



Europese Stichting
tot verbetering van de levens-
en arbeidsomstandigheden



Derde Europese bedrijvenenquête: eerste resultaten

> samenvatting <

'De crisis heeft alleen maar bevestigd dat we de manier waarop we onze maatschappelijke en economische uitdagingen aanpakken, moeten veranderen. . . Als we bereid zijn ons aan onze snel veranderende wereld aan te passen, als we op een slimme manier inspelen op de huidige maatschappelijke en economische uitdagingen, dan kunnen er nieuwe golven van creativiteit en innovatie vrijkomen en nieuwe bronnen van duurzame groei en banen gecreëerd worden. Daarom is innovatie een hoeksteen van onze Europa 2020-strategie voor groei en banen.'

José Manuel Barroso, bij de start van het Europese initiatief voor sociale innovatie in maart 2011.



Inleiding

Om de EU te helpen bij het verwezenlijken van de doelstellingen van Europa 2020 van een slimme, duurzame en inclusieve groei, hebben Europese bedrijven een sleutelrol te vervullen. De manier waarop bedrijven hun werkzaamheden organiseren is belangrijk bij het mogelijk maken van innovatie, de verbetering van prestaties en het zorgen voor een goede kwaliteit van het werk. Innovatie op de werkplek wordt in toenemende mate erkend als een belangrijke bron van groei, omdat daardoor bijgedragen wordt aan de ontwikkeling van menselijk kapitaal en zowel de creativiteit als de productiviteit bevorderd wordt. In het kerninitiatief 'Innovatie-Unie' – onderdeel van de Europa 2020-strategie – wordt innovatie op de werkplek gezien als aanvulling op technologische vernieuwing en als voorwaarde voor slimme groei. Stelsels van arbeidsverhoudingen zijn cruciaal voor de manier waarop bedrijven deze uitdagingen aangaan. De economische en sociale situatie is in landen met een reeds lang bestaande sociale dialoog en instellingen op het gebied van arbeidsverhoudingen meestal beter, en die landen hebben over het algemeen een betere concurrentiepositie.¹

De derde Europese bedrijvenenquête (ECS) brengt werkwijzen in kaart van vestigingen met tien of meer werknemers in de EU-28 en in de voormalige Joegoslavische Republiek Macedonië, IJsland, Montenegro en Turkije. De enquête door Gallup Europe bestreek meer dan 30 000 bedrijven en had een nagestreefde steekproefomvang per land van 300 tot 1 650. De onderwerpen waren arbeidsorganisatie, HR-werkwijzen, werknemersparticipatie en sociale dialoog en hoe deze praktijken helpen 'slimme groei' te bereiken. In de lente van 2013 werden bij HR-managers en

Belangrijkste resultaten

- In sommige landen treft men zowel veel innovatieve werkwijzen als veel structuren voor sociale dialoog aan.
- Variabele beloning – in 63% van de vestigingen
- Werknemers melden goede praktijken – in 62%
- Ziekteverlof – 13% maakt melding van hoge aantallen
- Innovatie – 63% van de bedrijven met een goede financiële situatie heeft geïnnoveerd
- Vaardigheden – 39% van de bedrijven vindt het lastig medewerkers met de vereiste vaardigheden te vinden

werknemersvertegenwoordigers (waar mogelijk) vraggesprekken afgenomen. In de derde ECS komen nieuwe gegevens naar voren over hoe organisaties zijn georganiseerd, in het bijzonder hoe werknemers en hun vertegenwoordigers betrokken worden bij de verbetering van de arbeidsorganisatie en -processen. Het doel daarvan is bij te dragen aan een beter begrip van hoe er economische groei voor lidstaten en betere resultaten voor werknemers gecreëerd kunnen worden. In deze samenvatting worden vooral de eerste resultaten vermeld van werkwijzen van vestigingen die zich met marktactiviteiten bezighouden – vooral commerciële activiteiten in de particuliere sector, uitgezonderd visserij en landbouw. Werkwijzen van vestigingen die zich bezighouden met specifieke openbare voorzieningen (gezondheid, onderwijs en openbaar bestuur) worden aan het eind van de samenvatting beschreven. In nadere analyses zal in kaart gebracht worden of en hoe specifieke gezamenlijke kenmerken van vestigingen gecombineerd kunnen worden en met prestaties samenhangen.

¹ László Andor, Europees Commissaris voor Werkgelegenheid, sociale zaken en inclusie, 'Sociale dialoog – essentieel element van het Europees sociaal model, geen luxe', toespraak, 15 april 2013.

Prestaties en innovatie

Financiële situatie

In 62% van de vestigingen vonden managers de financiële situatie in 2013 'goed' of 'zeer goed'; 30% van de managers vond de situatie 'goed noch slecht' en 8% noemde de financiële situatie 'slecht'.

Ongeveer 41% van de managers zei dat de financiële situatie van hun vestiging de afgelopen drie jaar stabiel was geweest. 29% zei dat de situatie was verbeterd en een even groot percentage rapporteerde een verslechtering.

In de bouwsector waren er meer managers die de financiële situatie als slecht of zeer slecht beschouwden dan gemiddeld: 13% in plaats van 9%. Dit is waarschijnlijk een afspiegeling van de ineenstorting van de huizenmarkt in grote delen van Europa. Managers in de financiële dienstverlening zijn duidelijk optimistischer, want slechts 5% in die sector liet weten de financiële situatie van hun bedrijf slecht of zeer slecht te vinden.

Innovatie

Volgens de managers waren in de afgelopen periode de volgende innovaties ingevoerd:

- (in 34% van de bedrijven) nieuwe of betere methoden voor marketing of communicatie;
- (in 41% van de bedrijven) nieuwe of aanzienlijk gewijzigde producten of diensten;
- (in 36% van de bedrijven) nieuwe of aanzienlijk gewijzigde productieprocessen voor goederen of diensten.

Verschillen in grootte van bedrijven en economische sector zijn van belang. Het zullen vooral middelgrote en grote vestigingen zijn die innoveren.² De groothandel, detailhandel en de sectoren voeding en accommodatie staan voorop als het gaat om de invoering van nieuwe marketingmethoden en nieuwe producten en diensten (dit geldt voor 41% van deze bedrijven). Productiebedrijven zijn het meest geneigd nieuwe processen in te voeren (42%).

