

Sterk door overleg



Organisatievernieuwing in de Vlaamse industrie

Trends 1998-2001



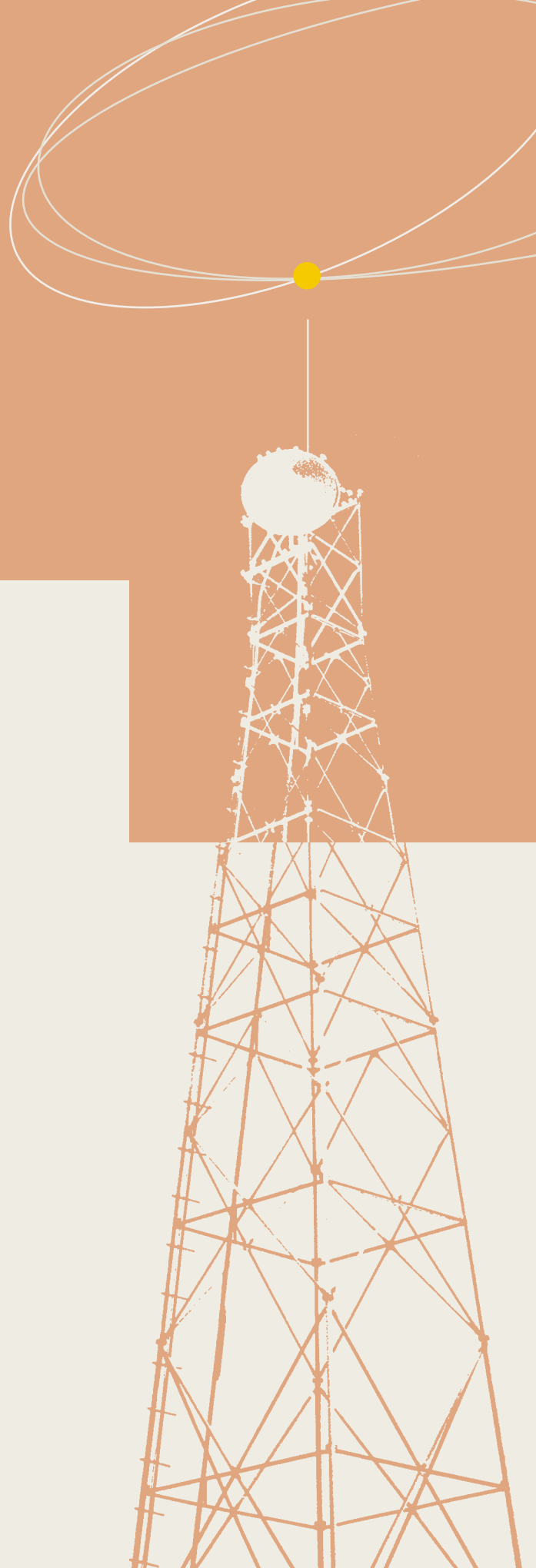
Dit is een publicatie van de
SERV - Sociaal-Economische
Raad van Vlaanderen
Wetstraat 34-36
1040 Brussel
Tel: 02 | 20.90.111
Fax: 02 | 21.77.008
E-mail: stv@serv.be
www.serv.be/stv

WD/2002/5147/160

Grafische vormgeving: Aanzet/MakingMagazines - Gent
Illustraties: Photodisc, Aanzet/MakingMagazines

Copyright 2002 bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

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



Sterk door overleg



Organisatievernieuwing in de Vlaamse industrie

Trends 1998-2001

Paul Berckmans
Hendrik Delagrange





Inhoud

■ Inleiding	5
Innovatief ondernemen: investeren in technologie én mensen	6
■ Meer investeringen in procestechnologie...	6
■ ... en minder in productinnovatie?	7
■ Leveranciers en personeel de belangrijkste inspiratiebron voor innovatie	7
Afslanking van de bedrijfsstructuur: langzaam maar zeker	9
■ Bedrijfsstructuren in beweging	9
■ Minder 'leidinggevend personeel'	9
■ Business units: een vaste waarde	10
■ Voorraadbeperking: een ver doorgedrongen bedrijfspraktijk	11
■ Trend naar meer uitbesteden zet zich door	11
Flexibiliteit: een concept met vele gezichten	13
■ Flexibiliteit in arbeid en contract: niet meer weg te denken	13
■ Loon-flexibiliteit: status quo	14
■ Telethuiswerk blijft randfenomeen	15
Toenemende complexiteit van jobs	16
■ Polyvalentie neemt toe	16
■ Kwaliteitszorg: geïntegreerd tot op de werkvloer	17
■ Inlooptijden worden langer	18
'Hoekstenen' van organisatie-innovatie	19
■ Meer bedrijven leiden meer werknemers op	19
■ Teamwerk: de stille revolutie?	20
Zijn alle bedrijven nu gelijk?	23
■ Hoe groter hoe meer ...	23
■ ... maar er zijn uitzonderingen ...	24
■ ... en soms speelt groot of klein geen rol	25
■ Besluit	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 in de industrie, de diensten en de quataire sector in Vlaanderen. De bedoeling is om op langere termijn trends af te leiden. Hoe ver zijn deze concepten doorgedrongen? Welke concepten kennen succes en welke stagneren?

Het is de tweede keer dat STV Innovatie & Arbeid deze meting doet. De eerste meting had betrekking op het jaar 1998, de tweede op 2001. We kunnen nu een eerste vergelijking maken, maar slechts in beperkte mate. De redenen hiervoor zijn:

- na evaluatie van de vragenlijst van 1998, pasten we de vragenlijst voor 2001 aan. Hij is verbeterd en uitgebreid maar ook aangepast om buiten de industrie te gebruiken. De vergelijking kan enkel gebeuren voor die gegevens die op een gelijkaardige wijze zijn bevestigd.
- de meting in 1998 betrof enkel de industriële sectoren, die van 2001 de hele Vlaamse economie. De vergelijking is dus beperkt tot de industriële sectoren.

De gegevens werden verzameld via een grootschalige telefonische enquête bij ondernemingen of diensten in Vlaanderen met minstens 10 werknemers. De meting van 1998 leverde een respons op van 78% (934 bedrijven), de meting van 2001 kende een respons van 55 % (1.581 bedrijven en organisaties waarvan 347 industriële).

Deze brochure beperkt zich tot de vergelijking van de gegevens van de industriële sectoren 1998-2001. Andere analyses van het verzamelde materiaal worden in verschillende publicaties van STV-Innovatie & Arbeid voorgesteld (zie bij meer informatie, achteraan deze brochure)



Inleiding

In welke mate (uitgedrukt in een score op 10) beïnvloeden technologie, organisatie en personeelsbeleid de prestaties van uw onderneming? We stelden deze vraag aan de bedrijfsleiders of personeelsverantwoordelijken van 347 industriële ondernemingen in Vlaanderen. De factor organisatie scoort het hoogst, met een gemiddelde van 8,3 op 10. Dan volgt personeelsbeleid met 8,1 en als derde technologie met 7,6.

Deze cijfers bevestigen de resultaten van onze enquête uit 1998. Ook toen bleek het belang van organisatievernieuwing voor het bedrijfsleven. Maar liefst 60% van de ondernemingen hadden toen in de loop van de voorbije vier jaar een grondige doorlichting gemaakt van hun organisatie. Hoe belangrijk organisatievernieuwing ook wordt ingeschat, we stelden toch een hemelsbreed verschil vast tussen de theorie van de nieuwe organisatie modellen en de praktijk van organisatorische verandering. Concepten waar veel over gepraat wordt zijn daarom niet altijd zo gekend in de bedrijfspraktijk, of worden minder toegepast dan verwacht. Het landschap van organisatie-innovatie leek ons eerder op een groot lappendeken. Het is het resultaat van de bedrijfsgebonden en pragmatische keuzes die bedrijven maken uit de organisatieconcepten.

