

Nieuwe vormen van werkorganisatie bij ondernemingen met minder dan tien werknemers

Trends 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: stichting@serv.be
www.serv.be/stichting

WD/2009/5147/213

Grafische vormgeving: Magelaan - Gent

Foto's cover: © Shutterstock

Copyright 2008 bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

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





Nieuwe vormen van werkorganisatie bij ondernemingen met minder dan tien werknemers

Trends 2004-2007

Sandra Hellings
Hendrik Delagrange





Inhoud

■ Inleiding	5
1. Technologie	7
2. Innovatie	10
3. Organisatiestructuur	15
4. De inzet van arbeid	21
5. Motieven en hindernissen voor verandering	27
■ Besluit	29
■ Meer informatie	32

Leeswijzer

Er wordt meestal gewerkt met eenvoudige kolomgrafieken. Als er een significant verschil is tussen de resultaten van 2004 en deze van 2007 staat er in de grafiek een ▲ als het om een stijging gaat en een ▼ als het om een daling gaat.

Bij items (zoals bijvoorbeeld uitbesteding) 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 aangeduid met een ●.

Een aantal items worden voor het eerst in 2007 bevraagd. Deze resultaten zijn opgenomen in kaderstukjes doorheen de tekst.

Titels bij grafieken volgen de exacte formulering van de vragenlijst.

De cijfers in deze brochure gaan over micro-ondernemingen en niet over werknemers. We hebben het bijvoorbeeld over het percentage micro-ondernemingen in Vlaanderen met uitzendarbeid. We hebben het niet over het aantal uitzendkrachten in Vlaanderen. Als we over gemiddelden spreken, gaat het over de gemiddelde micro-onderneming. We hebben het bijvoorbeeld over het percentage beeldschermwerkers in de gemiddelde Vlaamse micro-onderneming. We hebben het niet over het gemiddeld percentage beeldschermwerkers in Vlaanderen.



Inleiding

Het TOA-onderzoek

Om de drie jaar peilt Stichting Innovatie & Arbeid naar de toepassing van nieuwe 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 (2004, 2007, 2010...) is dit onderzoek een uniek instrument om de brede innovatieve en organisatorische verschuivingen in Vlaanderen in kaart te brengen. Het blijft vanzelfsprekend een helikopterbeeld; voor detailverschuivingen of meer nuances is een ander type onderzoek nodig.

De bevraging werd steeds ruimer: TOA 1998 had betrekking op industriële bedrijven met minstens tien werknemers; TOA 2001 en TOA 2004 op alle ondernemingen en organisaties met minstens tien werknemers uit de profit- en de non-profitsector; TOA 2004-micro op alle profitondernemingen met maximaal negen werknemers. In de meest recente bevraging TOA 2007 komen voor het eerst alle bedrijven en organisaties uit Vlaanderen en Brussel ongeacht het aantal werknemers of de sector aan bod.

Inhoud van deze brochure

Deze brochure gaat in op de belangrijkste trends uit de periode 2004-2007 voor de **ondernemingen met minder dan tien werknemers uit de profitsector**. Het gaat met andere woorden over micro-ondernemingen uit de primaire sector, industrie, diensten en bouw.

De trends worden onderverdeeld in vier groepen: technologie, innovatie, organisatiestructuur en de inzet van arbeid. Tot slot bekijken we de motieven voor en hindernissen bij organisatieverandering.

Deze brochure beantwoordt de voornaamste vragen uit het onderzoek. Het gaat hier om rechttoe rechtaan cijfers. Analyse, duiding en waar relevant vergelijking met grotere ondernemingen, worden in themapublicaties uitgewerkt (bv. rond teamwerk, werkoverleg, beoordelings- en functioneringsgesprekken). De referenties staan achteraan in de brochure onder meer informatie.



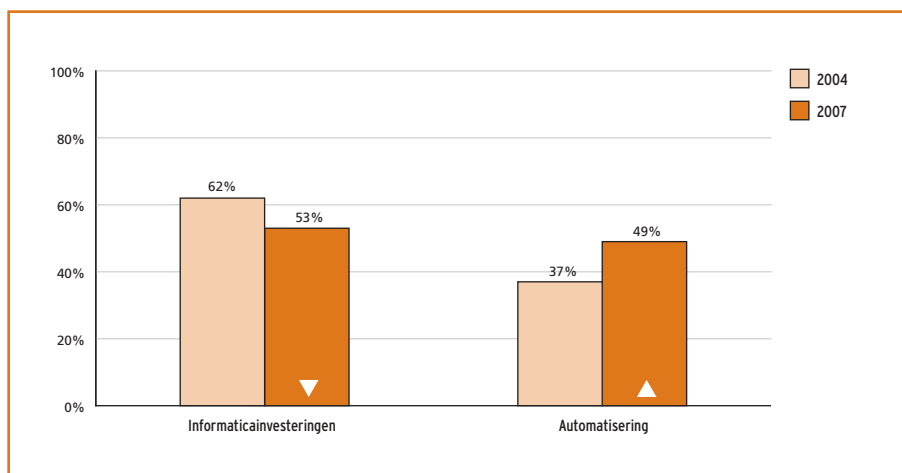
Technologie

Dit deel behandelt de resultaten over informatica, automatisering en e-commerce.

Informatica en automatisering

Het aantal micro-ondernemingen dat in de voorbije drie jaar in informatica investeert, is teruggelopen. In 2007 realiseert 53% van de micro-ondernemingen belangrijke informatica-investeringen in de voorgaande drie jaar. Het aantal micro-ondernemingen dat in de voorbije drie jaar automatiseert, is toegenomen tot 49%.

Belangrijke Informatica-investeringen en automatisering in de voorbije drie jaar (% micro-ondernemingen)



Beeldschermwerk en internet (2007)

In een gemiddelde micro-onderneming heeft 53% van het personeel een computer of beeldscherm nodig om het werk te kunnen doen. In een gemiddelde micro-onderneming heeft 45% van het personeel internet nodig om het werk te kunnen doen.

Informaticatoepassingen bij aankoop en logistiek, bij personeelsbeheer en bij productie, dienstverlening of kerntaken (2007)

In de TOA-editie 2007 wordt gevraagd of en op welke wijze informatica een aantal bedrijfsprocessen ondersteunt. 46% van de micro-ondernemingen gebruikt informatica bij aankoop en logistiek. In 43% van de micro-ondernemingen verloopt het personeelsbeheer geïnformatiseerd. In 54% van de micro-ondernemingen speelt informatica een rol bij de productie, de dienstverlening of één van de andere kerntaken. Bij deze drie bedrijfsprocessen komen gekoppelde toepassingen even vaak of iets meer voor dan op zichzelf staande toepassingen (bv. stand alone pc's). Bij gekoppelde toepassingen kunnen gegevens worden uitgewisseld tussen onderling verbonden systemen (bv. informaticanetwerken tussen personeelsbeheer en boekhouding).

