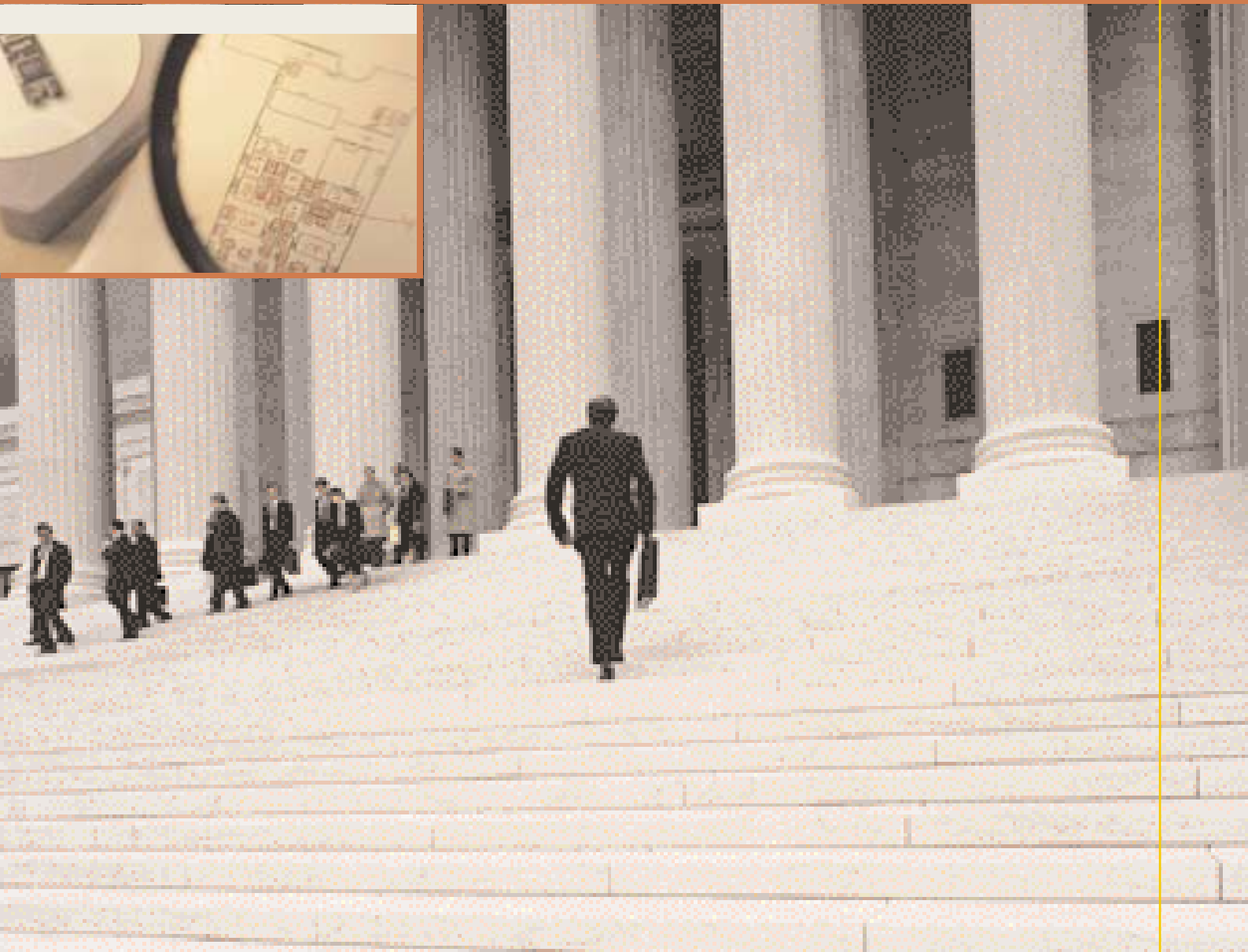


Sterk door overleg



Nieuwe vormen van werkorganisatie in 2001



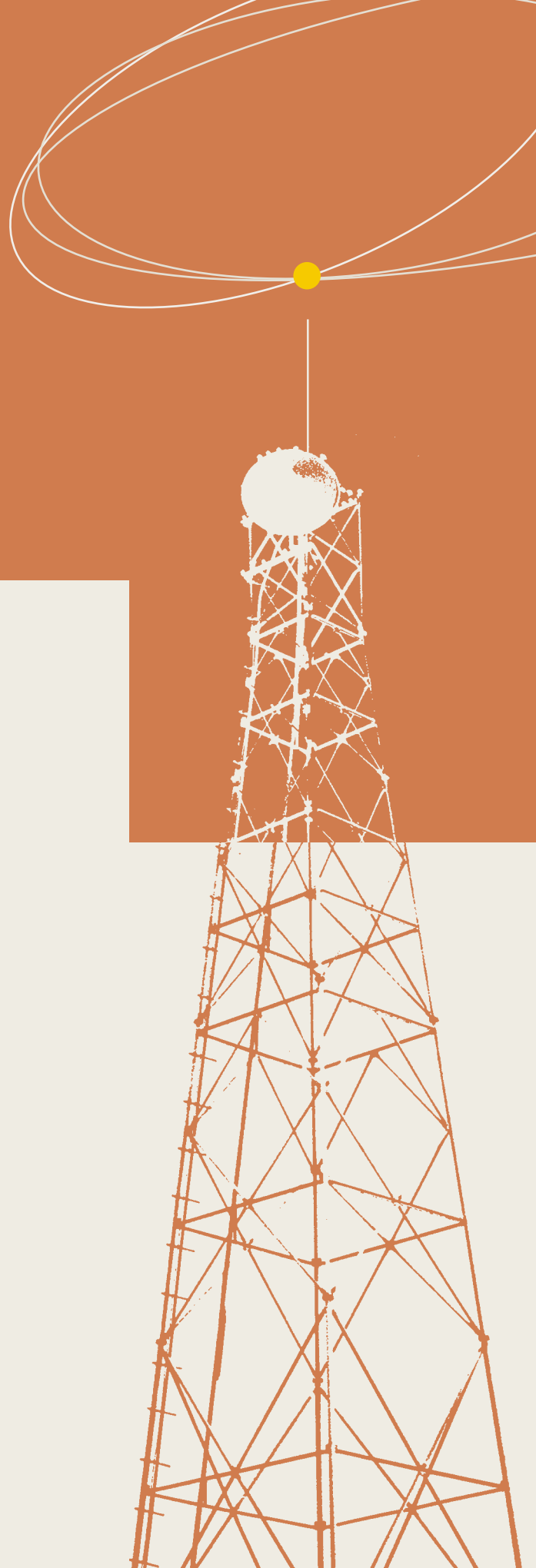
Dit is een publicatie van de
SERV – Sociaal-Economische
Raad van Vlaanderen
Wetstraat 34-36
1040 Brussel
Tel: 02 | 20.90.111
Fax: 02 | 21.77.008
E-mail: stv@serv.be
www.serv.be/stv

WD/2003/5147/162

Grafische vormgeving: Aanzet/MakingMagazines – Gent
Illustraties: Photodisc, Belga, Hendrik Delagrange,
Aanzet/MakingMagazines

Copyright 2003 bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

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



Sterk door overleg



Nieuwe vormen van werkorganisatie in 2001

Hendrik Delagrange





Inhoud

■ Inleiding	5
1. Concepten & strategieën	6
■ Managementconcepten	6
■ Marktstrategie	8
2. Flexibiliteit	9
■ Flexibiliteitsmaatregelen	9
■ Polyvalentie	11
3. Wars van hiërarchie	12
■ Gedelegeerde verantwoordelijkheid	12
■ Het gewicht van de hiërarchie	13
■ Werkoverleg	14
■ Teamwerk	14
4. Procesoptimalisatie	17
■ Automatisering en informatisering	17
■ Planning	18
5. Personeelsbeleid	20
■ Variabele beloning	20
■ Opleiding	22
6. Netwerken	23
■ Uitbesteden	23
■ Samenwerken	24
Conclusies	26
■ Een lappendeken	26
■ Sectoren	26
■ De Top-10	26
■ Belangrijke nieuwigheden	27
■ Meer informatie	28

Met de driejaarlijkse Technologie Organisatie Arbeid (TOA) – screenings van de Vlaamse economie schetst STV-Innovatie & Arbeid een beeld van de nieuwe managementconcepten die gebruikt worden in de industrie, de diensten en de quartaire sector in Vlaanderen. De bedoeling is om op langere termijn trends op te zoeken. Hoe ver zijn deze concepten doorgedrongen? Welke concepten kennen succes en welke stagneren?

