

Nieuwe vormen van werkorganisatie

Trends 2001-2004-2007



Dit is een publicatie van de
SERV - Sociaal-Economische
Raad van Vlaanderen
Wetstraat 34-36
1040 Brussel
Tel: 02 | 20.90.111
Fax: 02 | 21.77.008
E-mail: stv@serv.be
www.serv.be/stv

WD/2008/5147/209
Grafische vormgeving: Magelaan - Gent
Foto's cover: Stock.xchng® (Peter Hellebrand)

Copyright 2008 bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

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



Nieuwe vormen van werkorganisatie

Trends 2001-2004-2007

Sandra Hellings
Hendrik Delagrange





Inhoud

■ Inleiding	5
1. Technologie en innovatie	7
2. Organisatiestructuur	13
3. De inzet van arbeid	18
4. Motieven en hindernissen voor verandering	23
■ Besluit	25
■ Meer informatie	28

Leeswijzer

In deze brochure bespreken we de TOA-resultaten van 2001, 2004 en 2007.

De resultaten voor deze drie jaren staan in elke grafiek weergegeven.

In de begeleidende tekst:

- Vermelden we eerst het resultaat van 2007;
- Dan bekijken we de trend tussen 2001 en 2007. Als er een significant verschil is, staat er in de grafiek een ▲ als het om een stijging gaat en een ▼ als het om een daling gaat. Om een volledig beeld te geven, staan ook de gegevens van 2004 in de grafieken. Enkel wanneer er een significant en zinvol verschil is, worden ze besproken.
- Motieven en hindernissen voor organisatieverandering worden pas sinds editie 2004 bevraagd. Bij deze concepten bekijken we de trend tussen 2004 en 2007. Als er een significant verschil is, staat er in de grafiek een ●.
- Bij items (zoals bijvoorbeeld 'samenstelling van de teams') waarbij er meer dan twee antwoordmogelijkheden zijn, worden de resultaten voorgesteld in gestapelde kolomgrafieken. Bij deze items is er geen sprake van een stijging of een daling maar eerder van een verschuiving. Significante verschuivingen worden eveneens aangeduid met een ●.



Inleiding

Om de drie jaar peilt STV-Innovatie & Arbeid naar de toepassing van nieuwe vormen van bedrijfs- en organisatieconcepten. Dit TOA-onderzoek (Technologie – Organisatie – Arbeid) vertrekt van een brede kijk op innovatie: naast proces-, product- en dienstinnovatie staat organisatie-innovatie centraal. Ook de inzet van arbeid of het personeelsbeleid, als antwoord op deze innovatie of als bron ervan, komt aan bod.

De TOA-screening gebeurt aan de hand van een telefonische enquête bij een representatief staal van alle ondernemingen en organisaties in Vlaanderen. De pragmatische aanpak leidt tot een hoge respons en duidelijk interpreteerbare cijfers. Door de geplande driejaarlijkse edities (2001, 2004, 2007, 2010...) is dit onderzoek een uniek instrument om de brede innovatieve en organisatorische verschuivingen in de Vlaamse economie in kaart te brengen. Het blijft vanzelfsprekend een 'helikopterbeeld'; voor detailverschuivingen of meer nuances is ander type onderzoek nodig.

Deze brochure gaat in op de belangrijkste trends uit de periode 2001-2007. De gegevens hebben betrekking op ondernemingen en organisaties met minstens tien werknemers. Tenzij anders vermeld, komen zowel de industrie en de dienstensector als het onderwijs, de overheid en de social profit aan bod. De trends worden onderverdeeld in drie groepen: technologie en innovatie, organisatiestructuur en de inzet van arbeid. Tot slot bekijken we de motieven voor en hindernissen bij organisatieverandering.

In deze brochure staan enkel de antwoorden op de voornaamste vragen uit het onderzoek. Het gaat hier om rechttoe rechtaan cijfers zonder verdere duiding. Analyse en duiding vindt u in publicaties per thema. De referenties staan achteraan in de brochure bij 'meer informatie'.



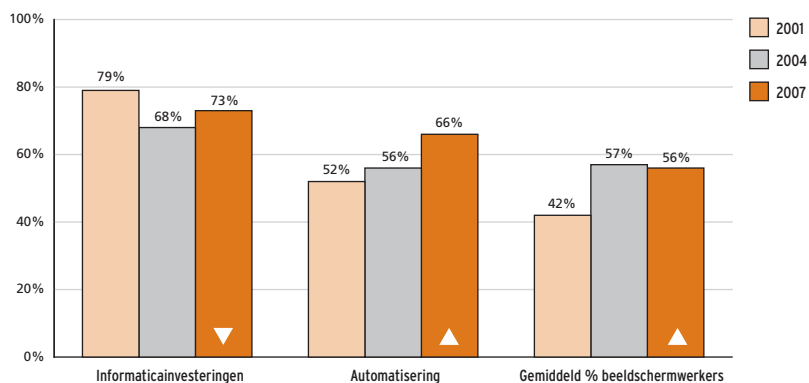
Technologie en innovatie

Dit deel behandelt de resultaten over informatica en automatisering, e-commerce, product- of dienstinnovatie en bronnen van innovatie.

Informatica en automatisering

In 2007 stelt 73% van de ondernemingen in de voorbije drie jaar in informatica te hebben geïnvesteerd. In diezelfde periode automatiseert 66% van de ondernemingen. Gemiddeld is 56% van het personeel beeldschermwerker. Zij hebben een computer of beeldscherm nodig om het werk te kunnen doen.

**Belangrijke Informatica-
investeringen en automatisering
in de voorbije drie jaar
(% ondernemingen en organisaties),
Gemiddeld percentage
beeldschermwerkers**

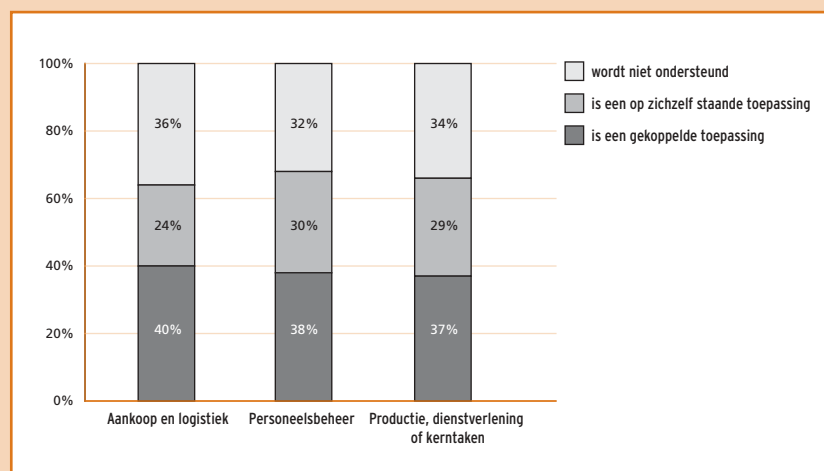


Het percentage ondernemingen dat investeert in informatica daalt tussen 2001 en 2007. In dezelfde periode stijgt het percentage ondernemingen dat automatiseert constant. Ook de groep van beeldschermafhankelijke medewerkers wordt groter. Vooral tussen 2001 en 2004 nam het percentage beeldschermwerkers toe. Sindsdien blijft de situatie gelijk.

Informaticatoepassingen bij aankoop en logistiek, bij personeelsbeheer en bij productie, dienstverlening of kerntaken

In de TOA-editie 2007 werd ook gevraagd of en op welke wijze informatica een aantal bedrijfsprocessen ondersteunt. 64% van de ondernemingen en organisaties gebruikt informaticatoepassingen bij aankoop en logistiek. In 68% van de organisaties en ondernemingen verloopt het personeelsbeheer geïnfomatiseerd en in bijna evenveel organisaties (66%) speelt informatica een rol bij de productie, de dienstverlening of één van de kerntaken. Bij deze drie bedrijfsprocessen komen gekoppelde toepassingen meer voor dan op zichzelf staande toepassingen.

