderling van elkaar afhankelijk zijn? Komen er ‘virtuele ondernemingen’?

Er zijn verschillende vragen gesteld die hier mogelijk een antwoord op geven: de rechtstreeks vraag naar samenwerking en gegevens over uitbesteding.

De netwerkeconomie lijkt nog veraf, maar uitbesteding is wel aan de orde van de dag. Bedrijven of organisaties die niet uitbesteden zijn een zeldzaamheid. Toch streeft men er blijkbaar naar om het aantal leveranciers te beperken. Dat neemt niet weg dat men met leveranciers vaak een samenwerkingsband heeft.

4.1 Samenwerken met klanten, leveranciers en collega's

Ruim 82% van de organisaties zeggen op een vaste basis met leveranciers te werken, 77% met klanten en nog eens 54% met andere organisaties. Dit laatste cijfer ligt wat hoger bij de non-profit.

De netwerkeconomie lijkt op basis hiervan een feit te zijn, althans wat de verticale relaties betreft. Op basis van onze gegevens kan uiteraard geen oordeel uitgesproken worden over de aard van die relaties.

Daartegenover staat wel dat de horizontale samenwerking wat achterblijft ten opzichte van de verticale. Uitzondering hier is de non-profit waar 67% zegt horizontaal samen te werken.

Wanneer combinaties gemaakt worden (in de profit-sectoren) blijkt 38% alle mogelijke vormen van samenwerking uit te oefenen en 32% beide verticale samenwerkingen. Slechts een kleine groep van 5% onderneemt 'alleen'.

Tabel 9: Op vaste basis samenwerken met klanten, leveranciers en andere

		Werkt u op een vaste basis samen met leveranciers?	Werkt u op een vaste basis samen met klanten?	Werkt u op een vaste basis samen met andere <naam>en?
		% ja	% ja	% ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	85,8%	72,2%	41,4%
	50-199 wn	92,1%	85,9%	59,3%
	200+ wn	88,0%	80,8%	56,9%
	Totaal	87,5%	76,6%	47,8%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	67,0%	---	63,1%
	50-199 wn	74,0%	---	66,9%
	200+ wn	73,2%	---	83,9%
	Totaal	69,9%	---	66,7%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	80,3%	72,2%	47,8%
	50-199 wn	85,1%	85,9%	62,3%
	200+ wn	84,3%	80,8%	63,7%
	Totaal	82,0%	76,6%	53,6%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	86,2%	83,1%	46,0%
	Bouw	83,6%	61,2%	50,0%
	Diensten	90,0%	78,5%	48,0%
	Non-profit ^(b)	69,9%	---	66,7%
	Totaal	82,0%	76,6%	53,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 10: Combinaties van samenwerkingstypes

Type samenwerking	% ondernemingen
Verticaal in beide richtingen en horizontaal	37,6%
Verticaal in beide richtingen, niet horizontaal	32,7%
Andere combinaties	24,9%
Geen samenwerking	4,8%
Totaal	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

4.2 Uitbreiden en/of beperken van het aantal leveranciers

Het enthousiasme om samen te werken met onder andere leveranciers is aan de andere kant ook beperkt. 43% van de ondernemingen streeft er naar om het aantal leveranciers te beperken, tegenover een groep van 20% die uitbreiding zoekt.

Wanneer de gecombineerde effecten op een rijtje worden gezet, levert dit de volgende hitparade op die de complexe relatie tussen beide fenomenen treffend illustreert:

- ① 5 op 10 Geen beleid ten aanzien van leveranciers;
- ② 3 op 10 Beperken van het aantal leveranciers;
- ③ 2 op 10 Beide tegelijk of uitbreiden van het aantal leveranciers

De beperkingbeweging is belangrijker dan de uitbreiding. Naar het waarom kunnen we enkel gissen. Er is een kans dat beide fenomenen (samenwerken & beperken) met elkaar te maken hebben: men wil een betere samenwerking met minder verschillende leveranciers. De cijfers laten ons niet toe dat te bevestigen of ontkennen. Een koppeling met voorraadbeperking maakt ons ook niets wijzer.

Tabel 11: Beperken en/of uitbreiden van het aantal leveranciers volgens grootte en sector

		↓ beperken van het aantal leveranciers	↑ uitbreiden van het aantal leveranciers
		% ja	% ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	43,6%	22,8%
	50-199 wn	42,7%	22,8%
	200+ wn	54,5%	24,6%
	Totaal	45,1%	23,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	43,3%	12,4%
	50-199 wn	37,0%	12,3%
	200+ wn	28,6%	16,1%
	Totaal	39,6%	12,8%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	43,5%	19,7%
	50-199 wn	40,5%	18,7%
	200+ wn	48,0%	22,4%
	Totaal	43,4%	19,9%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	48,3%	22,9%
	Bouw	36,9%	24,8%
	Diensten	46,3%	22,5%
	Non-profit ^(b)	39,6%	12,8%
	Totaal	43,4%	19,9%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 12: Beperken en uitbreiden van het aantal leveranciers

	↓ beperken van het aantal leveranciers	↑ uitbreiden van het aantal leveranciers		Totaal
		ja	neen	
Profit N =1089	ja	11,7%	33,4%	45,1%
	neen	11,4%	43,5%	54,9%
	Totaal	23,0%	77,0%	100,0%
Non-profit N =492	ja	8,1%	31,5%	39,6%
	neen	4,7%	55,7%	60,4%
	Totaal	12,8%	87,2%	100,0%
Populatie N =1581	ja	10,6%	32,8%	43,4%
	neen	9,3%	47,3%	56,6%
	Totaal	19,9%	80,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 13: Samenwerking met leveranciers en beperken van het aantal leveranciers

		Beperken van het aantal leveranciers		Totaal
		ja	nee	
Vaste samenwerking leveranciers	Ja	38,6%	43,4%	82,0%
	Nee	4,7%	13,2%	18,0%
Totaal		43,4%	56,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 1581; χ^2 : p = ,000; Continuity Correction: p = ,000; Cramer's V = ,160

Tabel 14: Samenwerking met leveranciers en uitbreiden van het aantal leveranciers

		uitbreiden van het aantal leveranciers		Totaal
		ja	nee	
Vaste samenwerking leveranciers	Ja	17,6%	64,4%	82,0%
	Nee	2,2%	15,7%	18,0%
Totaal		19,9%	80,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 1581; X^2 : p = ,000; Continuity Correction: p = ,000; Cramer's V = ,088

Tabel 15: Samenwerking met leveranciers beperken van de voorraden

		Beperken van de voorraden		Totaal
		ja	nee	
Vaste samenwerking leveranciers	Ja	63,9%	23,6%	87,5%
	Nee	6,8%	5,7%	12,5%
Totaal		70,7%	29,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 1581; X^2 : p = ,000; Continuity Correction: p = ,000; Cramer's V = ,1358
Voor een toelichting over de beperking van de voorraden zie 5.1 op bladzijde 48

5. PROCESAANPASSINGEN

Met procesaanpassingen wordt hier alles bedoeld wat er op gericht is de organisatie zoals ze nu bestaat beter te laten functioneren. Dat heeft een eerder technologisch luik, met informatisering, automatisering en voorraadbeperking, beperken van omsteltijden en het optimaliseren van de werking (non-profit).

Daarnaast is er ook materiaal verzameld over de optimalisering van planning en uurroosters.

5.1 Voorraadbeperving, beperken van omsteltijden en optimaliseren van de werking

71% van de organisaties zegt aan voorraadbeperving te doen. Dat cijfer verschilt nauwelijks tussen de sectoren en slechts in beperkte mate tussen de grootteklassen. Beperken van de omsteltijden bij de profitbedrijven is aan de orde bij 44%, het equivalent daarvan bij de diensten en non-profit, het optimaliseren van de werkwijze, scoort 78%. Procesoptimalisatie is daar blijkbaar een actuele zorg, ook bij de kleinere ondernemingen of organisaties.

Tabel 16: Beperken van de voorraden, Beperken van de omsteltijden, Optimaliseren van de werkwijze volgens grootte & sector

		Beperken van de voorraden	Beperken van de omsteltijden	Optimaliseren van de werkwijze
		% ja	% ja	% ja
Grootte - populatie <i>N = 1581 / 1089 / 492</i>	10-49 wn	66,2%	37,9%	73,9%
	50-199 wn	79,7%	50,0%	81,0%
	200+ wn	76,0%	54,6%	90,6%
	Totaal	70,7%	43,8%	77,7%
Sector – populatie <i>N = 1581 / 1089 / 492</i>	Industrie ^(a)	74,4%	51,5%	(y)
	Industrie '98 ^(c)	43%* / 41%**	---	---
	Bouw	69,9%	30,8%	(y)
	Diensten	66,3%	(x)	76,4%
	Non-profit ^(b)	73,9%	(x)	79,4%
	Totaal	70,7%	43,8%	77,7%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999. (x) niet gevraagd aan de non-profit. (y) niet gevraagd aan de profit sectoren.

*: beperken van voorraden van afgewerkte producten;

** beperken van voorraden van niet-afgewerkte producten

5.2 Optimaliseren van planning & uurroosters

Niet alleen het proces, ook de planning is aan een permanente optimalisatie onderhevig. Maar liefst drie kwart van de organisaties is er mee bezig. Dat cijfer ligt slechts in beperkte mate lager bij de kleinere ondernemingen. Het ligt echter opmerkelijk lager bij de bouw, daar waar men hier een hogere score zou verwachten.

6 op de 10 ondernemingen of organisaties in de non-profit werkt aan zijn uurroosters. Er is geen wezenlijk verschil tussen de diensten en de non-profit. Men zou hier een hogere score bij de non-profit kunnen verwachten, gezien het grote aandeel scholen en ziekenhuizen.

Tabel 17: Optimaliseren van de werkplanning & optimaliseren van de uurroosters volgens grootte & sector

		Optimaliseren van de werkplanning	Optimaliseren van de uurroosters
		% ja	% ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	70,8%	55,0%
	50-199 wn	75,8%	56,8%
	200+ wn	83,1%	67,7%
	Totaal	73,4%	57,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	75,9%	57,9%
	50-199 wn	78,6%	67,1%
	200+ wn	79,4%	70,6%
	Totaal	77,2%	62,4%
Grootte - populatie <i>N = 1089</i>	10-49 wn	72,3%	55,9%
	50-199 wn	77,0%	61,4%
	200+ wn	81,8%	68,8%
	Totaal	74,6%	58,8%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Bouw	66,7%	---
	Diensten	74,7%	57,3
	Non-profit ^(b)	74,9%	60,8%
	Totaal	74,6%	58,8%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

5.3 Automatisering & informatica

Ruim de helft van de ondernemingen investeert in automatisering, 8 op tien investeert in informatica. De informatica is dus duidelijk veel belangrijker dan de automatisering. De verhouding tussen automatiseren en informatiseren is dezelfde maar met een minder groot verschil in de industrie en met een groter verschil in de overheid, onderwijs en non-profit cluster. Toch wordt ook in die laatste nog geautomatiseerd.

Wijzen deze cijfers niet eerder op een ander type van automatisering? Informaticatoepassingen houden altijd een zeker automatiseringsaspect in zich.

Tabel 18: Automatiseren en informatica-investeringen in de voorbije 3 jaar volgens grootte & sector

		Heeft u in de voorbije 3 jaar geautomatiseerd?	Heeft u in de voorbije 3 jaar belangrijke nieuwe investeringen in informatica gedaan?
		% ja	% ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	47,0%	67,7%
	50-199 wn	68,0%	84,2%
	200+ wn	76,0%	88,6%
	Totaal	56,1%	74,6%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	33,7%	88,3%
	50-199 wn	53,2%	94,2%
	200+ wn	66,1%	87,5%
	Totaal	43,5%	90,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	43,1%	73,7%
	50-199 wn	62,3%	88,1%
	200+ wn	73,5%	88,3%
	Totaal	52,2%	79,4%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	68,1%	74,9%
	<i>Industrie '98^(d)</i>	53%*	55%**
	Bouw	49,5%	72,9%
	Diensten	50,7%	74,9%
	Non-profit ^(b)	43,5%	90,0%
	Totaal	52,2%	79,4%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999.

*: automatisering in de productieafdeling in de voorbije 3 jaar;

** : informatisering in de logistiek

6. MANAGEMENTCONCEPTEN

Managementconcepten zijn vaak de opstap naar organisatieverandering. Of niet? De verspreiding van deze concepten is moeilijk in te schatten. In dit onderzoek wordt er steeds naar gestreefd om de onderwerpen zo 'geobjectiveerd' mogelijk te vragen, om zo de subjectieve interpretatie te omzeilen. Dit is niet altijd mogelijk. Voor de managementconcepten die hier zijn verzameld geldt dit nog meer. Vandaar deze rechttoe-rechtaan bevraging.

6.1 Werkwijze

Aan de respondenten werd een lijst voorgelegd met managementconcepten. Deze lijst is samengesteld op basis van hun voorkomen in het managementdiscours en op basis van gelijkaardige vragen in buitenlands onderzoek. Tenslotte zijn er een aantal begrippen in terecht gekomen die relevant zijn voor andere thema's in het onderzoek, maar waar die hier zijn opgenomen omwille van de aard van de vraagstelling (eenzelfde complexe vraag kan sneller gesteld worden in één blok dan gespreid).

In eerste instantie werd gevraagd of men er al van heeft gehoord, het kent of het niet kent. Wanneer de respondent het begrip kent, dan wordt doorgevraagd naar het toepassen ervan, met de mogelijkheden volledig toepassen, gedeeltelijk toepassen en niet toepassen.

Een grafisch overzicht, weliswaar van de volledige populatie, van de scores voor alle concepten vindt u in Figuur 1 op bladzijde 57. Principes die enkel aan een deel van de respondenten zijn gevraagd worden gepercentageerd op het betrokken deel.

De managementconcepten worden in dit hoofdstuk op zichzelf voorgesteld. Mogelijke verbanden tussen deze principes en andere gegevens worden in de andere hoofdstukken behandeld. Bij elk principe vindt u de verwijzingen naar die onderdelen van dit rapport.

Subjectieve beoordeling

Deze manier van vragen laat de interpretatie van wat dit concept inhoudt volledig over aan de respondent. Vooral voor wat de mate van toepassing betreft zit daar een duidelijke subjectieve benadering in. Deze cijfers geven dus niet weer in welke mate een bepaald concept volgens een bepaalde definitie wordt toegepast. In andere publicaties van dit onderzoek wordt voor sommige thema's deze oefening gemaakt. Maar ook dan is er geen uitsluitel. Enkel een kwalitatief onderzoek kan dit soort informatie opleveren.

Men kan zich ook de vraag stellen of de personeelsverantwoordelijken ook de meer technische concepten kennen. De gekozen principes zijn echter dermate alomvattend dat ook de personeelsverantwoordelijke er mee vertrouwd zou moeten zijn indien het in zijn onderneming ter sprake is gekomen. Waar voor het 'al gehoord hebben van' nog enige twijfel kan bestaan over de representativiteit van de personeelsverantwoordelijke voor de verspreiding van het begrip, voor het toepassen kan dit moeilijk door de personeelsverantwoordelijke op zichzelf worden gedaan of buiten hem om en moet hij of zij er dus kennis van hebben.

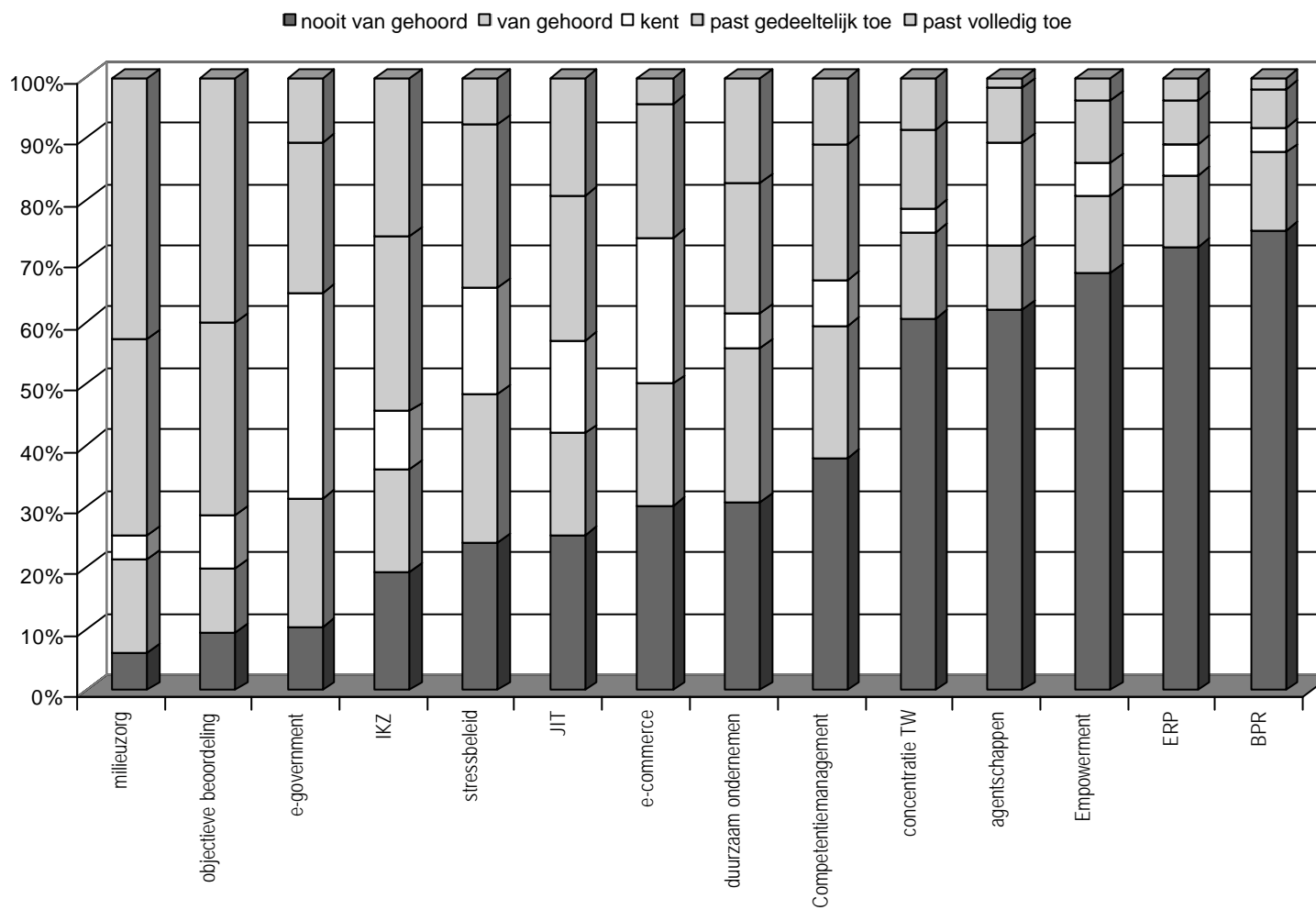
6.2 Overzicht

De meer algemene principes scoren het best; milieu, IKZ en stressbeleid staan aan de top wat bekendheid betreft; enkel stressbeleid laat zich inhalen door een ander principe (namelijk JIT) wat toepassing betreft.

De overheid doet niet onder, objectieve beoordeling en e-government staan als sectorspecifieke toepassingen hoog in aanzien én toepassing.

Hoe specifiek de toepassing, en dus hoe enger het begrip, hoe beperkter de kennis en toepassing ervan, getuige de 3 minst bekende toepassingen. ERP is echter wel een randgeval.

Figuur 1: Populatie: Kennen en al dan niet volledig toepassen van de verschillende managementprincipes



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002.

6.3 Business Process Reengineering

Business Process Reengineering is een concept waarbij ondernemingen hun bedrijfsprocessen herdenken vanuit het proces zelf. Wat moet er gebeuren om ons product of onze dienst af te werken en hoe kan een organisatie daar het best op geënt worden? Het is een methode die komaf tracht te maken met de organisatiestructuren die historisch zijn gegroeid en waarvan verondersteld wordt dat ze niet de meest optimale is voor de productie zoals die heden gebeurt.

Doordat reorganisaties die eigenlijk niets met deze idee te maken hebben vaak onder deze noemer werden 'verkocht' aan het publiek en het personeel heeft het begrip een wrange bijmaak gekregen. In de Verenigde Staten noemen afgedankte werknemers zich 'reengineered'.

Bij ons is het eerder onbekend en zelden toegepast, tenzij bij de grootste bedrijven. Slechts de helft kent het of heeft er van gehoord. Van wie het kent past de helft het geheel of gedeeltelijk toe. Allicht is BPR reeds over zijn hoogtepunt heen.

Tabel 19: Business Process Reengineering kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	12,6%	7,5%	79,9%	100,0%
	50-199 wn	14,9%	15,4%	69,7%	100,0%
	200+ wn	10,2%	43,7%	46,1%	100,0%
	Totaal	12,8%	14,8%	72,5%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	9,9%	3,5%	86,5%	100,0%
	50-199 wn	14,3%	6,5%	79,2%	100,0%
	200+ wn	17,9%	23,2%	58,9%	100,0%
	Totaal	12,2%	6,7%	81,1%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	11,8%	6,3%	81,8%	100,0%
	50-199 wn	14,7%	11,9%	73,4%	100,0%
	200+ wn	12,1%	38,6%	49,3%	100,0%
	Totaal	12,6%	12,3%	75,1%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	12,4%	19,5%	68,1%	100,0%
	Bouw	8,4%	8,4%	83,2%	100,0%
	Diensten	14,8%	14,2%	71,0%	100,0%
	Non-profit ^(b)	12,2%	6,7%	81,1%	100,0%
	Totaal	12,6%	12,3%	75,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 20: BPR toepassen volgens grootte & sector

		Past u het toe?			Totaal
		ja, gedeeltelijk	ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 161</i>	10-49 wn	41,2%	11,8%	47,1%	100,0%
	50-199 wn	54,1%	16,2%	29,7%	100,0%
	200+ wn	58,9%	19,2%	21,9%	100,0%
	Totaal	52,2%	16,1%	31,7%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 33</i>	10-49 wn	40,0%	10,0%	50,0%	100,0%
	50-199 wn	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	200+ wn	46,2%	15,4%	38,5%	100,0%
	Totaal	36,4%	15,2%	48,5%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 194</i>	10-49 wn	41,0%	11,5%	47,5%	100,0%
	50-199 wn	46,8%	17,0%	36,2%	100,0%
	200+ wn	57,0%	18,6%	24,4%	100,0%
	Totaal	49,5%	16,0%	34,5%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 194</i>	Industrie ^(a)	65,2%	10,1%	24,6%	100,0%
	Bouw	44,4%	16,7%	38,9%	100,0%
	Diensten	41,9%	21,6%	36,5%	100,0%
	Non-profit ^(b)	36,4%	15,2%	48,5%	100,0%
	Totaal	49,5%	16,0%	34,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 21: Business Process Reengineering kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	79,9%	12,6%	3,5%	3,1%	,9%	100,0%
	50-199 wn	69,7%	14,9%	4,6%	8,3%	2,5%	100,0%
	200+ wn	46,1%	10,2%	9,6%	25,7%	8,4%	100,0%
	Totaal	72,5%	12,8%	4,7%	7,7%	2,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	86,5%	9,9%	1,8%	1,4%	,4%	100,0%
	50-199 wn	79,2%	14,3%	3,9%	1,3%	1,3%	100,0%
	200+ wn	58,9%	17,9%	8,9%	10,7%	3,6%	100,0%
	Totaal	81,1%	12,2%	3,3%	2,4%	1,0%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	81,8%	11,8%	3,0%	2,6%	,7%	100,0%
	50-199 wn	73,4%	14,7%	4,3%	5,6%	2,0%	100,0%
	200+ wn	49,3%	12,1%	9,4%	22,0%	7,2%	100,0%
	Totaal	75,1%	12,6%	4,2%	6,1%	2,0%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	68,1%	12,4%	4,8%	12,7%	2,0%	100,0%
	Bouw	83,2%	8,4%	3,3%	3,7%	1,4%	100,0%
	Diensten	71,0%	14,8%	5,2%	6,0%	3,1%	100,0%
	Non-profit ^(b)	81,1%	12,2%	3,3%	2,4%	1,0%	100,0%
	Totaal	75,1%	12,6%	4,2%	6,1%	2,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.4 Competentiemanagement

Competentiemanagement is een concept waarbij de competenties van het personeel meer belang krijgen dan gewoonlijk. Men streeft er naar om zowel de competenties van het personeel te verhogen, meestal door een doordacht opleidingsbeleid, als het inzetten van de competenties te verbeteren.

Bekend en ruim toegepast, vooral bij de grote bedrijven waar dit nagenoeg veralgemeend is.

De score ligt vrij hoog voor een concept dat vrij nieuw en redelijk complex is. De complexiteit kan verklaren waarom alleen grote bedrijven, met voldoende personeel op de personeelsdienst, dit kennen en toepassen.

Tabel 22: Competentiemanagement kennen volgens grootte & sector

		Kent u Competentiemanagement?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	21,1%	24,1%	54,8%	100,0%
	50-199 wn	23,7%	51,0%	25,3%	100,0%
	200+ wn	9,6%	81,4%	9,0%	100,0%
	Totaal	19,9%	38,8%	41,2%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	27,0%	38,3%	34,8%	100,0%
	50-199 wn	23,4%	47,4%	29,2%	100,0%
	200+ wn	25,0%	66,1%	8,9%	100,0%
	Totaal	25,6%	44,3%	30,1	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	22,8%	28,2%	48,9%	100,0%
	50-199 wn	23,5%	49,6%	26,8%	100,0%
	200+ wn	13,5%	77,6%	9,0%	100,0%
	Totaal	21,7%	40,5%	37,8%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	20,9%	39,5%	39,5%	100,0%
	Bouw	17,8%	29,9%	52,3%	100,0%
	Diensten	20,2%	42,0%	37,8%	100,0%
	Non-profit ^(b)	25,6%	44,3%	30,1%	100,0%
	Totaal	21,7%	40,5%	37,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 23: Competentiemanagement toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	50,0%	26,8%	23,2%	100,0%
	50-199 wn	52,8%	26,0%	21,1%	100,0%
	200+ wn	54,4%	30,9%	14,7%	100,0%
	Totaal	52,2%	27,9%	19,9%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	56,5%	27,8%	15,7%	100,0%
	50-199 wn	61,6%	24,7%	13,7%	100,0%
	200+ wn	59,5%	16,2%	24,3%	100,0%
	Totaal	58,7%	24,8%	16,5%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	52,6%	27,2%	20,2%	100,0%
	50-199 wn	56,1%	52,6%	27,2%	100,0%
	200+ wn	55,5%	56,1%	25,5%	100,0%
	Totaal	54,4%	26,8%	18,7%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	53,6%	28,6%	17,9%	100,0%
	Bouw	59,4%	15,6%	25,0%	100,0%
	Diensten	49,3%	31,1%	19,6%	100,0%
	Non-profit ^(b)	58,7%	24,8%	16,5%	100,0%
	Totaal	54,4%	26,8%	18,7%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 24: Competentiemanagement kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	54,8%	21,1%	5,6%	12,0%	6,5%	100,0%
	50-199 wn	25,3%	23,7%	10,8%	27,0%	13,3%	100,0%
	200+ wn	9,0%	9,6%	12,0%	44,3%	25,1%	100,0%
	Totaal	41,2%	19,9%	7,7%	20,3%	10,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	34,8%	27,0%	6,0%	21,6%	10,6%	100,0%
	50-199 wn	29,2%	23,4%	6,5%	29,2%	11,7%	100,0%
	200+ wn	8,9%	25,0%	16,1%	39,3%	10,7%	100,0%
	Totaal	30,1%	25,6%	7,3%	26,0%	11,0%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	48,9%	22,8%	5,7%	14,8%	7,7%	100,0%
	50-199 wn	26,8%	23,5%	9,1%	27,8%	12,7%	100,0%
	200+ wn	9,0%	13,5%	13,0%	43,0%	21,5%	100,0%
	Totaal	37,8%	21,7%	7,6%	22,1%	10,9%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	39,5%	20,9%	7,1%	21,2%	11,3%	100,0%
	Bouw	52,3%	17,8%	7,5%	17,8%	4,7%	100,0%
	Diensten	37,8%	20,2%	8,3%	20,7%	13,1%	100,0%
	Non-profit ^(b)	30,1%	25,6%	7,3%	26,0%	11,0%	100,0%
	Totaal	37,8%	21,7%	7,6%	22,1%	10,9%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.5 Empowerment

Bij Empowerment is de centrale idee dat men de organisatie en de samenstelling van de functies dusdanig moet organiseren dat elke (of toch zoveel mogelijk) werknemers de bevoegdheid (power) heeft om de problemen die zich stellen bij de uitoefening van zijn functie meteen op te lossen, ook al heeft hij daar in de (vorige) organisatiestructuur de bevoegdheid niet voor. Het is een variatie op het sociotechnische thema van de volledige functie

Empowerment scoort zwak qua bekendheid maar iets beter dan zijn pendant BPR. De toepassing is echter zelden volledig. In de grote bedrijven is de bekendheid ruimer, maar de feitelijke toepassing blijft evenzeer beperkt.

Tabel 25: Empowerment kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	10,4%	9,4%	80,2%	100,0%
	50-199 wn	17,4%	30,3%	52,3%	100,0%
	200+ wn	13,2%	56,9%	29,9%	100,0%
	Totaal	12,4%	21,3%	66,3%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	11,0%	8,9%	80,1%	100,0%
	50-199 wn	14,9%	19,5%	65,6%	100,0%
	200+ wn	21,4%	32,1%	46,4%	100,0%
	Totaal	13,4%	14,8%	71,7%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	10,6%	9,2%	80,2%	100,0%
	50-199 wn	16,5%	26,1%	57,5%	100,0%
	200+ wn	15,2%	50,7%	34,1%	100,0%
	Totaal	12,7%	19,3%	68,0%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	13,6%	22,0%	64,4%	100,0%
	Bouw	10,7%	10,7%	78,5%	100,0%
	Diensten	12,3%	25,1%	62,6%	100,0%
	Non-profit ^(b)	13,4%	14,8%	71,7%	100,0%
	Totaal	12,7%	19,3%	68,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 26: Empowerment toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	45,3%	18,8%	35,9%	100,0%
	50-199 wn	54,8%	19,2%	26,0%	100,0%
	200+ wn	52,6%	28,4%	18,9%	100,0%
	Totaal	51,3%	22,8%	25,9%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	48,0%	12,0%	40,0%	100,0%
	50-199 wn	53,3%	3,3%	43,3%	100,0%
	200+ wn	61,1%	16,7%	22,2%	100,0%
	Totaal	53,4%	9,6%	37,0%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	46,1%	16,9%	37,1%	100,0%
	50-199 wn	54,4%	14,6%	31,1%	100,0%
	200+ wn	54,0%	26,5%	19,5%	100,0%
	Totaal	51,8%	19,7%	28,5%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	53,8%	21,8%	24,4%	100,0%
	Bouw	52,2%	21,7%	26,1%	100,0%
	Diensten	49,6%	23,7%	26,7%	100,0%
	Non-profit ^(b)	53,4%	9,6%	37,0%	100,0%
	Totaal	51,8%	19,7%	28,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 27: Empowerment kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	80,2%	10,4%	3,4%	4,3%	1,8%	100,0%
	50-199 wn	52,3%	17,4%	7,9%	16,6%	5,8%	100,0%
	200+ wn	29,9%	13,2%	10,8%	29,9%	16,2%	100,0%
	Totaal	66,3%	12,4%	5,5%	10,9%	4,9%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	80,1%	11,0%	3,5%	4,3%	1,1%	100,0%
	50-199 wn	65,6%	14,9%	8,4%	10,4%	,6%	100,0%
	200+ wn	46,4%	21,4%	7,1%	19,6%	5,4%	100,0%
	Totaal	71,7%	13,4%	5,5%	7,9%	1,4%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	80,2%	10,6%	3,4%	4,3%	1,6%	100,0%
	50-199 wn	57,5%	16,5%	8,1%	14,2%	3,8%	100,0%
	200+ wn	34,1%	15,2%	9,9%	27,4%	13,5%	100,0%
	Totaal	68,0%	12,7%	5,5%	10,0%	3,8%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	64,4%	13,6%	5,4%	11,9%	4,8%	100,0%
	Bouw	78,5%	10,7%	2,8%	5,6%	2,3%	100,0%
	Diensten	62,6%	12,3%	6,7%	12,5%	6,0%	100,0%
	Non-profit ^(b)	71,7%	13,4%	5,5%	7,9%	1,4%	100,0%
	Totaal	68,0%	12,7%	5,5%	10,0%	3,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.6 Integrale Kwaliteitszorg

Integrale Kwaliteitszorg is een concept waarbij een set van kwaliteitsmaatregelen wordt toegepast, zodat men alle gekende kwaliteitsrisico's kan bewaken.

17% van de bedrijven of organisaties heeft nog nooit van IKZ gehoord! De meerderheid echter kent het principe en zegt het ook toe te passen, de helft daarvan zelfs volledig. Deze vaststelling is consistent met de algemene vaststelling in 1999 dat kwaliteitszorg ernstig wordt genomen. De exacte cijfers zijn echter niet vergelijkbaar.

In tegenstelling tot in 1998 blijkt echter wel dat het IKZ-principe duidelijk meer is doorgedrongen in de grote ondernemingen (84% kennen tegenover 55% bij -50 wn) en vaker volledig wordt toegepast, terwijl het bij de kleinere bedrijven vaker beperkt blijft tot gedeeltelijke toepassing. Geheel en gedeeltelijk opgeteld geeft wel een gelijke score.

Zie ook 'Kwaliteitszorg' vanaf bladzijde 225.

Tabel 28: Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	19,2%	51,2%	29,5%	100,0%
	50-199 wn	14,1%	76,8%	9,1%	100,0%
	200+ wn	12,6%	82,6%	4,8%	100,0%
	Totaal	17,1%	61,7%	21,2%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	19,1%	61,3%	19,5%	100,0%
	50-199 wn	15,6%	74,7%	9,7%	100,0%
	200+ wn	8,9%	85,7%	5,4%	100,0%
	Totaal	16,9%	68,3%	14,8%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	19,2%	54,2%	26,6%	100,0%
	50-199 wn	14,7%	75,9%	9,4%	100,0%
	200+ wn	11,7%	83,4%	4,9%	100,0%
	Totaal	17,0%	63,8%	19,2%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	15,8%	66,7%	17,5%	100,0%
	Bouw	18,2%	54,7%	27,1%	100,0%
	Diensten	17,5%	61,2%	21,3%	100,0%
	Non-profit ^(b)	16,9%	68,3%	14,8%	100,0%
	Totaal	17,0%	63,8%	19,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 29: Integrale Kwaliteitszorg toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	48,0%	37,4%	14,7%	100,0%
	50-199 wn	37,3%	48,6%	14,1%	100,0%
	200+ wn	28,3%	58,7%	13,0%	100,0%
	Totaal	41,0%	44,9%	14,2%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	49,7%	35,3%	15,0%	100,0%
	50-199 wn	54,8%	27,8%	17,4%	100,0%
	200+ wn	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%
	Totaal	52,4%	32,1%	15,5%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	48,6%	36,7%	14,8%	100,0%
	50-199 wn	44,0%	40,7%	15,3%	100,0%
	200+ wn	35,5%	51,6%	12,9%	100,0%
	Totaal	44,8%	40,6%	14,6%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	38,8%	51,8%	9,4%	100,0%
	Bouw	38,6%	44,6%	16,9%	100,0%
	Diensten	41,3%	41,6%	17,1%	100,0%
	Non-profit ^(b)	49,9%	35,5%	14,6%	100,0%
	Totaal	44,8%	40,6%	14,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 30: IKZ kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	29,6%	19,3%	7,5%	24,6%	19,1%	100,0%
	50-199 wn	9,1%	14,1%	10,8%	28,6%	37,3%	100,0%
	200+ wn	4,8%	12,6%	10,8%	23,4%	48,5%	100,0%
	Totaal	21,2%	17,1%	8,7%	25,3%	27,7%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	19,5%	19,1%	9,2%	30,5%	21,6%	100,0%
	50-199 wn	9,7%	15,6%	13,0%	40,9%	20,8%	100,0%
	200+ wn	5,4%	8,9%	10,7%	48,2%	26,8%	100,0%
	Totaal	14,8%	16,9%	10,6%	35,8%	22,0%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	26,6%	19,2%	8,0%	26,3%	19,9%	100,0%
	50-199 wn	9,4%	14,7%	11,6%	33,4%	30,9%	100,0%
	200+ wn	4,9%	11,7%	10,8%	29,6%	43,0%	100,0%
	Totaal	19,2%	17,0%	9,3%	28,5%	25,9%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	17,5%	15,8%	5,6%	26,0%	35,0%	100,0%
	Bouw	27,1%	18,2%	10,3%	22,4%	22,0%	100,0%
	Diensten	21,3%	17,5%	10,2%	26,0%	25,0%	100,0%
	Non-profit ^(b)	14,8%	16,9%	10,6%	35,8%	22,0%	100,0%
	Totaal	19,2%	17,0%	9,3%	28,5%	25,9%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.7 Just In Time

Wanneer een bepaalde hoeveelheid producten op een bepaalde plaats op een bepaalde tijd moet aanwezig zijn spreekt men van Just In Time of JIT. Het verschil met gewoon op tijd leveren is dat de klant zijn bestelling pas plaats wanneer hij zeker is dat hij bepaalde goederen met bepaalde specificaties nodig zal hebben. De leverancier moet er dan voor zorgen dat zijn levering precies op tijd is. De levering moet naadloos aansluiten bij het productieproces van de klant. Er zijn daardoor in principe geen voorraden meer. Meestal verloopt het proces van bestellen geautomatiseerd vanaf de productie van de klant.

Van Just In Time heeft men bij 17% van de ondernemingen enkel gehoord, gekend is het bij 58%, samen driekwart van de ondernemingen. De toepassing is gematigder dan in 1998. Ook JIT is een kwestie van vooral grote bedrijven en zeker geen exclusiviteit voor de industrie.

Tabel 31: Just In Time (JIT) kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	17,2%	50,2%	32,6%	100,0%
	50-199 wn	18,3%	64,3%	17,4%	100,0%
	200+ wn	11,4%	80,8%	7,8%	100,0%
	Totaal	16,5%	58,0%	25,4%	100,0%
Sector – populatie ^(x) <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	13,8%	66,1%	20,1%	100,0%
	Bouw	16,4%	51,4%	32,2%	100,0%
	Diensten	18,4%	55,3%	26,3%	100,0%
	Totaal	16,5%	58,0%	25,4%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector ^(x)niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 32: Just In Time (JIT) toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 632</i>	10-49 wn	40,6%	33,6%	25,7%	100,0%
	50-199 wn	47,7%	29,0%	23,2%	100,0%
	200+ wn	33,3%	36,3%	30,4%	100,0%
	Totaal	40,8%	33,1%	26,1%	100,0%
Sector^(x) <i>N = 632</i>	Industrie ^(a)	41,9%	39,3%	18,8%	100,0%
	Bouw	46,4%	21,8%	31,8%	100,0%
	Diensten	37,8%	32,3%	29,9%	100,0%
	Totaal	40,8%	33,1%	26,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector ^(x)niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 33: JIT kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	32,6%	17,2%	12,9%	20,4%	16,9%	100,0%
	50-199 wn	17,4%	18,3%	14,9%	30,7%	18,7%	100,0%
	200+ wn	7,8%	11,4%	24,6%	26,9%	29,3%	100,0%
	Totaal	25,4%	16,5%	15,2%	23,7%	19,2%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	20,1%	13,8%	12,4%	27,7%	26,0%	100,0%
	Bouw	32,2%	16,4%	16,4%	23,8%	11,2%	100,0%
	Diensten	26,3%	18,4%	16,5%	20,9%	17,9%	100,0%
	Totaal	25,4%	16,5%	15,2%	23,7%	19,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.8 E-commerce – e-government

Er is sprake van e-commerce van zodra de handel geïnitieerd is op elektronische wijze, doorgaans door het elektronisch bestellen. De meest actuele toepassingen daarvan verlopen meestal over een internettoepassing. De mate waarin het verdere verloop ook elektronisch gebeurt kan nogal verschillen.