De gegevens in de brochure werden in november en december 2001 verzameld via een telefonische enquête bij personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders van ondernemingen en organisaties in Vlaanderen met minstens 10 werknemers. De respons van 55 % leverde 1.581 antwoorden op.

In deze brochure worden de belangrijkste basisgegevens voorgesteld. Er is speciale aandacht voor de verschillen tussen de vier grote sectoren: industrie, bouw, diensten en non-profit. Andere analyses van het verzamelde materiaal, waaronder een vergelijking met de gegevens van 1998 voor de industrie, worden in verschillende publicaties van STV-Innovatie & Arbeid voorgesteld (zie bij Meer informatie, achteraan deze brochure).

De sector 'non-profit' is samengesteld uit de overheid, het onderwijs, de gezondheidszorg en sociale en culturele organisaties. Soms wordt deze sector ook de social profit genoemd.



Inleiding

Innovatie is voor elke organisatie - van de industriële onderneming over het dienstverlenend bedrijf tot de overheidsinstelling - van wezenlijk belang. Voor ondernemingen is het zelfs de sleutel tot overleven en groei. Innovatie kan verschillende vormen aannemen, zoals de ontwikkeling en lancering van een nieuw of verbeterd product of dienst, de ingebruikname van nieuwe, moderne machines en productietechnieken, informatisering, enzovoort. De laatste jaren wint ook een andere vorm van vernieuwing veld, met name de organisatorische innovatie: zowel de wijze waarop ondernemingen en organisaties zich intern structureren, met andere organisaties samenwerken, als met de inzet van hun personeel omgaan.

Deze brochure spitst zich toe op deze laatste innovatiestrategie: in welke mate dringen nieuwe managementconcepten en nieuwe vormen van arbeidsorganisatie door in de Vlaamse ondernemingen en organisaties?

Dat is de centrale vraag in de grootschalige driejaarlijkse enquête van STV Innovatie & Arbeid. Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie worden vaak ontwikkeld in of door grote industriële ondernemingen. Kleinere ondernemingen of de diensten-, de bouw- en non-profitsectoren lijken in de luwte te blijven.

Is de industrie inderdaad de koploper van de nieuwe organisatieconcepten? Of vinden nieuwe concepten misschien gemakkelijker doorgang in de zogenaamd soepeler te organiseren dienstensectoren? Blijft de non-profit verstoken van nieuwe organisatieprincipes? En hoe zit het met het verschil tussen kleine en grote ondernemingen?



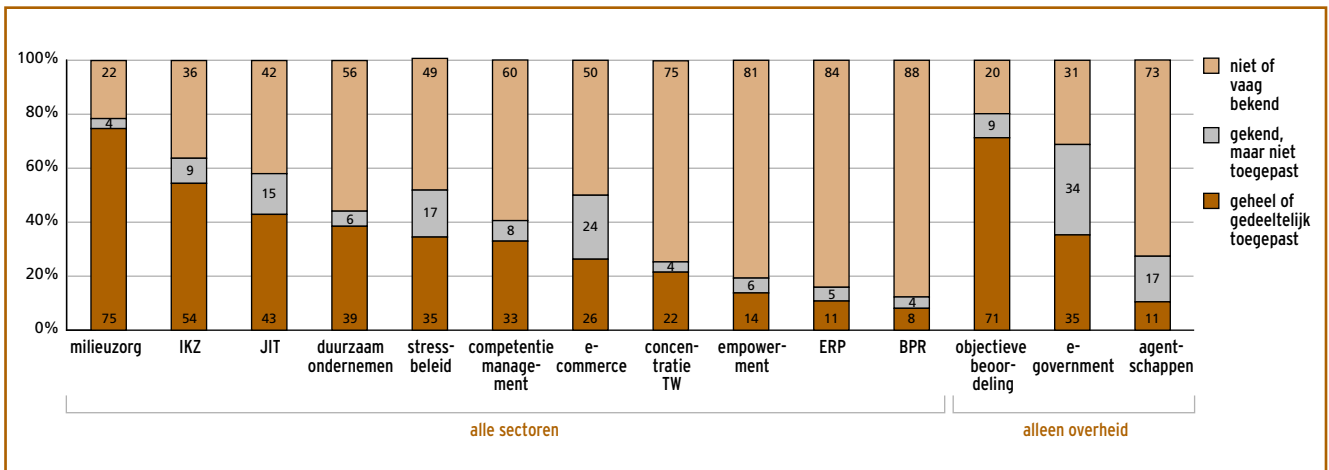
Concepten & strategieën

Het vertrekpunt van organisatieverandering is vaak een algemeen managementconcept: een nieuwe manier om de hele organisatie te bekijken en te organiseren. Hoe bekend zijn deze nieuwe concepten en worden ze ook toegepast? We zetten er veertien van op een rij. Daarnaast bepaalt de marktstrategie vaak in welke richting een onderneming of organisatie zal evolueren. Welke strategieën zijn vandaag de belangrijkste?

Managementconcepten

Nieuwe problemen of situaties vragen om nieuwe oplossingen of benaderingen. Meestal worden die aangereikt in een uitgewerkt idee of werkwijze. Sommige daarvan worden druk besproken. Maar dringen ze ook door tot in de ondernemingen en organisaties?

Kennen en toepassen van managementconcepten



Van de elf concepten die we aan alle ondernemingen en organisaties voorlegden scoren Milieuzorg en IKZ het hoogste: tweederde tot ruim de helft van de ondernemingen past deze concepten geheel of gedeeltelijk toe. Een tweede groep concepten (tussen de 25% en 50% toepassing) zijn JIT (Just-in-Time), duurzaam ondernemen, stressbeleid, competentie management en e-commerce. JIT is al een redelijk lang gekend concept, maar stressbeleid en competentie management zijn nieuwkomers. Hun relatief hoge score is dan ook opvallend. De andere bevraagde concepten worden maar in een kleine minderheid van ondernemingen toegepast.



Bij de concepten typisch voor overheidsdiensten valt op dat twee daarvan, objectieve beoordeling (in tegenstelling tot de 'automatische loopbaan') en e-government (communicatie tussen burger en overheid met behulp van het internet) zich tussen de top-drie van de universele concepten nestelen. Dit is een indicatie dat de overheid bij de verspreiding van nieuwe managementconcepten geen achterblijver is.