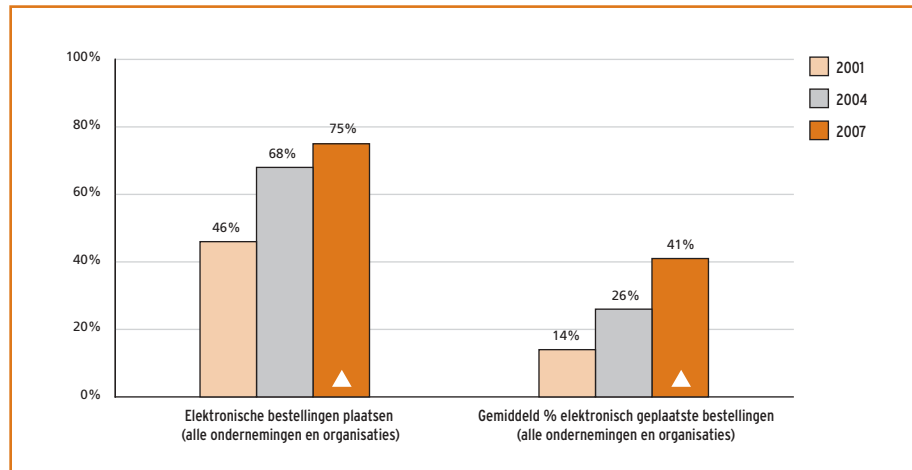
Informaticatoepassingen bij aankoop & logistiek, bij personeelsbeheer en bij productie, dienstverlening of kerntaken (% ondernemingen en organisaties)



E-commerce

In 2007 plaatst 75% van de ondernemingen of organisaties minstens een deel van hun bestellingen via internet, Electronic Data Interchange (EDI) of een andere elektronische weg. Het gemiddeld percentage van de bestellingen dat elektronisch wordt geplaatst, berekend over alle ondernemingen, is 41%.

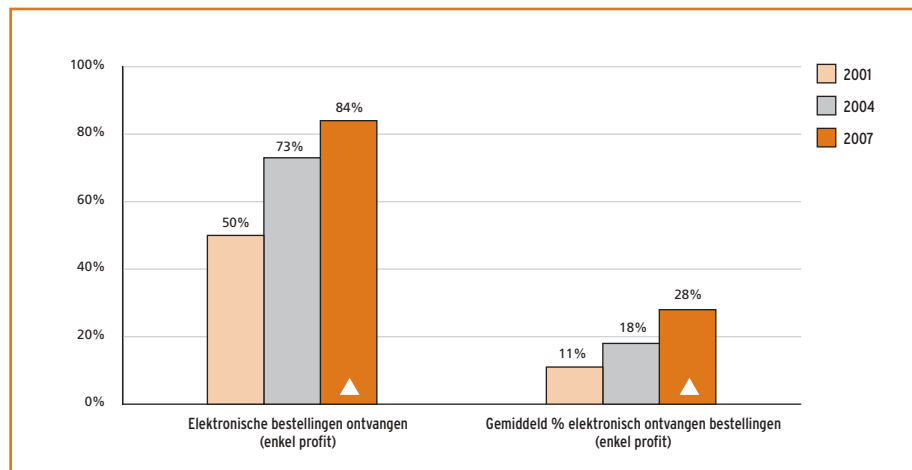
**Elektronisch bestellen
(% ondernemingen en organisaties)
en gemiddeld % elektronisch
geplaatste bestellingen**



Elektronische bedrijfsvoering heeft sinds 2001 continu aan belang gewonnen. Steeds meer ondernemingen en organisaties bestellen minstens een gedeelte elektronisch. Ook het gemiddeld percentage elektronisch geplaatste bestellingen is gegroeid.

In 2007 ontvangt 84% van de ondernemingen uit de profitsectoren minstens een deel van de bestellingen elektronisch. Het gemiddeld percentage van de bestellingen dat elektronisch wordt ontvangen, berekend over alle ondernemingen in de profitsectoren, is 28%.

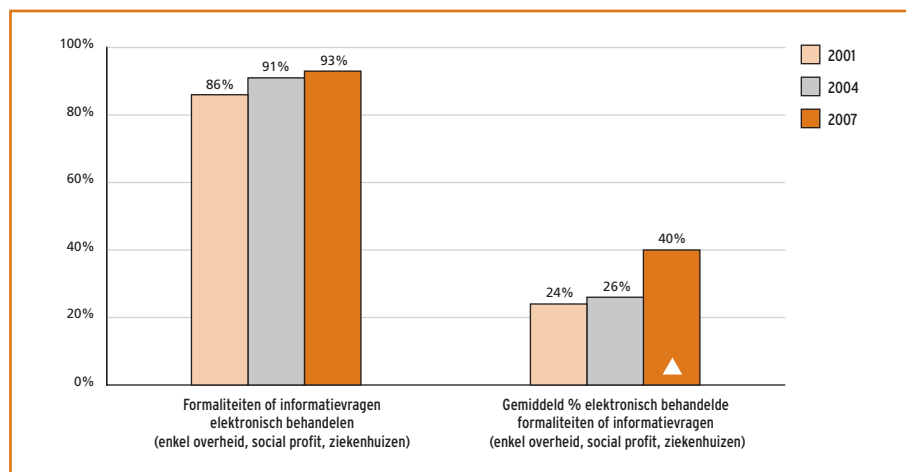
**Bestellingen ontvangen
op elektronische wijze
(% ondernemingen) en gemiddeld %
elektronisch ontvangen bestellingen**



Sinds 2001 ontvangen steeds meer ondernemingen bestellingen elektronisch. Ook het gemiddeld percentage elektronisch ontvangen bestellingen stijgt.

In 93% van de ziekenhuizen, overheidsinstellingen of social profitorganisaties verloopt de afhandeling van formaliteiten of informatieaanvragen minstens gedeeltelijk via e-mail of internet. Het gemiddeld percentage van de formaliteiten of informatieaanvragen die elektronisch worden afgehandeld, berekend over alle ondernemingen, is 40%.

Informatievragen en formaliteiten op elektronische wijze behandelen (% ziekenhuizen, overheidsorganisaties, social profitinstellingen) en gemiddeld % elektronisch behandelde informatievragen en formaliteiten



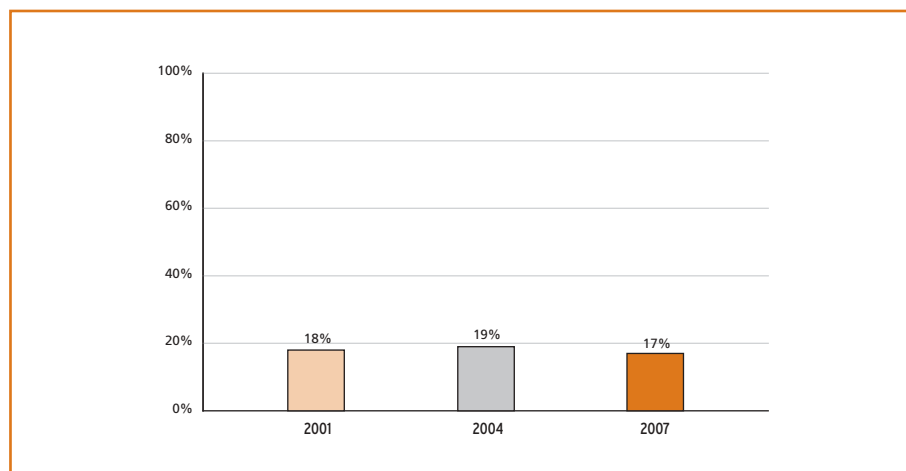
Ziekenhuizen, overheidsinstellingen en social profitorganisaties behandelen meer en meer formaliteiten en informatieaanvragen elektronisch.

Product- of dienstinnovatie

De sociale partners en de Vlaamse regering hebben in het Pact van Vilvoorde een toename van de product- of dienstinnovatie als een belangrijke doelstelling geformuleerd (doelstelling 9). Zij beogen dat in 2010 25% van de totale omzet van de Vlaamse economie op basis van nieuwe of verbeterde producten wordt gerealiseerd.

In 2007 wordt gemiddeld 17% van de omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten gerealiseerd. Dit percentage is sinds 2001 niet gewijzigd.

