



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

WAT DE SECTOR ZELF ZEGT

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

WAT DE SECTOR ZELF ZEGT



Met steun van de
Europese Unie



Best Practices in Socially
Responsible Restructuring for
Printing Companies



Dit rapport 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.

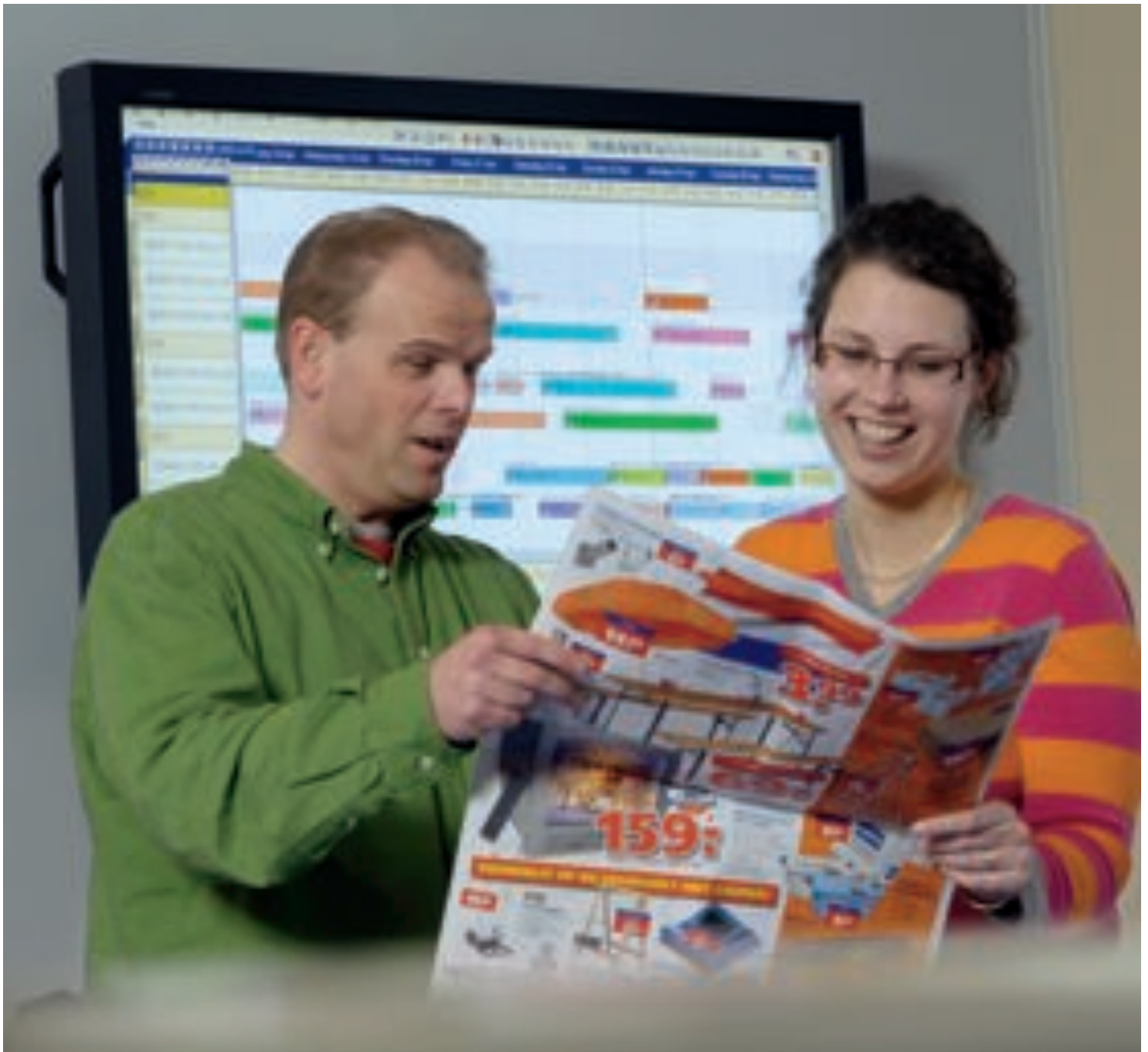




SAMENVATTING	5
Aanbevelingen op sectorniveau	8
Aanbevelingen op bedrijfsniveau	9
1. INTRODUCTIE	11
2. DE DRUK OP DE SECTOR	15
2.1. Achtergrond	16
2.2. Factoren die van invloed zijn op de sector	21
3. GEVOLGEN VOOR BEDRIJVEN	23
3.1. Invloed van de bedrijfsomvang	24
3.1.1. Gevolgen van overcapaciteit	24
3.1.2. Gevolgen en potentieel van technologie	26
3.1.3. Invloeden van de kant van de overheid	27
4. GEVOLGEN VOOR DE WERKNEMERS	29
5. SOCIAAL VERANTWOORD HERSTRUCTUREREN	31
5.1. Slechte praktijken	33
5.1.1. Een definitie van sociale verantwoordelijkheid	33
6. EEN SUCCESVOLLE TOEKOMST OPBOUWEN: VISIE VAN DE KLANT	35
6.1. Het gezichtspunt van de klant	36
7. EEN SUCCESVOLLE TOEKOMST OPBOUWEN: FOCUS OP EXTERNE RELATIES – DE REACTIE VAN DE BEDRIJVEN	39
7.1. Strategieontwikkeling	40
7.2. Overwogen opties	40
7.2.1. Sociaal verantwoorde herstructurering: reactie uit de sector	42
7.2.2. De reactie van de bedrijven	42
7.3. Ontwikkeling van strategische allianties, samenwerkingsverbanden en fusies	43
7.4. Opbouwen van vertrouwen bij de klanten	44
7.5. Een imago opbouwen om toekomstige medewerkers aan te trekken	45
8. VRAAGSTUKKEN & POTENTIËLE OPLOSSINGEN: DE INTERNE FOCUS	47
8.1. Samenwerking	48
8.1.1. Partnerschappen ontwikkelen die nodig zijn voor verandering en herstructurering	48
8.1.2. Partnerschappen ontwikkelen met de eigen werknemers	50
8.2. Nieuwe werkmethoden in een bedrijf: flexibiliteit	51
8.3. Nieuwe werkmethoden – in de toekomst vereiste vaardigheden	52
8.3.1. Technische vaardigheden	53
8.3.2. Andere vereiste vaardigheden	54
8.4. De voor een sociaal verantwoorde herstructurering benodigde middelen verwerven	56
9. BIJLAGEN	57
Bijlage 1 – Achtergrond en methodologie	58
Bijlage 2 – Samenvatting van de kwantitatieve gegevens	60
Bijlage 3 – Onderverdeling antwoorden op kwantitatief onderzoek	65
10. CASE STUDIES	69
Case studies / Inhoud	71
MediaPlaza	72
07 Group/Case studie 1	74
Roto Smeets/Case studie 1	76
07 Group/Case studie 2	78
Roto Smeets/Case studie 2	80
Schleunungsdruck	82
Corelio	84
Polestar	86
Hjemmet Mortensen Trykkeri	88







SAMENVATTING

Uit dit rapport komt naar voren dat de gevolgen van externe factoren (zoals ontwikkelingen in communicatietechnologie, verschuivingen op de markt en veranderingen in productietechnologie) en de manier waarop bedrijven daar op reageren, kunnen verschillen naar gelang de omvang van de onderneming. MKB-bedrijven lopen weliswaar een groot risico maar hebben ook het voordeel zich gemakkelijk aan te kunnen passen en sneller te kunnen reageren op de marktbehoeften. Grote bedrijven worstelen vooral met de vraag hoe ze de overcapaciteit, die heeft geleid tot een grote prijszinslag in de hele sector, kunnen oplossen.

Grote ondernemingen en vakbonden verlangen algemeen meer positieve actie op Europees niveau, zo blijkt uit het project. Het huidige aantal bedrijfssluitingen in combinatie met de Europese concurrentiewetgeving, die coördinatie tussen grotere bedrijven verbiedt, kan leiden tot een sector die zo zwak is dat ofwel Europese bedrijven onder gaan en de grafische invoer vanuit ontwikkelende landen de markt zal gaan domineren ofwel een bijna-monopolie gaat ontstaan omdat bedrijven kwetsbaar worden voor overnames waardoor een klein aantal erg grote spelers overblijft. Elk van deze scenario's heeft diepgaande sociale gevolgen voor de Europese werknemers. De overheersende mening bij de leiders van grote bedrijven en de vakbonden is dat de Europese Commissie grote bedrijven snel toestemming moet geven om in de hele EU samen te werken zodat een georganiseerde herstructurering kan plaatsvinden waarbij capaciteit op een gecoördineerde en sociaal verantwoorde manier, na consultatie en instemming van de bonden en de werknemers, kan verdwijnen.

Hoewel het probleem van de overcapaciteit en prijsconcurrentie voor de hele sector gevolgen heeft, biedt technologie naast een bedreiging ook kansen. Veranderingen in het klantengedrag en een verschuiving naar het internet en andere e-oplossingen leiden tot een vermindering van de vraag naar drukwerk. Aan de andere kant helpt technologie bij het verhogen van de productiviteit en biedt het toegang tot nieuwe markten voor bedrijven die alert genoeg zijn om van de geboden mogelijkheden te profiteren. Hoewel MKB-bedrijven wat betreft flexibiliteit de beste uitgangspositie hebben, kan het voor hen vooral in het huidige economische klimaat ook moeilijker zijn om toegang te krijgen tot financiering.

De aan de gang zijnde veranderingen hebben belangrijke gevolgen voor de werknemers, zoals zowel de commentaren als de kwantitatieve studie bevestigen. Gevraagd naar de strategie die bedrijven overwegen op korte of lange termijn geeft slechts vijf procent aan op korte termijn te denken aan sluiting. 47 procent denkt echter dat



sluiting op lange termijn een mogelijkheid is terwijl 45 procent verwacht geen andere optie te hebben dan het bedrijf te verkopen. Bij andere defensieve strategieën gaat het om inkrimping van het bedrijf, het machinepark of het aantal werknemers (momenteel overwogen door 29 procent van de deelnemers oplopend naar 36 procent op de langere termijn). Ongeveer de helft van de ondervraagden (51 procent) ziet ontslagen als een algemene consequentie waarbij 34 procent mede denkt aan vervroegde pensionering en 20 procent verwacht het personeel te moeten voorbereiden op een baan buiten de sector.

Andere al lopende of overwogen acties hebben eveneens significante gevolgen voor het personeel. Zo'n één op de drie deelnemers stelt dat de huidige situatie kan leiden tot het uitbesteden van drukwerk (29 procent) en het gebruik van tijdelijke werkkrachten (eveneens 29 procent) of veranderingen in arbeidsovereenkomsten of werkgelegenheid (32 procent).

De werkmethoden van de bedrijven die overleven, zullen aan voortdurende veranderingen onderhevig zijn. Concurrentiedruk vereist aanvullende flexibiliteit om aan een steeds veeleisender markt te voldoen en - sommige ondervraagde bedrijven hebben deze oplossing al toegepast - 63 procent overweegt het invoeren van flexibele werkschema's terwijl 67 procent meervoudige vaardigheden (verder aan te duiden als multi-skilling) als een toekomstige eis ziet.



Verhogen van de vaardigheden is eveneens nodig om aan de eisen van de nieuwe technologie te voldoen. Hier zegt 57 procent te overwegen de huidige werknemers in nieuwe vaardigheden op te leiden terwijl 38 procent er over denkt mensen met andere vaardigheden aan te nemen.

Het dilemma dat wordt veroorzaakt door de menselijke gevolgen van herstructurering is actueel maar onvermijdelijk. Informatie verstrekken, een proactieve benadering, zorgvuldig management, communicatie, consultatie, onderhandelingen overeenstemming met bonden en werknemers zijn noodzakelijk om de herstructurering op een eerlijke en redelijke manier door te voeren.

De onvermijdelijke conclusie is dat sociaal verantwoord herstructureren de bereidwillige medewerking vereist van allen die bij de sector betrokken zijn: Intergraf, UNI Europa Graphical, de federaties, bedrijven, bonden en de werknemers zelf. Bovendien kan het niet slagen zonder de actieve steun van de overheid op zowel nationaal als Europees niveau.

Vanuit de vakbeweging wordt benadrukt dat het waardevol is de bonden en de ondernemingsraden constant te betrekken bij het monitoren en evalueren van de manier waarop strategieën worden geïmplementeerd. Dit maakt het mogelijk alle relevante problemen in een zo vroeg mogelijk stadium in beeld te brengen en op te lossen.

Sociale verantwoordelijkheid begint er mee dat bedrijven economische duurzaamheid opbouwen en zorgen dat ze hun medewerkers de employability bieden die deze nodig hebben. De sector moet zichzelf opnieuw uitvinden voor de 21e eeuw en een imago creëren waardoor ze centraal komt te staan in de communicatiesector. De mogelijkheden zijn er om, voortbouwend op 550 jaar geschiedenis, de vertrouwde adviseur te worden van klanten die moeite hebben de ingewikkelde, voortdurend veranderende communicatiemogelijkheden die zich aandienen te begrijpen. Dit vereist een focus op strategieontwikkeling alsmede het vermogen om nieuwe werkrelaties met anderen in de sector tot stand te brengen.

Ondanks de vele vraagstukken bestaat er overeenstemming dat het opbouwen van vaardigheden essentieel is. Terwijl in technische termen IT-vaardigheden de belangrijkste eis voor de toekomst vormen, is de algemene mening dat interpersoonlijke vaardigheden en vaardigheden op het gebied van klantmanagement en management steeds meer van kritisch belang zijn.

Het herpositioneren van de sector, diversificatie van activiteiten en werken aan een cultuurverandering bij de bedrijven zodat ze aantrekkelijker

worden voor jonge mensen dragen alle bij aan de verandering die nodig is om de werknemers van de toekomst aan te kunnen trekken. Tegelijkertijd moet de sector er voor zorgen dat de bekwaamheden worden aangetrokken die nodig zijn om de huidige vergrijzende werknemers met traditionele vaardigheden aan te vullen en op den duur te vervangen. Die uitdagingen maken een transformatie van de sector noodzakelijk. De mogelijkheden om dit te realiseren zijn aanwezig, mits het begrijpen van de eisen van de klant centraal komt te staan in het denken binnen de sector.

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat doeltreffend werken in partnerschap – tussen managers, bonden, werknemersvertegenwoordigers en het personeel binnen het bedrijf – een impliciete vereiste is om verandering effectief te managen en op een sociaal verantwoorde manier te herstructureren.

De voordelen van werken in partnerschap, zowel met werknemersvertegenwoordigers/ondernemingsraden waar die bestaan, als van het toepassen van de beginselen van partnerschap met het personeel zelf, zijn duidelijk bewezen. De deelnemers zien daarbij doeltreffende informatie, communicatie en consultatie als essentieel voor zowel sociaal verantwoord als commercieel succes.



Noot

Dit rapport is gebaseerd op negen maanden primair onderzoek naar de vraagstukken waarmee de Europese grafische industrie te kampen heeft. Dat is gebeurd in de vorm van 45 interviews met senior-directeuren die verantwoordelijk zijn voor het leiden van enkele van de grootste bedrijven, eigenaren en hogere managers van een reeks MKB-bedrijven, leidende figuren in de bonden en personeelvertegenwoordigers. Ook zijn de meningen verzameld van klanten en leveranciers om een 'blik van buiten' op de huidige situatie in de sector en de uitdagingen voor de toekomst te verkrijgen. Daarnaast zijn twee workshops gehouden in Milaan, één voor grote ondernemingen en één voor MKB-bedrijven. Deze bijeenkomsten werden bijgewoond door meer dan 90 vertegenwoordigers van bedrijven en bonden om er te debatteren over de vraagstukken en een begin te maken met het formuleren van oplossingen. Een on-line onderzoek bood daarnaast de mogelijkheid voor een bredere input (148 respondenten).

Onder employability wordt verstaan: optimale inzetbaarheid van mensen, waar door zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden. Employability is een gezamenlijk belang van onderneming en werknemers (bron: GOC).

AANBEVELINGEN OP SECTORNIVEAU

- Intergraf en UNI Europa Graphical moeten de grootste bedrijven samen met de EU-autoriteiten, waaronder in ieder geval het Directoraat-Generaal Werkgelegenheid en het Directoraat-Generaal Concurrentie, bij elkaar brengen ten einde:
 - Contact te leggen tussen de ondernemingen
 - Meninge n te delen over de sector en de gehele markt
 - Een gemeenschappelijke visie op de sector te ontwikkelen
 - Capaciteit te managen, zonder daarbij over (groepen) klanten, marktverdeling of prijzen te discussiëren.
- Sociale partners waaronder Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden alsmede werkgevers moeten komen tot een planning van de werkgelegenheid op sectorniveau-activiteit.
- Sociale partners moeten gezamenlijk overheidssteun zien te verkrijgen voor herscholing binnen en buiten de sector waardoor mensen van wie de banen verdwijnen elders alternatieve werkgelegenheid kunnen vinden.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden moeten omschrijven wat de sector beschouwt als aanvaardbaar gedrag in het kader van faillissementen en doorstarten en daarvoor een sectorbrede code ontwikkelen. Als overeenstemming is bereikt, moeten de sociale partners gezamenlijk streven naar navenante veranderingen in de wetgeving.
- Creëren van een platform voor problemen binnen de sector. Dit forum zou Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden alsmede bedrijven, klanten en andere betrokkenen moeten omvatten. De kernvraagstukken binnen de sector moeten de agenda bepalen. Workshops over strategie zouden ook van nut kunnen zijn.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden moeten het belang van een effectief communicatie- en consultatiecircuit voor iedereen in de sector die met verandering te maken heeft blijven benadrukken, voorbeelden van 'goede praktijken' vergaren en bekend maken en bedrijven er toe aanzetten robuuste partnerschappen op te bouwen en in stand te houden.
- Intergraf, de nationale federaties en bonden moeten lobbyen voor effectieve en goed gefinanciërde steunprogramma's die bedrijven kunnen aanzetten tot actie en hen in staat stellen herstructurering door te voeren.
- Samenwerking van nationale federaties met andere organisaties in de communicatiesector kan bedrijven hulp bieden bij het identificeren van geschikte partners.
- Een samenhangende campagne creëren waarin de vooruitstrevende technologie centraal staat, om de aantrekkelijkheid van de sector te laten zien en de branche te positioneren als een centrale partner in de communicatie-industrie. Huidige voorbeelden zijn onder meer PrintPower (www.printpower.eu) en Two Sides (www.twosides.info). Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden hebben hier alle een rol in te spelen.





AANBEVELINGEN OP BEDRIJFSNIVEAU

- Ondernemingen die een herstructurering ondergaan, moeten trachten overheidssteun en –financiering te verwerven waar die beschikbaar is en er voor zorgen dat dat effectief wordt gebruikt om de werknemers maximale employability te bieden.
- Gebruik de toolkit om te verzekeren dat strategische ontwikkeling gebaseerd is op een beter begrip van de wensen van de klanten met een sterkere focus op planning en een zich toeleggen op employability.
- Een grotere bereidheid tot samenwerking met anderen, zowel binnen de grafische industrie als elders binnen de communicatiesector, is naar alle waarschijnlijkheid essentieel om te overleven. Zo'n gerichtheid op het leggen van sterke externe contacten moet gepaard gaan met een bereidheid om samen te werken met de werknemers en hun vertegenwoordigers om vanaf een vroeg stadium begrip te kweken voor geplande veranderingen.
- Investeer in kennis en vaardigheden op alle niveaus binnen een onderneming.
- Geef voorrang aan het opbouwen van kennis van de klanten en hun behoeften. Betrek hier het personeel en hun vertegenwoordigers bij zodat een gemeenschappelijk begrip ontstaat van de noodzaak tot verandering om aan die behoeften te voldoen en van de veranderingen die nodig zijn om continuïteit te verzekeren.
- Leg contacten met plaatselijke scholen en instellingen voor hoger onderwijs om de ideeën over de sector bij te stellen.
- Geef prioriteit aan het doeltreffend managen van herstructurering en verandering door de geschikte overlegvormen en kanalen voor communicatie en consultatie in te stellen en die ook effectief te gebruiken.
- Ontwikkel goede relaties met plaatselijke uitzend/arbeidsbureaus om de mogelijkheden tot steun in kaart brengen.







1. INTRODUCTIE

Redenen voor het onderzoek

De grafische industrie in Europa maakt een periode van nooit eerder vertoonde veranderingen door. Concurrentie, in de vorm van nieuwe technologie en lage prijzen van nationale en opkomende markten, in combinatie met de gevolgen van de wereldwijde economische crisis leiden tot bedrijfssluitingen op een schaal die niet eerder is voorgekomen.

De vaardigheden die nodig zijn in de bedrijven die overleven moeten worden omgevormd, net als de bedrijven zelf. Velen die de sector verlaten zijn ook niet goed toegerust om elders werk te vinden, omdat het meestal gaat om mensen met een lange diensttijd en met hoog-gespecialiseerde vaardigheden die niet in zien dat ze de meer algemene vaardigheden waarover ze ook beschikken eveneens 'mee kunnen nemen'.

Dit onderzoek, 'Sociaal verantwoord herstructureren van de Europese grafische sector', is een gezamenlijke opdracht van Intergraf en UNI Europa Graphical met steun van de Europese Unie om bedrijven in deze moeilijke tijden ondersteuning te bieden. De sociale partners zijn, samen met bedrijven vanuit de hele sector, voortdurend bij het onderzoek betrokken geweest om er voor te zorgen dat het resultaat praktische steun biedt voor zowel de sector als afzonderlijke bedrijven.

Een eerder onderzoek van Intergraf met steun van de Europese Commissie, 'Competitiveness in de European Graphic Industry' uit 2007, wees op de beperkingen van een sector met veel differentiatie die hoofdzakelijk bestaat uit relatief kleine bedrijven. Tot de gesignaleerde problemen behoorden een gerichtheid op interne concurrentie in plaats van op wereldwijde uitdagingen, beperkte mogelijkheden om te investeren in niet-productie activiteiten en de onmogelijkheid om gezamenlijke actieplannen op te pakken.

De in 2007 in beeld gebrachte factoren zijn sindsdien versterkt door de verslechterde economische situatie. Tegen deze achtergrond hebben de sociale partners in de sector gezamenlijk dit initiatief genomen.

Achtergrond van de sociale partners

Intergraf (International Confederation for Printing and Allied Industries) vertegenwoordigt 23 grafische federaties in 20 landen in Europa. Haar voornaamste taak is de belangen van de grafische industrie te behartigen en te beschermen door te werken met de Europese instellingen. Intergraf en haar leden-federaties zijn betrokken geweest bij discussies om de concurrentiekracht van de sector te versterken en het project is een logische follow-up van het eerdere werk.

UNI Europa Graphical maakt deel uit van UNI Europa, een Europese vakbondsfederatie van bonden in de diensten- en beter-opgeleiden sectoren. UNI Europa Graphical vertegenwoordigt 350.000 grafische werknemers via 55 aangesloten bonden in 50 verschillende Europese landen. Europese integratie en globalisering leiden er toe dat vakbonden niet langer effectief kunnen zijn als ze uitsluitend op nationaal of plaatselijk niveau werken. Vakbonden die werkers in specifieke sectoren vertegenwoordigen, moeten in heel Europa en internationaal samenwerken om betere omstandigheden voor hun leden te bewerkstelligen.





Methodologie

Dit rapport is gebaseerd op negen maanden primair onderzoek naar de vraagstukken waarmee de sector te kampen heeft. Dat is gebeurd in de vorm van 45 interviews met hogere directeuren die verantwoordelijk zijn voor het leiden van enkele van de grootste bedrijven, eigenaren en hogere managers van een reeks MKB-bedrijven, leidende figuren in de bonden en personeelvertegenwoordigers. Ook zijn de meningen verzameld van klanten en leveranciers om een 'blik van buiten' op de huidige situatie in de sector en de uitdagingen voor de toekomst te verkrijgen. Verder vonden in Milaan twee workshops plaats, één voor grote ondernemingen en één voor MKB's. Deze bijeenkomsten werden bijgewoond door meer dan 90 vertegenwoordigers van bedrijven en bonden om er te debatteren over de vraagstukken en een begin te maken met het formuleren van oplossingen. Een on-line onderzoek maakte eveneens een bredere input mogelijk.

De aard van het onderzoek brengt met zich mee dat organisaties die een bijdrage hebben geleverd waarschijnlijk ook diegenen zijn die belangstelling hebben voor en zich willen toeleggen op het concept van herstructureren op een sociaal verantwoorde manier en die in de voorhoede verkeren van de veranderingen die de sector doormaakt. Dat leidt er waarschijnlijk ook toe dat de resultaten eerder de mening weerspiegelen van diegenen die al hebben getracht hun weg te vinden door deze problematiek dan de gedachten van het gemiddelde grafische bedrijf dat eenvoudigweg worstelt met de vraagstukken.

In het rapport is geprobeerd iets van de grote rijkdom aan bijdragen weer te geven. Het geeft een opsomming van de uitdagingen voor de sector. Het beoogt ook het geleerde in de praktijk te brengen door de weg vooruit aan te geven die kan helpen de kans dat bedrijven blijven bestaan zo groot mogelijk te maken en individuen uit te rusten voor een levenslange werkinzetbaarheid.



Dit rapport bestaat uit een analyse van de bevindingen uit het kwalitatieve en kwantitatieve deel van het onderzoek, ondersteund door case studies die een overzicht bieden van 'beste praktijken'. Het omvat daarnaast een handzame toolkit die praktische steun biedt aan bedrijven en hun personeel bij het vinden van hun weg door de opdoemende problematiek. Het onderzoek haalt een beperkt aantal secundaire bronnen aan terwijl ook een bibliografie is opgenomen voor diegenen die zich verder in de achtergrond willen verdiepen.

De veranderingen blijven snel gaan. Dat betekent dat de conclusies in dit rapport, om gelijke voet te houden met de gevolgen van de externe krachten, moeten worden geëvalueerd en bijgesteld. De onvermijdelijke conclusie van het tot dusver ondernomen werk is echter dat sociaal verantwoorde herstructurering de nadrukkelijke medewerking vereist van iedereen die betrokken is bij de sector: Intergraf, UNI Europa Graphical, de federaties, bedrijven, vakbonden en de werknemers zelf. Het kan ook geen succes worden zonder de actieve steun van de overheid op zowel nationaal als Europees niveau.





2. DE DRUK OP DE SECTOR

2.1. Achtergrond

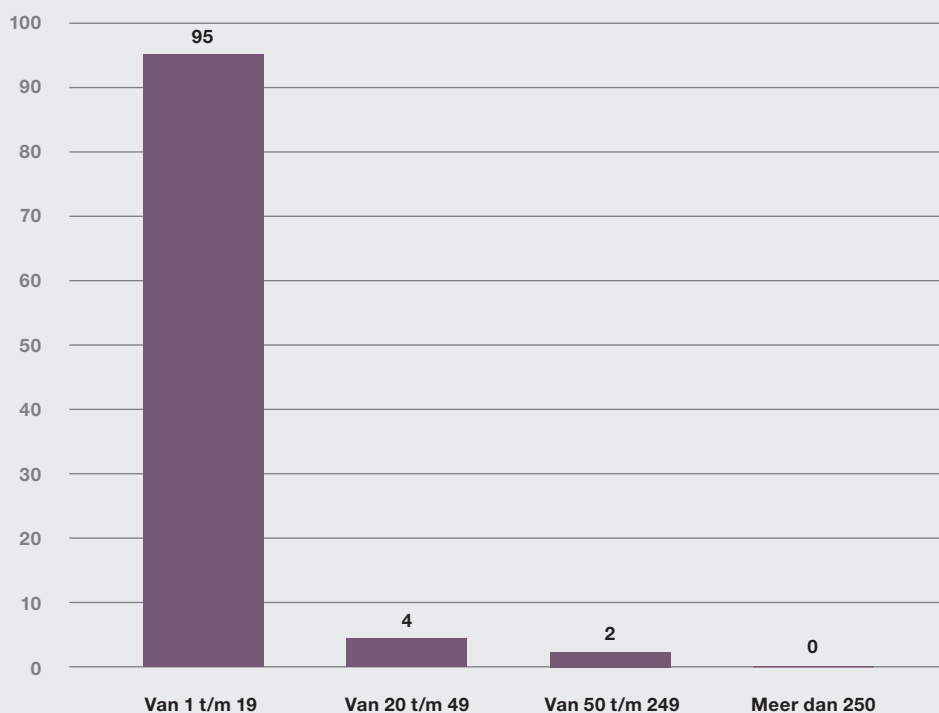
Volgens de laatst beschikbare gegevens omvat de grafische sector in de 27 EU-landen ongeveer 134.000 bedrijven met 850.000 werknemers. De omzet in de grafische industrie wordt geschat op ongeveer 100 miljard euro¹.

De sector is sterk versnipperd. Meer dan 95 procent van de bedrijven zijn klein of middelgroot met minder dan 20 medewerkers². Eerdere onderzoeken laten zien dat de kwetsbaarheid van de sector als geheel vergroot door MKB-bedrijven historisch gezien eerder ten onder gaan³.

De crisis heeft onmiskenbaar gevolgen gehad voor de Europese grafische industrie. In de meeste Europese landen heeft het geleid tot een afname van het BNP, van de industriële productie en van de capaciteitsbenutting en tot een onwil bij de banken om aan elkaar en aan zakelijke en persoonlijke klanten te lenen. Een onderzoek uit 2009 naar de gevolgen voor de sector concludeerde:

*"Gezien het positieve verband tussen de groei van het BNP in een land en de economische activiteit in de grafische industrie is dit allemaal slecht nieuws voor de grafische, verpakking- en uitgeverijbedrijven in Europa die toch al opereren in een sector met een belangrijke overcapaciteit."*⁴

Grafiek 1. Onderverdeling van bedrijven naar grootte (in percentage)



Bron: Eurostat – niet alle gegevens waren voor alle landen beschikbaar

Het onderzoek van de Europese Commissie 'Competitiveness in the European Graphic Industry', gepubliceerd in 2007, concludeerde:

"De cruciale herstructurering die nodig is om de sector te hervormen en in staat te stellen nieuwe concurrentie het hoofd te bieden, vereist diepgaande transformatie en potentieel belangrijke verminderingen van het aantal bedrijven en werknemers."

Sinds de publicatie van het onderzoek is Europa, samen met de rest van de wereld, geconfronteerd met een diepe economische crisis. Dat heeft grote gevolgen gehad voor landen in heel Europa en geleid tot sociale onrust in Spanje en Griekenland.