In de enquête wordt een verband gelegd tussen innovatie en financiële prestaties. In 63% van de vestigingen waarvan de managers een goede financiële situatie meldden, had men een of verscheidene van de hierboven genoemde innovatievormen doorgevoerd, vergeleken met 59% van de vestigingen die dat niet hadden gedaan. In 34% van de bedrijven die innovaties hadden doorgevoerd, gaven de managers aan dat de financiële situatie was verbeterd, tegen 23% van de vestigingen waar niet was geïnnoveerd.

² De vestigingen in de enquête zijn onderverdeeld in drie categorieën: klein (10–49 medewerkers), middelgroot (50–249 medewerkers) en groot (250 medewerkers en meer).

Organisatorisch ontwerp en arbeidsorganisatie

In de ECS werd de arbeidsorganisatie onderzocht op basis van het volgende: hoe worden interacties gecoördineerd en bewaakt, zowel binnen als tussen vestigingen; hoe wordt kennis binnen de vestiging beheerd; en een beoordeling van werkwijzen die functionele flexibiliteit ten goede komen.

Organisatorisch ontwerp

Een belangrijke organisatorische uitdaging is de balans tussen standaardisatie, optimalisatie van arbeidsprocessen, innovatie en het blijven reageren op de eisen van de markt. Of het mogelijk is deze uiteenlopende belangen te managen, hangt dan weer af van de vraag hoe een aantal organisatorische kenmerken gecombineerd kan worden, bijvoorbeeld hoe de omschrijving van afdelingen in een bedrijf een afspiegeling kan zijn van de focus van het bedrijf. Uit de ECS-resultaten blijkt dat vestigingen in de EU zich vaker concentreren op middelen, processen en administratieve systemen dan op opbrengsten en markten:

- 72% van de vestigingen vermeldt dat afdelingen van elkaar onderscheiden worden op basis van functie (bijv. verkoop en productie);
- in 46% wordt er in afdelingen onderverdeeld op basis van producten;
- in 20% gebeurt dat op basis van geografische markt.

Kwaliteitscontrolesystemen zijn essentieel voor het verminderen van afval en de verbetering van de opbrengsten van de organisatie. Kwaliteitscontrole wordt echter niet in alle Europese vestigingen op dezelfde manier uitgevoerd. In 76% van de vestigingen wordt de kwaliteit continu bewaakt; in 16% is er zo nu en dan kwaliteitsbewaking; in 8% is er helemaal geen bewaking van de kwaliteit. Continue kwaliteitsbewaking komt vaker voor in grotere vestigingen: in 87% van de grote vestigingen is er continu kwaliteitsbewaking. Continue kwaliteitsbewaking komt vaker voor in dochterondernemingen (in 83% van de vestigingen) dan in het moederbedrijf (77% van de vestigingen) en in bedrijven zonder dochterondernemingen (75%). De productiesector loopt hierin voorop (83%).

Vestigingen gebruiken informatiesystemen om productiefasen of dienstverleningsprocessen met elkaar te verbinden – bijvoorbeeld in organisaties die “lean” productie toepassen. Volgens de gegevens maakt 44% van de vestigingen gebruik van dergelijke systemen om de voorraden of de hoeveelheid onderhanden werk – gedeeltelijk gereede goederen of gedeeltelijk geleverde diensten – te minimaliseren. Het gebruik ervan is het meest gangbaar in productiebedrijven (51%) en in de groot- en detailhandel, de voedingssector en de hotelsector (48%).

Samenwerking

De mondialisering en de ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie hebben geleid tot fundamentele veranderingen in de geografische verspreiding van economische activiteiten en tot uitbreiding van het terrein waarop organisaties met elkaar concurreren. Mede daardoor

kunnen lokale eenheden zich beter dan vroeger specialiseren. Dat heeft gevolgen voor de samenwerking tussen en binnen bedrijven. Om dit na te gaan werd in de ECS uitgezocht hoe vaak werkzaamheden binnen de onderzochte vestigingen zelf werden uitgevoerd of werden uitbesteed. De resultaten waren als volgt:

- productie van goederen en levering van diensten: 58% van de vestigingen;
- ontwerp of ontwikkeling van nieuwe producten of diensten: 46% van de vestigingen;
- verkoop of marketing van goederen of diensten: 73% van de vestigingen.

Verschillen tussen de sectoren zijn belangrijk. Bedrijven in de productiesector houden zich vaker bezig met ontwerp en ontwikkeling en productie – resp. 61% en 82% van de productiebedrijven. Verkoop en marketing zijn het belangrijkste in de groot- en detailhandel, de voedingssector en de hotelsector (85% van de vestigingen houdt zich ermee bezig).

Er worden waardeketens gevormd door middel van samenwerking met en uitbesteding aan andere bedrijfseenheden. Ongeveer 55% van de vestigingen werkt samen met andere vestigingen of organisaties bij ontwerp en ontwikkeling, 50% bij de productie en 50% bij verkoop en marketing. Ongeveer 27% van de managers vermeldt dat de productie geheel of gedeeltelijk aan een derde wordt uitbesteed. Wat betreft ontwerp en ontwikkeling geeft 19% van de managers aan dat dit door de vestiging wordt uitbesteed; voor verkoop en marketing geldt hetzelfde percentage.

Besluitvorming en hiërarchie

Een belangrijke keuze bij de organisatie van het werk is die tussen gecentraliseerde besluitvorming (besluiten uitsluitend door het topmanagement) en gedecentraliseerde besluitvorming (de werknemer die het werk uitvoert kan besluiten nemen). Meer speelruimte voor besluitvorming op het niveau van de medewerkers wordt geassocieerd met een grotere mate van welbevinden. Daarnaast kunnen organisaties verschillen in het aantal hiërarchische niveaus dat ze

hebben – de meeste hebben er hoogstens drie. In 54% van de vestigingen beslissen managers of chefs over de planning en uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. In 40% van de vestigingen worden deze beslissingen door managers en medewerkers samen genomen. In slechts 6% van de gevallen beslissen de medewerkers er zelf over.