Voor de overheid werd het zusterbegrip e-government voorgelegd, wat slaat op alle elektronische communicatie tussen burger en overheid, waarbij toch de nadruk ligt op het kunnen vervullen van formaliteiten waarvoor men vroeger ter plaatse moest gaan.

Maar liefst 70% van de ondernemingen blijkt e-commerce te kennen, en een kwart past het ook geheel of volledig toe. Ook hier een sterk overwicht van de grote bedrijven en een spreiding die identiek is voor de industrie en de diensten. Ook in de bouw en zeker in de non-profit is het begrip bekend en in dezelfde mate (niet) toegepast.

Zie ook '0.

E-business' vanaf bladzijde 191

Tabel 34: E-commerce – e-government kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit e-commerce <i>N = 1089</i>	10-49 wn	20,7%	41,6%	37,7%	100,0%
	50-199 wn	22,8%	56,4%	20,7%	100,0%
	200+ wn	13,2%	74,9%	12,0%	100,0%
	Totaal	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%
Grootte - non profit e-government <i>N = 492</i>	10-49 wn	25,8%	58,1%	16,1%	100,0%
	50-199 wn	20,5%	68,2%	11,4%	100,0%
	200+ wn	16,1%	80,6%	3,2%	100,0%
	Totaal	20,8%	68,9%	10,4%	100,0%
Grootte - populatie samengesteld <i>N = 1581</i>	10-49 wn	20,9%	42,3%	36,8%	100,0%
	50-199 wn	22,5%	58,2%	19,3%	100,0%
	200+ wn	13,6%	75,8%	10,6%	100,0%
	Totaal	20,1%	51,6%	28,3%	100,0%
Sector - populatie samengesteld <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	17,8%	53,7%	28,5%	100,0%
	Bouw	23,8%	35,0%	41,1%	100,0%
	Diensten	20,0%	53,6%	26,5%	100,0%
	Non-profit ^(b)	20,8%	68,9%	10,4%	100,0%
	Totaal	20,1%	51,6%	28,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 35: E-commerce – e-government toepassen volgens grootte & sector

		Past u het toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>e-commerce</i> <i>N = 548</i>	10-49 wn	39,0%	6,3%	54,7%	100,0%
	50-199 wn	50,7%	8,8%	40,4%	100,0%
	200+ wn	45,6%	14,4%	40,0%	100,0%
	Totaal	43,4%	8,8%	47,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>e-government</i> <i>N = 73</i>	10-49 wn	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
	50-199 wn	46,7%	20,0%	33,3%	100,0%
	200+ wn	32,0%	16,0%	52,0%	100,0%
	Totaal	38,4%	16,4%	45,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>samengesteld</i> <i>N = 621</i>	10-49 wn	38,7%	6,6%	54,8%	100,0%
	50-199 wn	50,0%	10,8%	39,2%	100,0%
	200+ wn	43,3%	14,7%	42,0%	100,0%
	Totaal	42,8%	9,7%	47,5%	100,0%
Sector - populatie <i>samengesteld</i> <i>N = 621</i>	Industrie ^(a)	44,7%	6,8%	48,4%	100,0%
	Bouw	41,3%	5,3%	53,3%	100,0%
	Diensten	43,1%	11,0%	45,9%	100,0%
	Non-profit ^(b)	38,4%	16,4%	45,2%	100,0%
	Totaal	42,8%	9,7%	47,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 36: IKZ kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	37,8%	20,7%	22,4%	16,5%	2,6%	100,0%
	50-199 wn	20,7%	22,8%	22,8%	28,6%	5,0%	100,0%
	e-commerce 200+ wn	12,0%	13,2%	29,9%	34,1%	10,8%	100,0%
	Totaal	30,1%	20,0%	23,6%	21,9%	4,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	16,1%	25,8%	32,3%	19,4%	6,5%	100,0%
	50-199 wn	11,4%	20,5%	22,7%	31,8%	13,6%	100,0%
	e-government 200+ wn	3,2%	16,1%	41,9%	25,8%	12,9%	100,0%
	Totaal	10,4%	20,8%	31,1%	26,4%	11,3%	100,0%
Sector - populatie	e-commerce Industrie ^(a)	28,5%	17,8%	26,0%	24,0%	3,7%	100,0%
	Bouw	41,1%	23,8%	18,7%	14,5%	1,9%	100,0%
	Diensten	26,5%	20,0%	24,0%	23,5%	6,0%	100,0%
	e-government <i>Non-profit</i> ^(b)	10,4%	20,8%	31,1%	26,4%	11,3%	100,0
	Totaal	30,1%	20,0%	23,6%	21,9%	4,4%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.9 Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde

Het concentreren op de toegevoegde waarde of core-business is een filosofie waarbij een onderneming alles afstoot wat niet tot haar kernactiviteiten behoort.

Slechts 20% toepassing. Ook hier een sterk grootte-effect en een zwak tot afwezig sectoreffect. De onbekendheid van dit principe is verrassend, gezien het een soort basisprincipe is en vaak als motivatie voor belangrijke beslissingen in ondernemingen en organisaties wordt gehanteerd.

Tabel 37: Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	13,7%	19,1%	67,3%	100,0%
	50-199 wn	13,7%	32,4%	53,9%	100,0%
	200+ wn	16,2%	41,3%	42,5%	100,0%
	Totaal	14,0%	25,4%	60,5%	100,0%
Sector - populatie^(x) <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	14,7%	31,9%	53,4%	100,0%
	Bouw	7,9%	15,4%	76,6%	100,0%
	Diensten	16,1%	25,1%	58,7%	100,0%
	Totaal	14,0%	25,4%	60,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. ^(x)niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 38: Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N =277</i>	10-49 wn	53,1%	30,8%	16,2%	100,0%
	50-199 wn	46,2%	37,2%	16,7%	100,0%
	200+ wn	52,2%	36,2%	11,6%	100,0%
	Totaal	50,9%	33,9%	15,2%	100,0%
Sector - populatie ^(x) <i>N =277</i>	Industrie ^(a)	55,8%	34,5%	9,7%	100,0%
	Bouw	51,5%	27,3%	21,2%	100,0%
	Diensten	46,6%	35,1%	18,3%	100,0%
	Totaal	50,9%	33,9%	15,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(x) niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 39: Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i> e-commerce	10-49 wn	67,3%	13,7%	3,1%	10,1%	5,9%	100,0%
	50-199 wn	53,9%	13,7%	5,4%	14,9%	12,0%	100,0%
	200+ wn	42,5%	16,2%	4,8%	21,6%	15,0%	100,0%
	Totaal	60,5%	14,0%	3,9%	12,9%	8,6%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	53,4%	14,7%	3,1%	17,8%	11,0%	100,0%
	Bouw	76,6%	7,9%	3,3%	7,9%	4,2%	100,0%
	Diensten	58,7%	16,1%	4,6%	11,7%	8,8%	100,0%
	Totaal	60,5%	14,0%	3,9%	12,9%	8,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.10 Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen verschilt van gewoon ondernemen door de aandacht voor mens en milieu op lange termijn.

Duurzaam ondernemen is ruim bekend en in verhouding ook veel toegepast. De bekendheid is het grootst bij grote ondernemingen, maar de toepassing blijft gelijk ongeacht de grootte. Kennen is toepassen?

De vraag naar wat onze respondenten verstaan onder 'duurzaam ondernemen' is met deze cijfers belangrijk. Het is een containerbegrip waar veel discussie rond bestaat.

Tabel 40: Duurzaam ondernemen kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	27,2%	40,7%	32,2%	100,0%
	50-199 wn	23,2%	51,0%	25,7%	100,0%
	200+ wn	21,6%	66,5%	12,0%	100,0%
	Totaal	25,4%	46,9%	27,6%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	25,2%	30,9%	44,0%	100,0%
	50-199 wn	24,7%	42,9%	32,5%	100,0%
	200+ wn	23,2%	60,7%	16,1%	100,0%
	Totaal	24,8%	38,0%	37,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	26,6%	37,8%	35,6%	100,0%
	50-199 wn	23,8%	47,8%	28,4%	100,0%
	200+ wn	22,0%	65,0%	13,0%	100,0%
	Totaal	25,2%	44,1%	30,6%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	27,1%	48,3%	24,6%	100,0%
	Bouw	24,8%	43,5%	31,8%	100,0%
	Diensten	24,6%	47,4%	28,0%	100,0%
	Non-profit ^(b)	24,8%	38,0%	37,2%	100,0%
	Totaal	25,2%	44,1%	30,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 41: Duurzaam ondernemen toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N =511</i>	10-49 wn	48,7%	42,6%	8,7%	100,0%
	50-199 wn	50,4%	34,1%	15,4%	100,0%
	200+ wn	45,0%	41,4%	13,5%	100,0%
	Totaal	48,3%	40,3%	11,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N =187</i>	10-49 wn	42,5%	42,5%	14,9%	100,0%
	50-199 wn	57,6%	28,8%	13,6%	100,0%
	200+ wn	44,1%	29,4%	26,5%	100,0%
	Totaal	48,1%	35,3%	16,6%	100,0%
Grootte - populatie <i>N =698</i>	10-49 wn	47,3%	42,6%	10,2%	100,0%
	50-199 wn	52,9%	32,3%	14,8%	100,0%
	200+ wn	44,8%	38,6%	16,6%	100,0%
	Totaal	48,3%	39,0%	12,8%	100,0%
Sector - populatie <i>N =698</i>	Industrie ^(a)	50,3%	36,3%	13,5%	100,0%
	Bouw	57,0%	37,6%	5,4%	100,0%
	Diensten	43,7%	44,1%	12,1%	100,0%
	Non-profit ^(b)	48,1%	35,3%	16,6%	100,0%
	Totaal	48,3%	39,0%	12,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

**Tabel 42: Duurzaam ondernemen kennen en/of toepassen volgens
 grootte & sector**

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i> e-commerce	10-49 wn	32,2%	27,2%	3,5%	19,8%	17,3%	100,0%
	50-199 wn	25,7%	23,2%	7,9%	25,7%	17,4%	100,0%
	200+ wn	12,0%	21,6%	9,0%	29,9%	27,5%	100,0%
	Totaal	27,6%	25,4%	5,3%	22,7%	18,9%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	44,0%	25,2%	4,6%	13,1%	13,1%	100,0%
	50-199 wn	32,5%	24,7%	5,8%	24,7%	12,3%	100,0%
	200+ wn	16,1%	23,2%	16,1%	26,8%	17,9%	100,0%
	Totaal	37,2%	24,8%	6,3%	18,3%	13,4%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	35,6%	26,6%	3,8%	17,9%	16,1%	100,0%
	50-199 wn	28,4%	23,8%	7,1%	25,3%	15,4%	100,0%
	200+ wn	13,0%	22,0%	10,8%	29,1%	25,1%	100,0%
	Totaal	30,6%	25,2%	5,6%	21,3%	17,2%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	24,6%	27,1%	6,5%	24,3%	17,5%	100,0%
	Bouw	31,8%	24,8%	2,3%	24,8%	16,4%	100,0%
	Diensten	28,0%	24,6%	5,8%	20,7%	20,9%	100,0%
	Non-profit ^(b)	37,2%	24,8%	6,3%	18,3%	13,4%	100,0%
	Totaal	30,6%	25,2%	5,6%	21,3%	17,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.11 Milieuzorg

Milieuzorg slaat op de inspanningen die men kan of moet doen om de negatieve gevolgen van de activiteiten voor het milieu op alle vlakken te beperken. Dat kan gaan van energiebesparing op verlichting tot zware investeringen om afvalwater te zuiveren. Het concept milieuzorg veronderstelt wel at daar een zeker beleid achter zit en het dus om meer gaat dan enkele verspreide maatregelen.

Milieuzorg is een groot succes in het algemeen. Het succes is nog wat groter bij grote onderneming, maar het verschil is zwak. Het is minder doorgedrongen in de dienstensectoren (10% nooit van gehoord) dan bijvoorbeeld in de industrie (5% nooit van gehoord) of de ONP-sectoren (slechts 3,7% nooit van gehoord).

Tabel 43: Milieuzorg kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	17,3%	73,7%	9,0%	100,0%
	50-199 wn	16,6%	78,4%	5,0%	100,0%
	200+ wn	13,8%	83,2%	3,0%	100,0%
	Totaal	16,6%	76,2%	7,2%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	14,5%	81,2%	4,3%	100,0%
	50-199 wn	11,0%	85,1%	3,9%	100,0%
	200+ wn	8,9%	89,3%	1,8%	100,0%
	Totaal	12,8%	83,3%	3,9%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	16,5%	75,9%	7,6%	100,0%
	50-199 wn	14,4%	81,0%	4,6%	100,0%
	200+ wn	12,6%	84,8%	2,7%	100,0%
	Totaal	15,4%	78,4%	6,1%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	16,7%	78,5%	4,8%	100,0%
	Bouw	15,9%	78,0%	6,1%	100,0%
	Diensten	16,9%	73,9%	9,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	12,8%	83,3%	3,9%	100,0%
	Totaal	15,4%	78,4%	6,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 44: Milieuzorg toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 830</i>	10-49 wn	38,8%	55,4%	5,8%	100,0%
	50-199 wn	39,2%	55,0%	5,8%	100,0%
	200+ wn	30,2%	64,0%	5,8%	100,0%
	Totaal	37,5%	56,7%	5,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 470</i>	10-49 wn	48,9%	49,8%	1,3%	100,0%
	50-199 wn	46,6%	48,9%	4,6%	100,0%
	200+ wn	50,0%	46,0%	4,0%	100,0%
	Totaal	48,3%	49,0%	2,7%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1240</i>	10-49 wn	42,0%	53,6%	4,4%	100,0%
	50-199 wn	42,2%	52,5%	5,3%	100,0%
	200+ wn	35,4%	59,3%	5,3%	100,0%
	Totaal	41,0%	54,2%	4,8%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1240</i>	Industrie ^(a)	29,9%	68,3%	1,8%	100,0%
	Bouw	43,1%	52,1%	4,8%	100,0%
	Diensten	40,5%	50,4%	9,1%	100,0%
	Non-profit ^(b)	48,3%	49,0%	2,7%	100,0%
	Totaal	41,0%	54,2%	4,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 45: milieuzorgkennens en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennens maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i> e-commerce	10-49 wn	9,0%	17,3%	4,3%	28,6%	40,8%	100,0%
	50-199 wn	5,0%	16,6%	4,6%	30,7%	43,2%	100,0%
	200+ wn	3,0%	13,8%	4,8%	25,1%	53,3%	100,0%
	Totaal	7,2%	16,6%	4,4%	28,6%	43,3%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	4,3%	14,5%	1,1%	39,7%	40,4%	100,0%
	50-199 wn	3,9%	11,0%	3,9%	39,6%	41,6%	100,0%
	200+ wn	1,8%	8,9%	3,6%	44,6%	41,1%	100,0%
	Totaal	3,9%	12,8%	2,2%	40,2%	40,9%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	7,6%	16,5%	3,3%	31,9%	40,7%	100,0%
	50-199 wn	4,6%	14,4%	4,3%	34,2%	42,5%	100,0%
	200+ wn	2,7%	12,6%	4,5%	30,0%	50,2%	100,0%
	Totaal	6,1%	15,4%	3,7%	32,2%	42,5%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	4,8%	16,7%	1,4%	23,4%	53,7%	100,0%
	Bouw	6,1%	15,9%	3,7%	33,6%	40,7%	100,0%
	Diensten	9,2%	16,9%	6,7%	29,9%	37,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	3,9%	12,8%	2,2%	40,2%	40,9%	100,0%
	Totaal	6,1%	15,4%	3,7%	32,2%	42,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.12 Stressbeleid

Wanneer men tracht om via een set van maatregelen de stress van de werknemers te beperken spreekt men van stressbeleid. Belangrijk in het concept is dat men daarvoor ook oog heeft voor wat het aandeel van de onderneming zelf is en men daar verantwoordelijkheid voor accepteert en koppelt aan maatregelen

Stressbeleid kan op een zeer ruime bekendheid rekenen, maar wordt slechts schoorvoetend toegepast. We hebben hier te maken met een duidelijk grootte-effect: de grotere bedrijven spannen hier de kroon, ongeacht de sector.

Tabel 46: Stressbeleid kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	26,7%	37,9%	35,4%	100,0%
	50-199 wn	26,6%	58,1%	15,4%	100,0%
	200+ wn	15,6%	79,0%	5,4%	100,0%
	Totaal	25,0%	48,7%	26,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	27,0%	50,0%	23,0%	100,0%
	50-199 wn	20,8%	61,7%	17,5%	100,0%
	200+ wn	12,5%	78,6%	8,9%	100,0%
	Totaal	23,4%	56,9%	19,7%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	26,8%	41,4%	31,8%	100,0%
	50-199 wn	24,3%	59,5%	16,2%	100,0%
	200+ wn	14,8%	78,9%	6,3%	100,0%
	Totaal	24,5%	51,2%	24,3%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	25,1%	50,3%	24,6%	100,0%
	Bouw	29,4%	38,8%	31,8%	100,0%
	Diensten	23,0%	51,6%	25,3%	100,0%
	Non-profit ^(b)	23,4%	56,9%	19,7%	100,0%
	Totaal	24,5%	51,2%	24,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 47: Stressbeleid volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 528</i>	10-49 wn	44,7%	11,1%	44,3%	100,0%
	50-199 wn	42,4%	20,9%	36,7%	100,0%
	200+ wn	57,6%	17,4%	25,0%	100,0%
	Totaal	47,3%	15,3%	37,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 280</i>	10-49 wn	61,0%	14,2%	24,8%	100,0%
	50-199 wn	57,9%	9,5%	32,6%	100,0%
	200+ wn	45,5%	25,0%	29,5%	100,0%
	Totaal	57,5%	14,3%	28,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 580</i>	10-49 wn	50,5%	12,2%	37,3%	100,0%
	50-199 wn	48,7%	16,2%	35,0%	100,0%
	200+ wn	54,5%	19,3%	26,1%	100,0%
	Totaal	50,9%	14,9%	34,2%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 580</i>	Industrie ^(a)	44,6%	12,4%	42,9%	100,0%
	Bouw	48,1%	16,0%	35,8%	100,0%
	Diensten	48,9%	16,9%	34,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	57,5%	14,3%	28,2%	100,0%
	Totaal	50,9%	14,9%	34,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 48: Stressbeleid kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i> e-commerce	10-49 wn	35,7%	26,9%	16,6%	16,7%	4,1%	100,0%
	50-199 wn	15,4%	26,7%	21,3%	24,6%	12,1%	100,0%
	200+ wn	5,4%	15,6%	19,8%	45,5%	13,8%	100,0%
	Totaal	26,5%	25,1%	18,1%	22,9%	7,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	23,0%	27,0%	12,4%	30,5%	7,1%	100,0%
	50-199 wn	17,5%	20,8%	20,1%	35,7%	5,8%	100,0%
	200+ wn	8,9%	12,5%	23,2%	35,7%	19,6%	100,0%
	Totaal	19,7%	23,4%	16,1%	32,7%	8,1%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	31,9%	26,9%	15,3%	20,8%	5,0%	100,0%
	50-199 wn	16,2%	24,4%	20,8%	28,9%	9,6%	100,0%
	200+ wn	6,3%	14,8%	20,6%	43,0%	15,2%	100,0%
	Totaal	24,4%	24,6%	17,5%	26,0%	7,6%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	24,6%	25,2%	21,5%	22,4%	6,2%	100,0%
	Bouw	32,1%	29,7%	13,7%	18,4%	6,1%	100,0%
	Diensten	25,5%	23,2%	17,6%	25,1%	8,7%	100,0%
	Non-profit ^(b)	19,7%	23,4%	16,1%	32,7%	8,1%	100,0%
	Totaal	24,4%	24,6%	17,5%	26,0%	7,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.13 Enterprise Resource Planning (ERP)

Enterprise Resource Planning komt neer op het doorgedreven toepassen van de mogelijkheden om bedrijfsprocessen via informatica op te volgen, te sturen en op elkaar af te stemmen. Men kan zo een geïntegreerde sturing bekomen van bestelling tot aflevering. Zeker in combinatie met e-commerce zijn er interessante mogelijkheden. Het is inhoudelijk een nieuwe versie van CIM (Computer Integrated Manufacturing) die weliswaar vorm krijgt op basis van informaticatoepassingen die de mogelijkheden van CIM ver overtreffen, doordat ook de koppeling wordt gemaakt met boekhouding, kwaliteitszorg, en dergelijke meer. Doorgaans wordt ERP toegepast op basis van software van grote leveranciers die voor de onderneming in kwestie verder wordt geboetseerd.

ERP is een nobele onbekende. Misschien is de term ERP iets te beperkend en is het principe onder een andere naam beter bekend, bijvoorbeeld 'SAP' (weliswaar een merknaam). Ook ERP is voornamelijk een zaak van grote bedrijven, de kleine bedrijven rapporteren vaker een gedeeltelijke toepassing en kennen het minder. De score in de industrie ligt naar verwachting hoger, maar minder dan kon verwacht worden. De volledige toepassing is wel bijna exclusief voor de industrie weggelegd.

Zie ook '0.

E-business' vanaf bladzijde 191

Tabel 49: Enterprise Resource Planning kennen volgens grootte & sector

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	10,3%	10,9%	78,9%	100,0%
	50-199 wn	15,4%	19,1%	65,6%	100,0%
	200+ wn	13,2%	31,7%	55,1%	100,0%
	Totaal	11,8%	15,9%	72,3%	100,0%
Sector - populatie ^(x) <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	12,1%	21,2%	66,7%	100,0%
	Bouw	9,8%	11,2%	79,0%	100,0%
	Diensten	12,5%	14,2%	73,3%	100,0%
	Totaal	11,8%	15,9%	72,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(x) niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 50: Enterprise Resource Planning toepassen volgens grootte & sector

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	neen	
Grootte - profit <i>N = 173</i>	10-49 wn	45,9%	16,2%	37,8%	100,0%
	50-199 wn	56,5%	15,2%	28,3%	100,0%
	200+ wn	30,2%	41,5%	28,3%	100,0%
	Totaal	43,9%	23,7%	32,4%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 173</i>	Industrie ^(a)	41,3%	30,7%	28,0%	100,0%
	Bouw	58,3%	8,3%	33,3%	100,0%
	Diensten	41,9%	21,6%	36,5%	100,0%
	Totaal	43,9%	23,7%	32,4%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 51: ERP kennen en/of toepassen volgens grootte & sector

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	78,9%	10,3%	4,1%	5,0%	1,8%	100,0%
	50-199 wn	65,6%	15,4%	5,4%	10,8%	2,9%	100,0%
	200+ wn	55,1%	13,2%	9,0%	9,6%	13,2%	100,0%
	Totaal	72,3%	11,8%	5,1%	7,0%	3,8%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1089</i>	Industrie ^(a)	66,7%	12,1%	5,9%	8,8%	6,5%	100,0%
	Bouw	79,0%	9,8%	3,7%	6,5%	,9%	100,0%
	Diensten	73,3%	12,5%	5,2%	6,0%	3,1%	100,0%
	Totaal	72,3%	11,8%	5,1%	7,0%	3,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

6.14 Werken met agentschappen

Werken met agentschappen is de tegenhanger van de business units bij de private ondernemingen. Een agentschap is dan een min of meer zelfstandig geheel van een overheidsdienst waar een aantal van de functies of diensten gedecentraliseerd aangeboden worden aan het publiek.

Tabel 52: Werken met agentschappen kennen

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - overheid	10-49 wn	16,1%	25,8%	58,1%	100,0%
	50-199 wn	6,8%	27,3%	65,9%	100,0%
	200+ wn	9,7%	29,0%	61,3%	100,0%
	Totaal	10,4%	27,4%	62,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de overheid.

Tabel 53: Werken met agentschappen toepassen

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Grootte - overheid <i>N = 34!</i>	10-49 wn	50,0%		50,0%	100,0%
	50-199 wn	25,0%	16,7%	58,3%	100,0%
	200+ wn	44,4%		55,6%	100,0%
	Totaal	37,9%	6,9%	55,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de overheid.

Tabel 54: Werken met agentschappen kennen en/of toepassen volgens grootte

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit	10-49 wn	16,1%	25,8%	32,3%	19,4%	6,5%	100,0%
	50-199 wn	11,4%	20,5%	22,7%	31,8%	13,6%	100,0%
	200+ wn	3,2%	16,1%	41,9%	25,8%	12,9%	100,0%
	Totaal	10,4%	20,8%	31,1%	26,4%	11,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de overheid.

6.15 Objectieve beoordeling

De objectieve beoordeling is ontwikkeld bij de overheid in de strijd tegen de uitwassen van d
politieke benoemingen. Ambtenaren worden in dit systeem beoordeeld op basis van
objectieveerbare criteria die uitdrukken hoe goed hun afgeleverde werk is.

Ruim bekend (90%!) en toegepast en geen grootte-effect.

Tabel 55: Objectieve beoordeling kennen

		Kent u het?			Totaal
		ja, al van gehoord	ja, ik ken het	neen	
Grootte - overheid <i>N = 106</i>	10-49 wn	16,1%	74,2%	9,7%	100,0%
	50-199 wn	11,4%	81,8%	6,8%	100,0%
	200+ wn	3,2%	83,9%	12,9%	100,0%
	Totaal	10,4%	80,2%	9,4%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de overheid.

Tabel 56: Objectieve beoordeling toepassen

		Past u het ook toe?			Totaal
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Grootte - overheid <i>N = 851</i>	10-49 wn	43,5%	52,2%	4,3%	100,0%
	50-199 wn	38,9%	52,8%	8,3%	100,0%
	200+ wn	42,3%	53,8%	3,8%	100,0%
	Totaal	41,2%	52,9%	5,9%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de overheid.

**Tabel 57: Objectieve beoordeling kennen en/of toepassen volgens
grootte & sector**

		combinatie					Totaal
		Onbekend	van gehoord	kennen maar niet toepassen	gedeeltelijk toepassen	volledig toepassen	
Grootte - profit <i>N =492</i> e-commerce	10-49 wn	58,1%	16,1%	12,9%	12,9%		100,0%
	50-199 wn	65,9%	6,8%	15,9%	6,8%	4,5%	100,0%
	200+ wn	61,3%	9,7%	16,1%	12,9%		100,0%
	Totaal	62,3%	10,4%	15,1%	10,4%	1,9%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de overheid.

7. PERSONEELSBELEID

Het personeelsbeleid omvat een ruim scala aan beleidsmaatregelen. In dit hoofdstuk zijn er een aantal samengebracht: algemene aanpassingen, overleg, opleiding, variabele verloning en suggestiesystemen.

In principe kunnen ook teamwerk, flexibiliteit, functiestructuur en vele andere aspecten ook onder deze noemer gevat worden. De selectie hier is echter gemaakt met het oog op de omvang van de informatie en de structuur van het rapport.

7.1 Aanpassen personeelsbeleid

Een kwart van de ondernemingen of organisaties zegt hun personeelsbeleid in de voorbije drie jaar grondig aangepast te hebben, de grote vaker dan de kleine.

Tabel 58: Is in uw <NAAM> in de voorbije 3 jaar het personeelsbeleid grondig veranderd?

		Is in uw <NAAM> in de voorbije 3 jaar het personeelsbeleid grondig veranderd?
		ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	20,7%
	50-199 wn	24,9%
	200+ wn	38,3%
	Totaal	24,3%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	25,2%
	50-199 wn	28,6%
	200+ wn	42,9%
	Totaal	28,3%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	22,0%
	50-199 wn	26,3%
	200+ wn	39,5%
	Totaal	25,6%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	22,3%
	Bouw	23,8%
	Diensten	25,9%
	Non-profit ^(b)	28,3%
	Totaal	25,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

7.2 Overleg

Er wordt behoorlijk veel overlegd en gesproken met de Vlaamse werknemers. In 73% van de ondernemingen en organisaties komen functioneringsgesprekken voor, waar dan gemiddeld 83% van de werknemers aan deelneemt. Functioneringsgesprekken komen vaker voor in de diensten en de non-profit. Naarmate de organisatie groter is, daalt het aandeel deelnemend personeel.

Het **formeel overleg** komt voor in 78% van de ondernemingen en organisaties, waar dan gemiddeld 66% aan deelneemt. Ook hier daalt het percentage deelnemend personeel naarmate de organisatie meer werknemers telt, terwijl het principe zelf vaker voorkomt in grotere ondernemingen.

Het omgekeerde effect van grootte kan hier slechts hypothetisch verklaard worden. Het zou kunnen dat in grote ondernemingen het aandeel personeel met een minder sterke of langdurige band met de onderneming toeneemt, zoals uitzendkrachten of tijdelijke werknemers. Het valt helaas ook niet volledig uit te sluiten dat hier en daar een personeelsverantwoordelijke dit overleg verwart met syndicaal overleg. Hopelijk is dat aantal niet te groot.

Tenslotte is er nog het **informeel overleg**. 66% van de ondernemingen en organisaties zegt dat te doen. Het verschil naargelang het aantal werknemers is hier minder uitgesproken. Men zou hier nochtans een hoger aandeel in de kleine ondernemingen verwachten.

Formeel én informeel werkoverleg komen beide samen voor in 57% van de ondernemingen. Het zijn dus geen exclusieve kenmerken. Slechts 12% van alle organisaties kent geen van beide overlevormen.

Tabel 59: Functionering- of evaluatiegesprekken: toepassen en bereik (% personeel) volgens grootte & sector

		Worden er in uw onderneming functionering- of evaluatiegesprekken gehouden?	Indien ja, Hoeveel percent van uw personeel is hierbij betrokken?
		% ja	Gemiddeld %
Grootte - profit <i>N =1089 / 510</i>	10-49 wn	61,1%	84,8%
	50-199 wn	74,7%	69,8%
	200+ wn	92,8%	69,2%
	Totaal	69,0%	78,3%
Grootte - non profit <i>N =492 / 357</i>	10-49 wn	78,7%	91,8%
	50-199 wn	87,0%	86,4%
	200+ wn	94,6%	80,0%
	Totaal	83,1%	88,9%
Grootte - populatie <i>N =1581 / 867</i>	10-49 wn	66,3%	87,8%
	50-199 wn	79,5%	77,9%
	200+ wn	93,3%	72,1%
	Totaal	73,4%	82,6%
Sector - populatie <i>N =1581 / 867</i>	Industrie ^(a)	66,9%	69,7%
	Bouw	63,1%	68,0%
	Diensten	72,7%	85,1%
	Non-profit ^(b)	83,1%	88,9%
	Totaal	73,4%	82,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 60: Formeel werkoverleg, toepassing & bereik, en informeel werkoverleg, toepassing, volgens grootte & sector

		Zijn er in uw <NAAM> regelmatige bijeenkomsten van personeel om werkgebonden kwesties te bespreken?	Hoeveel % van uw personeel is hierbij betrokken?	Organiseert u informele bijeenkomsten met uw personeel om onder meer werkgebonden kwesties te bespreken?
		% ja	Gemiddeld %	% ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	60,5%	70,24%	57,7%
	50-199 wn	86,3%	44,93%	65,1%
	200+ wn	92,8%	53,15%	68,9%
	Totaal	71,2%	60,03%	61,1%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	93,3%	86,07%	80,1%
	50-199 wn	96,8%	67,14%	75,3%
	200+ wn	89,3%	64,00%	71,4%
	Totaal	93,9%	77,58%	77,6%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	70,1%	64,3%	64,3%
	50-199 wn	90,4%	69,1%	69,1%
	200+ wn	91,9%	69,5%	69,5%
	Totaal	78,2%	66,2%	66,2%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	70,2%	57,6%	56,8%
	Bouw	67,1%	57,5%	57,5%
	Diensten	74,4%	65,2%	65,5%
	Non-profit ^(b)	85,7%	71,7%	77,6%
	Totaal	78,2%	66,2%	66,2%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 61: Werkoverleg en span of control

Zijn er in uw <NAAM> regelmatige bijeenkomsten van personeel om werkgebonden kwesties te bespreken?	Percentage personeel in leidinggevende positie
Ja	12,7%
Nee	14,3%
Totaal	13,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Anova: $p = ,032$

Men zou kunnen verwachten dat naar mate er meer werkoverleg is, er minder leidinggevendenden zijn. Dat effect is echter miniem.

Tabel 62: Formeel versus informeel werkoverleg

		Organiseert u informele bijeenkomsten met uw personeel om onder meer werkgebonden kwesties te bespreken?		Totaal
		Ja	Nee	
Zijn er in uw <NAAM> regelmatige bijeenkomsten van personeel om werkgebonden kwesties te bespreken?	Ja	56,6%	21,6%	78,2%
	Nee	9,6%	12,1%	21,8%
Totaal		66,2%	33,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. $N = 1581$; $X^2: p = ,000$; Continuity Correction: $p = ,000$; Cramer's $V = ,246$

7.3 Opleiding

83% van de ondernemingen en organisaties vermeldt opleidingen in het voorbije jaar. Er is opvallend weinig sectorverschil. Zelfs de bouwsector zit daar nauwelijks onder.

49% van de organisaties en ondernemingen heeft een opleidingsplan, een cijfer dat wat gekleurd wordt door de non-profit waar maar liefst 61% van de organisaties zo'n plan heeft. Een opleidingsplan lijkt maar in beperkte mate samen te gaan met méér opleidingen. Een organisatie zonder plan leidt gemiddeld 51% van zijn personeel op, met een plan is dat 59%.

De opleidingsinspanningen worden niet bepaald gemonopoliseerd door inscholing. De inscholing beslaat maar 17% van de opleidingen. De opleidingsinspanningen gaan blijkbaar vooral naar die genen die al ervaring en kennis hebben.

Om een idee te krijgen van het belang van de opleidingsinspanning werd een criterium toegepast. Een opleidingsinspanning wordt 'belangrijk' als de gemiddelde duur van de opleidingen minstens 8 uur was (een werkdag) of als ten minste een kwart van het personeel opleiding heeft gevolgd. Anders is de opleidingsinspanning beperkt. Aanvullend is de totale afwezigheid van opleiding apart genoteerd. Details over de toepassing van deze criteria zijn te lezen in Tabel 69. Ruim 15% heeft geen opleiding gegeven, 47,7% leverde een beperkte inspanning af en 36,7% een belangrijke.

Tabel 63: Opleiding voorzien en aanwezigheid van een opleidingsplan, volgens grootte & sector

		Wordt er voor het personeel in uw onderneming opleiding voorzien?	Is er in uw <NAAM> een opleidingsplan?
		% ja	% ja
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	74,0%	27,9%
	50-199 wn	92,5%	58,1%
	200+ wn	98,8%	84,4%
	Totaal	81,9%	43,3%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	86,2%	58,9%
	50-199 wn	82,5%	62,3%
	200+ wn	98,2%	73,2%
	Totaal	86,4%	61,6%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	77,6%	37,0%
	50-199 wn	88,6%	59,7%
	200+ wn	98,7%	81,6%
	Totaal	83,3%	49,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	84,5%	43,2%
	Industrie '98 ^(c)	72%	---
	Bouw	79,4%	43,9%
	Diensten	81,2%	43,0%
	Non-profit ^(b)	86,4%	61,6%
	Totaal	83,3%	49,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999
(z) enkel gevraagd aan

Tabel 64: Ondernemingen of organisaties die vorig jaar GEEN opleiding hebben voorzien: opleiding voorzien in de voorbije drie jaar?

		Heeft u in de voorbije drie jaar opleiding voorzien?	
		% NEEN van de niet-opleiders vorig jaar	% NEEN van het totaal
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	77,4%	20,1%
	50-199 wn	72,2%	5,4%
	200+ wn	50,0%	,6%
	Totaal	76,6%	13,9%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	71,8%	9,9%
	50-199 wn	70,4%	12,3%
	200+ wn	100,0%	1,8%
	Totaal	71,6%	9,8%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	76,4%	17,1%
	50-199 wn	71,1%	8,1%
	200+ wn	66,7%	,9%
	Totaal	75,4%	12,6%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	80,0%	12,4%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	81%	19%
	Bouw	72,7%	15,0%
	Diensten	76,5%	14,4%
	Non-profit ^(b)	71,6%	9,8%
	Totaal	75,4%	12,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 65: Gemiddeld percentage personeel in opleiding volgens grootte & sector; enkel bij bedrijven die opleiding hebben gegeven in het voorbije jaar

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	33,2%	40,9%	53,5%	39,9%
	Industrie '98 ^{(d)*}	21,7%	18,8%	39,78%	22,4%
	Industrie '98 ^{(d)**}	28,7%	33,3%	48,3%	31,7%
	Bouw	36,2%	41,2%	55,3%	41,0%
	Diensten	49,3%	59,7%	63,5%	53,8%
	Non-profit ^(b)	63,6%	52,1%	52,5%	58,7%
Totaal		49,2%	49,8%	56,6%	50,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit
*: arbeiders; **: bedienden

Tabel 66: Gemiddeld percentage personeel in opleiding volgens grootte & sector; enkel bij bedrijven die opleiding hebben gegeven in het voorbije jaar én die een opleidingsplan hebben

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	46,9%	46,0%	55,8%	50,2%
	Bouw	46,5%	51,2%	59,4%	51,6%
	Diensten	57,3%	65,4%	64,8%	61,4%
	Non-profit ^(b)	71,6%	59,4%	53,3%	65,2%
Totaal		61,6%	57,1%	58,6%	59,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 67: Gemiddeld percentage van het personeel dat opleiding heeft gekregen in het voorbije jaar dat beginnend personeel was volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	15,0%	13,0%	15,1%	14,5%
	Bouw	18,6%	20,5%	24,4%	20,2%
	Diensten	22,9%	17,8%	21,1%	21,5%
	Non-profit ^(b)	10,7%	20,5%	14,9%	14,1%
Totaal		16,4%	18,4%	18,0%	17,2%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 68: Gemiddeld percentage van het personeel dat opleiding heeft gekregen in het voorbije jaar dat beginnend personeel was volgens grootte & sector bij ondernemingen of organisaties met een opleidingsplan

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	13,4%	13,5%	16,0%	14,6%
	Bouw	20,0%	19,5%	27,8%	21,8%
	Diensten	25,7%	17,4%	21,2%	22,3%
	Non-profit ^(b)	10,9%	24,3%	15,8%	15,8%
Totaal		16,1%	20,2%	19,1%	18,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 69: Effect van de toepassing van de notie 'belangrijke inspanning'

criterium	Motief	N	Populatie		Opleiders	
Belangrijke inspanning		728	46,0%	46,0%	55,3%	55,3%
Beperkte inspanning	te weinig uren	129	8,2%	54,0%	9,8%	44,7%
	te weinig personeel	380	24,0%		28,9%	
	beide	80	5,1%		6,1%	
Totaal opleiders		1317	83,3%	83,3%	100,0%	100,0%
Geen opleiding		264	16,7%	16,7%		
Totaal		1581	100,0%	100,0%		

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 70: Belangrijke, beperkte of geen opleidingsinspanning, Vlaamse Industrie, 1998 & 2001

Grootte	opleiding - synthese - criterium toa1			Totaal
	belangrijke inspanning	beperkte inspanning	geen opleiding	
2001				
10-49 wn	26,9%	49,3%	23,9%	100,0%
50-199 wn	37,3%	54,2%	8,4%	100,0%
200 + wn	64,3%	35,7%	0,0%	100,0%
Totaal	36,7%	47,7%	15,5%	100,0%
1998				
10-49 wn	30,0%	32,6%	37,4%	100,0%
50-199 wn	41,8%	45,7%	12,5%	100,0%
200 + wn	62,1%	33,3%	4,5%	100,0%
Totaal	34,6%	35,2%	30,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999 en 2002

7.4 Variabele verloning

Eén op vier ondernemingen of organisaties passen variabele verloning toe. Slechts een kwart daarvan doet dit enkel voor leidinggevend personeel.