De klap van de economische situatie is voor de grafische sector nog versterkt door de 'goede jaren' die er direct aan vooraf gingen. Tussen maart 2003 en december 2007 groeide de sector over het algemeen, met korte perioden van krimp. Tussen eind 2007 en het midden van 2009 is de productie-index ingezakt met 11 procent voor gedrukte en reproductie van vastgelegde media. Sectorgegevens weerspiegelen de algemene neergang in de vraag in de hele grafische branche:



Tabel 1 Vraag naar bepaalde gedrukte producten 2007-2009

PRODCOM CODE 18.121.230: GEDRUKTE COMMERCIELE CATALOGUSSEN							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Austria	87,764,300	82,249,000	61,453,700	-5,515,300	-6,28	-20,795,300	-25,28
Belgium	126,898,764	148,687,238	129,778,875	21,788,474	17,17	-18,908,363	-12,72
Bulgaria	8,304,019	1,568,156	3,476,582	-6,735,863	-81,12	1,908,426	121,70
Croatia	36,675,614	35,701,045	57,805,147	-974,569	-2,66	22,104,102	61,91
Czech Republic	32,411,943	51,399,984	43,688,065	18,988,041	58,58	-7,711,919	-15,00
Denmark	36,709,258	0	0	-36,709,258			
Germany	1,134,461,898	1,143,292,422	1,141,525,858	8,830,524	0,78	-1,766,564	-0,15
Spain	662,152,757	599,565,104	466,055,412	-62,587,653	-9,45	-133,509,692	-22,27
Estonia	1,419,861	981,555	475,758	-438,306	-30,87	-505,797	-51,53
Finland	58,035,803	64,994,355	35,114,395	6,958,552	11,99	-29,879,960	-45,97
France	317,047,000	327,479,397	322,845,759	10,432,397	3,29	-4,633,638	-1,41
Greece	814,674	700,304	633,311	-114,370	-14,04	-66,993	-9,57
Hungary	28,567,352	26,786,557	43,458,873	-1,780,795	-6,23	16,672,316	62,24
Ireland	29,357,000	16,751,000	13,477,000	-12,606,000	-42,94	-3,274,000	-19,55
Italy	1,215,846,000	1,280,765,000	1,128,381,000	64,919,000	5,34	-152,384,000	-11,90
Latvia	1,257,829	983,630	1,256,894	-274,199	-21,80	273,264	27,78
Lithuania	1,303	206,383	102,641	205,080	15,739,06	-103,742	-50,27
Netherlands	71,003,000	76,719,000	66,216,000	5,716,000	8,05	-10,503,000	-13,69
Poland	3,668,816	4,714,701	9,776,574	1,045,885	28,51	5,061,873	107,36
Portugal	35,282,081	32,731,988	22,972,670	-2,550,093	-7,23	-9,759,318	-29,82
Romania	30,745,694	18,582,307	9,893,255	-12,163,387	-39,56	-8,689,052	-46,76
Slovakia	2,224,219	18,352,665	1,627,254	16,128,446	725,13	-16,725,411	-91,13
Slovenia	5,329,963	19,216,905	6,526,684	13,886,942	260,54	-12,690,221	-66,04
Sweden	108,921,201	:	7,876,374				
United Kingdom	1,071,010,024	666,083,538	576,392,350	-404,926,486	-37,81	-89,691,188	-13,47
EU 27 TOTALS	5,030,185,047	4,592,000,000	4,093,005,284	-438,185,047	-8,71	-498,994,716	-10,87
Norway	24,860,351	19,547,527	37,880,680	-5,312,824	-21,37	18,333,153	93,79



PRODCOM CODE 18121250: ANDER GEDRUKT RECLAMEDRUKWERK (EXCL. COMMERCIELE CATALOGUSSEN)							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Austria	491,370,200	576,065,000	528,166,300	84,694,800	17,24	-47,898,700	17,24
Belgium	858,908,005	728,555,049	635,110,172	-130,352,956	-15,18	-93,444,877	-15,18
Bulgaria	34,236,630	10,120,667	9,222,467	-24,115,963	-70,44	-898,200	-70,44
Croatia	:	:	:				
Czech Republic	246,240,762	249,597,491	210,596,520	3,356,729	1,36	-39,000,971	1,36
Denmark	415,227,364	0	0	-415,227,364	-100,00	0	-100,00
Germany	4,839,691,378	4,977,921,708	4,585,104,997	138,230,330	2,86	-392,816,711	2,86
Spain	715,749,848	651,966,619	550,335,467	-63,783,229	-8,91	-101,631,152	-8,91
Estonia	25,868,304	24,857,541	18,375,046	-1,010,763	-3,91	-6,482,495	-3,91
Finland	215,154,064	189,064,927	145,946,165	-26,089,137	-12,13	-43,118,762	-12,13
France	1,924,214,000	2,036,008,383	1,866,870,564	111,794,383	5,81	-169,137,819	5,81
Greece	76,375,409	63,810,457	57,706,348	-12,564,952	-16,45	-6,104,109	-16,45
Hungary	92,246,537	63,104,696	172,003,275	-29,141,841	-31,59	108,898,579	-31,59
Ireland	62,082,000	74,025,000	52,604,000	11,943,000	19,24	-21,421,000	19,24
Italy	1,737,881,000	1,774,334,000	1,601,445,000	36,453,000	2,10	-172,889,000	2,10
Latvia	22,442,081	9,491,954	5,261,196	-12,950,127	-57,70	-4,230,758	-57,70
Lithuania	20,903,354	:	17,844,040				
Netherlands	1,121,521,000	1,127,235,000	981,868,000	5,714,000	0,51	-145,367,000	0,51
Poland	64,156,091	107,130,150	43,494,246	42,974,059	66,98	-63,635,904	66,98
Portugal	121,880,344	142,890,505	96,248,155	21,010,161	17,24	-46,642,350	17,24
Romania	55,179,250	58,935,234	:	3,755,984	6,81		6,81
Slovakia	19,485,922	26,357,655	14,869,021	6,871,733	35,27	-11,488,634	35,27
Slovenia	48,905,612	59,679,949	61,430,765	10,774,337	22,03	1,750,816	22,03
Sweden	:	:	:				
United Kingdom	2,987,912,441	2,476,410,308	1,694,362,134	-511,502,133	-17,12	-782,048,174	-17,12
EU 27 TOTALS	16,565,240,486	15,675,608,203	13,580,000,000	-889,632,283	-5,37	-2,095,608,203	-5,37
Norway	150,027,568	118,702,774	100,628,108	-31,324,794	-20,88	-18,074,666	-20,88

PRODCOM CODE 18.121.300: PERIODIEKEN							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Austria	303,186,000	283,594,900	266,310,500	-19,591,100	-6,46	-17,284,400	-6,09
Belgium	275,725,192	310,718,495	289,810,784	34,993,303	12,69	-20,907,711	-6,73
Bulgaria	20,939,769	17,555,885	21,180,182	-3,383,884	-16,16	3,624,297	20,64
Croatia	62,403,464	:	:				
Czech Republic	94,756,681	152,781,809	150,245,773	58,025,128	61,24	-2,536,036	-1,66
Denmark	0	0	0	0			
Germany	2,671,006,461	2,532,136,231	2,176,621,730	-138,870,230	-5,20	-355,514,501	-14,04
Spain	453,034,186	507,287,959	385,472,703	54,253,773	11,98	-121,815,256	-24,01
Estonia	42,257,232	47,987,103	46,800,072	5,729,871	13,56	-1,187,031	-2,47
Finland	394,328,316	503,014,262	328,970,434	108,685,946	27,56	-174,043,828	-34,60
France	887,647,000	816,506,720	842,472,885	-71,140,280	-8,01	25,966,165	3,18
Greece	44,103,108	148,321,020	131,528,114	104,217,912	236,31	-16,792,906	-11,32
Hungary	109,326,636	89,388,330	137,114,108	-19,938,306	-18,24	47,725,778	53,39
Ireland	39,651,000	29,238,000	30,728,000	-10,413,000	-26,26	1,490,000	5,10
Italy	:	740,174,000	824,026,000		25	83,852,000	11,33
Latvia	18,148,299	13,929,525	15,411,971	-4,218,774	-23,25	1,482,446	10,64
Lithuania	28,398,778	:	17,331,991				
Netherlands	516,464,000	534,918,000	471,610,000	18,454,000	3,57	-63,308,000	11,84
Poland	:	650,044,589	553,162,769			-96,881,820	-14,90
Portugal	55,835,193	123,197,977	142,237,249	67,362,784	120,65	19,039,272	15,45
Romania	67,456,019	70,828,247	42,994,131	3,372,228	5,00	-27,834,116	-39,30
Slovakia	94,953,249	94,987,269	85,773,719	34,020	0,04	-9,213,550	-9,70
Slovenia	44,096,571	42,593,938	23,168,778	-1,502,633	-3,41	-19,425,160	-45,61
Sweden	224,054,983	204,985,960	166,756,693	-19,069,023	-8,51	-38,229,267	-18,65
United Kingdom	1,504,176,287	1,529,252,273	1,270,167,464	25,075,986	1,67	-259,084,809	-16,94
EU 27 TOTALS	8,700,000,000	9,467,360,876	8,419,896,050	767,360,876	8,82	-1,047,464,826	-11,06
Norway	158,355,267	166,432,384	112,312,267	8,077,117	5,10	-54,120,117	-32,52



PRODCOM CODE 18.121.414: GEDRUKTE BOEKEN EN BROCHURES				
	2008	2009	2009/2008	% - 2009/08
Austria	93.847.800	84.312.400	-9.535.400	17,24
Belgium	105.611.211	102.761.436	-2.849.775	-15,18
Bulgaria	7.285.868	6.899.478	-386.390	-70,44
Croatia	:	:		
Czech Republic	124.896.096	120.942.463	-3.953.633	1,36
Denmark	0	0	0	-100,00
Germany	:	723.665.326		2,86
Spain	482.296.396	426.853.870	-55.442.526	-8,91
Estonia	:	1.171.756		-3,91
Finland	226.275.066	158.833.543	-67.441.523	-12,13
France	259.030.204	267.688.588	8.658.384	5,81
Greece	3.913.269	3.504.564	-408.705	-16,45
Hungary	57.303.280	96.424.785	39.121.505	-31,59
Ireland	22.169.000	10.728.000	-11.441.000	19,24
Italy	846.503.000	627.351.000	-219.152.000	2,10
Latvia	22.065.216	14.978.939	-7.086.277	-57,70
Lithuania	49.726.859	5.891.653	-43.835.206	
Netherlands	245.814.000	198.767.000	-47.047.000	0,51
Poland	609.464.793	256.566.018	-352.898.775	66,98
Portugal	68.758.069	105.573.547	36.815.478	17,24
Romania	9.709.126	4.529.084	-5.180.042	6,81
Slovakia	58.121.489	49.279.501	-8.841.988	35,27
Slovenia	14.571.904	15.142.702	570.798	22,03
Sweden	:	:		
United Kingdom	805.714.070	876.458.572	70.744.502	-17,12
EU 27 TOTALS	5.118.800.000	4.799.415.184	-319.384.816	-5,37
Norway	52.883.130	51.982.057	-901.073	-20,88

Bron: Eurostat



Een meer gedetailleerde blik op de reclamebestedingen in drukwerk weerspiegelt dezelfde trend:



Deze neergang in traditionele drukwerkactiviteiten heeft al grote gevolgen voor de werknemers in de sector.⁵

Tabel 2 Aantal werknemers in de Europese grafische sector

	de222 Totale grafische sector			de2221 Kranten- drukkerijen			de2222 Drukkerijen			de2223 Afwerking			de2224 Voorbereiding			de2225 Aanverwante activiteiten		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Belgium	23205	18954	18073	2186	1938	1926	15515	13472	12672	1024	808	933	2162	1664	1422	2318	1072	1120
Bulgaria	9494	9565	9815	642	648	708	7816	8158	8290	135	72	61	447	408	496	454	279	260
Czech Republic	24138	19717	21458				11570	10887	13084	2101	1817	1820	1408	1415	1138	3982	1536	1515
Denmark	10640	10207	10007	576	700	972	7935	7509	7174	1133	1093	1005	788	732	680	208	173	176
Germany	172003	155260	159118	7443	7779	7819	129408	113448	114475	14309	11931	12812	13753	: (c)	16940	7090	: (c)	7073
Estonia	2817	2906	: (c)	651	: (c)	626	1941	1934	2184	: (c)	: (c)	: (c)	98	115	98	: (c)	88	58
Ireland	6799	5988	5745	: (c)	: (c)	: (cu)	: (c)	5439	: (u)	224	188	: (u)	173	147	: (u)	143	: (c)	: (cu)
Greece	12668	8109	8534	624	550	528	8163	5242	5581	959	587	614	1697	1056	1111	1225	674	700
Spain	93256	83903	81367	1662	1576	1775	71944	63724	60309	5573	5412	6228	10061	9910	9423	4016	3281	3632
France	103625	96714	92307	2909	3663	3352	75038	70267	66763	7267	6648	5829	9216	8205	8333	9195	7931	8030
Italy	120793	90240	89887	2637	2636	2357	85974	64630	65969	9860	7988	7388	12954	9431	8462	9368	5555	5711
Cyprus	1559	1497	1434	9	4	4	1462	1419	1366	32	36	32	53	32	: (c)	3	6	: (c)
Latvia	4353	4713	4974	0	1	0	4048	4425	4604	116	89	101	42	30	38	147	168	231
Lithuania	4022	4733	4939	446	439	465	2878	3738	3903	132	22	24	241	178	231	325	356	316
Luxembourg	1224	1166	: (c)	0	0	0	1127	1086	1040	37	28	: (c)	31	37	38	29	15	40
Hungary	22691	18195	19560	436	293	366	15460	13002	13126	1317	1131	1023	1070	788	1010	4408	2981	4035
Malta	:	:	1685	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Netherlands	41973	34947	34889	2589	1632	1571	31395	27517	27735	3852	3239	3229	3836	1939	2147	303	620	206
Austria	14934	14119	14305	828	797	855	12138	11658	11767	865	755	759	818	708	742	285	201	182
Poland	54891	42695	45789	1139	976	1064	46491	37343	40032	2974	1914	1999	3109	1806	1974	1178	656	720
Portugal	25368	23143	22210	594	527	497	16645	15666	14734	684	756	763	3452	2845	2591	3993	3349	3625
Romania	20243	19780	20583	2166	2363	2457	16211	15446	15772	532	586	821	454	522	626	880	863	907
Slovenia	6145	5477	5441	: (c)	: (c)	: (c)	4494	4249	4189	: (c)	: (c)	: (c)	699	500	533	827	637	625
Slovakia	4346	4683	5573	558	367	370	3018	3382	4386	240	403	266	178	152	296	352	379	255
Finland	11755	11175	11586	1018	867	860	9668	9391	9808	200	167	190	710	585	545	159	165	183
Sweden	21885	18422	18468	2346	1775	1831	14343	12791	12534	1177	1031	1019	1269	1107	1125	2750	1718	1959
United Kingdom	161405	147364	142702	1392	1661	1550	132875	122921	120297	8428	6987	6302	5377	4763	4120	13333	11032	10433
eu27 European Union	976232	853672	850449	(eiu)	: (c)	:	727557	648744	:	63171	53688	:	74096	: (c)	:	66971	:	:
Norway	8425	7905	7634	1222	1268	1276	5190	4964	4703	526	487	483	215	153	163	1272	1033	1009
Switzerland ¹	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

Bron: Eurostat / ¹ Bron: lid-federatie / c: vertrouwelijk / u: onbetrouwbaar

The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf maart 2010

De voor dit onderzoek verzamelde meningen over de druk op de sector weerspiegelen de thema's uit het rapport uit 2007 en de nieuwe dimensie van economische onzekerheid. Naast de gedaalde vraag naar reclame kan dit leiden tot mogelijke versnelling van de verschuiving van gedrukt materiaal naar het internet omdat klanten in reactie op de moeilijker marktomstandigheden zoeken naar kostenverlaging. De sector bevindt zich op de rand van de afgrond.

Deze situatie heeft ernstige gevolgen voor het bestaan van individuen. Werknemers in de grafische sector zijn over het algemeen oudgedienden met gespecialiseerde vaardigheden en zonder ervaring met het ofwel veranderen van baan ofwel het erkennen van het feit dat meer algemene vaardigheden het hen makkelijker kunnen maken naar een andere werkkring over te stappen. Deze combinatie van factoren maakt het veel moeilijker voor diegenen wier banen verdwijnen om de draad weer op te pakken en elders aan het werk te gaan. Een sector-brede aanpak van herstructurering op een sociaal verantwoorde manier is dan ook hoogst noodzakelijk.

2.2. Factoren die van invloed zijn op de sector

De wereldwijde financiële crisis heeft de problemen waarmee de sector in heel Europa te kampen heeft doen toenemen, maar het algemene beeld is veel ingewikkelder. De samenloop van een reeks politieke, economische, sociale en technologische ontwikkelingen heeft een 'perfecte storm' voor de sector gecreëerd. Deze zijn weergegeven in tabel 6 terwijl de volledige analyse als strategisch planningsmiddel voor bedrijven te vinden is in de toolkit (A.1.2). De analyse is opgesteld op grond van de informatie van deelnemers en betrokkenen in het project.

Politiek

- Het wettelijk kader vertoont grote verschillen wat leidt tot uiteenlopende niveaus bij de sociale zekerheid, marktvrijheid en met name ook bij de informatie en consultatie van het personeel.
- De concurrentiewetgeving in de EU maakt samenwerking tussen grote ondernemingen onmogelijk.
- Uiteenlopende niveaus van overheidssteun; zo verstrekken sommige overheden subsidies die gevolgen hebben voor de drukwerkprizen en de concurrentie tussen de drukwerksectoren in de verschillende landen.
- Uiteenlopende kosten voor belastingen/sociale lasten in Europa, wat gevolgen heeft voor de concurrentiepositie.



- De uitbreiding van de EU, de recente uitbreiding plus de huidige 'wachtlust'.
- Gelijk speelveld en 'sociale dumping' in de EU.^A
- Uiteenlopende niveaus van overheidsbureaucratie.
- Toenemend milieubewustzijn, EU-doelstellingen voor CO₂-emissies/nationale afspraken voor bepaalde productiesectoren.
- Beschikbaarheid/toegankelijkheid van Europese sociale fondsen/Europees Globalisatie Fonds (inclusief uiteenlopende regionale steunregelingen in sommige landen).
- De gevolgen van doorstarten bij faillissement, waarbij faillissementsregelingen het eigenaren mogelijk maken hun bedrijf te herstarten door de bezittingen over te nemen en de schulden af te schrijven (de verschillen in de benadering van deze doorstarts hebben ook politieke dimensies).
- Versnippering van de grafische sector met een overwicht aan kleinere bedrijven.
- Drukwerk wordt door EU/nationale overheden beschouwd als een volwassen sector met weinig mogelijkheden voor het scheppen van banen, wat het moeilijk maakt om politieke of financiële steun te verkrijgen.
- De invloed van nationale kaders op de prioriteiten voor scholing en herscholing, waar werkgevers weinig of geen invloed op hebben.

Economisch

- De opkomst van nieuwe economieën (zoals China) die investeren in drukwerk en de Europese prijzen ondergraven.
- Het overbrengen van activiteiten van klanten naar nieuwe economieën, wat het makkelijker maakt ter plaatse geproduceerd drukwerk te gebruiken.
- Wereldwijde economische crisis: verminderde investeringen door banken/moeilijker verkrijgen van leningen.
- Gevolgen van valutaschommelingen binnen Europa op de prijzen.
- Recessie: terugloop van de reclamebestedingen.
- Kosten van papier/inkt/energie.
- Uiteenlopende arbeidskosten in Europa.
- Druk van aandeelhouders voor hogere opbrengsten.
- Groei van nieuwe-media bedrijven waardoor de concurrentie toeneemt.
- Verschuiving van reclamebestedingen naar het internet.
- De invloed van drukwerkmakelaars.
- Vraag van de markt naar kortere doorlooptijden, meer personalisering en kleinere oplagen.
- Marktdruk voor lagere prijzen.
- Focus van de markt op merken wat leidt tot meer vraag naar een multimedia benadering in plaats van alleen drukwerk.
- Scherpe daling drukwerkinkoop door de overheid.

Sociaal

- Vervanging van drukwerk door opslag en beheer van digitale data en internetmedia.
- Groei in het gebruik van sociale media/online media.
- Digitalisering officiële formulieren door overheden.
- Demografische veranderingen: minder jongeren in heel Europa.
- Potentiële impact 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 hogere 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 carrière mogelijkheden
- Grotere druk om goede milieuprestaties te laten zien
- Andere vaardigheden en bekwaamheid 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 on-line data opslag en beheer
- Verschuiving van uitsluitend drukwerk-productie 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. 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.'



3. GEVOLGEN VOOR BEDRIJVEN

De verschillende politieke, economische, sociale en technologische factoren hebben ernstige gevolgen voor de hele sector. Dat verschilt echter wel naar gelang de omvang van de onderneming:

3.1. Invloed van de bedrijfsomvang

In voorafgaande onderzoeken is naar voren gekomen dat kleine en middelgrote bedrijven de meeste problemen ondervinden en niet beschikken over de financiële mogelijkheden die hun managers in staat zouden stellen om een strategische visie op lange termijn te ontwikkelen of om te investeren in niet-productie activiteiten zoals onderzoek en de ontwikkeling van marketing.⁶

De geschiedenis laat zien dat deze situatie heeft geleid tot onderbenutting van machines, een gebrek aan differentiatie tussen plaatselijke concurrenten en een concurrentie die vrijwel geheel op prijs is gebaseerd.⁷ Daar komt nog bij dat het voor kleinere bedrijven moeilijker is om langere periodes met een slechtere gang van zaken te doorstaan omdat ze niet beschikken over de middelen van hun grotere concurrenten. Deelnemers aan het onderzoek wijzen echter ook op de potentiële voordelen voor kleine bedrijven, met name de mogelijkheid om flexibeler te zijn en (binnen de grenzen van de beschikbare technologie) te reageren op de eisen van de markt. Verschillende deelnemers aan het onderzoek benadrukken hier de potentie voor innovatie en creativiteit. De Media-Plaza en 07 case-studies in sectie 10 zijn hier voorbeelden van.

Grote bedrijven staan voor andere uitdagingen. Zij hebben belangrijke kapitaalinvesteringen gedaan en lijden eveneens onder afnemende markten en concurrentie van zowel binnen als buiten Europa. Eerdere onderzoeken laten zien dat deze combinatie leidt tot een scherpe prijzenoorlog tussen diepdruk en vellenoffset. Die bevinding wordt bevestigd

door deze studie, waarin tevens gewezen wordt op concurrentie tussen bedrijven die diezelfde technieken toepassen.

3.1.1. Gevolgen van overcapaciteit

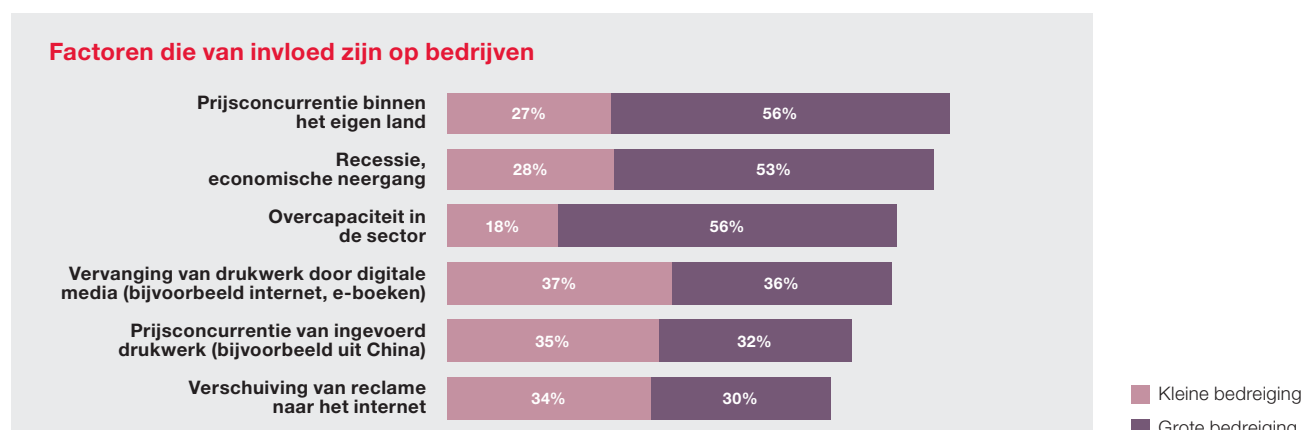
De oorzaken van de overcapaciteit zijn ingewikkeld. Een combinatie van de verschillende factoren die de sector beïnvloeden heeft tot een niet eerder vertoonde situatie geleid. Hierbij gaat het om de efficiëntie van nieuwe druktechnologie, overinvestering door bedrijven in een poging om de productiekosten te drukken en de prijzen te verlagen, toenemende concurrentie van buiten Europa, veranderingen in klantengedrag en de huidige economische situatie.

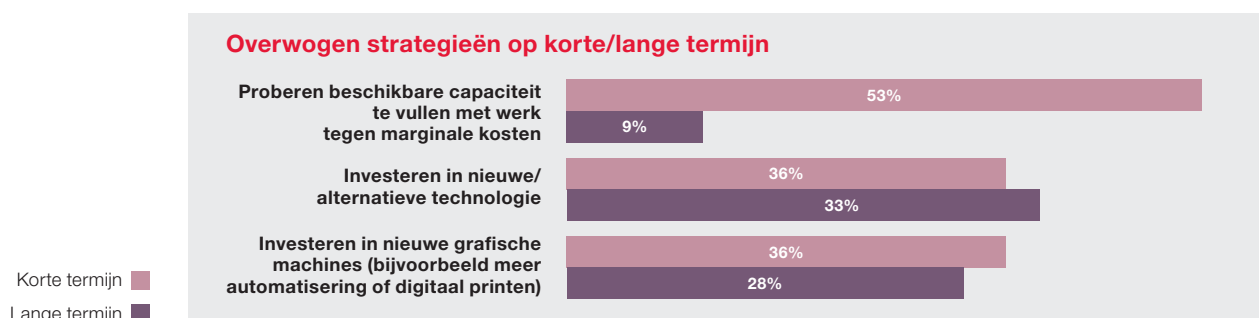
Uit eerder gepubliceerde cijfers blijkt de omvang van het probleem. Tussen 2006 en 2009 is de productiecapaciteit van de Europese grafische industrie toegenomen met 30 procent terwijl de totale vraag naar de producten met slechts 1 procent⁸ groeide. Dat betekent dat de investering- en productiecyclussen niet langer gelijk op lopen. Voor alleen al de offsetsector wordt de overcapaciteit geschat op 15-20 procent⁹ terwijl analisten voor de vellenoffset en diepdruk sector recent een overcapaciteit van 25-30¹⁰ procent hebben genoemd. Dit heeft grote implicaties voor zowel de continuïteit van de bedrijven als voor de sociale verantwoordelijkheid. Een conferentie in 2009 voor vakbondsvertegenwoordigers in de diepdruk- en vellenoffset kwam unaniem tot de conclusie dat overcapaciteit¹¹ één van de voornaamste oorzaken voor het verlies van werkgelegenheid is.

De in dit onderzoek naar voren gebrachte commentaren onderschrijven dat. De sector wordt door één van de hogere managers omschreven als 'een slagveld waar de deelnemers elkaar aanvallen en nieuwe multimedia de sector als geheel aanvallen.'

“Er is één en ook maar één overheersend probleem in de sector: overcapaciteit.”

Hogere manager grote onderneming





“Drukkers verkopen niet, ze prostitueren zichzelf.” Hogere manager groot bedrijf

De kwantitatieve analyse laat zien dat overcapaciteit een probleem is in de hele sector; 74 procent van de ondervraagden noemt overcapaciteit als een bedreiging. Uit zowel de workshops als de interviews komt echter naar voren dat het probleem van de overcapaciteit wat impact betreft voor grotere bedrijven de overheersende factor is maar minder het denken beheerst van MKB-ers die over het algemeen met vellenmachines werken.

Het kwantitatieve deel van het onderzoek geeft de factoren weer die samenspannen om de overcapaciteitscrisis te creëren. De voornaamste factoren die door de deelnemers als een bedreiging worden gezien, zijn plaatselijke prijsconcurrentie (d.w.z. binnen hetzelfde land) dat door 83 procent wordt genoemd, recessie (81 procent), prijsconcurrentie van uit China en andere niet-Europese landen ingevoerd drukwerk (67 procent), veranderingen in klantengedrag inclusief de vervanging van drukwerk door digitale media (73 procent) en een verschuiving van advertenties naar het internet (64 procent).

Een vertegenwoordiger van een grote onderneming vat de problemen als volgt samen: “Het grootste probleem is de samenloop van technologische en economische factoren, in combinatie met de investeringen in de laatste vijf tot acht jaar die enorm zijn geweest maar waar geen overeenkomstige groei in de markt voor ons product tegen over staat. Alle nieuwe technologie heeft drukken gemakkelijker en sneller gemaakt maar er is geen overeenkomstig volume voor de extra capaciteit.”

Het gevolg is dat alle bedrijven in de sector hoofdzakelijk concurreren op prijs en daarmee de prijzen en de marges omlaag drukken. Meer dan de helft van de respondenten in de enquête (53 procent) proberen als korte termijn strategie overtollige capaciteit te vullen met werk tegen marginale kosten. Een citaat van de deelnemer van een groot bedrijf illustreert dit probleem op aanschouwelijke wijze: “Onze prijzen zijn de laatste twee jaar met 25 procent gedaald en onze kosten zijn omhoog gegaan, zowel de directe kosten van papier en inkt als de indirecte kosten zoals elektriciteit.”

Het gevolg is een dodelijke overlevingsslag in de sector waarbij steeds meer bedrijven onder gaan. Geïnterviewden onthullen dat een faillissement door concurrenten in een overvolle markt wordt begroet met leedvermaak. Die bedrijfssluitingen leiden tot bijkomende problemen met het misbruik van doorstarts die het bedrijven mogelijk maken om te sluiten, failliet te gaan en dan snel te worden gekocht en weer te starten met afgeschreven schulden. Dit maakt opkopen en snel splitsen van bedrijven en verdere prijsverlagingen mogelijk en ondermijnt het vertrouwen dat de klanten in de sector hebben.

Een aantal deelnemers aan het onderzoek vreest dat grafische bedrijven in de veronderstelling verkeeren dat ze de huidige financiële omstandigheden kunnen ‘uitzitten’ en dat de drukvolumes weer zullen terugkeren naar de niveaus van voor de crisis: “Dat is een gevaarlijke veronderstelling. Het gedrag van B-2-B klanten kan voor de lange termijn veranderen, zoals een permanent vertrouwen op internet applicaties,” zegt één van de geïnterviewden.

Anderen zijn bang dat bedrijven de risico's niet voldoende inschatten, daar machineleveranciers ondanks de overcapaciteit nog steeds machines verkopen. Het kwantitatieve deel van het onderzoek onderschrijft dat: 36 procent van de respondenten overweegt op korte termijn in nieuwe machines te investeren terwijl een even groot aantal denkt over investeringen in nieuwe of alternatieve technologie. Leveranciers die aan het onderzoek deelnamen, zijn van mening dat het forse banenverlies waarschijnlijk door zal gaan en dat het capaciteitsprobleem aangepakt zal moeten worden. Eén van hen stelt: “Er is slechts één korte termijn doel voor grafische bedrijven. Overleven.”

Uit het project blijkt dat grote bedrijven algemeen meer positieve actie op pan-Europees niveau zouden wensen. Het huidige niveau van bedrijfssluitingen, in combinatie met de Europese concurrentiewetgeving die coördinatie tussen grotere bedrijven verbiedt, kan leiden tot een sector die zo zwak is dat ofwel Europese bedrijven ten onder

gaan en ingevoerd drukwerk uit opkomende landen de markt gaat domineren ofwel een bijna monopolie gaat ontstaan omdat bedrijven kwetsbaar worden voor overnames wat leidt tot een erg klein aantal grote spelers op de markt. Beide scenario's hebben ernstige gevolgen voor de Europese werknemers. De leiders van grote bedrijven zijn overwegend van mening dat de Europese Unie spoedig toestemming moet verlenen aan grote ondernemingen om samen te werken in heel Europa zodat een georganiseerde herstructurering plaats kan vinden die het mogelijk maakt om capaciteit op een gecoördineerde en sociaal verantwoorde wijze te verwijderen.

Aanbevelingen op sectorniveau

- Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en vakbonden moeten het initiatief nemen voor een communicatiestrategie die er voor moet zorgen dat de hele sector zich volledig bewust is van de schaal en gevolgen van de overcapaciteit.
- Intergraf en UNI Europa Graphical moeten grote bedrijven en de EU-autoriteiten, waaronder met name het Directoraat-Generaal Werkgelegenheid en het Directoraat-Generaal Concurrentie, bij elkaar brengen met als doel:
 - Contact tussen de ondernemingen.
 - Meningingen delen over de sector en over de hele markt.
 - Een gemeenschappelijke visie voor de sector te formuleren.
 - Te discussiëren over vermindering van capaciteit, zonder daarbij over (groepen van) klanten, marktverdeling of prijzen te spreken.



3.1.2. Gevolgen en potentieel van technologie

“Nieuwe technologie helpt ons concurrerend te blijven en onze plaats in de sector te verdedigen.”

Geïnterviewde van een groot bedrijf

Hoewel het probleem van de overcapaciteit en de prijsconcurrentie de hele sector treft, vormt technologie naast een bedreiging ook een kans. Door veranderingen in het klantengedrag en een verschuiving naar het internet en andere e-oplossingen vermindert de vraag naar drukwerk. Technologie helpt echter ook de productie te verhogen en biedt toegang tot nieuwe markten voor bedrijven die alert genoeg zijn om de beschikbare kansen te grijpen. Hoewel MKB-bedrijven de beste uitgangspositie hebben qua flexibiliteit, kan toegang krijgen tot kapitaal voor hen moeilijker zijn, zeker onder de huidige economische omstandigheden.

Geïnterviewden noemen onder meer de volgende kansen:

- Integratie van drukwerk, software en grafisch ontwerp biedt de kans om de waardeketen uit te breiden, geïntegreerde diensten aan te bieden en de kosten te verminderen,
- On-line data betekent dat bedrijven de overgang kunnen maken van leverancier van formulieren en andere traditionele producten naar databeheerder en het managen van on-line processen.
- De mogelijkheid om data te verzenden biedt andere mogelijkheden, bijvoorbeeld kranten in een ander land drukken.

Technologie, het perspectief van de leverancier

Leveranciers boden eveneens een blik in de toekomst. Een samenvatting van hun scenario's voor de toekomstige vraag en de technologische ontwikkelingen luidt als volgt:

- Toenemende focus op printmanagement met het automatisch aanvullen van voorraden in de magazijnen van de klanten. Het grafische bedrijf kan de klant daardoor meer aan zich binden en krijgt meer controle over wat wanneer te drukken.
- Hoogwaardige gevoelsproducten die 'iets over je zeggen' (bijvoorbeeld kunstijdschriften) zullen de toekomstige vraag naar drukwerk voeden. Merk- en naamversterkend drukwerk voor de massamarkt houdt eveneens een sterke marktpositie vanwege de goede return-on-investment.
- De trend naar personalisering houdt aan en zal de ontwikkeling van en investering in hybride persen verder versterken.
- De benutting van conventionele persen zal verbeteren met snelle insteltijden, kortere persstilstand en hogere productiviteit. Het kostenverschil tussen digitale en conventionele offset zal afnemen waarbij offset meer concurrerend wordt bij lagere oplagen. Waar de kwaliteit van digitaal een uitdaging vormt voor de kwaliteit van offset, moet digitaal zich vooral richten op personalisering. Dat leidt tot meer vraag naar hybride persen die digitale en offset-eenheden op dezelfde pers combineren.
- Meer automatisch kleurmanagement, vanaf het goedkeuren van de proef tot het drukken. Verificatiesoftware beoordeelt en evalueert of de kleurcontrole strip binnen de tolerantie ligt. Dat

kan er toe leiden dat grafische bedrijven een geringer aantal hoge-kwaliteit en meer geavanceerde persen inzetten.

- Technologie omvat vellen register systemen en volautomatische inktbakregeling die kleinere oplagen en snelle ombouw mogelijk maken.
- Vloeibare toner zal leiden tot hogere printsnelheden voor digitaal. Inkjet zal waarschijnlijk ook verder ontwikkeld worden.
- Het vellenformaat neemt waarschijnlijk toe, met meer grootformaat persen en A0 conventionele persen terwijl bij digitale persen waarschijnlijk ook het maximale vellenformaat zal toenemen.
- In de afwerking doet zich een dramatische verandering in de vaardigheden voor; belangrijke automatisering vereist ook meer geïntegreerde planning.
- Digitale plaatproductie vermindert het gebruik van proceschemicaliën, wat goed is voor het milieu, en maakt ook minder bediening nodig.
- De snelheid van de automatisering heeft gevolgen voor opslag en logistiek (een boekdrukker heeft bijvoorbeeld een onbemand magazijn, een magazijn zonder mensen dat wordt bediend door robots (met noodverlichting uitsluitend voor onderhoud en reparaties).
- Leveranciers onderschrijven dat bedrijven moeten plannen voor de toekomst maar wijzen er tegelijkertijd op dat de momenteel beschikbare technologie niet altijd op de meest doeltreffende manier gebruikt lijkt te worden. Bijvoorbeeld: de belangrijkste reden voor digitaal printen is personalisering en toch is slechts 20 procent van digitaal geproduceerd werk gepersonaliseerd.



“We investeren nu tien jaar in IT. We hebben een nieuw bedrijf opgezet dat uitgevers ondersteunt bij de digitale transformatie van hun activiteiten. We voegen waarde toe aan bestaande diensten – consultancy, IT diensten. We zijn tien jaar geleden met deze verandering begonnen en managen het door natuurlijk verloop.” Geïnterviewde uit MKB-bedrijf

- Een toename van niche producten met kleinere oplagen, zoals in de tijdschriftenmarkt.
- Web-to-print biedt een reeks commerciële mogelijkheden om aan de honger naar gepersonaliseerde producten te voldoen. Het aanbod loopt uiteen van gepersonaliseerde kaarten, posters en fotoalbums tot boeken in kleine oplagen die worden gepersonaliseerd tot 'uniek' cadeau. Tot de gepersonaliseerde producten voor de commerciële markt behoren onder meer het drukken van gespecialiseerde etiketten en specifieke formulieren voor bepaalde toepassingen.
- Interactief drukwerk met toepassing van microchips kan het idee van wat met drukwerk mogelijk is een nieuwe dimensie bieden.
- De mogelijkheden die nieuwe technologie biedt voor toenemende efficiëntie en daardoor een sterkere concurrentiepositie tegenover andere media: verbeterde werkstromen, minder verbruik van materialen en minder afval.

Uit het kwantitatieve deel van het onderzoek blijkt dat de meningen over de voordelen van technologie uiteen lopen. 44 procent beschouwt kleine oplagen die meer geschikt zijn voor digitaal printen als een kans, 33 procent ziet het als een bedreiging. De meningen over on-line data opslag en beheer zijn net zo verdeeld, waarbij 23 procent de mogelijkheden tot elektronische dataverwerking als een voordeel ziet terwijl 24 procent dit als een bedreiging beschouwt.

De mogelijkheden die technologie biedt, leveren in het kader van sociale verantwoordelijkheid weer hun eigen problemen op. Daartoe behoren de noodzaak om mensen de vaardigheden te geven die nodig zijn in een elektronische wereld en het managen van de terugloop van het aantal werknemers door de toenemende automatisering. Aanbevelingen om deze uitdagingen het hoofd te bieden zijn te vinden in Sectie 8.