Gemiddeld heeft 28% van de vestigingen een of twee hiërarchische niveaus; 43% heeft drie niveaus en 29% heeft vier of meer niveaus. Hiërarchische organisaties, met vier of meer niveaus, zijn vaker te vinden in vestigingen in de sector financiële dienstverlening. Organisatorische structuren blijken behoorlijk stabiel te zijn: 90% van de managers geeft aan dat het aantal hiërarchische niveaus in hun bedrijf sinds het begin van 2010 niet veranderd is.

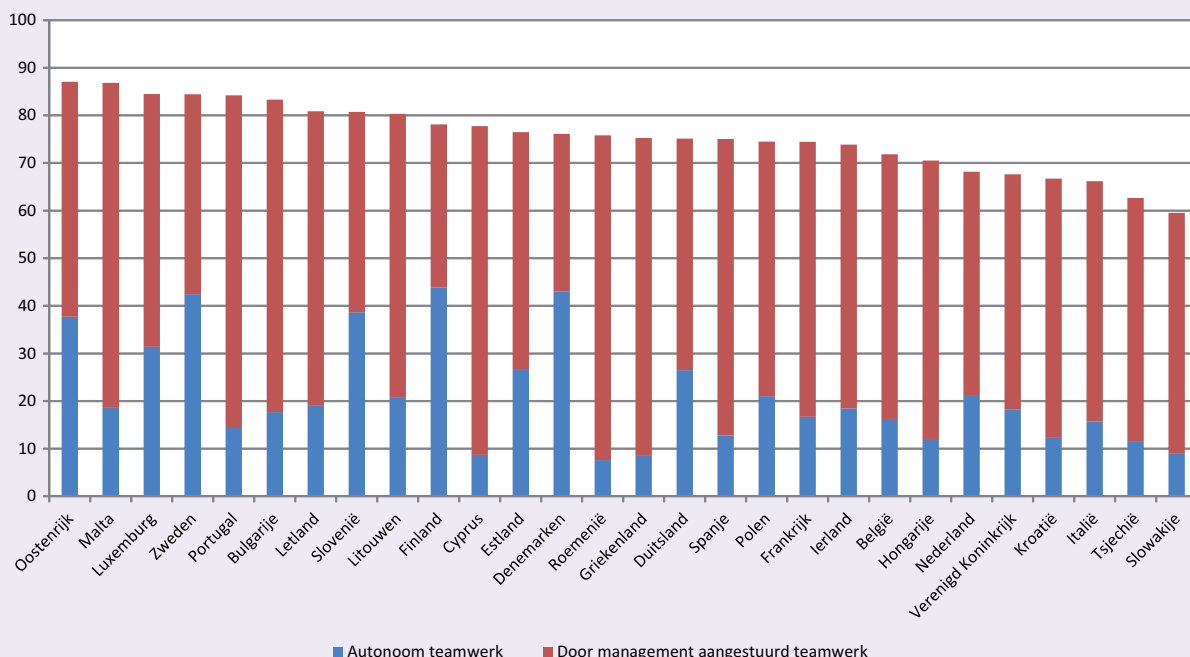
Teamwerk

Organisaties passen functionele flexibiliteit toe om sneller te kunnen reageren op veranderende marktomstandigheden: flexibelere werknemers kunnen beter bij verschillende werkzaamheden ingezet worden. Daarvoor is het nodig dat er verschillende soorten teamwerk uitgevoerd worden en medewerkers opgeleid worden, zodat de verschillende werkzaamheden kunnen worden gerouleerd. In 57% van de vestigingen waar teamwerk in de praktijk wordt gebracht, zitten de werknemers slechts in één team. De sector waarin werknemers het meest in meer dan één team werken, is de bouwsector.

In 23% van de vestigingen wisselen de meeste medewerkers hun werkzaamheden af met andere werknemers, in 44% van de gevallen doen alleen sommige medewerkers dat en in 33% van de vestigingen wordt het helemaal niet gedaan. Managers in 5% van de vestigingen geven aan dat rotatie van werkzaamheden door de hoge mate van bekwaamheid en vakmanschap die vereist is niet mogelijk is. Rouleren van werkzaamheden komt het meest voor in de bouw- en productiesector: in resp. 29% en 25% van deze vestigingen rouleren de meeste werknemers.

In autonome of semiautonome teams nemen de werknemers zelf beslissingen over de verdeling van

Figuur 1: Autonoom en door het management aangestuurd teamwerk, per land (%)



de werkzaamheden die nodig zijn om (ten minste een deel van) een product/ dienst te maken c.q. te leveren en ze worden gezamenlijk verantwoordelijk gehouden voor deze werkzaamheden. Autonom teamwerk komt voor in 20% van de vestigingen; door management aangestuurd teamwerk in 53%. Autonom teamwerk in het algemeen komt het meest voor in Oostenrijk, Malta en Luxemburg, maar de hoogste niveaus van autonoom teamwerk zijn te vinden in Finland, Denemarken en Zweden. Door management aangestuurd teamwerk is het gangbaarst in Roemenië, Cyprus en Portugal.

Kennismanagement

Kennis wordt meer en meer gezien als een belangrijke bron van concurrentievoordeel. Kennismanagement houdt in dat een organisatie de controle krijgt over een essentiële, onstoffelijke hulpbron – de kennis van haar medewerkers – door deze kennis te verzamelen en te systematiseren en daardoor ter beschikking te stellen van de hele organisatie. Het verwachte voordeel van kennismanagement is dat men beter in staat is zich aan te passen en, daardoor, te concurreren. Organisaties kunnen ook de markt en ontwikkelingen in andere organisaties doorlichten op technologische vooruitgang of nieuwe ideeën met betrekking tot producten, processen en diensten. In 62% van de vestigingen documenteren en registreren werknemers goede praktijken en opgedane kennis om ze met collega's te kunnen delen. In 29% van de vestigingen worden ideeën van buiten of technologische ontwikkelingen met betrekking tot nieuwe of gewijzigde producten, processen of diensten doorgelicht door personeel dat speciaal voor deze taak is aangewezen. In 39% van de vestigingen behoort het doorlichten van 'externe ideeën' tot de verantwoordelijkheid van de leiding; in 32% van de vestigingen worden externe ideeën niet doorgelicht.

