



Europese Stichting  
tot verbetering van de  
levens- en arbeidsomstandigheden

# De Europese bedrijvenenquête – de eerste resultaten

## > résumé <

"Europa moet de recessie niet alleen aanpakken, maar deze aangrijpen om een meer productieve, meer innovatieve, beter gekwalificeerde en koolstofarme economie te worden; een economie met open, op integratie gerichte arbeidsmarkten die tot meer cohesie en gelijkheid in de samenleving leiden, en met werkgelegenheid die een antwoord biedt op de uitdagingen van de vergrijzing, de gelijkheid van mannen en vrouwen en de balans tussen werk en gezinsleven. Dit moet geen eenmalige actie zijn, maar een permanent collectief proces."

*Mededeling van de Europese Commissie over een gezamenlijk engagement voor de werkgelegenheid, 2009*



## Context

In het voorjaar van 2009 is Eurofound begonnen met een grootschalige representatieve enquête onder managers en werknemersvertegenwoordigers. De *European Company Survey 2009 – Flexibility practices and social dialogue* (ECS - de Europese bedrijvenenquête 2009 - Flexibiliteitsmethoden en sociale dialoog) is de tweede pan-Europese bedrijvenenquête die door Eurofound is uitgevoerd. De enquête bestrijkt de 27 lidstaten van de EU evenals Kroatië, Turkije en de voormalige Joegoslavische Republiek Macedonië. De eerste enquête werd in 2004-2005 in 21 landen gehouden onder de titel de *Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance* (ESWT - Bedrijvenenquête naar de arbeidstijden en het evenwicht tussen werk en privéleven).

De Europese bedrijvenenquête geeft een beeld van de flexibiliteitsmethoden van bedrijven en vormt een unieke bron van vergelijkbare informatie over de sociale dialoog op de werkplek. Uit eerder onderzoek van Eurofound is gebleken dat bedrijven verschillende flexibiliteitsmethoden gebruiken. Die methoden worden niet op zichzelf staand toegepast, maar in bepaalde combinaties. Middels de onderhavige enquête zijn de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten onderzocht van de interne en externe flexibiliteit.

Het verbeteren van de flexibiliteit op de arbeidsmarkt wordt door de EU beschouwd als een van de essentiële elementen om de doelstellingen van de Lissabon-strategie te verbeteren, namelijk om uit te groeien tot de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie ter wereld enerzijds en om meer en betere banen voor Europese burgers te creëren anderzijds. Tegelijkertijd wil de EU voorkomen dat de flexibiliteitsmaatregelen te eenzijdig ten koste gaan van de werknemers. Daarom is in de afgelopen jaren een reeks kaderregelingen en aanbevelingen uitgevaardigd met voorschriften voor de belangrijke flexibiliteitsinstrumenten

en voor de raadpleging en participatie van werknemers bij zaken die verband houden met de arbeidsorganisatie.

De sociale dialoog is cruciaal voor het beheren van de bedrijfsmatige en werkgelegenheidsveranderingen in het Europese sociale model. Om de daarmee verband houdende uitdagingen het hoofd te bieden, zijn in het kader van de Europese bedrijvenenquête zowel managers als, waar mogelijk, vertegenwoordigers van de werknemers geïnterviewd om hun opvattingen over de structuur en de rol van de sociale dialoog op ondernemingsniveau in kaart te brengen. Tevens kan hierdoor een beeld geschetst worden van de maatregelen en strategieën op flexibiliteitsgebied en van de rol die de sociale dialoog hierbij speelt.

Doordat de gegevens in het voorjaar van 2009 zijn verzameld, zijn de gevolgen van de economische crisis in sommige landen geprononcerder dan in andere landen.

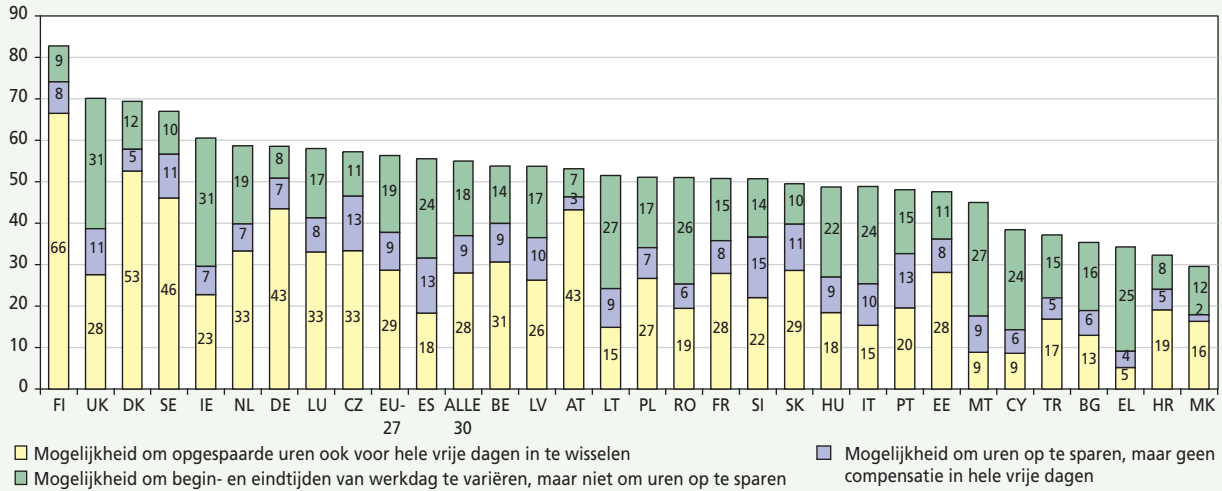
## Arbeidstijdenregelingen

De arbeidstijdenflexibiliteit is de meest gebruikte flexibiliteitsmethode in Europese bedrijven. In het kader van de enquête zijn vier verschillende typen van arbeidstijdenregelingen onderzocht: flexibele werktijden, parttime werk, onregelmatige diensten en overuren.

