



# Rapport

## Teamwerk in Vlaanderen

Cijfers van de IOA-enquête editie 2014

Brussel, 28 oktober 2015

Hendrik Delagrange

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

# Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>5</b>
1.1 Situering teamwerk.....	5
1.2 Situering IOA.....	5
<b>2 Teamwerk</b> .....	<b>6</b>
2.1 “Wij hebben teams”.....	6
2.2 Onze afbakening.....	7
2.3 Teamwerk terug in de lift.....	9
2.4 Werkmethode en onderlinge werkverdeling als bevoegdheid.....	9
<b>3 Andere organisatiekenmerken</b> .....	<b>12</b>
3.1 Werkoverleg.....	12
3.2 Jobrotatie en taakroulatie.....	14
<b>4 Verband tussen teamwerk en andere organisatiekenmerken</b> .....	<b>17</b>
4.1 Iets meer innovatie bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties.....	17
4.2 Teamwerk kadert in uitgebouwd personeelsbeleid.....	17
4.3 Teambedrijven geven vaker groei aan.....	18
<b>Referentielijst</b> .....	<b>20</b>
<b>Lijst met figuren en tabellen</b> .....	<b>21</b>
<b>Bijlage</b> .....	<b>23</b>

## Samenvatting

In dit rapport presenteren we gegevens over teamwerk in de Vlaamse economie. We bekijken het aantal ondernemingen en organisaties dat aangeeft met teams te werken en verfijnen dit op basis van enkele criteria. We koppelen dit verder aan een reeks andere kenmerken van de onderneming of organisatie.

Op de vraag 'werkt u met teams' antwoordt 40% van de respondenten bevestigend. Wanneer we op basis van meer vragen dit beperken tot ondernemingen en organisaties waar de teams tussen de 2 en 12 leden tellen en waar minstens de helft van het personeel in teams werkt, komen we uit op 20,4% teamgeorganiseerde ondernemingen. We vinden meer teams bij de bedrijven met minstens 10 werknemers, en in de bouw en de quartaire sector.

Voor de ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers kunnen we percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties opzoeken voor onze enquêtes sinds 2001. We zien dat het teamwerk een stelselmatige daling kende van 46% tot 34% tussen 2004 en 2011, maar nu terug toeneemt tot 37%.

72% van de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties kennen aan hun teams de bevoegdheid 'werkmethode' toe, 75% de bevoegdheid 'onderlinge werkverdeling'. Ruim zes op de tien (62%) kent de beide samen toe, slechts 14% heeft geen van beide. De meeste teams beschikken daarmee over de basis aan bevoegdheden om van degelijk teamwerk te kunnen spreken.

Werkoverleg komt voor in 77% van de ondernemingen en organisaties, jobrotatie en/of taakroulatie bij 19%. Tussen werkoverleg en teamwerk is er een duidelijk verband: bijna alle ondernemingen en organisaties met teamwerk hebben ook werkoverleg. Met jobrotatie en/of taakroulatie is de band veel minder sterk. Waarschijnlijk maakt jobrotatie/taakroulatie deel uit van een andere organisatiefilosofie.

Teamwerk tenslotte vinden we vaker terug in ondernemingen en organisaties die innovatief zijn (productinnovatie), die groei kennen en verwachten, die een strategisch competentiebeleid hebben (op basis van de ICO2020) en die meer dan gemiddeld opleiden.

# 1 Inleiding

## 1.1 Situering teamwerk

In dit rapport presenteren we gegevens over teamwerk in de Vlaamse economie. We bekijken het aantal ondernemingen en organisaties dat aangeeft met teams te werken en verfijnen dit op basis van enkele criteria (2). We kijken ook terug naar de vorige edities, tot in 2001, en gaan in op 2 van de voornaamste bevoegdheden: werkmethode en onderlinge werkverdeling.

We bekijken daarna een aantal andere organisatiekenmerken (3) die enige verwantschap vertonen met teamwerk: werkoverleg en jobrotatie/taakroulatie en zoeken de samenhang met teamwerk. We bekijken tenslotte (4) de band tussen teamwerk en performantie-indicatoren, zoals de groei in activiteiten, competentiegericht personeelsbeleid en opleiding.

## 1.2 Situering IOA

De IOA-enquête gaat over de mate waarin nieuwe innovatie-, organisatie- of arbeidsconcepten worden toegepast in de Vlaamse economie. Het onderzoek wil zicht krijgen op feitelijke ontwikkelingen in organisaties over een langer tijdsperspectief. De enquête wordt sinds 1998 driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een telkens nieuwe representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel. We richten ons op ondernemingen en organisaties met minstens één werknemer, uit alle sectoren, inbegrepen het onderwijs, de overheid en de social profit. De respondenten zijn de personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders. De interviews gebeuren aan de hand van een volledig gesloten vragenlijst en duurden in 2014 gemiddeld 12 minuten. De netto respons was 56% in 2014. De steekproeven zijn gestratificeerd naar sector (industrie inclusief primaire sector, diensten, bouw en quataire sector) en grootte. De gegevens worden achteraf gewogen om de verhouding van de populatie te herstellen<sup>1</sup>.

Vanaf de editie van 2011 is er geopteerd om een meer uitgebreide herwerking van de vragenlijst door te voeren dan in de vorige edities. De vroegere TOA-vragenlijst, waarvan de basis werd gelegd in 1998, was stilaan verouderd. Er was nood aan een actualisering, zowel van de selectie van thema's als de uitdieping ervan. De vergelijkbaarheid met edities vóór 2011 werd hierdoor in grote mate opgegeven.