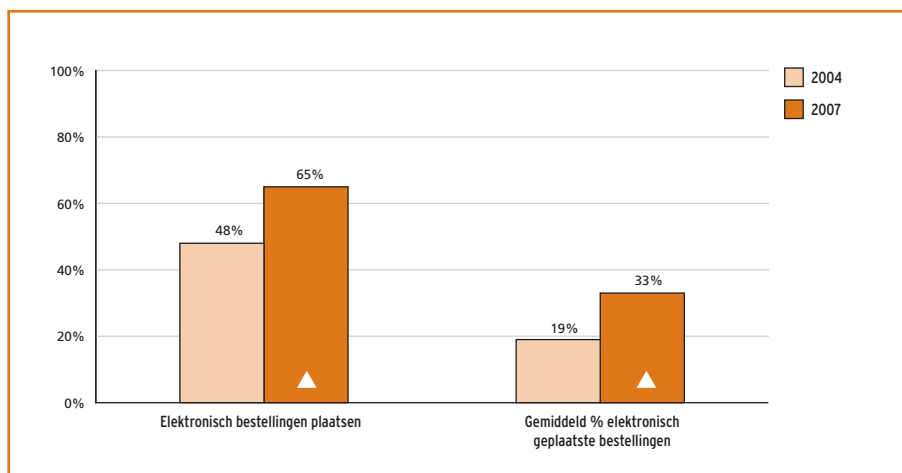
Gekoppelde en op zichzelf staande informaticatoepassingen

Informaticatoepassing	Aankoop en logistiek	Personeelsbeheer	Productie, dienstverlening of kerntaken
Is een gekoppelde toepassing	25%	25%	27%
Is een op zichzelf staande toepassing	21%	19%	27%
Wordt niet ondersteund	54%	57%	46%

E-commerce

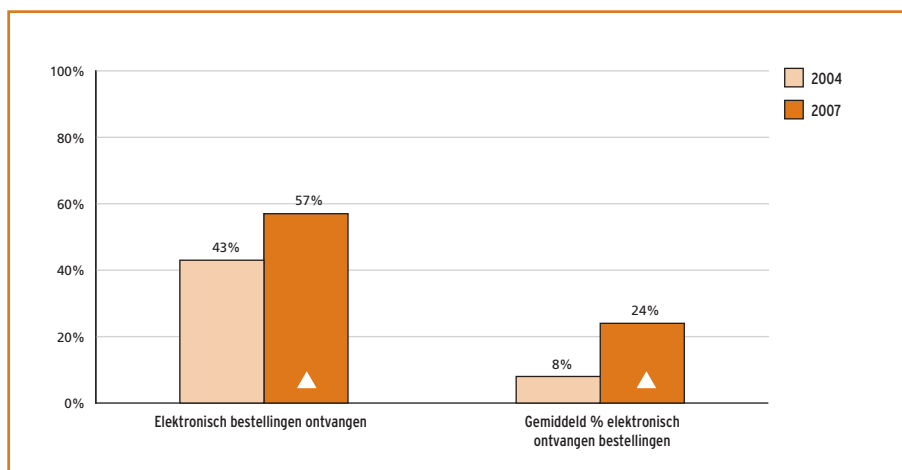
Sinds 2004 heeft elektronische bedrijfsvoering continu aan belang gewonnen: meer micro-ondernemingen plaatsen minstens een deel van hun bestellingen via internet, Electronic Data Interchange (EDI) of een andere elektronische weg. In 2007 gaat het om 65% van de micro-ondernemingen. In 2007 plaatst een gemiddelde micro-onderneming 33% van haar bestellingen elektronisch. Ook dit percentage is significant toegenomen.

Elektronisch bestellen
(% micro-ondernemingen,
gemiddeld % elektronisch
geplaatste bestellingen)



Steeds meer micro-ondernemingen ontvangen minstens een deel van hun bestellingen elektronisch. In 2007 gaat het om 57% van de micro-ondernemingen. In 2007 ontvangt een gemiddelde micro-onderneming 24% van haar bestellingen elektronisch. Het gaat om een verdrievoudiging in drie jaar tijd.

Elektronisch bestellingen ontvangen
(% micro-ondernemingen,
gemiddeld % elektronisch
ontvangen bestellingen)



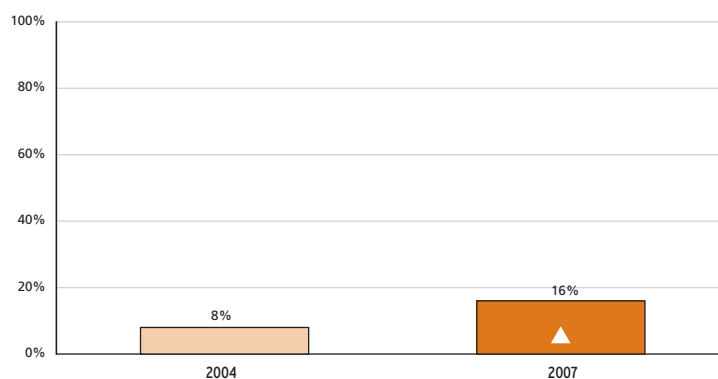
2 Innovatie

Dit deel behandelt de resultaten over product- of dienstinnovatie, bronnen van innovatie, procesoptimalisatie, kwaliteitscertificering en tot slot bedrijfsplannen of beleidsnota's.

Product- of dienstinnovatie

In een gemiddelde micro-onderneming in 2007 wordt 16% van de omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten gerealiseerd. Het gaat om een verdubbeling ten aanzien van 2004 (8%).

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

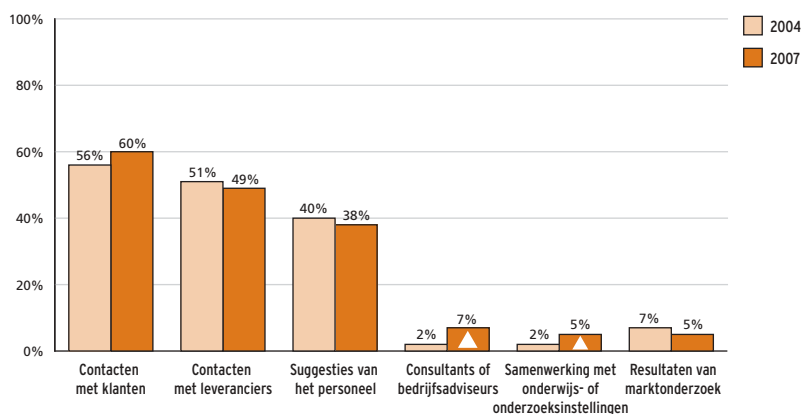


Bronnen van innovatie

Micro-ondernemingen kunnen uit verschillende bronnen putten om te vernieuwen. Via de enquête wordt een aantal mogelijke bronnen voorgelegd. Micro-ondernemingen kunnen aangeven of zij er nooit, soms of vaak een beroep op doen. De volgende figuur vermeldt op welke bronnen zij vaak een beroep doen.

