



TOOLKIT

**DE TOEKOMST VAN DE EUROPESE
GRAFISCHE INDUSTRIE:
'WE HEBBEN HET ZELF IN DE HAND'**

**SOCIAAL VERANTWOORD
HERSTRUCTUREREN IN
DE GRAFISCHE SECTOR**

TOOLKIT

DE TOEKOMST VAN DE EUROPESE
GRAFISCHE INDUSTRIE:
‘WE HEBBEN HET ZELF IN DE HAND’

SOCIAAL VERANTWOORD
HERSTRUCTUREREN IN
DE GRAFISCHE SECTOR



Met steun van de
Europese Unie



Deze Toolkit is een integrale vertaling van de Engelse versie op initiatief van CNV Media, FNV Kiem en KVGGO.

Dit rapport is opgesteld door Facta Consult in het kader van een gezamenlijk project van Intergraf, UNI Europa Graphical, Assografici, bvdm, KVGGO, Ver.di, Unite en FISTEL-CISL, gefinancierd door de Europese Commissie (Directoraat-Generaal voor Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Gelijke Kansen). Dit rapport hoeft echter niet noodzakelijkerwijs de mening van al deze organisaties te weerspiegelen.

Intergraf vertegenwoordigt de belangen en competenties van de Europese grafische industrie terwijl UNI Europa Graphical de belangen van de Europese grafische werknemers vertegenwoordigt. Isographic (Italië), bvdm (Duitsland) en KVGGO (Nederland) zijn nationale grafische federaties terwijl Ver.di (Duitsland), Unite (Verenigd Koninkrijk) en FISTEL-CISL (Italië) nationale vakbonden zijn.

De meningen in dit rapport en de erin opgenomen informatie geven niet noodzakelijkerwijs de mening of de positie van de Europese Commissie weer en leggen deze instelling op generlei wijze vast.

Vertaling: Ruud Peijs
Eindredactie: KVGGO, Wolfgang Gielissen

INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.



INLEIDING	5
A. PLANFASE	9
A.1. Strategische ontwikkeling	10
A.1.1. Doel, missie, visie en waarden	10
A.1.2. PEST analyse	11
A.1.3. SWOT analyse	13
A.1.4. Markt / Klant analyse	15
A.1.5. Klantrelatie Management (CRM)	17
A.1.6. Product diversificatie	19
A.1.7. Hoe word je 'preferred supplier'	20
A.2. Fusies en strategische allianties	21
A.2.1. Fusies en overnames	21
A.2.2. Checklist menselijke aspecten	22
B. BETREKKEN/CONSULTEREN FASE	25
B.1. Communicatie	26
B.1.1. Communicatiebeleid	26
B.1.2. Uitgangspunten voor doeltreffende interne communicatie	27
B.1.3. Vertrouwelijkheid	28
B.1.4. De meest geschikte methoden om mensen bij een onderwerp te betrekken	28
B.1.5. Onderlinge afstemming informatie, consultatie en besluitvorming	32
B.1.6. Doeltreffende consultatie	33
B.1.7. Beste praktijken bij vergaderingen	34
B.1.8. Communiceren over 'slecht nieuws'	35
B.1.9. 10 stappen naar effectieve betrokkenheid van werknemers	37
B.2. Gezamenlijk en in partnerschap werken met de bonden	38
B.2.1. 10 stappen naar effectief samen en in partnerschap werken	38
B.2.2. Gezamenlijk en in partnerschap werken, checklist vooruitgang	39
B.3. Personeelsplanning	40
B.3.1. Toekomstige personeelsbehoefte	40
B.3.2. Vaardighedenmatrix	41
B.3.3. Personeelscapaciteit	41
B.3.4. Opleiding en ontwikkeling	42
B.3.5. Personeelsflexibiliteit	43
C. FASE VAN HANDELEN	45
C.1. Doeltreffend onderhandelen	46
C.1.1. Checklist voor het onderhandelingsproces	47
C.2. Managen van verandering – herstructurering	49
C.2.1. 'Stakeholder' analyse	49
C.2.2. Verandering begrijpen	50
C.2.3. De 'verandercurve'	52
C.2.4. Effectief verandering managen	53
C.2.5. Verandertemplate – planning en uitvoering checklist	54
C.3. Leiderschap	55
C.3.1. Een geïntegreerde benadering van leiderschap	55
C.3.2. Prestatiemanagement	56
C.4. Mensen voorbereiden op vertrek uit het bedrijf	58
C.4.1. Voorkomen of beperken van ontslagen	58
C.4.2. Managen van ontslagen en vervroegde pensionering op een sociaal verantwoorde manier	58
C.4.3. Mensen voorbereiden op een leven buiten het bedrijf	59
D. EVALUATIE EN BEOORDELING	61

INLEIDING

Deze 'toolkit' bevat advies, tips en checklists voor managers en werknemersvertegenwoordigers om samen oplossingen te vinden voor de nooit vertoonde vraagstukken waar de grafische sector in het tweede decennium van de 21e eeuw mee te kampen heeft.

De inhoud is gebaseerd op bewezen 'goede praktijken' en op onderzoek in West Europa en de Verenigde Staten. Onderstreept wordt dat er culturele verschillen kunnen bestaan met betrekking tot geografie, nationale wetgeving, de demografische samenstelling van het personeel, religie of de aard van het werk dat door het bedrijf wordt geproduceerd, waar managers en werknemersvertegenwoordigers zich bewust van dienen te zijn.

Bepaalde termen worden gebruikt met als doel de inhoud algemeen toepasselijk te maken, bijvoorbeeld

- We gebruiken de term 'personeel' in plaats van 'werknemers' om problemen rond de arbeidsverhoudingen te vermijden
- We gebruiken de term 'werknemersvertegenwoordigers' als aanduiding voor 'leken' bondsvertegenwoordigers, andere door werknemers gekozen medewerkers van de bonden en vertegenwoordigers in OR's of andere personeelsvertegenwoordigingen.

Individuele grafische bedrijven gaan op een uiteenlopende manier om met de arbeidsverhoudingen. Normaal gesproken erkennen grafische bedrijven de voor de sector bevoegde bond en komen daarmee, door collectieve onderhandelingen met gekozen bondsvertegenwoordigers, de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden alsmede procedurele zaken zoals het oplossen van conflicten en geschillen overeen. Het hoofdrapport onderstreept de potentiële mogelijkheden voor bonden om een positieve invloed uit te oefenen op de bedrijven en een werkomgeving te creëren waarin het personeel er vertrouwen in heeft dat hun belangen doeltreffend worden behartigd waardoor ze meer open staan voor verandering. (in 8.1.1).

**Beleidsverklaring
UNI Europa Graphical**
UNI Europa Graphical en de aangesloten bonden verklaren nadrukkelijk dat het betrekken van en onderhandelen met een bond als de wettelijke vertegenwoordiger van de werknemers het startpunt moet zijn voor een herstructureringsproces.



De toolkit is opgebouwd rond concentrische cirkels, zoals geïllustreerd in de volgende illustratie. Het bedrijf staat centraal omdat dat de verantwoordelijkheid draagt voor de herstructurering en er ook rekenschap over moet/kan afleggen.

Het herstructureringsproces bestaat uit vijf fasen:

- **PLAN**
- **BETREKKEN**
- **RAADPLEGING**
- **HANDELEN**
- **EVALUATIE**

Deze vijf fasen zijn terug te vinden in de segmenten in de tweede cirkel. De derde cirkel omvat de partijen die het bedrijf ondersteuning kunnen bieden bij de bepaalde stadia in het proces. De vierde cirkel bevat voorbeelden van de hulp die deze partijen kunnen bieden in elk van de fasen van het proces.

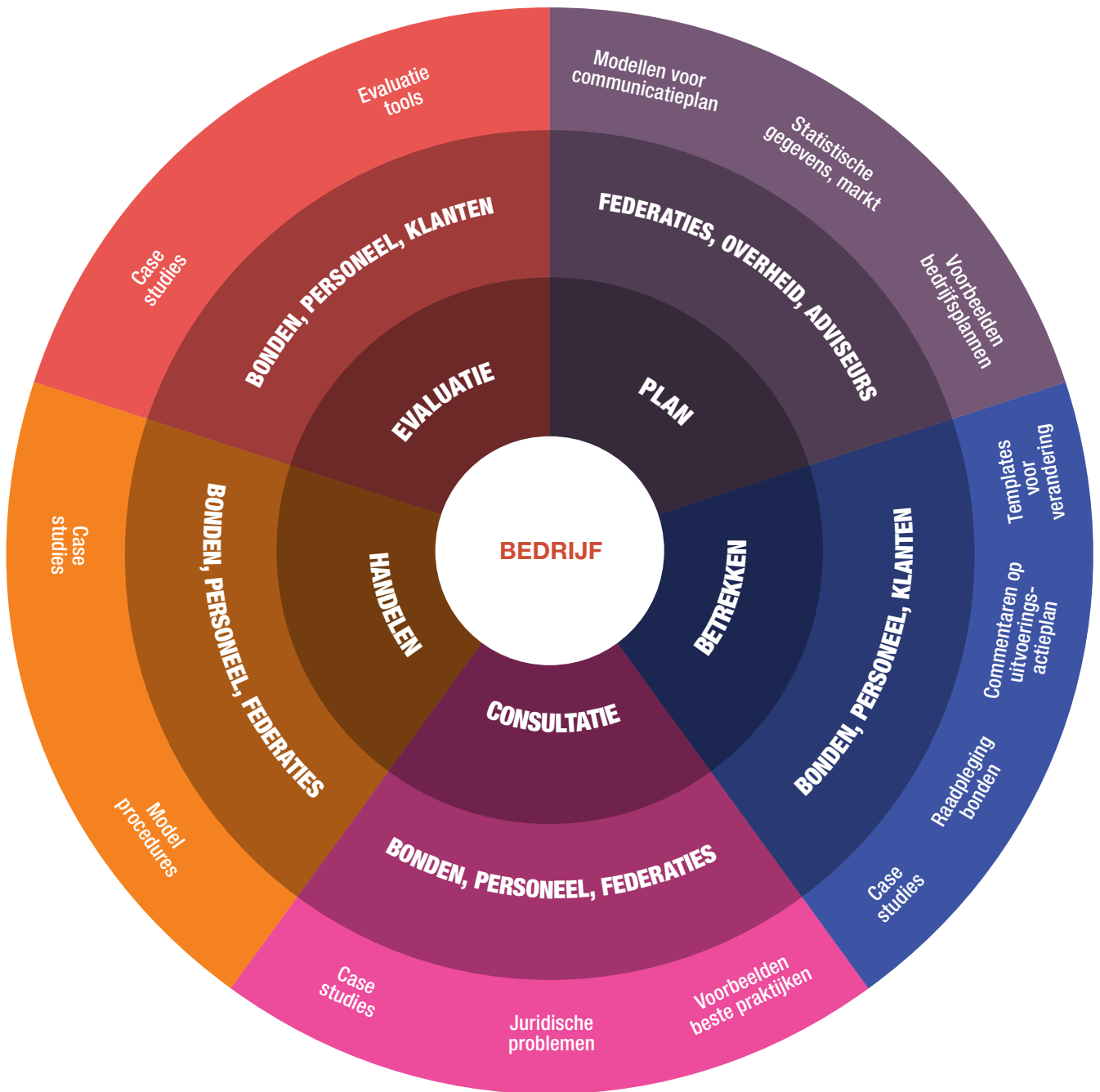
Voor de structuur van de toolkit: zie hiernaast.

De grafische sector omvat een breed scala aan bedrijven. Daarbij is het zo dat de omvang van de beschikbare middelen invloed heeft op de toepassing van sommige tools op de volgende pagina's en daarmee op de mate waarin bedrijven specifieke aanbevelingen kunnen toepassen. De uitgangspunten op de volgende pagina's zijn echter algemeen geldend en ook in gelijke mate van toepassing, van het grootste tot het kleinste bedrijf dat op een sociaal verantwoorde manier wil werken.

Aanvullende steun naast deze toolkit

Het is uiteraard niet mogelijk om in deze gids alle bronnen op te sommen voor advies en ondersteuning bij de vraagstukken die in de toolkit aan de orde komen. Bovendien heeft elk land zijn eigen specifieke steunmogelijkheden. Managers en bonds/werknemersvertegenwoordigers wordt daarom aangeraden om de volgende bronnen met aanvullende informatie te raadplegen:

- Werkgeversfederaties (zie voor een lijst contacten www.intergraf.eu)
- Onafhankelijke vakbonden
- Publicaties van de European Trade Union Confederation (ETUC), www.etuc.org
- Plaatselijke, regionale en nationale overheidsdiensten en -instellingen
- De Europese Stichting tot Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden, www.euro-found.eu
- De Europese Commissie, www.europa.eu; met name over herstructurering (en hulpmiddelen zoals een toolkit voor herstructurering): <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>
- De site van de Europese Commissie over Ondernemingen en Industrie: http://ec.europa.eu/enterprise/index_nl.htm
- Het Europees portaal voor kleine en middelgrote ondernemingen: http://ec.europa.eu/small-business/index_nl.htm
- De International Labour Organisation, www.ilo.org
- Richtlijnen voor Corporate Social Responsibility in een recessie: http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/Briefing_note_-_Responsibility_in_a_recession_-_Checklist_for_restructuring_and_downsizing_-_January_2009.pdf





A. PLANFASE

A.1. Strategische ontwikkeling

Voor grafische bedrijven zijn er veel analytische hulpmiddelen beschikbaar om een begin te maken met het begrijpen van de achtergrond tegen welke ze besluiten nemen. We concentreren ons hier echter op een beperkt aantal bekende. Grafische bedrijven zijn uiteraard vrij in de keuze van de hulpmiddelen:

- Doel, missie, visie en waarden
- PEST (Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch)
- SWOT (Sterkten, Zwaktes, Kansen, Bedreigingen)
- Markt / Klanten Analyse

A.1.1. Doel, missie, visie en waarden

Zaken als een 'mission statement', die zo populair zijn bij veel grote ondernemingen, mogen nogal theoretisch lijken voor het kleine en middelgrote grafische bedrijf. Maar als je niet weet waar je met het bedrijf naar toe wilt, dan is het moeilijk om te beoordelen of je op de juiste weg bent en welke aanpassingen nodig kunnen zijn. Met andere woorden: onze besluitvorming wordt reactief in plaats van strategisch.

Wat is fundamenteel gesproken het doel van het bedrijf?

De meeste bedrijfseigenaren noemen één van onderstaande drie redenen waarom ze een bedrijf bezitten:

1. Om een nalatenschap te creëren (voor gezinsleden of anderen om het bedrijf tot in eeuwigheid voort en uit te bouwen)
2. Om een bezit te creëren dat verkocht kan worden (door een beursnotering, verkoop als lopend bedrijf of verkoop van de bezittingen)
3. Om genoeg inkomen op te leveren om gedurende hun leven een bestaan te bieden aan de eigenaren, zonder verder perspectief

Het lange-termijn doel van het bedrijf vaststellen, is de werkelijke 'eerste steen' bij de ontwikkeling van een bedrijfsstrategie.

Daarbij moet worden ingezien dat diegenen die in het bedrijf werken uiteenlopende doelen kunnen hebben. Voor het personeel is het eerste doel van het bedrijf het bieden van werkgelegenheid. Naast die primaire functie als leverancier van inkomen kan het ook andere heel belangrijke sociale functies hebben: bijvoorbeeld als plaats om anderen te ontmoeten, een plaats om te leren en voor persoonlijke ontwikkeling en een plaats die deel uitmaakt van de bredere gemeenschap.

Mission statement

George Bernard Shaw zei: "Verbeelding is het begin van creatie: Je maakt een beeld van wat je wenst, je wilt wat je gewenst hebt, je creëert wat je wilt."

Een missie is een doel met daarin het woord 'om....'

De missie van enkele grafische bedrijven:

- Om de beste multi-colour vellenoffset drukker te zijn op de markten waarop we willen werken
- Om een stimulerende werkomgeving te bieden die persoonlijke groei, individuele bijdragen en teamwerk stimuleert
- Om een uitstekende pre-media en drukervaring te bieden voor mensen in de bedrijfscommunicatie, ontwerpers, bureaus en klanten uit de ontspanningssector zodat ze het product ontvangen dat ze nodig hebben, op tijd, volgens hun specificatie en van de hoogste kwaliteit.
- . . . en terwijl we dit doen ondersteunen en beschermen we ons personeel, onze klanten, onze gemeenschap en onze planeet.

Visie

Een visie is zichtbaar, maar niet meetbaar en ook niet iets wat je 'van plan' bent. Een visie hoort te zijn:

- Gebaseerd op waarden
- Ambitieuze en haalbaar
- Niet te vergeten
- Inspirerend

Enkele visies uit de grafische wereld:

- Levendig, toonaangevend, dynamisch drukken dat een weerspiegeling vormt van de moderne eisen
- Een dynamisch, jong en fascinerend professioneel bedrijf dat zich toelegt op efficiëntie, kwaliteit, competentie en het alles meteen vanaf het eerste moment goed doen

Waarden

Waarden zijn, net als principes, een zaak van individuen; ze beïnvloeden instinctief het gedrag. Waarden hebben invloed op beslissingen en daarmee op het niveau van samenhang binnen een bedrijf.

Grafische bedrijven omhelzen waarden als:

- Onze medewerkers een efficiënte en op teams gerichte sfeer bieden waarin vriendelijkheid, humor en wederzijds respect onder alle individuen voorop staat en tevens bij alle directe contacten met een klant buitengewoon beleefd, behulpzaam en inschikkelijk zijn
- Nooit een opdracht afleveren die we zelf ook niet zouden accepteren
- Een bereidheid om creatief te zijn en nieuwe dingen te willen proberen
- Een bedrijf zijn waar alle medewerkers doen wat nodig is om het familiebedrijf te beschermen waardoor tegelijkertijd het overleven van het bedrijf zeker wordt gesteld.
- Een bedrijf zijn dat voor haar medewerkers zorgt door hen uitstekende arbeidsomstandigheden en een lange termijn perspectief op scholing en ontwikkeling te bieden.

Als mensen werkelijk achter de waarden en visie van het bedrijf gaan staan, dan scheppen we energie, een gevoel van toewijding en een bedrijfsgevoel.

Vier stappen om te komen tot een missie, visie of waarden

1. 'Een flip-over vol ideeën. Hang de ideeën op waar iedereen ze kan zien en laat iedereen er op 'schieten'
2. Breng een volgorde aan en maak ideeën simpeler – één woord blijft beter hangen en heeft meer 'impact' dan een hele zin – en vraag iedereen wat hij/zij vindt van de voorlopige resultaten
3. Maak de zinnen verder af en stel vast wat ze betekenen voor de dagelijkse gang van zaken
4. Maak de resultaten bekend en betrek het personeel bij de vraag hoe de missie, visie of waarden naar de praktijk van elke dag vertaald kunnen worden; maak ze 'levend' en zorg dat het geen dood ding wordt.

A.1.2. PEST analyse

Dit is een strategisch hulpmiddel om de ruimere factoren die van invloed zijn op een bedrijf in kaart te brengen:

- Politieke factoren, zoals plaatselijk en nationaal beleid van de overheid en de EU; wettelijke maatregelen en in toenemende mate milieubeleid (sommige bedrijven gebruiken de (Engelse) afkortingen SLEPT, PESTEL of PESTLE om onderscheid te maken tussen milieu en wettelijke vraagstukken);
- Economische factoren waaronder de voorspelde economische groei (of krimp of recessie), inflatie, wisselkoersen en rentepeilen;
- Sociale factoren inclusief demografische ontwikkelingen, sociale houdingen en culturele veranderingen
- Technologische factoren, hier is voor grafische bedrijven geen verdere uitleg nodig.

