

Sarah Daniels, Matthias Franchoo, Laura De Blaere en Jochen Delrue

Wetenschappelijk rapport

# Werkbaar werk bij ondernemers

▶ Een analyse van het  
Liantis-ondernemersonderzoek door Howest naar  
werkgeluk, mentale belasting en werkbaarheid bij  
ondernemers.

## Wetenschappelijk rapport: Werkbaar werk bij ondernemers

**Het ondernemersonderzoek van Liantis wijst op een spanningsveld; ondernemers ervaren werkgeluk, maar ook mentale belasting met een nood aan ondersteuning rond werkbaar werk.**

### Samenvatting

*Ondernemen wordt vaak geassocieerd met autonomie, passie en voldoening, maar ook met onzekerheid en hoge werkdruk. Howest en Liantis onderzochten de cijfers van het recente ondernemersonderzoek (2025) uitgevoerd door iVOX. Dit rapport brengt in kaart hoe ondernemers hun werk ervaren op het gebied van werkgeluk, mentale belasting en werkbaarheid, welke knelpunten zij tegenkomen en welke ondersteuning zij nodig hebben. De analyse laat zien dat investeren in werkgeluk, welzijn en werkbaar werk een belangrijke rol kunnen spelen in het versterken van duurzaam ondernemerschap.*

### Enkele key findings

- 55% van de ondernemers scoort 7 of hoger op 10 voor werkgeluk;
- Ongeveer 50% van de ondernemers ervaart regelmatig tot zo goed als altijd stress en vermoeidheid;
- Bijna 1 op 2 starters ervaart de combinatie werk-gezin als problematisch;
- 1 op 3 vreest om tegen een burn-out aan te lopen;
- Bij 30% van de ondernemers blijft de aanpak van werkbaar werk een struikelblok;
- Werkgeluk is de sterkste determinant van toekomstoptimisme.

### Inhoudsopgave

Ondernemersonderzoek.....	3
Werkgeluk hoog, maar niet zonder belasting.....	4
Mentale belasting als aandachtspunt.....	6
Verschillen naar type ondernemer, gender en groeifase.....	8
Werkbaar werk als hefboom voor duurzaam ondernemen.....	12
De '3 W's van ondernemen' en toekomstperspectief.....	17
Conclusie.....	18
Referenties.....	20

## Ondernemersonderzoek

Afgelopen zomer (1 juli t.e.m. 17 september 2025) voerde Liantis, in samenwerking met Howest en iVOX, een kwantitatieve welzijnsbevraging uit bij ondernemers in België. In totaal namen **607 ondernemers** deel aan de bevraging, voornamelijk uit Oost- en West-Vlaanderen en Antwerpen, en met al enkele jaren ondernemerservaring op de teller; 65% is meer dan tien jaar actief en meer dan vier vijfde is ouder dan 41 jaar. Zes op de tien respondenten zijn solo-ondernemer, terwijl ondernemers met personeel voornamelijk kleine teams hebben, tot maximaal 20 medewerkers. Er is dus geen representatie van middelgrote (20-100 medewerkers) of grote ondernemingen (+100 werknemers).

Tabel 1. Sociodemografische en ondernemerschapkenmerken van de steekproef (N=607)

Gender	%
Man	57,5%
Vrouw	42,5%
<b>Leeftijd</b>	
18 – 25	0,5%
26- 30	1,5%
31 – 40	14,3%
41- 50	23,4%
51- 60	37,2%
60 +	23,1%
<b>Regio</b>	
Antwerpen	16,3%
Vlaams-Brabant	11,5%
Limburg	12,7%
Oost-Vlaanderen	21,3%
West-Vlaanderen	33,1%
Waals gewest	4%
Brussel	1,2%
<b>Type ondernemer</b>	
Solo ondernemer, eenmanszaak	60,6%
Met personeel	39,4%
<b>Aantal werknemers in dienst</b>	
1-5	69,9%
6 -10	23,8%
11-20	6,3%
<b>Aantal jaren actief</b>	
Minder dan 5 jaar	15,8%
6 – 10	19,3%
11- 20	24,1%
+ 20 jaar	40,9%

Hoewel de steekproef niet representatief is voor alle Belgische ondernemers (een onderrepresentatie van Wallonië; 4%, en een onderrepresentatie van jonge ondernemers onder 30 jaar; 2%), is ze voldoende divers voor **exploratieve analyse** en het identificeren van samenhangen en patronen. Al blijft het ook belangrijk om rekening te houden met mogelijke bias in de data; ondernemers die zich aangesproken voelen door de thema's welzijn of werkbaar werk, of die een lager welzijnsgevoel ervaren, waren mogelijk meer geneigd deel te nemen aan de bevraging.

## ▶ **Werkgeluk hoog, maar niet zonder belasting**

Uit het onderzoek blijkt dat de meerderheid van ondernemers een relatief **uitgesproken gevoel van werkgeluk** ervaart, gebaseerd op hun eigen beoordeling. Op een schaal van 0 tot 10 geeft 45% van ondernemers zichzelf een score 7 of 8 op 10 op vlak van werkgeluk; 10% zelfs nog hoger. De mediaan van het werkgeluk bedraagt 7; met een gemiddelde score van 6,2 (SD=2,2).

Deze bevindingen sluiten aan bij bestaand onderzoek dat ondernemers gemiddeld meer werkgeluk ervaren dan andere beroepsgroepen. Ondernemers starten hun ondernemersverhaal vaak vanuit een passie of droom en kiezen voor een activiteit waarin ze zich competent, betrokken voelen en een grote mate van autonomie ervaren. Tegelijk schuilt in deze ervaring een risico. Een sterke identificatie met het werk kan leiden tot overijverigheid en mentale belasting (NN Insurance Belgium, 2023) of moeite om de professionele knop uit te schakelen en mentaal los te koppelen van het werk (De Prins, 2023).