HR-werkwijzen

HR-werkwijzen vormen een belangrijke aanvulling op de arbeidsorganisatie, want ze zijn essentieel voor het aantrekken van personeel, het belonen van prestaties en de ontwikkeling van menselijk kapitaal. Als zodanig hebben ze invloed op de innovatie op de werkplek.

Contracten

Bij verreweg de meeste vestigingen hebben de meeste werknemers (80% of meer) een vast contract. Met betrekking tot het gebruik van vaste contracten zijn er verschillen tussen sectoren. Werknemers met vaste contracten komen het meest voor in de sector financiële dienstverlening; daar hebben in 86% van de vestigingen de meeste medewerkers (80% of meer) een vast contract.

Carrièreplanning

Ongeveer 88% van de managers was het eens of sterk eens met de stelling 'De meeste werknemers met een tijdelijk contract krijgen naderhand een verlenging'. Ongeveer 86% van de managers was het eens of sterk eens met de stelling 'Het management zoekt bij het aantrekken van personeel meestal eerst naar geschikte interne kandidaten'. In 70% van de vestigingen worden er functionerings- of beoordelingsgesprekken gehouden met ten minste een aantal medewerkers. Dit gebeurt het vaakst in middelgrote (84%) en grote vestigingen (92%).

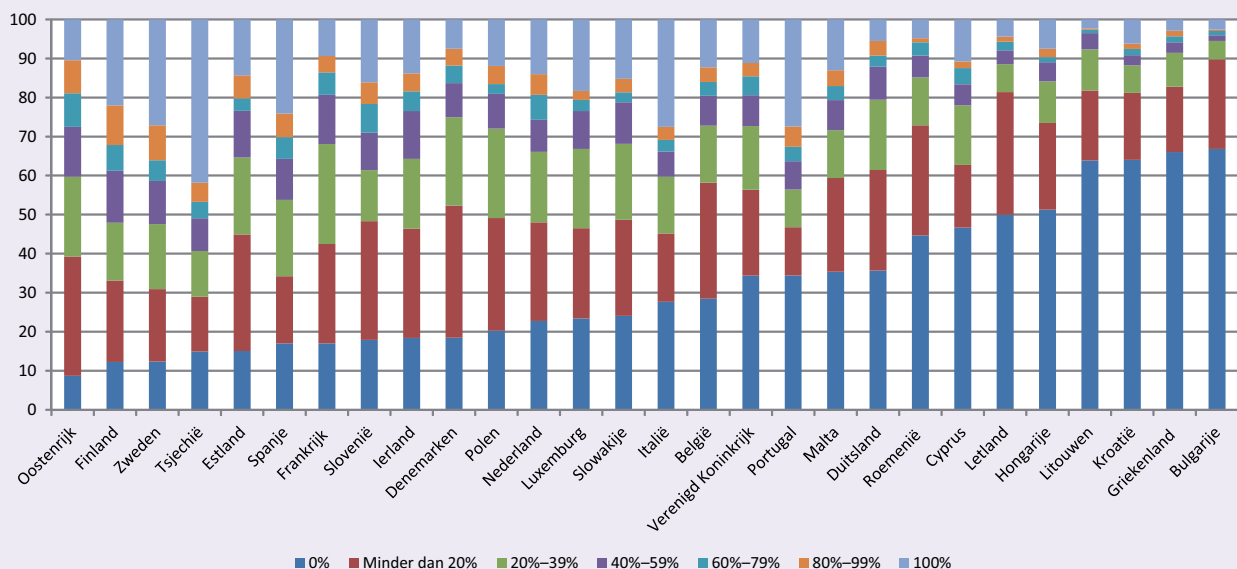
Banen voor geschoolde arbeidskrachten

In 51% van de vestigingen werkt minder dan 20% van het personeelsbestand in qua kennis veeleisende banen; een dergelijke baan wordt gedefinieerd als een baan waarvoor de werknemer ten minste een jaar kennis in de werksituatie moet opdoen om zijn werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. Daar staat tegenover dat in 24% van de vestigingen de meeste medewerkers (80% of meer) een dergelijke baan hebben.

Training

In ongeveer 71% van de vestigingen werd ten minste een aantal werknemers doorbetaald voor tijd die werd besteed aan cursussen in de 12 maanden voorafgaand aan de enquête. Daar staat tegenover dat in bijna een derde deel (29%) van de vestigingen niemand van het personeel vrijaf kreeg voor het volgen van cursussen met behoud van loon. Kleine vestigingen geven hun personeel het minst vaak vrij voor het volgen van cursussen: in 32% van de kleine vestigingen komt het helemaal niet voor dat werknemers cursussen mogen volgen met behoud van loon. In grote vestigingen is dat echter slechts in 9% het geval.

Figuur 2: Percentage werknemers dat betaald verlof krijgt om cursussen te volgen, per land



Vrijaf krijgen voor het volgen van (een) cursus(sen) met behoud van loon komt het minst voor in Bulgarije, Griekenland, Kroatië en Litouwen. Daar was het in meer dan 60% van de vestigingen in de voorafgaande 12 maanden niet voorgekomen. Bij vestigingen in Oostenrijk, Finland en Zweden gebeurde het het vaakst dat althans sommige werknemers cursussen mochten volgen met behoud van loon. Op het punt van doorbetaling van loon aan werknemers die cursussen volgen steekt Tsjechië echter boven de rest uit; 42% van de Tsjechische vestigingen betaalde loon door aan alle werknemers voor het volgen van cursussen in het jaar voorafgaand aan de enquête. Daarna volgen Zweden, Portugal en Italië.

Wanneer er vrijaf werd gegeven met behoud van loon, was dat meestal om werknemers bij te scholen voor hun baan, vooral in de financiële dienstverlening, overige dienstverlening, de groot- en detailhandel en de voedings- en hotelsector. Het bevorderen van bewustwording met betrekking tot gezondheid en veiligheid en risicopreventie was ook een belangrijke doelstelling, met name in productiebedrijven, de bouw en de transportsector.

