

# De arbeidsmarkt in Vlaanderen

---

ORGANISATIE IN BEDRIJF

DE RESULTATEN VAN  
PASO IN VOGELVLUCHT

---

2003

# De arbeidsmarkt in Vlaanderen

---

## VERSCHENEN IN DEZE REEKS

### **De arbeidsmarkt in Vlaanderen**

Organisatie in bedrijf

#### **Editie 2002**

Jaarboek

Lokale arbeidsmarkten op de kaart gezet

Minder gezin, meer arbeid?

De wereld, onze arbeidsmarkt. De impact van ICT op arbeid en arbeidsorganisatie

#### **Editie 2001**

Jaarboek

Jongeren op zoek naar werk

Steden aan het werk

ICT en werkgelegenheid

#### **Editie 2000**

Jaarboek

Jongeren in transitie

De sociale Balansen: een sectoraal-regionale analyse

CD-Rom - WAV-raming van de sociale balansen, basistabellen 1997

Het arbeidsvolume in internationaal perspectief

Milieu en werkgelegenheid

# INHOUDSOPGAVE

<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>PASO praktisch</b>	<b>15</b>
1	Bevraging van de ganse economie op vestigingsniveau	15
2	Steekproef	16
3	Bevraging	16
4	Respons	16
5	Leeswijzer	17
<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>Laaggeschoolde arbeid, bestaat het nog?</b>	<b>19</b>
1	Het opleidingsniveau en de complexiteit van de jobs	20
2	De sectorale verschillen in opleidingsniveau en type arbeid	23
3	De kenniseconomie	25
4	Wijzigingen in type arbeid	27
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>Hoe kleurrijk is Vlaanderen?</b>	<b>31</b>
1	Meten is weten	31
2	Kleurrijke werkgevers	32
3	Vreemde eenden	34
4	Kleurrijke intenties?	37
<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>Op volle of op halve kracht: seksesegregatie en deeltijdarbeid</b>	<b>39</b>
1	De sectorale segregatie is nog sterk	39
2	Deeltijds werk van klein naar groot	40
3	Sectorale vraag en aanbod van deeltijds werk	42
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>Het combinatiescenario dichterbij?</b>	<b>47</b>
1	Combinatiebeleid	48
2	Thuiswerk: bedrijvigheid in het gezin	49
3	Biosfeer III: mijn gezin in het bedrijf	50
4	Greep op de tijd	51
5	Onderweg	55
<b>HOOFDSTUK 7</b>	<b>Flexibiliteit op werkgeversmaat</b>	<b>57</b>
1	Flexibiliteit: <i>the key to success</i>	57
2	Flexibel organiseren? ... maar hoe?	60
3	Tijdelijke arbeid	64
<b>HOOFDSTUK 8</b>	<b>Dynamiek op de Vlaamse arbeidsmarkt</b>	<b>67</b>
1	De tewerkstellingsdynamiek in detail	67
2	Instroom via tijdelijke of vaste contracten?	71
3	Vrijwillig vertrek of ontslag?	72

<b>HOOFDSTUK 9</b>	<b>Opleiding</b>	<b>75</b>
1	Vormingsorganisaties	75
2	Vorm en aard van de opleiding	80
3	Aard van de opleiding	82
4	Participatiegraad	83
5	Opleidingsinvesteringen	90
<b>HOOFDSTUK 10</b>	<b>Gezocht: m/v, werkerv. en teamspirit ndzkl.</b>	<b>93</b>
1	Werving en selectiemechanismen onderzoeken via een survey?	93
2	Top 5	94
3	Industriële sectoren: discipline en teamwerk	95
4	Handel, Distributie en Horeca: meer communicatieve vaardigheden	96
5	Gezondheidszorg: geen toegang zonder diploma	97
<b>HOOFDSTUK 11</b>	<b>Teamwerk doorgelicht</b>	<b>99</b>
1	Teamwerk als containerbegrip	100
2	Teamwerk als ruim verspreid managementprincipe	101
3	Stabiliteit van teams	102
4	Structuurkenmerken van teams	103
5	Naar een meer genuanceerde teamtypologie	109
<b>HOOFDSTUK 12</b>	<b>Innoverend Vlaanderen?</b>	<b>113</b>
1	Zes types van innovatie	114
2	Innovatoren in kaart gebracht	115
<b>HOOFDSTUK 13</b>	<b>Besluit: 10 voor organisatie?</b>	<b>121</b>
1	Hoger, hoogst of te hooggeschoold?	121
2	Kleurt diversiteit de boekhouding?	122
3	Thuis werken of thuis op het kantoor?	123
4	Personeel soepel boeien of personeel binden?	123
5	De onbemande (m/v) organisatie, een lege doos?	124
6	Werkt opleiding en moet het werk wel opleiden?	125
7	Zelfsturende teams of baas in eigen organisatie?	125
8	Innoveren of beter nog, goedkoop kopiëren?	126
9	Het PASO-rapport: 10 voor organisatie?	127
<b>BIBLIOGRAFIE</b>		<b>129</b>
<b>SAMENSTELLING VAN HET PASO-TEAM</b>		<b>131</b>
	Organization Studies – Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven	131
	Sector Arbeid en Organisatie – Hoger Instituut voor de Arbeid	132
	Afdeling Arbeids- en Organisationsociologie – Departement Sociologie, K.U.Leuven	133
	IDEA Consult	134
	UAMS – Universiteit Antwerpen Management School	135

<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>Laaggeschoolde arbeid, bestaat het nog?</b>	
Tabel 3.1	Aandeel niet-geschoolde arbeid (Vlaams Gewest, 2001)	21
Tabel 3.2	Type arbeid van de werknemers naar hoofdactiviteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001), in %	23
Tabel 3.3	Opleidingsniveau van de werknemers naar hoofdactiviteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001), in %	24
Tabel 3.4	Wijzigingen in type arbeid (Vlaams Gewest, 2001), in %	28
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>Hoe kleurrijk is Vlaanderen?</b>	
Tabel 4.1	Aandeel vestigingen dat allochtone werknemers tewerkstelt (Vlaams Gewest, 2001)	33
<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>Op volle of op halve kracht: seksesegregatie en deeltijdarbeid</b>	
Tabel 5.1	Aandeel vrouwen per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	40
Tabel 5.2	Deeltijdse regimes bij mannen en vrouwen (Vlaams Gewest, 2001), in %	42
Tabel 5.3	Deeltijdse regimes bij vrouwen volgens hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	45
Tabel 5.4	Deeltijdse regimes bij vrouwen volgens hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	45
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>Het combinatiescenario dichterbij?</b>	
Tabel 6.1	Aandeel vestigingen dat mogelijkheid tot thuiswerken aanbiedt aan (een deel van) de medewerkers (Vlaams Gewest, 2001)	50
Tabel 6.2	Aandeel vestigingen dat systeem van glijdende werkuren toepast (Vlaams Gewest, 2001)	54
<b>HOOFDSTUK 7</b>	<b>Flexibiliteit op werkgeversformaat</b>	
Tabel 7.1	De flexibiliteitsbehoefte van de Vlaamse organisaties naar sector en grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %	58
Tabel 7.2	Top 5 flexibiliteitsvormen bij een dalende vraag naar dimensieklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %	61
Tabel 7.3	Top 5 flexibiliteitsvormen bij een stijgende vraag naar dimensieklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %	62
Tabel 7.4	Top 3 flexibiliteitsvormen naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	63
Tabel 7.5	Aandeel van de arbeid van bepaalde duur/voor een bepaald werk in de secundaire, tertiaire en quataire sector (Vlaams Gewest, 2001)	65
<b>HOOFDSTUK 8</b>	<b>Dynamiek op de Vlaamse arbeidsmarkt</b>	
Tabel 8.1	In- en uitstroom en werkgelegenheidsgroei bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers (Vlaams Gewest, 2001), in %	68
Tabel 8.2	In- en uitstroom en nettogroei in de werkgelegenheid opgesplitst naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	70
Tabel 8.3	Instroom naar contractvorm bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers (Vlaams Gewest, 2001), in %	72

Tabel 8.4	Uitstroom naar reden bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers. Gemiddelde van de aandelen per organisatie (Vlaams Gewest, 2001), in %	73
<b>HOOFDSTUK 9 Opleiding</b>		
Tabel 9.1	Aandeel vormingsorganisaties, opgedeeld naar hoofdactiviteit van de vestiging (Vlaams Gewest, 2001)	78
Tabel 9.2	Aandeel vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001)	80
Tabel 9.3	Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren naar opleidingsvorm, weergegeven per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)	81
Tabel 9.4	Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren verdeeld naar opleidingsvorm en hoofdactiviteit – organisaties met 10 werknemers of meer (Vlaams Gewest, 2001)	82
Tabel 9.5	Gemiddelde participatiegraad per personeelscategorie en per grootte – vormings- én niet-vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %	84
Tabel 9.6	Gemiddelde participatiegraad per personeelscategorie en per grootte – enkel vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %	85
Tabel 9.7	Algemene participatiegraad per personeelscategorie en per grootteklasse – vormings- en niet-vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %	86
Tabel 9.8	Algemene participatiegraad per personeelscategorie en per grootteklasse – vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %	87
Tabel 9.9	Participatiegraad CVTS, per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %	88
Tabel 9.10	Algemene participatiegraad per personeelscategorie en hoofdactiviteit – vormings- en niet-vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %	88
Tabel 9.11	Algemene participatiegraad per personeelscategorie en hoofdactiviteit – vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %	89
Tabel 9.12	Het gemiddeld aandeel van de opleidingsinvesteringen per personeelscategorie en per grootte, in organisaties met 10 werknemers of meer (Vlaams Gewest, 2001)	90
Tabel 9.13	Het gemiddeld aandeel van de opleidingsinvesteringen per personeelscategorie en per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)	91
Tabel 9.14	Het gemiddeld aandeel van elke personeelscategorie in het totaal aantal deelnemers, per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)	91
<b>HOOFDSTUK 10 Gezocht: m/v, werkerv. en teamspirit ndzkl.</b>		
Tabel 10.1	Gebruikte selectiecriteria sector Chemie, Voeding en Energie en Metaal en Elektronica (Vlaams Gewest, 2001), in %	95
Tabel 10.2	Gebruikte selectiecriteria sector Handel, Distributie en Horeca (Vlaams Gewest, 2001), in %	96
Tabel 10.3	Gebruikte selectiecriteria voor de sector Gezondheidszorg (Vlaams Gewest, 2001), in %	98
<b>HOOFDSTUK 11 Teamwerk doorgelicht</b>		
Tabel 11.1	Organisatorische maatregelen ten aanzien van uitvoerende werknemers (Vlaams Gewest, 2001), in %	101
Tabel 11.2	Teamstabiliteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	103

Tabel 11.3	Teamoutput (Vlaams Gewest, 2001), in %	104
Tabel 11.4	Voorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden (Vlaams Gewest, 2001)	105
Tabel 11.5	Arbeidsdeling binnen de teams (Vlaams Gewest, 2001)	107
Tabel 11.6	Taakuitvoering binnen de teams (Vlaams Gewest, 2001)	107
Tabel 11.7	Aanwezigheid van teamleider (Vlaams Gewest, 2001)	108
Tabel 11.8	Teamleiderprofiel (Vlaams Gewest, 2001)	108
Tabel 11.9	Teamtypes op basis van de mate van autonomie en het leiderschapsprofiel (Vlaams Gewest, 2001)	109
Tabel 11.10	Verdeling van de teamtypes naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	111
Tabel 11.11	Verdeling van de teamtypes naar dimensieklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %	112
<b>HOOFDSTUK 12 Innoverend Vlaanderen?</b>		
Tabel 12.1	Verdeling van de organisaties over de innovatietypes naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %	117
Tabel 12.2	Vormings- en niet-vormingsorganisaties per type innovatie (Vlaams Gewest, 2001), in %	118
Tabel 12.3	Gemiddelde algemene participatiegraad voor opleiding, per type innovatie (Vlaams Gewest, 2001), in %	119

<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>Laaggeschoolde arbeid, bestaat het nog?</b>	
Figuur 3.1	Type arbeid van de werknemers (Vlaams Gewest, 2001)	20
Figuur 3.2	Opleidingsniveau van de werknemers (Vlaams Gewest, 2001)	22
Figuur 3.3	Type arbeid van de werknemers naar kennisintensiteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001)	26
Figuur 3.4	Opleidingsniveau van de werknemers naar kennisintensiteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001)	26
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>Hoe kleurrijk is Vlaanderen?</b>	
Figuur 4.1	Aandeel vestigingen dat werknemers uit de Maghreblanden of Turkije tewerkstelt, opgedeeld naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)	34
Figuur 4.2	Aandeel werknemers afkomstig van Maghreblanden of Turkije respectievelijk van niet-EU-landen, opgedeeld per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)	35
Figuur 4.3	Aandeel werknemers afkomstig van Maghreblanden of Turkije, opgedeeld per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)	36
Figuur 4.4	Aandeel werknemers afkomstig uit niet-EU-landen, opgedeeld per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)	37
<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>Op volle of op halve kracht: seksesegregatie en deeltijdarbeid</b>	
Figuur 5.1	Aandeel deeltijds werk volgens geslacht en hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)	44
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>Het combinatiescenario dichterbij?</b>	
Figuur 6.1	Aandeel vestigingen dat keuze laat op het vlak van het contractueel aantal te werken dagen per week (Vlaams Gewest, 2001)	52
Figuur 6.2	Aandeel vestigingen dat keuze laat bij de uitwerking van de dienstregeling (Vlaams Gewest, 2001)	53
Figuur 6.3	Aandeel vestigingen dat maatregelen neemt in het kader van het woon-werkverkeer (Vlaams Gewest, 2001)	55
<b>HOOFDSTUK 8</b>	<b>Dynamiek op de Vlaamse arbeidsmarkt</b>	
Figuur 8.1	In- en uitstroom en nettogroei in de werkgelegenheid opgesplitst naar grootte van de organisatie (Vlaams Gewest, 2001)	69
Figuur 8.2	In- en uitstroom en nettogroei opgesplitst naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)	71
Figuur 8.3	Uitstroom naar reden bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers. Gemiddelde van de aandelen over alle vertrokken werknemers (Vlaams Gewest, 2001)	73
<b>HOOFDSTUK 9</b>	<b>Opleiding</b>	
Figuur 9.1	Aandeel vormingsorganisaties, opgedeeld naar grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)	76
Figuur 9.2	Aandeel vormingsorganisaties – PASO versus CVTS (Vlaams Gewest, 2001)	79



Figuur 9.3	Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren verdeeld volgens de aard van de opleiding en grootteklasse – organisaties met 10 werknemers of meer (Vlaams Gewest, 2001)	83
<b>HOOFDSTUK 11</b>	<b>Teamwerk doorgelicht</b>	
Figuur 11.1	Verdeling van de teamtypes binnen de Vlaamse vestigingen (Vlaams Gewest, 2001)	110
<b>HOOFDSTUK 12</b>	<b>Innoverend Vlaanderen?</b>	
Figuur 12.1	Innovatievormen per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)	115



# I

## INLEIDING

---

### *Hoofdstuk 1*

'Organisatie in Bedrijf' presenteert de resultaten van de eerste golf van de 'Panel Survey of Organisations'. PASO is een organisatiepanel dat kadert in het VIONA-onderzoeksprogramma. Het is de ambitie van dit longitudinaal 'vraagzijde'-onderzoek om in kaart te brengen welke ontwikkelingen zich voordoen binnen de muren van Vlaamse organisaties.

Al een decennium lang wordt gepleit voor meer 'op de vraag gericht arbeidsmarktonderzoek'. Het onderzoek mag niet ophouden aan de poorten van fabrieken en deuren van kantoren. Zicht krijgen op 'organisaties in bedrijf' wint aan belang. Veel van de uitdagingen waarvoor het arbeidsmarktbeleid zich gesteld ziet, krijgen immers vorm binnen organisaties. Denk aan de impact van herstructureringen op de in- en uitstroom van werknemers en de kwalitatieve verandering van de actieve beroepsbevolking. Of aan de gevolgen van de modernisering van bedrijfsprocessen voor de benodigde competenties en de uitdagingen die dit stelt voor het beleid betreffende 'levenslang leren'. Een ander voorbeeld is de groeiende nood aan flexibel inzetbare arbeid, die druk zet op het arbeidsjuridische kader en een belangrijke rol creëert voor 'intermediaire spelers' op de arbeidsmarkt. Ontwikkelingen in arbeidsorganisatie en personeelsbeleid beïnvloeden zelfs de kansen op participatie in andere levenssferen. Illustratief is de fel besproken spanning tussen de nood aan 'flexibiliteit op werkgeversmaat' en het streven naar 'soepelheid op werknemersmaat' en een vlotte combinatie van arbeid en privé-leven. Vraagzijdeonderzoek levert essentiële informatie voor een degelijk 'institutioneel management' van dit soort spanningen.

Er is meer. Een modern arbeidsmarktbeleid heeft oog voor de problemen waar aanbieders en vragers van arbeid mee kampen. Een robuust organisatiepanel kan hier dienen als behoefte-detectie-instrument. De centrale vraag is dan in welke mate het arbeidsmarktbeleid en de bestaande instituties en regels aansluiten bij, dan wel hinderpalen creëren voor een pro-actief organisatie- en personeelsbeleid. Een panelstudie zoals PASO vormt een dynamisch instrument om de voortdurende verandering van behoeften aan de vraagzijde (behoefte van organisaties of hun leden) te detecteren. Dit is een essentiële stap bij de uitbouw van een gerichte beleidsplanning. Overigens is de informatie die PASO oplevert niet alleen van belang in de planningsfase.

Ze vergroot ook de mogelijkheden voor evaluatie van beleidseffecten. Een panelstudie biedt een sterk instrument om de effecten van het overheidsbeleid en de sturing door de sociale partners te meten en te evalueren. De meeste evaluatiestudies slagen niet in hun opzet omdat ze zich beperken tot eenmalige metingen en daardoor de werkelijke meerwaarde van beleidsmaatregelen niet kunnen vatten.

## *Breedhoek*

De eerste 'golf' is achter de rug. In totaal hebben 2 007 organisaties – groot en klein, privé en publiek – geparticipeerd. Het resultaat is een rijkdom aan informatie over hoe organisaties met personeel, markt en technologie omgaan. In dit dossier presenteren we de eerste resultaten, een foto van 'organisaties in bedrijf'. Het is een panoramisch beeld, gevormd door een breedhoeklens. Niet de diepgang en het detail worden beoogd, wel een brede verkenning van een reeks actuele thema's.

We starten met een blik op de samenstelling van de in organisaties actieve beroepsbevolking. In een eerste drieluik wordt ingezoomd op de positie van vrouwen (hoofdstuk 5) en specifieke kansgroepen zoals laag- of 'kort'-geschoolden (hoofdstuk 3) en allochtonen (hoofdstuk 4). In elk van deze hoofdstukken bieden we wat 'nieuws'. Zo is het alvast een primeur voor het Vlaamse arbeidsmarktonderzoek dat niet alleen de scholingsgraad van werknemers, maar ook het kwalificatieniveau van banen in kaart wordt gebracht. Op termijn moet het longitudinale karakter van PASO ons dan ook toelaten om te achterhalen of en met welke snelheid laaggekwalificeerde en geofende banen plaats ruimen voor geschoolde en complexe arbeid. In het hoofdstuk over de tewerkstelling van allochtonen evalueren we hoe 'kleurrijk' Vlaamse organisaties zijn. Deze cijfers vormen een cruciaal kengetal. We prediken vandaag immers de evenredige participatie op de arbeidsmarkt, vooral van de allochtone medeburgers, zonder enig zicht te hebben op hun 'inburgering' in Vlaamse organisaties.

Een tweede drieluik focust op de thematieken van flexibiliteit, in- en uitstroom. Zo staan we onder meer stil bij de vraag of organisaties enkel flexibiliteit eisen 'voor de werkgever', dan wel een balans zoeken met flexibiliteit op werknemersmaat. Organisaties worden onophoudelijk geconfronteerd met wisselende klanteneisen. Dat kan zich vertalen in een toenemende behoefte aan contractuele (bv. uitzendarbeid) en temporele (bv. variabele uurroosters) flexibiliteit. In dit dossier brengen we in beeld hoe groot de behoeften zijn en hoe ze worden beantwoord (hoofdstuk 7). De flexibiliteit op werknemersmaat kaderen we in de ruimere thematiek van de combinatie

van arbeid en privé-leven (hoofdstuk 6). Organisaties kunnen die combinatie op diverse manieren faciliteren. De arbeidsduur kan flexibel gemaakt worden met tijdskrediet of zorgverlof. Ook het ogenblik waarop de arbeidsprestatie geleverd wordt, kan variabel gemaakt worden met glijdende arbeidsuren of variabele weekroosters. Ook de vermindering van het aantal verplaatsingen van en naar de werkplek – met thuiswerken of telewerk – kan bevorderlijk zijn voor een vrijere dagindeling en afstemming van werk en privé. We zoeken uit of zulk combinatiebeleid al voldoende ‘in bedrijf’ is. Het hoofdstuk over ‘dynamieken’ op de arbeidsmarkt (hoofdstuk 8) is dan weer van kapitaal belang tegen de achtergrond van het Vlaamse Regeerakkoord, dat de creatie van nieuwe en duurzame arbeidsplaatsen tot strategisch doel heeft verheven. We schetsen een beeld van de Vlaamse prestaties in het turbulente jaar 2001.

Het panoramisch beeld wordt verder vervolledigd met een doorlichting van het beleid betreffende opleiding (hoofdstuk 9) en selectie (hoofdstuk 10). Organisaties en bedrijven krijgen een prominente rol toebedeeld in het Vlaamse beleid ter stimulering van het ‘levenslang en levensbreed leren’. Vraag is of ze die rol ook waarmaken. De voorgaande jaren zagen we het aandeel vormingsorganisaties in een duidelijk stijgende lijn evolueren. We gaan na of deze trend doorgezet werd in 2001. De titel ‘Gezocht: m/v, werkerv. en teamspirit ndzkl.’ schetst perfect onze bevindingen in verband met het selectiebeleid van Vlaamse organisaties. Ook hier vult PASO een leemte, vooral omdat Vlaanderen nauwelijks over andere bronnen beschikt die toelaten veranderingen in selectiecriteria te traceren. Het is nochtans in dit selectiespel dat insiders van outsiders gescheiden worden.

We sluiten af met een uitstap naar innoverend Vlaanderen. Het Pact van Vilvoorde legt grote nadruk op het belang van innovatie voor de groei van onze economie. Het is de ambitie om tegen 2010 een kwart van de omzet van de Vlaamse ondernemingen via nieuwe producten en diensten te realiseren. Hoe ver onze ‘gazellen’ moeten springen om deze ambitie waar te maken, kunnen we op basis van de eerste PASO-golf niet achterhalen. In het afsluitende hoofdstuk ontwikkelen we wel een ‘innovatief sectorprofiel’ dat toelaat het relatieve belang van product- en procesvernieuwingen juister in te schatten (hoofdstuk 12). Een procesvernieuwing die vaak veel innovatiepotentieel toegedicht krijgt, is de invoering van (zelfsturende) teams. In vakliteratuur en gespecialiseerde tijdschriften is het al teamwerk wat de klok slaat. Hoofdstuk 11 (teamwerk doorgelicht) sterkt het vermoeden dat het teamconcept stilaan zijn transitie maakt van retoriek naar realiteit.





In 'PASO praktisch' presenteren we methodologische achtergrondinformatie die de lezer moet toelaten de gepresenteerde resultaten op een juiste manier te interpreteren. We geven toelichting bij de beoogde onderzoekseenheid, de wijze van steekproeftrekking, de methode van bevraging en de respons. Ten slotte wordt in een 'leeswijzer' de methode van weging toegelicht.

## **1** *Bevraging van de ganse economie op vestigingsniveau*

We hebben ervoor geopteerd organisaties te benaderen op vestigingsniveau. Een vestiging omschrijven we als 'elk filiaal waar al dan niet meerdere economische activiteiten worden uitgevoerd'. Waarom onderzoek op vestigingsniveau? We gaan ervan uit dat een vestiging een relatief autonoom organisatie- en personeelsbeleid kan voeren (dit is onafhankelijk van de overkoepelende organisatie). Belangrijke beslissingen worden vaak op vestigingsniveau genomen. Daar komt bij dat een bevraging op vestigingsniveau de accuraatheid en volledigheid van de verzamelde informatie ten goede komt. De respondent moet immers enkel antwoorden voor de vestiging waarin hij/zij werkt en niet voor een groter geheel. Ten slotte heeft een bevraging op vestigingsniveau als belangrijk voordeel dat de lokale arbeidsmarktproblemen beter in kaart gebracht kunnen worden.

Bij de selectie van vestigingen werden geen exclusiecriteria gehanteerd. Dit wil zeggen dat alle organisaties met minstens één werknemer in aanmerking kwamen en dat alle sectoren (privaat en publiek, profit en non-profit) vertegenwoordigd waren in de steekproef.

## 2 *Steekproef*

Er bestaan weinig bronnen die informatie verstrekken over Vlaamse vestigingen. De meest volledige informatie kan worden gevonden bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ). Deze instelling verzamelt de gegevens van alle Belgische werkgevers (het RSZ-werkgeversbestand) en hun inrichtingen (het RSZ-inrichtingenbestand). Op basis van het unieke RSZ-nummer werden deze twee bestanden geïntegreerd. Het resultaat was het meest volledige bestand met alle Belgische inrichtingen, met inbegrip van de private, de overheids- en de non-profitsectoren. De gemeente en het postnummer werden gebruikt om de Vlaamse organisaties uit dit bestand te filteren. Naast de volledigheid van het bestand schuilt een ander belangrijk voordeel in de inbegrepen informatie. De RSZ-gegevens lieten ons toe een gestratificeerde toevalssteekproef te trekken met sector, grootte en provincie als stratificatievariabelen. Hierdoor wordt representativiteit van de steekproef op deze drie variabelen nagestreefd.

## 3 *Bevraging*

Er is geopteerd de bevraging te organiseren in de vorm van een websurvey. Dit houdt in dat alle deelnemende organisaties een folder toegestuurd kregen met de situering van het onderzoek en het adres van de vragenlijst op het web. Door middel van een unieke gebruikerscode en bijhorend paswoord konden de respondenten inloggen en starten met het invullen van de vragenlijst. De kleinste vestigingen (minder dan tien werknemers) en vestigingen die geen toegang hebben tot het web, kregen een schriftelijke versie van de vragenlijst (postenquête). De eerste brief met folder werd gevolgd door een schriftelijke rappel en twee telefonische follow-ups. Ook hierbij kregen de organisaties uitdrukkelijk de mogelijkheid een schriftelijke vragenlijst aan te vragen. Daarnaast werd ook naar de redenen van non-respons gevraagd bij organisaties die niet wisten deel te nemen aan het onderzoek.

## 4 *Respons*

Het uiteindelijke databestand bevat gegevens over 2 007 organisaties. Uitgaande van het totaal aantal verzendingen (11 491), bedraagt de respons 17,5%. De RSZ-gegevens waren tijdens de steekproeftrekking echter reeds een jaar oud, waardoor er onvermijdelijk een aantal gefaalde or-



organisaties of foute adresgegevens in het steekproefbestand terecht kwamen. Rekening houdend met deze fouten, en de dubbels (organisaties die twee maal in het steekproefbestand zaten) die tijdens de telefonische rappel aan het licht kwamen, bedraagt de uiteindelijke respons 19% (2 007/10 574). Een vergelijking tussen de respons op de postenquête en de websurvey brengt geen verschillen aan het licht. Dit is opmerkelijk aangezien de postenquête beduidend korter was dan de websurvey. Uit verdere responsanalyse bleek wel dat vragen die aanleiding geven tot intensief onderzoekwerk (bv. tewerkstelling en economische indicatoren) voor een deel van de respondenten een afhaakpunt vormen. Door de opbouw van de websurvey was het echter mogelijk om verderop in de vragenlijst terug in te pikken.

## 5 *Leeswijzer*

Van de Vlaamse organisaties telt 80% minder dan tien werknemers. In het geval van een aselechte steekproef zou ook in het responsbestand het aandeel kleine organisaties zeer groot geweest zijn, waardoor een groot deel van de Vlaamse tewerkstelling onderbelicht zou gebleven zijn. Daarom is er in het steekproefplan rekening gehouden met de grootte, waarbij grotere organisaties ook een grotere trekkingskans kregen. De disproportionele steekproeftrekking heeft gezorgd voor een voldoende groot bestand op elk niveau, zowel voor de kleinste, de middelgrote als de grootste organisaties. Een tweede, kleinere, afwijking in het responsbestand ten opzichte van de populatie is deze naar sector. Deze afwijking komt niet voort uit geplande maatregelen, maar uit kleine verschillen in responspercentages tussen verschillende economische sectoren.<sup>1</sup>

Om representatieve uitspraken te kunnen doen over het geheel van Vlaamse vestigingen wordt er tijdens de analyses steeds gecorrigeerd voor deze twee afwijkingen. Dit gebeurt aan de hand van weegfactoren die bepaalde groepen van vestigingen sterker of minder sterk in rekening brengen, naargelang ze onder- of oververtegenwoordigd zijn in het bestand. Bij de tabellen en figuren die in dit dossier worden voorgesteld, wordt steeds aangegeven welke weging gebruikt is. De responscijfers die bij de tabellen gegeven worden, zijn de werkelijke, ongewogen aantallen uit het bestand.

<sup>1</sup> Meer informatie over de respons, evenals de andere onderwerpen die hier in het kort belicht worden, zijn te vinden in het eerste PASO-dossier 'Methoden en technieken voor de uitbouw van organisatiepanels'.



# LAAGGESCHOOLDE ARBEID, BESTAAT HET NOG?

## Hoofdstuk 3

De complexe omgeving waarin organisaties vandaag moeten werken, stelt zware eisen. Zowel externe veranderingen (internationalisering, informatisering, technologische ontwikkelingen, veranderingen op de arbeidsmarkt) als interne veranderingen (verplating van de structuur, nadruk op kwaliteit, communicatie en participatie) dwingen organisaties zich steeds flexibeler aan te passen aan de omgeving. De klemtoon verschuift hierbij van massaproductie naar meer flexibele, dynamische en op technologie gebaseerde productie en van de zware industrie naar lichte industrie en dienstensectoren. Eén van de centrale tendensen in deze ontwikkelingen is de opkomst van de kenniseconomie. Kenniseconomie kan gedefinieerd worden als deze economie waarin de toepassing van kennis meer waarde toevoegt dan de traditionele factoren kapitaal, grondstoffen en arbeid. Globalisering en het toenemend gebruik van ICT hebben in deze evolutie een belangrijke invloed gehad. Veel eenvoudige, gestandaardiseerde en dus niet-kennisintensieve delen van het productieproces werden overgebracht naar minder geïndustrialiseerde landen. Landen als België moeten het dan in toenemende mate hebben van nieuwe, complexe, niet-gestandaardiseerde productieprocessen. Net in deze nieuwe productieprocessen speelt kennis een bepalende rol.

Welke zijn de gevolgen van deze verschuivingen op het type jobs en opleidingsniveau van de werknemers? Weinig onderzoek werd verricht om de impact ervan te meten. Zo is er bijvoorbeeld geen overeenstemming over de richting van de verschuivingen. De meeste economen kunnen zich wel vinden in de stelling dat technologische ontwikkelingen vooral de taken van laaggeschoolden overnemen. Maar het is niet duidelijk of deze laaggeschoolden hun arbeid verloren zien gaan, omgeschoold worden met het oog op meer complexe taken, of dat zij nieuwe, laaggekwalificeerde jobs gecreëerd zien in de nieuwe economie. De vraag stelt zich of laaggekwalificeerde jobs effectief verdwijnen, of integendeel bijgecreëerd worden door technologische ontwikkelingen. Dit alles hangt ook nauw samen met de aanbodzijde van de arbeidsmarkt, waar meer en meer hooggeschoolden zich aanbieden.

In dit eerste hoofdstuk van het dossier wordt het type arbeid en scholingsniveau in de Vlaamse organisaties besproken. Eerst zal er gekeken worden naar algemene cijfers over de verdeling van

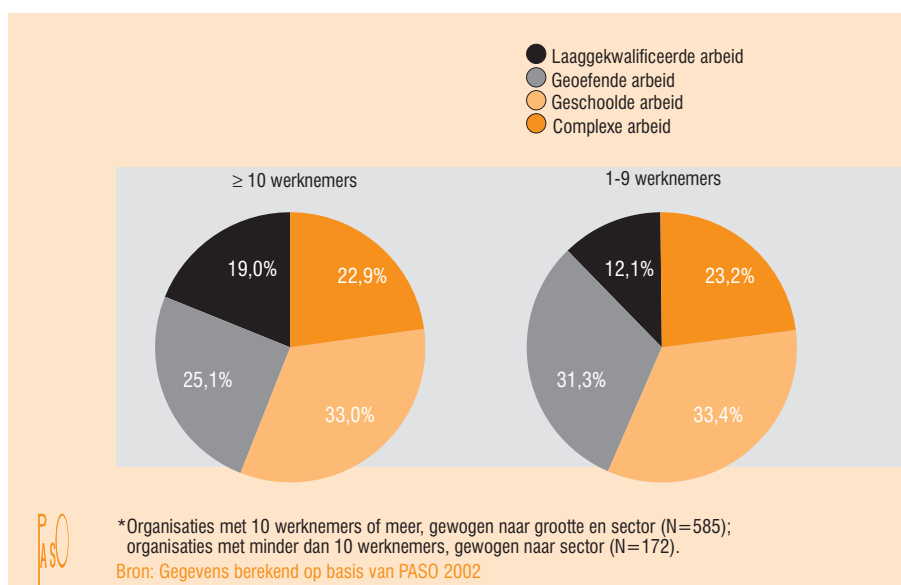
de verschillende types arbeid en opleidingsniveaus. Verder zal nagegaan worden of er belangrijke verschillen bestaan in deze verdelingen tussen de sectoren. Om een idee te krijgen van de invloed die de kenniseconomie heeft of kan hebben, wordt er ook een indeling gemaakt naar kennisintensieve versus niet-kennisintensieve sectoren. Ten slotte wordt een overzicht gegeven van de evoluties in type arbeid en opleidingsniveau in 2001. Weinig bronnen geven informatie over deze variabelen op vestigingsniveau. In de PASO-enquête is getracht om deze lacune op te vullen.

## 1 *Het opleidingsniveau en de complexiteit van de jobs*

Figuur 3.1 geeft een verdeling van het complexiteitsniveau van jobs. Dit complexiteitsniveau wordt uitgedrukt in verschillende types arbeid, van laaggekwalificeerd werk over geïntensiveerd en geschoold werk tot complexe arbeid.

**Figuur 3.1**

Type arbeid van de werknemers (Vlaams Gewest, 2001)



Zowel bij de kleinste als bij de grotere organisaties is het aandeel van geschoold werk het grootst. In beide gevallen is ongeveer één werknemer op drie tewerkgesteld in dit type arbeid.

Bovendien is zowel in de kleinste als de grotere organisaties het aandeel complexe arbeid ongeveer 23%. De optelsom van deze twee types arbeid leert ons dat ongeveer 56% van alle werknemers tewerkgesteld is in een complexe job die een lange inwerktijd vereist en waarvoor specifieke opleiding en ervaring nodig is. Anderzijds werkt 44% van de werknemers in een soort job die eerder eenvoudig is, en waarvoor minimale of geen opleiding of ervaring vereist is. Binnen deze eenvoudige jobs wordt er verder onderscheid gemaakt tussen laaggekwalificeerde en geoefende arbeid. De laagste categorie, namelijk laaggekwalificeerde arbeid is sterker vertegenwoordigd in de grotere vestigingen. Bijna 20% van de werknemers werkt hier in een laaggekwalificeerde job, tegenover 12% in de micro-organisaties.

Figuur 3.1 weerspiegelt de aandelen van verschillende types arbeid. Er zijn echter vele manieren om een beeld te geven van de types arbeid. Tabel 3.1 geeft een verdeling van de aanwezigheid van niet-geschoolde arbeid bij organisaties vanaf tien werknemers. Niet-geschoolde arbeid wordt hier bekeken als de optelsom van laaggekwalificeerde en geoefende arbeid. Het is de grens tussen eenvoudig tot zeer eenvoudig werk dat weinig of geen inwerktijd, geen ervaring of diploma vereist en het complex tot zeer complex werk dat wel inwerktijd, ervaring en diploma vereist. In één vierde van de organisaties vanaf tien werknemers behoort minder dan 10% van alle jobs tot deze niet-geschoolde arbeid. Van deze 25% organisaties met zeer weinig niet-geschoolde arbeid heeft bovendien het merendeel (19%) geen enkele niet-geschoolde werkkraft in dienst. Er is dus een groot aandeel organisaties waar deze niet-geschoolde arbeid zeer weinig tot niet aanwezig is. Aan de andere kant zijn er ook organisaties waar deze niet-geschoolde arbeid instaat voor meer dan 90% van de tewerkstelling. Het aandeel van deze organisaties ligt met 15% echter wel een stuk lager.

**Tabel 3.1**

Aandeel niet-geschoolde arbeid (Vlaams Gewest, 2001)

	10 werknemers of meer
Minder dan 10% niet-geschoolde arbeid	25,7
10-49% niet-geschoolde arbeid	33,2
50-89% niet-geschoolde arbeid	25,8
90% en meer niet-geschoolde arbeid	15,3

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=585).