3.1.3. Invloeden van de kant van de overheid

In het onderzoek wordt het ontbreken van een 'gelijk speelveld' als één van de belangrijkste onderwerpen genoemd als het gaat om invloeden van de kant van de overheid. De PEST-analyse (zie de toolkit) onderstreept de verschillende factoren die van invloed zijn op de concurrentiepositie in Europa. Deze sectie bekijkt de structuur van de wet- en regelgeving vanuit de invalshoek van de industriële verhoudingen, het belangrijkste onderwerp bij sociaal verantwoord herstructureren.

In principe bestaan er in Europa minimumeisen voor informatie en consultatie en de richtlijnen ten aanzien van ondernemingsraden^B hebben ook een kader geschapen door een verband te leggen tussen nationale en Europese problemen. Uit onderzoeken blijkt echter dat de toepassing van sociale wetgeving in de praktijk grote verschillen vertoont. Uit een onderzoek blijkt dat dit niet alleen een kwestie is van de kwaliteit van de procedures of structuren maar ook van cultuur. Terwijl in noordelijker landen respect voor de wet voorop staat, inclusief die gebaseerd op EU-regels voor informatie en consultatie, bestaat er in andere landen (inclusief Griekenland, Portugal, Italië en misschien verrassend Frankrijk) minder respect voor Europese regelgeving of wordt het (in Duitsland, Groot-Brittannië en Spanje²) als ondergeschikt aan nationale regelingen beschouwd. Dat betekent dat de praktijk verschillen vertoont. Nationale arbeidswetgeving en regelingen t.a.v. CAO's verschillen eveneens.

Uit andere onderzoeken blijkt dat in het kader van sociaal verantwoord herstructureren de verschillen in het gebruik van instrumenten van arbeidsmarktbeleid om loonsubsidies te ondersteunen en werkgelegenheid te beschermen door arbeidstijdverkortings en sleutelementen vormen. Deze maatregelen compenseren werknemers voor het verlies aan uren/salaris als ze minder uren dan normaal moeten gaan werken. In veel delen van Europa zijn dergelijke maatregelen van kracht. Waar dat het geval is, blijken de gevolgen van de wereldwijde economische crisis minder ernstig te zijn geweest. Het behoud van werkgelegenheid door arbeidstijdverkortings kan ook bereikt zijn door middel van centrale afspraken tussen werkgevers en bonden¹³ in landen die niet over soortgelijke arbeidsmarktinstrumenten beschikken (met name Groot-Brittannië en Ierland). In het kader van dit onderzoek wijzen vooral de bonden op de verhoogde zekerheid door loonsubsidie en de potentiële voordelen die dit biedt voor de sector.

Verder zijn er eveneens verschillen in de methode van collectieve onderhandelingen in de Europese landen terwijl ook de ontslagprocedures belangrijk uiteen lopen.

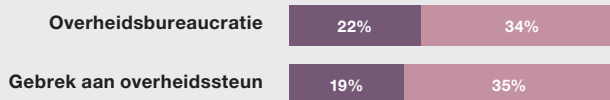
^B. Ondernemingsraad kan in het algemeen verwijzen naar elk orgaan met gekozen werknemersvertegenwoordigers, met of zonder betrokkenheid van de bonden (normaal in Groot-Brittannië) of heeft een meer specifieke wettelijke status zoals geregeld in de EU Richtlijnen: voor informatie en raadpleging van werknemers (Richtlijn van de Raad 2002/14/EC van 11 maart 2002) en Europese Ondernemingsraden (Europese Ondernemingsraden Richtlijn van 22 september 1994). Nationale wetgeving kan nadere bepalingen geven voor de manier waarop werkgevers verplicht zijn om personeelsvertegenwoordigingen te informeren en consulteren of kunnen een kader bieden waarbinnen werknemersvertegenwoordigers kunnen onderhandelen over de voorwaarden voor een informatie- en consultatieregeling. De definitie van het begrip 'consultatie' kan dicht in de buurt komen van onderhandelen, zoals in de EU richtlijnen die aangeven dat met betrekking tot specifieke onderwerpen consultatie moet plaatsvinden 'met zicht op het bereiken van overeenstemming'. Nationale wetgeving bepaalt de rechten en bescherming voor leden van personeelsvertegenwoordigingen.

De duidelijkste conclusie van het onderhavige onderzoek is dat de houding ten opzichte van wet- en regelgeving verschilt naar gelang de rol die werken speelt. Verschillende managers van grote bedrijven met vestigingen in landen met striktere en meer beperkende wetgeving noemen in hun commentaar vooral de verminderde flexibiliteit door die wetgeving. Zij denken over het algemeen dat de situatie in landen als Groot-Brittannië met een 'lichte' wetgeving meer ruimte biedt om te opereren. Aan de andere kant benadrukken de bonden dat een hoger beschermingsniveau van grote waarde is voor de werknemers.

De zorgen van bedrijven over wat omschreven kan worden als overheidsbureaucratie blijken uit het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek waarbij 56 procent dit als een bedreiging beschouwt. Gebrek aan overheidssteun is een probleem voor 54 procent van de deelnemers.

Terwijl een aantal overheden financiële steun biedt bij kapitaalinvesteringen om de binnenlandse industrie te ondersteunen, beschouwen andere dat als controversieel en als iets dat de oneerlijke concurrentie binnen de EU versterkt.

Factoren die van invloed zijn op bedrijven



Grote bedreiging ■
kleine bedreiging ■

“De grootste vooruitgang komt eerder van de combinaties van bestaande technologieën dan van heel nieuwe ideeën. Bij toekomstige innovaties in drukken gaat het om aanvullende combinaties en aanpassingen van bestaande technologieën. Een succesvol bedrijf past de technologie aan de nieuwe marktomstandigheden aan.” Een leverancier



Voorbeelden van arbeidsmarktinstrumenten in verschillende Europese landen

Verschillende Europese regeringen hebben arbeidstijdverkorting – m.a.w. het gedurende een bepaalde periode verminderen van de door werknemers gewerkte uren – ingevoerd om bedrijven in staat te stellen ervaren werknemers in dienst te houden terwijl de werknemers hun baan kunnen behouden. Deze kortetermijn oplossing is bedoeld om bedrijven te helpen om specifieke crisisperioden te overbruggen.

Hier volgen beknopte bijzonderheden van twee van dergelijke regelingen:

Nederland

Regelingen voor tijdelijke werkloosheid helpen een uiterst klein aantal Nederlandse grafische bedrijven om, voor zolang het duurt, de economische crisis het hoofd te bieden. Op grond van deze tijdelijke regelingen kan het aantal gewerkte uren en de salarissen tijdelijk worden verlaagd. Dat biedt bedrijven het voordeel dat ze ervaren medewerkers kunnen behouden en biedt werknemers behoud van hun baan. Als meer dan 20 werknemers korter gaan werken, dan is instemming van de bonden vereist. Bij de regelingen, die mogelijk zijn gemaakt door tijdelijke wetgeving op het gebied van de sociale zekerheid, ontvangen de werknemers een basissalaris voor de gewerkte uren. De overheid betaalt een werkloosheidsuitkering voor de niet-gewerkte uren. De regeling geldt voor maximaal 65 weken en bij volgende werkloosheid wordt de uitkering afgetopt naar gelang de uitkeringen die golden tijdens de werkperiode. De regering begroot dat de regeling over de periode april 2009 tot april 2011, de periode waarvoor de tijdelijke maatregel geldt, in totaal 950 miljoen euro zal gaan kosten.

Duitsland

Korter werken is ook voor bedrijven in Duitsland een optie. Dit is, zo bepalen de overheidsregels, mogelijk als de hoeveelheid werk aanmerkelijk is teruggelopen door economische of andere onvermijdelijke omstandigheden en er redenen zijn om aan te nemen dat die veranderingen slechts tijdelijk van aard zijn. De regeling treedt in werking als minstens een derde van de werknemers meer dan 10 procent van hun brutosalairis verliezen. Het Federale Arbeidsbureau betaalt een uitkering van 60 procent (basis) van het salaris dat door de mindere werkuren is ingeleverd. Hoewel de regeling normaal gesproken voor maximaal zes maanden geldt, heeft de regering op grond van buitengewone omstandigheden zoals de huidige marktcrisis de uitkeringsperiode verlengd tot 24 maanden. Tot eind 2010 konden tijdelijke werknemers eveneens gebruik maken van compensatie voor minder werkuren, iets wat voor maart 2009 wettelijk niet mogelijk was.

Aanbeveling

- Sectorsniveau: Sociale partners inclusief Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en vakbonden alsmede werkgevers moeten een werkgelegenheidsplanning op sectoractiviteit-niveau opstellen.
- Sociale partners moeten gezamenlijk proberen overheidssteun te krijgen voor herscholing binnen en buiten de sector waardoor werknemers van wie de baan verloren gaat elders alternatieve werkgelegenheid kunnen vinden.
- Bedrijfsniveau: Bedrijven die een herstructurering ondergaan, dienen waar mogelijk overheidssteun en -financiering te verwerven en er voor zorg dragen dat dit op de meest effectieve manier wordt ingezet om werknemers maximale employability te bieden.



4. GEVOLGEN VOOR DE WERKNEMERS

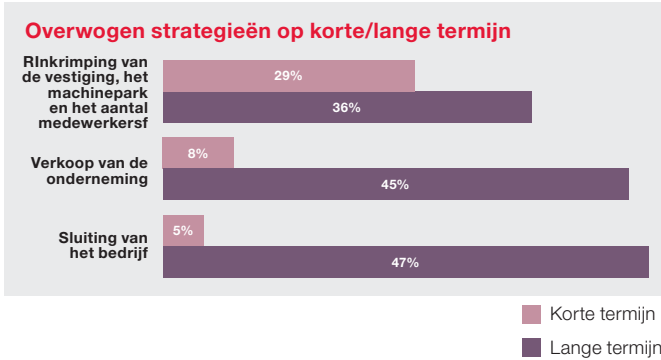
De lopende veranderingen hebben grote gevolgen voor de werknemers, zoals zowel de commentaren als het kwalitatief onderzoek bevestigen. Gevraagd naar de strategieën die bedrijven op korte dan wel lange termijn overwegen, ziet slechts vijf procent op korte termijn sluiting als een optie maar ziet 47 procent het stoppen van de activiteiten als een langer termijn scenario terwijl 45 procent denkt dat verkoop van het bedrijf de enige mogelijke optie zal zijn. Bij andere defensieve strategieën gaat het om inkrimping van de vestiging, het machinepark of het aantal werknemers (op dit moment overwogen door 29 procent van de deelnemers wat voor de langere termijn toeneemt naar 36 procent). Ongeveer de helft van de respondenten (51 procent) denkt dat de ontwikkelingen tot ontslagen zullen leiden, waarbij 34 procent vervroegde pensionering in de mix meeneemt en 20 procent verwacht de medewerkers te moeten voorbereiden op een baan buiten de sector.

Andere acties die al in gang zijn gezet of die worden overwogen, hebben eveneens ernstige gevolgen voor de werknemers. Bijna één op de drie deelnemers noemt het uitbesteden van drukwerk (29 procent) en het inzetten van tijdelijke arbeidskrachten (eveneens 29 procent) of verandering in de bestaande arbeidsovereenkomsten (32 procent) als implicaties van de huidige situatie.

De werkmethoden van de bedrijven die overleven, zullen blijven veranderen. Concurrentiekracht vereist meer flexibiliteit om aan de steeds hogere eisen van de markt te voldoen. 63 procent van de respondenten overweegt het invoeren van flexibele werktijden – sommige bedrijven werken al op deze manier – terwijl 67 procent denkt dat het opleiden in meerdere vaardigheden (multi skilling) in de toekomst vereist zal zijn.

In het algemeen verhogen van de vaardigheden is eveneens essentieel om aan de eisen van de nieuwe technologie te kunnen voldoen. Hier stelt 57 procent te denken over herscholing van de huidige werknemers in nieuwe vaardigheden terwijl 38 procent het aantrekken van mensen met nieuwe vaardigheden overweegt.

Het dilemma dat ontstaat door de menselijke gevolgen van herstructurering is acuut maar niet te vermijden. Het maakt het



“De toekomst brengt kortere doorlooptijden en minder mensen.”

Geïnterviewde van een groot bedrijf

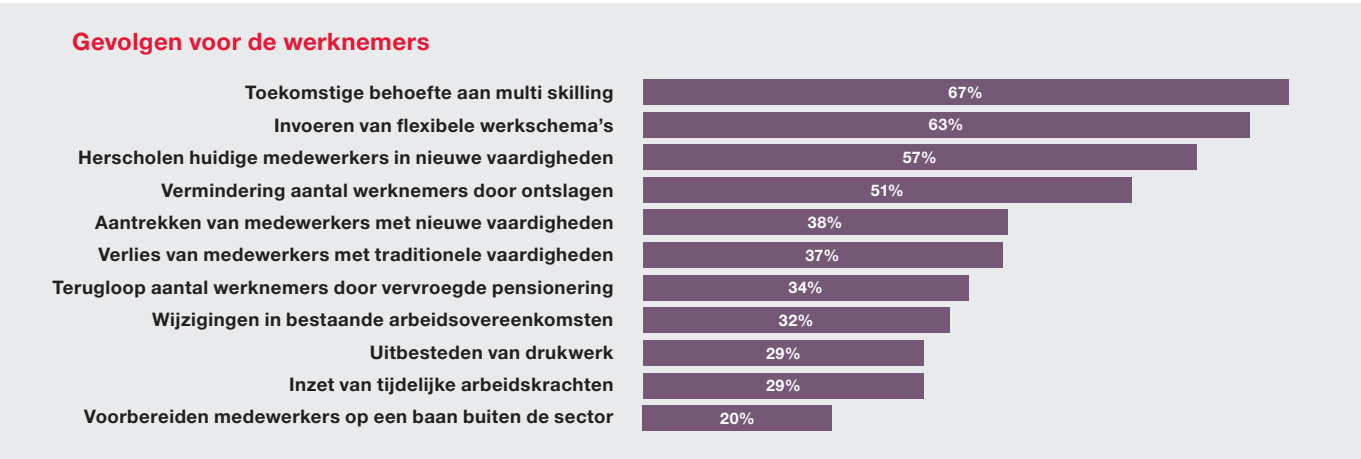
verstrekken van informatie, een proactieve benadering, zorgvuldig management en consultatie met bonden en werknemers noodzakelijk teneinde de herstructurering op een eerlijke en redelijke manier te managen.

Een werknemersvertegenwoordiger: “De korte termijn problemen voor de werklozen en oudere werknemers moeten de sector niet tegenhouden om zich gereed te maken voor de toekomst. De pijn op korte termijn moet de winst op lange termijn niet in de weg staan.”

Perspectief vanuit de bonden: “De bonden erkennen dat er gedurende een bepaalde tijd banen verloren zullen gaan. Dat moet gebeuren op een duurzame en sociaal verantwoorde manier. De bonden moeten in alle stadia van de herstructurering geïnformeerd en geconsulteerd blijven. Herstructurering betekent ook het vergroten van de employability van de medewerkers, het voorzien in nieuwe vaardigheden, herscholing en steun bij outplacement voor diegenen die hun baan verliezen en het opbouwen van beroepsmobiliteit.”

“De nieuwe wereld is erg uitdagend. In het verleden kregen werklozen geld van de overheid, nu heeft die overheid een tekort. Het westen kan bij de productie niet concurreren met China en India.”

Geïnterviewde uit een groot bedrijf





5. SOCIAAL VERANTWOORD HERSTRUCTUREREN

“De werknemers gingen akkoord met 10 procent loonsverlaging maar de beloofde investering bleef uit en de werknemers verloren toch hun baan.”

Geïnterviewde van een vakbond





Dat sociaal verantwoord herstructureren nodig is, blijkt wel uit de schaal van de uitdaging. Dat wordt nog eens extra versterkt door de bewijzen van slechte praktijken. In de volgende paragrafen wordt eerst gekeken naar voorbeelden van slechte praktijken in de sector, die duidelijk maken hoe belangrijk het is dat de hele sector een sociaal verantwoorde benadering aanneemt en bevordert. Daarna kijken we naar de brede definitie van sociale verantwoordelijkheid zoals die tijdens de workshops in het kader van het onderzoek is besproken door federaties, bedrijven, bonden en werknemersvertegenwoordigers en komen de vraagstukken zoals geformuleerd door de deelnemers aan de orde.

5.1. Slechte praktijken

De bedrijven die deelnemen aan het onderzoek zijn over het algemeen, impliciet, bezig met het proces van sociaal verantwoord herstructureren maar de praktijken elders vertonen een grote verscheidenheid.

Door deelnemers genoemde voorbeelden van slechte praktijken:

- Werknemers die op korte termijn worden ontslagen zonder waarschuwing vooraf en zonder de kans om naar alternatief werk te kijken.
- Loonsverlaging zonder gelijkwaardige tegenprestatie (bijv. in werkuren).
- Druk op werknemers om een loonsverlaging te aanvaarden om hun baan veilig te stellen waarna toch ontslag volgt.
- Sterke afhankelijkheid van tijdelijke, losse en parttime medewerkers.
- Gebruik van lage-kosten arbeiders.
- Uitbesteden van drukwerk door grote bedrijven naar MKB-ers tegen zulke lage prijzen dat de kosten niet gedekt worden.
- Misbruik van doorstart regelingen, wat leidt tot faillissementen. Bijkomende slechte praktijken, zoals lagere lonen, komen voor bij doorstart procedures. Dit onderwerp neemt in Groot-Brittannië nu zo een omvang aan dat de British Printing Industries Federation niet langer doorgestarte bedrijven als lid accepteert tot dat het bedrijf twee jaar lang kredietwaardig is geweest en ook actief lobbyt voor het veranderen van de wettelijke bepalingen.

Aanbeveling

- Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden moeten, met het oog op de bedrijfssluitingen en doorstarts, omschrijven wat aanvaardbaar gedrag is in de sector en daarvoor ook een sectorbrede code ontwikkelen.

- Als eenmaal overeenstemming is bereikt, moeten de sociale partners gezamenlijk lobbyen voor de relevante veranderingen in de wet en bedrijven uitsluiten die niet aan de gedragscode voldoen.

5.1.1. Een definitie van sociale verantwoordelijkheid

Tijdens de workshops in Milaan, die als onderdeel van het project werden gehouden voor zowel grote als kleine ondernemingen, is geprobeerd te definiëren wat sociale verantwoordelijkheid inhoudt voor de grafische sector. Daarbij kwam een aantal sleutelementen naar voren. De twee belangrijkste uitgangspunten zijn:

- De noodzaak voor grafische bedrijven om concurrerend te blijven en zo betaalde arbeid te blijven bieden aan individuen. Dat vereist in de toekomst aanvullende flexibiliteit en verbeterde productiviteit.
- De noodzaak om voor iedereen in de sector een cultuur van employability te ontwikkelen, voortbordurend op 'flexibele baan zekerheid'. Daarvoor is nodig dat alle partijen erkennen dat geen enkel grafisch bedrijf 'een baan voor het leven' kan bieden en dat mensen in de toekomst tussen sectoren zullen moeten switchen. Het betekent ook dat bedrijven mogelijkheden voor scholing en herscholing moeten bieden om te zorgen dat voortdurend vergroten van de vaardigheden tot de vaste bestanddelen van het werkzame leven gaat behoren. De werknemers zullen op hun beurt ook de beschikbare mogelijkheden moeten aangrijpen.



Andere door deelnemers genoemde aspecten van sociaal verantwoord herstructureren zijn:

- Werkgevers zullen de invloed van de veranderingen op het bedrijf als geheel moeten inzien (werknemers, klanten, markt, productenpakket).
- Sterke personeelsplanning en opvolgingsplanning om bedrijven beter in staat te stellen hun werknemers door de veranderingen heen te geleiden.
- Regelmatige en effectieve informatie – dialoog met de werknemers over de manier waarop het bedrijf wordt geleid als standaard hanteren.
- Eerder samenwerken dan concurreren met andere werkgevers, bijvoorbeeld op het gebied van scholing.
- Er voor zorgen dat werknemers gewaarschuwd zijn dat ontslag tot de mogelijkheden behoort zodat dat niet als een verrassing kan komen.
- Eerder denken over werktijdvermindering dan over ontslagen als overcapaciteit een tijdelijk probleem is – gebruik maken van sociale instrumenten zoals loonsubsidie waar die maar bestaan.

- Waar mogelijk gedwongen ontslagen voorkomen – door het bieden van herscholing en herplaatsing en als dat niet mogelijk is werk- en baanadvisering.
- Steun bij outplacement voor diegenen die het bedrijf verlaten om hen te helpen elders werk te vinden.
- De behoeften op het gebied van de werk-leven balans van allen in de organisatie in de gaten houden; probeer te vermijden dat na ontslagen overwerk nodig is.

Tijdens de workshops is ook een begin gemaakt met het opstellen van een pakket uitgangspunten voor sociaal verantwoord herstructureren, die onderstaand zijn samengevat. Om bedrijven te helpen deze uitgangspunten in de praktijk te brengen, is een praktische toolkit ontwikkeld (zie Toolkit document). De toolkit is gebaseerd op de bevindingen van het onderzoek in combinatie met algemene beste praktijken op de werkvloer. De case studies in Sectie 10 geven duidelijke voorbeelden van sociaal verantwoord herstructureren.

De vraagstukken rond sociale verantwoordelijkheid



De vraagstukken rond sociaal verantwoord gedrag zijn eveneens besproken. Alle deelnemers onderschrijven dat het belangrijk is een duurzame toekomst op te bouwen – wat mogelijk minder aangename veranderingen kan betekenen. Voor-

beelden vanuit de hele sector tonen echter aan dat een combinatie van open communicatie plus investeren in opleiding en ontwikkeling een betere kans biedt dat iedereen in het bedrijf de noodzaak tot veranderen aanvaardt.

Uit voorbeelden uit zowel grote als kleine bedrijven blijkt dat vroegtijdige en open communicatie, met uitleg van de vraagstukken waar het bedrijf voor staat en de strategieën die het denkt te volgen, kan zorgen voor aanvaarding door de werknemers. Dat betekent dat zij bereid zijn gebruik te maken van de geboden scholingsmogelijkheden waar werknemers die niet gewend zijn aan verandering mogelijk moeite mee zouden hebben. Geïnterviewden stellen daarbij dat het opbouwen van begrip over de noden en behoeften van het bedrijf een zaak van lange adem is, een punt dat wordt geïllustreerd door het voorbeeld van Roto Smeets (zie pagina 76). Intensieve samenwerking tussen de managers en werknemersvertegenwoordigers is eveneens belangrijk, daar vertrouwen in en de verhouding met dergelijke vertegenwoordigers sterker kan zijn dan met managers. Dit vereist eveneens een doeltreffende lange termijn samenwerking met de bonden en andere vertegenwoordigende lichamen.

Sectie 8 van dit rapport gaat meer gedetailleerd in op de onderwerpen rond het introduceren van een sociaal verantwoorde benadering terwijl de toolkit praktische aanwijzingen en tips geeft om bedrijven te ondersteunen.

“Herstructurering moet gepland worden en ook moeten degenen die er door worden getroffen worden geraadpleegd zodat mensen kunnen plannen welke veranderingen ze in hun werkzame leven willen doorvoeren en steun kunnen krijgen om die ook te realiseren.” Geïnterviewde van een vakbond

Voorbeelden van een doeltreffende sociaal verantwoorde aanpak

Voorbeeld 1

De sluiting van een vestiging met zo'n 250 werknemers in 2009 werd 'met spijt' als de te volgen actielijn aanvaard door de ondernemingsraad en de werknemers (zie case studies op pagina 76 en 80).

Voorbeeld 2

Na het houden van regelmatige bijeenkomsten om de concurrentiepositie uiteen te zetten en de bedrijfsstrategie te bespreken, werken medewerkers die eerst vast hielden aan overwerk bij het invoeren van een drie-ploegendienst in drukke perioden nu in plaats daarvan op zaterdag zonder overwerk maar met compensatie in vrije uren (MKB familiebedrijf met 40 medewerkers).



6. EEN SUCCESVOLLE TOEKOMST OPBOUWEN, VISIE VAN DE KLANT

“De sector moet leren te verkopen. De sector moet naast haar klanten gaan staan en hun bedrijf leren kennen. De sector moet zich ontwikkelen en een compleet grafisch pakket marketen en verkopen.”

Interview met een klant

Participanten aan het onderzoek uit de sector noemen als één van de voornaamste zwakten het gebrek aan kennis bij veel grafische bedrijven over hun klanten en hun behoeften.

De sectie 'Een succesvolle toekomst opbouwen' begint daarom met een analyse van de meningen van de klanten, gebaseerd op interviews met vier klanten – een drukwerkinkoper met een jaarlijkse omzet van 42 miljoen euro, één met een drukwerk-budget van 1 miljoen euro, een tijdschriftuitgever die jaarlijks ongeveer 285.000 euro aan drukwerk besteedt en een ontwerp-, druk- en marketing-bedrijf met rond de 400.000 euro uitgaven aan drukwerk.

6.1. Het gezichtspunt van de klant

Hoewel het om een beperkt aantal gaat, zijn de meningen van deze klanten wel eensluidend en niet complimenteuzes:

Een belangrijke klacht van klanten is dat bedrijven gericht zijn op het drukproces. Drukkers verkopen hun product meestal op prijs en zien dat als een 'grondstof'. Dat leidt tot een markt waar voortdurend onder elkaars prijzen wordt geboden. Uit de interviews komt een sterke wens naar voren voor het ontwikkelen van een relatie waarbij de drukkers weten wat de klant nodig heeft en het initiatief nemen door te laten zien hoe ze de klant kunnen helpen om zijn producten en bedrijf te verbeteren. Dit wijst op veel mogelijkheden voor grafische bedrijven voor cross-selling van een reeks grafische producten en andere ondersteunende diensten. In plaats van de prijs moet in deze relatie vertrouwen centraal staan zodat klanten ook vertrouwen hebben in de nieuwe diensten die het grafische bedrijf levert.

Hoewel deze gerichtheid op processen en personen begrijpelijk is gezien de grote kapitaalinvesteringen die grafische bedrijven moeten maken, is de volgende stap duidelijk om te focussen op de klant en zijn behoeften.

Een gebrek aan kennis van de klanten ligt ook ten grondslag aan de problemen die grafische bedrijven hebben met marketing. Een klant stelde: "Directeuren van grafische bedrijven zijn erg goed in kostenbeheersing als het om de klanten gaat. Ze denken dat marketing staat voor het aantrekken van verkopers en het kopen van nieuwe machines

om hun bedrijf te laten groeien. Dan produceren ze een catalogus die ze gebruiken om hun pers aan de man te brengen. Ze pakken marketing onafhankelijk van en kennen geen verantwoordelijkheid voor marketing op directie- of bestuursniveau. Bij de opleiding van verkopers draait het om het maken van een offerte en het sluiten van een deal, niet om het begrijpen van de behoeften van de klant. Het is erg bijziend en is bepalend voor hoe de sector werkt."

Commentaren en advies aan de sector van klanten omvatten:

- Drukkers tonen een gebrek aan proactiviteit om te laten zien dat ze de behoeften van de klant of diens eigen klantenbestand kennen of om meer als projectmanager op te treden.
- Wat betreft de opdrachten zelf, zal de keuze van een drukker door de klant afhangen van de specifieke eisen van een bepaalde klus. De prijs kan doorslaggevend zijn als de klant weet dat de aangeleverde bestanden goed zijn. Maar als er twijfel bestaat, bijvoorbeeld omdat de klant bestanden instuurt die afkomstig zijn van zijn eigen klanten, dan draait het vooral om een vertrouwde leverancier met een hoog kwaliteitsniveau die fouten er uit haalt.
- De meeste besluiten over drukwerkinkoop zijn gebaseerd op een gebrek aan kennis en op de relatie met de bestaande drukker. Klanten weten dat die hun merk- en marketingboodschappen begrijpt, verandering van drukker is een sprong in het diepe. Als je zo'n relatie weet op te bouwen, dan biedt dat grote mogelijkheden voor cross-selling.
- Bouw een strategisch beeld op van wat je klant probeert te doen en hoe je hem daarbij kunt ondersteunen. Zorg er voor dat je het bredere plaatje in beeld houdt en kan aantonen dat je zijn bedrijf goed kent. Grafische ondernemers zijn daar over het algemeen slecht in. Je kunt met de klanten praten over hoe je kunt helpen hun aanbod te vergroten. Dat maakt de stap naar aanverwante diensten mogelijk – bijvoorbeeld advertentieruimte verkopen of een abonnementenbestand beheren.
- De vaardigheden waarover de sector beschikt, bieden een goede uitgangspositie om een breed pakket diensten aan te bieden en het kanaal te worden voor alle digitale productie. Als je eenmaal het vertrouwen van de klant hebt gewonnen, dan kan je hem andersoortige diensten aanbieden op basis van wat je hebt



geleerd over zijn behoeften. Veel klanten hebben aanvullende diensten nodig, zowel andere grafische producten als ondersteunende diensten, maar dan is eerst een sterke relatie nodig.

De toekomstige behoeften begrijpen is net zo moeilijk voor klanten als het is voor de grafische sector. Eén van de klanten stelt: "Alles verandert zo snel en er zijn zo veel wegen naar de markt. Uiteindelijk zullen we een veel sterkere integratie van media zien. Media moeten samenwerken, met nog altijd een rol voor drukwerk maar ook met

elektronische media en verschillende verbanden daar tussen. Het zal in ieder geval meer gepersonaliseerd zijn."

Klanten denken in de toekomst vooral behoefte te hebben aan leveranciers met een proactieve ervaring die specifieke soorten media in huis hebben. Klanten moeten daarbij geadviseerd worden over wat werkt en wat niet werkt met betrekking tot verschillende mediavormen. Klanten willen graag met leveranciers kunnen praten op een manier die hun business laat groeien, in cijfers of in winstgevendheid, terwijl flexibiliteit eveneens van belang is.

"Drukwerk wordt alleen maar gezien als verkoopinstrument en als mogelijke weg naar de markt. De enige mensen waar van wordt gedacht dat ze waarde toevoegen zijn drukwerkmanagement, marketing en ontwerp. Drukkerijen zijn te veel gericht op de persen." Interview met een klant

Vertrouwen en een sterke relatie opbouwen: de mening van de klant

"Kom praten met diegene die verantwoordelijk is voor de drukwerkinkoop. Vertel me over de nieuwe technologie en ontwikkelingen. Laat me producten van de concurrent zien, vergeet niet dat we niet op een eiland kunnen zitten. Geef me ideeën hoe ik mijn product kan verbeteren in plaats van steeds maar te concurreren op prijs."

"Kom snel met een offerte af. Het duurt gewoonlijk drie dagen voordat een drukker een specificatie af geeft, dat is niet waar ik om gevraagd heb. Zorg er voor dat je de specificatie volgt. Als er iets nieuws is, suggereer het. Als je je niet aan de specificaties kunt houden, vertel ons dat dan van tevoren zodat we niet zitten te wachten op iets dat uiteindelijk toch niet geschikt is. Als iemand anders sneller een prijs afgeeft, met meer informatie over het eindresultaat, dan ga ik daar morgen naar toe omdat dat me tijd bespaart."

"Ik kwam onlangs een drukker tegen die zei: ik ken jullie publicatie, wij hebben het gedrukt. Zo ontdekte ik dat mijn drukker het werk had uitbesteed. Ik heb mijn relatie met hem daarop direct beëindigd."

"Als je nieuwe machines hebt geplaatst en daardoor klanten lagere prijzen kunt bieden, wees daar dan aan het eind van het jaar eerlijk over. Er is niets irriterender dan ontdekken dat je concurrenten minder hebben betaald dan jij."

"Bouw een 'goodwill rekening' met me op. Als we een sterke relatie hebben, dan kan je me bellen om te zeggen dat er een probleem is en dat je een andere klus voor die van mij moet laten gaan, en als het mogelijk is ga ik daar mee akkoord. Dat is het soort vertrouwen dat ik wil opbouwen."

"Houd exit onderzoeken. Neem een klant mee uit eten en vraag hem dan waarom hij zijn account bij een ander heeft ondergebracht. Maak duidelijk dat je nog altijd bereid bent advies te geven. Op langere termijn zou die klant best terug kunnen komen omdat hij weet dat hij dat zonder gezichtsverlies kan doen."

"Federaties kunnen hun profiel versterken door de manier waarop ze problemen hebben aangepakt. Als er een probleem is rond een opdracht, dan kan een drukker proberen je te misleiden. Dan moet je dat kunnen controleren bij een derde partij, terug gaan naar de drukker en daar dan de technische term gebruiken waarop ze afdruppen. Het kan vier, vijf, zelfs zeven dagen duren voordat ze terugkomen met correcties. Dat zou nooit gebeuren in andere branches."



“Drukkers zijn heel goed in drukken. Ze zijn tamelijk goed in werken op een opdrachtenbasis. Zij beschouwen papier bedrukken als hun kernactiviteit en zien het vullen van de persen als de belangrijkste reden voor hun bestaan. Bij besluiten draait het vooral om de vraag of de pers er mee kan draaien en hoeveel dat dan opbrengt. Zo naar de zaken kijken was prima in de jaren 70, was overleefd in de jaren 80, irrelevant in de jaren 90 en van het toneel verdwenen in 2000. En in 2010? Nu is het zelfmoord.” Interview met een klant





7. EEN SUCCESVOLLE TOEKOMST OPBOUWEN: FOCUS OP EXTERNE RELATIES – DE REACTIE VAN DE BEDRIJVEN

Sociale verantwoordelijkheid begint er mee dat bedrijven economische continuïteit opbouwen en er voor zorgen dat ze in staat zijn om hun medewerkers de employability te bieden die deze nodig hebben. De sector moet zichzelf opnieuw uitvinden voor de 21e eeuw en een imago creëren waarmee het in het centrum van de communicatiesector komt te staan. De mogelijkheden zijn er om voort te bouwen op een geschiedenis van 550 jaar en de vertrouwde adviseur te worden van klanten die moeite hebben om wijs te worden uit de ingewikkelde en voortdurend veranderende communicatiekeuzen die voor hen beschikbaar zijn. Dit vereist echter een gerichtheid op strategieontwikkeling en de capaciteit om nieuwe relaties tot stand te brengen met anderen in de sector.

Tegelijkertijd moet de sector er voor zorgen dat het de vaardigheden kan aantrekken om een vergrijzend personeelsbestand met traditionele vaardigheden aan te vullen en op langere termijn te vervangen. Deze eisen maken een transformatie van de sector noodzakelijk. De mogelijkheden daarvoor zijn aanwezig, zolang als bij het denken binnen de sector kennis van de behoeften van de klant centraal komt te staan.



Dit deel van het rapport richt zich daarom op vier belangrijke noodzakelijke punten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen:

- Ontwikkelen van een strategie.
- Opbouwen van relaties met anderen in de communicatiesector, via strategische allianties of fusies.
- Opbouwen van vertrouwen bij de klanten.
- Een imago ontwikkelen dat nodig is om de voor de toekomst benodigde vaardigheden aan te trekken.