Werktijden

Zeven van de tien (69%) vestigingen in de EU hebben ten minste een aantal deeltijdmedewerkers. Er zijn grote verschillen tussen lidstaten wat betreft deeltijdwerk. In Nederland (93%) en Oostenrijk (90%) hebben bijna alle vestigingen ten minste een aantal deeltijdmedewerkers. Daarentegen heeft slechts 14% van de vestigingen in Kroatië en 22% van die in Portugal werknemers in deeltijd.

In 65% van de vestigingen hebben ten minste sommige werknemers de mogelijkheid het begin en eind van hun werktijd aan te passen aan hun persoonlijke behoeften ('flexibele werktijden'). Vestigingen in de Scandinavische landen en Oostenrijk zijn het meest geneigd hun medewerkers flexibele werktijden aan te bieden en minstens 80% doet dat ook. Vestigingen in Cyprus (37%), Bulgarije (33%) en Kroatië (30%) zijn er het minst toe geneigd. In 69% van de vestigingen kunnen werknemers opgespaarde uren inruilen voor vrije dagen. Dit komt meer voor in grote en middelgrote vestigingen (resp. 81% en 74% van die vestigingen bieden die mogelijkheid aan) dan in kleine (68%).

Variabele beloning

Variabele beloning kan verschillende vormen aannemen: beloning voor resultaten (stukloon, provisies, courtages of commissies), andere vormen van aan prestaties gerelateerde beloningen op basis van individuele of collectieve prestaties (van team of groep; meestal bonussen), of beloningen op basis van de financiële resultaten van het bedrijf (in het geval van winstdelingsregelingen). In sommige gevallen betalen bedrijven extra variabele beloningen uit in het kader van regelingen voor werknemersaandeelhouderschap. Bijna tweederde (63%) van de bedrijven past een of andere vorm van variabele beloning toe. De meest voorkomende vorm van variabele beloning is extra loon op basis van individuele prestaties, gevolgd door beloning op basis van resultaten: stukloon en extra salaris gerelateerd aan de prestaties van het bedrijf of teamprestaties en via werknemersaandeelhouderschap. Variabele beloning komt vaker voor in grote en middelgrote vestigingen (resp. 84% en 78%) dan in kleine (60%). Voor alle soorten variabele beloning werden tussen de diverse grootteklassen vergelijkbare verschillen gevonden.

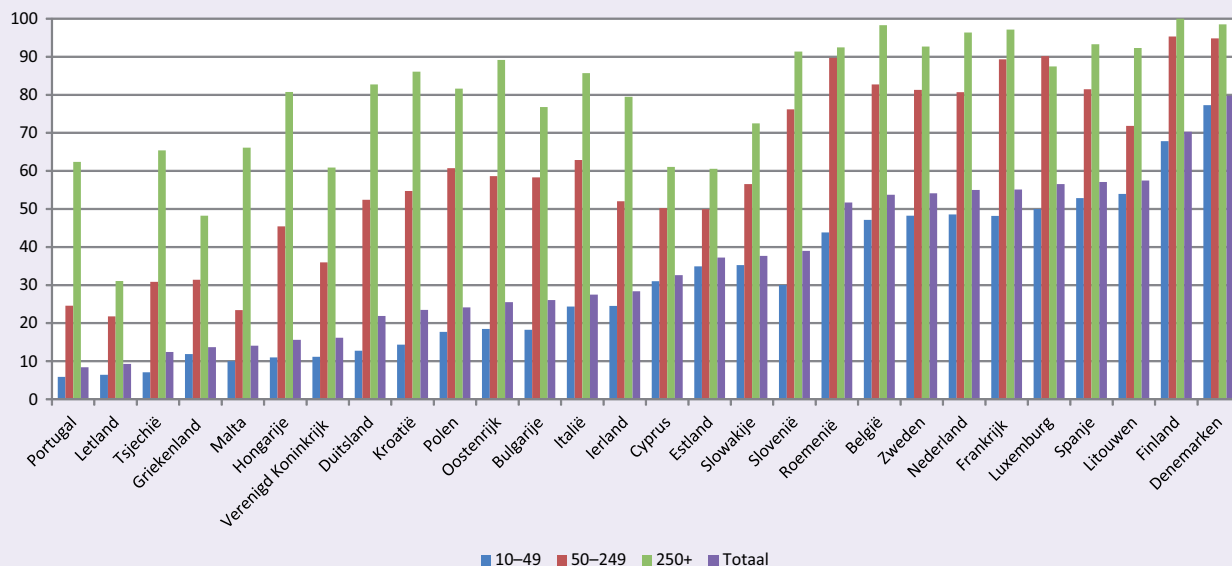
Sociale dialoog en betrokkenheid van werknemers

De manieren waarop werknemers betrokken worden bij de vormgeving van hun leven op het werk is een van de centrale onderdelen van deze enquête, want er wordt zowel aandacht besteed aan de sociale dialoog op vestigingsniveau als aan rechtstreekse vormen van werknemersparticipatie. Zowel de aanwezigheid van formele structuren voor de sociale dialoog als de hulpbronnen die beschikbaar zijn voor werknemersvertegenwoordiging, worden in kaart gebracht.

Structuren voor sociale dialoog

Gemiddeld bestaat er in 32% van de vestigingen een formele structuur voor een gekozen werknemersvertegenwoordiging (erkende vakbond, ondernemingsraad of nationale versie van wettelijke vertegenwoordiging).³ Er zijn daarbij grote verschillen tussen vestigingen van uiteenlopende grootte: 26% van

Figuur 3: Aanwezigheid van een officiële werknemersvertegenwoordiging, per land en bedrijfsgrootte (%)



³ Het in kaart brengen van de gangbaarheid van nationale structuren is gebaseerd op informatie die ontvangen is van het netwerk Europees Waarnemingscentrum arbeidsverhoudingen (EIRO) van Eurofound; zie http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about_index.htm

de kleine vestigingen heeft een officiële werknemersvertegenwoordiging, tegen 60% van de middelgrote vestigingen en 82% van de grote. De verschillen tussen de lidstaten zijn enorm. In Finland en Denemarken heeft resp. 68% en 77% van de kleine vestigingen een gekozen werknemersvertegenwoordiging, terwijl de middelgrote en grote vestigingen in die landen bijna allemaal zo'n orgaan hebben. In Portugal, Letland en Tsjechië heeft daarentegen minder dan 10% van de kleine vestigingen een werknemersvertegenwoordiging. Voor middelgrote vestigingen in deze drie landen en in Griekenland en Malta ligt dit cijfer tussen 20% en 30%. In Letland en Griekenland ligt het percentage dat een officiële werknemersvertegenwoordiging heeft niet boven de 50, ook niet in de grootste vestigingen.