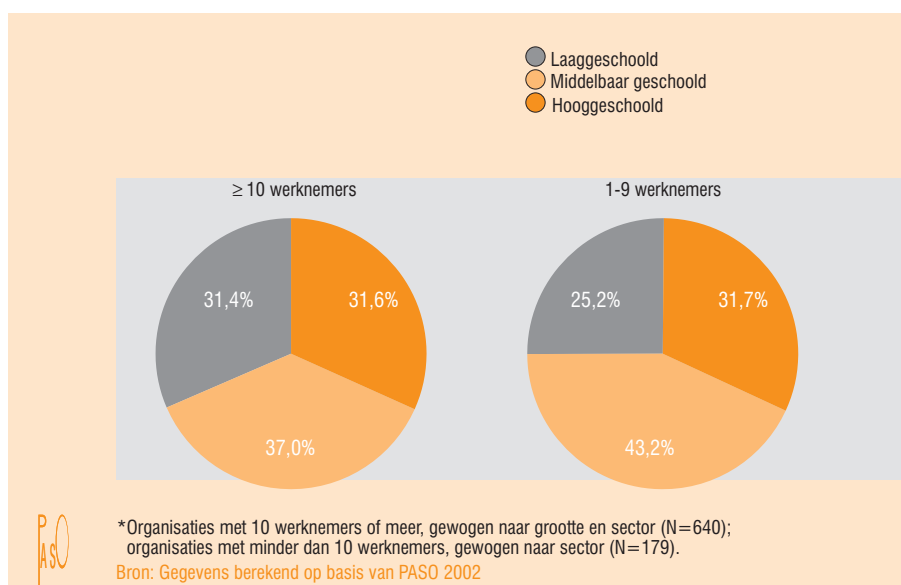
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Naast het complexiteitsniveau van de jobs werd ook het scholingsniveau van de werknemers bevestigd. Specifiek voor de organisaties vanaf tien werknemers zien we dat het aandeel van de drie opleidingsniveaus zeer kort bij elkaar ligt, waarbij het aandeel middelbaar geschoolden iets

hoger is. Bij de micro-organisaties is er een groter verschil merkbaar. Hoewel het aandeel hooggeschoolden gelijk blijft in vergelijking met de grotere organisaties, zijn er verschillen in de aandelen middelbaar en laaggeschoolden. Waar er in de grotere organisaties een lichtjes hoger aandeel middelbaar geschoolden aanwezig is, wordt dit in de kleinste vestigingen uitvergroet. Maar liefst 43% van de werknemers is er middelbaar geschoold, tegenover 25% laaggeschoolden.

Figuur 3.2

Opleidingsniveau van de werknemers (Vlaams Gewest, 2001), in %



Een confrontatie van het complexiteitsniveau van de jobs met het opleidingsniveau van de werknemers leert ons dat er meer laaggeschoolde werknemers zijn dan laaggekwalificeerde banen, maar ook dat er meer hooggeschoolde werknemers zijn dan complexe banen. Deze afwijkingen kunnen geïnterpreteerd worden in termen van over- en onderbenutting. De afwijkingen tussen het aandeel laaggekwalificeerd werk en het aandeel laaggeschoolden wijzen op overbenutting, waarbij mensen ingezet worden op moeilijkere taken dan hun formele opleidingsniveau laat vermoeden. Van het omgekeerde, onderbenutting van kwalificaties, vinden we indicaties bij een vergelijking van de complexe arbeid en het aantal hooggeschoolden. Er zijn namelijk minder complexe banen dan hooggeschoolden in de organisaties. Dit betekent dat mensen worden ingezet op makkelijkere taken dan op grond van hun formele opleidingsniveau verwacht kan worden.

Enige voorzichtigheid is echter wel geboden bij de confrontatie van opleidingsniveau en type arbeid. Allereerst kunnen we met deze enquête geen uitspraken doen over de concrete allocatie volgens scholing, omdat de gegevens niet zijn verzameld op het niveau van de arbeidsplaats, maar op vestigingsniveau. Zo kunnen jonge, hooggeschoolde intreders in minder complexe jobs werken dan de oudere, ervaren werknemer met weinig formele diploma's. Bij deze oudere en meer ervaren werknemers, en dit is een tweede kanttekening, is het opleidingsniveau van de werknemers, zoals getypeerd in de 'klassieke' opdeling laag-, midden- of hooggeschoold, vaak niet het feitelijk kwalificatieniveau. Werknemers kunnen door (interne) opleidingen, werkervaring en bedrijfsspecifieke kwalificering doorstromen naar iets complexere (geoefende, geschoolde) taken, zelfs al zijn ze formeel 'laaggeschoold'. Een job waarbij een minimum aan 'inwerktijd' nodig is, zal worden opgevat als geoefende arbeid, terwijl iemand met een diploma LTSO en twintig jaar werkervaring toch als laaggeschoold wordt ingeschaald.

## 2 *De sectorale verschillen in opleidingsniveau en type arbeid*

### 2.1 *Type arbeid*

Tabel 3.2 geeft de verdeling naar hoofdactiviteit voor het type van arbeid. Een eerste vaststelling is dat de industriële sectoren, de Bouw en de Handel zich door een hoger aandeel niet-geschoolde arbeid onderscheiden.

Tabel 3.2

Type arbeid van de werknemers naar hoofdactiviteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Laaggekwalificeerd	Geoefend	Geschoold	Complex
Chemie, Voeding, Energie	20,6	35,0	28,4	16,0
Metaal en Elektronica	15,2	19,6	46,5	18,7
Bouw	12,0	37,9	37,5	12,6
Handel, Distributie, Horeca	31,9	33,1	22,7	12,3
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	10,6	16,1	31,8	41,5
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	16,3	25,5	37,9	20,3
Gezondheidszorg	10,3	21,6	42,4	25,8
Onderwijs	7,4	5,1	42,5	44,9

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=573).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Enkel de sector Metaal en Elektronica onderscheidt zich van de andere industriële sectoren en de Handel door een lager aandeel niet-geschoolde en een hoger aandeel geschoolde arbeid. Hierdoor komt deze sector bijna op het niveau van de Gezondheidszorg naar aandeel werknemers dat minimaal geschoolde arbeid uitvoert. Het hoogste aandeel niet-geschoolde arbeid is terug te vinden in de sector van de Handel, Horeca en Distributie, met 65% van de werknemers. De sector Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen vindt naar complexiteitsniveau van de jobs aansluiting bij de Industrie. In de lijn van de verwachtingen zien we drie sectoren die zich onderscheiden door een zeer hoog aandeel geschoolde en complexe arbeid, namelijk het Onderwijs, de Financiële en Zakelijke Dienstverlening en de Gezondheidszorg.

## 2.2 ■ ■ Opleidingsniveau

De bovenstaande sectorale verschillen blijken niet enkel naar type arbeid, maar ook naar opleidingsniveau. Het hoogste aandeel laaggeschoolden is weer terug te vinden in de industriële sectoren, met aandelen van ongeveer 40%. Uitschieter is de Bouw met bijna 50%. Ook hier wijkt de sector van de Metaal en Elektronica lichtjes af van de andere industriële sectoren en de Bouw door een lager aandeel laaggeschoolden en een hoger aandeel middelbaar geschoolden.

Tabel 3.3

Opleidingsniveau van de werknemers naar hoofdactiviteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Laaggeschoold	Middelbaar geschoold	Hooggeschoold
Chemie, Voeding, Energie	41,1	39,7	19,2
Metaal en Elektronica	37,4	46,7	16,0
Bouw	49,4	39,1	11,5
Handel, Distributie, Horeca	41,0	44,7	14,3
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	15,6	25,8	58,5
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	21,4	62,7	15,9
Gezondheidszorg	24,0	35,0	41,0
Onderwijs	6,4	9,7	83,9

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=627).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De sector van de Handel, Distributie en Horeca, heeft nog een relatief hoog aandeel middelbaar en hooggeschoolden, in vergelijking met het zeer hoge aandeel niet-geschoolde arbeid dat hierboven werd weergegeven. De sectoren met het hoogste aandeel hooggeschoolden zijn Financiële en Zakelijke Dienstverlening, Gezondheidszorg en Onderwijs. In deze laatste



sector zijn er maar liefst 84% hooggeschoolden en amper laag- en middelbaar geschoolden. De sector van het Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen zit in tabel 3.3 tussen de twee voorgaande profielen in, wat kan verklaard worden door het heterogeen karakter van de vestigingen in kwestie. Een eerder laag aandeel laaggeschoolden wordt hier gecombineerd met een laag aandeel hooggeschoolden. De grote groep werknemers (63%) blijkt hier middelbaar geschoold te zijn.

### 3 *De kenniseconomie*<sup>1</sup>

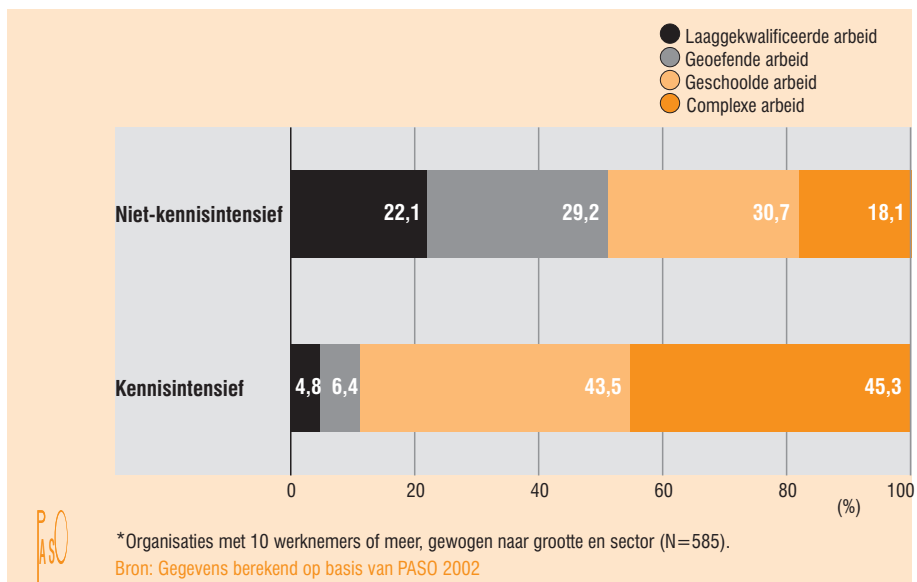
Om een indicatie te krijgen van de invloed van de kenniseconomie op het type arbeid en opleidingsniveau van de werknemers, volgen er twee figuren die de verdelingen geven van beide variabelen in zowel de kennisintensieve als de niet-kennisintensieve sectoren. Een eerste opvallende opmerking bij deze figuren is het belang van de kennisintensieve sectoren. Ongeveer 20% van de vestigingen in onze steekproef blijkt te behoren tot een kennisintensieve sector, zoals deze gedefinieerd wordt in de voetnoot.

Het verschil in opleidingsniveau en type arbeid is zeer groot tussen de kennisintensieve en niet-kennisintensieve sectoren. Slechts 11% van de werknemers in een kennisintensieve sector zijn tewerkgesteld in een niet-geschoolde job, tegenover 51% in de niet-kennisintensieve sectoren. Maar liefst 44% beoefent een geschoolde en 45% een complexe job in de kennisgerelateerde sectoren. Naar opleidingsniveau manifesteren zich dezelfde, grote verschillen. In de kennisintensieve sectoren is 82% van de werknemers hooggeschoold, wat bijna vier maal zoveel is dan het aandeel in de niet-kennisintensieve sectoren. Vooral het aandeel laaggeschoolden is nog lager dan verwacht. Slechts 5% van de werknemers in de kennisintensieve sectoren is laaggeschoold, wat ongeveer evenveel is als het aantal laaggekwalificeerde jobs. Hier zijn dus geen tekenen van overbenutting.

<sup>1</sup> De indeling in kennisintensieve versus niet-kennisintensieve sectoren is gebaseerd op de indeling uit het EMERGENCE-project (kleine aanpassingen zijn gebeurd, waardoor enkele subsectoren, zoals het Onderwijs, extra tot de kennisintensieve sector worden gerekend). De NACE-codes van de kennisintensieve sectoren zijn: 22.1, 22.3, 63.2, 63.3, 67, 70.11, 70.3, 72.1, 72.2, 72.3, 72.4, 72.6, 73, 74.11, 74.12, 74.13, 74.14, 74.2, 74.4, 74.5, 74.81, 74.83, 80, 92.2, 92.4. We zijn het met de auteurs van het EMERGENCE-project eens dat deze indeling niet ideaal is, maar dat het de beste benadering is die op basis van NACE-codes kan worden opgesteld.

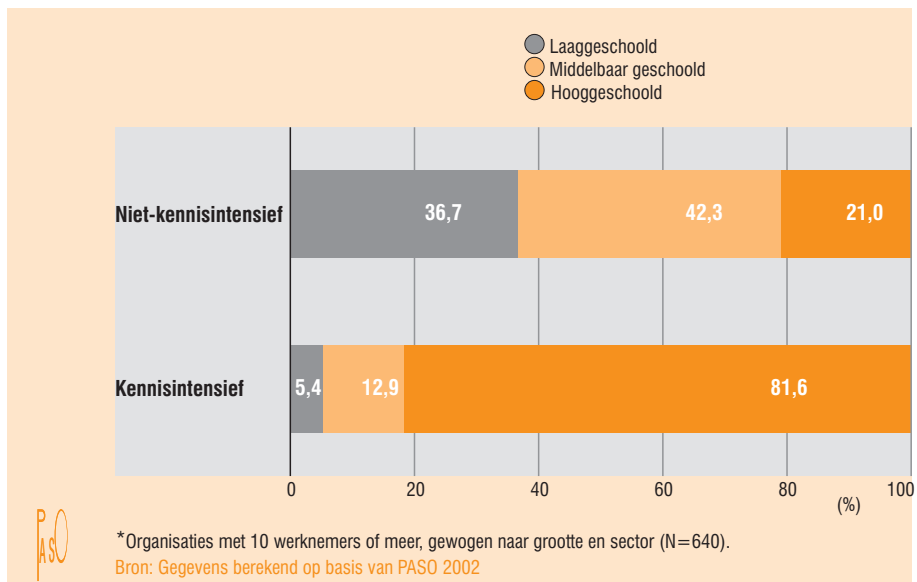
**Figuur 3.3**

Type arbeid van de werknemers naar kennisintensiteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001), in %



**Figuur 3.4**

Opleidingsniveau van de werknemers naar kennisintensiteit vestiging (Vlaams Gewest, 2001), in %



## 4 *Wijzigingen in type arbeid*

Ook is in deze eerste golf van PASO gepoogd een indicatie te geven van evoluties in type arbeid in 2001. Per type arbeid werd er gevraagd of het aantal werknemers in 2001 is gedaald, gelijk gebleven of gestegen. Indien een bepaald type niet aanwezig was in de organisatie werd de antwoordcategorie 'niet van toepassing' voorzien. In de tabel wordt allereerst een indicatie gegeven van het aantal organisaties waar de verschillende types aanwezig zijn. Vervolgens wordt gekeken of, indien deze arbeid aanwezig is, er een stijging of een daling van het aantal werknemers in dit type viel waar te nemen in 2001. Er werd niet gevraagd naar de grootte van de stijgingen of dalingen. Hierdoor kunnen we enkel uitspraken doen op het niveau van de organisaties zelf (is er een stijging of daling geweest van het aantal werknemers in een bepaald type arbeid?). We kunnen echter niets zeggen op het niveau van de werknemers zelf (jobdestructie of jobcreatie binnen de verschillende types).

Het duidelijkste patroon is terug te vinden in organisaties vanaf tien werknemers, en vooral bij de vergelijking tussen de twee uiterste vormen, de laaggekwalificeerde en de complexe arbeid. Het aantal werknemers dat complexe taken uitvoert, blijkt veel vaker te stijgen dan het aantal werknemers in laaggekwalificeerde jobs. Bovendien zijn er bij dit laatste type arbeid vaker dalingen in het aantal werknemers dan stijgingen. Het aantal werknemers in complexe taken daalt daarentegen bijna nooit.

Naar aanwezigheid van de verschillende types arbeid blijken geoefende en geschoolde arbeid in de meeste organisaties wel aanwezig te zijn. Complexe arbeid is iets minder aanwezig, maar nog steeds in bijna drie op vijf organisaties. Laaggekwalificeerde arbeid ten slotte is in iets minder dan de helft van de organisaties vanaf tien werknemers aanwezig. Niet enkel in de stock, dit is de aanwezigheid van de verschillende types, is er een verschil, maar ook in de evoluties ervan. Het meest gelijk gebleven is de laaggekwalificeerde arbeid. In 78% van de organisaties vanaf tien werknemers die laaggekwalificeerde arbeid hebben, blijkt het aantal werknemers in dit type arbeid constant te zijn gebleven. Indien er wel wijzigingen zijn geweest, is het aantal organisaties waar het aantal laaggekwalificeerde werknemers is gedaald ongeveer gelijk aan het aantal waar het is gestegen. Meer algemeen geldt dat hoe hoger het complexiteitsniveau van de job, hoe hoger het aandeel organisaties waar dit type arbeid is gestegen en hoe lager het aandeel waar dit is gedaald. Bij complexe arbeid zien we dat één vierde van de organisaties waar dit type aanwezig is, een stijging zag in het aantal werknemers die deze complexe taken uitvoeren. Een daling van deze werknemers daarentegen viel slechts bij 3% van deze organisaties op te tekenen. Complexere arbeid zit dus duidelijk bij meer organisaties in de lift dan de lager gekwalificeerde

arbeid. Over de grootte van de stijgingen en/of dalingen van de verschillende soorten arbeid kunnen we echter geen uitspraken doen.

Tabel 3.4

Wijzigingen in type arbeid (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Aanwezig	Indien aanwezig		
		Gestegen	Gedaald	Gelijk
<b>10 werknemers of meer</b>				
Laaggekwalificeerd	48,4	10,4	11,5	78,1
Geoefend	66,4	18,6	6,8	74,6
Geschoold	74,6	24,1	6,1	69,8
Complex	58,8	25,1	3,4	71,6
<b>Minder dan 10 werknemers</b>				
Laaggekwalificeerd	25,9	11,5	5,5	83,0
Geoefend	45,3	10,4	6,7	82,9
Geschoold	47,8	10,2	4,0	85,8
Complex	25,5	16,6	3,7	79,8

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=1 103); organisaties met minder dan 10 werknemers, gewogen naar sector (N=444).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In de micro-organisaties is het profiel vergelijkbaar, maar iets minder duidelijk. Weer zijn laaggekwalificeerde arbeid en complexe arbeid minder aanwezig. Ook stijgt het aantal werknemers dat complexe taken uitvoeren het sterkst, en is de daling hier het kleinst. De wijzigingen binnen de verschillende types zijn echter veel kleiner dan bij de grotere organisaties. Niet enkel zijn de verschillende types arbeid steeds minder aanwezig, ze blijven ook vaker gelijk.

### *Types arbeid*

- **Laaggekwalificeerde arbeid:** zeer eenvoudig werk dat een korte inwerktijd vereist. Voor dit werk is geen opleiding of ervaring nodig. In dit soort van job moeten geen zelfstandige beslissingen (bv. planning van het werk) genomen worden. Er is directe supervisie bij de uitoefening van de job.
- **Geoefende arbeid:** eenvoudig werk dat een relatief korte inwerktijd vereist. Voor dit werk is een minimale opleiding en/of ervaring nodig. In dit soort van job kunnen zelfstandige beslissingen (bv. planning van het werk) in beperkte mate door de werknemer zelf genomen worden. Er is directe supervisie bij de uitoefening van de job.
- **Geschoolde arbeid:** complex werk dat een relatief lange inwerktijd vereist. Voor dit werk is een speciale opleiding en/of ervaring nodig. In dit soort van job kunnen zelfstandige beslissingen (bv. planning van het werk) zonder beperking door de werknemer zelf genomen worden. Er is geen directe supervisie bij het uitoefenen van de job, maar er is wel controle van de behaalde resultaten.
- **Complexe arbeid:** zeer complex werk dat een lange inwerktijd vereist. Voor dit soort van werk is een specifieke opleiding en ervaring nodig. Zelfstandige beslissingen (bv. planning van het werk) kunnen en moeten door de werknemer zelf genomen worden. Er is geen directe supervisie bij het uitoefenen van de job, maar er is wel controle van de behaalde resultaten.

### *Scholingsniveau*

- **Laaggeschoold:** maximaal getuigschrift lager onderwijs of lager secundair onderwijs.
- **Middelbaar geschoold:** maximaal getuigschrift hoger secundair onderwijs.
- **Hooggeschoold:** getuigschrift hoger onderwijs of universiteit.





## HOE KLEURRIJK IS VLAANDEREN?

### Hoofdstuk 4

Volgens het Pact van Vilvoorde zou in 2010 de achterstand van allochtonen op de arbeidsmarkt in belangrijke mate weggewerkt moeten zijn. Nochtans blijft de arbeidsmarktpositie van deze kansengroep ronduit problematisch. Zij blijven geconfronteerd met een hogere werkloosheid, onder meer als gevolg van directe en statistische discriminaties op de arbeidsmarkt, de soms gebrekkige kwalificaties en talenkennis. Om de scheve situatie enigszins recht te trekken, is de jongste jaren de dialoog versterkt met de allochtone gemeenschappen, de sociale partners, niet-gouvernementele organisaties en de academische wereld. Zo werkte de Vlaamse regering met de partners van de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen een reeks doelstellingen uit tijdens de Conferentie *Kleurrijk Vlaanderen*, resulterend in het 'Pact van Vilvoorde'. Doelstelling 5 van het Pact van Vilvoorde stelt: 'In 2010 is de achterstand van vrouwen enerzijds en van kansengroepen (onder meer allochtonen, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden) anderzijds inzake deelname aan het arbeidsproces in belangrijke mate weggewerkt. Dit blijkt onder meer uit het feit dat zij niet langer oververtegenwoordigd zijn in de werkloosheid.' In dat kader wordt evenredige participatie op de arbeidsmarkt, vooral van de allochtone medeburgers, als thema gekozen.

#### **1** *Metten is weten*

Het doel blijft vaag. Dat hoeft niet te verbazen. We kennen immers de startpositie niet en we zitten verlegen om accurate voortgangsindicatoren. We lijken met zijn allen overtuigd van de zwakkere positie van allochtonen op de arbeidsmarkt, zonder echter zicht te hebben op hun feitelijke participatie. Het probleem van de oververtegenwoordiging in de werkloosheid wordt sinds kort in kaart gebracht door de VDAB. Door gebruik te maken van een systeem van naamherkenning slaagt de VDAB erin meer zicht te krijgen op de omvang van allochtonen van Turkse of Maghrebijnse origine in de werkloosheid. Er bestaat echter veel minder zicht op de groep die wél een job uitoefent als loontrekkende. De eerste succesvolle poging (Verhoeven, 2000) beperk-

te zich tot de arrondissementen Gent, Antwerpen, Hasselt en Brussel, regio's die een sterke concentratie van allochtonen laten optekenen.

Een klassiek probleem is de precieze *afbakening van de doelgroep*. Het tot voor kort in bijna alle onderzoeken gebruikte criterium 'nationaliteit' voldoet niet aan de sociale realiteit. Denk in dit verband maar aan de impact van het groot aantal naturalisaties en verkrijgingen van de Belgische nationaliteit, van de toename van gemengde huwelijken of van de mogelijkheid voor derde generatie migranten die hier geboren worden om automatisch Belg door geboorte te worden. Een registratiesysteem op basis van herkomst bestaat niet.

In het PASO-project hebben we gepoogd met twee, ruim geformuleerde vragen greep te krijgen op de participatie van allochtonen in Vlaamse vestigingen. Een eerste vraag peilde naar de aanwezigheid van werknemers die afkomstig zijn uit niet-EU-landen ('hoe groot was het aandeel van werknemers afkomstig uit landen die geen lid zijn van de Europese Unie in het totaal aantal tewerkgestelden op 31 december 2001?'), een tweede naar het aantal werknemers uit Maghreblanden en Turkije ('hoe groot was het aandeel van werknemers afkomstig uit de Maghreblanden (Marokko, Tunesië, Algerije) en Turkije in het totaal aantal tewerkgestelden op 31 december 2001?'). We lichten in wat volgt een tip van de sluier, en wel vanuit twee perspectieven. We kijken eerst naar het *aandeel organisaties* dat minstens één allochtone werknemer tewerkstelt – een schatting van het aandeel 'kleurrijke organisaties' als het ware. Vervolgens pogen we greep te krijgen op het totale *aandeel allochtone werknemers* op onze Vlaamse arbeidsmarkt.

## 2 *Kleurrijke werkgevers*

In tabel 4.1 presenteren we per dimensieklasse (1) het aandeel vestigingen dat minstens één werknemer telt, afkomstig uit een Maghrebland of Turkije en (2) het aandeel vestigingen dat minstens één werknemer telt, afkomstig uit een land dat geen lid is van de Europese Unie.

We zien dat het aandeel organisaties dat allochtone werknemers tewerkstelt sterk oploopt met de schaalgrootte van de organisatie. Slechts 5,4% van de 'micro'-organisaties stelt (een) werknemer(s) uit de Maghreblanden of Turkije tewerk. Voor de totaliteit van de vestigingen met tien werknemers of meer loopt dit op tot 16,7%. Overigens is deze oplopende kans de vanzelfsprekendheid zelf: hoe meer werknemers in huis, hoe groter de kans dat er ergens een allochtoon 'tussensluipt'. Verruimen we de definitie naar werknemers afkomstig uit niet-EU-landen, dan lopen de aandelen op naar 8,3% voor de micro-organisaties en 22% voor de organisaties met tien



werknemers of meer. Deze cijfers vallen laag uit. De enige positieve kanttekening is dat we de werknemers uit Maghreblanden of Turkije eerder in groei- dan in krimpbedrijven terugvinden.

Tabel 4.1

Aandeel vestigingen dat allochtone werknemers tewerkstelt (Vlaams Gewest, 2001)

	Werknemers uit Maghreblanden en/of Turkije		Werknemers uit niet-EU-landen	
	Ja	Neen	Ja	Neen
1-9 werknemers	5,4	94,6	8,3	91,7
10-49 werknemers	13,8	86,2	19,0	81,0
50-99 werknemers	22,5	77,5	29,1	70,9
100-199 werknemers	29,0	71,0	36,3	63,7
200 werknemers of meer	45,7	54,3	47,4	52,6
Totaliteit van vestigingen met 10 werknemers of meer (N=1 185)	16,7	83,3	22,0	78,0

\* Gewogen naar sector per grootteklasse en naar grootte en sector (voor totaliteit van 10 werknemers of meer) (N=1 185).

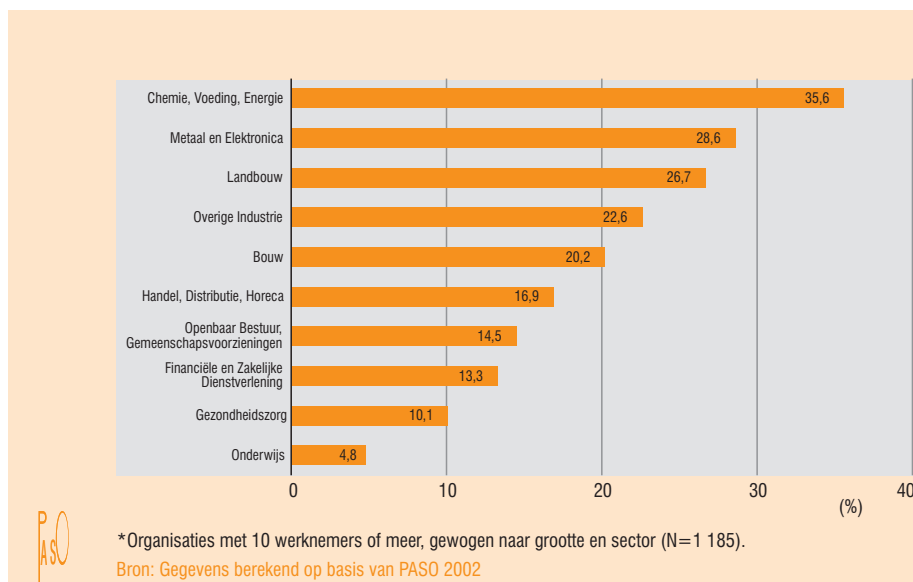
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

We willen er met het oog op een juiste interpretatie aan herinneren dat de PASO-data betrekking hebben op alle types organisaties uit alle sectoren van de economie. De hier gepresenteerde cijfers behelzen dus zowel profit- als non-profitorganisaties, en zowel overheids- als privé-sectoren. De uitsplitsing naar de hoofdactiviteit van de vestigingen in figuur 4.1 stelt het beeld dan ook wat scherper. Deze gegevens hebben enkel betrekking op de vestigingen met tien werknemers of meer.

De verdeling leert ons dat de kans dat allochtone werknemers tewerkgesteld worden, sterkt verschilt naargelang van de *sector* die men viseert. Veruit de hoogste score wordt hier door de industriële sectoren gerealiseerd, met Chemie, Voeding en Energie op kop (een score die overigens vooral op naam van de voedingsbedrijven komt). Opvallend is dat de Bouwsector slechts een 'middenpositie' inneemt, met in totaliteit ongeveer één vijfde van de vestigingen dat één of meer werknemers uit de Maghreblanden of Turkije tewerkstelt. De Gezondheidszorg en het Onderwijs verdienen de titel van 'minst kleurrijke' sectoren.

Figuur 4.1

Aandeel vestigingen dat werknemers uit de Maghreblanden of Turkije tewerkstelt, opgedeeld naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)



### 3 *Vreemde eenden*

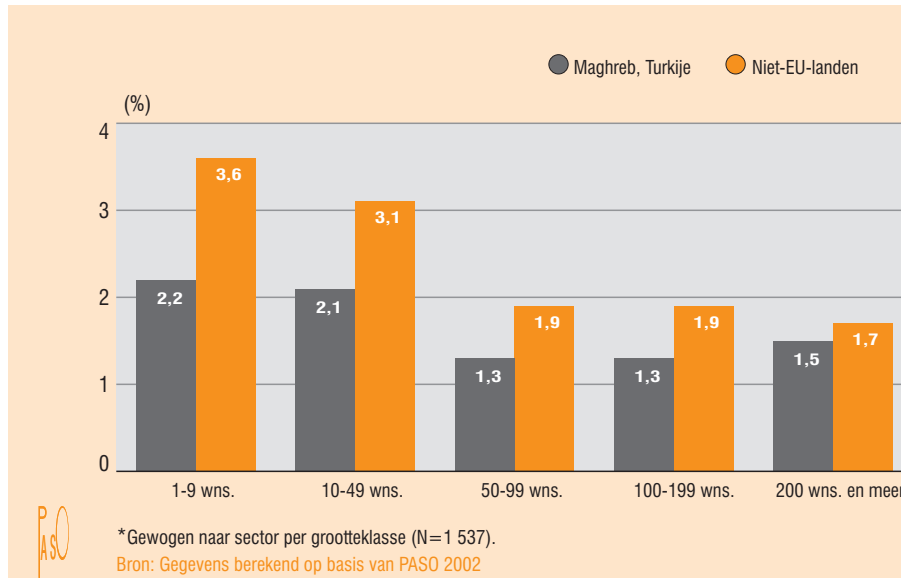
Een tweede vraag betreft de algemene participatiegraad van de allochtone werknemers. Nemen we de werknemers afkomstig uit Maghreblanden/Turkije als voorbeeld, dan wordt de algemene participatiegraad als volgt berekend:

$$\text{Algemene participatie} = \frac{\sum(\text{aantal werknemers afkomstig uit Maghreblanden en Turkije})}{\sum(\text{totaal aantal werknemers})} \times 100$$

Het gaat dus niet gewoon om het gemiddelde van het aandeel allochtonen per vestiging, maar wel om het aandeel allochtonen actief als loontrekkende, 'over alle vestigingen heen'. Eerst worden alle allochtone werknemers uit alle bedrijven gesommeerd (teller). Dit totaal wordt dan gedeeld door de som van alle werknemers uit alle vestigingen (x100) (noemer). De verhouding geeft voor de totale Vlaamse arbeidsmarkt een idee van het aandeel werknemers dat afkomstig is uit de Maghreblanden of Turkije. In figuur 4.2 bekijken we deze algemene participatiegraad per dimensieklasse.

Figuur 4.2

Aandeel werknemers afkomstig van Maghreblanden of Turkije respectievelijk van niet-EU-landen, opgedeeld per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)

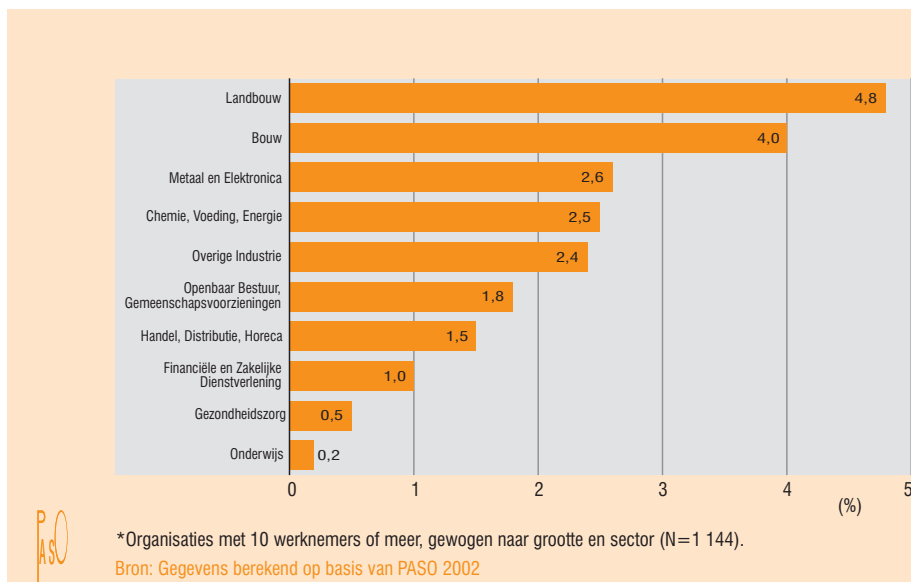


Zowel voor de totaliteit van werknemers afkomstig uit niet-EU-landen als voor de enger gedefinieerde groep van werknemers afkomstig uit de Maghreb/Turkije, zien we dat hun aandeel het grootst is in de *kleinste dimensieklassen*. Terwijl we eerder merkten dat grote organisaties ook een grotere kans vertonen om minstens één allochtone werknemer tewerk te stellen, zien we hier dat deze allochtone werknemers een opvallend groter aandeel van de totale werkgelegenheid uitmaken in de kleinste dimensieklasse. Zo zien we dat ongeveer 2,2% van alle werknemers uit Vlaamse vestigingen met minder dan tien werknemers afkomstig is uit een Maghrebland of Turkije. Ongeveer 3,6% is afkomstig uit een niet-EU-land. Deze aandelen dalen naar 1,5% respectievelijk 1,7% in de klasse van organisaties met 200 of meer werknemers.

Ook voor deze analyse worden we heel wat wijzer uit de opsplitsing volgens hoofdactiviteit van de vestiging.

Figuur 4.3

Aandeel werknemers afkomstig van Maghreblanden of Turkije, opgedeeld per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)

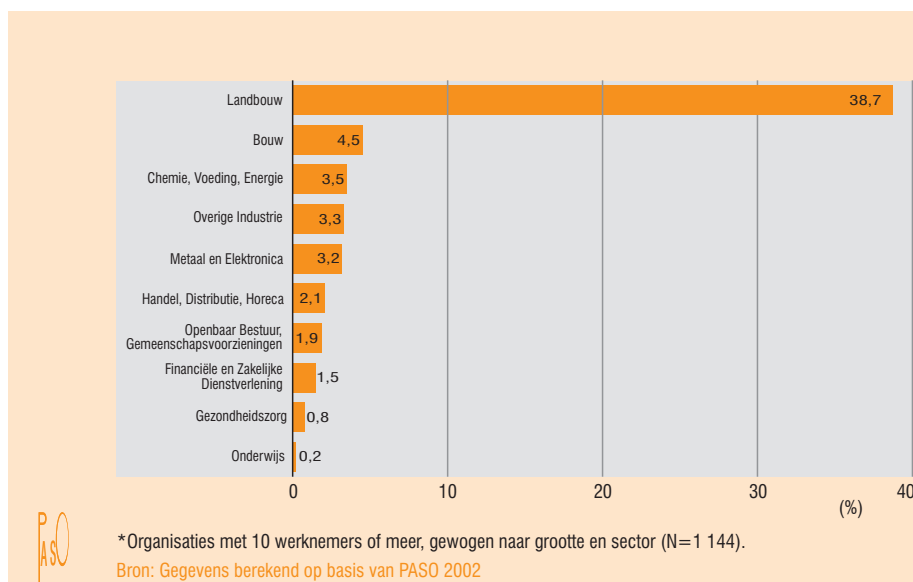


De cijfers in dit overzicht hebben betrekking op organisaties met tien werknemers of meer. We zien dat de algemene participatiegraad het hoogst ligt in de sectoren Landbouw en Bouw. Ze worden gevolgd door de industriële sectoren. Ook in deze verdeling bengelen Gezondheidszorg en Onderwijs aan de staart. Kijken we naar de micro-organisaties, dan is het vertoonde profiel min of meer vergelijkbaar, behalve voor Landbouw, Chemie, Voeding en Energie. Daar tekenen we opvallend hogere cijfers op, respectievelijk 18,2% en 10,1% (ook weer vooral toe te schrijven aan de voedingsbedrijfjes).

Wanneer we de doelgroep 'verruimen' naar alle werknemers afkomstig uit niet-EU-landen, verandert dit vooral veel aan het *profiel voor landbouworganisaties*. Daar tekenen we een erg hoge participatiegraad van bijna 40% op, een participatie die vermoedelijk erg seizoensgevoelig is en mogelijk zelfs voornamelijk uit tijdelijke contracten bestaat. De ranking van de overige sectoren verandert niet drastisch.

