

kenniscentrum



Weten werkt



Innovatie en vergrijzing

Lerend Netwerk is een uitgave van:
Kenniscentrum GOC
Unit Arbeidsmarkt
De Schutterij 2
Postbus 347
3900 AH Veenendaal
T (0318) 53 91 11
F (0318) 52 99 69
E info@goc.nl
I www.goc.nl

 onderwijs  arbeidsmarkt  training & advies



Dit project wordt medegefinancierd
door de Europese Unie
ESF-EQUAL



55

59

63

67

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Dé uitdaging van de grafimediabranche	3
Welke oplossingsrichtingen kiezen uw brancheleden?	4
Technologische thema's	5
Organisatorische thema's	11
Personele thema's	14
Verder lezen?	19
Diensten van Kenniscentrum GOC	20
Colofon	21



Hoe TOP is uw bedrijf?

De brochure ‘Innovatie en Vergrijzing’ is het eindproduct van het project ‘Lerend Netwerk’. Het is een onderdeel uit Age Unlimited (2003 - 2005): een gezamenlijk project van sociale partners in de grafimediabranche en Kenniscentrum GOC. Doelstelling was ervaren vakmensen voor het grafimediabedrijf te behouden, de inzetbaarheid van deze werknemers te vergroten en hun kennis en ervaring beter te benutten. Het project richtte zich ook op het probleem van de te vroege uitstroom van een groot percentage 50- en 60-plussers in de grafimediabranche. Het streven was ondernemers en werknemers te betrekken bij en te laten samenwerken aan activiteiten, die de arbeidsparticipatie van ouderen en de beeldvorming rond werk en loopbaan van die groep zouden kunnen verbeteren.

Uitgangspunt bij het ‘Lerend Netwerk’ was de stelling: “Onder de huidige demografische omstandigheden en de politieke keuzes die hierbij gemaakt worden, zal de huidige innovatie grotendeels gedragen moeten worden door een gestaag verouderend personeelsbestand binnen de branche en binnen veel individuele bedrijven.” Hieruit vloeit de noodzaak voort om de arbeidsorganisatie en de arbeidsinhoud niet alleen vanuit een technologische logica maar, in toenemende mate, ook vanuit een sociale logica bij te sturen of opnieuw te ontwerpen.

TNO Arbeid en Kenniscentrum GOC hebben in het kader van Age Unlimited een ‘lerend netwerk’ opgezet van tien grafimediabedrijven om bovenstaande thema uit te werken. Een lerend netwerk is een groep bedrijven dat leert van elkaar door het uitwisselen van ervaringen. Bij de bedrijven is een analyse gemaakt van hun technologische-, organisatorische- en personeelsproblematiek (TOP-model) en specifieke aandacht besteed aan de inzetbaarheid van senior medewerkers (40 jaar en ouder). Bij die tien bedrijven zijn case studies uitgevoerd, die met de deelnemende bedrijven in verschillende ‘leersessies’ gezamenlijk zijn besproken. Het doel van die analyse was bedrijven handreikingen te bieden voor concrete verbetermogelijkheden in hun eigen bedrijfspraktijk. Daarbij ging het vooral om de vraag of de organisatie zodanig ingericht kan worden dat deze nu en in de toekomst innovatief en concurrerend kan zijn en waarbij men beschikt over competente medewerkers die, ongeacht hun leeftijd, een productieve bijdrage kunnen leveren zonder dat sprake is van een te hoge werkdruk.

Deze brochure bevat een schat aan interessante informatie voor bedrijven die willen werken aan het verbeteren van de employability van hun medewerkers en aan het scheppen van een goed bedrijfsklimaat daarvoor. De brochure bevat ook een aantal ‘best practices’: voorbeelden uit de alledaagse bedrijfspraktijk die laten zien dat employability niet iets is wat op academisch niveau is verzonnen, maar iets is wat domweg gewoon praktisch werkt. En dus bijdraagt aan een efficiënte bedrijfsvoering.

Dé uitdaging van de grafimediabranche?

‘Print is dead, get over it - drukwerk is uit, accepteer het maar’, citeert de krant een topman van een Noord-Amerikaanse uitgever (De Volkskrant, 18 maart 2005). De grafimediabranche is in beweging. Het rendement, de productieomvang en de werkgelegenheid staan onder grote druk. De instroom van jongere werknemers is sterk afgenomen. De gemiddelde leeftijd zal mede door inkrimping van de werkgelegenheid alleen maar verder toenemen, want ouderen blijven en jongeren krijgen weinig kans. Ook de technologische ontwikkelingen staan niet stil. Genoemde demografische verschuivingen maken dat de verspreiding van innovatie en nieuwe technologie steeds meer gedragen moeten worden door oudere werknemers. Bedrijven worden meer afhankelijk van de inzetbaarheid van ouderen. Zij moeten zich realiseren dat de vergrijzing de komende 25 jaar zal voortschrijden en zich

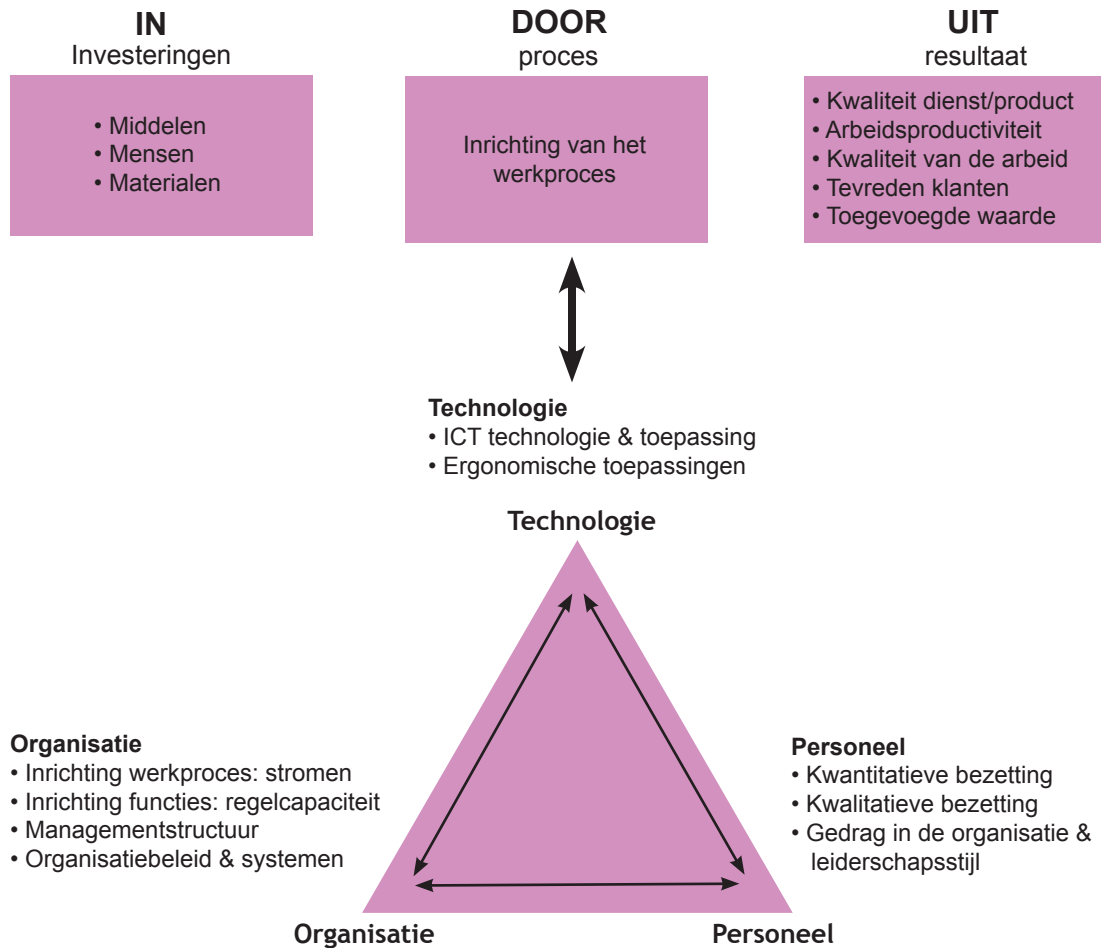
niet vanzelf oplost! Dé uitdaging van de grafimediabranche is simpel gesteld: door nimmer aflatende concurrentie en prijzen-druk dienen bedrijven innovatief te blijven mét een vergrijzend personeelsbestand. Hamvraag: hoe doe je dat organisatorisch en hoe doe je dat samen met medewerkers?