Het lidmaatschap van een werkgeversorganisatie komt iets minder voor dan de aanwezigheid van officiële structuren voor een werknemersvertegenwoordiging: 26% van de managers geeft aan dat hun vestiging aangesloten is bij een werkgeversorganisatie die zich bezighoudt met collectieve onderhandelingen. Het lidmaatschap van een werkgeversorganisatie komt het minst voor in de groot- en detailhandel en de voedings- en hotelsector (23%) en het vaakst in de vervoerssector en de financiële dienstverlening (resp. 31% en 32%). De verschillen tussen de landen zijn enorm. In Roemenië (6%), Bulgarije en Estland (beide 7%) zijn maar weinig vestigingen bij een werkgeversorganisatie aangesloten; het percentage is veel hoger in Denemarken (59%), Oostenrijk (68%) en Zweden (78%).

Hulpbronnen voor werknemersvertegenwoordiging

De kwaliteit van de sociale dialoog hangt in hoge mate af van de tijd en hulpbronnen die aan de werknemersvertegenwoordiging ter beschikking worden gesteld. Meer dan de helft (56%) van de werknemersvertegenwoordigers geeft aan dat ze net zoveel werktijd aan hun taken mogen besteden als nodig is. Bijna een derde (29%) geeft aan dat zij een vastgesteld aantal uren aan het vervullen van hun taken mogen besteden en dat dat voldoende is. Een kleiner aantal van de ondervraagden geeft aan dat ze hun taken niet in werktijd mogen vervullen (6%) dan wel dat ze een vastgesteld aantal uren hebben, dat niet voldoende is voor het vervullen van de taken (5%). Daarnaast werkt 3% fulltime als werknemersvertegenwoordiger. Bijna een derde (32%) van de werknemersvertegenwoordigers volgde een cursus in verband met de rol als werknemersvertegenwoordiger in de 12 maanden die aan de enquête voorafgingen. Ongeveer 37% gaf aan dat de werknemersvertegenwoordiging recht heeft op financiering voor extern advies.

Niveau van betrokkenheid bij besluitvorming

Zowel aan managers als werknemersvertegenwoordigers werd gevraagd in hoeverre de werknemersvertegenwoordiging (indien van toepassing) betrokken werd bij het besluitvormingsproces met betrekking tot de belangrijkste recente verandering in de vestiging (op het punt van de invloed ervan op arbeidsomstandigheden). In ongeveer 88% van de vestigingen met een officiële werknemers-

vertegenwoordiging werd deze door het management op de hoogte gesteld van de belangrijkste recente verandering. In 69% van de vestigingen werd de werknemersvertegenwoordiging gevraagd om voorafgaand aan een beslissing haar standpunten naar voren te brengen en in 60% werd zij samen met het management bij de besluitvorming betrokken. De kans dat het management de werknemersvertegenwoordiging informeert en raadpleegt en ermee onderhandelt neemt licht toe naarmate het bedrijf groter is.

Informatie en raadpleging

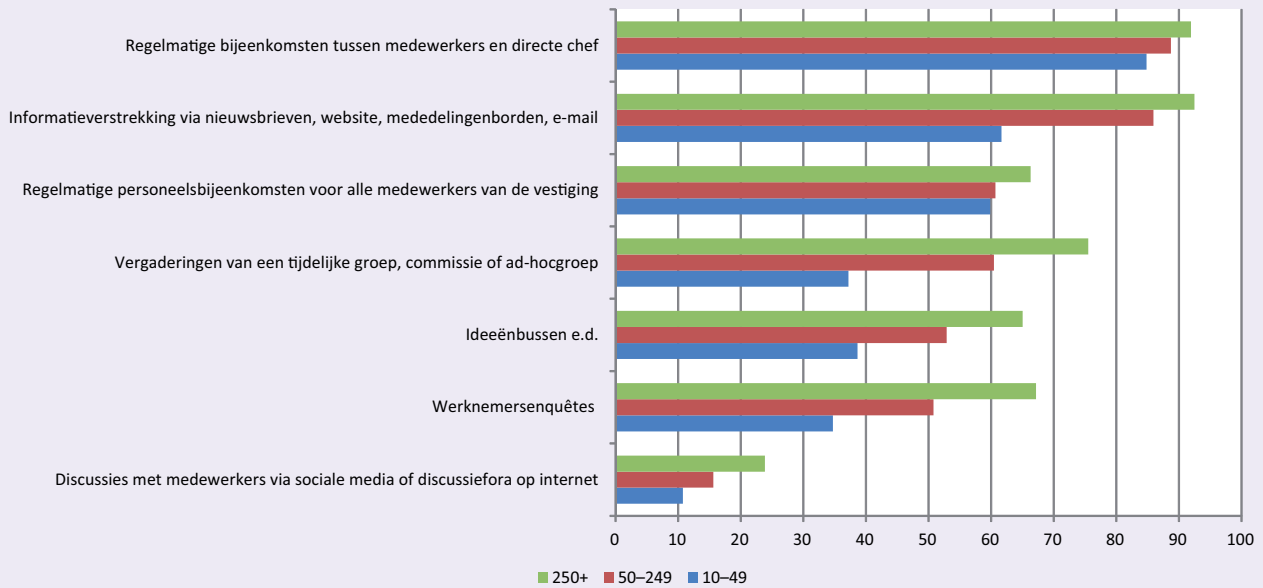
De Richtlijn betreffende informatie en raadpleging (2002/14/EG) vereist verstrekking van informatie aan en raadpleging van werknemersvertegenwoordigingen in alle ondernemingen met ten minste 50 medewerkers of vestigingen met ten minste 20 werknemers. Informatie en raadpleging behelzen de financiële en werkgelegenheidssituatie van de onderneming en beslissingen die waarschijnlijk tot substantiële veranderingen in de arbeidsorganisatie of in arbeidsovereenkomsten zullen leiden.