Klopt dit beeld nog anno 2001? Is de organisatorische lappendeken nog bonter geworden, of vinden we toch bepaalde patronen terug?

In deze brochure vergelijken we de resultaten van 2001 met die van 1998. In vijf hoofdstukken gaan we in op de trends rond innovatief gedrag, verandering in bedrijfsstructuur, flexibiliteit, complexiteit van de taken, bedrijfsopleidingbeleid en teamwerk. We bekijken ook kort een aantal frappante gelijkenissen en verschillen tussen grote en kleine ondernemingen.



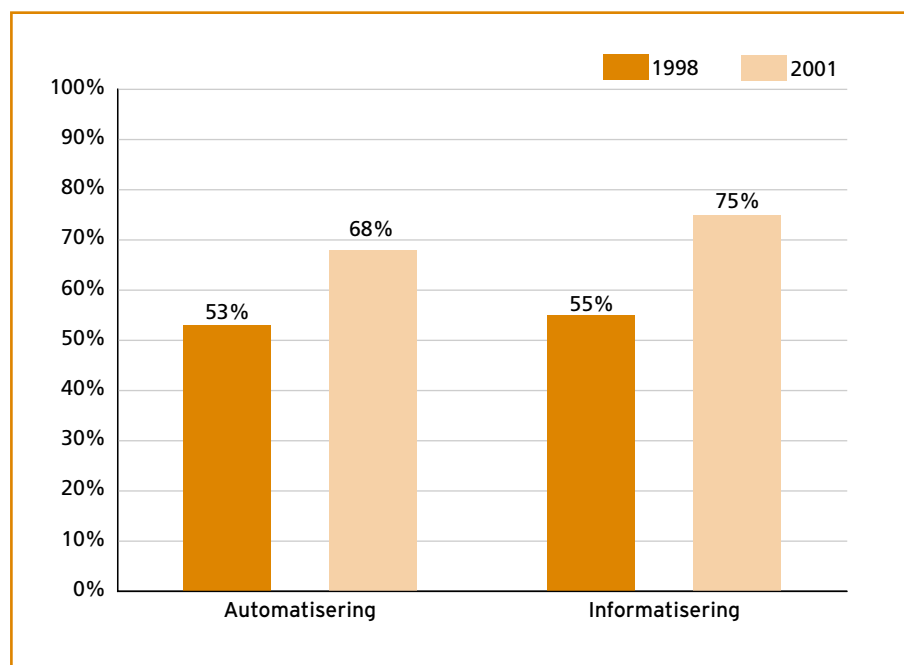
Innovatief ondernemen: investeren in technologie én in mensen

Tot in de jaren 1980 lag het zwaartepunt in het innovatiedebat op technologische innovatie. Ook in de bedrijfspraktijk domineerde procesautomatisering. In de loop van de jaren '90 verschuift het accent naar productinnovatie, het aanbieden van nieuwe en vernieuwde producten of diensten. We peilden naar product- en procesinnovatie en naar de inspiratiebronnen daarvoor.

Meer investeringen in procestechnologie...

De toenemende aandacht voor organisatieveranderingen en nieuwe vormen van inzet van arbeid, kortom investeringen in 'mensen', belet niet dat technologische investeringen in de periode 1998-2001 nog toenemen. In 1998 zegden een ruime meerderheid van de bedrijven dat ze in de drie voorgaande jaren flink investeerden in zowel productieautomatisering als in informatica. In 2001 steeg hun aandeel met respectievelijk 15 en 20 procentpunten. Het is duidelijk dat de informatisering niet meer weg te denken is uit het moderne bedrijfsleven.

*Belangrijke investeringen in de
voorbij 3 jaar in automatisering
en informatisering*



... en minder in productinnovatie ?

In 2001 vroegen we aan de ondernemingen welk percentage van hun omzet gerealiseerd werd op basis van vernieuwde en verbeterde producten. In 1998 werden vernieuwde of verbeterde producten afzonderlijk bevraagd. Zo'n dubbele vraag vergroot de kans dat het totale percentage groter is dan bij een enkelvoudige vraag. Uit de analyse op de gegevens van 1998 bleek dat een bedrijf ofwel sterk is in verbeteringen, ofwel in vernieuwing. Maar er bleef toch een zekere overlap. De gegevens van 1998 en 2001 zijn dus moeilijk vergelijkbaar. Ter verkenning is toch de oefening gemaakt waarbij voor de editie 1998 het gemiddelde van beide cijfers is genomen. In 1998 bedroeg het gemiddelde aandeel van de omzet gebaseerd op nieuwe of verbeterde producten 25% (gemiddelde van beide scores). In 2001 is dat 17%.

Merkwaardig is dat het omzetpercentage gebaseerd op nieuwe of vernieuwde producten bijna identiek is voor alle groottecategorieën van bedrijven. Dat was ook zo in 1998.

Als achter deze cijfers inderdaad een daling schuil gaat, dan is dit zorgwekkend. Meer nog dan procesinnovatie (dikwijls ingegeven vanuit kostenbeheersing) is productinnovatie een maatstaf voor het innovatiegehalte van een onderneming of een economie. Ook het beleid schenkt erg veel aandacht aan het productinnovatieve karakter van de economie. Zo voorziet doelstelling 9 van het Pact van Vilvoorde (afgesloten tussen de Vlaamse regering en de sociale partners) dat in 2010 een kwart van de omzet van de Vlaamse ondernemingen gerealiseerd moet worden via nieuwe producten en diensten.

Leveranciers en personeel de belangrijkste inspiratiebron voor innovatie

Waar vinden bedrijven de inspiratie voor innovatie ? De leveranciers steken er met kop en schouder boven uit. Maar liefst 57% van de industriële bedrijven in Vlaanderen zegt dat hun leveranciers vaak hun bron van inspiratie zijn. Ook in 1998 scoorden de leveranciers het hoogst met bijna 52%.

Spectaculair is de toename van het aantal ondernemingen dat zegt dat 'suggesties van het personeel vaak als inspiratiebron gelden'. Hun aandeel is in 2001 opgelopen tot een goede 40%, ruim 14 procentpunten meer dan in 1998. Daarmee is het personeel duidelijk de tweede belangrijkste innovatiebron.

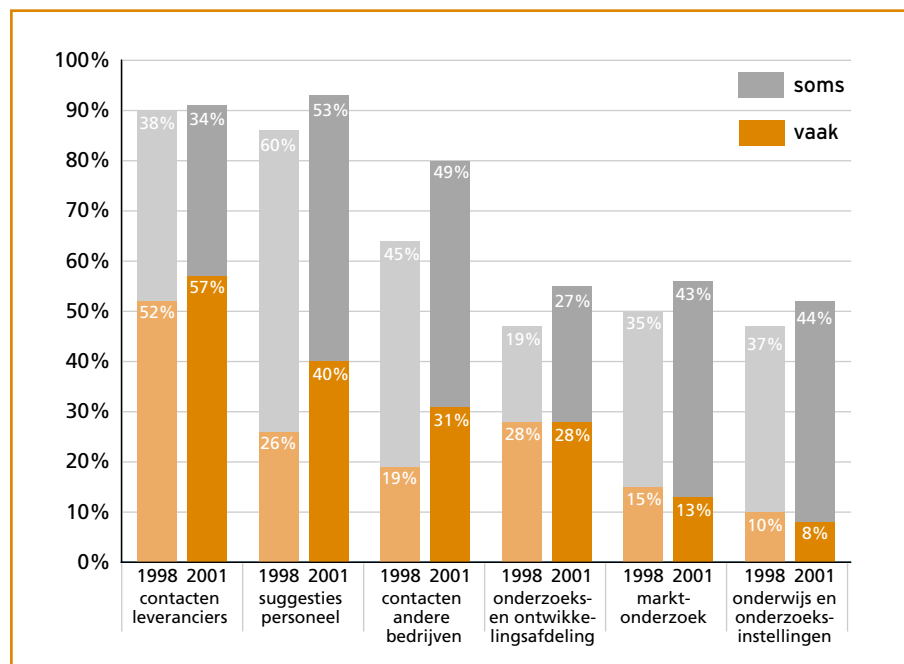
Verder is er een duidelijke toename van het belang van 'andere bedrijven' (dus geen leveranciers). In 2001 zijn zij voor 31% van de ondernemingen vaak een inspiratiebron voor innovatie, tegenover slechts 19% in 1998.