Figuur 1. Verdeling van het ervaren werkgeluk bij ondernemers (schaal 1-10, N= 607)



Van de ondernemers die hun werk als moeilijk werkbaar ervaren, scoort ongeveer één op vijf (21%) toch hoog op werkgeluk (score 7 of hoger). Dit laat zien dat sommige ondernemers, ondanks uitdagingen in de werkbaarheid van hun job, hun werk nog steeds als bevredigend ervaren. Dit kan de keerzijde van werkgeluk illustreren, waarbij een hoge mate van werkgeluk gepaard kan gaan met een sterke betrokkenheid en verhoogd risico op overbelasting.

Tabel 2. Samenhang tussen werkgeluk en ervaren werkbaarheid van het ondernemerschap (N=566, kolompercentages)

Werkgeluk score (1- 10 schaalvraag)	Stelling: Mijn job als ondernemer is werkbaar	
	Helemaal tot eerder niet akkoord	Eerder tot helemaal wel akkoord
1-4	52,3%	9,0%
5-6	26,8%	20,1%
7-8	17,6%	56,4%
9-10	3,3%	14,5%

Noot.

Het verband is statistisch significant ( $\chi^2, p < .001$  \*\*\*)

De categorie 'geen mening' op de stelling 'werkbaarheid' werd niet meegenomen

Tegelijkertijd tonen de resultaten aan dat werkgeluk ook een belangrijke beschermende factor kan zijn. Zo correleert het positief met een betere ervaring van werkbaarheid ( $r = .57, p < .001$ ) en negatief met mentale belasting ( $r = -.653, p < .001$ ); al kunnen deze verbanden eveneens in omgekeerde richting werken. Werkgeluk kan mentale belasting dempen, maar aanhoudende mentale druk en een lage werkbaarheid kunnen op hun beurt werkgeluk ondermijnen. Dit wordt bevestigd door tabel 3; ondernemers die meer moeite ervaren om werkbaar werk goed aan te pakken, ervaren duidelijk minder werkgeluk dan ondernemers die dit goed kunnen aanpakken.

Tabel 3. Werkgeluk in relatie tot de moeilijkheid in de aanpak van werkbaar werk (N=475, kolompercentages)

Werkgeluk score (1- 10 schaalvraag)	Stelling: Werkbaar werk goed aanpakken blijft een struikelblok	
	Helemaal tot eerder niet akkoord	Eerder tot helemaal wel akkoord
1-4	10,9%	29,7%
5-6	16,9%	29,7%
7-8	54,9%	35,9%
9-10	17,3%	4,8%

Noot.

Het verband is statistisch significant ( $\chi^2, p < .001^{***}$ )

De categorie 'geen mening' bij de stelling 'werkbaar werk' werd niet meegenomen

## ▶ Mentale belasting als aandachtspunt

**Het ondernemerschap is geen 'one-way ticket to happiness'.** Ruim één op vijf ondernemers geeft een score van 4 op 10 of lager op werkgeluk, in een job waarin mentale belasting, vermoeidheid en stress om de hoek loeren. Ondernemers krijgen te maken met werkomstandigheden die extremer zijn dan die van werknemers in loondienst; meer onzekerheid, verantwoordelijkheid, een hogere werkdruk en langere werkuren, zo blijkt uit eerder onderzoek (Stephan, 2018). Eén van de solo ondernemers die een score van 4 of lager op werkgeluk gaf, illustreert dit als volgt: *"veel werk, weinig steun van andere ondernemers of overheid, waardoor ik het gevoel heb dat ik er helemaal alleen voor sta, terwijl alles sterk gecontroleerd wordt."*

Mentale belasting manifesteert zich bij ondernemers vooral onder de vorm van **stress en vermoeidheid**. Ongeveer de helft van de respondenten ervaart deze klachten regelmatig tot bijna voortdurend. Ondernemen is geen *'easy walk in the park'* met mentale zorgen die voor veel ondernemers dagelijkse realiteit zijn.

Bijna vier op de tien ondernemers vrezen voor de toekomst van hun onderneming, meer dan vier op de tien ligt wakker van stijgende kosten en **één op drie is bang om tegen een burn-out aan te lopen**. Ondernemers noemen zelf diverse redenen voor deze druk: *"onzekerheid over de toekomst", "economische druk", "veel werk maar te hoge personeelskosten om extra ondersteuning te overwegen", "teveel papierwerk", "het gevoel steeds bereikbaar te moeten zijn", "te weinig klankbord of iemand die meedenkt over het goed beheren van de onderneming", ...*