Figuur 4.4

Aandeel werknemers afkomstig uit niet-EU-landen, opgedeeld per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)



We moeten vaststellen dat deze algemene participatiegraden laag liggen. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de eenheden geen bedrijven, maar *vestigingen* zijn. Dit is belangrijk bij de interpretatie van de data. De cijfers hebben namelijk enkel betrekking op vestigingen die in het Vlaamse Gewest gelegen zijn. Ook voor vestigingen met een hoofdzetel in het Brusselse Gewest betekent dit concreet dat enkel de in het Vlaamse Gewest tewerkgestelde allochtonen in rekening worden gebracht. Verwacht kan worden dat de participatiegraden beduidend hoger zouden liggen wanneer ook de hoofdzetels en vestigingen uit het Brusselse Gewest zouden geïntegreerd worden in de metingen.

#### 4 *Kleurrijke intenties?*

Cijfers zeggen niet alles. Ook intenties kunnen indicatief zijn voor wat we de komende jaren aan diversiteitsinspanningen kunnen verwachten. Het imago van onze organisaties wordt echter niet veel bijgekleurd. Slechts in 6,8% van de vestigingen met tien werknemers of meer werden in 2001 doelstellingen geformuleerd of acties ondernomen met het oog op een gelijke kansenbeleid voor allochtonen. De allochtonen krijgen daarmee net iets minder aandacht dan de vrouwen

(8,4%). Meest opvallend is de erg lage score voor *diversiteitsbeleid*, omschreven als het verhogen van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen binnen het personeelsbestand. Hooguit 3,4% van de organisaties met tien werknemers of meer stelt zich hierop toegelegd te hebben in 2001.<sup>1</sup>

Opvallend is vooral dat de *quartaire sectoren* (bv. Openbare Besturen, Gezondheidszorg en Onderwijs) gemeten aan hun 'acties' en 'intenties' de industriële en dienstensectoren vooraf gaan. Het verschil tussen woord en daad? Of gegroeid uit het besef dat de overheid als 'goede werkgever' hoognodig aan een inhaalbeweging toe is? Of men nu naar realiteit of retoriek, naar privé of publiek kijkt, er dringt zich voor het diversiteitsbeleid maar één conclusie op: de weg is nog erg lang.

---

<sup>1</sup> Al de hier vermelde cijfers in verband met 'intenties' en 'acties' zijn gebaseerd op de FBA-module van de vragenlijst 2002.

# OP VOLLE OF OP HALVE KRACHT: SEKSESEGREGATIE EN DEELTIJDARBEID

## Hoofdstuk 5

Over de vrouwelijke werkgelegenheid is een aantal inzichten stilaan gemeengoed: vrouwen participeren in vergelijking met mannen minder op de arbeidsmarkt en in de werkgelegenheid, ze zijn geconcentreerd in bepaalde sectoren en ze werken vaker deeltijds. De laatste decennia is de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt echter gestaag toegenomen. De vraag stelt zich in hoeverre bovenstaande inzichten versterkt dan wel afgezwakt worden door deze ontwikkeling. Participeren vrouwen nog steeds minder op de arbeidsmarkt dan mannen? Blijft hun aanwezigheid geconcentreerd in de typische 'vrouwensectoren'? Werken vrouwen nu echt zoveel meer deeltijds dan hun mannelijke collega's? En gesteld dat ze meer deeltijds werken, geldt dit dan voor alle sectoren of enkel voor de 'vrouwensectoren'? Het antwoord op bovenstaande vragen kan afgeleid worden uit de PASO data en dit van jaar op jaar, waardoor de evolutie van de vrouwelijke tewerkstelling van nabij kan gevolgd worden. In dit hoofdstuk bekijken we in eerste instantie de aanwezigheid van vrouwen in het Vlaamse organisatielandschap en meer bepaald, in de verschillende sectoren. Vervolgens staan we stil bij deeltijdarbeid in Vlaanderen. We bespreken daarbij de aanwezigheid van deeltijdarbeid en vergelijken de deeltijdse regimes van mannen en vrouwen.

### **1** *De sectorale segregatie is nog sterk*

Uit de PASO-data blijkt dat 39,5% van de werknemers in Vlaamse organisaties met tien werknemers of meer vrouw is. In de kleinste vestigingen werken iets meer vrouwen, namelijk 44,3%. Deze aandelen liggen zeer dicht in de buurt van de 'klassieke' '40-60'-verhouding die je inzake geslacht terugvindt in veel arbeidsmarktindicatoren. Bekijken we de 'vrouw/man'-verhouding in de verschillende sectoren, dan zien we dat deze verhouding in een aantal klassen afwijkt van het klassieke beeld. Zoals blijkt uit tabel 5.1 kunnen drie groepen van sectoren onderscheiden worden. Ten eerste is er de groep gekenmerkt door de '40-60'-verhouding. Hieronder ressorteren de Handel en Horeca, de Financiële en Zakelijke Dienstverlening en het Openbaar Bestuur. Daarnaast is er een groep van sectoren waar de vrouwen sterk ondervertegenwoordigd – en in

sommige gevallen bijna niet aanwezig – zijn. De grootste uitschieter in deze categorie is, niet geheel onverwacht, de Bouw. Ook in de industriële sectoren zijn vrouwelijke medewerkers ondervertegenwoordigd. Hun aandeel schommelt daar tussen 16,6% en 34,3%. De enige uitzondering in de industrie is de groep van kleinste organisaties in de sector Chemie, Voeding en Energie met 41% vrouwen in hun midden. In de derde en laatste groep is er een sterke oververtegenwoordiging van het vrouwelijke geslacht. Sectoren die tot deze laatste groep behoren zijn het Onderwijs, en vooral de Gezondheidszorg, met maar liefst 86% vrouwen onder het personeel. De gemiddelde '40-60'-verhouding dient dus genuanceerd te worden.

Tabel 5.1

Aandeel vrouwen per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)

Hoofdactiviteit	Minder dan 10 werknemers	10 werknemers of meer
Chemie, Voeding, Energie	40,9	29,1
Metaal en Elektronica	16,6	18,1
Overige Industrie	32,8	34,3
Bouw	4,7	5,7
Handel, Distributie, Horeca	49,9	40,9
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	55,6	41,1
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	52,2	44,4
Gezondheidszorg	82,1	85,6
Onderwijs	58,8	63,1
Totaal	44,3	39,5

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=1 038); organisaties met minder dan 10 werknemers, ongewogen (N=416).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

## 2 *Deeltijds werk van klein naar groot*

Gemiddeld genomen werkt 23% van de werknemers deeltijds in organisaties met tien werknemers of meer. Dit aandeel stijgt tot 29% bij de kleinste vestigingen. De verschillen tussen mannen en vrouwen zijn echter zo groot dat deze gemiddelde waarden op zich bijna niets zeggen. Bovendien zijn er verschillende regimes in deeltijdsarbeid die zo sterk van elkaar verschillen dat we ze niet zomaar over dezelfde kam kunnen scheren. De meest bekende is de *klassieke deeltijdse job*, waar de werknemer 50 tot 75% van de normale arbeidsduur tewerkgesteld is. Deze vorm situeert zich tussen twee meer 'extreme' vormen van deeltijdsarbeid. Enerzijds is er de *grote deeltijd baan*, waarbij 75 tot 100% van de normale arbeidsduur wordt gewerkt, anderzijds zijn er de *mini-jobs*, waarin werknemers minder dan 50% van de arbeidsduur presteren.



We zoomen in op de verschillen tussen mannen en vrouwen in het al dan niet deeltijds werken. Uit tabel 5.2 kunnen we afleiden dat 47% van de vrouwen in organisaties met tien werknemers of meer en zelfs iets meer dan de helft van de vrouwen in de kleinste organisaties tewerkgesteld zijn in een deeltijds regime. Dit zijn vrij hoge cijfers in vergelijking met deeltijdse arbeid bij mannen. Bij de mannen dalen deze aandelen tot 8%, respectievelijk 12%. Vergeleken met ander onderzoek bekomen we hier vrij hoge resultaten. Op basis van de EAK (Enquête Arbeidskrachten van het NIS) vindt men in het Jaarboek Arbeidsmarkt Vlaanderen (Steunpunt WAV-SSA, 2002) dat 40,4% van de vrouwen en slechts 4,5% van de mannen deeltijds werkte in 2001. Een plausible verklaring voor de verschillen tussen beide bronnen is het feit dat de EAK de werknemers vraagt of ze voltijds of deeltijds werken, wat een subjectieve definitie inhoudt. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat werknemers met een grotere deeltijdse baan zichzelf vaker als voltijds zien, terwijl zij voor de organisatie wel degelijk in een deeltijds statuut werken. In PASO proberen we meer objectieve informatie over deeltijdse arbeid te bekomen door bij de personeelsverantwoordelijke te peilen naar het aandeel werknemers dat minder dan voltijds werkt.

Zoals boven reeds werd aangegeven, worden er onder de noemer deeltijdse arbeid verschillende regimes samengebracht die in arbeidstijd sterk van elkaar verschillen. Naast het totaal aantal deeltijds werkende mannen en vrouwen wordt in tabel 5.2 ook de verdeling over de verschillende regimes weergegeven. Uit deze tabel blijkt dat de klassieke deeltijdse job (50-75%) nog steeds dominant is. Ongeveer een kwart van alle Vlaamse werkende vrouwen en 4% van de werkende mannen werkt halftijds. Een vergelijking met de andere deeltijdse regimes leert ons dat deze dominantie van de klassieke deeltijdse job wordt gedragen door vrouwen. Bij de mannen zien we immers dat de percentages niet sterk variëren over de verschillende deeltijdse regimes. Bij de vrouwen zijn deze verschillen er wel. Het percentage vrouwen in de grote deeltijdbanen is nog steeds redelijk hoog, maar ligt met 16% toch reeds een stuk onder het niveau van de klassieke deeltijdse job. De mini-jobs ten slotte vinden we nog minder terug. Hier moet echter een belangrijk onderscheid gemaakt worden naar grootte. Bij de kleinste organisaties werkt nog bijna 10% van de vrouwen in mini-jobs; in de grotere organisaties daarentegen valt het aandeel terug tot 4%.

Tabel 5.2

Deeltijdse regimes bij mannen en vrouwen (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Grote deeltijd baan 75-100%		Klassieke deeltijdse job 50-75%		Mini-job < 50%		Totaal deeltijds	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
Minder dan 10 werknemers	3,4	15,9	4,0	24,9	4,3	9,8	11,7	50,6
10 werknemers of meer	2,6	16,7	3,0	25,8	2,0	4,1	7,6	46,5

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=1038), organisaties met minder dan 10 werknemers, gewogen naar sector (N=416).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Geslacht is echter niet de enige variabele die met het voorkomen van deeltijdarbeid samenhangt. Uit ander onderzoek en de literatuur terzake weten we dat er nog drie factoren zijn die gepaard gaan met verschillen in het voorkomen van deeltijdarbeid. We hebben het over leeftijd, onderwijsniveau en sector. De samenhang met geslacht hebben we hierboven reeds belicht. In een volgende paragraaf gaan we dieper in op de bestaande sectorale verschillen in deeltijdarbeid. Met betrekking tot de twee overige variabelen, leeftijd en onderwijsniveau, kunnen we echter geen uitspraken doen op basis van de PASO-data. Bij reflecties over de hier weergegeven cijfers moet dus steeds in het achterhoofd gehouden worden dat ook een belangrijke invloed kan uitgaan van beide variabelen. Zo is reeds vastgesteld in ander onderzoek dat het al dan niet deeltijds werken van hooggeschoolde vrouwen niet zo veel afwijkt van mannen en dat met name de kleinste deeltijdse jobs meer door laaggeschoolde vrouwen worden ingevuld. Wat leeftijd betreft is geweten dat deeltijdarbeid bij vrouwen eerder toeneemt met het ouder worden, terwijl het bij mannen afneemt met de leeftijd (zie o.a. de verschillende edities van het Jaarboek Arbeidsmarkt Vlaanderen).

### 3 Sectorale vraag en aanbod van deeltijds werk

Naast de invloed van geslacht kunnen we op basis van de PASO-data ook de sectorale invloed op deeltijdarbeid onderzoeken. In functie hiervan kijken we of deeltijdarbeid meer voorkomt in bepaalde sectoren. Bovendien kunnen we ook de combinatie geslacht en sector bekijken. Men kan zich immers de vraag stellen of, indien deeltijdarbeid meer voorkomt in een bepaalde sector, dit enkel zou liggen aan het hogere percentage vrouwen in die sector of dat ook mannen hier meer deeltijds werken. Met andere woorden, is het hogere aandeel deeltijdse jobs in een bepaalde sector het resultaat van de (seks)amenstelling in deze sector of is het de sector zelf die voor meer deeltijdarbeid zorgt?

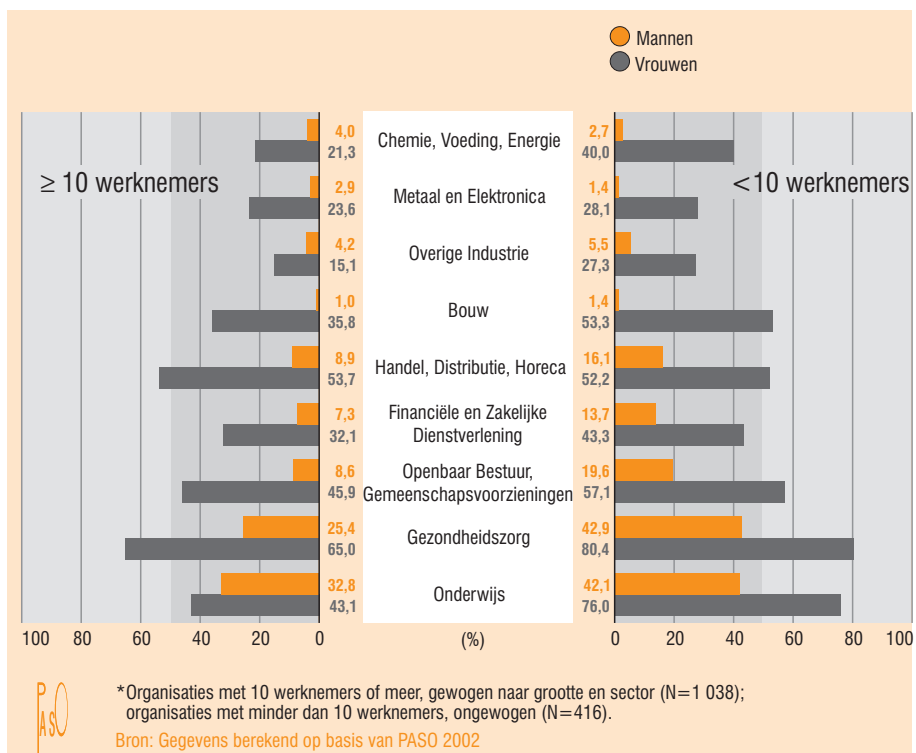
Het antwoord ligt, zoals vaak, in het midden. Sommige sectoren combineren een hoog aandeel vrouwelijke deeltijdarbeid met een hoog aandeel mannelijke deeltijdarbeid, terwijl in andere sectoren deeltijdarbeid een typisch vrouwelijke aangelegenheid blijft. Arbeidsmarktgedrag is steeds het resultaat van interactie tussen de vraag- en aanbodzijde. Enerzijds is er de aard van het werk, wat zeker een belangrijke determinant is van deeltijdarbeid. Dienstverlenend werk is gemakkelijker (flexibel) in deeltijdarbeid te organiseren en productiviteitswinsten kunnen er gemakkelijker in deeltijdse regimes worden gerealiseerd dan bij industriële activiteiten. Bij deze laatste beschikt men over meer 'technische' alternatieven, zowel voor het realiseren van flexibiliteit als voor het verhogen van de productiviteit. Anderzijds blijft de deeltijdarbeid ook binnen sectoren sterk verschillen tussen mannen en vrouwen, omdat vrouwen, en dit is dan de sturing vanuit aanbodzijde, vaker hun arbeidstijd organiseren in functie van hun gezin.

Figuur 5.1 geeft het aandeel deeltijdarbeid van vrouwen en mannen over de verschillende sectoren. Eerst en vooral bevestigen deze cijfers de vraagsturing in deeltijdarbeid. In de dienstverlenende sectoren werken de mannen namelijk ook vaker deeltijds. In de Gezondheidszorg en het Onderwijs loopt het aandeel deeltijds werkende mannen op tot respectievelijk een kwart en een derde voor de organisaties met tien werknemers of meer. In de kleinste vestigingen, die over het algemeen iets meer deeltijders tewerk stellen, loopt het aandeel deeltijdse mannen in de Gezondheidszorg en het Onderwijs zelfs op tot ongeveer 40%. Ook de aanbodsturing van deeltijdarbeid wordt door de figuur bevestigd, doordat het aandeel deeltijdse mannen in geen enkele sector in de buurt komt van het aandeel deeltijdse vrouwen. De hierboven besproken percentages van 25-30% (in de grotere organisaties) en 40% (in de kleinste organisaties) mannelijke deeltijdarbeid blijven nog ver onder het aandeel deeltijdarbeid opgemeten bij vrouwen in de betreffende sectoren. Dit aandeel vrouwelijke deeltijdarbeid loopt op tot 43% in het Onderwijs en 65% in de Gezondheidszorg voor de organisaties met tien werknemers of meer en zelfs tot 76% respectievelijk 80% voor de kleinste organisaties.

Indien we nu terugrijpen naar de typische vrouwen- en mannensectoren die beschreven staan in paragraaf 5.1, blijkt dat in de 'mannensectoren' de mannen niet enkel oververtegenwoordigd zijn, maar dat zij er (bijna) nooit deeltijds werken. Ook de vrouwen werken er iets minder deeltijds, maar het aandeel deeltijds werkende vrouwen blijft er substantieel. In de typische 'vrouwensectoren' daarentegen werken wel veel vrouwen, maar zeer vaak deeltijds. Ook de mannen werken hier vaker deeltijds, maar komen dus nooit in de buurt van de vrouwelijke deeltijdarbeid.

Figuur 5.1

Aandeel deeltijds werk volgens geslacht en hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)



Tot slot kunnen we nog vermelden dat de enquête ook bevestigt dat het gebruik van verschillende deeltijdse arbeidsregimes (in het bijzonder voor vrouwen) een duidelijke sectorale logica kent. Grote deeltijdse banen komen vaker voor in de Handel, Distributie en Horeca, en in de Gezondheidszorg, waar telkens ongeveer één vijfde van de vrouwen een driekwartbaan tot 'net geen voltijdse' baan heeft in organisaties met tien werknemers of meer. Kleine banen, van minder dan 50% van de 'normale' arbeidsduur komen voor bij 12% van de vrouwen in het Onderwijs, terwijl ze voor amper 2% van de vrouwelijke werknemers gebruikt worden in de (grotere) organisaties uit de Handel en Horeca of de Gezondheidszorg. Het Onderwijs kent dus het meeste mini-jobs, wat niet verwonderlijk hoeft te heten.

Tabel 5.3

Deeltijdse regimes bij vrouwen volgens hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %

Hoofdactiviteit	Voltijds	75-100%	50-75%	< 50%
Chemie, Voeding, Energie	78,7	10,2	10,4	0,7
Metaal en Elektronica	76,4	15,0	7,2	1,4
Overige Industrie	84,9	8,6	5,6	0,9
Bouw	64,2	12,4	19,9	3,5
Handel, Distributie, Horeca	46,3	20,8	30,9	2,0
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	67,9	13,6	15,3	3,2
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	54,1	12,4	26,9	6,6
Gezondheidszorg	35,0	21,2	40,7	3,1
Onderwijs	56,9	11,2	19,5	12,4

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte per sector (N=1 038).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Zoals boven reeds bleek, stellen de kleinste organisaties algemeen veel meer vrouwen in mini-jobs tewerk. Toch blijkt ook hier dat er een concentratie van mini-jobs is in enkele sectoren. Zo stelt de Bouw bijvoorbeeld 13,3% vrouwen tewerk in een mini-job en werkt meer dan één op vijf vrouwen in de Chemie, Voeding en Energie minder dan 50%. Hetzelfde geldt voor de Gezondheidszorg, waar met 23% van de vrouwen het hoogste aandeel mini-jobs wordt opgetekend. Ook kleine vestigingen uit Horeca en Zakelijke Dienstverlening maken met respectievelijk 8 en 9% opvallend meer gebruik van kleine deeltijdse banen dan hun grotere sectorgenoten. Al bij al vormt dit soort banen toch een minderheid in deze dienstensectoren, waar dit nochtans hoger werd verwacht.

Tabel 5.4

Deeltijdse regimes bij vrouwen volgens hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %

Hoofdactiviteit	Voltijds	75-100%	50-75%	< 50%
Chemie, Voeding, Energie	60,0	15,2	3,7	21,1
Metaal en Elektronica	71,9	0,0	21,0	7,1
Overige Industrie	72,7	10,8	16,4	0,0
Bouw	46,7	26,7	13,3	13,3
Handel, Distributie, Horeca	47,8	18,1	25,9	8,2
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	56,7	15,4	19,8	8,1
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	42,9	14,8	33,2	9,1
Gezondheidszorg	19,6	10,4	47,4	22,6
Onderwijs	24,0	6,0	53,0	17,0

\* Organisaties met minder dan 10 werknemers, gewogen naar grootte per sector (N=1 038).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002



# H

## HET COMBINATIESCENARIO DICHTERBIJ?

### Hoofdstuk 6

Een betere combinatie tussen arbeid en privé-leven: panacee voor de Vlaamse arbeidsmarkt? Men zou het gaan geloven. Een verbetering van deze afstemming piekt al jaren hoog op de beleidsagenda. De verwachtingen zijn niet gering, maar het is niet altijd even duidelijk wat het beleid kan of moet doen. Het combinatiebeleid mikt immers niet alleen (misschien zelfs niet in de eerste plaats) op een verhoging van de levenskwaliteit door middel van een meer harmonieuze verhouding van de diverse 'levenssferen'. Een vlottere afstemming moet tevens bijdragen tot een verhoging van de totale arbeidscapaciteit, ouderen langer aan het werk houden, jongeren aanzetten om sneller studie en werk te combineren, en tevens de stille arbeidsreserve activeren.

Vooraf de koppeling met de discussie over de werkzaamheidsgraad springt in het oog. In dit debat staat het concept van de levensloopbaan centraal. In de meest gangbare visies op de levensloop(baan) wordt impliciet vertrokken van een model van *leeftijdscyclusdifferentiatie* ('age differentiation'; Krain, 1995), getypeerd door een rond betaalde arbeid gecentreerde indeling van de levenscyclus. Eerst is men 'te jong om te werken' (school), vervolgens 'oud genoeg om te werken' (werk), ten slotte 'te oud om te werken' (vrije tijd na uittreding). Dit model staat onder druk. Dat is onder meer zo omdat de toegenomen welvaart leidt tot andere preferenties op het gebied van vrije tijd. Dit wordt versterkt door de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt. De samenstelling van de arbeidsmarkt wordt heterogener, wensen en verwachtingen van werknemers krijgen een meer divers karakter (Van Hoof, 2001).

*Leeftijdscyclusintegratie* wordt als alternatief naar voor geschoven: een levensloop zonder duidelijke grenzen tussen opleiding, werk en vrije tijd, en waarbij de tijd besteed aan deze activiteiten meer gespreid wordt over loopbaan en levenscyclus. De achterliggende redenering is dat iemand die de band met zijn loopbaan in bepaalde periodes losser kan maken om ze in andere periodes te verstrakken, minder geneigd zal zijn om die band vroegtijdig door te knippen. Nederlandse studies geven aan dat stoppen met werken een hoge aantrekkingskracht heeft. Die aantrekkingskracht heeft te maken met de tijd die zo ontstaat voor andere zinvolle activiteiten. Dit geeft aan dat, indien men de werkzaamheidsgraad onder oudere werknemers zou willen verhogen, men moet zoeken naar meer mogelijkheden om deze 'aantrekkelijke' activiteiten (vrije tijd, vrijwillig-

gerswerk, gezinsarbeid e.d.) met regulier werk te combineren. Van Hoof (2001) spreekt van een *combinatiescenario* voor oudere werknemers.

## 1 *Combinatiebeleid*

Leeftijdsintegratie wordt geassocieerd met opfrisverlof of 'sabbaticals', met tijdskrediet en loopbaanonderbreking, met flexibele omschakeling van voltijd naar deeltijd in diverse verhoudingen, etc. Realisatie van dit model vraagt echter dat de arrangementen binnen de bedrijfsmuren aangepast worden. Denk aan meer geleidelijke en flexibele manieren om 'uit te treden', aan de ontwikkeling van meer flexibele werkregelingen, maar ook aan regelingen om arbeid en zorg/privé-leven vlotter te combineren.

In organisaties kunnen verschillende instrumenten gehanteerd worden om de medewerkers in staat te stellen arbeids- en privé-activiteiten vlotter te combineren. De arbeidsduur kan flexibel gemaakt worden met bijvoorbeeld tijdskrediet of zorgverlof. Ook het ogenblik waarop de arbeidsprestatie geleverd wordt, kan variabel gemaakt worden, met bijvoorbeeld glijdende arbeidsuren of variabele weekroosters. Zelfs de vermindering van het aantal verplaatsingen van en naar de werkplek – met thuiswerken of telewerk – kan bevorderlijk zijn voor een vrijere dagindeling en afstemming van werk en privé. Danau en Van Dongen (2002) brengen de mogelijke maatregelen onder in vier groepen:

- werktijdregelingen: diversiteit in contractueel aantal arbeidsuren en aantal werkdagen per week, aangepaste regelingen voor overwerk, flexibele werktijdregelingen per dag, glijdende werktijden, aangepaste dienstregelingen per week;
- verlofregelingen: een beleid rond het aantal vakantie- en compensatiedagen en de meer vrije opname ervan, de tijdelijke vermindering van arbeidsuren zonder specifieke reden (loopbaanonderbreking, tijdskrediet), de tijdelijke vermindering van werkuren met specifieke reden;
- werkorganisatie: invoering van teamwork, minder afhankelijkheid en meer afwisseling van het werk, thuis werken en de ondersteuning ervan, nieuwe vormen van overleg;
- voorzieningen: faciliteiten voor woon-werkverkeer, kinderopvang, persoonlijke en gezinsgerichte diensten, financiële regelingen.

Elk van deze maatregelen vereist vanzelfsprekend aanpassingen, vaak extra management en mogelijk bijkomende financiële kosten. De te nemen klip is dan ook niet gering. Het is belangrijk dat organisaties de juiste combinatie van maatregelen uitwerken en realiseren, zo-



dat zowel de werknemers als de organisatie er wel bij varen. Belangrijk is dat win-situaties worden gecreëerd.

Positief is alvast dat vooral de thema's in verband met woon-werkverkeer en de combinatie van arbeid en privé-leven in een aanzienlijk aandeel van de vestigingen op de agenda verschenen zijn. Zo stelt 14,4% van de respondenten dat er in 2001 doelstellingen werden geformuleerd op het gebied van woon-werkverkeer. Ruim 18,8% maakt melding van doelstellingen in de sfeer van de combinatie beroeps- en gezinsleven. Dat is echter in hoofdzaak een aangelegenheid van de grotere vestigingen. Zo zien we dat in de klasse '200 of meer werknemers' deze aandelen oplopen tot respectievelijk 29,0% en 46,8%, terwijl ze in de klasse '10-49 werknemers' op 9,2% en 14,3% plafonneren. Op het vlak van beleid betreffende combinatie beroeps- en gezinsleven, blijken vooral de Gezondheidszorg en de Financiële en Zakelijke Dienstverlening actief. De industriële sectoren hinken duidelijk achterop, terwijl de Bouwsector met amper 2,5% de rij sluit.

In wat volgt gaan we na hoe sterk de Vlaamse organisaties uit profit en non-profit hun verantwoordelijkheden opnemen, met andere woorden, met specifieke maatregelen het combinatiebeleid mee ondersteunen. Toch enige voorzichtigheid bij de interpretatie van de cijfers. De uitbouw van een degelijk combinatiebeleid is per definitie maatwerk. Het beeld van de 'norm'-werknemer verleidt ons wel eens tot typische 'best practice'-lijstjes. Maar niet elke potentiële maatregel is in elke organisatie relevant. Het is best mogelijk dat bepaalde maatregelen in sommige organisaties noch aan de behoeften van de werknemers beantwoorden, noch inpasbaar zijn zonder daarbij onverantwoordbare risico's op het vlak van veiligheid, continuïteit of productiviteit te genereren.

## **2** *Thuiswerk: bedrijvigheid in het gezin*

We staan even stil bij een aantal specifieke mogelijkheden. Een eerste instrument dat een belangrijke rol kan spelen om de combinatie van arbeid en privé-leven te optimaliseren, is het thuiswerk. In volgende tabel indiceren we de verspreiding van deze intensief bediscussieerde werkvorm.

Tabel 6.1

Aandeel vestigingen dat mogelijkheid tot thuiswerken aanbiedt aan (een deel van) de medewerkers (Vlaams Gewest, 2001)

	Geen mogelijkheid tot thuiswerk	Mogelijkheid tot thuiswerk, zonder extra ondersteuning	Mogelijkheid tot thuiswerk, met ondersteuning (bv. computer)
Industriële sectoren	87,8	0,7	11,5
Dienstensectoren	78,5	4,2	17,3
Overheid en non-profit	74,2	22,0	3,7
Totaliteit van vestigingen met 10 werknemers of meer	80,7	7,7	11,6

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=701).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Globaal kunnen we stellen dat het thuiswerk toch al een redelijke verspreiding kent. Uit meer gedetailleerde analyses blijkt dat twee activiteitenklassen zich in termen van verspreiding duidelijk 'onderscheiden', met name de Financiële en Zakelijke Dienstverlening en het Onderwijs. Het verschil is dat het thuiswerk in de Zakelijke Dienstverlening veelal mét ondersteuning door de werkgever gebeurt, in het Onderwijs zo goed als steeds zonder.

Uit andere analyses leren we dat in 17,7% van de vestigingen aan (bepaalde) medewerkers computers voor thuisgebruik of mobiele computers ter beschikking worden gesteld (37,7% in de grootteklasse '200 of meer werknemers'), een praktijk die eigenlijk enkel enigszins 'ingeburgerd' is in Chemie, Voeding en Energie en in de Financiële en Zakelijke Dienstverlening. Het is een praktijk die wel het thuiswerk kan aanmoedigen, maar dan misschien vooral *buiten* de werkuren.

### 3 *Biosfeer III: mijn gezin in het bedrijf*

Vooraf tijdens de hoogconjunctuurjaren werd in de Job@s en Vacatures van deze wereld rijkelijk aandacht besteed aan de uitbouw van de 'new age'-voordelen en de voordelen die de gezinsfeer 'binnen de bedrijfsmuren' brengen (strijk- en wasdienst, boodschappendienst, opvang van kinderen en/of ouders, ...). Uit eerder onderzoek weten we al dat werknemers veelal een erg geringe interesse vertonen voor dit soort 'voordelen' (Baeten & Bogaert, 1999).

Een categorie van maatregelen die nochtans meer aandacht verdient, zijn deze die zich situeren in de sfeer van de kinderopvang. Hier is het zoeken naar 'combinatiebedrijven'. Maar liefst

96,4% van de vestigingen met tien werknemers of meer stelt geen enkel initiatief te nemen. De scores op de specifieke initiatieven liggen dan ook erg laag: 1,0% van de vestigingen organiseert zelf opvang voor kinderen onder de drie jaar, 1,9% voorziet andere modaliteiten zoals voor- en naschoolse opvang, een bijna verwaarloosbare 0,2% komt tussen in de vergoedingen voor dagopvang buiten de vestiging. Tussenkost in de vergoeding van voor- en naschoolse opvang komt zelfs helemaal niet voor.

Overigens scoren ook de overige 'biosfeer III'-voordelen erg mager – we doelen hier op maatregelen die de afstemming van gezins- en beroepsleven proberen te optimaliseren door een deel van de gezinstaken in het bedrijf op te lossen. Zo zien we dat amper 1% van de vestigingen zich inlaat met huishoudelijke en winkeldiensten – de enkele uitzonderingen vinden we in de Chemische en Farmaceutische industrie. De uitbouw van mogelijkheden tot of infrastructuur voor sportbeoefening scoort ietwat hoger, met 5,7% van de vestigingen, een score die echter sterk opgetrokken is door de 20% schooldirecteuren die nog geloven dat hun leerkrachten zich tijdens de 'lesvrije uren' in de turnzaal bevinden. Een identieke score wordt opgetekend voor sociale en culturele activiteiten.

In 18,8% van de vestigingen vinden we restaurants of cafetaria's (57,7% in de klasse '200 of meer werknemers'). Deze laatste score is dan weer sterk 'geïnflateerd' door een erg ruime verspreiding van dit type voorzieningen in Openbare Besturen en de Gezondheidszorg.

#### **4** *Greep op de tijd*

Flexibilisering van de arbeids- en bedrijfstijden eist vaak meer flexibiliteit *van* de werknemer. In zijn meest extreme variant leidt dit tot het angstbeeld van onbepaalde beschikbaarheid; tot het beeld van de werknemer die met draaiende motor klaar staat om, zodra de nood zich stelt, naar zijn werk te snellen. Bij wijze van een soort 'Contrareformatie' is de jongste jaren echter veel aandacht gegroeid voor meer flexibiliteit *voor* de werknemer: meer *tijdssoevereiniteit*, vrijheid van de werknemer in het organiseren van zijn werktijd. Van meer tijdssoevereiniteit is sprake wanneer werknemers meer keuzevrijheid krijgen bij de planning van hun vakantieperiode, vlot hun tijds-krediet kunnen beheren, van glijdende werkuren genieten, een zekere vrijheid genieten bij het verdelen van werk over de dag, de week, het jaar, etc.

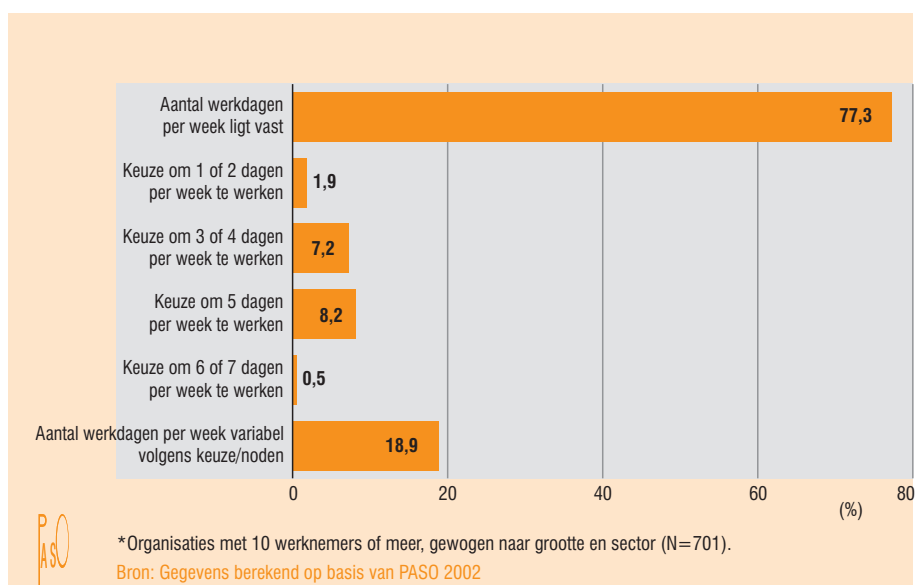
Het belang van dit type maatregelen mag niet onderschat worden. Werknemers hebben weliswaar allengs meer tijd verworven voor activiteiten buiten de arbeid. De inrichting van dat leven

buiten de arbeid is er echter niet eenvoudiger op geworden. De winst aan vrije tijd wordt vaak tenietgedaan door toenemende schommelingen in de 'temporele locatie' van de arbeid – daarmee bedoelen we het tijdstip waarop gewerkt wordt. Arbeidstijd, vrije tijd, tijd voor zorg en gezin hebben immers niet alleen een chronometrische, maar ook een chronologische dimensie. Terwijl de chronometrische dimensie zich uitspreekt over de totale omvang van arbeidstijd, vrije tijd, zorgtijd, etc., heeft de chronologische dimensie betrekking op de positie of locatie van die tijd, op de vraag wanneer men werkt en niet werkt. Tijdssoevereiniteit biedt werknemers vooral meer mogelijkheden om die tijdsposities wat meer zelfstandig te besturen.

In dit kader is het vooral van belang om in kaart te brengen hoeveel en welk type tijdssoevereiniteit organisaties vandaag tolereren. Figuur 6.1 geeft een eerste indicatie, meer bepaald met betrekking tot de vrijheid die aan werknemers gelaten wordt op het vlak van het contractueel aantal te werken dagen per week.