Dat onderzoeks- en ontwikkelingsafdelingen lager scoren dan de andere bronnen hoeft niet zo te verwonderen omdat maar een beperkt aantal ondernemingen een eigen O&O-afdeling hebben. Hier is geen verschil tussen de scores van 1998 en 2001.

Tenslotte blijven de lage scores opvallen van zowel 'marktonderzoek' (blijft 14% 'vaak') als 'samenwerking met onderwijs- en onderzoeksinstituten' (daling van 10% naar 8%). Van een systematische doorstroming van ideeën van onderwijs- en onderzoeksinstituten naar het bedrijfsleven kunnen we dus niet spreken.

Toch moeten we nuanceren. In vergelijking met 1998 is er een groter aantal ondernemingen dat zegt 'soms' zijn inspiratie te halen uit contacten met onderwijs- en onderzoeksinstituten. Het gaat hier toch al om een aanzienlijke groep van 44%. Dezelfde nuance geldt voor 'marktonderzoek': 43% van de bedrijven gebruikt in 2001 marktonderzoek 'soms' als inspiratiebron.

Gebruik van innovatiebronnen



2 Afslanking van de bedrijfsstructuur: langzaam maar zeker

Een soepele organisatie die snel kan inspelen op veranderende marktomstandigheden veronderstelt een transparante structuur, korte communicatielijnen en een 'slanke' hiërarchie. De literatuur spreekt over 'lean production' of slanke bedrijfsvoering. Het afplatten van een te log ervaren piramidale organisatiestructuur is daarbij een kernegeven. De beslissingen moeten dichterbij de werkvloer genomen worden.

We hebben gepeild naar enkele veranderingen die kunnen wijzen op een afslanking van de bedrijfsstructuur: het afschaffen of toevoegen van afdelingen; het percentage leidinggevend personeel; de organisatie gebaseerd op business units; het concept van voorraadbeperking en tenslotte het uitbesteden aan derden. De trend naar afslanking wordt duidelijk.

Bedrijfsstructuren in beweging

De organisatiestructuur van een onderneming kent maar zelden rust. In 1998 had 54% van de bedrijven zijn organisatiestructuur in de voorbije drie jaar op een of andere manier aangepast. In 2001 is dit het geval bij 65% van de ondernemingen.

Organisatiestructuur
gewijzigd in voorbije 3 jaar

	1998	2001	Vershil
Gewijzigd, maar even groot gebleven	21%	28%	+ 7%
Onderdeel toegevoegd	22%	25%	+ 3%
Onderdeel afgeschaft	11%	12%	+ 1%
Totaal	54%	65%	+ 11%

In deze veranderingsmozaïek is geen duidelijk patroon te herkennen. Op het eerste zicht zijn er meer ondernemingen die 'groter' of 'complexer' worden. In 2001 kregen een kwart van de bedrijven er de voorbije drie jaar een afdeling of onderdeel bij, terwijl maar 12% een onderdeel of afdeling opgaf.

Minder 'leidinggevend personeel'

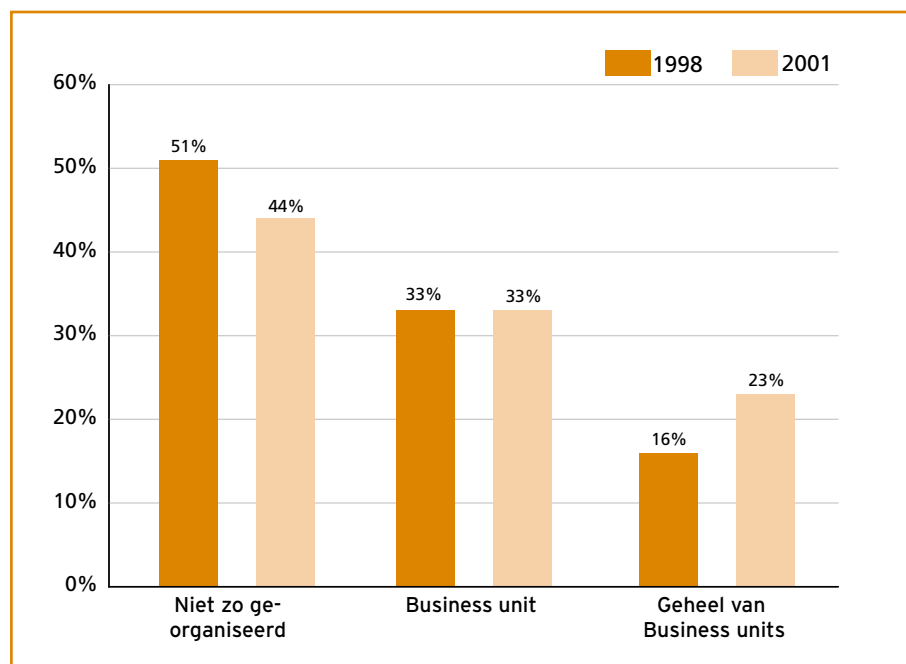
Een bijkomende indicatie van de afbouw van de organisatiepiramide is de daling van het percentage leidinggevend personeel. In 1998 had gemiddeld 15% van het personeel een leidinggevende functie. In 2001 is dat maar 13% meer. Het gemiddelde percentage leidinggevend

is wat groter bij kleine ondernemingen: 12% bij bedrijven met 200 of meer werknemers tegenover 16% bij bedrijven met 10 tot 49 werknemers. In 1998 was dit verschil niet zo groot.

Business units: een vaste waarde

Business units zijn onderdelen van een onderneming die een grote mate van onafhankelijkheid hebben. Het zijn ondernemingen binnen de onderneming, die meestal ook hun stuk van de productie verkopen aan de andere business units. Het concept business unit past in een strategie van 'responsabilisering'. De verantwoordelijkheid voor de productie, zowel kwantitatief, kwalitatief als financieel wordt dichter bij de werkvloer gebracht.

Toepassen van business units



In onze vraag daarover waren er drie mogelijkheden: ofwel werkt men niet met dit systeem, ofwel is de onderneming in kwestie zelf een business unit, ofwel is de onderneming een overkoepelende onderneming met verschillende business units. Waar in 1998 nog 51% van de industriële ondernemingen met minstens 200 werknemers in Vlaanderen geen uitstaans had met het concept business unit, is dat aandeel drie jaar later nog maar 44%. Het aandeel van bedrijven die een geheel van business units zijn steeg het meest, van 16% naar 23%. Het aantal ondernemingen die zelf een business unit zijn van een groter geheel blijft 33%.



Voorraadbeperving: een ver doorgedrongen bedrijfspraktijk

Door het vermijden van grote interne voorraden van (half) afgewerkte producten of onderdelen beogen bedrijven naast kostenbesparingen ook een versoepeling van het productieproces.

In 1998 was nog maar de helft van de Vlaamse industriële ondernemingen bezig met het toepassen (geheel of gedeeltelijk) van het concept van voorraadbeperving. In 2001 is dit het geval in bijna driekwart van de bedrijven. Een toename met maar liefst 21 procentpunten.