Onderstaand volgt een voorbeeld van een PEST-analyse voor grafische bedrijven op een pan-Europese basis.

Je zou jezelf kunnen afvragen:

- Welke van deze factoren zullen de komende vijf jaar van invloed zijn op je bedrijf?
- Met welke andere factoren heeft je bedrijf te maken?

ANALYSE VAN POLITIEKE, ECONOMISCHE, SOCIALE EN TECHNOLOGISCHE VRAAGSTUKKEN (PEST) OP EUROPESE SCHAAL VOOR GRAFISCHE BEDRIJVEN

Politiek

- De wettelijke kaders verschillen sterk wat leidt tot uiteenlopende niveaus bij de sociale bescherming en marktvrijheid en duidelijke verschillen bij de informatie aan en consultatie van het personeel
- EU concurrentiewetgeving maakt samenwerking tussen grote ondernemingen onmogelijk
- Uiteenlopende niveaus aan overheidssteun: bijv. sommige regeringen verstrekken subsidies die van invloed zijn op de prijzen van drukwerk en op de concurrentie tussen de grafische sector in verschillende landen
- Uiteenlopende belastingen en sociale lasten in heel Europa, met gevolgen voor de concurrentiepositie
- Uitbreiding van de EU – recente uitbreiding en de bestaande 'wachtlister'
- Gelijk speelveld en 'sociale dumping'¹ in de EU
- Uiteenlopende niveaus aan overheidsbureaucratie
- Toenemend milieubewustzijn – EU doelstellingen voor CO₂-uitstoot/nationale afspraken voor bepaalde productiesectoren
- Beschikbaarheid/toegankelijkheid van de Europese sociale fondsen en het Europees Globalisatie Fonds (EGF) (alsmede regionale financiële regelingen die in sommige landen zijn toegestaan).
- De gevolgen van doorstarten bij faillissement, waarbij faillissementsregelingen het de eigenaren mogelijk maken om hun bedrijf weer op te starten door de bezittingen terug te kopen en de schulden af te schrijven (de uiteenlopende aanpak van doorstarts heeft ook politieke dimensies).
- Versnippering van de grafische sector met overwegend kleinere bedrijven
- Drukwerk wordt door de EU en nationale overheden beschouwd als een volwassen sector met weinig mogelijkheden voor nieuwe banen – waardoor het moeilijk is politieke en financiële steun te verkrijgen
- De rol die nationale kaders spelen bij de prioriteiten voor scholing en herscholing en waar werkgevers weinig of geen invloed op hebben.

Economisch

- Opkomst van nieuwe economieën (bijv. China), die investeren in drukken en de Europese prijzen ondergraven
- Klanten die hun activiteiten 'offshoren' naar nieuwe economieën, wat het gebruik van daar ter plaatse geproduceerd drukwerk bevordert
- Wereldwijde economische crisis: lagere investeringen door banken/moeilijk om leningen te krijgen
- Gevolgen van valutaschommelingen binnen Europa voor de prijzen
- Recessie: vermindering van de reclameopbrengsten
- Kosten van papier/inkt/energie
- Uiteenlopende arbeidskosten in Europa
- Druk van aandeelhouders voor betere opbrengsten
- Groei van nieuwe-media bedrijven wat leidt tot toenemende concurrentie
- Verschuiving van reclamebestedingen naar internet
- De gevolgen van het optreden van drukwerkmakelaars
- Vraag van de markt naar kortere doorlooptijden, meer personalisering en kleinere oplagen
- Druk van de markt voor lagere kosten
- Focus van de markt op merken wat leidt tot meer vraag naar een multi-media aanpak in plaats van alleen drukwerk
- Scherpe daling van de overheidsaankopen

¹ De Europese Commissie definieert sociale dumping als 'de export van een goed vanuit een land met zwakke of slecht gehandhaafde arbeidsstandaarden waar de kosten voor de exporteur kunstmatig lager zijn dan in landen met hogere standaarden wat leidt tot een oneerlijk voordeel in de internationale handel. Dit is het resultaat van directe en indirecte arbeidskosten die een belangrijk concurrentievoordeel vormen voor bedrijven in het ene land met mogelijke negatieve gevolgen voor sociale en arbeidsstandaarden in andere landen.'

Sociaal

- Vervanging van drukwerk door digitale opslag en beheer van data en op internet gebaseerde media
- Groei van het gebruik van sociale media/on-line media
- Digitalisering van officiële formulieren door overheden
- Demografische veranderingen: minder jonge mensen in heel Europa
- Potentiële gevolgen van 'Generatie Z': mensen die 'digitaal' zijn opgegroeid wat betreft hun cultuur, ethiek, waarden en communicatievoorkeuren
- Pensioencrisis (demografische veranderingen waardoor de overheid niet voldoende aan de pensioenverplichtingen kan voldoen) en een verhoging van de pensioenleeftijd in een aantal landen
- Door de economische omstandigheden minder mogelijkheden voor het weer aan het werk helpen van oudere werknemers
- Bestaand imago van de sector onder potentiële nieuwe werknemers: gezien als laag technologisch/mannelijk/gebrek aan zekerheid/beperkte carrièremogelijkheden
- Grotere druk om goede milieuprestaties te laten zien
- Andere vaardigheden en bekwaamheden vereist
- Capaciteiten van en vertrouwen bij het management
- Arbeidsverhoudingen – effectieve informatie en consultatie en betrekken van het personeel
- Kwaliteit van scholing personeel (bijv. beperkte opleiding op slechts één soort machine)

Technologisch

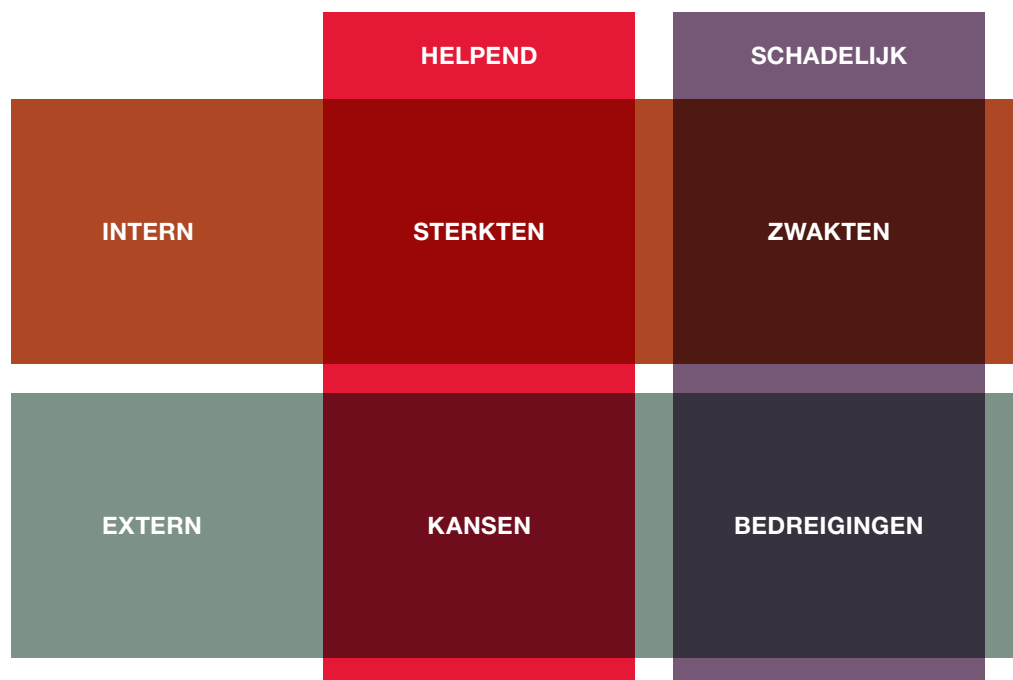
- Overcapaciteit/lage capaciteitsbenutting door de toegenomen efficiëntie van nieuwe machines
- Verbeteringen in conventionele technologie (bijv. van de rol drukken van vellen)
- Andere verbeteringen die leiden tot een hogere toegevoegde waarde (digitalisering van de opmaak/computer-to-plate)
- Fundamentele technologische veranderingen: digitaal printen/variabele data print
- Gevolgen van internet/e-boeken/i-pads/sociale media en aanverwante technologie
- Toename bij on-line data opslag en beheer
- Verschuiving van uitsluitend drukwerkproductie naar het toepassen van technologie-oplossingen die waarde toevoegen voor de klanten door niet-drukwerk diensten zoals webontwerp
- Noodzaak om bij de productie een antwoord te bieden op milieuzorgen door afvalvermindering, recycling en lager verbruik van energie, water en chemicaliën
- Nieuwe technologieën: printed electronics, RFID, 2D bar codes, die de interactiviteit van drukwerk versterken

A.1.3. SWOT analyse

Terwijl de PEST analyse bedrijven helpt om de externe factoren die op hen van invloed zijn breed in beeld te krijgen, is de SWOT analyse een strategisch hulpmiddel voor de analyse van:

- Strengths, de sterkten, de interne factoren binnen ons bedrijf die er toe bijdragen om onze bedrijfsdoeleinden te bereiken
- Weaknesses, de zwakten, de interne factoren die tegenwerken bij het bereiken van onze doelen
- Opportunities, de kansen, zijn externe factoren die gunstig zijn voor het bereiken van bedrijfsdoeleinden
- Threats, de bedreigingen, zijn externe factoren die schadelijk zijn voor het bedrijf

De SWOT tool wordt meestal op onderstaande manier geïllustreerd:



Voor een grafisch bedrijf kan het bij de SWOT onder meer gaan om:



Het hier boven omschreven bedrijf kan besluiten om:

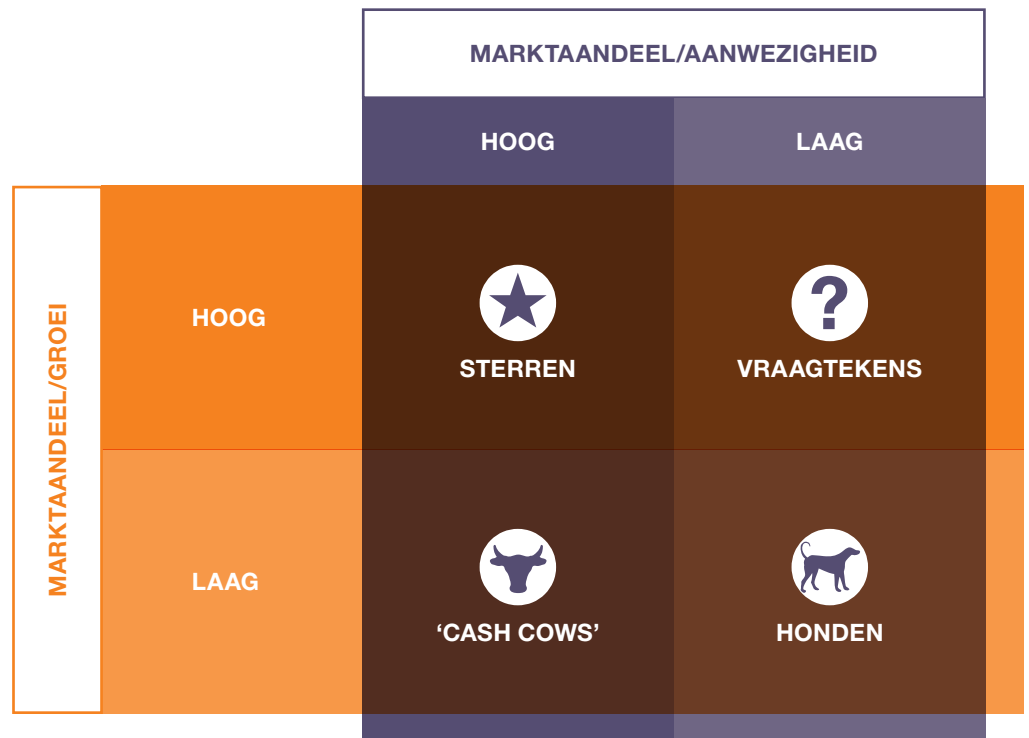
- Wat marktonderzoek te doen om uit te vinden wat haar klanten over haar denken, zie onderstaand: 'Klantrelatie management'
- Het bestaande klantenbestand te analyseren met toepassing van onderstaande markt/klant analyse
- Met werknemersvertegenwoordigers te praten over het bedrijf en de vraagstukken waar het mee te kampen heeft
- Met de scholingsdeskundige bij hun bond te praten over personeelsopleidingen en -ontwikkeling
- Marketing via internet te onderzoeken

- Een strategische alliantie te overwegen met een ander grafisch bedrijf dat heeft geïnvesteerd in nieuwe technologieën.
- Met haar werkgeversorganisatie te praten over ondersteuning bij al het bovenstaande.

Het zal duidelijk zijn dat onze SWOT analyse uitsluitend voor dit specifieke bedrijf geldt. Wie moet de SWOT analyse uitvoeren? Wie kan dat beter dan de directie? Waarom niet ons management team? Of de bondsvertegenwoordigers? Personeel? De verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen en voor actie berust duidelijk bij de algemeen directeur en zijn of haar team, maar dat is geen reden om andere belanghebbenden niet te betrekken bij de analyse over waar het bedrijf momenteel staat. Hoe gevarieerder de voor de analyse ingebrachte gezichtspunten zijn, hoe accurater het beeld kan worden.

A.1.4. Markt- / Klantanalyse

Deze sectie onderzoekt de manier om een strategisch overzicht te krijgen van de bestaande klanten en markten en goedgeïnformeerde besluiten te nemen over marketing, verkoop en diversificatie.



De analyse kan worden gebruikt voor individuele klanten, voor marktsectoren waar de drukker werk wil zoeken, of voor producten.

HONDEN hebben een lage groei en zwakke marktpositie. Het is dus onwaarschijnlijk dat het bedrijf veel werk kan genereren op basis van de markt, klanten of producten in dit segment. Het gevaar is dat hier tijd en middelen in worden gestopt die elders beter besteed kunnen worden en betere resultaten op lange termijn opleveren.

VRAAGTEKENS laten een hoge groei zien en kunnen in potentie 'sterren' en 'cash cows' ('geldmachines') worden maar ze kunnen ook ontaarden in 'honden'. Omdat het bedrijf niet sterk in deze markt aanwezig is, moet beoordeeld worden hoe veel het wil investeren in dit markt-, klanten- of productsegment.

STERREN zijn marktsectoren, klanten en producten met een sterk groeipotentieel waar het bedrijf een sterke marktpositie heeft. Vanwege de sterke groei en de belangstelling van concurrenten die de marktkansen ook zien, vereisen ze veel 'onderhoud' en veel middelen om ze goed bij te houden en de aanwezigheid van het bedrijf in deze sterk groeiende markt te behouden.

CASH COWS (of 'geldmachines') zijn volwassen maar het bedrijf heeft een sterke aanwezigheid, daarom is weinig onderhoud vereist en kan dit segment 'uitgemolken' worden.

Samenvattend: een bedrijf moet kijken welke marktsegmenten, klanten of producten in welke categorie vallen, en vervolgens:

- De HONDEN 'afmaken'
- Selectief zijn over de VRAAGTEKENS en in de gaten houden hoe veel van de beschikbare middelen zij opslokken
- De STERREN koesteren, want dat zijn de 'cash cows' van de toekomst
- De 'CASH COWS' uitmelken en er voor zorgen dat ze in de watten worden gelegd zodat de concurrentie niet de kans krijgt ze weg te kapen.

Hoewel de markt/klantanalyse nuttig is voor het analyseren van de potentiële toekomstige omzet uit elke categorie van marktsegment, klanten of producten, moeten we marktaandeel/aanwezigheid of groei niet verwarren met winstgevendheid. Het is net zo belangrijk er voor te zorgen dat we de toegevoegde waarde realiseren die nodig is om het bedrijf aan de gang te houden, tenzij we opzettelijk geld stoppen in een verliesgevende klant om marktaandeel te veroveren. Dat moet echter wel beperkt blijven en we hebben genoeg 'cash cows' nodig om zulke verliesposten te kunnen betalen.

Laten we kijken naar vier denkbeeldige grafische klanten om te illustreren wat onze strategische planningtools kunnen zeggen over elk van hen en over de stappen die we kunnen zetten.

Klant nr één

Een overheidsdienst die inspraak organiseert over het passagiersvervoer per spoor waarvoor we inspraaknota's en informatie over de eisen voor dienstverlening door de overheid in een aantal talen drukken

Klant nr twee

Een IT bedrijf dat is gespecialiseerd in de ontwikkeling van software voor werkers in de gezondheidssector die gebruikt wordt in handscanners waarvan de gegevens later op de hoofdsystemen gedownload kunnen worden. We drukken marketing- en verkoopbrochures, technische specificaties en handleidingen voor gebruik in alle belangrijke Europese talen.

Klant nr drie

Een lang bestaande uitgeverij die is gespecialiseerd in technische handleidingen.

Klant nr vier

Een communicatiebureau dat is gespecialiseerd in de verspreiding van informatie over overheidsdiensten.

We beperken ons tot vier klanten om de uitgangspunten duidelijk te maken.

Welke acties kan dit bedrijf ondernemen?

Niet doen:

- Wachten op het vallen van de bijl bij de overheidsuitgaven voordat je commercieel werk gaat zoeken, de concurrentie op de markt zit niet te wachten
- Tijd investeren in klanten met een twijfelachtige toekomst
- Investeren in meer traditionele personen totdat een klant/marktanalyse is uitgevoerd

Doen:

- Positieve referenties vragen bij alle bestaande klanten met hun toestemming om die te mogen gebruiken om het bedrijf te versterken
- Organisaties in kaart brengen die vervangende diensten die bij de overheid op de tocht staan kunnen gaan leveren

	GUNSTIG	SCHADELIJK
INTERN	STERKTEN Vertaling en taaloorsprong (klanten één en twee) Al het werk wordt professioneel gecorrigeerd om te controleren op fouten (klanten één, twee en drie)	ZWAKTEN Afhankelijkheid van overheids-werk (klanten één en vier) Afhankelijkheid van klassieke 'inkt op papier' producten (klanten twee en drie)
EXTERN	KANSEN Klanten die multinationaal werk in heel Europa nodig hebben Gevoelig werk met kans op aansprakelijkheid of rampen als foutief werk wordt afgeleverd	BEDREIGINGEN Overheidsbesparingen kunnen leiden tot stopzetten van bepaalde grote opdrachten Tijd en geld besteden aan klanten die 'op sterven liggen'

- Organisaties/bedrijven in kaart brengen die mogelijk hooggevoelig drukwerk in meerdere talen nodig hebben en je verder in hen verdiepen ter voorbereiding op een benadering met een verkoopvoorstel
- De meest effectieve productiemethoden voor het bestaande werk bekijken en onderzoeken wat de potentiële mogelijkheden zijn van nieuwe technologische oplossingen voor de behoeften van de klanten
- Bekijken hoe deze drukkerij zich zelf in de markt kan zetten als 'leverancier van communicatie oplossingen' en niet alleen maar als drukker
- Het personeel op de hoogte houden van de ontwikkelingen en die ook uitleggen.