Het variabel deel wordt voornamelijk bepaald op basis van individuele prestaties. Slechts uitzonderlijk wordt de prestatie van de afdeling er bij verrekend. Variabele verloning blijft daardoor een bij uitstek competitiebevorderend instrument.

Competenties (*zie ook 6.4 vanaf bladzijde 63*) worden voornamelijk in rekening gebracht bij kleinere ondernemingen.

Tabel 71: Is er in uw <NAAM> sprake van variabele verloning?

		Is er in uw <NAAM> sprake van variabele verloning?		Totaal
		Ja	Nee	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	22,8%	77,2%	100,0%
	50-199 wn	31,5%	68,5%	100,0%
	200+ wn	50,9%	49,1%	100,0%
	Totaal	29,0%	71,0%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	5,0%	95,0%	100,0%
	50-199 wn	5,8%	94,2%	100,0%
	200+ wn	26,8%	73,2%	100,0%
	Totaal	7,7%	92,3%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	17,5%	82,5%	100,0%
	50-199 wn	21,5%	78,5%	100,0%
	200+ wn	44,8%	55,2%	100,0%
	Totaal	22,4%	77,6%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	29,4%	70,6%	100,0%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	28,2%	71,2%	100,0%
	Bouw	16,8%	83,2%	100,0%
	Diensten	33,8%	66,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	7,7%	92,3%	100,0%
	Totaal	22,4%	77,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en sociaal profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 72: Is dit voor leidinggevenden, voor het overige personeel of voor beiden? volgens grootte & sector

		Is dit voor leidinggevenden, voor het overige personeel of voor beiden?			Totaal
		enkel voor leiding-gevenden	enkel niet-leiding-gevenden	beide	
Grootte - profit <i>N = 316</i>	10-49 wn	18,1%	16,1%	65,8%	100,0%
	50-199 wn	25,0%	17,1%	57,9%	100,0%
	200+ wn	41,2%	14,1%	44,7%	100,0%
	Totaal	25,9%	15,8%	58,2%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 38</i>	10-49 wn	14,3%	21,4%	64,3%	100,0%
	50-199 wn	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
	200+ wn	33,3%	6,7%	60,0%	100,0%
	Totaal	21,1%	18,4%	60,5%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 354</i>	10-49 wn	17,8%	16,6%	65,7%	100,0%
	50-199 wn	23,5%	18,8%	57,6%	100,0%
	200+ wn	40,0%	13,0%	47,0%	100,0%
	Totaal	25,4%	16,1%	58,5%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 354</i>	Industrie ^(a)	30,8%	13,5%	55,8%	100,0%
	Bouw	22,2%	30,6%	47,2%	100,0%
	Diensten	23,9%	14,2%	61,9%	100,0%
	Non-profit ^(b)	21,1%	18,4%	60,5%	100,0%
	Totaal	25,4%	16,1%	58,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

**Tabel 73: Basis van het variabel loon volgens grootte & sector;
 procentuele verdeling van de antwoorden**

		Wordt het variabel loon bepaald op basis van ...				Totaal
		Individuele prestaties	Prestaties van zijn of haar afdeling	Prestaties van de <NAAM>	Zijn of haar competenties	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	46,9%	9,5%	21,2%	22,3%	100,0%
	50-199 wn	51,2%	11,9%	22,6%	14,3%	100,0%
	200+ wn	45,5%	15,6%	23,4%	15,6%	100,0%
	Totaal	47,6%	11,5%	22,1%	18,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	53,3%		20,0%	26,7%	100,0%
	50-199 wn	66,7%		11,1%	22,2%	100,0%
	200+ wn	47,1%	11,8%	23,5%	17,6%	100,0%
	Totaal	53,7%	4,9%	19,5%	22,0%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	47,4%	8,8%	21,1%	22,7%	100,0%
	50-199 wn	52,7%	10,8%	21,5%	15,1%	100,0%
	200+ wn	45,7%	14,9%	23,4%	16,0%	100,0%
	Totaal	48,3%	10,8%	21,8%	19,2%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	49,0%	7,8%	23,5%	19,6%	100,0%
	Industrie '98 ^(c)	46,1%	11,2%	19,4%	-- (x)	100,0%
	Industrie '98 ^(e)	51,0%	7,9%	10,3%	-- (y)	100,0%
	Bouw	33,3%	13,9%	22,2%	30,6%	100,0%
	Diensten	49,5%	12,9%	21,3%	16,3%	100,0%
	Non-profit ^(b)	53,7%	4,9%	19,5%	22,0%	100,0%
	Totaal	48,3%	10,8%	21,8%	19,2%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, **arbeiders**; ^(e) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, **bedienden**. **(x)**
 combinatie bij arbeiders: 23,3%; **(y)** combinatie bij bedienden: 30,8%

Tabel 74: Basis van het variabel loon volgens grootte & sector, procentuele verdeling van de ondernemingen of organisaties

		Wordt het variabel loon bepaald op basis van ...				Totaal
		Individuele prestaties	Prestaties van zijn of haar afdeling	Prestaties van de <NAAM>	Zijn of haar competenties	
Grootte - profit <i>N = 234</i>	10-49 wn	66,1%	13,4%	29,9%	31,5%	140,9%
	50-199 wn	75,4%	17,5%	33,3%	21,1%	147,3%
	200+ wn	70,0%	24,0%	36,0%	24,0%	154,0%
	Totaal	69,2%	16,7%	32,1%	27,4%	145,4%
Grootte - non profit <i>N = 301</i>	10-49 wn	66,7%		25,0%	33,3%	125,0%
	50-199 wn	75,0%		12,5%	25,0%	112,5%
	200+ wn	80,0%	20,0%	40,0%	30,0%	170,0%
	Totaal	73,3%	6,7%	26,7%	30,0%	136,7%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	66,2%	12,2%	29,5%	31,7%	139,6%
	50-199 wn	75,4%	15,4%	30,8%	21,5%	143,1%
	200+ wn	71,7%	23,3%	36,7%	25,0%	156,7%
	Totaal	69,7%	15,5%	31,4%	27,7%	144,3%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	69,4%	11,1%	33,3%	27,8%	141,6%
	Bouw	42,9%	17,9%	28,6%	39,3%	128,7%
	Diensten	74,6%	19,4%	32,1%	24,6%	150,7%
	Non-profit ^(b)	73,3%	6,7%	26,7%	30,0%	136,7%
	Totaal	69,7%	15,5%	31,4%	27,7%	144,3%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

7.5 Suggestiesysteem

“Is er in uw <NAAM> sprake van een systeem waarbij suggesties van werknemers op een formele wijze worden opgevolgd?” werd er aan de personeelsverantwoordelijken gevraagd.

54% van de organisaties blijkt dat te hebben. De kaap van de helft wordt weliswaar genomen dankzij de hogere score van de non-profit (67,1%). De andere sectoren ligt dat rond de 48%.

In de gehele populatie is er nauwelijks een grootte-effect. Dat komt echter door een bizarre grootte-score in de non-profit, die een klassiek grootte-effect (meer in grotere bedrijven) verbergt in de profit-sectoren.

Suggestiesystemen komen overigens vaker voor bij ondernemingen met formeel overleg en in iets minder sterke mate ook bij ondernemingen met informeel overleg. Het is dus eerder een complementair dan een alternatief systeem.

Tabel 75: Formeel suggestiesysteem, volgens grootte & sector

		Formeel suggestiesysteem		Totaal
		Ja	Nee	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	45,4%	54,6%	100,0%
	50-199 wn	49,8%	50,2%	100,0%
	200+ wn	58,7%	41,3%	100,0%
	Totaal	48,4%	51,6%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	69,9%	30,1%	100,0%
	50-199 wn	71,4%	28,6%	100,0%
	200+ wn	41,1%	58,9%	100,0%
	Totaal	67,1%	32,9%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	52,5%	47,5%	100,0%
	50-199 wn	58,2%	41,8%	100,0%
	200+ wn	54,3%	45,7%	100,0%
	Totaal	54,2%	45,8%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	48,6%	51,4%	100,0%
	Bouw	45,3%	54,7%	100,0%
	Diensten	49,5%	50,5%	100,0%
	Non-profit ^(b)	67,1%	32,9%	100,0%
	Totaal	54,2%	45,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 76: Suggestiesysteem in combinatie met formeel overleg en met informeel overleg

suggestiesysteem	Formeel overleg		Informeel overleg	
	ja	neen	ja	neen
Ja	86,0%	69,1%	73,4%	57,7%
Neen	14,0%	30,9%	26,6%	42,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 1581

8. TEAMWERK

In dit hoofdstuk wordt teamwerk eerst in het algemeen bekeken. Vervolgens wordt een beperkende interpretatie toegepast op basis van numerieke kenmerken, daarna ook op basis van inhoudelijke kenmerken. De idee daarachter wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

8.1 Teams als begrip

De vraag naar teams werd als volgt gesteld:

Werkt u met Teams? Met teams bedoelen wij groepen werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich onderling te organiseren.

Indien werd geantwoord met 'ja' of 'wij hebben plannen om dit in te voeren', werd een reeks vragen gesteld om de kenmerken van de teams te bepalen.

De definitie die in deze vraagformulering werd aangereikt is redelijk ruim, ze omvat bijvoorbeeld ook samenwerkende groepen die niet als teams in de courante betekenis worden beschouwd zoals bouwvakkers op een werf. Dit was expliciet de bedoeling.

Men kan zich verder wel afvragen in welke mate de finesses van een dergelijke voorgelezen definitie tot de respondent doordringen.

In wat volgt wordt eerst het resultaat 'an sich' weergegeven. Dit noemen we de ruime interpretatie. Daarna wordt een beperkte interpretatie toegepast, zoals dit ook in de eerste versie van dit onderzoek is gebeurd. De resultaten worden dan herhaald binnen deze beperkte interpretatie. Tenslotte bekijken we de mogelijkheden om ook inhoudelijk een afbakening te maken.

8.2 Werken met of in teams, ruime interpretatie

Maar liefst 64% van alle organisaties zegt in teams te werken, nog eens een half procent zegt plannen te hebben. Dit is een opmerkelijke toename ten opzichte van drie jaar geleden, toen deze cijfers op 21,4% en 1,9% lagen, weliswaar te vergelijken met 48,0% en 0,8% in de industrie. Het aantal ondernemingen in de industrie dat teams rapporteert is dus meer dan verdubbeld. De vraagstelling was nochtans in slechts zeer minieme mate aangepast. Des te opmerkelijker is dat de vraag naar concrete plannen een slechte voorspeller is gebleken voor wat zich in werkelijkheid afspeelt. We merken een iets sterker grootte-effect dan drie jaar geleden. Verder is de toepassing veel ruimer in de non-profit. Ook de bouwsector scoort hoog, allicht heeft dat te maken met de typische werfactiviteiten. De industrie scoort lager dan de diensten.

Tabel 77: Werken met teams volgens grootte & sector

		Werkt u met Teams?			Totaal
		ja	wij hebben concrete plannen om dit in te voeren	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	48,5%	,6%	51,0%	100,0%
	50-199 wn	66,0%	,4%	33,6%	100,0%
	200+ wn	74,3%	1,2%	24,6%	100,0%
	Totaal	56,3%	,6%	43,1%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	77,0%	,4%	22,7%	100,0%
	50-199 wn	83,8%		16,2%	100,0%
	200+ wn	83,9%		16,1%	100,0%
	Totaal	79,9%	,2%	19,9%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	56,8%	,5%	42,7%	100,0%
	50-199 wn	72,9%	,3%	26,8%	100,0%
	200+ wn	76,7%	,9%	22,4%	100,0%
	Totaal	63,6%	,5%	35,9%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	48,0%	,8%	51,1%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	21,4%	1,9%	76,7%	100,0%
	Bouw	65,4%	,5%	34,1%	100,0%
	Diensten	58,2%	,6%	41,3%	100,0%
	Non-profit ^(b)	79,9%	,2%	19,9%	100,0%
	Totaal	63,6%	,5%	35,9%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999. Weet niet (2,2%) is niet opgenomen in deze tabel.

8.3 Kenmerken van de teams, ruime interpretatie

Aantal teamleden, ruime interpretatie

Het aantal teamleden in de industrie is ongeveer gelijk gebleven. Ze ligt nu rond de 7 leden gemiddeld. Het aantal leden lag in 1998 wat hoger dan voor arbeiders dan voor bedienden. Dit weerspiegelt zich wat in de iets lagere score voor ledenaantal in de dienstensector, zeker wat de mediaan betreft. Het zou best kunnen dat het teamconcept voor bedienden in de industrie nauw aanleunt bij het concept in de dienstensectoren.

We zien merkwaardig genoeg een hoger aantal leden naarmate de onderneming of organisatie groter is. Ook de variatie in de ledenaantallen neemt toe met de grootte. Dat kan als gevolg hebben dat er bij de toepassing van onze filters iets meer grote ondernemingen uit de boot vallen, waardoor het grootte-effect afneemt of misschien zelfs verdwijnt. De variatie is verder opmerkelijk groot in de industrie en klein bij de non-profit.

Het kleinere aantal leden in de bouwsector is in overeenstemming met het typische profiel van ploegen bouwvakkers.

Zeven teamleden is overigens het theoretische ideaal. Dat is een eerste aanduiding dat het teamconcept 'volgens het boekje' wordt toegepast.

Aandeel personeel in teams, ruime interpretatie

Gemiddeld is bijna driekwart van het personeel betrokken bij de teamwerking. In de industrie ligt dat wat lager. Het aandeel neemt wat af naarmate het bedrijf of de organisatie wat groter is, wat vooral opvalt bij de mediaan. De variatie in het aandeel ligt overal grosso modo gelijk, dat is rond de dertig procent.

Permanente of tijdelijke teams, ruime interpretatie

21% van de bedrijven met teams heeft enkel tijdelijke teams, de overigen hebben vaste teams (41%) of een combinatie van beide (39%). De vaste teams zijn duidelijk minder courant bij de non-profit (slechts 30%). Grotere bedrijven of organisaties hebben vaker een combinatie van beide types, wat behalve bij de non-profit vooral ten koste gaat van de tijdelijke teams.

Tabel 78: Aantal teamleden (gemiddelde, mediaan en standaardafwijking) volgens grootte & sector (ruime interpretatie)

		Aantal teamleden		
		Gemiddelde	Mediaan	Standaardafwijking
Grootte - profit <i>N = 606</i>	10-49 wn	4,91	4	5,9
	50-199 wn	8,08	7	5,6
	200+ wn	10,53	9	7,5
	Totaal	6,85	5	6,5
Grootte - non profit <i>N = 386</i>	10-49 wn	5,62	5	3,3
	50-199 wn	8,44	8	3,5
	200+ wn	11,96	10	7,6
	Totaal	7,29	6	4,6
Grootte - populatie <i>N = 992</i>	10-49 wn	5,19	4	5,0
	50-199 wn	8,24	8	4,7
	200+ wn	10,92	10	7,5
	Totaal	7,02	5	5,9
Sector - populatie <i>N = 992</i>	Industrie ^(a)	7,58	6	8,4
	<i>Ind. '98^(c)</i>	7,79	6	6,3
	<i>Ind. '98^(c)</i>	5,62	5	5,0
	Bouw	5,47	4	5,2
	Diensten	7,07	5	5,8
	Non-profit ^(b)	7,29	6	4,6
	Totaal	7,02	5	5,9

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **arbeiders**

^(e)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **bedienden**

**Tabel 79: Aantal leden in de teams in 6 categorieën, vergelijking
1998-2001, enkel industrie**

Aantal teamleden	Procentuele verdeling van de bedrijven met teams		
	1998 ^(c) (enkel industrie)		2001
	<i>Arbeiders</i>	<i>Bedienden</i>	
2-5 leden	46,3%	59,8%	51,1%
6-10 leden	34,0%	34,1%	35,9%
11-15 leden	14,3%	3,0%	7,9%
16-19 leden	0%	0%	,4%
20 of meer leden	5,4%	3,0%	4,8%
Totaal	100,0	100,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002 ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 80: Percentage personeel in teams (gemiddelde, mediaan & standaardafwijking) volgens grootte & sector (ruime interpretatie)

		Personeel in teams		
		Gemiddeld %	Mediaan %	Standaard- afwijking
Grootte - profit <i>N = 578</i>	10-49 wn	74,5%	90%	30,3%
	50-199 wn	72,9%	81%	31,1%
	200+ wn	60,9%	69%	34,8%
	Totaal	72,0%	82%	31,5%
Grootte - non profit <i>N = 426</i>	10-49 wn	76,7%	90%	30,5%
	50-199 wn	75,4%	90%	30,8%
	200+ wn	71,5%	80%	29,0%
	Totaal	75,6%	90%	30,4%
Grootte - populatie <i>N = 1003</i>	10-49 wn	75,4%	90%	30,4%
	50-199 wn	74,2%	86%	30,9%
	200+ wn	64,7%	80%	33,1%
	Totaal	73,5%	86%	31,1%
Sector - populatie <i>N = 1003</i>	Industrie ^(a)	61,1%	65%	33,9%
	Bouw	75,0%	81%	27,6%
	Diensten	76,1%	90%	30,5%
	Non-profit ^(b)	75,6%	90%	30,4%
	Totaal	73,5%	86%	31,1%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 81: Samenstellingsbasis van de teams volgens grootte & sector (ruime interpretatie)

		Samenstellingsbasis			Totaal
		Vast	Tijdelijk	beide komen voor	
Grootte - profit <i>N = 607</i>	10-49 wn	50,3%	21,9%	27,8%	100,0%
	50-199 wn	54,1%	14,5%	31,4%	100,0%
	200+ wn	33,1%	16,9%	50,0%	100,0%
	Totaal	47,8%	18,9%	33,3%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 384</i>	10-49 wn	27,4%	31,1%	41,5%	100,0%
	50-199 wn	31,0%	15,9%	53,2%	100,0%
	200+ wn	39,1%	8,7%	52,2%	100,0%
	Totaal	29,9%	23,4%	46,6%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 991</i>	10-49 wn	41,2%	25,6%	33,2%	100,0%
	50-199 wn	43,9%	15,1%	41,1%	100,0%
	200+ wn	34,7%	14,7%	50,6%	100,0%
	Totaal	40,9%	20,7%	38,4%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 991</i>	Industrie ^(a)	49,7%	13,6%	36,7%	100,0%
	Bouw	42,1%	22,1%	35,7%	100,0%
	Diensten	49,3%	20,5%	30,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	29,9%	23,4%	46,6%	100,0%
	Totaal	40,9%	20,7%	38,4%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

8.4 Bevoegdheden van de teams, ruime interpretatie

De gegevens met betrekking tot de bevoegdheden van de teams in de ruime interpretatie worden louter ter informatie weergegeven. Een bespreking van de bevoegdheden vindt u onder 8.7 op bladzijde 145.

Tabel 82: Bevoegdheden van de teams volgens grootte & sector (ruime interpretatie)

		Team heeft bevoegdheid over...						
		Vakantie	Werkmethode	Opleiding	Werkverdeling	Onderhoud	Kwaliteit	Geen van deze
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	34,7%	56,3%	31,7%	64,1%	21,6%	43,4%	5,1%
	50-199 wn	41,3%	64,4%	31,3%	66,9%	23,8%	47,5%	3,1%
	200+ wn	48,4%	77,8%	47,6%	78,6%	25,4%	56,3%	1,6%
	Totaal	39,2%	62,7%	34,8%	67,7%	22,9%	47,1%	3,9%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	18,8%	37,6%	27,5%	36,7%	---	23,9%	3,2%
	50-199 wn	21,7%	40,3%	28,7%	35,7%	---	24,8%	,8%
	200+ wn	34,0%	46,8%	29,8%	55,3%	---	36,2%	4,3%
	Totaal	21,6%	39,6%	28,2%	38,6%	---	25,6%	2,5%

Vervolgt...

Tabel 82: Bevoegdheden van de teams volgens grootte & sector - vervolg

		Team heeft bevoegdheid over...						
		Vakantie	Werkmethode	Opleiding	Werkverdeling	Onderhoud	Kwaliteit	Geen van deze
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	28,4%	48,9%	30,1%	53,3%	13,0%	35,7%	4,3%
	50-199 wn	32,5%	53,6%	30,1%	52,9%	13,1%	37,4%	2,1%
	200+ wn	44,5%	69,4%	42,8%	72,3%	18,5%	50,9%	2,3%
	Totaal	32,3%	53,7%	32,2%	56,4%	14,0%	38,8%	3,4%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	45,1%	76,3%	49,1%	78,6%	47,4%	62,4%	4,6%
	Bouw	26,2%	67,4%	30,5%	79,4%	37,6%	49,6%	6,4%
	Diensten	41,8%	52,9%	28,8%	56,2%	2,3%	37,3%	2,3%
	Non-profit ^(b)	21,6%	39,6%	28,2%	38,6%	---	25,6%	2,5%
	Totaal	32,3%	53,7%	32,2%	56,4%	14,0%	38,8%	3,4%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. ^(c) binnen de profitsectoren.

8.5 Werken met of in teams, beperkte interpretatie

Drie jaar geleden werd een beperking doorgevoerd met betrekking tot de gemelde teams. Teams dienden niet minder dan twee en niet meer dan 12 leden te tellen en minstens de helft van de arbeiders dan wel bedienden diende in deze teams te werken. Zoniet werd het gerapporteerde teamwerk niet in rekening gebracht. Teams met meer dan 12 leden zijn te groot om te kunnen overleggen. In bedrijven waar minder dan de helft van de betrokken werknemers in teams werken werd het teamwerk beschouwd als experimenteel.

Deze filter brengt ongetwijfeld het aantal gerapporteerde teams terug tot een proportie die beter overeenstemt met de “juiste” toepassing van het teamconcept. In het huidige onderzoek is meer materiaal beschikbaar om te filteren, maar om de vergelijking te kunnen maken, wordt de filter nog eens als dusdanig toegepast.

Gezien het zeer beperkte belang van de ondernemingen of organisaties die zeggen concrete plannen voor de invoering te hebben, worden deze niet verder apart weergegeven en bij de organisaties met teams gevoegd.

De toepassing van de criteria heeft vooral gevolgen voor de grotere ondernemingen en organisaties (met name boven 50 werknemers).

Tabel 83: Effect van de toepassing van de beperkte interpretatie van teams

Selectie	Criterium	N	Populatie	Toepassers
Beantwoordt aan beide criteria		703	44,5%	69,5
Probleem:	Te groot aantal leden	197	12,5%	19,5
	< 50% personeel betrokken	91	5,8%	9,0
	beide	20	1,3%	2,0
Totaal		1011	63,9%	100,0
Geen teamwerk vermeld		570	36,1%	

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 84: Werken met teams volgens grootte & sector (beperkte interpretatie)

		Werkt u met Teams?		Totaal
		ja	neen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	38,2%	61,8%	100,0%
	50-199 wn	44,4%	55,6%	100,0%
	200+ wn	33,5%	66,5%	100,0%
	Totaal	38,8%	61,2%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	57,1%	42,9%	100,0%
	50-199 wn	61,0%	39,0%	100,0%
	200+ wn	44,6%	55,4%	100,0%
	Totaal	56,9%	43,1%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	43,7%	56,3%	100,0%
	50-199 wn	50,9%	49,1%	100,0%
	200+ wn	36,3%	63,7%	100,0%
	Totaal	44,5%	55,5%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	26,0%	74,0%	100,0%
	Industrie '98 ^(c)	15,1%	84,9%	100,0%
	Bouw	51,9%	48,1%	100,0%
	Diensten	42,2%	57,8%	100,0%
	Non-profit ^(b)	56,9%	43,1%	100,0%
	Totaal	44,5%	55,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999.

8.6 Kenmerken van de teams, beperkte interpretatie

Vergelijk met Tabel 78 op bladzijde 132

Aantal teamleden, beperkte interpretatie

Het aantal teamleden ligt nu op (afgerond) 6. Dat is het theoretisch ideaal.

Aandeel personeel in teams, beperkte interpretatie

Gemiddeld is bijna negen op de tien personeelsleden betrokken bij de teamwerking. Het effect van de beperking is hier duidelijk. In de industrie ligt dat opnieuw wat lager. Het aandeel neemt opnieuw wat af naarmate het bedrijf groter is, maar het effect is veel minder groot. De variatie in het aantal is zo geod als gehalveerd tot 17%.

Permanente of tijdelijke teams, beperkte interpretatie

De aard van de teams kent weinig verandering ten opzichte van de situatie bij de ruime interpretatie.

Tabel 85: Aantal teamleden (gemiddelde, mediaan en standaardafwijking) volgens grootte & sector (beperkte interpretatie)

		Aantal teamleden		
		Gemiddelde	Mediaan	Standaardafwijking
Grootte - profit <i>N = 425</i>	10-49 wn	4,56	4	2,20
	50-199 wn	6,95	7	2,59
	200+ wn	7,77	8	2,43
	Totaal	5,59	5	2,68
Grootte - non profit <i>N = 281</i>	10-49 wn	5,27	5	2,11
	50-199 wn	8,01	8	2,47
	200+ wn	8,12	8	2,73
	Totaal	6,44	6	2,66
Grootte - populatie <i>N = 706</i>	10-49 wn	4,83	5	2,19
	50-199 wn	7,45	8	2,58
	200+ wn	7,88	8	2,51
	Totaal	5,93	5	2,70
Sector - populatie <i>N = 706</i>	Industrie ^(a)	6,45	6	3,03
	<i>Ind. '98^(c)</i>	7,80	6	6,30
	<i>Ind. '98^(c)</i>	5,60	5	5,00
	Bouw	4,74	4	2,29
	Diensten	5,66	5	2,59
	Non-profit ^(b)	6,44	6	2,66
	Totaal	5,93	5	2,70

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **arbeiders**

^(e)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **bedienden**

Tabel 86: Percentage personeel in teams (gemiddelde, mediaan & standaardafwijking) volgens grootte & sector (beperkte interpretatie)

		personeel in teams		
		Gemiddeld %	Mediaan %	Standaard-afwijking
Grootte - profit <i>N = 423</i>	10-49 wn	86,83%	100%	17,41%
	50-199 wn	85,58%	91%	16,94%
	200+ wn	83,17%	88%	17,36%
	Totaal	86,03%	95%	17,29%
Grootte - non profit <i>N = 280</i>	10-49 wn	89,75%	100%	15,39%
	50-199 wn	87,08%	100%	17,14%
	200+ wn	83,45%	87%	17,80%
	Totaal	88,29%	100%	16,27%
Grootte - populatie <i>N = 703</i>	10-49 wn	87,95%	100%	16,71%
	50-199 wn	86,28%	95%	17,01%
	200+ wn	83,26%	87%	17,38%
	Totaal	86,93%	100%	16,92%
Sector - populatie <i>N = 703</i>	Industrie ^(a)	80,94%	84%	19,20%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	85,12%	99%	18,91%
	<i>Industrie '98^(e)</i>	81,85%	90%	20,33%
	Bouw	84,20%	90%	17,15%
	Diensten	89,09%	100%	15,91%
	Non-profit ^(b)	88,29%	100%	16,27%
	Totaal	86,93%	100%	16,92%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **arbeiders**

^(e)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **bedienden**

Tabel 87: Samenstellingsbasis van de teams volgens grootte & sector (beperkte interpretatie)

		Samenstellingsbasis			Totaal
		Vast	Tijdelijk	beide types komen voor	
Grootte - profit <i>N = 607</i>	10-49 wn	48,4%	23,2%	28,3%	100,0%
	50-199 wn	53,3%	14,0%	32,7%	100,0%
	200+ wn	37,5%	8,9%	53,6%	100,0%
	Totaal	48,2%	18,9%	32,9%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 384</i>	10-49 wn	26,9%	31,3%	41,9%	100,0%
	50-199 wn	28,3%	13,0%	58,7%	100,0%
	200+ wn	28,0%	4,0%	68,0%	100,0%
	Totaal	27,4%	22,7%	49,8%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 991</i>	10-49 wn	40,1%	26,3%	33,6%	100,0%
	50-199 wn	41,7%	13,6%	44,7%	100,0%
	200+ wn	34,6%	7,4%	58,0%	100,0%
	Totaal	39,9%	20,5%	39,6%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 991</i>	Industrie ^(a)	52,2%	14,1%	33,7%	100,0
	<i>Industrie '98^(c)</i>	<i>56,8%</i>	<i>16,2%</i>	<i>25,7%</i>	<i>98,6%</i>
	<i>Industrie '99^(e)</i>	<i>51,9%</i>	<i>22,8%</i>	<i>25,3%</i>	<i>100,0%</i>
	Bouw	42,3%	22,5%	35,1%	100,0%
	Diensten	49,5%	19,2%	31,3%	100,0%
	Non-profit ^(b)	27,4%	22,7%	49,8%	100,0%
	Totaal	39,9%	20,5%	39,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **arbeiders**

^(e)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, voor teams met **bedienden**

8.7 Bevoegdheden van de teams, beperkte interpretatie

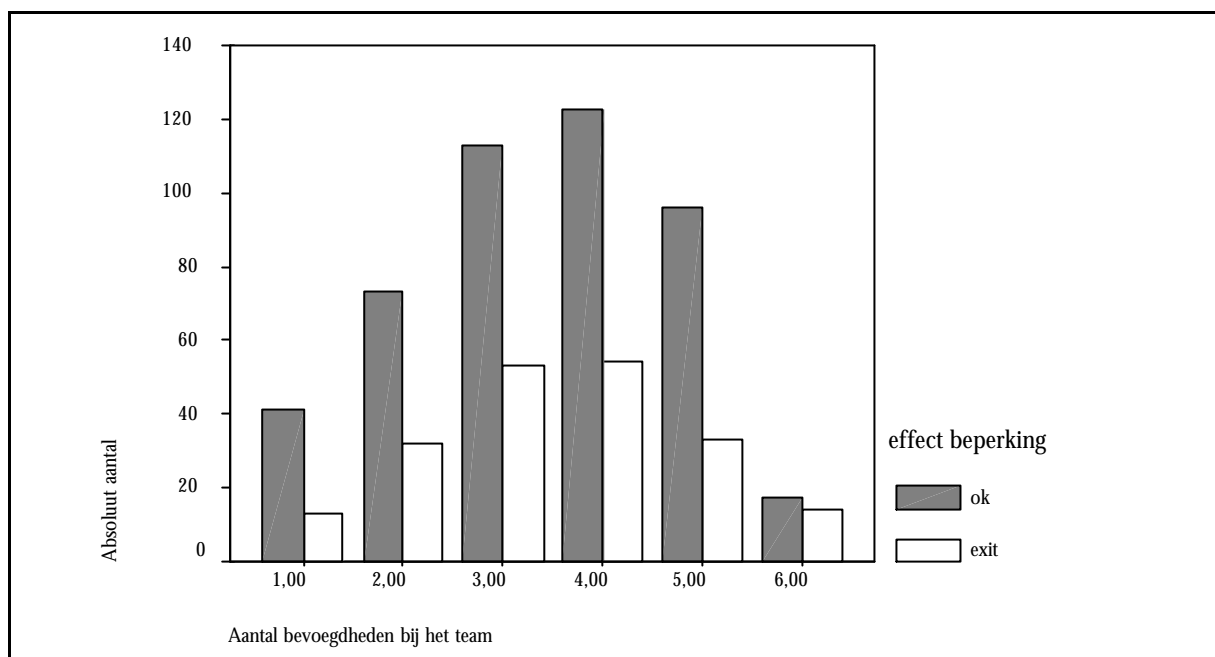
Er blijkt geen verschil te zijn tussen het aantal bevoegdheden van de teams bij de ondernemingen die onze beperkte interpretatie niet halen en deze die ze wel halen. De numerieke kwestie heeft dus geen verband met de bevoegdheden. Er blijkt wel een verband met het niet toekennen van een van de opgesomde verantwoordelijkheden aan het team. Ondernemingen die geen van de vernoemde bevoegdheden toekennen vallen vaker uit de boot bij de beperkende interpretatie. Het verband is significant maar niet zo sterk. Het gaat dan ook om een redelijk scheve verdeling.

Tabel 88: Aantal bevoegdheden van de teams, effect van de beperkende interpretatie

Aantal bevoegdheden bij het team	resultaat teams beperking 1999		Totaal
	Voldoet aan criterium	Voldoet niet	
1	75,9%	24,1%	100,0%
2	69,5%	30,5%	100,0%
3	68,1%	31,9%	100,0%
4	69,5%	30,5%	100,0%
5	74,4%	25,6%	100,0%
6	54,8%	45,2%	100,0%
Total	69,9%	30,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. χ^2 : $p = ,325$

Figuur 2: Aantal bevoegdheden van de teams, effect van de beperkende interpretatie



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 89: Effect van de beperkende interpretatie op het wel of niet hebben van de opgesomde bevoegdheden

Bevoegdheden van het team	resultaat teams beperking 1999		Totaal
	ok	exit	
Een of meer van de opgesomde	70,1%	29,9%	100,0%
Geen van de opgesomde	52,9%	47,1%	100,0%
Totaal	69,5%	30,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. X^2 : $p = 0,32$; Continuity Correction: $p = ,051$

Tabel 90: Bevoegdheden van de teams, volgens grootte & sector (beperkte interpretatie)

		Team heeft bevoegdheid over...						
		Vakantie	Werkmethode	Opleiding	Werkverdeling	Onderhoud	Kwaliteit	Geen van deze
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	34,6%	58,8%	33,5%	66,2%	22,7%	43,1%	4,2%
	50-199 wn	38,3%	68,2%	24,3%	72,0%	23,4%	43,9%	1,9%
	200+ wn	64,3%	76,8%	50,0%	80,4%	25,0%	53,6%	1,8%
	Totaal	39,5%	63,6%	33,3%	69,5%	23,2%	44,7%	3,3%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	19,3%	39,1%	28,6%	37,3%	---	25,5%	1,2%
	50-199 wn	22,3%	42,6%	29,8%	38,3%	---	25,5%	1,1%
	200+ wn	32,0%	44,0%	32,0%	64,0%	---	36,0%	4,0%
	Totaal	21,4%	40,7%	29,3%	40,0%	---	26,4%	1,4%

Vervolgt...

Tabel 90: Bevoegdheden van de teams, volgens grootte & sector (beperkte interpretatie - vervolg)

		Team heeft bevoegdheid over...						
		Vakantie	Werkmethode	Opleiding	Werkverdeling	Onderhoud	Kwaliteit	Geen van deze
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	28,7%	51,3%	31,6%	55,1%	22,7%	36,3%	3,1%
	50-199 wn	30,8%	56,2%	26,9%	56,2%	23,4%	35,3%	1,5%
	200+ wn	54,3%	66,7%	44,4%	75,3%	25,0%	48,1%	2,5%
	Totaal	32,3%	54,5%	31,7%	57,8%	23,2%	37,4%	2,6%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	53,3%	81,5%	50,0%	84,8%	53,3%	62,0%	2,2%
	Bouw	22,5%	69,4%	31,5%	82,9%	39,6%	48,6%	6,3%
	Diensten	42,3%	53,2%	27,3%	56,4%	2,3%	35,5%	2,3%
	Non-profit ^(b)	21,4%	40,7%	29,3%	40,0%	---	26,4%	1,4%
	Totaal	32,3%	54,5%	31,7%	57,8%	23,2%	37,4%	2,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

8.8 Op naar een inhoudelijke afbakening?

In principe kan nu ook een verdere beperking opgelegd worden op inhoudelijke basis.

De combinaties van verschillende inhoudelijke elementen – met name de bevoegdheden en welke set van bevoegdheden een ‘minimum minimorum’ is – stuurt ons alle kanten op. Het trekken van een lijn hierin is een subjectieve keuze. Het is ondoenbaar om rekening te houden met alle mogelijke beperkingen in een onderneming en zo tot een “rechtvaardige” afbakening te komen. Een dergelijke analyse wordt daarom hier niet uitgewerkt. Er wordt wel een poging toe gedaan bij de synthesevariabelen (vanaf bladzijde 251).

9. FLEXIBILITEIT

Verskillende flexibiliteitsmaatregelen werden voorgelegd. Daarbij werd gevraagd hoeveel procent van het personeel onder die maatregel valt. Deze gegevens werden op twee manieren gebruikt: enerzijds werden er de toepassers mee gedefinieerd (“vanaf 1 persoon”), anderzijds de impact ervan.

Uit STV-onderzoek naar uitzendarbeid (DELAGRANGE 2001) bleek dat het aandeel industriële bedrijven dat een bepaalde flexibiliteitsmaatregel toepast voor een zeer klein aantal personeelsleden erg klein is. Het toepassen houdt dus altijd een zekere impact in.

Uit hetzelfde onderzoek bleek dat de meeste bedrijven een set van maatregelen inzetten. De cijfers in dit onderzoek wijzen hetzelfde uit, met uitbreiding naar de andere sectoren. De logica van de flex-markt is verder onderzoek waard.

Afgezien van de algemene vaststelling dat er veel flexibiliteitsmaatregelen worden ingezet én veel tegelijk, valt ook nog het volgende op:

Grote ondernemingen en organisaties zetten meer flexibiliteit in dan kleine;

De non-profit zet duidelijk meer flexibiliteit in dan de andere sectoren. De industrie het minst;

Nachtwerk en weekendwerk halen nog steeds vrij hoge scores,

Telehuiswerk blijft steken op 8,5% van de bedrijven waar dit voorkomt. In de industrie, waar kan vergeleken worden met 1998, is dat weliswaar een verdubbeling (van 4,3% naar 7,9%).

Meer inhoudelijke commentaar vindt u in de brochures.