Vijf van de elf concepten vinden we in gelijke mate terug in de verschillende sectoren: empowerment, e-commerce, concentreren op toegevoegde waarde en duurzaam ondernemen. Enkele andere concepten vinden we vaker terug in de industrie: IKZ (Industrie 54%, diensten 51%, non-profit 48%), Just In Time (industrie 54%, diensten 39%), ERP (industrie 15%, diensten 9%) en tenslotte Business Process Re-engineering (industrie 15%, diensten 9%). Enkele concepten scoren ook het hoogste in de non-profit: stressbeleid (non-profit 41%, diensten 34%, industrie 29% en bouw 25%) en milieuzorg (non-profit 81%, industrie 77%, bouw 74% en diensten 67%)

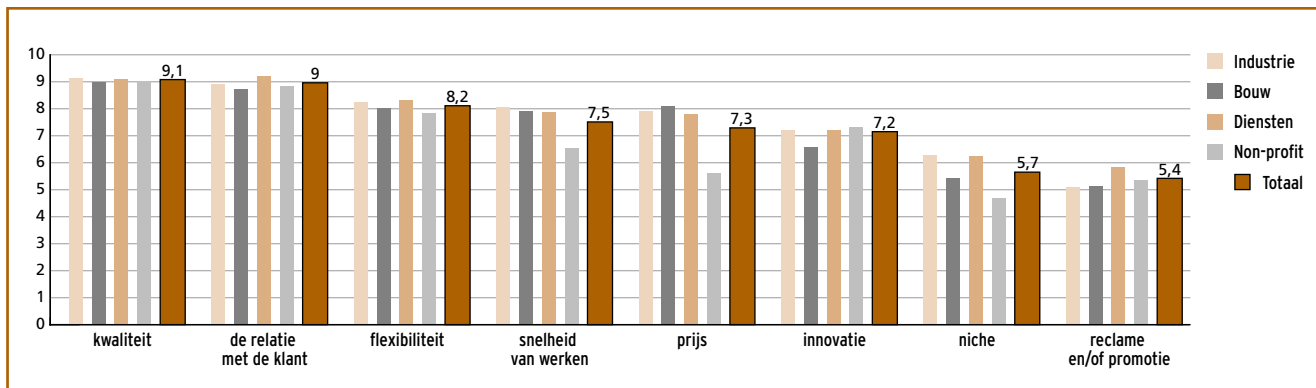
De meeste managementconcepten zijn dus in dezelfde mate verspreid over de sectoren heen. Wanneer de verspreiding niet gelijk is scoort doorgaans de industrie het hoogst, gevolgd door de diensten, de bouw en tenslotte de non-profit.

Grote ondernemingen en organisaties passen de meeste concepten vaker toe dan kleine. Uitzonderingen op deze regel zijn kwaliteitszorg, JIT, concentreren op toegevoegde waarde en milieuzorg. Deze vier concepten worden in gelijke mate toegepast ongeacht de ondernemingsgrootte.

Marktstrategie

Het voeren van een effectieve marktstrategie bestaat al lang niet meer uit louter het zoeken naar een goede prijs-kwaliteitverhouding. Welke elementen wegen vandaag door?

Marktstrategieën



Voor elk onderdeel van de marktstrategie kon een onderneming of organisatie punten op tien geven.

Kwaliteit krijgt het hoogste belang, meteen gevolgd door de relatie met de klant en flexibiliteit. Reclame en/of promotie scoort het laagst, samen met het zich richten op een niche. Snelheid, prijs en innovatie vormen de middenmoot.

Kwaliteit is in alle sectoren de belangrijkste marktstrategie. Er is geen verschil van betekenis tussen de industrie en de diensten. In de bouwsector is innovatie duidelijk minder belangrijk net zoals het bezetten van een niche. Al bij al zijn de verschillen opmerkelijk klein. Kwaliteit, de relatie met de klant en flexibiliteit worden door bijna iedereen als de belangrijkste marktstrategieën gehanteerd. In zekere zin worden de belangrijkste strategieën daardoor geneutraliseerd: wanneer iedereen ze toepast, wordt het moeilijker om er verschil mee te maken.

Kleine ondernemingen hechten meer belang aan kwaliteit, de relatie met de klant en flexibiliteit. Grote ondernemingen meer aan prijs, innovatie en het bezetten van een niche. De positie van de middelgrote ondernemingen is moeilijker in te schatten. Naargelang het item leunen ze bij hun grotere of kleinere collega's aan.

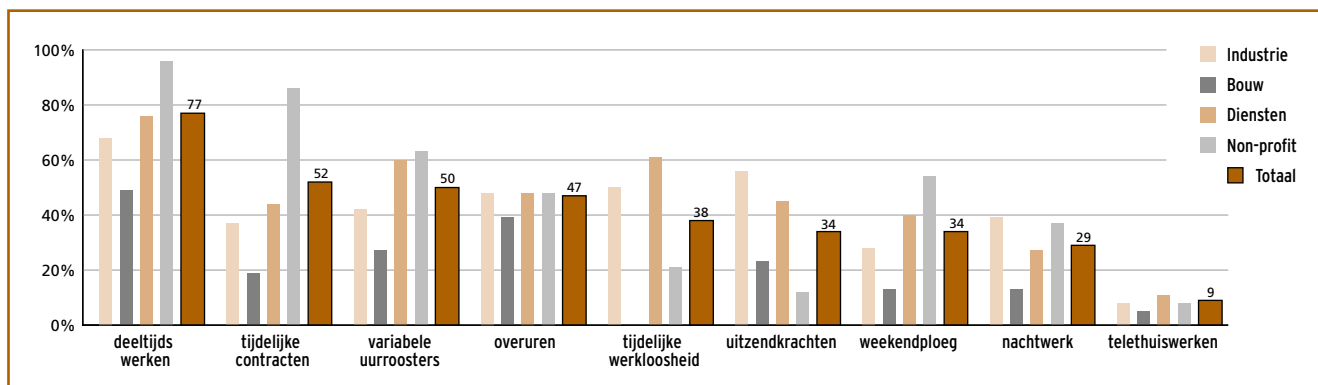
2 Flexibiliteit

In veranderende omstandigheden moeten bedrijven zich snel kunnen aanpassen. Een van de voornaamste elementen daarin is de inzet van personeel. Een reeks klassieke flexibiliteitssystemen laten ondernemingen en organisaties toe de variatie van het aantal werknemers dat men in dienst heeft (contractuele flexibiliteit) of het moment waarop er gewerkt wordt (temporele flexibiliteit) te regelen. Daarnaast kan men ook trachten om personeelsleden verschillende functies te laten uitvoeren (polyvalentie).

Flexibiliteitmaatregelen

De verschillende vormen van contractuele en temporele flexibiliteit worden veel ingezet. Bovendien combineren ondernemingen en organisaties ook diverse flexibiliteitmaatregelen.

Flexibiliteitmaatregelen per sector



De flexibiliteitmaatregelen zijn gerangschikt volgens de toepassing voor de totale economie. De meest toegepaste staan links.

Het percentage geeft weer hoeveel bedrijven de maatregel toepassen, zonder rekening te houden met het aantal betrokken werknemers. Het aantal ondernemingen en organisaties dat een maatregel toepast voor een miniem aantal werknemers is klein.



Deeltijds werken, tijdelijke contracten en variabele uurroosters worden door de helft of meer van alle ondernemingen en organisaties toegepast. En hoewel nachtwerk in de rangschikking op de voorlaatste plaats staat, blijft een toepassing van 29% toch wel hoog, gezien de medische en sociale impact van deze werkvorm. Telethuiswerk blijft beperkt tot 9% van alle ondernemingen en organisaties. Gemiddeld zet een onderneming of organisatie drie van deze negen maatregelen tegelijk in.

De bouwsector lijkt minder actief in de inzet van flexibiliteit, voor elke maatregel scoort deze sector het laagste. De non-profit daarentegen lijkt wel de kampioen van de flexibiliteit. Maar, een aantal maatregelen die niet gelden voor bijvoorbeeld het onderwijs (een belangrijk deel van de non-profit) zijn niet aan hen voorgelegd, waardoor de scores van de ziekenhuissector bijvoorbeeld in verhouding zwaar doorwegen, wat de hoge cijfers voor nachtwerk en weekendwerk kan verklaren. De dienstensector scoort overal lager, behalve voor tijdelijke werkloosheid en uitzendkrachten. Uitzendwerk is dan weer frequenter bij de industrie.

