



Brussel, oktober 2004.

Informatiedossier

Organisatievernieuwing in Vlaamse micro-ondernemingen

*Resultaten van de TOA-survey bij KMO-werkgevers
met minder dan tien werknemers*

*Paul De Hondt
Patrick Roelandt*

Informatiedossier

Organisatievernieuwing in Vlaamse micro-ondernemingen

*Resultaten van de TOA-survey bij KMO-werkgevers
met minder dan tien werknemers*

© bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - STV Innovatie & Arbeid, 2004
WD 5147/173

Inhoud

Inleiding	7
Hoofdstuk 1 Basiskenmerken van de ondernemingen	11
1. 'Kleine en grote' micro-ondernemingen	11
2. Sectorverdeling	12
3. Statuut van het personeel.....	13
4. Ouderdom van de Vlaamse micro-onderneming	15
Hoofdstuk 2 Kenmerken van de ondernemer	17
1. Mannen en vrouwen	17
2. KMO-eigenaars en KMO-managers	18
3. Leeftijd van de zaakvoerder	19
4. Opleidingsniveau van de zaakvoerder	21
5. Aantal werkuren per week	22
6. Relatieve ervaring als werkgever	24
7. Ondernemer en vennootschap	26
Hoofdstuk 3 Structuur van de micro-onderneming	31
1. Meewerken of enkel leiden?	31
2. Afdelingen	32
3. Hiërarchie	33
4. Teamwerk	34
5. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	36
Hoofdstuk 4 Procesaanpassingen en procestechnologie	37
1. Procesverbeteringen.....	37
2. Investerings in procestechnologie	38
3. E-business.....	39
4. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	44
Hoofdstuk 5 Personeelsbeleid.....	47
1. De functiestructuur in micro-ondernemingen	47
2. Werkoverleg	55
3. Functioneringsgesprekken.....	57

4.	Nieuwe beloningsvormen	60
5.	Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	61
Hoofdstuk 6 Bijscholing		63
1.	Bijscholing voor de werknemers.....	63
2.	Bijscholing voor de zaakvoerder.....	68
3.	Zaakvoerders en/of werknemers?	70
4.	Planmatig bijscholen	71
5.	Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	72
Hoofdstuk 7 Flexibiliteit		75
1.	Flexibiliteitsbehoeften	75
2.	Klassieke flexibiliteit.....	76
3.	Kwalitatieve flexibiliteit.....	86
4.	Uitzendarbeid	89
5.	Freelancers.....	90
6.	Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	92
Hoofdstuk 8 Netwerkvorming		93
1.	Uitbesteding	93
2.	Werken in onderaanneming.....	97
3.	Vaste samenwerking met andere bedrijven.....	100
4.	Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	101
Hoofdstuk 9 Bedrijfsstrategie, economische situatie en innovatie ..		103
1.	Strategische aansturing	103
2.	Bedrijfseconomische ontwikkeling.....	106
3.	Aanpak van innovatie	109
4.	Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	118
Hoofdstuk 10 Managementconcepten.....		121
1.	Managementtheorieën	122
2.	Integrale Kwaliteitszorg	127
3.	Just in time	129
4.	Beleidsconcepten	131
5.	Managementconcepten geteld	137
6.	Micro-ondernemingen versus andere bedrijven.....	138
Samenvatting		141



Referentielijst	153
Bijlagen	155
Bijlage 1: Onderzoeksaanpak	155
Bijlage 2 : Introductiebrief en vragenlijst.....	163
Lijst met tabellen	173

Inleiding

In de werking van de STV-Innovatie & Arbeid neemt de TOA-screening (Technologie, Organisatie en Arbeid) een centrale plaats in. Met deze driejaarlijkse enquête bekomen de Vlaamse sociale partners op een efficiënte wijze een 'helikopterbeeld' van de mate waarin nieuwe organisatie- en managementconcepten gekend zijn en worden toegepast in bedrijven en organisaties in Vlaanderen. Het driejaarlijks karakter ervan laat toe om grote verschuivingen in kaart te brengen. Dit is van belang voor het op langere termijn onderbouwen van de inzichten van de Vlaamse sociale partners ten aanzien van hun engagement om het innovatiebegrip ruimer te definiëren dan alleen maar technologische innovatie, maar te verruimen naar organisatorische innovatie. Op de Ondernemingsconferentie (in het najaar van 2003) hebben de Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners onderstreept dat ook organisatorische innovatie een hefboom is voor de groei van de Vlaamse economie. Het nieuwe Vlaamse regeerakkoord (zomer 2004) bevestigt deze benaderingswijze.

Na een eerste TOA-meting enkel in de industriële sectoren in 1998 (Delagrange, 1999), werd in 2001 (Delagrange, 2003) voor het eerst in alle sectoren in Vlaanderen de mate van organisatorische vernieuwing bepaald. Voor 2004 (najaar) is een nieuwe meting gepland. In de eerste enquêtes werd de TOA-screening beperkt tot organisaties met tien of meer werknemers. Deze optie was o.a. ingegeven door de vaststelling dat een aantal van de te meten organisatieconcepten (cfr. business units) een zekere schaalgrootte veronderstellen. Omgekeerd hebben zeer kleine bedrijven specifieke managementskenmerken omwille van de centrale rol die de ondernemer-bedrijfsleider speelt op het vlak van organisatie, personeelsbeleid en innovatie. Onmiddellijk de ganse populatie van organisaties bevragen met één type vragenlijst werd niet haalbaar geacht.

In dit rapport kan men het resultaat lezen van een specifieke enquête bij de ondernemingen met ten minste één en maximum negen werknemers, uitgevoerd voorjaar 2004. Deze bedrijven worden in dit rapport ook omschreven als micro-ondernemingen. In het totaal telt Vlaanderen 119.701 bedrijven met één tot tien werknemers. Deze werkgevers zijn goed voor 323.042 arbeidsplaatsen (RSZ, juni 2002).

Een inzicht in het management en de organisatie in dit type van kleine bedrijven is noodzakelijk voor een goed begrip van vraagstukken omtrent de ontwikkeling van ondernemerschap in Vlaanderen. Op basis van onderzoekservaringen bij KMO's met minder dan tien werknemers in verschillende sectoren (bouw, grafische nijverheid, vrije beroepen) komt STV tot de conclusie dat nieuwe managementconcepten ook in heel kleine bedrijven een zekere rol spelen bij het vormgeven van de organisatie en het personeelsbeleid (Roelandt, 2000 & 2003; Hellings, 2003). Een goede diffusie van organisatievernieuwing zou mede een voorwaarde kunnen zijn voor de groei van deze kleine KMO's en de verdere toename van de tewerkstelling in deze bedrijven.

De doelstelling van dit project heeft zowel methodologische aspecten als inhoudelijke. De methodologische opdracht is om een enquête-instrument te ontwikkelen om de relevante ontwikkelingen op het vlak van technologie, organisatie en arbeid in micro-ondernemingen periodiek te meten. Hierbij staan volgende bekommernissen centraal:

- De maximale vergelijkbaarheid met de indicatoren van de TOA-screening (2001 en 2004) bij grotere organisaties.
- De ontwikkeling van een beperkt aantal specifieke vragen om de organisatie- en innovatieprocessen in micro-ondernemingen in kaart te brengen of te duiden.
- Het nastreven van de integratie van het nieuwe meetinstrument voor organisaties met minder dan tien werknemers in de algemene TOA-screening (vanaf de derde meeting in 2007).

Vanuit inhoudelijk oogpunt is het de bedoeling om een beschrijving te bekomen van de voornaamste kenmerken op het vlak van technologie, organisatie en arbeid in micro-ondernemingen. Daarbij wordt nagegaan in welke mate bepaalde keuzes op deze terreinen onderling samenhangen. Daarnaast zal heel wat aandacht besteed worden aan het onderzoeken van mogelijke verbanden tussen het gebruik van technologie en managementconcepten en bepaalde eigenschappen van de kleine bedrijven. Men kan hierbij specifiek denken aan de leeftijd van de onderneming en een aantal kenmerken van de ondernemer. Volgende tabel vat dit min of meer samen:

Tabel 0.1: Onderzoeksschema TOA micro-ondernemingen

Opties op het vlak van technologie, organisatie en personeelsbeleid	Kenmerken van de bedrijven en kenmerken van de ondernemer
investeringen in technologie elektronische communicatie productinnovatie bronnen van innovatie netwerkvorming met andere bedrijven kwaliteitszorg uitbesteding kennis van managementconcepten werkoverleg teamwerk flexibiliteitsregelingen opleidingsbeleid inlooperperiode beloningssystemen functioneringsgesprekken	 aantal werknemers aspecten van marktstrategie ouderdom van het bedrijf sector leeftijd van de ondernemer geslacht opleidingsniveau groeigerichtheid

De centrale onderzoeksmethodiek voor dit project is de telefonische enquête. Ook bij de TOA bij grotere bedrijven wordt deze benadering met succes gehanteerd. Voor deze moeilijke doelgroep geeft dit de beste garanties op een wetenschappelijk verantwoorde respons. In de loop van januari 2004 werden in totaal 510 ondernemingen ondervraagd. De verhouding tussen het aantal gecontacteerde ondernemingen en het aantal met succes uitgevoerde interviews bedroeg 64,1%. Dit mooie responspercentage ligt in de lijn van de verwachtingen die STV had op basis van eerdere ervaringen met telefonische enquêtes over deze thematiek. De bedrijfsleiders van micro-ondernemingen zijn dus in ongeveer dezelfde mate bereid om mee te werken aan een TOA-survey als ondernemers en managers van grotere bedrijven. Voor meer details over de methode van dit onderzoek en de volledige vragenlijst kan de geïnteresseerde lezer terecht in de bijlagen bij dit informatiedossier.

In dit informatiedossier zijn de eerste resultaten van de survey opgenomen. De gegevens zullen worden gepresenteerd in een tabel waarbij elke variabele gekruist wordt met de belangrijkste algemene kenmerken van de onderzochte populatie (aantal werknemers, sector, dominante personeelscategorie, ouderdom van het bedrijf, leeftijd en diploma van de zaakvoerder.)

Deze achtergrondvariabelen worden beschreven in de eerste twee hoofdstukken. De antwoorden op de verschillende vragen naar organisatie, personeelsbeleid en technologie zijn gegroepeerd in logische hoofdstukken. In hoofdstuk drie worden enkele structuurkenmerken van micro-ondernemingen gepresenteerd. Hoofdstuk vier gaat in op de procesaanpassingen en de gebruikte procestechologieën. In hoofdstuk vijf komen de gegevens over het gevoerde personeelsbeleid aan bod, terwijl het zesde hoofdstuk ingaat op het vraagstuk van de bijscholing. De verschillende vormen van arbeidsflexibiliteit komen aan bod in hoofdstuk zeven en de netwerkvorming in hoofdstuk acht. In het negende hoofdstuk worden de resultaten besproken die te maken hebben met de gevoerde bedrijfsstrategie, de economische situatie van de respondenten en de mate van innovatie. Hoofdstuk tien tenslotte geeft een beeld van de mate waarin bepaalde managementconcepten zich verspreiden bij micro-ondernemingen. De hoofdstukken drie tot tien worden afgesloten met een summiere vergelijking van een aantal relevante indicatoren voor de micro-ondernemingen met grotere bedrijven (op basis van de cijfergegevens van de TOA-screening 2001). Een samenvatting, achteraan in het informatiedossier zet de belangrijkste vaststellingen beknopt op een rij.

De meer diepgaande analyse van de onderzoeksgegevens, waarbij ook gezocht wordt naar bepaalde verdere verklarende factoren zal aan bod komen in een tweede informatiedossier. Op een thematische wijze zal daarin verslag gedaan worden van verschillende oefeningen op de TOA-data voor micro-ondernemingen.

In dit informatiedossier wordt om praktische redenen systematisch gesproken over de werknemer, de zaakvoerder, zijn onderneming, enz. Er mag geen twijfel over zijn dat hiermee zowel personen van het mannelijke als van het vrouwelijke geslacht kunnen bedoeld zijn.

Hoofdstuk 1

Basiskenmerken van de ondernemingen

Dit eerste hoofdstuk bekijkt enkele basiskenmerken van de Vlaamse micro-ondernemingen. De beschrijving gaat na hoeveel werknemers deze bedrijven tellen en wat het statuut is van deze werknemers. Daarnaast komt de verdeling over de sectoren aan bod en de 'leeftijd' van de micro-ondernemingen.

1. 'Kleine en grote' micro-ondernemingen

De meeste micro-ondernemingen zijn te categoriseren als echt heel kleine werkgevers (zie Tabel 1.1). Bijna 80% stelt minder dan vijf personen te werk. Voor 12% van de bedrijven gaat het maar om één werknemer. Ruim 20% van de micro-ondernemingen heeft vijf of meer personen in dienstverband. (Omdat gevraagd werd naar personen en niet naar voltijdse equivalenten, heeft een beperkte groep meer dan negen personen als werknemer.)

Deze verdeling was op voorhand in te schatten op basis van de RSZ-statistieken. Om valabele uitspraken te kunnen doen over iets grotere micro-ondernemingen werd de groep van bedrijven met vijf of meer werknemers oververtegenwoordigd in de steekproef. De cijfers in de tabel zijn de gewogen gegevens. (Alle details over de onderzoeksmethode en steekproeftrekking zijn opgenomen in bijlage 1).

In de kruistabelanalyse in de verdere hoofdstukken van dit informatiedossier zal steeds nagegaan worden of er een verschil bestaat tussen de ondernemingen met één tot vier werknemers en deze met vijf of meer werknemers. Men kan er immers bij hypothese van uit gaan dat heel wat maatregelen op het vlak van organisatie, technologische vernieuwing en vooral personeelsbeleid zich in hogere mate zullen aandienen als een onderneming reeds enigszins gegroeid is.

Tabel 1.1: Aantal werknemers in micro-ondernemingen (personen, geen voltijdse equivalenten)

	Aandeel ondernemingen
1 werknemer	12%
2 werknemers	17,7%
3 werknemers	18,9%
4 werknemers	16%
1 tot 4 werknemers	79,4%
5 werknemers	9,9%
6 werknemers	7,4%
7 werknemers	5%
8 werknemers	3,9%
9 werknemers	2,8%
Meer dan 9 werknemers	6,4%
5 en meer werknemers	20,6%
Totaal	100%

N = 510 – gewogen naar sector

2. Sectorverdeling

Omwillen van de relatief beperkte omvang van te realiseren steekproef (510 geslaagde interviews) werd de populatie ingedeeld in slechts vier sectorclusters. (Details over de steekproef-samenstelling kan men nalezen in bijlage 1.) Ongeveer 13% van de micro-ondernemingen zijn actief in de primaire - en de industriële sectoren (zie Tabel 1.2). 12% van de bedrijven behoort tot de bouwsector. 35% voert (klein- of groot)handelsactiviteiten en bijna één op vier micro-ondernemingen behoort tot de (overige) dienstensectoren. De sectoren bouw en handel zijn min of meer homogene clusters met activiteiten die vrij kenmerkend zijn voor heel kleine bedrijven. Tot de sector 'primair & industrie', maar vooral 'diensten' (horeca, transport, zakelijke diensten,...) behoren echter bedrijven met soms erg uiteenlopende activiteiten.

Tabel 1.2: Opdeling van micro-ondernemingen in vier sectoren

	Aandeel ondernemingen
Primair & industrie	13,4%
Bouw	12,4%
Handel	35,1%
Diensten	39,1%
Totaal	100%

N = 510 – gewogen naar grootte

De sectorclusters verschillen statistisch niet naar ondernemingsgrootte. Er zijn dus geen sectoren die als meer en anderen die als minder arbeidsintensief kunnen beschouwd worden. Omwille van hun groot numeriek aandeel in de populatie zijn er echter wel erg veel kleine handels- en dienstenbedrijven (1-4 werknemers).

3. Statuut van het personeel

Van de ondervraagde bedrijven antwoordden ongeveer zeven op tien dat zij arbeiders in dienst hebben (zie Tabel 1.3). Net iets meer bedrijven stelt bedienden te werk.

Tabel 1.3: Tewerkstelling van arbeiders en bedienden in micro-ondernemingen

	Aandeel ondernemingen
Bedrijven met arbeiders in dienst	69,2%
Bedrijven met bedienden in dienst	72,2%

N = 510 – gewogen

Als men deze twee verzamelingen nader bekijkt (cfr. Tabel 1.4) dat stelt men vast dat ongeveer vier op tien micro-ondernemingen zowel arbeiders als bedienden onder arbeidscontract heeft. Een dik kwart van de bedrijven telt alleen arbeiders en een goeie drie op tien telt alleen bedienden onder zijn personeel.

Tabel 1.4: Tewerkstelling van arbeiders en bedienden in drie categorieën

	Aandeel ondernemingen
Bedrijven met alleen arbeiders in dienst	27,8%
Bedrijven met alleen bedienden in dienst	30,8%
Bedrijven met arbeiders én bedienden in dienst	41,4%
Totaal	100%

N = 510 – gewogen

Tabel 1.5 verdeelt de bedrijven in twee groepen: deze met uitsluitend arbeiders, of de meerderheid arbeiders enerzijds, en deze met uitsluitend bedienden of de meerderheid bedienden anderzijds. Deze opdeling naar werknemersprofiel geeft twee ongeveer gelijke groepen binnen de micro-ondernemingen.

Tabel 1.5: Micro-ondernemingen volgens werknemersprofiel

		Uitsluitend arbeiders of arbeiders in de meerderheid = Werknemersprofiel 'arbeiders'	Uitsluitend bedienden of bedienden in de meerderheid = Werknemersprofiel 'bedienden'	Totaal
Totaal		47,9%	52,1%	100%
Grootte	1-4	43,8%	56,3%	100%
	5-9	65,6%	34,4%	100%
Sector	Primair & industrie	70,3%	29,7%	100%
	Bouw	83,9%	16,1%	100%
	Handel	31,3%	68,8%	100%
	Diensten	44,4%	55,6%	100%

N = 510 - gewogen

Bedrijven met in hoofdzaak arbeiders zijn vooral aan te treffen onder de grotere micro-ondernemingen (65,5%) en (zoals verwacht) in de sector 'primair & industrie' (70,3%) en in de bouwnijverheid (83,9%). Het productieproces in arbeidersbedrijven kan op basis van deze gegevens getypeerd worden als arbeidsintensief en ambachtelijk. Ondernemingen met in hoofdzaak bedienden zijn in meerderheid minder arbeidsintensief (1-4 werknemers = 56,3%) en actief in de handel (68,8%) of de diensten (55,6%). In de diensten is echter meer dan één op vier bedrijven een arbeidersbedrijf (denk aan onderhoudsfirma's of transportbedrijven),

terwijl de sector 'primair & industrie' bijna drie op tien bedrijven telt met in hoofdzaak bedienden. Mogelijk zijn deze laatste nieuwe kennisintensieve industriële ondernemingen.

De tweedeling arbeiders/bedienden geeft een mogelijkheid om de heterogeniteit binnen de afgebakende sectoren in zekere mate onder controle te houden en tegelijk iets te zeggen over de aard van het werk of de productie- en dienstverleningsprocessen in de bedrijven. Men kan er immers vanuit gaan dat productieprocessen waarin vooral arbeiders worden tewerkgesteld over de sectoren heen gemeenschappelijke kenmerken vertonen, n.l. 'handenarbeid'. Hetzelfde is aan te nemen van bedrijven die in hoofdzaak met bedienden werken, m.n. 'hoofdarbeid'. In de verdere analyse van de kruistabellen zal de tweedeling volgens werknemersprofiel meegenomen worden als een verklarende variabele.

4. Ouderdom van de Vlaamse micro-onderneming

Aan de respondenten werd gevraagd naar het jaar waarin het bedrijf werd opgericht of eventueel overgenomen door de huidige zaakvoerder. De bekomen TOA-data leren dat de Vlaamse micro-ondernemingen redelijk oud zijn. De 'gemiddelde leeftijd' van de bedrijven bedraagt 32 jaar, de mediaan is 29 jaar. Amper 4,5% van de ondervraagde KMO-werkgevers was vijf jaar of minder actief. De dataset bevat dus in absolute cijfers erg weinig bedrijven die nog als 'prille starter' kunnen gecategoriseerd worden.

Deze studie zal voor de ouderdom van de ondernemingen een onderscheid hanteren tussen jonge bedrijven (bedrijven die niet ouder zijn dan tien jaar), eerste generatiebedrijven (bestaan tussen de elf en de vijfendertig jaar) en tweede generatiebedrijven (die nog langer bestaan).

In de pas gestarte of de jonge bedrijven en de ondernemingen van de eerste generatie is het waarschijnlijk dat de oprichter nog steeds de dagelijkse leiding in handen heeft. Bij bedrijven van de tweede generatie bestaat er een grote kans dat het management reeds is overgedragen aan een ondernemer van de volgende generatie. Het onderscheid naar leeftijd van de ondernemingen is relevant voor de onderzoeksthematiek. Zo mag men veronderstellen dat jonge bedrijven nog de kenmerken vertonen van een startende onderneming, waar er nauwelijks regels en procedures bestaan en alles erg informeel verloopt, terwijl de generatiebedrijven een bepaalde bedrijfsstructuur en -cultuur hebben aangenomen en mogelijk een meer systematisch personeelsbeleid voeren. Maar ook de omgekeerde hypothese zou kunnen gelden: jonge bedrijven staan meer open voor nieuwe managementconcepten terwijl oudere ondernemingen via 'trial and error' hun eigen manier van werken hebben gevonden.

Volgens Tabel 1.6 beslaat het aandeel jonge bedrijven 10%, meer dan de helft van de micro-ondernemingen is te beschouwen als een eerste generatiebedrijf en een goeie één op drie als een tweede generatiebedrijf.

Tabel 1.6: Ouderdom van de Vlaamse micro-ondernemingen

		Jong bedrijf (≤ 10 jaar)	1 ^{ste} generatiebedrijf (11 tot 35 jaar)	2 ^{de} generatiebedrijf (> 35 jaar)
Totaal		9,7%	55,3%	34,7%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	15,6%	39,1%	45,3%
	Bouw	14,5%	59,7%	25,8%
	Handel	9,2%	44,6%	46,2%
	Diensten	6,3%	69,8%	23,8%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Naar het aantal werknemers zijn er geen verschillen tussen de bedrijven van verschillende leeftijd. Jonge bedrijven zijn niet noodzakelijk kleinere werkgevers dan hun meer mature collega's. De sectorverdeling laat een iets ander beeld zien. De meeste jonge bedrijven (15,6%) treffen we merkwaardig genoeg aan in de 'oude' sector 'primair & industrie'. Ook de bouwnijverheid (14,5%) telt relatief meer jonge bedrijven. In de dienstensector komen vooral eerste generatiebedrijven (69,8%) voor. Het aandeel tweede generatiebedrijven is het hoogst in de sector 'primair & industrie' (45,3%) en in de handel (46,2%). Volgens de dominante personeelscategorie (bedienden, dan wel arbeiders) is er geen onderscheid.

In de verdere analyse zal ook deze verklarende variabele systematisch onderzocht worden.

Hoofdstuk 2

Kenmerken van de ondernemer

Wie is de Vlaamse micro-ondernemer? Dit hoofdstuk bekijkt een aantal kenmerken van de ondervraagde bedrijfsleiders. Deze kenmerken krijgen een bijzondere plaats in deze TOA-studie. Eén van de specifieke probleemstellingen is of verschillende ondernemers een verschillende aanpak hebben op het vlak van de bedrijfsorganisatie en het omgaan met personeel en technologie.

De bestudeerde kenmerken zijn: het geslacht van de zaakvoerder, of de zaakvoerder manager of eigenaar is, de leeftijd van de zaakvoerder, het opleidingsniveau, het aantal werkuren op weekbasis, de ervaring als werkgever, de vennootschapsvorm en het aantal vennoten.

1. Mannen en vrouwen

In het gebruikte adressenbestand, aangekocht bij DNB, werd ook meegedeeld wat het geslacht is van de zaakvoerder. Dit onderwerp kwam verder niet aan bod in de eigenlijke vragenlijst. Tabel 2.1 leert dat 85% van de bedrijven een mannelijke zaakvoerder heeft en dat in 15% van de gevallen de zaakvoerder gekend is als een vrouw.

Tabel 2.1: Zaakvoerders van micro-ondernemingen volgens geslacht

		Man	Vrouw	Totaal
Totaal		85,5%	14,5%	100%
Grootte	1-4	84,1%	15,9%	100%
	5-9	92,2%	7,8%	100%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Er zijn overigens nauwelijks verschillen tussen mannen en vrouwen voor wat betreft de sector, het statuut van het personeel dat ze tewerkstellen en de ouderdom van de onderneming. Van een mogelijke inhaalbeweging van de vrouwelijke zaakvoerders in jonge bedrijven is (voorlo-

pig) nog niets te merken. Het belangrijkste verschilpunt is dat de iets grotere micro-ondernemingen in nog hogere mate geleid worden door mannen (92,2%).

2. KMO-eigenaars en KMO-managers

In eerder onderzoek naar organisatieprocessen en personeelsbeleid bij KMO's (Lamberts, 2002; de Kok, 2002) was een belangrijke vaststelling dat er heel wat verschillen bestaan tussen zgn. familiale KMO's en niet-familiale KMO's. In de TOA-micro-ondernemingen wordt daarom nagegaan of de zaakvoerder ook eigenaar of mede-eigenaar is van de onderneming. Ondernemingen met zaakvoerders-eigenaars zijn gelijk te stellen met familiale bedrijven.

Tabel 2.2: Zaakvoerders van micro-ondernemingen volgens (mede-)eigendom

		Zaakvoerder is (mede-)eigenaar	Zaakvoerder is geen (mede-)eigenaar	Totaal
Totaal		91,7%	8,3%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	Bedienden	87,9%	12,1%	100%
	Arbeiders	96,7%	3,3%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Geslacht zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Meer dan negen op tien van de micro-ondernemingen zijn ook het (mede-)eigendom van de zaakvoerders (zie Tabel 2.2). Amper 8% van de micro-ondernemingen wordt geleid door een zaakvoerder-manager. Zaakvoerder-managers kan men iets meer aantreffen in bedrijven met een administratieve werksfeer (12,1%), maar in het algemeen zijn micro-onderneming echte zelfstandige of familiale KMO's.

3. Leeftijd van de zaakvoerder

De gemiddelde leeftijd, evenals de mediaanleeftijd van de zaakvoerder van een micro-onderneming is vijftig jaar. Daarmee is de doorsnee zaakvoerder eerder oud te noemen. Volgens Tabel 2.3 is een kleine 7% van de ondernemers jonger dan 35 jaar en is één op tien van de bedrijfsleiders reeds ouder dan 65.

Tabel 2.3: Leeftijd van de zaakvoerder in vijf categorieën

	Leeftijd zaakvoerder	
	Percentage	Cumulatief percentage
Jonger dan 35 jaar	6,8%	6,8%
Tussen 35 en 44 jaar	23,8%	30,6%
Tussen 45 en 54 jaar	29,9%	60,6%
Tussen 55 en 64 jaar	29,2%	89,8%
Ouder dan 65 jaar	10,2%	100%
Totaal	100%	

N = 510 – gewogen

In wat volgt worden drie leeftijdscategorieën gehanteerd (zie ook Tabel 2.4). Telkens 30% van de zaakvoerders valt in de categorie jonger dan 45 jaar en categorie tussen 45 en 54 jaar. Bijna vier op tien ondernemers behoort tot categorie 55 jaar of ouder.

Jonge zaakvoerders zijn vanzelfsprekend in hoofdzaak terug te vinden in jonge bedrijven (57,1%). Toch is nog 14% van de bedrijfsleiders van een jonge onderneming reeds 55 jaar of ouder. In de helft van de tweede generatiebedrijven behoort de zaakvoerder tot de oudste leeftijdscategorie. Dit zijn mogelijk bedrijven die met een opvolgingsvraagstuk kampen. De andere helft van deze mature bedrijven heeft daadwerkelijk reeds een zaakvoerder van de 'tweede generatie'.

Tabel 2.4: Leeftijd van de zaakvoerder in drie categorieën

		Leeftijd zaakvoerder (100%)		
		<45 jaar	45 tot 54 jaar	≥ 55 jaar
Totaal		30,7%	29,9%	39,4%
Grootte	1-4	28,6%	28,6%	42,8%
	5-9	37,5%	34,4%	28,1%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	57,1%	28,6%	14,3%
	1^{ste} generatie	28,6%	34,3%	37,1%
	2^{de} generatie	27,3%	22,7%	50%

N = 510- gewogen

Tenslotte is het ook opmerkelijk dat jongere zaakvoerders eerder meer personeel in dienst hebben dan hun oudere collega's (5-9 werknemers = 37,5% versus 28,1%).

De variabele 'leeftijd van de zaakvoerder' zal ook systematisch onderzocht worden in de kruistabellen in het vervolg van dit informatiedossier. Met betrekking tot de ouderdom van de bedrijfsleiders gelden dezelfde hypothesen als deze voor de ouderdom van het bedrijf.

4. Opleidingsniveau van de zaakvoerder

Minder dan één op tien van de Vlaamse micro-ondernemers beschikt niet over een diploma van ten minste HSO-niveau, dat blijkt uit Tabel 2.5. 40% heeft het hoger secundair onderwijs volbracht en meer dan de helft heeft hoger onderwijs gevolgd. 20% van de ondernemers heeft een universitair diploma of een diploma van het hoger onderwijs van het lange type.

Tabel 2.5: Opleidingsniveau van de zaakvoerder in vijf categorieën

	Diploma zaakvoerder	
	Percentage	Cumulatief percentage
Geen of lager onderwijs	3,7%	3,7%
Lager secundair onderwijs (minimum 3 jaar)	4,7%	8,4%
Hoger secundair onderwijs (minimum 6 jaar)	40,1%	48,5%
Hoger onderwijs korte type (2-3 jaar)	31,4%	79,9%
Hoger onderwijs lange type of universiteit	20,1%	100%
Totaal	100%	

N = 510 - gewogen

In de verdere analyse zal gebruik gemaakt worden van twee diplomacategorieën: ten hoogste HSO en hoger onderwijs (zie Tabel 2.6). In dit onderzoek wordt de mogelijke impact van het opleidingsniveau van de zaakvoerder systematisch bestudeerd in de kruistabellen. Men kan immers veronderstellen dat hoger geschoolde ondernemers meer vertrouwd zijn met bepaalde technologieën of vernieuwingen op het vlak van de bedrijfsorganisatie of het personeelsbeleid.

Hoger opgeleide zaakvoerders zijn vooral (61,8%) actief in bedrijven met in hoofdzaak be- dienden onder het personeel. Onder de jonge zaakvoerders kan men het hoogste aandeel hoger geschoolden (57,9%) tellen. Al bij al blijven de verschillen beperkt, ook naar sector zijn er geen verschillen te noteren.

Tabel 2.6: Opleidingsniveau van de zaakvoerder in twee categorieën

		Diploma zaakvoerder		
		Ten hoogste HSO	Hoger onderwijs	Totaal
Totaal		48,5%	51,5%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	Bedienden	38,2%	61,8%	100%
	Arbeiders	60%	40%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	42,1%	57,9%	100%
	45 tot 54 jaar	47,4%	52,6%	100%
	≥ 55 jaar	52%	48%	100%

N = 510 - gewogen

5. Aantal werkuren per week

Zelfstandigen staan erom bekend lange dagen en weken te 'kloppen', verschillende onderzoeken hebben dit bevestigd (Bouckaert, 2001; Glorieux, 2003). De kwestie is of de werkdruk die aan de grond ligt van de arbeidsprestaties van zelfstandige ondernemers niet voor een deel het gevolg zou kunnen zijn van bepaalde keuzes op het vlak van organisatie en personeel. Om deze hypothese te onderzoeken werd in de TOA bij micro-ondernemingen ook gevraagd naar het aantal uren per week dat er gemiddeld gewerkt wordt door de zaakvoerders.

De gemiddelde werkweek voor een micro-ondernemer telt 55 uur, de mediaan bedraagt 57 uur. Tabel 2.7 presenteert de resultaten in vier categorieën. Ten eerste zijn er de ondernemers met een min of meer normale werkweek (40u/week of minder). Eén op vijf van de zaakvoerders behoort tot deze categorie. Bijna een kwart van de micro-ondernemers kent een licht verlengde werkweek (40 tot 50u/week). De grootste groep zelfstandigen heeft een sterk verlengde werkweek: 36,4% werkt 50 tot 65 uur per week. Tenslotte hebben ongeveer 20% van de ondervraagde werkgevers een zeer sterk verlengde werkweek met meer dan 65 werkuren.