7.1. Strategieontwikkeling

Interviews met vertegenwoordigers van bedrijven en federaties weerspiegelen de mening van klanten dat strategieontwikkeling niet tot de sterke kanten van de sector behoort. De belangrijkste aspecten zijn onder meer:

- Sterke gerichtheid op drukken en machines in plaats van op het begrijpen van de markt en de behoeften van de klanten.
- Traag aanpassen aan de opkomst van e-technologie en de daaruit volgende erosie van de vraag naar drukwerk.
- Te weinig in staat zijn om te reageren op de korte marktcyclussen die uit de e-revolutie voortkomen.
- De sector ziet zich zelf als een leverancier van 'handelswaar' en doet zaken op basis van prijs, kwaliteit en service in plaats van toegevoegde waarde te identificeren en te leveren.

Tot de vraagstukken voor de sector en de afzonderlijke bedrijven behoren de onzekerheid van een snel veranderende markt en de snelheid van technologische verandering, waardoor het moeilijker is om de toekomst in het vizier te krijgen.

Desalniettemin heeft de sector een goede uitgangspositie om zich aan te passen. Een drukwerkmakelaar stelt: "De vaardigheden waarover de sector beschikt, vormen één van de grootste pluspunten. We zijn gewend aan het verwerken van data en digitale beelden en IT-diensten. Dit is allemaal ongelooflijk relevant voor de moderne wereld. Wij kunnen de interface zijn in een breed pakket nieuwe diensten. Klanten willen niet met een hele reeks leveranciers praten. Alle drukkers kunnen deze diensten leveren en wij zijn te vinden op de hoek van elke straat, in elke stad, en hebben ook plaatselijke contacten."

7.2. Overwogen opties

Uit een analyse van de door bedrijven overwogen strategieën komt een redelijk bewustzijn naar voren over de noodzaak om snel vooruitgang te maken bij het investeren in klantmanagement en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden (56 procent van de bedrijven die hebben geantwoord op het kwalitatieve onderzoek overwegen elk van deze opties op de korte termijn). Daarnaast laat het onderzoek zien dat een specialisatie op niche-markten (41 procent) en het bieden van geïntegreerde diensten (32 procent) tot de meest waarschijnlijke korte termijn strategieën behoren terwijl

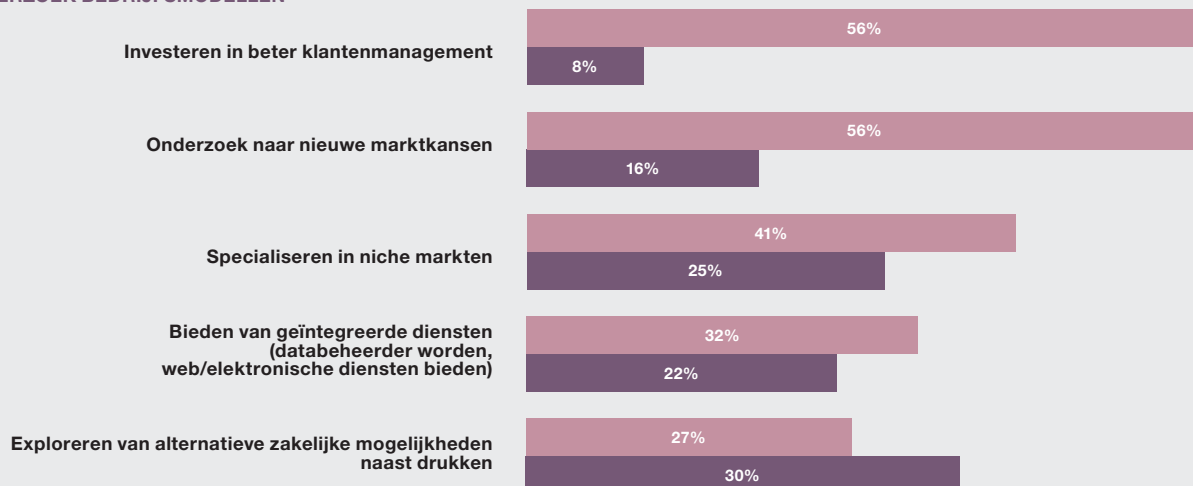
"Hoe kan de sector zich meer richten op de markt als de omgeving steeds bewegelijker wordt? De markt bepaalt hoe we moeten opereren. We moeten dynamisch zijn en sneller bewegen – bijvoorbeeld kijken naar de grote spelers zoals zoekmachines en hoe we een partner van hen kunnen worden. Er moet leiderschap en ondernemerschap zijn. We moeten dynamisch zijn en creatieve ideeën hebben. Daarnaast moeten we ook proces- en managementvaardigheden gebruiken."

Interview met een MKB-er

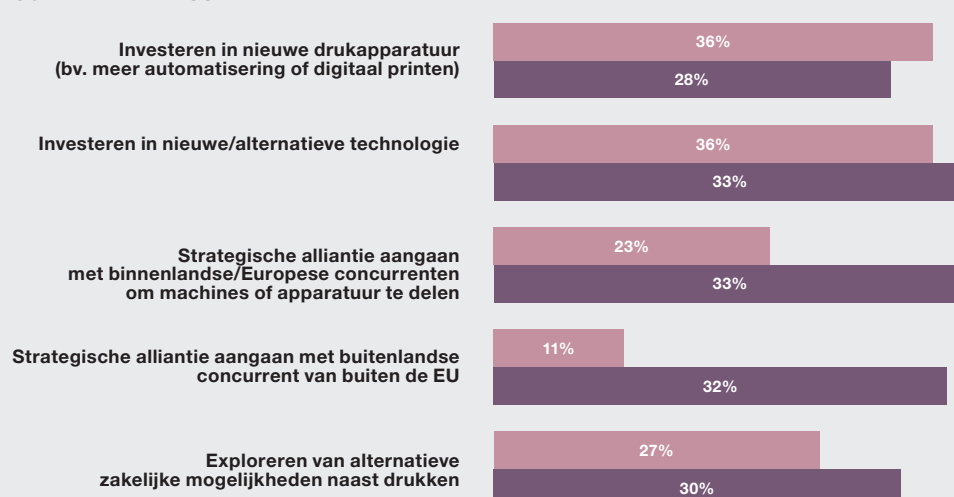


Overwogen korte termijn strategieën

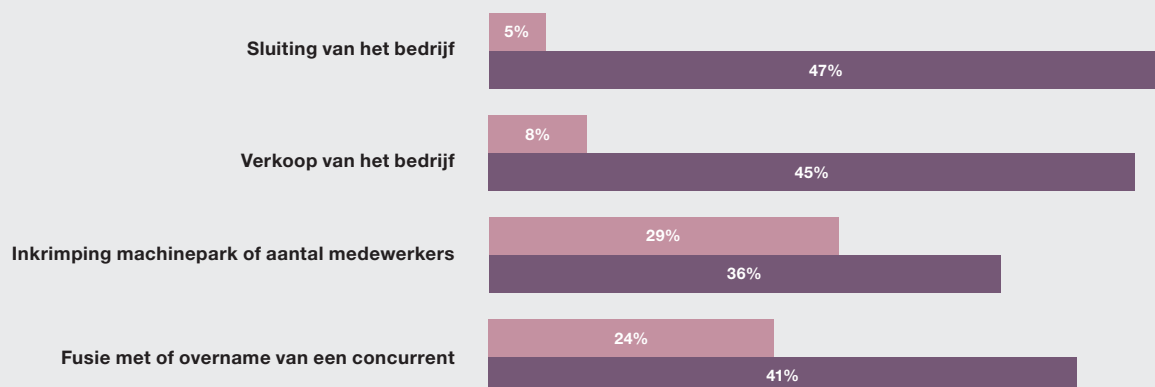
ONDERZOEK BEDRIJFSMODELLEN



TECHNOLOGIE EN APPARATUUR



DEFENSIEVE STRATEGIEËN



Korte termijn ■
Lange termijn ■

27 procent kijkt naar zakelijke mogelijkheden buiten het eigenlijke drukken. Hoewel de relatief lage percentages bij elke optie reden tot bezorgdheid kunnen zijn, toont dit toch aan dat er een kritische massa begint te ontstaan aan bedrijven die een andere richting in willen slaan.

Terwijl bedrijven nieuwe bedrijfsmodellen beginnen te zoeken, blijft de traditionele focus op technologie toch duidelijk. Iets meer dan een derde van de bedrijven (36 procent) overweegt op korte termijn te investeren in apparatuur (zoals meer automatisering of digitale technologie) of in alternatieve technologie.

De strategieën op langere termijn weerspiegelen een toenemend bewustzijn van de noodzaak om samen te werken met anderen, met de nadruk op het poolen van technologie. Tot de strategieën die worden overwogen, behoren investeren in alternatieve technologie (33 procent), strategische allianties met binnenlandse dan wel Europese concurrenten om machines en apparatuur te delen (33 procent) of met concurrenten van buiten de EU (32 procent). Bijna een derde van de deelnemende bedrijven (30 procent) voorziet ook op langere termijn door te gaan met het zoeken naar alternatieve zakelijke mogelijkheden.



Het is veelzeggend dat de nadruk wat betreft de lange termijn momenteel vooral ligt op defensieve strategieën. 47 procent van de bedrijven denkt sluiting te moeten overwegen, 45 procent ziet een verkoop van het bedrijf als een optie terwijl 41 procent denkt over een fusie met of het verwerven van een concurrent. Meer dan een derde (36 procent) ziet inkrimping van een vestiging als een lange termijn strategie.

7.2.1. Sociaal verantwoorde herstructurering, reactie uit de sector

De crisis in de hele branche vereist een sectorbrede aanpak om de juiste strategieën te ontwikkelen die bedrijven kunnen helpen om continuïteit te bereiken en hun medewerkers te ondersteunen bij het verkrijgen van de vaardigheden en de houding ten opzichte van leren die vereist zijn om een levenslange employability te verzekeren. Het onderzoek omvat oproepen voor een gemeenschappelijk platform om de belangrijkste problemen in de sector te bespreken, met name gericht op marktanalyse en het opstellen van toekomstige scenario's, en voor een focus op de vraag hoe de sector als geheel zich moet positioneren en bij de tijd moet blijven wat betreft technologische mogelijkheden en de gevolgen daarvan voor de vaardigheden en de scholing (inclusief financiering). Hierbij moeten werkgevers, bonden, klanten en vertegenwoordigers van de communicatiesector betrokken worden.

Workshops over strategie met bedrijven uit de hele sector, sociale partners en klanten worden eveneens op prijs gesteld. Een structuur voor het regelmatig bespreken van de belangrijkste problemen voor de bedrijven kan tevens dienen om de belangrijkste besluitvormers over en financiers van de toekomst te beïnvloeden.

Verder wordt, wat betreft de federaties, opgeroepen tot onder meer goede voorspellingsmethodieken die bedrijven ondersteunen bij hun eigen planning.

7.2.2. De reactie van de bedrijven

Op bedrijfsniveau moet de eerste prioriteit bij de strategieontwikkeling zijn dicht bij de klant te komen en diens behoeften beter te begrijpen. Verschillende deelnemers onderstrepen dat dit, samen met de bereidheid samen te werken met andere drukkers en communicatiedeskundigen uit andere disciplines, de aangewezen weg naar succesvolle innovatie is.

Naast de urgente noodzaak voor bedrijven voor een beter markt bewustzijn en de ontwikkeling van daarop afgestemde bedrijfsstrategieën achten de deelnemers aan het onderzoek ook een doeltreffende personeelsplanning noodzakelijk om er voor te zorgen dat zowel de mensen als de voor succes vereiste capaciteiten aanwezig zijn.

Vroegtijdige communicatie en overleg met de bonden, vertegenwoordigende organen, werknemersvertegenwoordigers en de werknemers zelf worden eveneens gezien als vitaal onderdeel van het strategieproces. Dit vereist:

- Het opbouwen van een duidelijke visie, inclusief een beeld van de zakelijke omgeving, om mensen te helpen de noodzaak tot verandering te onderkennen
- Lange termijn planning van het personeelsbestand ten einde de toekomstige personeelsbehoefte te bepalen
- Vertrouwen opbouwen dat de onderneming de werknemers zal toerusten voor voortdurende employability d.m.v. ontwikkeling van vaardigheden en een inzet op levenslang leren
- Waar nodig financiële steun verwerven om er voor te zorgen dat de ontwikkeling van vaardigheden voor employability ook gerealiseerd kan worden
- Vroegtijdige communicatie over voorgestelde plannen met de werknemersvertegenwoordigers om een werkelijke consultatie (d.w.z. voordat de uiteindelijke besluiten zijn genomen), inclusief het suggereren van veranderingen en het inwinnen van advies, mogelijk te maken



“We moeten nu eens af van het idee dat we drukkers zijn. Wij zijn communicators en dat omvat alle media.”

Interview met een MKB-er

De bonden benadrukken dat het voor bedrijven waardevol is de bonden en personeelsvertegenwoordigingen te betrekken bij het aanhoudend monitoren en evalueren van de manier waarop strategieën worden geïmplementeerd. Daardoor is het mogelijk alle belangrijke vraagstukken in een zo vroeg mogelijk stadium te identificeren en op te lossen.

Aanbevelingen

Op sectorniveau: het instellen van een platform voor sectorvraagstukken. Dit forum zou Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden alsmede bedrijven, klanten en andere betrokkenen moeten omvatten. De agenda moet gericht zijn op de belangrijkste vraagstukken voor de sector. Workshops over strategie kunnen ook nuttig zijn.

Op bedrijfsniveau: de toolkit gebruiken om te komen tot een strategieontwikkeling die is gebaseerd op een beter begrip van de behoeften van de klant, met een sterke focus op planning en duidelijke toezeggingen voor employability.

Toolkit: de toolkit omvat hulpmiddelen ter ondersteuning bij strategieontwikkeling voor de ontwikkeling van:

- Doel, missie, visie en waarden (A.1.1.)
- PEST, een analyse van relevante politieke, economische, sociale en technische onderwerpen (A.1.2.)
- SWOT: een analyse van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van een bedrijf (A.1.3.)
- Een analyse van de markt en de klanten (A.1.4.)
- Klantenrelatie management CRM (A.1.5.)
- Product diversificatie (A.1.6.)

7.3. Ontwikkeling van strategische allianties, samenwerkingsverbanden en fusies

Terwijl veel deelnemers een gerichtheid op niche-markten als hun favoriete scenario noemen, is diversificatie de aangewezen weg om de grafische sector als spil in de communicatiesector te positioneren. Dat omvat dan ook het aan klanten aanbieden van een volledig pakket e-communicatie producten en advies over hoe deze het beste zijn in te zetten om succes te bereiken.

Het bieden van meer geïntegreerde diensten vereist andere en gespecialiseerde vaardigheden. Deelnemers

stellen dat, vanwege de sterk uiteenlopende vaardigheden en bekwaamheden, waarschijnlijk strategische allianties of fusies noodzakelijk zijn.

Bij andere scenario's leidend tot samengaan kan het gaan om de wens de beschikbare middelen te poolen om een bepaald product te kunnen leveren, bijvoorbeeld franchisenemers die samenwerken om de laatste technologie te kopen.

Zelfs als bedrijven kiezen voor meer specialisatie, dan nog kan het profijtelijk zijn om deel te nemen aan een netwerk specialisten met bijvoorbeeld een gezamenlijke aanwezigheid op het internet of met een drukker die optreedt als 'handelskanaal', allemaal opererend onder één merk en dan als 'centre of excellence'.

De motivering kan ook voortkomen uit het feit dat een defensieve strategie nodig is – fuseren om te blijven voortbestaan. Bedrijven zouden ook het doelwit kunnen zijn van overnames.

Belangrijkste vraagstukken

Fuseren of een alliantie aangaan brengt een aantal belangrijke problemen met zich mee:



- Concurrentiewetgeving verhindert sommige grotere bedrijven om allianties aan te gaan
- De onzekerheid die ontstaat bij klanten in de eerste stadia van een alliantie
- Al lange tijd bestaande angst bij bedrijven om 'overvallen' te worden kan hen er sterk van weerhouden om de weg van samenwerking op te gaan
- Het idee van allianties kan weerstand oproepen bij kleine en familiebedrijven. 'Veel bedrijven gaan liever over de kop dan dat ze samengaan' stelt een franchisenemer. Tijdens de interviews werd verteld over problemen die de kop opstaken toen managers binnen een familiebedrijf probeerden anderen met verschillende vaardigheden binnen te halen, omdat dat tot 'concurrentie' zou kunnen leiden.
- De sterke cultuur binnen grafische bedrijven, gebaseerd op 550 jaar geschiedenis van drukwerk in Europa, kan leiden tot 'verstijving' van andere disciplines. In stand houden van afdelingen die verschillende diensten aanbieden en tegelijkertijd samenwerken om op de meest geïntegreerde manier te voldoen aan de behoeften van de klant zou de beste weg vooruit kunnen zijn en wordt ook onderschreven in de 07 case studie op pagina 74 en 78.
- Ook kan het een probleem zijn om een geschikte partner te vinden voor samenwerking om te voldoen aan klantenbehoeften die de

traditionele vaardigheden van de drukker te boven gaan. Nauwere contacten tussen de verschillende onderdelen van de communicatiesector, met de federaties als voorloper, kan bedrijven helpen om de geschikte contacten te vinden. In het onderzoek wordt de federaties aanbevolen relaties op te bouwen met collega's binnen de communicatiesector en zo de weg te bereiden voor het opbouwen van samenwerkingen op elk niveau.

- Ondanks geconstateerde problemen onderstrepen bedrijven die deze weg zijn opgegaan toch de voordelen van samenwerking met specialisten in e-communicatie die hetzelfde kwaliteitsniveau kunnen bieden als zij zelf bieden bij drukwerk.
- De uitgangspunten van sociale verantwoordelijkheid komen opnieuw naar voren bij het overwegen van een fusie of strategische alliantie, zoals diverse deelnemers aan het onderzoek onderstrepen.
- Het is belangrijk om een partner te vinden die goed 'past'. Dat betekent niet alleen zorgen voor gemeenschappelijke doelen zijn maar ook voor solide en robuuste werkverhoudingen en veel tijd investeren in het opbouwen daarvan. De case studies MediaPlaza (zie pagina 72) en 07 (zie pagina's 74 en 78) weerspiegelen dit allebei.
- Er voor zorgen dat medewerkers geïnformeerd blijven over plannen voor een fusie of strategische alliantie is van cruciaal belang om zeker te zijn van hun voortdurende steun. Het MediaPlaza voorbeeld (zie pagina 72) laat in MKB-verband de voordelen zien van een gezamenlijke visie om bedrijven samen te brengen en dan vervolgens naar de werknemers te luisteren en hen bij het proces te betrekken.
- Voor grotere bedrijven die zijn genoteerd aan de beurs dienen zich bijzondere problemen aan waar regels voor vertrouwelijkheid gelden maar geruchten de kop op kunnen steken over potentiële fusies of allianties. Zorgen voor een solide vertrouwensbasis, gebaseerd op communicatie en consultatie in combinatie met het opbouwen van vertrouwen dat communicatie in een zo vroeg mogelijk stadium zal beginnen, kan er voor zorgen dat het risico zo klein mogelijk is.
- Het opbouwen van sterke banden tussen de mensen in beide bij een overname of in de bij allianties betrokken bedrijven en tegelijkertijd de blik gericht houden op de behoeften van de klanten is de sleutel tot succes. Waarschijnlijk zijn er flinke verschillen in cultuur en manier van denken met degenen die betrokken zijn bij het leveren van e-oplossingen of andere diensten. Uit genoemde case studies blijkt dat het structureel het beste is eenheden met verschillende specialismen los van elkaar te laten staan zodat de nieuwe specialismen niet gesmoord worden.



Wel moet er een gezamenlijke focus zijn op het opbouwen van vertrouwen en wederzijds begrip en een gezamenlijke vastberadenheid om aan de behoeften van de klant te voldoen.

- Openheid tussen de partners is van belang. Bediscussieer problemen zoals rond schema's en capaciteit.
- Dit alles vereist dat managers vooral gericht zijn op managen en op goede verhoudingen in plaats van op machines en technologie.

Aanbevelingen

- Op sectorniveau: Contacten van de federaties met andere organisaties in de communicatiesector zullen bedrijven ondersteunen om geschikte partners te vinden.
- Op bedrijfsniveau: Een grotere bereidheid om samen te werken met anderen, zowel binnen de grafische sector als met andere communicatiespecialisten, is waarschijnlijk essentieel om te overleven. De gerichtheid op sterkere externe verbanden moet samengaan met een bereidheid om samen met de werknemers en hun vertegenwoordigers vanaf een vroeg stadium begrip op te bouwen voor geplande veranderingen.

- **Toolkit:** De toolkit bevat tools voor het ondersteunen van
 - Fusies en overnames (A.2.1.)
 - Checklist voor de menselijke vraagstukken (A.2.2.)

7.4. Opbouwen van vertrouwen bij de klanten

Naast de mening van de klanten als weergegeven in hoofdstuk 6 voegen deelnemers vanuit de bedrijven waardevolle inzichten toe over het opbouwen van de sterke klantenrelaties die voor de toekomst nodig zijn. De meeste bijdragen komen van deel-



nemers van MKB-bedrijven, wat mogelijk een trend aangeeft dat kleinere bedrijven meer gericht zijn op de klantendynamiek terwijl hun grotere collega's vooral worstelen met het probleem van de overcapaciteit.

Velen signaleren dat klanten weinig over drukwerk weten en vaak veronderstellingen maken op basis van de stelling 'iedereen heeft een printer thuis' wat er toe leidt dat drukken en de mogelijkheden er van niet volledig gewaardeerd worden.

Deelnemers stellen dat het heel waardevol kan zijn om klanten naar de drukkerij te halen en te laten zien wat er bij de productie komt kijken. Dat bouwt bewustzijn op. Van nog meer belang zijn initiatieven als het regelmatig houden van een seminar – vooral als het er daarbij om gaat klanten uit te dagen over hun eigen behoeften en hen te ondersteunen bij de vraag hoe ze hun bedrijf verder kunnen uitbouwen.

Wat er dan ook ondernomen wordt, het belangrijkste advies is om te beginnen met de behoeften van de klant en de vraag hoe daarin te voorzien in plaats van de blik gericht te houden op de drukmogelijkheden. Een tot voorzichtigheid manend verhaal kwam van de vertegenwoordiger van een MKB-bedrijf die probeerde bij een klant een nieuw product uit te testen: 'de klant dacht er alleen over na vanuit zijn eigen perspectief'.

In het verkoopproces kan het van doorslaggevend belang zijn om precies te weten wie de drukwerkinkoper is. Een geïnterviewde van een MKB-bedrijf onderstreepte het contrast tussen de typisch oudere verkoper wiens denkwereld in beslag wordt genomen door specificaties over de vellen of de persen, en de belangen van de drukwerkinkoper, meestal een net-afgestudeerde met een aangeboren begrip van elektronische communicatie die vooral gericht is op een goede kosten/baten verhouding en een succesvolle campagne. Waar ontwerpstudio's dezelfde taal spreken als de inkopers, kan een essentieel concurrentierisico ontstaan. Diegenen die de drukwerksector promoten, dienen zich snel vertrouwd te maken met het in zwang zijnde woordgebruik.

Verschillende MKB-bedrijven die aan het onderzoek meewerkten, maken de overstap van drukwerkleverancier naar het verkopen van totaaloplossingen, het leveren van een scala aan marketing materiaal en een 'one-stop-shop' voor campagnes op basis van een opgebouwd netwerk of excellence waarin de verschillende onderdelen bij elkaar zijn gebracht, en het bieden van ondersteuning zoals database management.

Het sleutelement voor hen blijft de klant duidelijk te maken dat ze meer bieden dan drukwerk, of zoals één geïnterviewde uitlegt: "Wij verkopen een merk dat verder strekt dan drukwerk maar we moeten bij de klant het vertrouwen opbouwen dat we daar ook de capaciteiten voor hebben."

Overwegen wie het juiste imago voor een bedrijf naar buiten kan uitdragen en vertrouwen kan opbouwen is belangrijk. Dat kan ook actie binnen het bedrijf zelf vereisen zodat alle functies in even sterke mate op de klant gericht zijn. Een bondsvertegenwoordiger benadrukt het belang om bedrijfsbreed oude houdingen en gedrag aan de kant te schuiven: "We moeten de koppen bij elkaar steken, meningen delen, meer tegen elkaar praten en naar de klant luisteren. Onze mentaliteit moet veranderen en we moeten ontdekken wat de klant wil. Dat gebeurt niet omdat we de noodzaak tot verandering niet inzien."

Andere deelnemers benadrukken eveneens dat het van belang is om niet alleen naar de klanten te luisteren maar je ook aan hen aan te passen: "In ons bedrijf komen klanten op bezoek. We moeten flexibel zijn in de manier waarop we klanten ontvangen. We moeten ook een taal spreken die de klant begrijpt."

Naast het feit dat het begrijpen van de klant van vitaal belang is, kan het bij het ontwikkelen van oplossingen en producten ook gaan om diensten via internet die niet gepaard gaan met direct klantencontact. Verschillende deelnemers hebben diensten opgezet die klanten in staat stellen direct via internet gepersonaliseerde producten te kopen, van eenvoudige folders en reclamemateriaal tot posters en zelfs gepersonaliseerde kaarten. Dit vormt potentieel een wereldwijde markt.

Aanbevelingen

- Bedrijfsniveau: Geef prioriteit aan het opbouwen van kennis over de klanten en hun behoeften. Betrek daarmede werknemers en hun vertegenwoordigers bij zodat er een gemeenschappelijk begrip bestaat over de noodzaak tot verandering om aan deze behoeften te voldoen en over de veranderingen die nodig zijn om te zorgen voor continuïteit.

7.5. Een imago opbouwen om toekomstige medewerkers aan te trekken

De combinatie van een vergrijzend personeelsbestand en een 'vies imago' dat niet aanspreekt bij jonge mensen is een tikkende tijdbom, zo stelt één van de leveranciers die voor het onderzoek werd geïnterviewd. Die mening wordt breed gedeeld binnen de federaties, de bedrijven en de bonden.



“Men ziet de sector als een saaie en grijze man” Geïnterviewde van de vakbond

Samenvatting van de commentaren over de toekomstige behoefte aan mensen

- De daling van het aantal stagiaires is zorgwekkend, ondanks het feit dat 25 procent van de bedrijven in het onderzoek denkt dat de vraagstukken in de sector het aantrekken van stagiaires nodig zullen maken.
- Veranderende eisen betekenen dat de sector jonge, technologie-gekke afgestudeerden moet zien aan te trekken.
- Door de vermindering van handmatig werk en de overgang naar digitale technologie zijn er potentieel meer mogelijkheden om in de toekomst vrouwen aan te trekken. Een betere geslachtsmix binnen bedrijven, ook op managementniveau, wordt als gunstig gezien.
- Jonge, ‘digitaal opgegroeide’ verkopers zijn nodig om het profiel en het gedrag van drukwerkinkopers te ‘matchen’ en te kunnen concurreren met ontwerp bureau’s die ook drukwerk aanbieden en de klanten die dat kopen.
- Bij strategieën tot diversificatie is een nieuw pakket vaardigheden, zoals webontwerp, vereist. Het intern opbouwen van deze vaardigheden kan moeilijk zijn omdat het om andersoortige competenties gaat. Daarom is waarschijnlijk externe werving nodig. Het onderzoek laat zien dat 38 procent van de deelnemende bedrijven gezien de huidige situatie denkt over het aantrekken van andere vaardigheden.
- Geïnterviewden ervaren dat jonge mensen over het algemeen niet worden aangetrokken door een sector die ze als traditioneel zien. Aanverwante disciplines, zoals grafisch ontwerp, bieden volgens hen meer mogelijkheden voor een stimulerende loopbaan. Het aantal bedrijfs-sluitingen en ontslagen ontmoedigt mensen evenzeer om in de sector aan de slag te gaan.



Een herpositionering van de sector, diversificatie van activiteiten en werken aan een cultuurverandering binnen de bedrijven om ze aantrekkelijker te maken voor jongeren dragen alle bij aan de verandering die nodig is om de werknemers van de toekomst aan te trekken. De British Printing Industries Federation BPIF is bijvoorbeeld tien jaar geleden begonnen met de creatie van PRINT, de ‘eerste echte IT-sector’. Andere federaties zijn hier eveneens mee bezig; zo beschouwt de Italiaanse federatie Assografici momenteel haar campagnes op scholen en colleges als één van de belangrijkste prioriteiten om zowel meer sollicitanten aan te trekken als het concept als ‘ondernemende cultuur’ over te brengen.

Aanbevelingen

- Sectorsniveau: een samenhangende campagne om de aantrekkelijkheid van de sector aan te tonen is nodig. Daarin moeten de vooruitstrevende toonaangevende technologie en de centrale positie van de sector in de communicatiesector centraal staan. Intergraf, UNI Europa Graphical, de nationale federaties en bonden moeten hier allen een rol in spelen. Voorbeelden zijn initiatieven zoals PrintPower (www.printpower.eu) en Two Sides (www.twosides.info).
- Bedrijfsniveau: Bedrijven moeten contacten leggen met plaatselijke scholen en colleges om het imago van de sector te veranderen



8. VRAAGSTUKKEN & POTENTIËLE OPLOSSINGEN: DE INTERNE FOCUS

Sociaal verantwoord herstructureren leidt tot belangrijke interne vraagstukken, zeker in een sector met hoog-gespecialiseerde vaardigheden en werknemers die er vaak al lange tijd werkzaam zijn. De toekomstige vereisten voor bedrijven en individuen lopen parallel, met een noodzaak tot levenslang leren om zich aan de komende veranderingen aan te kunnen passen. Verder gaat het onder meer om een verschuiving naar meer flexibele werkschema's en persoonlijke flexibiliteit in de vorm van multi-skilling. Voor bedrijven kan ook een vermindering van het aantal medewerkers nodig zijn, waarbij ze er voor zorgen dat diegenen die vertrekken over de ondersteuning en employability beschikken die nodig zijn om met voldoening aan het werk te zijn.

Veel bedrijven zullen vaak behoorlijk ver moeten reiken om zowel begrip voor de noodzaak tot verandering te kweken als te beschikken over de vereiste middelen om dat ook te bereiken. Externe financiële ondersteuning om verandering te managen is in het belang van bedrijven, individuen en de economieën waarvan zij deel uitmaken.

8.1. Samenwerking



Een duidelijke boodschap uit het onderzoek is dat doeltreffende samenwerking, tussen managers, bonden, werknemersvertegenwoordigers en werknemers binnen bedrijven een impliciete vereiste is om verandering effectief te managen en op een sociaal verantwoorde manier te herstructureren.

Het onderzoek heeft duidelijk de voordelen aangetoond van het werken in partnerschap, met werknemersvertegenwoordigers/OR-en waar deze bestaan, en het volgen van dezelfde uitgangspunten van partnerschap met de werknemers zelf.

De case studies geven aan dat verandering eerder geaccepteerd wordt als de uitgangspunten van partnerschap: effectieve informatie, communicatie en consultatie, worden gevolgd. Ze laten ook de voordelen zien van het gelijktijdig focussen op de ontwikkeling van doeltreffende verhoudingen gebaseerd op een diepgaand begrip van de commerciële omgeving en het volgen van de uitgangspunten van sociale verantwoordelijkheid.

De deelnemers zien een doeltreffende cyclus van informatie, communicatie en consultatie als sleutelement voor sociale verantwoordelijkheid en voor commercieel succes.

Het raamwerk om dit te bereiken varieert, daar de Europese Richtlijn voor Informatie en Consultatie in verschillende landen anders wordt uitgelegd. Hoewel de wetgeving kan verschillen, komt uit de studie op basis van ervaringen binnen bedrijven en bij de

bonden toch vooral het advies naar voren dat het alleen maar voldoen aan de wettelijke eisen niet voldoende is. Wat telt is de geest van de wet, niet de letterlijke tekst er van.

8.1.1. Partnerschappen ontwikkelen die nodig zijn voor verandering en herstructurering

Het doorslaggevende belang van sterke partnerschappen dat uit deze studie naar voren komt, wordt weerspiegeld in andere onderzoeken. Deze geven aan dat herstructurering weliswaar vaak als moeilijk wordt gezien in een omgeving met sterke vakbonden maar werknemers toch minder weerstand tonen tegenover verandering en meer positief reageren op dergelijke uitdagingen in bedrijven waar ze het gevoel hebben dat ze kunnen terugvallen op een doeltreffende bondsvertegenwoordiging¹⁴.

De grafische bonden in heel Europa hebben op de financiële crisis gereageerd door collectieve afspraken en politiek lobbyen om de gevolgen voor de baan zekerheid voor hun leden¹⁵ te minimaliseren. Overheidsmaatregelen voor korter werken en inkomensbescherming zijn toegepast om ontslagen te voorkomen en er voor te zorgen dat het inkomensverlies door korter werken opgevangen kon worden. Waar ontslagen niet te vermijden waren, hebben de bonden gestreefd naar overplaatsing binnen de onderneming, ontslagvergoedingen en mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren¹⁶, allemaal thema's die in dit onderzoek steeds weer naar voren komen.^c

Vanuit verschillende kanten wordt in het onderzoek gewezen op de spanningen die kunnen ontstaan tussen diegenen die betrokken zijn bij pogingen om te herstructureren op een commercieel duurzame en tegelijkertijd sociaal verantwoorde manier. Sommige geïnterviewden van bedrijven of federaties stellen dat ze tot de ontdekking kwamen dat de bonden tegen flexibiliteit zijn en zich verzetten tegen initiatieven voor korter

C. In Italië hebben bedrijven op de crisis gereageerd door, in overeenstemming met de bonden, gebruik te maken van de volgende overheidsmaatregelen voor inkomensbescherming: loon integratie fonds, regelingen voor pensionering of ontslag en een speciale wet voor vroegde pensionering in de grafische en uitgeefsector. Daarnaast hebben bedrijven het aantal contracten voor tijdelijke werkers teruggebracht.

“Deze komende ontwikkelingen zijn niet populair en er overeenstemming over bereiken is niet gemakkelijk. Ze vormen ook een belangrijk risico voor de bonden. Het vereist heel veel informatie en uitleg van de kant van de werkgevers. De bonden en het management moeten samenwerken om de overheid te beïnvloeden. We concurreren en krijgen dan te maken met de gevolgen of werken samen bij nieuwe werkgelegenheidsafspraken, fusies en herstructurering.”

Interview met vertegenwoordiger groot bedrijf

werken of veranderingen die van invloed zijn op de beloning. Aan de andere kant wordt door mensen vanuit de bonden gewezen op de urgente noodzaak voor de sector om te veranderen en een 'uitgelezen dienstverlening' aan de klanten te bieden, wat betekent dat bedrijven 24/7 moeten draaien en moeten investeren in multi-skilling om er voor te zorgen dat de medewerkers die dienstverlening ook waar kunnen maken. Zij onderstrepen bovendien de rol die ze zelf kunnen spelen om werknemers te helpen de noodzaak tot verandering te begrijpen. Een individuele mening vanuit een bedrijf is nog, dat nationale vakbondsvertegenwoordigers eerder veranderingen waarover wordt onderhandeld verwerpen terwijl de plaatselijke bondsmensen juist eerder de noodzaak voor veranderingen inzien. Duidelijk is dat er ruimte is om de verhoudingen tussen de partijen die sociaal verantwoorde herstructurering steunen te versterken.