In het gebruik van de bronnen zijn er weinig verschuivingen tussen 2004 en 2007. Klanten (60%), leveranciers (49%) en het eigen personeel (38%) blijven de meest aangesproken bronnen. Micro-ondernemingen putten minder vaak uit de contacten met consultants of bedrijfsadviseurs (7%) of uit de samenwerking met onderwijs- of onderzoeksinstituten (5%). Het gebruik van beide bronnen is evenwel significant gestegen ten aanzien van 2004.

Vaak gebruik van bronnen van innovatie (% micro-ondernemingen)



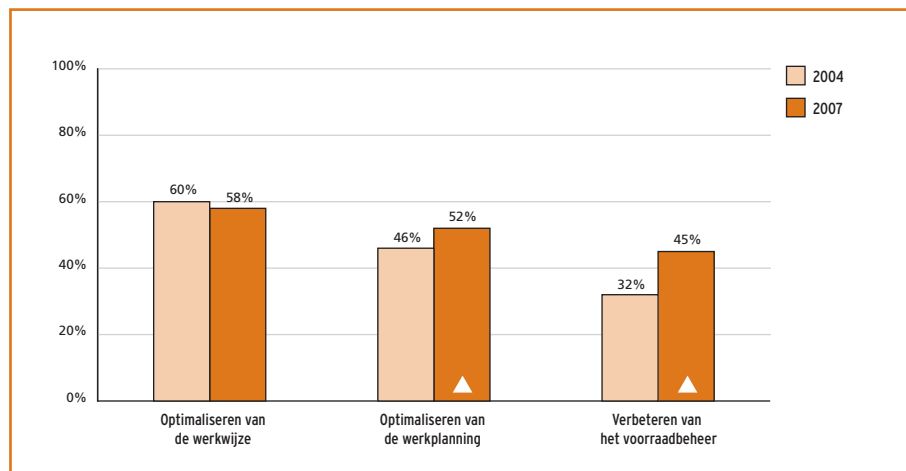
Vaak gebruik van andere bronnen van innovatie (2007)

In de TOA-editie 2007 komen ook andere bronnen van innovatie aan bod. Voor 58% van de micro-ondernemingen die met teams werken, zijn de besprekingen in de teams een belangrijke bron van innovatie (meer info over teamwerk in deel 3 Organisatiestructuur). 47% van de micro-ondernemingen zonder teamwerk maar met werkoverleg, putten vaak uit de besprekingen in dit werkoverleg. 21% van de micro-ondernemingen doen vaak een beroep op de contacten met andere ondernemingen en 8% op studiedagen of congressen.

Procesoptimalisatie

Heel wat bedrijven hebben in 2007 concrete stappen ondernomen om het werkproces te optimaliseren. Bij 58% van de micro-ondernemingen is de werkwijze verbeterd, bij 52% de werkplanning en bij 45% het voorraadbeheer. Het optimaliseren van het voorraadbeheer en de werkplanning krijgen nu duidelijk meer aandacht dan in 2004.

Optimaliseren van de werkwijze
en van de werkplanning,
verbeteren van het voorraadbeheer
(% micro-ondernemingen)



Andere innovaties (2007)

In 2007 verbetert 42% van de micro-ondernemingen de organisatiestructuur. 35% van de micro-ondernemingen sleutelt aan de uurroosters.

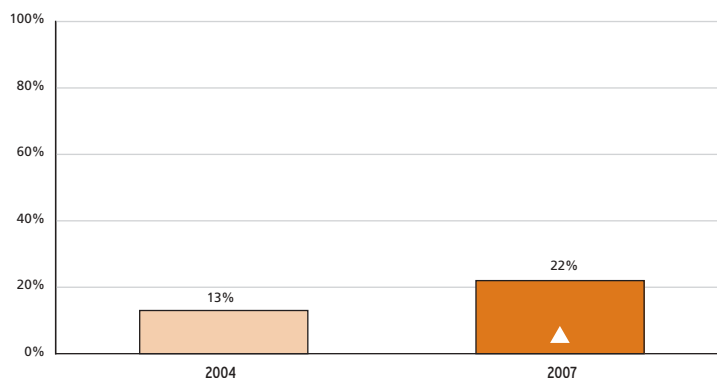
14% van de micro-ondernemingen heeft in het afgelopen jaar belangrijke milieu-investeringen gedaan die verder gaan dan wat wettelijk is vereist.

Hierbij aansluitend zegt 18% van de micro-ondernemingen geheel of gedeeltelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen. 38% van de micro-ondernemingen kent deze vorm van ondernemen of heeft er al van gehoord, maar past het niet toe. Voor 44% is dit een compleet onbekend concept.

Kwaliteitscertificering

Het aantal micro-ondernemingen met een ISO- of een ander certificaat is significant toegenomen. In 2007 heeft 22% van de micro-ondernemingen zo'n kwaliteitscertificaat.

ISO- of ander certificaat
(% micro-ondernemingen)



ISO (2007)

De klant speelt een belangrijke rol bij het ISO-certificaat. In 2007 zegt 18% van alle micro-ondernemingen dat hun klanten een ISO- of ander certificaat vragen. Ruim zeven op tien van deze micro-ondernemingen heeft dan ook daadwerkelijk zo'n kwaliteitscertificaat gehaald tegenover slechts één op tien micro-ondernemingen die hierin niet door hun klanten worden gestimuleerd.

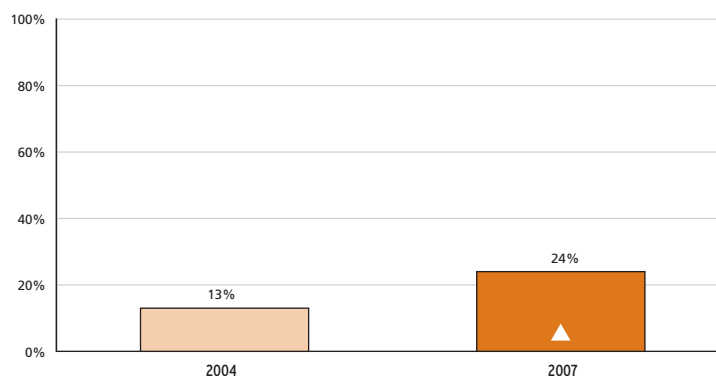
CRM (2007)

Hierbij aansluitend past 12% van de micro-ondernemingen minstens gedeeltelijk Customer Relationship Management toe. 19% van de micro-ondernemingen kent CRM of heeft er al van gehoord, maar past het niet toe. 69% kent dit concept niet.

Een bedrijfsplan of beleidsnota

Ook micro-ondernemingen schrijven hun bedrijfsstrategie uit in een bedrijfsplan of beleidsnota. In 2007 gaat het om 24% van de micro-ondernemingen. Dit is bijna een verdubbeling ten aanzien van 2004 (13%).