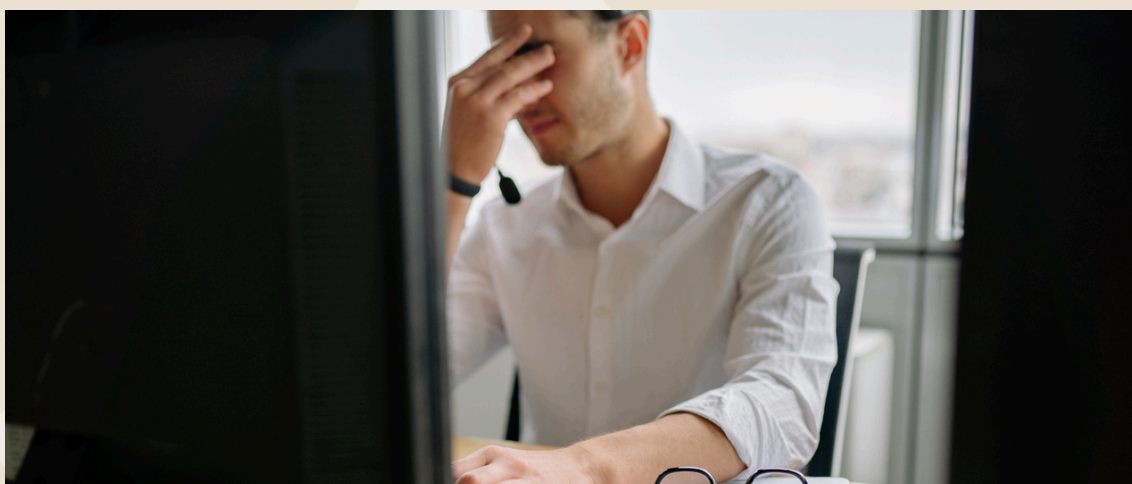
Hoewel er geen sprake is van effectieve burn-out klachten, duiden bovenstaande bevindingen op een potentieel risico en het belang van preventieve aandacht en ondersteuning rond welzijn. Dit risico is bovendien niet louter hypothetisch; ander onderzoek en recente cijfers hebben reeds gewezen op een toenemende prevalentie van werkstress en burn-outklachten bij zelfstandige ondernemers (SERV, 2022).

Tabel 4. Indicatoren van mentale belasting bij ondernemers (N= 607)

Mentale belasting	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
Ik maak me dagelijks zorgen over de toekomst van mijn bedrijf	16,0%	21,4%	23,2%	26,5%	12,9%
Ik lig letterlijk wakker van de stijgende kosten van mijn bedrijf	15,2%	18,5%	24,5%	29,5%	12,4%
Ik ben bang dat ik tegen een burn-out aanloop	19,1%	21,7%	22,9%	25,7%	10,5%
Concrete uitingsvormen	Nooit	Zelden	Af en toe	Regelmatig	Zo goed als altijd
Concentratieproblemen	8,9%	28,5%	33,3%	24,7 %	4,6%
Geheugenproblemen	15,3%	27,5%	32,9%	20,3%	4,0%
Sombere stemming	12,4%	28,8%	31,5%	21,3%	6,1%
Stress	3,3%	15,5%	25,2%	36,2%	19,8%
Vermoeidheid	2,1%	12,5%	30,5%	35,9%	18,9%
Slapeloosheid	12,0%	24,7%	28,3%	25,7%	9,2%
Het gevoel dat het allemaal wat teveel is	6,3%	18,5%	30,5%	31,6%	13,2%
Een overdreven emotionele reactie	12,5%	35,4%	31,6%	17,0%	3,5%
Eenzaamheid	29,7%	26,7%	18,5%	20,3%	4,9%

De negen concrete uitingsvormen uit tabel 4 zijn verwerkt in een samengestelde schaal van mentale belasting; een valide construct waarbij hogere scores op een hogere mentale belasting wijzen, met een uitstekende interne consistentie (Cronbach's  $\alpha = .913$ ). Het gebruik van deze samengestelde schaal sluit conceptueel aan bij de benadering van de WHO (2018) die mentale gezondheid niet als een dichotome toestand beschouwt, maar als een complex continuüm met verschillende gradaties van ervaren welzijn of belasting. In die zin laat het gebruik van een schaal toe om variaties in intensiteit van concrete klachten na te gaan die wijzen op mentale belasting.

Een multivariate GLM-analyse (tabel 5) toont aan dat werkgeluk de sterkste samenhang vertoont met mentale belasting (partial  $\eta^2 = .309$ ,  $p < .001$ ). Daarnaast blijken een goede inzet op werk-privé balans en het ervaren vermogen om werkbaar werk aan te pakken beschermende factoren. Samen verklaren deze variabelen bijna de helft van de variantie in mentale belasting.



Tabel 5. Multivariate GLM-analyse van de determinanten van mentale belasting bij ondernemers (N=475)

	N	M	p	Partial $\eta^2$
<b>Gender</b>			.05	.014
Man	273	26,8		
Vrouw	202	28,1		
<b>Type ondernemer</b>			.01	.016
Solo ondernemer	248	28,1		
Ondernemer met personeel	227	26,7		
<b>Fase in ondernemerschap</b>			.05	.022
≤ 5 jaar	71	28,3		
6 – 10 jaar	92	28,2		
11 – 20 jaar	113	26,6		
>20 jaar	199	26,5		
<b>Ik zet actief in op work-life balance</b>			.001	.046
Helemaal tot eerder niet akkoord	115	29,1		
Neutraal	156	27,3		
Eerder tot helemaal akkoord	204	26,0		
<b>Werkbaar werk goed aanpakken blijft een struikelblok</b>			.001	.029
Helemaal tot eerder niet akkoord	266	26,4		
Eerder wel tot helemaal akkoord	209	28,4		
<b>Werkgeluk score</b>			.001	.309
1-4	91	33,4		
5-6	107	29,7		
7-8	221	24,6		
9-10	56	21,9		

Noot. Weergegeven zijn gemiddelden (M), p-waarden en effectgroottes (partial  $\eta^2$ ).

Respondenten die 'geen mening' aanduidden voor de stelling 'struikelblok' werden uitgesloten van de analyse.