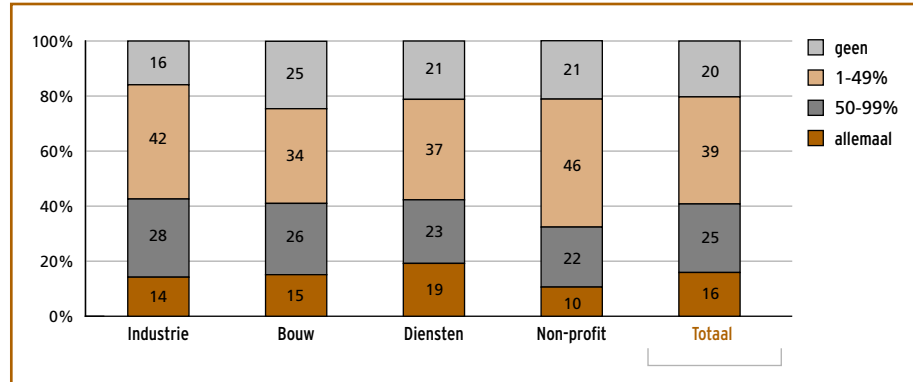
De verschillende sectoren vullen hun flexibiliteit op een eigen manier in. Dat heeft in zekere mate ook te maken met de wettelijke beperkingen en mogelijkheden die per sector kunnen verschillen en met de aard van de activiteiten.

Alle flexibiliteitsmaatregelen worden meer in grote dan in kleine ondernemingen toegepast.

Polyvalentie

Naast de variatie in het aantal werknemers dat aan de slag is kunnen ondernemingen en organisaties de werknemers ook verschillende functies laten uitoefenen. Polyvalentie is een basisvorm van een flexibele organisatie.

Polyvalente werknemers



Polyvalentie komt voor bij 80% van alle ondernemingen en organisaties. Meestal is bijna de helft van het personeel polyvalent. In 16% van de ondernemingen en organisaties is al het personeel polyvalent.

In de dienstensector is dat nog iets meer. In de industrie is de polyvalentie in zijn geheel wat meer doorgedrongen, in de non-profit duidelijk minder. Daar zit het aandeel van het onderwijs en de overheid ongetwijfeld voor iets tussen.

Evenveel grote als kleine ondernemingen en organisaties kennen polyvalentie maar in kleinere ondernemingen is er meestal een iets groter deel van het personeel polyvalent.

3

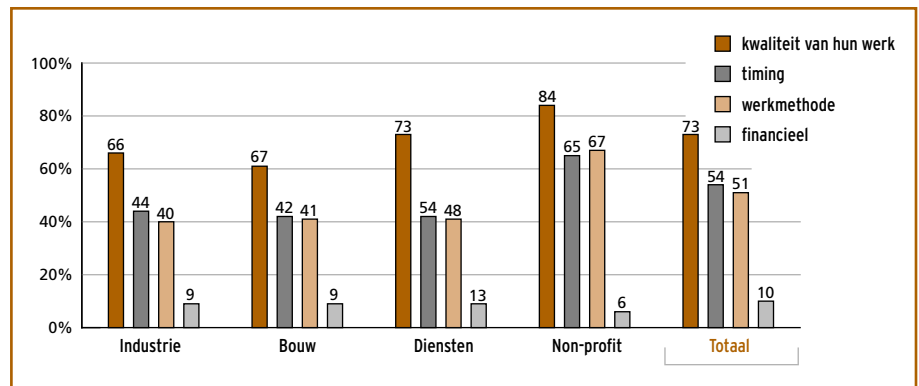
Wars van hiërarchie

Een moderne organisatie hecht veel belang aan de ontwikkeling en de inzet van kennis. De oude hiërarchische structuur moet daarvoor worden afgeslankt. Dat gebeurt door het delegeren van verantwoordelijkheid, het afplatten van de hiërarchie, werkoverleg en tenslotte teamwerk.

Gedelegeerde verantwoordelijkheid

Een eerste element in het vergroten van de inbreng van de werknemers is het delegeren van verantwoordelijkheden.

Gedelegeerde verantwoordelijkheid



Maar liefst 73% van de werknemers in de Vlaamse economie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn of haar werk. Iets meer dan de helft van de werknemers is verantwoordelijk voor de timing. Het cijfer voor de werkmethode ligt lager. De financiële kant van de zaak tenslotte is voor slechts een tiende van de werknemers een verantwoordelijkheid.

De cijfers liggen hoger bij de non-profit en wat lager bij de industrie en vooral de bouw. Het verschil geldt voor alle verantwoordelijkheden in dezelfde mate. De enige uitzondering daarop is de verantwoordelijkheid voor de werkmethode die bij de non-profit hoger ligt.

In kleine ondernemingen wordt er iets meer verantwoordelijkheid over timing en methode gedelegeerd dan in grote, waar er meer verantwoordelijkheid is voor kwaliteit en financiën. De verhoudingen zijn echter dezelfde.



Veel werknemers hebben blijkbaar de verantwoordelijkheid over de kwaliteit van hun werk, maar niet over de timing of de methode. Men kan zich afvragen of ze in die context de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit kunnen waarmaken.

Het gewicht van de hiërarchie

De mate waarin een organisatie of onderneming hiërarchisch is opgebouwd kunnen we afleiden uit het percentage leidinggevend personeel. Gemiddeld zit 13% van de Vlaamse werknemers in een leidinggevende positie.

Percentage personeel in een leidinggevende positie

Sector	% leidinggevend personeel
Industrie	12,6%
Bouw	15,4%
Diensten	15,8%
Non-profit	9,4%
Totaal	13,0%

In de non-profit ligt dat aandeel opmerkelijk lager, in de bouw en de diensten ligt het wat hoger.

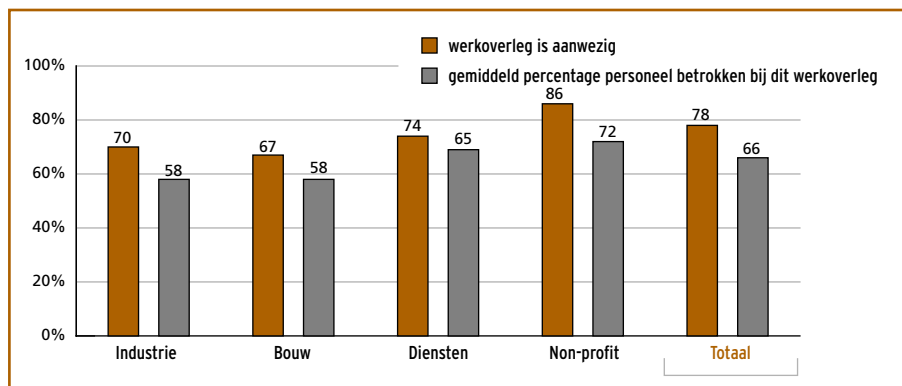
Het aandeel leidinggevend personeel is wat kleiner (gemiddeld 10%) in grote dan in kleine ondernemingen en organisaties (gemiddeld 15%).

Er blijkt geen verband te zijn tussen het gewicht van de hiërarchie en de gedelegeerde verantwoordelijkheid. Wel blijken ondernemingen of organisaties die zeggen dat het aandeel personeel met gedelegeerde verantwoordelijkheid is gestegen, het doorgaans met minder leidinggevend personeel te doen.

Toepassing en reikwijdte van werkoverleg

Werkoverleg

Wanneer werknemers op geregelde tijdstippen overleggen over werkgebonden kwesties is er sprake van werkoverleg. In 78% van de ondernemingen en organisaties is er dergelijk overleg. Gemiddeld neemt er 66% van het personeel aan deel.



In de non-profit liggen al deze cijfers beduidend hoger, in de industrie en de bouw liggen ze wat lager. Er is ook meer werkoverleg in grote dan in kleine ondernemingen. In de non-profit is er geen verschil tussen grote en kleine organisaties.