De samenstelling van de steekproef met en zonder weging vindt u in bijlage (p. 23)

---

<sup>1</sup> Onder de tabellen wordt het werkelijke aantal eenheden vermeld (N)

## 2 Teamwerk

In de volgende paragrafen wordt het teamwerk uitvoerig beschreven. We maken een onderscheid tussen ‘teamwerk hebben’ en ‘teamgeorganiseerd zijn’, waarna we verder gaan met de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties. We bekijken de verspreiding van teamwerk, hoe de teams zijn opgebouwd, wat ze voor bevoegdheden hebben en hoe het teamwerk al dan niet samen hangt met andere organisatiekenmerken en performantie.<sup>2</sup>

### 2.1 “Wij hebben teams”

Om na te gaan in welke mate teamwerk is verspreid in de Vlaamse ondernemingen en organisaties werd een set van vragen voorgelegd aan ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers<sup>3</sup>. Aan deze respondenten werden de volgende vragen voorgelezen:

**[enkel indien 2 of meer werknemers] Werkt u met Teams? Met teams bedoelen wij werknemers die in groep instaan voor de uitvoering van hun taken en de autonomie hebben om zich hiervoor onderling te organiseren.**

1. Ja

2. wij hebben concrete plannen om dit in te voeren

3. Nee (dan geen verdere vragen over teamwerk)

**Wat is het gemiddeld aantal leden van deze teams?**

Gemiddeld aantal leden \_\_\_

**Hoeveel procent van de werknemers van deze [naam] werkt in teams? U mag ook het aantal geven**

Aantal \_ / percentage \_

40,0% van alle ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers zegt met teams te werken (Tabel 1). Een kleine 0,2% zegt concrete plannen voor de invoering ervan te hebben.

Gemiddeld werken er bij deze ondernemingen en organisaties 3,6 leden per team (Tabel 2). Er zijn heel wat bedrijven of organisaties die met eerder kleine teams werken. Dat blijkt uit de mediaan die op 3 leden ligt (de helft van de ondernemingen en organisaties met teams heeft 4 of minder leden). Bij de ondernemingen en organisaties met teams werkt gemiddeld 84,0% van het personeel in teams.

<sup>2</sup> In de editie 2011 van onze IOA-enquête werden meer vragen over teamwerk en organisatiestructuur opgenomen (Delagrangé, 2012). In dit rapport 4 vindt u een stand van zaken voor 2014.

<sup>3</sup> Er zijn minstens 2 leden nodig om een team te kunnen vormen, dat is een theoretisch minimum. In de praktijk heeft men mogelijk meer leden nodig om van een echte ‘teamwerking’ te kunnen spreken. Over hoeveel leden een team minimaal moet tellen is er echter geen eenduidigheid, vandaar dat het theoretisch minimum is aangehouden.

Tabel 1: “Werkt u met teams...” (2014)

Antwoord	%
Ja	40,0%%
Wij hebben concrete plannen om dit in te voeren	0,2%
Nee	59,8%%
Totaal	100,0%

N = 1004, alle ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector & grootte

Tabel 2: Aantal leden in de teams (2014)

Gemiddelde		Aantal leden	Percentage personeel in teams
		3,7	84,0%
Decielen	10	2	50,0%
	20	2	66,7%
	30	2	80,0%
	40	3	87,5%
	<b>50 (mediaan)</b>	<b>3</b>	<b>100,0%</b>
	60	3	100,0%
	70	4	100,0%
	80	4	100,0%
	90	6	100,0%

N = 405, aantal ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers dat zegt met teams te werken of plannen heeft om ze in te voeren, gewogen op sector & grootte

## 2.2 Onze afbakening

Er is veel interpretatieruimte over wat nu precies een team is. Moet er een teamleider zijn? Hoeveel of welke bevoegdheden moet een ‘echt team’ hebben? Beschouwen we teams met een eerder beperkte bevoegdheid toch ook als een ‘echt team’ of leggen we criteria op zodat er duidelijk sprake is van autonome zelfsturende teams? In een beschrijvende telefonische enquête zoals de IOA hebben we over onvoldoende nuanceringsmogelijkheden om een fijne afstelling van de criteria te doen. We hanteren sinds de eerste editie een pragmatische afbakening. We gaan er van uit dat om een werkelijk overleg te hebben in een team er niet meer dan 12 leden mogen zijn en dat het teamwerk op voldoende schaal moet geïntegreerd zijn in de volledige organisatie. Zo werd de volgende afbakening vastgelegd:

***Wanneer de teams een aantal leden tussen de 2 en 12 kennen en wanneer de helft of meer van het personeel in teams werkt, is een organisatie ‘teamgeorganiseerd’.***

Het aantal teams en het effect van de filtering is te vinden in Tabel 3.

Van alle ondernemingen en organisaties die zelf zeggen met teams te werken, blijft na toepassing van de selectiecriteria nog ongeveer de helft over. Dat brengt het aantal teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties op 20,4%.

We zullen het in dit hoofdstuk verder enkel nog hebben over de teamgeorganiseerde organisaties.

**Tabel 3: Filteren van de antwoorden op basis van aantal leden en aandeel personeel (2014)**

Teamgeorganiseerd?	Percent van alle bedrijven & organisaties met 2 of meer werknemers (*)	Percent van de bedrijven & organisaties die zeggen met teams te werken (**)
NEEN, er worden geen teams aangegeven	59,8%	
NEEN, want... <ul style="list-style-type: none"> <li>Minder dan 2 leden of...</li> <li>meer dan 12 leden of...</li> <li>minder dan 50% van het personeel werkt in teams</li> </ul>	19,8%	40,2%
JA, want... <ul style="list-style-type: none"> <li>2 tot 12 leden en...</li> <li>50% of meer van het personeel werkt in teams</li> </ul>	20,4%%	
Totaal	100,0%	100,0%

(\*) N= 1004, ondernemingen en organisaties met minstens 2 werknemers; gewogen op sector & grootte

(\*\*) N=405, ondernemingen en organisaties die zeggen met teams te werken

Wanneer we het percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties berekenen volgens grootte en sector, zien we een aantal significante verschillen (Tabel 4). Het grootste percentage vinden we in de groep ondernemingen en organisaties met 50 tot 199 werknemers (44% met daarin 50% bij de bouw en de quartaire sector). Mogelijk is dit de organisatiegrootte waarbinnen het type teams dat we hebben afgebakend het beste functioneert.

