

De beleidsmaatregelen voor de WAO gekwantificeerd

Succesvol beleid heeft het afgelopen decennium een sterke omslag in het aantal arbeidsongeschiktheidsuitkeringen WAO/WIA gebracht. Uiteindelijk zal het aantal uitkeringen zeventig procent lager uitkomen dan rond de eeuwwisseling was voorzien. Uitermate effectief zijn instroombeperkende maatregelen geweest. Uitstroombevorderende maatregelen zijn echter minder succesvol gebleken.

Sinds de introductie van de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) in 1967 is het aantal arbeidsongeschikten gestaag gegroeid tot bijna een miljoen in 2002. Nederland had daarmee het op twee na hoogste arbeidsongeschiktheidspercentage ter wereld (OESO, 2003). Sinds 2002 is de jaarlijkse toestroom naar de WAO/WIA sterk gedaald, van circa 100.000 nieuwe gevallen per jaar rond de eeuwwisseling naar circa 30.000 nieuwe gevallen per jaar sinds 2006. Verantwoordelijk daarvoor zijn ingrijpende beleidsmaatregelen zoals premiedifferentiatie, de Wet verbetering poortwachter, een strengere schattingsbesluit en de WIA (kader 1). Volgens Van Sonsbeek (2010) zou zonder deze maatregelen het aantal WAO'ers in 2040 zijn gestegen tot 1,2 miljoen en komt dat met deze maatregelen zeventig procent lager uit op 370.000. In de literatuur is gepoogd om de effecten van afzonderlijke beleidsmaatregelen in kaart te brengen. Koning (2004) vindt een reductie van vijftien procent op de instroom als gevolg van premiedifferentiatie. De Jong *et al.* (2005) concluderen dat ongeveer de helft van de instroomreductie van 43 procent tussen 2001 en 2004 het gevolg is van poortwachter. Berendsen *et al.* (2007) hebben een eerste cijfermatige analyse naar de effecten van het eerste WIA-jaar gedaan, die neerkomen op een instroomdaling van 38 procent ten opzichte van het niveau van 2004, grotendeels vanwege de verlengde ziekteperiode. Van Deursen en Mulders (2009) schatten ten slotte dat het striktere schattingsbesluit de instroom met negen procent heeft beperkt.

Verklaring instroomkans

Een geïntegreerde statistische analyse waarin alle beleidsmaatregelen worden meegenomen, heeft in de literatuur echter niet plaatsgevonden. Daartoe wordt de instroomkans in personen voor de WAO/WIA geresseerd op verklarende variabelen als beleidsvariabelen, een conjunctuurvariabele, seizoensdummy's en kruistermen. Dit gebeurt op een administratieve dataset van het UWV met

kwartaaldata vanaf het eerste kwartaal in 1999 tot en met het derde kwartaal in 2009. Omdat in 2005 geen instroom plaatsvond vanwege de verlenging van de loondoorbetaling bij ziekte van één naar twee jaar, waardoor zieke mensen pas na twee jaar door kunnen stromen naar de WIA, bedraagt het aantal waargenomen kwartalen voor de instroom 39. De instroomkans in een kwartaal wordt bepaald door de instroom te delen door de verzekerde populatie van een jaar daarvoor of vanaf 2006 twee jaren daarvoor vanwege de verlenging van de ziekteperiode. Als conjunctuurvariabele wordt de DNB-conjunctuurindicator gebruikt, die is gebaseerd op werkloosheid, producentenvertrouwen en consumentenvertrouwen. De beleidsvariabelen zijn dummy's waarbij de waarde 1 wordt genomen als het beleid volledig effectief is. Omdat premiedifferentiatie gedurende vijf jaren geleidelijk is ingevoerd, wordt deze variabele in vijf jaarlijkse stappen,