Teamwerk

Teamwerk wordt vaak beschouwd als het 'koninginnestuk' van de moderne organisatie. Zonder een bepaald type van teamwerk naar voor te willen schuiven als 'het' model, hantieren we in ons onderzoek toch een aantal criteria om al te lichtzinnige beoordelingen over 'wij werken in team' uit te zuiveren (zie kader).

Teams komen voor in meer dan de helft van de non-profit-organisaties en bouwbedrijven. In de diensten en voornamelijk de industrie komen teams minder vaak voor.

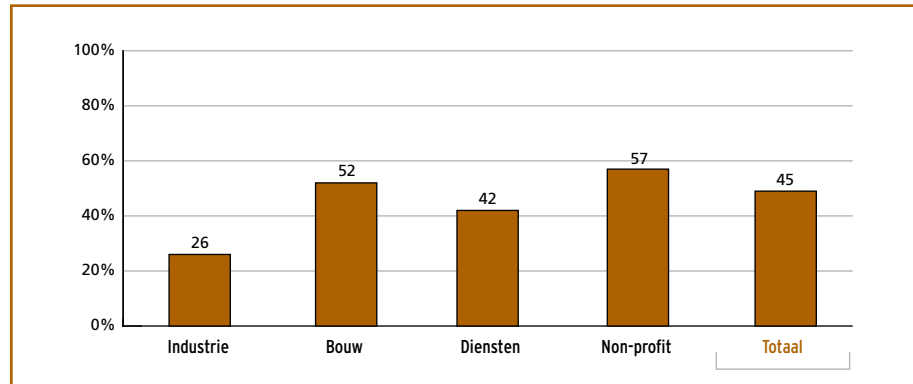
Wanneer is er sprake van teamwerk?

Teamwerk hebben we gedefinieerd als 'groepen werknemers die zelfstandig instaan voor de uitvoering van de hun toegewezen taken en de autonomie hebben om zich onderling te organiseren'. Ondernemingen die zeggen dit toe te passen kregen daar extra vragen over, waaruit we twee criteria afleiden.

Het eerste criterium is het aantal teamleden. Als norm wordt genomen dat een team bestaat uit minstens 2 en uit maximaal 12 leden.

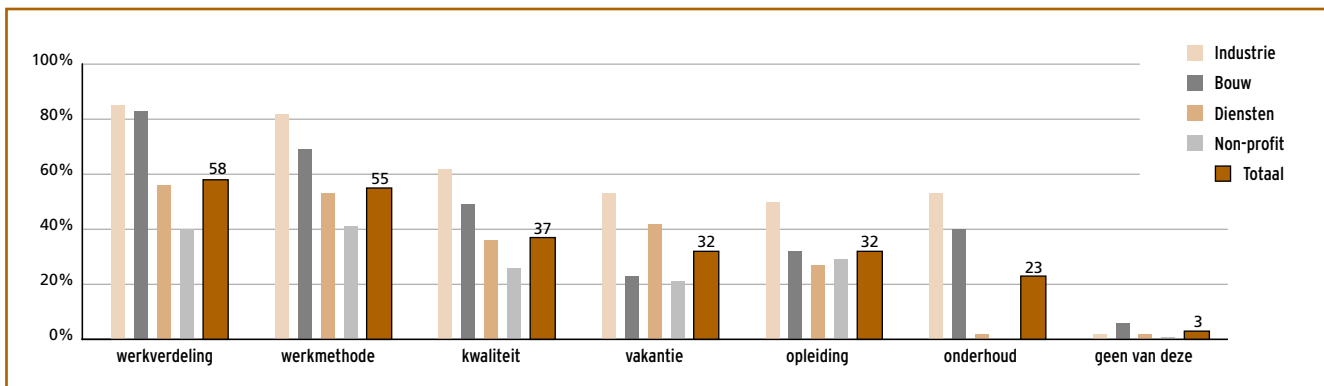
Het tweede criterium is het aantal werknemers dat zijn werk in teamverband uitvoert: minimaal de helft van het totale personeel. Andere vormen van teamwerk komen zonder twijfel ook voor, zoals een projectteam van productontwikkelaars, maar wanneer daarbij niet de helft van het personeelsbestand in team werkt, is dit voor ons geen teamwerk.

Ondernemingen en organisaties met teamwerk



In de ondernemingen en organisaties met teamwerk is gemiddeld bijna driekwart van het personeel betrokken bij de teamwerking. In de industrie ligt dat wat lager. Het aandeel neemt wat af naarmate het bedrijf groter is.

Bevoegdheden van de teams

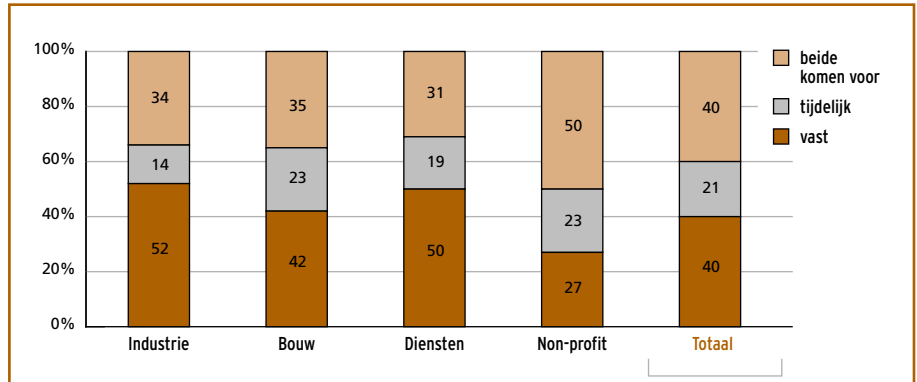


De werking van een team wordt bepaald door hun bevoegdheden. Van de zes voorgestelde bevoegdheden bleken de teams er gemiddeld 3,4 te hebben. De twee essentiële bevoegdheden, werkverdeling en werkmethode, komen het meeste voor. Bevoegdheden zoals onderhoud en vakantieregelingen het minste.

In de industrie, met minder teamwerk, blijken de teams de meeste bevoegdheden te hebben. In de non-profit, met meer teamwerk, zijn die bevoegdheden duidelijk dunner gezaaid. Ook in de dienstensector zijn de bevoegdheden beperkter dan in de industrie. Deze drie sectoren hanteren blijkbaar een ander teamconcept waarbij dat in de non-profit en in zekere mate ook in de diensten minder strikt is dan in de industrie. De situatie in de bouwsector is moeilijker in deze logica in te passen, gezien het daar vooral gaat om ploegen op werven.

We zien geen verschillen naar de grootte van de onderneming of organisatie. Dat is een opmerkelijke vaststelling: teamwerk is een universeel toepasbaar concept.

Vaste of tijdelijke teams



In slechts één op vijf ondernemingen of organisaties met teams komen enkel tijdelijke teams voor en in vier op tien enkel vaste teams. De overige 40% ondernemingen of organisaties kennen beide types van teams. Anders gezegd, in 80% van de ondernemingen komen vaste teams voor, en in 61% tijdelijke teams.

In de non-profit is er een grote voorkeur voor de mengeling van types, in de diensten is het vaste team meer frequent. De industrie en de bouw volgen het algemene patroon.

Al bij al is het duidelijk dat teams tot de 'standaarduitrusting' van heel wat ondernemingen en organisaties blijken te horen, al vullen de verschillende sectoren dat anders in.