Bij circa tien bedrijven gingen we op bezoek en raakten we in gesprek over hun ervaringen, hun hindernissen en hun oplossingen. Kunt u er van leren? Wij menen van wel. Deze tien ondernemingen signaleerden zeven thema's die zij het hoofd moeten bieden om hun concurrentiepositie te behouden of te verbeteren. Al deze thema's hangen samen met innoveren en met oudere medewerkers. Wij hebben ze ingedeeld naar drie aspecten waarop bedrijven kunnen sturen: Technologie, Organisatie en Personeel.

1. Digitalisering	Technologie
2. Arbeids- en gezondheidsrisico's	
3. Mobiliseren van Human Resources	Organisatie
4. Veranderende omgevingseisen	
5. Boventaligheid van personeel	
6. Star arbeidsgedrag	Personeel
7. Beperkte flexibilisering van arbeid	

Voor elk van deze thema's vonden de bedrijven een oplossing, die wij presenteren in deze brochure. Vooraf nemen we u mee in de manier waarop we de problemen hebben bekeken en geanalyseerd. Dat doen we aan de hand van de 'in-door-uit' metafoor en het TOP-model dat staat voor Technologie, Organisatie en Personeel. (Fig. blz. 4) Door een analyse te maken van het productieproces met de 'in-door-uit' metafoor stelt u scherp wat het resultaat zou moeten zijn van uw bedrijf ('uit') en zet u op een rij wat u daarvoor investeert in mensen, middelen en materialen ('in'). Met de kennis van deze inputs en outputs stelt u zich de vraag 'hoe is het werkproces georgani-

seerd?' en focust u op de manier waarop in uw bedrijf Technologie, Organisatie en Personeel zijn vormgegeven. Doen we de juiste dingen en doen we die goed? Stel dat het werkproces voor verbetering vatbaar is. U legt dan de vinger op de zere plek waarom de outputs niet in verhouding staan tot de inputs: het werkproces is niet 'slim' genoeg georganiseerd. Dus komt u niet tegemoet aan de uitdaging innovatief te zijn met een vergrijzend personeelsbestand. Door zó bij de bron te analyseren wat 'slimmer' kan, weet u meteen wáár verbeteringen mogelijk zijn. Sturen met het TOP-model betekent innovatieve combinaties vinden.



Figuur: TOP-model en 'in-door-uit' metafoor.

Welke oplossingsrichtingen kiezen uw branchegenoten?

Themagewijs schetsen wij tegen welke vraagstukken de tien bedrijven aanlopen en hoe ze ermee omgaan. Het meest opmerkelijke is dat voor technische problemen soms organisatorische of personele oplossingen worden gekozen; en voor personele problemen soms organisatorische of technische oplossingen enzovoort. Er zijn dus meer keuzen mogelijk binnen het TOP-model. Moge deze voorbeelden u inspireren om het toch vooral op uw eigen manier te doen!

Technologie:

- Nieuwe (informatie- en communicatie-) technologieën en toepassingen;
- Ergonomische vernieuwingen.

Organisatie:

- (Her)inrichting van het werkproces/de organisatiestructuur;
- (Her)inrichting van functies, teams/afdelingen (balans tussen mogelijkheden en taakeisen)
- Management/bestuursstructuur (hiërarchie, medezeggenschap, overleg);
- Organisatiebeleid en managementsystemen (o.a. HRM, informatiesystemen).

Personeel:

- Kwantitatieve bezetting (personele formatie, contracten, arbeids- en bedrijfstijden);
- Kwalitatieve bezetting (kwalificaties/competenties);
- Gedrag in de organisatie (waarden, rollen, communicatie, leiderschap, participatie).

Topics die we met het TOP model analyseren

Technologische thema's

Digitalisering

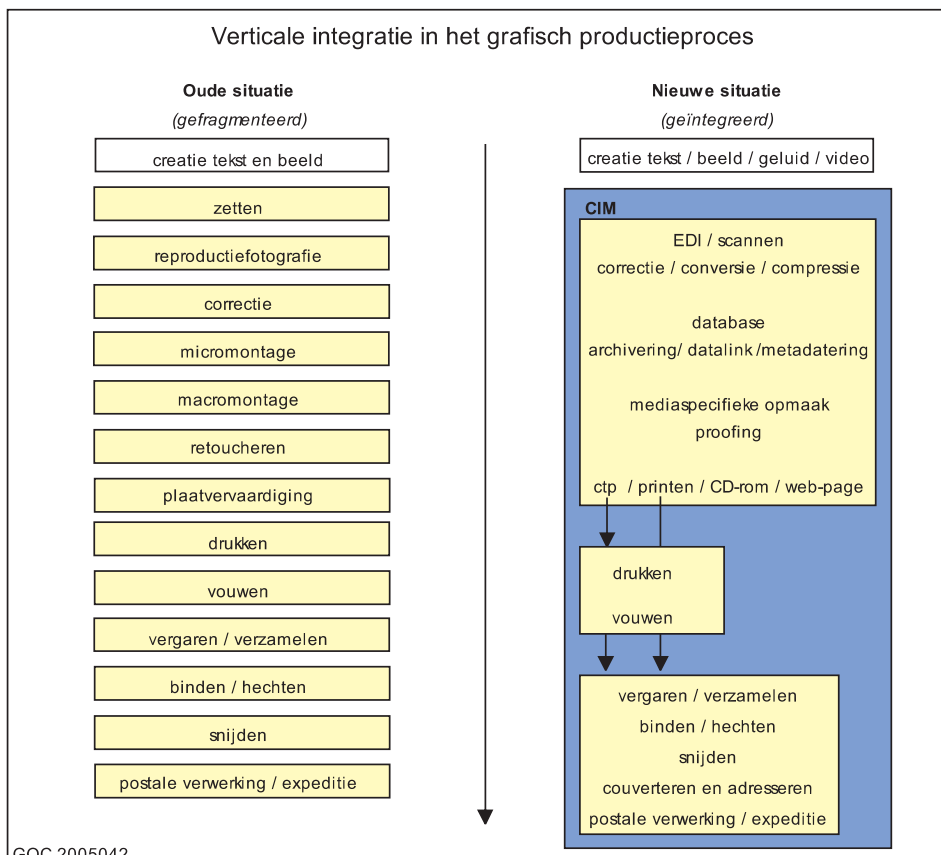
Digitalisering, ofwel het toepassen van ICT-technologie, heeft in tamelijk korte tijd het productieproces in bedrijven ingrijpend veranderd. Veel klassiek grafisch werk is vervangen tijdens de 'desktop publishing revolutie' in de tachtiger jaren. ICT en software hebben gezorgd voor standaardisering in de productie en voor machinereflexibiliteit. Machines kunnen meer en kunnen het zeer snel. Het gevolg was een verregaande integratie van stappen in het grafimedia productieproces zoals de figuur op pagina 6 toont. Tegelijkertijd 'explodeert' de productieketen in deelstappen die niet per se op de dezelfde locatie worden uitgevoerd. In theorie kan een klant vanuit diens huiskamer een 'computer to press' opdracht in gang zetten. Hoewel dat niet snel zal gebeuren, is de boodschap helder dat het werkproces vergaand is veranderd. Dat betekent dat beroepen wijzigen qua inhoud en in aantal banen. De medewerker wordt meer een procesoperator die meer machines kan bedienen, machines die, tamelijk gestandaardiseerd, een variatie aan