Het volledige model is significant en verklaart 46,3% van de variantie in mentale belasting (Adjusted  $R^2 = .463$ ).

## ► Verschillen naar type ondernemer, gender en groeifase

**Ondernemers zonder personeel ervaren significant meer mentale belasting dan ondernemers met personeel**, al is de omvang van dit effect klein (28,1 vs. 26,7;  $p < .01$ ). Ondanks de beperkte grootte verschillen de onderliggende oorzaken duidelijk tussen beide groepen. Bij solo ondernemers ligt de druk vooral bij **individuele en financiële kwetsbaarheid**, zoals hoge belastingsdruk, werk-gezinsbalans en moeilijkheden om te voldoen aan formaliteiten opgelegd door de overheid. Bezorgdheid om de eigen gezondheid volgt op een vierde plaats; vooral omdat inkomsten afhankelijk zijn van eigen inzet. Zoals ook een solo ondernemer stelt: *“zelfzorg is cruciaal om mijn werk te kunnen blijven doen.”*

Voor ondernemers met personeel verschuift de druk om de eigen gezondheid flink; van een hogere positie naar pas de veertiende plaats. Zij rapporteren daarentegen vaker stressoren die samenhangen met organisatie en HR, zoals werkhoeveelheid en personeelsbeheer. Zo ervaart 43,9 procent van ondernemers met personeel druk door het werkvolume, moeilijkheden met het vinden en behouden van geschikt personeel (bij 41,4%) en druk door administratieve lasten en regelgeving van overheid. In de categorie 'andere' noemen respondenten onder meer "ziekte personeel" en "uitval bij medewerkers", wat de impact van **organisatorische uitdagingen** illustreert.

Tabel 6. Zelfgerapporteerde oorzaken van mentale belasting, naar type ondernemerschap (N= 607, multi respons items)

Oorzaken van één of meer negatieve gevoelens zoals stress, vermoeidheid, eenzaamheid, ... (aangevinkt)	Type ondernemerschap	
	Zelfstandige ondernemers zonder personeel	Ondernemers met personeel
Hoge belastingsdruk	38,0%	31,4%
Teveel werk als ondernemer ***	29,6%	43,9%
Combinatie werk- gezin	37,5%	31,4%
Moeilijkheden om te voldoen aan formaliteiten opgelegd door de overheid *	31,0%	39,3%
Voortdurende druk van klanten	26,1%	30,5%
Eigen gezondheidsproblemen ***	30,4%	16,7%
Gebrek aan erkenning als ondernemer	26,4%	23,0%
Liquiditeits- of cashproblemen *	27,7%	19,2%
Daling in verkoop of omzet **	26,9%	18,4%
Moeilijkheden met het vinden en behouden van geschikte medewerkers ***	7,6%	41,4%
Laattijdige betalingen door klanten	18,8%	18,8%
Controles door de overheid **	13,3%	21,3%
Te weinig medewerkers ***	4,9%	26,4%
Voortdurende druk van concurrentie	13,0%	10,9%
Conflicten op de werkvloer ***	3,0%	25,1%
De groei van mijn onderneming is nauwelijks bij te benen	5,4%	5,9%
Geen werk gerelateerde oorzaken **	5,4%	1,3%

Noot.

Significantieniveaus:  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$



**Vrouwelijke ondernemers ervaren significant meer mentale belasting dan mannelijke ondernemers**, al is het verschil klein (28,1 vs. 26,8;  $p < 0.05$ ). De verschillen situeren zich vooral in de combinatie van werk en gezin en in de aanpak van werkbaarheid van het ondernemerschap. Terwijl ondernemersstress bij mannelijke ondernemers vaker financieel gekleurd is (bv. zorg rond hoge belastingdruk, onzekerheden met liquiditeit of laattijdige betalingen door klanten), ervaren vrouwelijke ondernemers meer druk omwille van de combinatie met het gezin (of privéleven). Dit sluit aan bij bestaand tijdbestedingsonderzoek dat aantoonde dat vrouwen nog steeds een groter aandeel van het huishoudelijke werk en de gezinstaken opnemen (Van Tienoven et al., 2021). De data bevestigen dat vrouwelijke ondernemers meer knelpunten ervaren in de aanpak van werkbaar werk. **Eén op twee vrouwelijke ondernemers ervaart werkbaar werk als een blijvend struikelblok**; bij mannen ligt dit 11 procentpunten lager. Dit wijst op de noodzaak van meer structurele en gendersensitieve ondersteuning. Een concreet voorbeeld uit de bevraging illustreert dit; *“alleenstaande vrouwelijke ondernemer zijn is bijna onmogelijk geworden vandaag de dag.”*

Tabel 7. Significante verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke ondernemers in aangevinkte oorzaken van mentale belasting (N=607)

Oorzaken van één of meer negatieve gevoelens zoals stress, vermoeidheid, eenzaamheid, ... (aangevinkt)	Gender	
	Mannelijke ondernemers	Vrouwelijke ondernemers
Hoge belastingsdruk **	40,1%	29,1%
Laattijdige betalingen door klanten **	22,3%	14,0%
Liquiditeits- of cashproblemen ***	29,2%	17,8%
Combinatie werk- gezin *	31,8%	39,5%

Noot.

Significantieniveaus:  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$

Tabel 8. Percentage mannelijke en vrouwelijke ondernemers naar moeilijkheid in de aanpak van werkbaar werk

Werkbaar aanpakken struikelblok (N=475) *	werk blijft een	goed een	Gender	
			Mannelijke ondernemers	Vrouwelijke ondernemers
Helemaal tot eerder niet akkoord			60,8%	49,5%
Eerder tot helemaal wel akkoord			39,2%	50,5%

Noot.