De verschillende systemen voor collectieve afspraken binnen Europa zorgen eveneens voor uiteen-

lopende moeilijkheidsgraden bij onderhandelingen over een voorgestelde herstructurering. Verder uitbouwen van het vertrouwen en begrip tussen de partners op nationaal en plaatselijk niveau zal de inspanningen om te veranderen op een sociaal verantwoorde manier versterken en de weg naar succesvol veranderen effenen. De workshops in het kader van het onderzoek boden een neutrale omgeving om de kernproblemen te bespreken en de vooruitzichten te delen. Uit de feedback is gebleken dat de deelnemers dit ook op prijs hebben gesteld.

Werken in partnerschap tussen managers en bonden op vestigingsniveau is van even groot belang. Uit voorbeelden blijkt dat proactiviteit één van de belangrijkste elementen is: eerst een diepgaand begrip opbouwen over het bedrijf en de vraagstukken waarmee het te kampen heeft (zie de toolkit), dan kijken welke problemen dat oproept voor het personeel en tenslotte een kader afspreken om daar overeenstemming over te bereiken. Wach-

Een voorbeeld van partnerschap: Nederland

Het Mobiliteitscentrum C3 – Centrum Creatieve Carrières – in Nederland is een succes. Sinds de start op 1 oktober 2009 hebben meer dan 3.500 mensen die hun baan in de grafische sector verloren door herstructurering of faillissement zich geregistreerd. In veel gevallen lukte het C3 voor hen een nieuwe baan te vinden. Het centrum heeft daarnaast aanvragers in staat gesteld om te studeren of een opleiding te volgen om hun potentieel op de arbeidsmarkt te versterken. Het Mobiliteitscentrum C3 is een initiatief van de sociale partners in de grafische, media en creatieve sectoren. Daartoe behoren het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen KVG en de Nederlandse Vereniging van Uitgevers NVU alsmede de grafische vakbonden FNV-Kiem en CNV-Media. C3 biedt ondersteuning en advies aan zowel werkgevers als werknemers. Het centrum geeft informatie en tips over financiële bijdragen, subsidies en andere mogelijkheden om mensen die hun baan zijn kwijt geraakt zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen.

Werkgevers kunnen bij C3 aankloppen voor scholing en andere ondersteuning, niet alleen als er een feitelijke herstructurering aan de gang is maar ook om preventieve maatregelen te ontwikkelen als er problemen aan de horizon dreigen op te duiken. Werknemers kunnen het Centrum vragen om hulp en ondersteuning bij het vinden van een andere werkkring, advisering over loopbaanplanning en outplacement en tips en cursussen over hoe te solliciteren voor een baan.

C3 is het eerste Mobiliteitscentrum in Nederland dat voor een hele sector en op nationale schaal werkt. Het is ook de eerste dergelijke organisatie die een belangrijke subsidie van de Europese Commissie (Europees Globaliserings Fonds) heeft ontvangen. De sociale partners kregen daarbij te horen dat de wachttijd tussen de aanvraag voor het project en het besluit van de Commissie erg lang was.

Gevolgen voor het personeel

Meer communicatie om werknemers te helpen de noodzaak tot verandering te begrijpen

59%

Meer overleg met en consultatie van werknemers

53%

Beginnen met of verbeteren van de communicatie over de visie voor het bedrijf

43%

“Het raamwerk voor overleg is erg onbuigzaam, helaas. Dat is voor ons het echte probleem.” Geïnterviewde van een groter bedrijf

ten tot zich problemen voordoen is te laat. Voortdurende communicatie als uitgangspunt nemen kan moeilijk zijn – een vertegenwoordiger van een bedrijf sprak over een vermeende weerstand bij de bonden om voorafgaande aan vergaderingen commercieel gevoelige informatie te krijgen: ‘ze zijn niet geïnteresseerd, je krijgt het idee dat ze voelen dat de werknemers hen zullen afwijzen’. Maar als eenmaal een doeltreffende samenwerking tot stand is gebracht en de bonden zelf overtuigd zijn geraakt van de noodzaak om te veranderen, dan kunnen ze een rol spelen om op hun beurt de werknemers daarvan te overtuigen. De Roto Smeets case studie op pagina 76 is een voorbeeld van de voordelen die proactief werken in partnerschap kan opleveren.

Toolkit: tools in de toolkit omvatten ondersteuning bij:

- 10 stappen voor doeltreffend gezamenlijk en in partnerschap werken (B.2.1.)
- Checklist voor de vooruitgang voor doeltreffend werken in partnerschap (B.2.2.)



8.1.2. Partnerschappen ontwikkelen met de eigen werknemers

Uit interviews komt naar voren welke problemen bedrijven kunnen ondervinden als ze veranderingen invoeren, zelfs als die verandering bedoeld is om de omstandigheden in het bedrijf te verbeteren. Voorbeelden zijn pogingen om scholingsprogramma's in te voeren maar dan geconfronteerd worden met weerstand om daaraan deel te nemen, of scholing die geen verschil uitmaakt omdat mensen weer terug vallen in hun oude gewoonten. Deze vraagstukken laten zien dat doeltreffend werken in partnerschap ook op bedrijfsniveau van fundamenteel belang is om verandering en herstructurering te managen.

Het belang van een open verhouding met de werknemers, waarbij voor de herstructurering begrip wordt opgebouwd voor de vraagstukken en commerciële omstandigheden om zo te voorkomen dat het als verrassing komt, wordt in de studie als essentiële vereiste aangemerkt. Alleen maar informeren en consulteren is echter niet voldoende. Echte consultatie is noodzakelijk om te zorgen dat werknemers het aanvaarden en het ook 'pikken' en dat de juiste besluiten worden genomen.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de deelnemende bedrijven dit als prioriteit zien. 59 procent stelt dat de huidige omstandigheden nopen tot meer communicatie om begrip op te bouwen voor de noodzaak tot

verandering terwijl 53 procent van plan is om het bestaande niveau aan overleg en consultatie te versterken en 43 procent denkt dat het noodzakelijk is om te beginnen met communicatie over de visie voor het bedrijf. Omdat de deelnemende bedrijven zich waarschijnlijk in de voorhoede bevinden waar het gaat om herstructureren op een sociaal verantwoorde manier is het verder verspreiden van de boodschap in de sector cruciaal om te overleven.

Tot de uitgangspunten die naar voren komen uit het onderzoek behoren:

- Voortdurende communicatie met de werknemers ten einde hen 'op te voeden' over de bedrijfssituatie – inclusief informatie over feiten en cijfers en hulp bij het begrijpen daarvan.
- Verder gaan dan alleen maar informatie door de werknemers daadwerkelijk te raadplegen. Dit is fundamenteel voor sociaal verantwoord gedrag en voor het opbouwen van acceptatie van veranderingen.
- Voortdurende communicatie. Uit vakbondskringen komt de opmerking dat bedrijven wel communiceren als de dingen niet goed gaan maar niet als het wel goed gaat en dat bedrijven geen uitleg geven over de schommelingen in werkvolume of over de voorwaarden onder welke een opdracht is aangenomen. Daardoor is het voor de werknemers moeilijk om de werkelijke financiële omstandigheden te kennen.
- Communicatieschema's zoals een goede vergaderstructuur waardoor mensen op de hoogte blijven van de bedrijfsomstandigheden en – plannen, een personeelsblad en in grotere organisaties andere media.
- Gezamenlijke training voor managers, werknemers en werknemersvertegenwoordigers, met het instellen van ondernemingsraden of soortgelijke overlegstructuren.

De sociale partners moeten een rol spelen in het proces. Waar werknemers in een omgeving waar geen traditie van positieve en open communicatie bestaat sceptisch staan tegenover berichten vanuit het bedrijf, luisteren ze waarschijnlijk meer naar vakbondsvertegenwoordigers. Verschillende

“Het is moeilijk om mensen te overtuigen dat de traditionele manieren om dingen te doen niet de manieren van de toekomst zijn.”

Geïnterviewde van een grote onderneming

van hen benadrukten tijdens het onderzoek de positieve rol die zij kunnen spelen om er voor te zorgen dat werknemers zich bewust zijn van de situatie waarin het bedrijf verkeert.

De problemen zijn groot. Voor grotere bedrijven die genoteerd zijn aan de beurs komt daar nog de commercieel gevoelige informatie bij. Het kan nodig zijn om over die vertrouwelijkheid afspraken te maken. Ploegendiensten en andere logistieke overwegingen kunnen eveneens een belemmering vormen voor communicatie. De overheersende mening is echter dat bedrijven geen andere optie hebben dan te kijken naar samenwerking terwijl de case studies een overtuigend bewijs bieden dat deze aanpak ook succes oplevert.

Aanbevelingen

- Sectorsniveau. Vorm een permanent forum op Europees niveau waarin de sociale partners samenkomen om de kernproblemen te bespreken en tot wederzijds begrip te komen.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, de federaties en bonden moeten het belang van effectieve communicatie en consultatie voor allen in de sector die te maken hebben met verandering blijven benadrukken, voorbeelden van goede praktijken in beeld brengen en bedrijven aanmoedigen om sterke partnerschappen op te bouwen en in stand te houden.
- Bedrijfsniveau: Voor bedrijven moet effectief managen van herstructurering en verandering voorop staan door de geschikte overlegvormen en kanalen in te stellen voor communicatie en consultatie en die ook doeltreffend te gebruiken.

Toolkit: De toolkit bevat tools met aanwijzingen en tips voor het ontwikkelen van:

- Een stakeholder analyse (C.2.1.)
- Begrijpen van de aard van verandering en de psychologie van verandering en hoe individuen in elk stadium ervan te ondersteunen (C.2.2., C.2.3, C.2.3.4.).
- Schema voor verandering, checklist voor planning en uitvoering (C.2.5.)
- Hoe een recessie te overleven
- Communicatiebeleid en uitgangspunten voor een effectieve interne communicatie (B.1.1.)
- Vertrouwelijkheid (B.1.3.)
- Afstemming van informatie, consultatie en besluitvorming (B.1.5.)
- Doeltreffende consultatie (B.1.6.)
- Vergaderingen, beste praktijken (B.1.7.)
- Het communiceren van 'slecht nieuws' (B.1.8.)
- 10 stappen voor doeltreffende betrokkenheid van de medewerkers (B.1.9).

“We voorzien belangrijke veranderingen in de werkschema's die meer flexibel personeel nodig maken. Deze trend zal door moeten gaan en is op dit moment moeilijker omdat over elke verandering onderhandeld moet worden en er in het huidige economische klimaat weinig ruimte is om voor deze veranderingen te betalen.” Geïnterviewde uit een groot bedrijf

8.2. Nieuwe werkmethoden in een bedrijf: flexibiliteit

De gecombineerde uitdaging van technologie en een veeleisender markt betekent dat vanuit bedrijfs-oogpunt flexibiliteit een eerste vereiste voor de sector is om vooruit te komen. Dit is echter ook een gebied dat veel problemen oproept en dat belangrijke gevolgen heeft voor de werknemers. Als het gaat om fundamentele veranderingen in het werksame leven, dan komt het belang van sterke partnerschapafspraken en overleg met de werknemers en hun vertegenwoordigers naar voren. In bedrijven waar vakbonden actief zijn, zal het invoeren of versterken van verschillende aspecten van flexibiliteit onderworpen zijn aan onderhandeling en consultatie.

Het kwalitatief onderzoek laat zien welk belang de sector hecht aan het invoeren of uitbreiden van flexibel werken. 63 procent van de ondervraagden ziet het invoeren van multi-skilling als een gevolg van de aan de gang zijnde veranderingen terwijl 67 procent het invoeren van meer flexibele werkschema's noemt. Er bestaan uiteenlopende voorbeelden van dergelijke regelingen, zoals het invoeren van 12-uurs diensten, drie ploegendiensten of een verschuiving naar uurloon waarbij werknemers betaald worden voor het totaal aantal in een jaar gewerkte uren en waarbij het aantal uren in drukke of rustige perioden verschilt.

De huidige financiële situatie voor bedrijven maakt onderhandelen over werkschema's moeilijk omdat er weinig ruimte is om er voor te betalen. In één voorbeeld wordt gesproken over 'een oorlog' met de bonden nadat geïnvesteerd was in nieuwe machines die andere werkschema's nodig maakten. Het belangrijkste geschil ging over geld. In een ander voorbeeld was het nodig om van een vijf-dagen naar een zeven-dagen rooster over te stappen maar hielden de bonden vast aan dubbele betaling voor het weekend.



“Iedereen zal efficiënter moeten werken, over meerdere vaardigheden moeten beschikken en ook het vaardigheidsniveau voortdurend moeten opkrikken. We moeten allemaal onze kennis, vaardigheden en de kwaliteit van ons denken op een hoger peil brengen om anders tegen onze klanten aan te gaan kijken. We moeten van andere sectoren leren hoe we een heel nieuwe benadering kunnen aannemen; we moeten gaan denken in systemen.” Geïnterviewde van grote onderneming

Een ander probleem is het feit dat bedrijven en individuen andere prioriteiten hebben: “Flexibiliteit betekent iets anders voor het bedrijf dan voor een individu. Individuen willen werken wanneer ze dat wensen. Bedrijven moeten meer of juist minder kunnen draaien om aan de vraag te voldoen,” stelde een bondsmedewerker.

Het inzetten van parttime werk, tijdelijke en losse arbeidskrachten kan eveneens problemen oproepen. Bedrijven kunnen behoefte hebben aan uiteenlopende werkschema's om de vereiste flexibiliteit te realiseren, met bijvoorbeeld de inzet van losse medewerkers voor ongeschoold werk. 29 procent van de ondervraagden in het kwalitatieve onderzoek denkt dat de huidige situatie leidt tot de inzet van tijdelijke arbeidskrachten. Het risico bestaat echter dat de hoogopgeleide medewerkers de invoering van andere werkschema's opvatten alsof ze niet gewaardeerd worden. Dat kan er toe leiden dat ze gedesillusioneerd raken en het bedrijf of de sector verlaten.

Hier komt opnieuw naar voren hoe belangrijk het is om de uitgangspunten van sociale verantwoordelijkheid te volgen. Doeltreffende informatie, communicatie en consultatie en erkennen dat er een evenwicht moet bestaan tussen de belangen van het bedrijf en die van de medewerkers is essentieel, bijvoorbeeld door de werknemers in staat te stellen gewerkte uren op te sparen zodat ze vrij kunnen nemen op momenten dat dat hen persoonlijk het beste uitkomt. Dit vereist een krachtig overleg en het opbouwen van vertrouwen, wat alleen mogelijk is als sterk wordt ingezet op samenwerking.

Toolkit: support in the toolkit includes support for

- Workforce flexibility (B.3.5.)
- Workforce capacity (B.3.3.)

8.3. Nieuwe werkmethoden – in de toekomst vereiste vaardigheden

De hele sector erkent dat het nodig is de vaardigheden op te voeren om aan de technische eisen en aan veranderende marktomstandigheden te voldoen. Zorgen dat de werknemers niet alleen beschikken over de vaardigheden voor hun baan

maar ook over de eisen voor employability in de toekomst is tegelijkertijd een kernvereiste voor het managen van herstructurering op een sociaal verantwoorde manier.

De geïnterviewden zien een 'voortdurende bereidheid om te veranderen en te leren' als voorwaarde voor succes. Multi-skilling is meer en meer een vereiste, vooral voor grotere bedrijven. Twee-derde (67 procent) van de respondenten stelt dat de situatie waarin het bedrijf verkeert leidt tot het invoeren van multi-skilling waarmee dit boven aan de lijst staat, terwijl 57 procent stelt dat herscholing van de werknemers voor hen een implicatie is. De bonden benadrukken daarbij dat multi-skilling niet gebruikt moet worden als methode om banen te schrappen, waarbij ze er op wijzen dat werknemers toerusten met een scala aan vaardigheden essentieel is om hen 'klaar te maken' voor de toekomst en er tevens toe kan bijdragen om verandering effectiever te managen. Zoals een bondsvertegenwoordiger het stelt: “Scholing en vaardigheden zijn van doorslaggevend belang om mensen mee te krijgen.”

De conclusie is dat sociaal verantwoord gedrag vereist dat werkgevers de kans aangrijpen om medewerkers een pallet aan vaardigheden te bieden die ze ook mee kunnen nemen. De ICT- en technische vaardigheden die nodig zijn, zullen het mensen mogelijk maken naar andere sectoren over te stappen. Verantwoorde werkgevers zorgen er daarbij voor dat mensen inzien dat ze deze competenties ook 'mee kunnen nemen'.

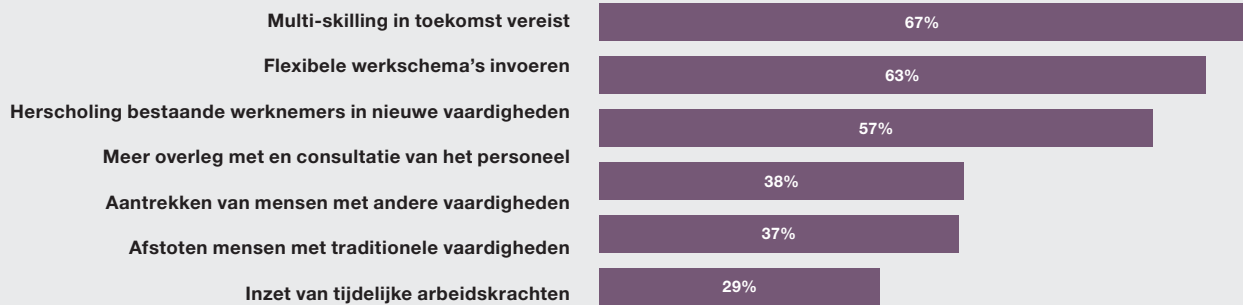
Wie niet de gelegenheid tot herscholing krijgt loopt een groot risico. 37 procent van de bedrijven denkt over 'het afstoten van mensen met traditionele vaardigheden' als consequentie van de verande-

“Sommige bedrijven reageren door tot het uiterste te besparen en te snijden in de salarissen en arbeidsvoorwaarden. Dat is niet de aangewezen weg. Bedrijven moeten slimmer zijn en hebben goed-opgeleide medewerkers nodig die ook achter ze gaan staan. Dit vereist een nauwere relatie tussen werkgevers, bonden en werknemers.”

Medewerker van een vakbond



Gevolgen voor het personeel



ringen in de sector. Voorspeld wordt dat werknemers de uitdaging van het werken met minder, multi-skilled mensen zullen moeten accepteren.

“Technologie stuwt verandering en daarmee de aard van het werk vooruit.”

Geïnterviewde van groot bedrijf

Terwijl veel bedrijven diversificeren naar nieuwe gebieden, inclusief webontwerp en andere diensten binnen de communicatiesector in het algemeen, is de algemene mening toch dat herscholing van werknemers op deze gebieden mogelijk minder succesvol zal zijn. De vereiste kerncompetenties zijn anders en uit reacties van MKB-bedrijven blijkt dat het vinden van scholingsprogramma's van een voldoende hoog niveau in disciplines zoals webontwerp problematisch is. Dit wijst er op dat allianties (een strategie die door 43 procent van de respondenten wordt overwogen) of het aantrekken van mensen met andere vaardigheden de aangewezen weg is. 38 procent van de deelnemers denkt hierover, hoewel dit wel leidt tot andere problemen op het gebied van sociale verantwoordelijkheid. Of, zoals een MKB-manager het stelt: “Het is moeilijk. Ik wil mijn mensen niet zien vertrekken om bij anderen te gaan werken.”

Een bijkomende factor is dat bedrijven steun nodig hebben bij het bieden van herscholing aan diegenen die vanwege een herstructurering vertrekken. Op dit onderwerp wordt in onderstaande sectie 8.6 meer diepgaand ingegaan.

Toolkit: In de toolkit bevinden zich tools voor:

- De toekomstige behoeften aan mensen (B.3.1.)
- Een matrix van vaardigheden (B.3.2.)
- Opleiding en ontwikkeling (B.3.4.)

8.3.1. Technische vaardigheden

Een analyse van de kwalitatieve antwoorden laat zien dat bedrijven hogere vaardigheidsniveaus willen in het hele grafische productieproces.

- Hogere IT- en technologie vaardigheden nodig: 83 procent
- Hogere vaardigheden voor de voorbereiding nodig: 64 procent
- Hogere vaardigheden voor persbediening nodig: 50 procent
- Hogere vaardigheden in de afwerking nodig: 46 procent.



De mening van een leverancier

Leveranciers stellen dat ‘ongelofelijk ontoereikende training’ er toe leidt dat grafische bedrijven niet de opbrengsten uit hun investeringen halen die nodig zijn omdat de medewerkers het vertrouwen missen om de machines tot hun volle potentieel te laten draaien. Vooral in het MKB zijn de opleidingsniveaus te laag. Een leverancier stelt dat dit soort problemen vooral sterk speelt in Groot-Brittannië dat op dat gebied achter loopt bij de rest van Europa.

Tot de specifieke vaardigheidseisen die genoemd werden tijdens interviews met leveranciers behoren:

“Mensen hebben bewezen dat ze nieuwe technologieën kunnen leren – ze zijn gewend om te leren en weten dat ze hun baan zullen verliezen als ze dat niet doen.”

Interview met vakbondsvertegenwoordiger



- Handwerkslieden zullen nodig blijven om problemen te signaleren en op te lossen, bijvoorbeeld op hybride persen en met het toenemend gebruik van A0-formaat persen. Hun aanwezigheid blijft nodig, hoewel het er wel aanzienlijk minder zullen zijn.
- In de toekomst is vooral technische kennis nodig op het gebied van informatietechnologie, met digitale data, workflow, geïntegreerde planning en kosten als belangrijkste elementen voor succes en productiviteit. Door de efficiëntie en constante kwaliteit van de productie die technologie met zich meebrengt, zijn er geen technici of mensen met computerkennis nodig.
- Onderhoud wordt met het toenemend gebruik van digitale persen van groter belang en de vaardigheden op dit gebied dienen aanmerkelijk te verbeteren, hoewel onderhoud ook steeds meer geautomatiseerd wordt met proactieve diagnose en waarschuwingen.

Vraagstukken bij het opvoeren van de vaardigheden

De deelnemers aan het onderzoek noemen verschillende problemen zoals:

- Financiële onstabieliteit, wat kan betekenen dat bedrijven bij hogere vaardigheden geen hoger salaris kunnen betalen.
- Hogere salarissen voor diegenen met traditionele vaardigheden kan een belemmering vormen voor herscholing omdat nieuwe functies mogelijk minder goed beloond worden.
- Ploegendiensten en tijdsdruk kunnen het voor medewerkers onmogelijk maken om een opleiding te volgen.
- De uitdaging voor individuen om de overstap te maken van ambachtelijk werk naar een procesrol.
- Voor kleinere bedrijven kan het vrijmaken van machines voor opleidingsdoeleinden een probleem vormen. Datzelfde geldt voor het vinden van geschikte scholingsmogelijkheden

- Problemen voor oudere medewerkers met lagere of traditionele vaardigheden die zich tegen verandering verzetten.

Hoewel er problemen zijn, is de algemene mening toch dat het opbouwen van vaardigheden essentieel is. De meesten zijn het er over eens dat er al voor de huidige economische crisis een tekort aan vaardigheden bestond en dat dit 'een aanhoudend probleem en een potentiële rem op herstel vormt.'

8.3.2. Andere vereiste vaardigheden

Hoewel wat techniek betreft IT-vaardigheden het belangrijkste zijn voor de toekomst, is de algemene mening dat inter-persoonlijke vaardigheden en die op het gebied van klantenbeheer en management van toenemend belang zijn. Een leverancier stelt in dit verband zelfs: 'inter-persoonlijke en klantenrelaties worden in de toekomst de belangrijkste vaardigheid voor alle medewerkers in de sector.'

Hoewel de conclusie dat alle medewerkers over hogere vaardigheden dienen te beschikken misschien wel te voorzien was, zijn de bevindingen rond het idee dat meer managementvaardigheden nodig zijn – die de urgente noodzaak tot aanpassing aan en verandering met een snel wijzigende markt weerspiegelen – waarschijnlijk het meest opzienbarend. Het kwalitatieve onderzoek bevestigt dit door te signaleren dat een hoger niveau aan niet-technische vaardigheden harder nodig zal zijn dan alle procesvaardigheden (behalve IT).

“De sector heeft behoefte aan financiële ondersteuning, geen subsidies maar goedkope leningen, om herstructurering mogelijk te maken.”

Geïnterviewde van een groter bedrijf

Het belang van vaardigheden op het gebied van klantenmanagement en verkoop wordt als buitengewoon cruciaal gezien, terwijl betere management- en leiderschapsvaardigheden eveneens van vitaal belang zijn:

- Hoger vaardigheidsniveau m.b.t. het opbouwen van klantenrelaties: 82 procent
- Hoger vaardigheidsniveau m.b.t. verkoop: 81 procent
- Hoger niveau leiderschapsvaardigheden: 75 procent
- Hoger niveau managementvaardigheden: 74 procent
- Hoger niveau strategische vaardigheden: 70 procent
- Hoger niveau creatieve vaardigheden: 62 procent.

Managers moeten een duidelijke strategie voor de toekomst kunnen ontwikkelen, met nieuwe oplossingen komen en zorgen voor afstemming tussen de werkvloer en 'het kantoor'. Het managen van verandering en daarmee verbonden het managen van een succesvol proces van informeren, communiceren en consulteren, is eveneens een eerste vereiste.

Toolkit: de toolkit omvat tools voor ondersteuning bij:

- Een geïntegreerde benadering van leiderschap (C.3.1.)
- Het managen van de prestaties van mensen (C.3.2.)

Mensen er op voorbereiden het bedrijf te verlaten

Het managen van ontslagen en mensen er op voorbereiden het bedrijf te verlaten, zijn kernvereisten gezien de dramatische afname van het aantal banen in de sector.

Je baan verliezen heeft grote gevolgen. Omdat het veelal gaat om oudere werknemers die hun leven

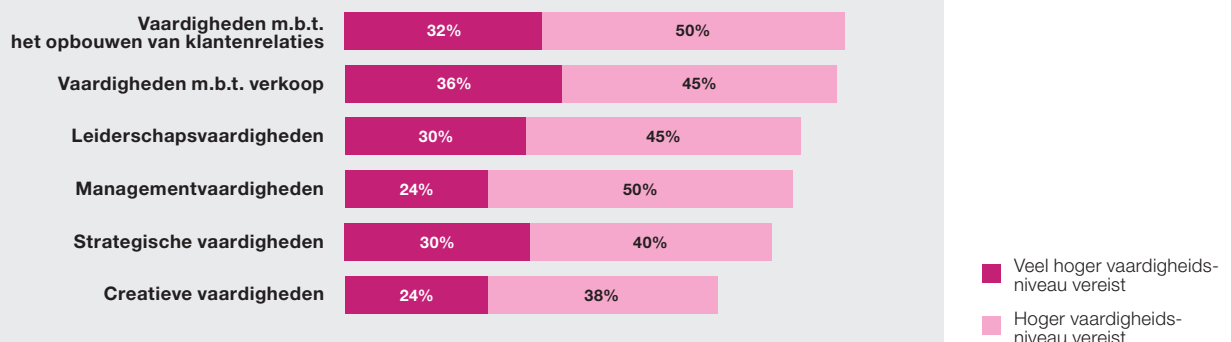
lang in de sector hebben gewerkt, spreken respondenten over een mogelijk 'shokeffect' waarbij het lange tijd onmogelijk is zich aan te passen. Dat betekent dat mensen niet meer aan de slag geholpen kunnen worden, met alle sociale en economische gevolgen van dien.

Een cultuur van 'employability' voor de sector ontwikkelen en mensen de vaardigheden geven die ze nodig hebben om naar ander werk of een andere sector over te stappen is van cruciaal belang voor de toekomst. De door leveranciers genoemde veranderingen op langere termijn t.a.v. de vereiste vaardigheden, met minder gespecialiseerde bekwaamheden en meer vaardigheden die een overstap mogelijk maken, sluiten hier goed op aan. Op korte termijn is het belangrijk de medewerkers gerust te stellen dat hun vaardigheden weliswaar specialistisch van aard zijn maar dat ze ook over meer algemene bekwaamheden, zoals werken in een team, beschikken. Die kunnen een belangrijke rol spelen om mensen die hun baan kwijt raken te helpen alternatieve werkgelegenheid te vinden. Het kan zijn dat individuen hulp nodig hebben om te onderkennen hoe belangrijk deze bekwaamheden kunnen zijn. Ondersteuningsprogramma's en steun bij het vergroten van de vaardigheden zijn daarom belangrijke elementen om er voor te zorgen dat ontslagen op een sociaal verantwoorde manier worden behandeld.

De steun van overheden en andere diensten in Europa voor dit soort programma's loopt uiteen. Waar steun beschikbaar is, hebben bedrijven met succes binnen dat kader gewerkt om er voor te zorgen dat de medewerkers herscholing en ondersteuning krijgen wanneer ze het bedrijf verlaten. Gezien de financiële situatie waarin de meeste bedrijven verkeren, is dit moeilijker als steun ontbreekt.

Uitgangspunten die uit deze studie naar voren komen:

Vereiste vaardigheden



“Helaas laat één blik op de financiën van veel bedrijven zien dat ze niet in een positie verkeren om op een sociaal verantwoorde manier te herstructureren.”

Geïnterviewde uit een groot bedrijf

- Het belang van een duidelijke visie en strategie; verder kijken dan het ontslagproces.
- Afspraken over het managen van ontslagen voordat de situatie zich voordoet.
- Een plan voor het omgaan met de gevolgen, inclusief het inventariseren van externe steunmaatregelen.
- Vroegtijdig waarschuwen van diegenen die getroffen worden, zodat het niet als een verrassing komt.
- Coördinatie met faciliteiten voor ondersteuning

Uiteindelijk is de verantwoordelijkheid om te zorgen dat diegenen die het bedrijf verlaten dat kunnen doen op een manier die hun toekomstige employability garandeert, een gezamenlijke zaak van:

- De bedrijven, die het voortouw nemen om te zorgen dat herstructurering op de meest sociaal verantwoorde manier gebeurt.
- De werknemers die aanvaarden dat herscholing noodzakelijk is.
- De federaties die aanvaarden dat het nodig is om samen te werken met de bonden om bij overheden te lobbyen.
- De bonden die de verantwoordelijkheid accepteren om hun leden te adviseren over de commerciële realiteit.
- De overheden die aanvaarden dat de sector bij de herstructurering steun nodig heeft.

Toolkit: de toolkit biedt ondersteuning bij:

- Het op een sociaal verantwoorde manier managen van ontslagen en vervroegde pensionering (C.4.2.)
- Checklist: mensen voorbereiden op een nieuw bestaan buiten het bedrijf (C.4.3.)

8.4. De voor een sociaal verantwoorde herstructurering benodigde middelen verwerven

Veel bedrijven hebben misschien wel de aspiratie om sociaal verantwoord te herstructureren. Door de financiële omstandigheden zijn ze echter vaak niet in staat om de noodzakelijke scholing voor verdere employability of de vereiste ondersteuning bij outplacement voor mensen die wegens verlies van hun baan naar andere sectoren moeten overstappen, te betalen.

Uit interviews blijken uiteenlopende ervaringen bij het verkrijgen van leningen. In het algemeen gesproken is de toegang tot kapitaal door de wereldwijde economische onzekerheid echter moeilijker.

Financiële steun voor herstructurering alsmede ondersteuning door andere instellingen is daarom noodzakelijk. Hoeveel steun beschikbaar is hangt af van de vestigingsplaats, zoals de case studie Schleunungsdruck (zie pagina 82) laat zien. De case studie Polestar toont aan hoe waardevol samenwerking met externe organisaties is om te zorgen dat inkrimping zodanig gebeurt dat het niet alleen voor het bedrijf maar ook voor diegenen die moeten vertrekken de beste uitkomst oplevert.

Het niveau van de beschikbare steun is een onderwerp dat op federatie- en nationaal niveau moet worden opgepakt door te lobbyen voor een meer samenhangende benadering van (overheids)steun en financiering in heel Europa; er voor zorgen dat de beschikbare steun volop wordt benut is meer een zaak voor de bedrijven die nauw samenwerken met de betrokken organisaties om goede communicatiekanalen te openen. Kennis van de beschikbare steunmogelijkheden en samenwerken met organisaties om dat zodanig aan en toe te passen dat de belangen van de bedrijven en de mensen het beste worden gediend, is daarbij van cruciaal belang.

Aanbevelingen

- Sectorsniveau: Intergraf, federaties en bonden moeten lobbyen voor doeltreffende, goed-gefinancierde steunprogramma's voor het bedrijfsleven om ondernemingen tot actie te bewegen en in staat te stellen een proces van herstructurering te ondergaan.
- Bedrijfsniveau: Bedrijven moeten goede relaties ontwikkelen met plaatselijke (overheids) diensten en de mogelijkheden tot steun in beeld brengen.



9. BIJLAGEN

BIJLAGE 1 – ACHTERGROND EN METHODOLOGIE

Achtergrond

Intergraf en UNI Europa Graphical hebben Facta Consult opgedragen een onderzoek in te stellen naar 'beste praktijken' bij het sociaal verantwoord herstructureren van grafische bedrijven in Europa. Daarbij is gevraagd om een breed overzicht en Facta Consult heeft gekozen voor een benadering met zowel primaire (kwalitatief en kwantitatief) als secundaire onderzoeksmethodologieën.

Een eerder onderzoek door de Europese Commissie, Competitiveness in the European Graphic Industry (2007), gaf een beeld van een aantal sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen die relevant zijn voor grafische bedrijven in heel Europa. Het rapport wees op de beperkingen bij het herstructureringsvraagstuk in een sector die een grote variatie vertoont en hoofdzakelijk bestaat uit relatief kleine bedrijven:

- Gericht op interne concurrentie zonder te anticiperen op de ontwikkeling van de concurrentie op wereldschaal
- Beperkte mogelijkheden om te investeren in niet-productieve activiteiten
- Niet in staat zijn om gezamenlijke actieplannen uit te voeren.

Het resulterende zes-punten-plan bood een blauwdruk om de prestaties van de sector te verbeteren.

Dit nieuwe onderzoek naar sociaal verantwoord herstructureren van de grafische industrie beoogt enkele van de open gebleven vragen in te vullen en richt zich op:

- De bedreigingen en kansen waar bedrijven in de sector gezien de economische en technische veranderingen mee te maken hebben.
- Een inschatting van de potentiële veranderingen bij werkschema's en de werkgelegenheid in de sector
- Een leidraad voor werkgevers en werknemers die met herstructureringsscenario's te maken hebben en vooral voor de afspraken voor partnerschap die nodig zijn om succes te bereiken.
- Een leidraad voor de vaardigheden die voor de toekomst van de sector vereist zijn.

Het onderzoek kijkt breder naar vraagstukken waar de sector mee te kampen heeft daar de veranderingen in technologieën en markten drastische en verreikende gevolgen kunnen hebben omdat andere media niet alleen nieuwe technologieën invoeren maar ook:

- Concurreren met drukwerk
- Het medium drukwerk vervangen
- Het voor de sector noodzakelijk maken om haar rol te veranderen, van fabrikant van gespecialiseerde specifieke producten naar een meer geïntegreerde dienstverlener.