### Flexibele werktijden

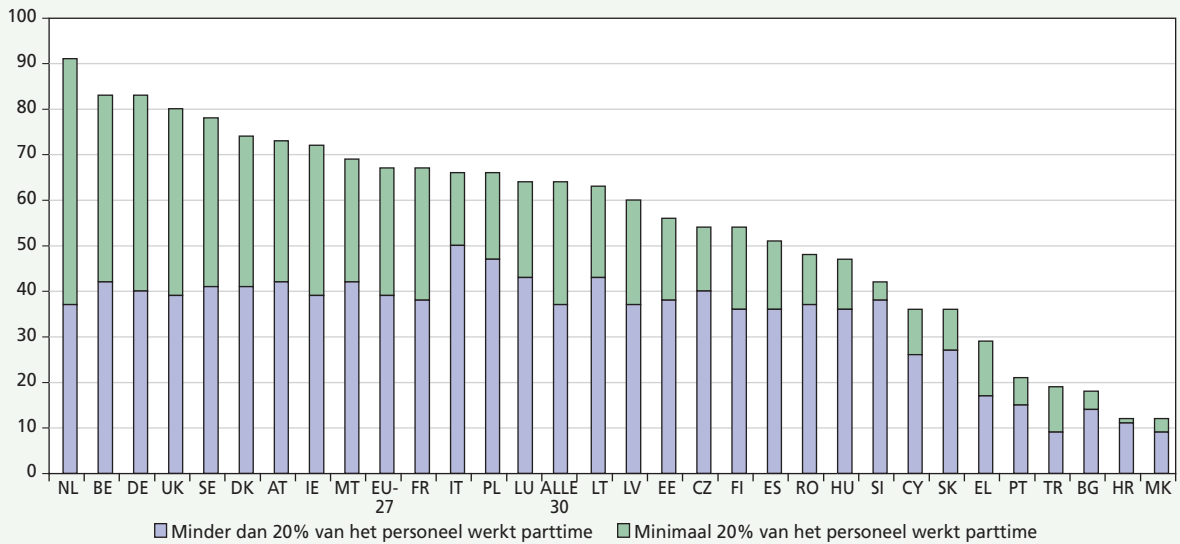
Door flexibele werktijdregelingen kunnen werknemers afhankelijk van hun eigen behoeften en wensen (meestal binnen bepaalde grenzen) variëren met de tijden waarop zij met hun dagelijks werk beginnen c.q. eindigen. Terwijl bij de basisregelingen slechts variaties in de begin- en eindtijden mogelijk zijn en niet in de lengte van de werkdag, kunnen er via systemen voor het opsparen van arbeidsuren kredieturen (of debeturen) worden verzameld op een soort "arbeidstijdenrekening". Uit de literatuur blijkt dat regelingen voor flexibele werktijden vaak voor zowel

Figuur 1: Gebruiksfrequentie van verschillende regelingen voor flexibele arbeidstijden, onderverdeeld per land (%)



Bron: ECS 2009

Figuur 2: Frequentie waarin bedrijven de mogelijkheid bieden om parttime te werken, onderverdeeld per land (%)



Bron: ECS 2009

werkgevers als werknemers positieve gevolgen hebben. Uit de resultaten van de Europese bedrijvenenquête komt naar voren dat:

- meer dan de helft (56%) van alle bedrijven met tien of meer werknemers in de EU27 gebruik maakt van een soort flexibele werktijdenregeling. Dat is een aanzienlijke toename ten opzichte van de resultaten die vier jaar geleden in de vorige Europese bedrijvenenquête (uitgevoerd in 21 landen) zijn gemeten;
- bijna vier op de tien ondernemingen systemen gebruiken waarmee een arbeidsurenkrediet kan worden opgebouwd op een werktijdenrekening. Het merendeel van deze werktijdenrekeningen omvat ook de mogelijkheid om het opgespaarde tijdskrediet in te wisselen voor hele vrije dagen. Het gebruik van werktijdenrekeningen komt het meest voor in de Noordse landen, Duitsland, Tsjechië en Oostenrijk;
- er aanzienlijk minder gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om kredieturen gedurende een periode langer dan een jaar op zogeheten langetermijnrekeningen op te sparen. Gemiddeld maakt slechts 6% van de bedrijven in de EU gebruik van een dergelijk systeem.

Verreweg het hoogste percentage is in Denemarken te vinden, waar bijna een derde (30%) van de bedrijven gebruik maakt van langetermijnrekeningen.

### Parttime werk

In de afgelopen vijftien jaar is het parttime werken in Europa aanzienlijk toegenomen. Soms wordt er gebruik gemaakt van parttime arbeidskrachten met het oog op de bedrijfsexploitatie, bijvoorbeeld om beter in te kunnen spelen op veranderingen in vraag en aanbod. Andere vormen van parttime werk worden voornamelijk als HR-instrument gebruikt, bijvoorbeeld om werknemers in staat te stellen om hun werk en privéleven beter op elkaar af te stemmen. Door de mogelijkheid te bieden om parttime te werken kan een werkgever ook aantrekkelijker worden voor potentiële nieuwe werknemers. De Europese bedrijvenenquête biedt enig inzicht in het parttime werk op ondernemingsniveau:

- Twee derde (67%) van de bedrijven in de EU biedt de mogelijkheid om parttime te werken. Het parttime werken is echter onevenwichtig verdeeld in Europa. In Nederland werken bijvoorbeeld in vrijwel alle onderzochte bedrijven parttimers (91%). Parttime werk is ook gangbaar in België, Duitsland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk (circa 80%

van de bedrijven). De kleinste aantallen bedrijven met parttime werknemers zijn te vinden in Bulgarije, Portugal en de drie kandidaat-lidstaten, waar in minder dan 20% van de bedrijven parttimers werkzaam zijn.

- Het percentage bedrijven dat gebruik maakt van parttime regelingen, is de afgelopen vier jaar licht gestegen.
- De organisatie van het parttime werk wordt steeds gevarieerder. Een toenemend aantal bedrijven maakt gebruik van vormen van parttime werken die afwijken van de "traditionele" vorm, waarbij elke doordeweekse dag wordt gewerkt (meestal 's ochtends). Hierbij dient opgemerkt te worden dat, afhankelijk van de parttime vorm die gekozen wordt, de werknemers of juist de werkgevers daar het meeste voordeel van kunnen hebben. Tot de nieuwe vormen van parttime werk die aan populariteit winnen, behoren de mogelijkheid om volledige werkdagen af te wisselen met vrije dagen en het flexibel parttime werken op korte termijn naar gelang de behoefte van de werkgever.
- Hoewel parttime werk in veel landen zeer gangbaar is, zijn er in de meeste Europese bedrijven weinig parttimers die in zeer gespecialiseerde functies werkzaam zijn, met uitzondering van Nederland. Gemiddeld heeft slechts een kwart van de bedrijven met parttimers en zeer gespecialiseerde functies ook parttimers voor die functies in dienst. En als dat al het geval is, dan betreft het meestal een uitzondering.