producten en deelproducten aankunnen. De organisatie verandert van een bewerkingsgerichte opeenvolging van productstappen in een organisatie met stromen van 'logisch gegroepeerde producten'. Dat wil zeggen dat er minder wachttijden en deelstappen zijn. Het wordt logistiek eenvoudiger. Laatste grote ontwikkeling in automatisering is de verschuiving van Computer-to-Plate naar Computer-to-Press. Bij Computer-to-Plate wordt het uitdraaien van de opgemaakte pagina('s) op filmmateriaal overgeslagen en wordt het belichten van de offsetplaat (drukform) direct vanuit een computer gedaan. De apparatuur regelt zelf het belichtings- en ontwikkelingsproces. Daarna moeten de belichte offsetplaten door de drukker in de pers op de plaatcilinder worden gemonteerd. Dit zogenaamde inspannen van de offsetplaten kan ook geautomatiseerd plaatsvinden. Computer-to-Plate apparatuur staat veelal in de prepressafdeling en wordt bediend door drukvormvervaardigers (CtP-operators). Computer-to-Press is een verdere integratie van de drukvormvervaardiging op de drukpers zelf. Het is daarmee de drukker zelf die de



drukformvervaardiging bedient waardoor de CtP-operator komt te vervallen. Het proces staat bekend als 'direct imaging' en bestaat uit het belichten van een kunststof polymeer door middel van een laser. Een 'direct imaging' offsetpers moet op elke plaatcilinder laserbelichting hebben en dat is kostbaar. Voordeel is dat alle platen gelijktijdig in enkele minuten belicht kunnen

worden. Het is een zeer snel om te bouwen persconfiguratie waar nog maar weinig fysieke handelingen aan te pas komen. De polymeer-offsetplaten kunnen bovendien meermalen gewist en beschreven worden. Gelijktijdig wordt de digitale informatie voor de aansturing van de laserbelichting gebruikt om het beïnkingsysteem van de pers in te stellen.



Competenties verbeteren, de p-oplossing
 Een van de offsetdrukkerijen heeft net als de andere te maken met een sterke vergrijzing en voortschrijdende digitalisering. Zonder digitale vaardigheden kan men niet langer werken in dit bedrijf, die zijn een 'must'. Doordat persteams kleiner worden dient de inzetbaarheid uitgebreid te worden. Tegelijkertijd leidt de vergrijzing tot meer aandacht voor het werken op fysiek zware afdelingen. Ouderen dienen breder inzetbaar te worden in een omgeving met fysiek zwaar werk en technologische

innovaties. Hoe doe je dat? Aan de ene kant zijn er ergonomische maatregelen voor het reduceren van de fysieke belasting. Aan de andere kant is beleid in de maak over competentieontwikkeling. Op dat laatste gaan we in. Het bedrijf ontwikkelt een inzetbaarheidsmatrix waarin de competenties van medewerkers worden gekoppeld aan productietaken. Gestreefd wordt naar een '80%/20% norm': in een afdeling kan 80% van de medewerkers op alle werkzaamheden worden ingezet en is 20% van de medewerkers inzetbaar op een deel van de werkzaamheden. Ouderen die minder breed inzetbaar zijn worden daardoor 'ontzien'. Om te voorkomen dat de kleine teams hierdoor in de knel komen door gebrek aan flexibiliteit en 'overbelasting' van collega's, wordt gezocht naar structurele oplossingen. Dat wil zeggen pro-actief zijn en geen 'ontziebeleid' voeren. Pro-actief beleid betekent in dit bedrijf vooral met jongere medewerkers vroegtijdig afspraken maken over persoonlijke ontwikkeling (POP's). Ook betekent het organisatorische oplossingen ontwikkelen zoals het scheppen van duobanen. Voor ouderen streeft men naar parttime banen en minder nachtdiensten. Het is nu een zoektocht voor het bedrijf om de beste weg te vinden. Belangrijk pluspunt daarbij is dat het vraagstuk samen wordt opgepakt met de ondernemingsraad. Dat creëert draagvlak onder het personeel.

Inzetbaarheidsmatrix drukkerij

Medewerkers	GTO-46	GTO52-nr	GTOZ-52	SM52-2	ROL-202	SM74-2	SM74-4	Degel	HCA	Inkt magazijn	Productieleider	Totaal
- medewerker 01	1	1	1									3
- medewerker 02											1	3
- medewerker 03	1		1		1		1					4
- medewerker 04					1		1					2
- medewerker 05							1					1
- medewerker 06	1											1
- medewerker 07	1							1	1			3
- medewerker 08								1	1			2
- medewerker 09					1		1					2
- medewerker 10	1	1						1	1			4
- medewerker 11	1		1		1							4
- medewerker 12	1		1							1		4
- medewerker 13	1			1								2
- medewerker 14	1	1	1	1			1					5
- medewerker 15										1		1
- medewerker 16			1		1	1						3
- medewerker 17	1	1	1	1	1			1	1			7
- medewerker 18											1	1
Totaal	11	4	8	4	6	2	5	4	4	2	2	

Herontwerpen van proces en functies, de o-oplossing

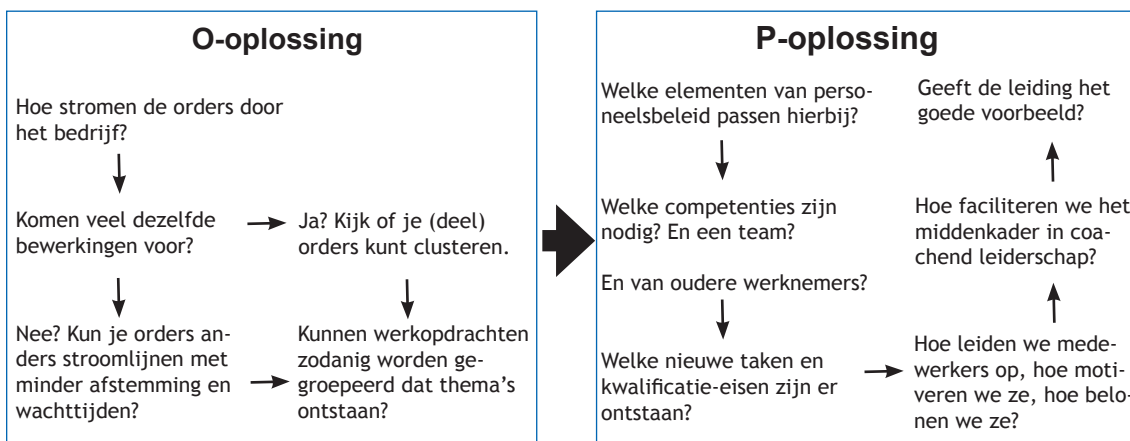
Een ander bedrijf legt het accent bij de oplossing van het herinrichten van proces en functies. Teams zijn verantwoordelijk voor het gehele productieproces, dat het taakgebied van film- en plaatvervaardiging, offset-rotatiedruk, papierrolwisseling, expeditie, storings verhelpen en productieleiding omvat. Aan deze o-oplossing is een p-oplossing toegevoegd met de invoering van World Class Manufacturing (WCM) als bedrijfskundige filosofie. Met WCM worden verantwoordelijkheden bewust lager in de organisatie gelegd door 'eigenaarschap' te benoemen over taken die binnen het team moeten worden geregeld door het team zelf. De 'p' van deze maatregelen zit hem in het creëren van een gezamenlijke werkcultuur.

Inzetbaarheidsmatrix en team, de p- en de o-oplossing samengevoegd

Een drukkerij heeft zelfsturende teams en brede inzetbaarheid ingevoerd, met als norm dat iedere werknemer minimaal drie apparaten kan bedienen en op ieder apparaat minimaal drie medewerkers inzetbaar zijn. Dit uitgangspunt werkt in de praktijk tevens als een intern mobiliteitsplan. Iedereen wordt gedwongen te kijken naar competentieontwikkeling en opleiding. Voordeel voor de werknemers is dat zij gemakkelijker onderling een vrije dag kunnen inplannen omdat niemand meer 'onmisbaar' is bij de inplanning van de dagelijkse productie.

Hoe dan?