A.1.5. Klantrelatie management (CRM)

Klantrelatie management (Customer Relationship Management ofwel CRM) legt een verband tussen verkoop, marketing en dienstverlening teneinde:

- Nieuwe klanten aan te trekken en binnen te halen
- Het werk voor bestaande relaties op te voeren om de zakelijke mogelijkheden te maximaliseren
- Klanten te behouden en van hen trouwe supporters van je bedrijf te maken.

Bij CRM gaat het in principe om het verleggen van de focus van het bedrijf en de producten en diensten die het verkoopt naar de wensen en behoeften van de klant en dan om de vraag wat het bedrijf moet doen om aan de verwachtingen van de klanten te voldoen. De kosten van behoud van een bestaande klant zijn minimaal vergeleken bij wat het kost om een nieuwe klant aan te trekken, dus het is zakelijk gezien logisch om nauw samen te werken met klanten en hun bedrijf 'van binnen' te leren kennen.

Er zijn veel software pakketten die CRM ondersteunen, van relatief eenvoudige databases, klantcontact managementsystemen tot 'cloud computing'. Enkele uitgangspunten van goed klantenmanagement die voor elk bedrijf gelden zijn:

Onze klanten leren kennen

Naast de SWOT, PEST en andere marktanalyse kan het denkbeeldige grafische bedrijf een hoop meer over haar klanten te weten komen door, bijvoorbeeld, de volgende vragen te stellen

- Wat geeft elke klant in totaal uit aan marketing en communicatie, niet alleen drukwerk (de klant zou kunnen denken dat we alleen 'inkt op papier' zetten en niet inzien dat we een communicatie bedrijf zijn)

- Wat bevalt elke klant als ze zaken doen met ons bedrijf?
- Wat kan het grafische bedrijf beter doen?
- Aan wie kan de grafische ondernemer, volgens zijn klanten, de diensten van zijn bedrijf nog meer verkopen?
- Wat zijn de vraagstukken waar het bedrijf van de klant mee te maken heeft

En hoe moet je deze vragen dan stellen? E-mail? Telefoon? In een gesprek? Een persoonlijk gesprek is duidelijk het beste, met een follow-up: bedankt voor je tijd en een originele manier om je dankbaarheid te tonen met een kleine gift of een link naar informatie die van waarde kan zijn voor het bedrijf van de klant ('Ik zag dit en dacht aan jou').

Als we eenmaal de wensen en eisen van de klant kennen, dan kan ons bedrijf er aan gaan werken om de verwachtingen van die klant nog te overtreffen:

- Waar we vandaag de dag ook mee bezig zijn, het moet altijd beter.
- Elk probleem is een kans om het goed te maken en net een stap meer te doen om het probleem op te lossen op zo'n manier dat de klant nog meer vertrouwen krijgt in ons product en onze dienst.
- We moeten zo veel mogelijk contacten opbouwen met de klant als maar mogelijk is, zodat de relatie niet verloren gaat als één individu het bedrijf van de klant of ons bedrijf verlaat.
- Kijk of er verhalen in de media staan over klanten.
- Leer de business van de klant en de zaken die daar invloed op hebben kennen.
- Leer de mensen binnen de organisatie van de klant en hun persoonlijke inzet, voorkeuren en interesses kennen.

Checklist voor CRM

Voor elke bestaande klant

VRAAG / ACTIE	BIJ WIE?	WANNEER?	WAAR IS INFORMATIE TE VINDEN?
Nodig klant uit voor een bedrijfsbezoek			
Praat eens 'onderzoekend' met ze, zie bovenstaande vragen			
Leg antwoorden vast in steeds toegankelijke database			
Stuur klant een geschikt bedankje			
Stel vast wie de belangrijkste medewerkers in het bedrijf van de klant zijn (incl. persoonlijke assistenten, receptionistes, financiën en ieder met wie we contact kunnen hebben)			
Leg informatie over ieder persoon vast in de database			
Houd de gegevens bij, bijv. met 'Google News'			
Weet wat het boekjaar van de klant is (zodat we weten wanneer de budgetten worden vastgesteld en wanneer er geld beschikbaar kan zijn of besparingen worden doorgevoerd)			
Organiseer goede training in klantenzorg voor het personeel			
Let op specifieke data die van belang zijn voor het bedrijf van de klant			
Volgend klantencontact – en reden			

A.1.6. Product diversificatie

Uit ons strategisch onderzoek en de markt/klanten analyse zou naar voren kunnen komen dat diversificatie van producten en/of diensten gewenst is.

Diversificatie kan als volgt worden gedefinieerd:

		PRODUCTEN	
		BESTAAND	NIEUW
MARKTEN	BESTAAND	MARKT PENETRATIE	PRODUCT- ONTWIKKELING
	NIEUW	MARKT ONTWIKKELING	DIVERSIFICATIE

Diversificatie mag niet ten koste gaan van de kernactiviteit die juist het geld moet opbrengen voor de diversificatie. De 'lakmoes proef' is of het bedrijf beter wordt van de diversificatie en in staat zal zijn er waarde door toe te voegen. Daarom moet worden bepaald wat de risico's zijn in verhouding tot de waarde van ieder nieuw product of dienst, zoals onderstaand geïllustreerd:

		WAARDE	
		HOOG	LAAG
RISICO'S	HOOG	A NIEUWE PRODUCTEN NIEUWE MARKTEN	C NIEUWE PRODUCTEN OUDE MARKTEN
	LAAG	B OUDE PRODUCTEN OP NIEUWE MARKTEN	D TRADITIONELE PRODUCTEN EN MARKTEN

- A. vereist waarschijnlijk investeringen in machines en nieuwe vaardigheden en dus herscholing en/of het aanstellen van nieuwe mensen – maar de mogelijke opbrengsten lopen gelijk op met het hogere risico.
- B. betekent onze bestaande producten en diensten naar nieuwe markten brengen – in het voorbeeld van bovenstaande denkbeeldige drukker betekent dat de diensten die nu worden geleverd aan klanten bij de overheid aanbieden aan meer klanten in de private sector.
- C. zou kunnen betekenen het testen van nieuwe producten of diensten bij bestaande klanten – en potentieel de bestaande markt vergroten. Het prijsniveau wordt echter waarschijnlijk bepaald op grond van de huidige verwachtingen.
- D. is 'business as usual'

A.1.7. Hoe word je 'preferred supplier'

Checklist van wat te doen om op een 'preferred supplier' lijst te komen

- ☐ 1. In de eerste plaats, voor de hand liggend: lees zorgvuldig de eisen en doe precies wat de koper verlangt: bijv. reageer on-line of via e-mail zoals aangegeven, gebruik de beschikbaar gestelde templates. Lees de regels en volg ze op
- ☐ 2. Houd case studies en aanbevelingen van klanten bij de hand om met een aanvraag mee te sturen
- ☐ 3. Leg alle beleid en procedures m.b.t. veiligheid en gezondheid, milieu, verscheidenheid en kwaliteit, rampenplan en ander beleid en procedures als aangegeven door de koper zorgvuldig vast
- ☐ 4. Gebruik IT protocollen voor data beveiliging
- ☐ 5. Kwaliteitsgarantie: toon aan met een hoogwaardige certificeringinstantie of een sluitend intern kwaliteitsbeoordelingsproces
- ☐ 6. Geschillen oplossen: volg een duidelijk beleid en procedure voor het oplossen van commerciële geschillen
- ☐ 7. Toegankelijkheid: via web/mail, telefoon en persoonlijk reageren
- ☐ 8. Vertrouwelijkheid: toon professionele integriteit en werk met een robuust systeem voor het beveiligen van klanteninformatie
- ☐ 9. Toon bereidheid om de klant te leren kennen en om oplossingen-op-maat te ontwikkelen om aan zijn zakelijke behoeften te voldoen
- ☐ 10. Geef in detail de gespecialiseerde vaardigheden, kennis en ervaring binnen je bedrijf, zoals beveiligingsautorisatie en vreemde talen aan
- ☐ 11. Wat is het 'unique selling point' van je bedrijf? Iedereen levert goede kwaliteit op tijd en tegen de afgesproken prijs, dus wat maakt jouw bedrijf anders? Waarom zou je geselecteerd moeten worden als leverancier?
- ☐ 12. Laat net dat beetje extra zien dat aantoont dat je graag je klanten tevreden wilt stellen en met kop en schouders boven de massa uitsteekt
- ☐ 13. Als de gewenste informatie eenmaal is verstrekt, geef het dan ook een follow-up. Beantwoordt het aan de eisen van de koper? Nee, wat ontbreekt er aan?
- ☐ 14. Probeer als je aanvraag is verworpen altijd een reactie te krijgen en leer van de ervaring

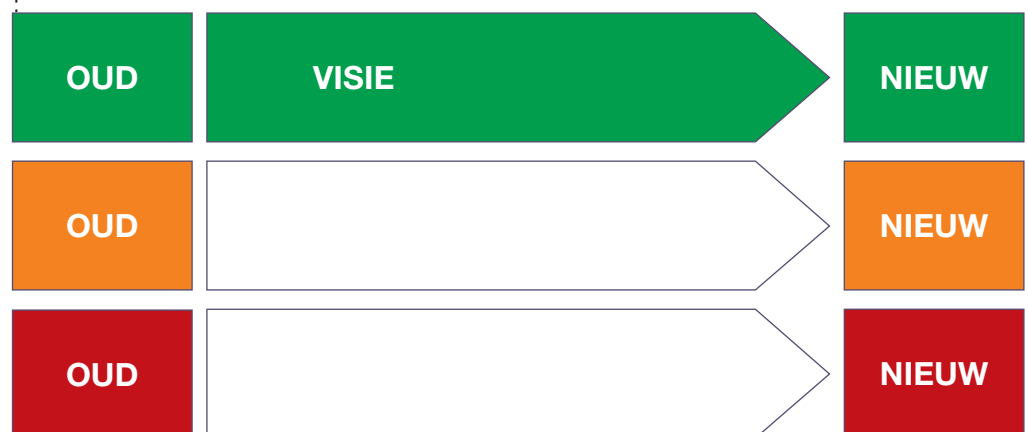
A.2. Fusies en strategische allianties

A.2.1. Fusies en acquisities

Een fusie kan het mogelijk maken om snel machines, personeel of klanten binnen te halen, de productketen te verbeteren, de 'time to market' te versnellen, het bedrijf snel te laten groeien, schaalvoordelen of financieel voordeel te behalen doordat de bedrijven uitstekend op elkaar aansluiten - zoals wanneer een drukker een uitgever verwerft (of omgekeerd) - of de eigenaar in staat stellen het bedrijf te verlaten (bijv. pensionering). Denk eens na over het alternatief om een volledig nieuw bedrijf te starten. Vraag je werkgeversorganisatie advies over de zakelijke aspecten, iets wat verder gaat dan deze toolkit.

Bedenk dat de helft van de fusies en acquisities mislukt en dat dat toeneemt tot 80 procent als 'falen' wordt gedefinieerd als geen waarde voor aandeelhouders toevoegen. Omdat ook 'mense-lijke problemen' verantwoordelijk zijn voor zo'n 60 procent van deze mislukkingen, staan de menselijke aspecten centraal bij het succes van elke zakelijke herstructurering.

Meestal wordt er in de ondernemingsvisie van uit gegaan het beste van de twee vroegere organi-saties te nemen en een nieuwe identiteit te creëren. Het volgende model laat echter zien wat er op die manier vaak in de praktijk gebeurt. Childress and Senn (In The Eye of the Storm) komen met het volgende 'verkeerslichtenmodel' voor transformatie:



Dit model laat zien dat:

- De visie (in groen) is goed gecommuniceerd en begrepen
- Bij proces, beleid en procedures (in oranje) worden oude gewoonten gevolgd die het waar maken van de visie belemmeren
- De gedragingen (in rood) zijn gebaseerd op het verleden, ondersteunen behoud van de 'oude wereld' en ondermijnen de visie op een dodelijke manier.

Op grond van dit al is het duidelijk dat bedrijven die zich begeven in fusies, acquisities of, in mindere mate, strategische allianties de menselijke aspecten in overweging moeten nemen. De volgende checklists zijn gebaseerd op ervaringen van goede praktijken.

A.2.2. Checklist menselijke aspecten

Omdat de verantwoordelijkheid en rekenschap voor fusies en acquisities bij het management berust, gaat het in de volgende richtlijn ook om acties van dat management.

Er zijn drie fasen op weg naar een fusie of acquisitie (in het vervolg: bedrijfsoverdracht):

1. Boekenonderzoek voor de overdracht
2. De feitelijke bedrijfsoverdracht
3. Rationalisatie en samensmelting na de overdracht

1. In de pre-overdracht fase is het van vitaal belang om te kijken naar:

- De verplichtingen van beide bedrijven op wettelijk, regelgevend, contractueel (voor elk bedrijf afzonderlijk) gebied en op het gebied van collectief overleg
- Waardering van het menselijk kapitaal bij de potentiële partner: vaardigheden, kennis, opleidingsresultaten, dienstverbanden, leeftijdsprofiel, certificaten zoals voor Maatschappelijk Verantwoord Personeelsbeleid
- Mogelijke risico's: potentiële claims tegen het bedrijf, personeelsverloop, dienstverband, disciplinaire zaken, ziekteverzuim.

2. De overdrachtsfase kent vier sleutelementen:

(i) Aan de regels voldoen

De werkgeversfederatie kan advies bieden om er voor te zorgen dat je voldoet aan de nationale wet- en regelgeving, zoals de Richtlijn inzake het behoud van de rechten van de werknemers bij overgang van ondernemingen, vestigingen of onderdelen daarvan.

(ii) Communicatie

- Neem niet direct aan dat de mechanismen voor communicatie bij het partnerbedrijf naar behoren werken of werken zoals personeelszaken je vertelt dat ze doen. Ga ook van hetzelfde uit voor je eigen bedrijf.
- Begin met lijnmanagers, die vaak van niets weten of het nieuws pas horen op hetzelfde moment dat het personeel wordt ingelicht door de bonden of op het moment dat de rest van het personeel wordt geïnformeerd. Als we willen dat managers leiding geven aan hun mensen, dan moeten ze ook die leiding krijgen, hun betrokkenheid is een prioriteit.
- Communiceer, informeer, consulteer en onderhandel doeltreffend met de erkende vakbonden, ken de wettelijke, regelgevende, contractuele en collectieve afspraken die van toepassing zijn.
- Tenslotte: in een overdrachtssituatie heeft het personeel vaak veel vragen die niet beantwoord kunnen worden, niet omdat de informatie achtergehouden wordt maar omdat niemand het antwoord weet, er is nog niet over gesproken. Over zulke onderwerpen moeten we open zijn met het personeel en hun verwachtingen temperen door de situatie uit te leggen.

(iii) Consultatie

- Voldoe aan de in wetten, regelgeving, contracten en collectieve afspraken vastgelegde toezeggingen om te informeren, consulteren en onderhandelen en doe dat in goed vertrouwen teneinde zulk vertrouwen ook op te bouwen met het personeel en hun vertegenwoordigers.
- Vertrouwelijkheid; er kunnen zaken zijn die het management vertrouwelijk wil bespreken met bonden of personeelsvertegenwoordigers, ofwel omdat het management wil weten hoe ze er over denken of als antwoord op een vraag van een werknemersvertegenwoordiger. Managers en personeelsvertegenwoordigers moeten zich het vertrouwelijke karakter van zo'n discussie realiseren, met de toezegging dat de informatie openbaar kan worden zodra duidelijke besluiten zijn genomen.
- In een dergelijk gevoelig stadium moet het voor alle managers en personeelsvertegenwoordigers duidelijk zijn wat het doel is van hun discussies: informatie verstrekken, dat wil zeggen dat de besluiten zijn gevallen, consultatie ofwel gedachten, ideeën, gezichtspunten of gevoelens vergaren voordat een besluit is genomen (en dus werkelijke beïnvloeding van dat besluit); oplossen van problemen (creativiteit); onderhandeling of besluitvorming – en personeelsvertegenwoordigers moeten in al deze overlegvormen worden betrokken. Gebrek aan duidelijkheid tijdens een bedrijfsoverdracht kan leiden tot verlies aan vertrouwen, werkt demotiverend in een tijd van onzekerheid en kan leiden tot meningsverschillen. .



(iv) Leiderschap

- Absolute duidelijkheid over wie rekenschap aflegt over de besluitvorming
- Kans dat er na de overdracht veranderingen komen in de leiding en de besluitvorming
- Alle managers bij de ontwikkelingen betrekken en hun onzekerheden over hun toekomstige rol in de nieuwe organisatie tegemoet treden.

3. Er zijn drie belangrijke onderwerpen die gepland moeten worden om tot een doeltreffende post-overdracht rationalisatie en samensmelting te komen:

(i) Communicatie

- Direct na de overdracht zijn de vrees en bezorgdheid even sterk als daarvoor, mogelijk zelfs sterker omdat mensen wachten totdat 'het management z'n ware gezicht laat zien'. In de tijd na de overdracht is over-communicatie dus de boodschap. Leiderschap is in deze periode van kritisch belang: het is essentieel om gezien te worden, toegankelijk te zijn en te communiceren, te luisteren en begrip te tonen. Zie Sectie C 2
- Post-transfer krijgt het personeel te maken met nieuwe collega's en een nieuwe baas die leiding geeft aan mensen die ze niet kennen en die misschien ook voor het eerst leiding geeft. Sommige mensen willen hun nieuwe baas graag uitproberen. Sommige managers willen hun positie meteen duidelijk maken. Dit kan een moeilijke tijd zijn voor een manager. Het is daarom belangrijk dat hogere en ervaren managers tijd vrij maken om informeel te praten met iedereen die leiding geeft aan mensen. Dit is ook een goed moment om samenspraken met managers te organiseren waar zij de agenda bepalen en zaken naar voren kunnen brengen die niet lekker zitten.

(ii) Betrekken van het personeel

- Dit is een prima tijd om mensen te betrekken bij het vaststellen of herzien van de missie, visie of waarden van het bedrijf

(iii) Managen van de overdracht

Sommige mensen mogen nog treuren om de oude organisatie, sommigen vinden de toekomst spannend, sommigen zijn sceptisch, sommigen willen misschien de werkelijkheid nog niet in zien. Managers moeten inzien dat verschillende individuen zich ook in een verschillend stadium van de verandercurve bevinden.

Het zou de moeite waard kunnen zijn om de verandercurve verder met de managers in beeld te brengen en hen te helpen om hun mensen door de verandering heen te leiden.