### Nacht-, weekend- en ploegdiensten

Werken buiten de standaarduren is een gangbaar instrument voor werkgevers om de bedrijfstijd van machines uit te breiden, de openingstijden te verlengen of in te spelen op grote variaties in de werkbelasting die niet tijdens de normale werktijden op weekdagen opgevangen kunnen worden. Uit de Europese bedrijven enquête blijkt dat:

- het percentage bedrijven waar werknemers 's nachts, in de weekends of in ploegdiensten werken, in de afgelopen vier jaar zeer stabiel is gebleven, met uitzondering van een lichte stijging in het werken op zaterdag;

- het werken op zondag en in nachtdiensten in de meeste landen geconcentreerd is in sectoren waar de aard van het werk een dienstverlening van 24 uur per dag vereist (bijvoorbeeld medische diensten, openbaar vervoer, energie).

### Overwerk

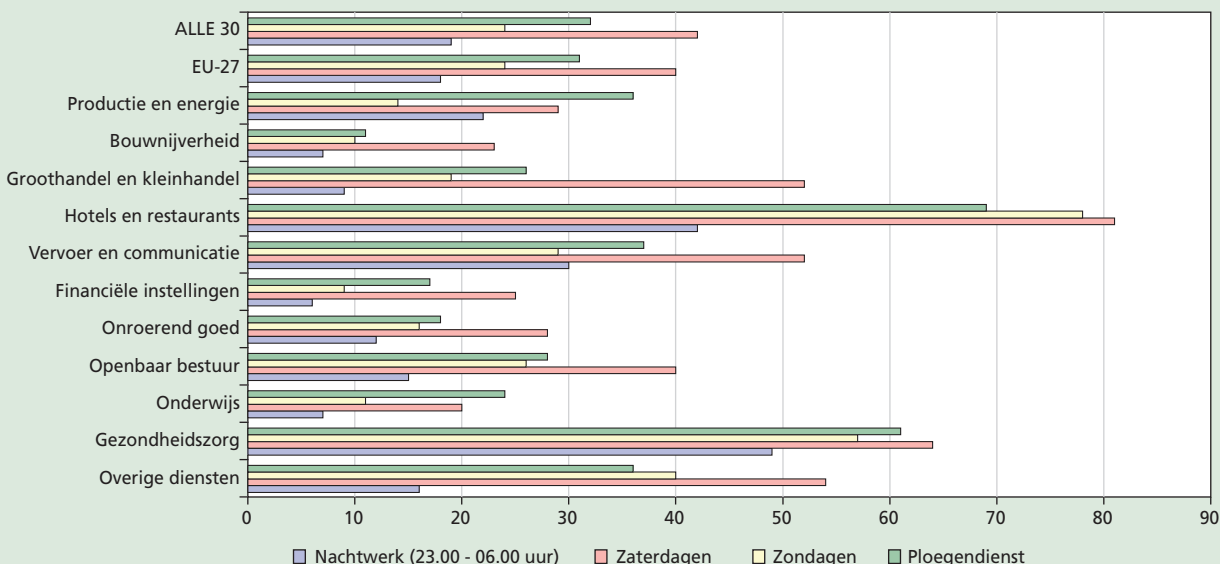
Overwerk is het meest traditionele arbeidstijdeninstrument om pieken in de werkbelasting op te vangen. De toename en diversiteit van instrumenten om arbeidsuren op te sparen, maakt het moeilijk om de feitelijke overuren te meten, met name op bedrijfsniveau. Uit de resultaten van de Europese bedrijvenenquête blijkt niettemin dat:

- Duitsland, Nederland en de Noordse landen de landen zijn met het hoogste percentage bedrijven dat gebruik maakt van overwerk. Zij behoren ook tot de landen die dit instrument in 2004-2005 het vaakst hebben gebruikt. In de meeste landen in Zuid-, Oost- en Midden-Europa is overwerk veel minder gangbaar. Uitzonderingen op deze regel zijn Tsjechië en Italië, waar het percentage bedrijven waar wordt overgewerkt boven het gemiddelde van de EU ligt;
- overwerk in 35% van de bedrijven financieel wordt gecompenseerd, terwijl het in 23% van de gevallen met vrije tijd wordt gecompenseerd. 37% van de bedrijven gebruikt beide compensatievormen. Het percentage bedrijven dat overuren helemaal niet compenseert, is marginaal en is de afgelopen jaren stabiel gebleven.

### HR-instrumenten

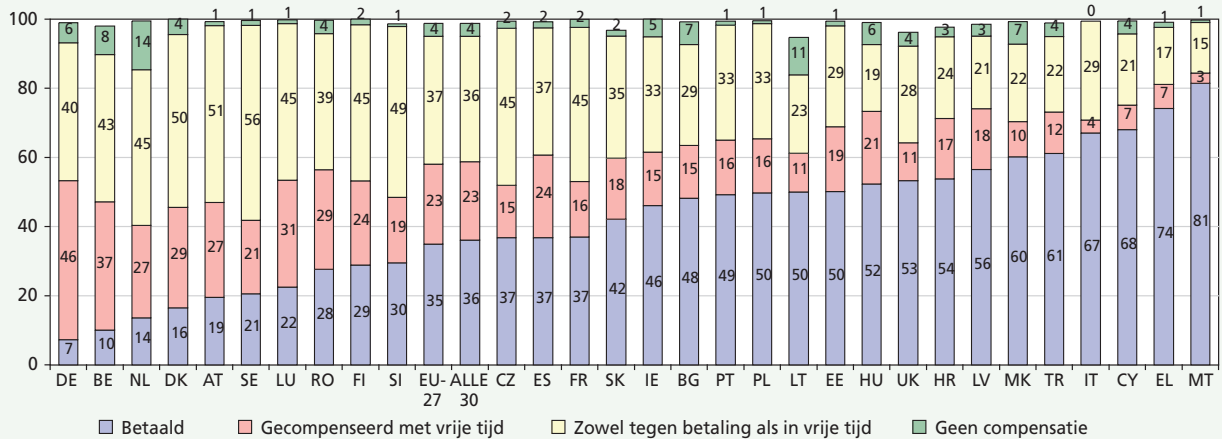
Middels de enquête is ook de frequentie in kaart gebracht van verschillende arbeidsmethoden die als belangrijke elementen beschouwd worden van de contractuele en functionele flexibiliteit op bedrijfsniveau. Contractuele flexibiliteit wil zeggen dat er verschillende soorten contracten worden gebruikt om tijdelijke pieken in de vraag op te kunnen vangen of om snel op negatieve (bedrijfs)economische ontwikkelingen te kunnen reageren.