Significantieniveaus:  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$

Ook de fase in het ondernemerschap speelt een belangrijke rol in de ervaren mentale belasting. Hoewel de meerderheid van ondernemers weinig moeite of negatieve gevoelens lijkt te ervaren met het bijbenen van groei, kampen vooral starters (tot 5 jaar actief) met meer druk en moeite met werkbaarheid, terwijl meer ervaren ondernemers meer stabiliteit rapporteren.

Een mogelijke verklaring is dat starters zich in een intensieve uitbouwfase bevinden, waarin verschillende levensdomeinen samenkomen. **Bijna de helft van de startende ondernemers ondervindt moeilijkheden met de impact van werk op het gezin en omgekeerd.** In latere fases lijkt er meer stabiliteit, met een significante afname in mentale druk naarmate ondernemers langer actief zijn. Dit maakt dat peilen naar de maturiteit van een onderneming een indicatie kan geven voor bepaalde vormen van ondernemerstress. Toch volgen niet alle stressoren een dalend patroon. Factoren zoals klantendruk en laattijdige betalingen nemen toe naarmate ondernemers langer actief zijn, met de sterkste impact bij ondernemers met 11 tot 20 jaar ervaring. Deze 'middenfase' blijkt het meest uitdagend wat betreft opvolging van het klantenbestand en betalingen, zoals ook een ondernemer in deze groeifase aangeeft als reden voor mentale belasting: *“zorgen dat klanten tevreden blijven”*.



Daarnaast blijkt dat moeilijkheden om te voldoen aan opgelegde formaliteiten door overheid in alle fases van het ondernemerschap een bron van negatieve gevoelens vormen, met een duidelijke piek bij ondernemers die meer dan 20 jaar actief zijn. Ondernemers in deze fase wijzen op *“de overload aan papierwerk en regelgeving”*.

Tabel 9. Significante verschillen in aangevinkte oorzaken van mentale belasting naar fase in ondernemerschap (N=607)

Oorzaken van één of meer negatieve gevoelens zoals stress, vermoeidheid, eenzaamheid, ... (aangevinkt)	Aantal jaren actief als ondernemer			
	≤5 jaar	6 – 10 jaar	11- 20 jaar	>20 jaar
De groei van mijn onderneming is nauwelijks bij te benen **	12,5%	5,1%	6,2%	2,8%
Combinatie werk – gezin ***	46,9%	47,0%	36,3%	24,2%
Voortdurende druk van klanten ***	12,5%	24,8%	32,9%	32,3%
Laattijdige betalingen door klanten **	11,5%	19,7%	27,4%	16,1%
Moeilijkheden om te voldoen aan formaliteiten, opgeleid door overheid *	32,3%	25,6%	32,2%	40,3%

Noot.

Significantieniveaus:  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$

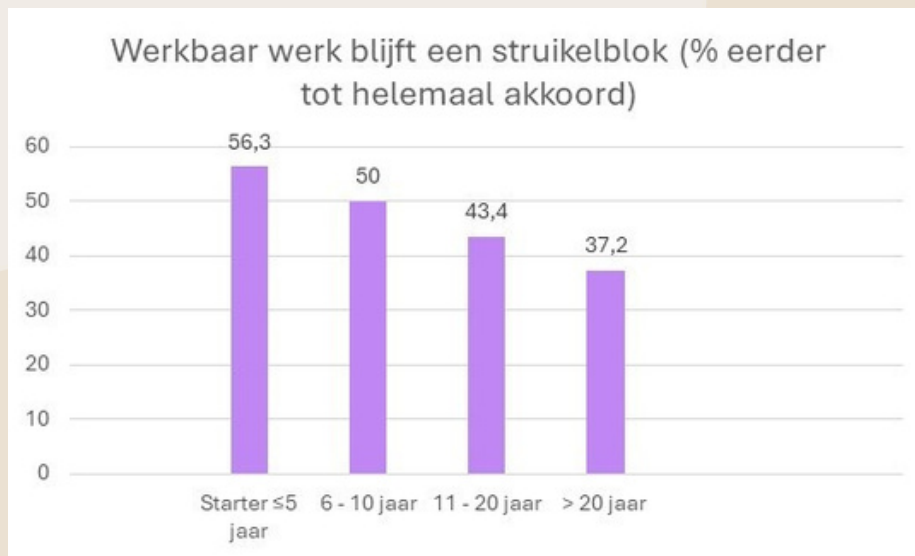
## ▶ Werkbaar werk als hefboom voor duurzaam ondernemen

Hoewel twee derde van de ondernemers hun job als werkbaar ervaart, blijft de aanpak voor ongeveer 30% een struikelblok. Opvallend is het relatief groot aandeel van ondernemers dat geen mening aangeeft. Dit kan wijzen op onduidelijkheid of beperkte reflectie over het concept werkbaar werk, maar hoofzakelijk op het feit dat veel ondernemers volledig zelfstandig werken en daardoor minder geconfronteerd worden met vragen over het actief organiseren van werkbaar werk.