Kader 1

Overzicht van beleidsmaatregelen

Sinds 1967 is het aantal WAO'ers gestaag gegroeid. De sociale partners begonnen in de jaren zeventig en tachtig de WAO te gebruiken als een afvloeiingsregeling voor overbodig geworden werknemers. Sindsdien is langdurig gediscussieerd over maatregelen om het aantal WAO'ers te beperken. In de jaren tachtig werden de uitkeringen verlaagd van tachtig naar zeventig procent van het oude loon. De WAO groeide echter onverminderd door. In de jaren negentig werden de keuringen strenger en de uitkering van nieuwe arbeidsongeschikten werd na een aantal jaar verlaagd naar een lager percentage. Ook deze maatregelen waren niet of slechts tijdelijk effectief, doordat zij in cao's werden omzeild. Wel werd in de jaren negentig het ziekteverzuim succesvol bestreden door de geleidelijke privatisering van de Ziektewet. Om werkgevers te stimuleren minder werknemers in de WAO terecht te laten komen, werd in 1998 bovendien premiedifferentiatie geïntroduceerd. Omdat het aantal personen met een WAO-uitkering bleef stijgen, werd een breed samengestelde commissie ingesteld, de commissie-Donner (2001). Deze kwam met de aanbeveling om de arbeidsongeschiktheidsverzekering alleen toegankelijk te maken voor duurzaam en volledig arbeidsongeschikten. Vervolgens bracht de SER (2002) een advies uit dat op hoofdlijnen overeenkwam.

SINDS 1916

JAN-MAARTEN VAN
SONSBEEK

Wetenschappelijk mede-
werker aan de Vrije Univer-
siteit Amsterdam

RAYMOND H.J.M.
GRADUS

Hoogleraar aan de Vrije
Universiteit Amsterdam en
directeur van het Weten-
schappelijk Instituut voor
het CDA

Het SER-advies vormde voor het kabinet het uitgangspunt voor de in 2006 ingevoerde Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (de WIA). Hierin is opgenomen een Regeling inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten (IVA) voor duurzaam en volledig arbeidsongeschikten en een regeling voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten en tijdelijk volledig arbeidsongeschikten (WGA). Voor de gedeeltelijk arbeidsongeschikten is de regeling minder ruim dan de oude WAO vanwege de ophoging van de drempel en de lagere uitkering voor niet-werkende arbeidsongeschikten. De premiedifferentiatie uit de WAO bleef in de WGA gehandhaafd. De WIA vormt het sluitstuk van beleid om het aantal arbeidsongeschikten terug te dringen. Hiertoe behoort verder de Wet verbetering poortwachter uit 2002, die bepaalt wat werkgevers en werknemers moeten doen om ervoor te zorgen dat zieke werknemers zo snel mogelijk weer aan de slag gaan. Van belang zijn tevens in 2004, vooruitlopend op de WIA, de aanscherping van de toelatingseisen tot de WAO en de verlenging van de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte van één naar twee jaar. Ook werd in dat jaar besloten om het jongere deel van de bestaande populatie arbeidsongeschikten te herbeoordelen op basis van de striktere toelatingseisen.

gebaseerd op het gemiddelde premieniveau in een jaar, opgebouwd naar één. De hoogte van de gedifferentieerde WAO/WGA-premie na 2003 wordt in een aparte variabele meegenomen. Met de kruisterm seizoensdummy maal strikter schattingsbesluit wordt nagegaan of het seizoenspatroon beïnvloed wordt door het strenger keuren. De kruistermen van enkele beleidsvariabelen maal tijd worden gebruikt om na te gaan of het effect van het beleid in het verloop van de tijd verandert. Bij poortwachter zou het bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat het effect na verloop van tijd minder wordt, omdat procedures ingesleten raken, of juist meer wordt, omdat gewenningstijd nodig is. Naast het algemene model zijn aparte modellen per sector geschat. In plaats van de DNB-conjunctuurindicator, die niet op sectorniveau beschikbaar is, is de vacaturegraad gebruikt. Resultaten voor vier sectoren staan eveneens in tabel 1.

De waarde van de constante representeert een instroomkans in personen van 0,455 procent van de verzekerde populatie in het eerste kwartaal zonder nieuw beleid en in een neutrale conjunctuur. Uit tabel 1 blijkt dat de afzonderlijke beleidsmaatregelen effectief zijn in het beperken van de instroom in de WAO/WIA. Premiedifferentiatie leidt in het algemene model tot een instroomkans die dertien procent lager is dan de instroomkans zonder nieuw beleid. Voor poortwachter, een strikter schattingsbesluit en de WIA is dit respectievelijk 22 procent, 13 procent en 23 procent. Alle beleidseffecten zijn significant, waarbij de meeste op een significantieniveau van één promille. In totaal is de instroomkans met 71 procent