Gemiddeld percentage van de omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten/diensten

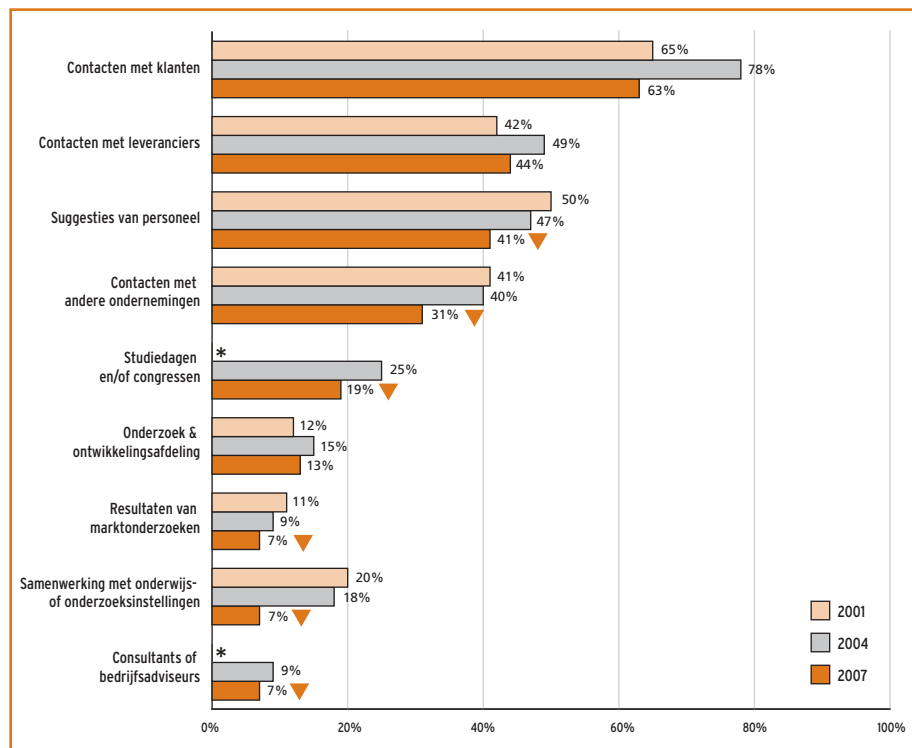


Bronnen van innovatie

Ondernemingen kunnen verschillende bronnen gebruiken om het productieproces, de werkwijze, de producten of de diensten te vernieuwen. Een aantal mogelijke bronnen werden voorgelegd. Men kon aangeven of men er 'nooit', 'soms' of 'vaak' beroep op doet. De volgende figuur vermeldt op welke bronnen zij 'vaak' een beroep doen.

In 2007 worden 'contacten met klanten' het meest genoemd als bron van innovatie die men vaak gebruikt (63%). Voor heel wat ondernemingen en organisaties zijn de contacten met leveranciers (44%) en met personeelsleden (41%) belangrijk. Verder put drie op tien ondernemingen en organisaties vaak uit de contacten met andere ondernemingen (31%), twee op tien uit studiedagen of congressen (19%) en één op tien uit contacten met de onderzoek- en ontwikkelingsafdeling (13%). Resultaten van marktonderzoek, samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten en contacten met consultants of bedrijfsadviseurs zijn het minst vaak gebruikt (telkens 7%).

Vaak gebruik van bronnen
van innovatie (% ondernemingen
en organisaties)



* Naar 'Studiedagen en congressen' en 'Consultants of bedrijfsadviseurs' wordt voor het eerst gevraagd in 2004.

Opvallend is dat in 2007 minder ondernemingen 'vaak' beroep doen op deze bronnen van innovatie. Het gebruik van 'suggesties van het eigen personeel', 'contacten met andere ondernemingen', 'resultaten van marktonderzoek' en 'samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten' nam continu af sinds 2001.

Milieu-investeringen

In de editie 2007 werd ook gevraagd naar milieu-investeringen. 34% van de ondernemingen en organisaties geeft aan in het afgelopen jaar investeringen te hebben gedaan die verder gaan dan wat wettelijk is vereist.

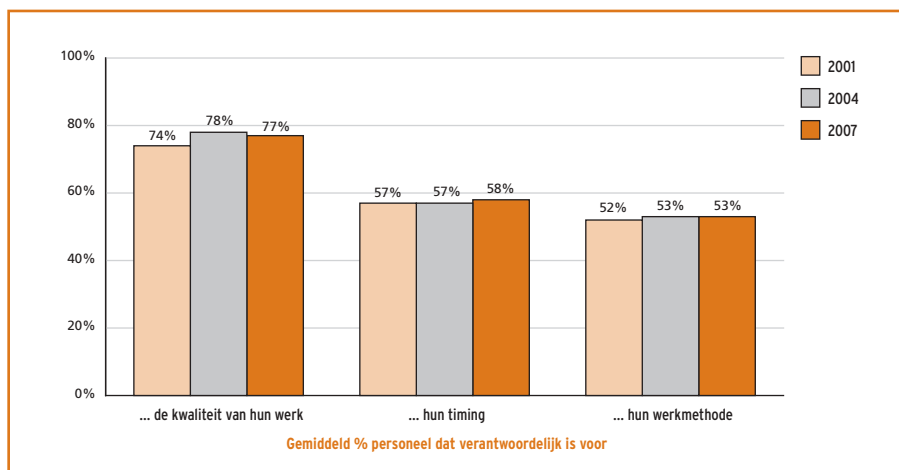
2 Organisatiestructuur

Dit tweede deel belicht verschillende aspecten van de organisatiestructuur en de wijze waarop ondernemingen en organisaties het werk organiseren: gedelegeerde verantwoordelijkheden bij uitvoerende werknemers, teamwerk, uitbesteding, flexibiliteit en tenslotte business units.

Gedelegeerde verantwoordelijkheid

In een gemiddelde onderneming of organisatie in 2007 is 77% van het personeel verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen werk, 58% voor de timing en 53% voor de gevolgde werkmethode.

Gemiddeld percentage personeel dat verantwoordelijk is voor de kwaliteit en de timing van hun werk en de gevolgde werkmethode



Sinds 2001 is de delegatie van verantwoordelijkheden min of meer constant gebleven.

Leidinggevenden

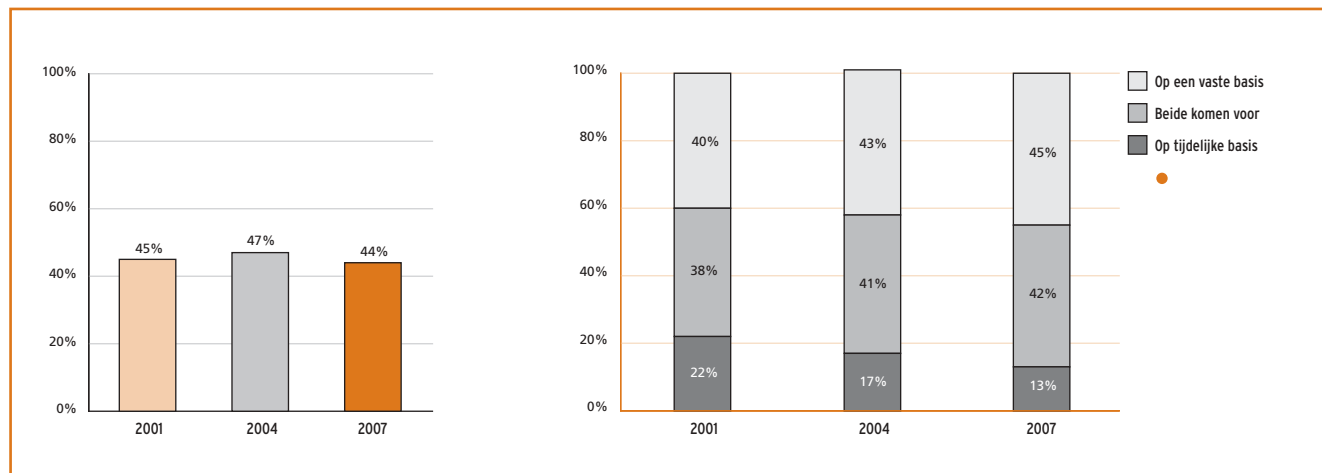
Ook het percentage leidinggevenden wijzigt in deze periode niet. In 2007 heeft gemiddeld 13% van de werknemers uit een organisatie of bedrijf een leidinggevende functie. In 2001 is dit 14%.

Teamwerk

Een team is een groep van werknemers die zelfstandig instaat voor de uitvoering van de hun toegewezen taken. Een team heeft de autonomie om zich zelfstandig te organiseren. Een team telt maximaal 12 leden. Een onderneming is teamgeorganiseerd als minstens de helft van het personeel in teams werkt. In 2007 is 44% van de ondernemingen teamgeorganiseerd. Meestal gaat het om vaste teams (45%), namelijk teams waarvan de samenstelling over de jaren heen niet verandert, of om een combinatie van vaste en tijdelijke teams (42%).

