

ONTWERPRAPPORT

Gevraagde actie

Schriftelijke reactie tegen Klik of tik om een datum in te voeren.

Datum vergadering Klik of tik om een datum in te voeren.

Contactpersoon Voornaam Naam – E-mail

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting – T +32 2 209 01 11 – E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum Klik of tik om een datum in te voeren.

Contactpersoon Voornaam Naam E-mail

Inhoud

Samenvatting	5
Rapport	7
1. Doel van het onderzoek	7
2. Onderzoeksmethode	7
2.1 Dataverzameling en -verwerking	7
2.2 Gebruikte variabelen	8
3. Zeggenschap van uitvoerende medewerkers	10
3.1 In welke mate hebben uitvoerende medewerkers zeggenschap?	10
3.2 Zeggenschap als één indicator	11
3.3 Zeggenschap naargelang ondernemingskenmerken	12
3.4 Zeggenschap en ander ondernemingsbeleid	14
3.5 Zeggenschap van uitvoerende medewerkers in ondernemingen samengevat	18
4. Functioneringsgesprekken	19
4.1 Gebruik van functioneringsgesprekken	19
4.2 Functioneringsgesprekken naargelang ondernemingskenmerken	20
4.3 Functioneringsgesprekken en ander ondernemingsbeleid	20
4.4 Functioneringsgesprekken in ondernemingen samengevat	23
5. Opvolging van prestaties werknemers via gegevensanalyse	24
5.1 Opvolging werknemersprestaties via gegevensanalyse	24
5.2 Opvolging via gegevensanalyse naargelang ondernemingskenmerken	24
5.3 Opvolging via gegevensanalyse en ander ondernemingsbeleid	25

5.4	Opvolging via gegevensanalyse in ondernemingen samengevat	28
6.	Samenhang en verklaringswaarde van inspraak en opvolging	29
6.1	Beperkte samenhang zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse	29
6.2	Verklarende waarde van zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse	30
7.	Suggesties voor verder onderzoek	31
	Referentielijst	32
	Lijst met figuren en tabellen	33
	Bijlagen	35
	Factorladingen zeggenschap	35
	Correlaties zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse en verschillende beleidsdomeinen	35
	Zeggenschap en beleidsdomeinen	35
	Functioneringsgesprekken en beleidsdomeinen	36
	Opvolging via gegevensanalyse en beleidsdomeinen	36

1 Samenvatting

2 De Ondernemingsenquête 2025 bevat diverse vragen die betrekking hebben
3 op inspraak en opvolging binnen ondernemingen. Dit rapport heeft als doel
4 om deze aspecten nader te beschrijven en te analyseren in samenhang met
5 belangrijke thema's uit het ondernemingsbeleid, zoals opleiding, innovatie, di-
6 gitalisering, duurzaamheid, haalbare werklast en groei. Met dit rapport willen
7 we een eerste verkenning bieden die handvatten kan geven voor verdere ver-
8 dieping en onderzoek.

9 De gegevens in dit rapport zijn afkomstig van een telefonische enquête bij
10 1650 ondernemingen in Vlaanderen en Brussel (Nederlandstalig) met minstens
11 één werknemer, in alle sectoren.

12 De Ondernemingsenquête bevat drie aspecten over inspraak en opvolging. We
13 bevragen (1) in welke mate uitvoerende werknemers mee zeggenschap heb-
14 ben over beslissingen omtrent verschillende onderwerpen, (2) het gebruik van
15 functioneringsgesprekken en (3) van gegevensanalyse om de prestaties van
16 werknemers op te volgen.

17 Het gebruik van zeggenschap onder uitvoerende medewerkers is relatief hoog,
18 waarbij medewerkers vaker geconsulteerd worden dan dat ze zelf beslis-
19 sen. Functioneringsgesprekken zijn breed ingeburgerd binnen ondernemingen
20 en vormen een vaste praktijk. Het gebruik van gegevensanalyse voor het op-
21 volgen van prestaties is beperkter, maar toch substantieel, vooral in grotere
22 ondernemingen.

23 Er is een duidelijke en positieve samenhang tussen zeggenschap en functione-
24 ringsgesprekken met de domeinen innovatie, digitalisering en werklastmaatre-
25 gelen. Meer zeggenschap en het gebruik van functioneringsgesprekken gaan
26 hand in hand met het gebruik van meer digitale toepassingen, de introductie
27 van nieuwe of verbeterde diensten of producten en meer maatregelen om
28 werklast op te vangen. Dit wijst erop dat een cultuur van betrokkenheid en dia-
29 loog — zichtbaar in de mate van zeggenschap en het voeren van functione-
30 ringsgesprekken — samenhangt met een cultuur die innovatie stimuleert en
31 een gebalanceerde werklast nastreeft.

32 Voor opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse zien we die sa-
33 menhang veel minder. Het gebruik van gegevensanalyse voor prestatieopvol-
34 ging is wel verbonden met meer digitale toepassingen binnen een onderne-
35 ming, wat wijst op een geïntegreerde digitale strategie. Relaties met andere as-
36 pecten van beleidsvoering zijn afwezig of zwak.

Dit rapport werd geschreven door Lien Van Rampelberg en Hendrik Delagrang

Rapport

1. Doel van het onderzoek

De ondernemingsenquête 2025 bevat diverse vragen die betrekking hebben op inspraak en opvolging binnen organisaties. Dit rapport heeft als doel om deze aspecten nader te beschrijven en te analyseren in samenhang met belangrijke thema's uit het ondernemingsbeleid, zoals opleiding, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbare werklast en groei. Daarbij streven we naar een inzichtelijke, maar niet-exhaustieve verkenning van de verbanden tussen deze elementen.

De centrale onderzoeksvragen zijn:

- In welke mate zijn inspraak en opvolging aanwezig binnen ondernemingen?
- Hoe verhouden inspraak en opvolging zich tot beleidsprioriteiten als opleiding, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbare werklast en groei?

Met dit rapport willen we een eerste verkenning bieden die handvatten kan geven voor verdere verdieping en onderzoek.

2. Onderzoeksmethode

In de komende secties bespreken we de dataverzameling en -verwerking voor de ondernemingsenquête 2025 die gebruikt worden in dit rapport en gaan we dieper in op de gebruikte variabelen.

2.1 Dataverzameling en -verwerking

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

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

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

Meer details over de methode zijn te vinden in het methodologierapport (Van Rampelberg & Delagrange, 2026).

2.2 Gebruikte variabelen

Drie grote blokken van inspraak en opvolging

In de ondernemingsenquête zijn drie aspecten aanwezig die vrij rechte reeks gerelateerd kunnen worden aan inspraak en opvolging. We bevragen (1) in welke mate uitvoerende werknemers mee zeggenschap hebben over beslissingen omtrent verschillende onderwerpen, (2) in welke mate gebruik wordt gemaakt van functioneringsgesprekken en (3) of er gebruik wordt gemaakt van gegevensanalyse om de prestaties van werknemers op te volgen. We gaan achtereenvolgens op deze drie aspecten in om vervolgens af te sluiten met een aantal te trekken lijnen.

Ondernemingskenmerken

Voor elk aspect worden de resultaten opgesplitst naar grootte en sector. Als we het hebben over de grootte van de ondernemingen bedoelen we daarmee het aantal vaste medewerkers. Voor bepaalde analyses wordt deze variabele opgedeeld in vier groepen: 1 t.e.m. 9, 10 t.e.m. 49, 50 t.e.m. 199 en 200 of meer werknemers. De sectoren delen we op in vier grote groepen: Diensten, Industrie, Bouw & Quartair.

Ondernemingsbeleid

Voor elk aspect wordt de relatie onderzocht met een aantal andere aspecten van ondernemingsbeleid die zijn opgenomen in de ondernemingsenquête zijnde opleiding, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbaar werk en groei. Voor elk van deze aspecten wordt één variabele meegenomen als toetsingsvariabele. We gebruiken hiervoor de best beschrijvende variabele voor dit thema, geselecteerd op basis van de inzichten van de themarapporten die specifiek deze thema's onderzoeken.

- Opleiding:
Opleidingspercentage: Percentage werknemers die afgelopen 12 maanden opleiding volgden. (min 0% ; max 100%)
- Innovatie:
Innovator: Sinds begin 2022 nieuwe of in belangrijke mate verbeterde producten, diensten of activiteiten geïntroduceerd (ja/nee)

- 96 • Digitalisering:
97 Aantal toepassingen: Aantal voorgelegde toepassingen in kader van digitalisering die aan-
98 wezig zijn (min 0 ; max 7)
- 99 • Duurzaamheid:
100 Aantal acties: Aantal voorgelegde acties in kader van duurzaamheid die aanwezig zijn (min
101 0 ; max 5)
- 102 • Haalbaar werk:
103 Aantal maatregelen: Aantal voorgelegde maatregelen in kader van haalbaar werk die aan-
104 wezig zijn (min 0 ; max 7)
- 105 • Groei:
106 Recente groei activiteiten: Inschatting niveau van de activiteiten van de onderneming tij-
107 dens recente verleden. (5 cat. van sterke vermindering tot sterke groei)
- 108 Alle resultaten en uitgebreide rapporten over deze afzonderlijke thema's zijn te vinden op
109 <https://www.serv.be/stichting/ondernemingsenquête>
- 110

3. Zeggenschap van uitvoerende medewerkers

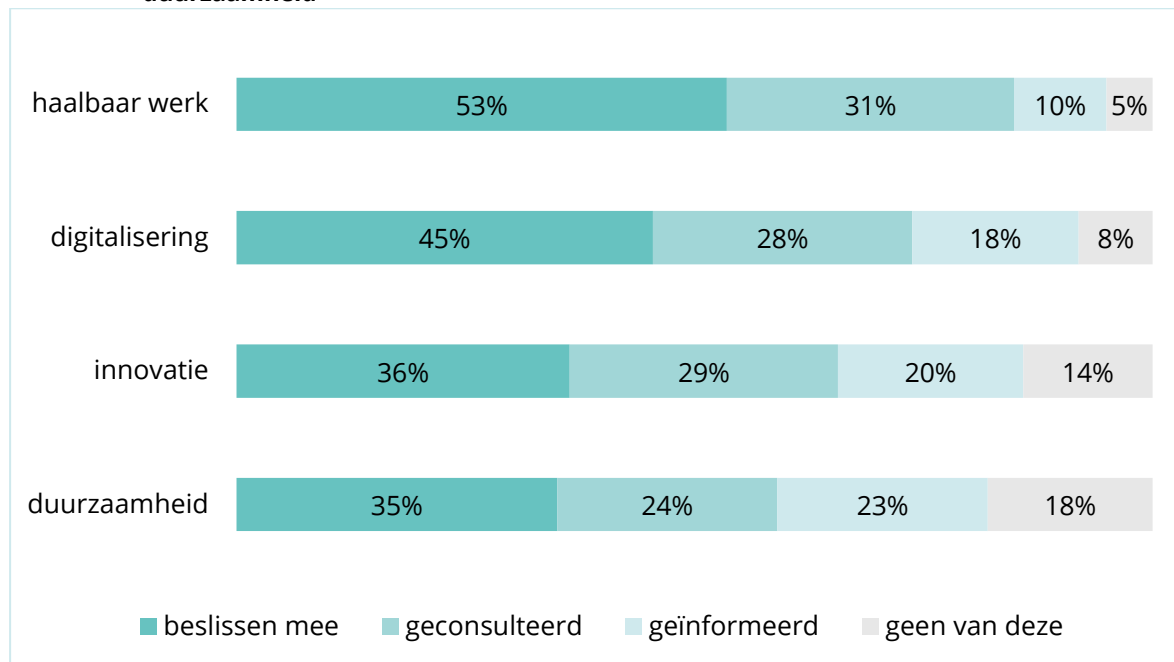
In de komende secties bespreken we wat we verstaan onder zeggenschap van uitvoerende medewerkers en hoe dit gemeten is. We bekijken in welke mate er sprake is van zeggenschap in ondernemingen en of er verschillen zijn naargelang de grootte van de onderneming, uitgedrukt in aantal werknemers, en de sector waartoe de onderneming zichzelf rekent. Tot slot bekijken we de samenhang tussen zeggenschap en zes andere aspecten van ondernemingsbeleid: recente groei in activiteiten, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbaar werk en opleiding.

