

Column

Vakbeweging en kwaliteit van de arbeid

Het denken in kwaliteitstermen is sterk in ontwikkeling. Veel bedrijven besteden op de één of andere manier wel aandacht aan kwaliteitszorg. Dat is overigens op zich niets nieuws.

Veel bedrijven hebben altijd al vormen van kwaliteitsborging gekend. Er was natuurlijk – zo begin jaren tachtig – wel een extra drijfveer voor het nederlandse bedrijfsleven om zorg voor kwaliteit te ontwikkelen. De rendementen zaten op een veel te laag niveau, de concurrentiepositie was slecht en er werden veel faillissementen uitgesproken.

In de regel is men in een dergelijke situatie zeer gevoelig voor successen bij anderen. Zo bleek het management in Nederlandse ondernemingen sterk onder de indruk van de resultaten die Japanse bedrijven boekten. En naartoe als men zoekt naar mogelijkheden om de eigen situatie te verbeteren, dacht men de oplossing te hebben gevonden in Japan.

De kwaliteitscirkels waaiden over en alras experimenteerden bedrijven met deze vorm van beheersing van het productieproces, waarbij werknemers een belangrijke rol spelen. Het zijn namelijk de werknemers die het dichtste bij het productieproces staan en zij dienen dan ook een centrale rol te krijgen in de beheersing van dat proces; dit alles met als doel de kwaliteit van het produkt zo veel mogelijk te verbeteren.

In Nederland wordt die aanpak het beste voor het voetlicht gebracht door de Stichting Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS); rendementsverbetering door verbetering van de kwaliteit van het produkt. Omdat werknemers daarbij een belangrijke rol spelen, moet je ze erbij betrekken. MANS, die onlangs haar vijfjarig bestaan vierde, heeft echter – als ik het goed zie – met die benadering haar langste tijd gehad. Ik denk in de

eerste plaats omdat de aanpak van MANS aspectmatig is. Haar oorsprong vindt MANS in statistische technieken om kwaliteit te bewaken en niet in de arbeidsorganisatie als zodanig.

Bovendien vereist een andere manier van werken een begeleidende, planmatige aanpak en die zeker in de beginfase van MANS heeft ontbroken.

Maar het gaat me eerlijk gezegd niet zo zeer om een kritische beoordeling van MANS als wel om een manier van denken over kwaliteit in de arbeidsorganisatie. Naar mijn mening – en ik sluit me daarbij aan bij de benadering van de NEHEM – dient kwaliteitszorg te worden omschreven als een manier van bedrijfsvoering, waarbij op een systematische wijze gewerkt wordt aan de verbetering van de totale prestatie van de arbeidsorganisatie.

In dit verband wordt onder totale prestatie verstaan: de produktie, het productieproces, de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van arbeidsverhoudingen, de kwaliteit van de arbeidsorganisatie, het sociaal beleid, ... Dus naast aandacht voor verbetering van produkten c.q. diensten en de processen met behulp waarvan ze tot stand komen, tevens streven naar verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

Vakbondspolitiek gesproken een veel acceptabeler verhaal, omdat kwaliteit van de arbeid dan niet een bijproduct is, maar een geïntegreerd onderdeel van de kwaliteitszorg. Daarmee kunnen we bij het CNV goed uit de voeten, al zal men begrijpen dat wij onze aandacht met name zullen richten op verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Belangrijk is daarbij dat de visie op de werknemer snel evolueert. Van produktiefactor, tot uitdrukking komend in het woord 'de factor arbeid', naar arbeid dat de mens als uitgangspunt neemt. Al vanaf de oprichting een belangrijk ideaal van mijn organisatie.

Dat is ook wel nodig omdat de praktijk van de

* Henk Hofstede is voorzitter van het CNV.

kwaliteitszorg-projecten — ook wanneer sprake is van een integrale aanpak — een directe koppeling tussen kwaliteitszorg en kwaliteit van de arbeid maar weinig voorkomt. Nog steeds is kwaliteit van de arbeid teveel bijproduct. Daar wil het CNV verandering in brengen door in het arbeidsvoorwaardenoverleg voor de komende jaren nadrukkelijker dan voorheen te streven naar verbetering van arbeidsinhoud, van arbeidsomstandigheden en van arbeidsverhoudingen. Een dergelijk streven heeft overigens meer kans van slagen, wanneer ook de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden op een behoorlijk niveau ligt.