Links: Teamwerk
(% ondernemingen en organisaties)

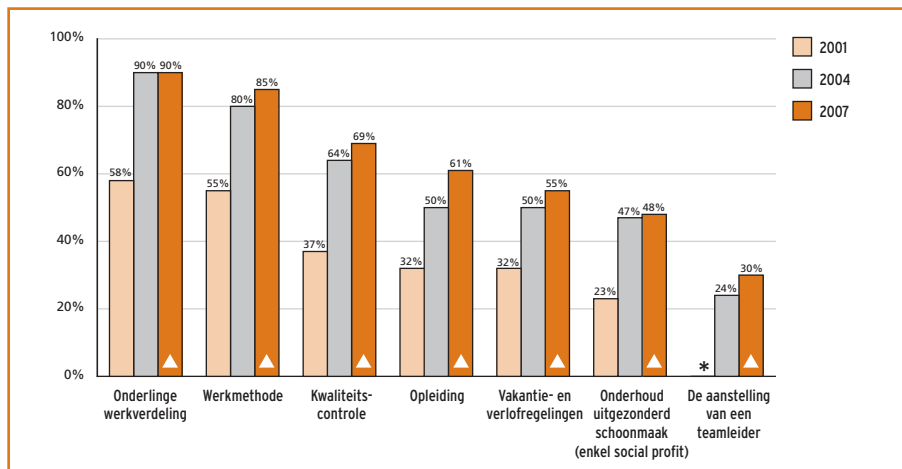
Rechts: Samenstelling van de teams
(% teams)



Sinds 2001 blijft het percentage teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties gelijk.

In 2007 beslissen de meeste teams autonoom over de onderlinge werkverdeling (90%) en de gevolgde werkmethode (85%). Veel teams staan zelf in voor de kwaliteitscontrole (69%), de opleiding (61%), de vakantie- en verlofregeling (55%) en het onderhoud (48%). Drie op tien teams kiezen zelf hun teamleider (30%).

Bevoegdheden van de teams (% teams)



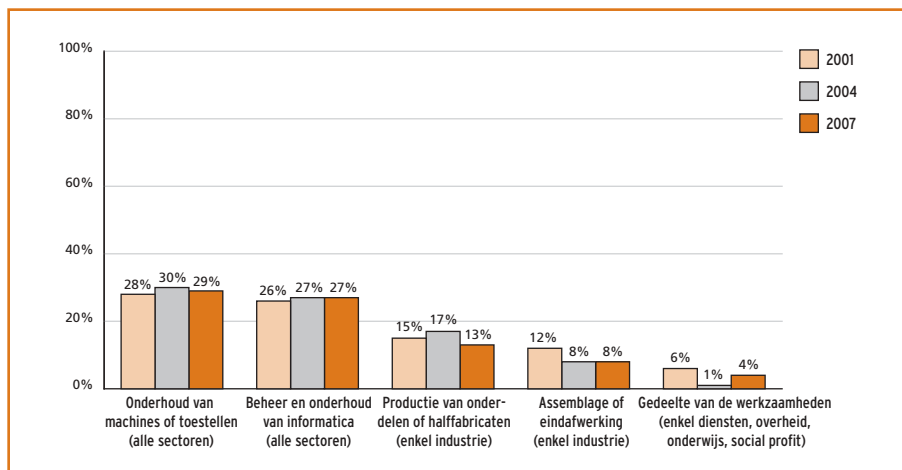
* Naar de 'aanstelling van een teamleider' wordt voor het eerst gevraagd in 2004.

In de periode 2001-2007 krijgen de teams steeds meer bevoegdheden toegewezen. In vergelijking met 2004 kiezen ook meer teams zelf hun leider.

Uitbesteding

Het onderhoud van machines of toestellen (29%) en het beheer en onderhoud van informatica (27%) zijn de opdrachten of taken die ondernemingen en organisaties het meest volledig uitbesteden. Van de industriële ondernemingen staat 13% niet meer zelf in voor de productie van onderdelen of halfabricaten en besteedt 8% de assemblage of eindwerking volledig uit. Weinig dienstenondernemingen, onderwijsinstellingen, overheids- en social profitorganisaties besteden een deel van de werkzaamheden uit (4%).

Een aantal activiteiten volledig uitbesteden (% ondernemingen en/of organisaties)



Tussen 2001 en 2007 kent de uitbesteding van de onderzochte activiteiten geen betekenisvolle evolutie.

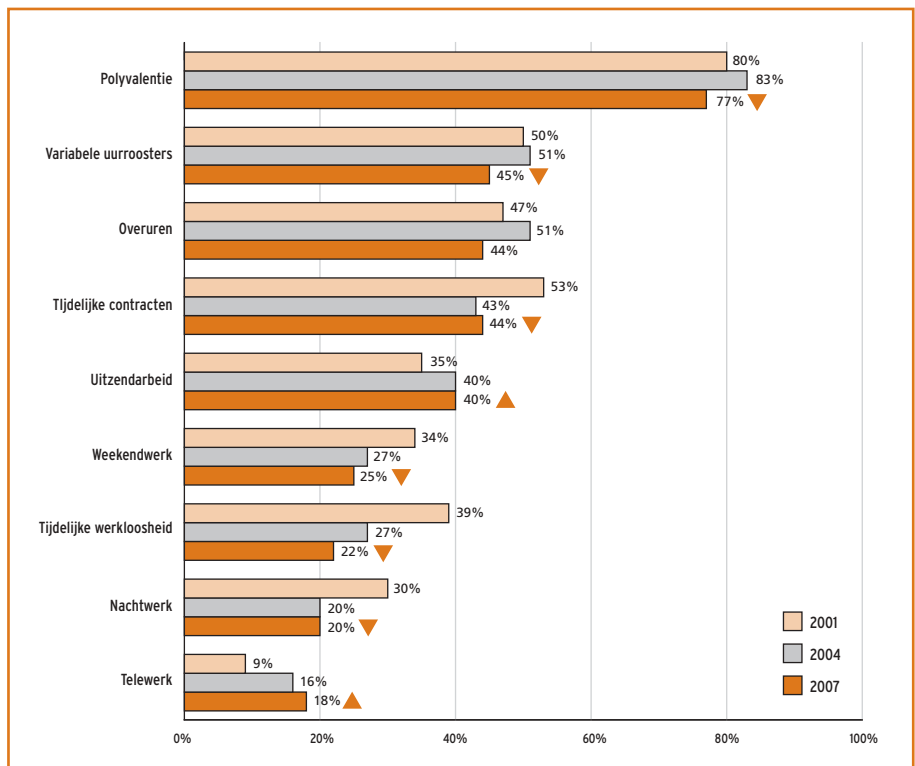
Zelfstandigen of freelancers in de productie of dienstverlening

In de editie 2007 wordt er voor het eerst gepeild naar de inzet van zelfstandigen of freelancers. 14% van de ondernemingen en organisaties doet systematisch (met andere woorden 'vaak' of 'altijd') beroep op zelfstandigen of freelancers in de productie of de dienstverlening.

Flexibiliteit

In 2007 is polyvalentie veruit de belangrijkste vorm van flexibiliteit. Bijna acht op tien ondernemingen en organisaties zetten medewerkers in die minstens twee verschillende functies kunnen uitvoeren (77%). Variabele uurroosters, overuren, tijdelijke contracten en uitzendarbeid worden dan het meest toegepast. Minstens vier op tien organisaties en ondernemingen maken hiervan gebruik. Weekendwerk, tijdelijke werkloosheid, nachtwerk en telewerk komen minder vaak voor. Ongeveer twee op tien ondernemingen en organisaties doen beroep op deze vormen van flexibiliteit.

Toepassen van
flexibiliteitsmaatregelen
(% ondernemingen en organisaties)



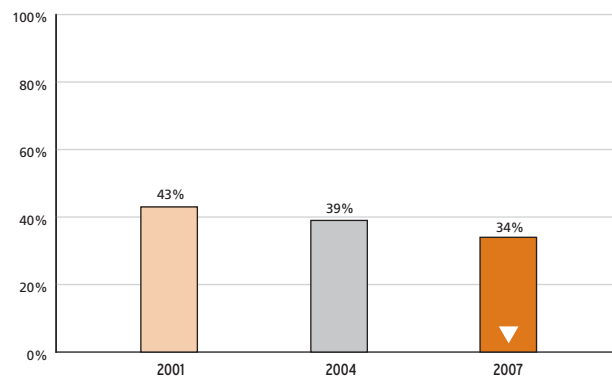
In de periode 2001-2007 zijn enkele trends merkbaar. Zo zijn uitzendarbeid en telewerk in opmars. Vooral in de periode 2001-2004 neemt het gebruik toe. Het belang van de overige flexibiliteitsmaatregelen neemt af. Dit is het meest uitgesproken bij tijdelijke werkloosheid.