Figuur 3: Onregelmatige werktijden, onderverdeling per sector conform NACE Rev. 1.1 (%)



Bron: ECS 2009

Figuur 4: Compensatie voor overuren, onderverdeling per land (%)



Bron: ECS 2009

### Contractuele flexibiliteit: arbeidscontracten voor bepaalde tijd, uitzendwerk en freelancers

- Circa twee derde van de onderzochte bedrijven geeft aan dat zij een of andere vorm van tijdelijke werkstructuren gebruiken, zoals contracten voor bepaalde tijd of de inzet van uitzendkrachten of kleine zelfstandigen (freelancers). In alle activiteitensectoren maakt meer dan de helft van alle ondernemingen (met minstens tien werknemers) gebruik van dergelijke tijdelijke contractvormen.
- Het inzetten van personeel met een arbeidscontract voor bepaalde tijd is een veel voorkomend verschijnsel in het Europese bedrijfsleven: in meer dan de helft (54%) van de ondernemingen met tien of meer werknemers is er minimaal één werknemer met een tijdelijk contract. De frequentie in het gebruik van dergelijke contracten loopt tussen de Europese landen sterk uiteen.
- 21% van alle bedrijven maakt gebruik van minstens één freelancer.
- Iets meer dan een vijfde van de ondernemingen in de EU27 werkt met uitzendkrachten. Dat percentage is vergelijkbaar met dat van de ESWT 2004/2005. In totaal vertegenwoordigen uitzendkrachten echter slechts 2% van de totale werkgelegenheid in ondernemingen met tien of meer werknemers (in de EU).
- Hoewel ongeveer 20% van alle bedrijven aangeeft in de afgelopen twaalf maanden gebruik te hebben gemaakt van uitzendkrachten, had slechts de helft van hen een uitzendkracht in dienst ten tijde van het interview. Dit valt niet uitsluitend te verklaren door seizoensinvloeden; het is waarschijnlijk veeleer een gevolg van de economische crisis die ten tijde van de interviews al een groot effect had op een aantal landen en activiteitensectoren.

### Functionele flexibiliteit: aanpassen aan veranderingen in bedrijven

Bedrijven kunnen hun flexibiliteitspotentieel ook verbeteren door de inzetbaarheid van mensen voor verschillende taken en op uiteenlopende locaties te vergroten. Door aanvullende opleidingen en het gebruik van autonome arbeidsteams kunnen werknemers voor een breder scala aan functies en taken worden ingezet. Het opleidingsaanbod en het gebruik van autonome teams kunnen als indicatoren worden beschouwd voor dit soort intern aanpassingsvermogen. Uit de Europese bedrijvenenquête blijkt dat:

- drie van de vier ondernemingen aangeven dat de behoefte aan vervolgoopleidingen periodiek en op systematische wijze wordt gecontroleerd. Een geregelde analyse van de behoefte aan vervolgoopleidingen komt bij grote bedrijven vaker voor dan bij kleinere ondernemingen;
- niet alle werknemersgroepen in gelijke mate gebruik kunnen maken van bijscholingsactiviteiten: op dit punt is er een verschil tussen vaste en tijdelijke werknemers. In vrijwel alle bedrijven waar systematische evaluaties worden uitgevoerd, hebben deze betrekking op personeel in vaste dienst; minder dan de helft van deze bedrijven voert die evaluaties ook uit voor werknemers met een contract voor bepaalde tijd. Daarbij komt dat vaste werknemers in een gespecialiseerde of zeer gespecialiseerde functie vaker betrokken worden bij dergelijke evaluaties dan vaste werknemers in weinig gespecialiseerde of ongeschoolde functies. Ook worden de opleidingsbehoeften van oudere werknemers minder vaak geëvalueerd dan die van jongere werknemers;
- het percentage bedrijven dat werknemers vrij geeft om een opleiding te kunnen volgen, kleiner is dan het percentage bedrijven dat systematisch de opleidingsbehoeften evalueert;
- de mate van autonomie van de teamleden een belangrijk element van teamwerk vormt. Het betreft hier in wezen de vraag wie de besluiten neemt over de werkzaamheden en taken van het team. Op basis van deze aspecten kan een onderscheid worden gemaakt tussen meer gestandaardiseerde vormen van teamwerk en teams die zichzelf aansturen. Autonoom teamwerk is karakteristieker voor arbeidsorganisatiemodellen als de Scandinavische "sociaal-technische systemen" en de "lerende organisaties". Uit onderzoek is gebleken dat autonoom teamwerk een positief effect heeft op het concurrentievermogen en de kwaliteit van het werk.
- autonoom teamwerk in 22% van de bedrijven wordt toegepast. Het wordt vooral gebruikt in de Noordse landen en in Nederland.

### Variabele beloning

Een andere vorm van flexibiliteit is de salaris- of beloningsflexibiliteit. Op basis van de gegevens van de Europese bedrijvenenquête 2009 zijn verschillende

prestatiegerelateerde beloningselementen in kaart gebracht. Deze kunnen in twee groepen worden onderverdeeld:

- prestatiegerelateerde beloningselementen waar de beloning doorgaans wordt bepaald aan de hand van specifieke doelstellingen voor de individuele werknemer, het team, de werkgroep of de afdeling;
- winstdelings- en aandelenregelingen. Dit zijn twee (soms elkaar overlappende) vormen van financiële participatie in de prestaties van een bedrijf waarbij de werknemers doorgaans geen financiële risico's lopen.