De bedrijven met 2 tot 9 werknemers hebben minder vaak teams dan de bedrijven met 10 of meer werknemers. Eens in de categorie van de 10+ werknemers zijn de grootteverschillen niet meer zo groot tussen de 3 resterende categorieën. Er is dus een verschil in de toepassing van het teamwerk rond de grens van 10 werknemers. Dit wordt ook in de sectorverdeling vertaald: binnen elke sector is de verdeling van de teamgeorganiseerde ondernemingen min of meer gelijk, maar het aandeel kleine en grote ondernemingen verschilt wel. Zo kent de dienstensector veel meer kleine ondernemingen, wat het algemene cijfer voor de diensten en zelfs het totaalcijfer naar beneden trekt.

Naar de exacte oorzaak van de mindere toepassing in de kleinste ondernemingen en organisaties kunnen we op basis van de gegevens in deze enquête enkel gissen, maar de kans dat de organisatie van een tiental werknemers in één team weinig meerwaarde biedt is reëel. Waar dan net de exacte grens ligt waarbij het de moeite loont om een structuur zoals teamwerk in de organisatie aan te brengen blijft gissen.

**Tabel 4: Percentage teamgeorganiseerd volgens grootte en sector (2014)**

Sector	Grootte				Totaal
	2-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	200+ wn	
primair/industrie	10%	22%	33%	33%	15%
bouw	15%	33%	50%		18%
diensten	13%	33%	42%	33%	17%
quartair	29%	45%	50%	25%	36%
Totaal	15%	35%	44%	30%	20%

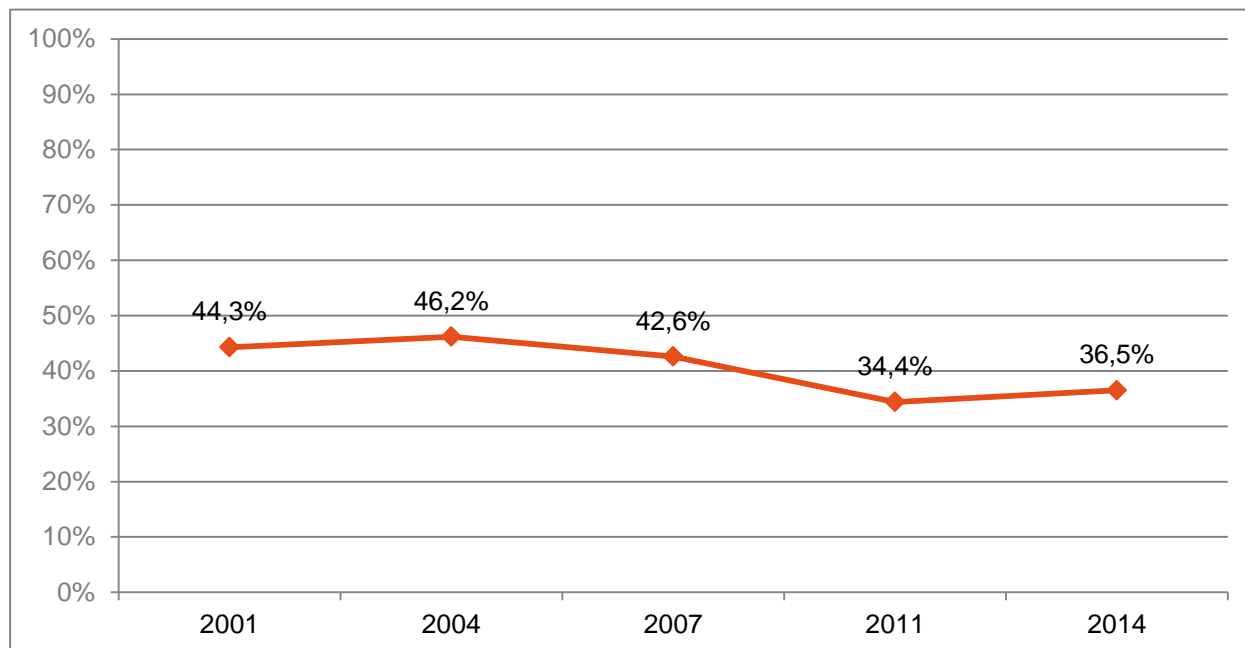
N=1004, alle ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers. Gewogen op grootte en sector.  $X^2$ :  $p=,000$  (volledige tabel);  $X^2$  voor grootte:  $p=,000$ ; voor sector:  $p=,000$



## 2.3 Teamwerk terug in de lift

De basisvraag naar teamwerk is in de verschillende edities van deze enquête onveranderd gebleven. De vragen naar de bevoegdheden zijn slechts licht gewijzigd. Als we de populatie van ondernemingen met 10 of meer werknemers nemen (alle sectoren) dan kunnen we een trend zien voor de periode 2001-2014.

**Figuur 1: Evolutie percentage teamgeorganiseerde ondernemingen 2001 – 2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers**



N = 1302 (2001), 1646 (2004), 1520 (2007), 1405 (2011), 779 (2014); ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers, gewogen op sector en grootte

Het aandeel teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties bij de populatie met 10 of meer werknemers schommelde tussen 2001 en 2007 altijd rond de 45%, met statistisch niet significante verschillen. In 2011 was er echter een daling tot 34,4%. Voor de periode 2011 tot 2014 zien we terug een (significante) stijging met 2,1 procentpunten.

## 2.4 Werkmethode en onderlinge werkverdeling als bevoegdheid

Teams zijn maar teams als ze ook effectieve bevoegdheden hebben. De bevoegdheden om zelf het werk te organiseren en de methode te bepalen liggen voor de hand, maar ook aspecten als vakantieplanning of opleiding kunnen een verregaande impact hebben op de autonomie en de werking binnen een team en komen daarom in aanmerking om als bevoegdheid aan het team toegekend te worden. Er werden twee bevoegdheden voorgelegd. De vragen werden als volgt geformuleerd:

[Teams kunnen een brede waaier aan bevoegdheden hebben. Ik zal er een aantal voorlezen. Kan u telkens met ja of nee zeggen of het team/de meeste teams over dat aspect zelf moeten beslissen of niet?