In 2001 wordt dit toegepast in 39% van de organisaties en in 2007 nog in 22%. Verder wordt er in minder ondernemingen in het weekend of 's nachts gewerkt. Ook het gebruik van variabele uurroosters en tijdelijke contracten daalt.

Business units

Business units zijn min of meer zelfstandige eenheden binnen een groter geheel, hebben in zekere mate een eigen personeelsbeleid en dragen financiële verantwoordelijkheid of staan zelf in voor de besteding van het voorziene budget. In 2007 is 34% van de organisaties met minstens 50 werknemers op die manier georganiseerd (ze zijn ofwel zelf een business unit of ze vormen een geheel van business units).

Georganiseerd volgens het principe
van business units
(% ondernemingen en organisaties
met minstens 50 werknemers)



Sinds 2001 zijn steeds minder ondernemingen volgens het principe van business units georganiseerd.

Een bedrijfsplan

In de editie 2007 werd voor het eerst gevraagd of er een bedrijfsplan is. In 57% van de ondernemingen en organisaties is de bedrijfsstrategie uitgeschreven in een beleidsnota of bedrijfsplan. In 55% van deze ondernemingen en organisaties is dat plan bij iedereen gecommuniceerd, in 14% voor een ruime groep medewerkers en in 31% voor een beperkte groep.

3

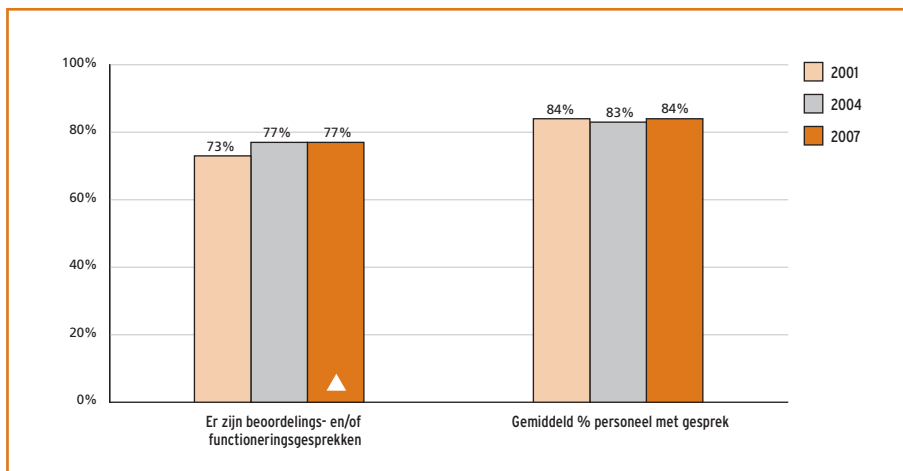
De inzet van arbeid

In dit deel worden de gegevens over het personeelsbeleid voorgesteld: beoordelings- en functioneringsgesprekken, interne communicatie, opleiding, competentiegericht ondernemen en tenslotte variabele beloning.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken

In 2007 houdt 77% van de ondernemingen en organisaties een beoordelings- en/of functioneringsgesprek. In die ondernemingen en organisaties neemt gemiddeld ruim acht op tien personeelsleden deel aan deze gesprekken (84%).

Beoordelings- en/of
functioneringsgesprekken
(% ondernemingen en organisaties),
gemiddeld percentage personeel
met een gesprek



In vergelijking met 2001 houden nu meer ondernemingen en organisaties een beoordelings- en/of functioneringsgesprek. Het percentage personeelsleden dat in deze ondernemingen en organisaties een gesprek krijgt, wijzigt niet.

Functieomschrijvingen, competentieprofielen en loopbaanontwikkelingsplannen

In de editie van 2007 wordt ook gepeild naar de aanwezigheid van functieomschrijvingen, competentieprofielen en loopbaanontwikkelingsplannen.

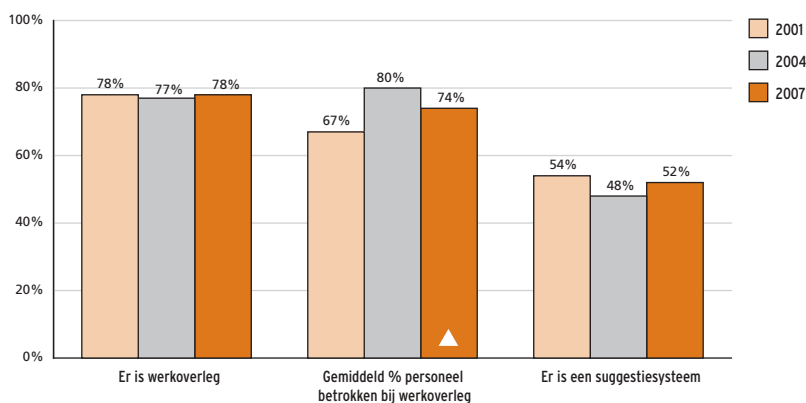
In 2007 heeft 84% van de ondernemingen en organisaties een functieomschrijving of competentieprofiel voor minstens een deel van het personeel. Binnen alle ondernemingen en organisaties is er een functieomschrijving of competentieprofiel voor gemiddeld 81% van het personeel.

In 2007 werkt 20% van de ondernemingen en organisaties met loopbaanontwikkelingsplannen. Binnen alle ondernemingen en organisaties is er een loopbaanontwikkelingsplan voor gemiddeld 43% van het personeel en in 5% is er een plan voor alle personeelsleden opgesteld.

Interne communicatie

In 2007 belegt 78% van de ondernemingen en organisaties regelmatig overleg om werkgebonden kwesties te bespreken. Gemiddeld wordt 74% van het personeel betrokken bij dit werkoverleg. 52% van de ondernemingen en organisaties werkt met een systeem om suggesties van werknemers formeel op te volgen.

**Werkoverleg en suggestiesystemen
(% ondernemingen en organisaties),
Gemiddeld percentage personeel dat
deelneemt aan werkoverleg**

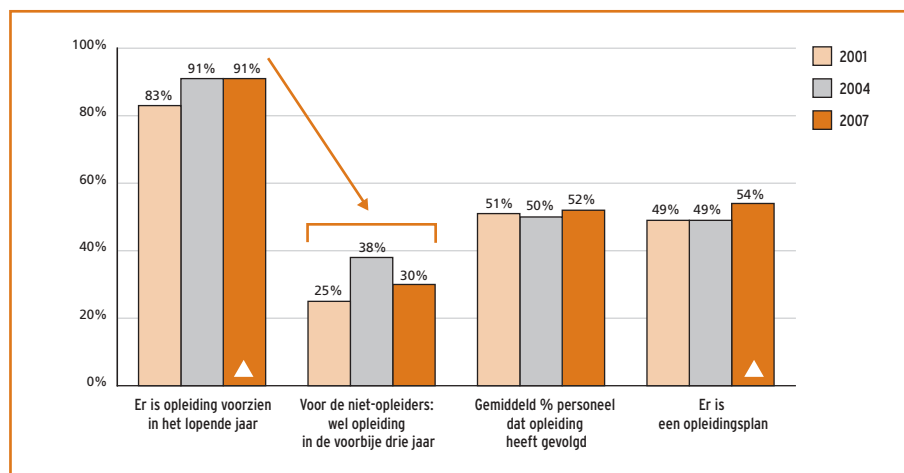


Het percentage ondernemingen en organisaties met werkoverleg of suggestiesystemen wijzigt niet in de periode 2001-2007. Er worden wel meer werknemers bij het werkoverleg betrokken.

Opleiding

In 2007 voorziet 91% van de ondernemingen en organisaties in opleiding. In een gemiddelde onderneming neemt ongeveer één op twee werknemers deel aan opleidingen (52%). In de overblijvende 9% ondernemingen en organisaties was er geen opleiding in dat jaar. 30% van hen voorzag wel in opleiding in de voorbije drie jaar. Tenslotte heeft 54% van de ondernemingen en organisaties een opleidingsplan.