3.1 In welke mate hebben uitvoerende medewerkers zeggenschap?

In de bevraging van de Ondernemingsenquête van 2025 peilden we naar het betrekken van medewerkers op vier aspecten. We vroegen de ondernemingen in welke mate uitvoerende medewerkers een vorm van zeggenschap hebben in hoe duurzaamheid, digitalisering en innovatie toegepast wordt en in hoe de haalbaarheid van het werk beheerd wordt. Ondernemingen gaven voor elk van de thema's aan of uitvoerende medewerkers mee beslissen, geconsulteerd worden, geïnformeerd worden of geen van deze drie opties van toepassing zijn.

Medewerkers hebben vooral mee zeggenschap over hoe de haalbaarheid van het werk beheerd wordt, gevolgd door de toepassing van digitalisering, dan innovatie en in de minste mate bij de toepassing van duurzaamheid (Figuur 1). Deze volgorde is niet toevallig en is waarschijnlijk mee bepaald door de mate waarin effectief acties genomen worden in de onderneming omtrent deze aspecten. Maatregelen voor werklust en toepassingen van digitalisering komen vaker voor in ondernemingen dan toepassingen voor duurzaamheid (Delagrangé & Van Rampelberg, 2025 & Van Rampelberg & Delagrangé, 2025a).

Figuur 1: Zeggenschap uitvoerende medewerkers over haalbaar werk, digitalisering, innovatie en duurzaamheid



3.2 Zeggenschap als één indicator

We gingen na of de vier aspecten van zeggenschap samen als één indicator kunnen gebruikt worden. De vier items meten de mate van zeggenschap met betrekking tot digitalisering, duurzaamheid, werkdruk en innovatie. De interne consistentie van deze schaal is goed (Cronbach's $\alpha = 0,75$; $N = 1650$), wat wijst op voldoende samenhang tussen de items.

Een exploratieve factoranalyse (principal axis factoring) toont dat de items op één onderliggende dimensie laden. De eerste factor heeft een eigenwaarde van 2,27 en verklaart 56,8% van de totale variantie. De factorladingen variëren van 0,51 tot 0,76. Een gedetailleerde weergave van de factorladingen wordt weergegeven in bijlage.

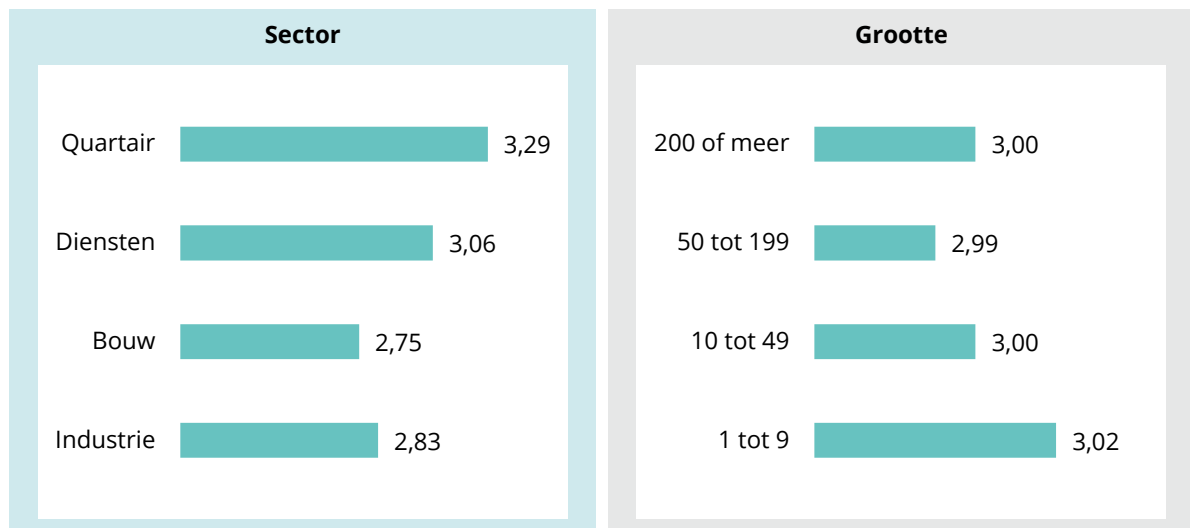
Op basis hiervan werd een samengestelde indicator voor zeggenschap geconstrueerd als het gemiddelde van de vier items. De score voor de individuele items is als volgt: 1=geen van voorgedachte opties, 2=geïnformeerd, 3=geconsulteerd, 4= beslissen mee. Hoe hoger de score, hoe hoger de mate van zeggenschap. Dat geldt ook voor de score op de gecombineerde indicator. De gemiddelde score op deze indicator is 3,02. Met een minimale score van 1 en een maximale score van 4, ligt de gemiddelde score van zeggenschap dus relatief hoog.

De sterke samenhang tussen de vier items van zeggenschap, geeft aan dat de mate waarin uitvoerende medewerkers zeggenschap krijgen, eerder het gevolg is van een beleid, ingesteldheid of cultuur dan van een ad hoc keuze met betrekking tot een bepaald topic.

3.3 Zeggenschap naargelang ondernemingskenmerken

Wanneer we kijken naar de gemiddelde score voor zeggenschap, zijn er geen significante verschillen te zien naar ondernemingsgrootte. De diensten en quartaire sector scoren met 3,29 en 3,06 significant hoger op zeggenschap dan de bouwsector (2,75) en industrie (2,83) (Figuur 2).

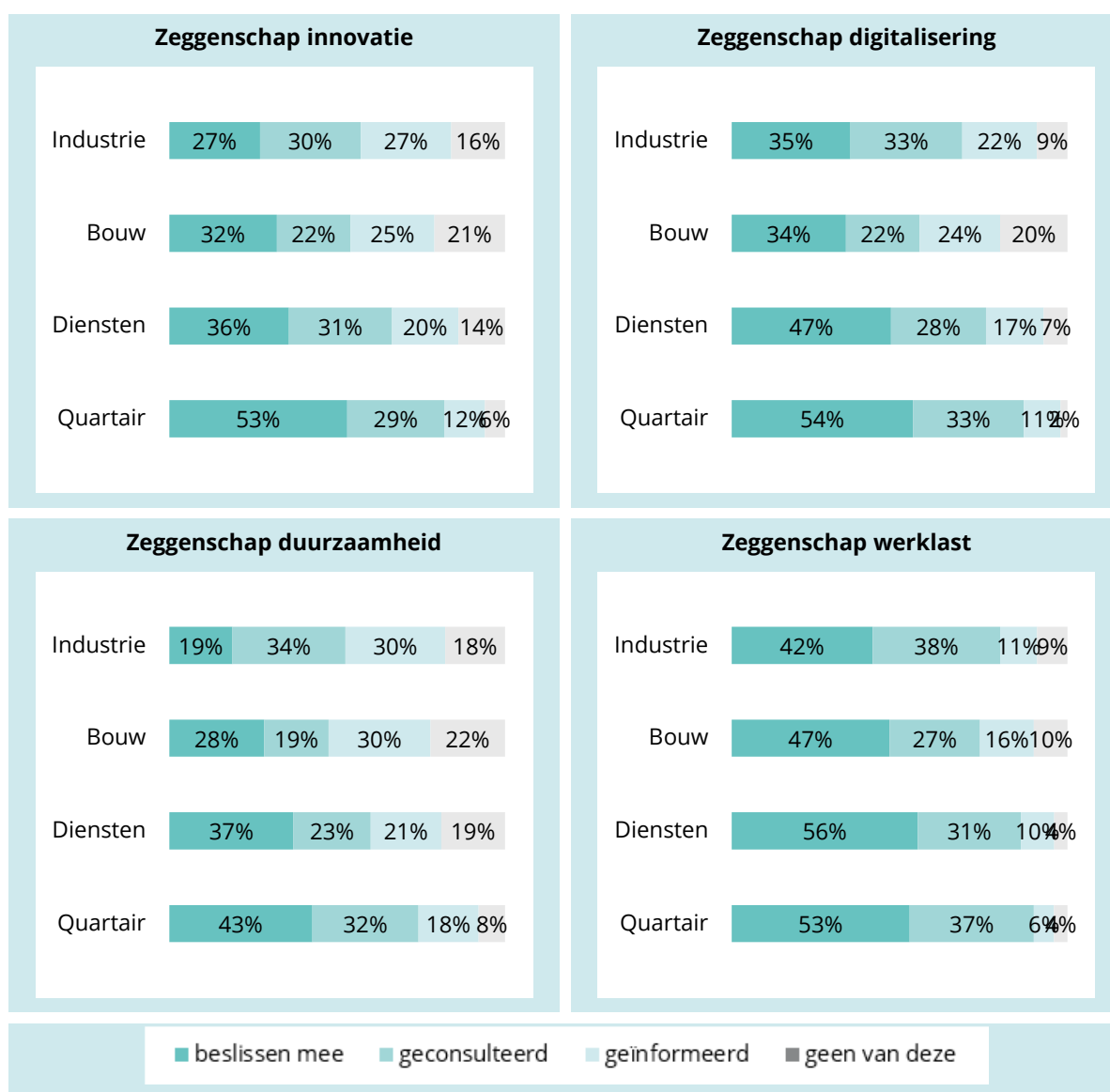
Figuur 2: Gemiddelde score voor zeggenschap naar sector en grootte



Wanneer we kijken naar de afzonderlijke vier aspecten van zeggenschap zien we voor elk van de aspecten een gelijkaardig beeld wat betreft verschillen naar sector. We zien opnieuw een grotere mate van zeggenschap in de diensten en de quartaire sector waar de percentages voor 'mee beslissen' hoger liggen. In de industrie zien we een hoger percentage voor 'geconsulteerd worden' (Figuur 3). In deze opdeling zien we wel een verschil naargelang ondernemingsgrootte waarbij uitvoerende medewerkers vaker mee beslissen naargelang de onderneming kleiner is en vaker geconsulteerd worden naargelang de onderneming groter is (Figuur 4).