Deskundigheid is een schaarse capaciteit. Die moet men goed verdelen over teams, machines en in de tijd (denk aan ploegendienst). Zo krijgt men de juiste man/vrouw op de juiste plek, dat wil zeggen waar en wanneer deze nodig is. Belangrijk is om o-oplossingen vooraf te laten gaan aan p-oplossingen. Eerst organiseren, dan de personeelsvoorziening regelen. Concreet: eerst over de orderstroom nadenken en dan functies en mensen op hun plaats zetten (zie schema O- en P-oplossing). Stel dat u gecharmeerd bent van World Class Manufacturing. Bekijk dan eens uw orders van het afgelopen jaar en beoordeel deze op bewerkingen die nodig waren. Zit er een patroon in van veel en weinig voorkomende bewerkingen? Groepeer die dan in clusters en ga na of de huidige inrichting van uw werkproces goed past bij uw



orderstroom. Zo niet, bekijk of u door een andere inrichting van het werkproces de volgorde van bewerkingen slimmer kunt laten aansluiten op de orderstroom. Zo'n team is dan verantwoordelijk voor een overzichtelijk geheel van (deel)producten. Handig is wanneer teams niet té afhankelijk van elkaar zijn, want een storing werkt dan door in de 'keten' en dat is een dure grap. Bij de p-oplossing kunt u het accent leggen op twee onderwerpen. Ten eerste kunt u zich afvragen hoe uw bedrijf beleidsmatig de inzet van medewerkers die hierbij nodig is, kan vormgeven (personeelsbeleid). U kunt hierbij denken aan training en opleiding, doorgroeimogelijkheden, teambuilding en de plaats van oudere werknemers. Het tweede accent kunt u leggen op de verandering in gedrag die nodig is en die leidt tot een gezamenlijke werkcultuur met een besef van eigenaarschap. Daarvoor moet u eerst vaststellen wat de nieuwe taakeisen zijn die u aan medewerkers stelt en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn. Medewerkers zouden zich bijvoorbeeld meer verantwoordelijk dienen te voelen voor een werkresultaat zonder fouten en verspilling van materiaal. Hoe motiveer je medewerkers daartoe, wat krijgen zij ervoor terug? Het aansturen en leidinggeven door management en middenkader dient u hierop aan te passen. Ook daar geldt de vraag wat hebben leidinggevenden daarvoor nodig en hoe motiveer je ze tot een passende stijl van leidinggeven. Als het middenkader in staat is het voorbeeld te kunnen geven aan medewerkers hoe het moet, bent u een heel eind op weg.

Aan een medewerker die zijn 'beroep' ziet verdwijnen, worden heel wat eisen gesteld: multi-inzetbaar, flexibel, sociaal vaardig, in staat zijn grote procesdelen te overzien, beschikken over 'digitale vaardigheden'. En bovenal: gemotiveerd zijn om in tijden van onzekerheid met de veranderingen mee te gaan. De uitdaging is hoe u competenties van oudere medewerkers op peil houdt en alle medewerkers perspectief biedt op de toekomst.

Arbeids- en gezondheidsrisico's

Omdat de kosten onder druk staan, zijn bedrijven genooddaakt steeds efficiënter te werken. Soms zijn er mensen ontslagen met de introductie van innovatieve technologieën en moeten minder mensen meer

werk doen. Soms is er relatief veel verzuim en neemt de druk toe op de 'overblijvers'. Nog steeds werkt men hier en daar in direct contact met gezondheidsbedreigende oplossmiddelen in drukinkten en reinigingsmiddelen. Zulke situaties zorgen voor fysieke en mentale intensivering van het werk. Fysieke, mentale en fysiologische arbeids- en gezondheidsrisico's vragen bij voorkeur om preventieve oplossingen. Voorkomen is beter (goedkoper!) dan genezen. Vooral bij een vergrijzend personeelsbestand zijn er hoge kostenbesparingen mogelijk. Zij lopen naar verhouding grotere risico's door de factor leeftijd. Hoe gaan bedrijven daarmee om? Grotere drukkerijen zoeken technische oplossingen door toepassing van ergonomische maatregelen.

Ergonomische maatregelen tegen arbeidsrisico's, de t-oplossing

Een grote offsetdrukkerij bestrijdt arbeidsrisico's van oudere en jongere werknemers preventief met ergonomische maatregelen, waarin zij gedurende haar bestaan veel heeft geïnvesteerd. We noemen enkele belangrijke voorbeelden. Om papierrollen te verplaatsen heeft men een mechanische transporthulp laten ontwikkelen. Dat is een

soort stok met wieltjes die je tegen de rol plaatst. Om OPS risico's weg te nemen zijn de persen maximaal geautomatiseerd, waardoor er een 'gesloten systeem' is van inkttoeleiding, wassen, stofafzuiging, sheetmonitoring en beinking. Er is automatisch papier- en katerntransport. Er zijn palletliften bij elk inlegstation in de nabewerking. Men heeft zelf een automatische palletafschuiver ontwikkeld. Ten slotte is er een transportsysteem bij de in- en uitvoer ter voorkoming dat medewerkers papierstapels moeten tillen.

Een andere ergonomische vernieuwing is het gebruik van rubberdoekenwasinstallaties op de pers. Vlakdruk of offset is de meest toegepaste druktechniek, waarbij de drukinkt vanaf de drukvorm eerst wordt overgebracht op een met rubberdoek beklede overzetcilinder en daarna op het papier overgezet. Het rubberdoek van deze overzetcilinder moet tussen elke nieuwe productie worden schoongemaakt, wat bij meerdere drukeenheden een fysiek zwaar werk is. Dit zogenaamde poetsen veroorzaakt op den duur allerlei lichamelijke klachten aan armen, schouders en nek. Het wassen van deze rubberdoekcilinders kan ook met automatische wasinstallaties gebeuren, dat zowel technische (betere druk kwaliteit, langere levensduur en minder storingen), economische (wassen gebeurt op alle drukeenheden gelijktijdig waardoor de pers sneller gereed is voor productie) als ergonomische voordelen heeft. Ergonomische voordelen zijn minder lichamelijke klachten en lager ziekteverzuim. Een moderne achtkleuren rotatiepers (fullcolour schoon- en weerdruk) heeft acht rubberdoekcilinders die schoongemaakt moeten worden tussen elke productiegang. De meest gangbare krantenpersen hebben daarbij extra brede cilinders (168 cm.) met een forse omtrek (116 cm.) waardoor het poetsen extra zwaar is. Het poetsen wordt ook zwaarder omdat door veelvuldig kleurgebruik het aantal drukeenheden op een pers steeds meer toeneemt, terwijl door automatisering het aantal drukkers aan een rotatiepers vermindert. (Informatie over oplosmiddelen en Organo Psycho Syndroom (OPS): zie Arboconvenant Grafimedia <http://www.arbografimedia.nl> onder het menu Oplosmiddelen).

Hoe dan?

Ergonomie streeft naar zodanige interactie tussen mens en machine dat veiligheid, gezondheid, comfort en doeltreffend functioneren worden bevorderd. Toegepaste ergonomie is een vak waarvoor samenwerking tussen medewerkers, ervaringsdeskundigen en materiedeskundigen, en ergonomen vorm krijgt bij werkplekverbeteringen. Dit bevordert zowel de gezondheid van personen als de prestatie van de organisatie. Voor elk bedrijf is de wettelijk verplichte risico-inventarisatie en risico-evaluatie een nuttig startpunt om mogelijkheden op te sporen voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Daarnaast zijn er speciale instrumenten waarmee systematisch werkplekknelpunten zijn te inventariseren in relatie tot ergonomie. Verder bestaat er expertise gericht op waarnemings- en motorische beperkingen van oudere personen. Ergonomische knelpunten kunnen te maken hebben met visuele informatie (pictogrammen, bedieningspanelen), verlichting en uitzicht, geluid, gassen, dampen en stoffen, klimaat, lichamelijke en geestelijke belasting, werkplekinrichting, trillingen, en uiteraard met gereedschappen, werktuigen, machines en bedieningsmiddelen. Ons advies is ervaringsdeskundigen samen met materiedeskundigen te laten zoeken naar verbetermogelijkheden en daarbij een kosten-baten berekening te laten maken (zie <http://ergonomie.pagina.nl>).



Organisatorische thema's

HR mobilisering

Door technologische veranderingen en onder druk van de markt staan bedrijven voortdurend voor de taak hun organisatie optimaal in te richten. Bovendien kampt een aantal bedrijven met boventaligheid van personeel, een omstandigheid die uiteraard moet worden meegenomen in de beslissingen over de inrichting van de organisatie van de nabije toekomst. Sommige bedrijven kiezen ervoor de organisatie van hun werkprocessen op de schop te nemen

(zoals met World Class Manufacturing) om op die manier binnen hun assortiment flexibel en concurrerend te blijven produceren. Andere bedrijven zetten die stap niet, omdat de werkorganisatie niet als een belemmering wordt gezien of omdat het assortiment nog te weinig voorspelbaar is om de werkorganisatie om te gooien. Zij leggen het accent daarom op een zo breed mogelijke inzetbaarheid van de werknemers. HR mobilisering is het optimaal inzetten van het menselijk potentieel. Hoe doet men dat?

