

Ontwerpbeïnvloeding door werknemers

De Coveco-case

Debat arbeidsprocesbenadering en sociotechniek: 4

Onderstaand artikel van Theo Bouwman is de vierde bijdrage aan het door het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken en de SISWO-Themagroep Kwaliteit van de Arbeid geëntameerde debat over de relatie tussen de zogenaamde arbeidsproces-benadering en de sociotechniek. In een eerdere bijdrage pleitte Christis (TvA jrg. 5, 1989/2) voor een herdefiniëring van het begrip kwaliteit van de arbeid, waardoor de verschillende partijen dichter bij elkaar zouden kunnen komen. Fruytier en Ten Have (TvA jrg. 5, 1989/3) concludeerden dat het machtsvraagstuk in de arbeidsprocesbenadering tegenwoordig genuanceerder wordt uitgewerkt dan in de these van 'beheersing van werknemersgedrag'. Van Klaveren (TvA jrg. 5 1989/3) benoemde een aantal problemen in de sociotechniek: het verwaarlozen van samenhangen met de omgeving, het onderschatten van mogelijkheden tot automatisering, de relatie tussen systeemkenmerken en kenmerken van de arbeidskracht, het verwaarlozen van machtsfactoren. Hij gaf aan dat 'onzekerheid' een sleutelbegrip is en dat het erop aankomt daarmee goed om te gaan. In het onderstaande artikel beschrijft Van Klaverens collega-onderzoeker/consultant Bouwman hoe de Stichting Technologie en Zeggenschap heeft geprobeerd een en ander in praktijk te brengen in de vleesindustrie.

Ontwerpbeïnvloeding door werknemers

In de afgelopen jaren is er door het bedrijfsleven stevig geïnvesteerd. Talloze nieuwe fabrieken, kantoren en terminals zijn opgezet. Veel bestaande produktielijnen en kantoren zijn grondig aangepast aan de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt of lijkt te bieden. Logistieke concepten werden herzien en informatisering zette door, zowel binnen het bedrijf als in ketens van bedrijven.

Uit onderzoek was al lang gebleken, dat met deze ontwikkelingen grote sociale effecten gepaard gingen, niet alleen op het gebied van werkgelegenheid, maar steeds meer op het terrein van de aard en inhoud van het werk en van de arbeidsorganisatie.

Meer en meer drong het tot vakorganisaties en medezeggenschapsorganen door dat er – gezien die sociale effecten – meer dan alleen een kritische begeleiding van deze 'vernieuwing' dient plaats te vinden. Het werd duidelijker dat er vanaf het allereerst begin invloed uitgeoefend moet worden, d.w.z. vanaf het moment van probleemstellen, haalbaarheidsstudies, definiëren en ontwerpen.

In het navolgende wordt verslag gedaan van zo'n proces van beïnvloeding door een ondernemingsraad, in dit geval de OR van Coveco te Weert, waar na meer dan vier jaar activiteiten in september 1989 een nieuwe vers-vleesfabriek is geopend.

Het 'welzijnsartikel' van de Arbo-wet, dat expliciet uitgangspunt voor de OR vormde, noodzaakte de bij het hele proces vertrokken werknemers-

consultants¹ van de OR tot een zekere operationalisatie van enkele onderdelen van die wet. Daarin speelde sterk mee dat de OR er zeer vroegtijdig bij was, ruim voordat er zelfs maar een haalbaarheidsstudie verricht was.

Tegen deze achtergrond lag het voor de hand om

* Ir. Th. Bouwman is onderzoeker/consultant bij de Stichting Technologie en Zeggenschap (STZ) te Amsterdam.

na te gaan op welke wijze met name de sociotechniek en de arbeidsprocesbenadering bruikbaar zouden zijn bij ontwerpbeïnvloeding door werknemers. In dit artikel wordt deze ontwikkeling vanuit een concrete praktijk belicht en wordt ingegaan op de suggestie tot 'integratie van Arbo-wet, arbeidsprocesdiscussie en sociotechniek' (Christis, 1989, 49).