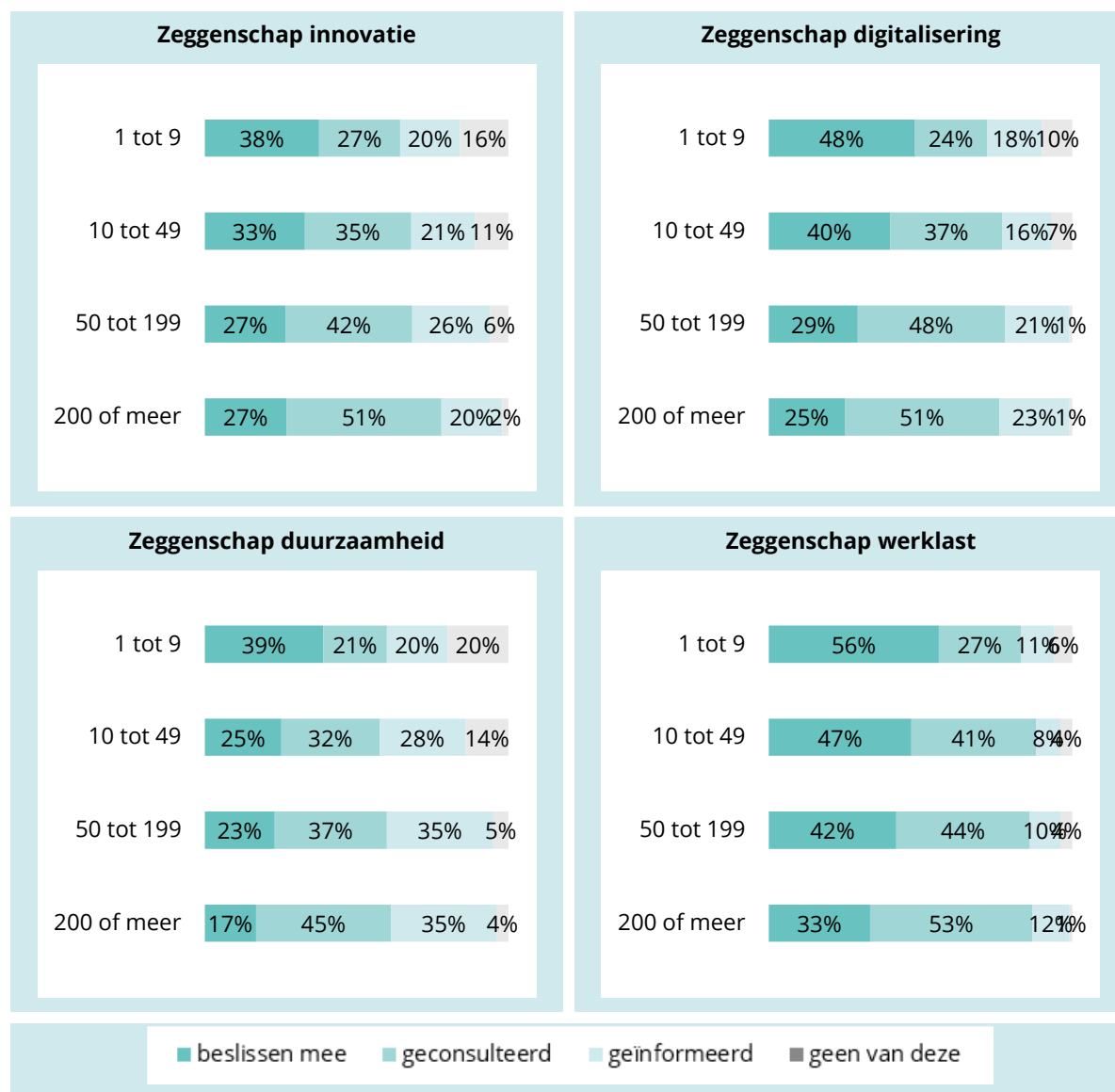
170
171
172

Figuur 3: Zeggenschap uitvoerende medewerkers over haalbaar werk, digitalisering, innovatie en duurzaamheid naar sector



173

Figuur 4: Zeggenschap uitvoerende medewerkers over haalbaar werk, digitalisering, innovatie en duurzaamheid naar grootte



3.4 Zeggenschap en ander ondernemingsbeleid

In wat volgt onderzoeken we de samenhang tussen zeggenschap en opleiding, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbare werklast en groei.

Een kanttekening hierbij betreft de operationalisering van zeggenschap. De maat voor zeggenschap is gebaseerd op de mate waarin werknemers inspraak hebben in het beleid rond digitalisering, duurzaamheid, innovatie en werklastmaatregelen. Daardoor is er inhoudelijk verwantschap tussen de variabele zeggenschap en de beleidsvariabelen digitalisering, duurzaamheid, innovatie en werklastmaatregelen.

186 Het is dan ook niet onlogisch dat organisaties die sterker inzetten op deze beleidsdomeinen, te-
187 gelijk meer mogelijkheden tot zeggenschap creëren binnen diezelfde domeinen. Vastgestelde sa-
188 menhang houdt mogelijk deels verband met deze inhoudelijke overlap. Dit impliceert dat eventue-
189 le verbanden tussen zeggenschap en digitalisering, duurzaamheid, innovatie en werklustmaat-
190 regelen deels het gevolg zijn van conceptuele nabijheid tussen de gemeten constructen. De
191 sterke samenhang tussen de vier items van zeggenschap, impliceert dat er sprake is van een be-
192 leid, ingesteldheid of cultuur, los van ad hoc zeggenschap met betrekking tot een bepaald topic.
193 Samenhangen tussen zeggenschap en digitalisering, duurzaamheid, innovatie en werklustmaat-
194 regelen kunnen daarom gezien worden als samenhangen in beleid en cultuur maar dienen met
195 voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

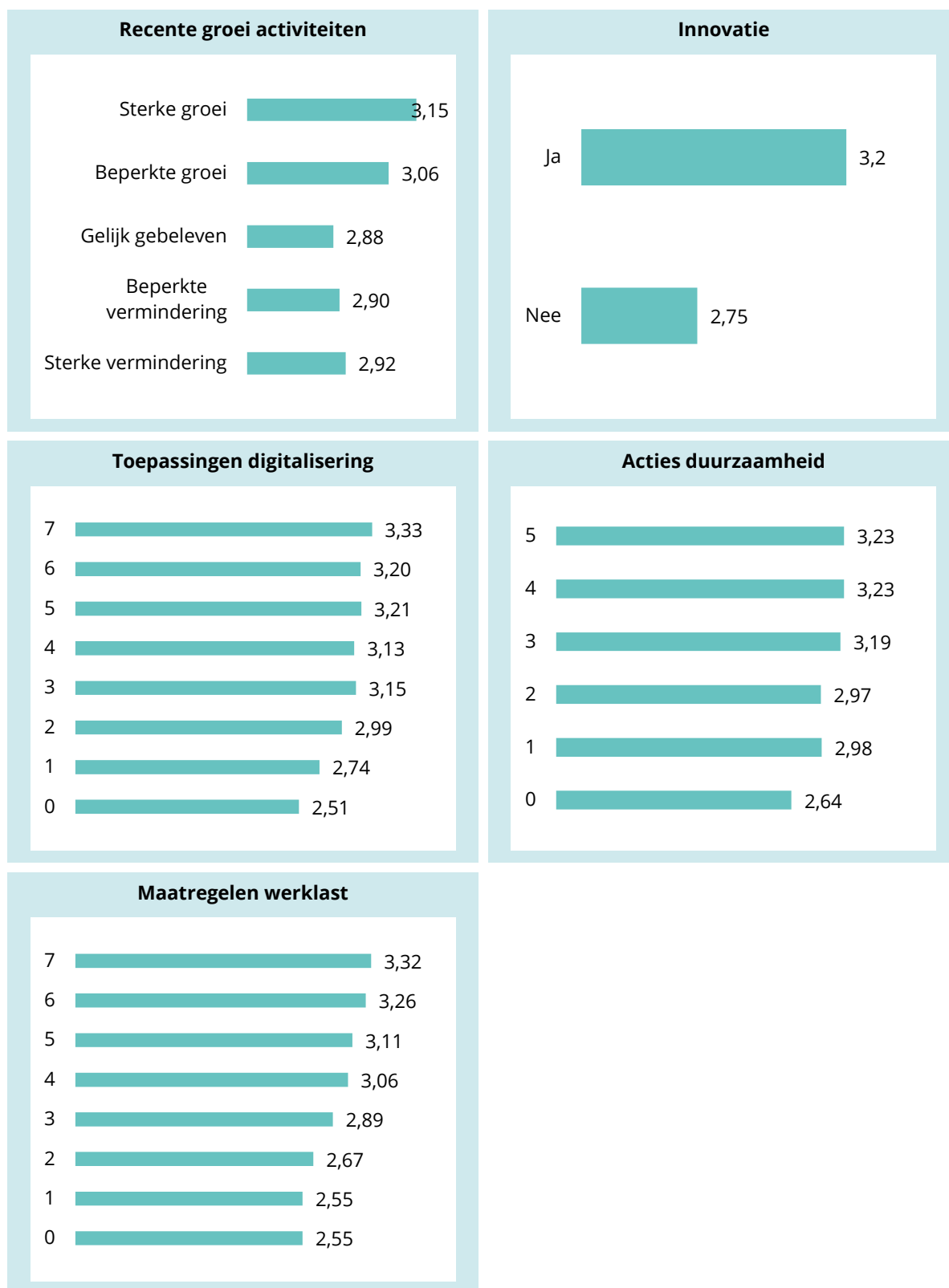
196 De gemiddelde waardes voor de samengestelde indicator zeggenschap verschillen significant
197 naargelang recente groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid en werklustmaatregelen. We
198 vinden geen significante verschillen naargelang opleidingspercentage (Figuur 5).

199 De mate van zeggenschap voor uitvoerende medewerkers verschilt naargelang de recente groei
200 van de activiteiten van de onderneming. We zien meer zeggenschap in ondernemingen die groei
201 optekenden. Vooral een sterke groei van activiteiten in het recente verleden, geeft een hoge ge-
202 middelde score voor zeggenschap met 3,15. Ook bij beperkte groei rapporteren we met 3,06 een
203 hogere score voor zeggenschap.

204 Ook voor innovatie zien we een duidelijk verschil. Ondernemingen die sinds begin 2022 nieuwe
205 of in belangrijke mate verbeterde producten of diensten/diensten of activiteiten introduceerden,
206 scoren met een gemiddelde score van 3,20 significant hoger voor zeggenschap van uitvoerende
207 medewerkers dan ondernemingen die dat niet deden (2,75).