Checklist menselijke vraagstukken bij acquisitie, fusie of strategische alliantie

- 
- ☐ Duidelijke bedrijfsomschrijving
 - ☐ Omschrijving vertaald naar voordelen voor de mensen
 - ☐ Duidelijkheid m.b.t. verantwoordelijkheid managers, wie beslist over wat?
 - ☐ Boekenonderzoek voor de overdracht of alliantie – zie boven
 - ☐ Sterk intern communicatiesysteem – naar boven, beneden en overdwars binnen het bedrijf communiceren (niet alleen maar 'uitzenden') – luisteren – en antwoord geven op vragen en opmerkingen
 - ☐ Interne en externe communicatie koppelen – laat mensen geen informatie uit de media halen voordat ze het op hun werk gehoord hebben
 - ☐ Betrek de lijnmanagers – zij geven leiding aan het personeel
 - ☐ Informeer en consulteer met werknemersvertegenwoordigers/full time vakbondsmedewerkers in een vroeg stadium als besluiten nog werkelijk beïnvloed kunnen worden
 - ☐ Onderhandel met werknemersvertegenwoordigers/vakbondsmedewerkers over zaken die de arbeidsvoorwaarden betreffen
 - ☐ Wees duidelijk wat is bedoeld als informatie (besluit gevallen); wat voor consultatie bestemd is (nog geen besluiten genomen) en wat is bedoeld om over te onderhandelen (gezamenlijke rol) – en erken de legitieme rol van werknemersvertegenwoordigers in elk stadium
 - ☐ Geef aan welke informatie vertrouwelijk is – en maak duidelijk wat de gevolgen zijn voor iedereen die vertrouwelijke informatie naar buiten brengt – maar 'vertrouwelijk' moet alleen gelden voor informatie die bij openbaarmaking schadelijk kan zijn voor het bedrijf of een individu
 - ☐ Vraag professioneel advies over het voldoen aan de wet- en regelgeving
 - ☐ Zie in dat veranderingen verschillende mensen op verschillende tijdstippen in hun leven en omstandigheden ook verschillend raken. Alle managers moeten dit weten en ook weten hoe ze leiding geven aan de overgang
 - ☐ Bouw een aanstekelijke visie op voor de toekomst waar iedereen zich betrokken bij kan voelen



**B. BETREKKEN/
CONSULTEREN**

B.1. Communicatie

- Communicatiebeleid
- Interne communicatie
- Vertrouwelijkheid
- Op één lijn brengen van informatie, consultatie en besluitvorming
- Consultatie
- Bijeenkomsten – beste praktijken

Uit in 2009² gepubliceerd onderzoek onder Europese bedrijven kwamen de volgende lessen uit de vorige recessie voor overleven in het huidige economische klimaat naar voren:

“Directeuren moeten hun boodschap, verwachtingen en redenering zo hard, duidelijk en vaak als maar mogelijk is naar voren brengen, laten zien wat het verband is tussen retoriek en actie, tussen waarden en besluiten, tussen doelen en de cijfertjes. Eén-op-één communicatie, een open-deur beleid en actief luisteren zijn in deze omgeving essentieel”.

² Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; March 2009

B.1.1. Communicatiebeleid

Het beste is eerst de vraagstukken waar je bedrijf mee te maken heeft op een rij te zetten en vervolgens een samenhangende strategie te ontwikkelen voor de communicatie en de aanpak van de herstructurering. Hierbij wordt bekeken wat de meest geschikte kanalen/methoden zijn om het personeel over de vraagstukken in te lichten waarbij waarschijnlijk meer dan één kanaal nodig is, zeker bij herstructureringsproblemen die verschillende mensen waarschijnlijk op een verschillende manier treffen. Het is ook essentieel om duidelijk te stellen over welk soort overleg het bij het betrekken van het personeel en hun vertegenwoordigers gaat: bij een belangrijk en ingewikkeld onderwerp gaat het bijvoorbeeld eerst om informatie en het uiteenzetten van het probleem, gevolgd door het gezamenlijk zoeken naar een oplossing, dan consultatie over de te kiezen optie en uiteindelijk onderhandeling over de veranderingen in de arbeidsovereenkomsten en -voorwaarden.

Bedenk dat het 'goede praktijk' is om werknemersvertegenwoordigers in elk stadium van dit proces te betrekken, bij de informatie, het oplossen van het probleem en de consultatie alsmede in de onderhandelingsfase.

Beleidsverklaring van UNI Europa Graphical

UNI Europa Graphical en de aangesloten bonden verklaren nadrukkelijk dat het betrekken van en onderhandeling met een vakbond, als de wettelijke vertegenwoordiger van het personeel, het startpunt moet zijn als wordt begonnen met een proces van herstructurering.

Uitgangspunten voor een doeltreffend communicatiebeleid

Om tot een toegewijde inzet van onze mensen te komen, moeten we zorgen dat ze zich betrokken voelen. De volgende uitgangspunten zijn ruimschoots getest in veel bedrijven die een belangrijke verandering ondergingen:

1. 'Face-to-face' is de belangrijkste vorm om met het personeel te communiceren als het gaat om onderwerpen die hun werk of hun welzijn betreffen of die van hen vereisen dat wat ze doen of hoe ze het doen moet veranderen.
2. Papieren en digitale communicatiekanalen zijn voor de verspreiding van informatie en om de één-op-één communicatie te ondersteunen.
3. Telefoongesprekken zijn goed voor het stellen van vragen en om iets te bevestigen.
4. Iedereen die leiding geeft aan mensen is verantwoordelijk voor de communicatie met zijn of haar medewerkers.
5. Communicatie betekent 'begrip kweken bij anderen', het is dus een tweezijdig proces waar vragen van medewerkers worden beantwoord en besluitvormers naar hun meningen luisteren. Medewerkers moeten weten dat naar hun mening wordt geluisterd en dat die ook wordt gewaardeerd.
6. Berichten moeten relevant worden gemaakt – 'wat betekent dit voor ons in dit team, deze afdeling of vestiging?'

7. In tijden van verandering moet het communicatiebeleid nadrukkelijk:

- Alle betrokkenen doeltreffend informeren over de noodzaak tot veranderen teneinde begrip daarvoor te kweken
- Mensen de gelegenheid bieden om invloed uit te oefenen teneinde betrokkenheid te genereren.
- Meer in het bijzonder moeten mensen weten wat de verandering betekent in de zin van:
 - Wat hoeven mensen voortaan niet meer te doen?
 - Wat moeten mensen gaan doen?
 - Wat moeten mensen blijven doen?
 - Wie raakt iets kwijt/moet ergens mee stoppen of ergens mee beginnen?
- Maak het mogelijk om vragen snel en accuraat te beantwoorden
- Bepaal hoe mensen hun mening kenbaar kunnen maken aan de besluitvormers en hoe ze 'feedback' kunnen geven, om zo te laten zien dat naar die meningen ook geluisterd wordt en dat ze in de beschouwingen worden meegenomen
- Betrek betrokkenen waar mogelijk bij het op creatieve wijze oplossen van problemen
- Consulteer daadwerkelijk als het mogelijk is de eindbeslissing te beïnvloeden
- Onderhandel als er gevolgen zijn m.b.t. de arbeidsovereenkomsten

Kijk voor een illustratie van deze benadering in zes stappen in 'Communicatie, onderwerpen, gedragslijn- en gespreksmatrix' – zie onderstaand

En ook

'Onderlinge afstemming van informatie, consultatie en het besluitvormingsproces' – onderstaand

B.1.2. Uitgangspunten voor doeltreffende interne communicatie

Hebben jullie duidelijke, bekende en goed-begrepen processen voor communicatie:

- Tussen management, personeel en hun vertegenwoordigers?
- Van de directie met lijnmanagers en rechtstreeks met al het personeel?
- Een interne communicatiestructuur en –plan voor het hele bedrijf?
- Koppeling tussen de interne en de externe communicatie

Vertrouwelijkheid

Zijn managers en werknemersvertegenwoordigers het duidelijk eens over wat bedoeld wordt met en het belang van vertrouwelijkheid – en de mogelijke sancties als die vertrouwelijkheid wordt geschonden? Zie onderstaand.

Communicatie tussen management, personeel en hun vertegenwoordigers

Is overeengekomen hoe en hoe vaak communicatie tussen deze partijen plaats vindt? Zie onderstaand.

Communicatie met het personeel

Heeft een gezamenlijke beoordeling plaatsgevonden van de interne communicatiemechanismen, inclusief tweezijdige, en de methode voor raadpleging? Zie onderstaand.

Gezamenlijke communicatie

Er moet vroegtijdig overeenstemming worden bereikt over hoe en hoe vaak wordt gecommuniceerd:

- Tussen het management, werknemersvertegenwoordigers en full-time vakbondsmedewerkers
- Tussen de vakbonden, zowel hun medewerkers als de vertegenwoordigende leden
- Gezamenlijke verklaringen die laten zien dat de partijen samenwerken en die er voor zorgen dat het personeel gelijkluidende boodschappen ontvangt

Vergadermanagement

Teneinde samenhang te verzekeren en vertrouwen op te bouwen tussen het management en werknemersvertegenwoordigers, kan het voor beide partijen nuttig zijn om voor- en nabesprekingen te houden om er voor te zorgen dat de vraagstukken worden begrepen en dat enig misverstand snel recht gezet kan worden.

Vergaderingen zouden, normaal gesproken, maanden van te voren vastgelegd moeten worden, regelmatig moeten plaatsvinden en niet uitgesteld of afgesteld worden tenzij in buitengewone omstandigheden.

Meer ideeën voor goed vergadermanagement zijn onderstaand te vinden.

B.1.3. Vertrouwelijkheid

Bedrijven moeten zich vanaf het begin af aan bewust zijn van het wettelijke en regelgevende kader waarbinnen ze opereren; dit kan van land tot land en van regio tot regio verschillen.

In beginsel draait het er bij het maken van collectieve afspraken om dat het management voorstellen op tafel legt (en de bonden hun claims er tegenover stellen) waarna over een overeenkomst wordt onderhandeld. Wordt echter meer in partnerschap gewerkt, in een sfeer van openheid, dan moeten we in een eerder stadium consulteren als er nog gelegenheid bestaat om te informeren en om het denken achter de voorstellen te beïnvloeden.

Management krijgt te maken met de implicaties als commerciële vertrouwelijkheid wordt geschonden omdat het lekken van vertrouwelijke commerciële informatie schadelijk kan zijn, gevolgen kan hebben voor het vertrouwen bij klanten of aandeelhouders of kan leiden tot negatieve speculatie in de media.

Bondsvertegenwoordigers kunnen het moeilijk vinden om op de hoogte te zijn van gevoelige informatie die ze niet kunnen delen met hun leden, gezien het feit dat bonden democratische op lidmaatschap gebaseerde organisaties zijn en bondsvertegenwoordigers verplicht zijn om aan hun leden terug te rapporteren.

Daarom is het belangrijk dat ieder de wettelijke en regelgevende verplichtingen begrijpt en dat zaken alleen vertrouwelijk zijn als dat noodzakelijk is en ook alleen voor zo lang als nodig.

B.1.4. De meest geschikte methoden om mensen bij een onderwerp te betrekken

Nagedacht moet worden over de manier waarop zowel het personeel rechtstreeks als hun vertegenwoordigers bij zaken worden betrokken. Het openen van meer overlegkanalen brengt een aantal voordelen:

- Betrokkenheid van alle managers
- Betrokkenheid van het personeel op een zodanige manier dat ze het 'probleem' begrijpen waardoor de kans veel groter is dat ze de noodzaak voor een oplossing erkennen en die oplossing ook aanvaarden, zelfs als die onaangenaam is
- Werknemers- of bondsvertegenwoordigers kunnen beter geïnformeerd en met een duidelijker mandaat van hun collega's/bondsleden naar de gesprekstafel komen .

Het volgende model nodigt werkgevers uit te kijken welke combinatie van overleg- en gespreksvormen toegepast kan worden om een bredere betrokkenheid bij enig specifiek onderwerp te bewerkstelligen.

Vraagstukken - gedragslijn – gespreksvormen – matrix

Het is een 'goede praktijk' voor managers om te bepalen welke vraagstukken aangepakt moeten worden en dan voor elk van die vraagstukken te bekijken:

- Wat de meest geschikte overlegvorm/kanaal is - en
- Wat de meest geschikte gespreksvorm is

Dit kan als volgt worden geïllustreerd:

Beleidsverklaring
UNI Europa Graphical
UNI Europa Graphical en de aangesloten bonden verklaren nadrukkelijk dat het betrekken van en onderhandelen met een vakbond als de wettelijke vertegenwoordiger van het personeel, het startpunt moet zijn als wordt begonnen met een herstructureringsproces.



*** Beleidsverklaring van UNI Europa Graphical**
 Bedenk dat voor UNI-Europa Graphical en haar aangesloten bonden over een verandering in werkmethode altijd onderhandeld moet worden met de bonden en dat onderhandeling ook het beginpunt voor het overleg zal zijn.

VRAAGSTUKKEN	GEDRAGSLIJN/KANALEN	GESPREKS/OVERLEGVORM
• Discipline en eisen • Werkmethoden • Herstructurering / ontslagen • Veiligheid en gezondheid • Scholing • Veranderingen in arbeidsvoorwaarden	• Individueel • Teams • Onafhankelijke bonden* • Andere gekozen werknemersvertegenwoordigers • Werkgroep • Bijeenkomst alle medewerkers	• Informatie • Consultatie • Onderhandeling * • Probleem oplossing • Besluitvorming

Bijvoorbeeld

- Een individueel probleem rond scholing en ontwikkeling moet één-op-één worden behandeld met de betrokken lijnmanagers waarbij het waarschijnlijk gaat om een coaching gesprek.
- Bij een verandering in werkmethode gaat het om een gemeenschappelijk probleem; dit kan in eerste instantie een zaak zijn van informatie, mogelijk gevolgd door probleemoplossing, in ieder geval consultatie en mogelijk uiteindelijk onderhandeling.

Voor elk onderwerp moeten we weten:

- Voor wie heeft dit gevolgen?
- Wie zijn er bij betrokken?
- Wat zijn de meest geschikte gedragslijnen/kanalen?
- Welke gespreksvorm is van toepassing?
- Hoe vaak moeten we hen er bij betrekken?

Onderwerpen

Voorbeelden van onderwerpen zijn te vinden in bovenstaande tabel. In het geval van herstructurering kan het gaan om:

- Flexibele werkregelingen om aan de klanten/markteisen te voldoen
- Kostenverlaging
- Inkrimping of op-maat-krimpen (herstructureren om het juiste aantal mensen en middelen voor het bedrijf te bereiken)/ontslagen
- Investeren in nieuwe technologie, nieuwe machines of apparatuur
- Scholing en herscholing om aan veranderende eisen te voldoen
- Veranderingen in werkpraktijken en -methoden
- Veranderingen in arbeidsvoorwaarden zoals werktijden
- Strategische alliantie, fusie of overname
- Mogelijkheden voor her-tewerkstelling of tewerkstelling elders

Overlegvormen / kanalen

Potentiële overlegvormen/kanalen:

- Informele één-op-één gesprekken
- Beoordelings/persoonlijke ontwikkelingsgesprek
- Teambriefing
- Teambijeenkomst
- Overleg met de directie
- Managers maken een praatje op de werkvloer
- Borrel na het werk
- Contact met bond/ informatie / consultatie / collectief overleg
- Personeelsvertegenwoordiging / ondernemingsraad
- Werkgroepen / projectteams / kwaliteitscirkels
- Bijeenkomst van al het personeel
- Vragen aan de directie
- Directievideo voor teambijeenkomsten
- Directie woont teambijeenkomsten bij
- Intranet / elektronische notieborden
- Screensaver
- E-mail referenda
- Hotline
- Vaak gestelde vragen (FAQ's) – en antwoorden
- Bedrijfsnieuws, ontwikkelingen bij de opdrachten, maatschappelijk of sociaal nieuws



Gespreks- en overlegvormen

De grafiek op pag. 32 geeft de vijf belangrijkste gespreks/overlegvormen aan:

1. Informatie

Zoals met een briefing of 'dit is er aan de hand'

Als de besluiten zijn genomen, moeten managers het personeel en hun vertegenwoordigers informeren over wat dat voor hen betekent. Medewerkers kunnen vragen stellen om meer duidelijkheid te krijgen en managers hebben de verantwoording daarop te reageren als ze het antwoord weten. Als de manager het antwoord niet zeker weet, dan moet hij uitleggen dat hij het antwoord zal zoeken en dat dan ook echt gaan doen. Als medewerkers hun bezorgdheid over iets tonen, dan moet dat worden doorgegeven naar een hoger niveau.

2. Consultatie

Geef het personeel en hun vertegenwoordigers de mogelijkheid om beslissingen daadwerkelijk te beïnvloeden door rekening te houden met hun gedachten, ideeën, gezichtspunten en gevoelens voordat het management een besluit neemt.

Managers moeten de reden voor verandering en hun eigen ideeën uiteen zetten voordat ze een vaststaand besluit nemen zodat het personeel en hun vertegenwoordigers werkelijk die besluiten kan beïnvloeden. Werknemersvertegenwoordigers moeten erkennen dat het management uiteindelijk de besluiten neemt en daar ook verantwoordelijk voor is.

3. Onderhandeling

"Het proces waarbij we kijken hoe we iets kunnen verkrijgen van iemand die op zijn beurt iets van ons wil" (Gavin Kennedy)³

³ Kennedy on Negotiation,
Gavin Kennedy, Gower, 1997

Ofwel: 'geef me iets van wat ik wil en dat geef ik jou iets van wat jij wilt.' Onderhandelen is dus een zaak van 'handje klap', als de managers of de werknemersvertegenwoordigers niet bereid zijn iets in te leveren van wat ze hebben om iets te krijgen wat ze willen dan moeten ze niet aan onderhandelen beginnen maar gewoon 'nee' zeggen.

4. Probleemoplossing

Bedenk dat bij 'probleemoplossing' alle partijen bij elkaar komen zonder vooringenomen standpunten en dat ieder een bijdrage levert teneinde mogelijke opties te formuleren (die onderworpen kunnen worden aan consultatie en/of onderhandeling).

5. Besluitvorming

Besluitvorming zou gedelegeerd kunnen worden maar de verantwoordelijkheid niet. Werknemersvertegenwoordigers kunnen dus legitiem afstand willen nemen van de besluitvorming omdat dat een taak is van het management. Werknemersvertegenwoordigers mogen invloed uitoefenen of proberen te overtuigen maar het management is verantwoordelijk voor het besluit tenzij beide partijen anders overeenkomen, in welk geval de werknemersvertegenwoordigers ook verantwoordelijk zijn voor de afspraken waar ze akkoord mee zijn gegaan.

Een aantal termen wordt vaak gebruikt, daarom omschrijven we ze hier:

Consensus

Consensus is een compromis waarmee iedereen kan leven – en is iets anders dan consultatie, onderhandeling of probleemoplossen!

Bemiddeling

Beide partijen bij elkaar brengen om hun verschillen te overbruggen en door middel van compromissen wederzijds aanvaardbare oplossingen te vinden en goodwill te tonen ten einde sancties (wettelijk dan wel arbeidsonrust) te vermijden.

Mediation

In principe dezelfde doelen als bij bemiddeling: een onafhankelijke derde partij (mediator) helpt de strijdende partijen het eens te worden. Bij mediation wordt vaak afzonderlijk met de partijen gesproken om 'bruggen te bouwen' en ze zo bij elkaar te brengen.

Arbitratie

De bij een geschil betrokken partijen proberen niet zelf hun geschillen op te lossen maar dragen hun bevoegdheid over aan een onafhankelijk persoon of instelling die namens hen beslist. We spreken van 'pendulum arbitratie' als de arbiter voor één van beide partijen moet beslissen in plaats van een evenwichtige regeling te vinden. De achtergrond is dat waar beide kanten proberen hun potentiële verlies zo klein mogelijk te houden (als de arbiter tegen hen beslist) de wederzijdse posities dicht bij elkaar komen naar een mogelijke oplossing toe.