Tabel 2.7: Werkuren bij zaakvoerders van micro-ondernemingen

		Hoeveel uren per week werkt men gemiddeld?				
		40u/week of minder	40 tot 50u/week	50 tot 65u/week	Meer dan 65u per week	Totaal
Totaal		20,5%	23,2%	36,4%	19,9%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>				
Sector		<i>geen significante verschillen</i>				
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>				
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	100%
	1^{ste} generatie	22,2%	22,2%	36,2%	19,4%	100%
	2^{de} generatie	18,2%	27,3%	36,4%	18,1%	100%
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>				
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>				
Geslacht zaakvoerder	Man	18,5%	22,2%	38,9%	20,4%	100%
	Vrouw	33,3%	33,3%	22,2%	11,2%	100%

N = 510 – gewogen

De werkdruk is even hoog voor kleine en iets grotere werkgevers, ook naar sector is er geen verschil. Verder werken zowel oudere als jongere zaakvoerders, ongeacht hun diploma lange dagen en weken.

De te leveren prestaties hangen wel samen met de ouderdom van de onderneming. Vooral in jonge bedrijven moeten zaakvoerders bergen verzetten (33,3% > 65u/week). Dit sluit aan bij de verwachting dat starters zeer stevige inspanningen moeten leveren om de onderneming van de grond te krijgen. Tenslotte is het opvallend dat vrouwelijke ondernemers een 'normaler' arbeidspatroon (33,3% ≤ 40u/week) rapporteren dan hun mannelijke collega's. Wellicht proberen de ondernemende dames 'bedrijf en gezin' enigszins in evenwicht te houden.

6. Relatieve ervaring als werkgever

Met de relatieve ervaring als werkgever is enerzijds bedoeld het moment in de historie van het bedrijf waarop de ondernemer is overgegaan tot de aanwerven van personeel. Anderzijds gaat het hierbij over het aantal jaren dat een bedrijfsleider effectief personeel in dienst heeft. De TOA gaat hiermee in op de vraag wanneer een micro-onderneming werkgever wordt en dus te maken krijgt met heel andere vraagstukken op het vlak van werkorganisatie en personeel. Een boeiende vraag voor de verdere analyse is of ondernemers met meer ervaring op het vlak van personeel andere keuzes maken aangaande HRM-instrumenten.

6.1. Het ogenblik van de eerste aanwerving

Hoe snel hebben de Vlaamse micro-ondernemingen personeel aangeworven? Hiervoor wordt een vergelijking gemaakt van de oprichtingsdatum van de onderneming met het jaar dat er personeel in dienst is van de onderneming.

Wat opvalt in Tabel 2.8 is dat bijna twee op drie ondernemers stelt personeel in dienst te hebben vanaf het jaar van de opstart. Nog eens een één op vijf van de micro-ondernemingen heeft personeel aangeworven in de eerste tien jaar na het opstarten van de onderneming. Maar een beperkte groep van ondernemers (13,6%) is pas werkgever geworden na meer dan tien jaar het bedrijf te hebben geleid.

Er bestaan heel wat significante verschillen tussen de types micro-ondernemingen. De arbeidsintensieve ambachtelijke bedrijven - te begrijpen als ondernemingen met meer personeel (73,4%), de sectoren 'primair & industrie' (79,4%), de bouwnijverheid (76,2%) en de ondernemingen met in hoofdzaak arbeiders (71%) - starten in hogere mate onmiddellijk met personeel dan de andere micro-ondernemingen. In de dienstensector lijkt de overgang tussen zelfstandige zonder personeel en KMO-werkgever het traagst te verlopen (18,5% > 10 jaar na de start).

Opmerkelijk is verder dat alle jonge bedrijven onmiddellijk personeel hebben aangeworven. Het relatief hoogste aandeel ondernemingen die pas op een aanzienlijk later tijdstip zijn overgegaan tot het aanwerven van personeel is terug te vinden bij de tweede generatiebedrijven.

Tabel 2.8: Wanneer nemen bedrijven personeel in dienst ? (drie categorieën)

		Vanaf welk ogenblik heeft men personeel in dienst?			
		Vanaf het jaar van de start	1 tot 10 jaar na de start	Langer dan 10 jaar na de start	Totaal
Totaal		65,6%	20,8%	13,6%	100%
Grootte	1-4	63,5%	20,6%	15,9%	100%
	5-9	73,4%	20,3%	6,3%	100%
Sector	Primair & industrie	79,4%	14,3%	6,3%	100%
	Bouw	76,2%	17,5%	6,3%	100%
	Handel	67,7%	13,8%	18,5%	100%
	Diensten	55,6%	30,2%	14,3%	100%
Werknemersprofiel	Bedienden	60,6%	21,2%	18,2%	100%
	Arbeiders	71%	19,4%	9,7%	100%
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	100%	0%	nvt	100%
	1^{ste} generatie	66,7%	25%	8,3%	100%
	2^{de} generatie	57,1%	19%	23,8%	100%
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 – gewogen

6.2. Mate van ervaring met personeelsbeleid

Men kan ook op een andere manier naar deze cijfers kijken en hiermee de zaakvoerders van micro-ondernemingen trachten in te delen op basis van hun ervaring als werkgever om leiding te geven aan personeel. Hiervoor worden de ondernemingen ingedeeld volgens de datum in het verleden waarop voor het eerst personeel werd aangeworven in de onderneming.

Meer dan zes op tien ondernemers heeft reeds meer dan twintig jaar ervaring als werkgever en nog eens een kwart van de bedrijfsleiders is tussen de tien en de twintig jaar bezig met 'personeelsbeleid' (zie Tabel 2.9). Het ligt voor de hand dat dit kenmerk in sterke mate samenhangt met de ouderdom van een onderneming of de leeftijd van de zaakvoerder.

Tabel 2.9: Ervaring als werkgever met personeelsbeleid (drie categorieën)

		Hoelang heeft men reeds personeel in dienst?			
		< 10 jaar	10 tot < 20 jaar	≥ 20 jaar	Totaal
Totaal		15,9%	23,7%	60,4%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	100%	nvt	nvt	100%
	1^{ste} generatie	8,3%	38,9%	52,8%	100%
	2^{de} generatie	9,1%	4,5%	86,4%	100%
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	25%	25%	50%	100%
	45 tot 54 jaar	10,5%	31,6%	57,9%	100%
	≥ 55 jaar	12%	16%	72%	100%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 – gewogen

7. Ondernemer en vennootschap

De dataset bevat ook informatie over de gekozen rechtsvorm van de onderneming en het aantal zaakvoerders of vennoten die als zelfstandige meewerken in de zaak.

7.1. Vennootschapsvorm

In het bij DNB aangekochte adressenbestand is ook meegedeeld wat de rechtsvorm van het bedrijf is. Uit Tabel 2.10 blijkt dat ruim de helft van de micro-ondernemingen bestaat als besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (BVBA). Meer dan vier op tien bedrijven zijn NV's of naamloze vennootschappen. Amper anderhalve percent van deze kleine werkgevers heeft geen vennootschap opgericht. Ook coöperatieve vennootschappen lijken nauwelijks voor te komen. Tabel 2.11 herleidt de rechtsvormen tot drie categorieën.

Tabel 2.10: Rechtsvorm van de micro-ondernemingen

	Percentage	Cumulatief percentage
Eenmanszaak (geen rechtspersoon)	1,5%	1,5%
(E)BVBA	56,7%	58,2%
CV (coöperatieve vennootschap)	0,5%	58,8%
NV	41,3%	100%
Totaal	100%	

N = 510 - gewogen

Tabel 2.11: Rechtsvorm in drie categorieën

		Rechtsvorm van de onderneming			
		BVBA	NV	Andere	Totaal
Totaal		56,7%	41,3%	2%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	65,1%	33,3%	1,6%	100%
	Bouw	77,8%	20,6%	1,6%	100%
	Handel	48,4%	50%	1,6%	100%
	Diensten	54,8%	41,9%	3,2%	100%
Werknemers-profiel	Bedienden	45,5%	51,5%	3%	100%
	Arbeiders	70%	30%	0%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	63,3%	33,3%	3,3%	100%
	Hoger onderwijs	51,5%	45,5%	0%	100%

N = 510 – gewogen

Er zijn meer 'besloten vennootschappen' in de ambachtelijke werksfeer (70%) in de sector 'primair & industrie' (65,1%) en de bouw (77,8%). In de administratieve werksfeer (51,5%) en bij bedrijven met hoger opgeleide zaakvoerders telt men meer naamloze vennootschappen (45,5%).

7.2. Aantal zaakvoerders of vennoten

De vragenlijst peilt eveneens naar het aantal zelfstandige zaakvoerders of werkenden vennoten met zelfstandig statuut. Op deze manier is getracht na te gaan hoeveel personen er verantwoordelijkheid nemen in het dagelijks beheer van de zelfstandige zaak. Het aantal 'officiële' vennoten, dat samenhangt met de voorschriften van de vennootschapswetgeving geeft hiervoor wellicht een minder goede indicatie. (Er bestaan immers geen significante verschillen tussen het aantal zaakvoerders in de micro-ondernemingen onder de vorm van een NV en deze onder de vorm van een BVBA.)

In het algemeen is er in iets meer dan de helft van de micro-ondernemingen één zaakvoerder. In nog eens 35% van de bedrijven telt men twee zaakvoerders (zie Tabel 2.12). In minder dan één onderneming op tien is er sprake van drie zaakvoerders. Bedrijven met meer dan drie zaakvoerders zijn echt uitzonderlijk.

Tabel 2.12: Aantal zaakvoerders in de micro-ondernemingen

	Percentage	Cumulatief percentage
1	53,1%	53,1%
2	35,8%	88,9%
3	8,7%	97,6%
4 of meer	2,4%	100%
Totaal	100%	

N = 510 - gewogen

Tabel 2.13 maakt een tweedeling: bedrijven met één zaakvoerder en deze met meerdere zaakvoerders. Er zijn op het vlak van het aantal zaakvoerders beperkte verschillen naar ondernemingskenmerken: enkel de leeftijd maakt een verschil. De ondernemers van 'middelbare leeftijd' (45 tot 54 jaar) lijken het meest individualistisch ingesteld (65% = 1 zaakvoerder). De jongere ondernemers zijn in de meerderheid met meerdere zaakvoerders (55%). Ook onder de oudere ondernemers zijn er vaker meerdere vennoten (50%). Mogelijks is dit een aanduiding dat er reeds een jongere vennoot (eventueel familielid) mee in de zaak is gestapt met het oog op de opvolging.

Tabel 2.13: Aantal zaakvoerders volgens kenmerken van de micro-onderneming

		Aantal zelfstandige zaakvoerders of werkenden vennoten met zelfstandige statuut		
		Eén zaakvoerder	Meerdere zaakvoerders	Totaal
Totaal		53,1%	46,9%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	45%	55%	100%
	45 tot 54 jaar	65%	35%	100%
	≥ 55 jaar	50%	50%	100%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Hoofdstuk 3

Structuur van de micro-onderneming

Klassiek gaat men er in de organisatiekundige literatuur van uit dat micro-ondernemingen een uitgesproken eenvoudige structuur hebben, ook al zijn er studies die hierin meer perspectief trachten te brengen (Mijaard, 2001). De ondernemer neemt een centrale plaats in het proces en het organiseren gebeurt door een directe afstemming tussen de ondernemer en zijn (beperkt aantal) personeelsleden. In de TOA-survey werd gepeild naar de aanwezigheid van enkele kenmerken van een meer formele organisatiestructuur. Deze kenmerken zijn het al dan niet meewerken van de zaakvoerder in de feitelijke productie of dienstverlening, het opdelen van de onderneming in verschillende afdelingen, de aanwezigheid van andere leidinggevenden en tenslotte teamwerk.

1. Meewerken of enkel leiden?

Het algemene beeld dat in micro-ondernemingen de bedrijfsleiders (minstens gedeeltelijk) tussen en samen met hun medewerkers werken lijkt, volgens Tabel 3.1, in grote mate te kloppen.

Tabel 3.1: Zaakvoerders die meewerken in de productie of dienstverlening

		Werkt niet mee	Werkt mee, tot 20u per week	Werkt mee, > 20u per week maar niet voltijds	Werkt voltijds mee (38u per week of meer)
Totaal		13,7%	22,9%	19,4%	44%
Grootte	1-4	12,5%	21,9%	18,8%	46,8%
	5-9	20,3%	28,2%	20,3%	31,2%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemers-profiel	Bedienden	11,8%	26,5%	17,6%	44,1%
	Arbeiders	16,7%	20%	20%	43,3%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 – gewogen

In bijna negen op tien micro-ondernemingen werkt de zaakvoerder minstens gedeeltelijk mee in de productie of de dienstverlening. Meer dan vier ondernemers op tien werkt zelfs gedurende een ganse normale werkweek (38u) mee met zijn personeelsleden. Eén op acht ondernemers concentreert zich uitsluitend op het beheer van het bedrijf. In ondernemingen met meer personeel (20,3%) of vooral arbeiders (16,7%) houden meer zaakvoerders zich enkel bezig met managementstaken. Het profiel van de ondernemers schijnt geen verschil te maken voor de tijdsverdeling tussen beheer en uitvoering.

2. Afdelingen

Zoals men kon verwachten bestaat maar een goed kwart van de micro-ondernemingen uit verschillende afdelingen (zie Tabel 3.2). Het aantal bedrijven met meerdere afdelingen is groter (38,1%) als er meer personeel in dienst is. De kenmerken van de aard van het productieproces zoals sector en werknemersprofiel lijken hierop weinig invloed te hebben. Ook de ouderdom van de onderneming speelt geen rol van betekenis.

Tabel 3.2: Bedrijven met verschillende afdelingen

		Bestaat het bedrijf uit verschillende afdelingen?		
		Ja	Neen	Totaal
Totaal		25,3%	74,7%	100%
Grootte	1-4	22,2%	79,8%	100%
	5-9	38,1%	61,9%	100%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	31,6%	68,4%	100%
	45 tot 54 jaar	26,3%	73,7%	100%
	≥ 55 jaar	20,0%	80,0%	100%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Tenslotte is het wel opmerkelijk dat jongere zaakvoerders meer gebruik (31,6%) maken van de techniek van afdelingsvorming om hun bedrijf te structureren dan hun oudere collega's (20%).

3. Hiërarchie

Volgens Tabel 3.3 zijn er in meer dan zeven op tien micro-ondernemingen geen andere leidinggevendenden dan de zaakvoerder(s). In 12% van de bedrijven kan dit niet anders omdat er maar één personeelslid is. In meer dan een kwart (28,8%) van de micro-ondernemingen zijn er dus ploegleiders of chefs in dienst. Als er andere leidinggevendenden zijn dan gaat het door de band maar om één persoon.

Tabel 3.3: Aantal andere leidinggevendenden

	Andere leidinggevendenden dan de zaakvoerder(s)	
	Percentage	Cumulatief percentage
geen	58,4%	58,4%
1 persoon	17,4%	75,8%
2 personen	7%	82,8%
3 personen	3,2%	86%
4 personen	1,2%	87,2%
Er is slechts één personeelslid	12,8%	100%
Totaal	100%	

N = 510- gewogen

Dergelijke ploegleiders of meestergasten zijn in dienst bij bijna zes op tien ondernemingen met vijf of meer personeelsleden (cfr. Tabel 3.4). De sector of het profiel van de werknemers heeft geen invloed op de mogelijke ontwikkeling van een hiërarchische structuur in micro-ondernemingen. De maturiteit van de onderneming of de kenmerken van de zaakvoerders maken eveneens geen verschil.

Tabel 3.4: Andere leidinggevenden in categorieën

		Geen	1 andere leidinggevende	2 tot 4 andere leidinggevenden	Nvt. (slecht 1 werknemer)
Totaal		58,4%	17,4%	11,4%	12,8%
Grootte	1-4	62,5%	15,6%	6,3%	15,6%
	5-9	42,9%	25,4%	37,1%	-
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 – gewogen

4. Teamwerk

In de TOA-survey zijn teams omschreven als 'groepen werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich onderling te organiseren'. In deze definitie vallen teams in belangrijke mate samen met kleine cellen of ploegen. Van de micro-ondernemingen met meer dan één werknemer zegt, in Tabel 3.5, een goede 15% dat zij georganiseerd zijn volgens de principes van teamwerk. Overigens bestaan er bij bedrijven nauwelijks concrete plannen om teamwerk in te voeren.

De kans op teamwerk neemt logischer wijze toe met de omvang van de onderneming (5-9 werknemers = 22,2%). Teams komen meer dan dubbel zoveel voor in de bouwsector (37,9%). In een handelsonderneming ligt teamwerk het minst voor de hand (7%). Het werk van arbeiders zal iets meer (18,5%) op een teamwerkeest geschoeid worden dan dat van bedienden, (14,3%) die wellicht meer solitair werken. Noch de ouderdom van de onderneming, noch de kenmerken van de zaakvoerder hebben een invloed op de keuze om het werk te organiseren in teams.

Tabel 3.5: Aanwezigheid van teamwerk en concrete invoeringsplannen

		Werkt men met teams? (100% = minstens 2 werknemers)		
		Ja	Concrete plannen om in te voeren	Neen
Totaal		15,3%	0,4%	84,3%
Grootte	1-4	13,2%	0%	86,8%
	5-9	22,2%	1,6%	76,2%
Sector	Primair & industrie	16,4%	0%	83,6%
	Bouw	37,9%	0%	62,1%
	Handel	7%	0%	93%
	Diensten	15,1%	1,9%	83%
Werknemersprofiel	Bedienden	14,3%	0%	85,7%
	Arbeiders	18,5%	0%	81,5%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 471 - gewogen

Hiermee is duidelijk dat het al dan niet toepassen van teamwerk in micro-ondernemingen bijna uitsluitend samenhangt met een aantal kenmerken van het productie- of dienstverleningsproces.

5. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

Voor structuurkenmerken laten de TOA-data enkel toe de micro-ondernemingen te vergelijken met de andere bedrijven voor het aspect 'teamwerk'.

Tabel 3.6: Teamwerk, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen (2-9 WN)	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Teamwerk	Toepassen	15,3%	48,5%	56,2%
	Niet toepassen	84,7%	51,6%	43,7%

Het ligt wellicht voor de hand dat in de heel kleine bedrijven deze vorm van werkorganisatie aanzienlijk minder aan de orde is. Als we de micro-ondernemingen met één personeelslid mee opnemen dan daalt het aandeel micro-ondernemingen met teamwerk tot 13,3%.

Hoofdstuk 4

Procesaanpassingen en procestechnologie

Dit hoofdstuk bekijkt in de eerste plaats de mate waarin micro-ondernemingen sleutelen aan het productie- of dienstverleningsproces. De mate dat bedrijven procesverbeteringen hebben uitgevoerd in een bepaalde periode kan beschouwd worden als een indicator voor organisatievernieuwing. In de tweede plaats besteedt in dit onderdeel aandacht aan de mate waarin micro-ondernemingen gebruik maken van 'nieuwe technologieën' in hun processen. Een aparte plaats is voorbehouden voor de zogenaamde kenmerken van e-business.

1. Procesverbeteringen

De enquête peilt naar drie mogelijke vormen van procesverbeteringen die bedrijven in het voorbije jaar hebben kunnen doorvoeren. Het gaat hier over de verbetering van de werkwijze of de organisatie van het werk, de verbetering van de werkplanning en de verbetering van het voorraadbeheer. De cijfers zijn opgenomen in Tabel 4.1.

Ongeveer zes op tien bedrijven (59,8%) hebben in het voorbije jaar concrete stappen ondernomen om de organisatie van het werk te verbeteren. Deze vraag naar het verbeteren van de werkwijze is de meest algemene indicator voor (organisatorische) procesinnovatie. Er zijn geen verschillen te constateren tussen de verschillende types ondernemingen (grootte, sector, werknemersprofiel, ouderdom, diploma).

In bijna de helft (46,6%) van de ondernemingen stond het verbeteren van de werkplanning het afgelopen jaar op de agenda. Iets grotere bedrijven (60,3%) liggen hier meer wakker van, evenals ondernemers met een diploma hoger onderwijs (54,5%).

Het verbeteren van het voorraadbeheer was het voorbije jaar aan de orde in ongeveer één op drie bedrijven (32,4%). Vooral handelsondernemingen (51,6%), maar ook iets grotere bedrijven (42,2%) werken hieraan. In de bouw (28,6%) en vooral de dienstensectoren (15,9%) is dit veel minder een kwestie, omdat voorraden hier ook minder belangrijk (of onbestaande) zijn.

Tabel 4.1: Verbeteren van werkwijze, werkplanning, voorraadbeheer

		Heeft men in het voorbije jaar stappen ondernomen voor:		
		Het verbeteren van de werkwijze (= organisatie van het werk)	Het verbeteren van de werkplanning	Het verbeteren van het voorraadbeheer
Totaal		59,8%	45,6%	32,4%
Grootte	1-4	<i>geen significante verschillen</i>	42,2%	<i>geen significante verschillen</i>
	5-9		60,3%	
Sector	Primair & industrie	<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>	36,5%
	Bouw			28,6%
	Handel			51,6%
	Diensten			15,9%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	<i>geen significante verschillen</i>	35,5%	<i>geen significante verschillen</i>
	Hoger onderwijs		54,5%	

N = 510 - gewogen

2. Investerings in procestechnologie

Op het vlak van procestechnologische innovatie onderscheidt de TOA-survey investeringen in informatica en automatiseringen. Er wordt enkel nagegaan of bedrijven in een tijdspanne van drie jaar bijzondere stappen hebben ondernomen op deze domeinen. Dit levert in ieder geval een indicator op van de mate waarin ondernemingen met deze vormen van procesinnovatie bezig geweest zijn (zie Tabel 4.2).

Tabel 4.2: Investerings in informatica en automatisering, voorbije drie jaar

		Heeft men in de voorbije drie jaar...	
		Belangrijke nieuwe investeringen in informatica gedaan?	Geautomatiseerd?
Totaal		62,3%	36,8%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>
Werknemers-profiel	Bedienden	70,6%	<i>geen significante verschillen</i>
	Arbeiders	53,3%	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	<i>geen significante verschillen</i>

N = 510 - gewogen

Bijna twee op drie (62,3%) micro-ondernemingen heeft de voorbije drie jaar belangrijke nieuwe investeringen gedaan in informatica. Het aandeel IT-investeerders ligt opmerkelijk hoger in bedrijven met hoofdzakelijk bedienden (70,6%) dan in de meer ambachtelijke ondernemingen (53,3%). Informatisering lijkt daarmee, zoals men kan verwachten meer samen te hangen met administratief werk.

Bijna vier op tien van de ondernemers (36,8%) stellen de voorbije drie jaar automatiseringen te hebben doorgevoerd. Hier zijn er geen verschillen op te merken tussen de verschillende types van ondernemingen. Automatisering vindt dus plaats in zowel productie- als meer administratieve processen.

3. E-business

Enkele jaren geleden, met de doorbraak van e-mail en internet, leekt het erop dat alle bedrijven zo snel als mogelijk aan 'e-business' moesten gaan doen (Berckmans, 2002). Deze TOA-survey probeert na te gaan in welke mate micro-ondernemingen aspecten van 'e-business' hebben ingevoerd in hun bedrijfsvoering. Er zijn hiervoor drie indicatoren: het aantal bedrijven met een eigen website, de mate waarin bedrijven langs een elektronische we bestellingen plaatsen bij leveranciers en de mate waarin bedrijven zelf langs een elektronisch kanaal bestellingen ontvangen van hun cliënteel.

3.1. Bedrijfswebsite

De helft van de micro-ondernemingen (50,8%) heeft een eigen website, zoals blijkt uit Tabel 4.3. Dit is volgens een erg brede definitie, een eenvoudige 'homepage' met een korte bedrijfspresentatie is genoeg.

Tabel 4.3: Aanwezigheid van een eigen website

		Heeft het bedrijf een eigen website?	
		Ja	Neen
Totaal		50,8%	49,2%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	49,2%	50,8%
	Bouw	29%	71%
	Handel	57,8%	42,2%
	Diensten	52,4%	47,6%
Werknemerprofiel	Bedienden	57,6%	42,4%
	Arbeiders	41,9%	58,1%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 510 - gewogen

Leeftijd en diploma van de ondernemer spelen geen rol, eerder de aard van het primaire proces lijkt de aanleiding te vormen om als bedrijf op het internet te gaan. Handelsondernemingen (57,8%) en bedrijven met in hoofdzaak bedienden (57,6%) beschikken iets meer over een website. In de bouwsector (met 29% website-bezitters) ligt een website nog het minst voor de hand.

3.2. Elektronisch plaatsen van bestellingen

Bijna de helft (47,5%) van de micro-ondernemingen zegt, in Tabel 4.4, bestellingen te plaatsen langs elektronische weg (e-mail, internet, EDI...). De meerderheid van de handelsondernemingen (56,9%), de bedrijven met in hoofdzaak bedienden (54,5%) en de hoger opgeleide ondernemers (51,5%) doet aan een of andere vorm van 'e-procurement' of inkopen langs elektronische weg. De bouwsector (32,3%) en de oudste zaakvoerders (40%) hinken in zekere mate achterop. Voor het toepassen van elektronisch aankopen blijken dus naast de aard van het proces ook de kenmerken van de ondernemer een rol te spelen.

Tabel 4.4: Bestellingen plaatsen via internet, e-mail of andere elektronische weg

		Plaatsen van bestellingen via internet, e-mail of andere elektronische weg	
		Helemaal geen	Wel bestellingen plaatsen
Totaal		52,5%	47,5%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	57,1%	42,9%
	Bouw	67,7%	32,3%
	Handel	43,1%	56,9%
	Diensten	55,6%	44,4%
Werknemers-profiel	Bedienden	45,5%	54,5%
	Arbeiders	61,3%	38,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	50%	50%
	45 tot 54 jaar	45%	55%
	≥ 55 jaar	60%	40%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 510 - gewogen

Bij de helft van bedrijven die elektronisch aankopen gaat maximum één op vijf van de bestellingen (mediaan = 20%) langs elektronische weg (zie Tabel 4.5). E-procurement is het intensiefst in de ondernemingen die vooral bedienden tewerkstellen (mediaan = 30%). Opmerkelijk is dat ook de kleinere bedrijven intensief bezig zijn met elektronisch bestellen (mediaan = 30%). Zelfs in de bedrijven die erg actief zijn op het vlak van e-procurement blijft gemiddeld genomen de meerderheid van de bestellingen toch langs traditionele weg gaan.

Tabel 4.5: Percentage geplaatste bestellingen via elektronische weg

		Percentage geplaatste bestellingen via internet, EDI of andere elektronische weg	
		Gemiddelde (gewogen)	Mediaan (ongewogen)
Totaal		33%	20%
Grootte	1-4	41,9%	30%
	5-9	29,9%	10%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werkne- mersprofiel	Bedienden	45,3%	30%
	Arbeiders	29,9%	10%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 244

3.3. Ontvangen van bestellingen langs elektronische weg

Tabel 4.6 leert dat 43,4% van de micro ondernemingen langs elektronische weg bestellingen ontvangt (dit kan eventueel zelfs gewoon via e-mail zijn). Dit aandeel bedrijven ligt het hoogst in de handelssectoren (50%) en het laagst in de bouw (30%). Ook hier lijkt de aard van het proces het meest bepalend te zijn voor de keuze voor deze e-businessstoepassing. Toch zijn ook zaakvoerders met een hoger diploma (46,9%) meer bezig met e-verkopen of e-commerce dan anderen.

Tabel 4.6: Bestellingen ontvangen via internet, e-mail of andere elektronische weg

		Ontvangen van bestellingen via internet, e-mail of andere elektronische weg	
		Helemaal geen	Wel bestellingen ontvangen
Totaal		56,6%	43,4%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	58,7%	41,3%
	Bouw	69,4%	30,6%
	Handel	50%	50%
	Diensten	58,1%	41,9%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	61,3%	38,7%
	Hoger onderwijs	53,1%	46,9%

N = 510 - gewogen

Tabel 4.7: Percentage binnenkomende bestellingen via elektronische weg

		Percentage binnenkomende bestellingen via internet, EDI of andere elektronische weg	
		Gemiddelde (gewogen)	Mediaan (ongewogen)
Totaal		18,9%	5%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	22,6%	10%
	Bouw	6,3%	4,5%
	Handel	10,3%	5%
	Diensten	29,6%	13,5%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 219

E-commerce bij de micro-ondernemingen mag volgens Tabel 4.7 echter niet overroepen worden: de meerderheid van de bedrijven ontvangt slechts 5% of minder van zijn bestellingen langs elektronische weg. De mediaan ligt het hoogst in de dienstenbedrijven (13,5%) en de sector 'primair & industrie'(10%).

4. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

In de volgende drie tabellen wordt de vergelijking gepresenteerd voor de micro-ondernemingen met de andere bedrijven uit de TOA van 2001, zowel voor procesaanpassingen, informatisering en automatising, als voor (het plaatsen en ontvangen van) bestellingen langs elektronische weg.

Bij de micro-ondernemingen worden aanzienlijk minder procesaanpassingen (zowel naar werkwijze, als werkplanning) doorgevoerd als in andere bedrijven (zie Tabel 4.8). Hetzelfde geldt voor investeringen in informatica (alhoewel hier het verschil kleiner is) en automatiseringen (zie Tabel 4.9).

Tabel 4.8: Procesaanpassingen, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Verbeteren/optimaliseren van de werkwijze	Toepassen	59,8%	73,9%	77,7%
	Niet toepassen	40,2%	26,1%	22,3%
Verbeteren/optimaliseren van de werkplanning	Toepassen	45,6%	70,8%	73,4%
	Niet toepassen	54,4%	29,2%	26,6%

Tabel 4.9: Procestechnologie, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Voorbij drie jaar belangrijke nieuwe investeringen in informatica	Toepassen	62,3%	67,7%	74,6%
	Niet toepassen	37,7%	32,3%	25,4%
Voorbij drie jaar geautomatiseerd	Toepassen	36,8%	47%	56,1%
	Niet toepassen	63,2%	53%	43,9%

Voor het plaatsen en ontvangen van bestellingen langs elektronische weg bestaan er, zoals de cijfers in Tabel 4.10 leren, geen statistisch significante verschillen tussen het ondernemingen. Deze technologie heeft zich in de periode 2001-2003 sterk verspreid in het bedrijfsleven en de samenleving. Dit verklaart wellicht waarom de micro-ondernemingen zich (welliswaar in 2003) op hetzelfde niveau bevinden als de andere bedrijven (in 2001).

Tabel 4.10: Bestellingen langs elektronische weg, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Bestellingen plaatsen	Ja	47,5%	44,5%	49,4%
	Nee	52,5%	55,5%	50,6%
Bestellingen ontvangen	Ja	43,4%	41,9%	46,1%
	Nee	56,6%	58,1%	53,9%

Hoofdstuk 5

Personeelsbeleid

In dit hoofdstuk worden enkele kenmerken besproken die te maken hebben met keuzes in verband met het omgaan met personeel. In de eerste plaats gaat het over de functiestructuur. Daarnaast komen werkoverleg, functionerings- of evaluatiegesprekken en nieuwe beloningsvormen aan bod.

1. De functiestructuur in micro-ondernemingen

In de TOA worden twee indicatoren opgevolgd die een aanduiding geven van de structuur of de aard van de functies in een onderneming. Het gaat enerzijds over de inlooperperiodes en anderzijds over de mate waarin bepaalde verantwoordelijkheden zijn gedelegeerd aan het personeel.

1.1. Inlooperperiodes

De inlooperperiode van een werknemer is 'de tijd die een nieuwe werknemer nodig heeft om zich het werk eigen te maken zodat hij zelfstandig kan werken'. De inlooptijden kunnen een indicatie geven van de complexiteit van de functie, maar ook van de inspanningen die bedrijven moeten leveren op het vlak van 'on the job training' en inscholing bij nieuwe personeelsleden. In de TOA-survey bij micro-ondernemingen werd gebruik gemaakt van vier categorieën waarover de respondenten het geheel aan personeelsleden moesten verdelen (zie Tabel 5.1).

Gemiddeld heeft ongeveer 7% van de werknemers in de micro-ondernemingen een inlooptijd nodig (gehad) van minder dan één week. Één op tien bedrijven heeft personeel dat op zulke korte periode inzetbaar is. In deze bedrijven behoort gemiddeld 69% van de medewerkers tot deze categorie.

Eén op vijf werknemers is gemiddeld inzetbaar na een inlooptijd van één week tot één maand. Bijna drie op tien ondernemingen hebben personeel dat dergelijke periode moet kunnen inlopen. In deze bedrijven valt gemiddeld 73% van de werknemers onder deze categorie.

Een inlooperperiode van een maand tot een half jaar is van toepassing voor gemiddeld bijna 36% van de werknemers. Meer dan vier op tien ondernemers heeft medewerkers van deze categorie en gemiddeld gaat het over meer dan 80% van het personeel in deze bedrijven.