Bredere inzetbaarheid en kleinere ploegen: een o- en p-oplossing

Een bedrijf dat zowel in een stabiele markt (dagbladen en huis-aan-huis-bladen) alsook in een onrustige markt (commercieel drukwerk) produceert, behaalt het grootste deel van de omzet uit de stabiele markt, maar verwacht voor de toekomst met name expansie van het onrustige segment van de markt. Vooral nog is er geen sprake van aanpassing van de structuur van de arbeidsorganisatie en worden alle kaarten gezet op nieuwe en bredere functies. Gevolg is een grote nadruk op bredere inzetbaarheid. Mensen moeten meerdere taken beheersen. Dat is een voorwaarde om met kleinere ploegen te kunnen werken. Dit vereist aanpassingen in de functies en in de omvang en inroostering van de ploegen. Werknemers moeten op meer persen kunnen werken. De bezetting op de persen is verminderd en de werknemers moeten in staat zijn zelfstandiger te werken. Dit bedrijf stelde vast hoe de oudere medewerkers in staat gesteld kunnen worden om de verdere digitalisering van het arbeidsproces, in dit geval bij de plaatvervaardiging, te blijven volgen. Zij werden specifiek getraind. Een full service prepressbedrijf voor de kartonnagesector opereert in de markt voor verpakkingsdrukwerk. Die markt staat al jaren onder druk en dit betekent dat bedrijven scherp moeten zijn op hun efficiëntie en op de kwaliteit van hun dienstverlening. Het bedrijf heeft de productieorganisatie laten herontwerpen. Er wordt niet meer in vaste smalle functies binnen afdelingen en onder aansturing van een chef gewerkt. Medewerkers werken in klantgerichte teams waarbij alle voorkomende werkzaamheden in de procesdoorloop door alle medewerkers gedaan moet kunnen worden. Men heeft de klanten ingedeeld in drie typen: klanten met mainstream orders, klanten met eenvoudige orders en klanten met lithografische orders. Hierdoor is de complexiteit van de totale orderstroom in drie stromen uiteengegafeld. Voor medewerkers is het daardoor mogelijk de verschillende taken binnen één van deze stromen onder de knie te krijgen en zich niet te hoeven specialiseren. Hierdoor ontstaan flexibel opererende teams die een veel sterkere binding hebben met de groep klanten waarvoor zij de prepressorder geheel uitvoeren. Door deze grotere betrokkenheid werd het tevens mogelijk meer dienstverlening en advisering aan klanten aan te bieden, en kunnen klanten op ieder moment geïnformeerd worden over de productievoortgang van hun

order. Om deze multi-inzetbaarheid binnen de teams te verkrijgen wordt veel aandacht gegeven aan de samenstelling van de teams en de opleiding van individuele teamleden. Vanuit het management is er voor gekozen om de teamsamenstelling te laten bepalen door een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen en over verschillende leeftijdsgroepen. Als voordelen van de evenwichtige samenstelling van elk team worden gezien de open cultuur en de mogelijkheid voor een meer natuurlijke kennisoverdracht tussen ervaren en minder ervaren medewerkers, maar ook om de aanwezige specialistische kennis van medewerkers op de andere teamleden over te dragen.

Hoe dan?

Voordat je kunt beginnen met verbreding van inzetbaarheid moet je weten welke competenties in huis zijn en welke moeten worden ontwikkeld. De eerste opgave is daarom het verwerven van een adequaat inzicht in de competenties van de medewerkers. Wat is er? Op basis van dit inzicht kan vervolgens bekeken worden hoe de oudere medewerkers in staat gesteld kunnen worden om de verdere veranderingen in het arbeidsproces te blijven volgen. Wat moet verbeterd? Daarbij moeten we niet alleen rekening houden met de technologische veranderingen en de gevolgen voor competenties. Het gaat immers tegelijkertijd om een organisatorische aanpassing: het werken met kleinere ploegen en de competentiegevolgen daarvan voor zelfstandig, kwaliteitsbewust en flexibel werken. Een voorwaarde is dat de veranderingen ook door het personeel worden gedragen. Draagvlak nodig! De oplossing voor het scheppen van draagvlak bij de werknemers kan worden gevonden door hen actief bij het oplossen van de vraagstukken (bredere inzetbaarheid in de context van kleinere ploegen) te betrekken: geef de ploegen meer zeggenschap in de inroostering van hun werktijden en betrek de werknemers actief bij hun eigen kennis- en competentieontwikkeling.

Omgevingseisen

De eisen van de markt nemen voor alle bedrijven toe en de vraag is dan hoe je dergelijke omgevingseisen tegemoet treedt. Deze opgave is des te moeilijker als de markt zowel onvoorspelbaar als veranderlijk is. Organiseren komt altijd weer neer op je zo min mogelijk afhankelijk maken van schaarse bronnen. Men kan beperkte machinecapaciteit verhelpen door meer capaciteit aan te schaffen, maar men kan misschien beter eerst proberen de schaarse

capaciteit zo gericht mogelijk in te zetten, bijvoorbeeld door het herordenen van de orderstroom. Is de kennis en kunde van het personeel de schaarse factor dan loont het de moeite die kennis en kunde vast te leggen in een managementsysteem. Welke bronnen wanneer schaars zijn hangt af van je mobiliseerbare bronnen enerzijds, en van het beslag dat erop wordt gelegd door de eisen die de markt stelt anderzijds. Als je omgeving vraagt dat je kennis goed beheert om adequaat te kunnen reageren op nieuwe situaties, hoe doe je dat dan?

Kennismanagement: een oplossing

Een bedrijf met ruim honderd medewerkers combineert een bewerkingsgerichte werkorganisatie met een onrustige markt, met een nadruk op het hoogkwalitatieve marktsegment waar spoedorders kenmerkend zijn. Er zijn onder meer problemen met levertijd, omsteltijd, en het tijdig op de markt krijgen van nieuwe producten. Om zulke problemen het hoofd te bieden is het bedrijf afhankelijk van de kennis en kunde van de medewerkers. Echter, de overdracht van de kennis is niet geborgd

en er is evenmin sprake van een opleidingsbeleid. Mochten essentiële medewerkers vertrekken dan verdwijnt de kennis met hen. In dit bedrijf is de kennis en kunde van de ervaren medewerkers de schaarse factor. Bijgevolg loont het de moeite om ervoor te zorgen dat het bedrijf daar niet nog meer afhankelijk van wordt. Er is thans geen kennismangement en geen praktijk waarin jongeren van ouderen, niet-ervaren medewerkers van hun ervaren collega's leren. Het toekomstige succes van het bedrijf is afhankelijk van het installeren van een systeem voor kennismangement. Dit systeem moet ervoor zorgen dat met het verdwijnen van de ervaren medewerkers de kennis niet verdwijnt. Het bedrijf beseft dit en overweegt een aanpak.

Hoe dan?

Een systeem voor kennismangement kan ervoor zorgen dat de afhankelijkheid van de schaarse factor 'ervaren medewerkers' beheersbaar blijft. In dit systeem worden in een eerste stap de oplossingen voor knelpunten geregistreerd. Daarmee krijg je een groslijst van oplossingen voor verstoringen die zich voordoen. In een tweede stap inventariseer je welke mogelijke verstoringen zich in het productieproces voor kunnen doen en welke oplossingen dan bruikbaar zijn. Dit zou het best kunnen plaatsvinden met de medewerkers in groepssessies. Uiteindelijk is het een kleine stap om vanuit deze kennis vast te stellen wat de kerncompetenties voor het bedrijf zijn. Maar daar moet het niet bij blijven. U moet ook bepalen wat toekomstige kerncompetenties zijn, want de wereld staat niet stil. Op basis van het systeem kunnen opleidings- en ervaringseisen worden beschreven en ingevoerd. Het systeem kan bovendien worden gekoppeld aan het opzetten van een systeem voor de erkenning van eerder verworven competenties (EVC). Op die manier legt u een link tussen de in uw bedrijf benodigde kennis en competenties enerzijds en beschikbare competenties anderzijds. (Zie verder <http://kennismangement.startpagina.nl>, <http://competentie management.startpagina.nl>, <http://www.kenniscentrumevc.nl>).