Beperken voorraden

	1998	2001	Vershil
Voorraadbeperving toegepast	53%	74%	+ 21%

Trend naar meer uitbesteden zet zich door

Nog in de sfeer van het 'slanker produceren' ligt het concept van zich te beperken tot de kerntaken van de onderneming. Dus niet 'wat we zelf doen, doen we beter', maar: 'we doen alleen wat we écht goed kunnen doen, de rest besteden we uit'. En hier valt een duidelijke trend waar te nemen.

Er is een opmerkelijke toename van het volledig uitbesteden van bepaalde bedrijfsactiviteiten. Bijna een kwart van alle ondernemingen besteden het beheer en het onderhoud van hun informatica helemaal uit. Dit is een stijging met 9 procentpunten in vergelijking met 1998. Tegelijkertijd daalt hier het aandeel van ondernemingen die beheer en onderhoud van infor-

matica slechts gedeeltelijk uitbesteden met 12 procentpunten. Het gaat hier over een fenomeen bij de kleinere ondernemingen, die meer dan vroeger opteren voor het volledig uitbesteden. Het volledig uitbesteden van het onderhoud van machines en apparaten komt met 18% op de tweede plaats.

Wat opvalt is de toename met 8 procentpunten tot 17% van het volledig uitbesteden van de eindafwerking of assemblage van het eigen product.

Bij de categorie 'gedeeltelijk uitbesteden' vinden we dezelfde rangorde terug, zowel in 1998 als in 2001. Onderhoud van machines wordt al bij 53% van de bedrijven gedeeltelijk uitbesteed, en ondanks de spectaculaire daling met 12 procentpunten blijft de informatica toch nog voor 46% van de ondernemingen een activiteit die ze gedeeltelijk uitbesteden.

Uitbesteding

		1998	2001	Vershil
Beheer & onderhoud van informatica	Geheel	15%	24%	+ 9%
	Gedeeltelijk	58%	46%	- 12%
Onderhoud van machines	Geheel	16%	18%	+ 2%
	Gedeeltelijk	41%	53%	+ 12%
Productie van onderdelen	Geheel	9%	15%	+ 6%
	Gedeeltelijk	27%	37%	+ 10%
Assemblage / eindafwerking	Geheel	4%	12%	+ 8%
	Gedeeltelijk	19%	18%	- 1%

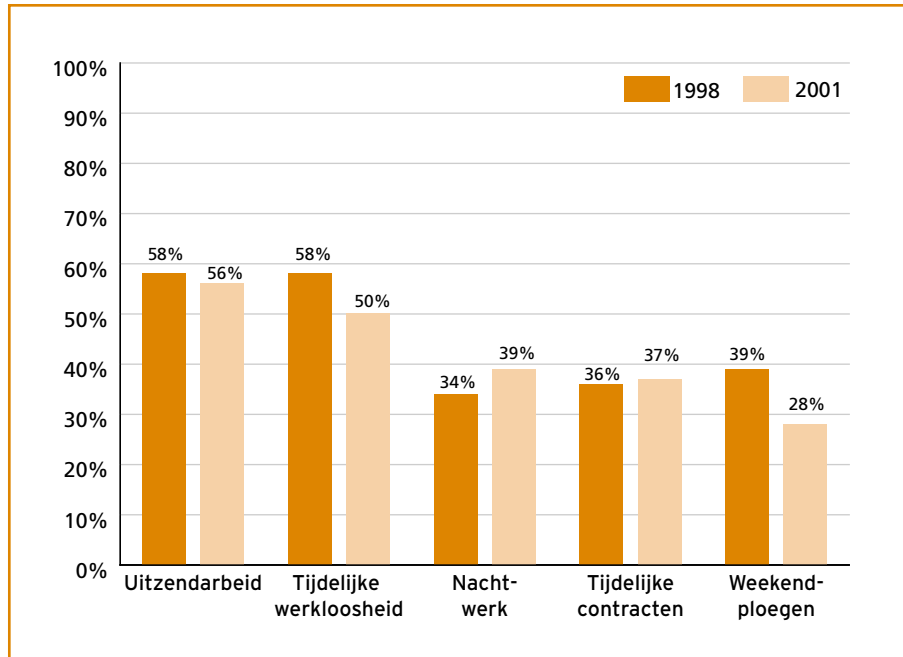
3 Flexibiliteit: een concept met vele gezichten

Flexibiliteit is een ruim concept. We bekijken vier aspecten van flexibiliteit: flexibiliteit in arbeidstijd (nachtwerk en weekendploegen), contractuele flexibiliteit (tijdelijke contracten, uitzendarbeit, tijdelijke werkloosheid), loon-flexibiliteit (variabele beloning) en de ruimtelijke flexibiliteit (onder de vorm van telethuiswerk).

Flexibiliteit in arbeidstijd en contract: niet meer weg te denken

De top-twee zijn oude bekenden. Zowel in 1998 als in 2001 zijn tijdelijke werkloosheid en uitzendarbeit de meest gebruikte maatregelen. Ten opzichte van 1998 is het aantal ondernemingen dat tijdelijke werkloosheid kent gedaald van 60% naar 50%. Het aandeel bedrijven dat gebruik maakt van uitzendarbeit is gelijk gebleven in vergelijking met 1998. Dat aandeel ligt rond 57%.

Flexibiliteit



Het relatief hoge aandeel van bedrijven met weekendploegen, maar vooral met nachtwerk vraagt om alertheid wat betreft de gezondheidsrisico's voor de betrokken nachtwerkers. De toename van bedrijven met nachtwerk is toch wel merkwaardig. In 39% van de industriële ondernemingen is het productieproces zodanig georganiseerd dat (een deel van) haar perso-

neel nachtwerk moet verrichten. Tegelijk daalde wel het aantal bedrijven met weekendploegen met 11 procentpunten.

Het aantal bedrijven dat werknemers met tijdelijke contracten inzet is gelijk gebleven: 36% in 1998, 37% in 2001.

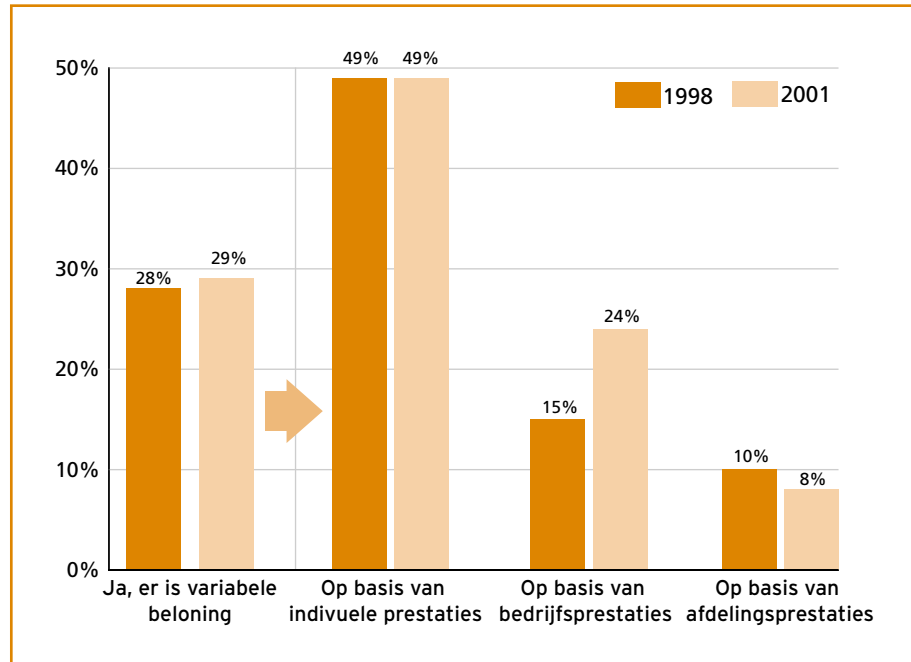
Loon-flexibiliteit: status quo

Er is een merkwaardige stabiliteit in de cijfers met betrekking tot het toepassen van het concept variabele beloning. Het aantal bedrijven met variabele beloning blijft ongeveer 29%.