Tabel 91: Aanwezigheid van weekendploeg volgens grootte & sector

		Weekendploeg
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1078</i>	10-49 wn	26,3%
	50-199 wn	32,8%
	200+ wn	46,9%
	Totaal	30,8%
Grootte - non profit <i>N = 172</i>	10-49 wn	33,3%
	50-199 wn	59,6%
	200+ wn	76,1%
	Totaal	53,5%
Grootte - populatie <i>N = 1250</i>	10-49 wn	26,9%
	50-199 wn	38,0%
	200+ wn	53,4%
	Totaal	33,9%
Sector - populatie <i>N = 1250</i>	Industrie ^(a)	27,7%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	38,6%
	Bouw	12,8%
	Diensten	40,2%
	Non-profit ^(b)	53,5%
	Totaal	33,9%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 92: Gemiddeld percentage personeel in weekendploeg volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie <i>N = 1250</i>	Industrie ^(a)	9,73%	2,49%	21,86%	15,53%
	Bouw	4,81%	1,17%	24,39%	19,54%
	Diensten	7,31%	2,27%	12,96%	32,28%
	Non-profit ^(b)	8,10%	2,08%	21,13%	21,34%
Totaal		9,73%	2,49%	21,86%	14,29%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)niet Onderwijs, overheid, wel gezondheidszorg en social profit

Tabel 93: Aanwezigheid van tijdelijke werkloosheid volgens grootte & sector

		Tijdelijke werkloosheid
		% aanwezig, berekend
Grootte – profit ^(x) <i>N = 1089</i>	10-49 wn	36,6%
	50-199 wn	40,8%
	200+ wn	42,0%
	Totaal	38,3%
Sector – populatie ^(x) <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	50,1%
	Industrie '98 ^(c)	57,8%
	Bouw	60,8%
	Diensten	21,1%
	Totaal	38,3%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(x) niet gevraagd aan de non-profit. ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 94: Gemiddeld percentage personeel in tijdelijke werkloosheid volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector – populatie ^(x)	Industrie ^(a)	152,57%	109,40%	92,46%	130,54%
	Bouw	246,98%	236,42%	64,91%	221,00%
	Diensten	42,42%	4,81%	7,42%	30,77%
Totaal		112,87%	100,25%	52,12%	100,7%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector ^(x) niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 95: Gemiddeld aantal mandagen in 2001 tijdelijke werkloosheid volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector – populatie ^(x)	Industrie ^(a)	32,68	128,67	837,47	209,17
	Bouw	48,38	213,95	245,48	119,68
	Diensten	8,03	3,87	31,99	10,56
Totaal		22,74	99,88	393,50	96,3

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector ^(x) niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 96: Aanwezigheid van overuren volgens grootte & sector

		Overuren
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1073</i>	10-49 wn	37,3%
	50-199 wn	54,9%
	200+ wn	72,7%
	Totaal	46,5%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	41,5%
	50-199 wn	53,9%
	200+ wn	67,9%
	Totaal	48,4%
Grootte - populatie <i>N = 1565</i>	10-49 wn	38,6%
	50-199 wn	54,5%
	200+ wn	71,4%
	Totaal	47,1%
Sector - populatie <i>N = 1565</i>	Industrie ^(a)	48,3%
	Bouw	39,0%
	Diensten	48,4%
	Non-profit ^(b)	48,4%
	Totaal	47,1%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 97: Gemiddeld percentage personeel dat (soms) overuren maakt volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	12,18%	12,74%	17,27%	13,32%
	Bouw	11,10%	35,57%	53,78%	23,46%
	Diensten	25,67%	14,76%	26,48%	23,74%
	Non-profit ^(b)	51,06%	16,09%	19,27%	36,50%
Totaal		28,44%	18,08%	25,12%	25,38%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 98: Aanwezigheid van variabele uurroosters volgens grootte & sector

		Variabele uurroosters
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	45,4%
	50-199 wn	45,8%
	200+ wn	58,2%
	Totaal	47,5%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	50,7%
	50-199 wn	59,6%
	200+ wn	84,8%
	Totaal	62,8%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	45,9%
	50-199 wn	48,5%
	200+ wn	64,0%
	Totaal	49,6%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	41,6%
	Bouw	27,4%
	Diensten	59,6%
	Non-profit ^(b)	62,8%
	Totaal	49,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 99: Gemiddeld percentage personeel in variabele uurroosters volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	20,17%	15,85%	20,03%	19,12%
	Bouw	14,02%	10,80%	10,81%	12,70%
	Diensten	47,12%	41,31%	42,99%	45,48%
	Non-profit ^(b)	35,55%	23,81%	53,17%	36,37%
Totaal		28,44%	33,32%	24,63%	31,30%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 100: Aanwezigheid van nachtwerk volgens grootte & sector

		Nachtwerk
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	19,1%
	50-199 wn	37,2%
	200+ wn	51,9%
	Totaal	28,0%
Grootte - non profit <i>N = 172</i>	10-49 wn	10,1%
	50-199 wn	45,6%
	200+ wn	68,2%
	Totaal	37,1%
Grootte - populatie <i>N = 1255</i>	10-49 wn	18,2%
	50-199 wn	38,9%
	200+ wn	55,3%
	Totaal	29,2%
Sector - populatie <i>N = 1255</i>	Industrie ^(a)	38,9%
	<i>Industrie '98^(d)</i>	33,9%
	Bouw	13,1%
	Diensten	26,8%
	Non-profit ^(b)	37,1%
	Totaal	29,2%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, , gezondheidszorg en social profit, niet overheid. ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 101: Gemiddeld percentage personeel in nachtwerk volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	6,23%	10,01%	15,52%	8,96%
	Bouw	2,27%	1,00%	4,96%	2,25%
	Diensten	7,14%	6,38%	3,10%	6,45%
	Non-profit ^(b)	1,84%	12,47%	15,98%	9,10%
Totaal		5,58%	7,44%	10,17%	6,80%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, , gezondheidszorg en social profit, niet overheid

Tabel 102: Aanwezigheid van deeltijds werken volgens grootte & sector

		Deeltijds werken
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1065</i>	10-49 wn	60,6%
	50-199 wn	72,9%
	200+ wn	94,2%
	Totaal	68,2%
Grootte - non profit <i>N = 487</i>	10-49 wn	93,6%
	50-199 wn	97,4%
	200+ wn	100,0%
	Totaal	95,5%
Grootte - populatie <i>N = 1552</i>	10-49 wn	70,3%
	50-199 wn	82,4%
	200+ wn	95,7%
	Totaal	76,7%
Sector - populatie <i>N = 1552</i>	Industrie ^(a)	67,5%
	Bouw	49,3%
	Diensten	76,2%
	Non-profit ^(b)	95,5%
	Totaal	76,7%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

**Tabel 103: Gemiddeld percentage personeel dat deeltijds werkt
volgens grootte & sector**

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	8,44%	7,94%	10,81%	8,80%
	Bouw	2,74%	2,90%	10,44%	3,76%
	Diensten	20,15%	25,48%	19,64%	21,08%
	Non-profit ^(b)	26,05%	30,18%	37,68%	28,67%
Totaal		17,18%	20,15%	20,29%	18,36%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 104: Aanwezigheid van tijdelijke contracten volgens grootte & sector

		Tijdelijke contracten
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1065</i>	10-49 wn	22,6%
	50-199 wn	50,2%
	200+ wn	76,3%
	Totaal	36,5%
Grootte - non profit <i>N = 491</i>	10-49 wn	79,8%
	50-199 wn	91,5%
	200+ wn	100,0%
	Totaal	85,7%
Grootte - populatie <i>N = 1556</i>	10-49 wn	39,4%
	50-199 wn	66,5%
	200+ wn	82,5%
	Totaal	52,1%
Sector - populatie <i>N = 1556</i>	Industrie ^(a)	37,0%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	47,0%
	<i>Industrie '98^(e)</i>	25,1%
	Bouw	18,6%
	Diensten	43,6%
	Non-profit ^(b)	85,7%
	Totaal	52,1%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, **arbeiders**; ^(e)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999; **bedienden**

Tabel 105: Gemiddeld percentage personeel onder tijdelijke contract volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	3,74%	3,95%	5,75%	4,19%
	Bouw	2,21%	2,15%	2,86%	2,28%
	Diensten	7,19%	9,17%	7,41%	7,59%
	Non-profit ^(b)	19,99%	15,45%	18,78%	18,43%
Totaal		9,60%	9,45%	9,19%	9,51%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 106: Uitzendarbeid: wel of niet aanwezig

		Uitzendarbeid
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	33,4%
	50-199 wn	58,1%
	200+ wn	72,8%
	Totaal	44,4%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	9,9%
	50-199 wn	11,2%
	200+ wn	25,0%
	Totaal	11,9%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	26,5%
	50-199 wn	39,6%
	200+ wn	60,3%
	Totaal	34,2%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	56,1%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	68,2%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	47,3%
	Bouw	22,6%
	Diensten	45,4%
	Non-profit ^(b)	11,9%
	Totaal	34,2%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, **arbeiders**; ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999; **bedienden**

Tabel 107: Gemiddeld percentage uitzendkrachten bij de gebruikers

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie <i>N = 1543</i>	Industrie ^(a)	5,75%	6,86%	4,97%	5,85%
	Bouw	1,00%	3,14%	4,28%	1,75%
	Diensten	4,45%	3,49%	5,23%	4,37%
	Non-profit ^(b)	1,41%	,72%	,80%	1,11%
	Totaal	3,40%	2,72%	3,59%	3,26%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. Gewogen op sector en grootte.

Tabel 108: Telehuiswerken aanwezig

		Telehuiswerken aanwezig
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	5,0%
	50-199 wn	11,6%
	200+ wn	20,4%
	Totaal	8,8%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	7,1%
	50-199 wn	5,2%
	200+ wn	17,9%
	Totaal	7,7%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	5,6%
	50-199 wn	9,1%
	200+ wn	19,7%
	Totaal	8,5%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	7,9%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	4,3%
	Bouw	5,1%
	Diensten	10,9%
	Non-profit ^(b)	7,7%
	Totaal	8,5%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 109: Gemiddeld percentage telehuiswerkers volgens grootte & sector bij de gebruikers

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie <i>N = 131</i>	Industrie ^(a)	15,47%	6,65%	3,45%	7,76%
	Bouw	27,50%	3,06%	50,66%	15,77%
	Diensten	19,79%	21,78%	4,22%	14,99%
	Non-profit ^(b)	49,95%	42,40%	6,69%	35,65%
Totaal		30,02%	20,85%	5,88%	20,25%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002; ^(a)inclusief primaire sector; Gewogen op sector en grootte
Opgelet: deze percentages hebben enkel betrekking op de bedrijven die het systeem van telehuiswerk in huis hebben
(N=131)

Tabel 110: Gemiddeld percentage telehuiswerkers volgens grootte & sector, volledige populatie

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	,50%	,88%	,57%	,59%
	Bouw	,39%	,30%	4,36%	,64%
	Diensten	1,49%	2,24%	1,44%	1,61%
	Non-profit ^(b)	3,40%	2,10%	1,29%	2,73%
Totaal		1,75%	1,72%	1,32%	1,69%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002; ^(a)inclusief primaire sector; Gewogen op sector en grootte

Tabel 111: Polyvalentie aanwezig

		Polyvalentie
		% aanwezig, berekend
Grootte - profit <i>N = 1086</i>	10-49 wn	77,8%
	50-199 wn	81,3%
	200+ wn	86,7%
	Totaal	79,9%
Grootte - non profit <i>N = 170</i>	10-49 wn	78,3%
	50-199 wn	80,7%
	200+ wn	77,3%
	Totaal	78,8%
Grootte - populatie <i>N = 1256</i>	10-49 wn	77,8%
	50-199 wn	81,2%
	200+ wn	84,7%
	Totaal	79,8%
Sector - populatie <i>N = 1256</i>	Industrie ^(a)	84,1%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	76,9%
	<i>Industrie '98^(c)</i>	70,2%
	Bouw	75,6%
	Diensten	78,9%
	Non-profit ^(b)	78,8%
	Totaal	79,8%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999, **arbeiders**; ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999; **bedienden**

**Tabel 112: Gemiddeld percentage polyvalente werknemers volgens
grootte & sector**

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	41,90%	37,79%	33,93%	39,35%
	<i>Industrie '98^(d)</i>	38,4%	29,84%	38,57%	36,13%
	<i>Industrie '98^(e)</i>	43,04%	27,76%	26,41%	35,43%
	Bouw	42,64%	28,84%	34,59%	37,69%
	Diensten	41,81%	34,48%	41,28%	40,37%
	Non-profit ^(b)	38,67%	29,17%	24,95%	31,85%
Totaal		41,68%	33,23%	34,49%	38,47%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

^(c) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999 p. 96, **arbeiders**;

^(e) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999 p. 96; **bedienden**

Tabel 113: Percentage polyvalent personeel in vier categorieën

		Polyvalent personeel				Totaal
		Geen	1-49%	50-99%	allemaal	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	22,2%	32,5%	25,1%	20,1%	100,0%
	50-199 wn	18,8%	45,4%	25,0%	10,8%	100,0%
	200+ wn	13,4%	48,2%	26,8%	11,6%	100,0%
	Totaal	20,1%	37,7%	25,4%	16,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	21,7%	39,1%	26,1%	13,0%	100,0%
	50-199 wn	19,3%	52,6%	15,8%	12,3%	100,0%
	200+ wn	22,7%	50,0%	22,7%	4,5%	100,0%
	Totaal	21,2%	46,5%	21,8%	10,6%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	22,2%	33,1%	25,2%	19,5%	100,0%
	50-199 wn	18,9%	46,8%	23,2%	11,1%	100,0%
	200+ wn	15,4%	48,6%	26,0%	10,1%	100,0%
	Totaal	20,3%	38,9%	24,9%	15,9%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	15,9%	41,5%	28,4%	14,2%	100,0%
	Industrie '98 ^(c)	23,1%	39,6%	21,3%	16,0%	100,0%
	Industrie '99 ^(c)	29,8%	33,4%	15,8%	21,1%	100,0%
	Bouw	24,5%	34,4%	25,9%	15,1%	100,0%
	Diensten	21,2%	36,5%	23,1%	19,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	21,2%	46,5%	21,8%	10,6%	100,0%
	Totaal	20,3%	38,9%	24,9%	15,9%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(c) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999 p. 88; **arbeiders**;

^(e) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999 p. 88; **bedienden**

10. FUNCTIESTRUCTUUR

De functiestructuur is een complex gegeven, vooral wanneer dit bevraagd wordt in een telefoongesprek. Daarom is geopteerd voor een aantal deelaspecten ervan: span of control, inlooptijden, beeldschermafhankelijkheid en gedelegeerde verantwoordelijkheid.

10.1 Span of control

De 'span of control' hebben we geïndiceerd door de vraag naar het percentage personeelsleden dat een leidinggevende positie heeft. Deze vraag werd ook in 1999 gesteld.

De vraag naar de hiërarchische niveaus uit de editie '99 werd niet opnieuw gesteld, gezien toen duidelijk bleek dat dit een constante is.

Dertien procent van de werknemers in de Vlaamse Economie heeft een leidinggevende positie. In tegenstelling tot de situatie in 1999 zien we hier wél een verschil volgens grootte, waarbij dat aantal afneemt naarmate het bedrijf groter wordt. Vooral de afwijking in de variatie van dat aantal is opvallend, wat allicht grotendeels te wijten is aan de toenemende precisie bij het tellen wanneer het personeelsaantal groter is (een even grote telfout resulteert in een kleiner procentueel verschil).

De gegevens zijn consistent met 1999, zij het dat er een lichte daling te noteren valt.

Tabel 114: Percentage personeel in leidinggevende positie: gemiddelde per sector en grootte

		Percentage personeel in leidinggevende positie	
		Gemiddelde	Standaardafwijking
Grootte - profit N = 1089	10-49 wn	16,31%	13,061%
	50-199 wn	12,23%	8,934%
	200+ wn	11,50%	8,054%
	Totaal	14,67%	11,776%
Grootte - non profit N = 495	10-49 wn	10,59%	17,723%
	50-199 wn	7,37%	9,016%
	200+ wn	8,68%	6,393%
	Totaal	9,37%	14,555%
Grootte - populatie N = 1581	10-49 wn	14,64%	14,80
	50-199 wn	10,33%	9,26
	200+ wn	10,79%	7,75
	Totaal	13,02%	12,94
Sector - populatie N = 1581	Industrie ^(a)	12,53%	9,16
	<i>Industrie '98^(c)</i>	<i>15%</i>	<i>10%</i>
	Bouw	15,40%	10,25
	Diensten	15,76%	13,91
	Non-profit ^(b)	9,37%	13,59
	Totaal	13,02%	12,94

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

10.2 Inlooptijden

De inlooptijden zijn bevroegd door aan de respondent vier klassen van inlooptijden voor te leggen, waarna een procentuele verdeling van hun personeel over die over die klassen werd gevraagd. In de praktijk bleek deze vraag vlot beantwoord te worden.

Het levert betrouwbare maar complexe informatie op.

Tabel 115: Inlooptijden volgens grootte & sector

		De inlooptijd duurt...				Totaal
		minder dan een maand	een maand tot een half jaar	een half jaar tot een jaar	meer dan een jaar	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	42,3%	38,4%	11,6%	8,4%	100%
	50-199 wn	40,5%	44,7%	11,3%	4,4%	100%
	200+ wn	32,2%	44,9%	17,6%	6,1%	100%
	Totaal	40,4%	40,8%	12,5%	7,2%	100%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	65,6%	13,8%	7,0%	13,6%	100%
	50-199 wn	62,8%	17,2%	9,5%	10,5%	100%
	200+ wn	37,2%	36,3%	20,6%	5,9%	100%
	Totaal	61,5%	17,4%	9,3%	11,8%	100%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	49,1%	31,2%	10,3%	9,9%	100%
	50-199 wn	49,2%	34,0%	10,6%	6,8%	100%
	200+ wn	33,4%	42,7%	18,4%	6,1%	100%
	Totaal	49,1%	31,2%	10,3%	9,9%	100%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	40,9%	40,4%	13,8%	6,3%	100%
	<i>Industrie 1998*</i>	46,3%	37,4%	9,9%	6,2%	100%
	Bouw	37,0%	39,7%	14,2%	9,1%	100%
	Diensten	46,2%	38,6%	10,3%	5,9%	100%
	Non-profit ^(b)	51,5%	26,7%	10,8%	11,1%	100%
	Totaal	46,9%	33,5%	11,5%	8,6%	100%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
*: Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999.

10.3 Beeldschermafhankelijkheid

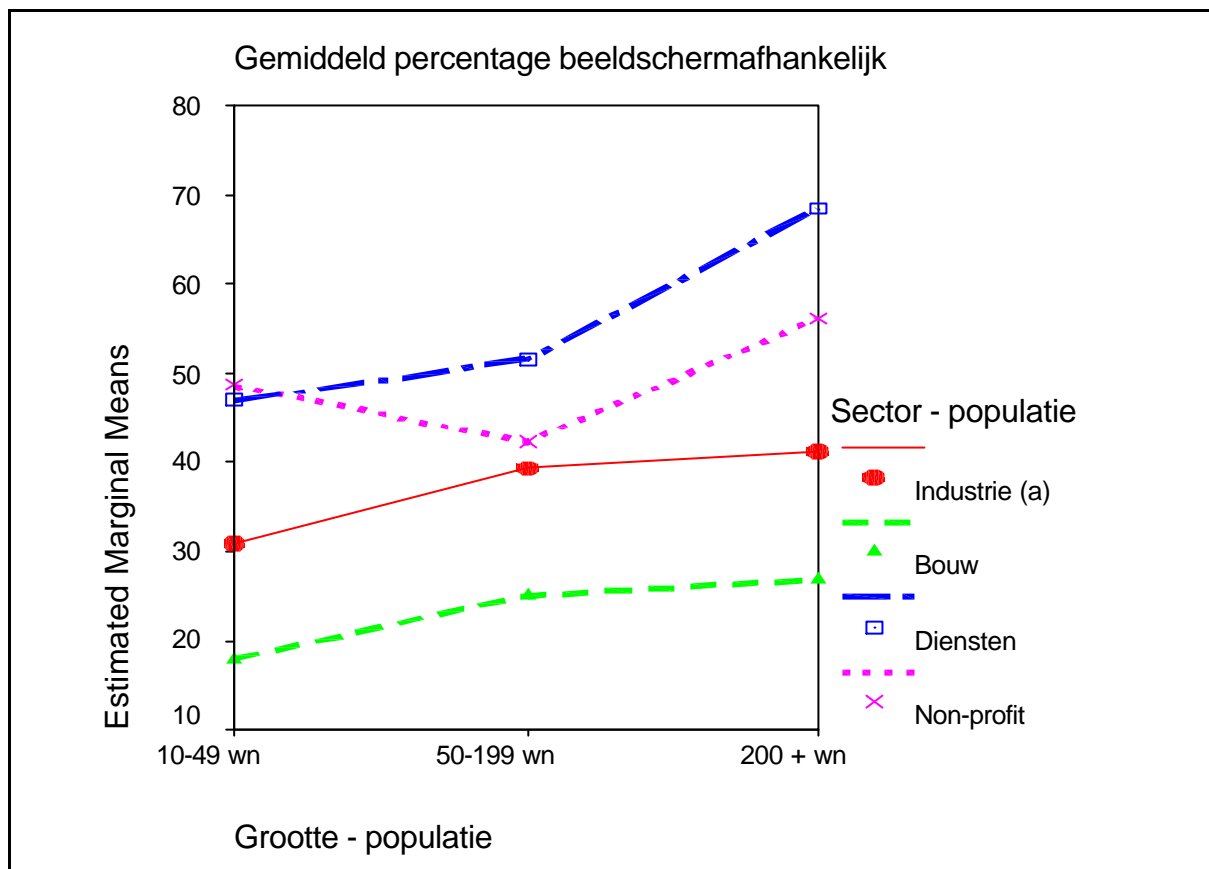
Het percentage beeldschermafhankelijke werknemers ligt duidelijk hoger bij de non-profit en de dienstensector. Daarnaast is ook het percentage duidelijk hoger in bedrijven met 200 of meer werknemers.

Tabel 116: Procent personeel dat een computer of beeldscherm nodig heeft om zijn of haar werk te kunnen doen volgens grootte & sector

Gemiddeld % beeldschermafhankelijk		Grootte			Totaal
		<50 werknemers	50-199 werknemers	200 werknemers	
Sector	Industrie ^(a)	29%	41%	41%	34%
	Bouw	18%	25%	25%	21%
	Diensten	44%	49%	66%	47%
	Non-profit ^(b)	46%	41%	55%	46%
Totaal		40%	41%	52%	42%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 1573 (ondernemingen die op de vraag konden antwoorden). ^(a)inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. Anova binnen grootte: p = ,000; Anova binnen sector: p = ,000.

Figuur 3: Procent personeel dat een computer of beeldscherm nodig heeft om zijn of haar werk te kunnen doen volgens grootte & sector



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002 ^(a)inclusief primaire sector. Gegevens van Tabel 116

10.4 Gedelegeerde verantwoordelijkheid

De notie 'gedelegeerde verantwoordelijkheid' is een indicatie voor de mate van autonomie, met dien verstande dat hier enkel de regelvereisten worden belicht en niet de regelmogelijkheden. Met andere woorden: we weten niet of de verantwoordelijkheid ook gepaard gaat met bevoegdheid.

De optie om het in de vragenlijst over 'verantwoordelijkheid' te hebben is genomen omdat dit beter bevraagbaar is. Het begrip bevoegdheid, laat staan regelmogelijkheden, leidt tot een te complexe vraagstelling.

Tabel 117: Gemiddeldes van het % personeel verantwoordelijk voor kwaliteit, timing, methode & financieel aspect volgens grootte & sector

		Gemiddeldes van het % personeel verantwoordelijk voor...			
		kwaliteit van hun werk	timing	werkmethode	financieel
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	66,88%	50,74%	47,62%	11,20%
	50-199 wn	66,32%	43,22%	38,08%	10,03%
	200+ wn	77,78%	46,84%	36,05%	12,00%
	Totaal	68,43%	48,47%	43,72%	11,07%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	87,56%	69,37%	73,12%	6,79%
	50-199 wn	81,55%	61,30%	62,96%	3,90%
	200+ wn	76,48%	53,24%	43,09%	9,01%
	Totaal	84,42%	65,01%	66,53%	6,14%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	72,96%	56,21%	55,10%	9,90%
	50-199 wn	72,23%	50,24%	47,74%	7,61%
	200+ wn	77,45%	48,45%	37,81%	11,24%
	Totaal	73,41%	53,62%	50,82%	9,52%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	66,43%	44,33%	39,89%	9,27%
	Bouw	61,07%	42,17%	40,68%	8,85%
	Diensten	72,79%	53,86%	47,58%	13,21%
	Non-profit ^(b)	84,42%	65,01%	66,53%	6,14%
	Totaal	73,41%	53,62%	50,82%	9,52%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 118: Som van de gemiddeldes van het % personeel verantwoordelijk voor kwaliteit, timing, methode & financieel aspect volgens grootte & sector

		Som der percentages
		Theoretisch maximum = 400 %
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	181%
	50-199 wn	162%
	200+ wn	175%
	Totaal	176%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	253%
	50-199 wn	227%
	200+ wn	182%
	Totaal	237%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	202%
	50-199 wn	187%
	200+ wn	177%
	Totaal	195%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	163%
	Bouw	159%
	Diensten	192%
	Non-profit ^(b)	214%
	Totaal	195%

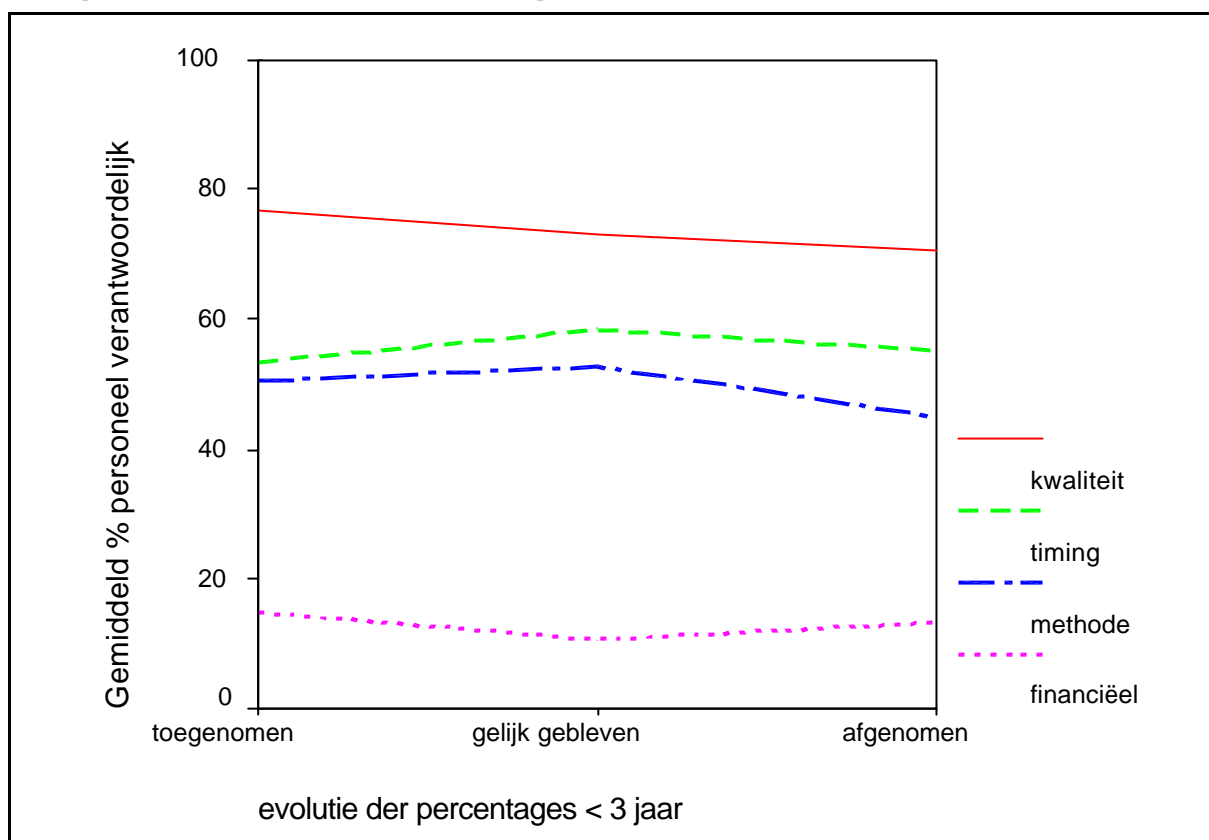
Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 119: Evolutie van de verantwoordelijkheid bij het personeel in de voorbije 3 jaar volgens grootte & sector

		Zijn globaal genomen in de voorbije drie jaar deze percentages verantwoordelijk personeel toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen?			Totaal
		↑ toegenomen	= gelijk gebleven	↓ afgenomen	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	31,3%	63,9%	4,8%	100%
	50-199 wn	39,4%	56,4%	4,1%	100%
	200+ wn	49,7%	47,3%	3,0%	100%
	Totaal	35,9%	59,7%	4,4%	100%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	24,8%	73,0%	2,1%	100%
	50-199 wn	36,4%	61,7%	1,9%	100%
	200+ wn	39,3%	58,9%	1,8%	100%
	Totaal	30,1%	67,9%	2,0%	100%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	29,4%	66,6%	4,0%	100,0%
	50-199 wn	38,2%	58,5%	3,3%	100,0%
	200+ wn	47,1%	50,2%	2,7%	100,0%
	Totaal	34,1%	62,2%	3,7%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	32,1%	62,6%	5,3%	100,0%
	Bouw	28,8%	67,8%	3,4%	100,0%
	Diensten	36,3%	59,0%	4,7%	100,0%
	Non-profit ^(b)	34,5%	63,0%	2,5%	100,0%
	Totaal	34,1%	62,2%	3,7%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Figuur 4: Personeel verantwoordelijk voor kwaliteit, timing, methode en financiën volgens het stijgen, gelijk blijven of dalen van het geheel van deze percentages



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002 Gebaseerd op dezelfde gegevens als in Tabel 117 en Tabel 119.

10.5 Verkenningen

Men zou een negatief verband kunnen verwachten tussen het **aantal leidinggevenden** en de gedelegeerde verantwoordelijkheid (zie Figuur 5): hoe meer leidinggevenden, hoe kleiner de gedelegeerde verantwoordelijkheid is. De relatie blijkt echter complexer dan dat. In die grafiek, waar het percentage leidinggevenden is verdeeld over decielen, zien we dat ondernemingen met een aantal leidinggevenden rond het 5^{de} deciel minder autonomie aangeven omtrent timing en methode, terwijl de decielen daarboven en onder hogere percentages laten noteren. Voor de kwaliteit is eenzelfde verloop zichtbaar, met de dip echter rond het 7^{de} deciel. De financiële autonomie volgt duidelijk een andere logica. De correlaties berekend op de percentages zijn significant en licht positief, voornamelijk voor methode en financiële autonomie. We weten echter dat het percentage leidinggevenden afneemt met grootte en dat de autonomie licht toeneemt met grootte. Grootte kan hier dus een interveniërend effect hebben.

Wat zijn decielen?

Decielen zijn waarden van een variabele op basis waarvan de populatie in tien gelijke groepen wordt verdeeld. Wanneer er vier roepen worden gemaakt (met de grens op 25%, 50% en 75%) spreekt men van kwartielen. Men kan ook bepaalde percentages opgeven, bijvoorbeeld 95. Dan is er een grens waaronder 95% van de populatie zich bevindt. Dan spreekt men van percentielen, in dit geval het 95^{ste} percentiel. De mediaan is een 'speciaal geval' van kwartielen (de grens tussen het tweede en derde kwartiel, de helft van de populatie zit onder de waarde van de mediaan, de andere helft zit er boven).

Decielen, kwartielen of percentielen zijn handig om een groep te verdelen in even grote delen.

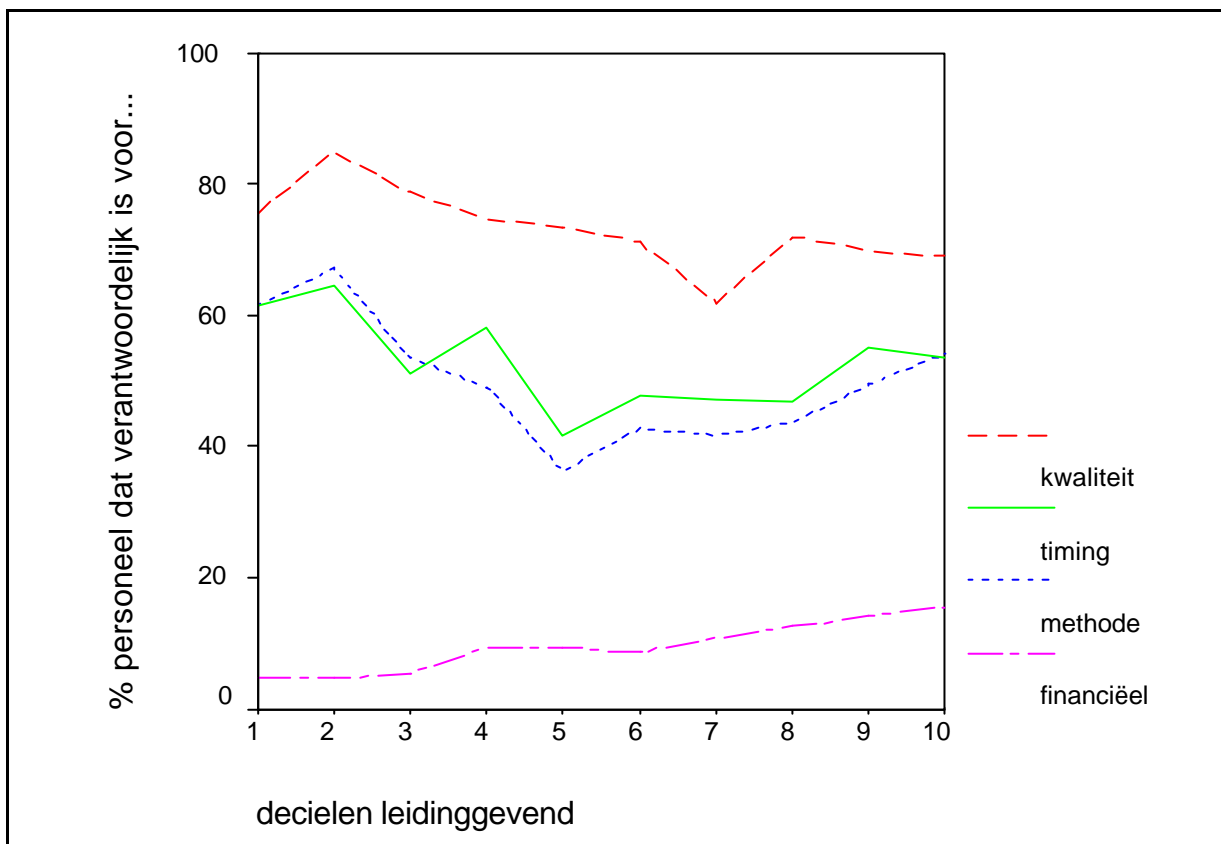
Er zijn **geen correlaties** van betekenis met **informeel werkoverleg**, **teamwerk**, percentage **leidinggevenden**. Dit geeft alleszins aan dat er geen sprake is van een geïntegreerd beleid tot meer autonomie.

Grosso modo zijn er slechts enkele verspreide correlaties met de **managementprincipes**. Deze zijn echter bijna zonder uitzondering zwak en op het randje van de significantie. Dat betekent dat bijvoorbeeld stressbeleid of competentie management kennen en/of toepassen niet samengaat met een hogere autonomie. Dit geeft aan dat de impact van deze managementprincipes op de autonomie grotendeels afwezig is.

Er zijn tenslotte wel een aantal opmerkelijke correlaties met het gerapporteerde stijgen, gelijk blijven of dalen van de betrokken percentages verantwoordelijk personeel.

Al bij al is het opmerkelijk dat deze gedelegeerde verantwoordelijkheid niet samengaat met hoger scores op een aantal andere kenmerken die horen bij een grotere autonomie van de werknemer, zoals polyvalentie, teamwerk of de span of control. De kans dat deze gedelegeerde verantwoordelijkheid symbool staat voor volwaardige autonomie is dus nogal klein. Het risico op onvolledige en dus stressveroorzakende functies is dan des te groter.

Figuur 5: Autonomie en span of control; lijngrafiek ten opzichte van de decielenverdeling van aandeel leidinggevenden.



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. De het eerste deciel heeft het minst leidinggevend, het tiende het meest

Tabel 120: Verantwoordelijkheid en polyvalentie

polyvalentie percentage berekend in vier categorieën	Gemiddeld % personeel verantwoordelijk voor...			
	kwaliteit van hun werk	timing	methode	financieel
Niemand	67,44	48,27	45,75	9,87
Minder dan de helft	65,80	46,09	38,71	10,33
De helft of meer	68,89	49,52	45,56	10,06
Iedereen	75,55	54,48	51,25	14,51
Totaal	68,46	48,72	43,83	10,81
<i>Anova: p =</i>	<i>0,014</i>	<i>0,065</i>	<i>0,000</i>	<i>0,002</i>
<i>Correlatie gecontroleerd op aantal werknemers</i>	<i>,08*</i>	<i>,06*</i>	<i>,07*</i>	<i>,11*</i>

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002 *: p < ,05 = significant

Tabel 121: Verantwoordelijkheid en opleiding

opleiding - synthese - criterium toal	Gemiddeld % personeel verantwoordelijk voor...			
	kwaliteit van hun werk	timing	methode	financieel
Belangrijke inspanning	78,39%	58,37%	53,06%	11,14%
Beperkte inspanning	70,12%	48,88%	47,63%	8,16%
Geen opleiding	67,01%	51,11%	51,75%	8,12%
Totaal	73,41%	53,62%	50,82%	9,52%
<i>Anova: p =</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>	<i>,029</i>	<i>,000</i>
<i>Correlatie gecontroleerd op aantal werknemers</i>	<i>,11*</i>	<i>,10*</i>	<i>,08*</i>	<i>,12*</i>

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002 *: p < ,05 = significant

Tabel 122: Verantwoordelijkheid en beeldschermafhankelijkheid; correlatie

Percentage personeel verantwoordelijk voor...	Beeldschermafhankelijkheid	
	Correlatie gecontroleerd op aantal werknemers	Significantie
kwaliteit van hun werk	,24	,000
timing	,21	,000
methode	,17	,000
financieel	,30	,000

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 123: Verantwoordelijkheid en personeel betrokken bij werkoverleg; correlatie

Percentage personeel verantwoordelijk voor...	Personeel betrokken bij werkoverleg	
	Correlatie gecontroleerd op aantal werknemers	Significantie
kwaliteit van hun werk	,21	,000
timing	,19	,000
methode	,26	,000
financieel	,05	,081

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 124: Correlaties met stijgen, gelijk blijven of dalen van de percentages verantwoordelijk personeel

In de voorbije drie jaar... (ja-nee)	Correlatie met het stijgen of dalen van het aandeel verantwoordelijk personeel (artiële correlatie gecontroleerd op grootte)	
	Correlatie	p =
Toevoegen van een onderdeel	,23	,000
Afschaffen van een onderdeel	,01	,788
Herschikken van onderdelen	,11	,003
Automatiseren	,13	,000
Informatiseren	,06	,067
Verandering in het personeelsbeleid	,14	,000
Optimaliseren van de werkmethodes	,15	,000
Optimaliseren van de planning	,13	,001
Optimaliseren van de uurroosters	,13	,000

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. p: significant vanaf ,05 of lager

11. E-BUSINESS

De e-business werd bevraagd aan de hand van een reeks items, waarbij de nadruk ligt op de bestellingen die geplaatst of ontvangen kunnen worden op elektronische wijze, zij het met inbegrip van e-mail.

Voor de non-profit zijn varianten uitgewerkt. Voor de diensten is gevraagd welk aandeel van hun producten in elektronische vorm bestaan.