**Figuur 6.1**

Aandeel vestigingen dat keuze laat op het vlak van het contractueel aantal te werken dagen per week (Vlaams Gewest, 2001)



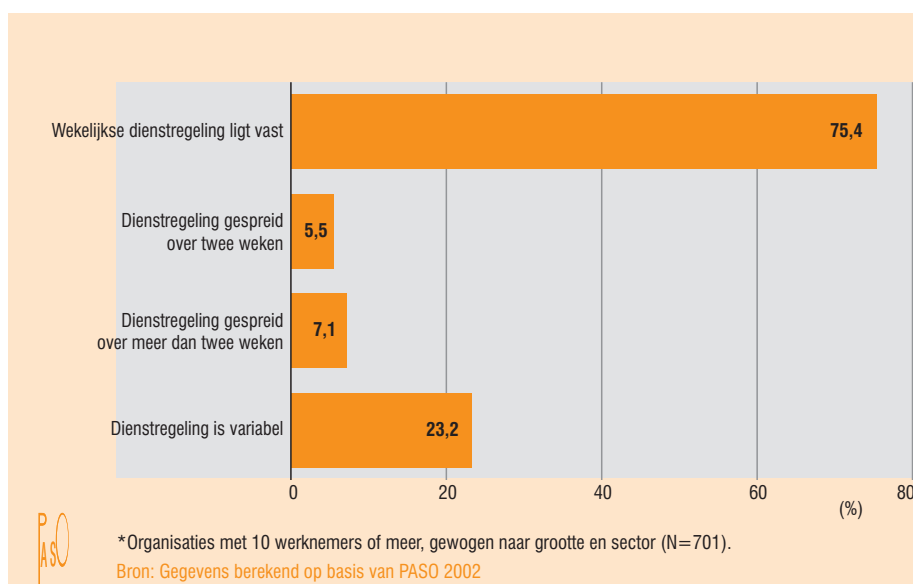
Een vast aantal werkdagen per week blijft de norm. Vooral de laatste categorie – het variabel invullen van het wekelijkse aantal te werken dagen in functie van de organisatienoden en/of de keuze van de werknemer – geeft aan dat schommelingen in een aanzienlijk aandeel vestigingen

voorkomen. De categorie laat echter niet toe om te bepalen of het gaat om flexibiliteit *van of voor* de werknemer. Deze categorie vertoont alvast een erg sterke sectorale differentiatie. Topper is hier de Gezondheidszorg, waar deze vrij verregaande flexibiliteit in een kleine meerderheid van de vestigingen (51,2%) van toepassing is. De Openbare Besturen (25,5%), de Financiële en Zakelijke Dienstverlening (22,2%) en Chemie, Voeding en Energie (21,2%) zijn de overige sectoren die de gemiddelde score overtreffen. In de Bouw, de Metaal en Elektronica en Overige Industrieën komt deze vorm van flexibiliteit helemaal niet voor. Het is overigens niet zo dat de variabelisering van het aantal werkdagen per week systematisch meer voorkomt in kleinere vestigingen.

Een sterk vergelijkbaar patroon vinden we voor wat de stabiliteit van de dienstregeling betreft. Zo blijkt uit figuur 6.2 dat in ongeveer drie vierden van de vestigingen de wekelijkse dienstregeling vast ligt.

Figuur 6.2

Aandeel vestigingen dat keuze laat bij de uitwerking van de dienstregeling (Vlaams Gewest, 2001)



In een minderheid van 5,5% de vestigingen worden de dienstregelingen (voor bepaalde werknemers) over twee weken georganiseerd – het gaat voornamelijk om vestigingen uit Handel en Horeca enerzijds, Financiële en Zakelijke Diensten anderzijds –, terwijl in 7,1% van de vestigingen een planningshorizon van meer dan twee weken gehanteerd wordt – een meer verregaande

variant die enkel in de Gezondheidszorg (31,7%) en de Openbare Besturen (18,8%) ruimere verspreiding kent. Variabele dienstregelingen zijn vooral ruim verspreid in Gezondheidszorg (52%), de Openbare Besturen en Gemeenschapsvoorzieningen (37,5%), de Handel, Distributie en Horeca (29,4%) en de Financiële en Zakelijke Dienstverlening (25%).

Belangrijk in de discussie over tijdssoevereiniteit is het aanbieden van systemen van glijdende werkuren. Volgende tabel geeft een indicatie van de verspreiding van deze vorm van flexibiliteit voor de werknemer.

Tabel 6.2

Aandeel vestigingen dat systeem van glijdende werkuren toepast (Vlaams Gewest, 2001)

		Glijdende werkuren aan het einde van de werkdag	
		Ja	Neen
Glijdende werkuren aan het begin van de werkdag	Ja	12,7	1,4
	Neen	1,6	84,2

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=685).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In de enquête werd de kans gelaten om aan te duiden of een systeem van glijdende werkuren bij het begin van de werkdag en/of op het einde van de werkdag gehanteerd wordt. Kruising van de twee variabelen leert ons dat systemen van glijdende werkuren in een kleine minderheid van de vestigingen voorkomen. In 84,2% van de vestigingen zijn ze helemaal niet van toepassing. Zo'n 12,7% van de vestigingen biedt – voor sommige of alle werknemers, dat moeten we hier in het midden laten – een zekere soepelheid bij begin én einde van de werkdag. Deze systemen van glijdende werkuren kennen de sterkste verspreiding in de Financiële en Zakelijke Dienstverlening (34,7%) en de Openbare Besturen en Gemeenschapsvoorzieningen (35,4%). In de Bouwsector komen ze helemaal niet voor. Ze kennen verder weinig verspreiding in Onderwijs (3,2%), Handel, Distributie en Horeca (8,5%). Er is verder een vrij sterk verband met de schaalgrootte van de organisatie. De diffusiegraad loopt sterk op met de schaalgrootte van organisaties. Zo zien we de verspreiding toenemen van 12,2% (10-49 werknemers), over 24,2% (50-99 werknemers) en 29,1% (100-199 werknemers), tot 33,6% in de klasse met organisaties die 200 of meer werknemers tellen.

Een vierde systeem dat enige tijdsflexibiliteit op maat van de werknemer kan creëren, betreft de regeling van de overuren. Slechts 33,2% van de vestigingen stelt nauwelijks of geen overuren te kennen. In 8,6% van de vestigingen opteert men steeds voor financiële compensatie voor gepresteerde overuren (geld voor tijd). In 44,0% van de vestigingen wordt gekozen voor compensatie

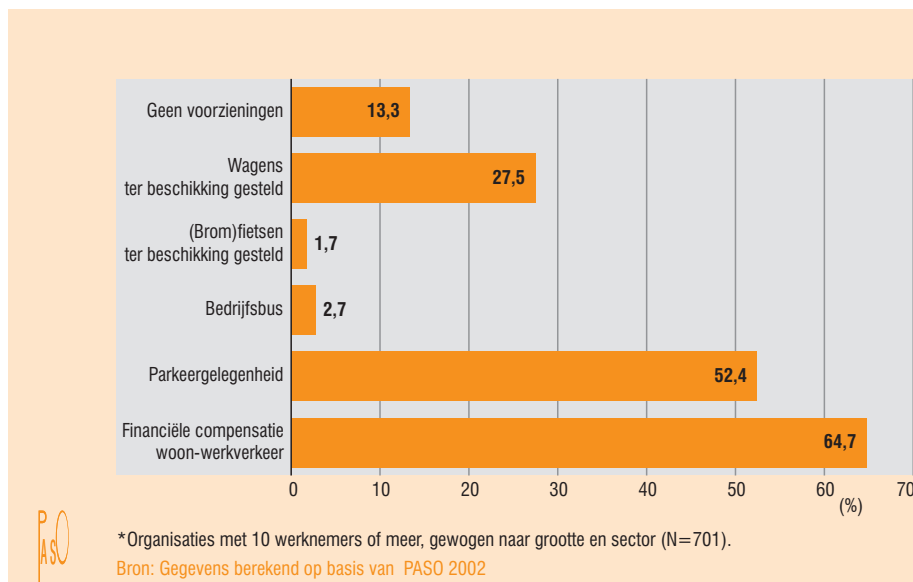
in de vorm van verlof (tijd voor tijd), terwijl 14,2% van de vestigingen beide compensatiesystemen combineert. Positief is alvast dat een overgrote meerderheid (86,7%) van de vestigingen die een 'tijd voor tijd'-formule hanteren, daarbij ook een grotendeels vrije opname tolereren. Ook op het vlak van de opname van wettelijke vakantiedagen lijkt (een ongetwijfeld meestal gelimiteerde) vrijheid te primeren. Zo wordt in 60,9% van de vestigingen gesteld dat de vakantiedagen overwegend vrij kunnen worden opgenomen. Sectoren die hier erg hoog scoren zijn de Gezondheidszorg (89,7%), de Openbare Besturen en Gemeenschapsvoorzieningen (81,3%) en Handel, Distributie en Horeca (80,2%). Om evidente redenen bengelt het Onderwijs hier achteraan.

## 5 *Onderweg*

Een laatste categorie van maatregelen die we in dit kader bekijken, betreft het woon-werkverkeer en de wijze waarop werkgevers dit faciliteren en ondersteunen. De initiatieven worden in kaart gebracht in figuur 6.3.

Figuur 6.3

Aandeel vestigingen dat maatregelen neemt in het kader van het woon-werkverkeer (Vlaams Gewest, 2001)



Meest opvallend is dat de *'groene alternatieven'* weinig voet aan de grond krijgen. Het ter beschikking stellen van fietsen en het inleggen van bedrijfsbussen moeten het duidelijk afleggen tegen 'koning auto'. Onduidelijk blijft echter in welke mate de financiële compensatie voor woon-werkverkeer geheroriënteerd wordt in de richting van fietsvergoedingen en vergoedingen van treingebruik.



# F

## FLEXIBILITEIT OP WERKGEVERSMAAT

---

### Hoofdstuk 7

*Time is money*, zeker voor bedrijven. Recente maatschappelijke evoluties hebben deze slagzin echter nog meer waarheid toegedicht. Organisaties worden namelijk onophoudelijk geconfronteerd met steeds wisselende klantenbehoeften en krijgen in een globaliserende omgeving meer dan ooit te maken met een toenemende concurrentie. Willen organisaties overleven in deze turbulente omgeving, dan dienen zij voldoende flexibel te zijn. Vanuit het bedrijfsleven wordt de vraag naar een optimale flexibiliteit steeds groter, zowel voor soepele arbeidscontracten (bv. uitzendarbeid, tijdelijk werk) als voor flexibele uurregelingen (bv. overwerk, weekendwerk). Maar ook voor werknemers is meer zeggenschap over de arbeidstijd steeds belangrijker. Vele, op maat van de organisatie geschreven, flexibiliteitsmaatregelen hebben voor hen immers niet altijd positieve gevolgen (bv. verhoogde stress, daling van de arbeidskwaliteit, ...). Vooral een gebrek aan 'tijd' en een toenemende druk op andere levenssferen zoals gezin, onderwijs, en vrije tijd, ervaren heel veel werknemers als problematisch (beleidsnota minister Landuyt, 2000).

De overheid erkent zowel de noodzaak aan flexibiliteit voor de werkgevers als de vraag naar tijdssoevereiniteit van de werknemers. De Vlaamse overheid stelt de combinatie van arbeid en andere levenssferen voorop, en focust daarmee vooral op het tweede aspect (beleidsnota minister Landuyt, 2000). Daarmee komt zij ook specifiek tegemoet aan haar bevoegdheden. Hoe deze flexibiliteit op werknemersmaat zich binnen de Vlaamse economie positioneert, werd in een voorgaand deel uit dit dossier reeds uitgepluisd. Hoe organisaties de flexibiliteit naar hun behoeften regelen, gaan we nu na. Eerst wordt een beeld geschetst van de specifieke flexibiliteitsbehoeften van Vlaamse organisaties, en dan wordt meer in detail nagegaan met welke specifieke flexibiliteitsvormen organisaties inspelen op – al dan niet voorziene – vraagschommelingen.

### **1** *Flexibiliteit: the key to success*

Voor het succes van hedendaagse organisaties is het creatief en flexibel kunnen omspringen met beschikbare resources van cruciaal belang. Ook hun 'human' resources dienen voldoende flexi-

bel te zijn. Afhankelijk van de specifieke situatie kan de behoefte van en organisatie aan arbeidsflexibiliteit echter sterk verschillen. Determinanten die ongetwijfeld hun stempel drukken op deze behoefte, zijn onder andere het soort product of dienst dat wordt geleverd, het aantal producten dat wordt geproduceerd en het feit of de vraag daarnaar al dan niet schommelt.

Tabel 7.1

De flexibilitieitsbehoefte van de Vlaamse organisaties naar sector en grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %

Hoofdooractiviteit	Geen vraagschommelingen			Voorspelbare schommelingen			Onvoorspelbare schommelingen		
	< 10 wns.	10-99 wns.	≥ 100 wns.	< 10 wns.	10-99 wns.	≥ 100 wns.	< 10 wns.	10-99 wns.	≥ 100 wns.
Landbouw (N=26)	11,7	0,0	-	17,4	0,0	-	70,9	100,0	-
Chemie, Voeding, Energie (N=147)	17,5	15,0	23,5	35,3	38,5	50,5	47,2	46,6	25,9
Metaal en Elektronica (N=130)	12,4	14,6	24,6	29,4	32,9	26,2	58,2	52,5	49,2
Overige Industrie (N=53)	44,6	29,2	38,9	18,6	22,4	40,7	36,7	48,4	20,4
Bouw (N=134)	43,4	35,7	35,3	19,8	19,3	24,7	36,8	45,1	40,0
autoHandel, Distributie, Horeca (N=466)	21,7	27,7	19,6	44,0	40,1	55,4	34,3	32,2	25,0
Financiële en Zakelijke Dienstverlening (N=310)	42,9	37,7	31,4	18,1	29,0	28,7	38,9	33,2	39,9
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen (N=162)	23,0	33,4	37,5	22,7	29,3	34,1	54,3	37,2	28,4
Gezondheidszorg (N=244)	45,5	60,7	55,7	11,2	10,4	11,7	43,3	28,8	32,6
Onderwijs (N=355)	83,0	79,9	75,9	11,3	8,3	9,4	5,7	11,8	14,7
Hoofdooractiviteit	Klantspecifieke producten of diensten			Standaardproducten of -diensten			Flexibiliteit als belangrijkste criterium		
	< 10 wns.	10-99 wns.	≥ 100 wns.	< 10 wns.	10-99 wns.	≥ 100 wns.	< 10 wns.	10-99 wns.	≥ 100 wns.
Landbouw (N=26)	11,0	50,0	-	72,5	50,0	-	0,0	0,0	-
Chemie, Voeding, Energie (N=147)	19,8	37,8	29,0	66,2	53,7	59,4	29,8	47,2	19,5
Metaal en Elektronica (N=130)	63,4	56,9	54,9	31,1	15,6	26,8	52,7	41,2	21,5
Overige Industrie (N=53)	56,8	62,5	35,3	34,9	31,7	43,8	0,0	33,9	9,3
Bouw (N=134)	72,9	50,1	60,6	18,6	33,1	27,5	13,5	32,3	22,7
Handel, Distributie, Horeca (N=466)	33,6	29,2	28,1	48,7	46,0	47,3	27,9	32,4	15,2
Financiële en Zakelijke Dienstverlening (N=310)	43,6	43,3	48,5	35,6	25,0	25,5	19,9	42,9	17,1
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen (N=162)	30,3	19,3	19,7	37,3	61,8	65,0	14,0	17,3	13,2
Gezondheidszorg (N=244)	64,9	44,8	46,2	26,9	34,9	25,4	20,0	2,0	7,5
Onderwijs (N=355)	19,1	20,2	12,6	74,5	68,9	67,9	33,3	3,8	6,9

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Om een beeld te schetsen van de mate waarin Vlaamse organisaties verschillen in hun behoefte aan flexibiliteit, wordt in tabel 7.1 voor de verschillende sectoren en grootteklassen weergegeven welk aandeel van de Vlaamse organisaties vooral *klantspecificiteit* nastreeft, welk aandeel hoofdzakelijk *standaardproducten of -diensten* levert en hoeveel organisaties al dan niet geconfronteerd worden met voorspelbare, dan wel onvoorspelbare *vraagschommelingen*. Deze variabelen laten ons toe een eerste indruk te vormen van het aantal organisaties dat vooral behoefte heeft aan *volumeflexibiliteit*, dit is het snel moeten inspelen op vraagfluctuaties, en diegenen die vooral nood hebben aan *variantieflexibiliteit*, dit is het snel kunnen overschakelen van het ene naar het andere product (zoals bij zogenaamde small-batch productie), maar ook de capaciteit om meerdere diensten of producten tegelijkertijd aan te bieden. Ten slotte bevat deze tabel eveneens het aandeel organisaties dat 'flexibiliteit' aanduidt als belangrijkste criterium om zich van concurrenten te onderscheiden.

De tabel maakt duidelijk dat slechts drie sectoren *klantspecificiteit* nadrukkelijk naar voor schuiven als bedrijfsstrategie. In de Metaal- en Electronicasector, de Bouw en – in iets mindere mate – de Gezondheidszorg zegt het gros van de organisaties klantspecifieke producten of diensten aan te bieden. De organisaties uit de Chemische en Voedingsindustrie, de Energiesector, de Openbare Besturen en Gemeenschapsvoorzieningen en het Onderwijs melden veeleer standaardproducten of -diensten aan te bieden. De andere sectoren nemen een tussenpositie in. Verondersteld wordt dat de organisaties uit de *klantspecifieke* sectoren het meest nood zullen hebben aan *variantieflexibiliteit*. Het aanbieden van standaardproducten of -diensten kan wel eventueel samengaan met een zekere behoefte aan *volumeflexibiliteit*.

Of organisaties weldegelijk behoefte hebben aan variantie- of volumeflexibiliteit zal in grote mate afhangen van de eventuele schommelingen die zich voordoen in de vraag. Bekijken we dit aspect in de tabel dan valt op dat het merendeel van de organisaties uit alle sectoren, uitgezonderd begrijpelijkerwijs die uit het Onderwijs en in mindere mate die uit de Gezondheidszorg, geconfronteerd worden met *vraagschommelingen*. Vaak gaat het bovendien om *onvoorspelbare* schommelingen.

Ten slotte springt ook in het oog dat vooral middelgrote organisaties (die met 10-99 werknemers) aangeven flexibiliteit als belangrijkste troef zien om zich van concurrenten te onderscheiden. De kroon wordt hier gespannen door de organisaties uit de Metaal- en Electronicasector die minder dan tien personen tewerkstellen. Immers, van deze organisaties meldt 52,7% dat zij flexibiliteit als belangrijkste criterium zien om zich van hun concurrenten te onderscheiden.

## 2 *Flexibel organiseren? ... maar hoe?*

De wijze waarop organisaties hun flexibilitateitsbehoefte concreet invullen, kan onderling sterk verschillen. Afhankelijk van de *richting* en de *voorspelbaarheid* van de vraag, varieert hun keuze voor het ene of het andere flexibilitateitsinstrument. Grosso modo zijn drie flexibilitateitsstrategieën te onderscheiden: temporele, contractuele en functionele flexibilitateit. Bij *contractuele* en *temporele* flexibilitateit opteren organisaties ervoor om de hoeveelheid beschikbare arbeid te laten variëren met de vraag. Van bedrijven die dergelijke flexibilitateitsstrategieën hanteren, wordt ook wel gesteld dat zij op een *kwantitatieve of numerieke* manier omspringen met hun behoefte aan flexibilitateit. Het concrete onderscheid tussen contractuele en temporele flexibilitateit bestaat erin dat organisaties bij het toepassen van contractuele flexibilitateit het aantal arbeidsuren laten schommelen door het aantal beschikbare arbeidskrachten aan te passen, terwijl zij bij temporele flexibilitateit de ingezette arbeidstijd, met evenwel een stabiel aantal arbeidskrachten, laten schommelen. Een derde vorm, *functionele flexibilitateit*, impliceert dat werknemers van functie verwisselen en/of in staat zijn verschillende functies te vervullen (Van Hootegem, 1992). Het toepassen van functionele flexibilitateit heeft tot doel de inzetbaarheid van personeel binnen een organisatie te vergroten.

Temporele, contractuele en functionele flexibilitateit kunnen elk afzonderlijk worden gebruikt om de flexibilitateitsbehoefte van organisaties op te vangen. Vaak worden zij echter gecombineerd, of vult de ene vorm een andere aan. Welke flexibilitateitsmiddelen de Vlaamse organisaties anno 2002 het meest gebruiken, wordt hieronder meer in detail bestudeerd.

Allereerst gaan we na in welke mate het gebruik van welbepaalde flexibilitateitsstrategieën samenhangt met de *richting* en de *voorspelbaarheid* van de vraag. Met de richting van de vraag wordt bedoeld op het feit of organisaties geconfronteerd worden met een stijgende, dan wel een dalende vraag. Het aspect voorspelbaarheid wijst erop of de, stijgende of dalende, vraag voorzien dan wel onvoorzien is. Beide aspecten worden in de tabellen 7.1 en 7.2 uitgezet.

Tabel 7.2

Top 5 flexibiliteitsvormen bij een dalende vraag naar dimensieklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Daling in de vraag		
	Voorzien	Onvoorzien	
< 10 wns.	1	Geen maatregelen (35,1)	Geen maatregelen (42,0)
	2	Stelsel tijdelijke werkloosheid (29,7)	Stelsel tijdelijke werkloosheid (31,5)
	3	Variabele arbeidstijden (23,9)	Variabele arbeidstijden (23,5)
	4	Deeltijdarbeiders minder werken (12,6)	Deeltijdarbeiders minder werken (13,7)
	5	Inzet collega's of interne pool (8,4)	Inzet collega's of interne pool (13,1)
10-99 wns.	1	Stelsel tijdelijke werkloosheid (39,1)	Stelsel tijdelijke werkloosheid (41,1)
	2	Werknemers in opleiding sturen (26,8)	Geen maatregelen (32,8)
	3	Variabele arbeidstijden (23,5)	Deeltijdarbeiders minder werken (20,3)
	4	Geen maatregelen (23,2)	Inkrimping ploegenstelsel (19,7)
	5	Inzet collega's of interne pool (16,0)	Variabele arbeidstijden (18,6)
≥ 100 wns.	1	Stelsel tijdelijke werkloosheid (54,0)	Stelsel tijdelijke werkloosheid (42,0)
	2	Werknemers in opleiding sturen (30,8)	Variabele arbeidstijden (22,3)
	3	Variabele arbeidstijden (19,5)	Geen maatregelen (18,7)
	4	Inkrimping ploegenstelsel (18,5)	Deeltijdarbeiders minder werken (17,9)
	5	Inzet collega's of interne pool (15,6)	Werknemers in opleiding sturen (16,9)

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 7.2 maakt duidelijk dat organisaties als reactie op een dalende vraag, bijna uitsluitend een beroep doen op *temporele flexibiliteitsvormen*. Vooral het stelsel van tijdelijke werkloosheid wordt door alle organisaties, zowel bij onvoorziene als bij voorziene dalingen, frequent toegepast. Tijdelijke werkloosheid is een typisch Belgisch systeem. Het laat toe dat werkgevers (een deel van) hun arbeiders tijdelijk op non-actief kunnen zetten, zonder hun arbeidscontract te verbreken. Voor de werknemers die hun job voor een bepaalde periode verliezen, voorziet de staat dan in een compenserende werkloosheidsuitkering. Het stelsel van tijdelijk werkloosheid heeft als voordeel dat organisaties eenvoudiger het hoofd kunnen bieden aan problemen van tijdelijke aard, zonder meteen te moeten overgaan tot drastischer maatregelen zoals (collectief) ontslag. Van belang is te noteren dat dit enkel mogelijk is voor werknemers met een arbeidersstatuut. Bedrijven weten met tijdelijke werkloosheid werknemers ook gemakkelijker aan zich te binden, zodat investeren in bijvoorbeeld opleiding interessanter wordt. Andere werktijdflexibele vormen die vaak worden benut, zijn variabele arbeidstijden, het in opleiding sturen van werknemers, het inkrimpen van het ploegenstelsel en deeltijdarbeiders minder uren laten werken. Opvallend is ook dat heel wat Vlaamse organisaties, en dan vooral die met minder dan tien werknemers, aangeven geen speciale maatregelen te treffen wanneer de vraag – vooral onvoorzien – daalt. Zij blijven met andere woorden passief, wat zonder enige twijfel risico's op verlies inhoudt. Bij vraagstijgingen komt dit nagenoeg niet voor.

Tabel 7.3

Top 5 flexibiliteitsvormen bij een stijgende vraag naar dimensieklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Stijging in de vraag	
	Voorzien	Onvoorzien
< 10 wns.	1 Overwerk (29,4)	Overwerk (40,6)
	2 Inzet jobstudenten (28,6)	Geen maatregelen (22,4)
	3 Variabele arbeidstijden (27,3)	Variabele arbeidstijden (21,8)
	4 Inzet collega's of interne pool (20,8)	Inzet collega's of interne pool (20,7)
	5 Aantrekken extra tijdelijk personeel (20,2)	Inzet uitzendkrachten (18,7)
10-99 wns.	1 Inzet jobstudenten (39,7)	Overwerk (46,5)
	2 Overwerk (36,0)	Inzet uitzendkrachten (38,2)
	3 Inzet uitzendkrachten (35,4)	Inzet collega's of interne pool (28,8) <R> Aantrekken
	4 Variabele arbeidstijden (29,6)	extra tijdelijk personeel (23,7)
	5 Inzet collega's of interne pool (28,3)	Variabele arbeidstijden (18,7)
≥ 100 wns.	1 Inzet jobstudenten (53,6)	Overwerk (58,5)
	2 Inzet uitzendkrachten (50,0)	Inzet uitzendkrachten (51,3)
	3 Aantrekken extra tijdelijk personeel (49,1)	Inzet collega's of interne pool (29,8)
	4 Inzet collega's of interne pool (30,8)	Aantrekken extra tijdelijk personeel (29,3)
	5 Variabele arbeidstijden (21,3)	Variabele arbeidstijden (17,7)

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Het valt opnieuw op dat de Vlaamse organisaties bij vraagstijgingen, in tegenstelling tot bij dalingen, veeleer een beroep doen op een *mix van flexibiliteitsvormen*. Overwerk als temporele maatregel en de inzet van jobstudenten en uitzendkrachten als contractuele flexibiliteitsvormen komen het vaakst voor. Het veelvuldig gebruik van overwerk heeft wellicht veel te maken met de relatieve eenvoud van deze flexibele strategie. Natuurlijk wordt overwerk niet door alle organisaties even veel en even frequent toegepast. Zo berekende Delmotte et al. (2001) bijvoorbeeld dat het percentage Belgische organisaties dat meldt betaald overwerk toe te passen 23% bedraagt, maar dat slechts in iets meer dan een derde van deze organisaties (8,3%) alle werknemers betaald overwerk presteren. Jobstudenten hebben dan weer het voordeel over een gunstig fiscaal statuut te beschikken, wat hen als tijdelijke werkkrachten heel aantrekkelijk maakt. Het feit dat 36,6% van de Vlaamse organisaties in 2000 een beroep deed op jobstudenten is daar zeker een aanwijzing voor (Vander Steene et al., 2001). Bij de inzet van jobstudenten blijven organisaties echter ook zelf alle touwtjes in handen houden. Dit is niet het geval bij de inzet van uitzendkrachten, waarbij zij voor een deel van hun arbeidskrachten afhankelijk worden van één of meerdere uitzendbureaus. Toch is het contingent Vlaamse organisaties dat in 2000 aangaf met uitzendkrachten te hebben gewerkt niet laag (35,2%) (Vander Steene et al., 2001). Deze vaststelling wordt tevens weerspiegeld in tabel 7.3. In een enquête naar het wervingsgedrag van organisaties schatten Delmotte et al. (2001) het percentage organisaties dat gebruik maakt van deeltijdse arbeid in "periodes dat er meer moet worden gewerkt" op 44,2% (cijfers voor Vlaanderen anno 2000). Vergelijken we dit met onze gegevens, dan valt op dat daarin geen

melding wordt gemaakt van het veelvuldig gebruik van deeltijdse arbeid als reactie op vraagstijgingen.

Naast temporele en contractuele vormen van flexibiliteit, maken de Vlaamse organisaties ook gebruik van *functionele flexibiliteitsvormen*. Zo worden zowel bij opwaartse als bij neerwaartse fluctuaties in de vraag geregeld collega's ingezet, of doen organisaties een beroep op een interne pool van werknemers. Bij vraagstijgingen gebeurt dit iets frequenter dan bij vraagdalingen.

De richting en de voorspelbaarheid van de vraag zijn vanzelfsprekend niet de enige variabelen die een invloed uitoefenen op het gebruik van welbepaalde flexibiliteitsvormen. Verschillen naar sector zijn zeer zeker ook relevant. Tabel 7.4 toont dit aan.

Tabel 7.4

Top 3 flexibiliteitsvormen naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %

Hoofdactiviteit		Meer dan 10 werknemers	
		Daling in de vraag	Stijging in de vraag
Landbouw (N=26)	1	Andere flexibiliteitsmaatregelen (100,0)	Andere flexibiliteitsmaatregelen (100,0)
Chemie, Voeding, Energie (N=147)	1	Tijdelijke werkloosheid (75,7)	Inzet uitzendkrachten (71,5)
	2	Werknemers in opleiding sturen (24,7)	Inzet jobstudenten (62,1)
	3	Deeltijdarbeiders werken minder (20,5)	Overwerk (59,1)
Metaal en Elektronica (N=130)	1	Tijdelijke werkloosheid (79,8)	Inzet uitzendkrachten (77,1)
	2	Werknemers in opleiding sturen (28,1)	Overwerk (70,1)
	3	Inzet uitzendkrachten (19,5)	Inzet jobstudenten (37,5)
Overige Industrie (N=53)	1	Tijdelijke werkloosheid (53,9)	Inzet uitzendkrachten (64,8)
	2	Variabele arbeidstijden (33,2)	Inzet collega's/interne pool (45,4)
	3	Werknemers in opleiding sturen (31,0)	Overwerk (38,6)
Bouw (N=134)	1	Tijdelijke werkloosheid (93,7)	Overwerk (42,0)
	2	Werknemers in opleiding sturen (30,9)	Inzet collega's/interne pool (40,0)
	3	Geen flexibiliteitsmaatregelen (12,6)	Geen flexibiliteitsmaatregelen (34,7)
Handel, Distributie, Horeca (N=466)	1	Tijdelijke werkloosheid (44,5)	Inzet uitzendkrachten (55,9)
	2	Variabele arbeidstijden (35,0)	Inzet jobstudenten (51,4)
	3	Deeltijdarbeiders werken minder (33,4)	Overwerk (50,9)
Financiële en Zakelijke Dienstverlening (N=310)	1	Werknemers in opleiding sturen (40,2)	Overwerk (56,5)
	2	Geen flexibiliteitsmaatregelen (37,8)	Aantrekken extra tijdelijk personeel (45,9)
	3	Variabele arbeidstijden (35,5)	Inzet jobstudenten (42,5)
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen (N=162)	1	Geen maatregelen (61,7)	Overwerk (59,9)
	2	Werknemers in opleiding sturen (51,5)	Inzet collega's/interne pool (45,5)
	3	Variabele arbeidstijden (41,2)	Inzet jobstudenten (39,5)
Gezondheidszorg (N=244)	1	Variabele arbeidstijden (38,0)	Inzet collega's/interne pool (55,9)
	2	Inzet van collega's/interne pool (35,7)	Overwerk (55,1)
	3	Deeltijdarbeid werken (minder 28,3)	Inzet jobstudenten (45,0)
Onderwijs (N=355)	1	Geen maatregelen (48,6)	Interne pool/collega's (67,8)
	2	Inzet van collega's/interne pool (29,1)	Aantrekken extra tijd. personeel (56,1)
	3	Niet houden tijdelijke werknemers (28,0)	Overwerk (45,0)

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

### 3 Tijdelijke arbeid

In een laatste paragraaf wordt kort ingegaan op een specifiek type van flexibele arbeid, namelijk *tijdelijke arbeid*. Tijdelijke arbeid komt in verschillende vormen voor. De meest gekende vormen zijn zonder meer het inzetten van uitzendarbeiders en het aanwerven van extra tijdelijk personeel. Eerder onderzoek leert ons dat het percentage (loontrekkende) werknemers dat in België in tijdelijke arbeid tewerkgesteld is in bijna tien jaar tijd zo goed als verdubbelde (van 5,3% in 1990 tot 10,3% in 1999) (Vander Steene et al., 2001). Sinds 2000 daalt de aanwezigheid van tijdelijken echter opnieuw (tot 8,8% in 2001). Op de Vlaamse arbeidsmarkt treffen we een analoog patroon aan. Daar steeg het aantal tijdelijken in 1999 tot 9,3%, en daalde het opnieuw tot 8,0% in 2001.<sup>1</sup> In vergelijking met andere Europese landen scoren België en Vlaanderen echter allebei laag [EU-15: 13,4%; Nederland: 14,3%; Duitsland: 12,4% en Frankrijk: 14,9% (cijfers van 2001)] (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2003a).

Het segment tijdelijken in het Belgisch arbeidsbestel dat in uitzendarbeid tewerkgesteld is, wordt door Federgon op zo'n 2% van de totale werkgelegenheid geschat (Federgon, 2003). De Europese arbeidskrachtentelling (EAK) daarentegen, schat het aandeel van deze specifieke groep in de totale tewerkstelling iets lager in (1,5%, zowel voor België als voor Vlaanderen) (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2003b).

De grootste groep tijdelijke werknemers beschikken evenwel over een contract van bepaalde duur of een contract voor een bepaald werk. Uit de PASO 2002-data blijkt dat deze laatste groep iets meer dan 7% van de totale tewerkstelling uitmaakt. Dit betekent dat 93% van alle Vlaamse werknemers vast werk heeft. Ook hier vinden we in de EAK een lager percentage terug (4,6% voor Vlaanderen) (Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, 2003b).<sup>2</sup>

Het gebruik van tijdelijke arbeid, en meer specifiek van contracten van bepaalde duur en contracten voor een bepaald werk, varieert uiteraard naargelang van de kenmerken van organisaties en de omgeving waarin zij acteren, verschillen. Bij wijze van voorbeeld toont een laatste tabel het verschil in gebruik van contracten van bepaalde duur/voor een bepaald werk in de secundaire,

1 De Vlaamse en Belgische cijfers over tijdelijke arbeid zijn gebaseerd op de Arbeidskrachtentelling (AKT). Bij deze AKT wordt een steekproef van Vlaamse, Waalse en Brusselse werknemers bevroegd over bepaalde kenmerken van hun job, die zij in de week van de bevraging betrekken.

2 Hierbij is het wel belangrijk te vermelden dat de bases die bij de PASO-bevraging en de AKT voor Vlaanderen worden gehanteerd, van elkaar verschillen. De PASO-data hebben immers betrekking op alle werknemers die in Vlaamse vestigingen tewerkgesteld zijn (dus ook niet-Vlamingen). De AKT voor Vlaanderen daarentegen, doet uitspraken over de werkende Vlaming(e), ongeacht het feit of deze in Vlaanderen, Brussel, Wallonië of elders werkt.



tertiaire en quartaire sector. Ook het feit of de organisaties in 2001 al dan niet geconfronteerd werden met voorziene of onvoorziene vraagschommelingen, wordt in rekening gebracht.

Tabel 7.5

Aandeel van de arbeid van bepaalde duur/voor een bepaald werk in de secundaire, tertiaire en quartaire sector (Vlaams Gewest, 2001)

	< 10 wns.	10-99 wns.	≥ 100 wns.	Alle bedrijven
<b>Secundaire sector (N=464)</b>				
Geen of nauwelijks vraagschommelingen	3,7	4,7	7,4	4,7
Voorziene vraagschommelingen	15,0	3,8	3,9	5,6
Onvoorziene vraagschommelingen	3,6	1,0	2,3	2,3
<b>Tertiaire sector (N=776)</b>				
Geen of nauwelijks vraagschommelingen	2,3	5,2	4,4	4,3
Voorziene vraagschommelingen	10,2	3,9	3,3	5,8
Onvoorziene vraagschommelingen	9,1	4,7	6,5	6,4
<b>Quartaire sector (N=741)</b>				
Geen of nauwelijks vraagschommelingen	9,1	17,2	17,7	16,7
Voorziene vraagschommelingen	6,8	12,2	27,2	13,1
Onvoorziene vraagschommelingen	7,1	7,0	12,6	7,7

\* Gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit de tabel valt duidelijk op te maken dat organisaties uit de quartaire sector (de Gezondheidszorg, de social profit, etc.) frequenter gebruik maken van arbeidscontracten van bepaalde duur of voor een bepaald werk dan organisaties in de secundaire en tertiaire sector. Opmerkelijk is ook dat vooral de quartaire organisaties die niet of nauwelijks met vraagschommelingen worden geconfronteerd, een beroep doen op dit type tijdelijke arbeid. Het is gekend dat de overheid vaak gebruik maakt van contractuelen als aanvulling op zgn. statutaire werknemers om periodes van institutionele onzekerheid op te vangen, en dus niet enkel om flexibel te kunnen omspringen met voorziene, dan wel onvoorziene vraagschommelingen. In de tertiaire en secundaire sector verschillen de groepen minder duidelijk van elkaar.





# DYNAMIEK OP DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT

## Hoofdstuk 8

Zowel het Vlaamse Regeerakkoord als de beleidsnota's van de huidige regering vermelden heel expliciet de strategische doelstelling om de werkzaamheidsgraad te verhogen en te zorgen voor de creatie van nieuwe en duurzame arbeidsplaatsen. Het uitwerken van een concreet beleid ter zake vereist echter informatie omtrent de dynamiek van de Vlaamse arbeidsmarkt. Zo is het belangrijk om niet alleen een beeld te hebben van de omvang van de instroom en uitstroom van werknemers, maar daarnaast ook te weten welke organisaties de grootste aanpassingen doorvoerden in hun personeelsbestand en wat het profiel is van de mensen die in- en uitstromen. De PASO-enquête geeft hieromtrent heel wat interessante informatie.