Als variabele beloning wordt toegepast is die in hoofdzaak gebaseerd op de individuele prestaties: 49% van de toepassende bedrijven. Afdelingsprestaties worden maar in een heel kleine minderheid van 8 % in 1998 en 10% in 2001 in aanmerking genomen. Prestaties van het hele bedrijf worden in 2001 voor bijna een kwart van de toepassende bedrijven als basis genomen voor de variabiliteit. In 1998 was dit maar 15%, dus hier is er wel een forse toename te zien.



Variabele verloning



Telehuiswerk blijft randfenomeen

Het aandeel van industriële ondernemingen dat in 2001 een vorm van telehuiswerk organiseert voor (een deel van) haar personeel is verdubbeld in vergelijking met 1998, maar bedraagt toch nog maar 8%. Telehuiswerk komt vooral voor in de administratieve en dienstensector. De lage score wijst er op dat de hooggespannen verwachtingen rond telehuiswerken niet zo eenvoudig in de praktijk om te zetten zijn.

Telehuiswerken

	1998	2001	Verskil
Er is telehuiswerk	4%	8%	+ 4%

Ook op Europese schaal wordt telehuiswerk soms als oplossing voorgesteld voor maatschappelijke problemen zoals mobiliteit of een betere afstemming tussen werk en privé-sfeer. Telehuiswerk raakt nochtans moeilijk ingeburgerd.

4

Toenemende complexiteit van jobs

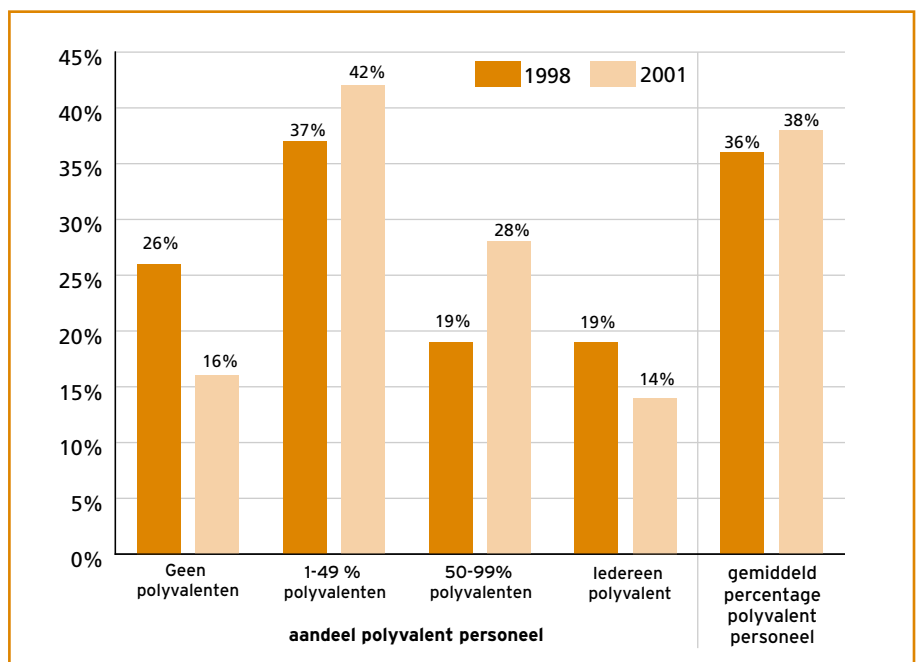
In het debat over de informatie- en de kennismaatschappij wordt dikwijls verwezen naar de toenemende complexiteit van de taken. Eenvoudige taken zouden verdwijnen en de resterende jobs zouden heel wat meer kennis en competentie vereisen. We meten de realiteit via drie criteria: de mate waarin een onderneming polyvalentie verwacht van haar medewerkers, de mate waarin de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg tot op de werkvloer wordt gedelegeerd en de tijd die nodig is om een job onder de knie te krijgen.

Polyvalentie neemt toe

De overgrote meerderheid van de ondernemingen (84%) zegt te beschikken over polyvalente medewerkers. Dat is 10 procentpunten méér dan in 1998.

Niet alleen het aantal bedrijven met polyvalente werknemers is toegenomen, ook het aandeel polyvalente werknemers binnen die bedrijven is groter geworden. In 1998 schatte 37% van de ondernemingen dat tot de helft van hun personeel polyvalent was. Eenzelfde percentage vond dit opgaan voor minstens de helft tot zelfs de totaliteit van hun personeel. In 2001 wordt hier in beide gevallen samen 42% op gescoord.

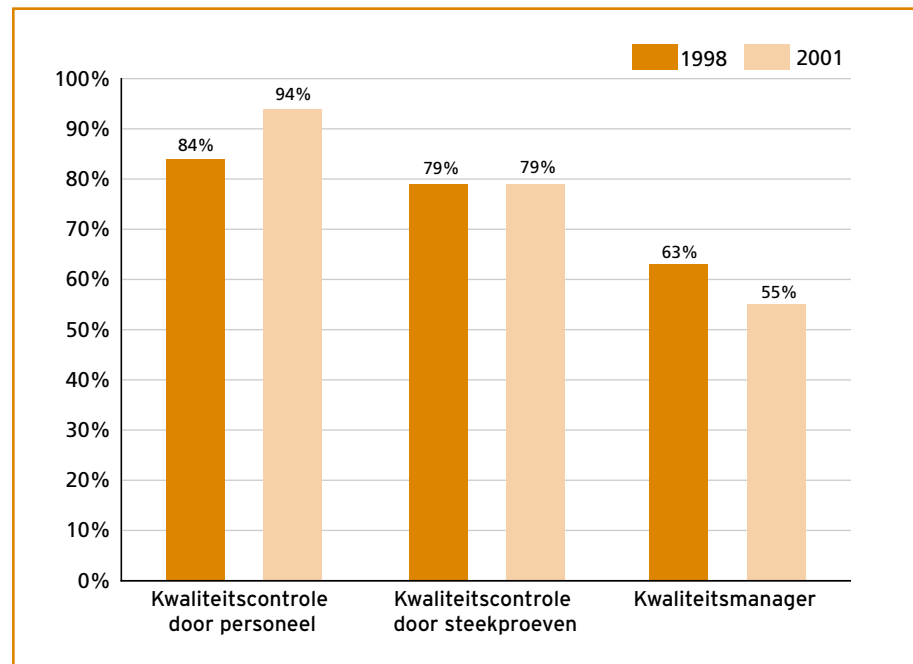
Aandeel polyvalent personeel



Kwaliteitszorg: geïntegreerd tot op de werkvloer

Een concreet voorbeeld van toenemende complexiteit en van polyvalentie is het zo dicht mogelijk bij de werkvloer brengen van taken en verantwoordelijkheden die vroeger bij afzonderlijke diensten waren ondergebracht. Onderhoud of de zorg voor kwaliteitscontrole zijn daar voorbeelden van.