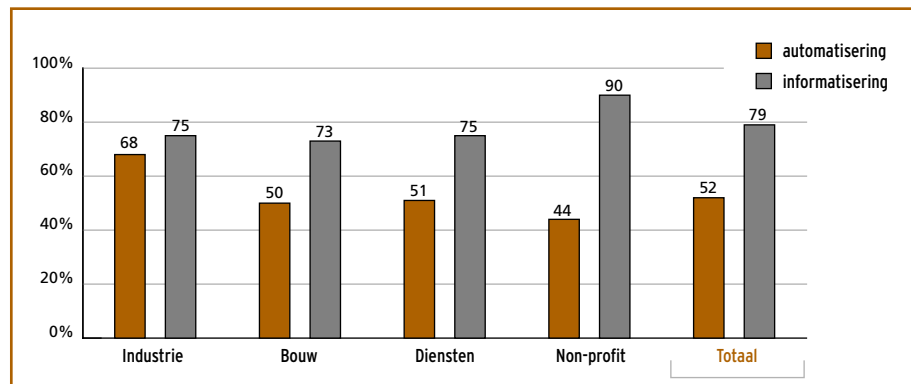
4 Procesoptimalisatie

Naast de flexibele inzet van personeel is ook de aanpassing van de technologie en de werkplanning van belang zodat de werktijd optimaal wordt benut.

Automatisering en informatisering

Automatisering is al lang geen nieuwigheid meer, maar wordt er nog verder in geïnvesteerd of is er een grens aan de automatisering? En in welke mate wordt de fakkel overgenomen door de informatisering?

Investeringen in automatisering en informatisering in de voorbije 3 jaar



Ruim de helft van de ondernemingen investeert in automatisering, acht op tien investeert in informatica.

De industrie automatiseert duidelijk het meest. De verhouding tussen automatiseren en informatiseren is dezelfde maar met een minder groot verschil in de industrie en met een groter verschil in de non-profit, waar een informatiseringoperatie aan de gang lijkt te zijn. Automatisering is daar minder belangrijk, maar zeker niet afwezig.

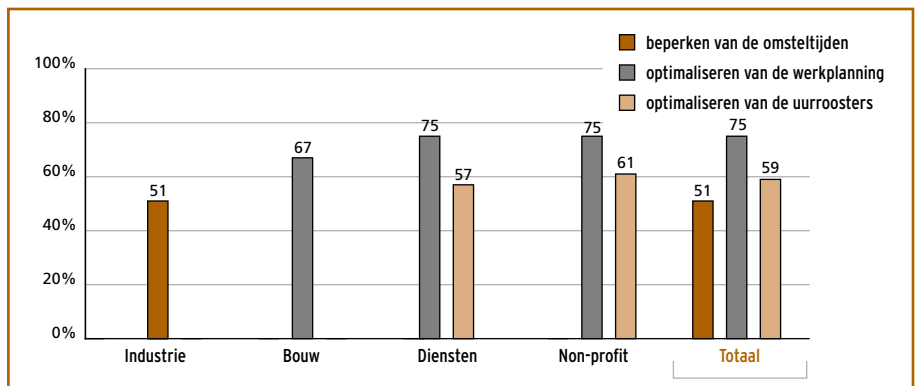
Zowel automatisering als informatisering komen meer voor in grote dan kleine ondernemingen en organisaties.



Planning

Niet alleen de technologie maar ook de omsteltijden van de machines, de planning en de uurroosters worden in heel wat werksituaties permanent fijngesteld.

Procesoptimalisatie



Niet alle mogelijkheden werden aan alle ondernemingen en organisaties voorgelegd.

Iets meer dan de helft van de ondernemingen in de industrie werkt aan de beperking van de omsteltijden. Maar liefst drie kwart van de ondernemingen en organisaties (buiten de industrie) werkt aan een optimalisering van de planning. Aan de uurroosters wordt in bijna zes op tien ondernemingen en organisaties (buiten de industrie) gesleuteld.

De uurroosters stellen de bedrijven in de dienstensector en de non-profitorganisaties in mindere mate voor problemen, al is toch bijna zes op tien er mee bezig. Er is geen wezenlijk verschil tussen de diensten en de non-profit. Men zou hier een hogere score bij de non-profit kunnen verwachten, gezien het grote aandeel scholen en ziekenhuizen. Het is merkwaardig dat de planning in de bouwsector minder hoog scoort.

Grote ondernemingen en organisaties werken meer aan hun planning en roosters (respectievelijk 71% en 83%) dan hun kleine collega's (55% en 68%).

5

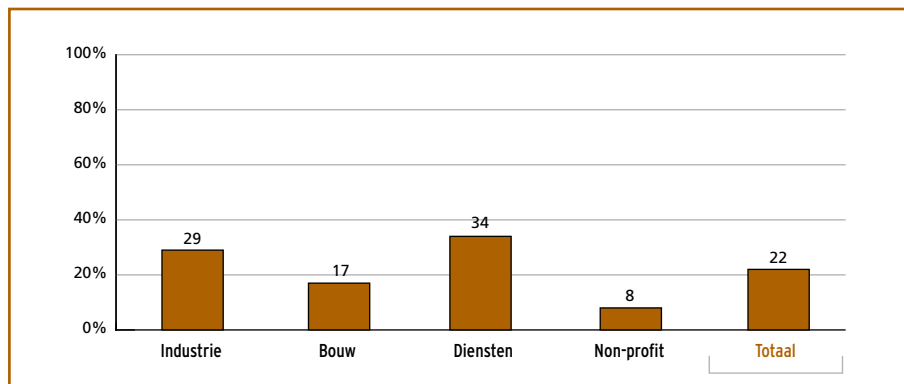
Personeelsbeleid

Opleidingen en sinds kort ook het beloningsbeleid zijn belangrijke thema's binnen het personeelsbeleid. Hoe staat het met hun toepassing?

Variabele beloning

Bij variabele beloning wordt een gedeelte van het loon afhankelijk gemaakt van de geleverde prestaties.

Toepassen
van variabele beloning



Eén op vijf ondernemingen of organisaties past variabele beloning toe.

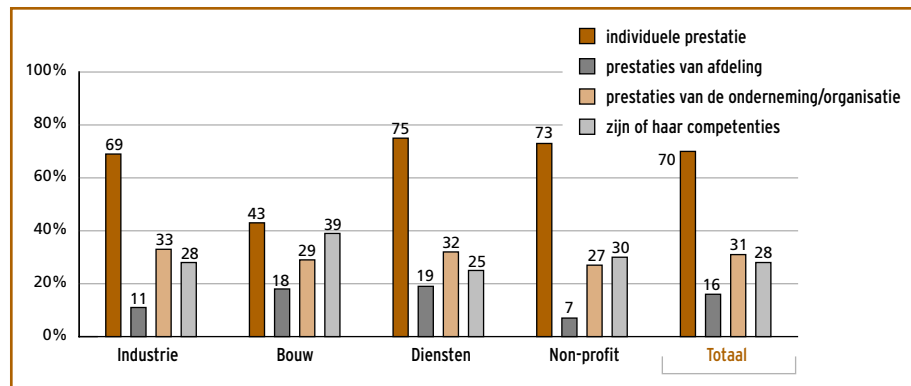
Dit aantal loopt op tot een derde in de diensten. De non-profit kent nauwelijks variabele beloning.

Variabele beloning komt veel vaker voor in grote ondernemingen en organisaties dan in kleine (respectievelijk 45% en 18%).

Vaak wordt verondersteld dat variabele beloning een exclusiviteit is voor het leidinggevend personeel. Nochtans is dat in maar een kwart van de toepassende ondernemingen en organisaties het geval.



**Berekeningsbasis
 variabele beloning**



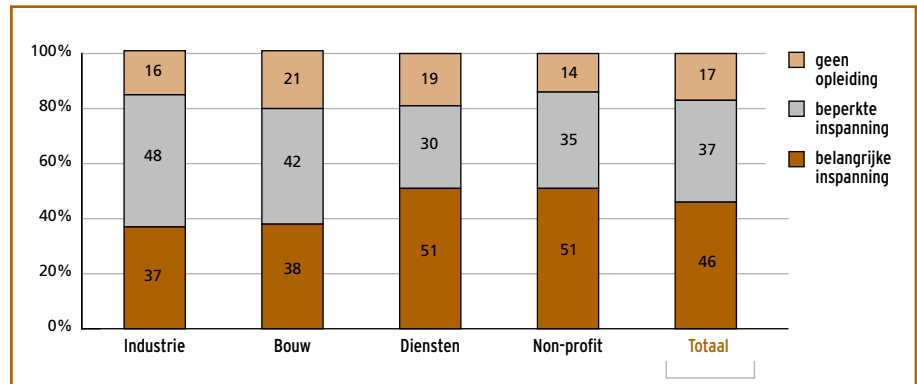
De belangrijkste berekeningsbasis voor het variabel loon is de individuele prestatie. De andere drie mogelijkheden, prestaties van de afdeling, het bedrijf of de organisatie en de competenties van de werknemer, hebben samen ongeveer hetzelfde aandeel als de individuele prestatie. Het aandeel van de prestaties van de afdeling is erg klein.