### **1** *De tewerkstellingsdynamiek in detail*

In de enquête werd gepeild naar het aantal werknemers dat in de loop van 2001 (al dan niet tijdelijk) aangeworven werd, alsook het totaal aantal werknemers dat in deze periode definitief of tijdelijk vertrokken is. Deze werknemersstromen worden respectievelijk aangeduid met de term instroom ('inflow') en uitstroom ('outflow').

Tabel 8.1 geeft een beeld van de totale in- en uitstroom die plaatsvond over alle Vlaamse organisaties heen.<sup>1</sup> Hieruit blijkt dat de Vlaamse organisaties in het jaar 2001 gekenmerkt werden door relatief hoge in- en uitstroombelastingen van werknemers. Dit is niet enkel het geval bij de kleinste organisaties (minder dan tien werknemers), maar eveneens bij de organisaties vanaf tien werknemers.

---

<sup>1</sup> Het instroom(uitstroom)percentage werd berekend als de totale instroom (uitstroom) van werknemers gesommeerd over alle organisaties, gedeeld door het totale personeelsbestand in het begin van het jaar in alle organisaties. Voor nettogroei werd een gelijkaardige berekeningsmethode toegepast (met in de teller de totale werkgelegenheidsgroei van alle organisaties).

Tabel 8.1

In- en uitstroom en werkgelegenheidsgroei bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Instroom	Uitstroom	Werkgelegenheidsgroei
Minder dan 10 werknemers	17,0	14,4	2,6
10 werknemers of meer	16,4	13,9	2,5

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=986); organisaties met minder dan 10 werknemers, gewogen naar sector (N=413).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De uitstroomcijfers schommelen tussen 13,9% (macro-organisaties) en 14,4% (micro-organisaties). Deze cijfers liggen in de lijn van gelijkaardig onderzoek in het buitenland. In Nederland bijvoorbeeld bedroeg het gemiddelde uitstroompercentage 11,7% in 1998, op basis van de tweejaarlijkse OSA-vraagzijdebevraging (Allaart & de Voogd-Hamelink, 2001). Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de OSA-bevraging de kleinste organisaties (met minder dan vijf werknemers) buiten beschouwing laat.

De instroompercentages variëren tussen 16,4% (macro-organisaties) en 17,0% (micro-organisaties). Dit is iets hoger dan aangegeven in andere onderzoeken. In 1998 bedroeg de gemiddelde instroom in Nederland 14,8% (Allaart en de Voogd-Hamelink, 2001). Een belangrijke verklaring voor dit verschil ligt in de tijdelijke contracten met een korte duur (< 1 jaar), die – in tegenstelling tot de PASO-enquête – niet meegeteld worden in het OSA-onderzoek.

Tot slot bevat tabel 8.1 ook gegevens over de gemiddelde werkgelegenheidsgroei. In de enquête werd informatie verzameld over het totaal aantal werknemers op het einde van het jaar 2001, alsook de omvang van de in- en uitstroom gedurende dat jaar. De personeelstoestand aan het begin van het jaar werd berekend op basis van volgende formule:

$$\text{Personeelsbestand begin} = \text{Personeelsbestand einde} - \text{Instroom} + \text{Uitstroom}$$

De werkgelegenheidsgroei werd vervolgens berekend als de wijziging in het personeelsbestand, uitgedrukt ten opzichte van de personeelstoestand aan het begin van het jaar.

Tabel 8.1 geeft aan dat de werkgelegenheid gemiddeld steeg met 2,5% in de organisaties vanaf tien werknemers. In de kleinste organisaties bedroeg de stijging 2,6%. Deze cijfers zijn relatief

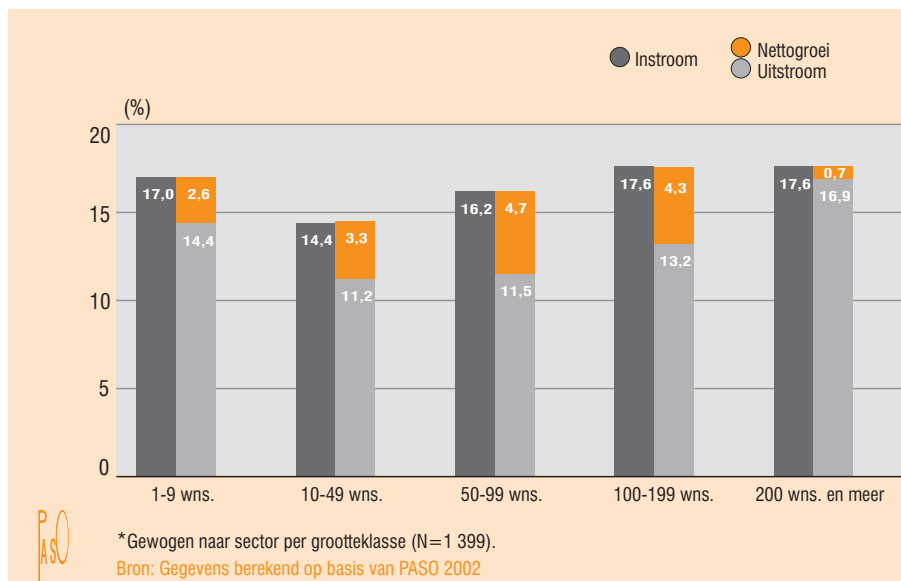
hoog. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn een onderschatting van de uitstroom van werknemers met een kortlopend tijdelijk contract en een *selection bias* in de non-respons.<sup>2</sup>

Een opsplitsing van bovenstaande cijfers naar grootteklasse levert enkele opvallende verschillen in de tewerkstellingsdynamiek. Voor de organisaties vanaf tien werknemers kunnen we stellen dat zowel het instroom- als het uitstroompercentage toeneemt met de grootteklasse. De gemiddelde werkgelegenheidsgroei stijgt eerst met de grootteklasse, maar kent een dalend verloop vanaf honderd werknemers. De grootste organisaties (200 werknemers of meer) worden gekenmerkt door een opvallend lager groeipcentage (0,7%).

Opvallend is ook de hoge *turnover* van personeel bij de kleinste organisaties (minder dan tien werknemers). Deze groep kent relatief veel instroom (17,0%), maar daarnaast ook veel uitstroom (14,4%). Deze dynamiek is minder groot bij de organisaties tussen tien en honderd werknemers.

Figuur 8.1

In- en uitstroom en nettogroei in de werkgelegenheid opgesplitst naar grootte van de organisatie (Vlaams Gewest, 2001)



2 Van de 1 507 macro-organisaties (vanaf tien werknemers) kunnen slechts 986 organisaties opgenomen worden in de flowanalyse. Voor de overige 521 organisaties ontbreekt informatie over hun totale personeelsbestand, instroom en/of uitstroom. Vertekening van het totale groeipcentage is mogelijk indien de non-responsorganisaties gekenmerkt werden door lagere of negatieve groeicijfers in hun werkgelegenheid.

Ook naar sector zijn er opmerkelijke verschillen in de omvang van de werknemersstromen en de gemiddelde werkgelegenheidsgroei. De resultaten van een ruwe sectoriële opdeling<sup>3</sup> voor de organisaties vanaf tien werknemers is weergegeven in tabel 8.2. De instroom van nieuwe werknemers ligt het hoogst in de dienstensectoren (21,5%). Deze sector kent eveneens de hoogste uitstroom (16,9%). Zowel de industriële als de overheids- en non-profitorganisaties hebben lagere in- en uitstroomcijfers. Over alle industriële sectoren heen is de werkgelegenheid verminderd met 0,3%. Bij de overheid en non-profit bedraagt de gemiddelde werkgelegenheidsgroei 3,1%, in de dienstensectoren 4,6%.

Tabel 8.2

In- en uitstroom en nettogroei in de werkgelegenheid opgesplitst naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Instroom	Uitstroom	Nettogroei
Industriële sectoren (N=245)	12,1	12,4	-0,3
Dienstensectoren (N=321)	21,5	16,9	4,6
Overheid en non-profit (N=416)	14,7	11,6	3,1
Totaliteit van vestigingen met 10 werknemers of meer	16,4	13,9	2,5

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=986).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Meer variatie is merkbaar bij een fijnere opsplitsing van de hoofdactiviteit. De verschillende subsectoren zijn gerangschikt in dalende volgorde van werkgelegenheidsgroei.<sup>4</sup>

De sterkste groei werd gerealiseerd in Overige Industrie<sup>5</sup> (5,4%) en de sector van de Financiële en Zakelijke Dienstverlening en diensten aan personen (4,7%). Ook Handel, Distributie en Horeca en Onderwijs vertonen een werkgelegenheidsgroei boven het algemeen gemiddelde voor alle vestigingen vanaf tien werknemers. In het Onderwijs wordt deze nettogroei gerealiseerd door de combinatie van een relatief lage in- en uitstroom.

De laagste (positieve) groeicijfers van de werkgelegenheid vinden we bij Chemie, Voeding en Energie (0,02%). Deze lage nettogroeicijfers verbergen echter grote onderliggende werknemersstromen. Organisaties uit deze drie subsectoren worden immers gekenmerkt door relatief hoge in- en uitstroom. De sector Metaal en Elektronica kent in zijn geheel een daling van het totale

3 De gegevens voor deze sectorindeling verwijzen naar de hoofdactiviteit welke door de respondent zelf werd aangeduid in de enquête en niet op de NACE-code bekend uit het RSZ-bestand.

4 Resultaten van de sector landbouw zijn niet weergegeven wegens te weinig observaties.

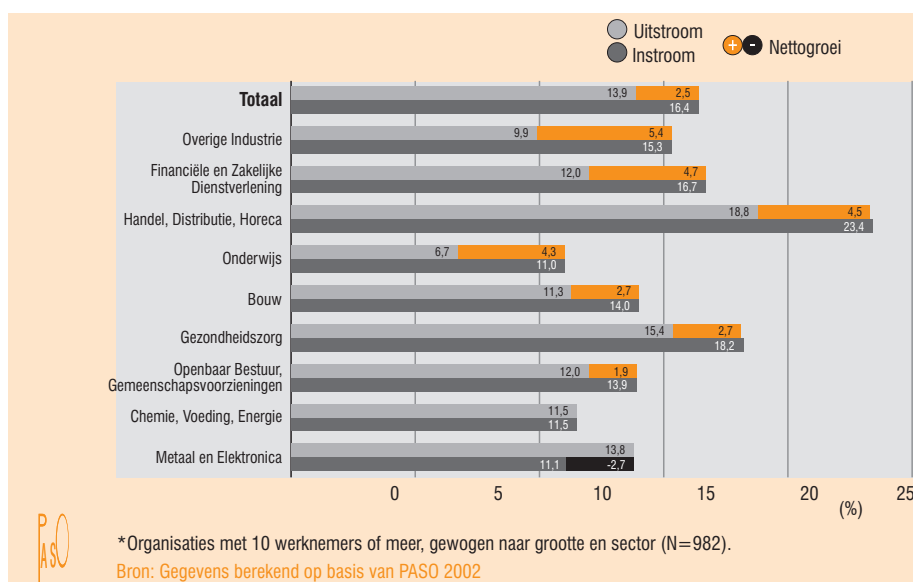
5 Deze groep bevat onder andere de textielproductie, houtindustrie en grafische industrie.

personeelsbestand (-2,7%). Opvallend is dat dit cijfer niet alleen het resultaat is van de uitstoot van personeel. Deze sector kende in de betrokken periode eveneens een relatief hoge instroom (11,1%).

Verder kunnen we nog opmerken dat het totale werknemersverloop (turnover)<sup>6</sup> het grootst is in de Handel, Distributie en Horeca, de Gezondheidszorg en de Financiële en Zakelijke Dienstverlening.

Figuur 8.2

In- en uitstroom en nettogroei opgesplitst naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)



## 2 Instroom via tijdelijke of vaste contracten?

Nieuwe werknemers krijgen steeds vaker (eerst) een tijdelijk contract aangeboden (zie Peeters, 1999). Contracten van bepaalde duur zijn bijgevolg een belangrijk instroominstrument op de arbeidsmarkt. De enquêteresultaten geven een inzicht in het aandeel tijdelijke versus vaste contracten bij aanwerving.

6 Het totale werknemersverloop is de som van de in- en uitstroom van werknemers.

Zowel bij de kleinste organisaties als bij de organisaties vanaf tien werknemers blijken werknemers voornamelijk in te stromen via een vast contract. In de Vlaamse organisaties krijgt gemiddeld 1/4 van de nieuwkomers (eerst) een tijdelijk contract aangeboden.

Tabel 8.3

Instream naar contractvorm bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Contract van onbepaalde duur/ vastbenoemd	Contract van bepaalde duur	Andere contractvorm (leerlingenwezen, banenplan, ...)	Totaal
Minder dan 10 werknemers	74,3	17,1	8,6	100,0
10 werknemers of meer	73,7	21,4	4,9	100,0

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=819); organisaties met minder dan 10 werknemers, gewogen naar sector (N=184).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

### 3 *Vrijwillig vertrek of ontslag?*

In deze paragraaf gaan we dieper in op de belangrijkste redenen van uitstroom. Deze analyse is beperkt tot die organisaties waar in 2001 minstens één werknemer vertrok én waar informatie beschikbaar is over de uitstroomredenen. In de enquête maakten we een onderscheid tussen vier hoofdredenen, met name vrijwillige uitstroom, gedwongen uitstroom, einde tijdelijk contract en andere redenen.

Vooreerst berekenden we – per organisatie – het aandeel van elke uitstroomreden in de totale uitstroom. Het gemiddelde van deze aandelen is weergegeven in tabel 8.4. Op basis van deze cijfers kunnen we stellen dat gemiddeld 20% van de uitstroom in een organisatie het gevolg is van gedwongen ontslag (voornamelijk naar aanleiding van slecht functioneren), ruim 60% is het resultaat van vrijwillig vertrek. Bij de organisaties vanaf tien werknemers is 9% van de uitstroom veroorzaakt door het beëindigen van een tijdelijk contract. De andere redenen hebben vooral te maken met economische factoren, medische redenen of transformaties naar andere delen van de onderneming (eventueel naar een andere vestiging).



Tabel 8.4

Uitstroom naar reden bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers. Gemiddelde van de aandelen per organisatie (Vlaams Gewest, 2001), in %

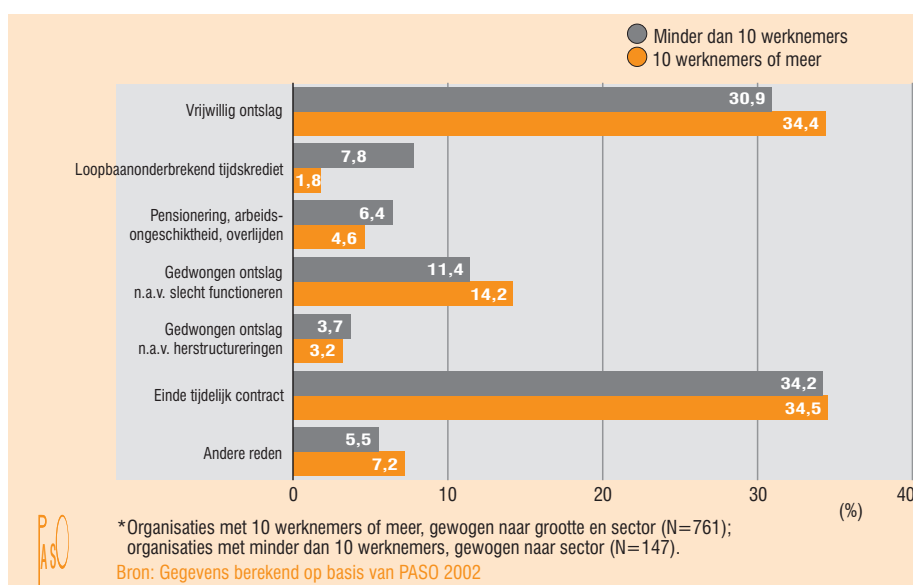
	Minder dan 10 werknemers (N=147)	10 werknemers of meer (N=761)
Vrijwillige uitstroom	60,5	63,9
Vrijwillig ontslag	48,4	38,6
Pensionering, arbeidsongeschiktheid, overlijden	8,6	12,0
Loopbaanonderbreking/tijdskrediet, prepensionering op initiatief van de werknemer	3,5	13,3
Gedwongen uitstroom	20,9	21,6
Gedwongen ontslag n.a.v. slecht functioneren	17,1	18,6
Gedwongen ontslag, gedwongen prepensionering of outplacement n.a.v. een herstructurering of reorganisatie	3,8	3,0
Einde tijdelijk contract	8,0	9,3
Andere redenen	10,6	5,2
Totaal	100,0	100,0

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector; organisaties met minder dan 10 werknemers, gewogen naar sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Figuur 8.3

Uitstroom naar reden bij de organisaties met minder dan 10 werknemers en organisaties vanaf 10 werknemers. Gemiddelde van de aandelen over alle vertrokken werknemers (Vlaams Gewest, 2001)



Een ander beeld op het uitstroomgebeuren krijgen we indien we het aandeel van elke uitstroomreden berekenen voor de totale groep werknemers die uitstroomde in 2001. Deze informatie bevindt zich in figuur 8.3. Hieruit blijkt dat het einde van een tijdelijk contract de belangrijkste uitstroomreden is, zowel voor de micro- als de macro-organisaties. Vrijwillig ontslag komt op de tweede plaats. Van alle werknemers die uit een organisatie vertrokken in 2001, moest 15 à 17% dit doen als gevolg van gedwongen ontslag. De meerderheid van deze afdankingen was naar aanleiding van slecht functioneren van de werknemer.

# O

## OPLEIDING

---

### Hoofdstuk 9

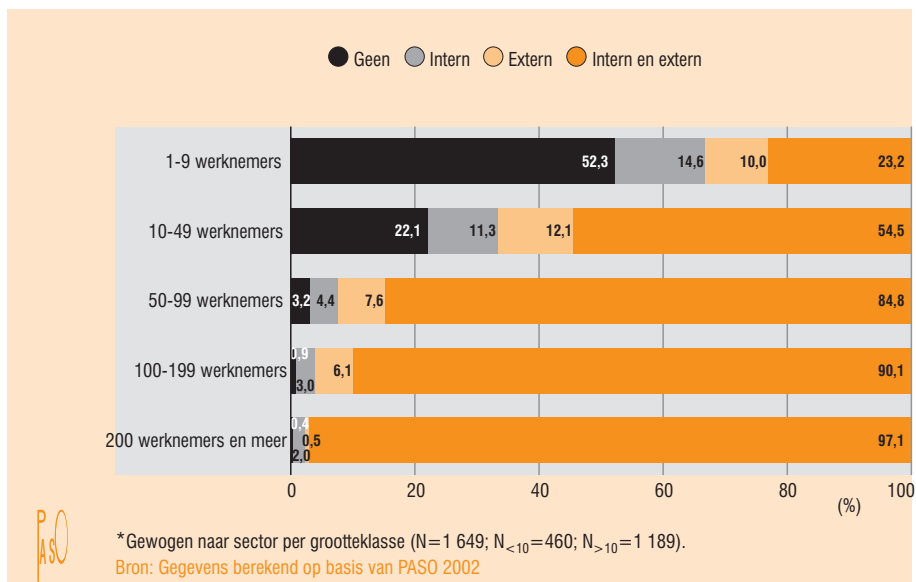
De arbeidsmarkt en de manier waarop vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd, zijn voortdurend onderhevig aan veranderingen. De vergrijzing van de beroepsbevolking, de cycli van hoog- en laagconjunctuur, de toename van het aandeel vrouwen in de werkende bevolking, de ruimere diversificatie door de instroom van allochtonen en het stijgende ritme van innovaties zorgen voor een aantal fundamentele structuurwijzigingen. Het is belangrijk dergelijke ontwikkelingen op te volgen, de gevolgen ervan te onderkennen en hier tijdig op in te spelen. Een inzicht in de evolutie van het werk en de arbeidsmarkt laat ons immers toe om de nood aan en het belang van opleiding te duiden. Kennis en vaardigheden worden steeds belangrijker als determinanten van economische groei en maatschappelijke ontwikkeling. Voor het op peil houden van dit noodzakelijk menselijk kapitaal zijn onderwijs en opleiding van cruciaal belang. In het kader van het 'levenslang en levensbreed leren' spelen ook bedrijven en organisaties een belangrijke rol. De voorgaande jaren zagen we het aandeel vormingsorganisaties in België in stijgende lijn evolueren (CVTS, 1993; CVTS 1999). Werd deze trend verdergezet in 2001? Hoe staat het met Vlaanderen? Gebeurde deze opleiding intern of extern? En deelden daarbij alle personeelscategorieën in de (financiële) koek? Aan de hand van een aantal beschrijvende statistieken over de organisatie van opleiding (op initiatief van de werkgever) in Vlaamse vestigingen, willen we graag een tipje van de sluier lichten.

#### **1** Vormingsorganisaties

Een eerste aandachtspunt in onderzoek naar opleiding is telkens weer het aandeel vormingsorganisaties. Onder *vormingsorganisaties* verstaan we alle vestigingen die in 2001 in één of andere vorm van opleiding voorzagen. Figuur 9.1 geeft een overzicht per grootteklasse.

Figuur 9.1

Aandeel vormingsorganisaties, opgedeeld naar grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)



Wanneer we denken aan bedrijfsopleiding, denken we meestal aan grotere organisaties. We gaan ervan uit dat deze, in tegenstelling tot kleine vestigingen, meer mensen én middelen ter beschikking hebben om de nodige inspanningen te kunnen leveren. Maar is dit echt zo? In de PASO-bevraging werden organisaties met minder dan tien werknemers opgenomen, een groep die in heel wat onderzoek onderbelicht blijft. Omdat deze micro-organisaties een niet onbelangrijk deel van het totaal aantal Vlaamse vestigingen uitmaken (80%), starten we dit overzicht met de opleidingsinspanningen van deze groep.

Bij organisaties met minder dan tien werknemers voorzag 47,7% in 2001 in één of andere vorm van opleiding. Het merendeel (52,3%) zegt niet in opleiding voorzien te hebben. In vergelijking met de categorie 10-49 werknemers – die slechts 22,1% niet-vormingsorganisaties telt – doen deze kleinste vestigingen het op het eerste zicht minder goed. Dit kan verklaard worden door de mogelijkheid dat deze micro-organisaties minder opleidingsbehoeften hebben. Uit vorig onderzoek blijkt dat de meeste opleidingsvragen voortvloeien uit vastgestelde of verwachte ‘tekortkomingen’ op het vlak van individuele of organisatieprestaties (*‘opleiding als probleemoplossingsstrategie’*). Opleiding is een geschikte oplossingsstrategie als de oorzaak van deze problemen te herleiden is tot een tekort aan kennis, vaardigheden of competenties van individuele werknemers, teams of groepen (Blanchard & Thacker, 1999). Voor grote organisaties zijn hierover al heel

wat gegevens voorhanden. Voor KMO's is dat minder het geval en al te vaak gaan we ervan uit dat beide groepen met gelijkaardige problemen geconfronteerd worden. Dat is lang niet zeker. De behoefte aan opleiding kan dus verschillen. Gesteld dat kleine en grote organisaties toch voor dezelfde problemen komen te staan, dan nog is opleiding niet altijd de enige, ware oplossing. Er bestaan namelijk functioneel equivalente strategieën die voor micro-organisaties bijvoorbeeld een meer voordelige 'kosten-batenratio' vertonen. We denken bijvoorbeeld aan het kant en klaar 'inkopen' van kwalificaties.

Een tweede reden waarom kleinere organisaties misschien minder behoefte hebben aan opleiding is de idee dat een hechte samenwerking met oudere, meer ervaren collega's een belangrijk scholingseffect kan teweegbrengen, zelfs zodanig dat formele scholing overbodig wordt. Verder is er ook het sterke voorbeeldgedrag van de zaakvoerder(s). Mogelijk volstaat het dat de eigenaar, of één van de bazen, zich laat scholen en de opgedane kennis vervolgens overbrengt aan medewerkers. Bovendien wordt vaak gesteld dat de kleinschaligheid, de hoge graad van empowerment en delegatie die daarmee gepaard gaan, de organische structuur en de leermogelijkheden die hier inherent mee verbonden zijn, informele leerprocessen en 'learning by doing' stimuleren en bijgevolg de behoefte aan expliciete opleidingsprocessen afzwakken (Sels et al., 2002).

Uit bijkomende analyses blijkt dat we niet alle organisaties over dezelfde kam mogen scheren. Zo bijvoorbeeld moet een belangrijk onderscheid gemaakt worden tussen private en niet-private organisaties. Deze laatste groep scoort significant hoger op opleiding. Bij de micro-organisaties tekenen we een aandeel op van 76,1% vormingsorganisaties in de publieke en semi-publieke sector (versus 46,44% bij de private vestigingen).

Kijken we naar de grotere vestigingen, dit is vanaf tien werknemers, dan zien we ook daar een stijging van het aandeel vormingsorganisaties tot gemiddeld 81,9%. Dit beeld vraagt echter om nuancering. De aanwezigheid van opleiding in deze categorie verschilt sterk al naargelang de grootte (figuur 9.1) en de hoofdactiviteit van de organisatie (tabel 9.1). Met betrekking tot de grootte kunnen we stellen dat het probleem van niet-vormingsorganisaties beperkt blijft tot de groep 1-49 werknemers. Kijken we naar de indeling per hoofdactiviteit, dan onderscheiden we volgende tendensen.

Uit tabel 9.1 blijkt dat de sector Bouw en een aantal organisaties uit de Industrie beduidend minder in opleiding voorzien. Bouw scoort het laagst met 39,5% niet-vormingsorganisaties. Op de tweede en derde positie, nog steeds boven het gemiddelde, staan Chemische en Voedingsindustrie, Energiesector (24,3%) en Overige Industrie (24,2%). De sectoren Gezondheidszorg, Onder-

wijs en Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen scoren het best qua opleiding. Het aandeel niet-vormingsorganisaties in deze groep is haast verwaarloosbaar, respectievelijk 0%, 4,5% en 5,5%. Eenzelfde patroon is merkbaar bij de micro-organisaties. Industrie, met uitzondering van Metaal en Elektronica, en Bouw hebben ook hier het grootst aandeel niet-vormingsorganisaties. Handel, Distributie en Horeca, alsook Gezondheidszorg doen het in deze grootteklasse iets minder goed. Onderwijs staat aan de leiding.

Tabel 9.1

Aandeel vormingsorganisaties, opgedeeld naar hoofdactiviteit van de vestiging (Vlaams Gewest, 2001)

Hoofdactiviteit	Aandeel organisaties			
	Geen	Intern	Extern	Intern en extern
Chemie, Voeding, Energie	24,3	16,8	9,6	49,4
Metaal en Elektronica	14,9	5,3	1,1	78,7
Overige Industrie	24,2	0,8	13,8	61,2
Bouw	39,5	2,7	18,4	39,4
Handel, Distributie, Horeca	20,0	14,8	10,3	55,0
Financiële en zakelijke Dienstverlening	15,3	16,9	8,3	59,5
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	5,5	3,0	8,4	83,2
Gezondheidszorg	0,0	0,4	12,2	87,4
Onderwijs	4,5	4,6	14,7	76,2
Totaal	18,1	9,8	10,8	61,4

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=1 189).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Maken we bij de vestigingen vanaf tien werknemers het onderscheid tussen de categorieën privaat en niet-privaat, dan zien we eenzelfde fenomeen als bij de micro-organisaties. Het aandeel vormingsorganisaties bedraagt 95,9% in de semi-publieke en de publieke sector versus 74,1% in de private sector.

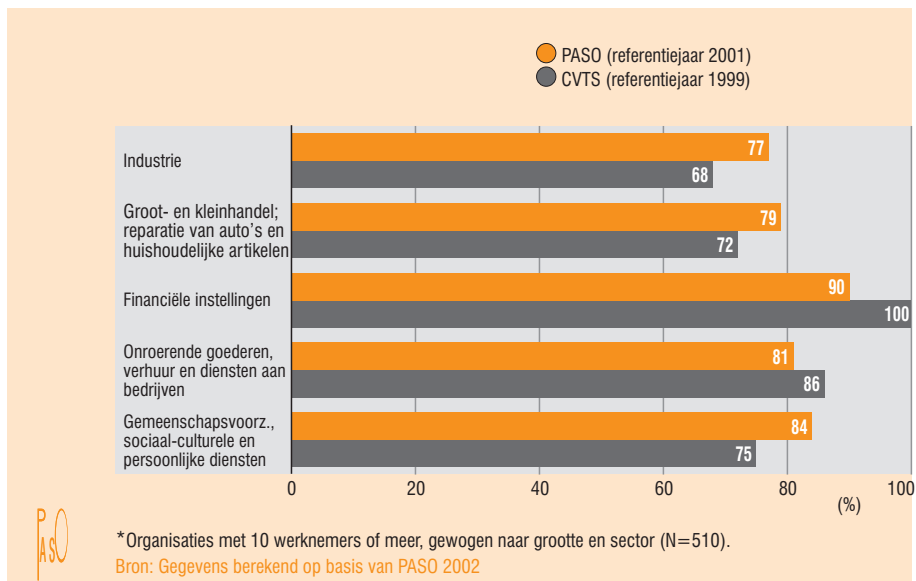
Voor de organisaties vanaf tien werknemers kunnen we de resultaten vergelijken met de resultaten van de tweede CVTS<sup>1</sup>-bevraging, georganiseerd in 2000. Het aandeel organisaties dat in opleiding voorzag, bedroeg volgens deze enquête 70%. Willen we de vergelijking zo accuraat mogelijk maken, dan moeten we in de PASO-bevraging een aantal sectoren schrappen en ons beperken tot organisaties die ressorteren onder de NACE-categorieën die opgenomen zijn in CVTS. Deze selectie van sectoren gebeurt op basis van de NACE-code uit het RSZ-bestand, ons steekproefkader. Berekenen we de gemiddelde opleidingscijfers per NACE-sectie, dan krijgen

1 Continuing Vocational Training Survey.

we onderstaand resultaat voor Vlaanderen. In de tweede kolom wordt telkens het percentage uit de CVTS-bevraging weergegeven.

Figuur 9.2

Aandeel vormingsorganisaties – PASO versus CVTS (Vlaams Gewest, 2001)



Hoewel de PASO-bevraging hogere cijfers genereert, bekomen we ongeveer eenzelfde rangorde wat de sectoren betreft. Industrie scoort in beide gevallen het minst goed, Financiële instellingen neemt de leiding. Een eerste bedenking bij deze vergelijking is het feit dat de PASO-cijfers betrekking hebben op 2001, deze van CVTS op 1999. Naast deze time lag, bestrijken de twee bevragingen ook een andere populatie. PASO richt zich tot Vlaamse *vestigingen* met minstens één werknemer uit alle sectoren; CVTS bevraagt Belgische *organisaties* vanaf tien werknemers uit een beperkt aantal sectoren. De aanwezigheid van organisaties uit het Brussels en Waals Gewest in de CVTS-bevraging bepalen mogelijk het verschil in resultaten. Uit vorige metingen weten we dat het aandeel vormingsorganisaties lager ligt in Wallonië dan in Vlaanderen.

Om een beter zicht te krijgen op wat een organisatie onder opleiding verstaat en hoe in opleiding voorzien wordt, moeten we dieper ingaan op de vorm en de aard ervan. In functie hiervan staan we even stil bij de wijze waarop opleiding in de PASO-bevraging gedefinieerd werd.

## 2 *Vorm en aard van de opleiding*

Het thema opleiding in de vragenlijst werd als volgt ingeleid:

Dit luik handelt over de organisatie van opleidingen op initiatief van de vestiging of van de overkoepelende organisatie. Hiermee bedoelen we zowel interne als externe opleidingen. Interne opleidingen kunnen ‘on the job’ zijn of los van de werkplek. Een ‘interne on the job opleiding’ is een opleiding die plaatsvindt op de werkpost onder begeleiding van een ander personeelslid of via begeleidende software of handleiding (dus ook bv. e-learning of computer based learning). Externe opleidingen zijn opleidingen die georganiseerd en/of uitgevoerd worden door externe opleidingsverstrekkers (al dan niet in de vestiging).

Van zodra de vestiging in 2001 investeerde in één of meerdere interne (‘los van’ of ‘op de werkplek’) of externe opleiding(en), noemen we een vestiging een *vormingsorganisatie*. Ook vestigingen die voor 100% investeerden in interne opleiding ‘op de werkplek’ worden bestempeld als een volwaardige vormingsorganisatie.

Wanneer we de organisaties, die enkel intern opgeleid hebben én 100% van de opleidingsuren voor uitvoerend personeel aan interne on the job opleiding besteedden, bij de niet-vormingsorganisaties rekenen, dan daalt het aandeel ‘opleiders’ tot 40,1% bij de micro-organisaties (cf. 47,7%) en tot 70,8% in de categorie van 10-49 werknemers (cf. 77,9%). Bij de grotere organisaties is het verschil kleiner. In de groep 50-99 werknemers daalt het met ongeveer 3%, in de grootste organisaties vanaf honderd werknemers zien we amper verschil. Tabel 9.2 geeft een vergelijkend overzicht.

**Tabel 9.2**

Aandeel vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001)

Grootteklasse	Vormingsorganisaties zoals aangegeven door de respondent	Vormingsorganisaties gecorrigeerd voor vestigingen die 100% van de opleidingsuren besteedden aan interne, ‘on the job’ opleiding
1-9 werknemers	47,7	40,1
10-49 werknemers	77,9	70,8
50-99 werknemers	96,8	93,5
100-199 werknemers	99,1	98,6
200 werknemers en meer	99,6	99,3

\* Gewogen naar grootte en sector (N=1 649; N<sub><10</sub>=460; N<sub>>10</sub>=1 189).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002



Aangezien opleidingsvormen 'on the job' vaak geassocieerd worden met een hoge effectiviteit en optimale transfermogelijkheden (Blanchard & Thacker, 1999), nemen we ze in wat volgt op in de groep van vormingsorganisaties. Tabel 9.3 geeft de verdeling weer van het gemiddeld aandeel opleidingsuren voor uitvoerend personeel per opleidingsvorm en per grootteklasse.

Tabel 9.3

Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren naar opleidingsvorm, weergegeven per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)

Opleidingsvorm	1-9 wns.	10-49 wns.	50-99 wns.	100-199 wns.	200 wns. en meer
Intern, los van de werkplek	16,8	16,9	20,8	26,3	28,5
Intern, op de werkplek	41,6	36,1	32,5	32,2	37,0
Extern	41,5	47,0	46,8	41,5	34,5

\* Enkel gevraagd voor uitvoerend personeel, gewogen naar grootte en sector (N=1 081; N<sub><10</sub>=191; N<sub>≥10</sub>=890).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

We zoomen vooreerst in op de groep van micro-organisaties. Het aandeel uren dat gespendeerd wordt aan 'interne, on the job' opleiding is even hoog als het aandeel uren geïnvesteerd in externe opleiding. Dit bedraagt in beide gevallen 41%. Wellicht gaat het over (informele) begeleiding van werknemers door de collega's bij aankomst in de organisatie of wanneer een nieuwe taak moet worden opgenomen. We verwijzen hierbij opnieuw naar de meer organische structuur in deze vestigingen, die het 'werkend leren' kan vergemakkelijken.

'Interne, off the job' opleiding wordt beduidend minder georganiseerd. Deze laatste vorm neemt 16,8% van het totaal aantal opleidingsuren in beslag. Het aandeel van formele, interne opleiding stijgt met de grootte van de organisatie, maar haalt nergens de kaap van 30%. Deze stijging kan verklaard worden door het feit dat grotere vestigingen meer mensen, middelen en/of infrastructuur hebben om interne opleiding op een meer formele wijze te organiseren. Desalniettemin wordt ook in deze grotere organisaties het gros van de opleidingsuren ingevuld door externe opleiding(en). Splitsen we de aandelen in de opleidingsuren op naar hoofdactiviteit, dan krijgen we voor organisaties met tien werknemers of meer volgend beeld.

Tabel 9.4

Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren verdeeld naar opleidingsvorm en hoofdactiviteit – organisaties met 10 werknemers of meer (Vlaams Gewest, 2001)

Hoofdactiviteit	Aandeel in uren		
	Intern, los van de werkplek	Intern, op de werkplek	Extern
Chemie, Voeding, Energie	18,1	46,7	35,2
Metaal en Elektronica	9,9	57,3	32,8
Overige Industrie	9,6	38,7	51,7
Bouw	12,4	28,8	58,8
Handel, Distributie, Horeca	17,8	44,7	37,4
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	26,1	33,2	40,7
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	19,8	24,0	56,3
Gezondheidszorg	20,3	17,6	62,1
Onderwijs	19,0	20,5	60,5
Totaal	18,4	35,5	46,1

\* Enkel gevraagd voor uitvoerend personeel, gewogen naar grootte en sector (N=890).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Vooraf in organisaties uit de Industrie en Handel en Horeca wordt meer dan het gemiddeld aandeel uren besteed aan interne opleiding op de werkplek. De aard van de activiteit en het feit dat eerder specifieke kennis en/of vaardigheden nodig zijn, vormen hiervoor mogelijk een verklaring. Zo bijvoorbeeld zal in de secundaire sector een cursus 'klantvriendelijkheid', die eerder extern zal georganiseerd worden, minder belangrijk zijn dan het leren werken met een machine. In de categorieën Overige Industrie, Bouw, Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen en Onderwijs gaat tussen de 50% en de 60% van de uren naar externe opleiding. Alleen Gezondheidszorg scoort hoger met 62%. Niet onverwacht is het belang van formele interne opleiding in de Financiële en Zakelijke Dienstverleningssector.