Kwaliteitszorg



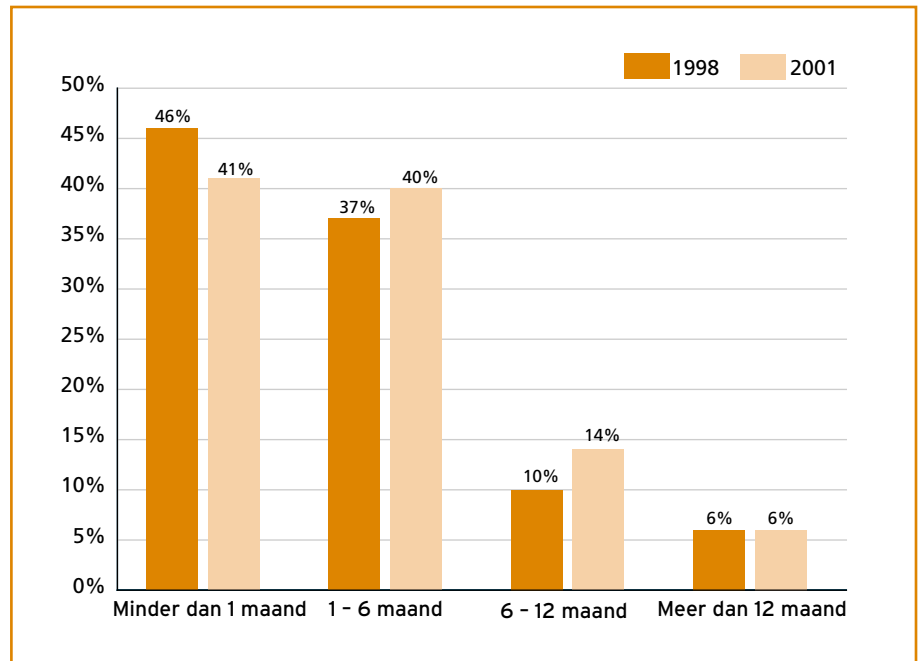
Kwaliteitscontrole is op grote schaal doorgedrongen tot op de werkvloer. In maar liefst 94% van de ondernemingen gebeurt de kwaliteitscontrole (ook) door het personeel zelf. Dit is in vergelijking met 1998 een toename met 10 procentpunten. De techniek van controle door steekproeven is ook veralgemeend en blijft in gebruik bij 79% van de bedrijven.

Er is wel een daling met 8 procentpunten van het aandeel bedrijven dat een kwaliteitsmanager in dienst heeft, maar toch ruimt nog meer dan de helft van de ondernemingen in zijn organigram plaats in voor deze specifieke bevoegdheid. Een eenduidige verklaring ligt niet voor de hand. Maakt het verder delegeren van de kwaliteitszorg tot op het niveau van de werkvloer een afzonderlijke kwaliteitsmanager overbodig? Heeft het te maken met het afslanken van het aantal 'leidinggevende functies'? Of is een afzonderlijke kwaliteitsmanager niet meer noodzakelijk na enkele jaren intensief kwaliteitsbeleid, omdat aandacht voor kwaliteit 'routine' is geworden?

Inlooptijden worden langer

De evolutie in de duur van de inlooptijden kan op verschillende wijzen geïnterpreteerd worden. Een langere inlooptijd kan het gevolg zijn van een krapte op de arbeidsmarkt waarbij ondernemingen noodgedwongen minder passend gekwalificeerd personeel aanwerven. Het vergt dan meer tijd om dezelfde job aan te leren. Maar langere inlooptijden kunnen ook een indicatie zijn van de mate waarin jobs complexer worden. Hoe complexer een job, hoe langer het duurt voor men die heeft aangeleerd.

Gemiddeld percentage
personeel naar inlooptijd



Onze cijfers geven in elk geval aan dat de inlooptijden inderdaad zijn toegenomen. Het gemiddeld aandeel werknemers met een inlooptijd korter dan een maand daalt van 46% naar 41%. Het gemiddeld aandeel werknemers met een inlooptijd van langer dan één maand maar korter dan een jaar stijgt. De groep werknemers met inlooptijden van meer dan één jaar blijft 6%.

Omdat ook polyvalentie en de delegatie van kwaliteitszorg naar de werkvloer in dezelfde periode zijn toegenomen, kunnen we zeggen dat de langere inlooptijden niet alleen het gevolg zijn van arbeidsmarktperikelen. De complexiteit van jobs neemt langzaam toe.

5

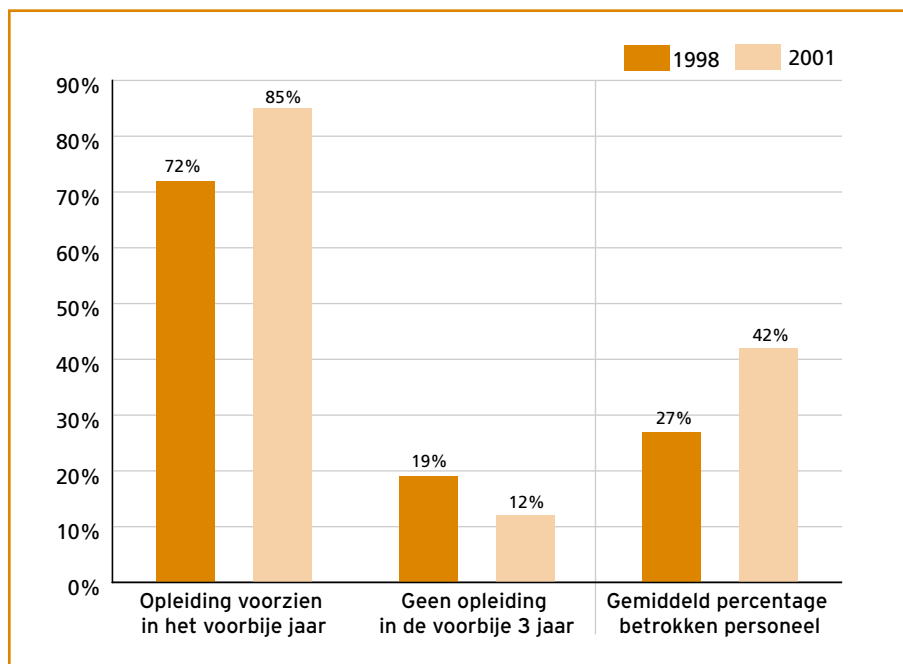
Hoekstenen van organisatie-innovatie

De hoekstenen van de organisatie-innovatie zijn opleiding, als belangrijkste instrument van kennis- en competentiebevordering, en teamwerk.

Meer bedrijven leiden meer werknemers op

In vergelijking met 1998 zijn de cijfers van 2001 duidelijk: er zijn grote inspanningen geleverd op het vlak van opleiding. Het aantal ondernemingen dat opleiding voorziet is met 13 procentpunten gestegen van 72% tot 85%. Daarnaast is het aantal 'hardnekkige niet-opleiders' afgenomen. Dat zijn bedrijven die de voorbije drie jaar geen opleiding voorzagen, en die dat ook voor de nabije toekomst niet van plan zijn. Deze groep is geslonken van 19% naar toch nog altijd 12%.

Opleiding



Maar er zijn niet alleen meer bedrijven die opleiding voorzien, er worden ook meer werknemers bij betrokken. In bedrijven met opleiding steeg de groep werknemers die deelnam aan de opleidingen van gemiddeld 27% per bedrijf in 1998 tot 40% in 2001. Die stijging is merkbaar in alle groottecategorieën, maar nog het meest in de bedrijven met 50 tot 199 werknemers.

Teamwerk: de stille revolutie?

Teamwerk is een belangrijk begrip in de organisatieleer. Het is een vorm van werkorganisatie waarbij kleine groepen van werknemers zelf hun werk organiseren. Dat staat diametraal tegenover het Taylorisme, waar al het werk opgesplitst wordt in zo klein mogelijke, gestandaardiseerde taken.

Het concept 'teamwerk' is niet nieuw. Ontwikkeld en toegepast in de loop van de jaren 1960-1970 in hoofdzakelijk Scandinavië drong het maar met mondjesmaat door in de rest van Europa. Dat belette niet dat het debat over het teamwerk erg intensief was en dat het begrip in de jaren 1980-1990 uitgroeide tot een symbool van organisatie-innovatie. Dit concept beloofde immers tegelijkertijd te resulteren in een hoger bedrijfsrendement én een betere kwaliteit van de arbeid. Tal van varianten van teamwerk werden uitgetoetst.