In de meeste vestigingen – 80% en meer – geven werknemersvertegenwoordigers aan dat zij geïnformeerd worden over de financiële en werkgelegenheidssituatie van de vestiging. In een iets kleiner aantal vestigingen wordt informatie verstrekt over de invoering van nieuwe producten en processen en over strategische plannen betreffende de vestiging. De kans dat het management informatie aan de werknemersvertegenwoordiging verstrekt neemt toe naarmate het bedrijf groter is. In 85% van de vestigingen met een structuur voor sociale dialoog behelst de verstrekte informatie over de financiële situatie ook prognoses voor de toekomst. Deze toekomstverwachtingen zijn in 83% van de vestigingen vevat in informatie over de werkgelegenheidssituatie. De meeste werknemersvertegenwoordigers (83%) zijn tevreden met de actualiteit van de verstrekte informatie; 87% is tevreden over de kwaliteit van de informatie.

Communicatie met medewerkers

Het management gebruikt een keur aan methoden om werknemers te betrekken bij de in de vestiging genomen beslissingen. De mate waarin verschillende communicatiemethoden gebruikt worden, hangt af van de grootte van de vestiging. In meer dan 80% van de vestigingen vinden er regelmatig bijeenkomsten plaats tussen medewerkers en hun directe manager, in alle grootteklassen. Personeelsbijeenkomsten die toegankelijk zijn voor alle medewerkers vinden plaats in iets meer dan 60% van de vestigingen. Minder interactieve en minder persoonlijke hulpmiddelen, zoals nieuwsbrieven, werknemersenquête's en ideeënbusen e.d. worden vooral toegepast in grotere vestigingen, evenals tijdelijke commissies of ad-hocgroepen. Sociale media en discussiefora op internet worden (tot nu toe) nog niet zo vaak gebruikt voor de interactie met medewerkers; toch meldde 24% van de managers in grote vestigingen dat ze er gebruik van maken.

Figuur 4: Manieren om werknemers bij bedrijf te betrekken, per grootte van de vestiging (%)



Uitdagingen voor de HR-afdeling en werksfeer

In de enquête gaven managers hun mening over een aantal HR-knelpunten en -vraagstukken met betrekking tot de algemene werksfeer in de vestiging: ziekteverlof, het aantrekken van mensen met de juiste vaardigheden, het binden van medewerkers, snijden in het personeelsbestand in de nasleep van de recessie en het motiveren van medewerkers.

Een op de zeven vestigingen (13%) in de EU loopt tegen een hoog ziekteverzuim aan; dit probleem doet zich vaker voor in grotere vestigingen. In Griekenland en Roemenië is het percentage managers dat melding maakt van hoge ziekteverlofpercentages het laagst (minder dan 5%); de hoogste percentages vinden we in Luxemburg (31%) en Duitsland (24%).

Vier op de tien Europese vestigingen (39%) vinden het moeilijk werknemers met de juiste vaardigheden te vinden. Problemen met het vinden van werknemers met de juiste vaardigheden doen zich het vaakst voor in de productiesector (43%) en het minst in de financiële dienstverlening (30%). Meer dan 60% van de vestigingen in Oostenrijk en de Baltische staten heeft problemen met het vinden van medewerkers met de juiste vaardigheden; dat is aanmerkelijk meer dan in Kroatië, Cyprus, Griekenland of Spanje (ieder minder dan 25%).

De crisisjaren die voorafgingen aan de derde golf van de ECS kenmerkten zich in de hele EU door toenemende werkloosheid. Toch geeft 10% van de vestigingen in de EU aan dat ze moeite hebben met het binden van personeel. Problemen met het binden van personeel worden het meest gemeld in Litouwen (28% van de managers) en Hongarije (21%). Dit probleem wordt het minst aangegeven in Spanje (3%) en in Denemarken en Nederland (beide 4%).

In 2013 worstelden vele Europese vestigingen nog steeds met een ongunstig economisch klimaat en gaf 17% van de managers aan dat in hun vestiging het personeelsbestand moest inkrimpen. 38% van de vestigingen die vanaf 2010 in hun personeelsbestand

hadden gesneden, gaf zelfs aan dat er nog verder ingekrompen moest worden. Tussen landen zijn er in dit opzicht aanzienlijke verschillen. Het percentage vestigingen waar managers aangeven dat er personeel weg moet, is het hoogst in een aantal Zuid-Europese landen: Cyprus (52%), Griekenland (41%), Portugal (35%) en Spanje (32%). Daarentegen hoeven er in slechts 6% van de Duitse en 10% van de Britse vestigingen medewerkers te worden ontslagen. Managers in de bouw geven vaker aan dat het personeelsbestand moet krimpen (23%) dan in de financiële dienstverlening (13%).

Ongeveer 17% van de managers in vestigingen in de EU geeft aan dat ze met motivatieproblemen van medewerkers te maken hebben. Lage motivatie van medewerkers wordt het vaakst gemeld in de bouwsector (20%) en de productiesector (19%) en het minst vaak in de financiële dienstverlening (13%).

Ongeveer 84% van de managers beoordeelde het algemene klimaat in hun vestiging als goed of zeer goed. Tegen de achtergrond van de economische crisis gaf 13% van de managers aan dat het klimaat sinds 2010 was verslechterd en 31% gaf aan dat het was verbeterd. In kleine vestigingen heerst vaker een goed of zeer goed klimaat dan in middelgrote en grote.