Dankzij de enquête is unieke informatie beschikbaar over deze aspecten, met name aangezien - in tegenstelling tot de meeste eerdere enquêtes over dit onderwerp - de onderhavige enquête ook het midden- en kleinbedrijf/de kleine en middelgrote bedrijven (MKB/KMO's) bestrijkt.

#### **Prestatiegerelateerde beloning**

- Op dit moment gebruikt iets meer dan een derde van de ondernemingen met minstens tien werknemers specifieke beloningselementen die gekoppeld zijn aan de prestaties van afzonderlijke werknemers, teams, werkgroepen of afdelingen en soms zelfs aan de prestaties van alle werknemers. Gemiddeld ontvangt circa de helft van de werknemers een of andere vorm van prestatiegerelateerde beloning (in de bedrijven waar dergelijke regelingen van kracht zijn).
- Beloningselementen die gekoppeld zijn aan individuele prestaties zijn gangbaarder (33%) dan beloningen die gekoppeld zijn aan de prestaties van groepen, teams of afdelingen (19%).
- Prestatiegerelateerde beloningselementen komen het meest voor bij financiële dienstverleners: bijna de helft van de bedrijven in deze sector gebruikt beloningsregelingen die gekoppeld zijn aan individuele prestaties. Drie van de tien bedrijven gebruiken regelingen die gekoppeld zijn aan de prestaties van teams, groepen of afdelingen. In de gezondheidszorg en het maatschappelijk werk wordt het minst van dergelijke regelingen gebruik gemaakt. Slechts 20% van de bedrijven gebruikt regelingen gekoppeld aan individuele prestaties, terwijl 10% regelingen toepast die gekoppeld zijn aan groepsprestaties.

#### **Financiële participatie**

- Winstdelingsregelingen zijn in Europa minder gebruikelijk. Slechts 14% van de ondernemingen past dergelijke regelingen toe. Winstdeling komt het meest voor in Finland, Frankrijk, Nederland en Zweden.
- Winstdelingsregelingen zijn in grotere ondernemingen gemiddeld veel gangbaarder. Meer dan een kwart (27%) van de particuliere bedrijven met minstens tweehonderd werknemers gebruikt een dergelijke beloningsregeling.
- Onafhankelijk van de bedrijfsomvang blijken ondernemingen met een werknemersvertegenwoordiging eerder over een winstdelingsregeling te beschikken dan bedrijven zonder werknemersvertegenwoordiging.
- De meeste managers geven aan dat zij een winstdelingsregeling hebben ingevoerd met het oog op de motivatie en productiviteit van werknemers. Bij hun afwegingen blijkt de mogelijkheid om de loonkosten te verlagen in perioden met kleine ordervolumes, een veel geringere rol te spelen.
- Twee derde van de winstdelingsregelingen die in particuliere bedrijven in de EU worden toegepast, heeft

een brede basis (d.w.z. dat zij openstaan voor alle werknemers uit het reguliere personeelsbestand). Dit is in overeenstemming met een van de centrale aanbevelingen in de EU-mededeling betreffende financiële participatie.

- De meeste winstdelingsregelingen (63%) in de particuliere sector worden uitsluitend door het management vastgesteld, dus zonder onderhandelingen met de werknemers.
- Geconstateerd is dat aandelenregelingen de minst gebruikte vorm van variabele beloning is. Slechts 5% van de particuliere bedrijven (met tien of meer werknemers) past een dergelijke regeling toe (waarvan iets meer dan de helft een brede basis heeft).
- Zowel de winstdelingsregelingen als de aandelenregelingen worden het meest in de financiële dienstverlening toegepast.

## **Sociale dialoog op de werkplek**

In de enquête komen de opvattingen en ervaringen naar voren die de betrokken partijen op bedrijfsniveau hebben over de sociale dialoog op de werkplek. De sociale dialoog wordt gedefinieerd als de processen waarbij erkende vertegenwoordigers van de werknemers in een bepaalde mate betrokken zijn bij de besluitvorming over de arbeidsverhoudingen. Die betrokkenheid kan beperkt zijn tot het door de directie geïnformeerd worden over de genomen besluiten, maar kan ook bestaan uit het inwinnen van adviezen, uit onderhandelingen of uit een gezamenlijke besluitvorming. De enquête verschaft unieke vergelijkbare informatie over de aard en kwaliteit van de sociale dialoog op de werkplek in Europa. Uit de bevindingen van de enquête komt naar voren dat er sprake is van een sterke sociale dialoog op de werkplek in Europa. Daarnaast komen er ook beperkingen in die sociale dialoog naar voren, evenals belangrijke verschillen tussen de diverse Europese landen.

#### **Sterke sociale dialoog**

De resultaten van de enquête schetsen in het algemeen een positief beeld van de sociale dialoog in Europa:

- De meest gangbare manier om de beloning in Europa vast te stellen, is via collectieve onderhandelingen – twee van de drie werknemers vallen onder een CAO, hetzij op ondernemings- hetzij op een hoger niveau.
- Meer dan 60% van de werknemers in Europa wordt vertegenwoordigd door een erkende werknemersorganisatie.
- 86% van deze vertegenwoordigende structuren heeft een band met een vakbond, 63% een meerderheid van vakbondsleden.
- De meeste vertegenwoordigende structuren hebben toegang tot de essentiële middelen die noodzakelijk zijn om effectief te functioneren: 85% ontvangt minstens één keer per jaar informatie over de financiële, economische en werkgelegenheidssituatie van het bedrijf; twee van de drie vertegenwoordigers geven aan dat de informatie meestal tijdig wordt verstrekt en drie van de vier vinden de informatie in het algemeen voldoende uitgebreid. 72% van de vertegenwoordigers wordt op een periodieke basis bijgeschoold, terwijl drie van de vier de hoeveelheid betaalde roostervrije uren waar zij doorgaans recht op hebben, meestal als voldoende aanmerkt om hun vertegenwoordigende taken uit te kunnen voeren.