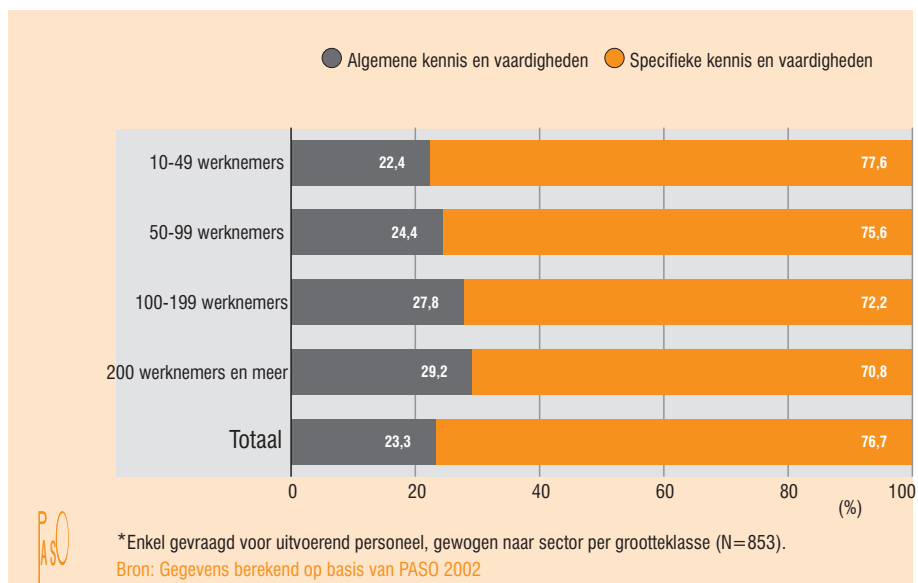
### 3 Aard van de opleiding

Met betrekking tot de aard van de opleiding, kunnen we stellen dat de meerderheid (gemiddeld 76%, cf. figuur 9.3) van de opleidingsuren voor het uitvoerend personeel naar het aanleren van specifieke kennis en/of vaardigheden gaat. Hieronder verstaan we kennis en/of vaardigheden die gebonden zijn aan de organisatie of de job die men uitvoert. Deze cijfers lijken de hypothese te bevestigen dat organisaties minder investeren in algemene opleiding omwille van de kans op personeelsverloop. Doordat de arbeidsmarktwaarde van de werknemer stijgt, verhoogt de kans op het veranderen van job. Hierdoor zijn organisaties vlugger geneigd om te investeren in be-

drijfsspecifieke training, eerder dan in algemene kennis en/of vaardigheden. De investering in algemene vaardigheden (uitgedrukt in aandeel opleidingsuren) blijft beperkt, maar stijgt wel met de grootte van de organisatie.

**Figuur 9.3**

Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren verdeeld volgens de aard van de opleiding en grootteklasse – organisaties met 10 werknemers of meer (Vlaams Gewest, 2001)



#### 4 Participatiegraad

Naast de aanwezigheid van opleiding(en) is het ook interessant om na te gaan wie deze opleiding(en) nu juist volgt. In dit deel willen we ons dan ook concentreren op de deelname aan opleiding, eerder dan op de organisatie ervan. Om na te gaan hoeveel werknemers en welke personeelscategorieën opleiding genoten, stelden we volgende vraag: 'Hoe groot was het aandeel van de werknemers uit de verschillende personeelscategorieën die in 2001 één of meerdere opleidingen volgden?'

- Uitvoerend personeel: werknemers die in hun werkzaamheden hoofdzakelijk directe taken vervullen – kernwerknemers.
- Ondersteunend personeel: werknemers die in hun werkzaamheden hoofdzakelijk indirecte taken vervullen als administratie, kwaliteitszorg, onderhoud van gebouwen en machines e.d.
- Leidinggevend personeel: werknemers die in hun werkzaamheden hoofdzakelijk leiding geven aan één of meerdere werknemers.

We berekenen eerst en vooral de *gemiddelde participatiegraad*. Dit doen we zowel voor de ganse groep van vestigingen, dit is vormings- én niet-vormingsorganisaties, als voor de groep van de vormingsorganisaties alleen. Ter informatie geven we de berekening van dit cijfer voor uitvoerend personeel. Het aandeel uitvoerende werknemers dat in 2001 deelnam aan opleiding wordt voor alle opleidende organisaties opgeteld en vervolgens gedeeld door het totaal aantal (vormings)organisaties. Tabel 9.5 en tabel 9.6 geven het resultaat van deze berekeningen weer per personeelscategorie en per grootteklasse. We hebben enkel gegevens voor organisaties vanaf tien werknemers.

Tabel 9.5

Gemiddelde participatiegraad per personeelscategorie en per grootte – vormings- én niet-vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %

Grootteklasse	Personeelscategorie		
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
10-49 werknemers	39,3	26,7	39,3
50-99 werknemers	48,0	39,8	48,1
100-199 werknemers	52,1	45,3	55,4
200 werknemers en meer	59,4	53,9	58,0
Totaal	41,7	30,2	41,8

\* Gewogen naar sector per grootte (voor organisaties waarvoor we zowel gegevens hebben over de participatiegraad als over de aantallen naar personeelscategorie - N=934).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In tabel 9.5 worden de cijfers gegeven voor de volledige groep. In de gemiddelde organisatie krijgt iets meer dan 40% van de uitvoerenden en leidinggevendenden opleiding. Bij de groep van ondersteunende werknemers daalt dit percentage met 10%. Maken we een onderscheid naar grootteklasse, dan blijkt dat het percentage werknemers dat opleiding krijgt, stijgt per grootteklasse en dit voor alle personeelscategorieën.

Bovendien bestaat er een significant positieve correlatie tussen de verschillende participatiegraden onderling.<sup>2</sup> Deze is het grootst voor ondersteunend en leidinggevend personeel en betekent concreet dat organisaties die een groter aandeel van het leidinggevend personeel opleiden, ook vaker een grotere groep van ondersteunend personeel opleiden. Berekenen we deze cijfers enkel voor de vormingsorganisaties, dan krijgen we onderstaand resultaat.

Tabel 9.6

Gemiddelde participatiegraad per personeelscategorie en per grootte – enkel vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %

Grootteklasse	Personeelscategorie		
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
10-49 werknemers	51,3	34,8	51,2
50-99 werknemers	49,7	41,2	49,8
100-199 werknemers	52,7	45,8	56,0
200 werknemers en meer	59,7	54,2	58,3
Totaal	51,5	37,2	51,6

\* Gewogen naar sector per grootte (voor organisaties waarvoor we zowel gegevens hebben over de participatiegraad als over de aantallen naar personeelscategorie – N=859).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De verschillen naar grootteklasse zwakken af indien we enkel de organisaties die opleiding aanbieden in aanmerking nemen. Leggen we tabellen 9.5 en 9.6 naast elkaar, dan zien we dat de lage gemiddelde participatiegraad voor uitvoerend en leidinggevend personeel bij kleine organisaties uit tabel 9.5 vooral te wijten is aan het grote aantal van deze organisaties dat geen opleiding verschaft. Het grote verschil van 20% tussen kleine (10-49 werknemers) en grote (200 werknemers en meer) organisaties in tabel 9.5, wordt voor het uitvoerend en leidinggevend personeel meer dan gehalveerd (respectievelijk tot 8% en 7%).

De gemiddelde participatiegraad houdt echter geen rekening met verschillen in de omvang van de betreffende werknemersgroepen. Om dit op te vangen, wordt ook een *algemene participatiegraad* berekend. Dit houdt in dat per organisatie het aantal deelnemende werknemers wordt berekend. Vervolgens worden deze aantallen opgeteld. De som ten slotte wordt gedeeld door het totaal aantal tewerkgestelden in enerzijds de volledige groep van organisaties (tabel 9.7), anderzijds de vormingsorganisaties (tabel 9.8). Ter informatie geven we de formule voor de categorie uitvoerend personeel.

2 Correlatie ondersteunend-leidinggevend (0,68\*\*\*); correlatie uitvoerend-leidinggevend (0,57\*\*\*); correlatie uitvoerend-ondersteunend (0,50\*\*\*).

$$\frac{\sum_{i=1}^n (\text{part. gr. uitv. pers.} * \text{aant. uitv. personeelsleden})}{\sum_{i=1}^n (\text{aant. uitv. personeelsleden})}$$

Dit cijfer geeft het aandeel werknemers weer dat participeerde in opleiding, over alle organisaties heen. Ook hier maken we een opsplitsing naar grootteklasse.

Tabel 9.7

Algemene participatiegraad per personeelscategorie en per grootteklasse – vormings- en niet-vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %

Grootteklasse	Personeelscategorie			
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel	Gemiddelde (1)
10-49 werknemers	42,1	30,2	48,0	40,4
50-99 werknemers	50,4	41,0	50,0	48,5
100-199 werknemers	52,2	44,5	60,2	51,0
200 werknemers en meer	64,4	49,5	62,5	61,3
Totaal	54,1	42,0	55,0	51,7

(1) Het gemiddelde werd berekend door per grootteklasse het aantal deelnemende werknemers op te tellen, ongeacht de personeelscategorie en vervolgens deze som te delen door het totaal aantal werknemers in deze grootteklasse. De berekening werd enkel gemaakt voor organisaties die zowel gegevens vrijgaven over de participatiegraad als over het totaal aantal werknemers.

\* Organisaties met 10 werknemers en meer, gewogen naar sector per grootte (voor organisaties waarvoor we zowel gegevens hebben over de participatiegraad als over de aantallen naar personeelscategorie – N=934).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Gemiddeld volgt ongeveer één op twee werknemers een opleiding in organisaties met 10-199 werknemers. Er zijn echter uitgesproken verschillen tussen de personeelscategorieën. In de categorie van 10-49 werknemers en van 100-199 werknemers nemen meer leidinggevende dan uitvoerende werknemers deel. In vestigingen met 50-99 werknemers is de verhouding leidinggevend-uitvoerend ongeveer hetzelfde (50,4% en 50,0%). Eenzelfde fenomeen doet zich voor in organisaties met 200 werknemers of meer, zij het dat het aandeel van beide groepen daar beduidend hoger ligt (64,4% en 62,5%). Het aandeel ondersteunende werknemers dat opleiding krijgt, stijgt met de grootte van de organisatie, maar blijft steeds de kleinste groep. We zoomen in op de groep van de vormingsorganisaties.

Tabel 9.8

Algemene participatiegraad per personeelscategorie en per grootteklasse – vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %

Grootteklasse	Personeelscategorie			
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel	Gemiddelde
10-49 werknemers	51,6	39,1	59,2	50,1
50-99 werknemers	52,3	42,1	50,9	50,2
100-199 werknemers	52,9	44,7	60,7	51,6
200 werknemers en meer	64,5	49,6	62,6	61,4
Totaal	57,9	45,3	59,5	55,5

\* Organisaties met 10 werknemers en meer, gewogen naar sector per grootte (voor organisaties waarvoor we zowel gegevens hebben over de participatiegraad als over de aantallen naar personeelscategorie – N=859).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De conclusies zijn gelijkaardig als deze bij de bespreking van de gemiddelde participatiegraad. Tabel 9.7 leert ons dat de gemiddelde kleine organisatie 42% van de uitvoerende werknemers opleidt. Beperken we dit percentage tot de vormingsorganisaties (tabel 9.8) dan stijgt dit tot meer dan de helft (51%); een aandeel gelijkaardig aan dit in de categorie 100-199 werknemers. Enkel in de grootteklasse van 200 werknemers en meer wordt, met een participatiegraad van 65% voor uitvoerende werknemers en ongeveer 50% voor ondersteunend personeel, duidelijk meer opgeleid dan in de overige klassen. Voor leidinggevend personeel is hier geen significant verschil merkbaar.

Deze bevindingen voor vormingsorganisaties liggen in het verlengde van de tweede CVTS-bevraging (tabel 9.9). Ook daar stijgt de participatiegraad al naargelang de grootte van de organisatie. De aandelen zijn voor de organisaties met minder dan 200 werknemers echter lager dan deze uit de PASO-bevraging. Mogelijk kan ook hier de aanwezigheid van Waalse en Brusselse organisaties een verklaring zijn. Vergelijken we de aandelen van de werkenden tussen 25 en 64 jaar die opleiding volgen in de totale groep van werkenden per gewest, dan zien we dat dit aandeel in het Waals en Brussels Gewest gemiddeld lager ligt dan in het Vlaams Gewest (Steunpunt WAV, 2001).<sup>3</sup>

3 De percentages bedragen respectievelijk 5,6% (Waals Gewest), 6,5% (Brussels Gewest) en 8,8% (Vlaams Gewest).

Tabel 9.9

Participatiegraad CVTS, per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %

Grootteklasse	Over alle personeelscategorieën heen
10-49 werknemers	45
50-249 werknemers	46
250 werknemers en meer	60
Gemiddelde	54

\* Statistiques en bref – Bijlage 'Formation professionnelle continue en entreprise dans l'Union européenne et en Norvège' (CVTS 2).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Om af te ronden maken we in tabel 9.10 een opsplitsing van de algemene participatiegraad naar hoofdactiviteit van de vestiging voor de volledige groep van organisaties.

Tabel 9.10

Algemene participatiegraad per personeelscategorie en hoofdactiviteit – vormings- en niet-vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %

Hoofdactiviteit	Personeelscategorie		
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Chemie, Voeding, Energie	44,2	40,9	44,6
Metaal en Elektronica	72,4	44,8	64,5
Overige Industrie	34,4	45,8	49,4
Bouw	39,6	25,5	47,1
Handel, Distributie, Horeca	48,9	41,1	51,1
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	50,5	40,2	57,9
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	53,0	44,1	58,3
Gezondheidszorg	72,3	47,5	63,8
Onderwijs	51,6	42,2	65,3
Totaal	54,1	42,0	55,0

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (voor organisaties waarvoor we zowel gegevens hebben over de participatiegraad als over de aantallen naar personeelscategorie – N=934).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een aantal opmerkelijke cijfers: bijna drie op vier uitvoerende werknemers in de sectoren Metaal en Elektronica en Gezondheidszorg genoten in 2001 één of andere opleiding. Hiermee scoren ze beide beduidend hoger dan het gemiddelde. Sectoren die lager scoren dan het gemiddelde zijn Chemische en Voedingsindustrie, Energiesector, Overige Industrie (Textiel, Hout) en Bouw. Deze vaststelling geldt zowel voor het uitvoerend als het leidinggevend personeel, met slechts één kleine uitzondering. De Onderwijssector scoort voor het uitvoerend personeel net iets onder het gemiddelde en voor het leidinggevend personeel beduidend boven het gemiddelde. Bij de



categorie van ondersteunende werknemers zijn de verschillen tussen de sectoren verwaarloosbaar. Enkel de Bouw besteedt minder dan gemiddeld aandacht aan deze personeelscategorie.

De algemene participatiegraad in de micro-organisaties, over alle personeelscategorieën heen, bedraagt 27,3%. Dit betekent dat minder dan één op drie werknemers in deze kleinste vestigingen in 2001 een opleiding genoten heeft. Dit aandeel stijgt tot 57,9% wanneer we enkel vormingsorganisaties in de berekening opnemen. Voor de volledigheid geven we hieronder nog eens de resultaten enkel voor de vormingsorganisaties. Omdat bovenstaande conclusies blijven gelden, gaan we hier niet meer dieper op in.

Tabel 9.11

Algemene participatiegraad per personeelscategorie en hoofdactiviteit – vormingsorganisaties (Vlaams Gewest, 2001), in %

Hoofdactiviteit	Personeelscategorie		
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Chemie, Voeding, Energie	48,1	43,2	49,1
Metaal en Elektronica	73,9	45,4	65,8
Overige Industrie	41,8	48,0	62,5
Bouw	51,0	40,3	54,0
Handel, Distributie, Horeca	52,7	46,9	57,0
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	55,7	46,4	64,0
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	53,7	45,1	58,7
Gezondheidszorg	72,3	47,5	63,8
Onderwijs	53,5	43,2	66,7
Totaal	57,9	45,3	59,5

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (voor organisaties waarvoor we zowel gegevens hebben over de participatiegraad als over de aantallen naar personeelscategorie – N=859).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

## 5 *Opleidingsinvesteringen*

Naast de deelname van de verschillende personeelscategorieën is ook de verdeling van de financiële middelen over uitvoerend, ondersteunend en leidinggevend personeel van belang. Tabel 9.12 geeft een overzicht van het aandeel van de investeringen dat in 2001 naar de verschillende personeelscategorieën ging.

Tabel 9.12

Het gemiddeld aandeel van de opleidingsinvesteringen per personeelscategorie en per grootte, in organisaties met 10 werknemers of meer (Vlaams Gewest, 2001)

Grootteklasse	Personeelscategorie		
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Aandeel in totale groep van participanten (1)	76,0	16,1	7,9
10-49 werknemers	55,2	23,5	21,2
50-99 werknemers	51,9	24,9	23,2
100-199 werknemers	50,2	26,4	23,4
200 werknemers en meer	49,4	26,3	24,3
Totaal	54,1	24,0	21,8

(1) Deze percentages geven aan hoe groot het aandeel deelnemers van de betreffende categorie was in het totaal aantal deelnemers aan opleiding – gewogen naar grootte en sector.

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector per grootte (N=840).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Gemiddeld gezien gaat iets meer dan de helft van de financiële middelen naar het uitvoerend personeel. De rest wordt ongeveer gelijk verdeeld over ondersteunend en leidinggevend personeel, 24% respectievelijk 21,8%. Dit resultaat vraagt om nuancering. Kijken we naar de aandelen die de verschillende personeelscategorieën uitmaken in het totaal aantal deelnemers, dan merken we dat de groep van uitvoerende werknemers 76% uitmaakt van de totale groep. Deze meerderheid moet het met 'slechts' de helft van de financiële middelen stellen. Dit in sterk contrast met het leidinggevend personeel (7,9% van het totaal aantal deelnemers), dat gemiddeld 21,8% van het budget opsoupeert.

Kijken we naar de verdeling naar hoofdactiviteit in tabel 9.13, dan zien we vrij grote verschillen. Deze tabel wordt best in combinatie met tabel 9.14 gelezen, die het aandeel weergeeft van elke groep in het totaal aantal deelnemers. We bespreken de tabellen niet gedetailleerd, maar beperken ons tot één voorbeeld. Bouw en Onderwijs zijn uitschieters met betrekking tot het aandeel van investeringen in uitvoerend personeel. Dit is niet verwonderlijk gegeven de eigenheid van de activiteit en het belang van de kennis en vaardigheden van de uitvoerende kern (in beide ge-

vallen maakt deze groep 80% uit van het totaal aantal deelnemers). Mogelijk is ook de beperkte hiërarchie in deze organisaties een verklaring.

Tabel 9.13

Het gemiddeld aandeel van de opleidingsinvesteringen per personeelscategorie en per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)

Hoofdactiviteit	Personeelscategorie		
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Chemie, Voeding, Energie	47,8	29,8	22,4
Metaal en Elektronica	52,3	32,1	15,6
Overige Industrie	35,7	33,5	30,8
Bouw	63,0	17,2	19,8
Handel, Distributie, Horeca	56,0	22,9	21,1
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	52,5	20,8	26,6
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	50,2	28,7	21,0
Gezondheidszorg	50,6	24,5	24,8
Onderwijs	60,7	20,8	18,4
Totaal	54,1	24,0	21,8

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=840).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 9.14

Het gemiddeld aandeel van elke personeelscategorie in het totaal aantal deelnemers, per hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001)

Hoofdactiviteit	Personeelscategorie		
	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Chemie, Voeding, Energie	64,7	24,8	10,5
Metaal en Elektronica	77,7	16,1	6,2
Overige Industrie	67,4	20,8	11,8
Bouw	80,8	9,8	9,4
Handel, Distributie, Horeca	79,6	12,7	7,7
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	71,0	17,2	11,8
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	63,6	26,2	10,1
Gezondheidszorg	79,2	15,3	5,5
Onderwijs	80,9	13,5	5,6
Totaal	76,0	16,1	7,9

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte en sector (N=859).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002





### **1** Werving en selectiemechanismen onderzoeken via een survey?

In de PASO-enquête werd gedetailleerd onderzocht wat de belangrijkste criteria waren die organisaties hanteren bij de selectie van uitvoerende werknemers. De respondenten werd gevraagd om uit een lange lijst criteria de vijf belangrijkste aan te stippen. Uit ander onderzoek in verband met selectie en rekrutering weten we dat beslissingsprocessen inzake werving en selectie uitsluitend via enquêtes bevragen, aan beperkingen onderhevig is. Sociale wenselijkheid kan een rol spelen in het wel of niet vernoemen van selectiecriteria, in het bijzonder wanneer het persoonlijkheidskenmerken betreft zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit, etc. Daarom is een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden vaak beter voor een correct beeld van de rekruteringsmechanismen.

Toch is deze vraag uit de enquête erg belangrijk. Om te beginnen beschikken we nauwelijks over andere bronnen over dit aspect van het personeelsbeleid, laat staan bronnen die een even brede economische reikwijdte hebben dan PASO. Bovendien betekenen de beperkingen niet dat er geen patronen inzake selectiecriteria uit de antwoorden op onze vragenlijst kunnen gehaald worden. Daarnaast kan in diepgaandere analyses op de PASO-data een confrontatie gebeuren met andere gegevens uit de enquête inzake personeelsbeleid, zoals de gegevens over teamwerk, flexibiliteit, scholingsniveau, etc. Tot slot kan het panelkarakter van de enquête in de toekomst misschien tonen of de antwoorden van de respondenten een invloed ondergaan van conjunctuurevoluties op de arbeidsmarkt. Dit gezegd zijnde mogen we ook bij de interpretatie van deze gegevens niet uit het oog verliezen dat in PASO geen gegevens zijn verzameld op niveau van een individuele vacature of selectie. Wel werd gevraagd welke de vijf belangrijkste criteria waren die *'een rol hebben gespeeld bij de selectie van uitvoerend personeel'*.

## 2 *Top 5*

Over alle vestigingen heen bekeken, stellen we vast dat *werkervaring*, het kunnen *werken in teamverband* en *werkdiscipline*, in die volgorde, de meest aangestipte selectiecriteria zijn. Op plaats vier staan *sociale en communicatieve vaardigheden*, terwijl dan pas *diploma*, gelijk met *zelfstandigheid*, het rijtje afsluit.

De lezer weze herinnerd aan het feit dat de bevraging heeft plaatsgevonden in het voorjaar van 2001, het 'laatste' jaar van een periode die werd gekenmerkt door een relatieve arbeidsmarkt-krapte. Dat *werkervaring* desondanks zo vaak wordt genoemd, is opvallend: organisaties stappen hier blijkbaar moeilijk vanaf en zetten ook na een reeds relatief lange periode van economische hoogconjunctuur blijkbaar niet massaal de tering naar de nering door zich tevreden te stellen met 'onervaren' medewerkers.

Het belang van kunnen *werken in teamverband* is erg opvallend in sectoren als Bouw, Industrie, Handel en Horeca waar veel laaggekwalificeerd werk voorkomt. Dit verdient een meer diepgaande analyse en in het bijzonder een confrontatie met het feitelijke gebruik van teamwerk. Zoals we in de inleiding vermeldde, is het aannemelijk dat respondenten niet gemakkelijk aangeven dat ze selecteren op *persoonkenmerken*, zoals geslacht, leeftijd, fysieke gesteldheid, afkomst, etc. De scores van deze selectiecriteria zijn dan ook doorgaans laag. Maar belangrijker is dat ze toch worden aangestipt, wat betekent dat er organisaties zijn die deze persoonkenmerken bij de top vijf van de gehanteerde selectiecriteria rekenen! Het gaat hier in het bijzonder om leeftijd (jonge medewerker) en fysieke gesteldheid (wat daarmee samenhangt), maar ook soms afkomst. De mogelijkheid van *loonkosten- en opleidingssubsidies*, en aanverwante criteria zoals het statuut van werkloze, lijkt nauwelijks mee te spelen in selectie en rekrutering.

We gaan in wat volgt gedetailleerd in op de belangrijkste selectiecriteria in enkele sectoren, die als typisch uit de analyse naar voor komen. Die 'typologie' hangt sterk samen met het soort werk van de uitvoerenden, de kernwerknemers, op wie de vraag betrekking had. We betrekken enkel de vestigingen met meer dan tien werknemers in de analyse. Uit vergelijking met de tabel van de kleinste bedrijven merken we immers geen afwijkingen (van het patroon dat we bij de organisaties met meer dan tien werknemers vaststellen) die opvallend genoeg zijn om in dit bestek mee besproken te worden. De criteria die een aandeel in de antwoorden van minder dan 10% hebben, worden doorgaans uit de overzichten weggelaten, tenzij ze bijzonder opvallen bij een bepaalde sector. Het gaat daarbij veelal over de persoonkenmerken zoals leeftijd, geslacht, afkomst, de mogelijkheid voor opleidings- of loonkostensubsidies of het statuut (werkloze of juist niet).

### 3 *Industriële sectoren: discipline en teamwerk*

In de industrie is het aandeel arbeiders het grootst en zijn handenarbeid of fysiek belastende arbeidsomstandigheden het meest evident aanwezig. Dit wordt weerspiegeld in de selectiecriteria die bedrijven uit de industriële sectoren hanteren. We illustreren met Chemie, Voeding en Energie en met Metaal en Elektronica, maar ook de Overige Industriële sectoren (o.a. Textiel en Confectie) en de Bouw vertonen een erg analoog wervingspatroon.

Tabel 10.1

Gebruikte selectiecriteria sector Chemie, Voeding en Energie en Metaal en Elektronica (Vlaams Gewest, 2001), in %

Selectie criterium	Chemie, Voeding, Energie	Metaal en Elektronica
Werkervaring	<b>85,7</b>	<b>64,4</b>
Werkdiscipline	<b>73,3</b>	<b>75,6</b>
Werken in teamverband	<b>54,6</b>	<b>51,9</b>
Bereidheid om bij te leren	<b>53,9</b>	34,2
Sociale/communicatieve vaardigheden	<b>43,1</b>	20,9
Diploma	36,4	<b>41,6</b>
Bereidheid verschillende functies uit te voeren	24,3	36,4
Bereidheid op verschillende tijdstippen te werken	22,8	<b>39,9</b>
Zelfstandigheid	15,8	35,9
Fysieke gesteldheid	21,9	6,2
Jonge medewerker	12,9	12,8
Talenkennis	10,3	8,8
Belgische afkomst	0,0	7,6

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte (N=148).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

*Werkervaring* en *werkdiscipline* zijn de meest aangegeven selectiecriteria maar een ander criterium springt toch bijzonder in het oog in beide sectoren, namelijk *kunnen werken in teamverband*. In de Chemie, Voeding en Energie is *bereidheid om bij te leren* ook noodzakelijk. In de Metaal en Elektronica is, niet geheel onverwacht, het bezit van formele kwalificaties, een *diploma*, een strengere vereiste. Er wordt in deze sectoren ook de nodige *temporele en functionele flexibiliteit* verwacht. Eerder persoonsgebonden kenmerken worden in vergelijking met de andere sectoren opvallend meer genoemd: *leeftijd* (jongeren) en *fysieke gesteldheid* zijn de belangrijkste – wat evenwel niet verwonderlijk is voor overwegend banen met veel fysieke arbeid in deze sectoren. Maar liefst 7,6% van de Metaal- en Electronicabedrijven gebruikt (Belgische) *afkomst* als één van de vijf doorslaggevende selectiecriteria voor aanwerving van uitvoerende werknemers.

Zoals eerder gezegd speelt de mogelijkheid van loonkostensubsidies geen rol van betekenis bij selecties, met scores voor beide sectoren rond de 5%. Dit is opvallend voor sectoren waar lager-gechoolden eventueel met ondersteuning van subsidies zouden kunnen worden aangeworven.

#### 4 *Handel, Distributie en Horeca: meer communicatieve vaardigheden*

De sector van de Handel, Distributie en Horeca is een tweede typesector: contact met de klant is een centraal gegeven waar ook de werknemers garant voor moeten staan. Dit impliceert de aanwezigheid van communicatieve vaardigheden, zonder dat het uitvoerende werk op zich als hooggeschoold of complex kan worden gekenmerkt. Verder horen hier bedrijven thuis met een overwegend jong personeelsbestand en duidelijk meer vrouwen (ongeveer 40% van alle werknemers) dan in de vorige reeks sectoren.

Tabel 10.2

Gebruikte selectiecriteria sector Handel, Distributie en Horeca (Vlaams Gewest, 2001), in %

Selectie criterium	Handel, Distributie en Horeca
Werkervaring	<b>80,6</b>
Werken in teamverband	<b>53,2</b>
Zelfstandigheid	<b>48,7</b>
Werkdiscipline	<b>48,5</b>
Sociale/communicatieve vaardigheden	<b>45,9</b>
Bereidheid om bij te leren	40,3
Talenkennis	35,0
Bereidheid op verschillende tijdstippen te werken	29,8
Diploma	27,3
Bereidheid verschillende functies uit te voeren	25,6
Goed voorkomen	21,0
Fysieke gesteldheid	14,3
Jonge medewerker	9,7
Belgische afkomst	3,3

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte (N=164).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ook hier prijkt *werkervaring* boven op het lijstje van aanwervingscriteria, blijft *werkdiscipline* tweede en is opnieuw *teamwerk* belangrijk, al is het moeilijk na te gaan waarop dit precies slaat in



deze sector. *Diploma* is minder relevant dan in de industriële sectoren. In de Handel, Distributie en Horeca komt zoals we hadden verwacht, een aantal kenmerken vaker aan bod die te maken hebben met het contact met de klant, met name *sociale en communicatieve vaardigheden* en *talenkennis* krijgen een prominente plaats. Ook enkele *persoonlijkheidskenmerken* worden uitdrukkelijk genoemd: vooral goed voorkomen en fysiek in orde zijn, maar ook (opnieuw) jong en van Belgische afkomst zijn worden aangehaald, dat laatste evenwel minder dan in de Metaal en Elektronica-sector. *Bereidheid om op verschillende tijdstippen te werken* staat in deze sectorencluster niet in de top 5, scoort minder dan in de Metaal en Elektronica en komt op ongeveer dezelfde plaats als diploma en de vereiste van functionele flexibiliteit. Vreemd is dat, want het feit dat mensen op wisselende uren, in avonden en weekends moeten werken is een gekende oorzaak voor knelpuntvacatures in deze sector. Dit wordt overigens bevestigd wanneer we de redenen nagaan voor moeilijke vacatures in deze sector (zie analyses in verband met instroom): de moeilijke arbeidstijden staan in de top vijf van de oorzaken voor moeilijk invulbare vacatures in de Handel, Distributie en Horeca. Zou het kunnen dat de selectiecriteria niet helemaal stroken met wat feitelijk wordt verwacht van de kandidaten?

## 5 *Gezondheidszorg: geen toegang zonder diploma*

Een volgende sector die een typisch patroon vertoont inzake werving en selectie vormt de Gezondheidszorg. Dit is niet alleen een sector die 'not for profit' werkt en die door de overheid wordt gesubsidieerd, en dus gereguleerd, maar ook een sector waar een groter aandeel van kenniswerk zit, en dit in dienstverlenende taken. Deze sector stelt bijgevolg meer hogergeschoolden tewerk. Deze sector is illustratief voor andere sectoren zoals het Onderwijs, die een analoog patroon vertonen inzake wervings- en selectiegedrag.

Zoals te verwachten was is het juiste *diploma* hebben quasi onontbeerlijk om hier aangeworven te worden. Dit heeft in belangrijke mate ook te maken met de vigerende overheidsreglementering die voor de toegang tot deze sectoren strikte criteria naar voor schuift. De typische aspecten van het soort werk in de Gezondheidszorg komen ook tot uiting in het grote belang van *teamwerk* (nog nadrukkelijker dan elders) en dit is logischerwijs belangrijker dan bijvoorbeeld in het Onderwijs, waar dit criterium 'slechts' een score haalt van 35%. Een andere weerspiegeling van het type werk dat hier domineert vinden we in het belang dat wordt gehecht aan *sociale en communicatieve vaardigheden*, en dit geldt voor de hele quartaire sector. Verder valt in de tabel toch ook de noodzaak tot *temporele flexibiliteit* (ziekenhuizen!) op en bovendien prijken een aantal persoonlijkheidskenmerken op de lijst.

Naast deze criteria heeft ook hier *werkervaring* toch een meer dan verwachte prominente plaats. We weten dat de social profit vaak nog moeilijker kan rekruteren dan (grote) private bedrijven in tijden van arbeidsmarktkrapte. Er is in tijden van hoogconjunctuur immers meer werknemersgeïnduceerde mobiliteit op de arbeidsmarkt naar beter betalende bedrijven en sectoren.

Opvallend is toch ook wel dat *'bereidheid om bij te leren'* aanzienlijk minder wordt aangestipt in deze kennisgerelateerde sector dan het geval was in alle voorgaande die we bespraken, allemaal sectoren waar handenarbeid bij uitvoerende arbeiders of eerder eenvoudige arbeid bij bedienden (zoals de Handel, Distributie en Horeca) toch veel meer voorkomen. Ook *zelfstandigheid*, een kwaliteit die misschien eerder nodig zou kunnen zijn bij hogergeschoolde werk, wordt in de voorgaande sectoren niet minder belangrijk geacht dan in deze sector. Dit heeft allicht te maken met het feit dat men ervan uitgaat dat het hebben van een diploma op zich dergelijke vaardigheden impliceert.

Tabel 10.3

Gebruikte selectiecriteria voor de sector Gezondheidszorg (Vlaams Gewest, 2001), in %

Selectie criterium	Gezondheidszorg
Diploma	86,2
Werken in teamverband	77,0
Sociale/communicatieve vaardigheden	64,4
Werkervaring	52,2
Bereidheid op verschillende tijdstippen te werken	48,3
Zelfstandigheid	46,5
Werkdiscipline	39,4
Bereidheid om bij te leren	26,9
Werkloze	12,5
Loonkosten-/opleidingssubsidies	10,4
Fysieke gesteldheid	9,4
Bereidheid verschillende functies uit te voeren	6,1

\* Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte (N=154).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tot slot: om aangeworven te worden bij de overheid kan het ook – voor het eerst – wel meer een rol spelen of iemand werkloos is. Ook loonkosten- en opleidingssubsidies krijgen hier een duidelijker, zij het nog steeds erg bescheiden, plaats als selectie criterium. Subsidiemogelijkheden lijken dus in de Gezondheidssector wel mee te spelen als aanwervingscriterium.



## TEAMWERK DOORGELICHT

### *Hoofdstuk 11*

Zowel in de interne als in de externe omgeving van organisaties hebben zich de laatste jaren ingrijpende veranderingen voorgedaan. Organisaties worden uitgedaagd om snel en flexibel nieuwe en kwaliteitsvolle producten of diensten te leveren, om zo te voldoen aan steeds wisselende klantenbehoeften. De 'oude' tayloristische organisatiestructuur, die in het verleden effectief is gebleken, schiet in de huidige dynamische en complexe context echter tekort. Om aan de omgevingsvereisten te voldoen, zijn veel organisaties op zoek naar nieuwe organisatiestructuren en -concepten.

Het *zelfsturend teamconcept* wordt hier gezien als een mogelijk alternatief voor bureaucratische organisaties. Hierbij verricht niet langer iedere werknemer zijn of haar vooraf gestandaardiseerde taak, maar is het team verantwoordelijk voor een 'collectief' takenpakket. Het werken met teams zou ervoor zorgen dat organisaties beter kunnen inspelen op de omgevingsvereisten en bijdragen aan de organisatieperformantie. Veel organisaties zetten hun eerste stappen op weg naar een organisatie die is samengesteld uit dergelijke teams of taakgroepen. Het onderscheid profit/non-profit, industrie of dienstverlening zou hierbij geen rol spelen.

Hoe ver het juist staat met teams in Vlaanderen is echter niet duidelijk. In vakliteratuur en gespecialiseerde tijdschriften is het al teamwerk wat de klok slaat, maar dit geeft misschien een vertekend beeld van de werkelijkheid. Met behulp van het EPOC-Survey heeft men (Benders, Huijgen et al., 1999) een poging gedaan om teamwerk in Europa in kaart te brengen, maar in deze studie werden geen gegevens voor België verzameld. De onderzoeksresultaten van PASO zijn een stap in de richting van meer inzicht.

De analyse van de gegevens van de eerste golf van de enquête leert dat heel wat vestigingen aangeven dat teamwerk er algemeen wordt toegepast. Om na te gaan hoe die 'teams' in de praktijk ingevuld worden, werd voor deze groep van vestigingen een aantal '*structuurkenmerken*' (samenstelling, mate van autonomie, takenpakket) van de teams bevroegd. We moeten dan vaststellen dat slechts een beperkt deel van de vestigingen die met teams werken, ook echte '*zelfsturende, autonome*' teams heeft.

De module over arbeidsorganisatie werd enkel opgenomen in de vragenlijst voor organisaties die meer dan tien werknemers hebben volgens de RSZ-gegevens, wat een uiteindelijk respondentenaantal van 1 439 oplevert voor dit gedeelte van de vragenlijst.

## 1 Teamwerk als containerbegrip

Het idee van 'autonome werkgroepen' is op heel verschillende manieren uitgewerkt en onder een ruim gamma aan labels verspreid geraakt. Een eenduidige definitie van wat 'teamwerk' precies inhoudt, is in de literatuur dan ook niet te vinden. Leliveld en Vink (2000) omschrijven zelfsturende teams als volgt:

Een groep mensen die onder leiding van een teammanager gezamenlijk werkt aan een afgeronde taak en zelf het werk coördineert om te komen tot een meetbaar resultaat, en zelfstandig beslist over het intern functioneren.