Bedrijfsplan of beleidsnota (% micro-ondernemingen)



Communicatie rond het bedrijfsplan of de beleidsnota (2007)

In de TOA-editie 2007 wordt ook gepeild naar de communicatie rond de bedrijfsstrategie. In 65% van de micro-ondernemingen is het bedrijfsplan of de beleidsnota naar iedereen gecommuniceerd en in 5% naar een ruime groep van medewerkers. In 30% van de micro-ondernemingen werd een beperkte groep van medewerkers op de hoogte gebracht van de bedrijfsstrategie.

Corporate Governance (2007)

Ook Corporate Governance komt in deze TOA-editie aan bod. 12% van de micro-ondernemingen past Corporate Governance geheel of gedeeltelijk toe. 20% van de micro-ondernemingen kent dit managementconcept of heeft er al van gehoord, maar past het niet toe. De meeste micro-ondernemingen (69%) kennen dit concept echter niet.

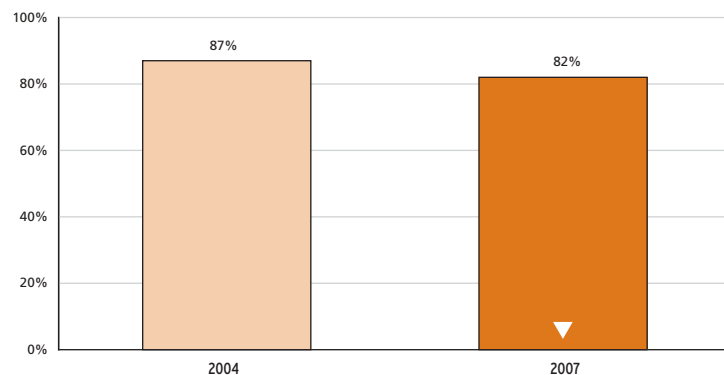
3 Organisatiestructuur

Dit deel belicht verschillende aspecten van de organisatiestructuur en de wijze waarop micro-ondernemingen het werk organiseren: netwerking, gedelegeerde verantwoordelijkheden bij uitvoerende werknemers, teamwerk, uitbesteding, flexibiliteit en, hierbij aansluitend, de inzet van zelfstandigen of freelancers en uitzendkrachten

Netwerking

In 2004 werkte 87% van de micro-ondernemingen op een vaste basis samen met een of meerdere leveranciers. In 2007 is deze vaste samenwerking gedaald tot 82%.

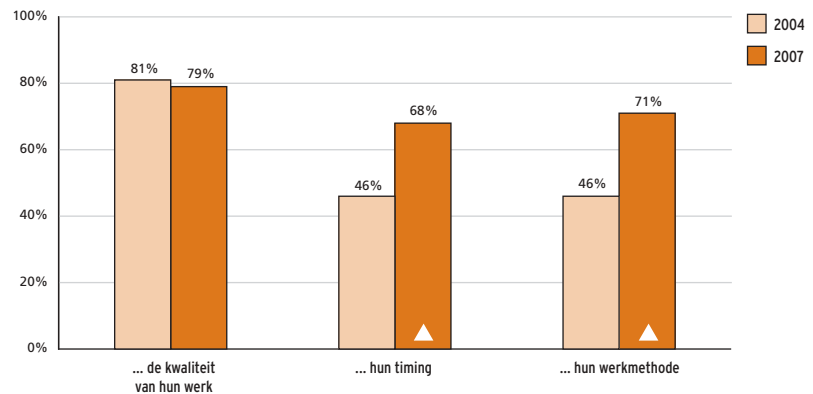
Op een vaste basis samenwerken
met leveranciers
(% micro-ondernemingen)



Gedelegeerde verantwoordelijkheid

In de periode 2004-2007 is het percentage personeel dat verantwoordelijk is voor de timing of voor de werkmethode toegenomen. In 2007 is in een gemiddelde micro-onderneming 79% van het personeel verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen werk, 68% voor de timing en 71% voor de gevolgde werkmethode.

Gemiddeld percentage personeel
dat verantwoordelijk is voor...



Leidinggevenden (2007)

In 2007 heeft 29% van de werknemers uit een gemiddelde micro-onderneming een leidinggevende functie.

Teamwerk (2007)

We definiëren teamwerk als volgt: "Een team is een groep van werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken. Een team heeft de autonomie om zich zelfstandig te organiseren." Een onderneming is teamgeorganiseerd als minstens de helft van het personeel in teams werkt.

In 2007 is 22% van de micro-ondernemingen teamgeorganiseerd. In deze micro-ondernemingen gaat het meestal om vaste teams (52%), namelijk teams waarvan de samenstelling over de jaren heen niet verandert. 28% van de teamgeorganiseerde micro-ondernemingen werkt met tijdelijke én vaste teams.

Vaste en tijdelijke teams

Op een vaste basis	53%
Op tijdelijke basis	19%
Beide komen voor	28%

De meeste teams beslissen autonoom over de onderlinge werkverdeling (90%), de gevolgde werkmethode (86%) of de kwaliteitscontrole (80%). Veel teams staan zelf in voor de vakantie- en verlofregeling (66%), het onderhoud (55%) of de opleiding (45%). Ruim één op drie teams kiest zelf een teamleider (37%). De meeste teams hebben meerdere van deze verantwoordelijkheden.

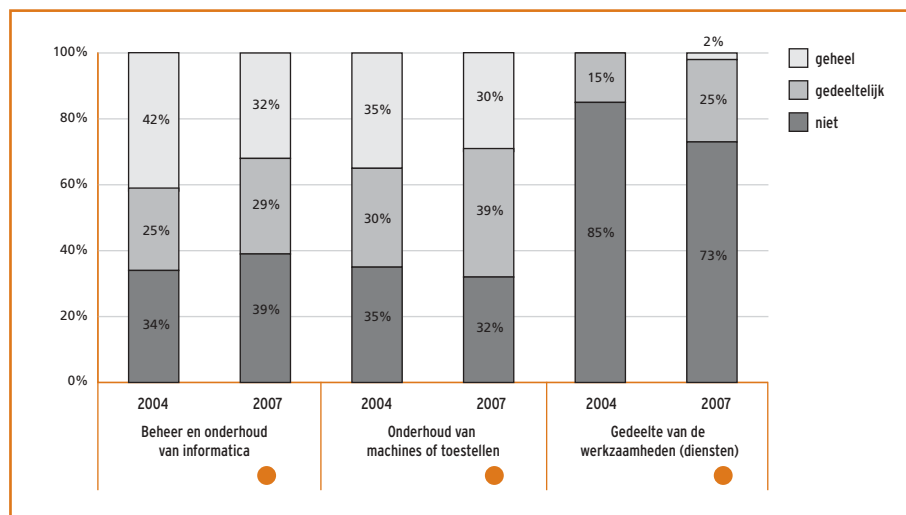
Bevoegdheden van teams

Onderlinge werkverdeling	90%
Werkmethodes	86%
Kwaliteitscontrole	80%
Vakantie- en verlofregelingen	68%
Onderhoud (niet aan Dienstensector)	55%
Opleiding	45%
Aanstelling van de teamleider	37%

Uitbesteding

In 2007 besteden ruim zes op tien micro-ondernemingen het beheer en onderhoud van informatica (61%) of het onderhoud van machines en toestellen (69%) gedeeltelijk of volledig uit. Wat betreft het volledig uitbesteden van deze activiteiten is er een terugloop merkbaar. In 2007 kiezen iets meer micro-ondernemingen er dus voor om deze beheers- of onderhoudstaken slechts gedeeltelijk uit te besteden. Ruim één op vier micro-ondernemingen uit de dienstensector besteedt een deel van de werkzaamheden uit (27%). Deze vorm van uitbesteding is toegenomen.