Het rapport van de Commissie uit 2005 over de gevolgen van ICT en elektronisch zakendoen op de uitgeef- en grafische sectoren gaf de vraagstukken als volgt weer:

- Convergentie en vervanging
- Diversificatie van kanalen
- Cross-media communicatie en maatwerk

Het rapport noemde de specifieke problemen rond investeren in een door MKB-bedrijven gedomineerde sector maar benadrukte eveneens de potentiële mogelijkheden om de technologie voor workflow-management in huis te halen en toegang te verkrijgen tot nieuwe markten.

Details van dit onderzoek

Het onderzoek richt zich primair op de vraag hoe de vereiste veranderingen gerealiseerd kunnen worden op een sociaal verantwoorde manier. Het is vooral bedoeld als een zo praktisch mogelijke bron voor diegenen die in de sector werkzaam zijn.

Methodologie

Om te bereiken dat de aanwijzingen in het rapport van direct nut kunnen zijn, is bij de methodologie uitgegaan van een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek met diegenen die daadwerkelijk ervaring hebben met herstructurering. Na een eerste literatuuronderzoek is een serie kwalitatieve interviews gehouden om de meningen te verkrijgen van in de sector werkende personen over de druk en kansen waar ze mee te maken hebben, de herstructureringsvraagstukken die daarvan het gevolg zijn en de gevolgen voor de werknemers. Tot de geïnterviewden behoren managers van kleine en middelgrote bedrijven (tot 500 medewerkers) en van grote ondernemingen, vertegenwoordigers van de bonden en voorzitters van ondernemingsraden. Daarnaast werd een sector-brede blik verkregen van leidende figuren binnen de federaties, de bonden en Intergraf.





In totaal werden 45 interviews gehouden, onderverdeeld als volgt:

- 11 hogere managers van bedrijven met meer dan 500 medewerkers
- 10 DGA's/managers van kleinere bedrijven
- 5 full-time bondsmedewerkers
- 4 werknemersvertegenwoordigers
- 6 medewerkers van federaties of Intergraf
- 4 klanten
- 5 leveranciers.

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek werden gebruikt ter informatie van twee workshops over sociaal verantwoord herstructureren. Er waren aparte workshops voor grote en kleine bedrijven om de verschillende nadruk op zowel problemen als oplossingen tot uitdrukking te laten komen. Aan de workshops werd deelgenomen door managers uit het bedrijfsleven, bonden en werknemersvertegenwoordigers en door afgevaardigden van de federaties. De workshops leverden niet alleen een bijdrage aan het onderzoek maar boden de grafische sector in heel Europa ook een waardevolle mogelijkheid om vraagstukken, inzichten en oplossingen met elkaar te delen. Enkele deelnemers aan de workshops werden persoonlijk geïnterviewd (in hun eigen taal of met behulp van een tolk) om te komen tot een breder begrip van alle factoren die in het spel zijn.

Parallel met het kwalitatieve onderzoek werden met een on-line vragenlijst (in vier talen) meningen over dezelfde vraagstukken vergaard. De respondenten werd tevens gevraagd wat voor soort toolkit het meest waardevol voor hen zou zijn. De enquête leverde 148 reacties op, overwegend van bedrijven met minder dan 500 werknemers (130) naast 16 antwoorden van grotere bedrijven. Twee bedrijven gaven hun omvang niet aan. Bijlage B bevat een verder overzicht.

Naast deze blik van binnenuit bevat het onderzoek ook een 'van buitenaf' element. Hier gaat het om de meningen van machinefabrikanten en van klanten van de grafische sector. Hun inzichten droegen mede bij om een beeld van de huidige sector te schetsen en inzicht te krijgen in de toekomstige uitdagingen.

Tenslotte werden door aanvullende diepgaande interviews voorbeelden van 'beste praktijken' bij sociaal verantwoord herstructureren verzameld.

Dit rapport geeft de meningen van de verschillende deelnemers over de vraagstukken bij sociaal verantwoord herstructureren weer en biedt mogelijke oplossingen in de vorm van een toolkit – speciaal afgestemd op de behoeften van de sector – en case studies als voorbeeld van 'beste praktijken'.



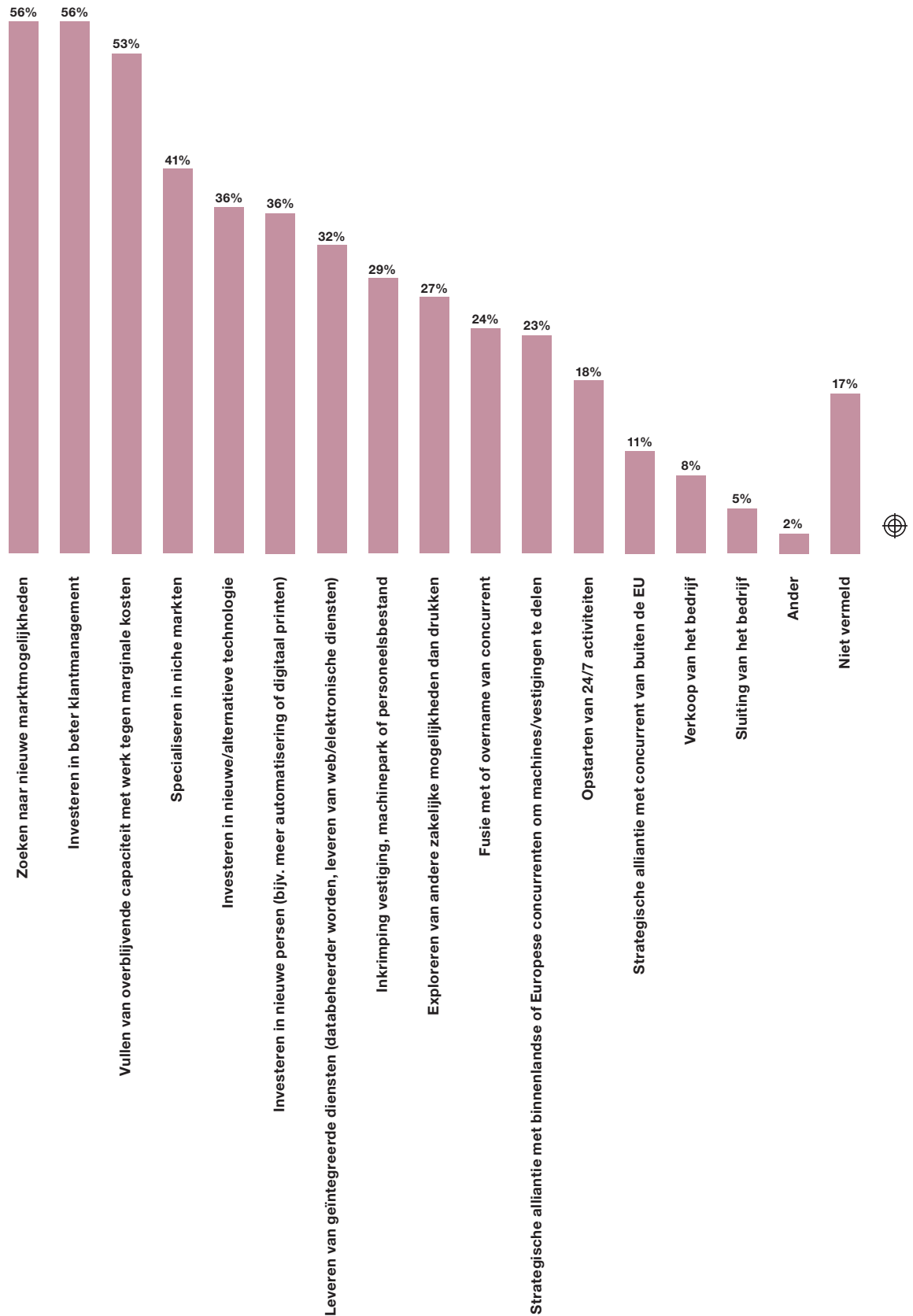
BIJLAGE 2 – SAMENVATTING VAN DE KWANTITATIEVE GEGEVENS

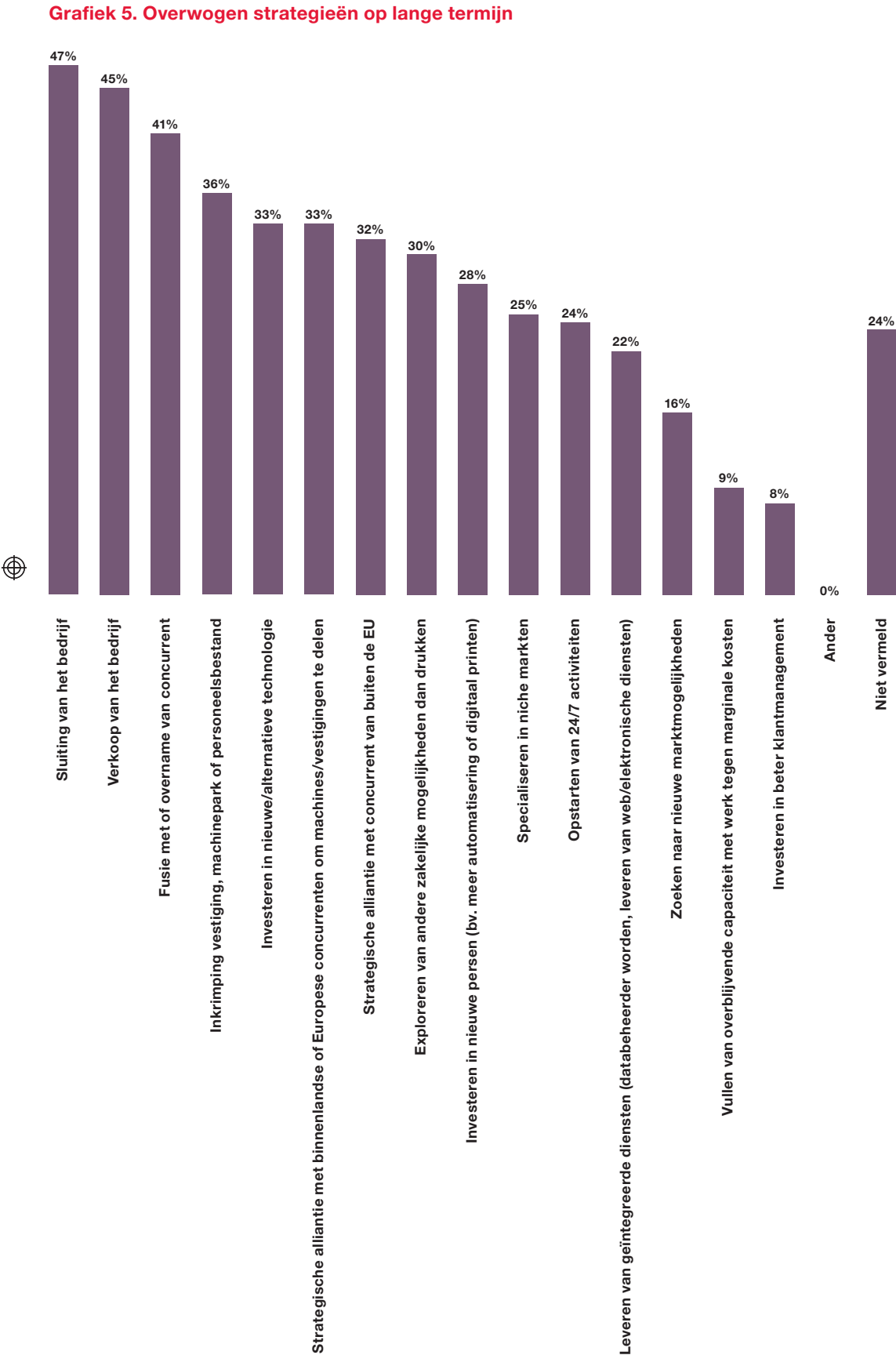
Grafiek 3. Factoren die van invloed zijn op bedrijven





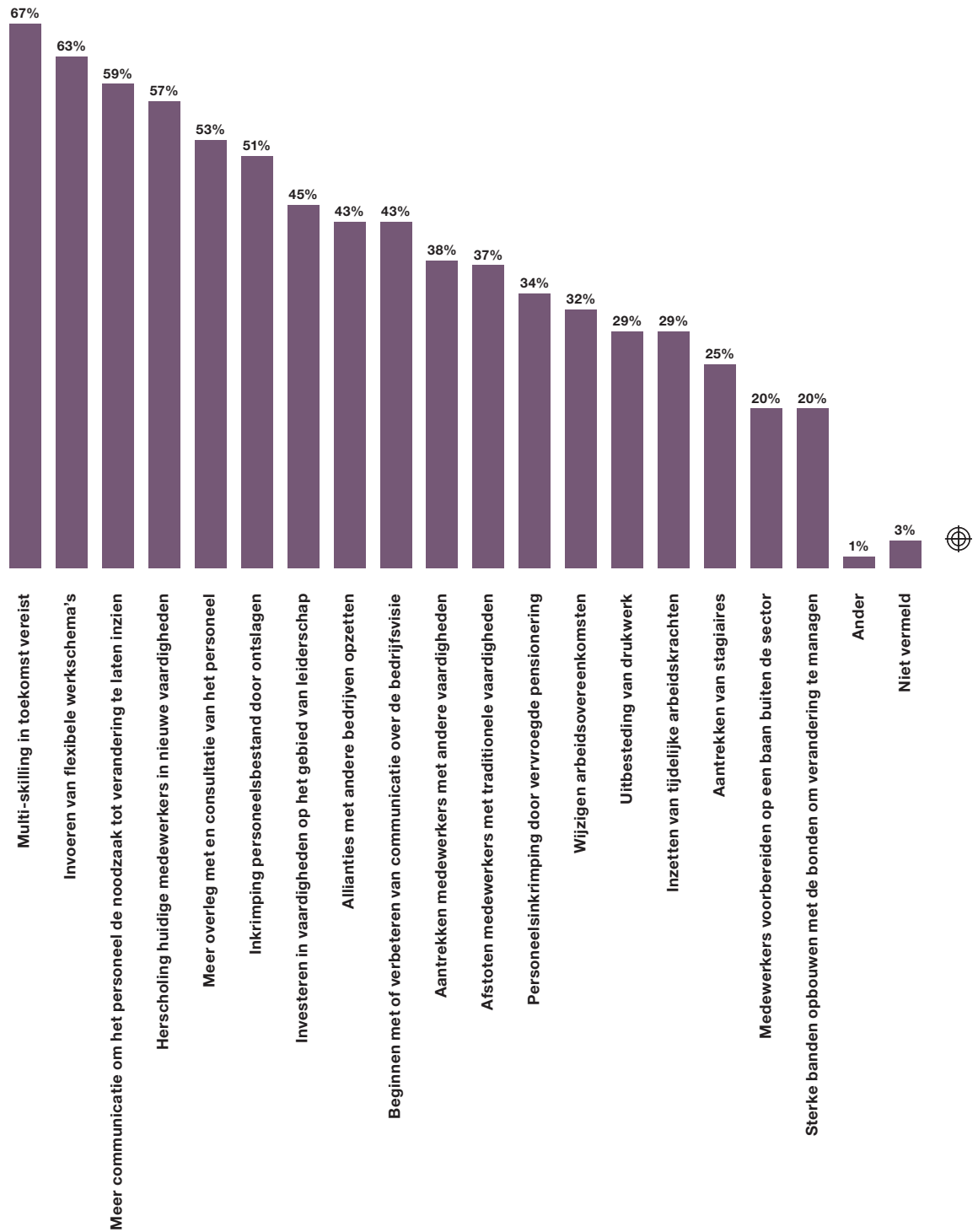
Grafiek 4. Overwogen strategieën op korte termijn







Grafiek 6. Gevolgen voor het personeel



Grafiek 7. Vereiste vaardigheden

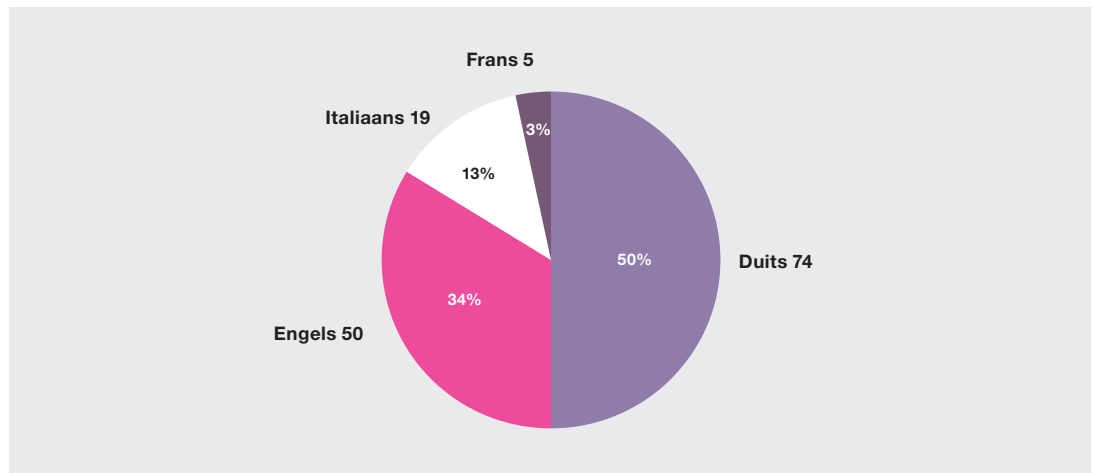




BIJLAGE 3 – ONDERVERDELING ANTWOORDEN OP KWANTITATIEF ONDERZOEK

Grafiek 8. Gesproken taal

Aantal
respondenten:
148



Tabel 3. Soort grafische activiteit



SOORT GRAFISCHE ACTIVITEIT	AANTAL RESPONDENTEN	PERCENTAGE
Productie tijdschriften	73	49%
Productie catalogussen	72	49%
Algemeen commercieel drukken	72	49%
Briefpapier, formulieren	68	46%
Productie boeken	61	41%
Point of sale/buitenreclame	55	37%
Direct mail	43	29%
Ansichtkaarten	41	28%
Print management	28	19%
Kranten	18	12%
Beveiligd drukwerk	13	9%
Transactie drukwerk (bijv. rekeningen)	12	8%
Ander	18	12%
Niet vermeld	2	1%
Totaal	148	-

Tabel 4. Toegepaste techniek

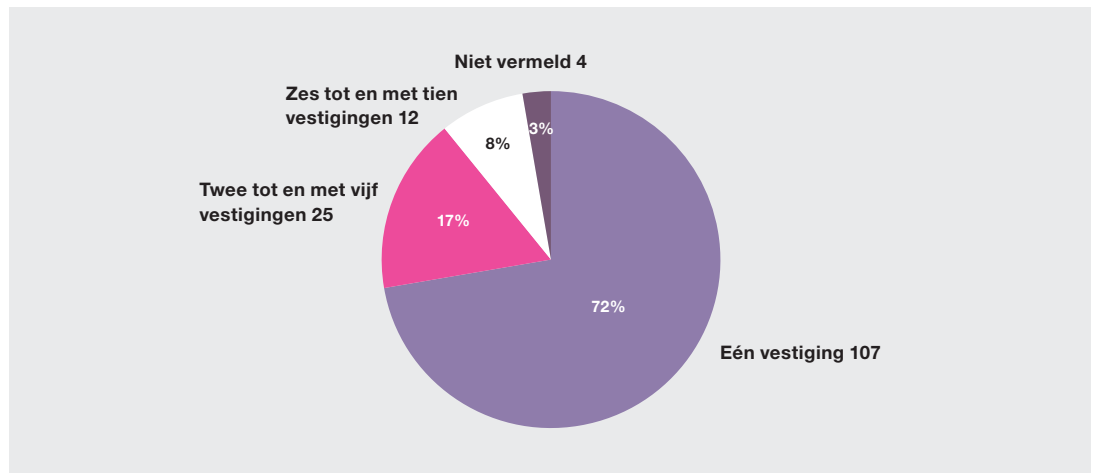
GEBRUIKTE TECHNIEK	AANTAL RESPONDENTEN	PERCENTAGE
Vorbereiding	100	68%
Digitaal	80	54%
Grote vellen-offset (B1 of groter)	62	42%
Afwerking	62	42%
Kleinere offset (tot en met B2)	52	35%
Rotatie-offset	45	30%
Kleine offset (tot en met B3)	42	28%
Diepdruk	16	11%
Flexografie	6	4%
Zeefdruk	4	3%
Ander	7	5%
Niet vermeld	3	2%
Totaal	148	-
Niet vermeld	2	1%
Totaal	148	-

**Tabel 5. Bedrijfsomvang**

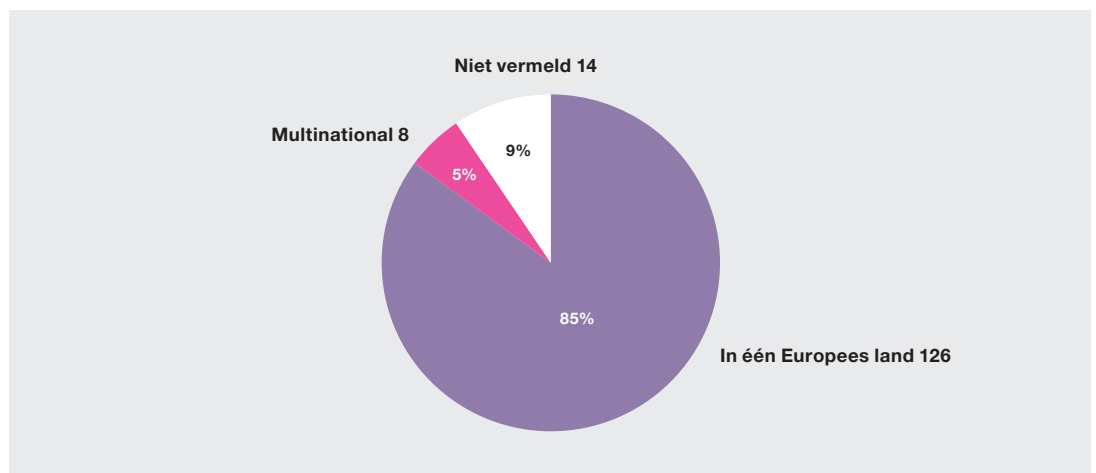
BEDRIJFSOMVANG	AANTAL RESPONDENTEN	PERCENTAGE
1 – 5 werknemers	18	12%
6 – 10 werknemers	4	3%
11 – 15 werknemers	9	6%
16 – 20 werknemers	10	7%
21 – 30 werknemers	12	8%
31 – 50 werknemers	18	12%
51 – 100 werknemers	29	20%
101 – 200 werknemers	17	11%
201 – 500 werknemers	13	9%
501 – 1000 werknemers	5	3%
1001 + werknemers	11	7%
Niet vermeld	2	1%
Totaal	148	-
Niet vermeld	2	1%
Totaal	148	-

**Grafiek 9. Aantal vestigingen**

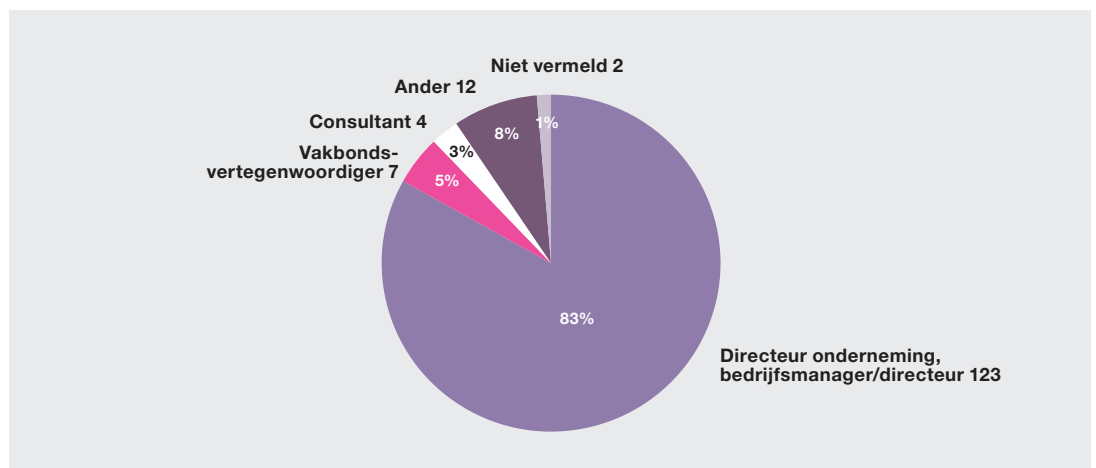
Aantal
respondenten:
148

**Grafiek 10. Basis**

Aantal
respondenten:
148

**Grafiek 11. Rol**

Aantal
respondenten:
148



Noten

1. The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf Maart 2010.
2. Eurostat
3. Gennard, J: The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
4. Ibid.
5. The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf Maart 2010.
6. European Communities 2007: Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges, Intergraf, European Commission.
7. Ibid.
8. Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
9. Ibid.
10. CCMI/073 Towards an EU policy to rationalise the web offset and rotogravure industry in Europe 15/7/2010.
11. Uni Europa Graphical Conference - 16-20 Maart 2009, Verona, Italy
12. Policy Department Economic and Scientific Policy Impact and Assessment of EU Directives in the field of "INFORMATION & CONSULTATION" (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1).
13. Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
14. Bryson, Alex, "The Foundation of 'Partnership'? Union effects on employee trust in management", National Institute Economic Review No. 176, Policy Studies Institute, April 2001.
15. Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry, Strathclyde Business School, September 2009.
16. Ibid.

Bibliografie



European Communities 2007: *Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges*, Intergraf, European Commission

DG EMPL Project "Investing in the future of jobs and skills", Sector report on Printing and publishing, Mei 2009 <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/86/en/1/EF0986EN.pdf>

DTI/Clare Taylor Consulting: *What Makes a Good Printer – a best practice study from Vision in Print*, December 2005 p5

European Small Business Portal: http://ec.europa.eu/small-business/index_en.htm

EWGguidelines_final_EN 12/02/2008 1

2010 Forecast: Technology, Trends, Tactics *Printing Industries of America*

Gennard, J: The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry Strathclyde Business School, September 2009

Policy Department Economic and Scientific Policy Impact and Assessment of EU Directives in the field of "INFORMATION & CONSULTATION" (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1)

SECAFI-Groupe Alpha publications:

"Predicting and creating change: a dynamic approach to company restructuring". Report for the European Commission (2002)

"Summary report on the application of Directive 1999/70/CE concerning temporary work in fifteen Member States". Report for the European Commission (2004)

"Comparative report for the European Commission on predicting and implementing change within the context of company restructuring" (2002)

Stuart, M. and Robinson, A. (2007) Training, union recognition and collective bargaining: findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey. Unionlearn Research Paper No.4 London: unionlearn/TUC

Stuart, M. and Wallis, E. (2007) 'Partnership-based approaches to learning in the context of restructuring: a seven country study on trade union innovation', *European Journal of Industrial Relations*, 13(3): 301-321. 2008

Stuart, M., Forde, C., MacKenzie, R. And Wallis, E. (2006) 'An Impact Study on Relocation, Restructuring and the Viability of the European Globalisation Adjustment Fund: The Impact on Employment, Working Conditions and Regional Development' Policy Department Economic and Scientific Policy Study, IP/A/EMPL/ST/2006-02. Brussels: European Parliament.

Stuart, M. and Martinez Lucio, M. (eds) (2005) *Partnership and Modernisation in Employment Relations*. London: Routledge

TRACE REPORT NOVEMBER 2009 - <http://www.traceproject.org/fr/index.php>



10. CASE STUDIES





MediaPlaza	72
07 Group/Case studie 1	74
Roto Smeets/Case studie 1	76
07 Group/Case studie 2	78
Roto Smeets/Case studie 2	80
Schleunungsdruck	82
Corelio	84
Polestar	86
Hjemmet Mortensen Trykkeri	88



MEDIAPLAZA

Kenmerken case studies

- **Groei door diversificatie**
- **Ontwikkelen van sterke strategische allianties**
- **Behoud vertrouwen en motivatie van de werknemers gedurende de verandering**

Achtergrond

MediaPlaza is gevestigd in Nederland. Drukkerij Teewes is het grafische bedrijf dat de kern vormt van de MediaPlaza Groep. Het bedrijf is opgericht in 1931, maakte eind jaren negentig een sterke groei door en besloot in 1999 om uit te breiden. In 2001 werd een nieuw bedrijfspand gebouwd en geopend. Het bedrijf bood een mix van offset en digitaal drukken. Eerst volgden enkele jaren met sterke prestaties maar een moeilijk jaar in 2007 resulteerde in een verlies van 600.000 euro aan werk in twee maanden tijd en de noodzaak om twee banen te schrappen.



MediaPlaza is vandaag de dag een goed lopend bedrijf met 24 medewerkers dat 24 uur draait en een groeiende klantenportefeuille heeft. Okke Zitman, eigenaar van Drukkerij Teewes, het MediaPlaza concept en het gebouw, omschrijft 2009 als 'een perfect jaar'.

De uitdaging

De uitdaging voor Okke was, hoe hij het bedrijf een keer ten goede kon laten maken in een omgeving waar de laatste vijftien jaar meer dan 45 procent van de grafische bedrijven in Nederland gestopt zijn. Drukkerij Teewes beschikte daarbij over een groot gebouw waarvan een deel niet gebruikt werd. De oplossing kwam oorspronkelijk van een bijzonder vasthoudende klant die ruimte in het gebouw wilde huren en van geen 'nee' wilde weten.

Okke besloot te diversificeren en ruimte in het gebouw te verhuren aan een aantal communicatiebedrijven. Dat leidde tot het ontstaan van MediaPlaza, wat hij omschrijft als 'het enige bedrijf in Nederland dat klanten het hele pakket aan geïntegreerde media oplossingen onder één dak kan bieden.'

Om de strategie tot een succes te maken, moesten de juiste allianties worden geformeerd terwijl Okke's medewerkers er ook op moesten gaan vertrouwen dat de aanpak de juiste was.

De aanpak

Het eerste bedrijf dat tot MediaPlaza toetrad, was de onderwerper wiens suggestie tot het idee had geleid. Van dat moment af volgde Okke een goed doordachte strategie van het identificeren van bedrijven in aanverwante sectoren die waarde aan het MediaPlaza concept zouden toevoegen. Als tweede kwam een internet bedrijf bij de groep. Dat betekende dat Okke de overstap kon maken van de basis internet voorziening die het bedrijf eerst bood naar meer uitgebreide geavanceerde ondersteuning. Als volgende stap werd een fotograaf benaderd omdat Okke had vastgesteld dat fotografie van hoge kwaliteit waarde zou toevoegen aan de producten die de groep bood.

Vervolgens volgde een in loyaliteitsmarketing gespecialiseerd bedrijf, Axxion. In het kader van de overeenkomst om toe te treden tot MediaPlaza zou het bedrijf Okke gratis strategisch advies bieden en een commercieel business plan ontwikkelen terwijl Axxion op haar beurt behoefte had aan drukwerk voor folders en ander materiaal dat de drukkerij kon leveren. Inmiddels telt MediaPlaza negen verschillende bedrijven; recent zijn er een uitgever en een illustrator bijgekomen.

De bedrijven binnen de groep werken erg nauw samen. Een van de belangrijkste eisen aan een bedrijf dat toetreedt tot MediaPlaza is dat het een dienst biedt die van waarde is voor de klanten van de hele groep en dat het Okke gratis de knowhow levert die hij voor zijn klanten nodig heeft. Daarnaast acht Okke wederzijds vertrouwen een essentieel element. Dat betekent de achtergrond en werkmethoden van het toetredende bedrijf goed kennen alsmede een onderling vertrouwen dat de verschillende ondernemers goed met elkaar kunnen omgaan en dat goede werkrelaties kunnen ontstaan.

Met de meeste bedrijven die bij de groep zijn gekomen, heeft Okke voorheen gewerkt, wat betekent dat beide partijen er vertrouwen in konden hebben dat de relatie zou werken. Het belang van vertrouwen blijkt vooral uit het projecten- en eventsbedrijf dat in 2009 tot de groep toetrad. Beide hebben een erg sterk merk en een uitstekende reputatie in de sector. Om op een zichtbare manier de krachten te kunnen bundelen, was het nodig dat beide er ook absoluut zeker van moesten zijn dat de ander die positie in de sector zou versterken.

Sterke allianties opbouwen

Om er zeker van te zijn dat een toekomstige toetredster tot MediaPlaza financieel gezond is, worden bepaalde onderzoeken uitgevoerd. Okke legt

echter uit dat het belangrijkste element zijn gevoel is dat ze goed samen zullen werken: “Ik baseer dat besluit op mijn gevoel, zijn ze aardig? Zal ik ze kunnen vertrouwen?”

Voor de eerste contacten werd een tussenpersoon ingezet. Tegenwoordig wordt Okke regelmatig benaderd door bedrijven met de vraag of er plaats is. Het doel is om één bedrijf voor elke sector binnen de communicatiebranche te hebben.

De huurafspraken worden geregeld in een zakelijke overeenkomst. Over de andere aspecten van de relatie worden mondelinge afspraken gemaakt. Dat behelst ook de diensten die het nieuwe bedrijf zal bieden aan Drukkerij Teewes, de grafische diensten die Okke hen zal leveren en de manier waarop elk bedrijf de diensten van de anderen binnen de groep promoot.

Bij deze manier van werken staan sterke maar informele relaties centraal. De nauwe samenwerking tussen de verschillende bedrijven leidt er toe dat MediaPlaza naar de klanten toe als één bedrijf overkomt.

Input krijgen van de medewerkers

Toen Okke het MediaPlaza concept bedacht, realiseerde hij zich dat de inbreng van de werknemers essentieel zou zijn. Han Eggink, drukwerk coördinator bij Drukkerij Teewes, legt uit hoe het idee werd ingeleid: “Okke haalde iedereen binnen het bedrijf bij elkaar. Hij legde de ernst van de bestaande situatie uit. Hij suggereerde dat we de ruimte in het bedrijf zouden verhuren en stelde daarbij dat hij alleen communicatiebedrijven wilde. Toen vroeg hij de mensen naar hun mening, vroeg iedereen op z’n beurt wat hij dacht en wat z’n ideeën waren.”

“We dachten allen na over wat goede bedrijven zouden zijn om mee samen te werken en hoe we het plan beter konden verkopen. We begonnen op

kantoor rond te kijken, met mensen van andere bedrijven te praten en te zoeken op internet. We zagen het allemaal als een nieuwe uitdaging en waren enthousiast.”

Deze open aanpak weerspiegelt de manier waarop Okke eerder het bedrijf runde. Hij legt uit: “Toen we het bedrijf elf jaar geleden uitbreidden, vroegen we de mensen om hun ideeën over de indeling en waar we de machines zouden zetten. Dat doen is belangrijk en helpt bij de motivatie. En mensen hebben ook goede ideeën.”

“Als je mensen vraagt, zijn ze eerder gelukkig en begrijpen ze ook eerder de redenen. Door de veranderingen die we met MediaPlaza hebben doorgevoerd, heeft iedereen in de drukkerij minder ruimte, maar iedereen begrijpt dat en ziet ook in dat het beter is voor de toekomst. Dit is een succes geworden en de mensen die hier werken zijn tevreden.”