208 Voor digitalisering, duurzaamheid en werklustmaatregelen zien we een zeer gelijkaardig plaatje.
209 Hoe meer toepassingen, acties of maatregelen, hoe hoger de gemiddelde score voor zeggen-
210 schap. Het hoogste aantal toepassingen, acties of maatregelen gaat samen met een gemiddelde
211 score in zeggenschap van 3,23 tot 3,33. Ondernemingen die geen toepassingen, acties of maatre-
212 gelen introduceerden scoren gemiddeld 2,51 tot 2,64 voor zeggenschap van uitvoerende mede-
213 werkers.

Figuur 5: Gemiddelde score van zeggenschap naargelang groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid en werklustmaatregelen



Om de samenhang tussen de variabelen preciezer te kwantificeren, bekijken we vervolgens de onderlinge correlaties. De correlaties bevestigen het voorgaande beeld van de relatie tussen zeggenschap en andere aspecten van ondernemingsbeleid. We vinden geen significante relatie met opleidingspercentage (meer details over Pearson-correlatiecoëfficiënten in bijlage).

De correlaties geven inzicht in de bivariate samenhang tussen zeggenschap en de verschillende organisatiekenmerken. Ze houden echter geen rekening met verschillen naar sector en grootte. In de volgende stap worden daarom regressiemodellen geschat waarin voor deze structurele kenmerken wordt gecontroleerd. Zo kan worden nagegaan of de samenhang tussen zeggenschap en groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid en werklastmaatregelen standhoudt wanneer sector en grootte constant worden gehouden.

Tabel 1 presenteert de resultaten van de regressiemodellen waarin verschillende aspecten van het ondernemingsbeleid als afhankelijke variabele worden opgenomen. In alle modellen wordt gecontroleerd voor sector, ondernemingsgrootte, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse. In wat volgt beperken we ons tot de bespreking van de coëfficiënt van zeggenschap. De tabel rapporteert voor de lineaire modellen de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt (β) en voor innovatie – gemeten via een logistisch model – de odds ratio ($\text{Exp}(B)$).

Tabel 1: Regressieresultaten voor de relatie tussen zeggenschap en aspecten van ondernemingsbeleid - β voor lineaire modellen; logistisch model voor innovatie met $\text{Exp}(B)$

Recente groei	Innovatie	Digitale toepassingen	Duurzaamheidsacties	Werklastmaatr.	Opleiding
0,061*	2,059**	0,204**	0,217**	0,222**	0,023

De regressiemodellen bevestigen dat het voorgaande beeld stand houdt onder controle van sector en grootte. De resultaten tonen een consistente positieve samenhang tussen zeggenschap en de onderzochte beleidsaspecten, met uitzondering van opleidingspercentage. Meer zeggenschap hangt significant samen met meer recente groei ($\beta = 0,061$), een grotere kans op innovatie ($\text{Exp}(B) = 2,059$), meer digitale toepassingen ($\beta = 0,204$), meer duurzaamheidsacties ($\beta = 0,217$) en meer werklastmaatregelen ($\beta = 0,222$).

Voor de positieve samenhang tussen zeggenschap en innovatie (meer dan een verdubbeling van de odds), digitalisering, duurzaamheid en werklastmaatregelen blijft overeind wanneer gecontroleerd wordt voor sector en grootte. De resultaten wijzen op een samenhang maar moeten, gezien het inhoudelijke verwantschap waar we eerder op wezen, geïnterpreteerd worden met aandacht voor deze mogelijke overlap.

3.5 Zeggenschap van uitvoerende medewerkers in ondernemingen samengevat

In ondernemingen is zeggenschap van uitvoerende medewerkers over duurzaamheid, digitalisering, innovatie en werkbeheer duidelijk aanwezig, maar in wisselende mate. Medewerkers hebben vooral zeggenschap over hoe de haalbaarheid van het werk wordt beheerd, gevolgd door digitalisering en innovatie, terwijl hun invloed op duurzaamheid het kleinst is. De sterke samenhang tussen de verschillende items van zeggenschap, duidt op zeggenschap als beleid en de cultuur van een onderneming eerder dan een ad hoc keuze voor afzonderlijke topcis.

Uit een samengestelde indicator blijkt dat de gemiddelde mate van zeggenschap relatief hoog is. De diensten- en quataire sector geven meer zeggenschap dan de bouw en industrie. Bij kleinere ondernemingen zien we vaker beslissingsbevoegdheid voor medewerkers, terwijl grotere bedrijven vooral consulteren.

Zeggenschap functioneert als een onderdeel van ondernemingsbeleid gekoppeld aan innovatie, digitalisering, duurzaamheid en haalbaar werk. Ondernemingen die actief beleid voeren op deze terreinen geven uitvoerende medewerkers ook meer zeggenschap. Dit suggereert dat inspraak onderdeel is van een bredere strategie om deze prioriteiten te realiseren.

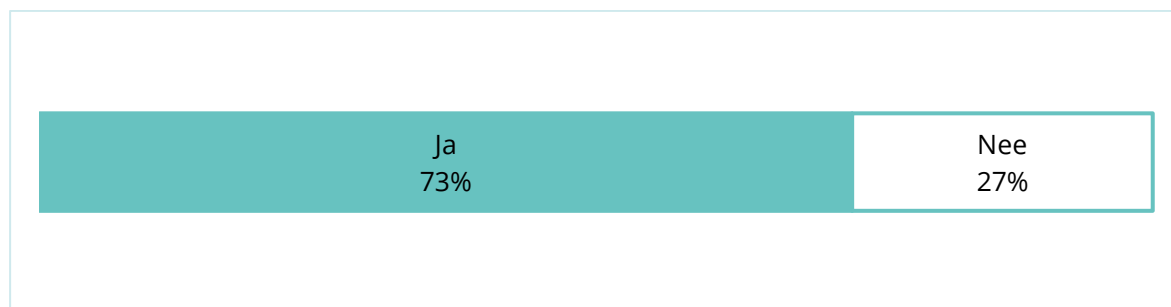
4. Functioneringsgesprekken

In de komende secties bespreken we de mate waarin functioneringsgesprekken in gebruik zijn bij ondernemingen. We bekijken of er verschillen in het gebruik zijn naargelang de grootte van de onderneming, uitgedrukt in aantal werknemers, en de sector waartoe de onderneming zichzelf rekent. Tot slot bekijken we de samenhang tussen het al dan niet voeren van functioneringsgesprekken en zes andere aspecten van ondernemingsbeleid: recente groei in activiteiten, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbaar werk en opleiding.

4.1 Gebruik van functioneringsgesprekken

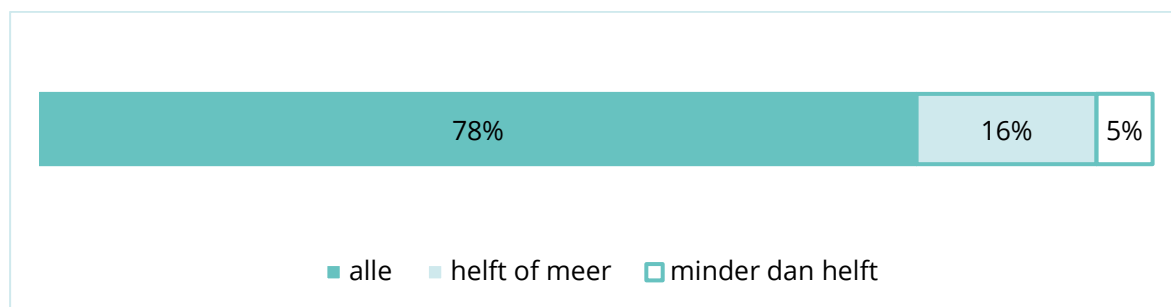
De Ondernemingsenquête 2025 bevat twee vragen over functioneringsgesprekken. Figuur 6 geeft de resultaten weer voor de vraag of er in de onderneming minstens één keer per jaar functioneringsgesprekken gehouden met het personeel. Het houden van functioneringsgesprekken lijkt sterk ingeburgerd in de ondernemingen. Ongeveer driekwart van hen houdt jaarlijks functioneringsgesprekken.

Figuur 6: Jaarlijks functioneringsgesprekken



Aan de ondernemingen die gesprekken houden, werd gevraagd voor welk aandeel van de medewerkers ze dat doen. De resultaten hiervan worden weergegeven in Figuur 7. Indien ondernemingen functioneringsgesprekken houden, doen ze dat in grote mate met alle medewerkers (78%). 16% houdt functioneringsgesprekken met de helft of meer (dus tussen de 50% en 99% van de medewerkers) en nog eens 5% met minder dan de helft.

Figuur 7: Aandeel van de medewerkers waarmee functioneringsgesprekken worden gehouden

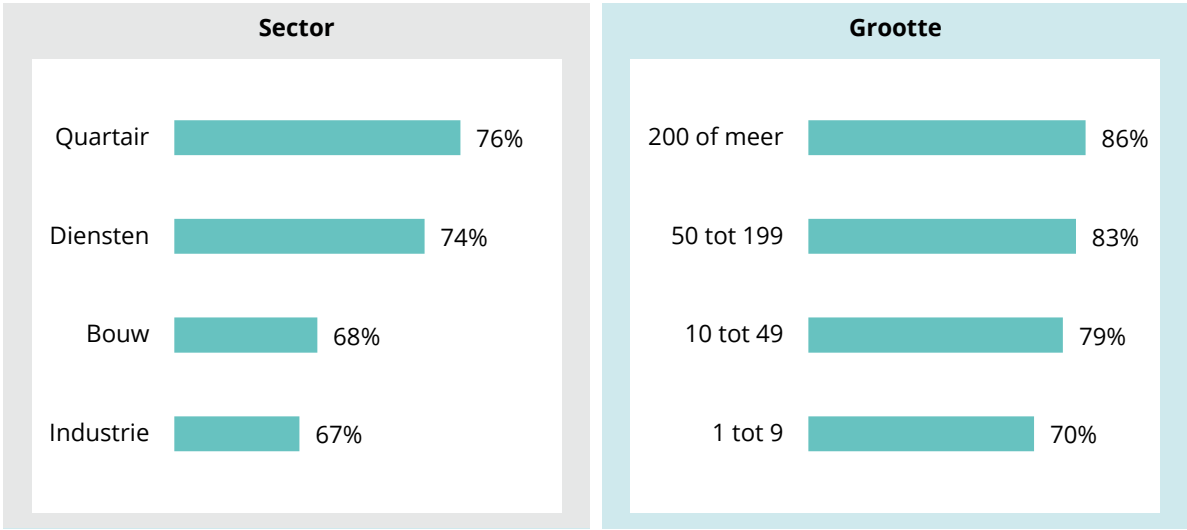


Voor verdere analyses maken we gebruik van de binaire variabele waarin ondernemingen aangeven of ze al dan niet jaarlijks functioneringsgesprekken houden. We nemen functioneringsgesprekken op als indicator van inspraak en opvolging. De concrete invulling van de functioneringsgesprekken kennen we niet. We weten niet of de gesprekken eerder een open dialoog tussen leidinggevende en werknemer zijn of eerder eenrichtingsverkeer en of de werking en het beleid van de onderneming onderwerp van gesprek is. Afhankelijk van de inhoud kan een functioneringsgesprek meer richting inspraak of richting opvolging neigen.