Een aantal activiteiten uitbesteden (% micro-ondernemingen)



Uitbesteding van andere activiteiten (2007)

49% van de micro-ondernemingen uit de industrie besteedt de productie van onderdelen of halffabricaten geheel of gedeeltelijk uit. 26% van de industriële micro-ondernemingen besteedt de assemblage of eindafwerking uit. 27% van alle micro-ondernemingen besteedt rekrutering en selectie uit. Weinig micro-ondernemingen besteden deze taken volledig uit.

Andere activiteiten uitbesteden

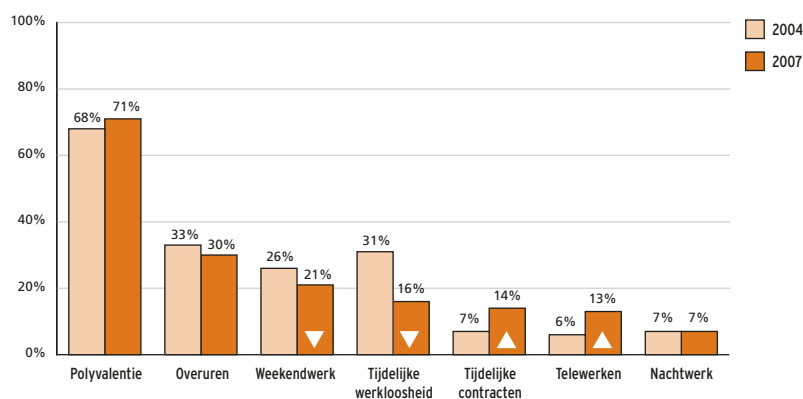
Productie van onderdelen of halffabrikaten (industrie)	Geheel	12%
	Gedeeltelijk	37%
	Niet	51%
Assemblage of eindafwerking (industrie)	Geheel	9%
	Gedeeltelijk	17%
	Niet	74%
Rekrutering en selectie	Geheel	5%
	Gedeeltelijk	22%
	Niet	73%

Flexibiliteit

Ook in 2007 is polyvalentie met voorsprong de meest voorkomende vorm van flexibiliteit. In zeven op tien micro-ondernemingen werken polyvalente medewerkers. Deze medewerkers kunnen minstens twee verschillende functies uitvoeren.

Er zijn enkele verschuivingen in vergelijking met 2004. Er wordt minder in het weekend gewerkt. Het aantal micro-ondernemingen dat gebruik maakt van tijdelijke werkloosheid is bijna gehalveerd. Tijdelijke contracten en telewerk kennen beide een verdubbeling van het aantal toepassende micro-ondernemingen.

Toepassen van
flexibiliteitsmaatregelen
(% micro-ondernemingen)



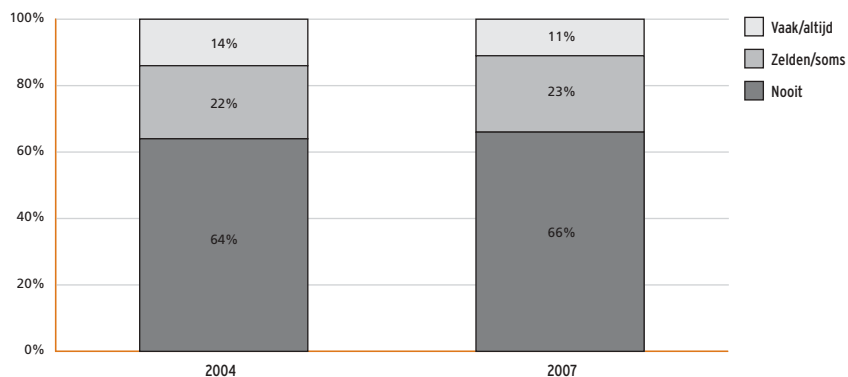
Variabele uurroosters (2007)

In de TOA-editie van 2007 wordt ook naar variabele uurroosters gepeild. In 43% van de micro-ondernemingen wordt er met variabele uurroosters gewerkt. In 21% van de micro-ondernemingen hebben alle medewerkers een variabel uurrooster.

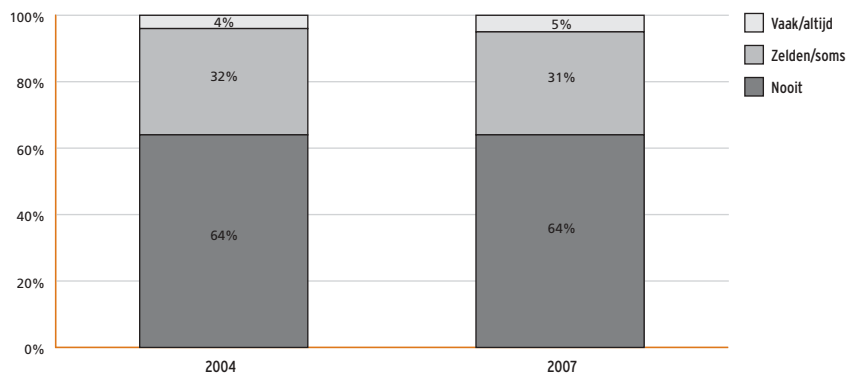
Zelfstandigen of freelancers en uitzendkrachten

De inzet van uitzendkrachten en zelfstandigen of freelancers in de productie of dienstverlening is van dezelfde grootteorde als in de periode 2004-2007. In 2007 zet 34% van de micro-ondernemingen zelfstandigen of freelancers in. 14% van de micro-ondernemingen doet dit vaak of altijd. In hetzelfde jaar is er uitzendarbeid in 36% van de micro-ondernemingen. 11% van de micro-ondernemingen doet systematisch een beroep op uitzendkrachten, namelijk vaak of altijd.