afgenomen, waarbij twee derde samenhangt met maatregelen die al voor de WIA zijn genomen en een derde met de WIA. De seizoensdummy's, ten opzichte van het eerste kwartaal, hebben duidelijk significant negatieve waarden. Dit spoot met het ziektepatroon, dat in de winter een piek heeft. De kruistermen schattingsbesluit maal de seizoensdummy hebben een bijna even hoge significant positieve waarde, wat erop duidt dat het seizoenseffect na de aanscherping van het schattingsbesluit veel minder aanwezig is. De conjunctuurvariabele heeft geen significante invloed. De kruistermen poortwachter respectievelijk WIA maal tijd zijn evenmin significant. Indien een model wordt geschat waarbij gecorrigeerd wordt voor de gemiddelde mate van arbeidsongeschiktheid, dan leiden de afzonderlijke maatregelen eveneens tot een significante verlaging van de instroom, waarbij het effect van premiedifferentiatie groter wordt en de andere kleiner (Van Sonsbeek, 2010).

Voor de bouw is het effect van premiedifferentiatie veel hoger dan gemiddeld en van poortwachter juist veel lager dan gemiddeld. Werkgevers in deze sector worden blijkbaar vooral door financiële stimuli beïnvloed, en niet zozeer door administratieve procedures zoals poortwachter. In de financiële en zakelijke dienstverlening is het effect van poortwachter wel belangrijk. Financiële instellingen blijken goed in staat om poortwachter te implementeren. Financiële stimuli hadden hier juist weinig effect door het lage niveau van instroom. In de gezondheidszorg is vooral het effect van premiedifferentiatie en poortwachter aanwezig, terwijl het effect van de WIA naar verhouding beperkt is. Dit spoot met het gegeven dat de WIA vooral in sectoren met relatief veel mannelijke werknemers effectief is. Een oorzaak hiervan is dat mannen vaker gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn dan vrouwen, en de WIA het aantal gedeeltelijk arbeidsongeschikten beperkt door de hogere toetredingsdrempel. Dit spoot met aparte schattingen voor mannen en vrouwen (Van Sonsbeek, 2010). Bij de overheid en het onderwijs is het effect van premiedifferentiatie beperkt. Dit komt waarschijnlijk door de beperkte eigen financiële verantwoordelijkheid in deze sectoren. Poortwachter speelt wel een belangrijke rol. Bureaucratische organisaties blijken prima in staat om met deze wet om te gaan. Opvallend is dat in sommige sectormodellen de kruistermen van poortwachter en WIA maal tijd wel significant zijn, wat wijst op toenemende effectiviteit van poortwachter en afnemende effectiviteit van de WIA. Dit laatste spoot met de licht stijgende tendens in WIA-instroom sinds 2006 (Van Deursen en Van Loo, 2010).

Tabel 1

Regressie instroomkans in procenten (39 kwartalen)¹

	Personen	Bouw	Financieel/ zakelijk	Zorg	Overheid/ onderwijs
Constante	0,455***	0,372***	0,153***	0,633***	0,450***
Premiedifferentiatie	-0,061*	-0,081***	0,009	-0,172***	-0,043
Hoogte premie	-0,007	0,001	-0,008	-0,008	0,001
Poortwachter	-0,101***	-0,035***	-0,042***	-0,164***	-0,165***
Poortwachter × tijd	-0,004	-0,005***	-0,004*	-0,007	0,001
Schattingsbesluit	-0,058***	-0,032***	-0,016	-0,083**	-0,091*
WIA	-0,105***	-0,079***	-0,051***	-0,069*	-0,097*
WIA × tijd	0,004	0,006**	0,005*	0,009*	0,000
Conjunctuurindicator / vacaturegraad	0,013	0,000	0,000	-0,000	-0,001
Kwartaal 2	-0,068***	-0,040***	-0,028***	-0,098***	-0,109***
Kwartaal 3	-0,057***	-0,042***	-0,024***	-0,092***	-0,079***
Kwartaal 4	-0,036***	-0,029***	-0,013***	-0,073***	-0,062***
Kwartaal 2 × schattingsbesluit	0,057***	0,030***	0,024***	0,093***	0,098***
Kwartaal 3 × schattingsbesluit	0,048***	0,031***	0,018**	0,087***	0,072***
Kwartaal 4 × schattingsbesluit	0,027**	0,019*	0,009	0,069**	0,052**