Boventallig personeel

Vooraf in de wereld van de dagbladdrukkerijen staat de werkgelegenheid onder druk. Sinds medio 2001 is de werkgelegenheidskrimp zelfs bijzonder scherp. Dat is minder het gevolg van automatisering en informatisering dan van de krimpende markt voor dagbladen die immers worden

geconfronteerd met een lezersbestand dat zich weinig vernieuwt (verjongt), met een advertentiemarkt die zich meer en meer op nieuwe media richt, en met toenemende concurrentie van andere informatiedragers. Het hebben van boventallig personeel kan worden aangepakt of voorkomen door creatief te zoeken naar ander werk en door mobiliteit te stimuleren.

Creatief omgaan met kennis en werkaanbod: een o- en p-oplossing

Bij een drukkerij werd door het investeren in nieuwe persen één drukker boventallig en moest de organisatie opnieuw gestroomlijnd worden. "Maar een drukker zet je niet zomaar op straat, dat is onze gewoonte niet", zo stelde de directeur en zocht naar een oplossing om tegelijk de werkgelegenheid te behouden. Hun meest ervaren en tevens oudste drukker kwam als eerste in aanmerking om hierover van gedachten te wisselen. De medewerker had terloops al aangegeven dat het continue leveren van productiewerk hem steeds zwaarder begon te vallen en bovendien wilde hij meer

ruimte voor zorgtaken. Het moest dus een functie worden met flexibele werktijden en met coördinerende taken binnen het productieproces. Omdat op deze manier een té geringe invulling van de werktijd werd bereikt zocht het bedrijf naar aanvullende taken die goed bij de competenties van de betreffende werknemer zouden passen. Deze vond men door het zelf uitvoeren van werkzaamheden die tot dan uitbesteed werden. Het gaat om incidentele tamelijk specialistische werkzaamheden zoals rillen en perforeren op een traditionele hoogdrukpers. Zo is een nieuwe afwisselende functie gecreëerd waarbij zowel het bedrijf als de betreffende werknemer voordelen ervaren.

Stimuleren van mobiliteit: een o- en p-oplossing

Een grote dagbladdrukkerij produceert functioneel en volgens de nieuwe WCM-filosofie: er wordt in teams gewerkt en elk team is verantwoordelijk voor een geheel productieproces. Het bedrijf investeert in opleidingen en hecht veel waarde aan mobiliteitsbevordering; daartoe is een mobiliteitsbureau ingericht. Voorheen was de mobiliteit voornamelijk intern én naar boven gericht. Daar heeft men niet steeds even goede ervaringen mee opgedaan. Gelet op de krimp in de werkgelegenheid worden door dit bedrijf diverse instrumenten ingezet, zoals vervanging van de bestaande flexibele- en tijdelijke contracten door leercontracten, en een uittredingsregeling voor 58-plussers. Met de leercontracten is een leerbedrijf gestart: leerlingen worden daarin gekwalificeerd voor een beroep in de grafimedia, waarna ze door het mobiliteitsbureau verder op weg worden geholpen, ook buiten het bedrijf. Dit bedrijf is daarmee een mooi voorbeeld van het stimuleren van de instroom door ook de uitstroom goed te regelen.

Hoe dan?

In een eerste stap staan voor mobiliteitsbevordering zowel het leerbedrijf als het mobiliteitsbureau model. Een tweede stap is het integreren van deze initiatieven met het totale personeelsbeleid. Daartoe zou het mobiliteitsbeleid niet alleen voor de nieuwe instroom maar in principe voor het gehele zittende personeel moeten worden verbonden met employability-beleid. Het kan nodig blijken hiervoor ook een derde stap te zetten: de integratie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in het totale concernbeleid. Voor kleinere bedrijven is het zelfstandig opzetten van zulke zaken onhaalbaar. Zij zouden dat kunnen doen door samen te werken met collega-bedrijven, bijvoorbeeld op regionaal niveau. Daarmee beheers je kosten en risico's. Partners om dergelijke samenwerking te faciliteren kunnen naast werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties, Kamers van Koophandel, ROC's, Syntens en (provinciale en gemeentelijke) overheidsinstanties zijn.

Personele thema's

Arbeidsgedrag

Een wederkerend aandachtspunt bij innovatie is hoe medewerkers omgaan met veranderingen. Vooral over de veranderingsbereidheid en het leervermogen van oudere werknemers bestaat een hardnekkige negatieve beeldvorming. Zij zouden

niet kunnen en willen veranderen. Die visie wordt niet wetenschappelijk gestaafd door feiten. Enerzijds hangt het er sterk vanaf hoe werkgevers omgaan met leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor oudere werknemers. Krijgen ouderen kansen om te leren en sluit wat moet worden geleerd aan bij hun ervaring? Anderzijds staan jongere



medewerkers vaak ook niet te springen om veranderingen. Nuancering is op zijn plaats. Dat neemt niet weg dat het van groot belang is dat medewerkers nieuwe dingen leren en meegaan met vernieuwingen.

Het is wenselijk dat medewerkers elkaar helpen ontwikkelen, zodat samenwerking goed is en jongeren leren van ouderen. Hoe bereik je dat?

Verandermanagement, een o-oplossing

Een van de bedrijven broedt op een aanpak om de continuïteit van de organisatie te koppelen aan de werkzekerheid van de medewerkers, waarbij de werknemer loon (ploegentoeslag) ruilt tegen minder belastend werk zodat het bedrijf kosten bespaart en de werkgelegenheid op peil houdt. Samen met de ondernemingsraad zoekt men naar een passende regeling, waarbij inbreng van 'bottom up' belangrijk is voor het draagvlak. Nodig is een oplossing die rechtvaardig is voor jongeren (zij krijgen anders alle nachtdiensten) en die solidariteit versterkt (in de toekomst draaien jongeren minder nachtdiensten als ze ouder zijn), die de flexibiliteit op niveau houdt (een slim rooster met parttime (dag)diensten dient gemaakt) en die kostenbeheersend uitpakt (jongeren in de nacht is goedkoper, kleiner verzuimrisico). Door deze win-win situatie verschuift het 'ontziebeleid' naar 'flexicurity-beleid': de werkgever verschaft duurzame inzetbaarheid en de medewerkers als geheel zijn blijvend bereid tot flexibele inzet.

Cultuuromslag, een o- en een p-oplossing

Cultuurverandering is niet veel anders dan het aanpassen van werkgedrag in de gewenste richting. Dat wil zeggen het beïnvloeden van 'veranderbaar gedrag' door motiveren, leren, faciliteren en het voorbeeld geven. De o-kant van de oplossing zit in organisatorische veranderingen die voorafgaan aan de gedragsverandering. Voorbeelden uit de bedrijven zijn het invoeren van een geautomatiseerd ordermanagementsysteem, een gedigitaliseerd 'door-de-klant opgemaakt en aangeleverd advertentie-systeem' en World Class Manufacturing (werken met eigenaarschap in teams). De o-oplossingen veranderen het werk en vereisen ander werkgedrag. Digitalisering betekent vaak standaardiseren en uniformeren van werkprocessen en dus het noodzakelijkerwijs loslaten van individuele werkmethoden. Bedrijven met World Class Manufacturing leggen verantwoordelijkheden voor delen van het proces lager in de organisatie, in teams. Bovendien wordt in teams gerouleerd over taken. Daardoor ontstaat een meer homogene werkcultuur. Vanzelfsprekend is er weerstand tegen verandering, want verandering kost energie en moeite en is niet altijd een zichtbare verbetering voor betrokkenen. Sommige bedrijven pakken dat aan door gezamenlijk verbeterdoelen te benoemen en daarbij het welzijn van werknemers centraal te stellen. Dat maakt het voor medewerkers aantrekkelijker. Anderen laten medewerkers zelf nieuwe roosters opstellen. Zulke medezeggenschap leidt tot creatieve varianten met veel draagvlak. Een kleiner bedrijf heeft gezorgd voor een cultuur van leren waarbij de voormannen de andere collega's onderwijzen. Opmerkelijk is dat ouderen hier ook leren van jongeren.