- Bijna twee derde van de werknemersvertegenwoordigers geeft aan dat zij betrokken worden bij het opstellen van de regels en procedures voor kwesties die betrekking hebben op de arbeidstijden.
- De vertegenwoordigers zijn in het algemeen van mening dat er een adequaat samenwerkingsklimaat bestaat voor de interactie tussen henzelf en het management van het bedrijf.
- Een grote meerderheid van de werknemersvertegenwoordigers (80%) is van mening dat de werknemers hun werkzaamheden ondersteunen.
- De meeste managers in Europese bedrijven (70%) zijn doorgaans positief over het effect van de sociale dialoog en de werknemersvertegenwoordiging op de werkplek.
- Hetzelfde percentage sluit zich ook aan bij de stelling dat het raadplegen van de werknemersvertegenwoordiger bij belangrijke veranderingen tot een grotere betrokkenheid onder het personeel leidt bij het uitvoeren van die veranderingen.

### Beperkingen

Hoewel deze resultaten erop wijzen dat er sprake is van een sterke sociale dialoog op de werkplek in Europa, zijn er ook beperkingen:

- In bepaalde ondernemingen is de vertegenwoordiging beperkt tot kwesties die te maken hebben met de veiligheid en gezondheid op het werk of is die vertegenwoordiging op informele wijze geregeld.
- Een derde van de vertegenwoordigers ontvangt niet vaak informatie (hoogstens één keer per jaar) over de economische en financiële situatie van het bedrijf.
- 17% geeft aan geen recht te hebben op betaalde vrije tijd om de vertegenwoordigende taken uit te voeren.
- De betrokkenheid bij besluiten over de contractuele flexibiliteit is beperkter dan de betrokkenheid bij regelingen over flexibele arbeidstijden – in bedrijven met contractuele flexibiliteit meldt slechts bijna de helft van de vertegenwoordigers dat zij hierbij betrokken worden.

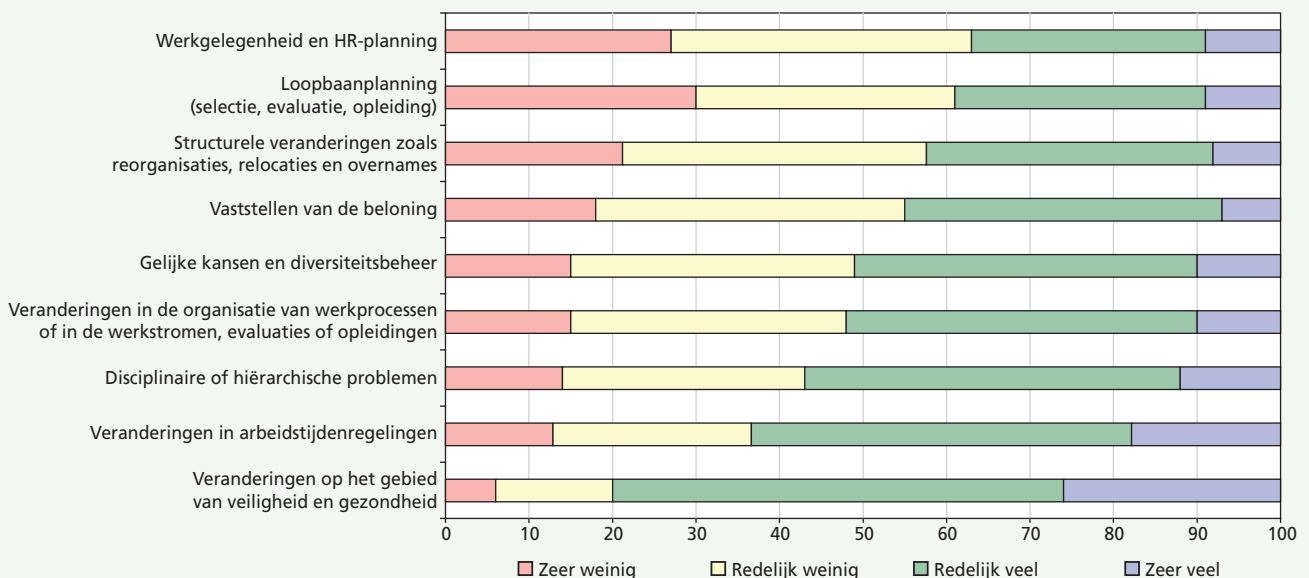
- De strategische invloed van werknemersvertegenwoordigers is vrij beperkt (zie figuur 5).
- Hoewel de meeste managers van mening zijn dat de sociale dialoog op de werkplek positieve effecten heeft, geeft 60% niettemin aan een voorkeur te hebben voor direct overleg met de werknemers van het bedrijf.
- 30% van de managers is van mening dat de betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordiging tot aanzienlijke vertragingen leidt bij belangrijke managementbesluiten.

### Uiteenlopende ervaringen

Uit de analyse komen belangrijke verschillen naar voren in de ervaringen met de sociale dialoog op de werkplek in Europa:

- De gegevens van de Europese bedrijvenenquête bevestigen dat er tussen de meeste landen van de EU-15 en de twaalf nieuwe lidstaten verschillen bestaan met betrekking tot het toepassingsgebied en het niveau van de loononderhandelingen.
- Belangrijker is dat er in de noordelijke Europese landen (op enkele uitzonderingen na) sprake is van een veel sterkere institutionele implementatie van de sociale dialoog op de werkplek dan in de landen in het zuiden. Zelfs wanneer andere variabelen als de omvang en economische activiteiten van ondernemingen in aanmerking worden genomen, kan geconstateerd worden dat er, naarmate men zuidelijker in Europa komt, sprake is van een minder ontwikkelde sociale dialoog en dat er voor de wettelijke werknemersvertegenwoordiging gekozen wordt voor een proces waarbij de partijen meer tegenover elkaar staan. Bulgarije, Roemenië en, in mindere mate Kroatië en de voormalige Joegoslavische Republiek Macedonië vormen een uitzondering op deze regel.
- In de meeste landen (20) die aan de enquête hebben deelgenomen, worden stakingen vrijwel nooit als middel ingezet door de lokale werknemersvertegenwoordiging.