4.2 Functioneringsgesprekken naargelang ondernemingskennmerken

In grote ondernemingen worden vaker functioneringsgesprekken gehouden dan in kleine ondernemingen (Figuur 8). 70% van de ondernemingen met 1 tot 9 werknemers houdt jaarlijks functioneringsgesprekken. Bij ondernemingen met 200 of meer werknemers is dat 86%. Indien gesprekken gehouden worden zien we bij de kleinste ondernemingen wel vaker dat ze die gesprekken met alle medewerkers houden (Van Rampelberg & Delagrangé, 2025a). We vinden geen significante verschillen tussen sectoren voor het houden van functioneringsgesprekken.

Figuur 8: Jaarlijks functioneringsgesprekken naar sector en grootte



4.3 Functioneringsgesprekken en ander ondernemingsbeleid

Het gebruik van functioneringsgesprekken verschilt significant naargelang recente groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklastmaatregelen en opleidingspercentage (Figuur 9).

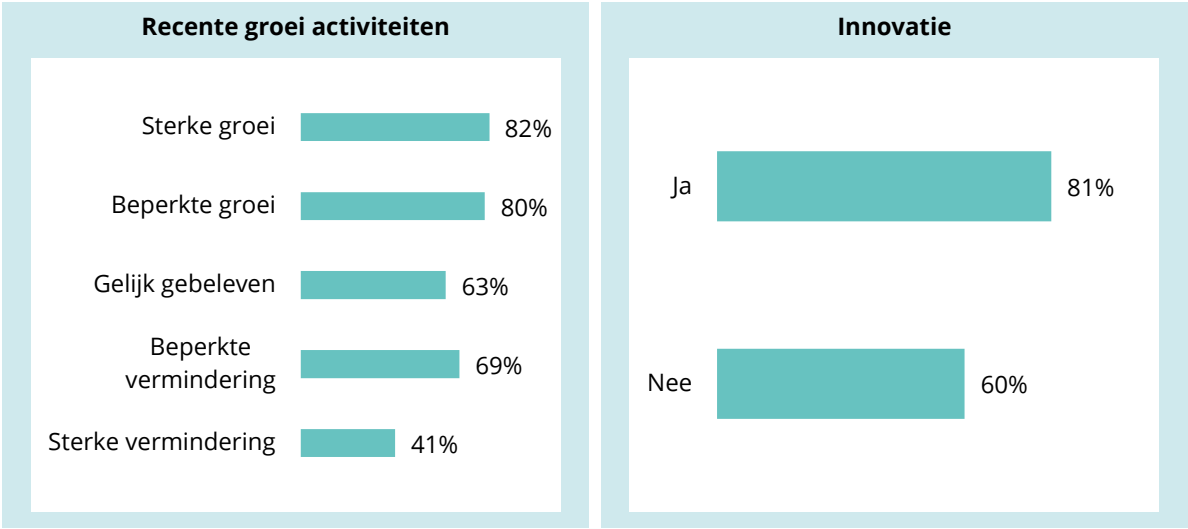
In ondernemingen die in het recente verleden groei in activiteiten kenden, zien we vaker het gebruik van functioneringsgesprekken. Acht op de tien ondernemingen die groeiden, hielden functioneringsgesprekken tegenover vier op de tien ondernemingen met sterk verminderde activiteiten en zeven op de tien bij ondernemingen met beperkt verminderde activiteiten.

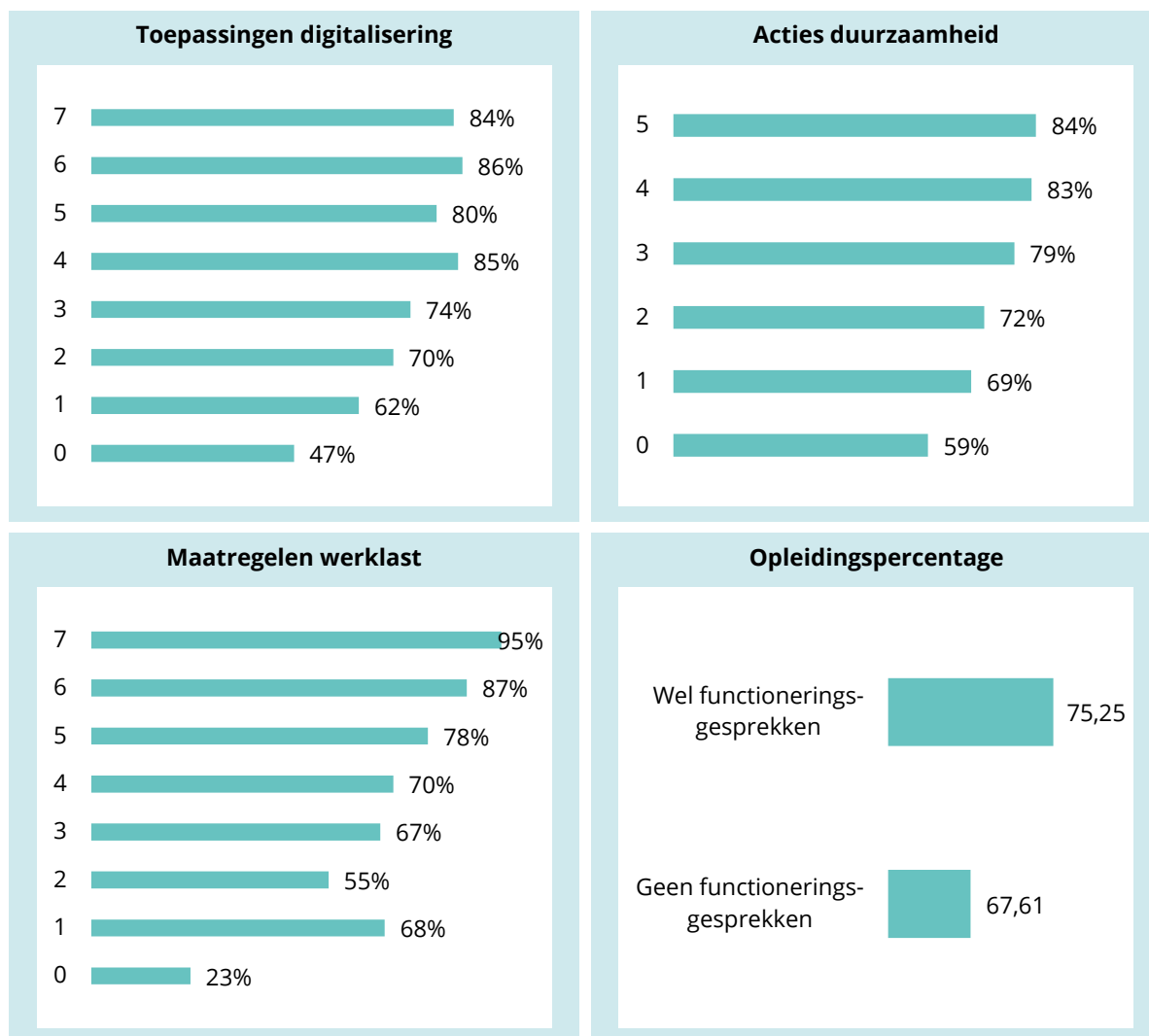
Van de ondernemingen die sinds begin 2022 nieuwe of in belangrijke mate verbeterde producten of diensten/diensten of activiteiten introduceerden, hield acht op de tien functioneringsgesprekken. Bij ondernemingen die niet innoveerden is dat zes op de tien.

We zien ook een stijging van het gebruik van functioneringsgesprekken naargelang het aantal toepassingen voor digitalisering, acties voor duurzaamheid en maatregelen voor werklust stijgen. Bij ondernemingen die maximale toepassingen of acties voor digitalisering en duurzaamheid nemen, wordt bij 84% functioneringsgesprekken gehouden. Bij ondernemingen zonder toepassingen of acties is dat 47% en 59%. Bijna alle ondernemingen (95%) die het maximale aantal maatregelen tegen werklust nemen, houden functioneringsgesprekken tegenover 23% van de ondernemingen waar geen maatregelen worden genomen.

Het gemiddelde opleidingspercentage (percentage van de werknemers die afgelopen 12 maanden opleiding volgden) ligt significant hoger bij ondernemingen met functioneringsgesprekken. Gemiddeld driekwart van de medewerkers kreeg opleiding in ondernemingen die functioneringsgesprekken hielden. Bij ondernemingen die geen gesprekken hielden ligt het opleidingspercentage iets lager met 67%.

Figuur 9: Jaarlijks functioneringsgesprekken naargelang recente groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklustmaatregelen en opleidingspercentage





333

334 Om de samenhang tussen de variabelen preciezer te kwantificeren, bekijken we vervolgens de
 335 onderlinge correlaties. De correlaties bevestigen het voorgaande beeld van de relatie tussen
 336 functioneringsgesprekken en andere aspecten van ondernemingsbeleid. (Meer details over Pear-
 337 son-correlatiecoëfficiënten in bijlage).

339 De correlaties geven inzicht in de bivariate samenhang tussen functioneringsgesprekken en de
 340 verschillende organisatiekenmerken. Ze houden echter geen rekening met verschillen naar sec-
 341 tor en grootte. In de volgende stap worden daarom regressiemodellen geschat waarin voor deze
 342 structurele kenmerken wordt gecontroleerd. Zo kan worden nagegaan of de samenhang tussen
 343 functioneringsgesprekken en groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklastmaatregelen
 344 en opleidingspercentage standhoudt wanneer sector en grootte constant worden gehouden.

345 Tabel 2 presenteert de resultaten van de regressiemodellen waarin verschillende aspecten van
 346 het ondernemingsbeleid als afhankelijke variabele worden opgenomen. In alle modellen wordt
 347 gecontroleerd voor sector, ondernemingsgrootte, zeggenschap en gegevensanalyse voor presta-
 348 ties.

In wat volgt beperken we ons tot de bespreking van de coëfficiënt van functioneringsgesprekken. De tabel rapporteert voor de lineaire modellen de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt (β) en voor innovatie – gemeten via een logistisch model – de odds ratio ($\text{Exp}(B)$).

Tabel 2: Regressieresultaten voor de relatie tussen functioneringsgesprekken en aspecten van ondernemingsbeleid - β voor lineaire modellen; logistisch model voor innovatie met $\text{Exp}(B)$

Recente groei	Innovatie	Digitale toepassingen	Duurzaamheidsacties	Werklastmaatr.	Opleiding
0,200**	2,309**	0,167**	0,130**	0,227**	0,100*

De resultaten wijzen op een consistente en positieve samenhang over alle onderzochte beleidsdomeinen met het houden van functioneringsgesprekken, en dit onder controle van sector en ondernemingsgrootte.