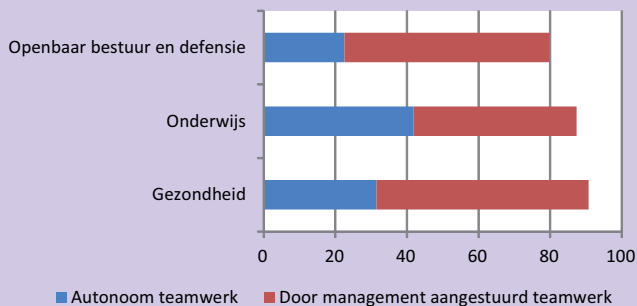
Gegevens over openbare voorzieningen

De ECS verzamelt ook informatie over vestigingen (zowel publieke als private ondernemingen) die openbare voorzieningen leveren in de sectoren openbaar bestuur, gezondheid en onderwijs; deze worden gescheiden van de marktdiensten in kaart gebracht. In deze paragraaf staan enige opvallende resultaten van vragen over openbare voorzieningen op het gebied van arbeidsorganisatie, HR-werkwijzen, sociale dialoog en betrokkenheid van werknemers.

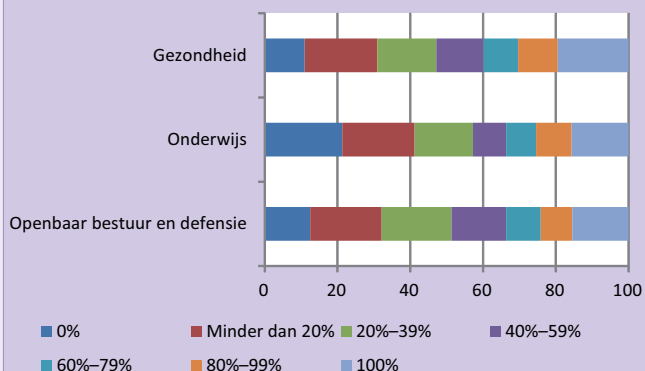
Arbeidsorganisatie

Over het algemeen komt teamwerk het meest voor in de gezondheidssector; het onderwijs staat op de tweede plaats. Autonoom teamwerk is echter het gangbaarst in het onderwijs.

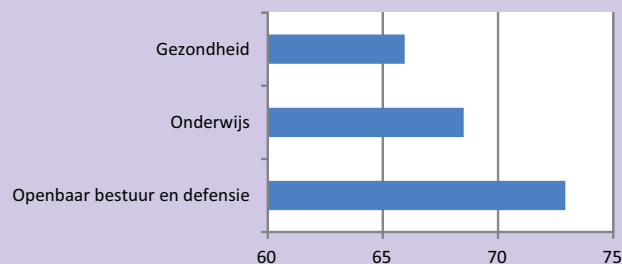
Figuur 5: Autonoom en door management aangestuurd teamwerk (%)



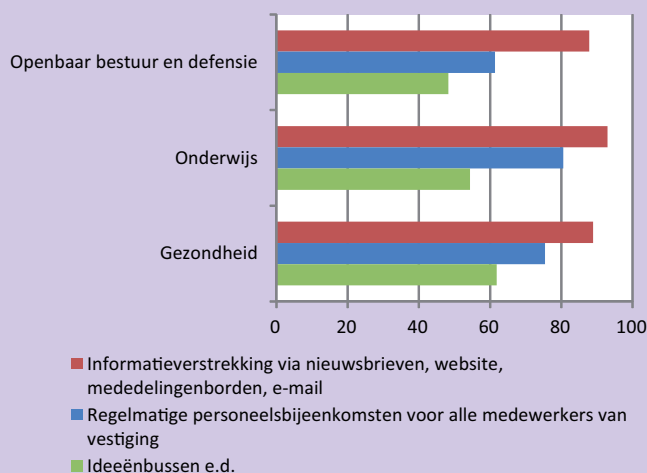
Figuur 6: Percentage werknemers dat betaald verlof krijgt om cursussen te volgen (%)



Figuur 7: Aanwezigheid van officiële structuur voor werknemersvertegenwoordiging (%)



Figuur 8: Manieren om werknemers bij bedrijf te betrekken (%)



HR-werkwijzen

Bedrijven in de gezondheidssector zijn het meest geneigd werknemers vrijaf te geven voor cursussen. In instellingen voor onderwijs en openbaar bestuur is het bijna even gebruikelijk om alle, of veel (60% of

meer), medewerkers cursussen te laten volgen. In onderwijsinstellingen komt het echter veel vaker voor dat er helemaal geen cursussen aan medewerkers aangeboden worden dan in de andere twee sectoren.

Sociale dialoog

Er zijn formele structuren voor werknemersvertegenwoordiging bij een grote meerderheid van de leveranciers van openbare voorzieningen in de steekproef. Bij het openbaar bestuur zijn ze het gangbaarst.

Betrokkenheid van werknemers

Bij openbare voorzieningen is de verspreiding van informatie via nieuwsbrieven, websites of mededelingenborden, net als in andere sectoren, de meest voorkomende methode om medewerkers te betrekken bij de manier waarop het werk wordt georganiseerd. Het komt iets meer voor in het onderwijs dan in de gezondheidszorg en het openbaar bestuur. Personeelsbijeenkomsten die voor alle medewerkers toegankelijk zijn, zijn in het onderwijs het gebruikelijkst. De minst interactieve methode, namelijk die van ideeënbusen e.d., waarbij de communicatie per definitie van beneden naar boven gaat, wordt het vaakst in de gezondheidssector toegepast.

Nadere informatie

Nadere informatie over de Europese bedrijvenenquête is te vinden op <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/index.htm>

Sophia MacGoris, enquêtemedewerker, smg@eurofound.europa.eu

De Europese Stichting tot verbetering van levens- en arbeidsomstandigheden (Eurofound) is een tripartiet agentschap van de Europese Unie dat als opdracht heeft kennis te verspreiden op het gebied van sociaal en arbeidsgelateerd beleid. De Stichting werd in 1975 opgericht bij Verordening (EEG) nr. 1365/75 van de Raad en heeft tot taak een bijdrage te leveren aan de planning en ontwikkeling van betere levens- en arbeidsomstandigheden in Europa.

© Europese Stichting tot verbetering van levens- en arbeidsomstandigheden, 2013.

Aanvragen voor vertaling of reproductie kunnen worden gericht aan de directeur, Europese Stichting tot verbetering van levens- en arbeidsomstandigheden, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ierland.

Tel. nr. (+353 1) 204 31 00

E-mail: information@eurofound.europa.eu

Internet: www.eurofound.europa.eu



Publications Office