Inzet van zelfstandigen
of freelancers
(% micro-ondernemingen)



Inzet van uitzendkrachten
(% micro-ondernemingen)



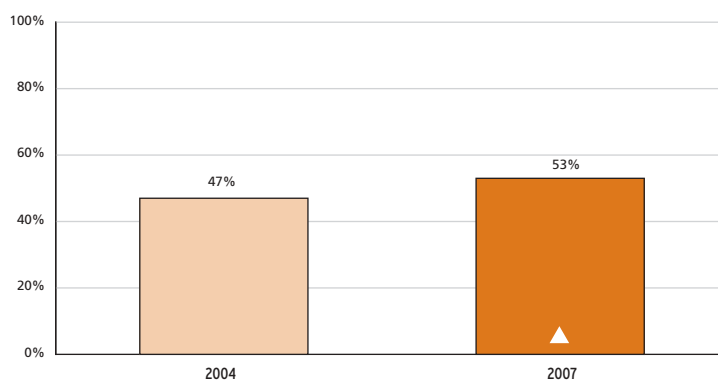
4 De inzet van arbeid

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

Beoordelings- en functioneringsgesprekken

Het percentage micro-ondernemingen waar beoordelings- en/of functioneringsgesprekken worden gehouden, is licht gestegen tot 53%.

Beoordelings- en/of
functioneringsgesprekken
(% micro-ondernemingen)



Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken, 360°-evaluatie, functieomschrijvingen, competentieprofielen en loopbaanontwikkelingsplannen (2007)

Het organiseren van formele beoordelings- en/of functioneringsgesprekken is geen veralgemeende praktijk in micro-ondernemingen. Maar als micro-ondernemingen zulke formele gesprekken houden, doen zij dit wel voor bijna iedereen, namelijk voor gemiddeld 89% van het personeel.

In 2007 evalueert 5% van de micro-ondernemingen met 360°-evaluaties. 14% kent deze vorm van evalueren of heeft er al van gehoord, maar past het niet toe. Voor 81% van de micro-ondernemingen is het een compleet onbekend concept.

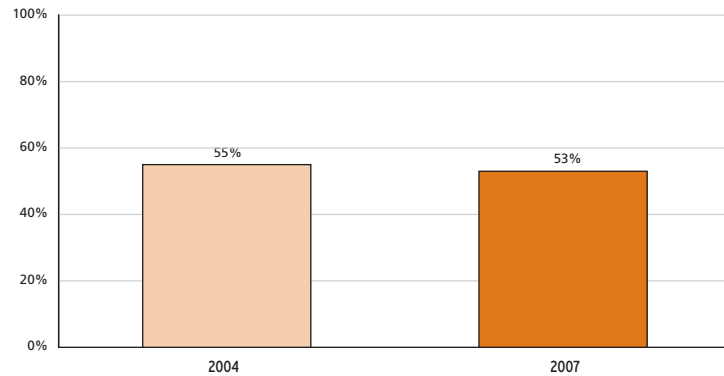
In 2007 heeft 67% van de micro-ondernemingen een functieomschrijving of competentieprofiel voor minstens een deel van het personeel. In 47% van de micro-ondernemingen is er voor alle personeelsleden een functieomschrijving of competentieprofiel gemaakt.

10% van de micro-ondernemingen werkt met loopbaanontwikkelingsplannen. In 3% van de micro-ondernemingen is er een loopbaanontwikkelingsplan voor alle personeelsleden opgesteld.

Interne communicatie

In iets meer dan de helft van de micro-ondernemingen wordt er regelmatig formeel overleg belegd om werkgebonden kwesties te bespreken (53% in 2007).

Werkoverleg
(% micro-ondernemingen)



Suggestiesystemen (2007)

In 2007 werkt één op drie micro-ondernemingen met een systeem om suggesties van werknemers formeel op te volgen (33%).

Werkoverleg (2007)

In 2007 is er formeel werkoverleg in één op twee micro-ondernemingen. Gemiddeld worden negen op tien personeelsleden bij dit werkoverleg betrokken (93%).

In heel wat micro-ondernemingen staan items, waarover elders in teams wordt beslist, op de agenda van het werkoverleg. Zo zijn de gevolgde werkmethode en de onderlinge werkverdeling bijna altijd een bevoegdheid van het werkoverleg. Meestal heeft het werkoverleg meerdere bevoegdheden. In ruim één op drie micro-ondernemingen komt op het werkoverleg niet alleen de werkmethode en de onderlinge werkverdeling aan bod, maar ook de vakantie- en verlofregeling, de kwaliteitscontrole en de opleiding (35%).

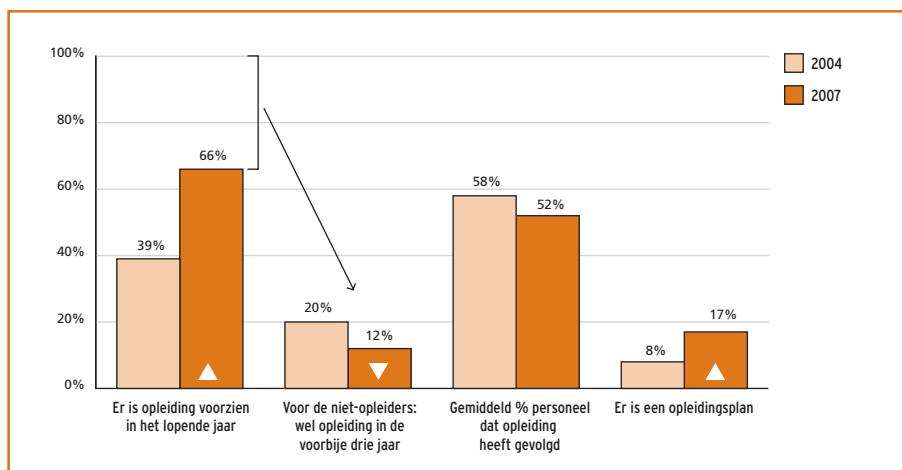
Bevoegdheden van het werkoverleg

Werkmethode	88%
Onderlinge werkverdeling	88%
Vakantie- en verlofregeling	75%
Onderhoud, anders dan schoonmaak (enkel bouw en industrie)	74%
Kwaliteitscontrole	73%
Opleiding	67%

Opleiding

Het aantal opleidende micro-ondernemingen is gestegen van 39% in 2004 tot 66% in 2007. In deze bedrijven neemt gemiddeld één op twee werknemers deel aan deze opleidingen (52%). Van de (34%) niet-opleiders in 2007 voorzagt 12% wel in opleiding in de voorbije drie jaar. Dit is minder dan in 2004. Tenslotte is het percentage micro-ondernemingen met een opleidingsplan verdubbeld (17% in 2007).