Langere inlooptijden gelden voor gemiddeld 35,5% van het personeel in micro-ondernemingen. Vier op tien bedrijven heeft medewerkers in jobs die meer dan een half jaar inlooptijd vragen. In deze ondernemingen loopt het aandeel werknemers met inlooptijden van een half jaar of meer, op tot bijna negen op tien.

Tabel 5.1: Inlooptijden volgens vier categorieën

	Gemiddelde percentage werknemers van alle micro-ondernemingen	Bedrijven met werknemers in deze categorie	
		Aantal bedrijven	Gemiddelde percentage werknemers in deze bedrijven
Inlooptijd minder dan 1 week	7,1%	10,3%	69,3%
Van 1 week tot 1 maand	20,5%	28%	73,2%
Van een maand tot een half jaar	35,8%	43,5%	82,3%
Van een half jaar tot een jaar	35,5%	40,3%	88,1%
Totaal	<i>(98,9% = ±)100%</i>		

N = 510 - gewogen

Als men, zoals in Tabel 5.2, een onderscheid maakt per categorie van inlooptijden volgens het aandeel van het personeel, dan valt op dat vaak het volledige personeelsbestand (tot 29%) van de bedrijven tot een bepaalde categorie van inlooptijden behoort. Dit is in belangrijke mate te verklaren door het beperkte aantal personeelsleden in micro-ondernemingen.

Tabel 5.2: Inlooptijden volgens aandeel van het personeel

	Aandeel van het personeel			
	Niemand	Een gedeelte	Allemaal	Totaal
Inlooptijd minder dan 1 week	89,7%	5,7%	4,6%	100%
Van 1 week tot 1 maand	72%	13,5%	14,5%	100%
Van een maand tot een half jaar	56,5%	14,6%	28,9%	100%
Van een half jaar tot een jaar	59,7%	11,3%	29%	100%

N = 510 - gewogen

In Tabel 5.3 worden drie types van ondernemingen gemaakt wat betreft de inlooperperiodes van het personeel.

Tabel 5.3: Inlooptijden volgens typologie van bedrijven

		In hoofdzaak werknemers met een inlooperperiode van			
		< 1 maand	1 maand tot een half jaar	> half jaar	Totaal
Totaal		21,4%	43,9%	34,7%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	23,8%	41,3%	34,9%	100%
	Bouw	17,7%	30,7%	51,6%	100%
	Handel	21,9%	42,2%	35,9%	100%
	Diensten	22,2%	49,2%	28,6%	100%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	25,8%	38,7%	35,5%	100%
	Hoger onderwijs	15,2%	48,4%	36,4%	100%

N = 510 - gewogen

Het eerste type van bedrijven heeft in hoofdzaak inlooptijden van minder dan één maand. Hiervoor zijn de bedrijven samengenomen die alleen personeel hadden met inlooptijden van minder dan een week (4,6%), deze met alleen inlooptijden van één week tot één maand (14,6%) en deze ondernemingen die enkel de beide korte inlooptijden combineren. Dit levert een al bij al kleine groep op van 21,4% van de micro-ondernemingen.

Het tweede type zijn bedrijven met in hoofdzaak inlooptijden die variëren van één maand tot een half jaar. Dit type is samengesteld uit de ondernemingen met enkel werknemers met deze inloopduur (28,9%), bedrijven die deze inlooptijden combineren met kortere inlooperperiodes maar ook (een erg klein aantal) bedrijven die kortere inlooptijden combineren met langere. Dit geeft een groep met een omvang van 43,9% van de bedrijven.

Type drie tenslotte omvat de ondernemingen met in hoofdzaak personeel met inlooptijden van meer dan een half jaar. Voor dit type zijn de bedrijven samengenomen die enkel medewerkers hebben met dergelijke lange inlooperperiodes (29%) en de bedrijven die deze lange inlooperperiodes combineren met inlooperperiodes van meer dan één maand. Dit type telt 34,7% van de micro-ondernemingen.

Bedrijven met korte inlooperperiodes zijn iets sterker vertegenwoordigd in de sector 'primair & industrie' (23,8%) en in de diensten (22,2%). In de diensten treft men echter in hoofdzaak ondernemingen aan met werknemers die een inlooptijd behoeven van een maand tot een half jaar (49,2%). De meerderheid van de bouwondernemers (51,6%) getuigt dat zijn personeel zich in hoofdzaak meer dan een halfjaar moet kunnen inwerken. Hiermee is duidelijk dat inlooptijden evenzeer een aanduiding geven van de mate waarin voor een bepaalde functie ervaring en geoefende competenties belangrijk zijn.

Ondernemingen met een zaakvoerder aan het hoofd die over een diploma hoger onderwijs beschikt behoren minder (15,2%) tot de groep bedrijven die in hoofdzaak korte inlooptijden kennen.

1.2. Gedelegeerde verantwoordelijkheden

Gedelegeerde verantwoordelijkheid wil zeggen dat personeelsleden zelf de verantwoordelijkheid krijgen over een bepaald aspect van hun job. In de TOA-survey is nagegaan in welke mate dit het geval is voor de kwaliteit van het eigen werk, de eigen werkplanning en de eigen werkmethode.

Tabel 5.4: Gedelegeerde verantwoordelijkheden in drie domeinen

Verantwoordelijk voor...	Gemiddelde percentage werknemers van alle micro-ondernemingen	Bedrijven met werknemers in deze categorie	
		Aantal bedrijven	Gemiddelde percentage werknemers in deze bedrijven
Kwaliteit van hun werk	79,6%	90,3%	88,2%
Hun werkmethode	57,9%	72,1%	80,3%
Hun werkplanning	44,3%	60%	73,8%

N = 510 - gewogen

Gemiddeld genomen is bijna acht op tien werknemers van de micro-ondernemingen zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn werk (zie Tabel 5.4). Meer dan 90% van de bedrijven

hebben deze verantwoordelijkheid minstens gedeeltelijk overgedragen aan het personeel. In deze bedrijven moet gemiddeld 88% van de medewerkers zelf de kwaliteitszorg en -controle verrichten op zijn werk.

Gemiddeld bijna zes op tien van de werknemers in de micro-ondernemingen is verantwoordelijk voor de eigen werkmethode. Meer dan zeven op tien ondernemingen geeft hun personeel dergelijke autonomie in de methode van werken. In deze bedrijven staan gemiddeld ongeveer acht op tien personeelsleden in voor de eigen werkmethode.

Meer dan vier op tien werknemers in de micro-ondernemingen moet ook zelf kunnen instaan voor de planning van het eigen werk. Zes op tien bedrijven hebben de werkplanning minstens gedeeltelijk gedelegeerd en in deze ondernemingen draagt bijna drie op vier personeelsleden verantwoordelijkheid voor de eigen werkplanning.

De delegatie van de verantwoordelijkheid over de kwaliteit van het werk is quasi algemeen te noemen, zoals blijkt uit Tabel 5.5. In zeven op tien bedrijven dragen alle werknemers deze verantwoordelijkheid.

Tabel 5.5: Delegatie van verantwoordelijkheid over kwaliteit van het werk

		Aandeel werknemers met verantwoordelijkheid over de kwaliteit van hun werk			
		Niemand	Een gedeelte	Allemaal	Totaal
Totaal		9,7%	20,5%	69,8%	100%
Grootte	1-4	10,9%	17,2%	71,9%	100%
	5-9	6,3%	32,8%	60,9%	100%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

Zaakvoerders met minder dan vijf personeelsleden houden de zorg voor kwaliteit iets meer in eigen hand (10,9%). Het feit dat in deze kleine ondernemingen de verantwoordelijkheid over de kwaliteit ook meer (71,9%) aan het volledige personeelscorps is toevertrouwd, is volledig te verklaren door beperktere dimensie van de organisaties. Verschillen naar sector, werknemersprofiel of kenmerken van de bedrijfsleider zijn niet vast te stellen.

In meer dan zeven op tien micro-ondernemingen hebben (minstens een deel van) de werknemers ook de verantwoordelijkheid over de eigen werkmethode (zie Tabel 5.6). De autonomie van de medewerkers op het vlak van de manier van werken is algemeen in bijna de helft van de bedrijven. De vaststelling dat in de kleinste ondernemingen de verantwoordelijkheid meer (51,6%) aan het volledige personeelscorps is toevertrouwd is ook hier te verklaren door beperktere dimensie van deze organisaties.

Tabel 5.6: Delegatie van verantwoordelijkheid over de werkmethode

		Aandeel werknemers met verantwoordelijkheid over hun werkmethode			
		Niemand	Een gedeelte	Allemaal	Totaal
Totaal		27,9%	23,5%	48,6%	100%
Grootte	1-4	28,1%	20,3%	51,6%	100%
	5-9	28,2%	35,9%	35,9%	100%
Sector	Primair & industrie	28,2%	18,7%	53,1%	100%
	Bouw	33,9%	22,6%	43,5%	100%
	Handel	21,9%	31,3%	46,8%	100%
	Diensten	31,7%	17,5%	50,8%	100%
Werknemers-profiel	Bedienden	21,3%	24,2%	54,5%	100%
	Arbeiders	35,5%	22,6%	41,9%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder	<45 jaar	25%	35%	40%	100%
	45 tot 55 jaar	21,1%	15,7%	63,2%	100%
	≥ 55 jaar	36%	20%	44%	100%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

De verantwoordelijkheid delegeren over de manier van werken ligt het minst voor de hand in de bouwsector (niemand = 33,9%), onder de leiding van oudere zaakvoerders (niemand = 36%) en in het algemeen in de ambachtelijke werksfeer (niemand = 35,5%). In de handel (niemand = 21,9%) en bij bedienden in het algemeen (niemand = 21,3%) is de verantwoordelijkheid over de werkmethode vaker gedelegeerd.

In Tabel 5.7 is te lezen dat de verantwoordelijkheid over de werkplanning een stuk minder is doorgeschoven naar de werknemers. In zes op tien bedrijven is dit nog het geval. In meer dan één op drie is de eigen werkplanning volledig in handen van het personeel. In de kleinste ondernemingen ligt het meer voor de hand dat deze verantwoordelijkheid sneller aan het volledige personeelscorps (39,1%) is toevertrouwd, enkel al omwille van de beperktere dimensie van deze organisaties.

Tabel 5.7: Delegatie van verantwoordelijkheid over werkplanning

		Aandeel werknemers met verantwoordelijkheid over hun werkplanning			
		Niemand	Een gedeelte	Allemaal	Totaal
Totaal		40%	24,8%	35,2%	100%
Grootte	1-4	40,6%	20,3%	39,1%	100%
	5-9	34,9%	44,4%	20,7%	100%
Sector	Primair & industrie	40,7%	23,4%	35,9%	100%
	Bouw	61,9%	25,4%	12,7%	100%
	Handel	35,9%	31,3%	32,8%	100%
	Diensten	36,6%	19%	44,4%	100%
Werknemers-profiel	Bedienden	21,2%	24,2%	54,6%	100%
	Arbeiders	60%	26,7%	13,3%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	51,6%	22,6%	25,8%	100%
	Hoger onderwijs	30,3%	27,3%	42,4%	100%

N = 510 - gewogen

Bedrijven met in hoofdzaak arbeiders (geen werknemers = 60%) en nog meer bouwondernemingen (geen werknemers = 61,9%) zien de werkplanning in hoofdzaak als een kwestie van de bedrijfsleiding. In ondernemingen met in hoofdzaak bedienden ligt de delegatie van de verantwoordelijkheid over de eigen werkplanning veel meer voor de hand (geen werknemers = 21,2%). Ook zaakvoerders met een diploma van het hoger onderwijs zullen deze verantwoordelijkheid vaker overlaten aan hun personeel (geen werknemers = 30,3%).

Samengevat ziet men in Tabel 5.8 dat bijna alle ondernemingen minstens één van de onderzochte verantwoordelijkheidsdomeinen hebben gedelegeerd aan (minstens een deel van) het personeel. Net de helft van de micro-ondernemingen getuigt zelfs zowel de verantwoordelijkheid over de kwaliteit, de werkmethode als de werkplanning over te laten aan de medewerkers zelf.

Tabel 5.8: Aantal verantwoordelijkheden minstens gedeeltelijk gedelegeerd

	Aantal bedrijven	Cumulatief
Geen	6,5%	6,5%
1 domein	14,7%	21,2%
2 domeinen	28,7%	49,9%
3 domeinen	50,1%	100%
Totaal	100%	

2. Werkoverleg

Een goede 55% van de ondernemers stelt in zijn bedrijf 'regelmatig bijeenkomsten met het personeel te houden om werkgebonden kwesties te bespreken' (zie Tabel 5.9). Deze vorm van werkoverleg komt evenveel voor in alle types van organisaties (omvang, sector, werknemersprofiel) en ook de kenmerken van de zaakvoerder maken geen verschil.

Tabel 5.9: Houden van werkoverleg in micro-ondernemingen

	Zijn er in het bedrijf regelmatig bijeenkomsten met het personeel om werkgebonden kwesties te bespreken?		
	Ja	Neen	Totaal
Totaal	55,2%	44,8%	100%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Micro-ondernemingen die werkoverleg organiseren doen dit, volgens Tabel 5.10, in bijna acht op tien van de gevallen voor het volledige personeelsbestand. In de kleinste bedrijven is de kans hiervoor logischerwijze groter (82,4%). Noch de sector of het profiel van de werknemers, noch dat van het zaakvoerder schijnen hierop een invloed uit te oefenen.

Bij de micro-ondernemingen die nog geen werkoverleg kennen bestaan maar weinig plannen om dit in de toekomst in te voeren (zie Tabel 5.11). Minder dan 4% getuigt dit te zullen doen. De kansen op groei op het vlak van werkoverleg zijn groter bij bedrijven met in hoofdzaak bedienden (6,1%). Net 5% van de ondernemers heeft geen plannen, maar zegt dat werkoverleg wel nuttig is.

Meer dan één ondernemer op drie is echter te typeren als een tegenstander van werkoverleg. Deze antwoorden geen werkoverleg te organiseren en ook geen plannen te hebben omdat ze werkoverleg helemaal niet nuttig achten. De negatieve attitude tegenover werkoverleg is groter in bedrijven met in hoofdzaak arbeiders (38,7%). De kenmerken van de ondernemer leveren geen verschillen op.

Tabel 5.10: Aandeel van het personeel betrokken bij het werkoverleg

		Werkoverleg voor...		
		Een gedeelte van het personeel	Alle personeelsleden	Totaal
Totaal		21,2%	78,8%	100%
Grootte	1-4	17,6%	82,4%	100%
	5-9	34,2%	65,8%	100%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 279 – gewogen

Tabel 5.11: Plannen om in de toekomst werkoverleg in te voeren

		Is men van plan om in de toekomst werkoverleg in te voeren?		
		Ja	Neen, maar dit is wel nuttig	Neen, want dit is helemaal niet nuttig
Totaal		3,8%	5,1%	35,9%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemers- profiel	Bedienden	6,1%	3%	33,3%
	Arbeiders	3,2%	6,5%	38,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen (som = 44,8%, bedrijven die geen werkoverleg houden)

3. Functioneringsgesprekken

HRM-deskundigen gaan er vaak van uit dat functionerings- en/of evaluatiegesprekken een belangrijke opstap kunnen vormen naar een meer systematisch personeelsbeleid. In een kleine helft van de micro-ondernemingen (46,5%) vindt er vandaag zulk een gespreksmatige opvolging van personeelsleden plaats (zie Tabel 5.12).

Tabel 5.12: Houden van functionerings- of evaluatiegesprekken

		Worden er in het bedrijf functionerings- of evaluatiegesprekken gehouden?		
		Ja	Neen	Totaal
Totaal		46,5%	53,5%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	36,5%	63,5%	100%
	Bouw	31,7%	68,3%	100%
	Handel	50%	50%	100%
	Diensten	50,8%	49,2%	100%
Werkne- mersprofiel	Bedienden	57,6%	42,4%	100%
	Arbeiders	35,5%	64,5%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	41,9%	58,1%	100%
	Hoger onderwijs	51,5%	48,5%	100%

N = 510 – gewogen

Functioneringsgesprekken komen meer voor in handelsondernemingen (50%) en in de dienstensector (50,8%). Blijkbaar zal een ondernemer sneller met een bediende (57,6%) dan met een arbeider (35,5%) een functionerings- of evaluatiegesprek aangaan. Vooral zaakvoerders met hogere studies (51,5%) voeren functioneringsgesprekken in hun bedrijf.

Micro-ondernemingen die functionerings- of evaluatiegesprekken organiseren doen dit, volgens Tabel 5.13, in bijna drie gevallen op vier voor het volledige personeelsbestand. In de kleinste bedrijven is de kans hiervoor logischerwijze groter. Noch de sector of het profiel van de werknemer, noch dat van het zaakvoerder schijnen hierop een invloed uit te oefenen.

Tabel 5.13: Aandeel van het personeel waarmee functionerings- of evaluatiegesprekken gehouden worden

		Functionerings- of evaluatiegesprekken voor ...		
		Een gedeelte van het personeel	Alle personeelsleden	Totaal
Totaal		26%	74%	100%
Grootte	1-4	24,1%	75,9%	100%
	5-9	33,3%	66,7%	100%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 225 - gewogen

Ook de groeimogelijkheden voor functionerings- of evaluatiegesprekken bij micro-ondernemingen lijken, volgens Tabel 5.14, erg beperkt. Minder van 5% van de ondernemers heeft concrete plannen. Opmerkelijk genoeg ligt het aandeel plannenmakers iets hoger bij bouwbedrijven (7,9%) en ondernemingen met in hoofdzaak arbeiders (7,1%). Hier is mogelijk sprake van een zekere inhaalbeweging. Vooral de jonge zaakvoerders lijken echter de kat uit de boom te kijken en maken voorlopig geen plannen (0%) om tot functioneringsgesprekken over te gaan.

Tabel 5.14: Plannen om in de toekomst functionerings- of evaluatiegesprekken in te voeren

		Is men van plan om in de toekomst dergelijke gesprekken in te voeren?		
		Ja	Neen, maar dit is wel nuttig	Neen, want dit is helemaal niet nuttig
Totaal		4,6%	9,1%	39,8%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	1,6%	15,6%	46,9%
	Bouw	7,9%	11,1%	49,2%
	Handel	4,7%	7,8%	37,5%
	Diensten	4,8%	7,9%	36,5%
Werknemers-profiel	Bedienden	3%	6,1%	33,3%
	Arbeiders	6,5%	9,7%	48,4%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	0%	16,7%	33,3%
	45 tot 54 jaar	10%	10%	40%
	≥ 55 jaar	3,8%	3,8%	46,2%
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	3,2%	6,5%	48,4%
	Hoger onderwijs	3%	12,1%	33,3%

N = 510 – gewogen (som = 53,5% bedrijven die geen gesprekken houden)

Een kleine vier op tien ondernemers is echter uitgesproken tegenstander van een systematische gespreksmatige opvolging van het personeel. Deze bedrijven houden geen functioneringsgesprekken, hebben geen plannen en stellen dergelijke gesprekken helemaal niet nuttig te vinden. Tegenstanders zijn vooral terug te vinden in de sectoren bouw (49,2%) en 'primair & industrie' (46,9%). In de ondernemingen met in hoofdzaak bedienden (33,3%) en onder de zaakvoerders met een diploma van het hoger onderwijs (33,3%) is de tegenstand relatief gezien het geringst.

4. Nieuwe beloningsvormen

Alternatief belonen van het personeel kan via allerhande instrumenten (b.v. pensioenplan, voordelen van alle aard,...) en op uiteenlopende manieren (b.v. met of zonder periodieke evaluatie). In de TOA-survey wordt enkel gepeild naar het gebruik van vormen van variabele verloning. Het gaat hierbij over een financiële verloning via b.v. bonussen, premies of aandelen. Hieronder zijn geen andere incentives (zoals reizen of cadeau's) begrepen.

Tabel 5.15: Gebruik van variabele verloningsvormen

		Is er in het bedrijf sprake van variabele verloning?		
		Ja	Neen	Totaal
Totaal		19%	81%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	9,5%	90,5%	100%
	Bouw	12,9%	87,1%	100%
	Handel	18,8%	81,3%	100%
	Diensten	24,2%	75,8%	100%
Werknemersprofiel	Bedienden	24,2%	75,8%	100%
	Arbeiders	13,3%	86,7%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Net geen één op vijf van de micro-ondernemingen kent één of andere vorm van variabele verloning. Dit is af te leiden uit Tabel 5.15. Dergelijke manier van vergoeden van het personeel komt het meest voor bij bedienden (24,2%) en in de dienstensector (24,2%). De achtergrond van de zaakvoerder heeft hierop geen invloed van betekenis.

5. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

De vergelijking van de micro-ondernemingen met de andere bedrijven uit de TOA van 2001 bevestigt in Tabel 5.16, de veronderstelling dat het personeelsbeleid in heel kleine bedrijven een stuk minder formeel is uitgebouwd.

Tabel 5.16: Personeelsbeleid, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Werkoverleg	Ja	55,2%	60,5%	71,2%
	Neen	44,8%	39,5%	28,8%
Functionerings en/of evaluatiegesprekken	Ja	46,5%	61,1%	69%
	Neen	53,5%	38,9%	31%
Variabele verloning	Ja	19%	22,8%	29%
	Neen	81%	77,2%	71%

In micro-ondernemingen wordt minder werkoverleg gehouden en komen functioneringsgesprekken en variabele verloning minder voor dan in andere bedrijven.

Hoofdstuk 6

Bijscholing

In de TOA-survey is heel wat plaats voorbehouden om na te gaan of ondernemingen aan bijscholing doen. Er wordt gepeild naar de opleidingsinspanningen (aantal personen, aantal uren) voor het personeel, maar tevens wordt nagegaan of de bedrijfsleiders zichzelf ook bijscholen. Om een minimale indicatie te bekomen van de aanwezigheid van enige vorm van 'opleidingsbeleid' peilt de TOA naar het gebruik van opleidingsplannen.

1. Bijscholing voor de werknemers

De TOA-screening gaat na of en in welke mate bedrijven opleiding hebben 'voorzien' voor het personeel in het voorbije jaar (in dit geval 2003). Dit wordt bewust niet nader omschreven o.m. omdat er voor een meer gedetailleerd onderzoek van de aard van de vormingsinspanningen geen ruimte is. Wel wordt naar het aandeel van het personeel gevraagd dat opleiding heeft gekregen en moeten de respondenten een schatting geven van het aantal uur opleiding dat er per personeelslid werd gevolgd.

De ervaring leert dat heel wat bedrijven niet echt jaarlijks bijscholing voorzien. Men kan er van uit gaan dat dit sterker geldt voor kleinere organisaties. Daarom is ook nagegaan of in de voorafgaande twee jaar (periode 2000 tot 2002) eventueel wel bijscholing werd voorzien.

1.1. Al dan niet een opleiding voor de werknemers

Het voorbije jaar hebben de werknemers (minstens één) van vier op tien micro-ondernemingen een opleiding of bijscholing kunnen volgen (zie Tabel 6.1). Dit was vooral het geval in de dienstensector (44,4%) en in ondernemingen met hoofdzakelijk bedienden (48,5%). Bedrijven uit de bouwsector (37,1%) en vooral de sector 'primair & industrie' (19%) deden blijkbaar minder aan opleiding en bijscholing in het jaar 2003.

Tabel 6.1: Opleiding voor werknemers het afgelopen jaar en de afgelopen drie jaar

		In 2003 (het afgelopen jaar)	Tussen 2000 en 2002	In geen van deze periodes
Totaal		39,3%	12,1%	48,6%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	19%	17,5%	63,5%
	Bouw	37,7%	14,8%	47,5%
	Handel	41,3%	14,3%	44,4%
	Diensten	44,4%	7,9%	47,7%
Werknemers- profiel	Bedienden	48,5%	12,1%	39,4%
	Arbeiders	30%	13,3%	56,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	38,7%	6,5%	54,8%
	Hoger onderwijs	40,6%	15,6%	43,8%

N = 503 - gewogen

Aan de bedrijven die negatief antwoordden voor 2003 werd gevraagd of ze dan wel in de periode van 2000 tot 2002 een opleiding organiseerden. Ongeveer 12% van de bedrijven verklaart dat hun werknemers zich in deze (langere) periode wel hebben kunnen bijscholen. Dit bleek vooral voor te komen bij bedrijven uit de sector 'primair & industrie' (17,5%) en/of bij zaakvoerders met een hoger diploma (15,6%).

Algemeen kan men stellen dat net iets meer dan de helft (51,4%) van de micro-ondernemingen in de periode 2000-2003 een opleiding organiseerden voor minstens een deel van het personeel. Bedrijven die in hoofdzaak bedienden tewerkstellen nemen hier het voor-touw (60,6%).

1.2. Aandeel van de werknemers in opleiding

In de micro-ondernemingen, die in 2003 een opleiding organiseerden, hebben gemiddeld zes op tien van de werknemers zich kunnen bijscholen (zie Tabel 6.2). (In de kleinste bedrijven ligt dit aandeel logischerwijze hoger omwille van de beperkte omvang van het personeelsbestand.)

Tabel 6.2: Gemiddeld percentage personeel in opleiding in het voorbije jaar

		Aandeel van de werknemers die in 2003 bijscholing volgden
Totaal		59,5%
Grootte	1-4	62,6%
	5-9	49,2%
Sector	Primair & industrie	51,3%
	Bouw	57,2%
	Handel	56,2%
	Diensten	64,3%
Werkne- mersprofiel	Bedienden	65,6%
	Arbeiders	48,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	48,4%
	45 tot 54 jaar	67,4%
	≥ 55 jaar	62,2%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>

N = 183 - gewogen

De opleidingsintensiteit volgens het aandeel van de werknemers die zich hebben kunnen bijscholen is hoger in de dienstensector (64,3%) en bij ondernemingen met in hoofdzaak bedienden (65,6%). De kans op bijscholing voor personeelsleden lijkt kleiner in bedrijven uit de sector 'primair & industrie' (51,3%) en bij jongere ondernemers (48,4%).

Volgens Tabel 6.3 heeft in ongeveer een kwart (23,6%) van de micro-ondernemingen de meerderheid van het personeel zich kunnen bijscholen. Deze 'één-op-twee norm' wordt in hoofdzaak gehaald door dienstenbedrijven (28,6%) en door ondernemingen met vooral bedienden (33,3%). In de sector 'primair & industrie' is dit maar van toepassing voor een kleine één op tien bedrijven.

Tabel 6.3: Aandeel personeel in opleiding in 2003, in drie categorieën

		Percentage personeel in opleiding		
		Geen opleiding	Hoogstens 50% van de werknemers	50% of meer
Totaal		61,1%	15,3%	23,6%
Grootte	1-4	61,9%	12,7%	25,4%
	5-9	59,4%	23,4%	17,2%
Sector	Primair & industrie	82,5%	7,9%	9,5%
	Bouw	62,9%	16,1%	21%
	Handel	59,4%	17,2%	23,4%
	Diensten	55,6%	15,9%	28,6%
Werkne- mersprofiel	Bedienden	54,5%	12,1%	33,3%
	Arbeiders	70%	16,7%	13,3%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen.

1.3. Duurtijd van de opleiding voor werknemers

Gemiddeld neemt de opleiding van werknemers 32 uur of 4 werkdagen in beslag. De mediaan ligt evenwel op 21 uur, zodat men mag stellen dat de opleiding meestal tussen de twee à vier werkdagen duurt (zie Tabel 6.4). Het aantal opleidingsuren ligt in jonge bedrijven beduidend hoger (gemid. 63u). De opleidingsintensiteit volgens aantal uren opleiding verschilt niet tussen de sectoren. Ook het werknemersprofiel of de leeftijd en het diploma van de ondernemer hebben geen invloed.

Tabel 6.4: Gemiddeld aantal uren opleiding voor werknemers

		Mediaan (ongewogen)	Gemiddelde (gewogen)
Totaal		21u	31,9u
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	30u	63u
	1 ^{ste} generatie	24u	29,3u
	2 ^{de} generatie	18u	27u
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 177 – gewogen

In meer dan drie op vier bedrijven bedraagt het aantal uren opleiding voor een werknemer minstens 8 uur (zie Tabel 6.5). Zowat 40% van de bedrijven besteedt tussen 8 en 24 uur aan opleiding voor een werknemer. In één op vijf van de micro-ondernemingen is dit zelfs meer dan 40 uur. Er bestaan geen significante verschillen tussen de verschillende onderzochte kenmerken (bedrijfsgrootte, sector, werknemersprofiel, ouderdom bedrijf en zaakvoerder, opleiding zaakvoerder).

Tabel 6.5: Aantal uren opleiding voor werknemers in vier categorieën

	Aandeel bedrijven				
	8u of minder	8u tot 24u	24u tot 40u	40u of meer	Totaal
Totaal	23,1%	38,4%	19,2%	19,3%	100%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>				
Sector	<i>geen significante verschillen</i>				
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>				
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>				
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>				
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>				

N= 177 - gewogen

2. Bijscholing voor de zaakvoerder

Specifiek voor deze studie bij micro-ondernemingen wordt ook nagegaan of de zaakvoerders zelf regelmatig bijscholing volgen. Er werd gevraagd of de zaakvoerder(s) zich in 2003 had bijgeschoold en hoeveel uur deze opleiding (gemiddeld) had geduurd.

2.1. Al dan niet opleiding voor de zaakvoerder

In bijna drie op tien bedrijven heeft de zaakvoerder (of minstens één van de zaakvoerders) een opleiding gevolgd in het afgelopen jaar. Zeven op tien ondernemers schoolden zich dus helemaal niet bij. Dit is na te kijken in Tabel 5.6.

Tabel 6.6: Opleiding voor zaakvoerders, het afgelopen jaar

		Heeft (minstens één van) de zaakvoerder(s) een opleiding gevolgd?	
		Ja	Neen
Totaal		29,8%	70,2%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	19%	81%
	Bouw	40,3%	59,7%
	Handel	29,7%	70,3%
	Diensten	30,2%	69,8%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 155 - gewogen

Enkel tussen de sectoren bestaan er hierin significante verschillen. In vier op tien bouwbedrijven gingen de zaakvoerders zich bijscholen, terwijl dit in de sector 'primair & industrie' maar twee op tien was. Persoonskenmerken, zoals leeftijd of diploma, hebben blijkbaar geen invloed op het bijscholingsgedrag van ondernemers.

2.2. Duurtijd van de opleiding voor zaakvoerders

Gemiddeld volgt een zaakvoerder 47,3 uur opleiding (zie Tabel 6.7). De mediaanwaarde voor het aantal uren bijscholing bedraagt 25 uur. Er bestaan geen significante verschillen voor de verschillende categorische variabelen (bedrijfsgrootte, sector, werknemersprofiel, ouderdom bedrijf en zaakvoerder, opleiding zaakvoerder).

Tabel 6.7: Gemiddeld aantal uur opleiding voor zaakvoerders

	Gemiddelde (gewogen)	Mediaan (ongewogen)
Totaal	47,3u	25u
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>	

N = 93

3. Zaakvoerders en/of werknemers?

Uit de bovenstaande tabellen kon men reeds afleiden dan in het voorbije jaar zaakvoerders minder (minstens één uur) bijscholing volgden dan (minstens één van) hun werknemers (29,8% tegenover 38,9%). Een bijkomende is vraag is of dat de bijscholing voor het personeel en deze voor de ondernemers eerder samengaan dan wel elkaar uitsluiten. Het antwoord in Tabel 6.8 is genuanceerd.

In de meerderheid van de ondernemingen waar de zaakvoerder een bijscholing volgde was dit ook weggelegd voor de werknemers (17,7% van het totaal aantal micro-ondernemingen). In slechts één op tien bedrijven ging enkel de ondernemer zich bijscholen en in twee op tien bedrijven moesten/mochten enkel de personeelsleden dit doen.

Tabel 6.8: Opleiding voor zaakvoerder en/of werknemers

		Opleiding in het afgelopen jaar voor...			
		Zaakvoerders en werknemers	Enkel werknemers	Enkel zaakvoerders	Geen van beiden
Totaal		17,7%	21,2%	11,7%	49,4%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	4,7%	14,1%	15,6%	65,6%
	Bouw	17,7%	19,4%	22,6%	40,3%
	Handel	18,8%	21,9%	10,9%	48,4%
	Diensten	22,2%	22,3%	7,9%	47,6%
Werknemers-profiel	Bedienden	24,2%	21,2%	9,1%	45,5%
	Arbeiders	10%	20%	13,3%	56,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

Het aandeel bedrijven waar enkel de bedrijfsleiders naar een bijscholing gaan ligt het hoogst in de bouwsector (22,6%) en het laagst in de dienstensector (7,9%). In de bedrijven met in hoofdzaak bedienden ligt het veel meer voor de hand dat zowel ondernemer als werknemers een bijscholing volgen, dan in ondernemingen met vooral arbeiders (24,2% tegenover 10%).