Tabel 10. Ervaren werkbaarheid en aanpak van werkbaar werk bij ondernemers (N=607)

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Eerder wel akkoord	Helemaal akkoord	Geen mening
Mijn job als ondernemer is werkbaar	4,6%	20,6%	48,8%	19,3%	6,8%
Ik vind werkbaar werk belangrijk in mijn job als ondernemer	1,2%	2,5%	38,2%	47,0%	11,2%
Werkbaar werk goed aanpakken blijft een struikelblok	10,2%	33,6%	26,0%	8,4%	21,7%

Figuur 2. Aandeel ondernemers dat de aanpak van werkbaar werk als struikelblok ervaart, in functie van fase in ondernemerschap (N=475)



Wat betreft de moeilijkheden in de aanpak van werkbaar werk, is er een significant effect ( $p < .05$ ) met jaren in ondernemerschap. Vooral starters ervaren dit als moeilijk, wat maakt dat zij een belangrijke doelgroep zijn in begeleiding, al blijft ondersteuning ook bij de meer ervaren ondernemers relevant. Zo geeft circa 40% van ondernemers die meer dan 11 jaar actief zijn aan dat ze nog niet de juiste aanpak gevonden hebben en nog steeds knelpunten ervaren.

Tabel 11. Motivaties om in te zetten op werkbaar werk bij ondernemers (N=607)

	Aangevinkt
Ik wil vooral in orde zijn met de regelgeving	22,4%
Ik kan daardoor kosten vermijden, bv. ziekteverzuim reduceren	2,8%
Ik kan daardoor strategisch voordeel halen (bv. aantrekken en behoud van talent)	3,8%
Ik vind het gewoon logisch en menselijk dat ik als goede werkgever zorg voor werkbaar werk	46,8%
Ik zet niet op werkbaar werk	17,6%
Andere	6,6%

De belangrijkste motivatie om in te zetten op werkbaar werk is **intrinsiek**; bijna de helft van de ondernemers beschouwt het als logisch en menselijk onderdeel van goed ondernemerschap en zorgzaam omgaan met het werk en medewerkers. Ook in het kader van de eigen gezondheid en draagkracht. Binnen de categorie 'andere' gaven ondernemers onder meer het volgende aan; "om op een gezonde manier mijn werk succesvol te kunnen doen", "tevredenheid werken leuk maakt" of "om op termijn niet in enorme personeelsproblemen te verzeilen".

Tegelijkertijd wordt werkbaar werk door ongeveer één op drie hoofdzakelijk benaderd als een administratieve, juridische of strategische aangelegenheid. Ongeveer een kwart van ondernemers met personeel benadert het vanuit naleving van regelgeving (15%) of vanuit eigen strategisch voordeel, zoals het aantrekken en behoud van talent (8%). Bij deze groep is werkbaar werk eerder een middel, dan een doel op zich; hetzij vanuit een intern, strategisch perspectief, hetzij vanuit een extern, regelgevend perspectief. Bijna 20% van ondernemers geeft aan dat niet op werkbaar werk wordt ingezet, al wijst dit niet op een onwil of bewuste afwijzing van werkbaar werk, maar eerder vanuit de interpretatie van de vraagstelling. Heel wat solo ondernemers zagen de vraag niet van toepassing op hen, gezien geen vast personeel in dienst. Niettemin gaven ook enkele ondernemers aan dat ze niet inzetten op werkbaar werk omwille van gebrek aan tijd en mentale ruimte, zoals: "ik doe letterlijk alles zelf, en heb teveel andere taken en een te hoge werkdruk om ermee bezig te zijn".

Tabel 12. Motivaties om in te zetten op werkbaar werk naar type ondernemerschap (N=607)

	Type ondernemerschap	
	Zelfstandige ondernemers zonder personeel	Ondernemers met personeel
Ik wil vooral in orde zijn met de regelgeving	27,2%	15,1%
Ik kan daardoor kosten vermijden, bv. ziekteverzuim reduceren	2,4%	3,3%
Ik kan daardoor strategisch voordeel halen (bv. aantrekken en behoud van talent)	1,4%	7,5%
Ik vind het gewoon logisch en menselijk dat ik als goede werkgever zorg voor werkbaar werk	32,1%	69,5%
Ik zet niet op werkbaar werk	27,2%	2,9%
Andere	9,8%	1,7%

Noot.

Het verband is statistisch significant ( $\chi^2, p < .001^{***}$ )

Figuur 3. Gewenste ondersteuning rond werkbaar werk bij ondernemers (multiple response, N=607)



Ondernemers geven vooral **nood aan ondersteuning op vlak van mentale en psychosociale aspecten en stressmanagement**. Ook de balans tussen werk en gezin blijft een duidelijk aandachtspunt; bijna de helft van ondernemers zou begeleiding op dit vlak nuttig vinden.

Andere thema's die aangevinkt staan, maar minder prioritair zijn; is begeleiding in leiderschap, psychologische veiligheid, ergonomie, voeding en organisatieontwerp. Ondersteuning hier kan maatwerk zijn, aangezien de aard van type ondersteuning ook verschilt naargelang type ondernemer, gender en fase.

Zo wensen solo ondernemers meer ondersteuning op vlak van eigen gezondheid en welzijn (bv. slaap, voeding, ...), terwijl ondernemers met personeel meer ondersteuning wensen op vlak van organisatiedesign, het team, verbindende communicatie en goed leiderschap. Zo noteert één van de ondernemers met personeel de nood aan begeleiding rond het "creëren van een veilige werkomgeving, en tegengaan van uitval van personeel".

Tabel 13. Ondersteuningsnoden rond werkbaar werk naar type ondernemerschap (N=607)

Gewenste ondersteuning op vlak van werkbaar werk (aangevinkt)	Type ondernemerschap	
	Zelfstandige ondernemers zonder personeel	Ondernemers met personeel
Ergonomie *	15,2%	22,6%
Slaap ***	33,7%	17,6%
Voeding **	17,9%	10,0%
Leiderschap ***	13,6%	28,5%
Sociaal welzijn ***	23,6%	42,7%
Organisatiedesign *	9,8%	15,5%
Geen van deze ***	18,2%	8,8%

Noot.