**Werkmethode**

- 1. Ja
- 2. nee

**Onderlinge werkverdeling en -planning**

- 1. Ja
- 2. nee

Zes op de tien van de teambedrijven (61,5%, Tabel 5) kent aan hun teams de beide bevoegdheden toe. 13,7% kent de bevoegdheid werkverdeling toe maar niet werkmethode. Onderlinge werkverdeling wordt dus iets vaker aangegeven als bevoegdheid dan werkmethode. Productie- of dienstverleningsprocessen kunnen in sommige omgevingen vastliggen, het is goed mogelijk dat de marge om daar autonomie toe te passen minder groot is.

De toekenning van bevoegdheden verschilt significant volgens sector (Tabel 6). Zowel onderlinge werkverdeling als werkmethode komen iets vaker voor bij de diensten en de quartaire sector. Volgens grootte zijn de verschillen niet significant<sup>4</sup>.

Voor de populatie van ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers kunnen we de trend weergeven van 2001 tot in 2014. Voor de werkmethode zien we een gestage toename tussen 2001 (54,5%) en 2007 (85,3%), in 2011 echter is er een duidelijke afname waar te nemen (tot 64,1%). In 2014 is er geen significante verandering. Hetzelfde patroon herkennen we bij de werkmethode, al is de piek daar al in 2004 bereikt (89,7%). Een verklaring voor deze evolutie kunnen we niet meteen geven. We kunnen wel vaststellen dat de toename van de bevoegdheden gepaard gaat met een afname in het percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties. Het zou kunnen dat naarmate het concept meer verspreid geraakt het ook duidelijker is wat er onder verstaan wordt, waardoor men minder geneigd is een werkvorm als teamwerk te benoemen als het niet echt aan het begrip beantwoordt. Een andere mogelijkheid is dat het concept tot 'wasdom' is gekomen en de ondernemingen en organisaties het vaker ofwel 'volgens het boekje' toepassen, inclusief bevoegdheden, ofwel er voor opteren om op een ander manier te werken.

<sup>4</sup> De verschillen waren voor de editie 2011 gelijkaardig en daar waren ze wel significant; mogelijk speelt het kleinere aantal eenheden in de steekproef van de editie 2014 hier een rol.

Tabel 5: Werkmethode en onderlinge werkverdeling als bevoegdheden van teams (2014)

Werkmethode	Onderlinge werkverdeling		Totaal
	Ja	Nee	
Ja	85,1%	14,9%	100,0%
	<i>81,8%</i>	<i>43,1%</i>	<i>72,2%</i>
	<b>61,5%</b>	<b>10,7%</b>	<b>72,2%</b>
Neen	49,1%	50,9%	100,0%
	<i>18,2%</i>	<i>56,9%</i>	<i>27,8%</i>
	<b>13,7%</b>	<b>14,1%</b>	<b>27,8%</b>
Totaal	75,1%	24,9%	100,0%
	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
	<b>75,1%</b>	<b>24,9%</b>	<b>100,0%</b>

N=593, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers en teamgeorganiseerd. Gewogen op sector & grootte.  $X^2: p = ,090$   
(gewoon lettertype: rijtotalen; *cursief*: kolomtotalen; **vet**: tabeltotalen)

Tabel 6: Bevoegdheden onderlinge werkverdeling en -planning en werkmethode volgens sector en grootte bij teamgeorganiseerde ondernemingen (2014)

		onderlinge werkverdeling en -planning	werkmethode
Sector	Industrie (incl. primair)	61,5%	53,8%
	bouw	38,9%	33,3%
	diensten	71,7%	68,9%
	quartair	92,6%	91,2%
	$X^2: p=$	<i>,000</i>	<i>,000</i>
Grootte (aantal werknemers)	1 - 9 werknemers	71,3%	76,5%
	10 - 49 werknemers	80,3%	71,2%
	50 - 199 werknemers	80,0%	55,0%
	200+ werknemers	75,0%	50,0%
	$X^2: p=$	<i>,552</i>	<i>,169</i>

N=593, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers en teamgeorganiseerd, gewogen op sector & grootte.

Tabel 7: Bevoegdheden van de teams in de edities 2001 - 2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers

Bevoegdheid, formulering editie 2011 (edities 2001-2007)	Percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties waar de teams de bevoegdheid hebben				
	2001	2004	2007	2011	2014
Werkmethode	54,5%	79,4%	85,3%	64,1%	( $\leftarrow$ ) 70,0%
Onderlinge werkverdeling en -planning	57,8%	89,7%	( $\leftarrow$ ) 90,4%	78,4%	( $\leftarrow$ ) 74,3%

N= 583 (2001), 779 (2004), 655 (2007), 691 (2011), 244 (2014), ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers die teamgeorganiseerd zijn. Gewogen op sector en grootte. Alle verschillen zijn significant, tenzij als volgt aangegeven: ( $\leftarrow$ ): géén significant verschil ten opzichte van de vorige editie

### 3 Andere organisatiekenmerken

Naast teamwerk hebben we ook nog vragen gesteld over werkoverleg en jobrotatie & taakrotatie, twee organisatieprincipes die werknemers betrekken bij hun werk of de variatie in het werk groter maken. We hebben het in dit hoofdstuk terug over alle ondernemingen en organisaties, tenzij anders aangegeven.

#### 3.1 Werkoverleg

Werkoverleg is een van de eenvoudigste manieren om werknemers te betrekken bij verschillende aspecten van de organisatie van het werk. We omschrijven het als 'periodieke overlegmomenten' waarbij 'werkgebonden kwesties' worden besproken tussen leidinggevend en werknemers.