Ook zal ingegaan worden op een aantal problemen, die van belang zijn voor werknemers, maar waar met name de sociotechniek nu nog nauwelijks aanknopingspunten biedt: concurrentieverhoudingen en machtsfactoren (van Klaveren, 1989). Uiteindelijk is het een case geworden, die zich afspeelt op het snijvlak van de arbeidsprocesbenadering en de sociotechniek.

Voorgeschiedenis

In het voorjaar van 1985 zond de toenmalige OR van Coveco² te Weert een bericht de wereld in. Nadat meerdere malen plannen voor een nieuwe fabriek in de ijskast waren terechtgekomen leek nu het moment aangebroken. De arbo-commissie van de OR, die in de voorgaande jaren een arbo-beleidsplan had opgezet, wilde dat de nieuwe fabriek aan de punten uit dat beleidsplan, alsmede aan artikel 3 van de Arbo-wet (het 'welzijnsartikel') getoetst zou worden en wenste daarbij een externe adviseur.

In die periode was een dergelijke houding van een OR in Nederland nog vrij uniek.

De belangrijkste punten van dat Arbo-beleidsplan uit 1983 waren: aangepaste werkhooft en werkkleding; ongezond werk minimaliseren; mogelijkheid tot ontplooiing; beperking van geluids-overlast; verbetering van de relatie tussen leiding en medewerkers; resultaat van het eigen werk zichtbaar maken; een opgeruimde werkplek met voldoende licht; en het voorkomen van eentonige arbeid.

Voor wie de sector uit eigen ervaring of uit onderzoek kent (DGA, 1986; Gerats, 1982) is het duidelijk dat veiligheids- en gezondheidsaspecten van dagelijkse invloed zijn.

Opmerkelijker is dat de OR al direct in haar beleidsplan zoveel aandacht wenste te besteden aan het 'welzijnsaspect' van de Arbo-wet. Alhoewel nu binnen afzienbare tijd ratificatie van het welzijnsdeel van de Arbo-wet zal plaatsvinden, was daar toen nog geen sprake van.

Artikel 3 van de Arbo-wet globaal interpreterend wilde men een nieuwe fabriek, met vermindering van lopende band werk, waar arbeid was aange-

past aan de mens; de zelfontplooiing bevorderd werd en het werk kon worden ingericht volgens eigen inzicht, rekening houdend met persoonlijke eigenschappen, etc, kortom een reeks uitgangspunten die smeekte om een sociotechnische ontwerpfilosofie en -methode.

Conform hetzelfde artikel 3 van de wet wilde men uiteraard een nieuwe fabriek die veilig en gezond zou zijn, aangepast aan wat de stand der techniek en wetenschap te bieden heeft, met bestrijding van veiligheids- en gezondheidsrisico's aan de bron. Voor het dagelijkse werk in deze sector was dat prioriteit nummer één.

Scholing OR en COR

Hoewel er – in 1985 – nog geen officiële aankondiging was dat er een nieuwe fabriek gebouwd zou worden, leek het de OR nuttig om scholingen te wijden aan a) aanstormende automatisering en b) verschillende ontwerpbenaderingen bij nieuwbouw van fabrieken in relatie tot de Arbo-wet en het Arbo-beleidsplan van de OR.

Automatisering

Op basis van materiaal van het Produktschap voor Vlees en Vee (PVV) en CIVO/TNO uit 1984 kon een algemeen inzicht in de aard van operationele automatisering en informatisering worden toegespitst op de branche.

Zo bestond er een 'automatiseringsplan' (op het sectorniveau) met o.a. de volgende voor de OR en vakbonden relevante punten:

1985/1986

- volledige automatisering van de 'vuile' slachtlijn (van verdoven tot en met ophangen aan spreiders);

1990

- 'schone' slachtlijn voor 50% geautomatiseerd (klieven, openen, reuzeltrekken);
- uitsnijproces t/m eerste snit geautomatiseerd;
- codering/classificatie geautomatiseerd;

1995

- automatisering van de keuring;
- automatisering van de 'schone' varkensslachtlijn;
- in- en extern transport geautomatiseerd;

2000

- gebruik van een elektronisch oog bij het automatiseren van deelhandelingen;

- centraal gegevens verwerkings- en beheerssysteem, met videocamera's gekoppeld aan een centrale computer om deelhandelingen op elkaar af te stemmen.