Dar laatste betekent onder andere het hebben van werkzekerheid, een rechtvaardige beloning en redelijke werk- en rusttijden.

Het traject dat het CNV wil afleggen, is ten dele nieuw. Zo is arbeidsinhoud een thema waarop in CNV-verband nog de nodige studie verricht moet worden, maar in ieder geval biedt de arbeidsomstandighedenwet aanknopingspunten, zoals o.a. met betrekking tot het vermijden van lopende band-werk en het volgens eigen inzicht inrichten van werk.

Voor wat betreft de arbeidsomstandigheden is het CNV een groot voorstander van een beleidsmatige aanpak. Er dient bij bedrijven een Arbobeidsplan te worden ontwikkeld dat een analyse bevat van de bestaande situatie en tevens maatregelen behelst die gericht zijn op verbetering. Eén van de maatregelen zou kunnen zijn het oprichten van bedrijfsgezondheids- en bedrijfsveiligheidsdiensten.

Bij kwaliteit van de arbeid denkt het CNV uiteraard ook aan arbeidsverhoudingen, toegespitst op vormen van betrokkenheid en inspraak bij de dagelijkse bedrijfsvoering. Vergroting van medezeggenschap op de werkplek biedt werknemers mogelijkheden tot participatie op een zeer concreet niveau.

De praktijk van arbeidsvoorwaardenoverleg moet uitwijzen welke afspraken het beste gemaakt kunnen worden tussen werkgevers en werknemers. Zo is het denkbaar dat in de CAO een aantal uitgangspunten met betrekking tot kwaliteit van de arbeid worden vastgelegd en dat daarnaast andere overlegvormen tussen werkgevers en werknemers worden benut ter verdere uitwerking.

Ik zou verder het een goede zaak vinden wanneer er net zoals in de bouw stichtingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden zouden ontstaan.

De pas opgerichte Stichting Bedrijfsgezondheidszorg Wegvervoer en de Stichting Gezondheidszorg Agrarische Sector zie ik als volgende loten aan die stam.

Op die manier worden arbeidsomstandigheden, meer dan tot nu toe het geval is geweest, een zaak van werkgevers en werknemers en niet hoofdzakelijk van de wetgever. In samenspel tussen overheid en sociale partners moeten de verantwoordelijkheden vorm krijgen. Dat betekent enerzijds druk van de overheid met betrekking tot preventiebeleid, tot uitdrukking komend bijvoorbeeld in de uitbreiding van de wettelijk verplichte bedrijfsgezondheidszorg, en anderzijds het door sociale partners op bedrijfstakniveau maken van afspraken en het nader vorm geven van zaken door werkgevers en werknemers op bedrijfsniveau. Als ik zie hoe slecht werknemers op de hoogte zijn met de inhoud van de Arbwet (ITS-onderzoek, februari 1988) is er veel werk aan de winkel.

En gezien de verwachte ontwikkelingen met betrekking tot het aantal arbeidsongeschikten in 2010 is er dus alle aanleiding keihard te werken aan de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Elke gelegenheid die zich daarbij voor vakbonden, vakbondsleden en medezeggenschapsorganen voordoet, moeten we aangrijpen.

Het zal voor de vakbeweging een hele toer worden om in het arbeidsvoorwaardenoverleg kwaliteit van de arbeid te operationaliseren. Naast loon en werkgelegenheid, kwaliteit van de arbeid als inzet bij de onderhandelingen.

Niettemin lijkt de tijd daar rijp voor. Er is een groeiende behoefte bij werknemers om hogere eisen aan werk en werkinhoud te stellen.

Maar ook vakbondskaderleden en medezeggenschapsorganen zullen materiële en immateriële voorwaarden die op bedrijfsniveau spelen soms tegen elkaar moeten afwegen.

Vaak zal het echter zo kunnen zijn dat verbetering van de kwaliteit van het werk gelijk op kan gaan met verbetering van de arbeidsorganisatie. Daar lijken ook steeds meer werkgevers van overtuigd te raken.

Als zo bovendien de maatschappelijke kosten van arbeidsongeschiktheid kunnen worden omgeboogen en we daarnaast voldoende ruimte voor gehandicapten in de werksituatie kunnen creëren, dan zijn we op een goede manier bezig in ons land.