De samenhang is het sterkst voor innovatie, werklastmaatregelen en recente groei. De odds op innovatie liggen meer dan twee keer zo hoog bij organisaties die functioneringsgesprekken houden ($\text{Exp}(B) = 2,309$). Ook het hebben van meer werklastmaatregelen gaan samen met een grotere kans op functioneringsgesprekken ($\beta = 0,227$), net als recente groei ($\beta = 0,200$).

De verbanden met digitale toepassingen ($\beta = 0,167$) en duurzaamheidsacties ($\beta = 0,130$) zijn positief en significant, maar iets minder sterk. De relatie met opleidingspercentage is positief en statistisch significant, maar zwak ($\beta = 0,100$).

4.4 Functioneringsgesprekken in ondernemingen samengevat

Functioneringsgesprekken zijn sterk ingeburgerd binnen ondernemingen. Hoewel de precieze inhoud van de gesprekken onbekend is, kunnen ze gezien worden als een belangrijke indicator voor inspraak en opvolging binnen organisaties.

Functioneringsgesprekken fungeren als een veel gebruikt instrument dat samenhangt met een breed scala aan beleidsaspecten, vooral innovatie, werklastbeheersing en groei, en ondersteunen zo een cultuur van betrokkenheid en ontwikkeling. Organisaties die functioneringsgesprekken houden, hebben een meer dan verdubbelde kans op innovatie en nemen vaker maatregelen om werklast te beheersen. Functioneringsgesprekken komen vaker voor in bedrijven die recent groeiden en meer digitale toepassingen invoerden, wat wijst op een dynamische en toekomstgerichte organisatiecultuur.

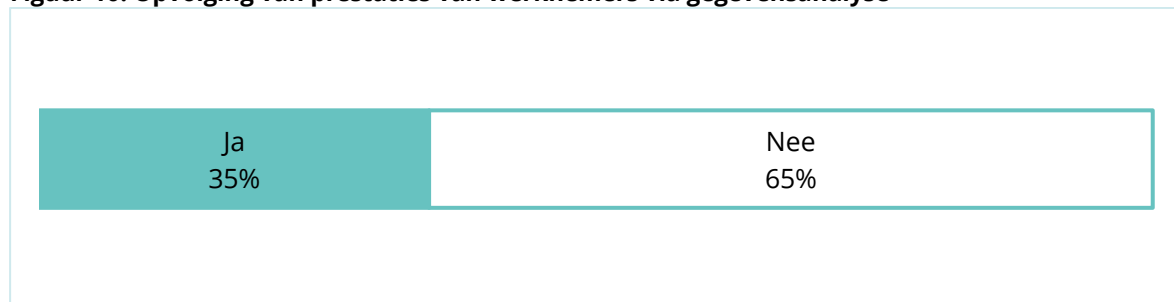
5. Opvolging van prestaties werknemers via gegevensanalyse

In de komende secties bespreken we de mate waarin gegevensanalyse in ondernemingen gebruikt wordt voor de opvolging van de prestaties van medewerkers. We bekijken of er verschillen zijn in het gebruik naargelang de grootte van de onderneming, uitgedrukt in aantal werknemers, en de sector waartoe de onderneming zichzelf rekent. Tot slot bekijken we de samenhang tussen het al dan niet gebruiken van gegevensanalyse voor opvolging van prestaties en de zes andere aspecten van ondernemingsbeleid (recente groei in activiteiten, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbaar werk en opleiding).

5.1 Opvolging werknemersprestaties via gegevensanalyse

In verband met opvolging van werknemers werd in de Ondernemingsenquête 2025 gevraagd of gegevensanalyse wordt gebruikt om de prestaties van werknemers op te volgen. 35% van de ondernemingen antwoordt daar positief op (Figuur 10). Het gebruik is daarmee (nog) niet alomtegenwoordig maar toch substantieel.

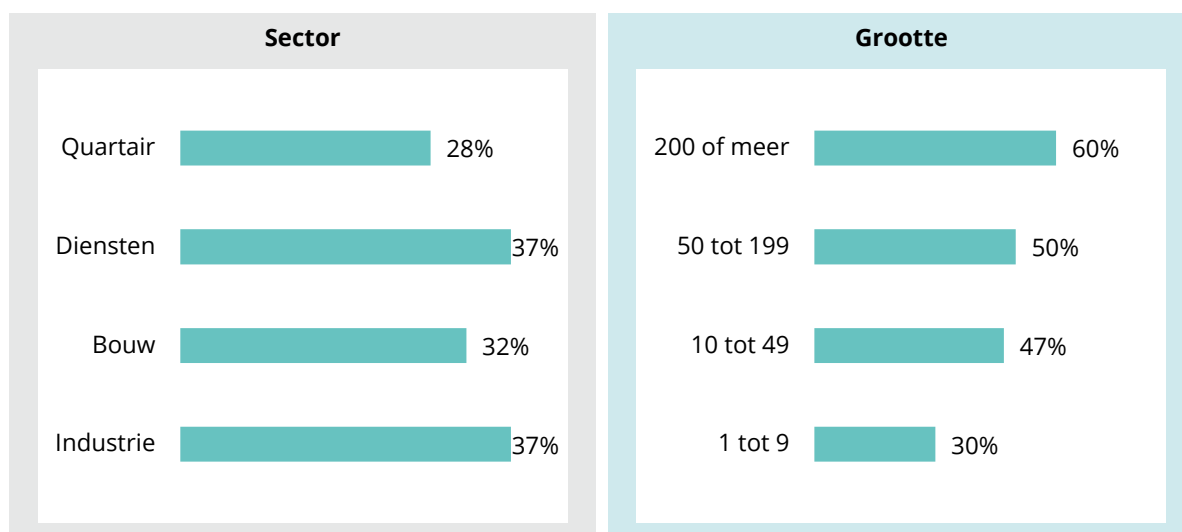
Figuur 10: Opvolging van prestaties van werknemers via gegevensanalyse



5.2 Opvolging via gegevensanalyse naargelang ondernemingskenmerken

Bekijken we het gebruik van gegevensanalyse voor het opvolgen van prestaties van medewerkers naargelang de sector waar de onderneming deel van uit maakt, vinden we geen significante verschillen. Naargelang de ondernemingsgrootte (op basis van aantal medewerkers) zien we wel een duidelijke en significante lijn. Hoe groter de onderneming, hoe vaker gebruik wordt gemaakt van opvolging via gegevensanalyse. Zes op de tien ondernemingen met 200 of meer medewerkers maakt hier gebruik van. Bij de kleinste ondernemingen met 1 tot 9 medewerkers is dat maar drie op de tien (Figuur 11).

Figuur 11: Opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse naar sector en grootte



5.3 Opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse en ander ondernemingsbeleid

In wat volgt onderzoeken we de samenhang tussen opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse en opleiding, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, haalbare werklust en groei.

Een kanttekening hierbij is de samenstelling van de variabele digitalisering. Eén van de zeven toepassingen van digitalisering betreft immers het gebruik van gegevensanalyse in het algemeen. Er is geen één op één relatie met het gebruik van gegevensanalyse in het algemeen en het gebruik ervan voor opvolging van prestaties van medewerkers (ook deels te wijten aan een verschillende tijdsafbakening bij bevraging). Toch is een redelijke samenhang tussen het algemene en specifieke gebruik logisch. Een samenhang tussen opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse en digitalisering kan hierdoor zeker niet volledig verklaard worden gezien de andere zes van de zeven toepassingen van digitalisering geen betrekking hebben op gegevensanalyse maar vraagt voorzichtigheid in interpretatie.

Wanneer we het gebruik van opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse bekijken naargelang de aanwezigheid van verschillende aspecten van ondernemingsbeleid, zien we significante verschillen voor recente groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid en werklustmaatregelen (Figuur 12). Er zijn geen significante verschillen in opvolging via gegevensanalyse naargelang opleidingspercentage.

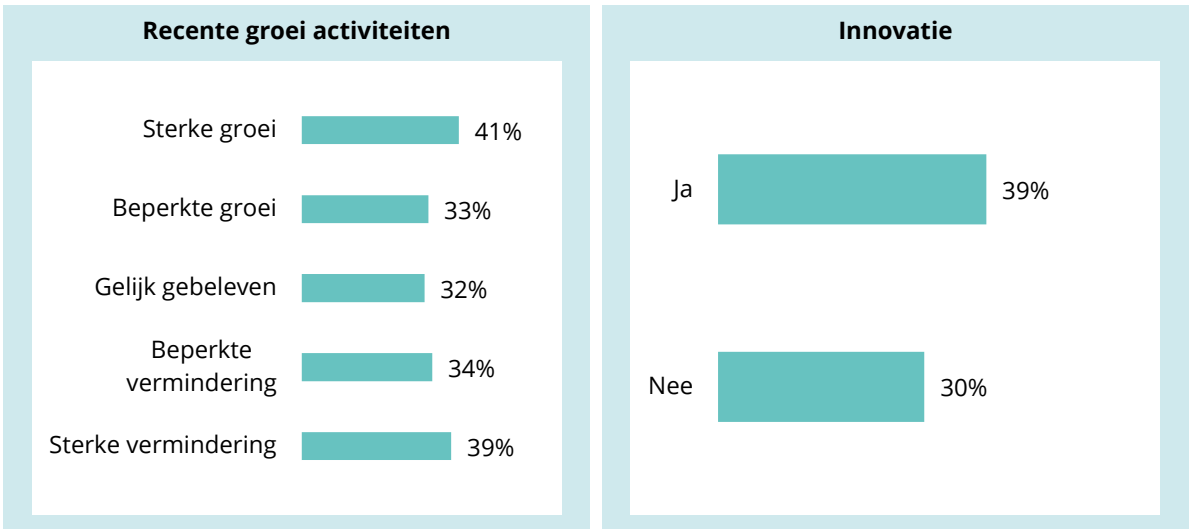
Hoewel de verschillen in opvolging via gegevensanalyse naargelang recente groei significant zijn, is de lijn moeilijk te trekken. Zowel bij sterke groei als bij sterke afname van activiteiten geeft ongeveer vier op de tien ondernemingen aan gebruik te maken van deze vorm van