Het productieproces in Weert kende achtereenvolgens (a) een varkensslachtlijn, (b) een uitsnijafdeling en (c) een vleesverwerkende afdeling.

Coveco wenst al langer de vleesverwerkende afdelingen (worstenmakerij, hamverwerking e.d.) te concentreren in haar bedrijf te Borculo, met consequenties voor een derde van het personeelsbestand (320). De nieuwe fabriek zou louter een vers-vleesfabriek dienen te zijn en de bedreiging voor het personeel was evident.

Voor de varkensslachtlijn kwam daar nu de verregaande automatisering bij: de Slachtlijn 2000 (Paardekooper e.a., 1985; Depla, 1987). Alhoewel dit schokkend was voor de OR was de houding enigszins ambivalent, in de stijl van: 'slachten' blijft toch rotwerk. Niet voor iedereen, maar voor sommigen was de automatisering als zodanig niet onwelkom, wel daarentegen de consequenties voor werk en inkomen.

Klap op de vuurpijl vormde de kennismaking met een haalbaarheidsstudie naar mechanisering/automatisering in de varkensuitsnijlijn, waar het betere en schonere deel van het 'slagerswerk' in een vers vleesbedrijf ligt. Hier ligt de associatie met de slager om de hoek: vakwerk dus. Zou dat gaan verdwijnen?

Uit de studie bleek dat bij het opdelen van het halve karkas, de eerste snit en de tweede snit veel werkzaamheden binnen enkele jaren te mechaniseren/automatiseren zouden zijn. Toch ging het voor een groot deel om zaken als neerleggen, positioneren, zagen, intouwen, ophangen, stempen, inpakken, transport. Het eigenlijke vakwerk bleek grotendeels buiten schot te blijven b.v. het uitsnijden van de rib of het verwijderen van het haasje.

De gemiddelde besparing op 'menskracht' bleek op zo'n 30-40% uit te komen: 40% voor buiken en middels, 33% voor schouders, 30% voor de hammen en 29% voor de ribben.

Er bleken kortom problemen te over, alsmede veel vragen voor de werknemers: Valt deze ontwikkeling tegen te houden en willen we dat? Maar veel meer nog; als je invloed wilt uitoefenen, hoe doe je dat dan? Grote onderzoeksinstituten, machinefabrikanten en niet in de laatste plaats Coveco krijgen we toch zeker niet op een andere, meer sociale lijn? En toch zeker niet onder druk van de moor-

dende concurrentie in deze sector?

De confrontatie tussen het arbo-beleidsplan van de OR en de stand der technologie leek alleen maar een heel groot lag op te leveren. De noodzaak van beïnvloeding werd er niet minder door. Maar zijn er wel andere ontwerpmethoden?

Ontwerpbenaderingen

Het tweede deel van de scholingen ging over het ontwerpen van nieuwe produktiesystemen.

Grofweg werden twee benaderingen tegenover elkaar gezet en werd aan de OR gevraagd welke het meest leek uit te gaan van haar arbo-uitgangspunten.

De ene valt te typeren als vooral *technisch-economisch* gericht. In het begin van het ontwerpproces spelen vrijwel alleen technische en economische criteria een rol bij de vaststelling van (aantallen) produkten, het eerste ontwerp (lay-out en routing), produktiestructuur, werkwijzen en keuze van installatiescontrolesystemen, etc. Naarmate het ontwerp-bouwproces vordert, komt meer en meer de 'werkplekergonomie' om de hoek kijken. Hoewel in het begin meestal een algemeen personeelsplan is gemaakt (capaciteit en kosten), komen pas later de organisatiestructuur, functiestructuur, opleidingen, e.d. aan de orde. Over het algemeen is dit de gebruikelijke gang van zaken.