Zie verder ook de toepassing van ERP in Tabel 49 en Tabel 50 vanaf bladzijde 98, en de toepassing van e-commerce en e-governement in Tabel 34 en Tabel 35 vanaf bladzijde 79

11.1 Bestellingen ontvangen en plaatsen via internet, EDI of een andere elektronische weg

Zowel de ondernemingen als de non-profitorganisaties en de overheid zijn goed vertrouwd met de vele varianten op elektronische zaakvoering. 46% van de private ondernemingen zegt bestellingen via elektronische weg (internet, e-mail of EDI) te ontvangen. Dat percentage ligt wat hoger in de grotere ondernemingen (53%) en wat lager in de bouwsector (34%). Globaal zou nu 11% van alle bestellingen op elektronische weg geplaatst worden (of 25% in de groep van toepassende ondernemingen). Dat reflecteert zich ook in de andere richting: exact de helft van de ondervraagde ondernemingen en organisaties zegt dat ze via internet, e-mail of EDI bestellen. Ook hier zijn het de grootste ondernemingen of organisaties die het hoogste scoren en haalt de bouwsector een iets lagere score. 37% van de private organisaties ontvangt én plaatst e-bestellingen, 42% houdt het voor beide bij de klassieke kanalen.

Ter vergelijking: 21,5% van de ondernemingen in de Vlaamse industrie had in 1998 een EDI link met een klant, 18,0% een EDI link met een leverancier. EDI was in 1998 nog de dominante techniek om dergelijke koppelingen door te voeren. Ondertussen zijn er diverse andere systemen gebaseerd op internetverbindingen.

Tabel 125: Al dan niet bestellingen ontvangen via internet, EDI of een andere elektronische weg volgens grootte & sector

		e-bestellingen ontvangen
		% ja, berekend
Grootte - populatie ^(x) <i>N = 1581</i>	10-49 wn	41,9%
	50-199 wn	53,1%
	200+ wn	53,3%
	Totaal	46,1%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	53,1%
	Bouw	33,6%
	Diensten	46,4%
	Totaal	46,1%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(x) niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 126: Gemiddeld percentage binnenkomende bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg, voor alle ondernemingen, volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie ^(x)	Industrie ^(a)	11,68%	10,22%	19,91%	12,97%
	Bouw	4,18%	8,62%	5,04%	5,56%
	Diensten	9,94%	16,05%	21,17%	12,59%
Totaal		9,39%	12,16%	18,04%	11,33%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire ^(x)niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 127: Gemiddeld percentage binnenkomende bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg enkel bij ondernemingen die dit systeem toepassen, volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie ^(x)	Industrie ^(a)	24,46%	17,31%	32,42%	24,41%
	Bouw	14,64%	20,23%	13,60%	16,51%
	Diensten	23,01%	29,38%	41,17%	27,10%
Totaal		22,44%	22,90%	33,84%	24,58%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire ^(x)niet gevraagd aan de non-profit.

Tabel 128: Bestellingen plaatsen via internet, EDI of een andere elektronische weg, volgens grootte & sector

		e-bestellen
		% ja, berekend
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	44,5%
	50-199 wn	56,0%
	200+ wn	59,9%
	Totaal	49,4%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	48,6%
	50-199 wn	49,4%
	200+ wn	58,9%
	Totaal	50,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	45,7%
	50-199 wn	53,4%
	200+ wn	59,6%
	Totaal	49,6%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	51,1%
	Bouw	41,6%
	Diensten	51,4%
	Non-profit ^(b)	50,0%
	Totaal	49,6%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 129: Gemiddeld percentage uitgaande bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg voor alle ondernemingen en organisaties, volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	13,80%	12,75%	22,16%	15,20%
	Bouw	7,54%	12,78%	10,28%	9,38%
	Diensten	15,21%	18,05%	22,88%	16,77%
	Non-profit ^(b)	12,48%	11,45%	15,12%	12,46%
Totaal		13,11%	13,55%	19,18%	14,08%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 130: Gemiddeld percentage uitgaande bestellingen via internet, EDI of een andere elektronische weg, enkel bij de gebruikers daarvan, volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	29,82%	23,51%	36,07%	29,74%
	Bouw	21,60%	25,15%	19,82%	22,56%
	Diensten	32,44%	29,67%	37,25%	32,60%
	Non-profit ^(b)	25,69%	23,21%	25,65%	24,92%
Totaal		28,70%	25,37%	32,16%	28,39%

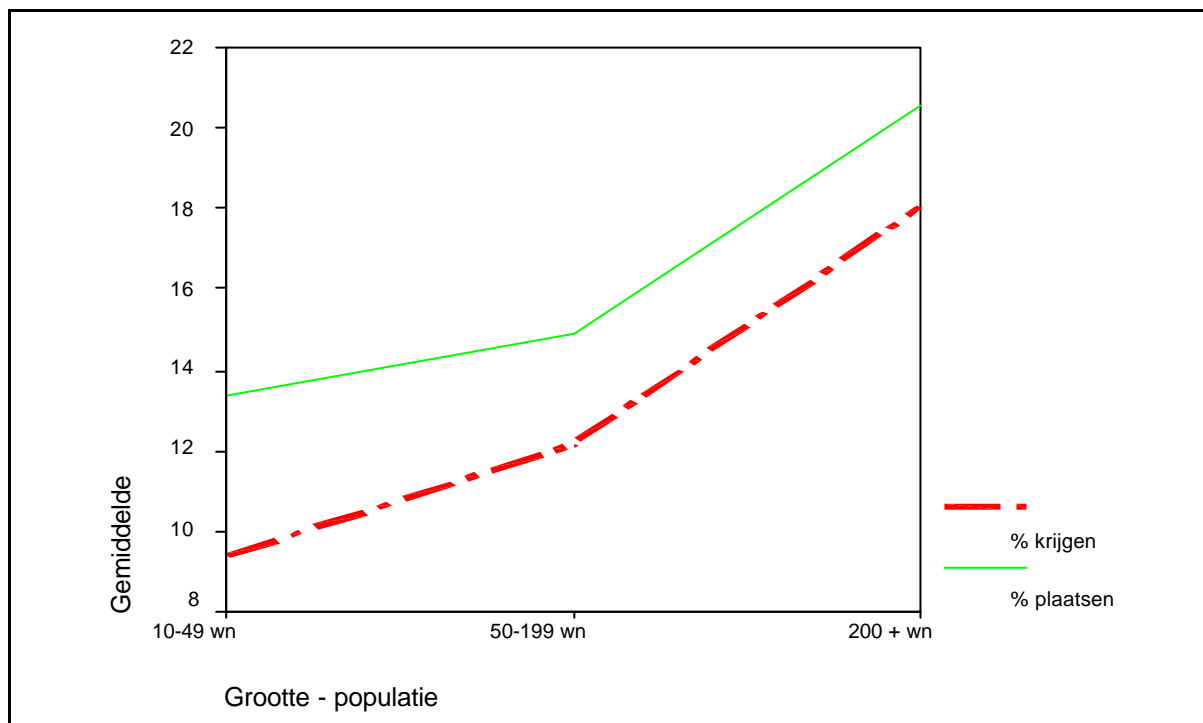
Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 131: Bestellingen elektronisch plaatsen en krijgen volgens grootte

		e-bestellingen plaatsen		Totaal
		Ja	Nee	
e-bestellingen ontvangen	Ja	37,1%	9,0%	46,1%
	Nee	12,3%	41,6%	53,9%
Totaal		49,4%	50,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002.

Figuur 6: Bestellingen elektronisch plaatsen en krijgen volgens grootte



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Gebaseerd op dezelfde variabelen als in Tabel 126 en Tabel 129.

11.2 Alternatieven in de non-profit

Opvallend is dat de non-profit organisaties zich in deze ekwestie niet onbetuigd laten. Hun aandeel elektronische bestellingen is even groot als bij de diensten of de industrie. Dat weerspiegelt zich ook in hun versie van de e-business: 80% zegt dat ze via internet bereikbaar zijn voor hun doelpubliek en daar effectief 9% van bereiken. Bij de overheidsinstellingen verloopt 24% van de informatieaanvragen of formaliteiten via e-mail of internet. Ondernemingen die de begrippen e-commerce en ERP kennen accepteren ook vaker e-bestellingen.

Opmerkelijk is dat 45% van de onderwijsinstellingen verklaart een gedeelte van hun onderwijsopdracht via internet te voeren. Er was geen ruimte (tijd) om hier verder op in te gaan zodat we in het ongewisse blijven over de precieze aard hiervan. Het kan gaan om onderwijs via internet waarbij leerlingen of studenten op een andere plaats de gewone leerstof krijgen aangeboden of het integreren van het onderwerp 'internet' of het gebruik van internet in het lespakket. Gezien de hoge scores is dit een verder onderzoek waard.

Tabel 132: Gedeelte van de onderwijsopdracht via internet, volgens grootte & sector

		Gedeelte van de onderwijsopdracht via internet	Gemiddeld percentage van de onderwijsopdracht via internet bij de toepassers
		% ja	
Grootte - populatie <i>N = 320 (o)</i>	10-49 wn	45,1%	26,46%
	50-199 wn	44,3%	26,97%
	200+ wn	40,0%	31,75%
	Totaal	44,7%	26,76%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. (o) Enkel gevraagd aan onderwijs

Tabel 133: Bereikbaarheid voor het doelpubliek en bereik van het doelpubliek via internet volgens grootte

		Bereikbaar via internet?	Bereik van doelpubliek via internet
		% ja	Gemiddeld % bereik bij bereikbare organisaties
Grootte - non profit <i>N = 56 ⁽¹⁾ / 44</i>	10-49 wn	75,8%	10,12%
	50-199 wn	91,7%	5,55%
	200+ wn	72,7%	11,38%
	Totaal	78,6%	9,20%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de non-profit. ⁽¹⁾Door een technisch probleem is dit niet aan alle non-profitinstellingen gevraagd.

Tabel 134: Gemiddeld percentage aanvragen en formaliteiten via internet

		Welk percentage van de formaliteiten of informatieaanvragen verlopen via e-mail of internet?
		Gemiddeld %
Grootte - overheid <i>N = 69</i>	10-49 wn	23,45%
	50-199 wn	14,26%
	200+ wn	34,14%
	Totaal	23,80%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de non-profit.

11.3 E-diensten

Tabel 135: Aanbod van diensten of producten in elektronische vorm volgens grootte

		Diensten in elektronische vorm		Totaal
		minstens een gedeelte	niets	
Grootte - diensten <i>N = 476</i>	10-49 wn	32,7%	67,3%	100,0%
	50-199 wn	38,6%	61,4%	100,0%
	200+ wn	42,6%	57,4%	100,0%
	Totaal	35,1%	64,9%	100,0%

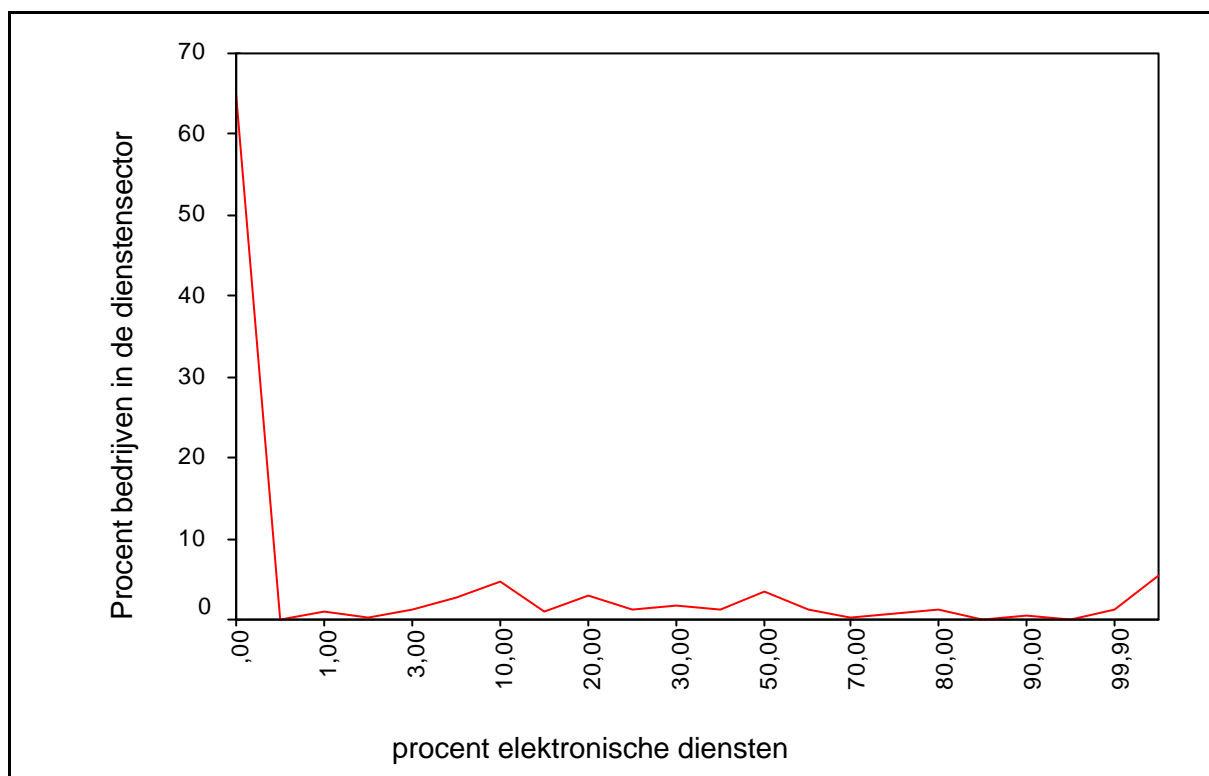
Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de dienstensector. ⁰Door een technisch probleem is dit niet aan alle overheidsinstellingen gevraagd.

Tabel 136: Gemiddeld percentage diensten of producten in elektronische vorm volgens grootte

		procent diensten of producten die bestaan in elektronische vorm	
		Gemiddeld % sector	Gemiddeld % enkel aanbieders
Grootte - diensten <i>N = 521 / 167</i>	10-49 wn	12,84%	39,25%
	50-199 wn	20,88%	54,05%
	200+ wn	20,88%	49,77%
	Totaal	15,37%	43,90%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de dienstensector

Figuur 7: Procent elektronische diensten



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 477. Gebaseerd op dezelfde variabele als Tabel 136

11.4 E-effect

Wanneer een onderneming zegt e-commerce (of e-government) te kennen of toe te passen, is dat dan ook in de praktijk merkbaar. Om dit na te gaan zijn een aantal verwante gegevens gekoppeld aan het kennen van een van beide begrippen.

Respondenten die zeggen e-commerce of e-government te kennen geven ook hogere scores op alle verwante vragen. Er is meer beeldschermafhankelijk personeel, er wordt meer elektronisch besteld, er wordt meer elektronisch aangeboden, enzovoort. Het effect is nog meer uitgesproken bij degenen die het zeggen volledig toe te passen.

Dit alles wijst er op dat ondernemingen die zeggen e-commerce toe te passen of organisaties die zeggen e-government toe te passen effectief meer geïnformatiseerd zijn in heel wat aspecten. Merkwaardig genoeg is de marktstrategie 'snelheid' minder belangrijk bij deze elektronisch gerichte ondernemingen en organisaties.

Tabel 137: Effect van het kennen van e-commerce / e-government op andere IT-gebonden items

	kent u e-commerce dan wel e-government			
	van gehoord	kennen	onbekend	Totaal
Procent beeldschermafhankelijk personeel	36,22%	48,80%	28,37%	40,50%
Punten op 10 voor de relatie met de klant als marktstrategie	8,89/10	8,90/10	9,13/10	8,96/10
Punten op 10 voor de snelheid van werken als marktstrategie	7,78/10	7,87/10	8,02/10	7,90/10
Hoeveel procent van uw diensten of producten bestaan in elektronische vorm?	7,48%	21,44%	9,58	15,37
Hoeveel procent van de bestellingen plaatst uw onderneming zelf via, internet, EDI of een andere elektronische weg?	12,71%	16,28%	11,83%	14,31%
Welk percentage van de formaliteiten of informatieaanvragen verlopen via e-mail of internet?	21,33%	25,04%	20,71%	23,80%
Hoeveel procent van de bestellingen krijgt uw onderneming via internet, EDI of een andere elektronische weg?	11,70%	12,27%	9,52%	11,33%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 138: Effect van het toepassen van e-commerce / e-government op andere IT-gebonden items

	kent u e-commerce dan wel e-government			
	gedeeltelijk	geheel	niet	Totaal
Procent beeldschermafhankelijk personeel	51,08%	58,87%	44,73%	48,81%
Punten op 10 voor de relatie met de klant als marktstrategie	9,03/10	9,18/10	8,73/10	8,90/10
Punten op 10 voor de snelheid van werken als marktstrategie	8,05/10	8,10/10	7,69/10	7,88/10
Hoeveel procent van uw diensten of producten bestaan in elektronische vorm?	26,17%	52,03	9,49	21,10
Hoeveel procent van de bestellingen plaatst uw onderneming zelf via, internet, EDI of een andere elektronische weg?	20,24	30,03	9,74	16,20
Welk percentage van de formaliteiten of informatieaanvragen verlopen via e-mail of internet?	23,38	50,00	20,76	25,04
Hoeveel procent van de bestellingen krijgt uw onderneming via internet, EDI of een andere elektronische weg?	14,72	26,96	7,49	12,33

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

12. UITBESTEDING

Aan de respondenten werd een lijst voorgelegd van activiteiten die men geheel, gedeeltelijk of niet kan uitbesteden. Ook de antwoordmogelijkheid 'niet meer' werd voorzien, als een mogelijke indicatie van het 'insourcen'. Daar is echter maar zelden op ingegaan. Ofwel is men vergeten dat een bepaalde activiteit ooit werd uitbesteed, ofwel is er geen grote insource beweging.

Tabel 139: Uitbesteden van beheer & onderhoud informatica

		beheer & onderhoud informatica				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	32,9%	37,2%	29,5%	,4%	100,0%
	50-199 wn	23,2%	48,5%	28,2%		100,0%
	200+ wn	10,8%	52,7%	35,9%	,6%	100,0%
	Totaal	27,4%	42,1%	30,2%	,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	26,2%	44,7%	28,7%	,4%	100,0%
	50-199 wn	20,8%	55,8%	23,4%		100,0%
	200+ wn	7,1%	69,6%	23,2%		100,0%
	Totaal	22,4%	51,0%	26,4%	,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	30,9%	39,4%	29,3%	,4%	100,0%
	50-199 wn	22,3%	51,4%	26,3%		100,0%
	200+ wn	9,9%	57,0%	32,7%	,4%	100,0%
	Totaal	25,8%	44,8%	29,0%	,3%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	24,0%	46,0%	29,4%	,6%	100,0%
	Industrie '98 ^(a)	14,5%	57,7%	27,8%	—	100,0%
	Bouw	28,5%	42,5%	28,5%	,5%	100,0%
	Diensten	29,2%	39,2%	31,5%	,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	22,4%	51,0%	26,4%	,2%	100,0%
	Totaal	25,8%	44,8%	29,0%	,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 140: Uitbesteden van onderhoud van machines of toestellen

		onderhoud van machines of toestellen				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	29,8%	46,0%	23,6%	,6%	100,0%
	50-199 wn	15,8%	61,0%	23,2%		100,0%
	200+ wn	15,0%	59,3%	25,1%	,6%	100,0%
	Totaal	24,4%	51,3%	23,8%	,5%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	45,7%	40,1%	14,2%		100,0%
	50-199 wn	26,0%	60,4%	13,0%	,6%	100,0%
	200+ wn	23,2%	69,6%	7,1%		100,0%
	Totaal	37,0%	49,8%	13,0%	,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	34,5%	44,2%	20,9%	,4%	100,0%
	50-199 wn	19,7%	60,8%	19,2%	,3%	100,0%
	200+ wn	17,0%	61,9%	20,6%	,4%	100,0%
	Totaal	28,3%	50,9%	20,4%	,4%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	17,5%	52,8%	29,7%	0%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	16,3%	41,2%	42,5%	—	100,0%
	Bouw	18,2%	57,5%	23,8%	,5%	100,0%
	Diensten	31,7%	47,8%	19,8%	,8%	100,0%
	Non-profit ^(b)	37,0%	49,8%	13,0%	,2%	100,0%
	Totaal	28,3%	50,9%	20,4%	,4%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 141: Uitbesteden van productie van onderdelen of halffabrikaten

		productie van onderdelen of halffabrikaten				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte - industrie <i>N = 347</i>	10-49 wn	16,8%	31,6%	49,0%	2,6%	100,0%
	50-199 wn	11,1%	43,2%	42,0%	3,7%	100,0%
	200+ wn	12,9%	42,9%	42,9%	1,4%	100,0%
Totaal		14,7%	36,6%	46,1%	2,6%	100,0%
<i>Industrie '98^(d)</i>		<i>9,0%</i>	<i>27,0%</i>	<i>64,0%</i>	<i>—</i>	<i>100,0%</i>

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de industrie, niet aan primaire sector. ^(d) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 142: Uitbesteden van assemblage of eindafwerking

		assemblage of eindafwerking				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte - industrie <i>N = 347</i>	10-49 wn	14,3%	15,3%	69,9%	,5%	100,0%
	50-199 wn	11,1%	25,9%	59,3%	3,7%	100,0%
	200+ wn	5,7%	17,1%	75,7%	1,4%	100,0%
Totaal		11,8%	18,2%	68,6%	1,4%	100,0%
<i>Industrie '98^(d)</i>		<i>3,7%</i>	<i>18,9%</i>	<i>77,4%</i>	<i>—</i>	<i>100,0%</i>

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Enkel gevraagd aan de industrie, niet aan primaire sector. ^(d) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 143: Uitbesteden van automatiseringsprocessen

		automatiseringsprocessen				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte – profit (i) <i>N = 824</i>	10-49 wn	20,8%	25,2%	52,8%	1,1%	100,0%
	50-199 wn	15,4%	43,2%	40,2%	1,2%	100,0%
	200+ wn	6,8%	56,8%	34,1%	2,3%	100,0%
	Totaal	17,5%	34,0%	47,2%	1,3%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 824</i>	Industrie ^(a)	17,9%	36,0%	45,0%	1,2%	100,0%
	Diensten	17,2%	32,5%	48,8%	1,5%	100,0%
	Totaal	17,5%	34,0%	47,2%	1,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ⁽ⁱ⁾ niet gevraagd aan de bouw.

Tabel 144: Uitbesteden van kwaliteitscontrole

		kwaliteitscontrole				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	12,5%	16,9%	70,3%	,3%	100,0%
	50-199 wn	5,0%	18,3%	76,3%	,4%	100,0%
	200+ wn	9,0%	22,2%	68,3%	,6%	100,0%
	Totaal	10,3%	18,0%	71,3%	,4%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	7,8%	34,8%	57,1%	,4%	100,0%
	50-199 wn	10,4%	27,3%	62,3%		100,0%
	200+ wn	7,1%	33,9%	58,9%		100,0%
	Totaal	8,5%	32,3%	58,9%	,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	11,1%	22,1%	66,5%	,3%	100,0%
	50-199 wn	7,1%	21,8%	70,9%	,3%	100,0%
	200+ wn	8,5%	25,1%	65,9%	,4%	100,0%
	Totaal	9,7%	22,5%	67,5%	,3%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	11,3%	14,4%	74,3%		100,0%
	Bouw	7,9%	17,8%	73,8%	,5%	100,0%
	Diensten	10,6%	20,5%	68,3%	,6%	100,0%
	Non-profit ^(b)	8,5%	32,3%	58,9%	,2%	100,0%
	Totaal	9,7%	22,5%	67,5%	,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 145: Uitbesteden van evaluatie van de organisatie

		evaluatie van de organisatie				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	10,3%	17,0%	72,5%	,1%	100,0%
	50-199 wn	5,0%	24,1%	70,1%	,8%	100,0%
	200+ wn	6,0%	34,1%	59,9%		100,0%
	Totaal	8,4%	21,2%	70,1%	,3%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	5,3%	31,6%	62,8%	,4%	100,0%
	50-199 wn	9,7%	24,0%	66,2%		100,0%
	200+ wn	8,9%	32,1%	58,9%		100,0%
	Totaal	7,1%	29,3%	63,4%	,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	8,8%	21,3%	69,7%	,2%	100,0%
	50-199 wn	6,8%	24,1%	68,6%	,5%	100,0%
	200+ wn	6,7%	33,6%	59,6%		100,0%
	Totaal	8,0%	23,7%	68,0%	,3%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	9,3%	19,5%	70,9%	,3%	100,0%
	Bouw	7,9%	14,0%	77,6%	,5%	100,0%
	Diensten	8,1%	25,3%	66,4%	,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	7,1%	29,3%	63,4%	,2%	100,0%
	Totaal	8,0%	23,7%	68,0%	,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

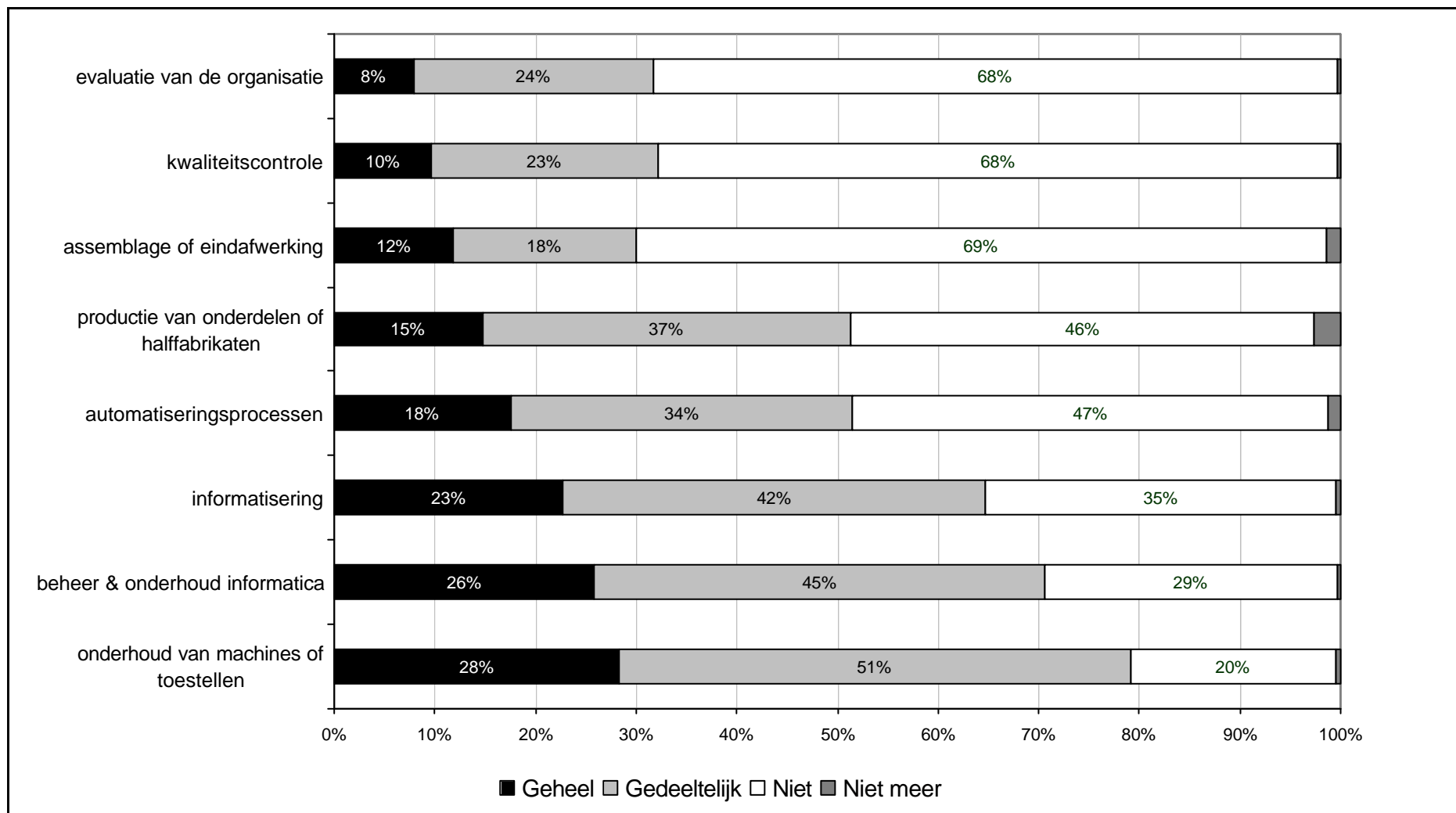
Ter vergelijking: 27,5% van de bedrijven in de Vlaamse Industrie zegden in 1998 een 'grondige evaluatie van de organisatie door derden' te hebben gedaan.

Tabel 146: Uitbesteden van informatisering

		informatisering				Totaal
		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Niet meer	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	30,1%	32,9%	36,3%	,7%	100,0%
	50-199 wn	22,0%	43,2%	34,0%	,8%	100,0%
	200+ wn	4,8%	61,7%	32,9%	,6%	100,0%
	Totaal	24,4%	39,6%	35,3%	,7%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	19,1%	43,3%	37,6%		100,0%
	50-199 wn	20,1%	50,0%	29,9%		100,0%
	200+ wn	14,3%	60,7%	25,0%		100,0%
	Totaal	18,9%	47,4%	33,7%		100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	26,9%	35,9%	36,7%	,5%	100,0%
	50-199 wn	21,3%	45,8%	32,4%	,5%	100,0%
	200+ wn	7,2%	61,4%	30,9%	,4%	100,0%
	Totaal	22,7%	42,0%	34,8%	,5%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	24,3%	42,1%	33,1%	,6%	100,0%
	Bouw	23,8%	35,0%	40,2%	,9%	100,0%
	Diensten	24,8%	39,7%	34,7%	,8%	100,0%
	Non-profit ^(b)	18,9%	47,4%	33,7%		100,0%
	Totaal	22,7%	42,0%	34,8%	,5%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Figuur 8: Overzicht van de uitbestede activiteiten (populatie)



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. Gegevens van Tabel 139 tot Tabel 146. Er is geen correctie gemaakt voor toepassingen die niet in alle sectoren voorkomen.

13. INNOVATIE

In het SERA-rapport van de SERV 2002 wordt dit thema uitgediept.

13.1 Vernieuwde of verbeterde producten

Gevraagd werd welk percentage van de omzet gerealiseerd werd op basis van vernieuwde of verbeterde producten. In de praktijk blijken respondenten op deze wat ongewone formulering een duidelijk antwoord te kunnen geven, ook in de dienstensectoren. Aan de non-profit werd dit niet gevraagd.

In 1998 was de vraag opgesplitst. Er werd in de vraagstelling een onderscheid gemaakt tussen vernieuwde en verbeterde producten. In de praktijk bleek dat de respondenten dit onderscheid als kunstmatig ervaren. Meestal werd de ingeschatte omzet aan een van beide types aangerekend: men scoorde ofwel op nieuwe ofwel op verbeterde producten, nooit allebei. De indruk ontstond dat er dan een overlap ontstond: men kent eenzelfde 'werkelijke' omzet toe aan beide categorieën. Dit enkel analytisch relevant onderscheid werd daarom opgeheven. In deze versie van het onderzoek werd gevraagd naar 'nieuwe of verbeterde producten'.

De gegevens van 1998 en 2001 zijn dus moeilijk te vergelijken. We gaan er van uit dat deze in 1998 een zekere overschatting inhouden. Louter ter informatie worden de cijfers van 19989 in volgende tabel meegegeven.

Tabel 147: Gemiddeld percentage omzet dit jaar gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie ^(x)	Industrie ^(a)	16,8%	17,8%	16,8%	17,0%
	<i>Industrie '98^(d)</i>	<i>22,6%</i>	<i>21,1%</i>	<i>20,9%</i>	<i>21,8%</i>
	<i>Industrie '98^(e)</i>	<i>28,2%</i>	<i>29,1%</i>	<i>38,1%</i>	<i>30,4%</i>
	Bouw	15,8%	11,2%	8,1%	13,6%
	Diensten	16,1%	14,9%	18,3%	16,2%
Totaal		16,3%	15,0%	16,0%	16,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector; ^(x) niet gevraagd aan de non-profit.

^(d) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999; nieuwe producten;

^(e) Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999; verbeterde producten; beide cijfers blijken in de praktijk exclusief; men kan dus het gemiddelde beschouwen nl. 22%

13.2 Bronnen van innovatie

Verschillende bronnen van innovatie-ideeën zijn mogelijk. Ze werden een voor een voorgelegd.

Het gaat hier om bronnen van gelijk welke innovatie. De vraag is in de dataverzameling niet verbonden aan het al dan niet opgeven van een bepaald niveau van productinnovatie.

Suggesties van werknemers en contacten met leveranciers zijn de belangrijkste innovatiebronnen. Resultaten van marktonderzoek scoren het laagst. Contacten met onderzoeks- of onderwijsinstellingen scoren beter, maar toch vrij beperkt. Onderzoeks- en ontwikkelingsafdelingen scoren opvallend laag.

Tabel 148: Onderzoek- & ontwikkelingsafdeling als bron van innovatie volgens grootte & sector

		onderzoek & ontwikkelingsafdeling			
		vaak	soms	nooit	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	9,5%	25,3%	65,2%	100,0%
	50-199 wn	20,7%	29,9%	49,4%	100,0%
	200+ wn	38,9%	27,5%	33,5%	100,0%
	Totaal	16,5%	26,6%	56,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	11,3%	41,8%	46,8%	100,0%
	50-199 wn	14,9%	40,9%	44,2%	100,0%
	200+ wn	7,1%	57,1%	35,7%	100,0%
	Totaal	12,0%	43,3%	44,7%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	10,1%	30,1%	59,8%	100,0%
	50-199 wn	18,5%	34,2%	47,3%	100,0%
	200+ wn	30,9%	35,0%	34,1%	100,0%
	Totaal	15,1%	31,8%	53,1%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	27,7%	27,1%	45,2%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	27,5%	19,3%	53,2%	100,0%
	Bouw	6,5%	25,7%	67,8%	100,0%
	Diensten	13,1%	26,7%	60,3%	100,0%
	Non-profit ^(b)	12,0%	43,3%	44,7%	100,0%
	Totaal	15,1%	31,8%	53,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(d)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 149: Resultaten van marktonderzoek als bron van innovatie volgens grootte & sector

		Resultaten van marktonderzoek			Totaal
		vaak	soms	nooit	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	9,8%	33,0%	57,1%	100,0%
	50-199 wn	14,5%	38,6%	46,9%	100,0%
	200+ wn	27,5%	48,5%	24,0%	100,0%
	Totaal	13,6%	36,6%	49,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	6,4%	50,0%	43,6%	100,0%
	50-199 wn	6,5%	53,9%	39,6%	100,0%
	200+ wn	8,9%	66,1%	25,0%	100,0%
	Totaal	6,7%	53,0%	40,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	8,8%	38,0%	53,2%	100,0%
	50-199 wn	11,4%	44,6%	44,1%	100,0%
	200+ wn	22,9%	52,9%	24,2%	100,0%
	Totaal	11,4%	41,7%	46,8%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	13,3%	42,7%	44,1%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	14,7%	34,9%	50,4%	100,0%
	Bouw	4,7%	29,9%	65,4%	100,0%
	Diensten	17,5%	35,3%	47,2%	100,0%
	Non-profit ^(b)	6,7%	53,0%	40,2%	100,0%
	Totaal	11,4%	41,7%	46,8%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(d)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999.

Tabel 150: Contacten met leveranciers als bron van innovatie volgens grootte & sector

		contacten met leveranciers			Totaal
		vaak	soms	nooit	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	49,9%	37,4%	12,6%	100,0%
	50-199 wn	49,4%	38,2%	12,4%	100,0%
	200+ wn	57,5%	31,7%	10,8%	100,0%
	Totaal	51,0%	36,7%	12,3%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	24,5%	54,3%	21,3%	100,0%
	50-199 wn	25,3%	46,8%	27,9%	100,0%
	200+ wn	26,8%	64,3%	8,9%	100,0%
	Totaal	25,0%	53,0%	22,0%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	42,5%	42,4%	15,2%	100,0%
	50-199 wn	40,0%	41,5%	18,5%	100,0%
	200+ wn	49,8%	39,9%	10,3%	100,0%
	Totaal	42,9%	41,8%	15,3%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	57,3%	33,9%	8,8%	100,0%
	Industrie '98 ^{(d)*}	51,1%	38,0%	10,9%	100,0%
	Bouw	51,9%	37,9%	10,3%	100,0%
	Diensten	46,3%	38,2%	15,5%	100,0%
	Non-profit ^(b)	25,0%	53,0%	22,0%	100,0%
	Totaal	42,9%	41,8%	15,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
*: gedefiniëerd als "samenwerking met klanten of leveranciers"

Tabel 151: Contacten met andere ondernemingen of organisaties als bron van innovatie volgens grootte & sector

		contacten met andere <naam>en			Totaal
		vaak	soms	nooit	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	29,7%	46,3%	24,1%	100,0%
	50-199 wn	35,7%	47,3%	17,0%	100,0%
	200+ wn	35,3%	52,1%	12,6%	100,0%
	Totaal	31,9%	47,4%	20,8%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	62,4%	31,6%	6,0%	100,0%
	50-199 wn	65,6%	27,9%	6,5%	100,0%
	200+ wn	64,3%	35,7%		100,0%
	Totaal	63,6%	30,9%	5,5%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	39,3%	42,0%	18,8%	100,0%
	50-199 wn	47,3%	39,7%	12,9%	100,0%
	200+ wn	42,6%	48,0%	9,4%	100,0%
	Totaal	41,7%	42,3%	16,0%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	30,5%	48,9%	20,6%	100,0%
	Industrie '98 ^{(d)*}	19,2%	45,1%	35,7%	100,0%
	Bouw	24,8%	54,2%	21,0%	100,0%
	Diensten	35,7%	43,6%	20,7%	100,0%
	Non-profit ^(b)	63,6%	30,9%	5,5%	100,0%
	Totaal	41,7%	42,3%	16,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999 * gedefinieerd als "samenwerking met andere bedrijven".