Door zaakvoerders en werknemers samen te beschouwen neemt het aantal 'opleidingsbedrijven' onder de micro-ondernemingen, voor het voorbije jaar, toe tot iets meer dan de helft (50,6%). Dit aandeel ligt het hoogst in de bouwsector (59,7%) en het laagst in de sector 'primaire & industrie' (34,4%).

4. Planmatig bijscholen

Investeren in bijscholing heeft volgens opleidingsdeskundigen maar zin als dit op een doorzichte wijze gebeurt. Bedrijven moeten dus niet enkel personeel naar bijscholingen sturen, zij zouden evenzeer een opleidingsbeleid moeten ontwikkelen. Een degelijk opleidingsbeleid besteedt adequaat aandacht aan de detectie van opleidingsbehoeften, het formuleren van concrete en meetbare opleidingsdoelen en de selectie van de juiste opleidingvorm. Ook dient het effect van een bijscholing grondig geëvalueerd te worden (Cobbaut, 2002).

Het precies in kaart brengen van de uitbouw en de mate van professionaliteit van het opleidingsbeleid reikt veel verder dan de doelstellingen van de TOA-survey. Om echter toch een minimale indicatie te bekomen van de mate waarin bedrijven hun opleidingsinspanningen beleidsmatig kaderen gaat de STV-studie na of de micro-ondernemingen een opleidingsplan hanteren. Dit is een zeer beperkte benadering van wat opleidingsbeleid zou kunnen omvatten. Men moet daarbij in rekening brengen dat in een aantal sectoren het gebruik van opleidingsplannen wordt gestimuleerd vanuit de (subsidiërende) opleidingsfondsen.

De cijfers in Tabel 6.9 zijn echter vrij ontluisterend. Minder dan één op tien van de Vlaamse micro-ondernemingen beschikt over een opleidingsplan. De kleinste micro-ondernemingen schijnen een nog grotere drempel te ondervinden om bijscholing planmatig aan te pakken. Sector, werknemersprofiel, ouderdom van de onderneming of kenmerken van de bedrijfsleiders leiden niet tot betekenisvolle verschillen. Op het eerste gezicht is het dus uitermate moeilijk om micro-ondernemingen te onderscheiden die een beleid uitbouwen op het vlak van opleiding en kennisontwikkeling.

Tabel 6.9: Gebruik van een opleidingsplan

		Is er in het bedrijf een opleidingsplan?	
		Ja	Neen
Totaal		8,5%	91,5%
Grootte	1-4	6,3%	93,7%
	5-9	14,1%	85,9%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 510 – gewogen

5. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

Het feitelijke organiseren van bijscholing voor medewerkers komt heel wat minder voor in micro-ondernemingen dan in andere bedrijven. De TOA-vergelijking in Tabel 6.10 toont dit aan. Het geldt zowel voor opleidingen in het laatste jaar als voor opleidingen in de voorbije drie jaar.

Het ligt dan ook voor de hand dat micro-ondernemingen ook heel wat minder gebruik maken van opleidingsplannen dan de andere ondernemingen.

Tabel 6.10: Bijscholing, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Opleiding, het voorbije jaar	Ja	39,3%	74%	81,9%
	Neen	60,7%	26%	18,1%
Opleiding, de voorbije drie jaar	Ja	51,4%	79,9%	86,1%
	Neen	48,6%	20,1%	13,9%
Opleidingsplan	Ja	8,5%	27,9%	43,3%
	Neen	91,5%	72,1%	56,7%

Hoofdstuk 7

Flexibiliteit

In dit hoofdstuk vindt de lezer de gegevens terug over hoe micro-ondernemingen omgaan met flexibiliteit. Eerst wordt nagegaan hoe het staat met de flexibiliteitsbehoeften in deze bedrijven. Daarna passeren de verschillende flexibiliteitsinstrumenten de revue, waarbij ook de mate waarin de bedrijven er gebruik van maken wordt gepresenteerd.

Er zal een onderscheid gemaakt worden tussen wat men kan omschrijven als de 'klassieke flexibiliteit' (in arbeidsrechtelijke betekenis) en enkele vormen van 'kwalitatieve flexibiliteit' waarbij bedrijven sleutelen aan de aard van werk. Tevens wordt aandacht geschonken aan uitzendarbeid en het werken met freelancers of zelfstandigen.

1. Flexibiliteitsbehoeften

De behoefte aan flexibiliteit wordt nagegaan door middel van de vraag naar het voorkomen van pieken in de productie. Deze eenvoudige vraag als indicator van een bepaalde behoefte aan flexibiliteit werd door STV reeds gehanteerd in de studies over het gebruik van uitzendarbeid (Delagrangé 2001 & 2004).

Tabel 7.1: Bedrijven met pieken in het werk of de vraag

	Kent het bedrijf pieken in het werk of de vraag? (Pieken die zich enkel in de loop van de dag voordoen tellen niet mee...)		
	Neen	Ja	Totaal
Totaal	26,9%	73,1%	100%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

De hypothese dat micro-ondernemingen omwille van hun beperkte capaciteit erg gevoelig zijn voor evoluties in de vraag wordt bevestigd in Tabel 7.1. Bijna drie ondernemers op vier verklaart te maken te hebben met pieken in het werk of de vraag. De flexibiliteitsbehoefte is even groot in alle types van micro-ondernemingen en ook de kenmerken van de ondernemer hebben geen invloed van betekenis. Moeten inspelen op pieken lijkt daarmee een vrij normaal gegeven te zijn voor de meeste kleine bedrijven.

2. Klassieke flexibiliteit

De verschillende flexibiliteitsinstrumenten werden aan de ondernemers voorgelegd met de vraag of men er gebruik van maakt en op hoeveel personeelsleden (de intensiteit) de flexibiliteitsregeling van toepassing is. Gegevens over de frequentie (hoe vaak) en de duur (hoe lang) van deze flexibiliteitsregelingen zijn niet opgevraagd. Hierna volgt de bespreking van overuren, vormen van afwijkende arbeidstijden, systemen van contractuele flexibiliteit en het gebruik van tijdelijke werkloosheid.

2.1. Overuren

In ongeveer één op drie van de ondervraagde bedrijven moeten er (minstens al eens) overuren worden gepresteerd (zie Tabel 7.2). Het is opmerkelijk te noemen dat twee op drie ondernemers stelt dat geen enkel van zijn personeelsleden overuren maakt; dit relateert op het eerste gezicht de veronderstelde flexibiliteitsbehoefte.

Vooraf ondernemingen in de dienstensectoren (46%) doen een beroep op overuren. In de bouw (22,6%) en de handel (21,9%) zijn overuren het minst courant. Tenslotte is het merkwaardig dat bedrijven van de tweede generatie (40,9%) blijkbaar meer naar overuren grijpen dan hun jongere collega's.

Tabel 7.2: Presteren van overuren

		Neen. 0% van het personeel presteert overuren	Ja. Minstens één personeels- lid presteert overuren	Totaal
Totaal		67,6%	32,4%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	71,4%	28,6%	100%
	Bouw	77,4%	22,6%	100%
	Handel	78,1%	21,9%	100%
	Diensten	54%	46%	100%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	66,7%	33,3%	100%
	1^{ste} generatie	72,2%	27,8%	100%
	2^{de} generatie	59,1%	40,9%	100%
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Bedrijven die werknemers overuren moeten laten presteren zullen daarvoor in hoofdzaak meer dan de helft van het personeel voor inzetten (zie Tabel 7.3). Zoals verwacht is dit meer het geval in de kleinste bedrijven (90,5%). Vooral in de dienstensector kan men spreken van een bijna veralgemeende toepassing van overuren: in meer dan 93% van de bedrijven waar medewerkers overuren maken gaat het om meer dan de helft van het personeel.

De houding tegenover overuren hangt eerder samen met de aard van het (dienstverlenings)proces, kenmerken van de ondernemer (leeftijd, diploma) maken immers geen verschil.

Tabel 7.3: Aandeel van het personeel dat overuren presteert

		Hoeveel werknemers doen er overuren?	
		Minder dan de helft van personeel	De helft of meer dan de helft van het personeel
Totaal		13,8%	86,2%
Grootte	1-4	9,5%	90,5%
	5-9	36,4%	63,6%
Sector	Primair & industrie	11,1%	88,9%
	Bouw	14,3%	85,7%
	Handel	28,6%	71,4%
	Diensten	6,9%	93,1%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 156 - gewogen

2.2. Afwijkende arbeidstijden

Onder afwijkende arbeidstijden zijn in deze TOA-survey begrepen weekendwerk en nachtwerk. Onder weekendwerk valt b.v. ook het 'normale' werk op zaterdag in de distributiesector of het werk op zondag in de horeca. Nachtwerk is ook te beschouwen als een mogelijke indicator van het voorkomen van (drie-)ploegensystemen.

Tabel 7.4: Aanwezigheid van weekendwerk

		Werkt men tijdens het weekend?		
		Neen. 0% van het personeel.	Ja. Minstens één personeelslid.	Totaal
Totaal		74%	26%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	84,1%	15,9%	100%
	Bouw	88,7%	11,3%	100%
	Handel	73,4%	26,6%	100%
	Diensten	66,7%	33,3%	100%
Werknemers-profiel	Bedienden	66,7%	33,3%	100%
	Arbeiders	80,6%	19,4%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Volgens Tabel 7.4 is er in ongeveer een kwart van de micro-ondernemingen sprake van weekendwerk. In hoofdzaak in de dienstensector (33,3%) en de handel (26,6%) moet er ook in het weekend gewerkt worden. Weekendwerk is eerder een kwestie voor bedienden (33,3%). In de sector 'primair & industrie' en de bouw (waar weekendwerk in principe verboden is) ligt het aandeel bedrijven met weekendwerk veel lager (15,9% en 11,3%). Weekendwerk lijkt daarmee zoals verwacht samen te hangen met contacten met consumenten.

In bijna acht op tien van de bedrijven (die weekendwerk toepassen) heeft de meerderheid van het personeel er mee te maken (zie Tabel 7.5). De kleinste (82,4%) en de dienstenbedrijven (90%) spannen de kroon. Opmerkelijk is wel dat in bedrijven uit de sector 'primair & industrie' waar in het weekend moet gewerkt worden dit in sterke mate (80%) voor de meerderheid van het personeel is deze bedrijven geldt. Mogelijk gaat dit over een beperkt aantal kleine industriële bedrijven die een vorm van ploegenwerk in de productie hebben.

Een verklaring voor de vaststelling dat vooral (de meerderheid van) het personeel (88,9%) van ondernemers met ten hoogste een diploma hoger secundair onderwijs weekendwerk doet ligt niet meteen voor de hand.

Tabel 7.5: Aandeel van het personeel dat weekendwerk doet

		Hoeveel werknemers doen er weekendwerk ?	
		Minder dan de helft van personeel	De helft of meer dan de helft van het personeel
Totaal		20,5%	79,5%
Grootte	1-4	17,6%	82,4%
	5-9	31,3%	68,7%
Sector	Primair & industrie	20%	80%
	Bouw	37,5%	62,5%
	Handel	29,4%	70,6%
	Diensten	10%	90%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	11,1%	88,9%
	Hoger onderwijs	28,6%	71,4%

N = 109 - gewogen

Nachtwerk (zie hiervoor Tabel 7.6) is echt helemaal uitzonderlijk te noemen in micro-ondernemingen. Amper 6,6% van de bedrijven heeft er mee te maken. In de handel (1,6%) en de bouw (3,2%) is nachtwerk quasi afwezig, terwijl in de dienstensector (denk aan de horeca) toch in meer dan één op tien ondernemingen ook 's nachts moet gewerkt worden. Net zoals bij weekendwerk hangt nachtwerk in micro-ondernemingen schijnbaar vooral samen met consumentencontact. De beperkte verspreiding van nachtarbeid geeft ook aan dat echte continu ploegenarbeid in micro-onderneming zo goed als afwezig is.

In de bedrijven met nachtwerk is in driekwart van de gevallen de meerderheid van het personeel er bij betrokken. Gezien het beperkt aantal bedrijven dat nachtwerk (N = 34) toepast is het weinig zinvol om uitspraken te doen over de verschillen naar het aandeel van het personeel tussen types van ondernemingen. Voor de volledigheid is wel Tabel 7.7 opgenomen.

Tabel 7.6: Aanwezigheid van een nachtwerk

		Is er nachtwerk?		
		Neen. 0% van het personeel.	Ja. Minstens één personeelslid.	Totaal
Totaal		93,4%	6,6%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	95,2%	4,8%	100%
	Bouw	96,8%	3,2%	100%
	Handel	98,4%	1,6%	100%
	Diensten	87,3%	12,7%	100%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Tabel 7.7: Aandeel van het personeel dat nachtwerk doet

		Minder dan de helft van personeel	De helft of meer dan de helft van het personeel
		Totaal	
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	100%	0%
	Bouw	0%	100%
	Handel	0%	100%
	Diensten	22,2%	77,8%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 34 - gewogen

2.3. Contractuele flexibiliteit

Onder contractuele flexibiliteit wordt het voorkomen van deeltijdswork en van contracten van bepaalde duur (of van een duidelijk omschreven werk) bekeken.

Tabel 7.8: Aanwezigheid van deeltijdse arbeid

		Is er deeltijdse arbeid?		
		Neen. 0% van het personeel	Ja. Minstens één personeelslid	Totaal
Totaal		60,1%	39,9%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	61,9%	38,1%	100%
	Bouw	82,3%	17,7%	100%
	Handel	58,5%	41,5%	100%
	Diensten	54%	46%	100%
Werknemers-profiel	Bedienden	51,5%	48,5%	100%
	Arbeiders	70%	30%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaak-voerder	< 45 jaar	55%	45%	100%
	45 tot 54 jaar	63,2%	36,8%	100%
	≥ 55 jaar	64%	36%	100%
Diploma zaak-voerder	Ten hoogste HSO	67,7%	32,3%	100%
	Hoger onderwijs	53,1%	46,9%	100%

N = 510 - gewogen

Bijna vier op tien micro-ondernemingen hebben, volgens Tabel 7.8, deeltijdse arbeidskrachten in dienst. Deeltijdswork komt het vaakst voor bij bedrijven met vooral bedienden (48,5%) en in de handel (41,5%) of de dienstensector (46%). In de bouwsector ligt deeltijdswork het minst voor de hand. Maar een kleine 18% van de bouwbedrijven zegt met deeltijdse contracten te werken.

Jonge zaakvoerders (45%) en bedrijfsleiders met een diploma van het hoger onderwijs (46,9%) hebben vaker deeltijdspersoneel in huis.

Tabel 7.9: Aandeel werknemers met deeltijdse contracten

		Hoeveel werknemers werken er deeltijds?	
		Minder dan de helft van personeel	De helft of meer dan de helft van het personeel
Totaal		61,3%	38,7%
Grootte	1-4	56%	44%
	5-9	78,6%	21,4%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	50%	50%
	Hoger onderwijs	68,7%	31,3%

N = 192 - gewogen

Deeltijdse contracten blijven meestal (61,3%) beperkt tot minder dan de helft van het personeel (zie Tabel 7.9). Het aandeel deeltijdse medewerkers is het hoogst in de kleinste bedrijven (44% \geq de helft). Er zijn dus heel wat heel kleine ondernemingen die uitsluitend enkele deeltijdse werknemers in dienst hebben. Zaakvoerders met ten hoogste een diploma HSO schijnen vaker een groot aandeel (50% \geq de helft) te hebben van personeel met een deeltijds statuut.

Tijdelijke contracten liggen een stuk minder voor de hand in micro-ondernemingen (zie hiervoor Tabel 7.10). Slechts 6% van de ondernemers maakt er gebruik van. Er zijn hier geen verschillen te noteren naar type van onderneming of kenmerken van de ondernemer.

Van de weinige bedrijven die tijdelijke arbeidscontracten hanteren is dit – vanzelfsprekend – doorgaans voor een beperkt aantal personeelsleden (cfr. Tabel 7.11). Wegens het beperkte aantal ondernemingen met contracten van tijdelijke aard (N = 27) is het niet mogelijk uitspraken te doen over de eventuele verschillen in intensiteit tussen verschillende types van ondernemingen of ondernemers. Er zijn overigens nauwelijks betekenisvolle onderscheiden.

Tabel 7.10: Aanwezigheid van tijdelijke contracten

	Zijn er werknemers met een tijdelijk contract?		
	Neen. 0% van het personeel	Ja, minstens één personeelslid	Totaal
Totaal	93,7%	6,3%	100%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Tabel 7.11: Aandeel werknemers met een tijdelijk contract

		Hoeveel werknemers hebben een tijdelijk contract?	
		Minder dan de helft van personeel	De helft of meer dan de helft van het personeel
Totaal		59,7%	40,3%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel	Bedienden	100%	0%
	Arbeiders	50%	50%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 27 – gewogen

2.4. Tijdelijke werkloosheid

Bedrijven kunnen ingeval van economische terugval in het werk of bij slecht weer werknemers met een arbeidersstatuut op tijdelijke werkloosheid plaatsen. Dit systeem laat toe om bij dalingen in de vraag de arbeidskosten te drukken, zonder de arbeiders te moeten ontslaan. Voor bedienden is dit systeem niet mogelijk.

Tabel 7.12: Gebruik maken van tijdelijke werkloosheid

		Doet men beroep op tijdelijke werkloosheid?		
		Ja	Neen	Totaal
Totaal		30,5%	69,5%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemers-profiel	Bedienden	15,4%	84,6%	100%
	Arbeiders	35,5%	64,5%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 418 – gewogen

Maar goed drie op tien micro-ondernemingen met arbeiders in dienst maakt, volgens Tabel 7.12, gebruik van dit flexibiliteitsinstrument. Het is evident dat bij de bedrijven met in hoofdzaak bedienden er minder gebruikers (15,4%) zijn terug te vinden. (Micro-ondernemingen zonder arbeiders onder het personeel kregen deze vraag niet voorgelegd.)

Andere verschillen in het gebruik van tijdelijke werkloosheid zijn er niet te noteren.

3. Kwalitatieve flexibiliteit

De flexibiliteitstoepassingen hoeven niet beperkt te blijven tot de voor de hand liggende technieken waarbij bedrijven de hoeveelheid beschikbaar personeel trachten af te stemmen op het aanbod aan werk. Door in te grijpen in de arbeidsorganisatie kunnen ondernemers de souplesse van het productieapparaat trachten op te vijzelen. Onder dergelijke kwalitatieve vormen van flexibiliteit vallen o.a. polyvalentie en ook telethuiswerk.

Polyvalentie is in de TOA-survey omschreven als 'werknemers die tenminste twee verschillende functies kunnen uitoefenen.' De TOA doet hiermee geen uitspraak over de breedte van de functies. In deze zin is polyvalentie eerder te beschouwen als een doelgerichte flexibiliteitsstrategie en geen kenmerk van een job of functie.

Bijna zeven op tien ondernemers zegt, in Tabel 7.13, zijn personeel polyvalent in te zetten. Het schuiven met medewerkers over verschillende functies komt iets meer voor in de sector 'primair & industrie' (76,2%) en in de handel (75%). Toch zijn het in hoofdzaak bedrijven met vooral bedienden (75,8%) die hun personeel polyvalent inzetten.

Tabel 7.13: Aanwezigheid van polyvalente personeelsleden

		Zijn er polyvalente personeelsleden?		
		Neen, 0% van het personeel	Ja, minstens één personeelslid	Totaal
Totaal		31,7%	68,3%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	23,8%	76,2%	100%
	Bouw	32,3%	67,7%	100%
	Handel	25%	75%	100%
	Diensten	40,3%	59,7%	100%
Werknemers-profiel	Bedienden	24,2%	75,8%	100%
	Arbeiders	38,7%	61,3%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Bedrijven die aan flexibiliteit trachten te winnen door polyvalentie, passen dit door de band toe voor de meerderheid van het personeel (83,5%). Dit blijkt uit Tabel 7.14. Het geldt vooral voor de kleinste bedrijven (88,4%) en de ondernemingen met in hoofdzaak bedienden (88%).

Tabel 7.14: Aandeel polyvalente personeelsleden

		Hoeveel werknemers zijn polyvalent?	
		Minder dan de helft van personeel	De helft of meer dan de helft van het personeel
Totaal		16,5%	83,5%
Grootte	1-4	11,6%	88,4%
	5-9	31,8%	68,2%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel	Bedienden	12%	88%
	Arbeiders	26,3%	73,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 359 - gewogen

Ook telethuiswerk kan men beschouwen als een creatieve flexibiliteitsstrategie. Hierbij bieden bedrijven hun personeel de mogelijkheid om onafhankelijk van plaats (en tijd) hun job uit te voeren. Telethuiswerk breekt echter moeizaam door en ook voor micro-ondernemingen blijkt de drempel om telethuiswerk te implementeren zeer hoog te zijn. In nog geen 6% van de bedrijven kunnen werknemers aan telethuiswerk doen (cfr. Tabel 7.15). Bedrijven met in hoofdzaak bedienden in dienst (9,1%) en hoger opgeleide zaakvoerders (9,1%) staan er iets meer voor open dan anderen.

In de weinige bedrijven met telethuiswerk geldt dit, volgens Tabel 7.16, vaak maar voor een beperkt aantal personeelsleden (59,8% < de helft). Het kleine aantal (N = 64) maakt dat een verdere analyse van de intensieve en minder intensieve gebruikers van telethuiswerk niet zinvol is.

Tabel 7.15: Aanwezigheid van telethuiswerk

		Kunnen werknemers aan telethuiswerk doen		
		Neen. 0% van het personeel	Ja. Minstens één personeelslid	Totaal
Totaal		94,4%	5,6%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemers- profiel	Bedienden	90,9%	9,1%	100%
	Arbeiders	96,8%	3,2%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaak- voerder	Ten hoogste HSO	96,8%	3,2%	100%
	Hoger onderwijs	90,9%	9,1%	100%

N = 510 - gewogen

Tabel 7.16: Aandeel werknemers die aan telethuiswerk doen

		Hoeveel werknemers doen er telethuisarbeid?	
		Minder dan de helft van personeel	De helft of meer dan de helft van het personeel
Totaal		59,8%	40,2%
Grootte	1-4	50%	50%
	5-9	100%	0%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 64 - gewogen

4. Uitzendarbeid

Meer dan zes op tien micro-ondernemingen zegt 'nooit' gebruik te maken van uitzendarbeid, nog eens een kwart stipt 'zelden' aan. 8% van de ondernemers zegt 'soms' uitzendkrachten in te zetten. Iets meer dan 4% kan men omschrijven als meer courante gebruikers (vaak + altijd). Dit is te lezen in Tabel 7.17.

Tabel 7.17: Inzetten van uitzendarbeid (5 categorieën)

	Percentage	Cumulatief percentage
Nooit	63,9%	63,9%
Zelden	23,9%	87,8%
Soms	8,1%	95,9%
Vaak	2,7%	98,6%
Altijd	1,4%	100%
Totaal	100%	

N = 510 - gewogen

In Tabel 7.18 zijn de gebruikers van uitzendarbeid gedefinieerd als de micro-ondernemingen die 'soms', 'vaak' of 'altijd' uitzendkrachten inzetten. Volgens deze definitie is ongeveer 12% van de micro-ondernemingen gebruiker van uitzendarbeid.

Er is een hoger aandeel gebruikers van uitzendarbeid bij de iets grotere bedrijven (20,3%) en in de sector 'primair & industrie' (19%). Dit komt overeen met de verwachtingen. In de bouwsector (4,8%) lijkt uitzendarbeid vooralsnog niet door te breken. De kenmerken van de ondernemer maken geen verschil voor wat het inzetten van uitzendarbeid betreft.

Tabel 7.18: Inzetten van uitzendarbeid (2 categorieën)

		Niet-gebruikers van uitzendarbeid (nooit + zelden)	Gebruikers van uitzendarbeid (soms + vaak + altijd)	Totaal
Totaal		87,8%	12,2%	100%
Grootte	1-4	89,1%	10,9%	100%
	5-9	79,7%	20,3%	100%
Sector	Primair & industrie	81%	19%	100%
	Bouw	95,2%	4,8%	100%
	Handel	89,1%	10,9%	100%
	Diensten	87,3%	12,7%	100%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

5. Freelancers

Tenslotte komt in dit hoofdstuk over flexibiliteitsinstrumenten ook het inzetten van freelancers of zelfstandige (onderaannemers) aan bod. Dit vrij breed omschreven fenomeen komt 'nooit' voor in bijna twee op drie micro-ondernemingen en nog eens één op tien stelt 'zelden' beroep te doen op freelancers of zelfstandigen. 11,3% van de ondernemers schakelt 'soms' freelancers in en bij 14% van de bedrijven is dit een eerder courante (vaak of altijd) aangelegenheid. Deze cijfers zijn opgenomen in Tabel 7.19.

Tabel 7.19: Inzetten van freelancers of zelfstandigen (5 categorieën)

	Percentage	Cumulatief percentage
Nooit	64,1%	64,1%
Zelden	10,6%	74,7%
Soms	11,3%	86,0%
Vaak	9,4%	95,4%
Altijd	4,6%	100%
Totaal	100%	

N = 510 - gewogen

Als men de gebruikers van freelancers definieert als deze ondernemingen die er 'soms', 'vaak' of 'altijd' gebruik van maken dan telt deze groep 25,3% van de micro-ondernemingen (zie Tabel 7.20). Alhoewel men zou kunnen verwachten dat dit verschijnsel typisch is voor bepaalde (creatieve) activiteiten en sectoren zijn er geen verschillen vast te stellen noch tussen de types ondernemingen, noch tussen verschillende ondernemers.

Tabel 7.20: Inzetten van freelancers of zelfstandigen (2 categorieën)

	Niet-gebruikers van freelancers (nooit + zelden)	Gebruikers van freelancers (soms + vaak + altijd)	Totaal
Totaal	74,7%	25,3%	100%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

6. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

Tabel 7.21 vergelijkt op een samenvattende wijze de toepassing van flexibiliteitsinstrumenten in micro-ondernemingen en andere bedrijven. Voor alle opgenomen indicatoren laten de micro-ondernemingen een lagere incidentie optekenen.

Tabel 7.21: Flexibiliteit, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

	Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Overuren	32,4%	37,3%	46,5%
Weekendwerk/weekendploeg	26,0%	26,3%	30,8%
Nachtwerk	6,6%	19,1%	28,0%
Deeltijdse arbeid	39,9%	60,6%	68,2%
Tijdelijke contracten	6,3%	22,6%	36,5%
Tijdelijke werkloosheid	30,5%	36,6%	38,3%
Polyvalentie	68,3%	77,8%	79,9%
Telethuiswerk	5,6%	5,0%	8,8%
Uitzendarbeid	12,2%	33,4%	44,4%

Vooraf op het vlak van nachtwerk, deeltijdse arbeid, tijdelijke contracten en uitzendarbeid verschillen micro-ondernemingen en andere bedrijven. De kleinste bedrijven passen deze flexibiliteitsinstrumenten opmerkelijk minder toe dan de grotere ondernemingen.

Voor sommige mechanismen is de 'achterstand' van de micro-ondernemingen tegenover de andere bedrijven (en dan vooral met de andere KMO's) heel wat minder uitgesproken: overuren, weekendwerk, tijdelijke werkloosheid, polyvalentie en telethuiswerk.

Hoofdstuk 8

Netwerkvorming

Netwerkvorming is een hedendaags begrip dat betrekking heeft op veranderingen die plaatsvinden in de relaties tussen bedrijven. De normale klant-leverancier verhouding zou onder druk van markttrends (meer innovatie en meer flexibiliteit) en de mogelijkheden van de nieuwe communicatietechnologieën verschuiven in de richting van hechtere en duurzamere samenwerkingvormen. Vaak spreekt men hierbij over 'partnerships'.

Het is duidelijk dat onder de notie netwerkvorming allerhande vormen van samenwerking tussen bedrijven kunnen begrepen worden. In de TOA-survey wordt getracht de trend naar netwerkvorming te duiden aan de hand van de mate waarin ondernemingen activiteiten uitbesteden, de mate dat bedrijven zelf in onderaanneming werken en tenslotte of bedrijven hun relaties met klanten en/of leveranciers omschrijven als 'vaste samenwerking'.

1. Uitbesteding

Uitbesteden of outsourcing is te begrijpen als de overdracht van activiteiten die de onderneming zelf doet of zou kunnen doen, naar een andere onderneming die daarin meer gespecialiseerd is. In de handboeken maakt men daarbij onderscheid tussen de rand- of ondersteunende activiteiten en de kernactiviteiten van een onderneming.

1.1. Rand- of ondersteunende activiteiten

Rand- of ondersteunende activiteiten kan een bedrijf in principe vrij gemakkelijk uitbesteden. Het zijn immers deze taken die niet direct met de eigenlijke productie- of dienstverleningsprocessen te maken hebben. Hieronder vallen erg uiteenlopende activiteiten. In de TOA wordt de trend naar dit type van uitbesteding bij micro-ondernemingen opgevolgd door de kijken naar vier activiteiten: het beheer en het onderhoud van de informatica, het onderhoud van machines of toestellen, de loonadministratie en de boekhouding en/of het fiscaal advies.

Het beheer en het onderhoud van de informatica-infrastructuur wordt (geheel of gedeeltelijk) uitbesteed door twee op drie bedrijven (zie Tabel 8.1). Dit toont ook aan dat het heel wat micro-ondernemingen zelf ontbreekt aan de knowhow (of tijd) voor het IT-beheer. Het lijkt erop dat de bediendenbedrijven (47,1% + 29,4% = 76,5%) en de hoger opgeleide onderne-

mers ($45,5\% + 27,3\% = 72,8\%$) meer beroep doen op IT-dienstverleners. Hiermee geeft deze outsourcingindicator wellicht ook een aanduiding van de complexiteit van het IT-gebeuren in een micro-onderneming. Immers in meer ambachtelijke sectoren is ook duidelijk minder sprake van samenwerking met IT-dienstverleners ($35,5\% + 19,4\% = 54,9\%$).

Tabel 8.1: Uitbesteding van het beheer en het onderhoud van de informatica

		Geheel	Gedeeltelijk	Niet/niet meer/nvt	Totaal
Totaal		41,6%	24,7%	33,7%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	31,7%	28,6%	39,7%	100%
	Bouw	23,8%	19%	57,2%	100%
	Handel	43,8%	32,8%	23,4%	100%
	Diensten	49,2%	17,5%	33,3%	100%
Werknemers- profiel	Bedienden	47,1%	29,4%	23,5%	100%
	Arbeiders	35,5%	19,4%	45,1%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	37,5%	21,9%	40,6%	100%
	Hoger onderwijs	45,5%	27,3%	27,2%	100%

N = 510 - gewogen

Het onderhoud van machines en toestellen is, volgens Tabel 8.2, in outsourcing bij bijna twee op drie bedrijven (65,3%). Iets grotere bedrijven ($33,3\% + 39,7\% = 73\%$) doen meer beroep op externe onderhoudsfirma's, mogelijk omdat het volume aan onderhoudsactiviteiten een zekere kritische massa heeft gekregen.

Verder is het opvallend dat in de sector 'primair & industrie', waar het machinepark het hart van de onderneming vormt, er het minste bedrijven (17,2%) zijn die deze activiteit geheel uitbesteden. Wellicht evalueren deze ondernemers de kennis van het onderhoud van de eigen machines als te belangrijk om volledig aan derden over te laten. Tenslotte zijn handelsondernemingen (niet = 40,6%) en de oudere zaakvoerders (niet = 40%) het minst geneigd om het onderhoud te outsourcen.

Tabel 8.2: Uitbesteding van het onderhoud van machines of toestellen

		Geheel	Gedeeltelijk	Niet/niet meer/nvt	Totaal
Totaal		35,3%	30%	34,7%	100%
Grootte	1-4	35,9%	28,2%	35,9%	100%
	5-9	33,3%	39,7%	27%	100%
Sector	Primair & industrie	17,2%	45,3%	37,5%	100%
	Bouw	27,4%	35,5%	37,1%	100%
	Handel	32,8%	26,6%	40,6%	100%
	Diensten	44,4%	27,0%	28,6%	100%
Werknemers- profiel	Bedienden	41,2%	20,6%	38,2%	100%
	Arbeiders	29,1%	38,7%	30,2%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	30%	40%	30%	100%
	45 tot 54 jaar	44,4%	22,3%	33,3%	100%
	≥ 55 jaar	32%	28%	40%	100%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

De loonadministratie wordt door meer dan negen op tien bedrijven (94,5%) toevertrouwd aan een externe dienstverlener (zie Tabel 8.3). Klassiek is het sociale secretariaat de vertrouwensorganisatie voor het personeelsbeheer van kleine bedrijven. Jonge bedrijven maken allemaal gebruik van dergelijke externe ondersteuning, maar gaan minder (66,7%) de volledige loonadministratie uitbesteden dan de meer mature ondernemingen (80% à 86,4%).