Beïnvloeding en overtuigen

Let op dat 'overtuigen', anderen er toe overhalen om jouw mening te accepteren, een sleutelrol speelt in al het bovenstaande.

Voorbeeld

Ons denkbeeldige grafische bedrijf heeft besloten dat het opdrachten wil zien te krijgen van multinationals die werken in alle tijdzones in de wereld – dat maakt dus een 24-uurs aanwezigheid noodzakelijk om de klanten te woord te kunnen staan. Het management heeft besloten dat het bedrijf voor 24-uur aanwezigheid moet zorgen. Dit is geen zaak van consultatie maar van informatie, omdat het besluit gevallen is. De indruk wekken dat je hierover nog kunt 'consulteren' zou verkeerd zijn.

Na alle managers, bonds/werknemersvertegenwoordigers en al het personeel geïnformeerd te hebben, kan je wel consulteren over:

- De werktijden en –schema's die nodig zijn voor een 24-uur aanwezigheid
- Wie vanwege gezondheidsproblemen of andere verplichtingen niet in de roosters hoeven mee te draaien
- Voorzieningen buiten de normale werktijden
- Gezondheid, veiligheid en beveiliging
- Het tijdstip en de manier waarop de regeling wordt ingevoerd

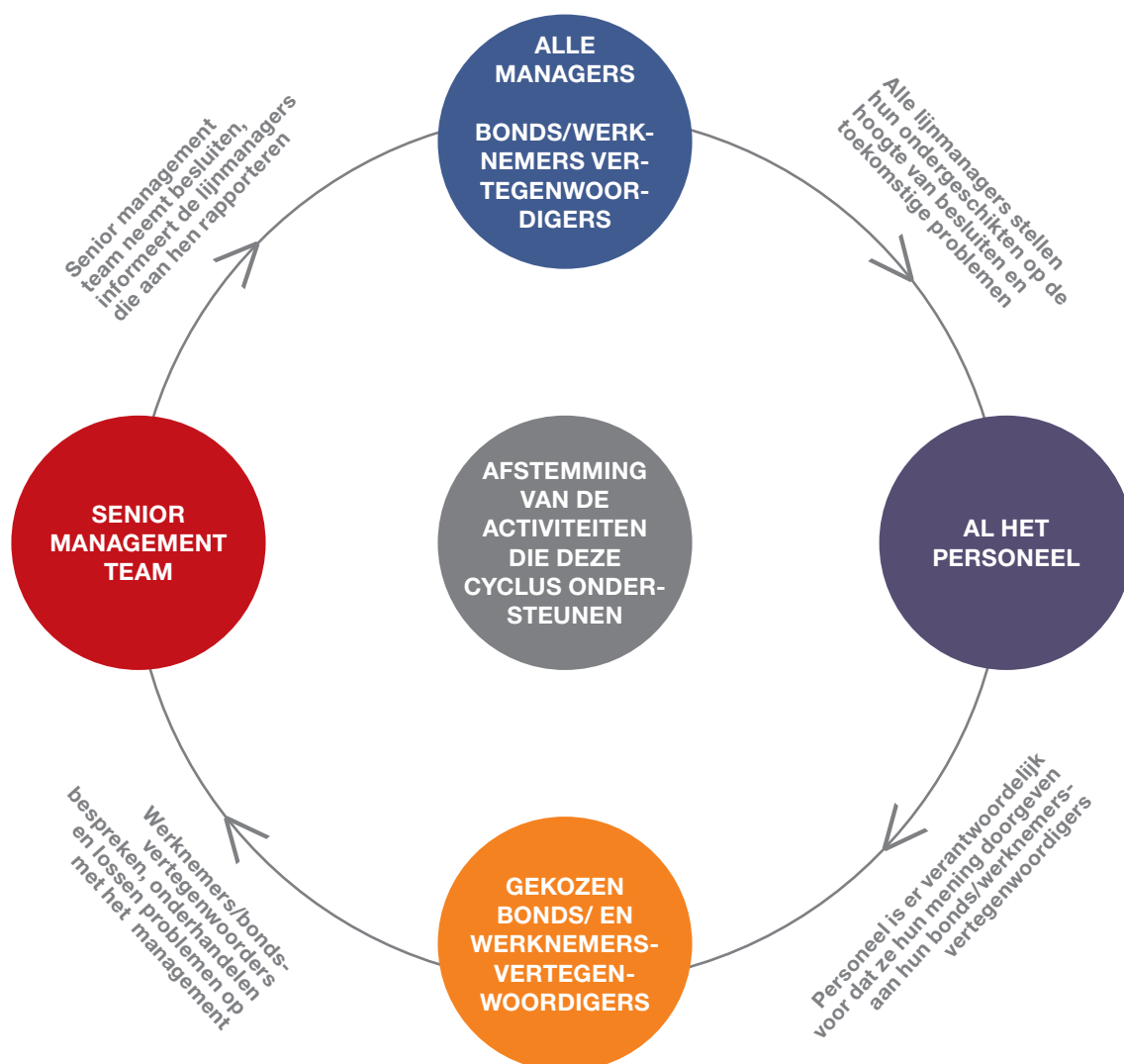
Elke verandering in de arbeidsvoorwaarden is een zaak van onderhandeling met de werknemersvertegenwoordigers of bondsmedewerkers.

Werknemers/bondsvertegenwoordigers moeten bij het hele proces betrokken zijn, vanaf als eersten geïnformeerd worden via de fasen van probleemoplossing en consultatie tot onderhandeling over de veranderingen in de arbeidsvoorwaarden.

Veel voorkomend vergaderschema

FREQUENTIE	VERANT- WOORDELIJKE	GEDRAGSLIJN/KANAAL, GESPREKS/OVERLEGVORM
Elke zes weken tot drie maanden	Ieder die leiding geeft aan mensen	Informele individuele gesprekken met alle direct onder- geschikten: • Wat gaat goed, is bereikt, waar kunnen we trots op zijn? • Wat gaat niet goed, wat zijn de problemen? • Wat kan ik doen om je te helpen en steun te bieden?
Maandelijks	Ieder die leiding geeft aan mensen	• Teambriefing' bijeenkomst om alle relevante en ter tafel komende onderwerpen te bespreken • Vragen stellen en beantwoorden • 'Feedback' doorgeven naar senior management team
Maandelijks		Werkvergadering met medewerkers erkende vakbond(en): Om informatie te verstrekken, problemen op te lossen en hen daadwerkelijk te raadplegen over zaken waar de bondsmedewerkers nog invloed kunnen uitoefenen op besluiten van het management
Wekelijks	Afdelingshoofden	Werkvergadering met lijnmanagers
Wekelijks	Alle teamleiders	Teambijeenkomst, om informatie te verstrekken en vragen te beantwoorden
Wekelijks		Informatie via intranet, update met actuele vragen en antwoorden

B.1.5. Onderlinge afstemming informatie, consultatie en besluitvorming



B.1.6. Doeltreffende consultatie

Consultatie, – DO's en DON'Ts voor het management

Mensen om hun mening vragen voordat besluiten worden genomen die gevolgen voor hen hebben is niet alleen een kwestie van 'goede arbeidsverhoudingen'. Het is een doeltreffende strategie in een goed geleid bedrijf. Het heeft echter geen invloed op en beperkt ook niet het recht van, en de verantwoordelijkheid voor, het management om besluiten te nemen. Het kan evenmin dienen ter vervanging van doeltreffende communicatie door het management.

Neem geen besluiten terwijl de consultatie aan de gang is.

Als besluiten vallen terwijl de consultatie aan de gang is, dan verliest het hele consultatiecircuit veel van zijn waarde omdat:

- De deelnemers een positie gaan innemen wat kan leiden tot conflicten
- Lijnmanagers bij de besluitvorming buiten worden gesloten en zich gepasseerd kunnen voelen
- Het niet de rol is van een consultatieproces om besluiten te nemen

Gebruik de consultatie niet om personeel over zaken te informeren:

- Dat zou de moraal van de eerstelijns managers kunnen ondermijnen waarna ze hun geloofwaardigheid kwijt kunnen raken omdat ze minder weten dan de werknemersvertegenwoordigers.
- Als het management toelaat dat consultatie tot 'neerwaartse communicatie' wordt dan kan iedereen in verwarring raken.

Consultatie – DO's en DON'Ts voor werknemers-/bondsvertegenwoordigers

Doeltreffende consultatie stelt het management in staat betere besluiten te nemen, het personeel daarbij te betrekken en een gevoel van 'één en hetzelfde doel hebben' te stimuleren. Het is een daadwerkelijke en doeltreffende vorm van participatie. Werknemersvertegenwoordigers moeten daarom niet wachten op voorstellen van het management. Ze moeten juist proactief zijn en het management uitdagen! Vergaderingen met het management zijn professionele zakelijke bijeenkomsten waar de werknemersvertegenwoordigers de kans krijgen om een bijdrage te leveren aan het beter leiden van het bedrijf.



B.1.7. Beste praktijken bij vergaderingen

De ervaring leert dat de volgende praktijken leiden tot uitstekende vergaderingen waar het gestelde doel wordt gerealiseerd en die ook door alle deelnemers als waardevol worden beschouwd.

- 
- ☐ Vergaderingen zijn een goede ervaring – er wordt niet negatief tegenaan gekeken
 - ☐ Begin en stop op tijd
 - ☐ Behandel alleen relevante onderwerpen
 - ☐ Werk met duidelijke verantwoordelijkheden rond de tafel
 - ☐ Goed georganiseerd – voor, tijdens en na
 - ☐ Zorgvuldig samengestelde agenda – met een tijdschema voor elk punt – en ruim van te voren verspreide onderliggende documentatie
 - ☐ Afgesproken 'zichtbare' basisregels waar ook de hand aan wordt gehouden
 - ☐ Voorbereiden als een openbaar optreden
 - ☐ Wek vertrouwen op (bijv. door je aan onze basisregels te houden: op tijd beginnen, de hele agenda behandelen en op tijd stoppen)
 - ☐ Uitnodigende sfeer voor nieuwe ideeën
 - ☐ Vergaderingen moeten werkelijk invloed hebben op de besluiten
 - ☐ Alle deelnemers doen hun best om de bijeenkomst tot een succes te maken
 - ☐ Regelmatig vergaderen, geen afzeggingen
 - ☐ Resultaten vieren en ook bekend maken
 - ☐ Regelmatig bekijken of de bijeenkomsten nog doeltreffend zijn en voldoen aan bovenstaande criteria. Notulen worden opgesteld als overeengekomen en in zoverre als nodig is als administratieve bron voor het bedrijf
 - ☐ Werk aan het ontwikkelen van een cultuur van sterke sociale verhoudingen

Veel managers en personeelsvertegenwoordigers spenderen meer tijd aan vergaderen dan aan enige andere activiteit. De samenwerking zou moeten leiden tot een groep mensen die beschikken over de technieken en vaardigheden om vergaderingen tot werkelijk voorbeeld te maken voor alle bijeenkomsten in het hele bedrijf.

B.1.8. Communiceren over ‘slecht nieuws’

Management moet er goed over nadenken hoe je ‘slecht nieuws’ over moet brengen. In het volgende voorbeeld draait het om een ontslagsituatie. De uitgangspunten gelden echter in gelijke mate voor een bedrijfsondergang of -sluitingen, bedrijfsverplaatsingen en andere drastische veranderingen. Zelfs als ontslagen al algemeen worden verwacht, dan nog roept het officiële nieuws reacties op bij de medewerkers, hun gezinnen en vrienden, de vakbonden en mogelijk de pers en het algemene publiek.

De volgende fasen zouden voorbereid en gepland moeten worden.

1. Strategie van het senior management team

Bij de strategie van het senior management team kan het gaan om zaken zoals training voor directeurs in het te woord staan van de pers of verschijnen voor radio en/of tv, met name als de voorgestelde ontslagen veel ophef veroorzaken zoals bij een sluiting. Het vereiste budget, dat bovenop de ontslagregeling komt, moet een weerslag zijn van de trainingsbehoefte, de kosten van outplacement en onvoorziene uitgaven zoals juridisch advies, gerechtskosten en de kosten van arbeids-onrust.

2. Wees volledig op de hoogte van de wettelijke bepalingen, inclusief de wettelijke rechten van de werknemers en eventuele nationale afspraken.

De wettelijke en regelgevende kaders in de verschillende landen en regio's lopen uiteen en kunnen ook verschillen naar gelang het bedrijf wel of niet de bonden heeft erkend. Het is van essentieel belang dat werkgevers zich bewust zijn van hun wettelijke en contractuele verplichtingen. Werkgeversorganisaties en de vakbonden kunnen hier adviseren.

3. Selectiecriteria voor ontslagen

‘Goede praktijken’ geven aan dat selectiecriteria voor ontslagen onderworpen zijn aan consultatie met werknemersvertegenwoordigers, met als oogmerk overeenstemming te bereiken. Werkgevers moeten altijd voldoen aan wettelijke, regelgevende en contractuele verplichtingen. Werkgeversorganisaties en de vakbonden kunnen hier adviseren. In sectoren waar de bonden een rol spelen, is het bovendien gebruikelijk dat selectiecriteria worden opgenomen in de afspraken met de betrokken bonden.

4. Informatie en consultatie en regelingen voor onderhandelingen met erkende bond(en) (of de noodzaak om een consultatieregeling met werknemersvertegenwoordigers op te stellen als geen bond is erkend)

Als er geen erkende vertegenwoordigers van de bond zijn, dan moet de werkgever de mogelijkheid bieden voor de verkiezing van werknemersvertegenwoordigers voor consultatiedoeleinden – zoals aangegeven in nationale wet- en regelgeving.

5. Bereid managers voor hoe om te gaan met medewerkers die het meest waarschijnlijk getroffen zullen zijn

Bereid managers voor die het slechte nieuws moeten brengen. Bied hen in het ideale geval training in en coaching bij het houden van ontslaggesprekken voor lijnmanagers. Lijnmanagers de kans bieden om zo'n interview te oefenen in een niet-bedreigende omgeving met een collega in een soortgelijke positie geeft hen vaak meer vertrouwen. Dit komt ten goede aan de manager, de werknemer die ontslagen wordt en de mensen die bij het bedrijf blijven. Managers moeten ook hulp krijgen bij het herkennen van en omgaan met hun eigen stress en bij de vraag hoe ze tijdens de ontslagperiode en daarna leiding moeten geven aan de collega's die kunnen blijven.

6. Zorg voor steun bij outplacement – zelfs als dat alleen om tips binnen het eigen bedrijf gaat – zie: ‘Mensen voorbereiden om het bedrijf te verlaten’

Als het betaalbaar is, overweeg dan professionele outplacement om de vereiste steun te bieden wanneer dat nodig is. Het bedrijf kan de regeling voor outplacement aanvullen met andere voorzieningen zoals scholingspakketten in de vestiging zelf.

7. Plannen doorgeven aan full-time bondsmedewerkers

De medewerkers van erkende vakbonden worden vaak van te voren privé op de hoogte gesteld van komende ontslagen. De officiële aankondiging moet desalniettemin zorgvuldig worden voorbereid.

8. Plannen doorgeven aan bondsvertegenwoordigers bij het bedrijf

Het is essentieel om de communicatie met bondsvertegenwoordigers in het bedrijf en met lijnmanagers zorgvuldig te plannen. Belangrijk is dat nieuws niet 'uitlekt' naar de bond, de managers of het personeel vanuit externe bronnen zoals klanten of de pers daar het de verantwoordelijkheid is van het management om mensen face-to-face over slecht nieuws te informeren.

9. Personeel informeren

Het is de verantwoordelijkheid van het management om het hele personeel te informeren en consulteren, en dat rechtstreeks en zo snel als mogelijk is.

10. Informeren van de plaatselijke pers en radio en/of tv

Als de media het verhaal op gaan pakken, dan kunnen we er maar beter voor zorgen dat ze het ware verhaal te horen krijgen. Het is aan te raden het aantal mensen dat namens het bedrijf met de pers mag spreken te beperken; ideaal gesproken zouden die mensen ook getraind moeten zijn in omgang met de media. Het is ook een goed idee om af te spreken welke houding werknemers en de bonden tegenover de pers zullen aannemen – arbeidsverhoudingen via de media uitvechten leidt vrijwel altijd tot het verharderen van de standpunten.

11. Begin tijdig met de consultatie met werknemersvertegenwoordigers

De eerste aankondiging moet vermelden wanneer het management wil beginnen met de consultatieperiode.

12. Melding aan overheidsinstellingen

Notificatie moet voldoen aan nationale of regionale wet- en regelgeving.

13. Individuele gesprekken met alle werknemers – ongeacht of zij in aanmerking komen voor ontslag

Niets is erger dan wanneer voor een reeks gesprekken alleen die mensen worden uitgenodigd die 'risico lopen'. Managers moeten met al hun medewerkers praten om ze te vertellen hoe de voorgestelde ontslagen hun werkomgeving en hen als individu zullen treffen. Als gevraagd wordt om vrijwilligers, dan is het logisch dat iedereen een gesprek krijgt en ook de kans moet krijgen om vragen te stellen. Managers moeten niet proberen in zo'n eerste gesprek te veel te bereiken maar de noodzakelijke basisinformatie geven en medewerkers daarna de tijd gunnen om over hun eigen positie na te denken (zie: 'Verandermanagement').

14. Afsluiting van de consultatie met werknemersvertegenwoordigers

Het kan moeilijk zijn om de consultatieperiode af te sluiten. De consultatie beëindigen is een zaak van beoordeling maar kan ook beïnvloed worden door wettelijke bepalingen, de toon van de gesprekken, de beschikbaarheid van relevante informatie en personen, commerciële overwegingen en de gevolgen voor toekomstige arbeidsverhoudingen.

15. Tweede gesprek voor mensen die aangewezen zijn voor ontslag waarbij de mogelijkheden voor alternatieve werkgelegenheid, proefperiode, vrije dagen, compensatie en andere steun aan de orde komen

Het is een 'goede praktijk' (en mogelijk wettelijk vereist) om een tweede 'formeel gesprek' te houden. Dat biedt de gelegenheid om te praten over geschikt alternatief werk, herscholing of her tewerkstelling, waarbij zowel de werkgever als de betrokkenen hun ideeën spuien. Dit is ook de gelegenheid om meer gedetailleerd te praten over zaken als proefperiodes, verlof om naar ander werk te zoeken, scholingsmogelijkheden, outplacement en compensatie.

16. Ontslaggesprek

Formele bevestiging van een verplicht ontslag kan moeilijk zijn, ongeacht hoe goed de voorafgaande gesprekken zijn verlopen. De compensatieregeling en aanvullende steun moeten worden uitgelegd en schriftelijk bevestigd. In dit stadium moeten outplacement en counselling beginnen om het vacuüm door het verlies van de baan op te vullen. Ook moet duidelijk gemaakt worden of van de werknemer wordt verwacht dat hij zijn opzegtermijn vol maakt of dat hij al kan vertrekken (waarbij de arbeidsovereenkomst nog voortduurt tot het einde van de opzegtermijn maar van de werknemer niet vereist wordt dat hij op zijn werk komt); of dat de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd en hij voor de overblijvende tijd geheel of gedeeltelijk compensatie ontvangt.