Tabel 152: samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten als bron van innovatie volgens grootte & sector

		samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten			Totaal
		vaak	soms	nooit	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	7,9%	30,1%	62,0%	100,0%
	50-199 wn	12,4%	43,2%	44,4%	100,0%
	200+ wn	15,6%	52,1%	32,3%	100,0%
	Totaal	10,1%	36,4%	53,5%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	45,4%	37,2%	17,4%	100,0%
	50-199 wn	41,6%	42,9%	15,6%	100,0%
	200+ wn	28,6%	48,2%	23,2%	100,0%
	Totaal	42,3%	40,2%	17,5%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	18,9%	32,2%	48,9%	100,0%
	50-199 wn	23,8%	43,0%	33,2%	100,0%
	200+ wn	18,8%	51,1%	30,0%	100,0%
	Totaal	20,1%	37,6%	42,3%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	8,2%	43,8%	48,0%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	9,9%	36,9%	53,2%	100,0%
	Bouw	8,9%	36,9%	54,2%	100,0%
	Diensten	11,9%	31,1%	57,0%	100,0%
	Non-profit ^(b)	42,3%	40,2%	17,5%	100,0%
	Totaal	20,1%	37,6%	42,3%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

^(d)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 153: Suggesties van het personeel als bron van innovatie volgens grootte & sector

		Suggesties van het personeel			Totaal
		vaak	soms	nooit	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	44,8%	49,1%	6,0%	100,0%
	50-199 wn	31,0%	59,2%	9,9%	100,0%
	200+ wn	33,8%	61,8%	4,4%	100,0%
	Totaal	40,2%	53,4%	6,5%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	83,8%	15,0%	1,3%	100,0%
	50-199 wn	62,2%	35,6%	2,2%	100,0%
	200+ wn	10,5%	89,5%		100,0%
	Totaal	67,4%	31,3%	1,4%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	54,8%	40,4%	4,8%	100,0%
	50-199 wn	43,1%	50,0%	6,9%	100,0%
	200+ wn	28,7%	67,8%	3,4%	100,0%
	Totaal	47,8%	47,2%	5,0%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	45,0%	45,0%	9,9%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	25,7%	60,1%	14,2%	100,0%
	Bouw	30,9%	60,3%	8,8%	100,0%
	Diensten	40,6%	55,7%	3,6%	100,0%
	Non-profit ^(b)	67,4%	31,3%	1,4%	100,0%
	Totaal	47,8%	47,2%	5,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.
^(d)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

14. KWALITEITSZORG

Het luik kwaliteitszorg valt uiteen in twee delen: de certificering en de kwaliteitsmaatregelen.

Verder is kwaliteitszorg aan de orde bij de managementconcepten (6.6 op bladzijde 71), gedelegeerde verantwoordelijkheden (10.4 vanaf bladzijde 180), teamwerk (8.7 vanaf bladzijde 145), uitbesteding (12 vanaf bladzijde 205) en de marktstrategie (15 vanaf bladzijde 235).

Een meer uitvoerige analyse van dit thema waarbij ook de vernoemde andere gegevens worden betrokken wordt gepubliceerd in een bijkomende publicatie.

14.1 Certificering

Certificering slaat doorgaans op ISO, maar er bestaan ook andere certificaten. In de vorige bevraging werd hier een onderscheid tussen gemaakt. In deze versie werd besloten dit onderscheid niet meer te maken: het certificeren op zich bleek enkele effecten te hebben, onafhankelijk van de aard van het certificaat.

Voor de volledigheid zijn vergelijkbare gegevens uit het recente onderzoek naar Uitzendarbeid in de Vlaamse Industrie toegevoegd, samen met de verdeling zoals die in 1998 werd vastgesteld. Dit moet de geïnteresseerde lezer in staat stellen een goed onderbouwde schatting te maken van de verdeling tussen ISO- en andere certificaten.

Tabel 154: ISO- of ander certificaat volgens grootte & sector

		ISO of ander certificaat		Totaal
		Ja	Nee	
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	29,4%	70,6%	100,0%
	50-199 wn	44,8%	55,2%	100,0%
	200+ wn	65,9%	34,1%	100,0%
	Totaal	38,4%	61,6%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	12,8%	87,2%	100,0%
	50-199 wn	9,7%	90,3%	100,0%
	200+ wn	21,4%	78,6%	100,0%
	Totaal	12,8%	87,2%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	24,5%	75,5%	100,0%
	50-199 wn	31,1%	68,9%	100,0%
	200+ wn	54,7%	45,3%	100,0%
	Totaal	30,4%	69,6%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	43,5%	56,5%	100,0%
	<i>Industrie '98^(d)</i>	<i>(27,7%)*</i>	<i>(72,3%)*</i>	<i>100,0%</i>
	<i>Industrie 2000^(e)</i>	<i>53,8%</i>	<i>46,2%</i>	<i>100,0%</i>
	Bouw	48,6%	51,4%	100,0%
	Diensten	30,7%	69,3%	100,0%
	Non-profit ^(b)	12,8%	87,2%	100,0%
	Totaal	30,4%	69,6%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(d)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999. ^(e)Bron: STV Innovatie & Arbeid, Nieuwe trends in de uitzendarbeid, 2001.

* **Opgelet**; het gaat hier enkel om het ISO-certificaat! Voor een indicatie van de verhouding ISO – andere certificaten, zie Tabel 158 op bladzijde 230.

Tabel 155: Vereiste van de klanten om certificaat volgens grootte & sector

		Klanten vereisen certificaat		Totaal
		Ja	Nee	
Grootte - populatie <i>N = 1087</i>	10-49 wn	21,6%	78,4%	100,0%
	50-199 wn	43,2%	56,8%	100,0%
	200+ wn	59,9%	40,1%	100,0%
	Totaal	32,3%	67,7%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1087</i>	Industrie ^(a)	41,5%	58,5%	100,0%
	Bouw	43,5%	56,5%	100,0%
	Diensten	21,4%	78,6%	100,0%
	Totaal	30,9%	69,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector.

Tabel 156: Vragen van certificaat aan leveranciers volgens grootte & sector

		Certificaat verwacht van leveranciers		Totaal
		Ja	Nee	
Grootte - profit <i>N = 1086</i>	10-49 wn	22,3%	77,7%	100,0%
	50-199 wn	38,6%	61,4%	100,0%
	200+ wn	50,9%	49,1%	100,0%
	Totaal	30,3%	69,7%	100,0%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	30,5%	69,5%	100,0%
	50-199 wn	24,0%	76,0%	100,0%
	200+ wn	37,5%	62,5%	100,0%
	Totaal	29,3%	70,7%	100,0%
Grootte - populatie <i>N = 1578</i>	10-49 wn	24,7%	75,3%	100,0%
	50-199 wn	32,9%	67,1%	100,0%
	200+ wn	47,5%	52,5%	100,0%
	Totaal	30,0%	70,0%	100,0%
Sector - populatie <i>N = 1578</i>	Industrie ^(a)	34,2%	65,8%	100,0%
	Industrie '98 ^(d)	27,7%	72,3	100,0%
	Bouw	32,7%	67,3%	100,0%
	Diensten	26,6%	73,4%	100,0%
	Non-profit ^(b)	29,3%	70,7%	100,0%
	Totaal	30,0%	70,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. ^(d)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999

Tabel 157: Certificering en de vereiste van de klant of aan de leverancier

Heeft u een ISO- of een ander certificaat?	Vereist één of meerdere van uw klanten dat u een ISO of een ander certificaat heeft?			
	ja		neen	
	Verwacht u van uw leveranciers dat ze een ISO- of een ander certificaat hebben?			
	ja	neen	ja	neen
ja	89,7%	72,8%	31,0%	14,6%
neen	10,3%	27,2%	69,0%	85,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. De non-profit is niet in deze tabel opgenomen. N = 1089

Tabel 158: ISO- en andere certificaten (UZA 2000)

		Heeft u andere kwaliteitscertificaten ?		Totaal
		Ja	Nee	
Heeft uw onderneming een ISO-certificaat?	Ja	13,8%	27,5%	41,3%
	Nee	12,5%	46,2%	58,7%
Totaal		26,3%	73,7%	100,0%

Bron: STV Innovatie & Arbeid, Nieuwe trends in de industriële uitzendarbeid. N = 640; bedrijven uit de Vlaamse Industrie met minstens 10 werknemers, data betrekking op 2000.

14.2 Kwaliteitsmaatregelen

Naast de zuivere certificering is uiteraard ook de set maatregelen van belang. Een reeks maatregelen wordt hieronder voorgesteld. De algemene verspreiding en de gelijktijdige toepassing van heel wat van deze maatregelen is opvallend. Ze is ook opvallend egaal over de verschillende sectoren heen.

Dit onderwerp wordt in andere publicaties verder uitgediept.

Tabel 159: Kwaliteitsmaatregelen volgens grootte & sector

		Kwaliteitsmaatregel toegepast? % ja					
		aanstelling van een kwaliteitsmanager	kwaliteitscontrole door het personeel	kwaliteitscontrole door steekproeven	controle door externen	overleg door personeelsleden	kwaliteitshandboek
Grootte - profit <i>N = 1089</i>	10-49 wn	32,0%	77,7%	64,5%	46,4%	79,7%	36,7%
	50-199 wn	59,3%	88,8%	78,0%	51,5%	87,6%	60,6%
	200+ wn	76,0%	90,4%	89,2%	74,9%	91,0%	77,8%
	Totaal	44,8%	82,1%	71,3%	51,9%	83,2%	48,3%
Grootte - non profit <i>N = 492</i>	10-49 wn	14,2%	79,4%	61,7%	78,7%	93,3%	33,0%
	50-199 wn	21,4%	74,7%	60,4%	73,4%	92,9%	33,8%
	200+ wn	51,8%	71,4%	73,2%	58,9%	89,3%	51,8%
	Totaal	20,7%	77,0%	62,6%	74,8%	92,7%	35,4%

Vervolgt ...

Vervolg van Tabel 159: Kwaliteitsmaatregelen volgens grootte & sector

		Kwaliteitsmaatregel toegepast? % ja					
		aanstelling van een kwaliteitsmanager	kwaliteitscontrole door het personeel	kwaliteitscontrole door steekproeven	controle door externen	overleg door personeelsleden	kwaliteitshandboek
Grootte - populatie <i>N = 1581</i>	10-49 wn	26,8%	78,2%	63,7%	55,9%	83,7%	35,6%
	50-199 wn	44,6%	83,3%	71,1%	60,0%	89,6%	50,1%
	200+ wn	70,0%	85,7%	85,2%	70,9%	90,6%	71,3%
	Totaal	37,3%	80,5%	68,6%	59,0%	86,1%	44,3%
Sector - populatie <i>N = 1581</i>	Industrie ^(a)	54,5%	93,5%	78,8%	48,6%	87,9%	56,2%
	<i>Industrie '98</i> ^(c)	63,0%	84,3% *	79,0%	---	---	---
	Bouw	44,4%	77,6%	67,8%	59,3%	79,4%	43,5%
	Diensten	38,4%	76,2%	67,6%	51,1%	81,6%	44,9%
	Non-profit ^(b)	20,7%	77,0%	62,6%	74,8%	92,7%	35,4%
	Totaal	37,3%	80,5%	68,6%	59,0%	86,1%	44,3%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit. ^(c)Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 1999. *: "uitvoerend personeel".

**Tabel 160: Gemiddeld aantal van de zes voorgestelde
kwaliteitsmaatregelen die worden toegepast**

Max = 6 N = 1581		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	3,7	4,4	5,3	4,2
	Bouw	3,0	4,3	5,7	3,7
	Diensten	3,3	4,1	4,4	3,6
	Non-profit ^(b)	3,6	3,6	4,0	3,6
Totaal		3,4	4,0	4,7	3,8

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

15. MARKTSTRATEGIE

Verskillende elementen die de marktpositie van een bedrijf kunnen bepalen werden aan de respondenten voorgelegd. Ze konden aan elk punten geven van 0 tot 10, met 10 als hoogste score.

Kwaliteit krijgt de hoogste score, meteen gevolgd door de relatie met de klant en flexibiliteit. Reclame en/of promotie bengelt achteraan., samen met het bezetten van een niche. Innovatie, snelheid en prijs vormen de middenmoot.

Op basis van grootte zijn enkele stereotiepe verschillen op te merken: kleine ondernemingen hechten meer belang aan kwaliteit, relatie met de klant en flexibiliteit. Grote ondernemingen meer aan prijs, innovatie en bezetten van een niche. De positie van de middelgrote ondernemingen is moeilijker in te schatten. Naargelang het item leunen ze bij hun grotere of kleinere collega's aan.

Wat de sectoren betreft hecht de non-profit logisch minder belang aan de prijs dan de anderen. Het belang van kwaliteit is opvallend gelijklopend, net als reclame – ook bij de non-profit. Innovatie staat bij de bouwsector op een lagere sport, net zoals – opvallend - het bezetten van een niche. Ook de non-profit heeft het niet zo op de niches begrepen. De relatie met de klant is dan weer belangrijker bij de dienstensector dan bij de anderen. Tenslotte is de flexibiliteit enkel bij de non-profit wat minder hoog aangeschreven.

De items vormen onderling een goede schaal (Cronbach Alfa = ,62). Er kunnen ook drie factoren (zie kaderstukje op bladzijde 267) uit gepuurd worden: een factor 'Ambacht' die we terugvinden bij de kleine non-profit en de kleine diensten, een vrij sterke en algemeen geldende factor 'snelheid en prijs' die we dus overal terugvinden behalve bij de non-profit en de middelgrote diensten. Tenslotte nog een derde factor 'marktstrategisch' waar de grotere bedrijven in de industrie in zekere mate op scoren net zoals de dienstenbedrijven maar wat duidelijk de gading is van de grote dienstenbedrijven. Deze beperkte factoranalyse versterkt de idee van algemeen geldende marktstrategieën waar enkel een paar types van bedrijven van afwijken (grote diensten, non-profit, kleine diensten) zij het in beperkte mate (de regressiescores zijn niet erg overtuigend). Louter ter informatie worden de scores meegegeven op het einde van dit hoofdstuk.

Ter vergelijking:

% bedrijven dat betrokken marktmerk cruciaal bestempelt in de Vlaamse industrie 1998:

<i>Reclame en/of promotie</i>	<i>15,0%</i>
<i>Tempo productvernieuwing</i>	<i>36,8%</i>
<i>Snelheid van leveren</i>	<i>73,2%</i>
<i>Nichemarkt</i>	<i>45,6%</i>
<i>Technische kenemerken</i>	<i>43,0%</i>

Tabel 161: Belang van marktstrategieën in punten op tien, profit, volgens grootte

Grootte - profit	maat	prijs	kwaliteit	reclame en/of promotie	innovatie	snelheid van werken	het bezetten van een niche	de relatie met de klant	flexibiliteit
10-49 wn	Gemiddelde	7,91	9,17	5,42	6,92	7,99	5,94	9,07	8,28
	Mediaan	8	9	6	7	8	6	9	8
	Variantie	3,36	1,15	7,07	3,82	2,84	8,35	1,38	2,67
50-199 wn	Gemiddelde	7,79	8,95	5,37	7,22	7,85	6,05	8,90	8,12
	Mediaan	8	9	5	8	8	7	9	8
	Variantie	3,37	1,32	6,14	3,22	2,66	8,00	1,54	1,96
200+ wn	Gemiddelde	7,90	9,07	5,70	7,50	7,89	6,72	8,99	8,18
	Mediaan	8	9	6	8	8	7	9	8
	Variantie	3,78	1,36	7,37	3,13	2,27	6,71	1,44	2,05
Total	Gemiddelde	7,88	9,10	5,45	7,08	7,95	6,09	9,02	8,23
	Mediaan	8	9	6	7	8	7	9	8
	Variantie	3,42	1,23	6,91	3,62	2,71	8,08	1,42	2,42

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 162: Belang van marktstrategieën in punten op tien, non-profit, volgens grootte

Grootte – non-profit	maat	prijs	kwaliteit	reclame en/of promotie	innovatie	snelheid van werken	het bezetten van een niche	de relatie met de klant	flexibiliteit
10-49 wn	Gemiddelde	5,63	9,18	5,45	7,46	6,50	4,54	8,98	8,13
	Mediaan	6	10	6	8	7	5	9,5	8
	Variantie	8,66	1,51	7,22	3,20	5,87	9,22	2,73	2,79
50-199 wn	Gemiddelde	5,67	8,97	5,40	7,06	6,43	4,76	8,70	7,47
	Mediaan	6	9	6	7	7	5	9	8
	Variantie	7,86	1,91	7,12	3,92	5,53	9,09	3,43	3,05
200+ wn	Gemiddelde	5,28	8,57	4,70	7,29	7,09	5,29	8,55	7,41
	Mediaan	6	8,5	5	8	8	5,5	9	8
	Variantie	7,88	2,29	6,98	2,64	3,83	8,83	3,74	3,81
Total	Gemiddelde	5,62	9,04	5,35	7,32	6,55	4,69	8,84	7,85
	Mediaan	6	9	6	8	7	5	9	8
	Variantie	8,35	1,75	7,19	3,39	5,55	9,15	3,08	3,09

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 163: Belang van marktstrategieën in punten op tien, populatie, volgens grootte

Grootte – non-profit	maat	prijs	kwaliteit	reclame en/of promotie	innovatie	snelheid van werken	het bezetten van een niche	de relatie met de klant	flexibiliteit
10-49 wn	Gemiddelde	7,30	9,17	5,43	7,08	7,56	5,53	9,04	8,24
	Mediaan	8	10	6	7	8	6	9	8
	Variantie	5,81	1,25	7,11	3,70	4,18	9,01	1,77	2,71
50-199 wn	Gemiddelde	7,13	8,96	5,38	7,16	7,30	5,54	8,82	7,87
	Mediaan	8	9	6	8	8	6	9	8
	Variantie	5,72	1,55	6,51	3,49	4,25	8,80	2,28	2,48
200+ wn	Gemiddelde	7,56	8,94	5,45	7,45	7,69	6,36	8,88	7,99
	Mediaan	8	9	6	8	8	7	9	8
	Variantie	5,05	1,63	7,43	3,01	2,76	7,59	2,04	2,59
Totaal	Gemiddelde	7,29	9,08	5,42	7,15	7,51	5,65	8,96	8,11
	Mediaan	8	9	6	7	8	6	9	8
	Variantie	5,70	1,39	6,99	3,56	4,01	8,83	1,94	2,66

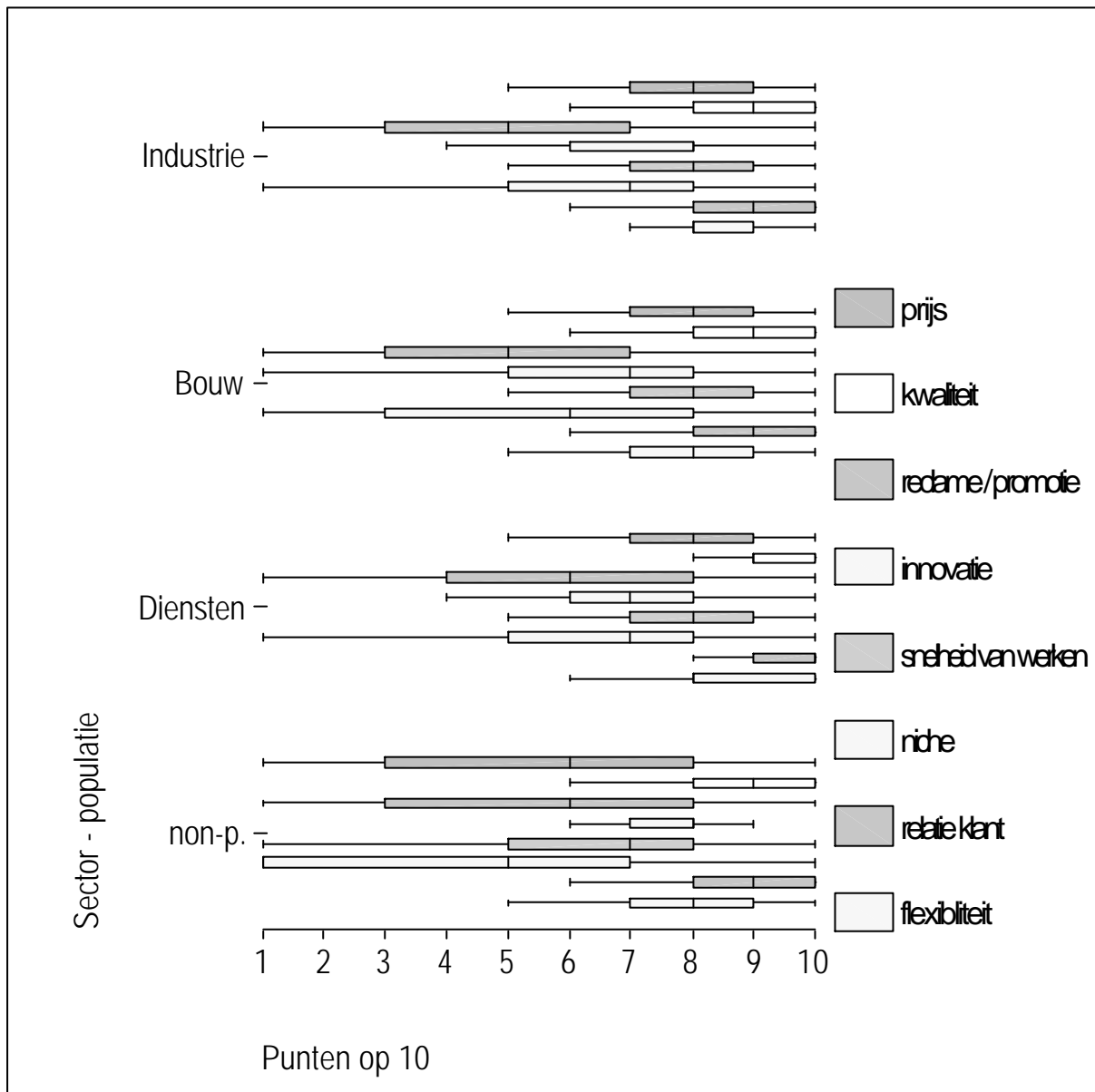
Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 164: Belang van marktstrategieën in punten op tien, populatie, volgens sector

Sector	maat	prijs	kwaliteit	reclame en/of promotie	innovatie	snelheid van werken	niche	de relatie met de klant	flexibiliteit
Industrie ^(a)	Gemiddelde	7,90	9,15	5,10	7,21	8,05	6,27	8,92	8,26
	Mediaan	8	9	5	8	8	7	9	8
	Variantie	3,24	1,04	7,08	3,15	2,10	7,41	1,41	2,67
Bouw	Gemiddelde	8,08	9,00	5,13	6,57	7,92	5,41	8,74	8,02
	Mediaan	8	9	5	7	8	6	9	8
	Variantie	3,12	0,91	6,65	3,79	1,94	7,80	1,50	2,33
Diensten	Gemiddelde	7,79	9,11	5,82	7,19	7,88	6,24	9,20	8,30
	Mediaan	8	9	6	7	8	7	10	8
	Variantie	3,66	1,48	6,67	3,76	3,44	8,46	1,34	2,27
Non-profit ^(b)	Gemiddelde	5,62	9,04	5,35	7,32	6,55	4,69	8,84	7,85
	Mediaan	6	9	6	8	7	5	9	8
	Variantie	8,35	1,75	7,19	3,39	5,55	9,15	3,08	3,09
Totaal	Gemiddelde	7,29	9,08	5,42	7,15	7,51	5,65	8,96	8,11
	Mediaan	8	9	6	7	8	6	9	8
	Variantie	5,70	1,39	6,99	3,56	4,01	8,83	1,94	2,66

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Figuur 9: Boxplot van de scores der marktstrategieën



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Zie ook kaderstukje op de volgende bladzijde

De spreiding van de scores op marktstrategie is voor alle strategieën kleiner in de industrie. Ze is het grootst bij de non-profit. De spreiding van de score op kwaliteit is opvallend klein.

Wat is een boxplot?

Een boxplot is een grafische voorstelling van de verdeling in kwartielen (zie kaderstukje op bladzijde 185). Per item is er een lijn met middenin een 'doos'. De

doos 'bevat' de helft van de waarnemingen, met name het tweede en derde kwartiel. De lijnen tonen het eerste en laatste kwartiel. Het lijntje in de 'doos' is de mediaan.

Een boxplot wordt toegepast om de spreiding van de antwoorden visueel snel te kunnen zien. Hoe breder (of hoger, naargelang de oriëntatie van de grafiek) de boxplots zijn, hoe groter de spreiding in de antwoorden. Naarmate de doos groter is en de lijnen korter is er meer variatie in een grote groep van de antwoorden en weinig extreme antwoorden.

Bijvoorbeeld: in de grafiek hierboven scoort een kwart van de organisaties tussen vijf en zeven, nog eens een kwart tussen zeven en acht, en tenslotte het resterende kwart tussen negen en tien. De helft scoort dus tussen zeven en negen. De mediaan is 8.

Tabel 165: Factoranalyse op de marktstrategieën: geroteerde matrix

Item	Factor		
	1	2	3
prijs	,035	,830	,001
kwaliteit	,795	,039	,109
reclame en/of promotie	,099	-,038	,758
innovatie	,365	-,009	,660
snelheid van werken	,263	,728	,130
het bezetten van een niche	-,045	,356	,635
de relatie met de klant	,776	,079	,114
flexibiliteit	,608	,358	,113
Verklaarde variatie	22%	19%	18%
Mogelijke omschrijving	ambacht	snelheid & prijs	marktstrategisch

Geroteerde matrix. Extractie Methode: Principale Componenten Analyse. Rotatie Methode: Varimax met Kaiser Normalisatie. Rotatie convergeerde in 5 iteraties.

Tabel 166: Gemiddelde regressiescore op factor 1 'ambacht' volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	0,04	-0,20	0,03	-0,02
	Bouw	-0,14	-0,13	-0,43	-0,17
	Diensten	0,10	-0,06	-0,08	0,05
	Non-profit ^(b)	0,22	-0,14	-0,39	0,04
Totaal		0,09	-0,13	-0,16	0

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

Tabel 167: Gemiddelde regressiescore op factor 2 'snelheid & prijs' volgens grootte & sector

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	0,38	0,37	0,30	0,36
	Bouw	0,32	0,45	0,45	0,37
	Diensten	0,30	0,05	0,25	0,25
	Non-profit ^(b)	-0,76	-0,66	-0,33	-0,68
Totaal		0,01	-0,10	0,14	0

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

**Tabel 168: Gemiddelde regressiescore op factor 3
'marktstrategisch' volgens grootte & sector**

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector - populatie	Industrie ^(a)	-0,10	0,08	0,17	0,00
	Bouw	-0,31	-0,19	-0,15	-0,25
	Diensten	0,04	0,19	0,56	0,14
	Non-profit ^(b)	-0,03	-0,05	-0,04	-0,04
Totaal		-0,05	0,02	0,20	0

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector (b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

16. T, O EN A

Tenslotte werd het relatieve belang gevraagd van de factoren technologie, arbeid (gevraagd als “personeelsbeleid”) en organisatie als strategische aspecten van het bedrijfsbeleid.

Het dient opgemerkt dat de respondenten personeelsverantwoordelijken zijn, wat hun positie ten opzichte van het aspect personeelsbeleid zou kunnen beïnvloeden.

De punten liggen vrij dicht bij elkaar. Globaal scoort organisatie het hoogste, personeelsbeleid volgt meteen en dan is er een zekere afstand tot technologie. Naargelang de sector spelen organisatie en personeelsbeleid af en toe haasje over. Technologie scoort het beste in de industrie en opvallend hoog bij de non-profit. Technologie scoort consistent hoger bij grotere organisaties, ten nadele van organisatie en personeelsbeleid.

Tabel 169: Punten op tien voor technologie, organisatie en personeelsbeleid volgens grootte & sector

		Gemiddeld aantal punten op 10 voor...		
		technologie	organisatie	personeelsbeleid
Grootte - profit N =1089	10-49 wn	7,05	8,40	8,32
	50-199 wn	7,54	8,37	8,15
	200+ wn	7,97	8,09	8,28
	Totaal	7,30	8,34	8,28
Grootte - non profit N =492	10-49 wn	6,86	8,69	8,82
	50-199 wn	6,98	8,39	8,41
	200+ wn	7,64	8,14	8,50
	Totaal	6,99	8,53	8,65
Grootte - populatie N =1581	10-49 wn	6,99	8,48	8,47
	50-199 wn	7,32	8,37	8,25
	200+ wn	7,89	8,10	8,34
	Totaal	7,20	8,40	8,39
Sector - populatie N =1581	Industrie ^(a)	7,58	8,26	8,06
	Bouw	7,28	8,25	8,15
	Diensten	6,86	8,40	8,44
	Non-profit ^(b)	7,26	8,48	8,53
	Totaal	7,20	8,40	8,39

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

DEEL 2

SYNTHESE

17. WERKWIJZE

De hoeveelheid materiaal dat is verzameld is omvangrijker dan bij de eerste uitvoering van dit onderzoek. Het zoeken en vinden van verbanden en een overzicht geven wordt daardoor niet eenvoudiger. Daarom is het pad van de vorige editie verder bewandeld: we plaatsen thematisch samenhangende items in een pseudo-schaal. Deze pragmatische werkwijze moet ons toelaten om op efficiënte wijze een synthetisch overzicht te maken.

Voor elk thema waar we een synthesevariabele van maken verzamelen we een reeks kenmerken verzameld. Voor elk kenmerk bepalen we een criterium. Wanneer een bedrijf of organisatie dit criterium haalt wordt er een 'punt' toegekend. We wegen door met halve punten en dubbele punten te werken. Elk kenmerk wordt in slechts één synthese toegepast. Voor elk thema worden per organisatie de punten geteld. Ze worden herwogen om een score op te leveren op een 0-1 schaal.

De samenstelling van de synthesevariabelen is in eerste instantie op inhoudelijke basis gemaakt, met het oog op het gebruik van zoveel mogelijk gegevens om de data maximaal in te zetten. De selectie werd dan onderworpen aan een factoranalyse en een Cronbach-alpha test per thema. Dit leidde tot de eliminatie van variabelen die geen extra informatie toevoegen aan de onderlinge verhoudingen tussen de thema's. De uiteindelijke syntheses hebben op twee na allemaal goede alpha-scores (.60 of meer), wat betekent dat ze een zekere kwalificatie hebben als 'schaal'. Gezien deze schalen achteraf niet meer in een nieuw onderzoek zijn getest is de kwalificatie 'schaal' echter relatief. Voor de twee syntheses waar de schaalkenmerken onvoldoende zijn zat er niets anders op dan toch met deze scores verder te werken. U vindt daaromtrent een korte toelichting bij de betrokken syntheses.

In wat volgt vindt u de verschillende thema's, de samenstelling van de synthese en een overzicht van de scores. Daarna worden enkele verkennende oefeningen gedaan waarbij de synthesevariabelen met elkaar in verband worden gezet.

Tenslotte worden de punten opgeteld en wordt op basis van dit 'eindexamen' de populatie in drie groepen verdeeld: koplopers, peloton en staart.

Belangrijke opmerking

Scores mogen onderling niet vergeleken worden. De absolute waarde van de scores is beperkt. Bijvoorbeeld: een score van 1/1 op kwaliteitszorg en 0,5/1 op procesoptimalisatie wil niet zeggen

dat er dubbel zoveel belang wordt gehecht aan kwaliteitszorg als aan procesoptimalisatie, enkel dat er hoger gescoord wordt voor het ene ten opzichte van het andere.

18. SAMENSTELLING

De synthesevariabelen worden als volgt samengesteld:

Kwaliteitszorg

- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> certificaat hebben | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> kwaliteitshandboek hebben | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> kwaliteitsmanager hebben | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> controle door personeel | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> steekproeven | 1 punt |

Overleg door personeelsleden verhuist naar werkoverleg.

*Totaal..... 5 punten
(1/5 = 0,2)*

Werkoverleg

- | | |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> formeel werkoverleg is aanwezig | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> formeel werkoverleg voor minstens 3/4 van het personeel | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> informeel werkoverleg is aanwezig | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> suggestiesysteem is aanwezig | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> functioneringsgesprek voor 3/4 of meer van het personeel | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> kwaliteitsoverleg door personeelsleden | 1 punt |

*Totaal..... 6 punten
(1/6 = 0,17)*

Procesoptimalisatie

- | | |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> optimaliseren werkplanning | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> optimaliseren uurroosters | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> optimaliseren werkwijze | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> voorraadbeperking | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> JIT gedeeltelijk toepassen | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> JIT geheel toepassen | ½ punt |

Totaal..... 5 punten
(1/5 = 0,20)

e-z@ken

- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> bestellingen ontvangen via e | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> bestellingen doen via e | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> % binnenkomende bestellingen is hoger dan gemiddeld (24,5%) bij de toepassers | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> % uitgaande bestellingen is hoger dan gemiddeld (28,39%) bij de toepassers | 1 punt |

We onthouden dat 'bereikbaarheid via internet' het alternatief is voor de non-profit.

Totaal..... 4 punten
(1/4 = 0,25)

Opleiding

- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> beperkte inspanning | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> belangrijke inspanning | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> opleidingsplan is aanwezig | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> % personeel in opleiding hoger dan mediaan bij opleiders (40%) | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> gemiddelde duur in uren is hoger dan de mediaan bij de opleiders (20 uur) | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> competentie management gedeeltelijk toepassen | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> competentie management volledig toepassen | ½ punt |

Totaal..... 6 punten
(1/6 = 0,17)

Functiestructuur

- | | |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> 3 x 33% personeel verantwoordelijk kwaliteit | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> 3 x 33% personeel verantwoordelijk timing | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> 3 x 33% personeel verantwoordelijk methode | 1 punt |

*Totaal..... 3 punten
(1/3 = 0,33)*

Netwerking

- | | |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> vaste basis samenwerken met leveranciers | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> vaste basis samenwerken met klanten | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> vaste basis samenwerken met andere | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> beleid voeren tav leveranciers | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> leveranciers soms als bron van innovatie | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> leveranciers vaak als bron van innovatie | ½ punt |

Dit is geen goede schaal.

*Totaal..... 5 punten
(1/5 = 0,20)*

Flexibiliteit

Hoger scoren dan de mediaan wat betreft % personeel betrokken bij:

- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> telehuiswerken | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> weekendploeg | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> tijdelijke werkloosheid | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> variabele uurroosters | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> overuren | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> nachtwerk | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> deeltijds | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> tijdelijke contracten | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> polyvalentie | 1 punt |

Dit is geen goede schaal. Er kan ook niets aan verbeterd worden. De problematiek van de flexibiliteit vraagt duidelijk om een kwalitatief onderzoek. Ondertussen zit er niet veel anders op dan met de voorgestelde non-schaal toch verder te werken.

*Totaal..... 9 punten
(1/9 = 0,11)*

Uitbesteden

- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> informatica gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> informatica geheel | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> onderhoud gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> onderhoud geheel | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> halffabrikaten gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> halffabrikaten geheel | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> assemblage en of eindafwerking gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> assemblage of eindafwerking geheel | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> automatiseringsprocessen gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> automatiseringsprocessen geheel | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> q-ctrl gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> q-ctrl geheel | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> evaluatie van de organisatie gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> evaluatie van de organisatie geheel | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> informatisering gedeeltelijk | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> informatisering geheel | ½ punt |

Totaal..... 8 punten
(1/8 = 0,125)

Teamwerk

- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> werkmethode als bevoegdheid | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> werkverdeling als bevoegdheid | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> minstens een aandeel op vaste basis | 1 punt |
| <input type="checkbox"/> vakantie als bevoegdheid | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> opleiding als bevoegdheid | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> onderhoud als bevoegdheid | ½ punt |
| <input type="checkbox"/> kwaliteitscontrole als bevoegdheid | ½ punt |

Totaal..... 5 punten
(1/5 = 0,20)

19. SCORES

Frequenties van de scores leveren onleesbare tabellen op, vandaar deze keur aan beschrijvende kenmerken van de verdeling van elk van de synthesevariabelen.

De scores op de synthesevariabelen zijn in de regel altijd hoger bij de grotere bedrijven. De enige uitzonderingen zijn de gedelegeerde verantwoordelijkheden ('functies') en het uitbesteden. Voor beide scores kleine bedrijven hoger. Verder valt op dat het werkoverleg in de niet-private sector ook een uitzondering vormt, terwijl het in de private sector de regel volgt.

Wat de sectoren betreft scoort de bouwsector altijd wat lager dan de andere sectoren, behalve voor – gelukkig – teamwerk.

Voor het overige zijn de scores op de synthesevariabelen vanzelfsprekend consistent met de vaststellingen die zijn gedaan bij de bespreking van de elementen waarop ze zijn gebaseerd.

In de volgende tabel worden de relaties tussen de synthesevariabelen en de basiskenmerken statistisch getoetst.

Tabel 170: Scores op de synthesevariabelen (statistische beschrijving)

	Kwaliteitszorg	werkoverleg	Proces- optimalisatie	e-z@ken	opleiding
N	1581	1581	1581	1581	1581
Gemiddelde	0,52	0,49	0,34	0,27	0,48
Mediaan	0,40	0,50	0,30	0,25	0,50
Std. Deviatie	0,31	0,24	0,29	0,30	0,28
Laagste score	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hoogste score	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00

Vervolgt...

Vervolg van Tabel 170: Scores op de synthesevariabelen (statistische beschrijving)

	functies	netwerken	flexibiliteit	uitbesteden	team
N	1581	1581	1581	1581	1581
Gemiddelde	0,12	0,61	0,35	0,29	0,22
Mediaan	0,00	0,60	0,33	0,25	0,00
Std. Deviatie	0,25	0,24	0,19	0,17	0,32
Laagste score	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hoogste score	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

**Tabel 171: Gemiddelde scores op de synthesevariabelen volgens
grootte & sector**

		Gemiddelde score op de synthesevariabelen (tussen)						
		Kwaliteits- zorg	werkoverleg	Proces- optimalisatie	e-z@ken	opleiding	functies	netw
Grootte - profit N =1089	10-49 wn	0,48	0,41	0,38	0,29	0,38	0,19	0
	50-199 wn	0,66	0,46	0,40	0,35	0,54	0,09	0
	200+ wn	0,80	0,54	0,42	0,39	0,69	0,05	0
	Totaal	0,57	0,44	0,39	0,32	0,46	0,15	0
Grootte - non profit N =492	10-49 wn	0,40	0,63	0,20	0,16	0,51	0,10	0
	50-199 wn	0,40	0,60	0,20	0,16	0,49	0,04	0
	200+ wn	0,54	0,53	0,29	0,19	0,63	0,01	0
	Totaal	0,42	0,61	0,21	0,16	0,52	0,07	0

Vervolgt...

Vervolg van Tabel 171: Gemiddelde scores op de synthesevariabelen volgens grootte & sector

		Gemiddelde score op de synthesevariabelen (tussen)						
		kwaliteitszorg	werkoverleg	Proces- optimalisatie	e-z@ken	opleiding	functies	netw
Grootte - populatie N =1581	10-49 wn	0,46	0,47	0,33	0,25	0,42	0,17	0,
	50-199 wn	0,56	0,52	0,32	0,28	0,52	0,07	0,
	200+ wn	0,73	0,53	0,39	0,34	0,67	0,04	0,
	Totaal	0,52	0,49	0,34	0,27	0,48	0,12	0,
Sector - populatie N =1581	Industrie ^(a)	0,65	0,41	0,23	0,35	0,45	0,14	0,
	Bouw	0,56	0,37	0,22	0,23	0,42	0,15	0,
	Diensten	0,52	0,49	0,57	0,33	0,48	0,15	0,
	Non-profit ^(b)	0,42	0,61	0,21	0,16	0,52	0,07	0,
	Totaal	0,52	0,49	0,34	0,27	0,48	0,12	0,

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)Inclusief primaire sector. ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit.

Tabel 172: Significantie van de Anova – waarden voor Tabel 171: Gemiddelde scores op de synthesevariabelen volgens grootte & sector

	Grootte - profit	grootte - non-profit	grootte - populatie	Sector - populatie
kwaliteitszorg	,00	,00	,00	,00
werkoverleg	,00	,00	,00	,00
procesoptimalisatie	,27	,07	,02	,00
e-z@ken	,00	,42	,00	,00
opleiding	,00	,00	,00	,00
functies	,00	,00	,00	,00
netwerken	,00	,27	,00	,00
flexibiliteit	,00	,00	,00	,00
uitbesteden	,06	,97	,08	,00
teams	,07	,36	,03	,00

Wat is de “significantie van de Anova-waarden”?