Volgens Tabel 8.4 is de boekhouding en/of de fiscaliteit in 82,3% van de gevallen in handen van een externe deskundige. Dienstenbedrijven (niet = 22,6%), ondernemingen met vooral bedienden (niet = 24,2%) en hoger opgeleide zaakvoerders (niet = 21,9%) houden 'accounting & tax' meer in eigen huis. Lager opgeleide zaakvoerders (38,7%) in de ambachtelijke werksfeer (36,7%) besteden ook sneller het geheel van de financiële opvolging van het bedrijf uit.

Tabel 8.3: Uitbesteding van de loonadministratie

		Geheel	Gedeeltelijk	Niet/niet meer	Totaal
Totaal		79,3%	15,2%	5,5%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	66,7%	33,3%	0%	100%
	1^{ste} generatie	80%	14,3%	5,7%	100%
	2^{de} generatie	86,4%	9,1%	4,5%	100%
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

Tabel 8.4: Uitbesteding van de boekhouding en/of de fiscaliteit

		Geheel	Gedeeltelijk	Niet	Totaal
Totaal		28,4%	53,9%	17,7%	100%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	36,5%	55,6%	7,9%	100%
	Bouw	27,4%	58,1%	14,5%	100%
	Handel	20%	63,1%	16,9%	100%
	Diensten	33,9%	43,5%	22,6%	100%
Werknemersprofiel	Bedienden	21,2%	54,5%	24,3%	100%
	Arbeiders	36,7%	53,3%	10%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	38,7%	48,4%	12,9%	100%
	Hoger onderwijs	18,8%	59,4%	21,8%	100%

N = 510 - gewogen

1.2. Kernactiviteiten

Basis- of kernactiviteiten worden zoals verwacht vaker in huis gehouden (zie Tabel 8.5). Slechts 14,7% van de bedrijven besteedt basisactiviteiten (in hoofdzaak gedeeltelijk) uit. Er vallen daarbij geen betekenisvolle verschillen te noteren naar type van onderneming of kenmerken van de zaakvoerder.

Tabel 8.5: Uitbesteding van basisactiviteiten

	Geheel	Gedeeltelijk	Niet/niet meer/ nvt	Totaal
Totaal	0,3%	14,4%	85,3%	100%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

2. Werken in onderaanneming

36,9% van de micro-ondernemingen werkt, volgens Tabel 8.6, minstens een deel in onderaanneming. Iets grotere bedrijven (39,1%), ondernemingen met vooral arbeiders (40%), jongere ondernemers (36,8%), maar vooral bouwbedrijven (50%) kennen vaker dergelijke samenwerkingsvorm.

Tabel 8.6: Werken in onderaanneming

		Werkt het bedrijf in onderaanneming?		
		Neen, 0% van de omzet	Ja, minstens 1% van de omzet	Totaal
Totaal		63,1%	36,9%	100%
Grootte	1-4	73,4%	26,6%	100%
	5-9	60,9%	39,1%	100%
Sector	Primair & industrie	66,7%	33,3%	100%
	Bouw	50%	50%	100%
	Handel	87,5%	12,5%	100%
	Diensten	64,5%	35,5%	100%
Werknemers-profiel	Bedienden	81,8%	18,2%	100%
	Arbeiders	60%	40%	100%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	63,2%	36,8%	100%
	45 tot 54 jaar	73,7%	26,3%	100%
	≥ 55 jaar	76%	24%	100%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

In de meeste micro-ondernemingen blijft het financiële belang van het werken in onderaanneming beperkt. Zo leert toch Tabel 8.7. Ruim de helft van de onderaannemers realiseert minder dan een kwart van zijn omzet op deze manier. Minder dan één op vijf bedrijven is voor zijn zakencijfer in sterke mate afhankelijk van onderaanneming (70% of meer van hun omzet).

Deze verhoudingen komen terug bij alle types van ondernemingen en in alle bedrijfstakken. Bij de hoger geschoolde zaakvoerders kan men een zekere polarisatie vaststellen: meer zaakvoerders doen een kleine (60%) of een grote omzet (20%) in onderaanneming.

Tabel 8.7: Werken in onderaanneming volgens aandeel van de omzet in 3 categorieën

		1% tot 24% van de omzet	25% tot 69% van de omzet	70% tot 100% van de omzet	Totaal
Totaal		55,4%	27,1%	17,5%	100,%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	55,6%	33,3%	11,1%	100%
	Hoger onderwijs	60%	20%	20%	100%

N = 188 - gewogen

Volgens Tabel 8.8 doen onderaannemers gemiddeld 31% van het zakencijfer via onderaanneming, de mediaan-omzet bedraagt echter maar 15%. Onderaanneming is het minst intensief in de handel (18,1% - 10%) en het belangrijkste voor de diensten (35,4% - 25%) en de bouw (32,6% - 20%).

Tabel 8.8: Aandeel van onderaanneming in de omzet

		Gemiddelde (gewogen)	Mediaan (ongewogen)
Totaal		30,8%	15%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	27,6%	15%
	Bouw	32,6%	20%
	Handel	18,1%	10%
	Diensten	35,4%	25%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 188

3. Vaste samenwerking met andere bedrijven

Het begrip 'samenwerken op een vaste basis' veronderstelt dat er een vorm van formele of informele samenwerkingsovereenkomst bestaat tussen de partijen en de relatie tussen koper en verkoper reeds verder gaat dan een zuivere markttransactie (Van Gils, 2000). Dit blijft natuurlijk een erg algemene indicator van de mate van netwerkvorming. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 8.9.

Tabel 8.9: Samenwerken met klanten of leveranciers

		Op vaste basis samenwerken	
		Met leveranciers	Met klanten
Totaal		86,8%	76,5%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>	
Sector	Primair & industrie	<i>geen significante verschillen</i>	81%
	Bouw		54,8%
	Handel		79,7%
	Diensten		79,4%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>	
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>	

N = 510 - gewogen

De overgrote meerderheid van de ondernemers (86,8%) werkt op een vaste basis samen met leveranciers. Er bestaan daarbij geen verschillen naar grootte, sector of kenmerken van het bedrijf of de ondernemer.

Samenwerkingsverbanden op vaste basis met klanten bestaan er bij 76,5% van de micro-ondernemingen. Langere termijnrelaties met klanten komen, logischer wijze, heel wat minder voor in de bouwsector (54,8%) in vergelijking met de andere sectoren.

4. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

Voor uitbesteding (van sommingen activiteiten) is het verschil tussen de micro-ondernemingen en de andere bedrijven eerder beperkt te noemen. Dit blijkt ook uit Tabel 8.10. Vooral wat betreft de uitbesteding van het beheer en het onderhoud van informatica bewegen de verschillende ondernemingstypes zich dicht bij elkaar.

Tabel 8.10: Uitbesteding, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Beheer en onderhoud van informatica	Ja	66,3%	70,1%	69,4%
	Neen	33,7%	29,9%	30,6%
Onderhoud van machines of toestellen	Ja	65,3%	75,8%	75,7%
	Neen	34,7%	24,2%	24,3%

De analyse van de cijfers in Tabel 8.11 voor de vaste samenwerking met leveranciers en/of klanten levert zelfs geen statistisch significante verschillen tussen micro-ondernemingen en andere bedrijven. De kleinste bedrijven en de andere ondernemingen werken dus in dezelfde mate op vaste basis samen met leveranciers en klanten.

Tabel 8.11: Vaste samenwerking, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Met leveranciers	Ja	86,8%	85,8%	87,5%
	Neen	13,2%	14,2%	12,5%
Met klanten	Ja	76,5%	72,2%	76,6%
	Neen	23,5%	27,8%	23,4%

Hoofdstuk 9

Bedrijfsstrategie, economische situatie en innovatie

De vragen die in dit negende hoofdstuk aan bod komen handelen over de strategische aanpak in de micro-ondernemingen, de algemene economische situatie van de bedrijven en hun houding tegenover innovatie.

1. Strategische aansturing

Een bedrijf hoe klein ook moet bestuurd worden. De vraag is welke meer formele instrumenten bedrijfsleiders van micro-ondernemingen hiervoor hanteren. De TOA-survey kijkt na of ondernemers op het strategische niveau gebruik maken van een beleidsnota of een bedrijfsplan. Op het meer operationele niveau kunnen bedrijfsverantwoordelijken processen trachten te beheersen met behulp van zgn. zorgsystemen.

1.1. Beleidsnota

Zo'n 13% van de micro-ondernemingen maakt gebruik van een uitgeschreven beleidsnota.

Tabel 9.1: Gebruik van een beleidsnota

		Is de bedrijfsstrategie uitgeschreven in een beleidsnota of bedrijfsplan?		
		Ja	Neen	Totaal
Totaal		13%	87%	100%
Grootte	1-4	10,9%	89,1%	100%
	5-9	21,9%	78,1%	100%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Beleidsnota's zal men, volgens Tabel 9.1, meer aantreffen naarmate een onderneming meer personeel telt. Dubbel zoveel micro-ondernemingen met vijf of meer personeelsleden hebben een strategisch bedrijfsplan dan in vergelijking met bedrijven met één tot vier werknemers (10,9% versus 21,9%). De sector, andere bedrijfskenmerken en ook het profiel van de ondernemer leveren geen verdere verschillen op.

1.2. Zorgsystemen

In het algemeen leert de TOA in Tabel 9.2 dat bijna drie op tien van de micro-ondernemingen over een bedrijfszorgsysteem beschikken. Ook hier zijn de minder kleine bedrijven er meer mee bezig (37,5%). Zorgsystemen komen het meest voor in de dienstensector (35,5%) en het minst in de bouw (23,8%) en de handel (20,3%).

Tabel 9.2: Aanwezigheid van een zorgsysteem

		Ja	Neen	Totaal
Totaal		28,2%	71,8%	100%
Grootte	1-4	26,6%	73,4%	100%
	5-9	37,5%	62,5%	100%
Sector	Primair & industrie	31,7%	68,3%	100%
	Bouw	23,8%	76,2%	100%
	Handel	20,3%	79,7%	100%
	Diensten	36,5%	63,5%	100%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Bedrijven die over een goed werkend zorgsysteem (b.v. voor kwaliteit, milieu of veiligheid) beschikken kunnen dit laten certificeren door erkende keuringsinstanties. Vaak gaat men ervanuit dat dergelijke gecertificeerde formele zorgsystemen veel te hoog gegrepen zijn voor

kleine organisaties zoals de micro-ondernemingen. Hiermee is immers een aanzienlijke kost en heel wat administratieve rompslomp gemoeid. Kleine bedrijven zouden zich daarom eerder beperken tot zgn. bedrijfseigen systemen met aangepaste handboeken, voorschriften en procedures, vooral met het oog op het bewaken van de kwaliteit.

Formele gecertificeerde systemen (zoals b.v. ISO 9001) kan men aantreffen bij ongeveer 13% van de bedrijven (zie Tabel 9.3). Certificaten liggen het meest voor de hand bij iets grotere bedrijven (20,3%) en in de sectoren 'primair & industrie' (17,2%), maar veel minder in de handel (7,7%). Een zeker aandeel van de bedrijven zal echter een certificaat behaald hebben omwille van eerder externe redenen (zoals imago en uitstraling of op eis van belangrijke klanten) en minder voor het beheersen van de bedrijfsprocessen.

Tabel 9.3: Aanwezigheid van een ISO- of een ander certificaat

		Heeft men een ISO- of een ander certificaat?		
		Ja	Neen	Totaal
Totaal		12,8%	87,2%	100%
Grootte	1-4	10,9%	89,1%	100%
	5-9	20,3%	79,7%	100%
Sector	Primair & industrie	17,2%	82,8%	100%
	Bouw	15,9%	84,1%	100%
	Handel	7,7%	92,3%	100%
	Diensten	15,9%	84,1%	100%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Eén op acht van de micro-ondernemingen heeft geen gecertificeerd zorgsysteem maar hanteert een eigen kwaliteitshandboek als zorgsysteem (cfr. Tabel 9.4). Er zijn geen verschillen naar ondernemingstype, sector of kenmerken van de ondernemer. Min of meer geformaliseerde 'bedrijfseigen systemen' komen dus nauwelijks meer voor dan gecertificeerde zorgsystemen.

Tabel 9.4: Gebruik van een kwaliteitshandboek

	Beschikt men over een (soort van) kwaliteitshandboek?		
	Ja	Neen	Totaal
Totaal	15,4%	84,6%	100%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

De strategische aansturing van micro-ondernemingen zowel op beleidsniveau als meer operationeel is dus - zoals verwacht - in de overgrote meerderheid van de bedrijven te omschrijven als 'informeel'. Als een onderneming meer personeel in dienst heeft lijkt de behoefte aan een meer formele aansturing toe te nemen.

2. Bedrijfseconomische ontwikkeling

Om op een algemene manier een inschatting te kunnen maken van de economische situatie van de onderzochte bedrijven peilt de TOA-survey naar de evolutie van de werkgelegenheid. Tevens wordt aan de respondenten gevraagd hoe zij de toekomstige evolutie van het activiteitsniveau van het bedrijf inschatten.

2.1. Evolutie van de werkgelegenheid

In de periode tussen het jaar 2000 en het einde van 2003 bleef in de meerderheid van de micro-ondernemingen het personeelsbestand stabiel (zie Tabel 9.5). Een dikke één op vijf bedrijven kende een toename van de werkgelegenheid terwijl bij bijna drie op tien bedrijven de tewerkstelling werd afgebouwd.

Een stabiele werkgelegenheid is vooral te situeren in de kleinste bedrijven (53,4%), de handel (59,3%) en bij de oudere zaakvoerders (58,3%). Groei-ondernemingen zijn – evident - vaak reeds iets groter geworden (33,9%). Het gaat ook meer om dienstenbedrijven (26,7%) en

jongere zaakvoerders (27,8%). Bedrijven die de werkgelegenheid afbouwen komen meer voor in de sector 'primair & industrie' (38,7%). Opmerkelijk is dat de jonge zaakvoerders ook meer dan hun collega's verklaren de werkgelegenheid te hebben moeten verminderen (33,3%).

Tabel 9.5: Evolutie van de tewerkstelling tussen 2000 en einde 2003

		Hoe evolueert de tewerkstelling?		
		Afbouw tewerkstelling	Stabiele tewerkstelling	Groei tewerkstelling
Totaal		28,1%	50,4%	21,5%
Grootte	1-4	28,3%	53,4%	18,3%
	5-9	27,1%	39%	33,9%
Sector	Primair & industrie	38,7%	46,8%	14,5%
	Bouw	29,3%	50%	20,7%
	Handel	22%	59,3%	18,7%
	Diensten	30%	43,3%	26,7%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	33,3%	38,9%	27,8%
	45 tot 54 jaar	26,3%	52,6%	21,1%
	≥ 55 jaar	25%	58,3%	16,7%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

2.2. Visie op het toekomstig activiteitsniveau

Aan de ondernemers werd ook gevraagd een inschatting mee te delen over hoe ze de evolutie zien van het activiteitsniveau van de onderneming. 56,8% van de zaakvoerders stelt, volgens Tabel 9.6, het huidige activiteitsniveau te willen behouden. Dit type van consoliderende bedrijven is vooral terug te vinden onder de reeds iets grotere ondernemingen (57,8%), in de handel (59,4%) en eerder bij arbeiders (58,1%). Opvallend is verder dat het ook vooral de jongere zaakvoerders (60%) zijn die tot dit type behoren.

Een kleine één op drie ondernemers heeft groei-ambities. Deze groei-bedrijven komen vooral voor onder de reeds iets grotere bedrijven (34,4%), in de sector 'primair & industrie' (38,1%), in de handel (35,9%) en in de meer administratieve werksfeer (36,4%). Tenslotte zijn de jongere zaakvoerders het meest groeigericht (35%).

Tabel 9.6: Evolutie activiteitsniveau

		Hoe ziet men de evolutie van het huidige activiteitsniveau?		
		Uitbreiden	Behouden	Afbouwen
Totaal		31,7%	56,8%	11,5%
Grootte	1-4	31,3%	56,2%	12,5%
	5-9	34,4%	57,8%	7,8%
Sector	Primair & industrie	38,1%	50,8%	11,1%
	Bouw	27,4%	56,5%	16,1%
	Handel	35,9%	59,4%	4,7%
	Diensten	27%	55,5%	17,5%
Werkne- mersprofiel	Bedienden	36,4%	54,5%	9,1%
	Arbeiders	25,8%	58,1%	16,1%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	35%	60%	5%
	45 tot 54 jaar	31,6%	52,6%	15,8%
	≥ 55 jaar	28%	56%	16%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Meer dan één op tien van de ondernemers getuigt echter het huidige activiteitsniveau te willen afbouwen. Dergelijke bedrijven die eerder aan saneren of uitbollen denken komen meer voor in de bouw (16,1%), de diensten (17,5%) en in een meer ambachtelijke werkomgeving (16,1%).

De iets grotere micro-ondernemingen (7,8%), uit de handel (4,7%), met in hoofdzaak bedienden (9,1%) en vooral de jongere zaakvoerders (5%) treft men duidelijk minder aan onder de bedrijven die willen krimpen.

3. Aanpak van innovatie

Het regelmatig aanpassen, verbeteren of vernieuwen van de producten of diensten vormt een garantie voor duurzaam bedrijfseconomisch succes. Dit uitgangspunt staat ook centraal in het Vlaamse sociaal-economisch beleid. De aanpak van innovatie bij micro-ondernemingen wordt in de TOA-survey nagegaan door te peilen naar het belang dat ondernemers eraan hechten, de mate dat zij nieuwe of verbeterde producten en diensten op de markt zetten en de kennisbronnen die hiervoor aangesproken worden.

3.1. Belang van innovatie

Bijna vier op tien van de ondernemers geeft aan het belang van innovatie voor zijn bedrijf een vijf of minder op tien. Dit is te lezen in Tabel 9.7. (Het gewogen gemiddelde bedraagt 6,02 op 10.) Voor deze bedrijven is innovatie 'onbelangrijk' te noemen. Voor een derde van de micro-ondernemingen is innovatie een zes of een zeven waard, innovatie is hier als 'eerder belangrijk' te omschrijven. 28% van de bedrijven scoort een acht of meer voor innovatie. Voor dit type bedrijven is innovatie wel 'zeer belangrijk'.

Tabel 9.7: Belang van innovatie voor micro-ondernemingen

		Innovatie is ... (volgens punten op tien)		
		Onbelangrijk (0-5)	Eerder belangrijk (6-7)	Zeer belangrijk (8-10)
Totaal		37,7%	33,9%	28,4%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemers-profiel	Bedienden	33,3%	30,3%	36,4%
	Arbeiders	43,3%	36,7%	20%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

De innovatiegerichtheid van de micro-ondernemingen is in het algemeen dus eerder laag te noemen. In bediendenbedrijven hecht men meer belang (zeer belangrijk = 36,4%) aan innovatie dan in bedrijven die vooral arbeiders tewerkstellen. De sector of de kenmerken van de

zaakvoerder leveren op het eerste gezicht geen verschil op. Merkwaardig genoeg lijken er dus geen meer of minder op innovatie gerichte sectoren of ondernemers te bestaan.

3.2. Nieuwe producten of diensten

De TOA-survey bepaalt de innovatiemaat van een onderneming aan de hand van de omzet die bedrijven realiseren op basis van 'nieuwe of verbeterde producten en diensten'. Producten- of diensteninnovatie is ook zo gedefinieerd in het zgn. Pact van Vilvoorde dat de Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners afsloten. In deze overeenkomst, met 21 doelstellingen voor de 21^{ste} eeuw, is ook de doelstelling opgenomen dat tegen het jaar 2010 de ondernemingen in Vlaanderen gemiddeld 'een kwart van de omzet realiseren via nieuwe producten en diensten'.

Tabel 9.8: Omzet gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten

		0% van de omzet	< 25% van de omzet	≥ 25% van de omzet
Totaal		58,1%	31,4%	10,5%
Grootte	1-4	60,9%	29,7%	9,4%
	5-9	48,4%	39,1%	12,5%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	33,3%	50%	16,7%
	Ouder bedrijf	61,4%	29,8%	8,8%
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	50%	35%	15%
	45 tot 54 jaar	55%	30%	15%
	≥ 55 jaar	65,4%	26,9%	7,7%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Voor bijna zes op tien micro-ondernemingen is er in 2003 geen sprake geweest van vernieuwing in hun gamma van producten of diensten (zie Tabel 9.8). De omzet via nieuwe producten of diensten bedroeg nul procent. Goed vier op tien van de bedrijven zijn dus wel te klasseren als productvernieuwers. Opvallend is dat amper 10% van de micro-ondernemingen vandaag

de 25%-lat van de ambitieuze doelstelling van het Pact van Vilvoorde haalt. Micro-ondernemingen met meer personeel zijn innovatiever (0 = 48,4%). Oude bedrijven (0 = 61,4%) en oude zaakvoerders (0 = 65,4%) berusten meer op hun vertrouwde aanbod aan producten en diensten. De jonge bedrijven behoren meer tot de sterk innovatieve ondernemingen die de doelstelling van het Pact van Vilvoorde reeds realiseren (16% \geq 25% van de omzet).

De innovatiemaat van de micro-ondernemingen, uitgedrukt als de gemiddelde omzet via nieuwe of verbeterde producten of diensten bedraagt voor 2003 dan ook amper 9,1% (zie hiervoor Tabel 9.9). Dit ligt zeer ver onder de doelstellingen voor het jaar 2010.

Tabel 9.9: Aandeel omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten

		% van omzet in 2003 via nieuwe of verbeterde producten?	
		Gemiddelde (gewogen)	Mediaan (ongewogen)
Totaal		9,1%	0%
Grootte	1-4	7,9%	0%
	5-9	10,3%	1%
Sector		<i>geen significante verschillen</i>	
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>	
Ouderdom bedrijf	Jong bedrijf	14,3%	5%
	1ste generatie	7,9%	0%
	2de generatie	7,5%	0%
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	10,3%	5%
	45 tot 54 jaar	9,9%	0%
	\geq 55 jaar	5,7%	0%
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	7,3%	0%
	Hoger onderwijs	9,4%	0%

N = 510 - gewogen

De spreiding van dit gemiddelde over de kenmerken van de bedrijven en de kenmerken van de ondernemer bevestigt de boven vastgestelde trends. Een bijkomend onderscheid dat aan de oppervlakte komt, is dat hoger opgeleide zaakvoerders gemiddeld iets meer innovatieve producten (9,4%) op de markt zetten.

3.3. Bronnen van innovatie

Aan de respondenten van de TOA-survey werd een lijstje voorgelegd van mogelijke bronnen van kennis, technologie of know how waarvan men gebruik kan maken om producten, diensten of werkmethoden te vernieuwen. Het gaat hierbij zowel over innovatie-ideeën die binnen de onderneming rijpen (eigen onderzoek, suggesties van personeel) als over kennis die doelgericht van bij externen wordt aangetrokken (samenwerken met onderwijs- of onderzoeksinstituten, marktonderzoek, gebruik maken van consultants of bedrijfsadviseurs.) Hierbij worden echter de onmiddellijke 'business partners' van de onderneming niet vergeten (klanten en leveranciers). Deze verschillende bronnen die micro-ondernemingen aanwenden in hun innovatieprocessen worden besproken in dalende volgorde van gebruik.

Bijna negen op tien ondernemers stelt in Tabel 9.10 dat innovatie (vaak of soms) het resultaat is van contacten met klanten. De meerderheid van de bedrijven ziet klanten zelfs vaak als bron van innovatie. Deze vorm van 'klantgerichtheid' is aan de orde in alle sectoren en bedrijfstypes. De oudere zaakvoerders luisteren iets minder naar hun klanten (nooit = 16%) en jonge ondernemers stippen meer de categorie 'soms' aan (42,1%).

Tabel 9.10: Contacten met klanten als bron van innovatie

		Gebruik van contacten met klanten als innovatiebron		
		Vaak	Soms	Nooit
Totaal		55,6%	32,1%	12,3%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	47,4%	42,1%	10,5%
	45 tot 54 jaar	63,2%	26,3%	10,5%
	≥ 55 jaar	56%	28%	16%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

De leveranciers komen op de tweede plaats als bron voor vernieuwing in micro-ondernemingen, zo leert Tabel 9.11. Amper 13% van de bedrijfsleiders zegt dat leveranciers

geen invloed hebben op innovatie. Dit aandeel ligt op meer dan een kwart in de dienstensectoren, waar leveranciers sowieso minder belangrijk zijn.

De impact van de leveranciers op innovatie is het grootst in de handelsondernemingen (vaak = 60,9%) en ook in de bouw (65,1%). Deze resultaten verrassen niet, nieuwe producten en materialen zijn hier in hoofdzaak het resultaat van innovatie bij de producent en de leverancier. De verschillen naar werknemersprofiel zijn gematigder.

Tabel 9.11: Contacten met leveranciers als bron van innovatie

		Gebruik van contacten met leveranciers als innovatiebron		
		Vaak	Soms	Nooit
Totaal		51,3%	35,3%	13,4%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	54,7%	31,3%	14%
	Bouw	65,1%	28,6%	6,3%
	Handel	60,9%	35,9%	3,2%
	Diensten	38,1%	36,5%	25,4%
Werknemersprofiel	Bedienden	54,5%	30,3%	15,2%
	Arbeiders	46,7%	43,3%	10%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Klanten en leveranciers worden in belang als kennisbron onmiddellijk gevolgd door 'werknemers' (zie Tabel 9.12). Ook de suggesties van het personeel zijn voor meer dan acht op tien ondernemers (39,8% + 46,5% = 86,3%) een belangrijke bron van innovatie. De intensiteit van de innovatieve impact van het personeel ligt wel lager dan voor klanten en leveranciers. Ondernemers zien suggesties van medewerkers eerder 'soms' als bron van innovatie. In bedrijven met in hoofdzaak bedienden ligt de betrokkenheid van het personeel bij innovatieprocessen het hoogst (vaak = 48,5%). Andere verschillen zijn niet vast te stellen.

Tabel 9.12: Suggesties van personeel als bron van innovatie

		Suggesties van personeel als innovatiebron		
		Vaak	Soms	Nooit
Totaal		39,8%	46,5%	13,7%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	Bedienden	48,5%	39,4%	12,1%
	Arbeiders	30%	53,3%	16,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Tabel 9.13: Eigen onderzoek en ontwikkeling als bron van innovatie

		Eigen onderzoek en ontwikkeling als innovatiebron		
		Vaak	Soms	Nooit
Totaal		30%	32,4%	37,6%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	Bedienden	36,4%	27,3%	36,3%
	Arbeiders	22,6%	38,7%	38,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	< 45 jaar	30%	35%	35%
	45 tot 54 jaar	31,6%	36,8%	31,6%
	≥ 55 jaar	28%	28%	44%
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 - gewogen

Een niet verwacht resultaat is dat meer dan zes op tien ondernemers in Tabel 9.13 zegt dat een vorm van 'eigen onderzoek en ontwikkeling' de aanleiding vormt voor innovatie. Onderzoek en ontwikkeling wordt door de bedrijfsleiders duidelijk breder geïnterpreteerd dan klassieke researchprojecten. Bedrijven die vooral bedienden tewerkstellen (36,4% + 27,3% = 63,7%) lijken iets creatiever dan de meer ambachtelijke ondernemingen (22,6% + 38,7% = 61,3%). De vindingrijkheid van ondernemers lijkt ook af te nemen bij de oudste zaakvoerders (nooit = 44%).

Alhoewel contacten met klanten de eerste bron van vernieuwing zijn in de micro-ondernemingen, wordt een bevraging van klantenbehoeften zelden systematisch aangepakt onder de vorm van marktonderzoek. Een kleine één op drie van de ondernemers stelt, volgens Tabel 9.14, resultaten van marktonderzoek aan te wenden als een bron van innovatie. Slechts 6,6% stipt hier 'vaak' aan als antwoordcategorie.

Tabel 9.14: Resultaten van marktonderzoek als bron van innovatie

		Resultaten van marktonderzoek als innovatiebron		
		Vaak	Soms	Nooit
Totaal		6,6%	24,9%	68,5%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	3,2%	17,5%	79,3%
	Bouw	1,6%	14,5%	83,9%
	Handel	6,2%	33,8%	60%
	Diensten	9,5%	22,2%	68,3%
Werknemersprofiel	Bediendenkmo	8,8%	29,4%	61,8%
	Arbeiderskmo	3,3%	20%	76,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Marktonderzoek ligt het meest aan de basis van vernieuwingsprocessen in de handel (6,2% + 33,8% = 40%), in bedrijven met in hoofdzaak bedienden (8,8% + 29,4% = 38,2%) en ook in dienstensectoren (9,5% + 22,2% = 31,7%). Vooral in de bouwsector hechten ondernemers

weinig belang aan marktonderzoek als bron voor innovatie (nooit = 83,9%). Het profiel van de bedrijfsleiders lijkt geen rol te spelen in de attitude tegenover marktonderzoek.

Tabel 9.15: Samenwerking met onderwijs/onderzoeksinstituten als bron van innovatie

		Samenwerking met onderwijs/onderzoeksinstituten als innovatiebron		
		Vaak	Soms	Nooit
Totaal		2,2%	18%	79,8%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	3,1%	28,1%	68,8%
	Bouw	3,2%	27%	69,8%
	Handel	0%	14,1%	85,9%
	Diensten	4,7%	15,6%	79,7%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

De doorstroming van kennis vanuit onderwijs- en onderzoeksinstituten en de valorisatie van de aldaar ontwikkelde know how heeft een centrale plaats in het Vlaamse innovatiebeleid. Volgens de doelstellingen van het Pact van Vilvoorde moeten er zelfs meer starters – zgn. spin offs – voortspruiten uit de kenniscentra. Onderwijs- en onderzoeksinstituten lijken, volgens Tabel 9.15, echter maar moeizaam impact te verwerven op de innovatieprocessen van micro-ondernemingen. Een goeie 20% van de ondernemers ziet de samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten (vaak of soms) als een bron van innovatie.

Het aantal ondernemingen dat systematisch of vaak vernieuwingen doorvoert in samenwerking met deze organisaties is marginaal (2,2%). Bedrijven uit de sectoren bouw (3,2% + 27% = 30,2%) en 'primair & industrie' (3,1% + 28,1% = 31,2%) hebben meer contacten met onderwijs- en onderzoeksinstituten bij innovatieprocessen, in de handel ligt dit veel minder voor de hand (14,1%).

Ook consultants of bedrijfsadviseurs hebben op het eerste zicht maar een beperkte rol in het innovatieve gebeuren bij micro-ondernemingen. Immers amper één op vijf van de bedrijfsleiders doet erop beroep (zie Tabel 9.16). De veronderstelling dat er voor kleine bedrijven heel wat drempels zijn om een consultant in huis te halen wordt hiermee bevestigd.

Tabel 9.16: Consultants als bron van innovatie

		Consultants/bedrijfsadviseurs als innovatiebron		
		Vaak	Soms	Nooit
Totaal		2%	18,2%	79,8%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	7,9%	9,5%	82,6%
	Bouw	1,6%	11,1%	87,3%
	Handel	1,6%	20,3%	78,1%
	Diensten	0%	21%	79%
Werknemersprofiel	Bediendenkmo	2,9%	23,5%	73,6%
	Arbeiderskmo	3,2%	12,9%	83,9%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	0%	16,1%	83,9%
	Hoger onderwijs	3%	21,2%	75,8%

N = 510 gewogen

Samenwerken met externe bedrijfsadviseurs gebeurt vaker in handels- (1,6% + 20,3% = 21,9%) en dienstensectoren (21%) en door ondernemingen die in hoofdzaak bedienen (2,9% + 23,5% = 26,4%) tewerkstellen. In de bouwsector lijkt de argwaan tegenover consultants het grootst (nooit = 87,3%).

Tenslotte is het opmerkelijk dat ondernemers met een diploma van het hoger onderwijs heel wat meer open staan voor bedrijfsadvies dan hun collega's (3% + 21,2% = 24,2% versus 16,1%).

4. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

Hierna worden enkele tabellen gepresenteerd waarin de micro-ondernemingen vergeleken worden met de andere bedrijven voor indicatoren omtrent zorgsystemen, (belang en mate van) innovatie en bronnen van innovatie.