Han onderschrijft het belang van een goede communicatie bij alle aspecten van de bedrijfsvoering: “De ideeën van drukkers en verkopers kunnen verschillen. Je moet de dingen doorpraten en dat kan veel tijd kosten. Dit is belangrijk. Als je je medewerkers niet op de hoogte brengt, dan werkt het niet. Je hebt de loyaliteit van je mensen nodig. Nu staan we er als één blok achter.”



De open en op communicatie en luisteren gerichte benadering gaat verder dan de drukkerij. Het gebouw heeft een open structuur en de deuren staan altijd open. Er is een gezamenlijke kantine. Mensen eten en praten samen om over suggesties en vraagstukken te praten. De groep kijkt voortdurend uit naar nieuwe kansen: “Als het op onze weg komt, bespreken we het,” zegt Han. Okke acht het ontwikkelen van een dergelijke cultuur heel belangrijk: “Het is een succes omdat de mensen die hier werken gelukkig zijn.”

Praktische tips

De MediaPlaza aanpak is gebaseerd op een aantal fundamentele uitgangspunten, stelt Okke:

- **Zorg dat er vertrouwen bestaat tussen alle partijen**
- **Het is moeilijk om mensen voor een heel ander werkgebied op te leiden. Haal een web designer in huis die zich op het internet richt en zorgt er voor dat je drukkers heel goed zijn in drukken. Kwaliteit is van levensbelang.**
- **Bouw een sterk en positief imago op naar de buitenwereld.**
- **Zorg er voor dat iedereen in de groep met deskundigheid kan praten.**



07 GROEP/CASE STUDIE 1

Kenmerken case studie

- Een cultuur ontwikkelen om moedige besluiten te nemen

Achtergrond

De 07 Publishing Groep komt voort uit het drukken. Tien jaar geleden kwam 95 procent van de toegevoegde waarde van het bedrijf uit drukwerk. Dankzij een strategie van diversificatie door het aankopen van bedrijven in de communicatiesector biedt de groep nu een geïntegreerd productenpakket waar 55 procent van de waarde van niet-drukwerk komt. Het doel is dat de komende jaren op te voeren naar 60 tot 65 procent. De groep biedt tegenwoordig een pakket diensten waaronder grafisch ontwerp, webontwerp en logistiek. De technieken omvatten drukken, afwerken, gebruik van creatieve/internet/e-business/logistieke middelen, web2print, databases enzovoorts. Hoewel drukwerk een flink deel van de mix blijft uitmaken, is de focus nu vooral gericht op uitgeven.



De 07 Groep is gevestigd op twee locaties in de regio Oslo in Noorwegen. Daarnaast heeft het bedrijf een verkoopkantoor buiten Oslo. De 07 Groep biedt werk aan ongeveer 200 mensen.

De uitdaging

De activiteiten van de 07 Groep hebben een transformatie ondergaan, met een klantgerichte benadering die verschillende disciplines samenbrengt om innovatieve oplossingen voor de behoeften van die klanten te ontwikkelen. Dat betekent de klanten uitdagen over hun veronderstellingen en vereisten – en werknemers die elkaar uitdagen – en zo elkaar aanmoedigen om 'moedig' te zijn bij de te kiezen oplossingen en je nooit beperkt te voelen door de manier waarop dingen in het verleden werden gedaan. De houding die CEO Håvard Grojtheim probeert te ontwikkelen is: "We weten niet hoe we dit kunnen oplossen maar we weten wel dat we het kunnen oplossen."

De aanpak

Overstappen van een traditionele drukkerij naar een uitgeverij/media groep die voorop wil lopen en moedige besluiten wil nemen, betekent dat de houdingen binnen het bedrijf moeten veranderen. Mensen moeten er bij geholpen worden te geloven dat ze kunnen slagen en dat ze dingen op een andere manier kunnen doen. Dat kost tijd en



moeite en Håvard beschouwt het leiden van deze verandering als een belangrijk deel van zijn functie.

Werken met de managers

Het veranderen van de houding begon met de managementgroep.



Håvard leidt regelmatige bijeenkomsten van het management die gericht zijn op het doordenken van de beste manieren om samen te werken. In het begin ging het bij die sessies vooral over fundamentele vragen over het kerndoel van het bedrijf. Een consultant leidde grote groepsbijeenkomsten waar vragen aan de orde kwamen als:

- **Wie zijn we?**
- **Waar staan we?**
- **Wat zijn de werkelijke eisen van onze klanten?**
- **Wat zijn onze basiswaarden?**

Dat droeg er toe bij duidelijkheid te scheppen over hoe de groep wilde opereren. Men werd het daarbij eens over deze waarden: innovatie, moed en humor.

Momenteel zijn er regelmatige bijeenkomsten met de hoogste 25 hogere en middelmanagers van de verschillende bedrijven, die plaatsvinden op zaterdag en op avonden. Een consultant blijft het proces ondersteunen, waarbij hij de groep uitdaagt en een gevoel van rust creëert. De deelnemers aan de groep stellen elkaar serieuze vragen: 'Heb je de laatste tijd moed getoond?'; 'Waarom heb je dat en dat gedaan?' Van de managers wordt daarbij verwacht dat ze één enkele vraag bovenaan hun prioriteitenlijst hebben staan: 'Hoe kan ik de organisatie veranderen en verbeteren?'

Het doel is om een visie voor het bedrijf als geheel te ontwikkelen en er mee te werken, een op de klant gerichte houding op te bouwen en om uitdagingen aan te moedigen: 'Hoe gaan we dit probleem aanpakken?' Dit proces heeft geresulteerd in een gemotiveerde groep die zich verder wil ontwikkelen.

Werken met de werknemers

Werken met de werknemers om een gevoel van moed te creëren is ook belangrijk geweest. Håvard legt uit: "Dingen op een nieuwe manier doen kan onveilig aanvoelen. Mensen denken dat 'ja' zeggen tegen het anders doen van dingen betekent dat ze kiezen voor onzekerheid. Ik zeg dan tegen ze dat ze door ja te zeggen niet kiezen voor onzekerheid maar juist voor vrijheid. In een veranderende wereld bieden dingen die je bang maken en die anders zijn veiligheids. Ik herhaal dat voortdurend. Dat is de manier waarop wij de houding veranderen."

07 is gegroeid door acquisities waarbij Håvard aparte eenheden voor verschillende werkteerren zoals drukwerk en elektronisch uitgeven heeft ingesteld omdat hij zich realiseerde dat het voor mensen in bestaande bedrijven moeilijk is de cultuur, de denkprocessen en de werkmethoden van andere disciplines te begrijpen.

Hoewel er scheidingen bestaan tussen de verschillende activiteiten, hebben werknemers van de groep de kans naar een andere activiteit over te stappen door het bieden van scholing in verwante vaardigheden, bijvoorbeeld van voorbereiding naar grafisch ontwerp of van drukken naar logistiek. Managers worden aangemoedigd om positief te reageren op verzoeken van hun medewerkers om zich verder te ontwikkelen daar het voortdurend verbeteren van het bedrijf één van hun belangrijkste prioriteiten zou moeten zijn. Een proactieve aanpak van de personeelsplanning maakt ook onderdeel uit van de mix, waarbij managers vaststellen wanneer medewerkers met pensioen gaan, welke vaardigheden nodig zijn voor de veranderende eisen en hoe daaraan het beste voldaan kan worden.

De strategie zorgt er voor dat het onderscheid tussen de verschillende businessunits blijft bestaan maar dat er een eenduidige houding ontwikkeld kon worden. Het betekent ook dat een hoog vaardigheidsniveau blijft bestaan, zowel in de praktische afdelingen die de diensten leveren als op kantoor en in de logistiek.



Praktische tip

Håvard vat zijn benadering van de veranderingen die de groep heeft doorgevoerd en de rol die hij daar zelf in heeft gespeeld, als volgt samen:

- **Alles draait er om dat je je richt op 'people management'. Een andere machine kopen kan altijd nog. 90 procent van het succes komt van de focus op mensen en hun houdingen.**

ROTO SMEETS/ CASE STUDIE 1

Kenmerken case studie

- Proactief uitgangspunten overeenkomen voor het managen van verandering op een sociaal verantwoorde manier
- Een cultuur van employability scheppen
- Een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer opbouwen.

Achtergrond

Roto Smeets is gevestigd in Nederland. Het is een bedrijf met meerdere vestigingen, gespecialiseerd in diepdruk en rotatie offset van repeterend drukwerk in hoge volumes. De onderneming is de marktleider in Nederland in de grafische sector, met een lange geschiedenis, en neemt ook een leidende positie in Europa in. Roto Smeets biedt momenteel werk aan ongeveer 1.800 mensen op 14 locaties in 8 landen.



De uitdaging

Roto Smeets heeft te kampen met de vraagstukken die voor de hele sector gelden. Door de veranderingen is het onder meer nodig geweest de laatste acht jaar meer dan 1.000 mensen te ontslaan en flexibele werktijden in te voeren. Het bedrijf heeft ook moeilijke besluiten moeten nemen over het sluiten van vestigingen. De case studie op pagina 80 omschrijft de aanpak als specifieke veranderingen nodig zijn. Daarbij staat consultatie met de ondernemingsraadstructuur, bestaande uit gekozen werknemersvertegenwoordigers, centraal. Roto Smeets is een bedrijf waar de bonden een grote rol spelen. Bij de algehele aanpak van herstructurering speelt overeenstemming met de bonden daarom een belangrijke rol.

De aanpak

Roto Smeets werkt in de relaties met de bonden hoogst proactief. In plaats van wachten tot de gevolgen van specifieke problemen zich aandienen, heeft het bedrijf van te voren een sociaal akkoord met de bonden en de centrale ondernemingsraad afgesloten. Dit akkoord geeft richtlijnen voor herstructureringsscenario's die gevolgen kunnen hebben voor de werknemers en wordt elke vier tot vijf jaar heronderhandeld.

CEO John Caris stelt: "Met onderhandelen beginnen als je al aan het herstructureren bent is veel te laat, dat

is het verkeerde tijdstip. Het is belangrijk om voorbereid te zijn. Het sociaal akkoord draagt er toe dat verandering bij ons een soepel verlopend proces is".

Het doel van het sociale plan is om de werkers bij Roto Smeets om te vormen tot de meest flexibele die er maar bestaan. Het plan heet 'Werken in de toekomst'. Het is gericht op het vergroten van de bekwaamheden van de werknemers en het verbeteren van hun werkvooruitzichten in een onzekere arbeidsmarkt.

Het plan omschrijft twee doelen:

- Een preventief beleid om de employability gedurende de hele loopbaan te behouden, binnen dan wel buiten het bedrijf. In dit kader zorgt het bedrijf voor functionerings- en prestatiegesprekken, cursussen, competentie ontwikkeling en coaching. Van de werknemers wordt verwacht dat ze zich voortdurend inzetten voor persoonlijke ontwikkeling. Bedrijf en werknemers kunnen elkaar ter verantwoording roepen.
- De afspraken geven ook aan hoe wordt omgegaan met ontslagen. Opnieuw staat wederzijdse verantwoordelijkheid centraal. Het bedrijf moet kunnen laten zien wat er concreet is gedaan om een alternatieve rol te vinden voor iemand wiens baan niet langer nodig is. Gebeurt dat niet, dan wordt de opzegtermijn met zes maanden verlengd. Ontslagen werknemers die niet bereid zijn om flexibel te zijn en een andere rol te accepteren die overeenkomt met hun capaciteiten ontvangen geen vertrekpremie.



Flexibele employability

Het bedrijf wenst alle werknemers in alle leeftijdsgroepen flexibel inzetbaar te houden. Het sociaal akkoord beoogt er voor te zorgen dat de werknemers een gevarieerde leer- en werkomgeving wordt geboden. Het geeft ook aan dat die werknemers geacht worden te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en employability en de arbeidsmarkt, zowel intern als extern, goed in de gaten te houden. Het bedrijf biedt de werkers de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling en ondersteunt hen bij het zoeken van werk dat overeenkomt met hun kennis en vaardigheden.

Nieuwe werknemers worden aangetrokken op basis van hun opleidingsniveau en hun capaciteit om te leren en te veranderen. Het akkoord schrijft tevens regelmatige beoordelings- en prestatiegesprekken voor alle werknemers voor. Naast de huidige prestaties wordt daarbij gekeken naar de toekomstige ontwikkeling en volgende loopbaanstappen, binnen dan wel buiten het bedrijf. De scholingsbudgetten zijn deels gebaseerd op de uitkomst van deze gesprekken en elke werknemer heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan dat gericht is op employability op lange termijn.

Het akkoord omvat ook een regeling voor de financiering van scholing. Gaat het om het versterken van de employability, dan wordt 90 procent van de opleidingskosten vergoed. Dit moet terugbetaald worden als de werknemer op eigen verzoek het bedrijf verlaat. De opleidingen vinden zo veel mogelijk plaats in de eigen tijd van de werknemer.

Een mobiliteitscentrum trekt waar nodig externe deskundigheid aan en biedt cursussen die het bewustzijn vergroten alsmede loopbaan scans. Het ondersteunt ook diegenen die een nieuwe rol zoeken door vacatures binnen en buiten het bedrijf bij elkaar te brengen en training te bieden in netwerken, sollicitatie en andere vaardigheden.

Roto Smeets reorganisatieregeling

Als een baan moet verdwijnen, dat verzekert het sociaal akkoord dat werknemers zowel financiële steun als ondersteuning bij outplacement krijgen om een andere werkkring te vinden.

Voor het extern aantrekken van medewerkers gelden beperkingen om er voor te zorgen dat werknemers van wie de baan verloren gaat prioriteit krijgen bij de beoordeling voor een nieuwe rol. Vacatures kunnen alleen extern vervuld worden met toestemming van de directeur personeelszaken.

Herscholing maakt deel uit van het akkoord. Werknemers krijgen ook een banen-coach om ze bij de overstap naar een nieuwe baan te begeleiden. Van de werknemers wordt verwacht dat ze van de geboden opleidingsmogelijkheden gebruik maken. Betaald verlof voor externe sollicitaties maakt deel uit van de afspraken.

Het sociaal akkoord geeft bepalingen voor de aanpassing van salarissen, waarmee wordt geregeld dat de inkomsten van iemand die minder gaat verdienen doordat hij naar een lager-ingeschaalde rol overgaat stapsgewijs worden aangepast. Verder zijn er gedetailleerde afspraken voor ploegentoeslagen, reiskosten en verhuisvergoedingen voor mensen die naar een andere vestiging gaan.

Het akkoord omvat verder een aflopende schaal voor opzegtermijnen en een vertrekpremie. Deze bedraagt 85 procent van het bruto salaris met aftrek van de ww-uitkeringen. De termijn gedurende welke dit wordt uitgekeerd is afhankelijk van de leeftijd en de tijd die iemand in dienst is geweest, met een minimum van zes maanden. Werknemers die vertrekken voordat hun wettelijke opzegtermijn begint krijgen toch de bonus.

Voor mensen tussen de 55 en 60 jaar die hun baan verliezen bestaan aparte financiële regelingen. Deze zijn meer genereus, vooral voor alleenverdieners.



Wees voorbereid

John stelt: "Het sociaal akkoord dat we hebben bereikt, verzekert dat we voorbereid zijn op de uitdagingen waar we voor staan. Nu zijn we voor de werknemers een campagne 'Wees voorbereid' aan het opstellen. Daarmee willen we bereiken dat zij zich zoveel mogelijk realiseren dat ze mogelijk niet tot hun pensionering bij ons zullen werken en gebruik moeten maken van de geboden mogelijkheden zodat ze voorbereid zijn."

Praktische tip

John benadrukt het belang van vooruit denken:

- **Het is essentieel om samen te werken met de bonden om afspraken te maken over de aanpak van moeilijke situaties voordat die situaties zich voordoen. Dit biedt een stevige ondergrond als herstructurering noodzakelijk is.**

07 GROEP/CASE STUDIE 2

Kenmerken case studie

- Diversificatie en groei door acquisitie
- Totale klantgerichtheid

Achtergrond

De 07 Publishing Groep komt voort uit drukken. Tien jaar geleden kwam 95 procent van de toegevoegde waarde van het bedrijf uit drukwerk. Dankzij een strategie van diversificatie door het aankopen van bedrijven in de communicatiesector biedt de groep nu een geïntegreerd productenpakket waar 55 procent van de waarde van niet-drukwerk komt. Het doel is dat de komende jaren op te voeren naar 60 tot 65 procent.

De groep biedt tegenwoordig een pakket diensten waaronder grafisch ontwerp, webontwerp en logistiek. De technieken omvatten daarom drukken,

afwerken, gebruik van creatieve/internet/e-business/logistieke middelen, web2print, databases enzovoorts. Hoewel drukwerk een flink deel van de mix blijft uitmaken, is de focus nu vooral gericht op uitgeven.

De 07 Groep is gevestigd op twee locaties in de regio Oslo in Noorwegen. Daarnaast heeft het bedrijf een verkoopkantoor buiten Oslo. De 07 Groep biedt werk aan ongeveer 200 mensen.

De uitdaging

In plaats van het opbouwen van nieuwe activiteiten vanuit de oorspronkelijke drukkerij heeft de Groep in elk van de sectoren waarin het actief is geworden bedrijven gekocht en ontwikkeld. Dat is doorslaggevend geweest voor het succes. CEO Håvard Grjotheim legt uit: "Als we hadden geprobeerd nieuwe diensten binnen het drukken te ontwikkelen, dan was dat op niets uitgelopen. Drukwerk heeft een geschiedenis, traditie en cultuur van 500 jaar."



De aanpak van diversificatie vereist een heel ander denken, legt Håvard uit: “We verkopen niet langer capaciteit, we verkopen mogelijkheden en kansen. In plaats van het drukken zetten we nu de klant centraal bij alles wat we doen.” Succes hangt ook af van de manier waarop je het beste synergie vindt tussen de verschillende business units.

De aanpak

Håvard legt uit: “We hebben afstand geschapen tussen bijvoorbeeld e-boeken, elektronisch uitgeven en drukken. Elk vereist andere mensen die op een andere manier denken en werken. Als multi-channel onderneming moeten we echter wel de cultuur en vaardigheden van de diverse bedrijven bij elkaar brengen om de klant te bieden wat hij werkelijk nodig heeft.”

Het antwoord, zegt Håvard, is om de werknemers te focussen op de behoeften van de klanten en hen dan de kans te geven om de oplossingen te vinden.

Dat is gedaan door het instellen van bedrijfsbrede projectgroepen die zich richten op specifieke klanteneisen. Een aantal uitgangspunten helpt om succes te bereiken:

- **Projecten worden gecreëerd rond specifieke wensen en eisen van een klant. Je daarop richten helpt om de waarden te scheppen volgens welke het bedrijf opereert.**
- **De bedrijfsdirecteur neemt de leiding voor zijn bedrijf in het project. Deze praktische aanpak via het topmanagement is ‘erg belangrijk’.**
- **De meest relevante leden van het team van elk bedrijf ontmoeten de klant. Dat draagt bij aan het streven om binnen het hele bedrijf samen te werken om aan de behoeften van de klant te voldoen. Doel is om problemen voortdurend vanuit het perspectief van de klant te zien.**
- **Projectleden worden aangemoedigd om hun deskundigheid te gebruiken om de klant uit te dagen.**
- **Werving is belangrijk om er voor te zorgen dat de juiste vaardigheden aanwezig zijn.**

Tot de initiatieven van 07 behoort een groot project om te komen tot een Noorse standaard voor uitgeven. Dit richt zich op een holistische visie van het e-boek door te kijken naar de verschillende e-versies en soft- en hardback gedrukte versies. Dit werk komt voort uit gesprekken met uitgevers onder de bestaande klanten van de Groep en begrijpen met welke problemen zij te maken hebben door de opkomst van e-boeken. Dit resulteerde in een project waarin Noorse boekhandelaren, uitgevers, distributiebedrijven en auteurs alsmede plaatselijke en regionale bibliotheken

werden samengebracht. Nu kunnen beslissingen worden genomen over het meest geschikte format voor elke publicatie. Dit project was alleen mogelijk door de betrokkenheid van de verschillende disciplines binnen de Groep en vereiste een afzonderlijk kantoor en een werkgroep waar medewerkers van 07 naar behoefte toe- of uittraden.

Tot de andere klantgerichte projecten behoort werken met uitgevers van tijdschriften die te kampen hebben met minder advertenties en afnemende oplagen. De Groep kon uitgevers succesvol ondersteunen bij het opbouwen van nieuwe activiteiten in drukwerk en op internet.

De laatste vijf jaar heeft de Groep ook blogwebinars gehouden in Oslo. Doel is het denken van de klanten uit te dagen. Bij de seminars worden voorbeelden van klanten gebruikt terwijl vooral de noodzaak tot proactiviteit centraal staat, bijvoorbeeld de ontwikkeling van bedrijfsmodellen voor multi-channel uitgeven of hoe de boodschap op de meest optimale manier aan de markt over te brengen.

Het succes van het bedrijf hangt niet alleen af van de genoemde klant-gerichte uitgangspunten maar ook van interne moed. Håvard legt uit: “We moeten mensen hebben die zeggen: ‘we weten niet hoe we dit gaan oplossen maar we geloven dat we het kunnen, dat is een nieuwe houding voor het traditionele deel van de sector.’ De case studie op pagina 78 legt uit hoe deze benadering van ‘de handen uit de mouwen steken’ intern is opgebouwd.



Praktische tips

Håvard geeft de belangrijkste aspecten van beste praktijken aan:

- **Begrijp de behoeften van de klanten en de vraagstukken waar zij mee te maken hebben.**
- **Neem een gok. Stel mensen aan die andere dingen weten en andere competenties hebben dan je zelf.**
- **Vermijd bij diversificatie organische groei binnen het bedrijf omdat de bestaande cultuur dodelijk is voor het ontwikkelen van iets nieuws. Bouw extern platforms op en vind dan synergieën.**
- **Het is van groot belang om een visie buiten het drukken en nieuwe mogelijkheden te zien als je een diversificatie strategie ontwikkelt. De algemeen directeur moet in staat zijn dit te doen.**

ROTO SMEETS/CASE STUDIE 2

Kenmerken case studie

- **Betrekken medewerkers via de ondernemingsraad**
- **Gestructureerde communicatie**

Achtergrond

Roto Smeets is gevestigd in Nederland. Het is een bedrijf met meerdere vestigingen, gespecialiseerd in diepdruk en rotatie offset van repeterend drukwerk in hoge volumes. Het bedrijf heeft een lange geschiedenis en bestaat al decennia.

De uitdagingen

Tot de uitdagingen waarmee het bedrijf te maken heeft gehad, behoort het verlies van ongeveer 40 procent van het personeelsbestand in de laatste acht jaar (ongeveer 1.000 mensen) en de sluiting van vestigingen. De meeste werknemers konden elders met succes een baan vinden, wat ook het succes van de aanpak aantoonde. De toenemende eisen van de markt en steeds individualistischer ingesteld personeel betekent dat ook meer flexibiliteit nodig is. Daarbij gaat het om zowel flexibele werktijden als multi-skilling. "Een drukker is niet langer een drukker," zegt directeur human resources Richard van den Berg. "We proberen de mensen op te leiden in flexibiliteit in functies, inclusief voorbereiding en afwerking."

De aanpak

De aanpak van Roto Smeets wordt gekenmerkt door proactiviteit en communicatie. Het bedrijf besteedt veel aandacht aan effectieve communicatie met zowel de werknemers als de bonden om te zorgen dat iedereen de problemen waar de sector mee te maken heeft begrijpt en ook inziet dat bedrijven in de grafische sector niet langer een baan voor het leven kunnen bieden.

Er bestaat een sociaal akkoord met de bonden waarover elke vier tot vijf jaar opnieuw wordt onderhandeld (omschreven op pagina 76). Dit bevat een raamwerk van uitgangspunten voor het managen van verandering. Voorafgaand aan het afsluiten van het sociaal akkoord praatte het bedrijf eerst met de centrale ondernemingsraden op elk niveau. "Je moet ze informeren over wat er gebeurt in de markt en wat de markt wenst," stelt Richard.

De overlegstructuur met de werknemers omvat vier keer per jaar een bijeenkomst met de vestigingsdirecteuren en twee keer per jaar met alle directeuren. Deze worden gevolgd door teamvergaderingen in het hele bedrijf. Telkens als een verandering wordt voorzien, gaat er informatie uit en bij elke reorganisatie worden de werknemers schriftelijk geïnformeerd. Ook wordt veel gedaan om te zorgen dat de werknemers bekend zijn met de algemene vraagstukken in de sector en de beschikbare steun om hen te helpen zich voor te bereiden op hun eigen

toekomst en het belang inzien dat ze daar zelf verantwoordelijkheid voor moeten nemen. De ondernemingsraden spelen ook een centrale rol in het communicatieproces door mensen via nieuwsbrieven op de hoogte te houden en de feedback door te geven aan het management.

Een nieuw programma, 'Wees Voorbereid', omvat een pakket voor alle werknemers met informatie over scholing en de financiering daarvan en over de toekomstige baanverwachtingen voor de werknemers. Medewerkers kunnen via een internet-programma hun huidige competenties in beeld brengen en uitzoeken welke scholing beschikbaar is. Het pakket opleidingen loopt uiteen van ICT tot boekhouden. Eén procent van het totale personeelsbudget wordt besteed aan scholing, waaruit blijkt hoe veel belang wordt gehecht aan het verzekeren van voortdurende employability.

Ondernemingsraden

Een structuur van ondernemingsraden staat centraal in de aanpak van Roto Smeets. Elke vestiging heeft een ondernemingsraad bestaande uit vertegenwoordigers van elke afdeling die voor vier jaar worden gekozen. Elke ondernemingsraad kiest vervolgens een afgevaardigde naar de centrale ondernemingsraad. Die beschikt over een nagenoeg full-time secretariaat dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse activiteiten, een voorzitter en een vice-voorzitter. De centrale ondernemingsraad bespreekt onderwerpen die meer dan één vestiging betreffen.

De ondernemingsraden bieden een forum om over veranderingen te praten. Het proces werkt heel doeltreffend, zegt CEO John Caris: "Het topmanagement stelt de gewenste doelstellingen en de methode van herstructureren vast. Dan leggen we voorstellen voor aan de ondernemingsraad zodat die advies kan geven. Dat is een heel goede gang van zaken. Wij zijn er erg, erg gelukkig mee."

De sleutel voor het succes ligt bij wat er vooraf al is gedaan. Het sociaal akkoord biedt een algemeen pakket uitgangspunten voor herstructurering. Veel aandacht wordt ook besteed aan het voortdurend geïnformeerd houden van de OR-leden over de marktomstandigheden en de plannen van het bedrijf voor de komende vijf jaar. "We kijken naar schattingen van de volumes, de capaciteit en de machines die we nodig zouden hebben. Al die informatie gaat behalve naar de ondernemingsraad ook naar de markt omdat we een beursgenoteerd bedrijf zijn," legt John uit.

"Vervolgens geven we de ondernemingsraad informatie over de ontwikkelingen en over onze verwachtingen. Ook geven we hen een budget zodat ze adviseurs, bijv. juridische deskundigen, kunnen inhuren. We verzoeken ze daarna om hun eigen conclusies te trekken over de actie die onder de specifieke omstandigheden nodig zou zijn en dat dan te vergelijken met de onze. De meeste conclusies komen erg veel overeen."

Fred Bysterbosch, voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad, bevestigt deze aanpak: "Het proces begint met ons te informeren, zelfs als er niets bijzonders gaande is. We ontvangen veel informatie over hoe het met de Groep gaat, financiële



gegevens. We staan niet voor verrassingen. Dat is het belangrijkste.”

De ondernemingsraad is onderverdeeld in commissies van drie tot vier leden plus de voorzitter. Die kijken diepgaander naar specifieke vraagstukken zoals personeelszaken of financiële onderwerpen. Commissieleden kunnen verzoeken om een onderhoud met de directeurs van de betrokken afdelingen en kunnen andere specialisten binnen de onderneming bij de commissie halen om hen te ondersteunen. Deze commissies kunnen worden ingesteld om een door het bedrijf signaleerd opdoemend vraagstuk voor te bereiden of door de ondernemingsraad zelf worden gesuggereerd.

Een voorbeeld van zo'n commissie betreft de voorgestelde sluiting van een offsetdrukkerij in juni 2009. Zowel de plaatselijke als de centrale ondernemingsraad was van te voren op de hoogte gesteld. Beide raden vroegen advies van deskundigen en hielden vervolgens studiedagen om met behulp van een consultant de situatie te beoordelen. Daardoor waren ze in staat te begrijpen wat er aan de hand was en wat de beste aanpak zou zijn. Beide raden kwamen, met spijt, tot de conclusie dat het het beste was de vestiging te sluiten. De raden bereiden momenteel een studiedag voor om te kijken naar flexibiliteit bij de werkuren. Daarbij komen leden van de centrale en de plaatselijke ondernemingsraden bij elkaar met ondersteuning van zowel een externe deskundige als een adviseur personeelszaken.

Raadpleging van de bond maakt eveneens deel uit van de aanpak met de ondernemingsraad. Fred verklaart: “De CEO raadpleegt hen over herstructurering zodat zij over dezelfde informatie beschikken als wij. Dat betekent dat wij ook hun visie kunnen krijgen, hoewel het niet altijd zo duidelijk is. We houden echter contact met de bonden en nodigen hen uit voor een gesprek zodra daar een nieuweling aantreedt.”

De raden hebben enige invloed op de genomen besluiten. Fred zegt: “Het is meestal op plaatselijk uitvoeringsniveau dat we dingen beïnvloeden, bijvoorbeeld suggereren dat mensen worden overgeplaatst naar andere afdelingen en daarvoor de tijd en ondersteuning krijgen. Het is moeilijker om de zware besluiten te beïnvloeden omdat die een reactie zijn op wat er in de markt gebeurt.”

Zowel John als Fred benadrukken dat Roto Smeets voor deze benadering kan kiezen omdat de ontwikkeling en geschiedenis van het proces van de ondernemingsraden al dertig jaar aan de gang is. Fred stelt: “We kunnen zelf beslissen wat we doen en vragen. De Raad van Bestuur en CEO zien ons als een volwassen onderdeel van de communicatie in onze Groep. Er bestaat al dertig jaar openheid met de ondernemingsraad. Deze aanpak betekent dat er veel zware herstructurering plaatsvindt zonder problemen zoals stakingen. Niemand is gelukkig als een vestiging dicht moet maar het is noodzakelijk om er voor te zorgen dat de groep fit blijft en overleeft. En we doen het op een sociaal verantwoorde manier.”

John bevestigt het belang van tijd en vertrouwen om deze benadering op te bouwen. “De ondernemingsraad kijkt op een zakelijke manier naar de organisatie en zorgt daarnaast voor de best

mogelijke uitkomst voor de werknemers. Dit is een proces dat in decennia volwassen is geworden, met oudere leden die de jongere coachen. De raden hebben ook een budget voor trainingen dat ze naar eigen inzicht kunnen gebruiken.

Mensen voortdurend op de hoogte houden vereist vertrouwen en openheid. Als je wilt dat mensen groeien, dan moet je ze het overzicht bieden. Dat betekent duidelijk maken wanneer je vertrouwelijke informatie verstrekt en er ook vertrouwen in hebben dat dat binnenskamers blijft. Je moet ook accepteren dat, als je een ondernemingsraad instelt, zij willen praten over kleine dingen zoals de koffie. Na verloop van tijd ga je praten over de werkelijke vraagstukken.”

Een succesvolle ondernemingsraad ontwikkelen vereist ook werken naar de managers toe. John zegt: “Werknemer vertegenwoordiger zijn vergt tijd. Managers moeten het belang van wat zij doen begrijpen en hen tijd geven om dat te doen, zelfs als er werkdruk is. Het is ook zo dat de leden van de ondernemingsraad druk ondervinden van hun collega's die liever niet het overwerk doen dat er het gevolg van is. We moeten werken met de managers, hen helpen en begeleiden zodat ze dit allemaal begrijpen en de vertegenwoordigers steunen.”

Praktische tips

- **Ga voor een ondernemingsraad van kwaliteit en zet die ook op de juiste manier in. Openheid en de tijd nemen om vertrouwen in de benadering op te bouwen zijn essentieel.**
- **Maak een sociaal plan voorafgaand aan herstructurering zodat de uitgangspunten al vast staan.**
- **Zorg er voor dat de leden van de ondernemingsraad ruim van te voren over de vraagstukken geïnformeerd zijn. Twee weken voor een onderwerp dat het management al maanden heeft gepland is niet genoeg.**
- **Als ondernemingsraden problemen hebben met een bepaald onderwerp, geef ze dan de gelegenheid hun mening te uiten. Wees het eens over de kleinere zaken, zeg niet altijd 'nee'.**



SCHLEUNUNGDRUCK

Kenmerken case studie

- Het belang van personeelsplanning
- Sterke banden ontwikkelen met plaatselijke overheidsinstellingen
- Oudere werknemers uit andere sectoren aantrekken en opleiden

De achtergrond

Schleunungdruck is een familiebedrijf met één vestiging. Het bedrijf werkt nauw samen met Druckhaus Mainfranken GmbH met een gezamenlijk personeelsmanagement en inkoopbeleid en deels ook dezelfde aandeelhouders. Het bedrijf Druckhaus Mainfranken heeft vier vestigingen in oost en west Duitsland. De onderneming bestaat 60 jaar en deze groep bedrijven blijft groeien. Het bedrijf biedt momenteel werk aan 300 mensen. De case studie omschrijft de aanpak van Schleunungdruck maar verwijst daarbij ook naar de activiteiten van de hele groep.



Het bedrijf is gespecialiseerd in offsetdruk en aanverwante diensten zoals opslag, logistiek en advisering. Doel is het behoud van een groot aantal kleine opdrachten. De nadruk ligt op het luisteren naar de klanten om te leren en nieuwe producten te ontwikkelen. Dat betekent dat deskundigen uit het hele bedrijf met de klanten praten om hun behoeften te begrijpen, en daarop reageren door bijvoorbeeld producten te ontwerpen die lagere verzendkosten mogelijk maken. Dit vereist ook sterke vaardigheden in voorbereiding en ontwerp.

Door het succes van de aanpak kon het bedrijf in 2009 32 procent groei boeken en in 2010 17 procent. Dat is voornamelijk te danken aan een verbeterde productiviteit van de werknemers.

De uitdaging

Goed-opgeleide en gemotiveerde medewerkers vinden om de groei van het bedrijf vast te houden kan moeilijk zijn, vooral gezien de veranderende demografie in Duitsland waar meer geschoolde mensen met pensioen gaan dan er jongeren tot de arbeidsmarkt toetreden. Ook in het bedrijf bestaat deze potentiële kloof in vaardigheden met oudere werknemers die hun pensioen naderen. De uitdaging is om die kloof op een betaalbare manier te overbruggen. De oplossing die Schleunungdruck heeft gekozen is een combinatie van nauwe samenwerking met plaatselijke (overheids)instellingen, goede personeelsplanning en een vast-



beradenheid om de werknemers in alle leeftijdsgroepen verder te ontwikkelen om zo het idee te bestrijden dat alleen jongeren de drive en aanleg zouden hebben om gelijke voet te houden met nieuwe technologie.