Hoe dan?

Analyseer de technische, organisatorische of personele verandering die dient te worden doorgevoerd en benoem het gewenste nieuwe arbeidsgedrag. U kunt bijvoorbeeld bij een innovatie eerst benoemen wat de verandering betekent in termen van competenties voor medewerkers, dus vakmatige en sociale vaardigheden. Die

moeten ze leren via opleiding of training-on-the job. Tegelijkertijd stelt u vast wat medewerkers nu werkelijk anders moeten gaan doen in hun werk. Enkele mogelijke voorbeelden: intensiever samenwerken, kennis delen, zich verplaatsen in de klant, grotere procesdelen overzien, continu willen leren etc. Vervolgens vraagt u zich af, zich verplaatsend in de medewerkers of nog beter samen met de medewerkers, waarom die medewerkers dat gedrag zouden vertonen: what is in it for them? Natuurlijk, het zal goed zijn voor de continuïteit van het bedrijf, maar belangrijk is dat de medewerker er wat mee opschiet, zoals werkzekerheid, employability-verbetering, aantrekkelijke prestatiebeloning, 'fit' met de thuissituatie, en gezonde werkbelasting. Als voor bedrijf en medewerkers vervolgens duidelijk is wat ieders belangen zijn, komt het erop aan hoe zij deze belangen respecteren in het werk, dus hoe men met elkaar omgaat. Leidinggevendenden doen er goed aan expliciet te benadrukken hoe die wederzijdse belangen telkens weer worden gediend, bijvoorbeeld als er een onverwachte klus tussendoor komt, als flexibele inzet wordt gevraagd, als een order uitstekend is uitgevoerd etc. Kortom, leg uit waarom iets nodig is, vier successen, en waardeer goed werkgedrag.

Flexibilisering van arbeid

De vergrijzing in de grafmediabranche legt een sterke wissel op de mate van flexibel opereren als bedrijf. Dat komt omdat bepaalde werktijdenregelingen zoals ploegendiensten met nachtelijke arbeid worden ervaren als fysiek zwaar, met name door oudere werknemers. Over de flexibele inzet van medewerkers zijn bedrijven kritisch, want hun multi-inzetbaarheid is te gering, de belasting in ploegendiensten is hoog voor ouderen, teamgericht werken komt niet goed van de grond en de klachten over werkdruk door vertrokken personeel zijn soms omvangrijk. Bij bedrijven die zoeken naar oplossingen in flexibilisering van arbeid gaan twee vraagstukken hand in hand: hoe

is het mogelijk, gelet op wet- en regelgeving, CAO en kostenbeheersing, een goede vorm van flexibiliteit handen en voeten te geven; en hoe kunnen we ervoor zorgen dat het voor iedereen acceptabel is? Flexibilisering van de arbeid is tegemoet komen aan fluctuaties in het werkaanbod via een flexibele inzet van medewerkers. Bekende voorbeelden zijn variatie aan werktijden en bedrijfstijden, werken met flexibele contracten en uitzendarbeid, overwerken, en het vergroten van de inzetbaarheid door werkaanpassing (taakrotatie, taakverbreding, taakverrijking). Voor dit laatste is veelal training en opleiding nodig. Hoe pakken bedrijven flexibilisering van de arbeid aan?

Nieuwe vormen van flexibilisering van arbeid, een o- en een p-oplossing

De o-oplossing bij flexibilisering van arbeid zien we terug bij bedrijven die hun orderstromen aanpassen en teamsgewijs gaan werken. Een krantenbedrijf overweegt splitsing van het krantendrukwerk van het commerciële drukwerk in twee stromen. De eerste is gericht op snelheid en tijdigheid, de tweede flexibiliteit en kwaliteit. De eerste stroom is regelmatig en voorspelbaar en geschikt voor minder belastbare medewerkers. Elke stroom heeft zo een eigen invulling van inzet van medewerkers, waarbij een deel van personeel uitwisselbaar is. Grotere bedrijven worden door de markt gedwongen hun activiteiten te verbreden, te diversifiëren, en zoeken flexibilisering in het vergroten van de brede inzetbaarheid van medewerkers. Vaak

worden hier de teams kleiner zodat multi-inzetbaarheid een flexibiliteitseis wordt. Waar de o-oplossing gelinkt is aan strategisch-tactische beleidswijzigingen van de organisatie die ingrijpend zijn, is de p-oplossing juist vaker een reactie om met minder ingrijpende aanpassingen te reageren op veranderde situaties. Een drukkerij die te maken kreeg met een goed gevulde orderportefeuille zocht tijdelijke oplossingen in het vervangen van een 2x7uur rooster in een 3x8uur rooster waardoor de productiecapaciteit groter werd. Dat is een vorm van structureel overwerken, omdat dit met hetzelfde personeel werd gerealiseerd. Een groter bedrijf dat, door inkrimping bedreigd, voorzag dat de instroom van jongeren stil komt te vallen als het niet snel wat deed, zocht een meer structurele o-oplossing door tegelijk een leerbedrijf te starten waarin leerlingen een grafische beroepsopleiding kunnen volgen. Hoewel dit bedrijf niet zelf al het opgeleid personeel zal kunnen plaatsen en hen deels via een mobiliteitsbureau op weg helpt naar een andere werkgever, behoudt ze toch de noodzakelijke instroom van jonge mensen. Sommige bedrijven geven medewerkers veel invloed bij het vormgeven van ploegdienstroosters. Daardoor is de tevredenheid met roosters goed.

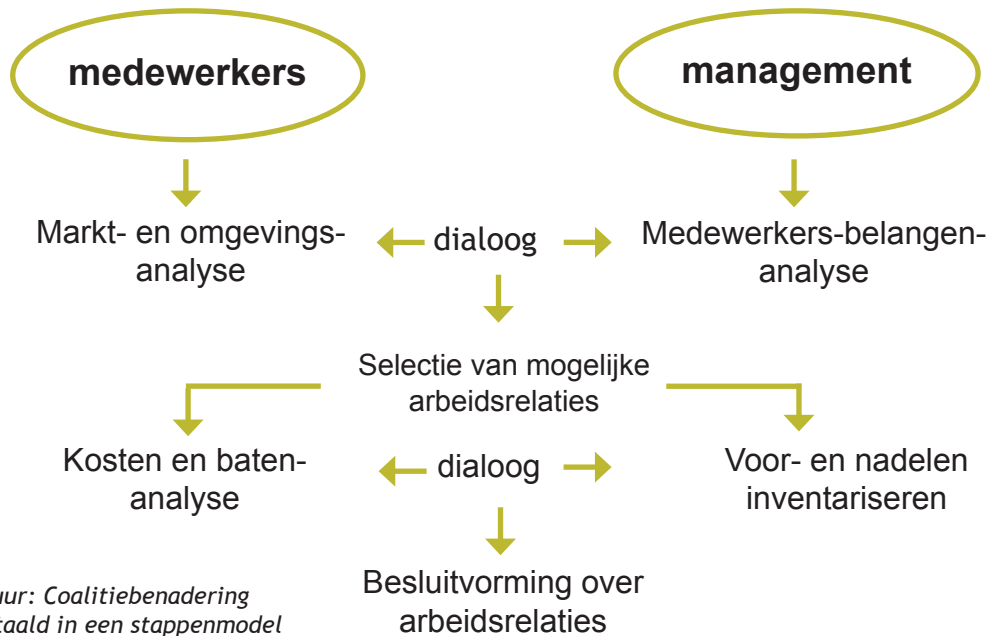
Hoe dan?