De meest gangbare definities blijven, net als deze, redelijk abstract en dit is ook nodig, wil men een brede toepasbaarheid mogelijk maken. Het impliceert echter dat verschillende interpretaties mogelijk blijven van wat 'teams' nu eigenlijk zijn. De context moet telkens in rekening worden gebracht. Teams worden immers geïmplementeerd in heel verschillende settings, die voor een stuk mee het resultaat zullen bepalen. De discussie over 'wat zijn teams' en de pogingen om 'echte' teams te onderscheiden van 'valse' teams wordt hier bewust verlaten en de focus wordt verlegd naar de soorten teamwerk die voorkomen. Toch moet er een soort van 'bottom-line', een basiscriterium worden ingesteld, waardoor organisaties die enige vorm van groepswerk toepassen, al dan niet worden weerhouden voor verdere analyse.

Richtinggevend is een eerste variabele waarbij de respondenten zelf kunnen aangeven in welke mate teamwerk wordt toegepast in hun organisatie. Men moet zich hierbij wel rekenschap geven van het feit dat hetgeen organisaties zelf retorisch als teamwerk bestempelen, kan verschillen van de realiteit van 'zelfsturende werkgroepen', waarvoor wij een aantal indicatoren vooropstellen. Voor de groep van organisaties die zegt dat teamwerk algemeen wordt toegepast, moet in een tweede stap worden nagegaan om welk soort teams het gaat. Structuurkenmerken zoals de *stabiliteit* van de teams, de mate van *autonomie* en het *leiderschapsprofiel* moeten in kaart worden gebracht om een genuanceerd beeld van teamwerk in Vlaanderen te kunnen geven.

## 2 *Teamwerk als ruim verspreid managementprincipe*

In de managementliteratuur wordt teamwerk, naast *kwaliteitskringen*, *suggestiesystemen* e.d. vaak beschouwd als een aspect van organisatievernieuwing, dat de betrokkenheid en de directe participatie van de werknemers verhoogt en op verschillende vlakken tot een hogere performantie leidt. Een belangrijke vraag is wat van deze management-‘tools’, die theoretisch dikwijls goed zijn uitgewerkt en overal beleden worden, terug te vinden is in de praktijk. Aan de vestigingen werden een aantal managementsprincipes voorgelegd met de vraag om aan te duiden in welke mate ze worden toegepast.

Tabel 11.1

Organisatorische maatregelen ten aanzien van uitvoerende werknemers (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Niet toegepast	Als pilootproject	Beperkt aantal werknemers	Algemeen toegepast
Taakrotatie/jobrotatie (N=939)	53,1	0,5	27,5	18,9
Suggestiesysteem (N=910)	50,3	2,7	12,6	34,4
Kwaliteitskringen (N=918)	55,2	3,8	16,7	24,3
Teamwerk (N=951)	16,3	0,7	19,6	63,3
Werkoverleg (N=958)	14,7	1,6	19,9	63,8

\* Gewogen naar grootte en sector.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

*Teamwerk* en *werkoverleg* zijn de principes die relatief gezien het meest verspreid zijn onder de uitvoerende werknemers. Vooral het hoge aandeel organisaties dat zegt dat teamwerk algemeen wordt toegepast, is opmerkelijk. In 1998 voerde de Stichting Technologie Vlaanderen een onderzoek uit naar de bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties bij bedrijven met minstens tien werknemers in de Vlaamse industrie (Delagrange, 1999).<sup>1</sup> Van de 934 respondenten gaf toen 21,4% te kennen dat ze één of andere vorm van teamwerk toepasten. In vergelijking hiermee is een aandeel van 82,9% (19,6% + 63,3%) bijzonder hoog. Hieruit zou men kunnen besluiten dat teamwerk zich in de praktijk sterk heeft doorgezet en een belangrijke peiler is van de bedrijfsinterne organisatie-innovatie. Toch dienen deze resultaten genuanceerd te worden. De vraagstelling in het STV-onderzoek verschilt van de vraagstelling in PASO. Bovenstaande tabel is gebaseerd op een vraag die peilt naar het al dan niet aanwezig zijn van teamwerk, zonder meer. Een aantal bijkomende vragen, verderop in de vragenlijst, moet toelaten om een meer genuanceerd beeld van de teams te krijgen. In de STV-vragenlijst daarentegen, gaat de vraag naar teamwerk vergezeld van een definitie die ‘teams’ beperkt tot ‘zelfsturende, autonome teams’.

1 Dit gebeurde via een telefonische enquête bij 1 197 organisaties met de personeelsverantwoordelijke als contactpersoon.

Werkt u met teams? Met teams bedoelen wij groepen werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hen toegewezen taken en de autonomie hebben om zich te organiseren zoals ze dat zelf het beste vinden.

Daarnaast verschilt ook de onderzoekspopulatie met die van de STV-studie (Vlaamse industriële bedrijven met minimum tien werknemers). In voorliggende bevraging wordt immers gewerkt met de ruimere populatie van alle Vlaamse organisaties met ten minste tien werknemers. Ook diensten- en social profitorganisaties werden bevroegd. Daarom kan dus de verdeling naar sector en dimensieklasse verhelderend zijn.

Analyse van de resultaten toont aan dat het al of niet voorkomen van teams significant samenhangt met de *sector*. Vooral in de Gezondheidszorg (79,3%) en het Onderwijs (69,6%) en ook in bepaalde segmenten van de industrie (zoals Metaal en Elektronica) is teamwerk een algemeen verspreid concept. In de Bouw (49,9%) en de Chemische en Voedingsindustrie (47,3%) is het aandeel vestigingen dat aangeeft dat teamwerk er algemeen wordt toegepast opvallend lager.

Het verband tussen de implementatie van teams en de *grootte van de organisatie* is minder betekenisvol. Over de klassen heen wordt teamwerk in ongeveer 60% van de organisaties algemeen toegepast. Er is ook niet zo veel verschil tussen de dimensieklassen in het gebruik van teamwerk als pilootproject of voor een beperkt aantal werknemers

Wat we hier alvast onthouden is dat het grootste gedeelte van de organisaties aangeeft dat 'teams' zijn ingeschakeld in het productieproces. Dit betekent echter niet dat al deze organisaties zogenaamde stabiele, zelfsturende teams gementeed hebben. 'Teamwerk' is immers een vlag die vele ladingen dekt. Het concept van zelfsturende taakgroepen is op heel verschillende manieren uitgewerkt en naargelang de context van specifieke cases, zal het om andere realiteiten gaan, die wel onder eenzelfde noemer worden gevat. In wat volgt trachten we het beeld te verfijnen door achtereenvolgens verschillende criteria en indicatoren te betrekken in de analyse om uit te maken wat teamwerk in de organisaties die beweren het toe te passen, écht betekent.

### 3 *Stabiliteit van teams*

In de vragenlijst wordt gepeild naar de *stabiliteit wat de samenstelling van de teams*. Van de organisaties die zeggen dat teamwerk algemeen wordt toegepast, worden enkel die waarbij de teams op stabiele wijze zijn samengesteld en een vaste manier van werken hebben, weerhouden.

Tabel 11.2

Teamstabiliteit (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Ja	Neen
Stabiele teams	46,2	53,8

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast, gewogen naar grootte en sector (N=597).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In minder dan de helft van de gevallen kunnen de teams stabiel genoemd worden. Bij de andere gaat het om ad hoc samengestelde groepen of groepen die een variërend werkpatroon volgen.

We kunnen ook nog verder gaan en de concrete manier van werken binnen de teams bekijken: onder 'structuurkenmerken' horen een aantal indicatoren thuis die een idee moeten geven van de feitelijke taken en bevoegdheden die de teams hebben. Het gaat over de teamoutput, de breedte van het takenpakket, de mate van arbeidsdeling en het leiderschapsprofiel. Die kenmerken zullen ons toelaten verschillende types teamwerk te onderscheiden.

#### 4 Structuurkenmerken van teams

Een veel gebruikt onderscheid in het teamwerkdiscours is dat tussen de 'sociotechnische/ Zweedse/Scandinavische' teams enerzijds, en de 'lean/Japanse/toyotist' teams anderzijds. Sociotechnische inzichten zijn rechtstreeks ontstaan vanuit de praktische ervaring met organisatieverandering in industriële situaties, naar aanleiding van actuele problemen. Gaandeweg heeft de sociotechniek het experimenteel stadium overstegen en is ze geëvolueerd naar een in de algemene systeemtheorie gefundeerd vakgebied dat zich exclusief richt op het vraagstuk van integrale structuurbouw (De Sitter, 1989). Het streven naar een zo minimaal mogelijke arbeidsdeling en een maximalisatie van de variatiemogelijkheden resulteert in de zogenaamde 'hele-taakgroep'. *Sociotechnische teams* zijn verantwoordelijk voor de complete productiecycclus van een product of dienst of afgerond onderdeel daarvan. Voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken worden geïntegreerd in het takenpakket van de teamleden en deze hebben voldoende autonomie om problemen en storingen zelfstandig op te lossen. Idealiter is er geen aparte teamleider, maar is het leiderschap een functie waarover binnen het team gerouleerd wordt. De 'lean production'-configuratie is ontstaan binnen de Japanse automobielsector (Womack, Jones & Roos, 1990). De specifieke mix van menselijke, organisatorische en technische hulpmiddelen zorgt ervoor dat deze Japanse productiewijze in vergelijking met de traditionele massa-

productie slechts half zoveel menselijke inspanningen, productieruimte of investeringen in gereedschappen vraagt. Vandaar de benaming ‘slanke’ of ‘zuinige’ productiewijze. Enkele kenmerken van ‘lean production’ zijn een beperkte verticale integratie, zero defect, just in time en ook teamwerk. ‘Lean teams’ verrichten één of meerdere deelbewerkingen die als dusdanig geen afgerond geheel vormen. Er is sprake van taakverrijking en taakverbreding, maar die beperkt zich tot een klein deel van het totale proces. Een uitgangspunt bij ‘lean production’ is het zover mogelijk standaardiseren van productieprocessen, waardoor de regelmogelijkheden van de teams minimaal blijven. De functie van teamleider is sterk hiërarchisch en er wordt niet gerouleerd.

Bij de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast, werd een aantal teamkenmerken bevraagd. Die laten toe om na te gaan wat van bovenstaande typologie terug te vinden is in de realiteit van Vlaamse organisaties. Om te beginnen wordt de aard van de *teamoutput* in kaart gebracht.

#### 4.1 ■ ■ Teamoutput

Eigen aan sociotechnische teams is dat de teamleden door onderlinge samenwerking *een gemeenschappelijke output* creëren en dat het resultaat van hun werkzaamheden kan beschouwd worden als een afgerond geheel.

Tabel 11.3

Teamoutput (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Gemeenschappelijke output	Teamleden hebben eigen output
Output is afgerond geheel	41,5	13,7
Output is één of meerdere deelbewerkingen	28,6	16,3

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast, gewogen naar grootte en sector (N=595).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit de tabel kan opgemaakt worden dat 41,5% van de organisaties die met teams werken, voldoen aan deze sociotechnische vereiste. Men kan veronderstellen dat een gezamenlijk eindproduct meer onderlinge afstemming vergt, hetgeen een sterkere interne afhankelijkheid impliceert. Een afgerond product als output zal de identificatie van het team met het resultaat vergroten, waardoor de teamcohesie kan toenemen. Naast de 16,3% die, wat teamoutput betreft, meer het ‘lean concept’ volgen, bevindt 42,3% zich in de grijze tussenzone, wat kan wijzen op mengvor-



men, die afhankelijk van de context aspecten van de sociotechniek en de 'lean production' combineren.

#### 4.2 ■ ■ Breedte van het takenpakket

Erg belangrijk om categorieën van teams te onderscheiden, is het aantal taken dat aan de teams worden toevertrouwd. Een indicator voor de breedte van het takenpakket van de teams is de vraag naar wie verantwoordelijk is voor de verschillende werkzaamheden. Waar het 'lean production'-concept productiviteits- en kwaliteitsverbeteringen beoogt te realiseren door het toepassen van allerlei beheerssystemen binnen een bestaande productiestructuur, wat een toenemende interne complexiteit en een vergaande arbeidsdeling tot gevolg heeft, zal de sociotechniek juist deze structuur aanpakken. Dit herontwerpen is een noodzakelijke voorwaarde voor het *delegeren van taken en bevoegdheden* naar het uitvoerend niveau. De bewerkingsgerichte structuur zal moeten veranderen in een product- of marktgerichte structuur. De sociotechniek beschouwt hiervoor zelfstandige taakgroepen als kleinste organisatorische eenheid en streeft naar een zo minimaal mogelijke arbeidsdeling. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de complete productiecycclus of afgerond deel daarvan en dat impliceert dat voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en sturende taken geïntegreerd worden.

Om te beginnen werd er bij de organisaties die met teams werken expliciet gevraagd of de teams zelf in de eigen voorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden voorzien. Zoals gezegd wordt in sociotechnische teams het pakket van uitvoerende taken verrijkt met voorbereidende en ondersteunende taken en is er sprake van een uitgebreid en complex takenpakket, terwijl in teams die meer naar het 'lean type' neigen, voor ondersteuning en voorbereiding een beroep wordt gedaan op diensten buiten het team.

Tabel 11.4

Vorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden (Vlaams Gewest, 2001)

	Percentage
Teams staan in voor ondersteuning en voorbereiding	70,8
Vorbereiding en ondersteuning gebeurt buiten de teams	29,2

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast, gewogen naar grootte en sector (N=597).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ruim 70% van de bevroegde vestigingen geeft aan dat de teams zelf instaan voor ondersteuning en voorbereiding. Deze zouden, wat dit aspect betreft, als sociotechnisch kunnen worden aangeduid.

Iets anders krijgt men te zien wanneer de concepten 'voorbereiding' en 'ondersteuning' worden concreetiseerd op taakniveau en aangevuld met sturende en regelende werkaspecten. Voor een hele lijst van taken konden de respondenten aangeven of deze door de uitvoerende werknemers zelf, door de leidinggevendenden of door specifieke indirecte functies worden uitgevoerd of dat zij automatisch gebeuren. Binnen de context van teamwerk is het vooral belangrijk te weten welke taken gedelegeerd worden tot op het uitvoerende niveau en een exclusieve bevoegdheid van de teams vormen.

De analyse leert dat het takenpakket van uitvoerende werknemers in een groot deel van de organisaties met teamwerk beperkt blijft. Het gros van de activiteiten blijft in de meerderheid van de bevroegde organisaties een exclusieve bevoegdheid van de leidinggevendenden. Enkel een aantal taken die sterk aansluiten bij het eigenlijke uitvoerende werk (bv. bepalen werkmethode, bepalen werkvolgorde of onderhoud van het gereedschap) worden in een redelijk aandeel organisaties gedelegeerd tot op uitvoerend niveau. Aspecten zoals het opvolgen van de werksbudgetten of het selecteren van nieuwe werknemers, blijven bijna overal in handen van het management.

#### 4.3 ■ ■ Arbeidsdeling binnen teams

Een dergelijke opdeling in teams met een uitgebreid takenpakket versus teams met een beperkt takenpakket is echter niet voldoende. In de organisaties waar de teams zelf instaan voor de ondersteuning en voorbereiding, moet bijkomend worden nagegaan *wie* in het team die taken uitvoert. Het team kan immers veel taken hebben, maar alle verantwoordelijkheid kan geconcentreerd zijn bij de teamleider. Ook hier zijn er een aantal mogelijkheden. Alle (of een aantal) teamleden kunnen een gelijke verantwoordelijkheid dragen, de teamleider kan alle taken doen of bepaalde taken kunnen worden vervuld door een aparte functie, die in het team wordt geïntegreerd. Enkel de teams die zelf voorbereidende en ondersteunende taken verrichten zijn in de volgende berekening opgenomen.

Tabel 11.5

Arbeidsdeling binnen de teams (Vlaams Gewest, 2001)

	Percentage
Teamleider	44,4
Afzonderlijke indirecte functies binnen het team	19,7
Teamleden zelf	36,0

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast en waar de teams zelf instaan voor voorbereiding en ondersteuning, gewogen naar grootte en sector (N=414).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Het valt meteen op dat in bijna de helft van de organisaties waar de teams zelf verantwoordelijk zijn voor de voorbereidende en ondersteunende taken, het eigenlijk de *teamleider* is die deze taken uitvoert. Slechts in 36% van die organisaties gaat het echt om een verrijking van het takenpakket van de uitvoerende teamleden.

In 'lean organisaties' beperkt de verantwoordelijkheid van de teams zich tot een klein deel van het totale proces. Dit weerspiegelt zich in de taakuitvoering binnen de teams. Gezien de taakverrijking zich beperkt tot eenvoudige voorbereidende taken of onderhoudsaspecten, kunnen de teamleden rouleren over alle functies. Sociotechnische teams krijgen de volledige verantwoordelijkheid voor een complexer takenpakket en hebben meer regelmogelijkheden, waardoor de taakverdeling kan aangepast worden aan wijzigende omstandigheden.

Tabel 11.6

Taakuitvoering binnen de teams (Vlaams Gewest, 2001)

	Percentage
Steeds dezelfde uitvoerende taken	62,8
Regelmatig onderling wisselen van job	12,7
Geen vaste taakverdeling	24,5

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast, gewogen naar grootte en sector (N=595).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In de praktijk blijkt dat in de organisaties die met teams werken, de teamleden hoofdzakelijk steeds dezelfde taken verrichten. Een dergelijke situatie is denkbaar in verschillende settings. Het kan bijvoorbeeld het geval zijn in een organisatie waar de teamleden aan de lopende band werken en waar niet gerouleerd wordt over de taken, of in organisaties waar gespecialiseerde arbeid wordt verricht en waar het vaak niet opportuun is om te streven naar volledige multi-inzetbaarheid (denk bv. aan een chirurgenteam, waar iedere arts zijn eigen specialisme behoudt).

#### 4.4 Teamleiderprofiel

Een laatste belangrijk structuurkenmerk is de manier waarop *de coördinatie en de regeling van het werkproces* worden georganiseerd. Een eerste vraag daarbij is of er een aparte leidinggevende positie bestaat binnen de teams.

**Tabel 11.7**

Aanwezigheid van teamleider (Vlaams Gewest, 2001)

	Percentage
Aparte leidinggevende positie	61,0
Teamleden zorgen zelf voor onderlinge afstemming	39,0

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast, gewogen naar grootte en sector (N=597).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Voor de vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast en waarbij per team een leidinggevende functie is voorzien, kan een soort *teamleiderprofiel* worden uitgetekend.

**Tabel 11.8**

Teamleiderprofiel (Vlaams Gewest, 2001)

	Percentage
Vast, meewerkend, aangeduid door het management	11,1
Vast, meewerkend, verkozen door de teamleden	0,0
Vast, niet meewerkend, aangeduid door het management	71,4
Vast, niet meewerkend, verkozen door de teamleden	11,6
Roterend, meewerkend, aangeduid door het management	0,0
Roterend, meewerkend, verkozen door de teamleden	0,0
Roterend, niet meewerkend, aangeduid door het management	3,0
Roterend, niet meewerkend, verkozen door de teamleden	2,1

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast en waar per team een leidinggevende functie is, gewogen naar grootte en sector (N=421).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een roterende, meewerkende teamleider, verkozen door de teamleden benadert het sterkst het sociotechnisch ideaal van volledig zelfsturend team. Men moet vaststellen dat deze vorm van leiderschap in geen enkele bevroegde organisatie met teamwerk wordt aangetroffen. Meest voorkomend is de situatie waarbij het management per team een medewerker aanduidt die, als specifieke (en enige) taak, de verantwoordelijkheid krijgt voor een aantal organiserende, voorbereidende en ondersteunende taken van het team.

## 5 *Naar een meer genuanceerde teamtypologie*

Uit het voorgaande mag duidelijk worden dat de strikte dichotomie tussen sociotechnische teams en 'lean teams', die in het theoretisch discours rond teamwerk herhaaldelijk wordt beschreven, in werkelijkheid niet zo scherp tot uiting komt. Het is niet mogelijk om op basis van de besproken structuurkenmerken duidelijk twee afgelijnde groepen te onderscheiden. Eerder onderzoek suggereerde al dat organisaties in de praktijk, afhankelijk van de specifieke context elementen uit de structuraanpak van de sociotechniek combineren met beheerssystemen uit de 'lean production' (Doorewaard, Huys & Van Hootegem, 2000).

Tabel 11.9

Teamtypes op basis van de mate van autonomie en het leiderschapsprofiel (Vlaams Gewest, 2001)

	Percentage
Lean, gestuurd (weinig autonomie, vaste teamleider)	62,5
Lean, sturend (weinig autonomie, roterende teamleider)	6,1
Sociotechnisch, gestuurd (veel autonomie, vaste teamleider)	30,7
Sociotechnisch, sturend (veel autonomie, roterende teamleider)	0,7

\* Enkel voor de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast, gewogen naar grootte en sector (N=589).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

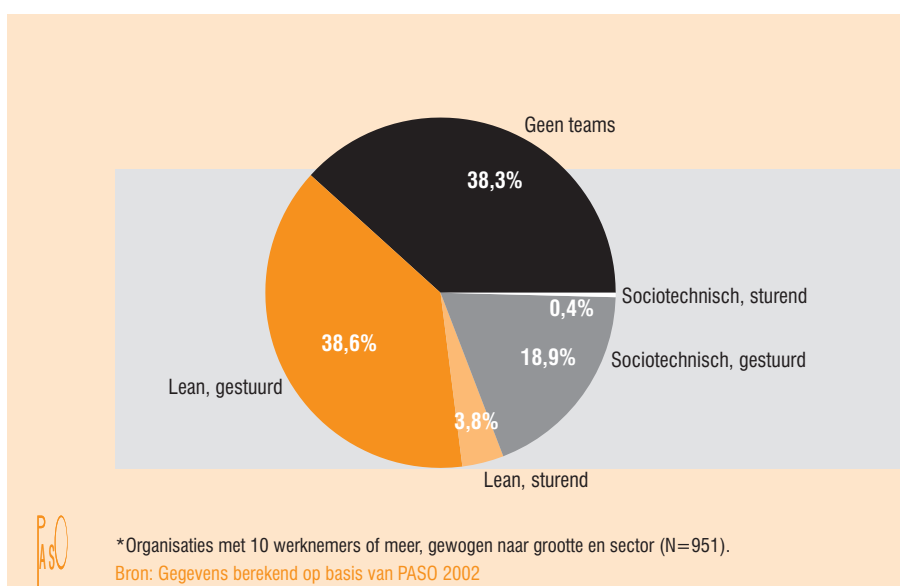
Om tot een meer adequate typologie te komen, kunnen wel een aantal belangrijke structuurkenmerken worden samengebracht in een clusteranalyse. Op basis van de breedte van het takenpakket van de teamleden, de arbeidsdeling binnen het team en het teamleiderprofiel, kunnen vier teamtypes worden onderscheiden. De eerste groep wordt gevormd door de vestigingen waar de voorbereidende en ondersteunende taken niet worden gedelegeerd tot op het uitvoerende niveau van de teamleden zelf en waar steeds dezelfde persoon de leiding heeft, zonder mee te werken in het team of waar er geen specifieke leiderspositie is voorzien. Dergelijke teams leunen het sterkst aan bij wat in de literatuur als 'lean teams' wordt omschreven. Het tweede type is een soort mengvorm van 'lean' en 'sociotechnisch'. Het gaat om teamwerk waarbij er geen integratie is van voorbereidend en ondersteunend werk en weinig autonomie, maar waar wel een vaste, meewerkende teamleider is of rotatie over de leiderspositie waarbij die echter meewerkt. We kunnen spreken van *sturende 'lean teams'*. Het derde type is opnieuw een tussenvorm: de teamleden hebben veel verantwoordelijkheden en een grote mate van autonomie doordat ze zelf instaan voor de volledige productiecycclus, maar er wordt niet geroteerd over de leiderspositie. Deze teams zijn *sociotechnisch en gestuurd*. De laatste groep wordt gevormd door de vestigingen met zogenaamde '*zelfsturende sociotechnische teams*'. De teamleden zijn zelf verantwoordelijk voor

hun productieonderdeel en beschikken hiertoe over de nodige autonomie. De leidinggevende positie wordt om beurt door diverse groepsleden ingenomen.

Figuur 11.1 laat zien dat het grootste aandeel van de vestigingen die zeggen dat ze teamwerk toepassen, tot de groep van 'lean teams' behoort. Toch is er in 31,4% (30,7% + 0,7%) sprake van 'sociotechnische teams' met veel verantwoordelijkheden en een grote mate van autonomie voor de teamleden. Slechts 0,7% van de vestigingen werkt met teams die kunnen worden aangeduid als 'zelfsturend en sociotechnisch'. De analyses die aan deze typologie vooraf gaan, werden uitgevoerd op de groep van vestigingen die aan het begin van de module aangaven dat teamwerk er algemeen wordt toegepast. De percentages in bovenstaande figuur geven dan ook de verdeling naar teamtype weer, enkel voor deze 'team'-vestigingen. Om een beeld te krijgen van de soorten teams in het geheel van de Vlaamse economie, kunnen de resultaten worden weergegeven voor de *volledige respondentengroep*. Ook de vestigingen waar niet met teams wordt gewerkt zijn opgenomen in figuur 11.1.

**Figuur 11.1**

Verdeling van de teamtypes binnen de Vlaamse vestigingen (Vlaams Gewest, 2001)



In meer dan een derde van de bevroegde vestigingen is teamwerk geen verspreid concept (38,3%). Een andere belangrijke groep is wel vertrouwd met teamwerk, maar de teams hebben er een beperkte mate van verantwoordelijkheid en autonomie en er is geen sprake van zelfsturing

(38,6%). De vestigingen waar de groepen werknemers zelfstandig instaan voor de uitvoering van een breed takenpakket en de autonomie hebben om zich te organiseren, neemt een aandeel in van 19,3% in (18,9% + 0,4%). Deze omschrijving komt sterk overeen met de definitie van 'teams' die gehanteerd werd in het STV-onderzoek van 1999 (zie eerder in dit hoofdstuk). De gevonden 19,3% ligt ook volledig in de lijn van de resultaten van de STV-voorganger, waar 21,4% teamorganisaties werden aangetroffen. Uitgesplitst naar sector levert dit volgende tabel op.

Tabel 11.10

Verdeling van de teamtypes naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %

Hoofdactiviteit	Geen teams	Lean teams	Sociotechnische teams
Chemie, Voeding, Energie	53,1	34,8	12,0
Metaal en Elektronica	29,8	40,8	29,4
Overige Industrie	29,5	45,1	25,4
Bouw	50,5	34,6	14,9
Handel, Distributie, Horeca	41,5	38,1	20,4
Financiële en Zakelijke Dienstverlening	33,0	51,2	15,8
Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen	44,0	32,8	23,2
Gezondheidszorg	21,7	55,0	23,3
Onderwijs	33,4	49,9	16,7

\* Gewogen naar grootte en sector (N=951).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Hieruit blijkt nogmaals dat teamwerk in meer dan de helft van de vestigingen in de Bouw (50,5%) en in de Chemie/Voeding/Energie sector (53,1%) geen algemeen verspreid concept is. Sociotechnische teams zijn het sterkst aanwezig in de Metaal- en Elektronica-industrie en in de Overige Industrie (Textiel, Hout, ...). Ook de Gezondheidszorg en de sector Openbaar Bestuur en Gemeenschapsvoorzieningen scoren hier vrij hoog. Wat het aandeel vestigingen met 'lean teams' betreft, valt vooral het hoog percentage voor de sectoren Financiële en Zakelijke Dienstverlening (51,2%), Gezondheidszorg (55,0%) en Onderwijs (49,9%) op. Het verband tussen hoofdactiviteit en teamtype is statistisch significant.

Ten slotte kan de samenhang tussen teamtype en dimensieklasse worden nagegaan. Het verband is statistisch minder betekenisvol en deze tabel leent zich moeilijk tot het trekken van een eenduidige conclusie. Sociotechnische teams lijken het meest voor te komen bij kleine en middelgrote organisaties. Wat de vestigingen met 200 werknemers en meer betreft, stellen we vast dat een groot aandeel zonder teams werkt (41,3%) en dat een andere aanzienlijk groep 'lean teams' geïmplementeerd heeft (44,5%).

Tabel 11.11

Verdeling van de teamtypes naar dimensieklasse (Vlaams Gewest, 2001), in %

Dimensieklasse	Geen teams	Lean teams	Sociotechnische teams
10-49 werknemers	37,9	43,0	19,1
50-99 werknemers	37,8	38,7	23,5
100-199 werknemers	44,0	39,4	16,6
200 werknemers en meer	41,3	44,5	14,2

\* Gewogen naar sector (N=951).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002



# I INNOVEREND VLAANDEREN?

---

## Hoofdstuk 12

Organisaties hebben een finaliteit, een missie, een opdracht of een doel. Om dit doel effectief en efficiënt te kunnen bereiken, is een performant management van de menselijke factor binnen de organisatie van het allergrootste belang. Organisaties opereren echter in een externe omgeving waarin tal van dynamische krachten spelen. Deze dynamiek brengt met zich mee dat de organisatie missie (product of dienst leveren) en/of het onderliggende creatieproces voortdurend en in variërende mate worden bijgesteld. Organisaties worden bijgevolg verondersteld de capaciteit tot verandering of innovatie (in ruime zin) in zich te dragen. In dit sluitstuk van 'Organisatie in bedrijf' staan we even stil bij innovatie in Vlaamse organisaties.

Het Pact van Vilvoorde legt expliciet en impliciet grote nadruk op innovatie in Vlaamse ondernemingen en organisaties. Men streeft er immers expliciet naar om tegen 2010 een kwart van de omzet van de Vlaamse ondernemingen via nieuwe producten en diensten te realiseren (doelstelling 9). Maar ook impliciet krijgt innovatie in het Pact een prominente rol toebedeeld. Het percentage 'gazellen' of snel groeiende middelgrote ondernemingen zou tegen 2010 immers moeten verdubbelen (doelstelling 7). En groeien veronderstelt voor een organisatie vaak het doorvoeren van veranderingen en vernieuwingen op het vlak van processen en/of producten of diensten (Greiner, 1972).

Maar wat houdt 'innoveren' precies in? Een algemeen aanvaarde definitie (gebaseerd op het baanbrekende werk van Joseph Schumpeter) gaat ervan uit dat men innovatie kan omschrijven als "het combineren en creatief aanwenden van bestaande en nieuwe kenniselementen voor de verbetering van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, productieprocessen, organisatiemethoden en commercialisering met het oog op de creatie of instandhouding van toegevoegde waarde" (Huyghe, 2002).

## 1 *Zes types van innovatie*

Voortbordurend op de bovenstaande omschrijving van innovatie hebben we een typologie uitgewerkt die moet toelaten het innovatiegedrag van organisaties te catalogeren. Deze typologie maakt gebruik van vier variabelen: (1) het investeren (anno 2001) in het informatiseren van de administratie of van de ondersteunende diensten, (2) de verbetering of vernieuwing van het productieproces, (3) het verbeteren van producten uit het bestaande assortiment en (4) het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (R&D).

Op basis van deze vier variabelen onderscheiden we organisaties die (1) niet innoveren, (2) aan procesinnovatie doen (productieproces en/of ondersteunende processen), (3) aan productverfijning werken en (4) nieuwe producten ontwikkelen. Deze vier categorieën sluiten elkaar echter niet perfect uit. Een bedrijf kan bijvoorbeeld het productieproces herontwerpen en tegelijkertijd nieuwe producten introduceren. Als innovatietypologie is deze classificatie bijgevolg minder geschikt.

Het combineren van deze vier klassen leidt echter tot een zesledige typologie met categorieën die elkaar wel uitsluiten. Zo onderscheiden we organisaties die: (1) enkel aan procesinnovatie doen ('pure procesinnovators'), (2) enkel aan productverfijning werken ('pure productverfijners'), (3) enkel nieuwe producten ontwikkelen ('pure productontwikkelaars'), (4) aan procesinnovatie en productverfijning doen ('globale verfijners'), (5) aan procesinnovatie en productontwikkeling doen ('globale ontwikkelaars') en (6) noch aan procesinnovatie, noch aan productverfijning of -ontwikkeling werken ('non-innovatoren'). Met deze laatste, zesledige typologie willen we in wat volgt de innovatie in Vlaamse organisaties cijfermatig in kaart brengen.

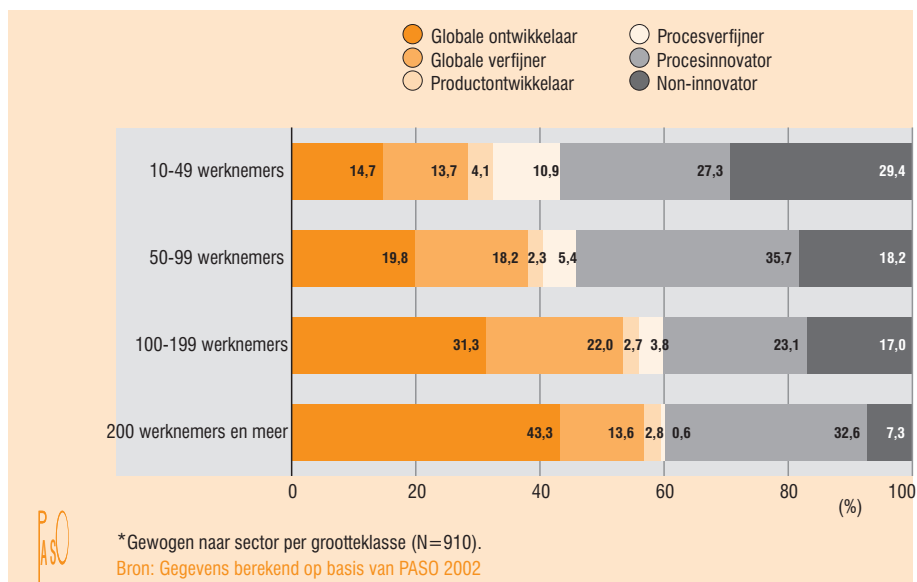
In dit bestek schetsen we het innovatiegebeuren in Vlaanderen eerder beknopt. Voor een meer diepgaande bespreking van innovatie in Vlaamse organisaties verwijzen we naar andere studies (CIS, ...) en naar het Steunpunt Ondernemingen, Ondernemerschap en Innovatie. Dit laatste zal zich in bepaalde deelprojecten immers concentreren op het thema innovatie in Vlaamse organisaties.

## 2 *Innovatoren in kaart gebracht*

In figuur 12.1 presenteren we per dimensieklasse de verdeling van de organisaties over de zes types van innovatie. We merken op dat de organisaties met minder dan tien werknemers niet in deze figuur (noch in de volgende tabellen) zijn opgenomen. Deze organisaties hebben immers een verkorte vragenlijst gekregen, zonder (onder andere) de vraag die naar investeringen in innovaties peilt.

Figuur 12.1

Innovatievormen per grootteklasse (Vlaams Gewest, 2001)



Figuur 12.1 leert ons dat het aandeel non-innovatoren daalt naarmate de organisaties meer werknemers tellen. Bij de kleinste dimensieklasse (10-49 werknemers) innoveert ongeveer 30% van de organisaties helemaal niet, terwijl dit percentage voor de volgende dimensieklasse (50-99 werknemers) al steil terugloopt tot circa 18%. Doelstelling 7 van het Pact van Vilvoorde streeft ernaar het percentage snel groeiende middelgrote ondernemingen tegen 2010 te verdubbelen. Zoals eerder aangegeven vereist dit voor die organisaties vaak innovatie op het vlak van processen en/of producten of diensten. Figuur 12.1 toont echter aan dat binnen de groep van de middelgrote ondernemingen (50-199 werknemers) het aandeel non-innovatoren toch nog 17 à 18% be-

draagt. Die ondernemingen ertoe aanzetten om toch te innoveren, zou de realisatie van doelstelling 7 van het Pact bijgevolg een stuk dichterbij brengen.

Wanneer we onze aandacht richten op de organisaties die wel innoveren, stellen we vast dat voor de dimensieklassen 10-49 en 50-99 werknemers de pure procesinnovatoren de grootste groep vormen. Voor de dimensieklassen 100-199 en 200 of meer werknemers zijn de globale ontwikkelaars de meest omvangrijke groep. Verder valt het op dat de pure productontwikkelaars in alle dimensieklassen een heel klein aandeel hebben. Dit hoeft ons niet te verbazen aangezien het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten meestal ook aanpassingen en vernieuwingen in het productieproces en/of de ondersteunende diensten vergt.

We merken op dat de PASO-gegevens betrekking hebben op organisaties uit alle sectoren van de Vlaamse economie. In de cijfers van figuur 12.1 zitten bijgevolg zowel profit- als non-profit-organisaties en zowel overheids- als privé-sectoren vevat. Een uitsplitsing volgens de hoofdactiviteit van de vestigingen kan het beeld van figuur 12.1 dan ook verduidelijken. Tabel 12.1 bevat deze uitsplitsing. Ook deze cijfers hebben enkel betrekking op organisaties met minstens tien werknemers. Landbouwbedrijven die deze vraag hebben beantwoord, komen niet in het bestand voor. Deze hoofdactiviteit is dan ook niet opgenomen in tabel 12.1.