Enkel in de bouw is het belang van de individuele prestatie minder afgetekend de belangrijkste berekeningsbasis. In de industrie en de diensten wegen prestaties van de gehele onderneming of organisatie meer dan de competenties. De competenties zijn belangrijker in de bouw en de non-profit. Variabele beloning wordt in de verschillende sectoren dus enigszins verschillend ingevuld.

Opleiding

De beste investering in kennis is opleiding.

Opleidingsinspanningen



Een opleidingsinspanning is 'belangrijk' als een gemiddelde opleiding minstens een dag (acht uur) duurt of betrekking heeft op minstens de helft van het personeel. Anders is de inspanning 'beperkt'.

83% van de ondernemingen en organisaties vermeldt opleidingen in het voorbije jaar. Iets meer dan de helft daarvan of 46% van alle ondernemingen en organisaties, leverden daarbij een 'belangrijke' inspanning.

Er is opvallend weinig sectorverschil. Het aandeel 'belangrijke inspanning' is wel groter in de non-profit en de diensten dan in de bouw en de industrie.

Grote ondernemingen en organisaties leiden vaker op dan kleine ('belangrijke' inspanning respectievelijk 64% en 27%).

Opmerkelijk is dat er toch nog 17% van de ondernemingen en organisaties geen opleiding voorzien. In de bouwsector is dat zelfs 21%.

49% van de organisaties en ondernemingen heeft een opleidingsplan, een cijfer dat wat gekleurd wordt door de non-profit waar maar liefst 61% van de organisaties zo'n plan heeft. Een opleidingsplan lijkt maar in beperkte mate samen te gaan met méér opleidingen. Een organisatie zonder plan leidt gemiddeld 51% van zijn personeel op, met een plan is dat 59%.

De opleidingsinspanningen worden niet gemonopoliseerd door inscholing van nieuwe werknemers. De inscholing beslaat maar 17% van de opleidingen. De opleidingsinspanningen gaan blijkbaar vooral naar diegenen die al ervaring en kennis hebben.

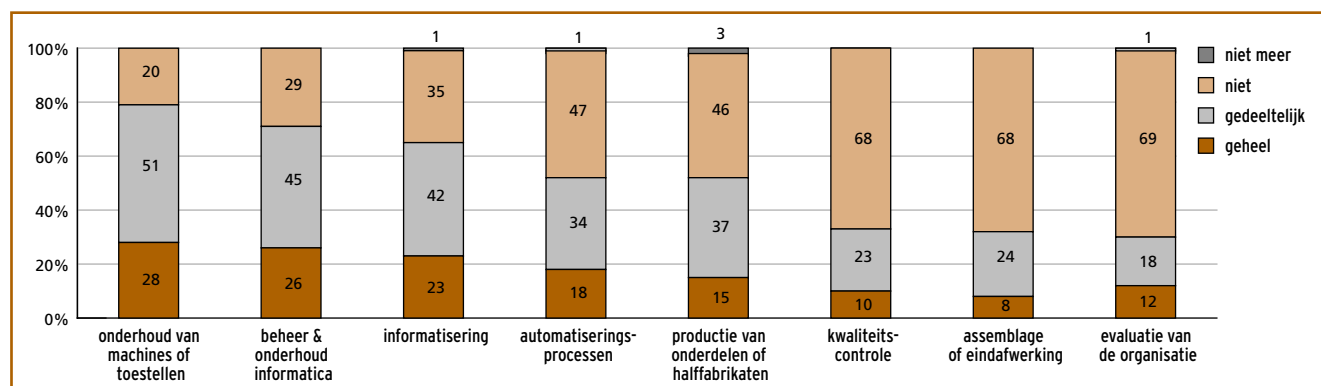
6 Netwerken

Ondernemingen en organisaties zouden steeds vaker zoeken naar mogelijkheden om samen te werken. In de meest extreme vorm spreekt men van 'virtuele ondernemingen' die eigenlijk enkel bestaan als een centraal punt van een netwerk waarbij elk onderdeel van de bedrijfsvoering op een andere plaats wordt gedaan. Of het al zo ver is bekijken we aan de hand van cijfers over uitbesteding, het beleid dat ondernemingen en organisaties volgen ten aanzien van leveranciers en de concrete samenwerking met leveranciers, klanten en andere ondernemingen en organisaties.

Uitbesteden

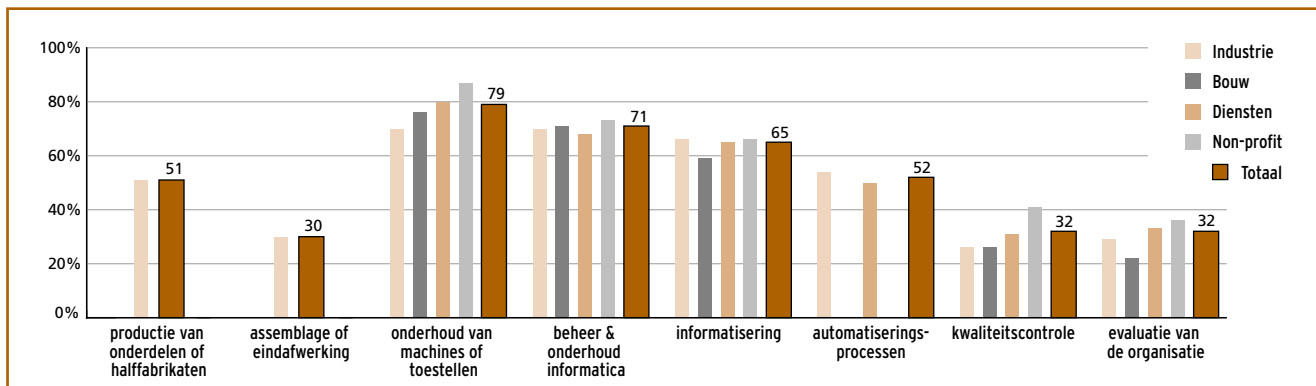
Het onderhoud van machines en toestellen en het beheer van informatica worden het meest uitbesteed. Ook informatisering laat hoge cijfers optekenen. Meer dan de helft van de ondernemingen en organisaties besteden deze drie activiteiten geheel of gedeeltelijk uit. Iets minder vaak wordt de automatisering, de productie van halffabrikaten en de eindafwerking uitbesteed. Dit zijn ook de drie elementen waar er een score van betekenis voor 'niet meer' werd opgetekend. Voor deze drie elementen is de situatie blijkbaar niet zo evident bij de ondernemingen en wordt er beslist naargelang de situatie die zich voordoet. Kwaliteitscontrole en evaluatie van de organisatie worden het minst uitbesteed. Niettemin is toch nog één onderneming of organisatie op drie te vinden voor het geheel of gedeeltelijk uitbesteden daarvan.

Uitbesteding



Geheel of gedeeltelijk uitbesteden volgens sector

De non-profit is de ijverigste uitbesteder voor alle items, en dan in dalende volgorde de diensten, de bouw en de industrie.



Er wordt duidelijk veel uitbesteed. De vraag is of de ondernemingen en organisaties ook een beleid voeren ten opzichte van dat uitbesteden. Wil men zoveel mogelijk toeleveranciers of wil men hun aantal beperken?