Indien u bij flexibilisering van arbeid niet 'top down' te werk wilt gaan omdat draagvlak nodig is, kan de 'coalitiebenadering' u behulpzaam zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de flexibiliseringsbehoefte van het bedrijf en de flexibiliseringswensen van medewerkers optimaal op elkaar worden afgestemd. Handig is om een projectgroep in te stellen waarin management en medewerkers zijn vertegenwoordigd. Het 'management' bepaalt de flexibiliseringsbehoefte aan de hand van de voorspelbaarheid en beheersbaarheid van fluctuaties in het werkaanbod, bijvoorbeeld aan de hand van de laatste 2-3 jaar. Op grond daarvan benoemt ze mogelijke opties van flexibilisering van arbeid. Bijvoorbeeld een ploegdienstrooster, gewenste bedrijfstijden, vormen van multi-inzetbaarheid, mix van arbeidscontracten, pauzeregeling. Het management draagt ook verantwoordelijkheid voor eisen om te voldoen aan gezonde roosters. Tegelijkertijd bepalen de 'medewerkers' wat hun flexibiliteitswensen zijn, bijvoorbeeld in relatie tot belangen zoals fysieke belastbaarheid en afstemming van werken en zorgen. Uitgangspunt daarbij is het besef dat de continuïteit van de bedrijfsvoering leidend is, want zonder gezond bedrijf uiteindelijk ook geen banen. Vanuit die wensen benoemen zij mogelijke opties van flexibilisering van arbeid. In een volgende stap gaan partijen in gesprek over elkaars opties en toetsen deze aan hun eisen. Uit de opties die het dichtst bij elkaars eisen en belangen komen, worden één of meer vormen van flexibilisering gekozen en nader uitgewerkt tot een in de praktijk werkbare regeling. De projectgroep legt haar 'advies' voor aan directie en ondernemingsraad die samen besluiten.

Participatief veranderen?

In deze brochure staan diverse suggesties voor verandering en verbetering. Sommige zijn kostbare investeringen. Voor veel bedrijven is dat een stap te ver. Andere verbeteringen kunnen helpen uw bedrijfsproces te optimaliseren en kosten te verlagen. Hoe kan een bedrijf zelf veranderingen doorvoe-

ren waarbij draagvlak en betrokkenheid van medewerkers is gegarandeerd? Met de 'coalitiebenadering' kunnen partijen hun verschillen overwinnen door gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren. De coalitiebenadering is een eenvoudig stappenplan (Fig. blz. 18) toepasbaar op veel situaties en onderwerpen. Basis is de dialoog.



*Figuur: Coalitiebenadering
vertaald in een stappenmodel*

Stel dat een bedrijf resultaatafhankelijke beloning wil invoeren. In een eerste stap in de coalitiebenadering definiëren management en werknemers (vertegenwoordigers) elk vanuit de eigen criteria waaraan het beloningssysteem dient te voldoen, bijvoorbeeld toegespitst op onderwerpen als beloningsgrondslagen, varianten van variabel belonen, frequentie van belonen, omvang van bonussen, vast en variabel deel van het salaris etc. In een tweede stap gaan management en werknemers met elkaar in dialoog over hun standpunten. Cruciaal is dat partijen zich verplaatsen in de positie van de ander: de kunst van het erkennen van de ander. Uit deze dialoog volgt een selectie van mogelijke varianten van resultaatafhankelijk belonen als mogelijke opties. In de derde stap beoordelen partijen voor zichzelf de opties vanuit hun eigen positie én vanuit die van de andere partij. Het management focust bijvoorbeeld op een kosten-baten-analyse waarbij de organisatiedoelstellingen leidend zouden kunnen zijn, terwijl werknemers doelen tegen het licht kunnen houden zoals de combineer-

baarheid van zorgen en werken, de gewenste verhouding tussen noodzakelijk inkomen en vrije tijd en de toekomstige employability-mogelijkheden. Partijen houden bij hun opties rekening met de haalbaarheid vanuit de optiek en positie van de andere partij. In de vierde stap volgt wederom dialoog over deze opties waarna keuzes worden bepaald. U kunt het stappenplan ook toepassen voor andere onderwerpen zoals nieuwe roosters, nieuwe machines, nieuwe trainingen, leeftijdsbewust personeelsbeleid etc. Om over dat laatste nog een opmerking te plaatsen, het zou goed zijn als partijen ook oog hebben voor wat bijdraagt aan een duurzame inzetbaarheid van werknemers in verschillende levensfasen. Zowel het management als de OR zouden condities voor een leeftijdsbewust beleid kunnen benadrukken en uitwerken. Temeer omdat de vergrijzing zich niet vanzelf oplost.

Wij hopen dat dit model u helpt. Maar wij hopen vooral dat deze brochure u inspirerende ideeën aanreikt!

Verder lezen?

Over het TOP-model en Slimmer werken

R. Jongkind, P.R.A. Oeij, S. Vaas (2003 [1e druk], 2004 [2e druk]). Slimmer werken in productieve en gezonde banen. Hoofddorp: TNO.

P.R.A. Oeij, R. Jongkind, S. Vaas (red.) (2005). Slimmer werken in praktijk: Voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen. Hoofddorp: TNO.

Over het herontwerpen van organisatie, orderstromen en functies

J. van Jaarsveld, H. Kommers, B. Seinen (1999). Druk om te vernieuwen. Amstelveen: ST-Groep/KVGO.

Over inzet van medewerkers en flexibilisering van arbeid

E. de Haan, P. Vos, P. de Jong (1994). Flexibiliteit van de arbeid: Op zoek naar zekerheid. Amsterdam: Welboom Bladen.

W.A.M. de Lange (1992). De planning van flexibele arbeid. In *Bedrijfskunde*, (64)3, 286-298.

J. de Leede, E. Cox-Woudtra, A. Goudswaard, G. van Rhijn, J. van Schie, B. Tuinzaad en A. van Veldhuisen (2002). Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. *Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*. - Hoofddorp: TNO.

Over leeftijdsbewust personeelsbeleid en vergrijzing

Kenniscentrum GOC (2004). Informatiemap Age Unlimited / Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Veenendaal: Kenniscentrum GOC.

P.L.M. Leisink, J.G.L. Thijssen, E.M. Walter (2004) *Langer doorwerken met beleid: De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht.

A. Nauta, M.R. de Bruin, R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.

P. Rinkel (2002). *Employability in de grafimediabranche: De visie van werkgevers en werknemers op inzetbaarheid en loopbanen*. Veenendaal: Kenniscentrum GOC.

Meer informatie?

www.goc.nl

Diensten van Kenniscentrum GOC

Werkgevers

- Adviesgesprek (Leeftijdsbewust) Personeelsbeleid
- Employability Scan
- Elektronische Personeelsmanager (EPM)
- Praktijkcertificaat voor vakmensen zonder diploma
- Opleidingsplan met Resultaat
- Checklist Leeftijdsbewust Opleiden
- Boekje 'Geschikt voor alle leeftijden'
- Managementtraining Leeftijdsbewust Personeelsbeleid
- Coaching
- In-company trainingen voor medewerkers en leidinggevenden
- ICT Kennis in Beeld over ICT-competenties van medewerkers

Werknemers

- OR / pvt training Leeftijdsbewust Personeelsbeleid
- Computertrainingen
- Communicatietraining
- Training Functioneringsgesprek
- Training Solliciteren
- Training Opkomen voor jezelf
- Training Omgaan met conflicten
- Loopbaankompas
- Workshop Leeftijd en Loopbaan
- Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)
- Vraagbaak Routiniers (voor loopbaanvragen van medewerkers)

Colofon

Meewerkende bedrijven

Chromos B.V., drukkerij-kartonnage, Krommenie
Drukkerij Noord-Holland (TDG), rotatiedrukkerij, Alkmaar
Felco/Rudico B.V., drukkerij voor verpakkingen, Eerbeek
Koninklijke De Swart, drukkerij, Den Haag
Molier B.V., binderij en afwerking, Rijswijk
NDC Grafisch Bedrijf, rotatiedrukkerij, Groningen/Leeuwarden
Nieuwsdruk Limburg (TDG), rotatiedrukkerij, Heerlen
Rotatiedrukkerij Voorburgwal (TDG), Amsterdam
Roto Smeets, rotatiedrukkerij, Weert
Thieme GrafiMedia Groep, Delft
Wegener Nieuwsdruk, rotatiedrukkerij, Nijmegen

Tekst

Ton Korver, Peter Oeij, Ruben Jongkind (TNO) en Jos Teunen (Kenniscentrum GOC).

Redactie

Cootje Buisman (TNO)

Bron

R. Jongkind, T. Korver, P.R.A. Oeij, J. Teunen (2005). Nooit te oud om te leren: Innoveren en duurzame inzet van oudere werknemers in de grafimediabranche. Werkdocument. Hoofddorp: TNO. In opdracht van GOC Kenniscentrum in het kader van Age Unlimited.

Opmaak

rob.stevens@chello.nl