17. Eén-op-één gesprekken met diegenen die blijven en praten over hun gevoelens over de verandering en hun toekomst.

De ervaring leert dat mensen die bij het bedrijf blijven zich gedurende een grote herstructurering en ontslagfase vaak 'onbelangrijk' voelen. Tegelijk met het regelen van de ontslagen moeten we leiding blijven geven aan diegenen met wie we een nieuwe toekomst willen bouwen. Als er al geen gesprekken met alle medewerkers plaatsvinden, dan is dit een goed moment om er mee te beginnen!

18. Teamgesprekken om mensen de gelegenheid te bieden om hun problemen openlijk te bespreken en vragen te stellen over de toekomst (zelfs als het gaat om moeilijke vragen zoals 'komen er nog meer ontslagen?')

Als we eenmaal weten wie tot het nieuwe team behoort, dan kan een teamvergadering mensen helpen om zich aan te passen. We moeten dan duidelijk – en met alle respect – het eind aangeven van wat is geweest en het begin van wat komen gaat.

19. Mensen betrekken bij het ontwikkelen van hun nieuwe toekomst.

Managers moeten steun krijgen bij en aangemoedigd worden om methoden te vinden om hun mensen te betrekken bij het opbouwen van hun nieuwe toekomst. Veel managers, vooral diegenen die meer technische kennis hebben dan kennis over het coachen van mensen, kunnen training nodig hebben in 'hoe ze het beste uit hun mensen kunnen halen.'

B.1.9 10 stappen naar effectieve betrokkenheid van werknemers

1. Regelmatige informele persoonlijke gesprekken met een relevante agenda die mensen 'er bij haalt'
2. Een duidelijke en geëngageerde doelgerichtheid communiceren
3. Formele waardering voor prestaties – afstemming tussen de individuele doelstellingen en het doel van het bedrijf; en formele beoordeling van persoonlijke ontwikkeling – individuele scholings- en ontwikkelingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden op één lijn brengen met het doel van het bedrijf.
4. Teambriefing die naar boven (vragen en meningen van personeel), naar beneden (informatie), opzij (niet alles zo maar laten neer ploffen) en weer omlaag (vragen beantwoord en laten blijken dat geluisterd is naar de mening van het personeel) gaat
5. Leiderschap afgestemd op de situatie – 'een verschillende aanpak voor verschillende mensen' op verschillende niveaus van hun persoonlijke ontwikkeling en in verschillende fasen van ieders leven – medewerkers ondersteunen door veranderingen heen
6. Train eerstelijns managers om een voorbeeld te zijn van houding, prestaties en gedrag, om mensen te motiveren en te ondersteunen om aan de eisen te voldoen. Ze moeten echter ook in staat zijn om in geval van slechte prestaties of ongewenst gedrag snel en doeltreffend op te treden. Managers moeten in de praktijk het gedrag tonen dat ze van hun mensen verwachten (rolmodel).
7. Jaarlijks of tweejaarlijks de meningen van het personeel in kaart brengen
8. Een stem voor de werknemers – manieren waarop individuen hun mening op een anonieme manier kenbaar kunnen maken
9. Overeenkomsten, beleidslijnen en procedures die het gedrag ondersteunen dat je van het personeel wenst te zien, samen met beloningssystemen die een duidelijk verband leggen tussen individueel gedrag en het succes van het bedrijf.
10. Zorg voor overeenstemming met en steun van werknemersvertegenwoordigers/vakbonds-medewerkers.

B.2. Gezamenlijk en in partnerschap werken met vakbonden

- Introductie van gezamenlijk en in partnerschap werken
- 10 stappen naar effectief samen en in partnerschap werken
- Gezamenlijk en in partnerschap werken – checklist vooruitgang

Introductie van gezamenlijk en in partnerschap werken

Werkelijk gezamenlijk en in partnerschap werken is gebaseerd op wederkerigheid waarbij partijen verschillen in elkaars standpunten erkennen en tegelijkertijd samen werken om gemeenschappelijke belangen en gedeelde doelen te realiseren. Het in openheid delen van informatie, gezamenlijke probleemoplossing en consultatie maken er deel van uit. Bij doeltreffende partnerschappen werken managers, personeel, gekozen vertegenwoordigers en bondsmedewerkers op alle niveaus in het bedrijf samen, vanaf het vroegste stadium van het ontwikkelen van ideeën via het 'waarom' van voorstellen tot het 'hoe' van de implementatie. Samen werken om het eens te worden over de noodzakelijke veranderingen om te overleven en te floreren kost tijd, een bereidheid om op nieuwe manieren te werken en investeren in kennis en vaardigheden.

B.2.1. 10 stappen naar effectief samen en in partnerschap werken

STAP NO.	ACTIE MANAGEMENT	ACTIE WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGER
1	Management moest zich engageren met de mensen: 1-op-1 gesprekken; als teams, en gezamenlijk met werknemersvertegenwoordigers	Werknemersvertegenwoordigers moeten er voor zorgen dat de werknemers hen kunnen vinden om advies te krijgen
2	Betrek mensen bij de vraagstukken, gebruik daarbij verschillende kanalen	Raak betrokken – breng in kaart hoe je op de hoogte kunt blijven en managementbesluiten kunt beïnvloeden
3	Wees duidelijk of het gaat om een overleg voor informatie, consultatie, probleemoplossing, onderhandeling of besluitvorming, en waarom	Wees duidelijk of je geïnformeerd wordt, geraadpleegd wordt, bezig bent met probleemoplossing of in de onderhandeling/ besluitvorming zit
4	De leiding moet de lijnmanagers inschakelen, hen ondersteunen, zorgen dat ze een open houding aannemen en hen de bevoegdheid geven om besluiten te nemen waar dat aan de orde is	Houd contact met senior- en lijnmanagers (en met PZ waar van toepassing) – praat informeel met ze om op de hoogte te blijven en bouw invloedrijke contacten op
5	Leg verband tussen besluitvorming, communicatie en consultatie	Zorg er voor dat er vergaderingen komen waar je wordt geraadpleegd voordat het management bijeen komt om besluiten te nemen. Zorg er dan voor dat je op de hoogte bent voor de rest van het personeel
6	Gezamenlijke opleiding en ontwikkeling voor managers, werknemersvertegenwoordigers en bondsmedewerkers	Gezamenlijke opleiding en ontwikkeling zorgt voor wederzijds vertrouwen en begrip – wat erg waardevol kan zijn in moeilijke tijden
7	Probeer eerst te begrijpen en dan pas begrepen te worden – (luister om te begrijpen, denk dan na, bepaal dan wat je moet zeggen op een manier die bij de andere partij aanslaat)	Probeer eerst te begrijpen en dan pas begrepen te worden – (luister om te begrijpen, denk dan na, bepaal dan wat je moet zeggen op een manier die bij de andere partij aanslaat)
8	Leiders delen hun manier van denken met anderen – de blik op lange termijn	Deel je gedachten/aspiraties/bondsbeleid met het management – zodat zij je positie begrijpen
9	De leiding moet de gedachten, ideeën, meningen en gevoelens van mensen meenemen en ook laten zien dat ze dat hebben gedaan. Als de besluiten niet populair zijn, dan moet de leiding uitleggen waarom die niet-populaire besluiten nodig waren	Zie in dat, ondanks de beste intenties van het management bij de consultatie, er toch momenten komen waarop zij moeilijke en vervelende besluiten moeten nemen. Probeer toch een goede relatie met ze te houden, zelfs als je een conflict met ze hebt
10	Communiceer echt – naar beneden, naar boven, opzij, informeel, luister – en laat merken dat je 't gehoord hebt	Communiceer, in formele vergaderingen en informeel – en communiceer echt wat net zo zeer luisteren als praten betekent



B.2.2. Gezamenlijk en in partnerschap werken, checklist vooruitgang

Let op dat de derde kolom vraagt om tastbare bewijzen om voortgang aan te tonen – niet alleen maar ja of nee maar echt 'laat maar eens zien'.

PRIORITEIT	ONDERWERP	WAAR STAAN WE NU – VOORBEELDEN EN BEWIJS
	Namen van gekozen vertegenwoordigers en het verantwoordelijke management bekend en gepubliceerd	
	Plaatselijke overeenkomst over de uitgangspunten getekend	
	Visie opgesteld met de ambities van de plaatselijke overeenkomst	
	Uitgangspunten van de samenwerkingsovereenkomst aan al het personeel meegedeeld	
	Potentiële voordelen van werken in partnerschap in kaart gebracht	
	Bronnen van potentiële collaboratie en conflicten geïdentificeerd	
	Overeenkomst over gezamenlijke bronnen voor informatie en deskundigheid	
	Overeenkomst over het omgaan met vertrouwelijkheid en inbreuken daarop	
	Procedure voor oplossen geschillen overeen gekomen	
	Processen voor communicatie tussen partners overeen gekomen	

B.3. Personeelsplanning

- Personeelsplanning – toekomstige behoefte aan mensen
- Vaardighedenmatrix
- Capaciteiten personeel
- Opleiding en ontwikkeling
- Flexibiliteit

B.3.1. Personeelsplanning – toekomstige behoefte aan mensen

Elke werkgever zou een personeelsplan moeten hebben, of dat nu in zijn hoofd zit, op een A 4tje staat of in een geavanceerd softwarepakket is opgeslagen.

De voordelen van personeelsplanning voor het bedrijf zijn:

- Voorbereid zijn op de toekomstige behoefte aan mensen
- Tijdig potentiële tekorten aan vaardigheden in beeld brengen
- Tijdig mogelijk noodzakelijke ontslagen in beeld brengen
- Een holistische blik werpen op de behoeften van het bedrijf en de mensen

Aan de personeelsplanning gekoppeld zijn een::

- Vaardighedenmatrix
- Opvolgingsplanning

Hoe kan je een eenvoudig maar doeltreffend personeelsplan opstellen?

We moeten bepalen:

- Hoeveel mensen we hebben
- De mix aan vaardigheden waarover iedere medewerker in de verschillende functie/ werkgebieden beschikt
- Jaarlijks verloop onder het personeel
- Voorzienbare vertrekken door pensionering
- Jaarlijkse behoefte aan mensen en vaardigheden voor de komende vijf jaar
- Technologische veranderingen, nieuwe apparatuur, veranderingen in de bedrijfsactiviteiten

Als we op dit moment zoveel mensen in dienst hebben	50
Jaarlijks verloop is 10 %; plus één pensionering, we raken dit jaar waarschijnlijk kwijt:	6
Aan het eind van het jaar hebben we waarschijnlijk in dienst:	44
Als we de nieuwe hybride offset/digitale pers zouden draaien in een tweeploegen-dienst, dan moeten we een extra gekwalificeerde drukker en een persbediener aanstellen en/of scholen Onze geraamde personeelsomvang aan het eind van het jaar is dan	52
Als we de huidige medewerkers in dienst houden om de productie en het vereiste serviceniveau te handhaven, plus twee mensen om de extra perscapaciteit te bemannen en genoeg mensen om ziekteverzuim en vakanties op te vangen, dan moeten we extra aanstellen:	8 mensen

Het bovenstaande scenario is duidelijk simplistisch maar biedt wel een basis om een meer uitgewerkt plan op te stellen. We kunnen bijvoorbeeld de matrix uitbreiden om de verwachte personeelsbehoefte in de jaren twee, drie, vier en vijf te bepalen. Des te verder dit in de toekomst ligt, des te meer speculatief het plan zal worden (we kunnen het natuurlijk elk jaar aanpassen maar we hebben tenminste een plan).

B.3.2. Vaardighedenmatrix

Vervolgens kunnen we kijken naar onze kennis/competenties/vaardigheden/capaciteitenmatrix, zoals onderstaand geïllustreerd.

Vaardigheid	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam	Naam
Operatie A	✓										
Capaciteit B											
Vaardigheid C											
Machine D											

Deze matrix kan met een vinkje '✓' worden ingevuld, of met een eenvoudige code zoals:

- ✚ Volledig competent en in staat anderen op te leiden
- * Volledig competent maar (nog) niet in staat anderen op te leiden
- Nog niet volledig competent

Het kan ook nog meer geavanceerd door een soort numeriek scoringssysteem te gebruiken waaruit je een andere grafiek kunt afleiden die de competentieniveaus bij elke operationele activiteit/divisie weergeeft en daarmee zichtbaar maakt waar scholing prioriteit moet hebben.

B.3.3. Personeelscapaciteit

De bovenstaande vaardighedenmatrix maakt duidelijk:

- Tekorten aan vaardigheden waar scholing, herscholing of het aantrekken van mensen nodig is
- Potentiële gebieden met een overcapaciteit aan personeel; mensen in deze functies lopen mogelijk risico als geen stappen worden ondernomen om hun vaardigheden en daarmee hun employability op te voeren.
- Interne mogelijkheden om anderen te herscholen
- Vaardigheidsgebieden waar we afhankelijk zijn van externe opleidingen en er over na moeten denken of we onze eigen trainers zullen opleiden om de vaardigheidsniveaus op peil te houden.

De matrix moet ook worden bekeken tegen het licht van de bedrijfsstrategie. We moeten in kaart brengen welke 'kloof' bestaat tussen de huidige personeelscapaciteit en de toekomstige behoeften van het bedrijf. Besluiten om bepaalde producten, markten of diensten te laten vervallen kunnen herscholing nodig maken of de werkgelegenheid van mensen in gevaar brengen (zie 'Mensen voorbereiden om het bedrijf te verlaten' – onderstaand). Product- of marktdiversificatie kan eveneens leiden tot afslanking of juist tot een tekort aan vaardigheden. In dergelijke tekorten kan worden voorzien door interne of externe opleidingen en ontwikkeling.

B.3.4. Opleiding en ontwikkeling

Scholingsdeskundigen bij de werkgeversfederatie of de vakbond kunnen adviseren over nationale en sectorregelingen voor scholing en erkende opleidingen.

Er zijn veel manieren om de capaciteiten van het personeel te ontwikkelen, naast het wegtrekken van mensen bij andere bedrijven of externe opleidingen. Een paar voorbeelden van alternatieve methoden voor opleiding en ontwikkeling:

1. Begrip opbouwen van de manier(en) waarop mensen het beste leren
2. Houd een 'scholingslogboek' bij
3. Opleidingen via de computer
4. Een beroepskwalificatie behalen
5. Andere bedrijven bezoeken
6. Actie-leren
7. Meedraaien in een 'task force' of werkgroep
8. Zelf-studie
9. Een cursus volgen
10. Iets gaan doen in de gemeenschap
11. Detachering of banenruil binnen het bedrijf zelf
12. Voer een kort project uit en schrijf er een rapport over
13. 'Werk-schaduwen' (gedurende korte perioden iemand anders bij het uitvoeren van zijn werk observeren, vragen stellen en leren van de ervaring)
14. Invallen voor een manager
15. Neem nieuwe verantwoordelijkheden op je
16. Vertegenwoordig je bedrijf of beroep
17. Treed op als werknemersvertegenwoordiger
18. Draai mee in een opleidings- en sectororganisatie
19. Werk in een gemeenschapsproject
20. Doe iets met tips en aanwijzingen van je directe manager
21. Aanvaard een nieuw verworven verantwoordelijkheid
22. Vraag om en reageer op 'feedback'
23. Doe iets met de aanwijzingen van een mentor
24. Vraag een manager die goed is in de ontwikkeling van mensen als 'buddy'
25. Voer bij succes of falen een constructieve beoordeling achteraf uit

B.3.5. Personeelsflexibiliteit

Om flexibiliteit in te kunnen voeren met de mee- en niet de tegenwerking van mensen is het van belang tot samenwerking met henzelf en hun personeelsvertegenwoordigers te komen. In Groot-Brittannië zijn de British Printing Industries Federation en de vakbond Unite tegen de achtergrond van 'gemeenschappelijke belangen' een kaderregeling voor belangrijke flexibiliteitsregelingen overeengekomen waarin het volgende is opgenomen:

- (i) Belangrijke verbeteringen in de winstgevendheid van bedrijven te bereiken, zowel nu als in de toekomst
- (ii) Bedrijven de flexibiliteit te bieden die ze nodig hebben om op schommelingen in de klanteneisen te kunnen reageren
- (iii) Personeel een veilige, gegarandeerde en voldoening schenkende werkomgeving te bieden
- (iv) Er voor zorgen dat de bijdragen van het personeel aan het bedrijf op de juiste waarde worden geschat
- (v) Personeel informeren en consulteren over besluiten die gevolgen voor hen hebben
- (vi) Personeel de scholing en herscholing bieden die nodig is om hun functies efficiënt en veilig uit te kunnen voeren en om goed om te kunnen gaan met veranderingen in hun taken en verantwoordelijkheden
- (vii) Er voor zorgen dat managers en personeel een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid volgen

Een overeenkomst die op deze manier is gebaseerd op begrip biedt de mogelijkheid om belangrijke vooruitgang te boeken bij het realiseren van efficiënte, soepele, productieve en winstgevende werkwijzen.

Flexibiliteit in het werk omvat drie basisvormen:

- Locatie-flexibiliteit: switchen tussen verschillende locaties
- Beroepsflexibiliteit: switchen tussen verschillende activiteiten/apparatuur/machines/vaardigheden
- Tijdelijke flexibiliteit: werkuren, begin- en eindtijden, variabele roosters

Locatie-flexibiliteit kan voor sommige arbeiders betekenen van het ene naar het andere land reizen maar betekent voor de meesten werken op verschillende locaties waarbij wordt afgesproken op hoeveel locaties en op welke afstanden redelijkerwijs binnen één werkdag gewerkt kan worden. Ook zijn er afspraken over de reiskosten, maaltijden en pauzes en voor eventueel noodzakelijke overnachtingen.

Beroepsflexibiliteit is op de moderne, efficiënte werkplaats een normaal verschijnsel. Een rol spelen de scholing en/of relevante ervaring van de werker en de eisen op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn. Normaal gesproken worden medewerkers, met in achtneming van deze eisen, te werk gesteld in verschillende delen van het bedrijf om de benutting van mensen en machines te maximaliseren, snel en doeltreffend te kunnen reageren op klantenbehoeften, er voor te zorgen dat werknemers zodanig te werk worden gesteld dat ze hun vaardigheden en capaciteiten volledig kunnen benutten en een winstgevend draaien van het bedrijf te garanderen. Dergelijke regelingen omvatten ook de flexibiliteit om medewerkers elders te plaatsen om in tijdelijke perioden van afwezigheid te voorzien, regelingen voor pauzes of langere vakantieperioden en voor verzuim of verplichtingen op het gebied van persoonlijke zorg.

Tijdelijke flexibiliteit is in de meeste Europese landen onderworpen aan wettelijke beperkingen en nationale afspraken tussen werkgevers en vakbonden. Meestal gaat het om werktijdregelingen binnen bedrijven die beter de schommelingen in de vraag weerspiegelen. Verschillende roosters en variabele begin- en eindtijden stellen bedrijven in staat efficiënter en doeltreffender op de klanten of seizoensschommelingen in de vraag te reageren.

Advies over flexibele werktijdregelingen is te verkrijgen bij de werkgeversorganisatie en de bonden.

Beleidsverklaring

UNI Europa Graphical en de aangesloten bonden zullen altijd wensen dat flexibele regelingen pas na onderhandelingen en overeenstemming met bondsvertegenwoordigers worden ingevoerd.