Tabel 12.1 toont aan dat het innovatiegedrag sterk verschilt naargelang de hoofdactiviteit van de organisaties. De Bouwsector geeft blijk van een groot aandeel bedrijven (ongeveer 59%) die niet innoveren, het hoogste percentage van alle sectoren. Het aandeel non-innovatoren ligt dan weer het laagst in de Chemie, Voeding en Energie. Bij de organisaties die wel innoveren, merken we dat de pure procesinnovatoren en de globale ontwikkelaars telkens een groot aandeel vertegenwoordigen. In de meer dienstengerichte sectoren (Handel en Horeca, Financiële en Zakelijke Dienstverlening, Onderwijs, ...) ligt de nadruk hoofdzakelijk op pure procesinnovatie. In de Chemie, Voeding en Energie enerzijds en de Overige Industrie (Textiel, Hout, ...) anderzijds komt het accent op de globale ontwikkeling te liggen. In de Metaal en Elektronica ten slotte komen de pure procesinnovatoren en de globale ontwikkelaars in min of meer vergelijkbare mate voor. Verder valt het net als in figuur 12.1 ook in tabel 12.1 op dat de pure productontwikkelaars in bijna alle sectoren een heel klein aandeel hebben. Uitzonderingen zijn de Chemie, Voeding en Energie en de Overige Industrie.

Zoals eerder vermeld, kan men innovatie omschrijven als het combineren en creatief aanwenden van bestaande en nieuwe kenniselementen voor de verbetering van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, productieprocessen, organisatiemethoden en commercialisering met het oog op de creatie of instandhouding van toegevoegde waarde (Huyghe, 2002).

**Tabel 12.1**  
Verdeling van de organisaties over de innovatietypes naar hoofdactiviteit (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Chemie, Voeding, Energie	Metaal en Elektronica	Overige industrie	Bouw	Handel, Distributie, Horeca	Financiële en Zakelijke Dienstverlening	Openbaar Bestuur, ...	Gezondheids- zorg	Onderwijs
Non-innovator	2,7	19,6	9,1	58,6	30,5	20,8	24,7	28,7	26,5
Pure procesinnovator	24,0	36,2	18,2	12,1	26,0	30,7	32,5	35,3	40,5
Pure productverfijner	0,0	0,0	9,1	17,5	11,9	11,8	3,9	5,1	9,0
Pure productontwikkelaar	12,0	0,0	9,1	1,7	2,3	5,0	3,9	2,9	1,4
Globale verfijner	2,7	15,2	18,2	5,3	19,2	11,9	16,9	19,0	11,8
Globale ontwikkelaar	58,7	28,3	36,4	5,3	10,2	18,8	18,2	9,5	10,9
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Gewogen naar grootte per sector (N=910).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Eén van de meest voor de hand liggende methoden om dergelijke nieuwe combinaties van kennis-elementen te bekomen, is het voorzien van opleiding voor (een deel van) de medewerkers. In deze zin initieert opleiding innovatie. Daarnaast kan opleiding echter ook een middel zijn om nieuwe kennis die voortvloeit uit innovatie te transfereren of te verspreiden. Gezien deze band van opleiding met innovatie gaan we in tabel 12.2 het verband na tussen de zesledige innovatietypologie en de aan- of afwezigheid van vorming of opleiding in een organisatie.

Tabel 12.2

Vormings- en niet-vormingsorganisaties per type innovatie (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Opleiding	Geen opleiding
Non-innovator	75,6	24,4
Pure procesinnovator	90,6	9,4
Pure productverfijner	78,3	21,7
Pure productontwikkelaar	91,4	8,6
Globale verfijner	89,6	10,4
Globale ontwikkelaar	90,6	9,4

\* Gewogen naar grootte en sector (N=902).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 12.2 leert ons dat het grootste aandeel niet-vormingsorganisaties terug te vinden is bij die organisaties die ook op geen enkele wijze aan innovatie doen. Innoverende organisaties zijn bijgevolg altijd vaker vormingsorganisaties dan organisaties die niet innoveren. Verder valt het op dat organisaties waar aan productontwikkeling wordt gedaan (in pure vorm of in combinatie met procesinnovatie) het hoogste aandeel vormingsorganisaties in hun rangen tellen. Maar ook de pure procesinnovatoren voorzien in een absolute meerderheid van de gevallen opleiding voor hun medewerkers. Bijgevolg kunnen we besluiten dat doorgedreven innovatie – en dus in zekere zin de transformatie van een organisatie – en de ontwikkeling van de menselijke factor in een organisatie hand in hand gaan.

In tabel 12.3 hebben we per type innovator de *gemiddelde algemene participatiegraad* voor opleiding berekend. De algemene opleidingsparticipatiegraad weerspiegelt de verhouding tussen het totale aantal werknemers die aan opleiding hebben kunnen deelnemen ten opzichte van het totale aantal werknemers tewerkgesteld in alle organisaties van een bepaald innovatietype. Deze participatiegraad wordt dus niet berekend op organisatieniveau, maar wel op het niveau van het innovatietype. De vergelijking van de twee uitersten op het vlak van innovatie (i.e. non-innovatoren en globale ontwikkelaars) toont immers aan dat de participatiegraad bij de globale ontwikkelaars 10% hoger ligt dan bij de non-innovatoren. De globale ontwikkelaars laten daarenboven

de hoogste participatiegraad optekenen. De conclusie dat doorgedreven innovatie en de ontwikkeling van de menselijke factor in een organisatie hand in hand gaan, wordt ook hier bevestigd.

Tabel 12.3

Gemiddelde algemene participatiegraad voor opleiding, per type innovatie (Vlaams Gewest, 2001), in %

	Participatiegraad
Non-innovator	48,3
Pure procesinnovator	54,4
Pure productverfijner	42,5
Pure productontwikkelaar	48,4
Globale verfijner	54,2
Globale ontwikkelaar	58,2

\* Gewogen naar grootte en sector (N=756).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In dit sluitstuk van 'Organisatie in bedrijf' hebben we een eerste beeld geschetst van innovatie in Vlaamse organisaties. In het Pact van Vilvoorde hecht men immers expliciet en impliciet veel belang aan innovatie. De cijfers in dit luik tonen echter aan dat een belangrijk deel van de Vlaamse organisaties niet innoveert. Vlaanderen staat hier bijgevolg voor de uitdaging om deze organisaties toch tot innovatie aan te zetten.

Verder hebben we vastgesteld dat innoveren en het ontwikkelen van de menselijke factor in organisaties samenhangen. Het leggen van grote nadruk op het belang van innovatie voor Vlaamse organisaties impliceert bijgevolg evenzeer dat men de ontwikkeling en het management van de menselijke factor in organisaties een prominente rol toekent. De kennis die PASO in dit verband kan aanreiken, is dan ook bijzonder waardevol.







## BESLUIT: 10 VOOR ORGANISATIE?

### *Hoofdstuk 13*

Het was 2001. De wereld der organisaties zou nooit meer dezelfde zijn. De e-zeepbel spatte uiteen. Stilaan werd duidelijk dat een nieuwe economie niet zonder de oude kan. Het besef groeide dat zelfs een nieuwe economie zich grotendeels zal moeten houden aan de oude economische spelregels. De blik op de beurs werd afgewend. Het shareholdersmodel leek even minder ver verwijderd van het stakeholdersmodel. Er werd weer naar binnen gekeken, naar de bedrijvigheid in organisaties. Met deze 'Organisatie in bedrijf' hebben we daartoe een hulpmiddel willen aanreiken.

De gepresenteerde robotfoto van organisatie modaal is, conform het opzet van een organisatiepanel, in breedbeeld. Dat maakt besluiten moeilijk tot onmogelijk. Een al te gefocust besluit zou onrecht aandoen aan de variëteit aan thema's die we de revue hebben laten passeren. Daarom opteren we ter afsluiting voor een andere benadering. We willen hier de voor ons tien meest markante inzichten in rapport brengen. 'Vlaamse organisaties, zijn ze goed bezig?', deze hamvraag is de leidraad.

#### **1** *Hoger, hoogst of te hooggeschoold?*

We leven in een kenniseconomie. Beleidsverklaringen allerhande laten daar geen twijfel over bestaan. En om kennis te produceren moet je als organisatie kennis, veel kennis bezitten. Het doembeeld van een 'twee snelheden economie' duikt op. Er wordt gesproken over een nieuwe sociale kwestie. Inderdaad, reeds één op vier organisaties (met tien werknemers of meer) heeft niet eens 10% 'geen scholing vereisende banen' aan te bieden. In de zogenaamde kenniseconomie is 45,3% van de arbeidsplaatsen complex van aard. Tegelijkertijd moeten we vaststellen dat economiewijd het aantal arbeidsplaatsen dat als complex kan omschreven worden de 25%-drempel niet haalt. Wetende dat 31,7% van de in Vlaanderen ingezette werknemers hooggeschoold is, lijkt de scholingsgraad van het aanbod de vraag nog altijd te overtreffen. Kortom, ter-

wijl ons onderwijs hoger of hoogst geschoold personeel wil opleiden, kan men in onze economie wel eens te hooggeschoold uitkomen.

## 2 *Kleurt diversiteit de boekhouding?*

De kenniseconomie zal zijn beslag moeten krijgen in een multiculturele samenleving. Maar hoe kleurrijk is die economie eigenlijk? Stellen dat het beter kan, is een eufemisme. Aanwijzen waar het beter kan, is dan ook noodzakelijk. Relatief gezien kan men stellen: 'hoe groter de vestiging, hoe minder kleurrijk'. Bij de grotere vestigingen is er dus werk aan de winkel. Rekruteren de primaire en de secundaire sector nog redelijk met kleur, dan opteren de tertiaire en vooral de quartaire sector bijna uitsluitend voor de blanke m/v. Wetende dat precies in deze laatste sector, nl. de overheid, – zij het als organiserende, zij het als subsidiërende instantie – een belangrijke vinger in de pap heeft, doen deze cijfers wenkbrauwen fronsen. Misschien is er evenwel beterschap op komst. Wat acties of intenties richting multicultureel organiseren betreft, loopt de quartaire sector voorop. Volgende PASO-golven zullen moeten uitmaken of er meer diversiteit in organisatie komt. Of meer diversiteit ook opbrengt, is in het voorgaande niet beantwoord. Vraag is of dat moet. Is het immers niet de (ethische) evidentie zelve dat de compositie van de werknemersgroep een weerspiegeling is van de samenstelling van de beroepsactieve bevolking?

Deze ethische stelling geldt niet alleen voor de verdeling werk versus werkzoekend. Ze gaat tevens op voor de wijze waarop de jobkenmerken verdeeld worden over de werkenden. Dat er echter een verschil is tussen ethische streefdoelen en de werking van de arbeidsmarkt wordt duidelijk wanneer de verdeling van deeltijdarbeid bestudeerd wordt. In kleine vestigingen zijn er ondertussen al meer deel- dan voltijders. In diezelfde vestigingen zijn de voltijdse mannen met hun 88% in de meerderheid. Het verschil tussen mannen en vrouwen wordt vooral gemaakt in de klassieke deeltijdse job (50-75%). In dat deeltijdtype werken vrouwen zes (minder dan tien werknemers) tot acht keer (tien werknemers of meer) meer deeltijds dan mannen. In de kleine vestigingen werkt bijna een op tien vrouwen in een kleine deeltijdbaan (-50%). Vragen of diversiteit discriminatie brengt, lijkt dan ook meer aangewezen dan vragen of diversiteit de boekhouding kleurt.

### 3 *Thuis werken of thuis op het kantoor?*

Hoe diverser de arbeidsmarkt, hoe verscheidener de preferenties op de arbeidsmarkt zullen zijn. Hoe problematischer ook de combinaties van de verschillende levenssferen zich zullen aandienen. Wat werkt voor de ene werknemer(sgroep), is voor de andere compleet naast de combinatiekwestie. Er kon dus niet alleen een veelheid maar vooral ook een diversiteit aan combinatiemaatregelen verwacht worden. De resultaten van de bevraging leveren echter een ietwat ontuchterend beeld. Dankzij e-mail, internet, webcam, ... is de technische infrastructuur ruim voorhanden om thuiswerk als mogelijk combimiddel in te schakelen. Acht op tien bedrijven heeft er echter geen oren naar. (Betaald) werken doet men op het werk, wordt daar nog steeds gereedeerd. Misschien zoeken vestigingen het in de andere richting om het combineren te vergemakkelijken? Meer thuis op het werk? Ook hier echter teleurstellende cijfers. Minder dan vier op honderd vestigingen met tien werknemers of meer willen kinderen op de arbeidsplaats. De was en de plas, ook daar moet je bij 99% van die directeurs niet mee aandragen. Op teveel stuntwerk moet dus niet gerekend worden, maar misschien hoeft dat ook niet als je als werknemer de combinatie zelf kan beheren. Door soeverein over je tijd te beschikken, bijvoorbeeld. Maar ook dat lijkt voor een minderheid weggelegd. In nog niet eens twee op tien vestigingen (met tien werknemers of meer) zijn er werknemers die over glijdende werkuren beschikken. Kortom, er is nog veel beleid nodig om het combineren te flankeren.

### 4 *Personeel soepel boeien of personeel binden?*

Is het combibeleid misschien nog van te recente datum om het aangezicht van de arbeidsmarkt te bepalen, het flexibiliteitsbeleid op organisatiemaat is dat zeker niet. Reeds meer dan twintig jaar begint elk zichzelf respecterend managementshandboek met de mededeling dat hedendaagse organisaties de speelbal zijn van de wisselvallige afzetmarkt. In lijn met deze analyse is er nogal wat wetgevend werk verricht om organisaties toe te laten om mee te ademen met de afzetmarkt. Verrassend veel vestigingen geven echter aan dat ze daar geen nood aan hebben. In de Bouwsector kent 35,3% van de vestigingen met honderd werknemers of meer geen vraagschommelingen. Bij hun kleinste collega's loopt dat zelfs op tot 43,4%. De kroon wordt echter gespannen door de overige industrie. Daar moeten respectievelijk 38,9% en 44,6% vestigingen nooit schommelen. In dezelfde lijn ligt de vaststelling dat bewegingsloos toekijken bij de kleinste vestigingen de populairste maatregel is om voorziene en onvoorziene dalingen op te vangen. De kleintjes met de vinger wijzen, zou in deze onverstandig zijn want ook 18,7% van de grootste

vestigingen laten het wetgevend werk aan hun voorbij gaan wanneer ze met onvoorziene vraagdalingen geconfronteerd worden. Hoewel slechts toegelaten voor arbeiders, is en blijft tijdelijke werkloosheid het middel bij uitstek om vraagdalingen op te vangen. Ook bij onvoorziene stijgingen wordt er vooral naar de temporele gereedschapskist gegrepen. Overwerk blijft, ongeacht de grootte van de vestiging, het meest gebruikte instrument. Kan men de vraagstijgingen plannen, dan wordt in de vestigingen met tien werknemers of meer de contractuele toer opgegaan. Opvallend is dat het gebruik van jobstudenten bij deze omstandigheden de inzet van uitzendkrachten vooraf gaat. Het flexibiliteitsbeleid wordt dus in de eerste plaats vorm gegeven met eigen arbeidskrachten. Het 'Flexible firm model' van Atkinson (1984) met een kleine kern van gebonden werknemers en daaromheen vlottende schillen van weliswaar door de organisatie gebode maar in soepel verband opererende werknemers, lijkt stilaan naar het rijk van de fictie gebannen te kunnen worden. Het model van Atkinson werd vaak in één adem vernoemd met de zogenaamde onbemande (m/v) fabriek. De 21ste eeuw zou er één worden van netwerken van lege fabrieken (en vooral kantoren). Desintegratie, personeelsafbouw en schaalverkleining, dat zou de missie van de economie worden.

## **5** *De onbemande (m/v) organisatie, een lege doos*

Afgaande op de PASO-resultaten lijkt deze voorspelling zelfs meer weg te hebben van een lege doos. In plaats van schaalverkleining werd er een nettowerkgelegenheids groei genoteerd van 2,5%. Achter dit saldo zit vooral veel turbulentie. 2001 zal dan ook de geschiedenis ingaan als een kanteljaar. Het jaar draagt alle kenmerken van een ongekende hoogconjunctuur en van de vrije val die daarop meedogenloos volgt. Die turbulentie laat zich voelen bij alle dimenieklassen maar is met een instroom van 16,6% en een uitstroom van 16,9% het grootst bij de grootste vestigingen. Logischerwijze is de nettogroei (0,7%) daar het kleinst. Een teken aan de wand dat de grootste vestigingen de meest kwetsbare zijn? Een indicatie dat grote vestigingen een 'boom & bust'-relatie met de economische conjunctuur onderhouden? De opeenvolgende PASO-golven zullen wellicht uitsluitel brengen. De grootste tewerkstellingsgroei wordt volgens dimensieklasse genoteerd in de categorie 50 tot 99 werknemers. Rangschikken we de sectoren, dan staat de 'overige industrie' met 5,4% aan de top. Verrassend is dat. Immers, globaal gezien gaan de industriële sectoren er, weliswaar licht (-0,3%), op achteruit. Conform de verwachting werd dat ruim gecompenseerd door de tewerkstellingsgroei (+4,6%) in de tertiaire sectoren. Maar ook de overheids- en de non-profitvestigingen lieten zich met een groei van 3,1% niet onbetuigd. Ondernemerschap buiten de poorten van het bedrijf is lange tijd stiefmoederlijk behandeld maar

heeft blijkens deze cijfers wel degelijk een niet te onderschatten invloed op de arbeidsmarkt. Een vaststelling die niet alleen betrekking heeft op rekruteren maar evenzeer op opleiden.

## **6** *Werkt opleiding en moet het werk wel opleiden?*

In de publieke sector zijn ze ervan overtuigd dat het werk moet opleiden. Ze doen het in elk geval meer dan in de private sector. Wie dan weer twijfelt of het werk wel moet opleiden, zijn de kleinere vestigingen (minder dan tien werknemers). Meer dan de helft laat de opleidingskelk aan zich voorbij gaan. Het blijven moeilijk te interpreteren vaststellingen. Hoe minder werknemers hoe minder kans dat er opleidingsnoden zijn. Bovendien blijft de hypothese of de opleidingsinspanningen niet omgekeerd evenredig zijn aan de leermogelijkheden in de job nog steeds niet afdoende getoetst. Deze hypothese is van bijzonder belang voor de groep kleinere vestigingen. Hoe dan ook, de data reveleren in ieder geval een voorliefde van de kleinere vestigingen voor 'werkplekieren'. Hoe kleiner de vestiging, hoe meer er intern, op de werkplek, geleerd wordt. Met als grote uitzondering de vestigingen met tweehonderd werknemers of meer die het eveneens 'on the job' zoeken. Is het water tussen micro en macro minder diep of gaat de professionalisering van het kwalificatiebeheer van deze laatste steeds meer uit van het adagium 'klein is mooi'? Het is in ieder geval een vraag die meegenomen wordt naar onze volgende golven en edities. Toch kunnen we nu al zeggen dat groot en klein zich niet altijd identiek gedragen. Grosso modo wordt er in drie vierde van de gevallen opgeleid om specifieke kennis en vaardigheden bij te brengen. Wie het voorrecht heeft om in een grotere vestiging te werken, heeft echter het meest kans om ook algemeen gevormd te worden. Het gemiddeld aandeel van de opleidingsinvesteringen voor de uitvoerende werknemers daalt met de grootte van de vestiging. Bij de leidinggevenden is het net andersom. Hoe groter de vestiging hoe meer ze veil heeft voor opleiding van de leiding. Misschien wel omdat die leiding moet geleerd worden om niet langer baas te zijn in eigen vestiging...

## **7** *Zelfsturende teams of baas in eigen organisatie?*

Immers, geen handboek over hedendaagse managementconcepten of het wemelt niet van de teamwerkliteratuur. Dat hebben de Vlaamse organisaties goed begrepen. Vraagt men aan de respondenten, niet gehinderd door enige definitie, of ze teamwerk algemeen toepassen, dan ant-

woordt 63,8% bevestigend. Dergelijk cijfer doet vermoeden dat Vlaanderen de sinds lang voorgeschreven managementsprincipes (eindelijk?) toepast. Krijgen we wat meer zicht op de reële inhoud van dat teamwerk, dan is het enthousiasme snel bekoeld. Er werd daartoe verder gewerkt met de zogenaamde stabiele teams (46,2% van alle teamwerk algemeen toepassende vestigingen) omdat de structureringsprincipes achter meer volatiele teamtypes (bv. projectteams) moeilijk via een survey te achterhalen zijn. Van die stabiele teams staat de meerderheid wel grotendeels in voor de eigen ondersteuning en voorbereiding (70,8%). Tot zover goed nieuws van het delegatiefront. Die eigen ondersteuning en voorbereiding wordt echter slechts in 36% opgenomen door de leden. Gaandeweg wordt duidelijk dat de zelfsturende teams met een breed takenpakket nauwelijks in de organisatierealiteit (0,7%) aangetroffen worden. Dat komt omdat de organisatie baas wil blijven, ook binnen het delegatiemodel. Daar staat de teamleider voor: m/v, vast, niet meewerkend en vooral aangeduid door het management. Het dominante teamtype komt dan ook overeen met wat in de literatuur het lean type (slank, zuinig) genoemd wordt. Teams met weinig autonomie en een vaste teamleider zijn met 62,5% absoluut dominant. Het verschil tussen de sectoren is opmerkelijk. De sterkste spreiding wordt gevonden binnen de industriële sectoren. In de Chemie, Voeding en Energie werkt meer dan de helft van de vestigingen niet in team (53,1%); in de Metaal en de Elektronica daarentegen wordt voor bijna 30% van het werk in sociotechnisch teamverband verricht. Analyseert men naar dimensieklasse, dan worden de verwachtingen ingelost. In grote vestigingen wordt systematisch minder in team gewerkt (41,3% niet in team). En doet men het al in team, dan slechts zuinig (44,5% lean type). Organisch werken in grote vestigingen blijft dus blijkbaar een moeilijke klus. Het doet vragen rijzen over innoverend Vlaanderen. Innovatie, creativiteit en een organische manier van werken lijken intuïtief verknoopt. Kan men, gegeven het voorgaande, wel grootschalig innoveren of is het veiliger, rendabeler om goedkoop te kopiëren?

## **8** *Innoveren of beter nog, goedkoop kopiëren?*

Laat ons maar met de deur in huis vallen. De globale ontwikkelaar (de vestiging die procesinnovatie paart aan productinnovatie) is groot. Hoe groter de vestiging, hoe meer globale (of integrale) ontwikkelaars. Hoe kleiner, hoe meer non-innovators. Wetende dat dimensie en leeftijd sterk samenhangen, plaatsen deze cijfers alvast vraagtekens bij het vermoeden dat de vernieuwing van de economie zich vooral via startende ondernemingen manifesteert. Dat de economische vernieuwing verloopt via parallelle sectoriële trajecten, is al evenzeer duidelijk. In de Bouwsector is bij een groot aantal vestigingen de algehele innovatie zoek. In de meer dienstgerichte sectoren ligt de nadruk hoofdzakelijk op pure procesinnovatie. Al moet gezegd dat product- en

procesinnovatie in de dienstensectoren (voorlopig) onmeetbaar dicht bij elkaar liggen. Het doet vragen rijzen over het nut en effect van opleiding. Vormt men om hetzelfde beter te doen of om iets anders te doen? Het antwoord lijkt onbeslist maar is het niet. In beide gevallen vormt men om het bestaande – zij het product, zij het proces – te veranderen.

## 9 *Het PASO-rapport: 10 voor organisatie?*

- Vestigingen en organisaties, zijn ze goed bezig?
- Organiseren, doe je zo. Het is het argument van wie verkoopt.
- Organiseren, doe je zo. Het is de hoop van wie het anders wil.
- Organiseren, dat doen wij zo. Het is wat PASO registreert en becommentarieert.





# B

## BIBLIOGRAFIE

- Allaart P. & de Voogd-Hamelink M. (2001), 'Employer-worker separations, internal mobility of workers and job dynamics. Evidence for the Netherlands 1988-1998', *Paper voor congres European Association of Labour Economists*.
- Atkinson J. (1984), 'Manpower strategies for flexible organisations', *Personnel management*, vol. 16, n° 8, p. 28-31.
- Baeten X. & Bogaert C. (1999), *Onderzoek naar het belonings- en employee benefitsbeleid van ondernemingen*, De Vlerick School voor Management, Gent, 185 p.
- Beleidsnota minister Landuyt (2000-2004), Vlaams Ministerie voor Tewerkstelling en Toerisme, Brussel.
- Benders J., Huijgen F., Pekruhl U. & O'Kelly K. (1999), *Useful but unused – Group work in Europe. Findings from the EPOC Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
- Blanchard P.N. & Thacker J.W. (1999), *Effective training. Systems, strategies, and practices*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Danau D. & Van Dongen W. (2002), *Algemeen eindrapport FBA-project*, CBGS/Universiteit Antwerpen/ECWS, Brussel.
- Delagrange H. (1999), *Bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties in de Vlaamse industrie*, SERV-STV, Brussel.
- Delmotte J., Dejonckheere J., Vander Steene T. & Van Hootegem G. (2001), *Hoe werven bedrijven in België in 2000?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- De Sitter L.U. (1989), 'Moderne sociotechniek', *Gedrag en organisatie*, jrg. 2, nr. 4-5, p. 222-252.
- Doorewaard H., Huys R. & Van Hootegem G. (2000), 'Team responsibility structure and team performance', *Personnel review*, vol. 31, n° 3, p. 356-370.
- Eurostat (2002), *Formation professionnelle continue en entreprise dans l'Union européenne et en Norvège*, Statistiques en bref, Eurostat.
- Federgon (2003), <http://www.federgon.be/interim/nl/numbers/index.htm> [06/02/2003].
- Greiner L.E. (1972), 'Evolution and revolution as organizations grow', *Harvard Business review*, vol. 50, n° 4, p. 37-46.
- Huyghe B. (red.) (2002), *100 vragen over innoveren. Het innovatiezakboekje*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Wetenschap en Innovatie, Brussel.
- Krain M.A. (1995), 'Policy implications for a society ageing well', *American behavioral scientist*, vol. 39, n° 2.
- Leliveld R. & Vink M.J. (2000), *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*, H. Nelissen, Baarn.

- Peeters A. (1999), *Labour turnover costs, employment and temporary work*, Doctoraal proefschrift, K.U.Leuven.
- Sels L., Delmotte J., Lamberts M. & Van Hootegem G. (2002), *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Steunpunt WAV (2001), *Kernindicatoren over de Vlaamse arbeidsmarkt 2001*, [http://www.steunpuntwav.be/stat/2000/Vlaamsgewest2000/kerncijfers\\_februari2002.xls](http://www.steunpuntwav.be/stat/2000/Vlaamsgewest2000/kerncijfers_februari2002.xls).
- Steunpunt WAV-SSA (2002), *De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Jaarboek 2002*, Leuven.
- Steunpunt WAV (2003a), [http://www.steunpuntwav.be/stat/2000/Vlaamsgewest2000/kerncijfers\\_februari2002.xls](http://www.steunpuntwav.be/stat/2000/Vlaamsgewest2000/kerncijfers_februari2002.xls) [14/02/2003].
- Steunpunt WAV (2003b), [http://www.wav.be/cijfers\\_trends/cijfers.htm](http://www.wav.be/cijfers_trends/cijfers.htm) [14/02/2003].
- Vander Steene T., Sels L., Van Hootegem G., De Witte H. & Forrier A. (2001), *Feiten en cijfers van flexibiliteit. Definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Van Hoof J.J. (2001), *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*, Boom, Amsterdam.
- Van Hootegem G. (1992), 'Vragen over flexibiliteit staat vrij', *De gids op maatschappelijk gebied*, jrg. 83, nr. 12, p. 989-1008.
- Verhoeven H. (2000), *De vreemde eend in de bijt, arbeidsmarkt en diversiteit*, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid, Vorming, Leuven.
- Womack J.P., Jones D.T. & Roos D. (1990), *The machine that changed the world. The story of lean production. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry*, Harper Perennial, New York.

# SAMENSTELLING VAN HET PASO-TEAM

Deze publicatie van het PASO-onderzoek is voorbereid door het team van promotoren en onderzoekers. Hoofdpromotor van PASO is prof dr. Luc Sels, co-promotoren zijn prof. dr. Geert Van Hootegem, Monique Ramioul en dr. Anneleen Peeters, alsook prof. dr. Erik Henderickx en prof. dr. Jan Bundervoet. De onderzoekers die bij deze publicatie betrokken waren zijn: Anne Delarue, Sophie De Winne, Stijn Gryp, Johan Maes, Steven Marx en Gert Theunissen.

De verschillende onderzoeksequipes betrokken bij het PASO-onderzoek worden hieronder beschreven.

Voor bijkomende informatie over PASO: <http://www.paso.be>

## *Organization Studies – Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U. Leuven*

De onderzoeksgroep Organization Studies heeft zich in onderwijs en onderzoek steeds bewogen op drie domeinen: organisatie-theorie (onderzoek naar de relatie tussen mens en organisatie vanuit het perspectief van de organisatie, met als voornaamste thema's taak- en functieontwerp, organisatieontwerp, organisatie en cultuur), organisatiegedrag (onderzoek naar de dynamiek van gedrag van mensen in een organisatiecontext, met als voornaamste thema's werken in groepen, leiderschap, motivatie en arbeidstevredenheid, organisationeel leren, culturele diversiteit) en human resource management (studie van concrete technieken en systemen uit de ondernemingspraktijk, onder meer in de sfeer van werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, manpower planning, beloning, ...). Momenteel wordt het onderzoek van de groep sterk toegespitst op vier centrale thema's: de relatie tussen HRM en bedrijfsperformantie (FWO, Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie, PASO), de ontwikkeling van meetinstrumenten voor entrepreneurship en onderzoek naar het strategisch belang van intrapreneurship en innovatie (Steunpunt Ondernemingen, Ondernemerschap en Innovatie), de veranderingen in psychologische contracten, arbeidsrelaties en (levens)loopbanen (FWO, VIONA) en diversiteit in (internati-

onale) organisaties (global teams, taal en vertaling, expatriates). De groep participeert verder zeer actief in internationale onderzoeksnetwerken zoals de Academy of Management, RENT, EGOS en SCOS.

*Contactgegevens:*

K.U.Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Onderzoeksgroep Organization Studies  
Naamsestraat 69 – B-3000 Leuven  
tel. +32 16 32 67 00 – fax +32 16 32 67 32  
<http://www.econ.kuleuven.ac.be>  
Onderzoeksgroep Organization Studies  
[http://www.econ.kuleuven.ac.be/tew/academic/persbel/e\\_default.htm](http://www.econ.kuleuven.ac.be/tew/academic/persbel/e_default.htm)

## **Sector Arbeid en Organisatie – Hoger Instituut voor de Arbeid**

Het Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA) is een onderzoeksinstituut van de K.U.Leuven. Het werd opgericht in 1974 op initiatief van de universiteit en het ACW. In de sector Arbeid en Organisatie staat de studie van veranderingen op het vlak van arbeid en organisatie centraal. Er wordt vanuit vier invalshoeken gewerkt: organisatie, kwaliteit van de arbeid, personeelsbeleid en participatie. Telkens wordt ook het verband gelegd met de ruimere *arbeidsmarkt*. Bij onderzoek naar de *organisatie* staan aspecten als organisatievernieuwing, kennismanagement en de lerende organisatie centraal. Het onderzoek naar de *kwaliteit van de arbeid* heeft aandacht voor risico's op stress en taakbelasting, en de impact op arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Het zogenaamde *arbeidsmarktbeuust personeelsbeleid* heeft speciale aandacht voor de positie van de zogenaamde 'kansengroepen' (laaggeschoolden, vrouwen, allochtonen, ...) in de organisatie en op de arbeidsmarkt en voor het zogenaamde diversiteitsmanagement. *Participatie* behandelt onder meer vragen in verband met de plaats en de rol van de vakbond en de werknemers in de ontwikkeling van organisaties.

De stafleden van deze sector zijn verschillend gevormd, wat een interdisciplinaire benadering van het onderzoek mogelijk maakt: sociologie, economie, psychologie en geschiedenis. De onderzoeksprojecten beperken zich niet tot het lokale, het regionale of het nationale niveau; ook op Europees niveau heeft de sector een sleutelrol verworven in verschillende toonaangevende consortia.

*Contactgegevens:*

Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA)  
Sector Arbeid en Organisatie  
Atrechtcollege – Naamsestraat 63 (2de verd.) – B-3000 Leuven  
tel. +32 16 32 43 55 – fax +32 16 32 43 54  
hiva@kuleuven.ac.be  
<http://www.hiva.be>

### *Afdeling Arbeids- en Organisationsociologie – Departement Sociologie, K.U. Leuven*

De afdeling Arbeids- en Organisationsociologie van het Departement Sociologie, K.U. Leuven concentreert zich op een aantal onderzoekszwaartepunten. Een eerste onderzoekstraditie handelt over de integratie van migranten op de arbeidsmarkt, een thema dat recentelijk terug veel aandacht krijgt in de politieke en academische wereld. Een tweede situeert zich in het domein van de kwaliteit van de arbeid. Niet enkel de aard en kenmerken van de kwaliteit van de arbeid komen hierbij aan bod maar ook de gevolgen die met een verschillende kwaliteit van de arbeid gepaard gaan. Een derde onderzoekstraditie concentreert zich op veranderingen in de arbeidsdeling en de arbeidsorganisatie in zijn geheel. Deze twee laatste onderzoekstradities passen in het kader van de theoretische verfijning van de 'integral organizational renewal theory' (gebaseerd op de moderne sociotechniek) die als theoretische stroming expliciet aan bod komt in het onderzoek. Daarnaast worden nog enkele andere onderzoekspistes bewandeld. Het betreft onderzoek naar de ontwikkeling en de impact van oude en nieuwe sociale bewegingen in het politiek-economisch en industrieel bestel, vraagstukken in verband met stedelijke en rurale ontwikkelingen en de relatie tussen milieubescherming en werkgelegenheid. Verschillende onderzoeksprojecten worden uitgevoerd met zowel nationale als internationale partners, waarmee langdurige wetenschappelijke netwerkbanden worden opgezet. Daarnaast is de afdeling nauw betrokken bij de oprichting en leiding van twee steunpunten, namelijk het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (WAV) en het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie om de verschillende onderzoekspistes structureel te verankeren. De afdeling voert tevens een actief beleid om zowel in onderzoek als in onderwijs maatschappelijk en beleidsrelevant onderzoek te combineren met theorievorming en gedegen empirisch onderzoek.

*Contactgegevens:*

K.U.Leuven, Departement Sociologie

Afdeling Arbeids- en Organisationsociologie

E. Van Evenstraat 2B – B-3000 Leuven

tel. +32 16 32 30 50 – fax +32 16 32 33 65

<http://www.kuleuven.ac.be/sociologie/onderzoek/afdarbeid/index.htm>



### **IDEA Consult**

IDEA Consult is een onafhankelijk sociaal-economisch onderzoeks- en adviesbureau, gespecialiseerd in research-based consultancy, met vestiging in Brussel. IDEA Consult heeft aldus een ruime waaier aan diensten, die gaan van onderzoek over advies en strategische planning tot evaluatie en monitoring. IDEA Consult past dit instrumentarium toe op verschillende domeinen, zoals transport en mobiliteit, regionale en stedelijke ontwikkeling, arbeidsmarkt en analyse van markten en sectoren.

Sinds zijn oprichting in september 1998 heeft IDEA Consult reeds een ruime referentielijst van projecten bij klanten zoals internationale overheden en organisaties, federale, regionale en lokale overheden, intermediaire organisaties en ondernemingen.

IDEA Consult beschikt momenteel over een team van een tiental vaste medewerkers, allen met een universitaire achtergrond. Bovendien wordt projectmatig samengewerkt met andere specialisten binnen de ECORYS groep waartoe IDEA Consult behoort. Het buitenlands netwerk van ECORYS is vertakt over Nederland (NEI-Kolpron) en het Verenigd Koninkrijk (ECOTEC). Daarnaast zijn er vestigingen in Zuid-Europa, Oost-Europa en Rusland. Verder werkt IDEA Consult samen met wetenschappelijke experts of adviseurs in functie van het onderzoeksthema.

*Contactgegevens:*

Idea Consult

Congresstraat 37-41, bus 3 – B-1000 Brussel

tel. +32 2 282 17 10 – fax +32 2 282 17 15

[info@ideaconsult.be](mailto:info@ideaconsult.be)

<http://www.ideaconsult.be>

## *UAMS – Universiteit Antwerpen Management School*

De U(niversiteit)A(ntwerpen)M(anagement)S(chool) heeft als opdracht huidige en toekomstige managers – zowel in het bedrijfsleven als in de publieke en non-profitsector – te helpen en te ondersteunen bij hun zoektocht naar wetenschappelijk gefundeerde en praktijkrelevante kennis en kunde, die hen in staat moet stellen om beter te functioneren in hun organisatie en in de maatschappij in het algemeen. Een universitaire managementschool is het aan zichzelf verplicht onderzoeksactiviteiten te ontplooiën die de kwaliteit van het onderwijs wetenschappelijk kunnen onderbouwen. De divisie ‘onderzoek’ wordt momenteel in de steigers gezet. Deze divisie bouwt verder op de expertise en know how die werden ontwikkeld binnen de diverse onderzoeksgroepen van (o.a.) de faculteit TEW. Prof. dr. Erik Henderickx begeleidt binnen de faculteit sinds meer dan twintig jaar onderzoek naar arbeidsvraagstukken in zowel profit- als non-profitsectoren. Thema’s zijn o.a. inhoud en effecten van personeelsmanagement, vormen en effecten van arbeidsorganisatie, productieorganisatie en productietechniek, aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, kwaliteit van de arbeid. Binnen het gepresteerde onderzoek worden zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt, met voorkeur voor een combinatie. In het kader van de multidisciplinaire aanpak wordt steeds samenwerking nagestreefd met andere onderzoeksgroepen en -partners binnen en buiten de Universiteit Antwerpen.

*Contactgegevens:*

UAMS

Sint Jacobsmarkt 9-13 – B-2000 Antwerpen

tel. +32 3 220 47 58 – fax +32 3 220 47 59

info@uams.be

<http://www.uams.be>