**Opleiding, niet-opleiders:
wel opleiding in de voorbije drie jaar,
opleidingsplan (% ondernemingen en
organisaties), Gemiddeld percentage
personeel dat dit jaar een opleiding
heeft gevolgd**

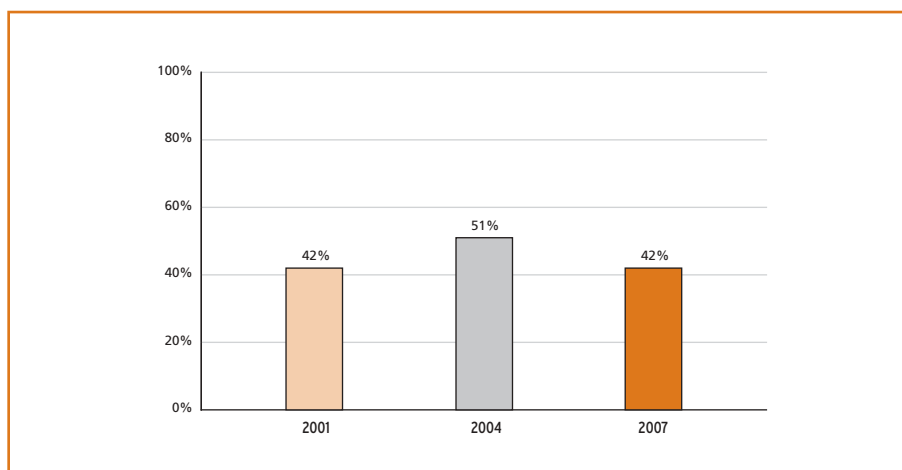


Sinds 2001 is het percentage organisaties waar opleiding wordt voorzien met 8% gestegen. Deze stijging vond evenwel volledig plaats in de periode 2001-2004. Sindsdien blijft het percentage opleidende organisaties onveranderd. Het gemiddeld percentage werknemers dat een opleiding krijgt, wijzigt niet in de periode 2001-2007. Het percentage ondernemingen met een opleidingsplan neemt toe. Het percentage ondernemingen en organisaties dat in het jaar van de bevraging geen opleiding organiseerde maar dat wel deed in de drie jaar ervoor steeg in de periode 2001-2004, om dan terug af te nemen.

Competentiegericht ondernemen

In het Pact van Vilvoorde formuleerden de sociale partners en de Vlaamse regering het toeneemen van vernieuwende vormen van arbeidsorganisatie en personeelsbeleid gericht op de ontwikkeling en benutting van competenties als een belangrijke doelstelling. Om na te gaan in welke mate competentieontwikkeling onderwerp is van het organisatiebeleid werkte STV-Innovatie & Arbeid de Indicator van Competentiegerichte Ondernemingen (ICO) uit. Via de ICO worden de ondernemingen getoetst op dertien criteria. Elk van deze criteria staat voor een bepaald aspect van competentiegericht ondernemen. Het gaat over klassieke competentiebevorderende maatregelen, het benutten van competenties, externe netwerkvorming gericht op competentiebevordering en arbeidsorganisatorische maatregelen die competentieontwikkeling en -benutting faciliteren. Het uiteindelijke ICO-cijfer is het percentage ondernemingen dat op minstens zeven van de dertien criteria scoort. In 2007 bedraagt de ICO 42%.

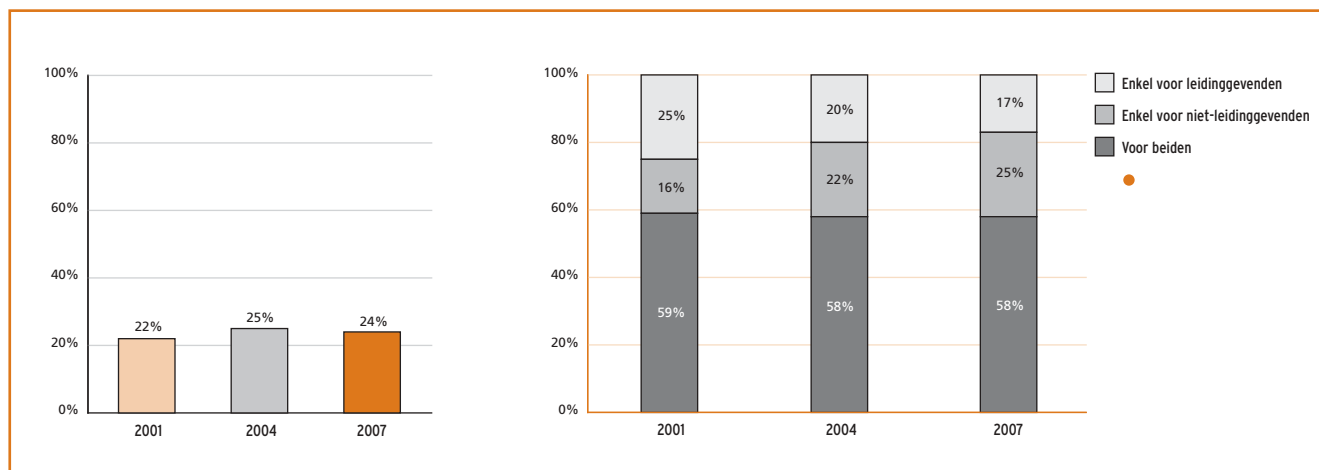
**De Indicator van Competentie-
gerichte Ondernemingen (ICO)**
(% ondernemingen en organisaties)



In 2007 staat de ICO (terug) op het niveau van 2001 (42%). Dit betekent dat het competentiegericht ondernemen niet is toegenomen in de periode 2001-2007.

Variabele beloning

In 2007 beloont 24% van de ondernemingen en organisaties een aantal van zijn personeelsleden variabel, hetzij via een bonus, een premie of een aandeel. Gemiddeld is het beloningssysteem van toepassing op 46% van het personeel. Meestal kunnen zowel leidinggevend als niet-leidinggevend een extra financiële beloning krijgen (58%).



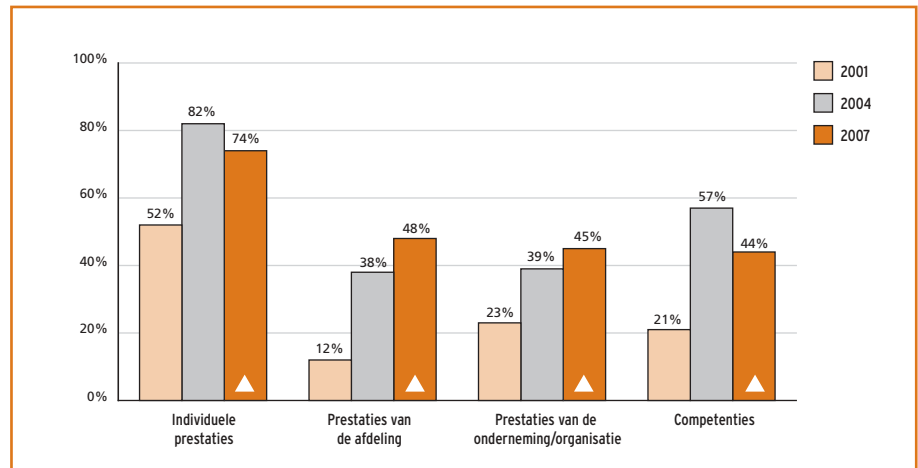
Links: Variabele beloning
(% ondernemingen en organisaties)

Rechts:
Variabele beloning: voor wie?

Het percentage ondernemingen en organisaties met variabele beloning neemt niet toe. Wie er een (extra) beloning krijgt, evolueert wel; variabele beloning is steeds minder enkel van toepassing voor het leidinggevend personeel.

De extra financiële beloning kan op uiteenlopende criteria worden berekend. Voor de niet-leidinggevenden werden die opgevraagd. De individuele prestaties worden het vaakst verrekend (74%). Dat is duidelijk meer dan de afdelingsprestaties (48%), de resultaten van de onderneming of organisatie (45%) of de individuele competenties (44%).

**Berekeningsbasis van variabele beloning bij niet-leidinggevenden
(% ondernemingen en organisaties met variabele beloning)**



In vergelijking met 2001 wordt er in 2007 bij de berekening van de variabele beloning met meerdere criteria tegelijkertijd rekening gehouden.