De Anova is een statistische test om te beoordelen of een gemiddelde werkelijk verschilt bij verschillende categorieën van een variabele. Daarvoor wordt een waarde berekend die dat verschil uitdrukt. Vervolgens wordt op basis van kansrekening berekend hoe groot de kans is dat deze waarde voorkomt wanneer er eigenlijk geen verschil is tussen de gemiddeldes. Als die kans kleiner is dan 5% (de p-waarde is kleiner of gelijk aan ,05) dan mogen we er van uit gaan dat het verschil tussen de gemiddeldes niet meer toevallig is en de betrokken variabelen een verband met elkaar hebben.

Bijna alle synthesevariabelen vertonen overall significante verbanden met grootte en sector. De uitzonderingen zijn procesoptimalisatie bij de profitsectoren, e-zaken bij de non-profit, netwerking en uitbesteden bij de non-profit: al deze zijn onafhankelijk van grootte. Alle synthesevariabelen vertonen een significant verband met de sector. Grootte kan hier echter in zekere mate een intermediërende rol in spelen.

Dit alles betekent dat alle verschillen in Tabel 171 significant zijn, behoudens de enkele beschreven uitzonderingen.

20. OEFENINGEN

De synthesevariabelen geven ons weliswaar een inzicht in de spreiding van een aantal fenomenen, maar dit is niet de belangrijkste toepassing ervan. De synthesevariabelen zijn vooral een instrument om de samenhang tussen de organisatieconcepten en andere elementen te verkennen.

Daarvoor worden een aantal ‘oefeningen’ gedaan op deze synthesevariabelen.

Eerst doen we een ‘partiële correlatie”, om na te gaan welke synthesevariabelen onderling met elkaar verband houden. Een tweede oefening is een variante daarop, waarbij met een factoranalyse kijken of de synthesevariabelen onderling te groeperen valt op basis van de variatie die daardoor verklaard wordt. In een derde oefening worden de scores van de synthesevariabelen samengevoegd tot een ‘eindexamen’, waarbij er dan drie groepen (kop, peloton en staart) worden gevormd.

20.1 Oefening 1: Partiële correlaties

De correlaties zijn (in ons geval) gecontroleerd op grootte, dat wil zeggen dat de correlaties die weergegeven worden ontdaan zijn van alle grootte-effecten. Dit systeem is vrij efficiënt en is bovendien een van de weinige opties om het allesoverheersende grootte-effect uit te rangeren zonder de populatie telkens opnieuw in categorieën op te splitsen.

Hoe de tabellen met de correlaties lezen?

Elke cel geeft de correlatie aan tussen twee individuele variabelen. De waarde is de correlatie. Die ligt altijd tussen -1 , 0 en 1 en kan dus negatief zijn. De wortel van de correlatie geeft het % variatie aan in die variabelen dat door de interactie tussen die twee kan verklaard worden. Er is geen duidelijke grenswaarde. De context speelt een belangrijke rol. Doorgaans wordt een correlatie van ,6 als een minimum beschouwd, maar dat wordt in de sociale wetenschappen bijna nooit gehaald (er zijn altijd een aanzienlijke reeks andere aspecten die meespelen). Een correlatie van 0,2 heeft enige betekenis, 0,3 is al redelijk. We gaan hier uit van 0,2 als een absoluut minimum. Correlaties die hoger zijn dan 0,19 zijn in vet aangeduid. Verder wordt er ook een p-waarde gegeven. Die duidt aan of de gevonden correlatiecoëfficiënt significant is of niet. Indien niet, dan zouden twee getallenreeksen die dezelfde kenmerken hebben (aantal cases betrokken, aantal verschillende categorieën) maar die totaal niks met elkaar te maken hebben eenzelfde correlatiecoëfficiënt kunnen geven. Zo ja, dan is het vertoonde verband geen toeval. We leggen de grens op 0,05 wat betekent een kans van 5% accepteren dat we ten onrechte denken dat 'dit geen toeval meer is'. Correlaties die significant zijn maar veel te zwak bekijken we niet verder. Als er zo veel zijn dan geeft dit wel de indicatie dat 'er iets is' binnen de reeks variabelen, maar meer ook niet. Tenslotte bevat zo'n tabel een spiegelbeeld: alle combinaties komen twee keer voor. De as kan herkend worden aan de rij 1-waarden.

Tabel 173: Partiële correlatie, gecontroleerd op aantal werknemers, tussen de synthesevariabelen, met significantie

	q-zorg	overleg	optim	e-zaken	opleiding	functies	netw.	flex.	uitbest.	team
q-zorg	1	0,13	0,12	0,19	0,25	-0,02	0,31	0,12	0,12	0,05
		P= ,000	P= ,000	P= ,000	P= ,000	P= ,354	P= ,000	P= ,000	P= ,000	P= ,030
overleg	0,13	1	0,10	0,06	0,39	-0,10	-0,04	0,07	0,05	0,14
	P= ,000		P= ,000	P= ,016	P= ,000	P= ,000	P= ,140	P= ,003	P= ,033	P= ,000
Optim.	0,12	0,10	1	0,13	0,12	0,02	0,25	0,20	0,09	0,15
	P= ,000	P= ,000		P= ,000	P= ,000	P= ,437	P= ,000	P= ,000	P= ,000	P= ,000
e-zaken	0,19	0,06	0,13	1	0,09	0,02	0,19	0,08	0,09	0,04
	P= ,000	P= ,016	P= ,000		P= ,000	P= ,334	P= ,000	P= ,002	P= ,001	P= ,126
opleiding	0,25	0,39	0,12	0,09	1	-0,06	0,09	0,12	0,05	0,14
	P= ,000	P= ,000	P= ,000	P= ,000		P= ,022	P= ,000	P= ,000	P= ,042	P= ,000
functies	-0,02	-0,10	0,02	0,02	-0,06	1	0,04	0,08	0,10	0,01
	P= ,354	P= ,000	P= ,437	P= ,334	P= ,022		P= ,103	P= ,002	P= ,000	P= ,658
netw.	0,31	-0,04	0,25	0,19	0,09	0,04	1	0,11	0,16	0,05
	P= ,000	P= ,140	P= ,000	P= ,000	P= ,000	P= ,103		P= ,000	P= ,000	P= ,066
flex.	0,12	0,07	0,20	0,08	0,12	0,08	0,11	1	0,12	0,04
	P= ,000	P= ,003	P= ,000	P= ,002	P= ,000	P= ,002	P= ,000		P= ,000	P= ,087
uitbest.	0,12	0,05	0,09	0,09	0,05	0,10	0,16	0,12	1	-0,03
	P= ,000	P= ,033	P= ,000	P= ,001	P= ,042	P= ,000	P= ,000	P= ,000		P= ,317
team	0,05	0,14	0,15	0,04	0,14	0,01	0,05	0,04	-0,03	1
	P= ,030	P= ,000	P= ,000	P= ,126	P= ,000	P= ,658	P= ,066	P= ,087	P= ,317	

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

De eerste en belangrijkste vaststelling is dat de meeste correlaties klein zijn, wat betekent dat er in het algemeen weinig verbanden van betekenis zijn tussen de verschillende synthesevariabelen onderling. Daarnaast zijn die beperkte verbanden echter wel vaak significant. Er is dus een zekere mate van algemene samenhang, maar die is zeer zwak. Dit bevestigt onze lijn van de vorige versie

van dit onderzoek: de nieuwe vormen van organisatie van het werk komen wel voor, maar in verspreide slagorde. Ze worden niet als concept toegepast, maar in fragmenten.

Zo is het bijvoorbeeld opmerkelijk dat teamwerk met nagenoeg geen enkel andere organisatiekenmerk verband houdt, terwijl het in theorie het sluitstuk is van een reeks organisatieaanpassingen.

Er zijn slechts enkele uitzonderingen. Opleiding, werkoverleg en kwaliteitszorg blijken onderling samen voor te komen. Ook netwerking, procesoptimalisatie en flexibiliteit laten enig verband zien, maar er is dan weer geen verband met uitbesteding.

20.2 Oefening 2: Factoranalyse

Wat is een factoranalyse?

In een factoranalyse wordt getracht na te gaan in welke mate men op basis van één variabele de waarde van een andere variabele kan voorspellen. Dat kan in verschillen naargelang de waarden die de variabelen aannemen, vandaar dat men verschillende 'factoren' kan terugvinden. Een factor kan meestal slechts een gedeelte van de variatie tussen de variabelen verklaren. In het beste geval vindt men een reeks factoren die samen alle variatie verklaren, in dat geval kan men de analyse in feite beperken tot een of meerdere variabelen in de factoren of de factoren zelf. Het is in feite een manier om een groot aantal variabelen hanteerbaar te maken.

Hoe een factoranalyse te lezen?

Een factoranalyse levert een aantal factoren op, waarbij weergegeven wordt in welke mate een variabele op deze factor 'laadt'. Een score van 0,50 wordt doorgaans als een soort minimum beschouwd voor enige relevantie. Scores onder de 0,10 worden niet weergegeven.

Een factor is een verzameling variatie; het zijn virtuele groepen binnen variabelen. Er worden dus variabelen mee gegroepeerd, geen cases.

Enkele elementen zijn van belang:

- de verklaarde variantie: geeft aan hoeveel van de variantie er door de factor verklaard wordt. De som van die variaties moet zo hoog mogelijk zijn. Als een groep factoren samen niet meer dan 40% van alle variantie kan verklaren dan brengt de groepering in factoren ons niet veel bij.
- De lading van de variabelen: geeft aan hoe sterk een variabele in de factor zit. Welke wegen door in een factor, welke hebben het meeste gewicht in de onderlinge verbanden? Deze lading kan positief of negatief zijn. Een lading van 0,3 heeft enig belang, 0,5 is vrij sterk maar pas vanaf 0,6 wordt een lading echt belangrijk.
- Het belangrijkste is echter of de factor enige zin heeft. Een methode als deze kan gemakkelijk uitglijden op toevallige overeenkomsten. Wanneer een

groepering van variabelen en de richting ervan niet zinvol kan benoemd worden, dan brengt de factoranalyse ons niets bij. Hoe ingewikkeld de techniek ook lijkt, de interpretatie is het belangrijkste.

Tabel 174: Factoranalyse synthesevariabelen, scores

Variabele	Factor 1	Factor 2	Factor 3
kwaliteitszorg	0,661	0,284	-0,193
werkoverleg		0,744	
procesoptimalisatie	0,355	0,242	0,488
e-z@ken	0,540		
opleiding	0,267	0,713	-0,119
functies		-0,309	0,646
netwerken	0,716		0,14
flexibiliteit	0,414	0,278	0,133
uitbesteden	0,383	-0,137	0,308
Team	-0,143	0,514	0,536
% variantie verklaard	18%	17%	11%
Totale variantie verklaard: 46%			
Extractie Methode: Principale Componenten Analyse.			
Rotatie Methode: Varimax met Kaiser Normalisatie.			
Rotatie convergeerde in 10 iteraties.			

Met 46% verklaarde variantie is deze factoranalyse het bekijken waard, maar de impact ervan blijft eerder beperkt. Er komen drie factoren uit, die elk een zekere logica lijken te hebben. We zouden ze als volgt kunnen omschrijven:

- Factor 1: proces, interactie

Hoge lading voor kwaliteitszorg, e-zaken en netwerken, en in zekere mate ook flexibiliteit en uitbesteding. Dit zijn allemaal aspecten die gericht zijn op de processen in de onderneming en met netwerking er bij ook buiten de onderneming. De personeelsgerichte aspecten verdwijnen naar de achtergrond.

- Factor 2: mens-intensiteit

Hoge lading voor werkoverleg, opleiding en teamwerk. De andere elementen scoren duidelijk lager. Deze factor groepeerd alles wat klassiek met personeel te maken heeft. Het proces verdwijnt naar de achtergrond.

- Factor 3: functie-proces: organisatieintensiteit, maar los van klassieke structuren

Deze factor lijkt een moderne variante op Factor 2: veel gedelegeerde verantwoordelijkheid (functies), nadruk op procesoptimalisatie en teamwerk. Merkwaardig is de zwakke, zelfs negatieve lading met opleiding. Deze factor groepeerd bedrijven 'nieuwe stijl'.

Hoe de scores op de factoren te lezen?

We kunnen nu verder gaan kijken in welke mate bedrijven scoren op zo'n factor. Daarvoor worden de regressiescores per bedrijf weggeschreven naar een variabele. Wanneer we daar gemiddeldes van weergeven, geeft ons dit aan in welke mate een groep bedrijven hoog of laag scoort binnen de variatie die door een factor wordt verklaard.

De som van al deze scores is altijd nul.

Tabel 175: Gemiddelde score op de factoren (regressie scores) synthesevariabelen volgens grootte & sector

Sector	Grootte	Gemiddelde score		
		proces, interactie	mens-intensiteit	organisatie-intensiteit
Industrie (incl. prim)	10-49 wn	0,21	-0,70	0,03
	50-199 wn	0,66	-0,20	-0,29
	200 + wn	1,08	0,45	-0,62
Bouw	10-49 wn	-0,53	-0,59	0,12
	50-199 wn	0,15	0,11	-0,23
	200 + wn	0,37	0,38	-0,69
Diensten	10-49 wn	0,19	-0,23	0,48
	50-199 wn	0,63	0,38	0,25
	200 + wn	0,90	0,74	0,18
Overheid, onderwijs & social profit	10-49 wn	-0,74	0,31	-0,25
	50-199 wn	-0,67	0,36	-0,27
	200 + wn	-0,05	0,57	-0,31

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002; N = 1581

De industrie volgt duidelijk de lijn van de eerste factor, vooral de middelgrote en grote ondernemingen zitten in dit profiel. De scores op de andere twee factoren zijn ofwel zeer zwak ofwel uitgesproken negatief. Enkel de kleine industriële bedrijven ontsnappen enigszins aan dit profiel, met een in verhouding minder uitgesproken negatieve score voor factor 3. De grootste bedrijven in de industrie hebben een uitgesproken afkeer van de organisatie nieuwe stijl. Enkel het klassieke personeelsgerichte denken uit factor 2 kan daar op enige bijval rekenen.

Voor de bouwsector ligt de zaak helemaal anders. Er is geen uitgesproken profiel. Dienstenbedrijven kennen blijkbaar een grotere varieteit dan de industriële bedrijven. Het 'nieuwe' organisatiedenken van Factor 3 vinden we ook hier vooral terug bij kleine bedrijven, die zelfs negatief correleren met de stroming in de eerste twee factoren. De grootste bouwbedrijven neigen dan weer naar het industriële profiel van de eerste twee factoren.

De grote dienstenbedrijven houden het ook bij het industriële model, hun middelgrote collega's in iets mindere mate. We zien hier overtuigende scores voor Factor 3 bij de kleine bedrijven en zelfs een bescheiden score bij de grote bedrijven. De organisatie nieuwe stijl lijkt het meest in de smaak te vallen bij de kleine dienstenbedrijven. Opvallend is verder ook de hoge score voor factor 2 – het klassieke personeelsbeleid – in de grote dienstenbedrijven.

Tenslotte is er een duidelijk profiel voor alle non-profitorganisaties: ze laden uitsluitend op Factor 2 – het klassieke personeelsbeleid – en uitgesproken negatief voor alle groottes op de andere twee factoren.

Tot nu is deze factoranalyse de enige vorm waarin we een ruimer verband tussen de synthesevariabelen kunnen ontdekken.

20.3 Oefening 3: een “Eindexamen”

20.3.1 Werkwijze

Om een idee te krijgen van de algemene score op alle synthesevariabelen samen, tellen we de punten op. Het theoretische maximum is dan tien.

De punten op 10 geven enkel een indicatie van de ‘activiteit’ ontplooid door een bedrijf zoals bepaald door de synthesevariabelen. De beoordeling daarvan is niet eenvoudig. Is meer beter? Duidt een hoge score op een “goed” bedrijf of op een “zenuwachtig” bedrijf? Dit laten we hier in het midden. Het examen is enkel een manier om onze gegevens verder te verkennen en naar verbanden te zoeken.

20.3.2 Punten tellen

Tabel 176: Statistieken van het eindexamen

N		1581
Gemiddelde score op 10		3,69
Mediaan		3,64
Minimum score op 10		0,60
Maximum score op 10		7,72
Percentielen	10	2,21
	20	2,68
	25	2,85
	30	3,03
	40	3,34
	50	3,64
	60	3,98
	70	4,30
	75	4,50
	80	4,67
	90	5,25

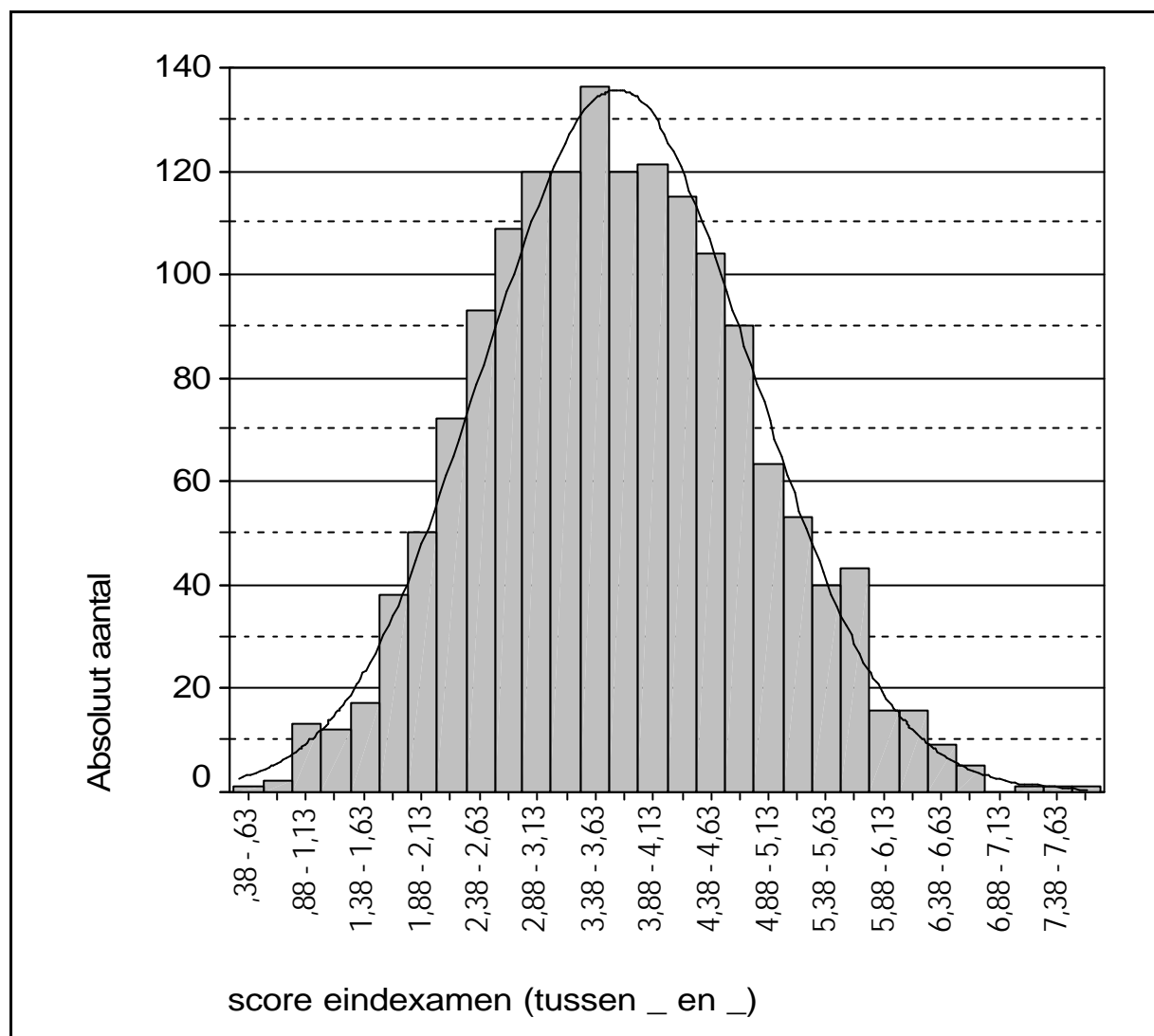
Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Gemiddeld is de score voor het eindexamen 3,69 op 10. De hoogste behaalde score is 7,72, de laagste 0,60.

Percentielen

Percentielen geven een indeling in groepen van telkens x procent bedrijven. Deciel 40 geeft hier als score 3,34, dat wil zeggen dat 40% van de bedrijven 3,34 of minder haalt. 75% van de bedrijven haalt een score van 4,50 of minder. De decielen geven een idee van de spreiding.

Figuur 10: Histogram met normaalcurve van het eindexamen



Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Het histogram geeft een idee van de verdeling van de scores. De normaalcurve volgt mooi het verloop van de scores.

Tabel 177: Gemiddeld aantal punten volgens sector en grootte, populatie

		Grootte			Totaal
		10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
Sector	Industrie ^(a)	3,49	3,97	4,60	3,82
	Bouw	2,98	3,87	4,02	3,37
	Diensten	3,87	4,49	4,86	4,12
	<i>Totaal Profit</i>	<i>3,59</i>	<i>4,15</i>	<i>4,62</i>	<i>3,69</i>
	Non-profit ^(b)	3,22	3,24	3,76	3,29
Totaal		3,48	3,79	4,40	3,69

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. ^(a)inclusief primaire sector ^(b)Onderwijs, overheid, gezondheidszorg en social profit

De gemiddelde score is groter naarmate het bedrijf groter is. Dat is zo in alle sectoren, zij het minder uitgesproken in de non-profit. De scores liggen verder onder het gemiddelde in de non-profit en de bouw. De hoogste scores vinden we bij de grote dienstenbedrijven, de grote industriële bedrijven en de middelgrote diensten. Dit ligt in de lijn van de vaststellingen doorheen dit onderzoek.

20.3.3 Vingeroefening: Kop, peloton en staart

We onderscheiden drie groepen: de kop het peloton en de staart. De kop en de staart bevatten telkens de 25% bedrijven die de hoogste dan wel de laagste score behalen. De resterende 50% is dan de middenmoot. We gebruiken daarvoor de decielen zoals aangegeven in Tabel 176. Dit gaat als volgt:

Tabel 178: Kop, peloton en staart: samenstelling

Groep	Punten op eindexamen	N	% organisaties
Staart	0 tot 2,85	396	25,0%
Peloton	2,86 tot 4,49	794	50,2%
Kop	4,50 tot 10	391	24,7%
Totaal		1581	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Tabel 179: Kop, peloton en staart: verdeling van de populatie

kop, peloton en staart	Grootte	Sector - populatie				Totaal	Verdeling
		Industrie (incl. prim)	Bouw	Diensten	Overheid, onderwijs & social profit		
kop	10-49 wn	2,3%	0,8%	7,4%	1,7%	12,1%	25%
	50-199 wn	1,3%	1,1%	3,1%	0,8%	6,4%	
	200 + wn	2,5%	0,3%	3,0%	0,6%	6,5%	
peloton	10-49 wn	6,3%	3,5%	10,2%	10,2%	30,2%	50%
	50-199 wn	3,2%	2,0%	2,5%	5,6%	13,3%	
	200 + wn	1,6%	1,4%	1,3%	2,4%	6,7%	
staart	10-49 wn	4,2%	3,7%	4,7%	5,9%	18,5%	25%
	50-199 wn	0,8%	0,7%	0,6%	3,3%	5,3%	
	200 + wn	0,3%	0%	0,1%	0,5%	0,9%	
Totaal		22,4%	13,5%	33,0%	31,1%	100,0%	100%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

De kop- en staartgroep bevatten telkens 25% van de organisaties, het peloton 50% want zo zijn ze afgebakend. De cijfers in bovenstaande tabel geven het aandeel van de verschillende combinaties aan. Zo zien we dat in de staartgroep de aandelen van de middelgrote en grote ondernemingen erg klein zijn. De staartgroep bevat bijna uitsluitend kleine ondernemingen. Dit ligt in de lijn van eerdere vaststellingen, namelijk dat hoe groter een onderneming of organisatie

is, hoe meer organisatiegebeurtenissen er zijn. Zo zien we ook bij de koplopers dat er in verhouding tot hun aandeel in de populatie vrij veel grote ondernemingen aanwezig zijn.

De moeilijkheid om deze gegevens af te zetten tegenover het aandeel van elke subgroep (bvb. Kleine ondernemingen in de industrie) wordt enigszins ondervangen in de weliswaar meer complexe Tabel 180.

Tabel 180: Profiel van de kop, peloton en staartgroepen naar sector en grootte

Groep	Grootte	Sector				Totaal
		Industrie (incl. prim)	Bouw	Diensten	Overheid, onderwijs & social profit	
kop	10-49 wn	9,1%	3,0%	29,5%	6,8%	48,5%
	50-199 wn	5,3%	4,5%	12,4%	3,3%	25,5%
	200 + wn	10,1%	1,3%	12,1%	2,5%	26,0%
	Totaal	24,5%	8,8%	54,0%	12,6%	100,0%
peloton	10-49 wn	12,5%	6,9%	20,4%	20,4%	60,2%
	50-199 wn	6,3%	4,0%	4,9%	11,2%	26,4%
	200 + wn	3,3%	2,8%	2,5%	4,8%	13,4%
	Totaal	22,0%	13,7%	27,8%	36,4%	100,0%
staart	10-49 wn	16,9%	15,1%	19,2%	23,8%	74,9%
	50-199 wn	3,1%	2,8%	2,3%	13,3%	21,5%
	200 + wn	1,0%		,5%	2,0%	3,6%
	Totaal	21,0%	17,9%	22,0%	39,1%	100,0%
populatie	10-49 wn	12,7%	8,0%	22,4%	17,8%	60,9%
	50-199 wn	5,2%	3,9%	6,1%	9,7%	25,0%
	200 + wn	4,4%	1,7%	4,4%	3,5%	14,1%
	Totaal	22,4%	13,5%	33,0	31,1%	100,0%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

De percentages worden nu verdeeld binnen elke groep. Het aandeel van elke subgroep (combinatie sector-grootte) kan nu vergeleken worden met de populatieverdeling onderaan.

Dan valt op dat de diensten in het algemeen oververtegenwoordigd zijn bij de koplopers, zeker voor wat hun grootste bedrijven betreft. De bouwsector is ondervertegenwoordigd bij de koplopers en vinden we in verhouding vaker terug bij de staartgroep. De niet-private organisaties vinden we vaker bij het peloton en in iets mindere mate bij de staartgroep. De industrie tenslotte is mooi gespreid over de verschillende groepen.

Tabel 181: Innovatiekracht bij kop, peloton en staartgroepen naar sector en grootte

Groep	Grootte	Sector				Totaal
		Industrie (incl. prim)	Bouw	Diensten	Overheid, onderwijs & social profit	
kop	10-49 wn	18,61%	25,83%	21,48%	---	21,16%
	50-199 wn	10,74%	14,94%	15,93%	---	14,52%
	200 + wn	18,70%	16,25%	20,33%	---	19,42%
	Totaal	17,07%	19,06%	19,98%	---	19,05%
peloton	10-49 wn	15,40%	18,32%	13,90%	---	15,12%
	50-199 wn	19,60%	9,90%	16,71%	---	16,15%
	200 + wn	14,54%	6,57%	15,42%	---	12,26%
	Totaal	16,47%	13,49%	14,52%	---	14,99%
staart	10-49 wn	18,02%	11,4%4	12,82%	---	14,12%
	50-199 wn	21,67%	9,0%0	1,89%	---	11,75%
	200 + wn	11,75%	,%	,00%	---	7,83%
	Totaal	18,25%	11,04%	11,36%	---	13,64%
populatie	<i>10-49 wn</i>	<i>16,82%</i>	<i>15,84%</i>	<i>16,13%</i>	<i>--</i>	<i>16,29%</i>
	<i>50-199 wn</i>	<i>17,83%</i>	<i>11,19%</i>	<i>14,89%</i>	<i>--</i>	<i>14,97%</i>
	<i>200 + wn</i>	<i>16,76%</i>	<i>8,12%</i>	<i>18,30%</i>	<i>--</i>	<i>16,05%</i>
	<i>Totaal</i>	<i>17,04%</i>	<i>13,57%</i>	<i>16,19%</i>	<i>--</i>	<i>15,96%</i>

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002

Bovenstaande tabel geeft het gemiddeld percentage omzet weer dat gedraaid is op nieuwe of verbeterde producten bij de drie groepen, verdeeld naar sector en grootte. Reeds uit de totalen blijkt dat de koplopers meer innoveren: het gemiddeld percentage omzet bij de koplopers ligt op 19,05%, bij het peloton op 14,99% en bij de staart op 13,64%, dit alles te vergelijken met het algemeen gemiddelde van 15,96%.

De verschillen zijn verder erg relevant bij de bouwsector, waar de kopgroep een afgetekend hoger percentage haalt in alle groottecategorieën. Ook bij de diensten is er een groot verschil in innovatiekracht bij de koplopers en de beide andere groepen. Zoals zo vaak zijn de verschillen bij de industrie veel minder uitgesproken.

Ook hier lijkt het er op dat de industriële bedrijven minder verschil kunnen maken in hun prestaties langs organisatieverandering dan ondernemingen uit de diensten, waar dit een strategisch voordeel lijkt te zijn.

Tenslotte loont het de moeite op te merken dat de verschillen in innovatiekracht bij de drie groepen zowel voor grote als voor kleine ondernemingen geldt. Een ruime inzet van organisatiepraktijken lijkt dus ook voor kleine ondernemingen mogelijkheden te bieden.

Tabel 182: Automatisering en investeringen in informatica in de voorbije 3 jaar bij kop, peloton en staart

Groep	Heeft u in de voorbije 3 jaar geautomatiseerd?	Heeft u in de voorbije 3 jaar belangrijke nieuwe investeringen in informatica gedaan?
	%ja	%ja
kop	68,7%	86,1%
peloton	49,5%	82,7%
staart	40,9%	65,7%
Totaal	52,2%	79,4%

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 1581

De verschillen in automatisering en informatisering zijn opmerkelijk. De koplopers blijken in sterke mate meer te automatiseren dan de collega's in het peloton en de staartgroep. Dit kan gedeeltelijk het effect zijn van de grootte:: we weten dat in verhouding er meer grote ondernemingen bij de koplopers zitten, deze kunnen ook gemakkelijker de kost van een automatisering dragen. Voor de informatisering geldt dat het verschil ligt tussen de kopgroep en het peloton enerzijds en de staartgroep anderzijds.

Verder kan er uit geconcludeerd worden dat een 'actieve' organisatie samengaat met technologische aspecten in de onderneming. Ze zijn dus niet elkaars tegenpolen.

Tabel 183: Marktstrategie en TOA bij kop, peloton en staart

Punten op 10 voor...		Groep			Totaal
		kop	peloton	staart	
marktstrategie	Prijs *	7,74	7,21	6,99	7,29
	Kwaliteit	9,18	9,07	9,01	9,08
	Reclame en/of promotie *	5,69	5,41	5,17	5,42
	Innovatie *	7,58	7,14	6,73	7,15
	Snelheid van werken *	7,84	7,48	7,24	7,51
	Het bezetten van een niche *	6,63	5,56	4,84	5,65
	De relatie met de klant *	9,15	8,98	8,75	8,96
	Flexibiliteit *	8,30	8,12	7,89	8,11
T, O en A	Technologie *	7,56	7,30	6,63	7,20
	Organisatie	8,35	8,46	8,33	8,40
	Personeelsbeleid *	8,49	8,42	8,24	8,39

Bron: STV-Innovatie & Arbeid TOA 2002. N = 1581 *: Anova significant op het ,05 niveau.

In Tabel 183 vinden we de scores op 10 terug voor de marktstrategieën en de aspecten technologie, organisatie en arbeid. De koplopers geven in de regel altijd hogere scores voor de verschillende strategieën dan de bedrijven in het peloton, die op hun beurt hogere scores geven dan de staartgroep. De verschillen zijn significant. De enige opmerkelijke uitzondering is kwaliteitszorg, waar de scores weliswaar dezelfde tendens volgen maar die is niet significant.

Voor de TOA aspecten zien we een gelijkaardig beeld, waarbij de uitzondering dan organisatie is. De bedrijven en organisaties in het peloton geven daar een hogere score. De verschillen zijn echter niet significant voor organisatie.

21. CONCLUSIE

De voornaamste conclusie is dat de verschillende aspecten van nieuwe arbeidsorganisatie onderling weinig tot geen consistentie vertonen. Met enige goede wil kunnen we een drietal factoren onderscheiden die enige samenhang vertonen, maar hun impact is beperkt.

De voornaamste determinanten zijn nog steeds grootte en sector.

Bedrijven en organisaties zijn actief bezig met de aanpassing van hun organisatiestructuur, maar doen dit niet in een globaal concept.

Er is wel een algemene samenhang tussen de aspecten in hun geheel, wat niet anders betekent dan dat er intensieve en niet intensieve gebruikers zijn, zonder dat daar een profiel achter steekt.

BIJLAGEN

22. METHODOLOGIE

In deze bijlage vindt u alle detailgegevens over de methodologie: de aard van de bevraging, de afbakening van de populatie met een uitweiding over de problematiek van de non-profit, het steekproefontwerp en de respons. De vragenlijst vindt u integraal vanaf bladzijde 298.

22.1 Survey met gesloten vragenlijst

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van een telefonische enquête. De contactpersoon was de personeelsverantwoordelijke. Aan het telefonisch contact ging een schrijven vooraf waarbij de onderneming werd gemeld dat ze zouden gecontacteerd worden voor een telefonische enquête, waarover die zou gaan en er werden een aantal vragen ingesloten die mogelijk wat opzoekwerk zouden vergen. De vragenlijst werd sterk gestroomlijnd en uitvoerig getest bij de eerste uitvoering in 1999 in samenwerking met Dimarso, zowel mondeling als aan de telefoon. Voor deze versie werd de vragenlijst slecht in beperkte mate aangepast. De wijzigingen worden in het rapport toegelicht. In het geheel is de lijst langer geworden. De lijst is voor deze versie fijngesteld in samenwerking met Significant. De interviews duurden gemiddeld 18 minuten in 1999, tegenover 25 minuten in 2001. De steekproef werd door de SERV getrokken uit een bestand van EuroDB. De telefonische contacten en de afname van de vragenlijst werden door Significant uitgevoerd met behulp van een CATI-systeem.

22.2 Populatie

22.2.1 Standaard populatiebeschrijving

Dit onderzoek heeft als populatie alle Vlaamse en Nederlandstalige Brusselse ondernemingen, overheden en organisaties. Deze bedrijven worden gegroepeerd in sectoren. Deze zijn als volgt afgebakend:

Tabel 184: Afbakening van de sectoren volgens NACE-codes

Sector	Nace-codes
Primaire sector	10 - 14
Industrie	15 - 41
Bouw	45
Diensten	50 - 74
Overheid, onderwijs & non-profit	75 - 99

Standaard wordt een populatie beschreven aan de hand van de RSZ-statistieken. De populatie kan dan als volgt worden voorgesteld:

Tabel 185: Aantal inrichtingen volgens sector en grootte

RSZ- dimensieklasse	aantal werknemers	Sector					Totaal
		prim	industrie	dienst	bouw	rest	
1	-5	3519	9034	73470	12209	21349	119582
2	5-9	951	3273	15271	3155	4543	27195
3	10-19	453	2272	8157	1652	3402	15939
4	20-49	189	2241	5218	970	3005	11627
5	50-99	31	777	1366	234	1502	3915
6	100-199	11	461	675	75	827	2055
7	200-499	2	297	379	24	527	1236
8	500-999	0	83	88	4	139	322
9	1000+	0	42	58	1	78	188
Totaal		5156	18480	104682	18324	35372	182014
<i>Totaal + 10 wn</i>		<i>686</i>	<i>6173</i>	<i>15941</i>	<i>2960</i>	<i>9480</i>	<i>35282</i>

Bron: RSZ, toestand 30/06/1999; basis = inrichtingen

Dit vertegenwoordigt de volgende populatie van werknemers (alle statuten)

Tabel 186: Aantal werknemers volgens sector en grootte

RSZ- dimensieklasse	aantal werknemers	Sector					Totaal
		primair	industrie	diensten	bouw	overige	
1	-5	6307	18034	128565	22890	36286	212082
2	5-9	6171	21678	99392	20627	29894	177762
3	10-19	6046	31469	110095	22506	46724	216840
4	20-49	5392	71107	158693	29378	94599	359169
5	50-99	2129	55707	95012	15874	105528	274250
6	100-199	1340	63745	92897	9817	113406	281205
7	200-499	406	88340	116186	6769	157293	368994
8	500-999		55705	58123	3075	95497	212400
9	1000+		95699	119204	1201	161794	377898
Eindtotaal		27791	501484	978167	132137	841021	2480600
<i>Totaal +10 wn</i>		15313	461772	750210	88620	774841	2090756

Bron: RSZ, toestand 30/06/1999

Omwille van inhoudelijke en methodologische redenen wordt enkel gewerkt met bedrijven met meer dan 10 werknemers. Deze selectie vertegenwoordigt zowat 12% van het totaal aantal bedrijven en 84% van de tewerkstelling in de Vlaamse bedrijven.

22.2.2 Echter

Wanneer nu echter de samenstelling van het RSZ-bestand wordt opgevraagd², ziet de populatie er als volgt uit:

² Het RSZ-bestand wordt opgevraagd via het bedrijf EuroDB. Zij beschikken over het volledige en up-to-date bestand, dat aangevuld wordt met andere administratieve bestanden.

Tabel 187: Populatieafbakening

Aantal werknemers	Sector					Totaal
	primaair	industrie	dienst	bouw	O&NP	
10-49	24	3478	9274	2065	4920	16728
50-199	3	929	1106	272	840	2738
200 - ∞	2	318	278	44	300	815
totaal	29	4725	10658	2381	6060	23853

Bron: RSZ 2001 via EuroDB; bewerking EuroDB

Er is een verschil van maar liefst 14826 eenheden tussen de statistische standaardpopulatie en wat zich feitelijk in het RSZ-bestand bevindt. Waar komt dat verschil vandaan?

22.2.3 Werkgevers, inrichtingen & vestigingen

Het aantal eenheden in de beide populaties verschilt omdat ze op twee verschillende manieren zijn afgebakend en samengesteld.

Een van de vragen is waar we het verschil kunnen vinden tussen een populatie van werkgevers, inrichtingen en vestigingen. De toelichting bij de samenstelling van de "Gele Brochure" van de RSZ – de standaardomschrijving van de populatie – geeft daaromtrent uitsluitel. Gezien het belang van deze begrippen wordt deze toelichting hier integraal weergegeven:

D. Bepaling van de statistiekeenheden

De hier door de RSZ in aanmerking genomen statistiekeenheden zijn:

1. De inrichting

In principe is de basiseenheid de bijdrageplichtige werkgever, in die hoedanigheid ingeschreven bij de RSZ of bij de RSZPPO, in de loop van het behandeld kwartaal, die in alle of in sommige takken van de sociale zekerheid opgenomen werknemers in dienst had (12). Dit begrip omvat zowel rechtspersonen (vennootschappen en dergelijke), als natuurlijke personen die, ten aanzien van de wet, de hoedanigheid van werkgever bezitten (13).