**Zijn er in uw [naam] periodieke vergaderingen of overlegmomenten waar werkgebonden kwesties worden besproken met de direct leidinggevende en de betrokken werknemers? Het gaat hier over werkoverleg**

1. Ja

2. Neen => Ga naar vraag 79

**Hoeveel personeelsleden hebben regelmatig zulk werkoverleg? U mag ook het percentage geven**

Aantal \_ / percentage \_

Werkoverleg wordt gerapporteerd door bijna 8 op de 10 ondernemingen en organisaties (77,3%, Tabel 9). Naarmate de ondernemingen en organisaties groter zijn, komt het vaker voor: van 74,5% bij de kleinste tot 100% bij de grootste (Tabel 10). Het is het meest toegepast in de quartaire sector (90,6%, Tabel 8)

**Tabel 8: Werkoverleg volgens sector (2014)**

		Sector				Totaal
		Industrie	Bouw	Diensten	Quartair	
Werkoverleg aanwezig	Ja	68,9%	71,0%	75,4%	90,6%	77,3%
	Nee	31,1%	29,0%	24,6%	9,4%	22,7%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 1078, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector en grootte. X<sup>2</sup>: p=,000

**Tabel 9: Werkoverleg volgens grootte (2014)**

		Grootte (aantal werknemers)				Totaal
		1 tot 9	10 tot 49	50 tot 199	+200	
Werkoverleg aanwezig	Ja	74,5%	93,0%	100,0%	90,6%	77,3%
	Nee	25,5%	7,0%		9,4%	22,7%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 1078, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector en grootte.  $\chi^2$ : p=,000

Voor de populatie van 10 of meer werknemers kunnen we de evolutie bekijken van 2001 tot 2014. Het percentage ondernemingen en organisaties dat werkoverleg toepast bleef constant rond de 78% tussen 2001 en 2007. Er is een stijging met bijna 10% merkbaar in 2011 tot 87%, in 2014 is het cijfer hetzelfde. Er is op het eerste zicht geen duidelijke verklaring voor deze stijging sinds 2011. Het percentage van het personeel in de toepassende ondernemingen en organisaties dat betrokken wordt bij dit overleg is stelselmatig gestegen van 66,5% in 2001 tot 87,3% in 2007, waarna het constant bleef.

**Tabel 10: Werkoverleg toepassen 2001 -2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers**

		Editie				
		2001	2004	2007	2011	2014
Werkoverleg aanwezig	Ja	78,2%	71,6%	59,7%	72,3%	80,6%
	Nee	21,8%	28,4%	40,3%	27,7%	19,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N= 1581 (2001), 2156 (2004), 2109 (2007), 2250 (2011), 1079 (2014) alle ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers, gewogen op sector en grootte.  $\chi^2$ : p= ,000

**Tabel 11: Percentage personeel betrokken bij werkoverleg 2001 – 2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers**

Editie	Gemiddelde	Mediaan
2001	66,5%	90,0%
2004	72,1%	95,0%
2007	87,3%	100,0%
2011	86,9%	100,0%
2014	88,1%	100,0%

N = 1237 / 1262 / 343 / 498 / 444, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers die werkoverleg hebben, gewogen op sector en grootte. Anova: p = ,000

### Werkoverleg en teams

Gezien de relatieve eenvoud van een overlegprincipe als het werkoverleg zou men kunnen aannemen dat dit veel vaker wordt toegepast dan teamwerk. Misschien is het er ook een vervanging voor. Het wordt wel degelijk veel vaker toegepast: werkoverleg wordt gemeld in 77,3% van de ondernemingen en organisaties (Tabel 8), terwijl teamwerk maar in 40% van de ondernemingen en organisaties wordt vermeld (Tabel 1). Wanneer we onze beperking toepassen voor teamwerk dan is dit slechts 20,3% (Tabel 3).

Tabel 12: Teamgeorganiseerd volgens aanwezigheid werkoverleg (2014)

Werkoverleg	teamgeorganiseerd		Totaal
	ja	nee	
Ja	22,2%	77,8%	100,0%
	88,8%	80,0%	81,8%
	18,1%	63,6%	81,8%
Neen	12,6%	87,4%	100,0%
	11,2%	20,0%	18,2%
	2,3%	15,9%	18,2%
Totaal	20,4%	79,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	20,4%	79,6%	100,0%

$\chi^2$ :  $p=,004$ .  $N=1004$ , ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector en grootte.

Er is een verband tussen teamwerk en werkoverleg (Tabel 12), maar het is niet zo eenvoudig te duiden. Bijna alle ondernemingen en organisaties die teamwerk hebben, blijken ook werkoverleg toe te passen (88,8% wel, 11,2% niet); dat betekent in totaalcijfers dat van de 20% teamwerk toepast er maar 2,3% zijn die géén werkoverleg toepassen. In die zin lijkt werkoverleg niet in de weg te staan van teamwerk, of er voor in de plaats te komen. Beide overlegprincipes bestaan naast of zelfs in elkaar, waarbij werkoverleg blijkbaar veel toegankelijker is.

Wat we niet met zekerheid kunnen beoordelen is de mate waarin respondenten hetzelfde bedoelen wanneer de begrippen werkoverleg en teamwerk aangeboden worden, het zou kunnen dat ze het overleg dat plaatsvindt binnen teams ook beschouwen als werkoverleg, een interpretatie die correct kan zijn.

## 3.2 Jobrotatie en taakrotatie

Bij jobrotatie wisselen werknemers van job of functie, bij taakrotatie wisselen ze binnen eenzelfde functie of job van taken. Beide principes maken het mogelijk om flexibiliteit te creëren in het productie- of dienstverleningsproces. Ze bieden ook de mogelijkheid om de betrokken werknemers meer variatie in hun werk te geven, wat de kwaliteit van de arbeid ten goede kan komen. Er werd aan de respondenten de volgende vragen voorgelezen:

**Is er in uw [naam] sprake van jobrotatie of taakrotatie? Dat is wanneer werknemers regelmatig van job of takenpakket wisselen?**

1. Ja

2. Neen

**Om hoeveel procent van de werknemers gaat het? U mag ook een aantal geven.**

Aantal \_ / percentage \_

Eén op de vijf ondernemingen en organisaties (19,3%, Tabel 1) past een van beide principes toe. Dat aandeel ligt duidelijk hoger in de industrie (30,3%) en iets lager in de bouw (14,7%).