4

Motieven en hindernissen voor verandering

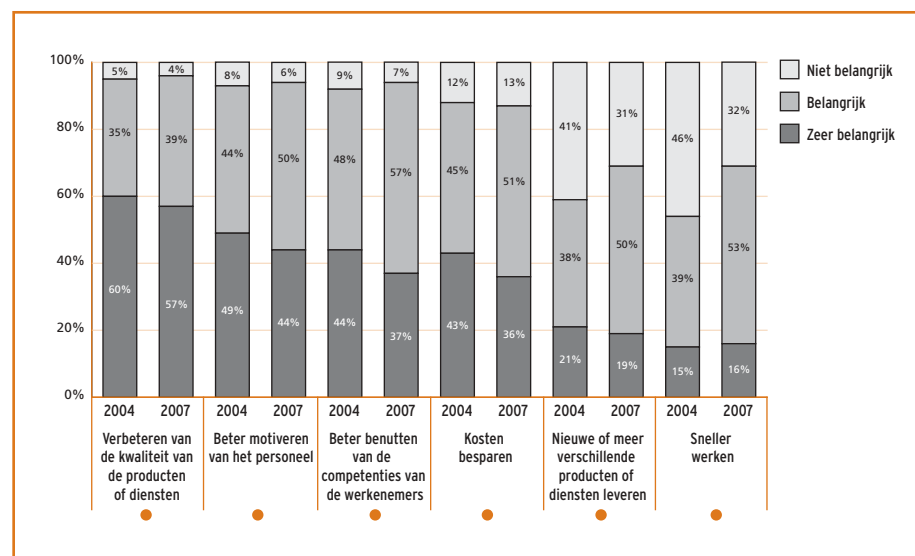
Wat zijn de motieven voor veranderingen in ondernemingen en organisaties en welke hindernissen ervaren zij bij hun veranderingen?

Motieven

Aan de respondenten uit ondernemingen en organisaties met veranderingen van diverse aard is een lijstje met zes mogelijke motieven voorgelegd. Deze motieven zijn voor hen 'zeer belangrijk', 'belangrijk' of 'niet belangrijk'.

Drie motieven zijn voor telkens meer dan negen op tien ondernemingen en organisaties 'belangrijk' tot 'zeer belangrijk'. Naast 'kwaliteitsverbetering' gaat het om twee personeelsgebonden motieven, namelijk 'beter motiveren van het personeel' en 'beter benutten van de competenties van de werknemers'. 'Kosten besparen' speelt mee bij 87% van de ondernemingen en organisaties. Van iets minder belang zijn 'nieuwe of meer verschillende producten of diensten leveren' en 'sneller werken' (telkens 69%).

Motieven voor organisatieverandering (% ondernemingen en organisaties)



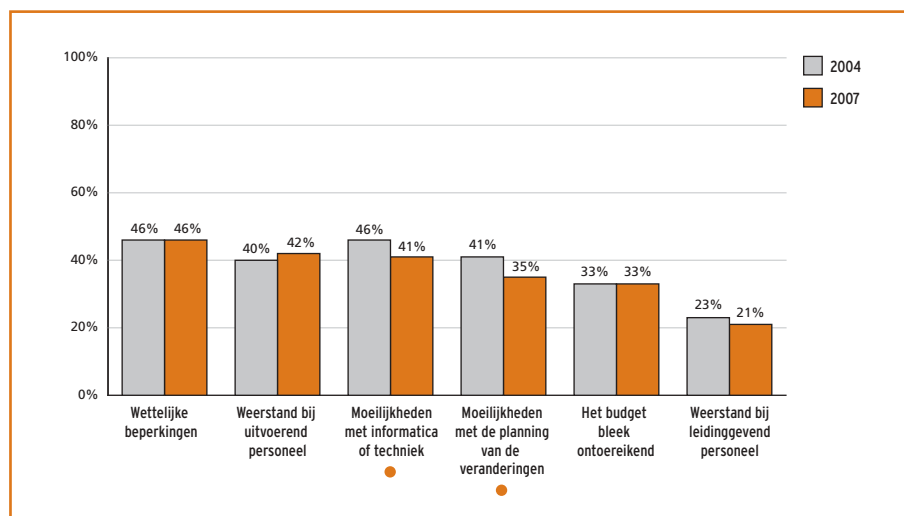
Pas sinds 2004 wordt er gepeild naar mogelijke motieven bij organisatieverandering.

Motieven die in 2001 zeer belangrijk waren, zijn dit nu nog steeds. Wel wijzigt de mate waarin een motief belangrijk is. Concreet betekent dit dat er bij de vier meest aangestipte motieven een verschuiving merkbaar is van 'zeer belangrijk' naar 'belangrijk'. In 2007 duiden meer ondernemingen en organisaties 'sneller werken' en 'nieuwe/meer verschillende diensten/producten leveren' aan als een belangrijk motief voor organisatieverandering.

Hindernissen

Bij het doorvoeren van organisatieveranderingen stuiten ondernemingen en organisaties onvermijdelijk op een aantal hindernissen. In 2007 ervaren ongeveer vier op tien organisaties en ondernemingen hinder in hun veranderingen door wettelijke beperkingen (46%), weerstand bij het uitvoerend personeel (42%) of moeilijkheden met informatica of techniek (41%). Bij minstens drie op tien organisaties en ondernemingen zijn er planningsmoeilijkheden (35%) of is het budget ontoereikend (33%). Weerstand bij het leidinggevend personeel speelt ook mee, maar iets minder vaak (21%).

Ervaren hindernissen bij organisatieverandering (% ondernemingen en organisaties)



Pas sinds editie 2004 wordt er gepeild naar mogelijke hindernissen bij organisatieverandering.

Ten aanzien van 2004 ervaren minder ondernemingen moeilijkheden met informatica/techniek of met de planning van de veranderingen. Voor de andere hindernissen is er geen verschil van betekenis.



Besluit

In de periode 2001-2007 zijn volgende trends op te tekenen.

Technologie

- ▲ Automatisering neemt toe. Bovendien is steeds meer personeel voor zijn of haar werk afhankelijk van een beeldscherm.
- ▲ E-commerce zit in de lift. Bestellingen gebeuren meer en meer elektronisch. Informatieaanvragen en formaliteiten worden steeds meer via e-mail of internet afgehandeld.

Innovatie

- = De omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten blijft constant.

Organisatiestructuur

- = Het streven naar een vlakkere hiërarchie door het delegeren van verantwoordelijkheden of het verminderen van het aantal leidinggevendenden is stilgevallen.
- = Het aantal teamgeorganiseerde ondernemingen en organisaties blijft constant.
- ▲ Wel krijgen deze teams meer bevoegdheden en
- ▼ werken steeds minder ondernemingen en organisaties met tijdelijke teams.
- = Uitbesteding neemt niet toe. Voor de bestudeerde activiteiten is er ofwel een terugloop ofwel een status-quo wat betreft het volledig uitbesteden.
- ▼ Globaal maken iets minder ondernemingen en organisaties gebruik van de verschillende vormen van flexibiliteit.
- ▲ Dit geldt echter niet voor uitzendarbeid en telewerk.
- ▼ Steeds minder ondernemingen zijn als een business unit georganiseerd.

De inzet van arbeid

- ▲ Meer ondernemingen en organisaties houden een beoordelings- of functioneringsgesprek met hun medewerkers.
- = Het personeel dat hierbij betrokken is, blijft wel stabiel.
- = Er zit weinig beweging in de toepassing van suggestiesystemen en werkoverleg.
- ▲ Wel is er meer personeel bij dit werkoverleg betrokken.

Of er meer aandacht is voor competenties valt moeilijk te zeggen.

- ▲ Enerzijds voorzien meer ondernemingen en organisaties in opleiding. Ook het aantal ondernemingen en organisaties met een opleidingsplan neemt toe.
- = Anderzijds blijft het percentage personeel dat opleiding volgt constant. De Indicator voor Competentiegerichte Ondernemingen (ICO) doet vermoeden dat competentiegericht ondernemen stabiliseert.
- = Het aantal ondernemingen en organisaties met variabele beloning neemt niet toe.

Motieven en hindernissen

Organisatieverandering wordt gedreven door een streven naar meer kwaliteit alsook door personeelsgebonden motieven, namelijk het beter motiveren van het personeel en het beter benutten van hun competenties.