De discussie kreeg een nieuwe impuls toen de Tayloristische automobielassemblagefabrieken samen met een wereldwijde herstructurering ook teamwerk introduceerden. Teamwerk werd een vlag met vele ladingen. Ondanks deze verscheidenheid aan toepassingen, ook buiten Scandinavië, blijft het invoeren van teamwerk een bijzonder ambitieuze en complexe operatie die wezenlijk ingrijpt in de 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).

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 waar men zegt 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 uit minstens 2 en uit maximaal 12 leden bestaat.

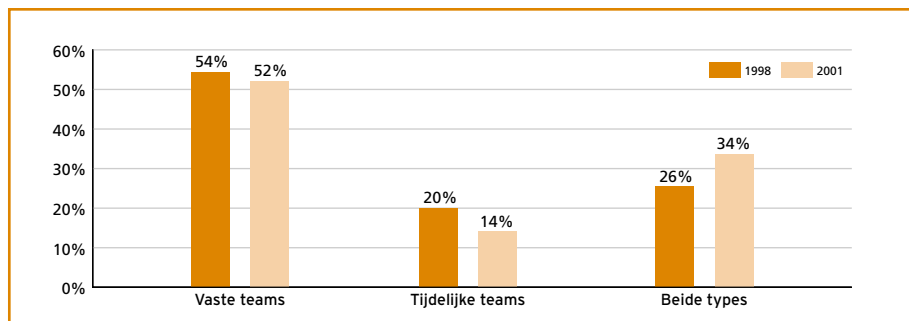
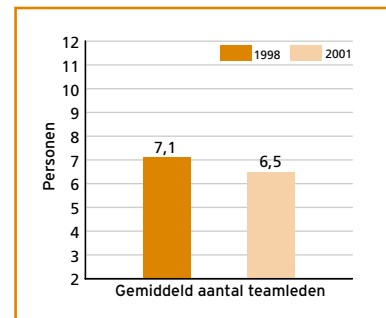
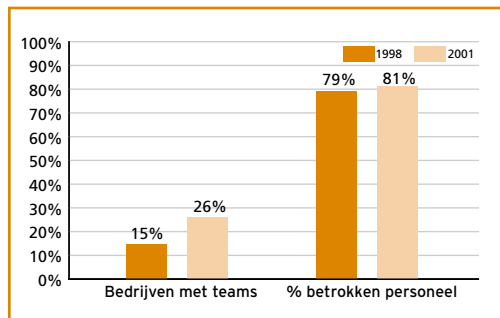
Het tweede criterium is het aantal werknemers dat zijn werk in teamverband uitvoert. Een onderneming is voor ons een gebruiker van teamwerk wanneer minimaal de helft van het totale personeel in dit systeem werkt. Andere vormen van teamwerk komen zonder twijfel ook voor, zoals een projectteam van productontwikkelaars,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

In 1998 antwoordden 21% van de ondernemingen dat zij teamwerk in huis hadden. Na toepassen van de twee criteria (zie kader) bleven er nog 15% ondernemingen over die aan onze basiscriteria voldoen. Merkwaardig was dat in 1998 nauwelijks 2% van ondernemingen concrete plannen hadden om teamwerk in te voeren.

Drie jaar later, in 2001, antwoordden 48% van de ondernemingen dat ze volgens het concept van teamwerk georganiseerd zijn. Na toepassing van dezelfde criteria blijven er nu maar liefst 26% van alle industriële ondernemingen in Vlaanderen over. Zij betrekken daarbij gemiddeld bijna 81% van hun totale personeel. Opnieuw is er een zeer kleine fractie van nog geen 1% die zegt concrete plannen terzake te hebben.

Dit zijn op zijn minst merkwaardige cijfers, te meer omdat enkele kenmerken van teams in beide metingen bijna identiek zijn gebleven. Zo blijft de gemiddelde teamgrootte constant op zeven leden. Het aantal ondernemingen dat zegt te werken met 'vaste teams' blijft gelijk. Er is wel een lichte afname van de tijdelijke teams en een beduidend groter aantal ondernemingen zegt nu zowel vaste als tijdelijke teams te hebben.

Teams in cijfers



Deze stijging is zo frappant dat we gecontroleerd hebben of onze cijfers wel kloppen, wat het geval bleek. Hoe kan het dat een zo complexe organisatievorm zo'n grote toename kent, als het aantal bedrijven dat in 1998 verklaarde met de invoering bezig te zijn zo klein was?



Een eerste verklaring is dat steeds meer bedrijven wat in deze organisatievorm zien en die invoeren zonder daar eerst op lange termijn over te plannen. Bedrijven hebben geen lange-termijnplanning voor organisatieverandering. Drie jaar vooruitkijken op dat vlak is ver, want allerlei economische factoren kunnen hier nog roet in het eten gooien. Zoals bleek uit de enquête van 1998 innoveren bedrijven eerder 'à la carte'. Als op een bepaald ogenblik teamwerk de goede oplossing lijkt, dan wordt teamwerk ingevoerd. Ziet men er geen voordelen in, dan zal het concept niet worden toegepast 'omwille van het concept'.

Een tweede verklaring is dat het begrip, de term 'teamwerk', zodanig is ingeburgerd in managementkringen, dat het van zijn status heeft verloren en verwatert. De waarheid zal zoals zo vaak in het midden liggen.

6

Zijn alle bedrijven nu gelijk ?

Natuurlijk zijn niet alle bedrijven gelijk. De bedoeling van dit onderzoek is cijfers te krijgen over de grenzen van subsectoren en individuele ondernemingen heen. Eén belangrijk onderscheid kunnen we wel maken, namelijk dat naar ondernemingsgrootte.

Hoe groter hoe meer...

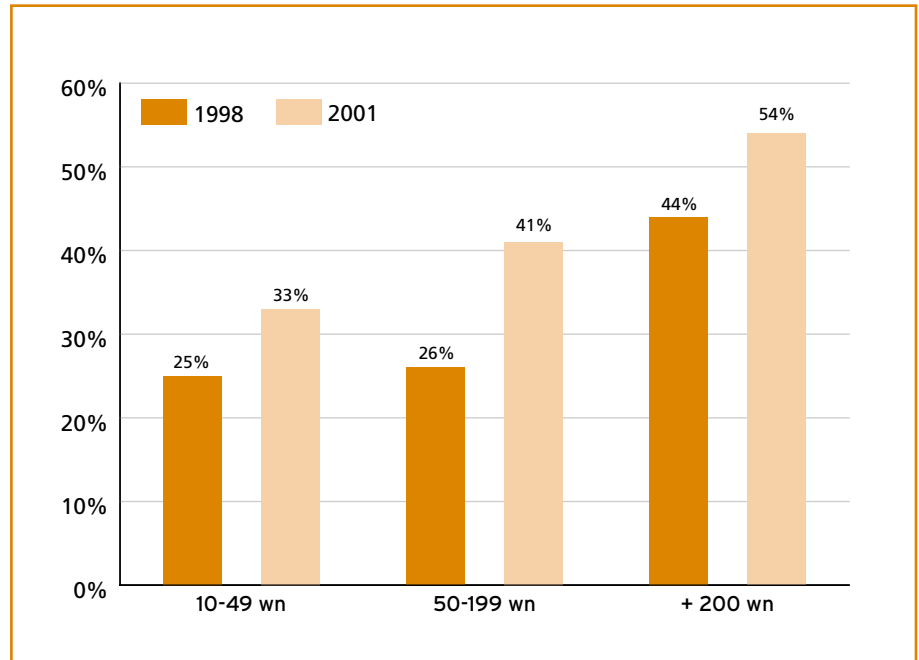
Zowel in 1998 als 2001 blijkt dat de meeste van de bevroegde kenmerken méér voorkomen naarmate de onderneming groter is. In zekere zin is dat logisch: hoe meer personeelsleden, hoe groter de behoefte aan afstemming, beleid, organisatie, regelingen ... en de nood om formele afspraken te maken.