Micro-ondernemingen hanteren, volgens Tabel 9.17, minder zorgsystemen dan andere bedrijven. Dit geldt zowel voor formele gecertificeerde systemen als 'bedrijfseigen' systemen met o.a. een kwaliteitshandboek.

Tabel 9.17: Zorgsystemen, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
ISO- of ander certificaat	Ja	12,8%	29,4%	38,4%
	Neen	87,2%	70,6%	61,6%
Kwaliteitshandboek	Ja	15,4%	36,7%	48,3%
	Neen	84,6%	63,3%	51,7%

Micro-ondernemingen hechten gemiddeld genomen minder belang aan innovatie dan andere bedrijven. Zij boeken ook een beperkter aandeel van hun omzet via nieuwe of verbeterde producten en diensten dan de grotere ondernemingen. Dit leert Tabel 9.18.

Tabel 9.18: Innovatie, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

	Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Gemiddelde belang van innovatie (punten op 10)	6,02	6,92	7,08
Gemiddelde omzet via nieuwe of verbeterde producten of diensten	9,1%	16,3%	16%

Tabel 9.19: Bronnen van innovatie, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

	Micro-ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Onderzoek en ontwikkeling	62,5%	34,8%	43,2%
Marktonderzoek	31,5%	42,9%	50,2%
Contacten met leveranciers	86,6%	87,4%	87,7%
Suggesties van personeel	86,3%	94%	93,5%
Samenwerken met onderwijs- of onderzoeksinstituten	20,2%	38%	46,5%

De belangrijkste vaststellingen uit Tabel 9.19 m.b.t. het omgaan met kennisbronnen zijn dat micro-ondernemingen vormen van 'eigen onderzoek en ontwikkeling' meer aanstippen als bron van innovatie en dat deze kleinste bedrijven in dezelfde mate gebruik maken van leveranciers als kennisbron voor vernieuwing. Voor de andere kennisbronnen geldt dat micro-ondernemingen er minder gebruik van maken.

Hoofdstuk 10

Managementsconcepten

In de TOA-screenings wordt de verspreiding van een aantal managementsprincipes gemeten door aan de respondenten te vragen of ze het concept kennen, er al van gehoord hebben of het niet kennen. Enkel aan de ondernemers die stellen het principe te kennen wordt dan gevraagd of ze het eventueel (volledig of gedeeltelijk) toepassen. Deze aanpak is ook aangewezen omdat actuele managementsconcepten multidimensioneel zijn en omdat de toepassing van een managementstheorie steeds een cognitief aspect moet omvatten (Karsten, 1998).

Multidimensioneel wil zeggen dat het toepassen van deze managementsconcepten veronderstelt dat er verschillende maatregelen plaatsvinden op meerdere niveaus in de organisatie. Voor bepaalde managementsconcepten is het zelfs bijna niet mogelijk om een erg concrete praktijkinvulling te geven. Voor verschillende andere concepten zijn er belangrijke onderlinge overlappingsen als het gaat over concrete organisatorische toepassingen of ingrepen.

Met het cognitief aspect is bedoeld dat het kunnen benoemen en kennen van een theorie door managers of ondernemers een voorwaarde is om te kunnen spreken van het doelbewust toepassen ervan in de eigen organisatie. Dergelijke benadering staat tegenover de opvatting dat 'managementsconcepten' op een sluipende wijze onderdeel kunnen gaan uitmaken van de brede 'cultuur' van managers, ondernemers en andere leidinggevenden en aldus stilzwijgend worden toegepast in bedrijven en sectoren, zonder ze nog expliciet te benoemen.

Aan de respondenten uit de micro-ondernemingen werd een lijstje voorgelegd van negen managementsprincipes. Drie ervan peilen naar erg omvattende grote (klassieke en nieuwere) managementstheorieën: Taylorisme, Human Resources Management en Competentiemanagement. Daarnaast werden ook twee meer specifieke managementprincipes getoetst die met kwaliteitszorg en logistiek te maken hebben, m.n. Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) en Just In Time (JIT). Vier concepten, tenslotte sluiten aan bij bepaalde beleidsinitiatieven t.o.v. ondernemingen en de omgang met personeel en/of de bedrijfsomgeving (milieuzorg, stressbeleid, duurzaam ondernemen en diversiteitsbeleid).

1. Managementstheorieën

85,7% van de ondernemers antwoord 'neen' op de vraag of ze het begrip 'Taylorisme' kennen. 'Human Resources Management' is nog niet bekend bij 45,5% van de ondernemingen en 56,4% van de bedrijven heeft nog nooit van 'Competentiemanagement' gehoord. Deze lage cijfers zijn voor sommigen mogelijk erg verrassend. Als deze bedrijven in de dagelijkse praktijk toch 'dingen' zouden doen die onder de vlag van één van deze concepten zouden te plaatsen zijn, kan men moeilijk argumenteren dat dit gebeurt op basis van een weloverwogen inzicht in de achterliggende theorieën.

1.1. Taylorisme

Micro-ondernemingen zijn misschien wel 'pré-tayloristisch' georganiseerd. Amper 6,5% van de ondernemers stelt immers het begrip 'Taylorisme' te kennen en 7,8% van de respondenten meent er al van gehoord te hebben (cfr. Tabel 10.1). Grootte, sector en leeftijd van de bedrijven spelen hierbij geen rol.

Tabel 10.1: Verspreiding van kennis van het concept 'Taylorisme'

		Kent men het managementprincipe 'Taylorisme'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal		7,8%	6,5%	85,7%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	3,2%	3,2%	93,5%
	Hoger onderwijs	12,1%	12,1%	75,8%

N = 510 - gewogen

Hoger opgeleide zaakvoerders zijn iets meer op de hoogte van de principes van het zgn. 'wetenschappelijke management' van Frederick Winslow Taylor: 'slechts' 75,8% onder hen kent het begrip Taylorisme totaal niet.

Van de kleine groep ondernemers die zeggen het concept te kennen blijkt, volgens Tabel 10.2, meer dan drie kwart (4,4% van het totaal) het toch niet toe te passen. Omgerekend zou dus 1,6% van de micro ondernemingen het Taylorisme in enige mate (geheel of gedeeltelijk) toe passen. Er zijn geen verschillen volgens de kenmerken van het bedrijf of de ondernemer.

Tabel 10.2: Toepassen van het concept 'Taylorisme'

	Men kent het concept, maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
	Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal	0,8%	0,8%	4,4%	63,6%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

1.2. Human Resources Management

Ook het begrip Human Resources Management ligt nog niet voor de hand voor de meerderheid van de micro-ondernemers. Een goede één op drie kent het, nog eens één op vijf heeft er al van gehoord, zo leert Tabel 10.3.

Tabel 10.3: Verspreiding van kennis van het concept 'Human Resources Management'

		Kent men het managementprincipe 'Human Resources Management'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal		19,2%	35,3%	45,5%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	31,7%	25,4%	42,9%
	Bouw	20,6%	27%	52,4%
	Handel	17,2%	35,9%	46,9%
	Diensten	17,5%	39,7%	42,8%
Werknemers-profiel	Bedienden	18,2%	48,5%	33,3%
	Arbeiders	22,6%	19,4%	58%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	20%	23,3%	56,7%
	Hoger onderwijs	18,2%	45,5%	36,3%

N = 510 – gewogen

Ambachtelijke ondernemers (58%) en ondernemers zonder een diploma hoger onderwijs (56,7%) lijken minder geïnformeerd over dit concept voor personeelsbeleid. 45% van de hoger opgeleide zaakvoerders kent het begrip HRM en ook in dienstenbedrijven (39,7%) of ondernemingen met in hoofdzaak bedienden (48,5%) zijn zaakvoerders er sterker mee vertrouwd.

Tabel 10.4: Toepassen van het concept 'Human Resources Management'

		Men kent het concept maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal		12,7%	5,9%	16,6%	64,7%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	7,9%	1,6%	15,9%	74,6%
	Bouw	7,8%	3,1%	17,2%	71,9%
	Handel	9,4%	10,9%	15,6%	64,1%
	Diensten	19%	4,8%	17,5%	58,7%
Werknemers- profiel	Bedienden	18,2%	9,1%	21,2%	51,5%
	Arbeiders	6,5%	3,2%	12,9%	77,4%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	6,5%	3,2%	12,9%	77,4%
	Hoger onderwijs	18,2%	9,1%	21,2%	51,5%

N = 510 - gewogen

In Tabel 10.4 getuigt minder dan één op vijf van de zaakvoerders HRM (volledig of gedeeltelijk) toe te passen in zijn bedrijf. Dergelijke 'HRM-bedrijven' kan men vooral aantreffen in de dienstensector ($19\% + 4,8\% = 23,8\%$) en in de meer administratieve werksfeer ($18,2\% + 9,1\% = 27,3\%$). Zaakvoerders die hoger onderwijs hebben gevolgd brengen HRM meer in de praktijk dan hun collega's ($18,2\% + 9,1\% = 27,3\%$).

In de bouwsector ($7,8\% + 3,1\% = 10,9\%$) en meer algemeen in ambachtelijke bedrijven ($6,5\% + 3,2\% = 9,7\%$), ligt de formele toepassing van HRM-principes blijkbaar het moeilijkst.

1.3. Competentiemanagement

Competentiemanagement behoort tot de nieuwe lichte onder de algemene managementtheorieën. Met behulp van dit concept trachten bedrijven hun strategische competenties te ontwikkelen. Ze besteden hierbij bijzondere aandacht aan (het in kaart brengen, evalueren, bijspijkeren van) de kennis, vaardigheden en beroepshoudingen van hun personeel (Baisier, 2002). Dit managementprincipe is toch reeds gekend door bijna één op vier ondernemers, nog eens één op vijf heeft er reeds van gehoord (zie Tabel 10.5). Ook hier hinken ambachtelijke bedrijven (neen= 66,7%) en lager opgeleide zaakvoerders (neen= 64,5%) enigszins achterop.

Tabel 10.5: Verspreiding van kennis van het concept 'Competentiemanagement'

		Kent men het managementprincipe 'Competentiemanagement'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal		20,4%	23,2%	56,4%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemers- profiel	Bedienden	27,3%	24,2%	48,5%
	Arbeiders	13,3%	20%	66,7%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaak- voerder	Ten hoogste HSO	16,1%	19,4%	64,5%
	Hoger onderwijs	24,2%	27,3%	48,5%

N = 510 - gewogen

De meerderheid van de ondernemers die vertrouwd is met het concept stelt, volgens Tabel 10.6, het ook (volledig of gedeeltelijk) toe te passen, d.i. 16,2% van alle micro-ondernemingen. Wat de toepassing van competentie management betreft vallen er geen verschillen te noteren volgens ondernemingstype of kenmerken van de zaakvoerder.

Tabel 10.6: Toepassen van het concept 'Competentiemanagement'

	Men kent het concept maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
	Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal	7,2%	9%	7%	76,8%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

2. Integrale Kwaliteitszorg

Integrale kwaliteitszorg of IKZ is een omvattend concept voor het beheersen en verbeteren van de kwaliteit op alle niveaus van een organisatie. Bijna de helft van de ondernemers kent het en nog een aanzienlijke groep (20,8%) heeft al van het begrip gehoord (cfr. Tabel 10.7).

Tabel 10.7: Verspreiding van kennis van het concept 'Integrale Kwaliteitszorg'

		Kent men het managementprincipe 'Integrale Kwaliteitszorg'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal		20,8%	45,1%	34,1%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	22,6%	35,5%	41,9%
	Hoger onderwijs	20,6%	52,9%	26,5%

N = 510 - gewogen

Sector en ondernemingstype spelen geen rol. Het opleidingsniveau van de ondernemer wel: meer dan de helft van de hoger opgeleiden stelt IKZ te kennen, waar dit voor de ander bedrijfsleiders maar een goede één op drie is.

Tabel 10.8: Toepassen van het concept 'Integrale Kwaliteitszorg'

		Men kent het concept maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal		19,6%	17,7%	7,8%	54,9%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	16,1%	16,1%	3,3%	64,5%
	Hoger onderwijs	21,9%	18,8%	12,4%	46,9%

N = 510 - gewogen

Volgens Tabel 10.8 passen bijna alle bedrijven die het begrip kennen het ook (volledig of gedeeltelijk) toe, d.i. 37,3% van alle micro-ondernemingen. Hoger geschoolde zaakvoerders voeren in hogere mate een beleid van Integrale Kwaliteitszorg (21,9% + 18,8% = 40,7%). Andere kenmerken van IKZ-bedrijven zijn er niet te onderscheiden.

3. Just in time

Just In Time of JIT is een erg breed concept rond de efficiënte aanpak van de logistiek. Het gebruik van de notie JIT in de omgangstaal heeft in een aantal gevallen wellicht weinig te maken met concrete aanpassingen in het bedrijfsproces. Toch moet nog één op vier van de ondernemers in Tabel 10.9 toegeven dat ze het begrip niet kennen. Bijna zes op tien bedrijfsleiders van een micro-onderneming kent het principe en nog eens 16,1% heeft er al van gehoord.

Naast het opleidingsniveau van de bedrijfsleiders (kennen = 51,6% versus 66,7%) speelt de sector een rol. Zoals verwacht is de notie JIT meer gekend in de industrie (61,9%) en de handel (65,7%). Kennis van JIT komt het minst voor in de bouwsector (46,8%), waar men evenwel ook steeds meer te maken heeft met strakke (op)leveringstermijnen.

Tabel 10.9: Verspreiding van kennis van het concept 'Just In Time'

		Kent men het managementsprincipe 'Just In Time'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal		16,1%	58,7%	25,2%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	Primair & industrie	19,1%	61,9%	19%
	Bouw	16,1%	46,8%	37,1%
	Handel	10,9%	65,7%	23,4%
	Diensten	19%	55,6%	25,4%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	16,1%	51,6%	32,3%
	Hoger onderwijs	15,1%	66,7%	18,2%

N = 510 – gewogen

Ruim vier op tien ondernemers kennen de notie JIT en passen het principe in de praktijk ook toe (zie Tabel 10.10). Op het vlak van het toepassen van Just In Time bevestigen de trends

zich voor sector en opleidingsniveau. Meer dan de helft van de micro-ondernemingen actief in de sector 'primair & industrie' en in de handel werkt naar eigen zeggen (volledig of gedeeltelijk) volgens de JIT-principes.

Tabel 10.10: Toepassen van het concept 'Just In Time'

		Men kent het concept maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal		20,8%	21,5%	16,4%	41,3%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	22,2%	30,2%	9,5%	38,1%
	Bouw	12,7%	17,5%	17,5%	52,3%
	Handel	34,4%	18,8%	12,5%	34,3%
	Diensten	11,2%	23,8%	20,6%	44,4%
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	18,8%	18,8%	15,6%	46,8%
	Hoger onderwijs	24,2%	24,2%	18,3%	33,3%

N = 510 - gewogen

Een kleine vier op tien van de ondernemers zonder hogere studies heeft er (volledig of gedeeltelijk) mee te maken. Bij de afgestudeerden van het hoger onderwijs is dit bijna vijf op tien.

4. Beleidsconcepten

Een redelijk nieuw politiek fenomeen in Vlaanderen is dat de overheid zich achter bepaalde managementsideeën schaaft en dergelijke concepten actief gaat promoten om bepaalde beleidsdoelstellingen te realiseren. Van deze beleidsrelevante concepten is milieuzorg vandaag reeds het breedst verspreid. Amper 6,3% van de ondernemers heeft hier nog niet van gehoord. Daarna volgen duurzaam ondernemen (neen= 30,1%) en stressbeleid (neen= 34,8%). Vooral de notie 'diversiteitsbeleid' heeft nog een hele weg af te leggen naar de bedrijfsleiders van micro-ondernemingen (neen= 65,6%).

4.1. Milieuzorg

Bijna drie kwart van de ondernemers stelt in Tabel 10.11 het concept milieuzorg te kennen, nog eens één op vijf heeft er al van gehoord. Waarschijnlijk meet men hier voor een stuk ook de bekendheid met de Vlaamse milieureglementering zonder dat er sprake is van formele milieuzorgsystemen in deze bedrijven. De diffusie van dit begrip loopt gelijk in alle sectoren en bedrijfstypes. Ook de kenmerken van de zaakvoerder lijken geen verschil uit te maken.

Tabel 10.11: Verspreiding van kennis van het concept 'milieuzorg'

	Kent men het managementprincipe 'milieuzorg'?		
	Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal	20,5%	73,2%	6,3%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>		
Sector	<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>		

N = 510 – gewogen

Tabel 10.12: Toepassen van het concept 'milieuzorg'

		Men kent het concept maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal		22,4%	40%	10,8%	26,8%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	Primair & industrie	28,1%	42,2%	4,7%	25%
	Bouw	30,2%	42,9%	4,8%	22,1%
	Handel	20,3%	39,1%	12,5%	28,1%
	Diensten	19%	39,7%	14,3%	27%
Werknemers- profiel	Bedienden	20,6%	32,4%	17,6%	29,4%
	Arbeiders	25,8%	48,4%	3,2%	22,6%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	22,6%	45,2%	3,2%	29%
	Hoger onderwijs	21,2%	36,4%	18,2%	24,2%

N = 510 - gewogen

Bijna twee op drie van alle micro-ondernemingen zegt, volgens Tabel 10.12, milieuzorg ook (gedeeltelijk of volledig) toe te passen. Milieuzorg wordt het meest toegepast in de meer ambachtelijke (25,8% + 48,4% = 74,2%) of de industriële (28,1% + 42,2% = 70,3%) werksfeer, wat voor de hand ligt. Hoger opgeleide zaakvoerders (21,6% + 36,4% = 57%) passen het minder toe dan lager opgeleide (22,6% + 45,2% = 67,8%), omdat deze laatste meer in ambachtelijke omgevingen actief zijn.

4.2. Duurzaam ondernemen

Het concept duurzaam ondernemen is een soort van Vlaamse versie van (maatschappelijk) verantwoord ondernemen, kortom een vorm van ethisch management met aandacht voor mens, natuur en maatschappij. Meer dan één op drie van de ondernemers kent dit concept, nog eens evenveel hebben er reeds over gehoord (zie Tabel 10.13). De Trivisie-campagnes lijken hiermee hun effect niet gemist te hebben. Duurzaam ondernemen is vooral bij hoger geschoolde ondernemers niet onbekend (42,4% versus 29%).

Tabel 10.13: Verspreiding van kennis van het concept 'duurzaam ondernemen'

		Kent men het management principe 'duurzaam ondernemen'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal		33,5%	36,4%	30,1%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	32,3%	29%	38,7%
	Hoger onderwijs	33,3%	42,4%	24,3%

N = 510 – gewogen

Heel wat ondernemers die het begrip kennen passen het, volgens Tabel 10.14, ook (volledig of gedeeltelijk) toe (13,4% + 18,6% = 33%). Weerom nemen de zaakvoerders met een diploma hoger onderwijs het voortouw (15,2% + 21,2% = 36,4%). Duurzaam ondernemen wordt het meest in de praktijk gebracht in bedrijven met in hoofdzaak bedienden onder het personeel (12,1% + 24,2% = 36,3%). Sector en leeftijd maken geen verschil voor de attitude tegenover deze vorm van ethisch ondernemen.

Tabel 10.14: Toepassen van het concept 'duurzaam ondernemen'

		Men kent het concept, maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal		13,4%	18,6%	4,4%	63,6%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemers- profiel	Bedienden	12,1%	24,2%	6,1%	57,6%
	Arbeiders	12,9%	12,9%	3,2%	71%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	12,9%	16,1%	0%	71%
	Hoger onderwijs	15,2%	21,2%	6%	57,6%

N = 510 - gewogen

4.3. Stressbeleid

Volgens de welzijnsregelgeving moeten alle bedrijven een beleid voeren om risico's op psychosociale belasting door het werk - of werkstress - te voorkomen. Ruim één op drie van de micro-ondernemingen is wellicht niet op de hoogte van deze verplichting want deze ondernemers stellen, in Tabel 10.15, van het concept stressbeleid zelfs nog niet gehoord te hebben. 30,2% van de bedrijven kent stressbeleid wel en 35,1% heeft er toch al van gehoord. De ambachtelijke bedrijven zijn minder goed op de hoogte (kennen = 20%) en ondernemers met een hoger diploma (kennen = 39,4%) zijn weerom het best geïnformeerd.

Meer dan de helft van de bedrijven die het concept kennen erkent, volgens Tabel 10.16, het totaal niet toe te passen. Dit wil zeggen dat amper 13,3% van de micro ondernemingen doelbewust acties onderneemt om de psychosociale belasting van werknemers te beheersen. Een dergelijk (geheel of gedeeltelijk) stressbeleid ligt meer voor de hand in bedrijven met vooral bedienden (8,8% + 8,8% = 17,6%) en bij hoger geschoolde zaakvoerders (9,1% + 6,1% = 15,2%).

Tabel 10.15: Verspreiding van kennis van het concept 'stressbeleid'

		Kent men het managementprincipe 'stressbeleid'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kennen	Neen
Totaal		35,1%	30,1%	34,8%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel	Bedienden	33,3%	39,4%	27,3%
	Arbeiders	36,7%	20%	43,3%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	35,5%	19,4%	45,1%
	Hoger onderwijs	36,4%	39,4%	24,2%

N = 510 – gewogen

Tabel 10.16: Toepassen van het concept 'stressbeleid'

		Men kent het concept maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
		Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal		7,4%	5,9%	16,9%	69,8%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>			
Sector		<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel	Bedienden	8,8%	8,8%	23,6%	58,8%
	Arbeiders	6,7%	3,3%	10%	80%
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	3,2%	6,5%	9,7%	80,6%
	Hoger onderwijs	9,1%	6,1%	24,2%	60,6%

N = 510 - gewogen

4.4. Diversiteitsbeleid

Ondernemingen met een 'diversiteitsbeleid' bieden gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Ze hebben bijzondere aandacht voor de tewerkstelling en de integratie van kansengroepen, zoals allochtonen, arbeidsgehandicapten, maar ook ouderen en (vooral in sommige sectoren) vrouwen. Bijna twee op drie ondernemers heeft echter nog geen enkele kennis van dit vanuit het werkgelegenheidsbeleid aangeprezen concept (zie Tabel 10.17). 15,6% van de bedrijfsleiders stelt het begrip 'diversiteitsbeleid' te kennen en net iets meer heeft er al van gehoord. Ook op dit vlak blijkt dat lager opgeleide zaakvoerders minder goed op de hoogte zijn (kennen = 12,9% versus 18,2%). Er is dus nog heel wat werk aan de winkel voor de diversiteitconsulenten.

Tabel 10.17: Verspreiding van kennis van het concept 'diversiteitsbeleid'

		Kent men het managementprincipe 'diversiteitsbeleid'?		
		Ja, al van gehoord	Ja, kent	Neen
Totaal		18,8%	15,6%	65,6%
Grootte		<i>geen significante verschillen</i>		
Sector		<i>geen significante verschillen</i>		
Werknemersprofiel		<i>geen significante verschillen</i>		
Ouderdom bedrijf		<i>geen significante verschillen</i>		
Leeftijd zaakvoerder		<i>geen significante verschillen</i>		
Diploma zaakvoerder	Ten hoogste HSO	12,9%	12,9%	74,2%
	Hoger onderwijs	24,2%	18,2%	57,6%

N = 510 – gewogen

Een sterk punt evenwel is dat de meerderheid van de ondernemers die het concept kennen in Tabel 10.18 aangeeft het ook (geheel of gedeeltelijk) in de bedrijfspraktijk te brengen. Iets meer dan één op tien van de micro-ondernemingen voert vandaag (reeds) doelbewust een vorm van diversiteitsbeleid.

De (beperkte) implementatie van een diversiteitsbeleid lijkt op een gelijke wijze te verlopen in sectoren en ondernemingstypes. Er zijn ook geen bepaalde kenmerken van de zaakvoerders te onderscheiden die een verschil zouden maken voor de attitude tegenover diversiteitsbeleid.

Tabel 10.18: Toepassen van het concept 'diversiteitsbeleid'

	Men kent het concept maar past men het toe?			Niet kennen + wel van gehoord
	Ja, gedeeltelijk	Ja, volledig	Neen	
Totaal	7,2%	3,9%	4,4%	84,4%
Grootte	<i>geen significante verschillen</i>			
Sector	<i>geen significante verschillen</i>			
Werknemersprofiel	<i>geen significante verschillen</i>			
Ouderdom bedrijf	<i>geen significante verschillen</i>			
Leeftijd zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			
Diploma zaakvoerder	<i>geen significante verschillen</i>			

N = 510 - gewogen

5. Managementsconcepten geteld

Om en bij de acht op tien ondernemers kent minstens één managementsprincipe en past het ook toe (cfr. Tabel 10.19). 43% van de ondernemers getuigt meer dan drie theorieën te kennen; slechts één op tien kent er zeven of meer. De meerderheid past één tot drie managementsconcepten toe. Minder dan drie op honderd ondernemers zijn in de weer om zeven of meer managementtheorieën in de praktijk te brengen.

Tabel 10.19: Aantal managementsprincipes gekend en toegepast

Aantal managementsprincipes	Ondernemingen die principes kennen	Ondernemingen die principes toepassen
Geen enkel	15,7%	20,3%
1 tot 3	42,2%	51,2%
4 tot 6	30,7%	25,7%
7 tot 9	11,4%	2,8%
Totaal	100%	100%

N = 510 - gewogen

De diffusie van managementsprincipes ligt in micro-ondernemingen niet voor de hand. Managementsconcepten verspreiden zich vaak via gespecialiseerde seminars of door consultants

en ze worden gehanteerd binnen bepaald professionele managerskringen (Karsten,1998). Vaak zijn bedrijfsleiders van micro-ondernemingen hierin minder betrokken.

Vrij nieuw in dit verband is dat de overheid zich achter bepaalde managementsideeën schaart en dergelijke concepten gaat promoten om beleidsdoelstellingen te realiseren. Toch bereiken deze sensibiliseringscampagnes niet onmiddellijk de kleinste bedrijven. Verschillende belangrijke begrippen die aansluiting hebben bij het overheidsbeleid t.a.v. bedrijven en werknemers lijken maar in beperkte mate ook reeds te zijn doorgestroomd naar de micro-ondernemingen.

Opmerkelijk is dat hoger opgeleide ondernemers sneller op de hoogte blijken te zijn van de meeste nieuwe ideeën en begrippen (b.v. competentie management , duurzaam ondernemen of diversiteitsbeleid). Andere concepten, zoals JIT en milieuzorg blijken vaak sectorgebonden te zijn.

6. Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

Voor alle in Tabel 10.20 opgenomen managementsconcepten geldt dat de micro-ondernemingen ze minder kennen en toepassen dan de grote ondernemingen. Voor het concept Just In Time is het aandeel ondernemingen die het toepassen echter groter bij de micro-ondernemingen dan bij de andere KMO's.

De cijfers voor de kleinste bedrijven liggen echter erg dicht bij deze voor de andere KMO's. Dit is m.n. het geval voor competentie management, duurzaam ondernemen en milieuzorg.

Tabel 10.20: Managementsconcepten, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven

		Micro- ondernemingen	Andere profit-KMO's (10-49 WN)	Andere profit-ondernemingen (incl. 10-49 WN)
Competentie- management	Toepassen	16,2%	18,5%	31,1%
	Kennen, maar niet toepassen	7%	5,6%	7,7%
	Noch kennen, noch toepassen	76,8%	75,9%	61,2%
Integrale Kwaliteits- zorg	Toepassen	37,3%	43,7%	53,3%
	Kennen, maar niet toepassen	7,8%	7,5%	8,7%
	Noch kennen, noch toepassen	54,9%	48,8%	38,3%
Just In Time	Toepassen	42,3%	37,3%	42,9%
	Kennen, maar niet toepassen	16,4%	12,9%	15,2%
	Noch kennen, noch toepassen	41,3%	49,8%	41,9%
Duurzaam ondernemen	Toepassen	32,9%	37,1%	41,6%
	Kennen, maar niet toepassen	4,4%	3,5%	5,4%
	Noch kennen, noch toepassen	63,5%	59,4%	53%
Milieuzorg	Toepassen	62,4%	69,4%	71,9%
	Kennen, maar niet toepassen	10,9%	4,3%	4,3%
	Noch kennen, noch toepassen	26,7%	26,3%	23,8%
Stressbeleid	Toepassen	13,3%	20,8%	30,3%
	Kennen, maar niet toepassen	16,9%	16,6%	18,1%
	Noch kennen, noch toepassen	69,8%	62,6%	51,6%

Samenvatting

Deze samenvatting zet de voornaamste vaststellingen van de verschillende hoofdstukken (drie tot en met tien) op een rijtje, eerst voor de micro-ondernemingen in het algemeen.

Daarna worden schematisch de opvallendste verschillen weergegeven als men de micro-ondernemingen opsplijt naar bedrijfsactiviteiten. Vervolgens stipt de samenvatting de belangrijkste verschillen naargelang het type van ondernemer aan en herhaalt tenslotte de onderscheiden tussen micro-ondernemingen en grotere bedrijven.

Structuur van de micro-onderneming

De structuur van de micro-ondernemingen is in hoofdzaak eenvoudig. Dit blijkt uit de cijfers in Tabel S.1. In bijna de helft van de micro-ondernemingen werkt de zaakvoerder (nog) voltijds mee met zijn personeel. Een minderheid van de micro-ondernemingen heeft andere leidinggevenden dan de bedrijfsleider zelf of bestaat uit verschillende afdelingen. In een vrij kleine groep van de bedrijven concentreert de ondernemer zich uitsluitend op managementstaken of kan men (een vorm van autonoom) teamwerk aantreffen

Tabel S.1: Overzicht structuur van de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage bedrijven
Zaakvoerder werkt voltijds mee in productie/dienstverlening	44%
Bedrijven met andere leidinggevenden, dan de zaakvoerder(s)	28,8%
Bedrijf met verschillende afdelingen	25,3%
Zaakvoerder werkt niet mee in productie/dienstverlening	13,7%
Teamwerk	13,3%

Procesaanpassingen en procestechologie

Procesaanpassingen en vernieuwingen in de procestechologie komen in aanzienlijke mate voor (zie Tabel S.2). Een ruime meerderheid van de micro-ondernemingen investeerde de voorbije drie jaar in informatica. Telkens zowat de helft van de bedrijven heeft een eigen website en is bezig met (het plaatsen en ontvangen van) bestellingen langs elektronische weg. In min of meer dezelfde mate pasten de micro-ondernemingen de werkwijze of de werkplanning aan. Automatiseringen en verbeteringen van het voorraadbeheer waren maar aan de dagorde voor een minderheid van de ondernemers.

Tabel S.2: Overzicht procesaanpassingen in de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage bedrijven
Belangrijke nieuwe investeringen in informatica	62,3%
Eigen website	50,8%
Plaatsen van bestellingen langs elektronische weg	47,5%
Ontvangen van bestellingen langs elektronische weg	43,3%
Verbeteren van de werkwijze	59,8%
Verbeteren van de werkplanning	45,6%
Geautomatiseerd	36,8%
Verbeteren van het voorraadbeheer	32,4%

Personeelsbeleid

De gegevens over het personeelsbeleid in micro-ondernemingen zijn samengebracht in Tabel S.3. In één op drie van de micro-ondernemingen vereist het werk dat de nieuwe werknemers meer dan een half jaar moeten inlopen. In één op vijf bedrijven kunnen nieuwe personeelsleden 'goed mee' na een inlooperperiode van minder dan een maand. Een ruime meerderheid van de ondernemers stelt de medewerkers verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun werk, hun werkmethode en hun werkplanning.

In ongeveer de helft van de micro-ondernemingen is er regelmatig werkoverleg en worden er functionerings- of evaluatiegesprekken gehouden. Maar een kleine minderheid van de bedrijven kent een vorm van variabele verloning voor het personeel.

Tabel S.3: Overzicht personeelsbeleid in de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage bedrijven
Bedrijven met lange inlooptijden (> 6 maanden)	34,7%
Bedrijven met korte inlooptijden (< 1 maand)	21,4%
Bedrijven die verantwoordelijkheid over kwaliteit delegeren	90,3%
Bedrijven die verantwoordelijkheid over werkmethode delegeren	72,1%
Bedrijven die verantwoordelijkheid over werkplanning delegeren	60%
Werkoverleg	55,2%
Functionerings en/of evaluatiegesprekken	46,5%
Variabele verloning	19%

Bijscholing

Bijna vier op tien van de micro-ondernemingen organiseerden het afgelopen jaar een bijscholing (cfr. Tabel S.4). Bijna de helft van de bedrijven voorzag echter in een periode van drie jaar geen enkele opleiding of training. Een kwart van de micro-ondernemingen schoolde het afgelopen jaar minstens één op twee van de personeelsleden bij. Dergelijke bijscholing duurt door de band twee tot vier werkdagen. Slechts drie op tien ondernemers ging ook zelf naar een seminarie of studiedag. Opleiding voor werknemers en zaakvoerder gaat in micro-ondernemingen vaak samen. Maar in de helft van de micro-ondernemingen volgden noch de ondernemer, noch één van de personeelsleden het afgelopen jaar een bijscholing.