Het aandeel ligt iets lager bij de kleinste ondernemingen (17,4%) en de middelgrote ondernemingen en organisaties (respectievelijk 17,4% en ongeveer 14%, Tabel 14) en duidelijk hoger bij de grootste ondernemingen (50,0%).

Wanneer een van beide principes wordt toegepast, dan geldt dit gemiddeld voor bijna vier op de tien werknemers in de onderneming of organisatie (38,7%, Tabel 15). Dat aandeel ligt hoger bij de diensten (46,3%). Er is een duidelijk verschil volgens grootte, maar het is niet significant.<sup>5</sup>

**Tabel 13: Jobrotatie en/of taakrotatie aanwezig volgens sector (2014)**

		Sector				Totaal
		ind-prim	bouw	diensten	quartair	
Jobrotatie en/of taakrotatie aanwezig	Ja	30,3%	14,7%	18,7%	18,3%	19,3%
	Nee	69,7%	85,3%	81,3%	81,7%	80,7%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 1078, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector en grootte. X<sup>2</sup>: p=,024

**Tabel 14: Jobrotatie en/of taakrotatie aanwezig volgens grootte (2014)**

		Grootte (aantal werknemers)				Totaal
		1 tot 9	10 tot 49	50 tot 199	+200	
Jobrotatie en/of taakrotatie aanwezig	Ja	17,4%	24,5%	23,9%	50,0%	19,2%
	Nee	82,6%	75,5%	76,1%	50,0%	80,8%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 1078, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector en grootte. X<sup>2</sup>: p=,008

**Tabel 15: Gemiddeld percentage werknemers betrokken bij werkoverleg volgens sector en grootte (2014)**

		onderlinge werkverdeling en -planning
Sector	ind-prim	32,1%
	bouw	24,6%
	diensten	46,3%
	quartair	25,1%
	Anova: p=	,009
Grootte (aantal werknemers)	1 - 9 werknemers	40,9%
	10 - 49 werknemers	38,7%
	50 - 199 werknemers	23,8%
	200+ werknemers	7,9%
	Anova: p=	,193
Totaal		38,7%

N=207, ondernemingen en organisaties die jobrotatie en/of taakrotatie toepassen, gewogen op sector en grootte.

<sup>5</sup> Het is wel significant als de weging wordt uitgezet. Door de relatief kleine N, zeker bij de grootste ondernemingen, waarvan het aandeel nog eens krimpt bij weging, worden de verschillen te klein. Wanneer de feitelijke N wordt gehandhaafd door niet te wegen is voor de Anova de p=,000.

## Jobrotatie/taakrotatie en teamwerk

We kunnen de kruising maken tussen het toepassen van jobrotatie en/of taakrotatie en teamwerk. We beperken ons hiervoor tot de populatie van ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, omdat dit de populatie is aan wie de teamwerkvraag werd gesteld. Slechts een op de drie van de teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties maakt ook gebruik van jobrotatie en/of taakrotatie (33,2%, Tabel 16). Over het geheel van de populatie is er maar 6,8% die beide principes tegelijk inzet. Bovendien blijkt het gemiddeld aandeel werknemers dat bij een toepassende onderneming of organisatie ook effectief aan taakrotatie en/of jobrotatie doet lager te liggen – 30,7% tegenover 43,2% (Tabel 17).

Daar waar een duidelijke band tussen teamwerk en werkoverleg te zien was, lijkt die bij jobrotatie/taakrotatie veel minder sterk te zijn. We kunnen vermoeden dat deze laatste twee in een ander organisatieconcept passen.

**Tabel 16: Teamwerk volgens jobrotatie/taakrotatie (2014)**

jobrotatie of taakrotatie	teamgeorganiseerd		Totaal
	Ja	nee	
Ja	33,2%	66,8%	100,0%
	33,2%	17,1%	20,4%
	<b>6,8%</b>	<b>13,6%</b>	<b>20,4%</b>
Neen	17,1%	82,9%	100,0%
	66,8%	82,9%	79,6%
	<b>13,6%</b>	<b>65,9%</b>	<b>79,6%</b>
Totaal	20,4%	79,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%
	<b>20,4%</b>	<b>79,6%</b>	<b>100,0%</b>

X<sup>2</sup>: p=,000. N=1004, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers, gewogen op sector en grootte.

**Tabel 17: Gemiddeld percentage werknemers met jobrotatie en/of taakrotatie volgens teamgeorganiseerd**

Teamgeorganiseerd	Percentage werknemers in jobrotatie en/of taakrotatie
Ja	30,7%
Nee	43,2%
Totaal	38,7%

N=202, ondernemingen met 2 of meer werknemers die jobrotatie en/of taakrotatie toepassen, gewogen op sector en grootte.



## 4 Verband tussen teamwerk en andere organisatiekenmerken

Of teamgeorganiseerde ondernemingen ook economisch succesvoller zijn is een vraag die regelmatig terugkeert maar waar niet zo eenvoudig een duidelijk antwoord op te krijgen is – laat staan dat er een causaal verband kan aangetoond worden. Het is in de praktijk onmogelijk om alle omstandigheden in een organisatie gelijk te houden behalve het al dan niet teamwerken. Bovendien is het niet vanzelfsprekend om een duidelijke omschrijving te hebben van economische performantie. Om toch een indruk te krijgen kunnen we werken met indicaties. In onze enquête hebben we een aantal gegevens waarbij we kunnen nagaan of er een verband is: productinnovatie, competentiegerichtheid en groei van de activiteiten.

### 4.1 Iets meer innovatie bij teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties

Ondernemingen en organisaties die in het afgelopen jaar nieuwe of verbeterde producten of diensten hebben geïntroduceerd, blijken vaker aan teamwerk te doen: 25,6% tegenover 13,7%. In 2011 was er een gelijklopend verschil.