**C. FASE VAN
HANDELEN**

C.1. Doeltreffend onderhandelen

De volgende benadering van onderhandelen draait om 'onderhandelen op basis van principes' en is net zo zeer van toepassing op commercieel overleg als op het maken van gemeenschappelijke afspraken tussen het management en werknemersvertegenwoordigers. Uitgangspunt is begrip voor de behoeften van de andere partij en de bij haar spelende belangen, niet alleen maar 'onze positie' en 'hun positie'. Ingezien wordt dat goede en duurzame akkoorden niet voortkomen uit wederzijds vijandigheid maar de verhoudingen tussen de onderhandelende partijen kunnen versterken

Het onderhandelingsproces omvat vier fasen:

- **Voorbereiding** – alles voordat we bij elkaar komen
- **Discussiëren** – de onderwerpen ter tafel brengen en elkaars belangen aftasten
- **Voorstellen** – voorlopige voorstellen onder voorwaarden
- **'Loven en bieden'** – toezeggingen onder voorwaarden; 'als jij dat... dan ik dat'

De tijdsbesteding voor deze vier fasen zou in de verhouding 16:4:2:1 moeten zijn.



Voor het succes van onderhandelingen is doorslaggevend wat het management gaat doen om de gedane toezeggingen te realiseren en er daarbij voor zorgt dat lijnmanagers zowel op de hoogte zijn van de afspraken als de vaardigheid en het beoordelingsvermogen bezitten om die afspraken ook uit te voeren.

C.1.1. Checklist voor elke fase van het onderhandelingsproces

VOORBEREIDEN

- ☐ 1. Controleer bij alle betrokkenen en wees duidelijk over:
- ☐ 2. Wat je wilt – in volgorde van ‘moet hebben’, ‘van plan te krijgen’ en ‘zou graag willen’ ofwel cruciaal, belangrijk en wenselijk
- ☐ 3. Wat zijn je onderliggende belangen – waarom wil je wat je wilt?
- ☐ 4. Onze ‘tot zover en niet verder positie’ wat niet hetzelfde is als:
- ☐ 5. Ons beste alternatief voor een uiteindelijke overeenkomst
- ☐ 6. Wat we denken dat we willen (in dezelfde volgorde) – zie onderstaand
- ☐ 7. Wie zijn de betrokkenen van de andere partijen, wat denk je dat ze willen (hun ‘moeten, van plan te krijgen en zou willen’), wat is hun ‘tot zover en niet verder’ en wat is hun beste alternatief voor een uiteindelijke overeenkomst?
- ☐ 8. Wat zijn hun onderliggende belangen – waarom willen zij wat ze willen?
- ☐ 9. Vergaar informatie: beleid bonden, publicaties van de werkgeversorganisatie, wat de lijnmanagers zeggen, wat de mensen op de werkvloer zeggen, waar zijn anderen het over eens geworden?
- ☐ 10. Temper de verwachtingen – laat vroegtijdig aan ‘de andere kant’ weten hoe ver je wel en niet kunt gaan

DISCUSSIEER

- ☐ 1. Bepaal duidelijk wat je wilt en waarom je dat wilt
- ☐ 2. Luister naar wat de andere partij wil en probeer door het stellen van vragen hun onderliggende belangen te begrijpen – waarom willen zij wat ze willen
- ☐ 3. We beginnen naar elkaar toe te komen door ‘signalen’ over waar we mogelijk wat kunnen opschuiven, mits de andere partij een aanvaardbare gelijksoortige beweging maakt
- ☐ 4. ‘Signalen’ zijn essentieel om bij onderhandelingen vooruit te komen; bijv. ‘we zouden daar erg veel moeite mee hebben . . . ’ (maar het is niet onmogelijk); ‘zoals de zaken nu liggen . . . ’ (maar als ze anders zouden liggen . . .); ‘dat kunnen we nooit betalen . . . ’ (maar we kunnen wel iets betalen)
- ☐ 5. We luisteren zorgvuldig naar de signalen van de andere partij

VOORSTELLEN

-  1. Als alles op tafel ligt en we hebben signalen afgegeven en ontvangen over waar we mogelijk kunnen 'opschuiven', dan zijn we in een positie om hypothetische, voorlopige voorstellen te doen: 'als jij dat . . . ; dan kunnen wij er over denken om . . . '
-  2. We openen de onderhandelingen met een realistisch aanbod en kunnen onze positie in kleine stapjes aanpassen.
-  3. In deze voorstellenfase verpakken we onze voorstellen zodanig dat we aan de belangen van de andere partij tegemoet komen maar zoeken naar punten die goedkoop zijn weg te geven maar veel opbrengen

'LOVEN EN BIEDEN'

-  1. Hier gaan we specifiek maar onder voorwaarden 'bieden' en een overeenkomst proberen uit te lokken, met woorden als 'als jij dit....dan wij dat'. Let er op dat aan elke concessie een voorwaarde vooraf gaat, we geven niets weg zonder daar iets voor terug te krijgen.
-  2. Houd in de gaten wat elke concessie gaat kosten en bekijk de voordelen die je als tegenprestatie hoopt binnen te halen
-  3. Een sleutelelement bij 'loven en bieden' is te weten wanneer je moet stoppen. De veiligste manier om onderhandelingen af te sluiten is met een samenvatting – sluit af door te bevestigen wat je hebt geboden en wacht vervolgens op hun reactie!

Follow-up – wat te doen om te zorgen dat de afspraken stand houden

- Schrijf de afspraken tot in detail op, met alle uitleg en verduidelijking die is verstrekt.
- Zorg er voor dat jij en je team zich aan hun afspraken houden – niets ondermijnt een zo juist opgebouwde relatie sneller dan je niet te houden aan de afspraken die net zijn gemaakt.
- Maak een actieplan en zet dat in de agenda/het 'wat te doen' systeem: wie moet wat wanneer doen – en doe het dan ook!
- Praat met alle managers, teamleiders en werknemersvertegenwoordigers die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de afspraken. Zorg er voor dat ze allen begrijpen wat ze moeten doen om te zorgen dat het werkt en welke steun daarbij beschikbaar is. Dit kan het beste in groepen zodat besproken kan worden waar eventuele problemen liggen en hoe die opgelost kunnen worden.
- Monitor de uitvoering van de overeenkomst. Wees duidelijk over wie heeft toegezegd wat en wanneer te doen. Zorg er voor dat managers, teamleiders, medewerkers of bondsmedewerkers allen hun verplichtingen begrijpen en neem stappen om te zorgen dat alle partijen zich aan de afspraken houden.

C.2. Managen van verandering – herstructurering

Verandering is een constante en de snelheid van veranderingen neemt voortdurend toe in een steeds veeleisender, tijdgevoeliger, wereldwijd concurrerender omgeving. Veranderen, of het nu gaat om een herstructurering, afslanking of het veranderen van werkmethoden om de efficiëntie, productiviteit of dienstverlening te verbeteren, is de norm en bedrijven doen er goed aan gewend te raken aan het effectief managen van verandering! Deze sectie van de toolkit behandelt:

- ‘Stakeholder’ analyse
- De aard van verandering begrijpen: de psychologie van verandering en hoe individuen gedurende elke fase ervan te ondersteunen
- De overgangsfase - illustraties
- Checklist voor het management voor het leiden van het veranderproces
- Lessen van het overleven van een recessie

* Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; Maart 2009

In 2009 gepubliceerd onderzoek * onder bedrijven in heel Europa geeft de volgende lessen uit de laatste recessie voor het overleven onder de huidige economische omstandigheden aan:
“(In stormachtig weer) hebben vooruitziende leiders normaal gesproken tijdens zoals deze gebruikt om hun organisaties voor te bereiden om voorbij hun tragere collega’s te sprinten.”

C.2.1. ‘Stakeholder’ analyse

Het doel van een analyse van alle betrokkenen (‘stakeholders’) is tweevoudig:

1. Om er voor te zorgen dat we iedereen in beeld hebben die invloed – positief of negatief – kan uitoefenen op enig initiatief
2. Om deze stakeholders in te kunnen delen: diegenen die we bij onze zaak moeten betrekken, diegenen die bondgenoten kunnen zijn en diegenen die de zaak kunnen saboteren.

Nadat we in beeld hebben gebracht wie onze stakeholders zijn, welke invloed ze mogelijk kunnen uitoefenen en of we ze als voor- of tegenstanders moeten zien, kunnen we besluiten wat onze tactiek tegenover elk van deze betrokkenen moet zijn. Dit kan omvatten:

- Betrokkenheid
- Verwachtingen managen
- Aan de kant schuiven

De stakeholder analyse wordt vaak weergegeven in een grafiek om snel te bepalen wie van het meeste belang is en de meeste invloed heeft, met andere woorden wie we prioriteit moeten geven.

		BELANG	
		HOOG	LAAG
MACHT/INVLOED	HOOG	A TOP PRIORITEIT • VERWACHTINGEN MANAGEN • ER BIJ BETREKKEN	C • VERWACHTINGEN MANAGEN • TEVREDEN HOUDEN
	LAAG	B OP DE HOOGTE HOUDEN	D LAGE PRIORITEIT • MONITOREN

Neem als voorbeeld een verandering van werktijden:

Diegenen die directe gevolgen ondervinden en hun vertegenwoordigers horen in Box A: met hen moeten we over de zakelijke noodzaak voor verandering communiceren, we moeten hen betrekken bij de oplossing, daadwerkelijk raadplegen en onderhandelen over enige verandering in de arbeidsvoorwaarden.

Andere medewerkers in productieafdelingen en hun vertegenwoordigers horen vermoedelijk in Box B, dus we moeten hen informeren zodat ze weten wat er speelt bij hun collega's en ook weten dat we 'beste praktijken' volgen bij het managen van de verandering. Impliciet begrijpen ze dan dat we ook hen goed zullen behandelen als zij met soortgelijke veranderingen te maken krijgen.

Full-time bondsmedewerkers, bedrijfsdirecteuren of aandeelhouders horen in Box C, dus we moeten hen informeren maar ook de verwachtingen ten aanzien van hun betrokkenheid temperen en er voor zorgen dat ze niet op een ongeschikt moment in het proces betrokken raken.

Ander personeel, zoals bij de verkoop of administratie of in andere vestigingen zou vragen kunnen stellen die we snel en afdoende moeten beantwoorden.

C.2.2. Verandering begrijpen

Fundamenteel voor alles in deze toolkit – fundamenteel voor de wereld waarin we werken in de 21e eeuw – is verandering. Zoals een Griekse filosoof (zo'n 500 jaar v.C.) zei: 'niets duurt langer dan verandering'. Meer recent stelde Bill Gates: 'we overschatten altijd de veranderingen die zullen plaatsvinden in de komende twee jaar en onderschatten de veranderingen in de komende tien jaar. Laat je niet in slaap wiegen tot niets-doen'. Komiek Woody Allen stelt dat mensen werkelijk niets van verandering moeten hebben: "Ik ben niet bang voor de dood, ik wil er alleen niet bij zijn als het gebeurt."

Eén van de meest voorkomende reacties op een nieuw idee is bedenken wat er allemaal fout aan is, wat de bedenker van het idee dan ziet als weerstand. De ontvanger van het idee kan het in gelijke mate als dreiging zien. Niets leidt zo snel tot een conflict als verandering. Daarom is het belangrijk dat iedereen de aard van veranderen begrijpt.

Verandering managen

Normaal gesproken neemt het management het initiatief voor verandering en probeert dan de medewerkers en hun vertegenwoordigers warm te krijgen voor het veranderproces. Al te vaak is het zo dat het management een probleem of zakelijk vraagstuk vaststelt, bepaalt hoe dat wordt opgelost en dan probeert om het personeel en hun vertegenwoordigers mee te krijgen met die oplossing (die van het management). Deze oplossing komt dan, zoals boven aangegeven, bij de ontvangers over als het probleem. De oplossing is simpel: management moet het personeel en hun vertegenwoordigers vanaf het eerste begin bij het probleem of zakelijke vraagstuk betrekken. Het personeel en hun vertegenwoordigers zullen veel eerder meegaan met de oplossing als ze het probleem eenmaal hebben begrepen – en mogelijk zelfs met een betere oplossing komen!

Verandering en overgang

Volgens William Bridges⁴ kunnen mensen en organisaties alleen veranderen als ze met succes door drie overgangsfasen zijn gegaan:

1. Afsluiting: stoppen met het doen van dingen die vertrouwd voor ons zijn voordat we verandering kunnen omhelzen, dit is potentieel een tijd van verlies en vrees.
2. De Neutrale Zone: het nieuwe onderzoeken (machines/werktijden/manager/team) – wat een beetje chaotische tijd van experimenteren en risico nemen kan zijn gedurende welke we oude gewoonten en houdingen door nieuwe vervangen.
3. Een nieuw begin: als we het nieuwe accepteren en beginnen te voelen dat het goed is.

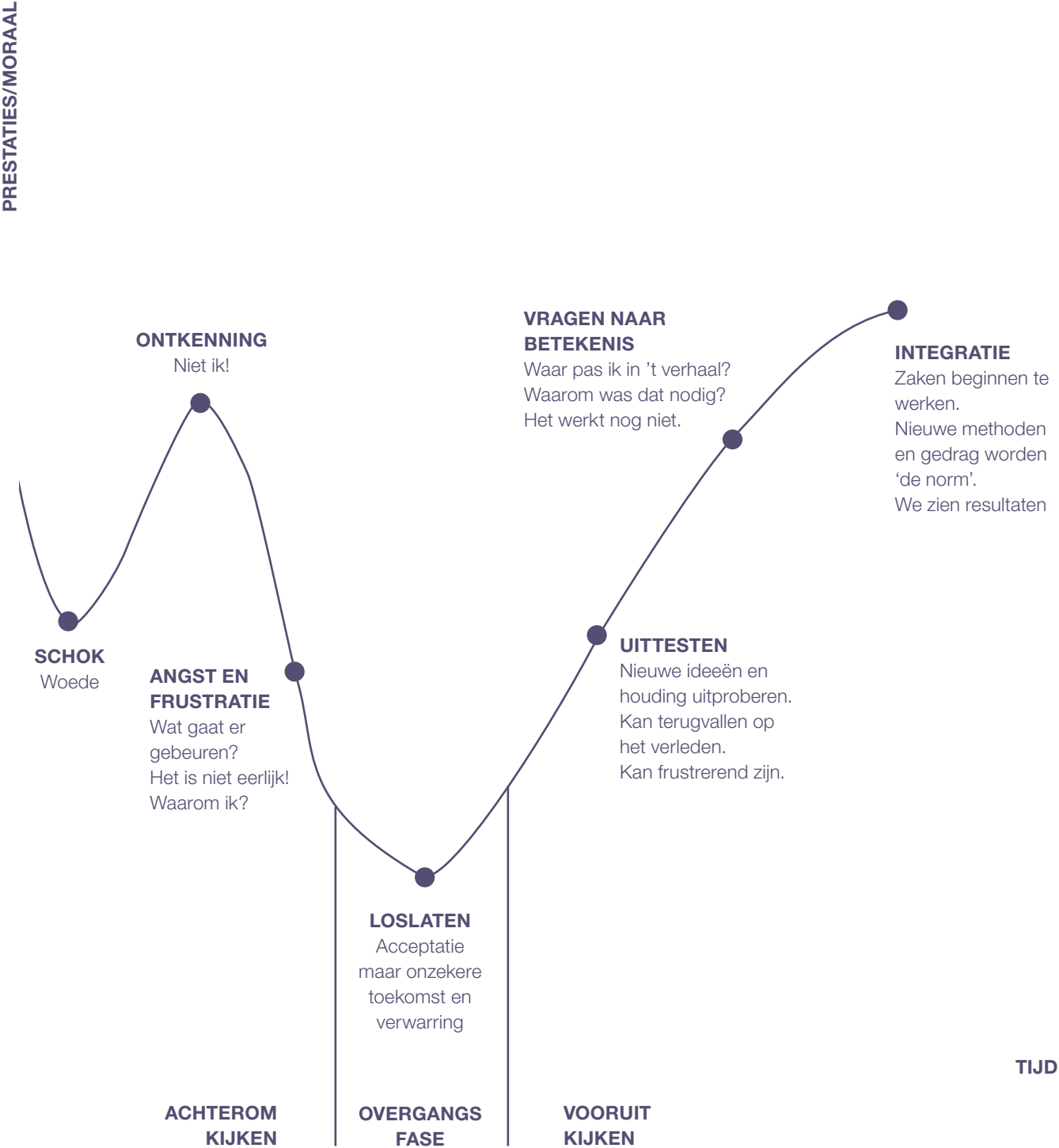
Iedereen gaat door deze drie fasen, maar bij sommigen gaat dat sneller dan bij anderen. Sommige mensen maken de overgang helemaal niet. Het belangrijkste bij het doeltreffend managen van verandering is in te zien dat er een periode van onzekerheid is – de overgangsperiode – die Bridges aanduidt als de 'Neutrale Zone' gedurende welke het personeel óf bij het managen van de verandering betrokken raakt óf afhaakt en dan waarschijnlijk tegenstand gaat tonen.

De 'Verandercurve'

Belangrijk is dat managers en werknemersvertegenwoordigers iets van de psychologie van verandering begrijpen zodat ze inzien wat de collega's - alle collega's of het nu om managers, medewerkers of hun vertegenwoordigers gaat - ten tijde van verandering doormaken. De volgende grafiek is gebaseerd op de 'rouwcyclus' die is ontwikkeld door Elisabeth Kübler-Ross die heeft bestudeerd wat voor gevolgen rouw heeft voor mensen. Haar theorie is dat we allemaal emotioneel reageren op een verlies. Niet iedereen ondervindt al deze gevoelens of ondervindt ze even sterk of doorstaat ze in dezelfde volgorde. Deze emotionele fasen kunnen ten onrechte worden aangezien voor slechte moraal maar het is het natuurlijke proces waar mensen doorheen gaan als ze iets verliezen dat van waarde voor ze is.

⁴ *Managing Transitions – Making the Most of Change*, William Bridges, Nicholas Brealey, 1995

C.2.3. De Verandercurve





C.2.4. Effectief verandering managen

Managers en werknemersvertegenwoordigers moeten een aantal fundamentele gedragslijnen volgen om er voor te zorgen dat ze elkaar met respect en waardigheid tegemoet treden gedurende een periode van verandering:

- Verwacht en accepteer tekenen van emotie en erken emotie openlijk; dat betekent echter niet dat we vloeken en ongewenst gedrag hoeven te accepteren
- Communiceer: geef mensen informatie en geef toe dat die informatie soms niet beschikbaar is (ofwel omdat de informatie werkelijk vertrouwelijk is of omdat bepaalde beslissingen nog niet zijn genomen)
- Communiceer: luister ten einde de zaken werkelijk te begrijpen
- Communiceer: geef medewerkers verschillende kanalen om vragen te stellen en hun mening te ventileren
- Communiceer: beantwoord vragen zo goed en snel als mogelijk
- Communiceer: laat mensen merken dat naar hun mening is geluisterd en, als er niet naar wordt gehandeld, wat de redenen voor onaangename besluiten zijn
- Wees beschikbaar: voor informele spontane gesprekken, spreekuren, geregelde geplande vergaderingen, voor 'updates' en vragen
- Betrek managers, personeel en hun vertegenwoordigers bij het gezamenlijk oplossen van problemen
- Consulteer tijdig voordat de besluiten worden genomen
- Spreek af wanneer het 't juiste tijdstip is om te informeren, te consulteren, problemen op te lossen of te onderhandelen
- Houd het verleden in ere, val niet af wat mensen hebben gedaan om het bedrijf te krijgen waar het vandaag de dag is
- Laat opleiding en ontwikkeling onderdeel uitmaken van de toekomst
- Vier vroege successen

De volgende template is een hulpmiddel voor het plannen en controleren van de verantwoordelijkheid voor en de vooruitgang van de invoering van verandering.