Minder dan één op tien van de micro-ondernemingen hanteert een opleidingsplan.

Tabel S.4: Overzicht bijscholing in de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage bedrijven
Opleiding voorzien, het voorbije jaar	39,3%
Geen opleiding voorzien, de voorbije drie jaar	51,4%
Opleiding van de zaakvoerder, het voorbije jaar	29,8%
Opleidingsplan	8,5%

Flexibiliteit

De cijfers over flexibiliteit zijn op een rij gezet in Tabel S.5. Bijna drie kwart van de micro-ondernemingen kent geregeld pieken in het werk of de vraag. Een ruime meerderheid zet zijn personeel op een polyvalente wijze in. In één op vier van de ondernemingen moet ook in het weekend gewerkt worden, in ongeveer één op twintig ook 's nachts.

De belangrijkste klassieke flexibiliteitsinstrumenten waarvan de bedrijven gebruik maken zijn deeltijdse contracten, overuren, tijdelijke werkloosheid voor arbeiders toch ook en het inschakelen van freelancers.

Uitzendarbeid, tijdelijke contracten en ook telethuiswerk zijn maar beperkt verspreid bij micro-ondernemingen.

Tabel S.5: Overzicht flexibiliteit in de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage bedrijven
Pieken in het werk of de vraag	73,1%
Polyvalentie	68,3%
Weekendwerk	26%
Nachtwerk	6,6%
Deeltijdse arbeid	39,9%
Overuren	32,4%
Tijdelijke werkloosheid (voor bedrijven met arbeiders)	30,5%
Freelancers	25,3%
Uitzendarbeid	12,2%
Tijdelijke contracten	6,3%
Telethuiswerk	5,6%

Netwerkvorming

Een zeer ruime meerderheid van de micro-ondernemingen werkt op vaste basis samen met leveranciers of klanten en besteedt de loonadministratie of accountancytaken uit. Dit leert Tabel S.6. Ongeveer twee op drie ondernemers besteden ook het onderhoud van de informatica of van machines en toestellen uit. Het outsourcen van kern- of basisactiviteiten komt nauwelijks voor. Bijna vier op tien micro-ondernemingen werken minstens gedeeltelijk in onderaanneming voor andere bedrijven.

Tabel S.6: Overzicht netwerkvorming in de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage bedrijven
Vaste samenwerking met leveranciers	86,8%
Vaste samenwerking met klanten	76,5%
Uitbesteden van loonadministratie	94,4%
Uitbesteden van boekhouding en/of fiscaliteit	82,3%
Uitbesteden van beheer en onderhoud van informatica	66,3%
Uitbesteden van onderhoud van machines of toestellen	65,3%
Uitbesteden van basisactiviteiten	14,7%
Werken in onderaanneming	36,9%

Bedrijfsstrategie, economische situatie en innovatie

De kerncijfers over bedrijfsstrategie, economische situatie en innovatie zijn opgenomen in Tabel S.7. De strategische aansturing gebeurt in amper één op acht van de micro-ondernemingen met behulp van een uitgeschreven beleidsnota. Minder dan drie op tien van de bedrijven hebben een zorgsysteem. In één op vijf van de micro-ondernemingen nam de tewerkstelling in de voorbije drie jaar toe, in de helft van de bedrijven bleef ze status quo. Ruim de helft van de ondernemers wil zijn bestaande activiteitsniveau stabiel te houden. Een kleine één op drie van de bedrijfsleiders wenst 'naar de toekomst toe' te groeien.

Bijna vier op tien van de micro-ondernemingen bestempelen innovatie als onbelangrijk, en kleine drie op tien zien innovatie wel als zeer belangrijk. Zes op tien van bedrijven boekte geen omzet via nieuwe producten of diensten en amper één op tien van de ondernemingen realiseert een kwart van het zakencijfer via product- of dienstvernieuwing.

De belangrijkste kennisbronnen voor de micro-ondernemingen zijn contacten met klanten of leveranciers en suggesties van personeel. Telkens meer dan acht op tien bedrijfsleiders doen hierop beroep. Samenwerking met kenniscentra of consultants ligt het minst voor de hand: slechts een goede één op vijf ondernemers kiest ervoor.

Tabel S.7: Overzicht bedrijfsstrategie, economische situatie en innovatie in de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage bedrijven
Uitgeschreven beleidsnota of bedrijfsplan	13%
Zorgsysteem	28,2%
Toename van tewerkstelling voorbij drie jaar	21,5%
Stabiele tewerkstelling voorbij drie jaar	50,4%
Huidig activiteitsniveau behouden	56,8%
Huidig activiteitsniveau uitbreiden	31,7%
Innovatie is eerder onbelangrijk	37,7%
Innovatie is zeer belangrijk	28,4%
0% van de omzet via nieuwe of verbeterde producten of diensten	58,1%
≥ 25% van de omzet via nieuwe of verbeterde producten of diensten	10,5%
Contacten met klanten als innovatiebron	87,7%
Contacten met leveranciers als innovatiebron	86,6%
Suggesties van personeel als innovatiebron	86,3%
Eigen onderzoek en ontwikkeling als innovatiebron	62,4%
Resultaten van marktonderzoek als innovatiebron	31,5%
Samenwerking met onderwijs/onderzoeksinstituten als innovatiebron	20,2%
Consultants als innovatiebron	20,2%

Managementsconcepten

Tabel S.8 geeft een overzicht van de verspreiding van de verschillende managementsconcepten bij micro-ondernemingen. Van de managementstheorieën is vooral 'Human Resources Management' gekend en toegepast bij de micro-ondernemingen. Het veel nieuwere concept 'Competentiemanagement' volgt op een vrij korte afstand. 'Taylorisme' is quasi totaal onbekend.

IKZ is gekend door 45% van de bedrijfsleiders en bijna 40% past het toe. Bijna zes op tien ondernemers zijn vertrouwd met het JIT-principe en meer dan vier op tien hebben er ook in de praktijk mee te maken.

Van de beleidsconcepten is milieuzorg het sterkst verspreid : de grote meerderheid kent het en past het toe. 36% van de ondernemers kent het concept 'duurzaam ondernemen', 32% past het ook toe. Drie op tien bedrijfsleiders kennen de notie 'stressbeleid'. Een stressbeleid wordt echter maar in de praktijk gebracht in 13% van de micro-ondernemingen. Amper 16% van de ondernemers kent het concept 'diversiteitsbeleid' en 11% brengt het in de praktijk.

Tabel S.8: Overzicht verspreiding van managementsconcepten in de micro-ondernemingen

Kenmerk	Percentage 'kennen'	Percentage 'ook toepassen'
Human Resources Management	35,3%	18,6%
Competentiemanagement	23,2%	16,1%
Taylorisme	6,5%	1,6%
Integrale Kwaliteitszorg	45,1%	37,3%
Just In Time	58,7%	42,3%
Milieuzorg	73,2%	62,4%
Duurzaam ondernemen	36,4%	32,9%
Stressbeleid	30,2%	13,1%
Diversiteitsbeleid	15,6%	11,1%

De aard van de bedrijfsactiviteiten

De houding tegenover technologie, organisatie en arbeid is zekere mate afhankelijk van de bedrijfsactiviteiten. Er vallen een aantal opmerkelijke verschillen te noteren tussen de micro-ondernemingen naargelang zij in hoofdzaak beroep doen op hoofd- of op handenarbeid (arbeiders en bedienden). De verschillen zijn opgenomen in Tabel S.9.

Tabel S.9: Verschillen tussen micro-ondernemingen volgens werknemersprofiel

	Uitgesproken kenmerk (meer... dan...)
Bedrijven met in hoofdzaak 'arbeiders'	Zaakvoerders die niet meewerken in productie Teamwerk Tijdelijke werkloosheid Uitbesteden van onderhoud van machines of toestellen Uitbesteden boekhouding/fiscaliteit Werken in onderaanneming Activiteitsniveau afbouwen Innovatie onbelangrijk Leveranciers als innovatiebron Eigen onderzoek als innovatiebron Toepassen milieuzorg
Bedrijven met in hoofdzaak 'bedienden'	Investeren in informatica Eigen website Elektronisch bestellingen plaatsen Delegeren verantwoordelijkheid over werkmethode Delegeren verantwoordelijkheid over werkplanning Functionerings en/of evaluatiegesprekken Variabele verloning Bijscholing voor werknemers Weekendwerk Deeltijdse arbeid Polyvalentie Telethuiswerk Uitbesteden van informatica Activiteitsniveau uitbreiden Innovatie zeer belangrijk Suggesties van personeel als innovatiebron Marktonderzoek als innovatiebron Consultants als innovatiebron Kennen en toepassen Human Resources Management Kennen Competentiemanagement Toepassen duurzaam ondernemen Kennen en toepassen stressbeleid

De verschillen tussen de micro-ondernemingen naargelang de sector (primair & industrie, bouw, handel, diensten) waarin ze actief zijn werden samengevat in Tabel S.10 hieronder.

Tabel S.10: Verschillen tussen micro-ondernemingen volgens sector

	Meer dan gemiddeld	Minder dan gemiddeld
'Primair & Industrie'	Korte inlooptijden Polyvalentie Uitzendarbeid Uitbesteden boekhouding/fiscaliteit Zorgsystemen Uitbreiden activiteitsniveau toekomst Kenniscentra als innovatiebron Kennen Just In Time	Functioneringsgesprekken Variabele verloning Bijscholing afgelopen jaar Bijscholing afgelopen drie jaar Bijscholing zaakvoerder Weekendwerk Groei tewerkstelling voorbij drie jaar Marktonderzoek als innovatiebron
Bouw	Teamwerk Lange inlooptijden Bijscholing zaakvoerder Werken in onderaanneming Leveranciers als innovatiebron Kenniscentra als innovatiebron	Eigen website Plaatsen/ontvangen elektronisch bestellingen Delegatie verantwoordelijkheid werkmethode Delegatie verantwoordelijkheid werkplanning Functioneringsgesprekken Overuren Weekendwerk Deeltijdse arbeid Uitzendarbeid Uitbesteden informatica Vaste samenwerking met klanten Marktonderzoek als innovatiebron Consultants als innovatiebron Kennen Human Resources Management Kennen Just In Time
Handel	Verbeteren voorraadbeheer Eigen website Plaatsen/ontvangen elektronisch bestellingen Bijscholing voorbij drie jaar Delegatie verantwoordelijkheid werkmethode Weekendwerk Polyvalentie Uitbesteden informatica Uitbreiden activiteitsniveau toekomst Leveranciers als innovatiebron Marktonderzoek als innovatiebron	Teamwerk Overuren Nachtwerk Uitbesteden onderhoud machines/toestellen Werken in onderaanneming Zorgsystemen Kenniscentra als innovatiebron
Diensten	Variabele verloning Bijscholing afgelopen jaar Overuren Nachtwerk Deeltijdse arbeid Uitbesteden onderhoud machines/toestellen Zorgsystemen Groei tewerkstelling voorbij drie jaar	Verbeteren voorraadbeheer Lange inlooptijden Polyvalentie Uitbesteden boekhouding/fiscaliteit Leveranciers als innovatiebron

Het type van ondernemer

Drie kenmerken van de ondernemer werden systematisch onderzocht: de leeftijd, het opleidingsniveau en de ouderdom van het bedrijf (is men starter of niet?). De synthese van de vastgestelde verschillen is weergegeven in Tabel S.11 de hierop volgt.

Tabel S.11: Verschillen tussen micro-ondernemingen volgens type ondernemer

	Meer dan gemiddeld	Minder dan gemiddeld
Jonge ondernemer	Bedrijf met afdelingen Plaatsen elektronisch bestellingen Delegatie verantwoordelijkheid werkmethode Deeltijdse arbeid Uitbesteden onderhoud machines of toestellen Werken in onderaanneming Uitbreiden activiteitsniveau	Stabiele tewerkstellingsevolutie
Hoog opgeleide ondernemer	Verbeteren werkplanning Ontvangen elektronisch bestellingen Delegatie verantwoordelijkheid werkplanning Functionerings- en/of evaluatiegesprekken Opleiding werknemers (2000-2003) Deeltijdse arbeid Telethuiswerk Uitbesteden van beheer en onderhoud informatica Consultants als innovatiebron Kennen Taylorisme Kennen en toepassen Human Resources Management Kennen Competentiemanagement Kennen en toepassen Integrale Kwaliteitszorg Kennen en toepassen Just In Time Kennen en toepassen duurzaam ondernemen Kennen en toepassen stressbeleid Kennen en toepassen diversiteitsbeleid	Korte inlooptijden Uitbesteden boekhouding/fiscaliteit Toepassen milieuzorg
Startende ondernemer	Langere opleidingsduur voor werknemers Uitbesteden loonadministratie Innovatie in producten/diensten	

Micro-ondernemingen versus andere bedrijven

De vergelijking van de micro-ondernemingen op de voornaamste TOA-indicatoren met andere en grotere bedrijven bevestigt het bestaan van een aanzienlijk grootte-effect voor de meeste kenmerken van de technologie, de werkorganisatie en het personeelsbeleid. Over het algemeen kan men stellen dat micro-ondernemingen verschillende nieuwe zaken minder vaak toepassen, maar er ook minder goed van op de hoogte zijn. Dit geldt voor informatisering of functioneringsgesprekken, maar ook voor flexibiliteitsmechanismen als overuren en uitzendarbeid.

Op een aantal domeinen bestaan er echter geen verschillen. Zo zijn ondernemingen uit de beide databestanden even vaak bezig met elektronische bestellingen, hebben ze even snel vaste relaties met klanten of leveranciers en gebruiken ze even vaak leveranciers als bron van innovatie. Ook Just In Time is in dezelfde mate doorgedrongen in de micro-ondernemingen als elders.

Referentielijst

Baisier L. (2002) *Bent u competent? Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Berckmans P. & Ooghe B. (2002) *Informatie- en telecommunicatietechnologie op het werk. Wordt het :-) of :-(?* SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Bouckaert L. & Sels A. (2001) *Waarden-in-Spanning. Conflicterende keuzen bij zelfstandige ondernemers, land- en tuinbouwers*. Acco, Leuven.

Cobbaut J. & Gielen H. (2002) *Opleiden met resultaat. Gids voor een planmatige aanpak van bedrijfsopleidingen*. Cevora, Brussel.

De Heus P., van der Leeden R. & Gazendam B. (2001) *Toegepaste data-analyse*. Elsevier, Maarsen.

de Kok J., Uhlaner L. & Thurik A. (2002) *Human Resource Management within small and medium-sized firms. Facts and explanations*. EIM, Zoetermeer.

Delagrangé H. (1999) *Bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties in de Vlaamse industrie*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Delagrangé H. (2001) *Inzet en ontwikkeling van de Industriële uitzendarbeid*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Delagrangé H. (2003) *Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in de Vlaamse ondernemingen in 2001. Statistisch naslagwerk*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Delagrangé H. (2004 – te verschijnen) *Uitzendarbeid en flexibiliteit in de dienstensector*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Glorieux I., Minnen J. & Van Thielen L. (2003) *Moeder, wanneer werken wij? Arbeidsmarktconclusies uit het Vlaams Tijdsbestedingsonderzoek 1988-1999*. VIONA – TOR – VUB, Brussel.

Hellings S. (2003) *Personeelsbeleid en kantoororganisatie in het vrije beroep. TOA-sectorsurvey*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Karsten L. & van Veen K. (1998) *Managementsconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*. Assen, Van Gorcum.

Lamberts L., Delmotte J., Sels L. & Van Hootegem G. (2002) *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*. (9 cahiers) VIONA – HIVA – KU Leuven.

Lesthaege R. (1994) *Onderzoeksmethoden in mens-en maatschappijwetenschappen: een inleiding. Deel 2*. VUB-uitgaven, Brussel.

Meijaard J., Mosselman M., Frederiks K. & Brand M. (2001) *Organisatietypen in het MKB. Een verkennend onderzoek naar de organisatiestructuren van het midden- en kleinbedrijf*. EIM, Zoetermeer.

Roelandt P. (2002) *Steen voor steen ... Rekrutering en opleiding in de bouwsector*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Roelandt P. (2003) *Kwaliteitszorg in de grafische industrie*. SERV / STV-Innovatie & Arbeid, Brussel.

Segers J. & Hagenaars J. (1990) *Methoden voor de Sociale Wetenschappen. Deel 2*. Van Gorcum, Maastricht.

Van Gils A. (2000) *Cooperative Behavior in Small and Medium-sized Enterprises: The rol of Strategic Alliances*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.

Bijlagen

Bijlage 1: Onderzoeksaanpak

1. Ontwikkeling van de vragenlijst

De basis voor de bevraging van de micro-ondernemingen was de bestaande TOA-vragenlijst voor organisaties vanaf tien werknemers (Delagrangé, 2003 pp. 288-301). Dit survey-instrument werd bij de aanvang van het project grondig doorgenomen en geëvalueerd. Hierbij werden er een drietal doelen vooropgesteld. In de eerste plaats moest er een maximale vergelijkbaarheid gerealiseerd worden met de indicatoren van de TOA-screening (2001 en deze voor najaar 2004) bij grotere organisaties. Daarnaast was het nodig een beperkt aantal specifieke vragen te ontwikkelen om de organisatie- en innovatieprocessen in micro-ondernemingen in kaart te brengen of te duiden. Tenslotte was het uitdrukkelijk het opzet om de integratie mogelijk te maken van het nieuwe meetinstrument voor organisaties met minder dan tien werknemers in de algemene TOA-screening (vanaf de derde meeting in 2007). De volledige vragenlijst voor de TOA bij micro-ondernemingen is opgenomen in bijlage 2.

In vergelijking met de TOA-2001 werden dan ook een aantal vragen aangepast of geschrapt. De beslissing hiertoe was hoofdzakelijk ingegeven door drie argumenten. Vooreerst waren er argumenten die vertrokken van de eigenheid van micro-ondernemingen. In een aantal gevallen is een bepaald item te weinig van toepassing voor micro-ondernemingen. Het gaat hierbij om organisatiekenmerken die uitgesproken typisch zijn voor grote bedrijven (of overheids- en social-profitorganisaties) of om organisatiekenmerken waarvan veronderstelt is dat ze maar in uiterst geringe mate voorkomen bij micro-ondernemingen.

Daarnaast hadden inhoudelijke argumenten een grote impact. In een erg beperkt aantal situaties moest geoordeeld worden dat een item te weinig bijkomende informatie oplevert. Soms was er sprake van enige overlapping met andere vragen of werd er geoordeeld dat een algemene indicatie van een bepaald kenmerken voldoende was en dat 'bijvragen' konden weggelaten worden. In andere gevallen was het nodig een zekere actualisering te voorzien van de vraagformulering.

Tenslotte werden ook argumenten gebruikt m.b.t. de duur van het interview. Dit laatste argument vertrekt van het idee dat bedrijfsleiders van kleine ondernemingen minder geduld zouden kunnen opbrengen om mee te werken aan een dergelijke enquête. In enkele gevallen werden

vragen weggelaten met het oog op inkorten van de vragenlijst om zo de duur van het telefonische interview in de hand te houden.

In Tabel B.1 zijn de vragen opgenomen die inhoudelijk werden aangepast. Kleine herformuleringen en eventuele aanpassingen van de indicering om de vraagstelling beter af te stemmen op de respondent worden niet vermeld. Het nummer van de vraag in de respectieve vragenlijsten is vermeld tussen de haakjes.

Tabel B.1: Overzicht aanpassingen vragenlijst TOA

TOA – 2001	TOA micro-ondernemingen
Vraag naar veranderingen in de structuur van de organisatie in de voorbije drie jaar (7)	Bestaat uw bedrijf uit verschillende afdelingen (9)
Vraag naar doelbewust beleid inzake (beperken/uitbreiden) van leveranciers en beperken van voorraden en omsteltijden (13)	Heeft u de voorbije drie jaar stappen ondernomen voor het verbeteren van het voorraadbeheer (12.3)
Vragen naar uitbesteden van automatiseringsprocessen (38.6), evaluatie van de organisatie (38.8), informatisering (38.9)	Consultants of bedrijfsadviseurs als bron van innovatie (42.7)
Vragen naar uitbesteding van (deel van) de productie (38.3), assemblage (38.4), gedeelte van de werkzaamheden (38.5)	Uitbesteden van basisactiviteiten (39.3)
Vraag naar reeks maatregelen om de kwaliteit te bewaken (39)	Beschikken over (soort van) kwaliteitshandboek (44.1)
Vraag naar elementen die marktpositie bepalen (prijs, kwaliteit, reclame, innovatie, snelheid van werken, niche, klantenrelatie, flexibiliteit) (40)	Belang van innovatie (43) en voorkomen van pieken in de vraag of het werk (45)
Onderzoeks en ontwikkelingsafdeling als bron van innovatie (41.1)	Eigen onderzoek en ontwikkeling als bron van innovatie (42.1)

Een aantal vragen werden echter volledig geschrapt. Het gaat om de volgende vragen uit de TOA 2001 (nummer van de vraag tussen de haakjes):

- Vraag naar business units (5)
- Vraag naar aantal kaderleden (3.3)
- Vraag of personeelsbeleid de voorbije 3 jaar grondig veranderde (10)
- Vraag of er op een vaste basis samengewerkt wordt met 'andere organisaties' (12)
- Vraag naar systeem waarbij suggesties van werknemers op een formele wijze worden opgevolgd (16)
- Vraag naar het organiseren van informele bijeenkomsten met personeel (17)

- Bijvragen in verband met teamwerk (grootte van de teams, aantal werknemers betrokken in teamwerk, basis van samenstelling, beslissingsbevoegdheden binnen teams) (18.1-18.4)
- Bijvraag naar flexibiliteit door variabele uurroosters (19.4)
- Bijvraag naar aandeel opleiding voor beginnend personeel (20.2)
- Bijvraag naar basis van variabele beloning (24.2)
- Vraag naar aandeel personeel met beeldschermwerk (26)
- Vraag naar delegatie van verantwoordelijkheid over financiële kant van het eigen werk (30)
- Bijvraag naar evolutie van aandelen personeel dat verantwoordelijkheden gedelegeerd kregen (31)
- Aandeel diensten of producten onder elektronische vorm (34)
- Vraag of klanten een ISO of andere certificaat eisen (36)
- Vraag of bedrijf ISO of andere certificaat verwacht van eigen leveranciers (37)
- Bijvraag naar uitbesteden van kwaliteitscontrole (38.7)
- Evaluatie van belang technologie, organisatie en personeelsbeleid (41)
- De managementsconcepten: business process reëngineering, empowerment, e-commerce, evolueren naar concentreren op toegevoegde waarde, enterprise resource planning, e-government, werken met agentschappen en objectieve beoordeling (44 a,c, f, g, k-n)

De specifieke nieuwe vragen die in de vragenlijst werden opgenomen hebben in hoofdzaak te maken met een aantal kenmerken van de bedrijfsleiders of sluiten aan bij de problematiek van ondernemerschap. Het gaat i.c. over de volgende vragen:

- Vraag naar eigendom van de onderneming (3)
- Aantal zaakvoerders (2)
- Oprichtingsdatum bedrijf (4)
- Jaar aanwerving eerste personeel (6)
- Visie van de ondernemer op de evolutie activiteitsniveau (8)
- Vraag naar bedrijfsstrategie in beleidsnota of bedrijfsplan (46)
- Vraag naar diploma zaakvoerder (47)
- Vragen naar tijdsbesteding zaakvoerder (48-49)
- Leeftijd van de zaakvoerder (50)
- Vragen naar bijscholing van de zaakvoerders (18-19)

Een beperkt aantal andere nieuwe vragen werd opgenomen. Enkele hiervan hadden ook de bedoeling om de respondenten vertrouwen te geven omtrent de thematiek van het onderzoek: vraag naar eigen website (36), vraag naar uitbesteden van loonadministratie (39.4) en van boekhouding en/of fiscaliteit (39.5), vraag naar werken in onderaanneming (40), vraag naar werken met zelfstandigen of freelancers (33), de vraag naar het kennen en toepassen van de

managementsconcepten Taylorisme (15.g), diversiteitsbeleid (15.h) en Human Resources Management (15.i).

Het resultaat is dat de vragenlijst in zeer sterke mate toegesneden werd op micro-ondernemingen, maar dat voor een zeer belangrijk deel van de items vergelijkingen mogelijk zijn tussen de TOA bij micro-ondernemingen en de TOA (2001) bij organisaties vanaf 10 werknemers.

2. Samenstelling populatie, steekproeftrekking en weging

Het onderzoek TOA-screening micro ondernemingen vond plaats in Vlaamse en Nederlandstalige Brusselse ondernemingen, met één tot en met negen werknemers, in de primaire sector, de industrie de bouw en de diensten. De overheid, onderwijs & non-profit werden niet in het onderzoek opgenomen. Om onderzoekstechnische redenen werd een disproportionele gestratificeerde steekproef getrokken. De benodigde adressenbestanden (in totaal 3500 bedrijven) werden aangekocht bij het bedrijf DNB uit Diegem.

In een gestratificeerde steekproef wordt de totale populatie verdeeld in afzonderlijke strata of deelpopulaties. Uit elk van de strata wordt een afzonderlijke steekproef getrokken. De trekkingen verlopen aselekt binnen elk stratum. Het principe berust op de gedachte dat het vaak mogelijk is om in een heterogene populatie deelpopulaties te onderscheiden die veel homogener zijn dan de totale populatie.

Bij de disproportioneel gestratificeerde steekproef zal men de steekproefresultaten vergelijken van deelgroepen (strata) die een ongelijke incidentie hebben in de volledige populatie. Om de vergelijking te bevorderen zal men grote strata in de populatie ondervertegenwoordigen en kleine strata in de steekproef oververtegenwoordigen. Uit kleine strata worden relatief meer elementen getrokken om een zo groot mogelijke nauwkeurigheid te krijgen, zodat nog uitspraken per deelgroep gedaan kunnen worden. Om uitspraken te doen over de hele populatie moet herwogen worden door te vermenigvuldigen met een weeggetal (het omgekeerde van de steekproef fractie per stratum). De representativiteit van de steekproef wordt hierdoor hersteld.

Het doel van dit alles is te voorkomen dat voor de kleine deelpopulaties in de steekproef slechts een paar leden worden aangetroffen. Algemeen bekend is dat statistische parameters berekend op slechts enkele gevallen als “volatief en dus zinloos” kunnen worden beschouwd (Lesthaege, 1994 p 46).

In het onderzoek zullen de verschillende deelpopulaties onderling worden vergeleken op te meten kenmerken. Aangezien de nauwkeurigheid van de schattingen in de eerste plaats afhankelijk is van de steekproefgrootte en minder van de steekproef fractie, (d.i. het aantal eenheden van de steekproef gedeeld door het aantal eenheden van de populatie) is het voor de hand liggend in een dergelijk geval ongeveer even grote aantallen in de strata te nemen (Segers, 1990 p. 104). Het grote voordeel van een steekproef met data van gelijke omvang is dat de deelgroepen in de steekproef perfect qua opgemeten karakteristieken kunnen vergeleken worden. In elk stratum beschikt men over evenveel gevallen om op zinnige wijze statistische parameters te berekenen (Lesthaege, 1994 p.47). Dit heeft zoals gezegd tot gevolg dat uit kleine strata relatief meer elementen worden getrokken om een zo groot mogelijke nauwkeurigheid te krijgen, zodat nog uitspraken per deelgroep gedaan kunnen worden. Om uitspraken te doen over de hele populatie zal deze herwogen worden door te vermenigvuldigen met een weeggetal (het omgekeerde van de steekproef fractie per stratum).

De sectoren primair en industrie werden samengevoegd tot één stratum en gelet op de heterogeniteit van de dienstensector werd deze uitgesplitst in handel en overige diensten. De dienstensector bestaat namelijk uit:

- Groothandel en kleinhandel; reparatie van auto's, motorrijwielen en huishoudelijke artikelen (nace 50-51);
- Kleinhandel, met uitzondering van de kleinhandel in auto's en motorrijwielen; reparatie van huishoudelijke artikelen (nace 52)
- Hotels en restaurants (nace 55)
- Vervoer, opslag en communicatie (nace 60-64)
- Financiële instellingen (nace 65-67)
- Exploitatie van/en handel in onroerend goed, verhuur en zakelijke dienstverlening. (nace 70-74)

In de dienstensector vertegenwoordigt de handel (nace 50-52) 47,5% van het totaal aantal ondernemingen, ruim voldoende om een afzonderlijk stratum te vormen.

In Tabel B.2 wordt het aandeel van elk stratum in de totale populatie weergegeven. Dit percentage vormt dan ook de wegingscoëfficiënt. De populatie is ingedeeld in acht a priori opgebouwde strata (A tot H) die naderhand worden vergeleken. Indien de steekproef disproportioneel is samengesteld kunnen de gemiddelden voor een veranderlijke per stratum onderling worden vergeleken. Het representatieve populatiegemiddelde voor alle strata samen is echter niet gelijk aan het gewoon gemiddelde van de stratumgemiddelden: strata C en D zijn in de steekproef ondervertegenwoordigd, en de strata A, B, E, F, G en H zijn oververtegenwoordigd. Gezien de strata in de steekproef even groot zijn volstaat het de stratumgemiddelden te wegen met de reële proportionele incidentie in elk stratum. Het algemeen gemiddelde is de som van de aldus gewogen stratumgemiddelden. De berekening van de wegingsfactoren werden uitgevoerd zoals beschreven in Lesthaege (1994).

Tabel B.2: Steekproef met strata met gelijke omvang

Stratum	Grootte	Sector	Aantal bedrijven	Aandeel in de populatie	Steekproef	Steekproef-omvang
A	1-4	Primair & industrie	11.603	9,69%	12,5%	63
B	1-4	Bouw	11.695	9,77%	12,5%	63
C	1-4	Handel	33.641	28,1%	12,5%	63
D	1-4	Diensten	38.494	32,16%	12,5%	63
E	5-9	Primair & industrie	4209	3,52%	12,5%	63
F	5-9	Bouw	3.272	2,73%	12,5%	63
G	5-9	Handel	8.293	6,93%	12,5%	63
H	5-9	Diensten	8.494	7,1%	12,5%	63
Totaal			119.701	100%	100%	504

Bron: RSZ cijfergegevens voor 2002 (30/6/2002) - Bedrijven in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

De wegingspercentages volgens het aantal werknemers (Tabel B.3) en de sector (Tabel B.4) werden berekend op basis van aandeel in de populatie.

Tabel B.3: Wegingscijfers volgens aantal werknemers

	Aantal	Percentage
1-4 werknemers	95.433	79,7%
5-9 werknemers	24.268	20,3%
Totaal	119.701	100%

Tabel B.4: Wegingscijfers volgens sector

	Aantal	Percentage
Primair & industrie	15.812	13,2%
Bouw	14.967	12,5%
Handel	41.934	35%
Diensten	46.988	39,3%
Totaal	119.701	100%

Tenzij anders vermeld zijn de gegevens in de tabellen van het informatiedossier gewogen. Dit betekent dat de verhouding tussen de verschillende categorieën op basis van het aantal werknemers en de subsector hersteld is zodat ze een afspiegeling zijn van de werkelijkheid. Concreet wil dit zeggen dat gegevens die betrekking hebben op de sector, gewogen worden op het aantal werknemers (of bedrijfsgrootte) en gegevens die betrekking hebben op bedrijfsgrootte

zijn gewogen op sector. Totalen zijn gewogen op sector én bedrijfsgrootte. Indien niet gewogen zijn de gegevens een weergave van het databestand.

3. Verloop van de gegevensverzameling

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van een telefonische enquête. De contactpersoon hierbij was de zaakvoerder. Aan het telefonisch contact ging een brief (zie bijlage 2) vooraf waarbij de onderneming werd gemeld dat ze zou gecontacteerd worden voor een telefonische enquête. In deze brief werd ook melding gemaakt van een webpagina waar meer informatie te vinden was over inhoudelijke en praktische aspecten van het onderzoek.

De afname van de vragenlijst werd uitgevoerd door het onderzoeksbureau Significant uit Leuven met behulp van een CATI-systeem. De interviews werden afgenomen tijdens de tweede helft van januari 2004. Ze duurden gemiddeld zo'n 17 minuten. In de definitieve enquête werden uiteindelijk 510 bedrijfsleiders geïnterviewd en niet de 504 zoals oorspronkelijk gepland. De gerealiseerde steekproef is weergegeven in Tabel B.5.