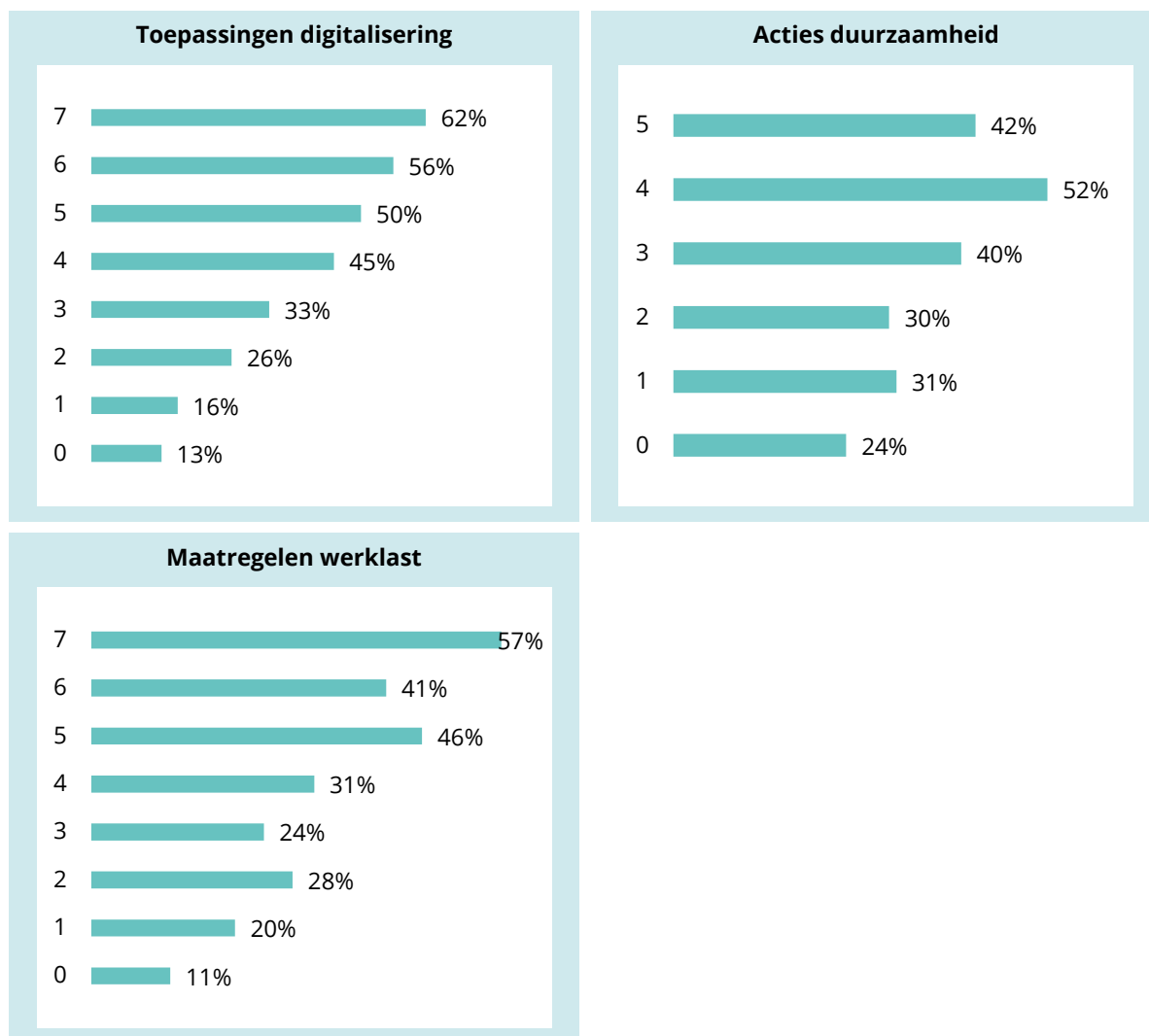
gegevensanalyse. Iets lagere percentages bevinden zich vooral bij ondernemingen waar de activiteiten gelijk bleven en waar de activiteiten beperkt toe- of afnamen.

Bij innovatie zien we een duidelijker beeld. Bijna vier op de tien ondernemingen die sinds begin 2022 nieuwe of in belangrijke mate verbeterde producten of diensten/diensten of activiteiten introduceerden, maken gebruik opvolging via gegevensanalyse. Voor wie niet innoveert is dat drie op de tien.

Voor toepassingen rond digitalisering, acties rond duurzaamheid en maatregelen rond werklust zien we een toename van het gebruik van gegevensanalyse voor opvolging naargelang de toepassingen, acties en maatregelen toenemen. Ondernemingen met het maximaal aantal digitale toepassingen maken in 62% van de gevallen gebruik van gegevensanalyse voor opvolging tegenover 13% bij ondernemingen zonder digitale toepassingen. Ondernemingen met het maximaal aantal maatregelen voor werklust maken in 57% van de gevallen gebruik van gegevensanalyse voor opvolging tegenover 11% bij ondernemingen die geen maatregelen nemen. De verschillen naar aantal duurzaamheidsacties zijn iets minder rechtlijnig maar nog steeds duidelijk. Ondernemingen met 5 acties (=maximaal aantal) geven in 42% van de gevallen aan gegevensanalyse voor opvolging van prestaties te gebruiken, Bij ondernemingen met 4 duurzaamheidsacties is dat 52%. Het gebruik daalt naarmate het aantal acties daalt tot 24% bij ondernemingen die geen duurzaamheidsacties nemen.

Figuur 12: Opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse naargelang recente groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid en werklustmaatregelen





450

451 Om de samenhang tussen de variabelen preciezer te kwantificeren, bekijken we vervolgens de
 452 onderlinge correlaties. De correlaties bevestigen grotendeels het voorgaande beeld van de relatie
 453 tussen gegevensanalyse voor opvolging van werknemersprestaties en andere aspecten van on-
 454 dernemingsbeleid. De correlaties tussen opvolging via gegevensanalyse en groei en opleiding zijn
 455 niet significant. (Meer details over Pearson-correlatiecoëfficiënten in bijlage).

457 De correlaties geven inzicht in de bivariate samenhang tussen gegevensanalyse voor opvolging
 458 en de verschillende organisatiekenmerken. Ze houden echter geen rekening met verschillen naar
 459 sector en grootte. In de volgende stap worden daarom regressiemodellen geschat waarin voor
 460 deze structurele kenmerken wordt gecontroleerd. Zo kan worden nagegaan of de samenhang
 461 tussen opvolging via gegevensanalyse en het voorkomen van innovatie, digitalisering, duurzaam-
 462 heid en werklustmaatregelen standhoudt wanneer sector en grootte constant worden gehouden.

463 Tabel 3 presenteert de resultaten van de regressiemodellen waarin verschillende aspecten van
 464 het ondernemingsbeleid als afhankelijke variabele worden opgenomen. In alle modellen wordt
 465 gecontroleerd voor sector, ondernemingsgrootte, zeggenschap en functioneringsgesprekken.

In wat volgt beperken we ons tot de bespreking van de coëfficiënt van opvolging via gegevensanalyse. De tabel rapporteert voor de lineaire modellen de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt (β) en voor innovatie – gemeten via een logistisch model – de odds ratio (Exp(B)).

Tabel 3: Regressieresultaten voor de relatie tussen opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse en aspecten van ondernemingsbeleid - β voor lineaire modellen; logistisch model voor innovatie met Exp(B)

Recente groei	Innovatie	Digitale toepassingen	Duurzaamheidsacties	Werklastmaatr.	Opleiding
0,006	1,289*	0,279**	0,135**	0,174**	0,036

Voor innovatie is er een bescheiden maar significante positieve samenhang (Exp(B) = 1,289), wat erop wijst dat de odds op innovatie hoger liggen in organisaties die prestaties opvolgen via gegevensanalyse. Daarnaast hangt opvolging via gegevensanalyse ook positief en significant samen met duurzaamheidsacties ($\beta = 0,135$) en werklastmaatregelen ($\beta = 0,174$) maar zijn de relaties zwak.

De sterkste samenhang, hoewel nog steeds beperkt, zien we voor digitale toepassingen ($\beta = 0,279$). Opvolging via gegevensanalyse lijkt vooral samen te gaan met een sterker digitaal profiel.

Ook hier vinden we geen significante relatie met recente groei en opleiding.

5.4 Opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse in ondernemingen samengevat

Opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse is aanwezig in ongeveer 35% van de ondernemingen. Er zijn geen significante verschillen tussen sectoren, maar de omvang van de onderneming speelt een belangrijke rol: grotere bedrijven gebruiken gegevensanalyse veel vaker voor het opvolgen van prestaties.

Opvolging via gegevensanalyse heeft een sterke koppeling met digitalisering. Het gebruik van gegevensanalyse voor prestatieopvolging is het meest verbonden met het aantal digitale toepassingen binnen een organisatie, wat wijst op een geïntegreerde digitale strategie. Relaties met andere aspecten van beleidsvoering zijn afwezig of zwak.

6. Samenhang en verklaringswaarde van inspraak en opvolging

In de komende secties bespreken we de samenhang tussen de drie elementen van inspraak en opvolging die in de Ondernemingsenquête 2025 werden opgenomen en in dit rapport verder werden toegelicht (zeggenschap van uitvoerende medewerkers, functioneringsgesprekken en opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse). Vervolgens bekijken we in welke mate deze drie elementen een verklarende waarde hebben voor de aanwezigheid van of variatie in de zes beschreven aspecten van ondernemingsbeleid (recente groei in activiteiten, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklustbeleid en opleidingspercentage).

6.1 Beperkte samenhang zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse

Om de samenhang tussen de drie aspecten van inspraak en opvolging te kwantificeren, bekijken we de onderlinge correlaties. De Pearson-correlatiecoëfficiënt (r) geeft een maat voor de sterkte en richting van het lineaire verband tussen twee variabelen.

De correlatie varieert tussen -1 en +1. Positieve waarden wijzen erop dat hogere scores op de ene variabele samengaan met hogere scores op de andere; negatieve waarden duiden op een tegengesteld verband. De correlaties geven de sterkte van de samenhang weer, maar laten geen uitspraken toe over oorzaak en gevolg.

De correlaties zijn weergegeven in Tabel 4 en tonen dat de drie aspecten, functioneringsgesprekken, zeggenschap van uitvoerende medewerkers en opvolging van werknemersprestaties via gegevensanalyse significant en positief maar zwak correleren. De correlatie tussen opvolging via gegevensanalyse en zeggenschap is bijzonder zwak ($r=0,067$). Ook de correlatie tussen opvolging via gegevensanalyse en functioneringsgesprekken is zwak ($r=0,120$). Een wat sterkere samenhang zien we tussen functioneringsgesprekken en zeggenschap ($r=0,210$), al is ook hier de correlatie niet erg sterk.

Tabel 4: Pearson correlation zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse

	Functioneringsgesprekken	Gegevensanalyse
Zeggenschap	,210**	,067*
Functioneringsgesprekken	1	,120**

6.2 Verklarende waarde van zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse

In secties 3.4, 4.3 en 5.3 gingen we na in welke mate er een samenhang bestaat tussen zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse en de zes aspecten van ondernemingsbeleid, onder controle van sector en grootte.

Dezelfde regressiemodellen laten ons toe om, naast de besproken verbanden ook de proportie verklaarde variantie te benoemen voor elk model. Deze geeft aan welk percentage van het model de verschillen in uitkomst voor de afhankelijke variabele verklaart. Met andere woorden: welk percentage van de variatie in groei, innovatie, duurzaamheid, digitalisering, werklastmaatregelen en opleidingspercentage kan verklaard worden door sector, grootte, zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse samen? De proportie verklaarde variantie voor elk model is weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5: Proportie verklaarde variantie voor regressiemodellen - Adjusted R Square voor groei, digitalisering, duurzaamheid, werklastmaatregelen en opleiding - Nagelkerke voor innovatie

Recente groei	Innovatie	Digitale toepassingen	Duurzaamheidsacties	Werklastmaatr.	Opleiding
0,058	0,169	0,205	0,109	0,178	0,011

De proportie verklaarde variantie verschilt duidelijk naargelang de uitkomstvariabele. Het model verklaart slechts een zeer beperkt deel van de variatie in opleidingspercentage (1%) en in recente groei (6%). Dit suggereert dat deze uitkomsten in belangrijke mate door andere factoren worden bepaald dan de in het model opgenomen kenmerken (sector, grootte, zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse).