C.2.5. Verandertemplate – planning en uitvoering checklist

		DOOR WIE	WANNEER
1.	Senior management beschikt over een goed-gekeurd veranderproces met verantwoordelijkheden en mandaten voor goedkeuring en finale ondertekening		
2.	De kernprocessen zijn in beeld en in kaart gebracht		
3.	'Stakeholder' analyse – zie elders		
4.	'Critical Success Factors' (CSFs) bepaald		
5.	Belangrijkste mijlpalen aangegeven		
6.	Project management incl. monitoring, beoordeling en 'updates'		
7.	Plannen voor interne en externe communicatie op elkaar afgestemd		
8.	Voor het begin risicoanalyse uitgevoerd en afgerond		
9.	Plan voor 'onvoorzien' opgesteld		
10.	Lijnmanagers op de hoogte en helpij ingesteld voor het snel en doeltreffend beantwoorden van vragen		
11.	Informatie, consultatie en onderhandeling met werknemersvertegenwoordigers gepland		
12.	Betrokkenheid lijnmanagers en personeel gepland – hun ideeën en aanbevelingen zien los te krijgen		
13.	De mening van het personeel, hun vertegenwoordigers en de bond meenemen bij en het personeel informeren over de reactie van het management		
14.	Vóór de verandering de scholingsbehoefte in kaart brengen		
15.	Individuele 'Key Performance Indicators' (KPIs) en persoonlijke ontwikkelingsplan beoordeeld/aangepast aan de veranderingen		
16.	Alle scholing is gepland en scholing die essentieel is voor de veiligheid is uitgevoerd voor de verandering		
17.	Voor de start is ondersteuning van het personeel vanuit interne en externe bronnen geregeld		
18.	Gedurende de uitvoering wordt de mening van het personeel gevraagd en wordt er naar gehandeld		
19.	Gedurende de uitvoering worden regelmatige 'updates' gepubliceerd		
20.	Scholing wordt regelmatig beoordeeld om te kijken of het nog aan de doeleinden beantwoordt		
21.	Evaluatieproject na uitvoering vindt plaats		
22.	'Feedback' van personeel gevraagd na voltooiing van de uitvoering		
23.	Lijnmanagers en bonds/werknemersvertegenwoordigers betrekken bij evaluatie van wat goed ging, wat niet zo goed ging en wat een volgende keer anders gedaan moet worden		
24.	Beoordeling richt zich op 'leren van' (niet de schuld leggen bij) en op de toekomst		
25.	Eindbeoordeling van de veranderingen en toekomstige gevolgen openbaar voor al het personeel		

C.3. Leiderschap

- Een geïntegreerde benadering van leiderschap
- Prestatiemanagement

Uit in 2009 gepubliceerd onderzoek * onder bedrijven in heel Europa komen de volgende lessen uit de vorige recessie naar voren over hoe te overleven in het huidige economische klimaat:
“Veel bedrijven geven hun directeuren speciale training in de kunst van leiderschap in moeilijke tijden.”

“Vooral de managers in de ‘frontlijn’ zouden die training moeten krijgen. Deze managers hebben, in tegenstelling tot de top, een goed idee van de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Zij kennen de zogenaamde gangmakers van wie de steun essentieel is voor het bedrijf en zij weten van problemen lang voordat die tot uitbarsting komen.”

* Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; March 2009

Leiderschap is een veelomvattend onderwerp (125.000.000 Google links!). Het onderstaande is een gids voor drukke managers over wat een goede leider zou moeten doen.

C.3.1. Een geïntegreerde benadering van leiderschap, communicatie en het managen van transformatie

Bij de geïntegreerde aanpak gaat het er om dat managers zich engageren met al hun medewerkers bij de volgende activiteiten:

- Informele persoonlijke gesprekken – individuele relaties opbouwen
- Beoordelings- en persoonlijke ontwikkelingsgesprekken – aan individuen duidelijk maken wat het ‘opbrengt’ om je in te zetten voor het bedrijf
- Standaarden – standaarden voor gedrag, prestaties en houding, die haalbaar en eerlijk zijn, vaststellen en handhaven
- Teambriefing – correcte informatie over genomen besluiten, waarbij het personeel de kans wordt geboden verdere verduidelijking te vragen en hun mening te geven
- Teamvergaderingen – het personeel betrekken bij het oplossen van problemen en consulteren over besluiten die gevolgen hebben voor hun werk en welzijn
- Bijeenkomsten met de bonden – informeel opbouwen van relaties (om wederzijds vertrouwen op te bouwen) en formele vergaderingen waar duidelijk moet zijn welke onderwerpen bedoeld zijn voor uitsluitend informatieverstrekking (a), (b) welke voor daadwerkelijke consultatie, welke voor gezamenlijke probleemoplossing en (c) over welke onderwerpen gemeenschappelijke afspraken gemaakt kunnen worden – probeer dat niet allemaal tegelijkertijd te doen!
- Managementvergaderingen – geleid zoals elke andere investering waardoor elke vergadering een kostenefficiënte en waarde-toevoegende activiteit is
- Verandering en transformatie – alle managers die leiding geven aan mensen moeten het verschil en de psychologie begrijpen
- Tenslotte – iedere manager zou een rolmodel moeten zijn wat betreft de standaarden voor gedrag, prestaties en houding in de bedrijfscultuur, met andere woorden: ‘doen wat je zegt...’.

Hoewel elke manager anders is, met individuele sterkten en een eigen stijl, is het toch goed dat er een zekere eenvormigheid is in de manier waarop managers omgaan met het personeel en hun vertegenwoordigers. Managers moeten leiderschap tonen door op te treden als rolmodel m.b.t. het gedrag dat ze van anderen verwachten, samenhangende oordelen te vellen en met zelfvertrouwen te handelen.

Leiderschap voor werknemersvertegenwoordigers en vakbondsmedewerkers

Werknemersvertegenwoordigers en bondsmedewerkers hebben weliswaar geen team om leiding aan te geven of verantwoordelijkheid voor beoordelingen of persoonlijke ontwikkelingsgesprekken (hoewel dat natuurlijk wel zo kan zijn), maar verder gelden de boven aangegeven uitgangspunten in gelijke mate voor het leiderschap dat getoond moet worden door werknemersvertegenwoordigers en bondsmedewerkers.

C.3.2. Prestatiemanagement

De sector staat onder druk. Waar sommigen het bedrijf verlaten of helemaal uit de sector vertrekken, is er duidelijk behoefte om te herstructureren op een sociaal verantwoorde manier. Sociaal verantwoordelijke werkgevers zullen hun mensen helpen om dat met waardigheid en met een vooruitzicht op een toekomstige baan te doen. Om de mogelijkheden voor werkgelegenheid en het voortbestaan van bedrijven te behouden, moeten bedrijven streven naar hoge prestaties wat betekent dat de medewerkers effectief samenwerken volgens eerlijke en samenhangende standaarden van gedrag, prestaties en houding.

Het onderstaande vat de stappen samen om individuele prestaties effectief te managen.

Drie sleutelementen voor prestatimanagement:

- Standaarden voor gedrag, prestaties en gedrag – communiceer er over, monitor ze en handel snel en (in eerste instantie) informeel bij inbreuken
- Individuele prestaties – door beoordeling en individuele gesprekken
- Beloning – door erkenning

Stel standaarden vast, onderhoud ze en handhaaf ze

1. Stel standaarden voor gedrag, prestaties en houding vast

2. Maak ze doelmatig en regelmatig bekend:

- Briefings
- Teamvergaderingen
- Aanstelling
- Binnenkomst
- Scholing
- Individuele gesprekken
- Beoordelingen
- Disciplinaire gesprekken

3. Monitoren

4. Pak inbreuken aan:

- Pak problemen snel aan, ga het niet uit de weg
- Een niet-zo-vriendelijke toespraak
- Volgende keer . . . !
- Formele disciplinaire procedure

Individuele prestaties managen

1. Jaarlijks of tweejaarlijks beoordelingsgesprek (ontwikkelingsbeoordeling)

- Gericht op individuele ontwikkeling
- Duidelijk de rol, rechten, verantwoordelijkheden en rekenschap begrijpen
- Beoordeling van prestaties op grond van de doelen die bij het laatste gesprek zijn overeengekomen
- 'Feedback' (180° / 360°)
- Kom nieuwe doelen overeen – in relatie met de afdelingsdoelen en de eisen van het bedrijf
- Kom scholings- en ontwikkelingsbehoefte overeen
- Stel samen een actieplan op
- Spreek datum af voor volgend individueel gesprek (vier tot acht weken later)

Zelfs bij de meest ondergeschikte baan of het eenvoudigste werk:

- Wees duidelijk over wat er voor de baan nodig is
- Aanvullende scholing om het werk uit te kunnen voeren
- Aspiraties voor een uitgebreidere job, overstappen of promotie
- Ontwikkelingsbehoefte om die aspiraties waar te maken
- Andere vaardigheden en kennis waar het bedrijf geen gebruik van maakt



2. Individuele gesprekken

Agenda bevat drie vaste onderwerpen:

- (a) Wat gaat goed?
Waar ben je trots op?
Waar ben je tevreden over?
- (b) Wat gaat niet zo goed?
Waar ben je niet tevreden over?
Wat is irriterend/onwerkbaar aan het worden?
- (c) Wat kan ik doen om te helpen?
Plus:
 - Elk onderwerp waar het teamlid met je over wil praten
 - Zorgen of problemen die je zelf kunt hebben
 - Eindig altijd op een positieve manier

Beloning

1. Jaarlijkse salarisbeoordeling

- (a) Standaard kosten van levensonderhoud of CAO-afspraken
- (b) Winstdelingsregeling binnen het bedrijf
- (c) Beloning voor halen teamdoelstelling
- (d) Individuele salarisbeoordeling
 - Staat los van prestatiebeoordeling (persoonlijke ontwikkeling)
 - Gericht op specifieke doelen die als meetpunten voor salarisbeoordeling zijn afgesproken
 - Manager neemt een besluit
 - Beroepsprocedure

2. Andere betalingen (contractueel)

3. Speciale eenmalige beloningen voor buitengewone prestaties

- Verkoper van het jaar
- Meest door klanten geprezen medewerker

4. Ontwikkeling, volgen van opleidingen, reizen, toegenomen verantwoordelijkheid en blijken van erkenning

5. Eenvoudige blijken van erkenning:

- ‘Dank je’ zeggen
- Buitengewone inzet bekend maken
- Zorgen voor bedankje van senior managers / directeuren
- Betrokkene (bij naam) kennen
- Weten wat voor ieder individu belangrijk is
- Aandacht voor speciale gebeurtenissen in het leven van de medewerkers

C.4. Mensen voorbereiden op vertrek uit het bedrijf

Elk land heeft een andere wettelijke regeling voor het omgaan met ontslagen; daarnaast zijn het aantal betrokken mensen en de rol die de vakbond speelt binnen het bedrijf belangrijke factoren bij het vaststellen van de te volgen procedure. De volgende tips zijn gebaseerd op 'goede praktijken' bij het op een sociaal verantwoorde manier herstructureren van bedrijven. Voor specifieke voorbeelden: zie de case studies in het hoofdrapport.

In eerste instantie zal een sociaal verantwoorde werkgever in samenwerking met het personeel en hun gekozen vertegenwoordigers en, indien van toepassing, full-time bondsmedewerkers alle mogelijke wegen onderzoeken om ontslagen te voorkomen of in ieder geval het aantal ontslagen te beperken.

C.4.1. Voorkomen of beperken van ontslagen

Potentiële acties om ontslagen te voorkomen of ten minste te beperken

- Bevriezing nieuwe aanstellingen
- Alle tijdelijke en uitzendcontracten stoppen (of in ieder geval afhankelijk maken van goedkeuring op directieniveau)
- Overwerk stoppen (of in ieder geval afhankelijk maken van goedkeuring op directieniveau)
- Her-tewerkstelling
- Herscholing
- Detachering bij andere bedrijven
- Tijdelijk verlof ('sabbatical') – onbetaald of gedeeltelijk betaald
- Regeling voor korter of flexibel werken, overeengekomen met het personeel en met de vakbond
- Drastisch alle andere mogelijke kostenbesparingen onderzoeken en uitvoeren en het management daarbij betrekken. Voorbeelden zijn een moratorium op grote aankopen, controle van alle uitgaven, beperking van reiskosten etc.
- Uiteindelijk kunnen de sociale partners pijnlijke maatregelen overeenkomen, zoals uitstel van de salarisbetaling, bevriezing van de salarissen of zelfs een korting op het salaris – mits met specifieke garanties – om banen te behouden en het bedrijven mogelijk te maken te blijven draaien. Duidelijk is dat dergelijke maatregelen niet lichtzinnig overwogen moeten worden.

C.4.2. Managen van ontslagen en vervroegde pensionering op een sociaal verantwoorde manier

1. Houd de hand aan het wettelijk kader en de met de bonden gemaakte afspraken
2. Vraag advies bij de werkgeversfederatie, de vakbond en andere bronnen die zij mogelijk aanraden
3. Werk vanuit een sterke (theoretische) basis
4. Plan een tijdschema voor de communicatie
5. Krijg alle managers op één lijn – zie 'Betrekken van managers' in 'Managen van verandering'
6. Consulteer en onderhandel écht met gekozen personeelsvertegenwoordigers – zie 'consultatie'
7. Plan steun voor outplacement – zie onderstaand
8. Zorg voor 'tijd met het team' om de gevolgen door te praten
9. Stel diegenen die mogelijk getroffen worden in persoonlijke gesprekken op de hoogte – zie 'slecht nieuws brengen' in 'Communicatie'
10. Kijk naar de alternatieven – en blijf flexibel – kijk serieus naar de ideeën waar mensen mee komen – zie 'potentiële acties om ontslagen te voorkomen of te beperken'
11. Neem waardig afscheid en trek tijd uit voor persoonlijke gesprekken en teamoverleg met diegenen die bij het bedrijf blijven

C.4.3. Mensen voorbereiden op leven buiten het bedrijf

In verschillende landen is overheidssteun voor outplacement en herscholing beschikbaar. Neem contact op met de werkgeversfederatie of de vakbond voor verdere informatie.

Tijd besteden aan diegenen die het bedrijf verlaten is niet alleen sociaal verantwoord, het is ook goed uit zakelijk oogpunt: het toont diegenen die bij het bedrijf blijven dat je toegewijd bent wat weer motiverend is voor het personeel. Mensen die vertrekken en die goed behandeld zijn, zullen als een ambassadeur voor je bedrijf kunnen zijn.

‘Outplacement’ is mogelijk buiten het bereik van veel werkgevers, maar er is veel dat een werkgever kan doen om mensen die het bedrijf verlaten te ondersteunen om alternatieve werkgelegenheid te vinden.

Bijvoorbeeld:

1. Toegang tot het internet om naar een baan te zoeken en informatie te vinden
2. Toegang tot een PC en printer om een CV en sollicitatiebrieven voor te bereiden
3. Kantoorvoorzieningen voor het bovenstaande, voor telefoongesprekken, toegang tot het internet of kopiëren
4. Advies en tips over hoe je een nieuwe baan kunt zoeken, bijvoorbeeld mensen door het stellen van vragen aanzetten om creatief te zijn bij het zoeken van ander werk (i.p.v. alleen maar te kijken naar vervanging van hun huidige baan), zoals:
 - Hoe ziet een goede werkdag er volgens jou uit? Wat vind je plezierig en geeft je voldoening op je werk?
 - Als je niet zou moeten werken maar er wel voor kiest om dat te doen, wat voor soort baan zou je willen hebben?
5. Personeel coachen om na te denken over nieuwe ervaringen, opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden waar ze genoeg aan zouden beleven
6. Mensen aanmoedigen om te denken over opties zoals een ‘portefeuille van banen’ of het starten van hun eigen bedrijf
7. Advies over het vinden van werkmogelijkheden
8. Advies en ‘feedback’ over CV’s en sollicitatiebrieven van ‘een kritisch vriend’
9. Coaching voor sollicitatiegesprekken – vragen die vaak tijdens dergelijke gesprekken opkomen en de praktische antwoorden daarop
10. Coaching voor scholing na het interview – en hoe je een afwijzing naar een positieve ervaring kunt ombuigen





D. EVALUATIE EN BEOORDELING

De voortgang bewaken en de resultaten van onze activiteiten evalueren is iets dat we bij elk waardevol initiatief zouden moeten doen. Effectief samenwerken van het management met werkgeversvertegenwoordigers is essentieel voor succes en de duurzaamheid van het bedrijf en voor het welzijn van het personeel. Het brengt ook een belangrijke investering in tijd en energie met zich mee, wat nadrukkelijk geëvalueerd moet worden om te zorgen dat het waarde toevoegt voor alle betrokkenen in het bedrijf.

Beoordeling en evaluatie moeten de afsluitende elementen zijn bij elk initiatief.

In de eenvoudigste vorm bestaat dit uit drie vragen:

1. Wat ging goed?
2. Wat ging niet zo goed?
3. Wat gaan we volgende keer anders doen?

Veel bedrijven plannen aan het eind van elke vergadering vijf minuten voor een evaluatie om te zorgen dat die vergaderingen, die veel tijd opslokken, effectief zijn.

In relatie tot de inhoud van deze toolkit, moeten managers en werknemersvertegenwoordigers regelmatig (misschien elk half jaar) bekijken:

1. Hebben we op de best mogelijke manier gebruik gemaakt van de toolkit en andere beschikbare hulpmiddelen?
2. Wat doen we om ons te vergewissen van de mening van het personeel?
3. Zijn er doeltreffende methoden om alle medewerkers te betrekken bij onderwerpen die gevolgen hebben voor hun werk en welzijn (betrokkenheid van het personeel is net zo belangrijk voor duurzaam bondslidmaatschap als het is voor werkgevers om hun mensen voor zich te winnen).
4. Wat kunnen we praktisch gesproken doen om het personeel effectiever bij de ontwikkelingen te betrekken?
5. Hebben we een duidelijke visie hoe we met de arbeidsverhoudingen in dit bedrijf om willen gaan – en hoe ver zijn we met het realiseren daarvan?
6. Hoeveel vertrouwen bestaat er tussen managers en werknemersvertegenwoordigers? Wat kunnen we doen om dit verder op te voeren, al was het maar met een paar puntjes?
7. Maken we duidelijk onderscheid tussen informatie, consultatie en onderhandelingen?
8. Welke belemmeringen bestaan er nog om tot een werkelijk sociaal partnerschap te komen? Hoe kunnen we die belemmeringen uit de weg ruimen?
9. Welke vragen zouden we het personeel elk jaar kunnen stellen om een lopende 'barometer' te ontwikkelen over hoe effectief het management leiding geeft en hoe effectief werknemersvertegenwoordigers opkomen voor de belangen van hun achterban?

Evaluatie en beoordeling zouden integraal deel moeten uitmaken van de manier waarop we werken.

Of het nu om een geplande vergadering, de uitkomst van een specifiek project, de oplossing van een geschil of het resultaat van onderhandelingen gaat, het werk is niet af zonder beoordeling en evaluatie.