*** Significant op éénpromille-niveau, ** significant op éénprocent-niveau, * significant op vijfprocent-niveau,

¹ Generalised least squares Yule Walker regressiemethode,

Verklaring uitstroomkans

Ook voor de uitstroomkans wordt het effect van beleidsmaatregelen geanalyseerd. Hierbij wordt de uitstroom gecorrigeerd voor pensionering en overlijden. Als beleidsvariabelen worden premiedifferentiatie, de herbeoordelingsoperatie en een variabele voor de herbeoordelingsystematiek meegenomen. Parallel aan de herbeoordelingsoperatie werden namelijk periodieke herbeoordelingen na één en vervolgens elke vijf jaar vervangen door een systeem waarbij het UWV zelf bepaalt wie wanneer op te roepen voor herbeoordeling. De herbeoordelingsoperatie liep van oktober 2004 tot april 2009 en daarbij werd herkeurd volgens de regels van het striktere schattingsbesluit. De variabele is zodanig samengesteld, dat het aantal herkeuringen per kwartaal geschaald wordt naar de piek in het laatste kwartaal van 2005. Door het opnemen van een kruisterm van herbeoordelingsoperatie maal tijd kan inzicht verkregen worden in de effectiviteit van de herbeoordelingen in de tijd. Ook worden een conjunctuurvariabele, seizoensdummy's en de gemiddelde instroom in de WAO/WIA van de laatste twee jaar als regressor meegenomen. Die laatste variabele is relevant voor de uitstroomkans omdat bekend is dat herstel van arbeidsongeschikten doorgaans plaatsvindt na maximaal twee jaar in de uitkering.

De waarde van de constante representeert een uitstroomkans van 1,131 procent van het bestand van arbeidsongeschikten in het eerste kwartaal zonder enig beleid en in een neutrale conjunctuur. Uit tabel 2 blijkt het sterke verband tussen uitstroom en de herbeoordelingsoperatie. Als gevolg van de herbeoordelingsoperatie is de uitstroomkans aanvankelijk gestegen, aangezien het saldo van de coëfficiënten van de gelijktijdig begonnen herbeoordelingsoperatie en herbeoordelingsysteemwijziging positief is. Het effect van de herbeoordelingsoperatie is in de loop van de tijd wel significant afgenomen. Deze verminderde effectiviteit kan samenhangen met de omstandigheid dat in het begin de jongere en kansrijkere arbeidsongeschikten zijn gekeurd en dat vanaf het tweede kwartaal 2007 de groep tussen 45 en 50 jaar opnieuw werd gekeurd maar dan volgens de regels van het oude schattingsbesluit. Opmerkelijk is dat de verandering in het herbeoordelingsstelsel een significant negatief effect heeft op de uitstroom. Of dit een gevolg is van het vervangen van periodieke herbeoordelingen door een systeem van variabele oproepmomenten, of een neveneffect van de herbeoordelingsoperatie, kan op basis van de gegevens niet afgeleid worden. Wel stemt dit effect overeen met een eerdere waarneming van het UWV dat het aantal herstelgevallen niet als gevolg van een herbeoordeling sterk is gedaald na aanvang van de herbeoordelingsoperatie (UWV, 2006). Zoals te verwachten wordt de uitstroom negatief beïnvloed door dalende instroom in de WAO/WIA. De positieve waarde van de gemiddelde instroomkans van de laatste twee jaar impliceert dat hoe hoger de instroomkans is, hoe hoger de uitstroomkans zal zijn. Degenen die nu nog afgekeurd worden, zijn gemiddeld genomen minder kansrijk om te herstellen dan vroeger. Premiedifferentiatie en conjunctuur hebben geen significante invloed op de uitstroom. Net als de instroom kent de uitstroom een duidelijk seizoenpatroon met de hoogste uitstroomkans in het eerste en derde kwartaal.