Tabel 18: Teamgeorganiseerd volgens productinnovatie

Editie	nieuwe of in belangrijke mate verbeterde diensten geïntroduceerd	teamgeorganiseerd		Totaal
		ja	nee	
2011	Ja	18,4%	81,6%	100,0%
	Neen	10,8%	89,2%	100,0%
	Totaal	14,0%	86,0%	100,0%
2014	Ja	25,6%	74,4%	100,0%
	Neen	13,7%	86,3%	100,0%
	Totaal	19,0%	81,0%	100,0%

N= 1970 (2011), 1004 (2014), ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers. Gewogen op sector & grootte.  $\chi^2$ : p=,000 (2011) ,000 (2014)

### 4.2 Teamwerk kadert in uitgebouwd personeelsbeleid

Een derde mogelijkheid om de performantie van de ondernemingen te toetsen voor teamwerk is de ICO 2020 (Delagrangé, 2011). Het gaat dan wel niet om economische performantie, maar om het de performantie van de organisatie uitgedrukt in het hanteren van een strategisch competentiebeleid zoals is vastgelegd in het Pact 2020.

De ICO 2020 is opgebouwd op basis van 13 criteria, waarop tot 15 punten kunnen behaald worden. Het percentage ondernemingen en organisaties dat de helft of meer haalt op deze criteria is de ICO 2020. Teamwerk is opgenomen als één van de criteria, meer bepaald 'teamwerk toepassen en het toekennen van werkmethode en/of werkverdeling als bevoegdheden'.

Teamgeorganiseerde ondernemingen blijken vaker ook aan meer dan de helft van de ICO2020-criteria te voldoen: Bij de ICO2020-groep doet 53,1% aan teamwerk, bij de overige ondernemingen en organisaties is dat maar 25,3%. Een gelijkaardig effect zien we met

opleiding: bij ondernemingen en organisaties die opleiding aanbieden blijken 24,4% teamgeorganiseerd tegenover 9% bij niet-opleiders.

**Tabel 19: Teamwerk volgens ICO 2020 (+10wn, 2014)**

ICO: 8/15 of meer	Teamgeorganiseerd		Totaal
	Ja	Nee	
Ja	46,9%	53,1%	100,0%
Neen	74,7%	25,3%	100,0%
Totaal	36,5%	63,5%	100,0%

N=593, X<sup>2</sup>: p=,000. Enkel de bedrijven en organisaties met 10 of meer werknemers, zoals vastgelegd in de ICO 2020 beschrijving. Gewogen op sector en grootte.

**Tabel 20: Teamwerk volgens het aanbieden van opleiding (2014)**

opleiding	Teamgeorganiseerd		Totaal
	ja	nee	
Ja	24,4%	75,6%	100,0%
Neen	10,2%	89,9%	100,0%
Totaal	20,4%	81,0%	100,0%

N=1004, X<sup>2</sup>: p=,000, enkel de bedrijven en organisaties met 2 of meer werknemers. Gewogen op sector en grootte.

### 4.3 Teambedrijven geven vaker groei aan

In onze enquête hebben we aan de respondent gevraagd om aan te geven hoe de activiteit van de onderneming in de voorbije drie tot vijf jaar is geëvolueerd, en wat de verwachting is voor de volgende jaren (Delagrangé, 2015).

Dan blijkt er een duidelijk verband te zijn tussen zowel gerapporteerde groei als verwachte groei en de inzet van teamwerk (op basis van onze bepalingen). Bij ondernemingen en organisaties die een behoud of een vermindering van hun activiteiten noteerden in de voorbije jaren zien we een toepassing van teamwerk tussen de 15,6% en 13,1% (Tabel 21). Wanneer ondernemingen en organisaties een beperkte of sterke groei aangeven, blijken ze ook veel vaker teamwerk toe te passen (respectievelijk 22,6% en 30,0%). Er is dus een positief verband tussen het noteren van groei en het inzetten van teamwerk.

**Tabel 21: Teamwerk volgens evolutie activiteit recente verleden (2014)**

Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)	teamgeorganiseerd		Totaal
	ja	nee	
Sterke vermindering van de activiteit	14,0%	86,0%	100,0%
Beperkte vermindering van de activiteit	15,8%	84,2%	100,0%
Behoud van het huidig peil	16,6%	83,4%	100,0%
Beperkte groei van de activiteit	24,4%	75,6%	100,0%
Sterke groei van de activiteit	33,1%	66,9%	100,0%
Totaal	20,4%	79,6%	100,0%

N= 1004, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers. Gewogen op sector & grootte. X<sup>2</sup>: p=,000

Hetzelfde patroon zien we bij de verwachtingen voor de volgende drie à vijf jaar: ondernemingen die aangeven dat ze een groei verwachten, blijken vaker (momenteel) teamwerk in te zetten: tussen de 14% en 17% teamgeorganiseerd bij wie behoud of vermindering verwacht, tot 42% bij wie een sterke groei verwacht (Tabel 22).

**Tabel 22: Teamwerk volgens evolutie activiteit nabije toekomst (2014)**

Activiteit nabije toekomst (3 à 5 jaar)	teamgeorganiseerd		Totaal
	Ja	Nee	
Sterke vermindering van de activiteit	16,7%	83,3%	100,0%
Beperkte vermindering van de activiteit	13,8%	86,3%	100,0%
Behoud van het huidig peil	15,3%	84,7%	100,0%
Beperkte groei van de activiteit	23,4%	76,6%	100,0%
Sterke groei van de activiteit	41,5%	58,5%	100,0%
Totaal	20,3%	79,7%	100,0%

N= 1004, ondernemingen en organisaties met 2 of meer werknemers. Gewogen op sector & grootte.  $X^2: p=,000$

We merken eenzelfde patroon op bij het toepassen van werkoverleg (Tabel 23). De verschillen zijn significant maar minder uitgesproken dan bij teamwerk.