Figuur 5: Invloed van werknemersvertegenwoordigers in organisaties, (%)



- Er bestaan veel verschillen tussen kleine en grote ondernemingen. Grote bedrijven beschikken eerder over een werknemersvertegenwoordiging dan kleine bedrijven. Met betrekking tot het functioneren van de sociale dialoog is de afstand tussen het management en de werknemersvertegenwoordiging in kleinere organisaties echter geringer, hetgeen bevorderlijk kan zijn voor een intensieve, coöperatieve sociale dialoog. Er zijn in die bedrijven echter minder middelen en wettelijke kanalen beschikbaar, wat een belemmering vormt voor de verdere ontwikkeling van de dialoog. Samengevat is er sprake van een kromlijnig verband tussen de omvang van een bedrijf en de kwaliteit van de sociale dialoog op de werkplek.
- Verschillen tussen sectoren kunnen vaak verklaard worden door andere organisatorische verschillen. Het onderwijs en de primaire industrie zijn de sectoren met de best ontwikkelde sociale dialoog op de werkplek.
- De personeelsopbouw speelt slechts een ondergeschikte rol bij die verschillen, hetgeen als positief aangemerkt kan worden: dat betekent immers dat de sociale dialoog op de werkplek niet uitsluitend en exclusief is voorbehouden aan een bepaalde categorie van de beroepsbevolking.

### Voorwaarden voor een succesvolle dialoog op werkplekniveau

In de eerste plaats is er tussen landen nog steeds sprake van een groot verschil met betrekking tot de beschikbaarheid van instellingen en procedures voor informatieverstrekking en raadpleging. In sommige landen worden deze mogelijkheden niet zo veel gebruikt als elders, zelfs al is het kader voor de werknemersvertegenwoordiging aanwezig. Met betrekking tot de strategische raadpleging van de werknemersvertegenwoordiging bij personeelskwesties zijn de verschillen tussen lidstaten relatief klein. Uit de Europese bedrijvenenquête blijkt echter dat het beschikbaar zijn van de benodigde middelen zeer belangrijk is voor een strategische participatie. Betrokkenheid bij en invloed op managementbesluiten gaan hand in hand met de voorzieningen die werknemersvertegenwoordigingen hebben, zoals de beschikbaarheid van kwaliteitsinformatie, periodieke opleidingen en voldoende tijd. Dergelijke middelen zijn eerder beschikbaar in bedrijven met een ondernemingsraad en een sterke aanwezigheid van de vakbond.

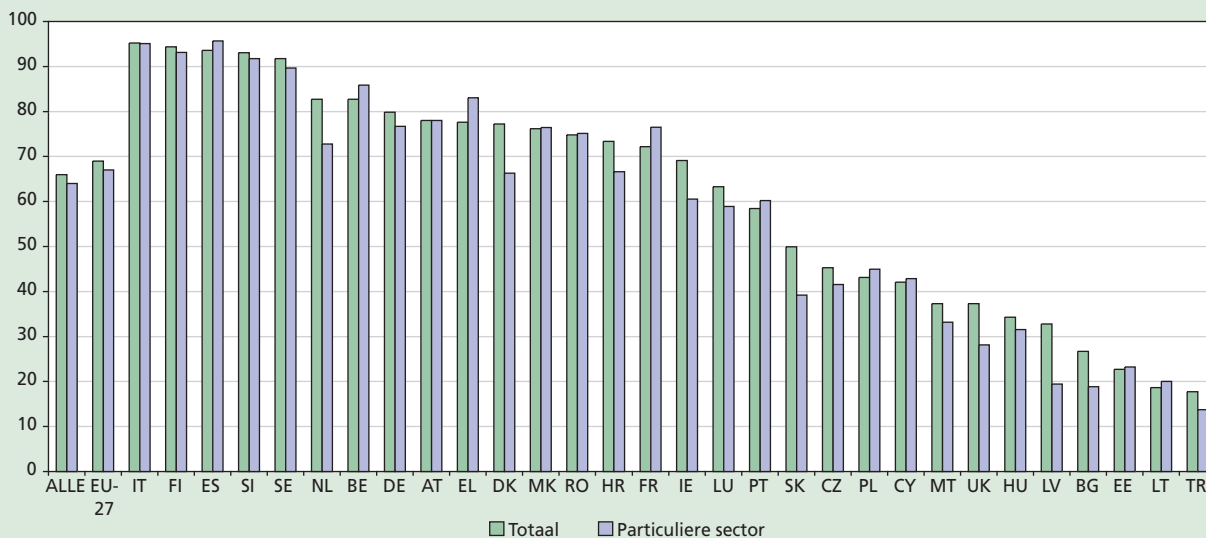
### Het beheren van veranderingen in een problematische economische context

In de Europese bedrijvenenquête is een aantal vragen voor managers opgenomen over verschillende prestatiedimensies binnen hun onderneming. Het gaat daarbij onder andere over onderwerpen als financiële prestaties en productiviteit en over HR-kwesties. De enquête bevat daarnaast een aantal indicatoren voor de veranderingen die bedrijven in de laatste drie jaar hebben ondergaan, zoals herstructureringen.

Hierbij dient echter wel rekening gehouden te worden met het feit dat de gevolgen van de financiële crisis op het moment dat de enquête werd afgenomen, al in een aantal landen voelbaar waren, zij het nog niet overal.

- Ierland, Letland, Estland en Hongarije zijn de afgelopen drie jaar geconfronteerd met een aanzienlijke reductie van de beroepsbevolking. Deze tendens is echter niet in alle andere landen zichtbaar. België, Finland, de voormalige Joegoslavische Republiek Macedonië en Luxemburg melden een aanzienlijke toename van de beroepsbevolking.
- In de afgelopen drie jaar is er ook sprake geweest van een toename van de gemelde arbeidsproductiviteit. De hoogste gemelde percentages zijn afkomstig uit de voormalige Joegoslavische Republiek Macedonië, Griekenland en Roemenië.
- De noodzaak om het personeelsbestand in te krimpen – voor sommige bedrijven een eerste teken van een economische achteruitgang, terwijl dit voor andere ondernemingen een doorlopende ontwikkeling is – mag voor Ierland met recht alarmerend worden genoemd, aangezien de helft van de bedrijven hier melding van maakt. Maar ook in een derde van de bedrijven in Denemarken, Estland, Hongarije en Turkije zijn er inkrimpingen van het personeelsbestand op komst. Dit heeft mede gevolgen voor het algemene arbeidsklimaat in die bedrijven. Geconstateerd is dat in deze landen een hoger percentage bedrijven aangeeft dat er sprake is van een gespannen arbeidsklimaat.
- Op het gebied van de human resources zijn er de komende jaren talloze uitdagingen, waarbij er zowel tussen sectoren als tussen landen verschillen bestaan. 36% van de bedrijven in de Europese Unie heeft moeite personeel voor geschoold werk aan te trekken en meer