Beperken en uitbreiden van het aantal leveranciers

		Uitbreiden van het aantal leveranciers		Totaal
		ja	neen	
beperken van het aantal leveranciers	ja	10%	33%	43%
	neen	10%	47%	57%
Totaal		20%	80%	100%

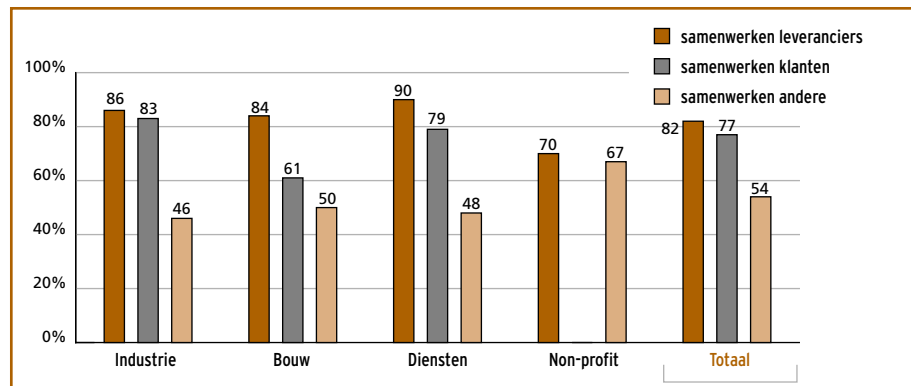
Beide bewegingen doen zich voor: 43% van de ondernemingen streeft er naar om het aantal leveranciers te beperken, tegenover een groep van 20% die uitbreiding zoekt. De beperking is dus belangrijker dan de uitbreiding.

Samenwerken

Wanneer de verhouding tussen uitbesteder en onderaannemer de louter klant-leveranciers-relatie overstijgt en er sprake is van samenwerking, ontstaat er een netwerk.



Samenwerken met leveranciers, klanten en andere ondernemingen of organisaties



Ruim 82% van de organisaties zeggen op een vaste basis met leveranciers samen te werken, 77% met klanten en nog eens 54% met andere organisaties. Dit laatste cijfer ligt wat hoger bij de non-profit.

De netwerkeconomie lijkt op basis hiervan een feit te zijn, althans wat de verticale relaties betreft (leverancier-klant). Wanneer combinaties gemaakt worden (in de profit-sectoren) blijkt 38% alle mogelijke vormen van samenwerking uit te oefenen. Slechts een kleine groep van 5% onderneemt 'alleen'.



Conclusies

Een lappendeken

De voornaamste conclusie is dat de verschillende aspecten van nieuwe arbeidsorganisatie onderling weinig tot geen consistentie vertonen. Ondernemingen en organisaties passen nieuwigheden toe à la carte. Ze zijn actief bezig met de aanpassing van hun organisatie-structuur, maar doen dit niet in een globaal concept.

De voornaamste determinant is nog altijd grootte. Grote ondernemingen en organisaties passen vaker nieuwe vormen van werkorganisatie toe dan kleine. Er zijn enkele belangrijke uitzonderingen op deze regel, waarbij het toepassen van teamwerk de opvallendste is.

Sectoren

Nieuwe vormen van werkorganisatie worden traditioneel ontwikkeld in de industrie. Daardoor kan de indruk ontstaan dat in de diensten en de non-profit deze nieuwigheden maar traag doordringen. Onze cijfers spreken die indruk tegen. Er zijn wel sectorverschillen, maar die zijn al bij al beperkt. Opmerkelijk is dat de non-profit geen achterblijver is.

De Top-10

Om een idee te krijgen van wat nu de meest voorkomende organisatiekenmerken zijn, hebben we een top-10 opgesteld. Van deze tien hoort alleen opleiding bij de categorie personeelsbeleid. Drie andere zijn indicatoren voor de netwerkvorming van ondernemingen: samenwerking met leveranciers en met klanten, en uitbesteding van machineonderhoud. Polyvalentie en deeltijds werken blijven de belangrijkste flexibiliteitsmaatregelen. Optimaliseren van de werkplanning, toepassen van het concept milieuzorg, en het aanwezig zijn van werkoverleg vullen het rijtje aan.

% ondernemingen en organisaties		
1	Opleiding voorzien	83%
2	Samenwerking met leveranciers	82%
3	Uitbesteding van onderhoud machines	80%
4	Polyvalente medewerkers	80%
5	Werkoverleg aanwezig	78%
6	Deeltijds werken	77%
7	Samenwerking met klanten	77%
8	Concept milieuzorg toegepast	75%
9	Optimaliseren van de werkplanning	75%
10	Medewerkers zijn verantwoordelijk voor kwaliteit	73%

Er is hier opvallend weinig verschil tussen de sectoren, op één opvallende uitzondering na: de non-profitsector profileert zich in 2001 met enkele opvallend hoge scores. Deeltijds werken komt er voor in 96% van de organisaties en tijdelijke contracten in 86%. Werkoverleg is in 80% van de organisaties aanwezig. 87 % besteedt onderhoud van machines uit (geheel of gedeeltelijk), en 90% heeft belangrijke investeringen gedaan in informatisering.

Belangrijke nieuwigheden

Enkele nieuwigheden scoren opvallend goed. Zo passen 35% van alle ondernemingen stressbeleid toe en 33% competentie management. Maar liefst 45% van de ondernemingen is georganiseerd volgens het concept van teamwerk.

Meer informatie

- DELAGRANGE, Hendrik: *Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in de Vlaamse ondernemingen en organisaties in 2001. Statistisch naslagwerk*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid, STV-Informatiedossier, Brussel, 2002.
Dit informatiedossier is opgevat als een naslagwerk. Het bevat een uitgebreide reeks tabellen met detailgegevens. De cijfers worden apart voorgesteld volgens de grootte van de onderneming of organisatie en de vier sectoren.
- BERCKMANS, Paul & DELAGRANGE, Hendrik: *Organisatievernieuwing in de Vlaamse Industrie. Trends 1998-2001*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid, STV-Brochure, Brussel, 2002.
In deze brochure wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste vergelijkbare gegevens voor de Vlaamse industrie.
- BERCKMANS, Paul & DELAGRANGE, Hendrik: *Product- en dienstinnovatie in de Vlaamse economie: onderdeel van een ruimere innovatiestrategie?* In: Sociaal Economisch Rapport Vlaanderen 2003. SERV, Brussel, 2003, pp. 499-532.
Dit hoofdstuk in het SERA-rapport is volledig gewijd aan de product- en dienstinnovatie en de factoren binnen de ondernemingen die daar een rol in spelen.
- DELAGRANGE, Hendrik: *Organisatievernieuwing op maat. Stand van zaken in de Vlaamse industrie*. SERV/STV-Innovatie & Arbeid, STV-Brochure, Brussel, 1999.
Deze brochure geeft beknopt de belangrijkste cijfers en conclusies op basis van de eerste editie van dit onderzoek.

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>

- Nieuwe manieren om bedrijven te organiseren kunnen altijd op veel belangstelling rekenen. Maar hoeveel daarvan binnen de bedrijfsmuren ook echt te merken is, blijft vaak gissen.
- Voor het eerst maakt STV-Innovatie & Arbeid een stand van zaken op in de Vlaamse economie zodat er gegevens zijn voor de industrie, de diensten, bouw en non-profit. De toepassing van nieuwe managementconcepten, flexibiliteit, procesoptimalisatie en de afvlakking van de hiërarchie, teamwerk en netwerking tussen ondernemingen en organisaties kan nu tussen deze sectoren vergeleken worden.
- Deze unieke cijfers weerleggen een aantal stereotiepen over de verschillende sectoren en illustreren de moeilijke weg naar de toepassing van nieuwe vormen van werkorganisatie.