Ondernemingen en organisaties worden bij hun organisatieverandering vooral gehinderd door wettelijke beperkingen, weerstand bij het uitvoerend personeel en moeilijkheden in verband met informatica of techniek.

Schema: Conclusies

	▲ Toegenomen	▼ Afgenomen	= Gelijk gebleven
Technologie	Automatisering Beeldschermafhankelijk personeel E-commerce	Informatica-investeringen	
Innovatie		Vaak gebruik van bronnen van innovatie	Omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten
Flexibiliteit	Uitzendarbeid Telewerk	Polyvalentie Variabele uurroosters Tijdelijke contracten Weekendwerk Tijdelijke werkloosheid Nachtwerk	Overuren
Werkorganisatie	Bevoegdheden van teams	Teams op tijdelijke basis Business units	Teams Gedelegeerde verantwoordelijkheid Uitbesteding
Interne communicatie	Percentage personeel betrokken bij werkoverleg		Werkoverleg Suggestiesystemen
Beleid gericht op competentiebevordering	Opleiding voorzien Opleidingsplan		Percentage personeel dat opleiding volgt Competentiegericht ondernemen
Beoordelings- en beloningsbeleid	Beoordelings- en/of functioneringsgesprek Beloningsgrondslagen bij variabele beloning bij niet-leidinggevend	Variabele beloning enkel voor leidinggevend	Percentage personeel dat deelneemt aan gesprekken Variabele beloning

Meer informatie

Andere publicaties in het kader van TOA 2007

- DELAGRANGE, Hendrik, *TOA 2007. Indicatoren voor het Pact van Vilvoorde: ICO en product- of dienstinnovatiecijfer*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, 2008.
- DELAGRANGE, Hendrik, *TOA 2007. Methodologie*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, publicatie verwacht in de loop van 2008.
- DELAGRANGE, Hendrik, HELLINGS, Sandra, *TOA 2007. Statistisch naslagwerk*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, publicatie gepland in 2009.
- DELAGRANGE, Hendrik, HELLINGS, Sandra, *Themadossiers*, publicaties verwacht in de loop van 2008-2009.
- HELLINGS, Sandra, DELAGRANGE, Hendrik, *Nieuwe vormen van werkorganisatie bij micro-ondernemingen, Trends 2004-2007*, SERV/STV-Innovatie & Arbeid Brochure, Brussel, publicatie november 2008.

De TOA-concepten die aan bod komen in deze brochure waren ook onderwerp van andere SERV/STV-Innovatie & Arbeid-projecten. Meer informatie vindt u in volgende publicaties:

- BAISIER, Leen, *Organisatievernieuwing in de praktijk. Voorbeelden uit Finland, Nederland, Ierland, Duitsland en België*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, 2007.
- DELAGRANGE, Hendrik, *Flexibiliteit en uitzendarbeid in de dienstensector*, SERV/STV-Innovatie & Arbeid Brochure. Brussel, 2005.
- HEDEBOUW, Liselotte, *Beoordelings- en functioneringsgesprekken. Een enquête bij werknemers in Vlaanderen*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Brochure. Brussel, 2007.
- HEDEBOUW, Liselotte, *De technologie van morgen. Technologische innovatie en mogelijke sociaal-economische gevolgen*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Brochure. Brussel, 2006.
- HELLINGS, Sandra, *Voor wat hoort wat? Prestatiebeloning in Vlaanderen*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Brochure. Brussel, 2008.
- VERDONCK, Gert, *Informatiedossier ICT in ondernemingen. Infrastructuur, ICT-gebruik en menselijke inzet*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, 2008.

Sterk door overleg

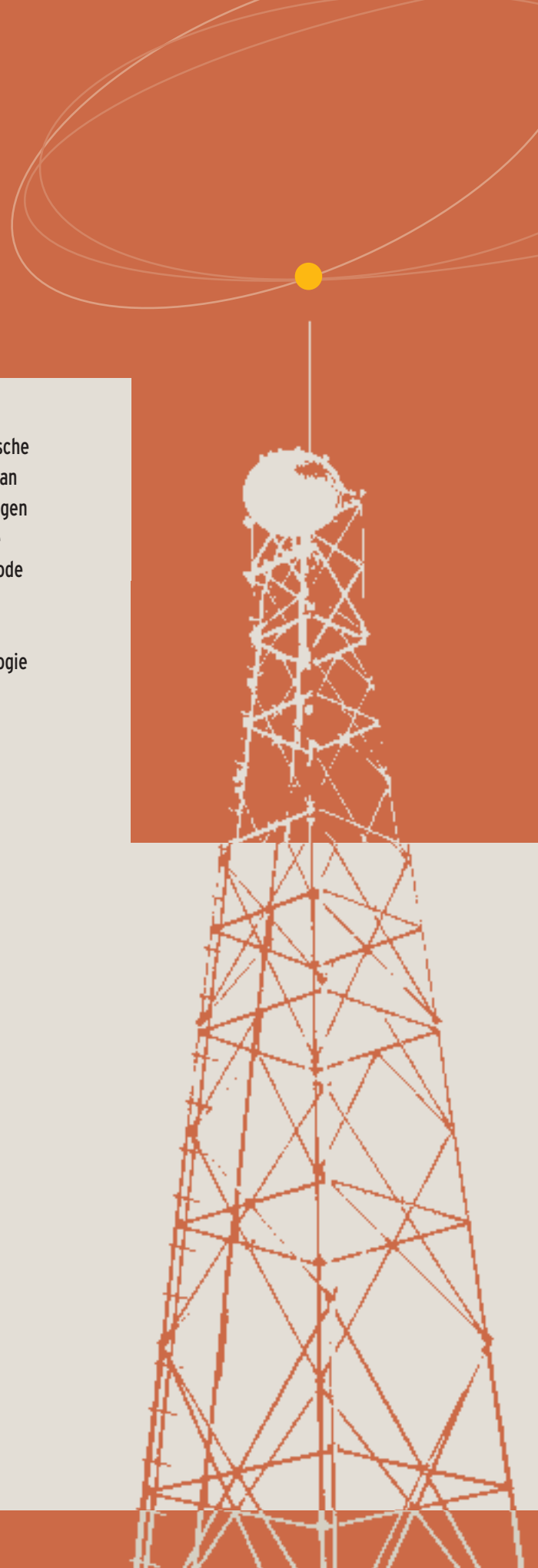


STV-Innovatie & Arbeid verricht praktijk- en beleidsgericht onderzoek voor de Vlaamse werkgeversorganisaties en vakbonden over technologische innovatie, organisatieverandering en nieuwe arbeidsvormen. De dienstverlening staat borg voor de verspreiding van bruikbare resultaten in fabrieken, kantoren en instellingen.

Binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) vormt STV-Innovatie & Arbeid een kenniscentrum dat de Vlaamse sociale partners begeleidt bij innovaties in het bedrijfsleven. De SERV is het overleg- en adviescollege van de Vlaamse sociale partners. In de SERV zetelen tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werkgevers- en tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werknemersorganisaties. De SERV organiseert het Vlaamse sociale overleg en adviseert de Vlaamse regering en het Vlaams parlement over alle belangrijke sociale en economische aangelegenheden.

De resultaten van STV-projecten vindt men terug in vlot leesbare en beknopte brochures en in meer gestoffeerde informatiedossiers. STV-Innovatie & Arbeid beschikt ook over een gespecialiseerd documentatiecentrum. Jaarlijks ondersteunt STV-Innovatie & Arbeid meer dan 100 vormingsactiviteiten. STV-medewerkers en -medewerksters werken rond diverse thema's mee als lesgever of expert aan vormingssessies van vakbonden, managementtrainingen, studiedagen en seminars.

Actuele informatie over STV-projecten en het STV-vormingsaanbod is te vinden op onze website: <http://www.serv.be/stv>

- 
- Om de drie jaar houdt STV-Innovatie & Arbeid een telefonische enquête die peilt naar de toepassing van nieuwe vormen van bedrijfs- en organisatieconcepten in Vlaamse ondernemingen en organisaties. In deze brochure worden de belangrijkste trends voorgesteld die zich hebben voorgedaan in de periode 2001-2004-2007.
 - De trends worden onderverdeeld in drie groepen: technologie en innovatie, personeelsbeleid en organisatiestructuur. Naast de trends wordt er ook gezocht naar motieven voor de organisatieverandering en naar hindernissen die de ondernemingen daarbij ervaren.