Figuur 6: Gebruik van loononderhandelingen in lidstaten (%)



Bron: ECS 2009

dan 10% heeft problemen bij het opvullen van vacatures waarvoor weinig scholing is vereist. Nog eens 10% van de bedrijven heeft problemen bij het vasthouden van hun personeel. 16% van de ondernemingen geeft aan dat er problemen zijn bij het motiveren van hun personeel en 14% maakt melding van verzuimproblematiek.

- In het algemeen is het percentage bedrijven dat met een of meer van deze problemen wordt geconfronteerd, tussen 2004/2005 en 2009 stabiel gebleven. Het enige opvallende verschil is dat er thans een kleiner percentage bedrijven melding maakt van problemen bij het vinden van lager geschoold personeel dan vier jaar geleden (het aantal is met vier procentpunten gedaald). Uit de gegevens blijkt ook een kleine toename van het percentage bedrijven dat aangeeft problemen te ondervinden bij het vinden van geschoold personeel, maar dat verschil is vrij klein (twee procentpunten).

Tabel 1: -HR-uitdagingen - ECS 2009 vergeleken met vorige golf (gewogen resultaten bedrijven)

| HR-probleem                          | ESWT 2004/2005 (21 landen) | ECS 2009a (alleen 21 ESWT-landen) | ECS 2009b (EU27) |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Aantrekken geschoold personeel       | 34%                        | 36%                               | 36%              |
| Aantrekken lager geschoold personeel | 14%                        | 10%                               | 10%              |
| Vasthouden personeel                 | 9%                         | 9%                                | 10%              |
| Motivatatieproblemen                 | 15%                        | 15%                               | 16%              |
| Verzuim                              | 14%                        | 14%                               | 14%              |

- Met betrekking tot prestatie-indicatoren als de economische situatie, relatieve arbeidsproductiviteit en toename van de arbeidsproductiviteit kan worden vastgesteld dat er een relatie bestaat tussen bedrijven die systematisch de opleidingsbehoeften van hun werknemers evalueren. De opleidingsmogelijkheden zijn ook positief gecorreleerd met de motivatie van het personeel en met het algemene arbeidsklimaat. De relatie tussen flexibiliteitsmaatregelen en de toename van de productiviteit zal in de secundaire analyse nader worden onderzocht.

## Methodologie van de enquête

- De enquête is in het eerste kwartaal van 2009 in 30 landen afgenomen: de 27 lidstaten van de EU, Kroatië, Turkije en de voormalige Joegoslavische Republiek Macedonië (FYROM).
- De enquête is onder 27 160 bedrijven uitgevoerd op basis van computerondersteunde telefonische interviews (CATI).

### Voor meer informatie:

Camilla Galli da Bino, voorlichtster: [gdb@eurofound.europa.eu](mailto:gdb@eurofound.europa.eu)

Eurofound – Europese Stichting tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden

Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ierland

Tel.: (+353 1) 204 31 00

E-mail: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)

Website: <http://www.eurofound.europa.eu>

- De duur van de interviews was gemiddeld 20 minuten voor managementvertegenwoordigers en 15 minuten voor werknemersvertegenwoordigers.
- De enquête-eenheid was de onderneming (d.w.z. de lokale eenheid of de rapporterende eenheid waar de werkzaamheden plaatsvinden), en de te interviewen bedrijven zijn voor elk land willekeurig geselecteerd uit de verzameling van bedrijven met tien of meer werknemers. De landbouw en visserij, particuliere huishoudens en extraterritoriale organisaties zijn van de enquête uitgesloten. De weging heeft proportioneel plaatsgevonden aan de hand van zowel de verdeling van bedrijven qua omvang en sector als de werknemersdistributie.
- De respondenten van de enquête dienden in het bedrijf werkzaam te zijn: managers die verantwoordelijk waren voor het HR-beleid op vestigingsniveau en vertegenwoordigers van de werknemers van de onderneming. In totaal zijn er 27 160 interviews met het management afgenomen en 6 569 interviews met een werknemersvertegenwoordiger.
- Voor de managementinterviews is de meest seniore persoon in het bedrijf die verantwoordelijk was voor het personeelsbeleid/HR-management, als respondent geselecteerd.
- Waar mogelijk zijn er ook interviews gehouden met de werknemersvertegenwoordiging. Dergelijke interviews zijn uitsluitend bij bedrijven afgenomen waar al een interview met een managementvertegenwoordiger had plaatsgevonden. De betreffende vertegenwoordigers van de werknemers waren verantwoordelijk voor de onderhandelingen met het management over de arbeidsvoorwaarden. De respondenten werden geselecteerd op basis van het managementinterview nadat daarin was vastgesteld dat er een erkende structuur in het bedrijf aanwezig was ter behartiging van de belangen van de werknemers, zoals een ondernemingsraad (als gedefinieerd in de wetgeving van het betreffende land) of een erkende vakbond. Indien een dergelijke structuur bestond, fungeerde de voorzitter, secretaris of andere woordvoerder als respondent voor het interview namens de werkgeversvertegenwoordiging.

## Resultaten in vogelvlucht

De resultaten van de Europese bedrijvenenquête 2009 zijn ook beschikbaar via de Survey Mapping Tool van Eurofound. Met dit internetinstrument kunnen gebruikers de enquêteresultaten per land en voor een aantal geselecteerde vragen bekijken. De resultaten kunnen naar bedrijfsomvang, activiteitssector en eigendomsverhoudingen bekeken worden.

([www.eurofound.europa.eu/surveys/companysurvey/ecs2009/results.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/companysurvey/ecs2009/results.htm))



Publicatiebureau

[Publications.europa.eu](http://Publications.europa.eu)