**Tabel 23: Werkoverleg volgens evolutie activiteit recente verleden (2014)**

Werkoverleg	Activiteit recente verleden (3 à 5 jaar)					Totaal
	Sterke vermindering van de activiteit	Beperkte vermindering van de activiteit	Behoud van het huidig peil	Beperkte groei van de activiteit	Sterke groei van de activiteit	
Ja	11,3%	16,9%	30,5%	25,9%	15,4%	100,0%
	74,8%	77,0%	79,8%	83,0%	87,0%	80,5%
	<b>9,1%</b>	<b>13,6%</b>	<b>24,6%</b>	<b>20,9%</b>	<b>12,4%</b>	<b>80,5%</b>
Neen	15,7%	21,0%	31,9%	21,9%	9,5%	100,0%
	25,2%	23,0%	20,2%	17,0%	13,0%	19,5%
	<b>3,1%</b>	<b>4,1%</b>	<b>6,2%</b>	<b>4,3%</b>	<b>1,9%</b>	<b>19,5%</b>
Totaal	12,1%	17,7%	30,8%	25,1%	14,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	<b>12,1%</b>	<b>17,7%</b>	<b>30,8%</b>	<b>25,1%</b>	<b>14,3%</b>	<b>100,0%</b>

N=1077,  $X^2: p=,048$ , gewogen op sector & grootte

**Tabel 24: Werkoverleg volgens evolutie activiteit recente verleden (2014)**

Activiteit nabije toekomst (3 à 5 jaar)	Werkoverleg toepassen		Totaal
	Ja	Nee	
Sterke vermindering van de activiteit	74,8%	25,2%	100,0%
Beperkte vermindering van de activiteit	77,0%	23,0%	100,0%
Behoud van het huidig peil	79,8%	20,2%	100,0%
Beperkte groei van de activiteit	83,0%	17,0%	100,0%
Sterke groei van de activiteit	87,0%	13,0%	100,0%
Totaal	80,5%	19,5%	100,0%

N=1077. Gewogen op sector & grootte.  $X^2: p=,048$

## Referentielijst

- Delagrange, H. (2011). *IOA 2011: Indicatoren voor het Pact 2020: ICO 2020 en het product- of dienstinnovatiecijfer*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid
- Delagrange, H. (2012). *Themadossier IOA 2011: Organisatiestructuur & Teams*. Brussel, SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrange, H. (2015). *Groei en aanwervingen. Cijfers over groeibedrijven en moeilijkheden bij aanwervingen op basis van de IOA-enquête 2014. Rapport*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

# Lijst met figuren en tabellen

## Figuren

Figuur 1: Evolutie percentage teamgeorganiseerde ondernemingen 2001 – 2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers .....	9
---	---

## Tabellen

Tabel 1: “Werkt u met teams...” (2014).....	7
Tabel 2: Aantal leden in de teams (2014).....	7
Tabel 3: Filteren van de antwoorden op basis van aantal leden en aandeel personeel (2014)	8
Tabel 4: Percentage teamgeorganiseerd volgens grootte en sector (2014) .....	8
Tabel 5: Werkmethode en onderlinge werkverdeling als bevoegdheden van teams (2014) .	11
Tabel 6: Bevoegdheden onderlinge werkverdeling en –planning en werkmethode volgens sector en grootte bij teamgeorganiseerde ondernemingen (2014).....	11
Tabel 7: Bevoegdheden van de teams in de edities 2001 - 2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers.....	11
Tabel 8: Werkoverleg volgens sector (2014).....	12
Tabel 9: Werkoverleg volgens grootte (2014).....	13
Tabel 10: Werkoverleg toepassen 2001 -2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers .....	13
Tabel 11: Percentage personeel betrokken bij werkoverleg 2001 – 2014, ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers.....	13
Tabel 12: Teamgeorganiseerd volgens aanwezigheid werkoverleg (2014) .....	14
Tabel 13: Jobrotatie en/of taakroulatie aanwezig volgens sector (2014) .....	15
Tabel 14: Jobrotatie en/of taakroulatie aanwezig volgens grootte (2014) .....	15
Tabel 15: Gemiddeld percentage werknemers betrokken bij werkoverleg volgens sector en grootte (2014) .....	15
Tabel 16: Teamwerk volgens jobrotatie/taakroulatie (2014) .....	16
Tabel 17: Gemiddeld percentage werknemers met jobrotatie en/of taakroulatie volgens teamgeorganiseerd .....	16
Tabel 18: Teamgeorganiseerd volgens productinnovatie .....	17
Tabel 19: Teamwerk volgens ICO 2020 (+10wn, 2014) .....	18
Tabel 20: Teamwerk volgens het aanbieden van opleiding (2014).....	18
Tabel 21: Teamwerk volgens evolutie activiteit recente verleden (2014).....	18
Tabel 22: Teamwerk volgens evolutie activiteit nabije toekomst (2014) .....	19
Tabel 23: Werkoverleg volgens evolutie activiteit recente verleden (2014) .....	19

Tabel 24: Werkoverleg volgens evolutie activiteit recente verleden (2014) .....	19
Tabel 25: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, gewogen data .....	23
Tabel 26: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, ongewogen data.....	23

## Bijlage

**Tabel 25: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, gewogen data**

Sector	Grootte van de onderneming en organisatie				Totaal
	1-9 wns	10-49 wns	50 -199 wns	200+ wns	
Ind-prim	67	23	7	2	99
Bouw	91	15	2	0	108
Diensten	545	95	19	4	663
Quartair	130	56	19	4	209
Totaal	833	189	47	10	1.079

**Tabel 26: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, ongewogen data**

Sector	Grootte van de onderneming en organisatie				Totaal
	1-9 wns	10-49 wns	50 -199 wns	200+ wns	
Ind-prim	70	83	81	76	310
Bouw	74	78	34	29	215
Diensten	199	94	75	75	443
Quartair	45	64	42	48	199
Totaal	388	319	232	228	1.167