Tabel B.5: Gerealiseerde steekproef

	Aantallen	Percent
Primair & Industrie 1-4	63	12,4%
Primair & Industrie 5-9	66	12,9%
Bouw 1-4	63	12,4%
Bouw 5-9	63	12,4%
Handel 1-4	65	12,7%
Handel 5-9	63	12,4%
Diensten 1-4	63	12,4%
Diensten 5-9	64	12,5%
Totaal	510	100%

De respons (verhouding tussen de gerealiseerde telefonische contacten en de geslaagde interviews) op de enquête was 64,1%. Dit goede resultaat lag in de lijn van de verwachting op basis van andere ervaringen met telefonische enquêtes bij ondernemers.

Tussen het (werkelijke) gemiddelde van de (totale) populatie en het gemiddelde van steekproef kan er een afwijking optreden. Dit verschil is het foutpercentage van de steekproef. Deze fout wordt met behulp van een formule geschat. De gerealiseerde steekproef bevat 510 eenheden. Dit resulteert in een maximale fout van 4,34%.

4. Statistische toetsen

In de analyses van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van statistische technieken om uit te maken of een gevonden verschil, al dan niet aan het toeval kan worden toegeschreven. In dit onderzoek is vooral gebruik gemaakt van de χ^2 -toets, de variantie-analyse en de Kruskal-Wallis-test. Enkel de verschillen met een p-waarde (overschrijdingskans) van minder dan 0,05 (of 5%) duiden op een statistisch significante relatie en worden gerapporteerd in de tabellen.

Chi²-toets: Een relatie tussen twee nominale of ordinale variabelen wordt weergegeven in een kruistabel. Een kruistabel is in feite een frequentietabel waar twee (of meer) variabelen tegelijk afgebeeld worden. De belangrijkste toets voor kruistabellen is de χ^2 -toets. Een χ^2 -toets gebruikt men om na te gaan of er een samenhang of verband is tussen twee variabelen, waarbij de afhankelijke variabele van nominaal of ordinaal niveau is. (Nominale variabelen zijn variabelen zonder directe ordening. Voorbeeld van een dergelijke variabele is de 'sector'. Ordinale variabelen kunnen wel geordend worden. Een voorbeeld hiervan is de 'leeftijdscategorie van de zaakvoerder'.) Bij de χ^2 -toets wordt nagegaan of het verband tussen de variabelen statistisch significant is. Dat wil zeggen dat de kans dat het verband op het toeval berust dermate klein is, zodat dit naar de populatie kan generaliseerd worden

Variantie-analyse (of anova-test): Deze test gaat na of er een significant verschillende gemiddelde score tussen de onderscheiden groepen kan worden vastgesteld. In tegenstelling tot de χ^2 -test is dit een test op het gemiddelde. De variantie-analyse vergelijkt de variantie tussen elke groep met die binnen elke groep. De variantie wordt verkregen door de gekwadrateerde afwijkingen van alle waarnemingen ten opzichte van het gemiddelde te delen door het aantal vrijheidsgraden. Het verschil tussen de waarnemingen en het gemiddelde noemt men ook de variatie. Zoals gezegd stelt de variantie-analyse vast of de gemiddelden van alle onderscheiden groepen aan elkaar gelijk zijn. Deze nulhypothese wordt al verworpen als slechts twee gemiddelden van elkaar verschillen. Vandaar dat variantie-analyse alleen niet genoeg informatie oplevert. Indien er dus meer dan twee gemiddelden zijn wordt via de 'post hoc- toetsen' nagegaan welke groeps-gemiddelden precies van elkaar verschillen.

Kruskal-Wallis toets: Als niet wordt voldaan aan de vereisten voor een variantie-analyse (m.n. een normale verdeling van interval of ratio afhankelijke variabelen) wordt als alternatief een Kruskal-Wallis toets uitgevoerd. Dit is een niet-parametrische variantie-analyse voor ordinale variabelen.

Bijlage 2: Introductiebrief en vragenlijst

Naam bedrijf

Aan de bedrijfsleider

Straat, nummer

Postnr, gemeente

Geachte Mevrouw, Mijnheer,

Betreft: Onderzoek 'ondernemerschap in Vlaanderen'

In de komende weken verrichten we een wetenschappelijk onderzoek bij KMO's met minder dan 10 werknemers. Deze studie heeft als **ambitieuw doel bij te dragen tot een beter begrip van het ondernemerschap in Vlaanderen**. Het onderzoek gebeurt door STV-Innovatie & Arbeid, een onderzoekscel van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. De SERV is het overleg- en adviescollege van werkgeversorganisaties en vakbonden.

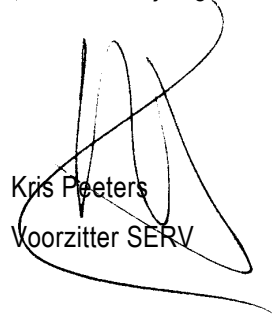
Uw bedrijf is **bij toeval** in onze steekproef geselecteerd. Binnenkort zal u een telefoontje van ons krijgen met de vraag of u op enkele vragen wilt antwoorden.

De vragen gaan o.a. over de toepassing van flexibiliteitsmogelijkheden, het personeel, de samenwerking met andere bedrijven en een aantal kenmerken van uw activiteiten. Het interview zal niet meer dan 15 minuten in beslag nemen. We zullen u **achteraf de resultaten** van het onderzoek bezorgen.

Wij garanderen u een **vertrouwelijke** behandeling en een **anonieme** verwerking van de gegevens. Indien u vragen heeft over dit onderzoek kan u terecht op een speciale pagina op onze website: <http://www.serv.be/stv/kmo>. U kan ook bellen of mailen naar Patrick Roelandt op 02 209 01 76 of proelandt@serv.be.

Wij danken u nu reeds voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,



Kris Peeters
Voorzitter SERV

Vragenlijst TOA-screening micro-ondernemingen

0. Introductie

Goedendag mevrouw, mijnheer, u spreekt met van Significant, een onderzoeksinstituut uit Leuven. Kan ik de heer of mevrouw (contactpersoon) of (bij ontstentenis) de bedrijfsleider of één van de bedrijfsleiders spreken?

(persoon aan de lijn...)

Wij voeren een onderzoek uit in kleine bedrijven met minder dan 10 werknemers in opdracht van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) – rond ondernemersschap. Enkele dagen geleden stuurde de SERV u een brief waarin het onderzoek aangekondigd werd.

Hebt u deze brief goed ontvangen? *(Indien de persoon geen brief ontvangen heeft (of de contactpersoon verkeerd was, waardoor de zaakvoerder 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.)*

Ja / Neen

Mogen we u enkele vragen stellen hieromtrent: het zal niet langer dan 15 minuten in beslag nemen. *(Streefdoel is de zaakvoerder te interviewen. Indien de contactpersoon niet de zaakvoerder of gedelegeerd bestuurder, bedrijfsleider is vraag je naar meewerkend partner, vennoot, personeelsverantwoordelijke. Opletten: vaak zijn er verschillende zaakvoerders in een kleine onderneming. We beperken ons interview evenwel tot 1 zaakvoerder.)*

1. Bent u de zaakvoerder?

Ja / Neen

2. Hoeveel zelfstandige zaakvoerders of werkende vennoten met zelfstandige statuut zijn er in uw bedrijf?

(Indien de zaakvoerder aan het woord is de passage bijvoegen : "uzelf inbegrepen")

Aantal invullen

3. Bent u eigenaar of mede-eigenaar van dit bedrijf?

(Indien geen zaakvoerder aan de lijn: "Is de zaakvoerder eigenaar van het bedrijf?")

Ja / Neen

4. In welk jaar is dit bedrijf opgericht of overgenomen?

(Indien geen zaakvoerder aan de lijn: "In welk jaar heeft de zaakvoerder dit bedrijf opgericht of overgenomen?")

Jaar invullen

5. Hoeveel werknemers telt uw bedrijf?

Kan u ze verdelen over arbeiders, bedienden? Het gaat om het aantal personen. De zaakvoerders worden niet meegerekend (*zowel vaste als tijdelijke werknemers, het gaat om een gemiddeld aantal*).

Klopt het dat u in totaal ... werknemers heeft (arbeiders+bedienden optellen)?

(Indien geen werknemers in dienst: interview meteen stoppen. In dit geval zeggen: "Onze enquête heeft enkel betrekking op kleine ondernemingen met minstens 1 personeelslid in dienst. Onze excuses om u te hebben lastig gevallen. Indien het bedrijf meer dan 20 werknemers heeft: ook interview meteen stoppen. In dit geval zeggen: "Onze enquête heeft enkel betrekking op kleine ondernemingen met hoogstens 9 personeelsleden in dienst. Onze excuses om u te hebben lastig gevallen." Het betrokken bedrijf komt in dit geval dan in de non-respons terecht.)

6. Sinds welk jaar heeft u personeel in dienst?

Jaar invullen

(Indien > 2000 ingevuld ga naar vraag 8)

7. Kan u zich nog herinneren hoeveel werknemers u in januari 2000 ongeveer tewerkstelde?

(zaakvoerder(s) niet meegerekend)

Totaal aantal werknemers in 2000 invullen

8. Hoe ziet u de evolutie van het huidige activiteitsniveau van uw bedrijf?

Zou u dat willen...

Uitbreiden / Behouden / Afbouwen

9. Bestaat uw bedrijf uit verschillende afdelingen?

Ja / Neen

10. Werkt u op een vaste basis samen met leveranciers?

(op vaste basis = langdurig en min of meer georganiseerd contact)

Ja / Neen

11. Werkt u op een vaste basis samen met klanten?

(op vaste basis = langdurig en min of meer georganiseerd contact)

Ja / Neen

Heeft u in het voorbije jaar concrete stappen ondernomen voor: (Ja /Neen)

12.1 Het verbeteren van de werkwijze (= organisatie van het werk)?

12.2 Het verbeteren van de werkplanning?

12.3 Het verbeteren van het voorraadbeheer?

13. Heeft u in de voorbije 3 jaar belangrijke nieuwe investeringen in informatica gedaan?

Ja / Neen

14. Heeft u in de voorbije 3 jaar geautomatiseerd?

Ja / Neen

15. We willen u een lijst van managementsprincipes van diverse aard voorleggen. We vragen of u deze kent of toepast.

Kent u ... ? (Roteren)

- a. Competentiemanagement
- b. Integrale Kwaliteitszorg (IKZ)
- c. Just in Time (JIT)
- d. Duurzaam ondernemen
- e. Milieuzorg
- f. Stressbeleid
- g. Taylorisme
- h. Diversiteitsbeleid
- i. HRM

Ja, ik heb er al van gehoord / Ja, ik ken het / Neen

Indien "ja, ik ken het" : Past u het toe ?

Ja, gedeeltelijk / Ja, volledig / Neen

16. Worden er in uw bedrijf functionerings- of evaluatiegesprekken gehouden?

Ja

Voor hoeveel personeelsleden geldt dit?

Aantal invullen

Neen

Bent u van plan functionerings- of evaluatiegesprekken in te voeren?

Ja / Neen, maar ik vind dit wel nuttig / Neen, want ik vind dit helemaal niet nuttig

17. Zijn er in uw bedrijf regelmatige bijeenkomsten met het personeel om werkgebonden kwesties te bespreken?

Ja

Hoeveel personeelsleden zijn hierbij betrokken? Aantal invullen

Neen

Bent u van plan om in de toekomst dergelijke bijeenkomsten te voeren?

Ja / Neen, maar ik vind dit wel nuttig / Neen, want ik vind dit helemaal niet nuttig.

(Als het antwoord op vraag 2 = 1, ga naar vraag 18 anders ga naar vraag 19)

18.1 Heeft u in 2003 zelf een opleiding of bijscholing gevolgd?

(Vraag is bedoeld voor de bedrijfsleider, zaakvoerder dus: indien zaakvoerder niet aan het woord: *heeft de zaakvoerder/bedrijfsleider een opleiding gevolgd?*)

Ja / Neen (ga naar vraag 20)

18.2 Kan u een schatting geven van het aantal uur opleiding of bijscholing dat u in 2003 heeft gevolgd?

Aantal invullen

(Als het antwoord op vraag 2 > 1)

19.1 Hebben de zaakvoerders in 2003 een opleiding of bijscholing gevolgd?

Ja / Neen (ga naar vraag 20)

19.2 Hoeveel zaakvoerders hebben in 2003 een opleiding of bijscholing gevolgd?

Aantal invullen

19.3 Kan u een schatting geven van het aantal uur opleiding of bijscholing dat elke zaakvoerder gemiddeld in 2003 ongeveer heeft gevolgd?

(gemiddeld aantal uren)

20. Werd er in 2003 voor het personeel in uw bedrijf opleiding voorzien?

Ja / Neen (ga naar vraag 23)

21. Hoeveel personeelsleden hebben in 2003 een opleiding gevolgd?

Aantal personeelsleden invullen

22. Kan u een schatting geven hoeveel uur opleiding gemiddeld elk personeelslid ongeveer in 2003 heeft gevolgd?

Gemiddeld aantal uur per personeelslid invullen.

(Als vraag 20 = neen en antwoord vraag 6 < 2003, anders ga onmiddellijk naar vraag 24)

23. Heeft u tussen het jaar 2000 en 2002 voor de personeelsleden opleiding voorzien?

Ja / Neen

24. Is er in uw bedrijf een opleidingsplan?

Ja / Neen

(Als som antwoord vraag 5 = 1 ga naar 26.1)

25.1 Hoeveel werknemers hebben een leidinggevende functie, buiten uzelf of eventueel de andere zaakvoerders?

(Iemand is leidinggevend wanneer hij tenminste 2 mensen onder zich heeft staan waarover hij iets te zeggen heeft) Aantal Leidinggevende werknemers invullen.

25.2 Hoeveel personeelsleden hebben zelf de verantwoordelijkheid over de kwaliteit van hun werk?

Aantal invullen

25.3 Hoeveel personeelsleden hebben zelf de verantwoordelijkheid voor hun werkplanning?

Aantal invullen

25.4 Hoeveel personeelsleden hebben zelf de verantwoordelijkheid over hun werkmethode?

Aantal invullen

(Als som antwoord vraag 5 = 1)

26.1 Is uw personeelslid verantwoordelijk over de kwaliteit van zijn/haar werk?

Ja / Neen

26.2 Is uw personeelslid verantwoordelijk voor zijn/haar werkplanning?

Ja / Neen

26.3 Is uw personeelslid verantwoordelijk voor zijn/haar werkmethode?

Ja / Neen

27. Is er in uw bedrijf sprake van variabele verloning?

(Ter verduidelijking: het betreft hier een financiële verloning – bonussen/aandelen/premies – geen incentives zoals bijv. reizen, cadeau's, ... U hoeft dit niet voor te lezen als u de vraag stelt).

Ja / Neen (ga naar vraag 29)

(Als som vraag 5 = 1 ga naar vraag 31 of vraag 25.1 = 0 ga naar vraag 29)

28. Is dit voor leidinggevenden, voor het overige personeel of beiden?

(Vraag niet stellen indien geen leidinggevenden in het bedrijf aanwezig)

Enkel leidinggevenden / Enkel niet-leidinggevenden / Beide

(Als som antwoord vraag 5 = 1 ga naar vraag 31)

29. 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.

Ja / Wij hebben concrete plannen om dit in te voeren / Neen

30. Kan u zeggen voor hoeveel personeelsleden de volgende flexibiliteitsregelingen van toepassing zijn?

(Op jaarbasis + rotatie)

- a. Weekendwerk
- b. Nachtwerk
- c. Tijdelijke contracten
- d. Deeltijdse arbeid
- e. Overuren
- f. Telethuiswerken
- g. Polyvalentie – dat is het kunnen uitvoeren van minstens 2 verschillende functies

(Als som antwoord vraag 5 = 1 (Indien slechts 1 personeelslid aanwezig))

31. Kan u zeggen of volgende flexibiliteitsregelingen voor uw personeelslid van toepassing zijn?

- a. Weekendwerk
- b. Nachtwerk
- c. Tijdelijke contracten

- d. Deeltijdse arbeid
- e. Overuren
- f. Telehuiswerken
- g. Polyvalentie – dat is het kunnen uitvoeren van minstens twee verschillende functies

32. Hoe vaak doet u beroep op uitzendarbeid?

Nooit / Zelden / Soms / Vaak / Altijd

33. Hoe vaak schakelt u zelfstandigen/freelancers in, in de productie of dienstverlening?

(Bedoeld wordt niet de vennoten of zaakvoerders met het statuut van zelfstandigen, ook niet de klanten of leveranciers maar “werknemers” met een zelfstandige statuut.)

Nooit / Zelden / Soms / Vaak / Altijd

(Als in vraag 5, aantal arbeiders = 0 ga naar vraag 35)

34. Doet u beroep op tijdelijke werkloosheid?

Ja / Neen

Deze vraag gaat over de inlooperperiode van uw personeel. We hebben de mogelijke duur van een inlooperperiode in vier categorieën gegoten. Stages zijn ook inlooperperiodes als ze voltijds zijn. Kan u het aantal personeelsleden van uw bedrijf indelen naar gelang de inlooperperiode. U zei daarnet dat u ... personeelsleden heeft. (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)

35. Bij hoeveel werknemers duurt de inlooptijd

1. Minder dan 1 week
2. Van 1 week tot een maand:
3. Van een maand tot een halfjaar:
4. Van een half jaar tot een jaar

36. Heeft uw bedrijf een eigen website?

Ja / Neen

37. Hoeveel % van de bestellingen krijgt uw bedrijf via internet, e-mail of een andere elektronische weg?

(% bestellingen elektronisch)

38. Hoeveel procent van de bestellingen plaatst uw bedrijf zelf via internet, e-mail of een andere elektronische weg?

(% bestellingen elektronisch)

39. We zullen u enkele activiteiten voorlezen. We vragen ons af of u die uitbesteedt. Kan u telkens zeggen of u die activiteit geheel, gedeeltelijk of niet of niet meer uitbesteedt?

1. Beheer en onderhoud van informatica
2. Onderhoud van machines of toestellen
3. Basisactiviteiten (*hiermee wordt bedoeld de productie of dienstverlening die tot de gewone activiteit van het bedrijf kan behoren*)
4. Loonadministratie
5. Boekhouding / fiscaliteit

40. Welk aandeel van uw totale omzet werd het afgelopen jaar gerealiseerd door opdrachten uit te voeren in onderaanneming voor andere bedrijven?

(% invullen, 0%, we werken niet in onderaanneming)

41. Hoeveel % van uw omzet is in 2003 gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten?

(% noteren)

42. Welke verschillende bronnen gebruikt u om uw producten, diensten of werkwijzen te vernieuwen?

We zullen er enkele voorlezen. Kan u zeggen of u daar vaak, soms of nooit gebruik van maakt? (roteren)

1. Eigen onderzoek en ontwikkeling
2. Resultaten van marktonderzoek
3. Contacten met klanten
4. Contacten met leveranciers
5. Samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten
6. Suggesties van personeel
7. Consultants/ bedrijfsadviseurs

43. Is innovatie belangrijk voor uw bedrijf? Kan u het belang ervan voor uw bedrijf uitdrukken in punten op 10?

1 is helemaal niet belangrijk, 10 is zeer belangrijk.

44. Heeft u een ISO- of een ander certificaat?

(certificaat = zeer ruim bekijken bv. hygiëncertificaat, milieucertificaat, ...)

Ja / Neen (ga naar 44.1)

44.1 Beschikt u over een (een soort van) kwaliteitshandboek?

Ja / Neen

45. Kent uw bedrijf pieken in het werk of de vraag?

Pieken die zich enkel in de loop van de dag voordoen tellen we niet mee.

Ja / Neen

46. Is uw bedrijfsstrategie uitgeschreven in een beleidsnota of bedrijfsplan?

Ja / Neen

47. Wat is uw hoogste diploma of getuigschrift?

Geen of lager onderwijs / Lager secundair onderwijs (minimum 3 jaar) / Hoger secundair onderwijs (minimum 6 jaar) / Hoger onderwijs korte type (2-3 jaar) / Hoger onderwijs lange type of universiteit

48. Hoeveel uren per week werkt u gemiddeld?

Aantal uren invullen

49. Hoeveel procent besteedt u hiervan aan meewerken in de productie?

% invullen (Niet meewerken = 0%)

50. Mogen we uw geboortjaar kennen?

Geboortjaar invullen

51. Wil u graag de resultaten van het onderzoek kennen?

Indien ja: U kan hierover worden geïnformeerd per e-mail. Mogen we uw e-mail adres kennen?
(geen e-mail: resultaten worden met de post doorgestuurd)

Wij danken u voor uw kostbare tijd.

Lijst met tabellen

Tabel 0.1:	Onderzoeksschema TOA micro-ondernemingen	9
Tabel 1.1:	Aantal werknemers in micro-ondernemingen (personen, geen voltijdse equivalenten)	12
Tabel 1.2:	Opdeling van micro-ondernemingen in vier sectoren	13
Tabel 1.3:	Tewerkstelling van arbeiders en bedienden in micro-ondernemingen	13
Tabel 1.4:	Tewerkstelling van arbeiders en bedienden in drie categorieën	14
Tabel 1.5:	Micro-ondernemingen volgens werknemersprofiel	14
Tabel 1.6:	Ouderdom van de Vlaamse micro-ondernemingen	16
Tabel 2.1:	Zaakvoerders van micro-ondernemingen volgens geslacht	17
Tabel 2.2:	Zaakvoerders van micro-ondernemingen volgens (mede-)eigendom	18
Tabel 2.3:	Leeftijd van de zaakvoerder in vijf categorieën	19
Tabel 2.4:	Leeftijd van de zaakvoerder in drie categorieën	20
Tabel 2.5:	Opleidingsniveau van de zaakvoerder in vijf categorieën	21
Tabel 2.6:	Opleidingsniveau van de zaakvoerder in twee categorieën	22
Tabel 2.7:	Werkuren bij zaakvoerders van micro-ondernemingen	23
Tabel 2.8:	Wanneer nemen bedrijven personeel in dienst ? (drie categorieën)	25
Tabel 2.9:	Ervaring als werkgever met personeelsbeleid (drie categorieën)	26
Tabel 2.10:	Rechtsvorm van de micro-ondernemingen	27
Tabel 2.11:	Rechtsvorm in drie categorieën	27
Tabel 2.12:	Aantal zaakvoerders in de micro-ondernemingen	28
Tabel 2.13:	Aantal zaakvoerders volgens kenmerken van de micro-onderneming	29
Tabel 3.1:	Zaakvoerders die meewerken in de productie of dienstverlening	31
Tabel 3.2:	Bedrijven met verschillende afdelingen	32
Tabel 3.3:	Aantal andere leidinggevenden	33
Tabel 3.4:	Andere leidinggevenden in categorieën	34
Tabel 3.5:	Aanwezigheid van teamwerk en concrete invoeringsplannen	35
Tabel 3.6:	Teamwerk, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	36
Tabel 4.1:	Verbeteren van werkwijze, werkplanning, voorraadbeheer	38
Tabel 4.2:	Investerings in informatica en automatisering, voorbij drie jaar	39
Tabel 4.3:	Aanwezigheid van een eigen website	40
Tabel 4.4:	Bestellingen plaatsen via internet, e-mail of andere elektronische weg	41
Tabel 4.5:	Percentage geplaatste bestellingen via elektronische weg	42
Tabel 4.6:	Bestellingen ontvangen via internet, e-mail of andere elektronische weg	43
Tabel 4.7:	Percentage binnenkomende bestellingen via elektronische weg	44
Tabel 4.8:	Procesaanpassingen, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	45
Tabel 4.9:	Procesttechnologie, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	45

Tabel 4.10:	Bestellingen langs elektronische weg, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven.....	46
Tabel 5.1:	Inlooptijden volgens vier categorieën.....	48
Tabel 5.2:	Inlooptijden volgens aandeel van het personeel	48
Tabel 5.3:	Inlooptijden volgens typologie van bedrijven.....	49
Tabel 5.4:	Gedelegeerde verantwoordelijkheden in drie domeinen.....	50
Tabel 5.5:	Delegatie van verantwoordelijkheid over kwaliteit van het werk	51
Tabel 5.6:	Delegatie van verantwoordelijkheid over de werkmethode	52
Tabel 5.7:	Delegatie van verantwoordelijkheid over werkplanning	53
Tabel 5.8:	Aantal verantwoordelijkheden minstens gedeeltelijk gedelegeerd.....	54
Tabel 5.9:	Houden van werkoverleg in micro-ondernemingen.....	55
Tabel 5.10:	Aandeel van het personeel betrokken bij het werkoverleg.....	56
Tabel 5.11:	Plannen om in de toekomst werkoverleg in te voeren	56
Tabel 5.12:	Houden van functionerings- of evaluatiegesprekken	57
Tabel 5.13:	Aandeel van het personeel waarmee functionerings- of evaluatiegesprekken gehouden worden	58
Tabel 5.14:	Plannen om in de toekomst functionerings- of evaluatiegesprekken in te voeren.....	59
Tabel 5.15:	Gebruik van variabele verloningsvormen	60
Tabel 5.16:	Personeelsbeleid, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	61
Tabel 6.1:	Opleiding voor werknemers het afgelopen jaar en de afgelopen drie jaar	64
Tabel 6.2:	Gemiddeld percentage personeel in opleiding in het voorbije jaar.....	65
Tabel 6.3:	Aandeel personeel in opleiding in 2003, in drie categorieën	66
Tabel 6.4:	Gemiddeld aantal uren opleiding voor werknemers.....	67
Tabel 6.5:	Aantal uren opleiding voor werknemers in vier categorieën	67
Tabel 6.6:	Opleiding voor zaakvoerders, het afgelopen jaar	68
Tabel 6.7:	Gemiddeld aantal uur opleiding voor zaakvoerders.....	69
Tabel 6.8:	Opleiding voor zaakvoerder en/of werknemers	70
Tabel 6.9:	Gebruik van een opleidingsplan.....	72
Tabel 6.10:	Bijscholing, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	73
Tabel 7.1:	Bedrijven met pieken in het werk of de vraag.....	75
Tabel 7.2:	Presteren van overuren	77
Tabel 7.3:	Aandeel van het personeel dat overuren presteert.....	78
Tabel 7.4:	Aanwezigheid van weekendwerk	79
Tabel 7.5:	Aandeel van het personeel dat weekendwerk doet	80
Tabel 7.6:	Aanwezigheid van een nachtwerk.....	81
Tabel 7.7:	Aandeel van het personeel dat nachtwerk doet.....	81
Tabel 7.8:	Aanwezigheid van deeltijdse arbeid.....	82
Tabel 7.9:	Aandeel werknemers met deeltijdse contracten	83
Tabel 7.10:	Aanwezigheid van tijdelijke contracten	84

Tabel 7.11:	Aandeel werknemers met een tijdelijk contract	84
Tabel 7.12:	Gebruik maken van tijdelijke werkloosheid.....	85
Tabel 7.13:	Aanwezigheid van polyvalente personeelsleden	86
Tabel 7.14:	Aandeel polyvalente personeelsleden.....	87
Tabel 7.15:	Aanwezigheid van telethuiswerk	88
Tabel 7.16:	Aandeel werknemers die aan telethuiswerk doen	88
Tabel 7.17:	Inzetten van uitzendarbeid (5 categorieën)	89
Tabel 7.18:	Inzetten van uitzendarbeid (2 categorieën)	90
Tabel 7.19:	Inzetten van freelancers of zelfstandigen (5 categorieën)	91
Tabel 7.20:	Inzetten van freelancers of zelfstandigen (2 categorieën)	91
Tabel 7.21:	Flexibiliteit, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	92
Tabel 8.1:	Uitbesteding van het beheer en het onderhoud van de informatica	94
Tabel 8.2:	Uitbesteding van het onderhoud van machines of toestellen.....	95
Tabel 8.3:	Uitbesteding van de loonadministratie	96
Tabel 8.4:	Uitbesteding van de boekhouding en/of de fiscaliteit.....	96
Tabel 8.5:	Uitbesteding van basisactiviteiten	97
Tabel 8.6:	Werken in onderaanneming	98
Tabel 8.7:	Werken in onderaanneming volgens aandeel van de omzet in 3 categorieën....	99
Tabel 8.8:	Aandeel van onderaanneming in de omzet	99
Tabel 8.9:	Samenwerken met klanten of leveranciers.....	100
Tabel 8.10:	Uitbesteding, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	101
Tabel 8.11:	Vaste samenwerking, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	101
Tabel 9.1:	Gebruik van een beleidsnota	103
Tabel 9.2:	Aanwezigheid van een zorgsysteem	104
Tabel 9.3:	Aanwezigheid van een ISO- of een ander certificaat.....	105
Tabel 9.4:	Gebruik van een kwaliteitshandboek.....	106
Tabel 9.5:	Evolutie van de tewerkstelling tussen 2000 en einde 2003	107
Tabel 9.6:	Evolutie activiteitsniveau	108
Tabel 9.7:	Belang van innovatie voor micro-ondernemingen.....	109
Tabel 9.8:	Omzet gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten	110
Tabel 9.9:	Aandeel omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten.....	111
Tabel 9.10:	Contacten met klanten als bron van innovatie.....	112
Tabel 9.11:	Contacten met leveranciers als bron van innovatie	113
Tabel 9.12:	Suggesties van personeel als bron van innovatie	114
Tabel 9.13:	Eigen onderzoek en ontwikkeling als bron van innovatie	114
Tabel 9.14:	Resultaten van marktonderzoek als bron van innovatie	115
Tabel 9.15:	Samenwerking met onderwijs/onderzoeksinstituten als bron van innovatie .	116
Tabel 9.16:	Consultants als bron van innovatie	117
Tabel 9.17:	Zorgsystemen, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven.....	118
Tabel 9.18:	Innovatie, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven.....	118

Tabel 9.19: Bronnen van innovatie, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	119
Tabel 10.1: Verspreiding van kennis van het concept 'Taylorisme'	122
Tabel 10.2: Toepassen van het concept 'Taylorisme'	123
Tabel 10.3: Verspreiding van kennis van het concept 'Human Resources Management' ...	124
Tabel 10.4: Toepassen van het concept 'Human Resources Management'	125
Tabel 10.5: Verspreiding van kennis van het concept 'Competentiemanagement'	126
Tabel 10.6: Toepassen van het concept 'Competentiemanagement'	127
Tabel 10.7: Verspreiding van kennis van het concept 'Integrale Kwaliteitszorg'	127
Tabel 10.8: Toepassen van het concept 'Integrale Kwaliteitszorg'	128
Tabel 10.9: Verspreiding van kennis van het concept 'Just In Time'	129
Tabel 10.10: Toepassen van het concept 'Just In Time'	130
Tabel 10.11: Verspreiding van kennis van het concept 'milieuzorg'	131
Tabel 10.12: Toepassen van het concept 'milieuzorg'	132
Tabel 10.13: Verspreiding van kennis van het concept 'duurzaam ondernemen'	133
Tabel 10.14: Toepassen van het concept 'duurzaam ondernemen'	134
Tabel 10.15: Verspreiding van kennis van het concept 'stressbeleid'	135
Tabel 10.16: Toepassen van het concept 'stressbeleid'	135
Tabel 10.17: Verspreiding van kennis van het concept 'diversiteitsbeleid'	136
Tabel 10.18: Toepassen van het concept 'diversiteitsbeleid'	137
Tabel 10.19: Aantal managementsprincipes gekend en toegepast	137
Tabel 10.20: Managementsconcepten, micro-ondernemingen vergeleken met andere bedrijven	139
Tabel S.1: Overzicht structuur van de micro-ondernemingen	141
Tabel S.2: Overzicht procesaanpassingen in de micro-ondernemingen	142
Tabel S.3: Overzicht personeelsbeleid in de micro-ondernemingen	143
Tabel S.4: Overzicht bijscholing in de micro-ondernemingen	143
Tabel S.5: Overzicht flexibiliteit in de micro-ondernemingen	144
Tabel S.6: Overzicht netwerkvorming in de micro-ondernemingen	145
Tabel S.7: Overzicht bedrijfsstrategie, economische situatie en innovatie in de micro-ondernemingen	146
Tabel S.8: Overzicht verspreiding van managementsconcepten in de micro-ondernemingen	147
Tabel S.9: Verschillen tussen micro-ondernemingen volgens werknemersprofiel	148
Tabel S.10: Verschillen tussen micro-ondernemingen volgens sector	149
Tabel S.11: Verschillen tussen micro-ondernemingen volgens type ondernemer	150
Tabel B.1: Overzicht aanpassingen vragenlijst TOA	156
Tabel B.2: Steekproef met strata met gelijke omvang	160
Tabel B.3: Wegingscijfers volgens aantal werknemers	160
Tabel B.4: Wegingscijfers volgens sector	160



Tabel B.5: Gerealiseerde steekproef 161