Significantieniveaus:  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$

Vrouwelijke ondernemers geven significant vaker dan mannelijke ondernemers aan nood te hebben aan ondersteuning. Dit geldt vooral voor mentaal welzijn (55% vs. 46%), maar ook voor psychologische veiligheid (23% vs. 14%) en werk-gezinsbalans (53% vs. 44%). Over de hele lijn rapporteren vrouwelijke ondernemers en starters een grotere ondersteuningsbehoefte.

Tabel 14. Genderverschillen in ondersteuningsnoden rond werkbaar werk (N=607)

Gewenste ondersteuning op vlak van werkbaar werk (aangevink)	Gender	
	Mannelijke ondernemers	Vrouwelijke ondernemers
Mentaal welzijn *	45.6%	54.7%
Psychologische veiligheid **	13.5%	22.5%
Work life balance *	43.6%	52.7%

Noot.

Significantieniveaus:  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$

Tabel 15. Ondersteuningsnoden rond werkbaar werk naar fase in het ondernemerschap (N=607)

Gewenste ondersteuning op vlak van werkbaar werk (aangevink)	Aantal jaren actief als ondernemer				
	≤5 jaar	6 - 10 jaar	11- 20 jaar	>20 jaar	
Voeding *	20,8%	20,5%	13,7%	10,5%	
Psychologische veiligheid *	25,0%	23,1%	15,8%	12,5%	
Work life balance **	58,3%	53,8%	48,6%	39,5%	

Noot.

Significantieniveaus:  $p < .05^*$ ;  $p < .01^{**}$ ;  $p < .001^{***}$

Om bij te scholen of extra informatie in te winnen geeft de meerderheid van ondernemers (57%) de voorkeur aan **opleidingen** en **workshops**.

Boeken worden minder vaak geraadpleegd; de meeste ondernemers gebruiken ze eerder occasioneel tot soms, al doet 22,4 procent van de ondernemers er ook regelmatig tot vaak beroep op. Webinars worden in vergelijkbare mate gebruikt als boeken; 23,5% van de ondernemers maakt hier regelmatig tot vaak gebruik van. Het deelnemen aan netwerken en *communities* wordt vaak gepromoot voor verbinding en kennisdeling, al doet slechts 16,5% van de ondernemers hier regelmatig tot vaak beroep op voor professionalisering. Personal coaching wordt het minst gebruikt en is eerder niche; slechts 11 procent maakt hier intensief gebruik van.



Tabel 16. Gebruik van ondersteuningskanalen voor info en bijscholing (N=607)

Gebruik van bijscholingskanalen	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Heel vaak
Boeken	26,5%	27,5%	23,4%	16,6%	5,9%
Webinars	26,5%	21,3%	28,7%	18,1%	5,4%
Workshops of opleidingen	20,1%	22,4%	29,7%	22,4%	5,4%
Netwerkevents/community	27,5%	29,2%	26,9%	13,2%	3,3%
Coaching of individuele begeleiding	47,3%	24,1%	17,5%	9,4%	1,8%

## De '3 W's van ondernemen' en toekomstperspectief

**Werkgeluk, werkbaarheid en welzijn** vormen krachtige hefboomen voor duurzaam ondernemerschap; de zogenoemd '**3 W's van ondernemen**'. Dit onderzoek toont aan dat **werkgeluk de sterkste determinant van toekomstvertrouwen** en optimisme bij ondernemers ( $\eta^2 = .141$ ); gemeten aan de hand van een samengestelde schaal van 6 items<sup>1</sup> (Cronbach's  $\alpha = .923$ ). Wie zich goed voelt in zijn of haar job, kijkt met meer vertrouwen naar de toekomst van de onderneming. Dit bevestigt het *broaden-and-build* effect van werkgeluk (De Prins, 2021); als een belangrijke drijfveer in *self-efficacy*, die mentale veerkracht versterkt, het strategisch denken verruimt (Fredrickson, 2001) en een voorspeller is van ondernemerssucces (Dijkhuizen et al., 2018). Werkbaarheid en een actieve inzet op werk-privébalans versterken dit effect, zo blijkt uit tabel 16. Investeren in de '3 W's van ondernemen' is dan ook geen luxe of 'soft' thema, maar een strategische keuze met impact op het toekomstbeeld van ondernemen.



[1] 6 items: Ik verwacht dat mijn onderneming winstgevend zijn zal/blijven. Ik zie veel groeimogelijkheden voor mijn onderneming. Ik verwacht dat ik in staat zal zijn om toekomstige obstakels succesvol te overwinnen. Ik geloof dat mijn onderneming op lange termijn succesvol zal zijn. Ik verwacht dat ik mijn doelen voor de onderneming zal bereiken. Ik ben ervan overtuigd dat de toekomst van mijn onderneming positief is.

Tabel 17. Multivariate GLM-analyse van determinanten van toekomstvertrouwen bij ondernemers (N=566)

	N	M	P	Partial $\eta^2$
<b>Gender</b>				.006
Man	323	20,4		
Vrouw	243	21,1		
<b>Type ondernemer</b>			***	.034
Solo ondernemer	335	19,9		
Ondernemer met personeel	231	21,6		
<b>Fase in ondernemerschap</b>				.010
≤ 5 jaar	90	21,2		
6 – 10 jaar	108	21,2		
11– 20 jaar	138	20,4		
>20 jaar	230	20,3		
<b>Ik zet actief in op work-life balance</b>			***	.028
Helemaal tot eerder niet akkoord	131	21,1		
Neutraal	190	19,8		
Eerder tot helemaal akkoord	245	21,4		
<b>Mijn job als ondernemer is werkbaar</b>			***	.039
Helemaal tot eerder niet akkoord	153	19,6		
Eerder wel tot helemaal akkoord	413	21,9		
<b>Werkgeluk score</b>			***	.141
1-4	117	17,9		
5-6	124	19,3		
7-8	260	21,8		
9-10	65	24,1		

Noot.