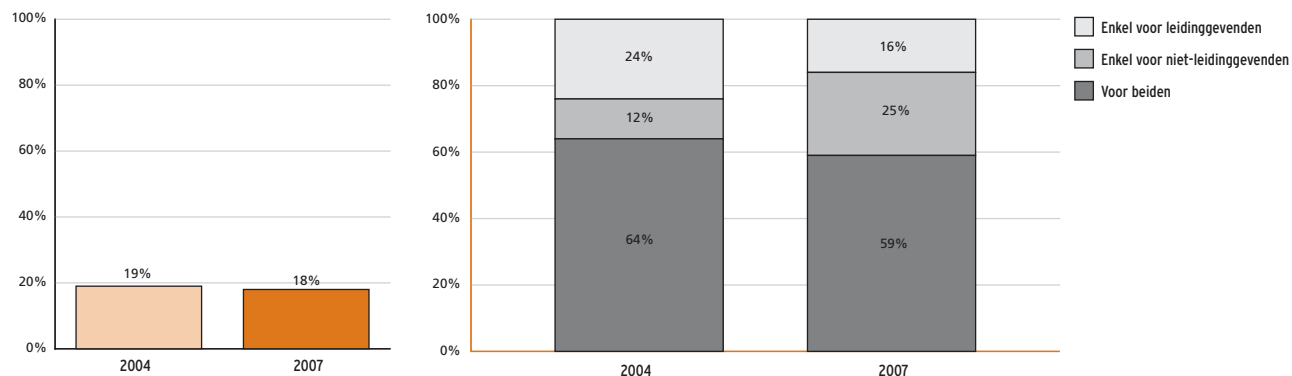
Opleiding, niet-opleiders:
wel opleiding in de voorbije drie jaar,
opleidingsplan
(% micro-ondernemingen),
Gemiddeld percentage personeel dat
dit jaar een opleiding heeft gevolgd



Variabele beloning

In 2007 beloont 18% van de micro-ondernemingen een aantal van zijn personeelsleden variabel: via een bonus, een premie of een aandeel. Variabele beloning is er niet enkel voor het leidinggevend personeel. In zes op tien micro-ondernemingen kunnen zowel leidinggevenden als niet-leidinggevenden een extra financiële beloning krijgen (59%).

Variabele beloning (% micro-ondernemingen)



Variabele beloning (2007)

In 39% van de micro-ondernemingen met een variabel beloningssysteem, kan iedereen een variabele beloning verdienen. Gemiddeld belonen deze micro-ondernemingen zes op tien personeelsleden variabel (63%).

De extra financiële beloning kan op uiteenlopende criteria worden berekend. Bij niet-leidinggevenden worden individuele prestaties het vaakst verrekend (73%). Collectieve prestaties, nl. prestaties van (een deel van) de micro-onderneming, en individuele competenties spelen ook vaak een rol.

Beloningsbasis van variabele beloning

Individuele prestaties	73%
Prestaties van (een deel van) de micro-onderneming	63%
Competenties	61%

5

Motieven en hindernissen voor verandering

Wat zijn de motieven voor veranderingen in micro-ondernemingen en welke hindernissen ervaren zij bij hun veranderingen? De TOA-editie 2007 probeert deze vragen te beantwoorden.

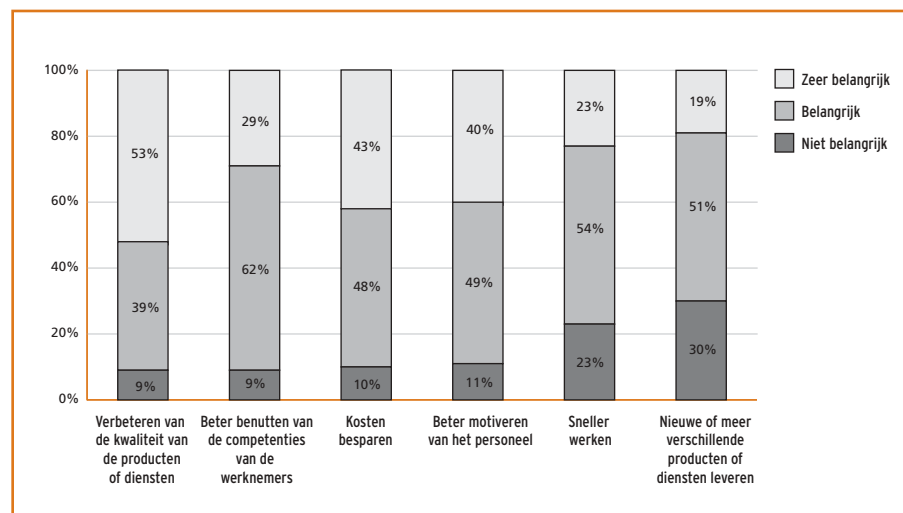
Motieven

Aan de respondenten uit micro-ondernemingen waar veranderingen van diverse aard zijn doorgevoerd, is een lijstje met zes mogelijke motieven voor verandering voorgelegd. Deze motieven zijn voor hen zeer belangrijk, belangrijk of niet belangrijk.

Vier motieven zijn voor negen op tien micro-ondernemingen belangrijk tot zeer belangrijk. Naast kwaliteitsverbetering en kosten besparen gaat het om twee personeelsgebonden motieven, namelijk beter benutten van de competenties van de werknemers en beter motiveren van het personeel. Het verbeteren van de kwaliteit van de diensten of producten is voor meer dan één op twee micro-ondernemingen zelfs zeer belangrijk. Sneller werken en nieuwe of meer verschillende producten of diensten leveren spelen een rol bij minstens zeven op tien micro-ondernemingen.

Bijna één op twee micro-ondernemingen geeft aan dat alle hier vermelde motieven hebben meegespeeld bij het doorvoeren van organisatieveranderingen (47%).

Motieven voor organisatieverandering (% micro-ondernemingen)



Hindernissen

Het is normaal dat micro-ondernemingen bij het doorvoeren van organisatieveranderingen op hindernissen stuiten.

Wettelijke beperkingen komen het meest voor. In 2007 ervaren drie op tien micro-ondernemingen hinder in hun veranderingsproces door wettelijke beperkingen. Bij ongeveer één op vier micro-ondernemingen zijn er moeilijkheden met informatica of techniek, zijn er planningsmoeilijkheden of is het budget ontoereikend. Weerstand bij het uitvoerend of het leidinggevend personeel speelt ook mee, maar minder vaak.

Hindernissen (% micro-ondernemingen)

Wettelijke beperkingen	30%
Moeilijkheden met informatica of techniek	26%
Moeilijkheden met de planning van de veranderingen	24%
Het budget bleek ontoereikend	24%
Weerstand bij uitvoerend personeel	18%
Weerstand bij leidinggevend personeel	14%

Besluit

In de periode 2004-2007 zijn dit de belangrijkste trends en resultaten.

Technologie

- ▲ Automatisering neemt toe.
- ▼ Minder micro-ondernemingen investeren in informatica.
- ▲ E-commerce zit in de lift. Bestellingen gebeuren meer en meer elektronisch.