Conclusie

In de jaren 1998 tot 2006 is de WAO hervormd: het in internationaal opzicht hoge percentage arbeidsongeschikten maakte dit noodzakelijk. In 1998 werd premiedifferentiatie ingevoerd, in 2002 poortwachter, in 2004 het strengere schattingsbesluit en in 2006 de WIA. De instroom van personen in de WAO/WIA is daardoor drastisch verminderd met in totaal ruim zeventig procent. In 2040 zijn er daardoor ruim 800.000 arbeidsongeschikten minder. Nederland is daarmee een voorbeeld voor hervormingsbeleid op arbeidsongeschiktheidsgebied geworden (OESO, 2008). Analyse van de effecten van de afzonderlijke beleidsmaatregelen leidt tot de conclusie dat deze alle vier een belangrijke rol hebben gespeeld in de vermindering van de instroom. Als de analyse wordt opgesplitst naar sectoren, valt het op dat premiedifferentiatie zeer effectief is in de bouw, maar niet bij de overheid en in de financiële sector. Voor poortwachter geldt juist het omgekeerde. Voor wat betreft de uitstroom wordt een sterke samenhang met de herbeoordelingsoperatie gevonden. De effectiviteit van de herbeoordelingen

Tabel 2

Regressie uitstroomkans in procenten (43 kwartalen)¹.

	Personen
Constante	1,131***
Premiedifferentiatie	0,391
Hoogte premie	0,169
Herbeoordelingsoperatie	1,366 ***
Herbeoordelingsoperatie × tijd	-0,063*
Herbeoordelingsstelsel	-0,377*
Conjunctuurindicator	-0,050
Gemiddelde instroomkans laatste twee jaar	1,604*
Kwartaal 2	-0,195**
Kwartaal 3	-0,092
Kwartaal 4	-0,165*

*** Significant op éénpromille-niveau, ** significant op éénprocent-niveau, * significant op vijfprocent-niveau.

¹ Ordinary least squares regressiemethode.

neemt echter af in de tijd en de herstelkans van de mensen die niet onder de herbeoordelingsoperatie vielen, zijn aanmerkelijk kleiner geworden dan vroeger het geval was. Duidelijk is wel dat instroombeperking heeft bijgedragen aan een succesvol hervormingsbeleid van de WAO, terwijl uitstroomverhoging veel moeilijker te realiseren is gebleken. De afname van het aantal arbeidsongeschikten geldt niet voor het aantal Wajong-gerechtigden, dat de afgelopen jaren fors is gestegen. Op dit moment worden dan ook op kabinetsniveau maatregelen besproken om dit te beperken. Op basis van de analyse voor de beleidsmaatregelen voor de WAO kan gesteld worden dat daarbij vooral instroombeperking centraal dient te staan.

LITERATUUR

- Adviescommissie Arbeidsongeschiktheid (2001) *Werk maken van arbeidsongeschiktheid*. Den Haag: Adviescommissie Arbeidsongeschiktheid.
- Berendsen, E., H. Mulders en J. van Loo (2007) Het eerste jaar WIA. *ESB*, 92(4505), 132-135.
- Deursen, C. van, en J. van Loo (2010) Analyse stijging WIA-instroom II. *UWV Kennismemo*, 10(07).
- Deursen, C. van, en H. Mulders (2009) Schatting effect aangepaste Schattingsbesluit op aandeel afwijzingen WIA. *UWV Kennismemo*, 09(13).
- Jong, P. de, V. Thio en H. Bartelings (2005) *UWV als poortwachter. Fase III: WVP en de instroom in de WAO*. Den Haag: APE.
- Koning, P.W.C. (2004) Estimating the impact of experience rating on the inflow into disability insurance in the Netherlands. *CPB Discussion Paper*, 2004(37).
- OESO (2003) *Transforming disability into ability. Policies to promote work and income security for disabled people*. Parijs: OECD Publishing.
- OESO (2008) *Sickness, disability and work: Breaking the barriers (Vol. 3). Denmark, Ireland, Finland and the Netherlands*. Parijs: OECD Publishing.
- SER (2002) *Werken aan arbeidsongeschiktheid: voorstellen WAO-beleid*. SER Advies, 2002(05).
- Sonsbeek, J.M. van (2010) *Estimating the long-term effects of recent disability reforms in the Netherlands*. Paper op papers.ssrn.com/sol3.
- UWV (2006) *UWV Kwartaal Verkenning 2006-I*. Amsterdam: Kenniscentrum UWV. 6

Sociale innovatie in de praktijk

Sociale innovaties, met name organisatorische veranderingen, vinden steeds meer plaats bij bedrijven in de metaal- en elektrosector, vaak ter ondersteuning van technologische innovaties. De ervaringen die deze bedrijven opdoen bij de implementatie van dergelijke veranderingen bieden zicht op mogelijk knelpunten in het implementatieproces.