Weergegeven zijn gemiddelden (M), p-waarden en effectgroottes (partial  $\eta^2$ ).

Respondenten die 'geen mening' aanduiden voor de stelling 'werkbaar werk' werden uitgesloten van de analyse.

Het volledige model is significant en verklaart 31% van de variantie in toekomstoptimisme (Adjusted  $R^2 = .310$ ).

## Conclusie

Ondernemerschap biedt voldoening en werkgeluk, maar gaat ook gepaard met onzekerheid, hoge werkdruk en mentale belasting. Het ondernemersonderzoek van Liantis (2025) toont aan dat veel ondernemers werkgeluk putten uit hun job; **55% scoort 7 of hoger op 10 op werkgeluk en 68% beschouwt het ondernemerschap als werkbaar**. Tegelijkertijd ervaart ongeveer de helft regelmatig tot altijd stress en vermoeidheid, en geeft 45% aan zich regelmatig tot zo goed als altijd overweldigend te voelen, met het gevoel dat het allemaal wat teveel wordt.

Er zijn **enkele alarmsignalen**; 1 op 5 ondernemers scoort laag op werkgeluk (4 op 10 of lager), één op drie vreest een burn-out, en bij 30% blijft de aanpak van werkbaar werk een struikelblok. Deze cijfers onderstrepen het **belang van aandacht voor werkbaar werk, welzijn en werkgeluk**. Zo blijkt werkgeluk sterk samen te hangen met toekomstoptimisme en vertrouwen in de onderneming.

De mate van mentale belasting en de ervaren noden verschillen echter afhankelijk van persoonlijke achtergrond, type onderneming en fase van het ondernemerschap. Starters ( $\leq 5$  jaar actief) ervaren meer mentale belasting en problemen met werkbaarheid en werk-privé balans, wat samenhangt met de intensieve uitbouwfase waarin verschillende verantwoordelijkheden en levensdomeinen samenkomen. Solo ondernemers wensen meer begeleiding rond zelfzorg en fysiek welzijn, aangezien hun inkomen volledig afhankelijk is van hun eigen inzet en gezondheid. Dit tegenover ondernemers met personeel die andere spanningsvelden ervaren en meer ondersteuning vragen op vlak van leiderschap, verbindende communicatie en organisatiedesign. Daarnaast ervaren vrouwelijke ondernemers meer moeilijkheden in de aanpak van werkbaarheid en werk-privé balans, met een grotere ondersteuningsbehoefte op dit vlak, terwijl mannelijke ondernemers vaker financiële zorgen naar voren schuiven.

Dat werkbaar werk een relevant thema is in ondernemersbegeleiding, blijkt ook uit de ondersteuningsvraag; **85% van ondernemers vindt werkbaar werk belangrijk en wenst ook ondersteuning**, vooral op vlak van mentaal welzijn (motivatie en stress management), fysieke gezondheid en werk-privé balans. Wat betreft opleidingsvormen gaat de voorkeur vooral uit naar workshops en opleidingen, gevolgd door webinars en boeken; individuele coaching is eerder een niche.

Samengevat bevestigt dit onderzoek dat ondernemerschap zowel werkgeluk als mentale belasting met zich meebrengt. **Gerichte ondersteuning en aandacht voor werkbaar werk kan ondernemers helpen om dit spanningsveld beter te hanteren en met uitdagingen om te gaan, zodat ondernemers meer uit hun job kunnen putten, zonder dat het hen uitput.**

## Referenties

- De Prins, D. (2021). *Werkgeluk: De fabels, de feiten en de oplossingen*. Manteau.
- De Prins, P. (2023). *The Dark Side: Waarover er gezwegen wordt op de werkvloer*. Pelckmans Uitgevers. ISBN 978-94-6337-366-1
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., van Veldhoven, M. et al. (2018). Well-Being, Personal Success and Business Performance Among Entrepreneurs: A Two-Wave Study. *Journal of Happiness Studies*, 19, 2187–2204. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9914-6>
- NN Insurance Belgium (2023). *Persdossier Geluksonderzoek 2023: zelfstandigen [Persdossier]*. <https://www.nn.be/nl/persdossier-geluksonderzoek-2023-zelfstandigen>
- SERV (2022). *Burn-out: Analyse van de arbeidssituatie van werknemers en zelfstandig ondernemers met burn-outsymptomen (rapport)*. Vlaanderen. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/burn-out-analyse-van-de-arbeidssituatie-van-werknemers-en-zelfstandig-ondernemers-met-burn-outsymptomen> 5°
- Stephan, U. (2018). *Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda*. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290–322. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>
- Van Tienoven, T. P., Minnen, J., Glorieux, A., Laurijssen, I., Te Braak, P., & Glorieux, I. (2021).
- Locking down gender roles? A time-use perspective on the gender division of household labour during the COVID-19 pandemic lockdown in Belgium. *Social Science Research*, 99, 102597. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102597>
- World Health Organization. (2018, 30 maart). *Mental health: Strengthening our response*. World Health Organization. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>