Innovatie

- ▲ De omzet op basis van nieuwe of verbeterde producten is sterk toegenomen.
- = Klanten, leveranciers en werknemers blijven de belangrijkste bronnen van innovatie.
- ▲ Voor een stijgend aantal micro-ondernemingen is de samenwerking met consultants & bedrijfsadviseurs of met onderwijs- en onderzoeksinstituten een belangrijke bron van innovatie.
- ▲ Meer micro-ondernemingen doen inspanningen om de werkplanning en het voorraadbeheer te verbeteren.
- ▲ Het aantal micro-ondernemingen met een ISO-certificaat is enorm gestegen.
- ▲ Veel meer micro-ondernemingen hebben een beleidsnota of bedrijfsplan.

Organisatiestructuur

- ▼ Iets minder micro-ondernemingen hebben een vast samenwerkingsverband met één of meerdere leveranciers.
- ▲ Het delegeren van verantwoordelijkheden is toegenomen in de micro-ondernemingen. Veel meer personeelsleden zijn zelf verantwoordelijk voor de timing of de werkmethode.
- = De verwachting is dat uitbesteding toeneemt. Dit is niet het geval. De resultaten geven eerder een gemengd beeld waarbij er een verschuiving is van volledig naar gedeeltelijk uitbesteden van een aantal activiteiten.
- = Polyvalentie blijft onveranderd de belangrijkste vorm van flexibiliteit.
- ▼ Weekendwerk en vooral tijdelijke werkloosheid komen minder voor.
- ▲ Telewerk en het gebruik van tijdelijke contracten is verdubbeld.
- = Het inzetten van externe arbeidskrachten, namelijk zelfstandigen/freelancers of uitzendkrachten, blijft constant.

De inzet van arbeid

- ▲ Meer micro-ondernemingen houden een beoordelings- en/of functioneringsgesprek met hun medewerkers.
- = Er zit weinig beweging in de toepassing van werkoverleg.
- ▲ Veel meer micro-ondernemingen voorzien in opleiding. Het gebruik van opleidingsplannen is verdubbeld.
- = Het aantal micro-ondernemingen met variabele beloning is niet toegenomen. Men betaalt meestal zowel leidinggevenden als niet-leidinggevenden variabel.

Nieuw voor 2007

- In een gemiddelde micro-onderneming zijn ruim vijf op tien medewerkers beeldschermwerker en heeft ruim vier op tien medewerkers internet nodig om het werk te kunnen doen.
- Eén op zeven micro-ondernemingen doet belangrijke milieu-investeringen.
- In een gemiddelde micro-onderneming hebben drie op tien medewerkers een leidinggevende functie.
- Twee op tien micro-ondernemingen zijn teamgeorganiseerd. Er wordt vooral gewerkt met vaste teams. De meeste teams hebben meerdere bevoegdheden.
- Vier op tien micro-ondernemingen werken met variabele uurroosters.
- Bijna geen enkele micro-onderneming past 360°-evaluaties toe. Meer zelfs, deze vorm van evalueren is niet gekend.
- Bijna zeven op tien micro-ondernemingen maken functieomschrijvingen of competentieprofielen.
- Eén op tien micro-ondernemingen stelt loopbaanontwikkelingsplannen op.
- In ruim drie op tien micro-ondernemingen zijn er suggestiesystemen.

Motieven en hindernissen

- Organisatieverandering wordt gedreven door een streven naar meer kwaliteit en kostenbesparingen, maar ook door personeelsgebonden motieven, namelijk het beter motiveren van het personeel en het beter benutten van hun competenties.
- Micro-ondernemingen worden bij hun organisatieverandering vooral gehinderd door wettelijke beperkingen. Weerstand bij het personeel speelt het minst vaak mee.



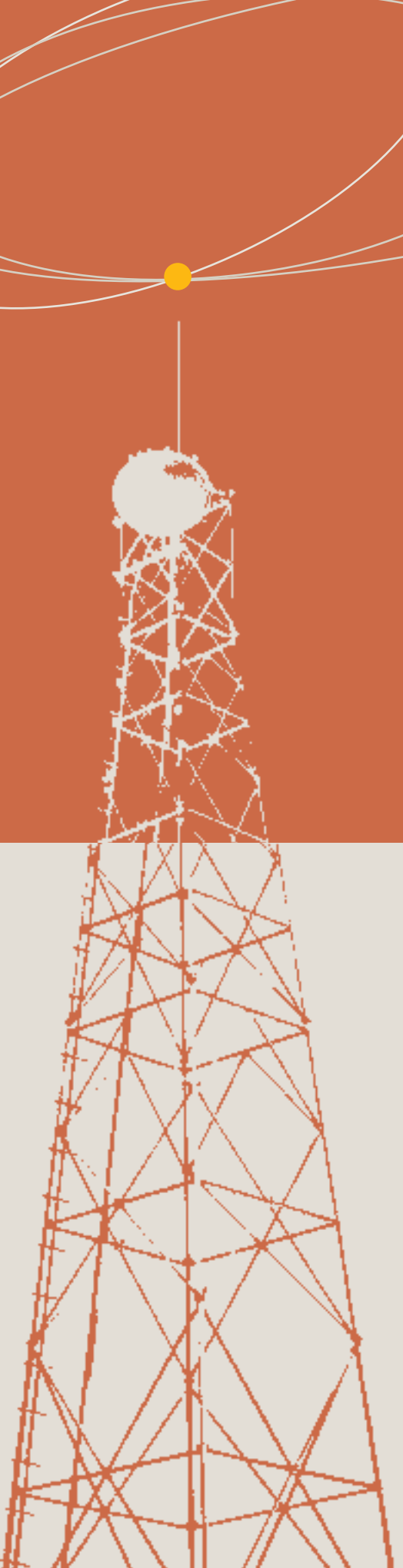
Meer informatie

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, *Themapublicaties* verwacht in de loop van 2009.
- HELLINGS, Sandra, DELAGRANGE, Hendrik, *Nieuwe vormen van werkorganisatie. Trends 2001-2004-2007*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Brochure, Brussel, 2008.
(Bevat de belangrijkste resultaten van ondernemingen en organisaties uit de profit- en non-profitsector met minstens tien werknemers)

De TOA-concepten die aan bod komen in deze brochure zijn ook onderwerp van andere SERV/Stichting 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, *ICT in micro-ondernemingen. Infrastructuur, ICT-gebruik en menselijke inzet*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid Informatiedossier. Brussel, 2008.



Sterk door overleg



STICHTING
**Innovatie
& Arbeid**

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

Actuele informatie over projecten en vormingsaanbod zijn te vinden op onze website:
<http://www.serv.be/stichting>

- Om de drie jaar houdt de Stichting 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 2004-2007 bij micro-ondernemingen (1 tot 9 werknemers) uit de profitsectoren.
- De trends worden onderverdeeld in vier groepen: technologie, innovatie, personeelsbeleid en organisatiestructuur. Naast de trends wordt er ook gezocht naar motieven voor en hindernissen bij organisatieverandering.