Sociale innovatie is een breed begrip dat door de Taskforce Sociale innovatie (2005) als volgt wordt ingevuld: "Vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent". Van vernieuwing is sprake als een aanpak wordt gebruikt die nieuw is voor het eigen bedrijf of wanneer het een reeds gebruikte aanpak betreft die significant verbeterd is (OESO, 2005).

Sociale innovatie is een verzameling van allerhande veranderingen. Grofweg is deze verzameling in te delen in drie categorieën, te weten veranderingen met betrekking tot de organisatie en het management, het menselijk kapitaal en samenwerkingsvormen. Onder organisatie en management vallen innovaties die vooral betrekking hebben op de manier waarop het werk en de verantwoordelijkheden worden georganiseerd en hoe het bedrijf door het management wordt geleid. Door innovaties binnen een bedrijf kan het menselijk kapitaal beter worden benut en ook verder ontwikkeld worden. Tot slot vallen nieuwe vormen van samenwerking met andere bedrijven, leveranciers, klanten, kennisorganisaties, overheden en sociale partners onder de categorie samenwerkingsvormen.

De metaal- en elektrosector als testcase

Sociale innovatie vindt in diverse sectoren plaats, waaronder de Nederlandse metaal- en elektrosector. Door onderzoek in het kader van de Arbeidsmarktmonitor Metaal- en Elektrosector (ROA) uitvoert, is het mogelijk om bepaalde aspecten van sociale innovatie in de dagelijkse praktijk van deze sector nader te onderzoeken. De metaal- en elektrosector bestaat uit bedrijven die actief zijn in de basismetalen, metaalproductie, machine-industrie, elektrotechniek of de transportmiddelenproductie. Innovaties zijn voor deze sector van groot belang voor het op peil houden van de concurrentiekracht, zeker gelet op de sterke internationale concurrentie waar de sector mee te maken heeft. De metaal- en elektrosector is erin geslaagd om, ondanks de grote vraaguitval en bijbehorende reducties in het personeelsbestand als gevolg van de economische

crisis in 2008 en 2009, te blijven investeren in zowel technologische als sociale innovatie (Van Breugel *et al.*, 2009).

In de Arbeidsmarktmonitor Metaal- en Elektrosector (Kriechel *et al.*, 2010) wordt vooral onderzoek gedaan naar sociale innovaties uit de categorie organisatie en management. In hoeverre deze organisatorische veranderingen door metaal- en elektrosectorbedrijven in 2009 zijn doorgevoerd, is te zien in figuur 1.

Van deze bedrijven heeft 58 procent gewerkt aan een innovatiegerichte strategie. Ook zet 54 procent van de bedrijven het personeel variabel in door middel van flexibele werktijden, deeltijdwerk, en andere vormen die bedrijven bij het invullen als variabel beschouwen. Projectmatig werken is ook een veelvoorkomende organisatorische verandering: 49 procent van de metaal- en elektrosectorbedrijven heeft zich deze vorm van werken in 2009 eigen gemaakt of heeft er een begin mee gemaakt. De implementatie van dergelijke organisatorische veranderingen heeft namelijk vaak een doorlooptijd die langer is dan een jaar, sommige bedrijven geven dan ook aan dat de implementatie nog niet geheel is afgerond in 2009. Daarnaast hebben ongeveer vier op de tien bedrijven multifunctionele teams of andere vormen van teamgericht werken geïntroduceerd. Evenveel bedrijven hebben taken over de afdelingen heen geïntegreerd. Totaal hebben negen van de tien bedrijven in 2009 minstens één organisatorische verandering doorgevoerd.

Evaluatie van veranderingen

Het behalen van de gewenste doelen van een organisatorische verandering, het verbeteren van het bedrijfsresultaat of het beter ontplooiën van het menselijk talent in het bedrijf, staat of valt met een succesvolle implementatie van de betreffende verandering. Voor alle organisatorische veranderingen tezamen geldt dat bij 78 procent de implementatie

GERLA VAN BREUGEL

Onderzoeker bij het
Researchcentrum voor
Onderwijs en Arbeids-
markt aan de Universiteit
Maastricht

BEN KRIECHEL

Onderzoeker bij het
Researchcentrum voor
Onderwijs en Arbeids-
markt aan de Universiteit
Maastricht

Figuur 1

Organisatorische veranderingen geïmplementeerd in 2009 (percentage bedrijven).



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metaal- en Elektrosector, editie 2010