Voor duurzaamheidsacties (11%), innovatie (17%) en werklastmaatregelen (18%) is de verklaarde variantie matig. De hoogste verklaringskracht wordt vastgesteld voor digitale toepassingen (21%).

De relatief beperkte R^2 -waarden zijn niet uitzonderlijk in surveyonderzoek naar organisatiekenmerken, waar veel factoren tegelijk een rol spelen. De modellen tonen dus geen volledige verklaring van de verschillen tussen ondernemingen, maar maken wel duidelijk dat de onderzochte organisatiepraktijken rond inspraak en opvolging systematisch samenhangen met bepaalde beleidsdomeinen op ondernemingsniveau, voornamelijk rond digitalisering, innovatie en werklast.

551 7. Suggesties voor verder onderzoek

552 Dit onderzoek levert inzichten in hoe inspraak en opvolging binnen ondernemingen vorm krijgen,
553 met een focus op zeggenschap, functioneringsgesprekken en gegevensanalyse. Tegelijkertijd
554 biedt het onderzoek aanknopingspunten voor verdere verdieping. Zo zou het verrijkend zijn om
555 ook andere vormen van inspraak en opvolging te onderzoeken, om een completer beeld te krij-
556 gen van hoe medewerkers participeren in besluitvorming en ontwikkeling.

557 Hoewel functioneringsgesprekken breed worden ingezet, is het waardevol om in vervolgonder-
558 zoek meer te weten te komen over de inhoud en de kwaliteit ervan, zodat duidelijk wordt hoe ze
559 bijdragen aan echte dialoog en betrokkenheid.

560 De samenhang tussen inspraak en opvolging en beleidsdomeinen zoals innovatie, werklast en
561 digitalisering is aanwezig, maar vraagt om verdere studie om de onderliggende mechanismen en
562 mogelijke causaliteit beter te begrijpen.

563 Gezien de sterke link met digitalisering is het ook interessant om te onderzoeken hoe digitale op-
564 volgingsinstrumenten en organisatiecultuur elkaar kunnen versterken, wat kansen biedt voor een
565 toekomstgerichte en betrokken werkomgeving.

566 Dit onderzoek, op basis van de Ondernemingsenquête, bekijkt de onderzochte topics uit het per-
567 spectief van de ondernemingen. Het zou een meerwaarde zijn om het perspectief van de werk-
568 nemers hier naast te kunnen leggen door een afzonderlijk onderzoek hierover bij werknemers of
569 door inspraak en opvolging op een gelijkaardige manier te bevragen bij zowel werknemers als
570 werkgevers/ondernemingen.

571

572 Referentielijst

573 Delagrange, H., & Van Rampelberg, L. (2025). *Digitalisering en duurzaamheid: twee transities*. SERV /
574 Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/17250>

575 Van Rampelberg, L., & Delagrange, H. (2025a). *Ondernemingsenquête 2025: Haalbaar Werk*. SERV /
576 Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/17382>

577 Van Rampelberg, L., & Delagrange, H. (2025b). *Opleidingspraktijken en -beleid in Vlaamse onderne-*
578 *mingen*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/node/17118>

579 Van Rampelberg, L., & Delagrange, H. (2026). *Ondernemingsenquête: Onderzoeksmethode 2025*.
580 SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

581

582 Lijst met figuren en tabellen

583 Figuren

584	Figuur 1: Zeggenschap uitvoerende medewerkers over haalbaar werk, digitalisering, innovatie en	
585	duurzaamheid	11
586	Figuur 2: Gemiddelde score voor zeggenschap naar sector en grootte	12
587	Figuur 3: Zeggenschap uitvoerende medewerkers over haalbaar werk, digitalisering, innovatie en	
588	duurzaamheid naar sector	13
589	Figuur 4: Zeggenschap uitvoerende medewerkers over haalbaar werk, digitalisering, innovatie en	
590	duurzaamheid naar grootte	14
591	Figuur 5: Gemiddelde score van zeggenschap naargelang groei, innovatie, digitalisering,	
592	duurzaamheid en werklustmaatregelen	16
593	Figuur 6: Jaarlijks functioneringsgesprekken	19
594	Figuur 7: Aandeel van de medewerkers waarmee functioneringsgesprekken worden gehouden	19
595	Figuur 8: Jaarlijks functioneringsgesprekken naar sector en grootte	20
596	Figuur 9: Jaarlijks functioneringsgesprekken naargelang recente groei, innovatie, digitalisering,	
597	duurzaamheid, werklustmaatregelen en opleidingspercentage	21
598	Figuur 10: Opvolging werknemers via gegevensanalyse	24
599	Figuur 11: Opvolging via gegevensanalyse naar sector en grootte	25
600	Figuur 12: Opvolging via gegevensanalyse naargelang recente groei, innovatie, digitalisering,	
601	duurzaamheid en werklustmaatregelen	26

602

603 Tabellen

604	Tabel 1: Regressieresultaten voor de relatie tussen zeggenschap en aspecten van	
605	ondernemingsbeleid - β voor lineaire modellen; logistisch model voor innovatie met Exp(B)	17

606	Tabel 2: Regressieresultaten voor de relatie tussen functioneringsgesprekken en aspecten	
607	van ondernemingsbeleid - β voor lineaire modellen; logistisch model voor innovatie met Exp(B)	23
608	Tabel 3: Regressieresultaten voor de relatie tussen opvolging van werknemersprestaties via	
609	gegevensanalyse en aspecten van ondernemingsbeleid - β voor lineaire modellen; logistisch	
610	model voor innovatie met Exp(B).....	28
611	Tabel 4: Pearson correlation zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via	
612	gegevensanalyse.....	29
613	Tabel 5: Proportie verklaarde variantie voor regressiemodellen - Adjusted R Square voor	
614	groei, digitalisering, duurzaamheid, werklastmaatregelen en opleiding – Nagelkerke voor	
615	innovatie 30	
616	Tabel 6: Factorlading zeggenschap digitalisering, duurzaamheid, werkdruk en innovatie - Principal	
617	Axis Factoring	35
618	Tabel 7: Pearsons correlation zeggenschap met groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid,	
619	werklust-maatregelen en opleiding.....	36
620	Tabel 8: Pearsons correlation functioneringsgesprekken met groei, innovatie, digitalisering,	
621	duurzaamheid, werklust-maatregelen en opleiding.....	36
622	Tabel 9: Pearsons correlation opvolging via gegevensanalyse met groei, innovatie, digitalisering,	
623	duurzaamheid, werklust-maatregelen en opleiding.....	37
624		

Bijlagen

Factorladingen zeggenschap

Tabel 6: Factorlading zeggenschap digitalisering, duurzaamheid, werkdruk en innovatie - Principal Axis Factoring

	Factor 1
Zeggenschap digitalisering	0,638
Zeggenschap duurzaamheid	0,691
Zeggenschap werkdruk	0,512
Zeggenschap innovatie	0,762

Correlaties zeggenschap, functioneringsgesprekken en opvolging via gegevensanalyse en verschillende beleidsdomeinen

De Pearson-correlatiecoëfficiënt (r) geeft een maat voor de sterkte en richting van het lineaire verband tussen twee variabelen.

De correlatie varieert tussen -1 en +1. Positieve waarden wijzen erop dat hogere scores op de ene variabele samengaan met hogere scores op de andere; negatieve waarden duiden op een tegengesteld verband. De correlaties geven de sterkte van de samenhang weer, maar laten geen uitspraken toe over oorzaak en gevolg.

Zeggenschap en beleidsdomeinen

De focus ligt hier op de samenhang tussen zeggenschap en groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklastmaatregelen en opleidingsinspanningen.

We vinden geen significante relatie met opleidingspercentage. De correlatie tussen recente groei in activiteiten en zeggenschap blijft overigens zwak ($r=0,118$). We vinden een iets sterkere correlatie voor zeggenschap met duurzaamheidsacties ($r=0,236$), digitale toepassingen ($r=0,273$),

innovatie ($r=0,282$) en werklastmaatregelen ($r=0,285$). Ook deze correlaties zijn met een score van minder dan 0,3 eerder laag.

Tabel 7: Pearsons correlation zeggenschap met groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklast-maatregelen en opleiding

Recente groei	Innovatie	Digitale toepassingen	Duurzaamheidsacties	Werklast-maatr.	Opleiding
0,118**	0,282**	0,273**	0,236**	0,285**	0,045

Functioneringsgesprekken en beleidsdomeinen

De focus ligt hier op de samenhang tussen functioneringsgesprekken en de mate van groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklastmaatregelen en opleidingsinspanningen op ondernemingsniveau.

De correlaties tussen duurzaamheidsacties en functioneringsgesprekken ($r=0,185$) en tussen opleidingspercentage en functioneringsgesprekken ($r=0,108$) blijven overeind maar zijn zwak, zeker voor opleiding. We vinden een iets sterkere correlatie voor functioneringsgesprekken met groei in activiteiten ($r=0,218$), innovatie ($r=0,230$), digitale toepassingen ($r=0,249$) en werklastmaatregelen ($r=0,295$). Ook deze correlaties zijn met een score van minder dan 0,3 eerder laag.

Tabel 8: Pearsons correlation functioneringsgesprekken met groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklast-maatregelen en opleiding

Recente groei	Innovatie	Digitale toepassingen	Duurzaamheidsacties	Werklast-maatr.	Opleiding
0,218**	0,230**	0,249**	0,185**	0,295**	0,108**

Opvolging via gegevensanalyse en beleidsdomeinen

De focus ligt hier op de samenhang tussen gegevensanalyse voor opvolging en groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklastmaatregelen en opleidingsinspanningen.

De correlaties tussen opvolging via gegevensanalyse en groei en opleiding zijn niet significant. De correlaties tussen duurzaamheidsacties en opvolging via gegevensanalyse ($r=0,165$) en tussen innovatie en opvolging via gegevensanalyse ($r=0,097$) blijven overeind maar zijn zwak. We vinden een iets sterkere correlatie voor het gebruik van gegevensanalyse voor opvolging van prestaties met werklastmaatregelen ($r=0,295$) en voor digitale toepassingen ($r=0,317$).

Tabel 9: Pearsons correlation opvolging via gegevensanalyse met groei, innovatie, digitalisering, duurzaamheid, werklast-maatregelen en opleiding

Recente groei	Innovatie	Digitale toepassingen	Duurzaamheidsacties	Werklast-maatr.	Opleiding
0,036	0,097**	0,317**	0,165**	0,212**	0,048