Indien een werkgever, wegens de bijzondere modaliteiten betreffende de inning van de bijdragen (eigenlijke sociale zekerheid of bestaanszekerheid), tot meer dan één werkgeverscategorie behoort en daardoor meer dan één aangifteformulier per kwartaal aan de RSZ moet overmaken, wordt hij meer dan eens in de statistiek geteld (14). Bij deze tellingsmethode wordt het aantal werkgevers verhoogd in die mate dat bijkomende werkgeverscategorien worden toegekend. Bepaalde werkgevers aangesloten bij de RSZPPO worden op een bijzondere wijze geteld, rekening houdend met de administratieve regels die gelden bij deze instelling.

De aldus gedefinieerde "werkgever" is de eenheid in de "gecentraliseerde statistiek"; hij wordt er gekenmerkt door zijn (hoofd)activiteit en de geografische ligging van zijn (voornaamste) bedrijfszetel.

De statistiekeenheid in de "gedecentraliseerde statistiek" is echter de inrichting:

- in geval de werkgever één enkele uitbatingsetel en één enkele activiteit heeft, is zij de werkgever;

- in geval de werkgever minstens twee afzonderlijke bedrijfszetels (bijhuizen of technische afdelingen) bezit en/of verschillende activiteiten uitoefent wordt elke zetel en, voor eenzelfde zetel met twee of meer activiteiten, elke activiteit een eenheid inrichting (15). De verschillende in eenzelfde gemeente gelegen zetels met dezelfde activiteit worden echter samen als één statistiekeenheid beschouwd.

Enkele typische voorbeelden kunnen de draagwijdte van de twee begrippen werkgever en inrichting en de invloed van hun bijzonderheden op de statistiek verduidelijken.

Eerste voorbeeld

Bank A heeft tien bedrijfszetels (of agentschappen) gevestigd in tien verschillende gemeenten met één en dezelfde economische activiteit. In de gecentraliseerde statistiek wordt die onderneming als één enkele "werkgever" beschouwd; het haar toegekende geografisch nummer is dat van haar hoofdzetel, d.i. de zetel waar het grootste aantal werknemers tewerkgesteld wordt; haar dimensiecode wordt berekend volgens het volledig aantal werknemers dat ze tewerkstelt. In de gedecentraliseerde statistiek, waar die eenheid "werkgever" vervangen wordt door tien eenheden "inrichting", krijgt elke zetel het geografisch nummer van de gemeente waarin hij gevestigd is; de dimensiecode is het kengetal vastgesteld volgens het aantal door die zetel tewerkgestelde werknemers en niet volgens het volledig aantal werknemers van de onderneming.

Tweede voorbeeld

Bank B heeft onder zijn verschillende bijhuizen drie bedrijfszetels met dezelfde activiteit, maar verspreid op het grondgebied van eenzelfde gemeente. In de gedecentraliseerde statistiek komen drie zetels voor als één enkele "inrichting" waarvan het personeelsvolume bekomen wordt door het aantal werknemers, tewerkgesteld door ieder van die drie zetels, op te tellen.

Derde voorbeeld

Een onderneming C die in haar enige bedrijfszetel drie verschillende activiteiten uitoefent, welke bepaald worden in de bedrijfsnaamlijst gebruikt bij de RSZ: cokesovenbedrijf, vervaardiging van ruw ijzer en staal, ketelbouw. In de gecentraliseerde statistiek, wordt die onderneming aanzien als één eenheid "werkgever"; haar activiteitscode wordt bepaald door de hoofdactiviteit, d.i. de activiteit met het grootste zakencijfer en bij gebrek aan informatie hierover: het grootste aantal werknemers in dienst; de dimensiecode hangt af van het volledig aantal werknemers. In de gedecentraliseerde statistiek komt elk van die drie activiteiten voor als een eenheid inrichting met een eigen activiteitscode en dimensiecode.

In de praktijk kunnen ingewikkelder gevallen zich voordoen. Het gaat om de ondernemingen die kenmerken van de drie geschetste voorbeelden vertonen, dit wil zeggen die in één of meer gemeenten verschillende bedrijfszetels bezitten waarvan sommige een afzonderlijke activiteit hebben. Dan bepaalt, zoals reeds vermeld, iedere zetel een inrichting, met het nodige voorbehoud voor zetels in dezelfde gemeente en bepaalt elke activiteit een inrichting in geval de onderneming zetels heeft waar verschillende activiteiten worden uitgeoefend.

(12) In het wetgevend gedeelte van het jaar verslag van de RSZ over het dienst jaar 1998 wordt de afbakening van de werkingssfeer van de sociale zekerheid in zake verzekeringsplicht gedefinieerd.

(13) De Rijks-, Gewest-, Gemeenschaps-, provincie- en gemeente besturen, als mede de instellingen van openbaar nut die in alle of in sommige takken van de sociale zekerheid op genomen werknemers te werk stellen, worden in de statistiek met werkgevers gelijkgesteld.

(14) Men kan het aantal werkgevers aangesloten bij de RSZ in dat geval op 5.473 schatten in 1999.

(15) In het bijzonder geval van de bouwrijverheid moet de werkgever slechts een gedecentraliseerd statistiekraam invullen in dien hij werven gedurende minstens drie maanden actief heeft; elk van deze wordt in de gedecentraliseerde statistiek als een inrichting beschouwd.

De toelichting maakt veel duidelijk. De gegevens zijn noch een zuivere telling op het niveau van de maatschappelijke zetel, noch een zuivere telling op het niveau van de vestigingen. Het zit er ergens tussenin:

- Vestigingen worden meegeteld maar samengevoegd per gemeente. Gevolg: er zijn meer werkgevers of inrichtingen dan maatschappelijke zetels, maar minder dan er vestigingen zijn. Vandaar het verschil tussen "onze" populatie en de "EuroDB-populatie".
- Bovendien kan een onderneming één werkgever zijn, maar verschillende inrichtingen "herbergen" als er verschillende activiteiten worden uitgevoerd.
- Voor wie telt zal het opvallen dat uiteindelijk het aantal werkgevers weinig verschilt van het aantal inrichtingen.

Allicht is hiermee het verschil tussen de EuroDB-telling en de RSZ-telling grotendeels verklaard. Bovendien begrijpen we nu beter de samenstelling van onze populatiecijfers.

22.2.4 Vestigingsniveau of niveau maatschappelijke zetel?

Wat betreft het bevragsniveau kunnen twee opties genomen worden: men streeft ofwel naar een bevraging op het niveau van de hoofdkantoren, ofwel streeft men naar een bevraging op het niveau van de vestigingen. De optie voor de hoofdkantoren leidt tot een populatie waar men op het beslissingsniveau terecht komt, waarbij het zicht op de organisatiepraktijk in de vestigingen verloren gaat. Bij de bevraging van de vestigingen is het net omgekeerd: met krijgt zicht op de organisatiepraktijk in de vestigingen, maar men weet niet of dit door de vestigingen zelf wordt georganiseerd dan wel door het hoofdkantoor wordt opgelegd. In beide gevallen is er een soort uitval. Gezien de aard van de onderzochte onderwerpen is in principe een benadering op het niveau van de vestiging te verkiezen. Heel wat organisatieaspecten kunnen theoretisch eigen zijn aan een vestiging. Een verzameling vestigingen die samen één bedrijf uitmaken kan verschillende organisatievormen herbergen.

Bij een dergelijke bevraging komen echter ook de praktische kanten van de zaak om aandacht vragen. De beschikbaarheid van gegevens op het niveau van maatschappelijke zetels is vrij goed, uitgebreid en betrouwbaar. Die op het niveau van vestigingen is niet zo betrouwbaar en vaak onvolledig. Voor een telefonische enquête is een telefoonnummer bijvoorbeeld een belangrijke en dure aangelegenheid.

22.2.5 Populatie van maatschappelijke zetels

Op basis van de maatschappelijke zetels komen we tot de volgende omschrijving van de populatie.

Tabel 188: Procentuele verdeling van de populatie

Aantal werknemers	Sector					Totaal
	primair	industrie	dienst	bouw	rest	
10-49	0,10%	14,58%	38,88%	8,66%	20,63%	70,13%
50-199	0,01%	3,89%	4,64%	1,14%	3,52%	11,48%
200 - ∞	0,01%	1,33%	1,17%	0,18%	1,26%	3,42%
Totaal	0,12%	19,81%	44,68%	9,98%	25,41%	100,00%

Tabel 189: Schatting ONP Vlaanderen (exclusief federale overheid)

Categorie	Aantal instellingen	Procentuele verdeling
Scholen	3924	63.2%
Ziekenhuizen	400	6.5%
Overheden	884	14.2%
Overige	1000	16.1%
Totaal	6208	100%

Bron: RSZ PPO, eigen schattingen

22.3 Steekproefontwerp

Voor het ontwerpen van de steekproef worden de volgende principes gehanteerd:

- De verschillende sectoren moeten onderling vergeleken kunnen worden;
- Gezien de heterogeniteit van de sectoren moet voor elke sector een voldoende aantal eenheden opgenomen te worden. 150 eenheden is het minimum;
- Er moet vergelijking mogelijk zijn tussen grote en kleine bedrijven. Uit het TOA-onderzoek 1999 is gebleken dat er belangrijke verschillen bestaan tussen bedrijven van 10-19, 20-49, 50-199 en meer dan 200 werknemers. De bevindingen omtrent het grootte-effect zijn echter voldoende goed waar te nemen met een indeling 10-49, 50-199 en 200 of meer.
- Gegeven het belang van de sectorspreiding is de spreiding volgens grootte minder belangrijk. Derhalve kan een disproportionele indeling qua grootte worden doorgevoerd.
- Het relatieve gewicht van elke van de sectoren is erg verschillend. Dit betekent dat wanneer een minimumaantal voor elke sector wordt gehanteerd, er achteraf gewogen zal moeten worden om de oorspronkelijke spreiding te reconstrueren. Om de wegingsfout te beperken moet de wegingsfactor zo dicht mogelijk bij de waarde 1 liggen. Daartoe dienen de grootste sectoren in de steekproef een relatief groter aandeel krijgen;

Er wordt daarom geopteerd voor een op sector gestratificeerde steekproef, met een minimumgrens (60 eenheden), en maximumgrens (500 eenheden). Men kan dit een disproportionele of een gestratificeerde en gecorrigeerde steekproef noemen. Men kan daar ook nog een specifieke term voor verzinnen. Hoe het ook heet, dit leek ons het meest zinvolle en haalbare, en de verdeling van de na te steven steekproef is dan als volgt:

Tabel 190: Disproportionele steekproef met minimum- en maximumcorrectie

Aantal werknemers	Sector					Totaal
	primair	industrie	dienst	bouw	rest	
10-49	24	226	500	134	320	1204
50-199	3	60	72	60	60	255
200 - ∞	2	60	60	44	60	226
totaal	29	346	632	238	440	1685

Tabel 191: Wegingsfactoren op sector én grootte bij geslaagde steekproef (niet gecorrigeerd)

Aantal werknemers	Sector					Totaal
	primair	industrie	dienst	bouw	rest	
10-49	0,070647	1,087185	0,291771	4,882593	1,087185	7
50-199	0,070647	1,087185	0,267373	1,302255	0,989054	4
200 - ∞	0,070647	0,374428	0,051808	0,446359	0,353234	1
totaal	0	3	1	7	2	12

22.4 Vragenlijst

De vragenlijst zoals hier wordt weergegeven werd omgezet naar een CATI-programma. Verder dienen de volgende aspecten opgemerkt te worden:

- Wanneer naar percentages van personeel gevraagd wordt, wordt per antwoordmogelijkheid de optie gegeven om met een percentage dan wel een absoluut cijfer te antwoorden. In de verwerking zal met percentages gewerkt worden;
- 'Rotatie' (ook aangeduid met het symbool ☺) betekent dat de items in een random-volgorde worden aangeboden. Zo worden mogelijke effecten van volgorde over de hele steekproef weggewerkt;
- Naargelang de sector werden vragen soms aangepast of weggelaten. Dit gebeurde aan de hand van de volgende sectorindeling (in de vragenlijst worden de afkortingen gebruikt)

Sector	Afkorting	NACE	[Naam] =
Primair	PRI	10 - 14	Onderneming
Industrie	IND	15 - 41	Onderneming
Bouw	BOU	45	Onderneming
Diensten	DIE	50 – 73 74.203 – 74.849 92 - 92.321 92.6 – 99.00	Onderneming
Zakelijke diensten	ZAK	74.1 – 74.202	Onderneming
Overheid en non-profit	ONP		
Overheid	OVH	75 – 75.301 92.322 92.510 – 92.520	Dienst
Onderwijs	OND	80	Instelling
Non-profit	NON	85 – 91.330 92.530	Organisatie

Introductie

Goedendag mevrouw, mijnheer, u spreekt met... van Significant, een onderzoeksinstituut uit Leuven. Kan ik [naam persoon] spreken ?

Persoon aan de lijn...

Wij voeren een onderzoek uit in opdracht van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) – met name de onderzoeksceel STV-Innovatie & Arbeid - betreffende organisatorische veranderingen in het bedrijfsleven. Enkele dagen geleden stuurde de STV u een brief waarin het onderzoek aangekondigd werd.

Hebt u deze brief goed ontvangen ?

Bent u de personeelsverantwoordelijke of de persoon die zich bezig houdt met de personeelszaken?

Mogen we u enkele vragen stellen hieromtrent : het zal niet langer dan 15 minuten in beslag nemen.

ENQ : Indien de contactpersoon niet de personeelsverantwoordelijke (of Human Resource Manager,...) is, vraag of je deze verantwoordelijke kunt spreken. Als er geen personeelsverantwoordelijke is, vraag je naar de zaakvoerder

ENQ : Indien de persoon geen brief ontvangen heeft (of de contactpersoon verkeerd was, waardoor de personeelsverantwoordelijke geen brief ontvangen heeft), zeg hem/haar dan dat in die brief het onderzoek aangekondigd werd, dat het onderzoek maar 15 min. zal duren en dat hij/zij achteraf de resultaten krijgt. Zie brief !!!

Indien persoon afwezig : check of deze contactpersoon de verantwoordelijke voor personeelszaken is of indien er geen verantwoordelijke is de zaakvoerder.

Start interview

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

- Personeelsverantwoordelijke
- PRI DIE IND BOU Zaakvoerder
- PRI DIE IND BOU Manager
- ONP Directeur
- ONP Diensthoofd
- Andere [open vraag]

2. PRI IND BOU DIE Is deze [naam]... (meerdere antwoorden mogelijk)

- Een hoofdzetel van een groep
- Een vestiging van een groep
- Een zelfstandige onderneming zonder andere vestigingen

ONP Is deze [naam]:

- Een overkoepelende [naam]
- Een vestiging van een overkoepelende [naam]
- Een op zichzelf staande [naam]

3. PRI IND BOU DIE NON Hoeveel werknemers telt deze [naam] ? Kan u ze verdelen over arbeiders, bedienden en kaders? Het gaat om het aantal personen.

ENQ : zowel vaste als tijdelijke werknemers, het gaat om een gemiddeld aantal

___ Arbeiders

___ Bedienden

___ Kaders

___ Totaal

OND Hoeveel werknemers telt deze instelling?

___ Totaal

OVH Hoeveel werknemers telt deze instelling? Kan u ze verdelen over de categorieën statutaire ambtenaren, contractuele ambtenaren en andere? Het gaat om het aantal personen, niet om full-time equivalenten.

___ Statutaire ambtenaren

___ Contractuelen

___ Totaal

4. Hoeveel werknemers waren er in het totaal 3 jaar geleden?

___ Totaal 3 jaar geleden

OND Hoeveel waren er dat 3 jaar geleden?

___ Totaal 3 jaar geleden

OVH Hoeveel waren er dat 3 jaar geleden?

___ Totaal 3 jaar geleden

5. ENKEL +50 WERKNEMERS PRI IND BOU DIE Er zijn ondernemingen die opgesplitst worden in business units. Deze business units werken relatief zelfstandig, zijn financieel verantwoordelijk en hebben in zekere mate een eigen personeelsbeleid. Is uw onderneming... (meerdere antwoorden mogelijk) -

- Zelf een business-unit in een groter geheel
- Een geheel van verschillende business units
- Niet op deze manier georganiseerd

ONP **ENKEL +50 WERKNEMERS** Sommige [naam]en worden opgesplitst in min of meer zelfstandige eenheden. Deze eenheden hebben een eigen hiërarchie, staan in voor de besteding van hun budget en hebben in zekere mate een eigen personeelsbeleid. **(meerdere antwoorden mogelijk)** Is uw [naam]:

- Zo'n zelfstandige eenheid
- Een [naam] met daarbinnen zelfstandige eenheden
- Niet op deze manier georganiseerd

6. Hoeveel procent van uw werknemers hebben een leidinggevende functie? U mag ook het aantal geven. (ENQ : iemand is leidinggevend wanneer hij mensen onder zich heeft staan waarover hij iets te zeggen heeft)

___ % Leidinggevend

7. Deze vraag gaat over de structuur van uw volledige organisatie. Kan u zeggen of de volgende veranderingen in de voorbije drie jaar zijn voorgekomen:

- Er is een onderdeel aan de structuur toegevoegd
- Er is een onderdeel van de structuur afgeschaft
- De structuur is gewijzigd zonder groter of kleiner te worden
- Uw [naam] is samengegaan met een ander^(e) [naam]
- Uw [naam] is gesplitst in verschillende [namen]

8. Heeft u in de voorbije 3 jaar geautomatiseerd?

- Ja
- Nee

9. Heeft u in de voorbije 3 jaar belangrijke nieuwe investeringen in informatica gedaan?

- Ja
- Nee

10. Is in uw [naam] in de voorbije 3 jaar het personeelsbeleid grondig veranderd?

- Ja
- Nee

11. Werkt u op een vaste basis samen met leveranciers?

(ENQ : op vaste basis = langdurig en min of meer georganiseerd contact)

- Ja
- Nee

PRI IND DIE BOU Werkt u op een vaste basis samen met klanten?

(ENQ : op vaste basis langdurig en min of meer georganiseerd contact)

- Ja
- Nee

12. Werkt u op een vaste basis samen met andere [naam]en? (ENQ : op vaste basis = langdurig en min of meer georganiseerd contact)

- Ja
-

Nee

13. Is er in uw [naam] een doelbewust beleid inzake:

- Beperken van het aantal leveranciers
- Uitbreiden van het aantal leveranciers
- IND PRI BOU DIE Beperken van de voorraden
- IND PRI BOU Beperken van de omsteltijden

14. Heeft u in het voorbije jaar concrete stappen ondernomen voor:

- DIE NON OVH OND Optimaliseren van de werkwijze
- BOU DIE NON OVH OND Optimaliseren van de werkplanning
- DIE NON OVH OND Het optimaliseren van uurroosters

15. Zin er in uw [naam] regelmatige bijeenkomsten van personeel om werkgebonden kwesties te bespreken

- Ja → Hoeveel % van uw personeel is hierbij betrokken? _____ % personeel
- Nee

16. Is er in uw [naam] sprake van een systeem waarbij suggesties van werknemers op een formele wijze worden opgevolgd ?

- Ja
- Nee

17. Organiseert u informele bijeenkomsten met uw personeel om onder meer werkgebonden kwesties te bespreken?

- Ja
- Nee

18. Werkt u met Teams? Met teams bedoelen wij groepen werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich te onderling te organiseren.

- Ja
- Wij hebben concrete plannen om dit in te voeren

- 18.1 Wat is de gemiddelde grootte van deze teams? _____ leden
- 18.2 Hoeveel procent van het totale aantal werknemers van deze [naam] werkt in _____ %
teams?
- 18.3 Op welke basis worden de teams samengesteld?
- Op een vaste basis
 - Op tijdelijke basis
 - Beide komen voor
- 18.4 Over welke van de volgende aspecten wordt er binnen het team beslist?
- Vakantie- en verlofregelingen
 - Werkmethode
 - Opleiding
 - Onderlinge werkverdeling
 - (NIET AAN ONP EN DIE) Onderhoud (uitgezonderd schoonmaak)
 - Kwaliteitscontrole
- Nee
19. Kan u zeggen voor hoeveel procent van uw personeel de volgende regelingen of kenmerken van toepassing zijn? Als de maatregel niet voorkomt zegt u nul procent.
(ENQ : op jaarbasis) (rotatie!)
- NIET OND Weekendploeg _____ %
- NIET OND Nachtwerk _____ %
- Tijdelijke contracten _____ %
- (NIET OND) Variabele uurroosters _____ %
- Overuren _____ %
- Uitzendarbeid _____ %
- (NIET ONP) Tijdelijke werkloosheid : aantal dagen vragen _____ dagen (jaarbasis)
- Teleshuiswerken _____ %
- (NIET OND) Polyvalentie _____ %
– dat is het kunnen uitvoeren van minstens 2 verschillende functies
-

20. Wordt er voor het personeel in uw onderneming opleiding voorzien?

Ja →

20.1 Hoeveel % van uw personeel heeft dit jaar een opleiding gevolgd? _____ %

20.2 Hoeveel % daarvan was beginnend personeel? _____ %

20.3 Kan u inschatten wat de gemiddelde duur van hun opleidingen was (in uren)? _____ uren

→ Ga meteen door naar vraag 21c

Nee

21. Heeft u in de voorbije drie jaar opleiding voorzien?

Ja

Nee

22. Is er in uw [naam] een opleidingsplan?

Ja

Nee

23. Deze vraag gaat over de inlooperperiode van uw personeel. We hebben de mogelijke duur van een inlooperperiode in vier categorieën gegoten. Kan u uw personeel procentueel verdelen over deze categorieën?

ENQ : Eerst voorlezen CATI: stoppen als 100% bereikt

Stages zijn ook inlooperperiodes als ze voltijds zijn)

(ENQ: een inlooperperiode = de tijd die een nieuwe werknemer nodig heeft om het werk zich eigen te maken zodat hij/zij zelfstandig kan werken, het is geen proefperiode zoals bepaald in het contract)

____ % inlooptijd duurt minder dan een maand

____ % inlooptijd duurt een maand tot een half jaar

____ % inlooptijd duurt een half jaar tot een jaar

____ % inlooptijd duurt meer dan een jaar

100%

24. Is er in uw [naam] sprake van variabele verloning ?
**(ENQ : het betreft hier een financiële verloning – bonussen/aandelen/premies –
GEEN incentives zoals bijv. reizen, cadeaus,...)**

Ja →

24.1 Is dit voor leidinggevenden, voor het overige personeel of beiden?

Enkel leidinggevenden - > ga door naar vraag 25a

Enkel niet-leidinggevenden

Beide

24.2 We hebben het nu enkel over het niet-leidinggevend personeel. Wordt hun variabel loon bepaald op basis van (meerdere antwoorden mogelijk)

Individuele prestaties

Prestaties van zijn of haar afdeling

Prestaties van de [naam]

Zijn of haar competenties

Nee

25. Worden er in uw onderneming functionerings- of evaluatiegesprekken gehouden?

Ja →

25.1 Voor hoeveel % van uw personeel geldt dit? _____ % personeel

Nee

26. Hoeveel procent van uw personeel heeft een computer of beeldscherm nodig om zijn of haar werk te kunnen doen?

_____ % personeel met computer of beeldscherm

27. Van hoeveel procent van uw personeel zou u zeggen dat ze zelf de verantwoordelijkheid hebben over de kwaliteit van hun werk?

_____ %

28. Van hoeveel procent van uw personeel zou u zeggen dat ze zelf de verantwoordelijkheid hebben voor hun timing?

_____ %

29 Van hoeveel procent van uw personeel zou u zeggen dat ze zelf de verantwoordelijkheid hebben over hun werkmethode?

___ %

30. En van hoeveel % van uw personeel zou u zeggen dat ze zelf de verantwoordelijkheid hebben over de financiële kant van hun werk?

___ %

31. Zijn globaal genomen in de voorbije drie jaar deze percentages verantwoordelijk personeel toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen?

- Toegenomen
- Gelijk gebleven
- Afgenomen

32. PRI IND DIE BOU Hoeveel % van de bestellingen krijgt uw onderneming via internet, EDI of een andere elektronische weg?
(ENQ : EDI = Electronic Data Interchange)

___ % bestellingen elektronisch

OND Loopt een gedeelte van uw onderwijsopdracht via internet?

- Ja -> 32.1 Om welk percentage gaat het dan? ___ %
- Nee

NON Kan uw doelpubliek u via internet bereiken?

- Ja -> 32.1 Wat is procentueel uitgedrukt het bereik via internet? ___%
- Nee

OVH Welk percentage van de formaliteiten of informatieaanvragen verlopen via e-mail of internet?

___ % via internet

33. Hoeveel procent van de bestellingen plaatst uw onderneming zelf via internet, EDI of een andere elektronische weg?

___ %

34. DIE Hoeveel procent van uw diensten of producten bestaan in elektronische vorm?

___ %

35. Heeft u een ISO- of een ander certificaat?
(ENQ : certificaat = zeer ruim bekijken bv. hygiëncertificaat, milieucertificaat,...)

- Ja
- Nee

36. IND DIE PRI NON BOU Vereist een of meerdere van uw klanten dat u een ISO of een ander certificaat heeft?

- Ja
- Nee

37. Verwacht u van uw leveranciers dat ze een ISO- of een ander certificaat hebben?

- Ja
- Nee

38. We zullen u een lijstje met 11 activiteiten voorlezen. We vragen ons af of u die uitbesteedt. Kan u telkens zeggen of u die activiteit geheel, gedeeltelijk of niet uitbesteedt?

	Geheel	Gedeelte- lijk	Niet	Niet meer
Beheer en onderhoud van informatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderhoud van machines of toestellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IND Productie van onderdelen of halffabrikaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IND Assemblage of eindafwerking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRI DIE ONP Gedeelte van de werkzaamheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IND DIE Automatiseringsprocessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kwaliteitscontrole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluatie van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informatisering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. Worden de volgende maatregelen om de kwaliteit te bewaken toegepast in uw [naam]?

- Aanstelling van een kwaliteitsmanager
- Kwaliteitscontrole **door** het personeel
- Kwaliteitscontrole door steekproeven
- Controle door externen
- Overleg door personeelsleden
- Een kwaliteitshandboek
- Andere

40. Er zijn verschillende elementen die de marktpositie van een bedrijf kunnen bepalen. We zullen er enkele voorlezen. Kan u u (één u weg) het belang ervan voor uw onderneming uitdrukken in punten op 10? 10 is het belangrijkste.

[☹ ROTATIE]	<u>score</u>
(NIET OVH) Prijs	__ / 10
Kwaliteit	__ / 10
Reclame en/of promotie	__ / 10
Innovatie	__ / 10
Snelheid van werken	__ / 10
Het bezetten van een niche	__ / 10
De relatie met de klant	__ / 10
flexibiliteit (van de onderneming)	__ / 10

41. We onderscheiden drie elementen die de prestaties van uw [naam] kunnen beïnvloeden: technologie (deze die u zelf gebruikt), organisatie en personeelsbeleid. Kan u voor deze drie in punten op 10 uitdrukken hoe belangrijk ze voor u zijn?

[⊕ ROTATIE]	<u>score</u>
Technologie	___ / 10
Organisatie	___ / 10
Personeelsbeleid	___ / 10

42. PRI IND DIE BOU Hoeveel % van uw omzet is dit jaar gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten?

___ %

43. PRI IND BOU Welke verschillende bronnen gebruikt u om uw producten of productieproces te vernieuwen? We zullen er enkele voorlezen. Kan u zeggen of u daar vaak, soms of nooit gebruik van maakt?

DIE ONP Welke verschillende bronnen gebruikt u om uw diensten of werkwijzen te vernieuwen? We zullen er enkele voorlezen. Kan u zeggen of u daar vaak, soms of nooit gebruik van maakt?

[⊕ ROTATIE]	Vaak	Soms	Nooit
Onderzoek & Ontwikkelingsafdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultaten van marktonderzoek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NIET ONP Contacten met klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacten met leveranciers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacten met andere [naam]en	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suggesties van personeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. We willen u tenslotte een lijst van managementsprincipes van diverse aard voorleggen. We vragen ons af of u deze kent of toepast.

Kent u [item] ?

- Ja, ik heb er al van gehoord → volgend item
- Ja, ik ken het → ga naar 44.1
- Neen → volgend item

44.1 Past u het toe ?

- Ja, gedeeltelijk → volgend item
- Ja, volledig → volgend item
- Neen → ga naar 44.2

44.2 Heeft u het in het verleden toegepast of heeft u plannen om het in de toekomst toe te passen ?

- In verleden toegepast (nu niet meer) → volgend item
- Plannen in de toekomst → volgend item
- Geen van beiden → volgend item

→ **volgend item**

[☺ ROTATIE] [ITEMLIJST]

Business Process Reengineering (BPR)

Competentiemanagement

Empowerment

Integrale Kwaliteitszorg (IKZ)

NIET ONP Just in Time (JIT)

NIET ONP e-commerce

NIET ONP Evolutie naar het concentreren op toegevoegde waarde

Duurzaam ondernemen

Milieuzorg

Stressbeleid

NIET ONP Enterprise Resource Planning (ERP)

OVH e-government

OVH Werken met agentschappen

OVH Objectieve beoordeling

Wij danken u voor uw kostbare tijd.

Einde interview – einde vragenlijst

22.5 Dataverzameling

De dataverzameling gebeurde door het onderzoeksbureau Significant te Leuven met een CATI-systeem. De dataverzameling duurde van 5 november 2001 tot 21 december 2001. De gemiddelde duur van de interviews was 24 minuten. Er werden telkens tot tien pogingen ondernomen om de personeelsverantwoordelijke of zaakvoerder aan de telefoon te krijgen.

22.6 Respons

22.6.1 Algemeen overzicht

Er werden 1581 succesvolle volledige en bruikbare interviews afgenomen. De respons kan beknopt als volgt voorgesteld worden:

Tabel 192: Respons en non-respons

Code	Op bestand		Werkelijk	
	Aantallen	Percentage	Aantallen	Percentage
Technische non-respons	1430	47%		
Weigeringen	1319	24%	1319	45%
Respons	1581	29%	1581	55%
Totaal	4330	100%	2900	100%

Bron: eigen berekeningen op data van Significant

De technische non-respons is vrij omvangrijk. Dit is gedeeltelijk het gevolg van de gebrekkige kwaliteit van het adressenbestand. Heel wat telefoonnummers bleken foutief als gevolg van een technische fout bij het samenstellen van het bestand.. Ook de contactpersoon bleek vaak de verkeerde te zijn. De volgende tabel geeft een overzicht van de belangrijkste technische non-respons.

Tabel 193: Detail van de technische non-respons

Code	Aantal	percentage
Afspraak buiten de voorziene data	131	9,16%
Terugbellen maar buiten de voorziene data	71	4,97%
Geen antwoord	73	5,10%
Constance bezettoon	12	0,84%
Verkeerd nummer	190	13,29%
Geen aansluiting op betrokken nummer	106	7,41%
Antwoordapparaat	5	0,35%
Fax of modem aan de lijn	213	14,90%
Geen antwoord na 10 pogingen	216	15,10%
Technisch probleem	183	12,80%
Bedrijf met minder dan 10 werknemers	85	5,94%
Het bedrijf verwijst door naar hoofdkantoor	64	4,48%
Niet nederlandstalig	72	5,03%
De cel is vol	9	0,63%
Totaal	1430	100,00%

Bron: eigen berekeningen op data van Significant

De problematische toestand van het adressenbestand wordt verder geïllustreerd door de technische non-respons waar al dan niet afdoende een oplossing is voor gezocht. Tabel 194 geeft een overzicht van de tussencodes.

Tabel 194 Detail van de technische non-respons - tussencodes

Code	Aantal	percentage
Fax of modem	190	31,88%
Geen antwoord op betrokken nummer	18	3,02%
Verkeerd nummer	196	32,88%
Geen aansluiting op betrokken nummer	128	21,47%
Technisch probleem	64	10,74%
Totaal	596	100%
Uiteindelijk resulterend in respons	70	11,74%

Bron: eigen berekeningen op data van Significant

Tenslotte geven we ook nog de details van de weigeringen. Deze gegevens zijn louter indicatief, de categorieën zijn erg onderhevig aan interpretatie.

Tabel 195: Detail van de weigeringen

Code	Aantal	percentage
Weigering uit principe	115	8,72%
Weigering omwille van het onderwerp	89	6,75%
Weigering in het kader van bedrijfsrichtlijn	77	5,84%
Weigering uit persoonlijke overweging	126	9,55%
Weigering wegens “te druk”	724	54,89%
Andere	188	14,25%
Totaal	1319	100%

Bron: eigen berekeningen op data van Significant

Meer dan de helft van de weigeringen vallen onder de categorie “te druk”; wat allicht in vele gevallen een vriendelijke manier is om een ander soort weigering aan te geven.

22.6.2 Respons per cel

Tabel 196: Respons volgens sector en grootte: eenheden

Grootte	Sector					Totaal
	Primair	Industrie	Dienst	Bouw	O & NP	
10-49 wn	5	196	354	126	282	790
50-199 wn	2	81	97	61	154	223
+ 200 wn	0	70	70	27	56	150
Totaal	7	347	521	214	492	1581

Het aantal werknemers is bepaald op basis van het aantal dat in de enquête is opgegeven.

Tabel 197: Respons volgens sector en grootte: percentages

Grootte	Sector					Totaal
	Primair	Industrie	Dienst	bouw	O & NP	
10-49 wn	0%	47%	50%	50%	66%	50%
50-199 wn	100%	57%	58%	36%	59%	50%
+ 200 wn	50%	48%	46%	56%	69%	49%
Onbekend(*)					76%	76%
Totaal	54%	49%	50%	46%	74%	55%

(*) onbekend voor bevraging.

Opvallend is dat de non-profit en de bedrijven met 50 tot 199 werknemers een duidelijk hogere respons geven.

22.6.3 Verschil met steekproefontwerp

Tabel 198: Respons volgens sector en grootte

Grootte	Sector					Totaal
	Primair	Industrie	Dienst	bouw	O & NP	
10-49 wn	-24	-12	-111	+1	-268	-414
50-199 wn	2	13	0	0	-47	-32
+ 200 wn	0	0	0	-25	-51	-76
Onbekend(*)					+418	+418
Totaal	-22	+1	-111	-24	+52	-104

(*) Een groot aandeel van de adressen in de overheid- en non-profitsector werd geleverd zonder het aantal werknemers. Het aantal werknemers werd wel gevraagd in de enquête. Wanneer de analyse van die gegevens afgerond is worden de gegevens hier aangepast en verdwijnt deze rij in de tabel.

Vooraf in de primaire sector en de kleine diensten is het verschil met het ontwerp markant. De primaire sector is sowieso een kleine sector.

22.6.4 Waardering van de respons

De respons ligt duidelijk lager dan bij de eerste uitvoering van dit onderzoek.

Mogelijke oorzaken:

- Het adresbestand bevatte geen accurate gegevens omtrent de personeelsverantwoordelijke, waardoor zowel de aankondigingsbrief als de telefoon met grote waarschijnlijkheid in eerste instantie bij een verkeerde persoon terechtkomt;
- Het onderwerp is misschien minder actueel dan 3 jaar geleden;
- De indruk ontstaat dat ook voor deze thema's er een toename is in de bevragingen;
- De moeilijke economische toestand kan een beperking in de antwoordbereidheid veroorzaken. Dit is echter slechts een hypothese. In ander onderzoek bleek de economische toestand geen verband te houden met de respons.

Zijn niet de oorzaken:

- De uitbreiding naar andere sectoren. Integendeel, de respons ligt bij de 'nieuwe' sectoren hoger dan in de oorspronkelijke industrie-sector;

- Langere duur van de vragenlijst veroorzaakte nauwelijks uitval.

Niettemin is dit een meer dan bevredigende respons.

22.6.5 Wegen – niet wegen

Op basis van deze respons (die goed gespreid is) en een aantal proeftabellen is besloten om niet te gaan wegen. De verschillen zijn te beperkt om de beperkingen die het wegen heeft te kunnen verantwoorden. Enkel wanneer een extrapolatie gemaakt wordt op werknemersniveau zal de weging worden toegepast.

22.7 Koppeling aan de balansgegevens

Voor de bedrijven die een BTW-nummer hebben kan een koppeling gemaakt worden met de gegevens van de Nationale Bank. De enige bron daarvoor is de CD-ROM van Bureau Van Dijk en EuroDB, Belfirst. De gegevens in dit onderzoek zijn afkomstig van de Update 51A, gepubliceerd juni 2002.

Van 845 bedrijven is een BTW nummer teruggevonden en zijn de gegevens gekoppeld. Het gaat dan steeds om de balansgegevens van het laatst gekende jaar en drie jaar eerder. Voor sommige bedrijven is dat 2000 en 1997, voor andere is dat 2001 en 1998. De BelFirst software laat niet toe om dit jaar mee te nemen. We kunnen daardoor geen statistiek van dit gegeven maken.

Van 107 bedrijven is er een BTW nummer dat we niet konden terugvinden in de balansgegevens, ook niet wanneer het bedrijf op naam werd opgezocht. Dit is een 'hitrate' van 88,7%, wat een te verwachten resultaat is voor dit soort koppelingen.

Bij koppeling met sector blijken de BTW-lozen voor meer dan 88% in de non-profit te vinden te zijn. In de dienstensector blijken er toch nog wat VZW's te zijn. Verder zijn de niet teruggevonden BTW-nummers bijna uitsluitend kleine ondernemingen (niet in tabel).

Tabel 199: Verslag van de BTW koppeling: verdeling resultaten van de koppeling

Status BTW koppeling	N	%	Cumul. %
Match	845	53,4	53,4
BTW nummer niet teruggevonden	107	6,8	60,2
Geen BTW, zonder meer	484	30,6	90,8
vzw	115	7,3	98,1
buitenlandse vennootschap	21	1,3	99,4
Private Vennootschap.	8	,5	99,9
andere	1	,1	100,0
Totaal	1581	100,0	

Tabel 200: Verslag van de BTW koppeling: verdeling resultaten van de koppeling volgens sector

Status BTW koppeling	Sector - populatie				Totaal
	Industrie (incl. prim)	Bouw	Diensten	Overheid, onderwijs & social profit	
Match	302	198	327	18	845
BTW nummer niet teruggevonden	24	7	67	9	107
Geen BTW, zonder meer	17	8	31	428	484
vzw	6		78	31	115
buitenlandse vennootschap	5	1	15		21
Private Vennootschap.			2	6	8
andere			1		1
Totaal	354	214	521	492	1581

23. BIBLIOGRAFIE

_____, *Bel-First. Financial reports and statistics on Belgian and Luxemburg companies*. Update 51.a Brussel, Bureau Van Dijk, Nationale Bank Van België en EuroDB, juni 2002

_____, *Statistical Analysis using SPSS*. Chicago, Illinois, SPSS Inc., 2001

DELAGRANGE, Hendrik. *Bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties in de Vlaamse industrie*. Brussel, STV Innovatie & Arbeid, 1999

DELAGRANGE, Hendrik. *Organisatievernieuwing op maat: stand van zaken in de Vlaamse industrie*. Brussel, STV Innovatie & Arbeid, 1999

DELAGRANGE, Hendrik. *Inzet & ontwikkeling van de Industriële uitzendarbeid*. Brussel, STV Innovatie & Arbeid, 2001.

MICKLETWAITH, John, & WOOLDRIDGE, Adrian. *The witch doctors. What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*. London, Mandarin, 1996.

TAYLOR, Frederick Winslow, *The principles of Scientific Management*. New York, Harper & Row, 1911.

WOMACK, JONES & ROOS, *The machine that changed the world*. New York, Rawson, 1990

News:\\comp.soft-sys.stat.spss