De aanpak

Lange termijn planning

Alle aspecten van de bedrijfsactiviteiten beginnen met het strategische planningsproces. Het familie-karakter van het bedrijf leidt tot een sterke belangstelling voor de ontwikkeling op lange termijn van het bedrijf, de werknemers en het klantenbestand.

Het planningsproces kijkt vier jaar vooruit om te anticiperen op de markt, de behoeften van de klant en de vraag hoe het bedrijf daarop moet reageren. Voor de personeelsplanning betekent dit lange termijn perspectief dat pensioneringen in de komende vijf jaar tijdig in beeld komen en dat plannen opgesteld kunnen worden om de vrijkomende plaatsen te vervullen. Het bedrijf mikt op een goede mix aan medewerkers. Dat betekent, gezien het tekort aan jongeren, ook oudere medewerkers aantrekken.

Geschikte scholingsmodules ontwikkelen

Schleunungsdruck heeft samen met een plaatselijk opleidingsbureau in oost Duitsland geschikte scholingsprogramma's opgesteld. Het bedrijf maakte een overzicht van de vereiste vaardigheden en kennis. Het opleidingsbureau verwerkte deze eisen in haar standaard programma's.

Het bedrijf gebruikt twee scholingsmodules

- Een programma van vier maanden voor de huidige drukkers om hun vaardigheden in nieuwe druktechnologie op peil te brengen.
- Een driejarig parttime scholingsprogramma voor voorbereiding en drukken dat tot twee jaar is samengevat. Dit is geschikt voor mensen met werkervaring in andere beroepen zoals vrachtwagenchauffeur of bouwvakker. Dit past daarmee in de strategie om mensen vanuit alle leeftijdsgroepen aan te trekken.

Betaalbare scholing bieden

Om te zorgen dat het programma zowel voor het bedrijf als voor individuen betaalbaar is, houdt het bedrijf bij hoeveel tijd iemand die de scholing volgt vanwege die cursus van zijn werk afwezig is. Een deel van deze tijd wordt in mindering gebracht op de zes weken vakantierechten die gelden in Duitsland en het overige wordt in extra werktijd door de betrokkene ingehaald. Elk scholingsprogramma duurt gemiddeld 100 dagen, wat overeenkomt met ongeveer twee weken cursustijd.

Algemeen directeur Ulrich Stetter stelt: "We hebben meer knowhow en kennis nodig. Met deze regeling kunnen we meer mensen van wat oudere leeftijd uit andere sectoren halen en zorgen dat zijzelf en hun gezinnen tijdens de scholingsperiode voldoende inkomen hebben omdat ze tijd opgeven om het programma te volgen. Elk jaar volgen één of twee medewerkers het programma en tot op heden hebben acht mensen het voltooid. Dat heeft er toe geleid dat zij allemaal sterk gemotiveerd zijn."

De aangetrokken mensen die het programma volgen waren over het algemeen voorheen werkloos. Dat betekent dat werken op een dagelijkse basis erg belangrijk voor ze is.

Markus Bausewein is een goed voorbeeld van een werknemer die het tweejarige scholingsprogramma heeft gevolgd. Hij is 35 en werkte voorheen als geschoold bouwvakker. Hij werkte eerst nu en dan als hulp voordat hij de mogelijkheid aangreep om tot drukker opgeleid te worden. Hij

haalde een jaar geleden zijn beroepskwalificatie. Hij zegt: "Het heeft het werk interessanter gemaakt. Ik voel me ook meer zeker over de toekomst, het was voor mij een makkelijk besluit. Ik moest 120 uur extra werken op mijn tijdrekening en ook vijf dagen vakantie opgeven. Ik zie nieuwe mogelijkheden opdoemen met de groei in digitale technologie. Ik zou graag nog zo'n programma willen volgen."

Volgende stappen

Over nieuwe programma's wordt momenteel gesproken met het opleidingsbureau. Hiertoehoeft een programma voor bestaande werknemers om nieuwe personen te bedienen. Op die manier kan het bedrijf beschikken over de hoogstaande technische vaardigheden die nodig zijn om het proces te bewaken en bij problemen in te grijpen.

Bronnen

De werkrelaties tussen de regering en de arbeidsorganisaties in oost Duitsland helpen bij de scholingsaanpak door te voorzien in opleidingen zonder kosten voor het bedrijf. De situatie in west Duitsland is moeilijker, stelt Ulrich, omdat daar voor scholing betaald moet worden. Daarom is samenwerking met andere bedrijven in plaatselijke netwerken nodig om te lobbyen voor de noodzakelijke steun.



Praktische tips

Ulrich adviseert:

- **Zorg voor een lange termijn planning. Niet de planning, software of tools zijn belangrijk, het gaat om het planingsproces.**
- **Werk zo nauw mogelijk samen met de plaatselijke overheid en overheidsdiensten. Praat voortdurend met ze, zorg er voor dat ze weten wat je nodig hebt en overleg hoe ze daar het beste in kunnen voorzien.**
- **Blijf op de hoogte van de ontwikkelingen rond opleidingen zodat je weet wat beschikbaar is.**

CORELIO

De achtergrond

Corelio is een in België gevestigde uitgeverijgroep met drie drukkerijen. De kernactiviteit is de productie van nieuws. Het bedrijf biedt werk aan ongeveer 1.800 mensen, waar onder 510 in haar eigen drukkerijen. De totale omzet daalde van 410 miljoen euro in 2008 naar 398 miljoen in 2009, met name als gevolg van de wereldwijde financiële crisis. De nettowinst daalde gedurende deze periode eveneens maar bleef nog wel op een gezond peil.

De uitdaging

Eind 2008 stond Corelio voor de uitdaging om het vaardigheden- en competentieprofiel van de onderneming te veranderen om het aan te laten sluiten bij een nieuw bedrijfsmodel. Het bedrijf schuift op naar nieuwsdistributie via internet, i-pads en andere mobiele apparaten door nieuwe markten te ontwikkelen en te exploreren. Naast de gevolgen die dat heeft voor de drukkers, zijn hiervoor web-ontwerpers en lay-out mensen nodig die met de modernste IT-apparatuur kunnen werken. De journalistieke vaardigheden maken eveneens een verandering door.

Omdat het gaat om totaal verschillende rollen, was herscholing van de bestaande medewerkers geen optie. Het doel van de herstructurering was om ongeveer 60 full-time banen te schrappen. Dat zou de middelen vrijmaken voor het aantrekken van nieuwe medewerkers met de vereiste competenties om het bedrijf klaar te maken voor het digitale tijdperk.

Deze case studie is een voorbeeld van hoe een uitdagend en moeilijk proces kan leiden tot een sterke overeenkomst die krachtig geworteld is in sociaal verantwoorde uitgangspunten.

De aanpak

De Belgische wet vereist een informatie- en consultatiefase, gevolgd door onderhandelingen, voor elk ontslagprogramma waarbij meer dan 30 mensen betrokken zijn. Dit leidt tot een overeenkomst of sociaal plan. Het bedrijf stelde zich vanaf het begin ten doel om tot 'een goede overeenkomst' te komen, legt human resources directeur Ingrid de Wilde uit.

Het proces begon met een buitengewone vergadering van de volledig uit bondsvertegenwoordigers bestaande ondernemingsraad, die werd bijgewoond door de algemeen directeur. Het

bedrijf presenteerde gegevens over de kranten-sector in Europa en België alsmede bedrijfsinformatie. De presentatie was 'open en transparant' en omvatte details over de bedrijfscijfers over de afgelopen vijf jaar, legt Ingrid uit. Ook werden de bedoelingen van het bedrijf uiteen gezet, waarbij werd gesteld dat over de verandering van het vaardighedenbestand niet viel te onderhandelen.

De eerste bijeenkomst was 'hard', stelt Ingrid. "De sociale partners waren niet gewend aan dit soort verandering. Het bedrijf had in 2008 goed winst gemaakt, wat het voor mensen moeilijker maakte om te begrijpen waarom ontslagen nodig waren. Onze boodschap was echter duidelijk en consistent: 'we weten dat dit sociaal gezien moeilijk is maar we moeten deze veranderingen doorvoeren voor de toekomst'.

Steven Himpe is een vakbonds lid en lid van de ondernemingsraad. Hij is het er mee eens dat de eerste bijeenkomsten moeilijk waren: "De redenen die ze gaven waren economisch maar het ging ook over verschuiving naar internetdiensten en een ander soort dienstverlening. Dat was verwarrend en moeilijk, omdat ze van de ene basis naar de andere leken over te stappen."

Ingrid denkt dat de externe economische crisis, die begin 2009 samen viel met de informatie- en consultatiefase, een doorslaggevende rol heeft gespeeld bij het kweken van begrip voor de noodzaak tot verandering. Desalniettemin bleef het proces moeilijk.

Tijdens de informatie- en consultatiefase konden de leden van de ondernemingsraad suggesties te doen om het aantal ontslagen te beperken. De discussies gingen enkele weken door. Beide partijen communiceerden ook met de werknemers in het algemeen om hen op de hoogte te houden. Na zeven bijeenkomsten kwam het bedrijf tot de conclusie dat de discussies in herhaling vielen en werd het besluit genomen deze fase eenzijdig te beëindigen en te beginnen met onderhandelingen. Ingrid legt de moeilijkheden van de eerste fase uit: "We moesten over de emotionele drempel heen





komen dat het bedrijf nog steeds winst maakte en toch oudere werknemers wilde vervangen door jongeren met de vaardigheden die nodig waren voor de toekomst. We waren gedwongen om het hard te spelen. In fase twee liep het allemaal soepeler.”

De leden van de Ondernemingsraad waren niet bereid om het besluit van het bedrijf zo maar te accepteren. Steven zegt: “We hebben veel tijd besteed aan pogingen om onze visie te presenteren maar het management stopte met de onderhandelingen. We hadden het gevoel dat er niet genoeg naar ons geluisterd werd. Daarom kwamen we met een open brief aan de voorzitter van de directieraad. Dat resulteerde in een nieuwe vergadering waar onze suggesties werden besproken.”

Ingrid en Steven zijn het eens dat discussie gedurende het hele proces een goede zaak is. “De doorbraak kwam toen we ons realiseerden dat er alternatieve opties voor ontslag waren,” legt Ingrid uit. “Dat was het resultaat van een gezamenlijk bewustzijn.” Steven vult aan: “Het bedrijf zou niet zo ver zijn gegaan zonder die discussies.

We waren in staat een aantal elementen op te waarderen en te komen met tijdskredieten waardoor veel banen behouden konden blijven.” Beiden benadrukken daarbij het belang van openheid.

Ingrid denkt dat één van de belangrijkste problemen voor haar was dat ze nieuw was in het bedrijf waardoor ze snel vertrouwen op moest bouwen. Steven zegt: “Ze waren altijd beschikbaar om te praten over alle mogelijke zaken en ze waren open en eerlijk in hun communicatie. Soms moesten we vragen om informatie die we verschillende keren nodig hadden maar uiteindelijk waren ze altijd bereid dat te verstrekken.”

“Vervolgens ging de onderhandelingsfase in. Dit bracht weer nieuwe problemen met zich mee, met name het aantal mensen dat er bij betrokken was wat door beide zijden als moeilijk werd gezien. Betrokken bij de onderhandelingen waren interne en externe bondsmedewerkers die de arbeiders of het andere personeel vertegenwoordigden, werknemers in de drukkerij en journalisten, terwijl leden van de OR werden uitgenodigd om aanwezig te zijn. In totaal ging het daarbij om meer dan 40 mensen. Dat leidde tot problemen, inclusief belangenconflicten.”

Desondanks was de uiteindelijke overeenkomst gebaseerd op sterke uitgangspunten van sociale verantwoordelijkheid. “We hebben goed werk gedaan,” zegt Steven. “We hebben veel mensen kunnen redden. Uiteindelijk was iedereen gelukkig met het resultaat, hoewel het altijd moeilijk bleef.

Het totale aantal ontslagen werd teruggebracht van 60 naar 55. Zo’n 16 van hen gingen vervroegd met pensioen, minder dan waarop was gehoopt, maar een te korte werktijd was voor sommigen van hen een probleem. De mensen die vervroegd met pensioen gingen krijgen steun uit een bedrijfsfonds dat financiële assistentie verleende bovenop de overheidsuitkeringen. Anderen vertrokken vrijwillig terwijl een tijdskredietregeling het teamleden mogelijk maakte om hun werkuren met 20 procent te verminderen om de banen van collega’s te sparen. Uiteindelijk werden slechts 13 mensen rechtstreeks ontslagen. Iedereen die het bedrijf op wat voor manier dan ook verliet krijgt direct steun bij outplacement.

Ingrid onderstreept de uitgangspunten die het bedrijf hanteerde bij het managen van het proces: “Je hebt veel informeel contact via collega’s nodig om te weten waar de pijnpunten liggen. Het is ook belangrijk om aan de sfeer van de onderhandelingen vast te houden. Dat betekent veel consultatie met je human resources groep om er voor te zorgen dat bij de implementatie een vaste lijn wordt gevolgd. Je moet ook de werknemers op de hoogte houden.”

Vanuit de bonden benadrukt Steven dat het belangrijk is om de tijd te nemen: “Je moet de tijd nemen en zo veel mogelijk mensen redden als je kan. Gebruik de wet waar mogelijk. Haal de juiste informatie bij advocaten. Ga niet tot in de nacht onderhandelen, blijf fris. En zorg er voor dat je de redenen voor de tijdschema’s uitlegt aan je collega’s, waarbij je geen onrealistische verwachtingen mag wekken. We spraken over de mogelijkheden maar hebben nooit getallen genoemd.”



Praktische tips

Ingrid geeft de volgende tips voor het managen van de onderhandelingen over een sociaal plan:

- **Alles draait om voorbereiding. Zorg voor een agenda, voortgangsschema’s, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Bereid presentaties voor, zorg voor vragen en antwoorden en stel een kalender op.**
- **Zie er op toe dat het managementteam met één stem spreekt. Als dat niet zo is, moet je de onderhandelingen uitstellen. We hadden voorbereidende vergaderingen en kwamen een standpunt overeen. Als mensen daar dan van af wijken, moet je dat direct aanpakken.**
- **Het is moeilijk om vanuit het niets vertrouwen op te bouwen. Probeer er voor te zorgen dat degenen die aan de onderhandelingen deel nemen elkaar van te voren kennen.**

POLESTAR

Kenmerken case studie

- Werken in partnerschap
- Opleiding en ontwikkeling: stagiaires en beroepskwalificaties voor bestaande medewerkers
- Managen van ontslagen

Achtergrond

Polestar is een onderneming met meerdere vestigingen die werk biedt aan 2.500 mensen op negen locaties in Groot-Brittannië. De belangrijkste bedrijfsactiviteit is het drukken van tijdschriften.

De uitdaging

Polestar heeft een nauwe relatie met de vakbond Unite. De twee organisaties hebben een aanpak van partnerschap opgezet voor de vraagstukken waarmee de onderneming wordt geconfronteerd. De resultaten van dat werken in partnerschap omvatten een goed lopend stagiaire programma, formele beroepskwalificaties (vakdiploma's) voor bestaande medewerkers en steun voor mensen die het bedrijf wegens ontslag verlaten.



De aanpak

Opbouwen werken in partnerschap

Steve Stibbald, nationaal medewerker van Unite, benadrukt het belang van een voortgaande relatie en open communicatie bij het werken in partnerschap met werkgevers als Polestar: "Polestar is de grootste commerciële drukker in Groot-Brittannië en daarom hebben we begrijpelijkerwijs een nauwe werkrelatie; we werken meestal met de CEO en plaatsvervangend CEO samen met de directeur human resources en de directeurs van de verschillende onderdelen van de groep en bestuursleden." Steve onderstreept dat het belangrijk is dat het bij partnerschap verder gaat dan alleen om vakbondsleden: "De onderneming heeft ook een Europese en nationale ondernemingsraden. Dat brengt een zekere verantwoordelijkheid met zich mee voor werknemersvertegenwoordigers, die niet altijd activist of lid van een bond zijn."

Volgens Steve is effectief partnerschap gebaseerd op een vrije uitwisseling van informatie en communicatie in twee richtingen. Bij Polestar wordt dat bereikt met regelmatige kwartaalbijeenkomsten. "Het is makkelijker om te praten over opleidingen en andere problemen en om tot samenwerking te komen omdat we een duidelijk perspectief vanaf de werkvloer kunnen geven en op die manier helpen om te voldoen aan wat de mensen nodig hebben. Twee-richtingen communicatie en consultatie betekent ook dat het bedrijf ons moet informeren over investeringen en andere zaken die gevolgen hebben voor onze leden zodat beslissingen niet als een verrassing komen."

Dit sterke systeem van 'delen' levert meer voordelen op dan alleen maar op de hoogte zijn: "De uitwisseling zorgt er voor dat we vertrouwen hebben in de informatie en dat is erg waardevol," zegt Steve. "Hoewel onderhandelen een apart proces is met meestal meer tegenstellingen, maken goede informatie en consultatie het bereiken van overeenstemming makkelijker. Het betekent dat we van te voren gewapend zijn met kennis."

Steve ziet de houding van een werkgever als belangrijkste factor voor succes. Hij zegt: "Het is belangrijk dat werkgevers hun verantwoordelijkheid voor sociale verantwoordelijkheid in kunnen zien. Dat maakt het voor ons veel makkelijker om te bekijken wat we kunnen doen om hen te ondersteunen."

Stageregeling

Polestar begon in 2004 met een vierjarige stageregeling. Het bedrijf had de personeelsbehoefte onder de loep genomen en daarbij een gebrek aan aanvullende vaardigheden geconstateerd. Het was zich ook bewust van de leidende rol die het speelde in de sector. Directeur HR Simon Jones verklaart: "We wisten dat er in de branche vergeleken bij andere sectoren weinig mogelijkheden waren voor stagiaires en daar wilden we verandering in brengen."

Tussen 2004 en 2008 namen 100 jongeren aan het programma deel die een reeks vaardigheden in drukken, techniek en afwerken leerden. De regeling is erg succesvol geweest, waarbij 90 procent de opleiding vol hield. Ook waren er erg veel gegadigden. Het bedrijf adverteerde rond de vestigingen waar de regeling zou lopen en legde ook contacten met plaatselijke scholen. Dat leidde tot veel aanvragen voor stageplaatsen, waarbij blijkt dat de in de sector vaak gehoorde veronderstelling dat het moeilijk is schoolverlaters voor een grafisch vak aan te trekken zeker niet op ging voor de schoolverlaters die van deze regeling hoorden. Selectiebijeenkomsten vonden plaats in de Polestarbedrijven waarbij potentiële kandidaten een aantal praktische en theoretische tests moesten doen.

De regeling werd mogelijk gemaakt dankzij overheidsfinanciering. Actieve steun kwam ook van de vakbond. Polestar werkte met een centrum voor voortgezet onderwijs, Leeds College, om de regeling op te zetten. Het bedrijf betaalde de stagiaires tijdens de training een salaris en onkosten uit.

Nationale beroepsdiploma's

Na het stageprogramma werden binnen productievestigingen van Polestar vier leercentra ingesteld. Deze werden bemand door medewerkers van Leeds College die speciaal waren aangetrokken om voor het bedrijf te werken. Deze ontwikkeling was mogelijk door wat Simon omschrijft als: de 'goede en flexibele' houding van de leverancier van de opleidingen en vereiste een sterke werkrelatie tussen beide organisaties. De centra boden naast de opleiding van de stagiaires ook scholing aan de vaste medewerkers. Vijfhonderd bestaande medewerkers hebben inmiddels een kwalificatie behaald terwijl er nog 300 in opleiding zijn (30 procent van het personeelsbestand) en zo de kans aangrijpen om een beroepskwalificatie te behalen.



Gezien deze uitbreiding van het ontwikkelingsprogramma moest Polestar de krachten bundelen met andere werkgevers om te lobbyen voor meer steun daar oorspronkelijk voor de kwalificaties op een lager niveau geen financiering beschikbaar was. Hoewel dit moeilijk was, leverde de aanpak toch succes op. De vakbond leverde een bijdrage door er voor te zorgen dat de leercentra de basisuitrusting kregen door bureaus en IT-apparatuur beschikbaar te stellen.

De vakbond bood eveneens ondersteuning in de vorm van bondsleervertegenwoordigers. Deze vertegenwoordigers stimuleerden deelname aan de geboden mogelijkheden door werknemers te helpen hun argwaan te overwinnen dat inschrijven persoonlijke onvolkomenheden aan het licht zou brengen. Simon stelt: “De leervertegenwoordigers vormen een goede schakel tussen het bedrijf en de individuele medewerkers door mensen te helpen om de voordelen van het programma in te zien.” Deze steun is van belang omdat het volgen van een kwalificatietraject vrijwillig is en medewerkers ook bereid moeten zijn om wat van hun eigen tijd te investeren in hun eigen toekomst.

De opleiders moesten hard werken om de voordelen van de ontwikkeling over het voetlicht te brengen. Dit werd vooral gedaan door een praatje te maken met mensen op de werkvloer.

Simon zegt dat het project een aantal zakelijke voordelen biedt: “Voor sommige mensen vormt de kwalificatie een formalisering van hun huidige vaardigheden en dus een bevestiging van de bestaande situatie. Anderen hebben nieuwe bekwaamheden geleerd. Mogelijk hebben ze ook technieken op het gebied van zakelijke verbeteringen opgedaan. We hebben vastgesteld dat medewerkers door de training over het algemeen meer open staan voor verandering en meer vertrouwen hebben. Dat is werkelijk erg belangrijk voor ons omdat we meer concurrerend moeten worden. Bovendien, door mensen de vaardigheden te bieden die ze kunnen gebruiken in een toekomstige rol, bij Polestar of in een ander bedrijf, helpen we ze ook om hun toekomst veilig te stellen.”

Steun tijdens ontslag

Polestar heeft geïnvesteerd in de ontwikkeling van haar personeel maar moest tegelijkertijd, net als andere drukkerijen, de capaciteit verminderen. Bijna 15 procent van de medewerkers heeft het bedrijf de afgelopen vier jaar wegens ontslag verlaten.

Consultatie met de bonden is in alle gevallen dat ontslagen worden voorgesteld verplicht. De rol van de bondsmedewerkers is om de gevolgen van de veranderingen zo veel mogelijk te verzachten door waar mogelijk werkgelegenheid te behouden en vrijwillig vertrek te bevorderen. Simon onderschrijft Steve's commentaar door het belang van voortdurende communicatie met de bonden te benadrukken, waarbij het vooral belangrijk is dat de bond de algehele situatie waarin het bedrijf verkeert begrijpt: “De bonden zijn nu realistisch. Ze zien in dat veranderingen noodzakelijk zijn om de toekomst veilig te stellen.”

Simon onderstreept ook het belang om iedereen die door ontslag wordt getroffen met respect te behandelen. “Het is belangrijk om de bonden te raadplegen. Het is ook belangrijk om gedurende het hele proces mensen zo professioneel als maar mogelijk is te behandelen.”

Simon voegt daar aan toe: “We bieden waar mogelijk hulp en assistentie aan mensen die vertrekken. Bij ontslagen op grote schaal kunnen we mensen van de lokale arbeidsbureaus binnenhalen om vertrekkers steun te bieden. Dit omvat ook hulp bij het opstellen van hun CV en interviewtechnieken. We hebben mensen tevens beroepsopleidingen op basissniveau kunnen laten volgen via onze leercentra. Dit helpt hen om een nieuwe baan te vinden omdat het laat zien dat ze in staat zijn nieuwe vaardigheden te leren. Ons doel is om zodanige hulp en assistentie te bieden dat ze de beste uitgangspositie hebben om werk bij een ander bedrijf te vinden.”



Praktische tips

Bij Simons praktische tips staan vooral de uitdagingen van het managen van personeel tijdens een ontslagproces centraal:

- **Communicatie is het belangrijkste omdat je mensen mee moet krijgen. Onderschat nooit hoeveel tijd het vergt om uit te leggen waarom veranderingen nodig zijn. Werknemers gaan er snel van uit dat het bedrijf geld verdient omdat zij het druk hebben. Dat hoeft niet het geval te zijn.**
- **Je moet eerst de zakelijke werkelijkheid uitleggen voordat de consultatie over veranderingen begint, of in ieder geval zodra de consultatie begint.**
- **Zorg voor voortdurende updates. Dit zijn erg moeilijke tijden voor de werknemers en hun gezinnen.**
- **Zorg dat je mensen behandelt zoals je zelf behandeld wilt worden. Dit betekent ook tijdig in actie komen en professioneel handelen.**

HJEMMET MORTENSEN TRYKKERI

Kenmerken case studie

- **Herstructurering bereiken via een benadering van partnerschap**
- **Het belang van openheid en van het opbouwen van vertrouwen**

Achtergrond

Hjemmet Mortensen Trykkeri is een bedrijf in Oslo (Noorwegen) met één vestiging dat werk biedt aan 67 mensen. De kernactiviteit van het bedrijf is het drukken van tijdschriften en periodieken. In het jaar 2008/09 werd de productiviteit opgevoerd met 36 procent, werd overwerk met 28 procent teruggebracht, groeide de externe omzet met 17 procent, werd de kostenbasis met 36 procent gereduceerd en ging het ziekteverzuim met 33 procent omlaag.

De uitdaging

Hjemmet Mortensen Trykkeri stond in 2007 voor een grote uitdaging. Een benchmark project in heel Europa door de eigenaren, Hjemmet Mortensen (een bedrijf van de Egmont Media Group) bracht aan het licht dat drukken van tijdschriften en periodieken in andere vestigingen een kosten-besparing van 7,5 miljoen euro per jaar op kon leveren. Het bedrijf kreeg daarom drie opties voorgelegd: aanpassen aan een 19 procent lagere omzet om het bedrijf te behouden, verkocht worden of sluiting. Besloten werd diepgaand te onderzoeken hoe in elk onderdeel van de bedrijfsoperaties kostenbesparingen te bereiken waren. Bij het onderzoek moest een aanpak van partnerschap worden gehanteerd waarbij managers en bonden samenwerken om tot een grote herstructurering van alle aspecten van de bedrijfsvoering te komen.

De aanpak

Vertrouwen en een verbintenis tot verandering opbouwen

Betrokkenheid behoort tot de traditie in de manier waarop het bedrijf opereert, of zoals CEO Jon Urdal het zegt: "Er is geen grote afstand tussen managers en de arbeiders."

Toch moest nog het nodige gedaan worden om er voor te zorgen dat een sterke vertrouwensbasis werd opgebouwd tussen de partners.

Jon legt uit: "We organiseerden een aantal bijeenkomsten. Daarbij waren de managers en de bonden betrokken en het doel was om te laten zien dat er geen verborgen agenda was. We wilden ook vaststellen of het niveau aan vertrouwen dat wij wilden bereiken realistisch was. We onderstreepten dat we een mandaat van de eigenaren hadden dat het bedrijf niet zou worden gesloten als de beoogde kostenbesparingen zouden

worden bereikt. We zorgden ook voor openheid van alle bedrijfsgegevens. We besteedden veel tijd aan deze eerste fase, met informatie over de bedrijfsresultaten, bespreken wat mogelijk zou zijn en hoe we het beste konden samenwerken. Je kunt niet middenin het proces het vertrouwen verwerven. Je moet een hoop tijd investeren en geduld hebben om te bereiken dat mensen betrokken raken."

Vakbondsorganisator Kjetil Larsen bevestigt het belang van deze aanpak: "We werkten mee omdat we zagen dat de eigenaren anders het bedrijf zouden sluiten. Het proces was echter een succes omdat het bedrijf volstrekt open was over de cijfers en getallen. Daardoor konden we hetzelfde perspectief opbouwen als het management. Dat is van vitaal belang. Als je het er niet samen over eens kunt worden wat de realiteit is, dan kan je er niet mee omgaan." Kjetil benadrukt eveneens het belang van een duidelijk proces: "We maakten gezamenlijke afspraken over hoe het proces moest werken. Als bond hebben we heel duidelijk gesteld dat je niet alleen kunt praten over acties om kosten te besparen maar het ook eens moet zijn over waar kostenbesparing stopt. Het bedrijf wilde verder gaan dan wij en we moesten er de rem opzetten, maar we zijn er in geslaagd compromissen te bereiken. Bonden hebben veel te winnen door samen te willen werken en dingen te bespreken."

De houding van de managers die betrokken waren bij het proces was doorslaggevend, stelt Jon. Kjetil benadrukt eveneens dat het belangrijk is dat managers het voortouw nemen bij het opbouwen van vertrouwen. Bonden en managers moesten het gevoel krijgen dat ze als een echt team samenwerken en dat het onzin zou zijn als het management beslissingen terzijde zou schuiven. Jon hield verscheidene één-op-één gesprekken met elke manager om er voor te zorgen dat ze voorbereid waren. Hij gaf hen daarbij strikte aanwijzingen: "Wees onderdanig, luister, maar wees duidelijk over wat nodig is." Dit vereiste 'erg eerlijke' gesprekken met sommige managers. Anderen accepteerden de aanpak direct.

Het proces van kosten besparingen

Managers en bonden waren het eens over drie regels bij het opstellen van de veranderingen:

- De onderste steen moest boven komen. Met andere woorden: elk onderdeel van de activiteiten zou worden bekeken om mogelijke besparingen te vinden.
- Het zou niet verplicht zijn om een eenmaal gevonden besparing ook daadwerkelijk uit te voeren. Dat betekende dat potentiële besparingsmogelijkheden niet automatisch uitgevoerd zouden worden.
- Bij de in beeld gebrachte potentiële besparingen werd een prioriteitsvolgorde afgesproken. Met andere woorden: nadat eenmaal een waarde was bepaald voor elke bedrijfsactiviteit, werden de besparingsmogelijkheden in volgorde gezet en verder uitonderhandeld om tot de vereiste totale besparingen te komen.

Er werden vier werkgroepen met in totaal 15 tot 20 mensen ingesteld. Deze groepen bekeken specifieke bedrijfsactiviteiten en brachten de besparingen in beeld. Een groep richtte zich



op de capaciteit, potentiële efficiëntie en de bemanning. Een tweede keek naar interne kosten en werkschema's inclusief diensten, salarissen en overwerk. De derde groep nam de inkoop en de afspraken met onderaannemers onder de loep terwijl de vierde keek naar nieuwe verkoopkansen om de afhankelijkheid van de uitgever-eigenaar te verminderen.

De discussies vonden plaats tijdens een serie vergaderingen op een externe lokatie. Het proces was goed gestructureerd, de groepen voerden hun taak uit met hulp van een bedrijfsanalist en deelden de resultaten vervolgens met de CFO die de daadwerkelijke besparingen van elke suggestie bepaalde. Daarna kwam iedereen bij elkaar om de vooruitgang door te nemen waarna de groepen verder gingen met hun discussies. Deze herhalende procedure zorgde er voor dat de leden van de groep elkaar goed leerden kennen en ook gezamenlijk tot de beste resultaten wilden komen. Buiten de groepen ging de communicatie eveneens door. Het bedrijf hield bijeenkomsten met de werknemers om hen op de hoogte te houden en vragen te beantwoorden. Van groot belang was dat de bonden ook talrijke bijeenkomsten hielden met hun leden om hen door de weg-naar-verandering heen te helpen. Oorspronkelijk waren de medewerkers sceptisch over de veranderingen. Kjetil denkt dat dat komt doordat eerdere managers verschillende verhalen hadden verteld. De medewerkers hadden eerder al verhalen gehoord 'dat er slechte tijden stonden aan te komen' maar die waren nooit uitgekomen. Deze keer was het van vitaal belang om de werknemers te overtuigen dat er echt veranderingen zouden komen. De openheid die het bedrijf ten toon spreidde, inclusief het aanplakken van bedrijfscijfers en -resultaten, hielp om dit te bereiken. Kjetil stelt: "Door het goede niveau aan samenwerking en de sfeer op de werkvloer waren we beter in staat om alles ter discussie te stellen. Je moet een constante dialoog met je leden onderhouden."

De resultaten

Nadat 'elke steen boven was gehaald', met het uitwisselen van informatie, bespreken van ideeën en dan concluderen waar actie het meest effectief zou zijn, gingen de discussies in 2008

over in onderhandelingen. De gekozen aanpak van partnership bleef daarbij een sterk punt. Nadrukkelijk werd overeengekomen dat alle werknemers, zowel managers als arbeiders, 10 procent salarisvermindering zouden accepteren om banen te behouden. Kjetil zegt: "Als het bedrijf dat eenvoudigweg had voorgesteld, dan hadden onze leden het niet geaccepteerd. Het proces waar we met z'n allen doorheen waren gegaan, maakte het voorstel geloofwaardig. Het feit dat iedereen op de hoogte was van de besparingen speelde eveneens een belangrijke rol."

Andere besparingen omvatten een vermindering van de bijkomende salariskosten met ongeveer een derde alsmede andere besparingen zoals sluiting van de kantine. Dit werd gecompenseerd door de invoering van andere sociale activiteiten.

Een team van managers en bondsvertegenwoordigers presenteerde gezamenlijk een plan aan de eigenaren. Volgens dat plan zouden de operationele kosten belangrijk worden terug gebracht terwijl de productiviteit met zeker 20 procent zou toenemen. In de praktijk werden de kosten verminderd met 33 procent, van 15 miljoen naar 10 miljoen euro. Het aantal werknemers ging terug van 92 naar 67, vrijwel geheel door vervroegde pensionering terwijl slechts vier mensen volgens een met de bond overeengekomen afvloeiingsregeling vertrokken. De productiviteit nam in 2009 toe met 36 procent en tegen oktober 2010 met nog eens 10 procent.

Jon en Kjetil zijn het er over eens dat, als ze nog eens zo'n veranderprogramma zouden aanpakken, ze meer productiemensen bij de groepen zouden betrekken om te helpen procesverbeteringen in beeld te brengen. Desalniettemin somt Kjetil de waarde van het proces op: "De manier waarop we werkten maakte een verschil omdat we voelden dat we het bedrijf in dezelfde richting trokken, waarbij iedereen in een moeilijke tijd z'n verantwoordelijkheid nam. We hebben er ook aan bijgedragen dat de resultaten beter waren verwacht."



Het bedrijf richt zich nu op lean production als volgende fase van de verbeteractiviteiten. Het plan is om in 2012 het beste 'slanke' bedrijf in de grafische sector in Scandinavië te zijn. De bonden laten daarbij wel een waarschuwing horen: "Het is heel erg moeilijk om werknemers betrokken te krijgen bij voortdurende verbeterprogramma's zoals 'lean' als het uiteindelijke doel salarisvermindering of terugdringen van het aantal medewerkers is."

Praktische tips

Jon geeft na de herstructurering de volgende praktische tips:

- **Wees vanaf het begin duidelijk over je doelstellingen**
- **Kom niet zelf met een concrete visie van de weg om dit doel te bereiken. Daar moet je het als team over eens worden.**
- **Streef naar maximale betrokkenheid bij het proces.**



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



Voor meer informatie: www.intergraf.eu

Basisvormgeving: www.stylegraphique.be
Productie: Jurriaans Lindenbaum Grafimedia, Amsterdam Zuidoost