Deze 'hoe groter, hoe meer' regel bleek van toepassing op onder meer de mate van automatisering en informatisering; het toepassen van de meeste flexibiliteitinstrumenten of het organiseren van opleiding. Zelfs bij innovatiebronnen lijkt die regel op te gaan: dat is zo bij O&O, marktonderzoek en het beroep doen op onderwijs- en onderzoeksinstituten. In onderstaande tabel geven we een aantal verschillen tussen de kleinste en grootste ondernemingen. Die verschillen lopen rechtlijnig door over de tussenliggende groottecategorieën.

'Hoe groter, hoe meer'

Naar ondernemingsgrootte	Scores 1998		Scores 2001	
	10-49 wn	+ 200 wn	10-49 wn	+ 200 wn
Automatisering	41%	77%	52%	83%
Informatisering	41%	72%	62%	87%
Weekendploegen	27%	74%	19%	53%
Interim-arbeid	40%	82%	29%	75%
Tijdelijke contracten	21%	74%	15%	82%
Variabele beloning	22%	40%	17%	50%
Opleiding voorzien	55%	96%	69%	100%

Gemiddeld %
personeel in opleiding



... maar er zijn uitzonderingen...

Hier en daar gaat de regel niet op en doet zich zelfs het omgekeerde voor. Dit is vooral het geval in het uitbestedingspatroon. Kleinere ondernemingen besteden meer systematisch een aantal activiteiten volledig uit dan grote ondernemingen dit doen. We kunnen zelfs vaststellen dat de toename van het uitbesteden bijna volledig op rekening van de kleinste ondernemingen te schrijven is die steeds meer activiteiten (volledig) uitbesteden.

'Hoe kleiner, hoe meer'

Naar ondernemingsgrootte	Scores 1998		Scores 2001	
	10-49 wn	+ 200 wn	10-49 wn	+ 200 wn
Uitbesteding (totaal)				
• beheer en onderhoud van informatica	19%	5%	26%	14%
• onderhoud van machines	23%	4%	29%	4%
• productie onderdelen	7%	5%	17%	13%
• assemblage/eindafwerking	2%	2%	16%	6%

Polyvalentie

Naar ondernemingsgrootte	1998	2001	Vershil
Gemiddeld % polyvalent personeel bij 10-49 wns	41%	42%	+ 1%
Gemiddeld % polyvalent personeel bij 50-199 wns	28%	38%	+ 10%
Gemiddeld % polyvalent personeel bij + 200 wns	33%	34%	+ 1%

In kleinere ondernemingen zijn ook meer werknemers polyvalent. De toename in polyvalente werknemers is vooral bij de middelgrote ondernemingen opvallend.

... en soms speelt groot of klein geen rol

Tenslotte zijn drie elementen waar de ondernemingsgrootte geen rol speelt. Het zijn daarom 'universeel toepasbare' concepten.

Het eerste is teamwerk. Als aan ondernemingen gevraagd wordt of ze volgens het principe van teamwerk zijn georganiseerd, en er worden daarbij geen beperkende criteria opgelegd, dan vallen we in het gewone patroon: hoe groter de onderneming hoe meer teamwerk. Maar bij de toepassing van de criteria valt het verschil tussen kleine en grote ondernemingen weg. We hebben dit in 1998 geconstateerd, en dezelfde vaststelling gaat op voor 2001. Dus is de groei van teamwerk gelijk gespreid over alle groottecategorieën van ondernemingen.

Teamwerk

Naar ondernemingsgrootte	Scores 1998		Scores 2001	
	10-49 wn	+ 200 wn	10-49 wn	+ 200 wn
Teamwerk (beperkte definitie)	15%	14%	20%	24%

Het tweede kenmerk dat gelijk is gespreid, is het percentage omzet gebaseerd op nieuwe of verbeterde producten. De spreiding was vrijwel gelijk in 1998 en in 2001. Het derde kenmerk is dat van het benutten van het eigen personeel als inspiratiebron voor innovatie. Daar wordt veel hoger op gescoord in 2001 dan in 1998. De toename situeert zich in alle groottecategorieën.

Personeel als inspiratiebron

Naar ondernemingsgrootte	Scores 1998		Scores 2001	
	10-49 wn	+ 200 wn	10-49 wn	+ 200 wn
% bedrijven dat eigen werknemers vaak als inspiratiebron opgeeft	30%	35%	44%	42%





Besluit

'Organisatie' en 'personeelsbeleid' worden als belangrijkste factoren gezien voor de slagkracht van de onderneming. Beide scoren 8,4 op 10. 'Technologie' scoort met 7,6 op 10 als derde. Anno 2001 wordt een groot belang gehecht aan de niet-technologische aspecten van bedrijfsvoering.

Al bij al is het verschil erg klein. Dat betekent dat de ondernemingen geen keuze maken in termen van ofwel technologische innovatie ofwel innovatie op het vlak van organisatie/personeelsbeleid. Er is sprake van een strategie waarbij geïnnoveerd wordt én op technologisch vlak én op het vlak van organisatie én op het vlak van personeelsbeleid.

Bij de technologische innovatie ligt de nadruk nu meer op procesinnovatie, eerder dan op productinnovatie.

Sinds de enquête in 1998 tekenen er zich enkele trends af. Vergaande toepassing van uitbesteding, van het organiseren in business units en van voorraadbeperking leiden tot een gestage afslanking van de bedrijfsstructuur. Traditionele vormen van flexibiliteit wegen veel zwaarder door dan nieuwe vormen van beloning of telethuiswerk.

Langere inlooptijden, toenemende polyvalentie en een vergaande verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg tot op de werkvloer wijzen op een langzaam complexer worden van de functies.

Sinds 1998 is er een ernstige inspanning gedaan op het vlak van bedrijfsopleidingbeleid en het aantal ondernemingen dat zich organiseert volgens het concept van teamwerk is spectaculair gestegen.

Heel wat van deze veranderingen en trends hangen samen met de grootte van de onderneming. Maar het toepassen van teamwerk, de mate van productinnovatie en het personeel benutten als inspiratiebron voor innovatie vormen daarop belangrijke uitzonderingen.

De kloof tussen het discours rond nieuwe vormen van werkorganisatie en de praktijk lijkt in de voorbije drie jaar toch wat kleiner geworden.

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.
- DELAGRANGE Hendrik: Nieuwe vormen van werkorganisatie in 2001. SERV/STV-Innovatie & Arbeid, STV-Brochure, Brussel, 2003.
- DELAGRANGE Hendrik: Organisatievernieuwing op maat. Stand van zaken in de Vlaamse industrie. SERV/STV-Innovatie & Arbeid, STV-Brochure, Brussel, 1999.

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. In 1998 voerde STV voor het eerst een ruim onderzoek uit dat daar een antwoord op gaf. Toen bleek dat bedrijven nieuwe vormen van werkorganisatie en bedrijfsvoering weten te smaken, maar met mate en wars van grote theoretische modellen. Een radicale breuk met het verleden was niet aan de orde.
- Drie jaar later wordt opnieuw een staat opgemaakt van de veranderingen in het Vlaamse economie. Deze brochure bundelt alle vergelijkbare gegevens voor de Vlaamse industrie. De aandacht gaat uit naar procesvernieuwing, de afslanking van bedrijfsstructuren, flexibiliteit, de complexiteit van jobs en personeelsbeleid.
- Een grondige vernieuwing is net zoals in 1998 niet aan de orde, maar de evolutie is duidelijk. De contouren van de nieuwe bedrijfs- en arbeidsorganisatie tekenen zich stilaan af.