De invloed van de OR en vakbonden blijft bij zo'n benadering beperkt tot advisering in het begin - over vestigingsplaats, investering/financiering en werkgelegenheid - én aan het einde, waar organisatiestructuur, functiestructuur, opleidingen, etc. in de adviessfeer komen.

Het nadeel van deze benadering is dat de keuzes het technische vlak (produktiestructuur/equipment/productiebeheersing/procescontrole), die bepalend zijn voor de latere organisatie- en functiestructuur, gezondheid en veiligheid, zich aan de invloed van OR-en en vakbonden onttrekken.

De tweede ontwerpbenadering valt te typeren als *sociotechnisch* en heeft theoretisch gesproken voordelen voor beïnvloedingsprocessen van werknemerskant, zowel door haar uitgangspunten aanzien van arbeid als door de methodiek van het ontwerpen, namelijk een integratie van productieproces, produktiestructuur en organisatiestructuur.

Het ontwerpproces kent in de Schumacher-variant 7 stappen (Van Amelsfoort, 1985):

1. analyse van het produktieproces;
2. clusteren van bewerkingstappen;
3. formuleren van hele taakgroepen;
4. ontwerpen van een produktiebeheersingsstructuur;
5. ontwerpen van organisatiestructuur rond hele taakgroepen;
6. vaststellen lay-out en technische hulpmiddelen;
7. herontwerpen en stroomlijnen van iedere taakgroep.

Deze manier van ontwerpen dient plaats te vinden tegen de achtergrond van een aantal sociotechnische ontwerpprincipes, die vorm geven aan het uitgangspunt dat 'arbeid zodanig geregeld dient te worden, dat de primaire werkgroepen, zover mogelijk, gehele taakgebieden kunnen plannen, uitvoeren en evalueren'. Die ontwerpprincipes zijn:

- de kleinste organisatie eenheid is de primaire werkgroep van 4-20 personen;
- leden van de primaire werkgroep hebben dezelfde arbeidsvoorwaarden én arbeidsomstandigheden, zodat groepswerk mogelijk gemaakt en bevorderd wordt;
- optimale condities scheppen voor een flexibele werkverdeling binnen de werkgroep;
- iedere werkgroep heeft een als zodanig aangevoerde leider;
- iedere werkgroep moet, via de leider, zoveel mogelijk verantwoordelijk zijn voor de planning van het werk;
- iedere werkgroep moet de gelegenheid en mogelijkheid hebben om het resultaat van eigen werken te evalueren en met normen en standaards te vergelijken;
- iedere werkgroep dient een werkgebied te hebben dat een relatief onafhankelijke en duidelijk herkenbare groep activiteiten omvat, die gecentreerd zijn rondom een 'gehele taak'.

Het effect van het tonen van verschillende uiteenlopende ontwerp-benaderingen was dat men in ieder geval weer geloof hechtte aan de mogelijkheid om invloed uit te oefenen, uiteraard – en terecht – met een dosis scepsis. Als stootrichting koos men heel nadrukkelijk voor een 'sociotechnische' optie.

De zojuist genoemde scepsis heeft een aantal gronden, allereerst natuurlijk het nieuwe en onbekende. Waar is het toegepast? Werkt het? Zijn

de mensen er tevreden over? Wie of welk adviesbureau heeft hier ervaring mee?

De tweede reden voor scepsis was de nadruk die deze benadering legt op arbeidsinhoud, terwijl de dagelijkse problemen met gezondheid en veiligheid (lawaaï, vocht, tocht, kou) slechts ten dele met de arbeidsinhoud en produktiestructuur samenhangen.

Op de derde plaats levert deze benadering ook geen handvat voor het werkgelegenheidsvraagstuk dat zich aandienende. Sterker nog, via een flexibeler inzet in groepen kon ze wel eens tot werkgelegenheidsverlies leiden.

Op de vierde plaats was er een gevoel dat dan misschien de 'lopende band' niet langer de beheersende factor zou zijn, maar vanaf een bepaald moment de 'taakgroep'. Is dat wel zo plezierig? Ondanks deze onzekerheden overheerste per saldo een positieve indruk.

Wat daarnaast ook overtuigend werkte was het tonen van lay-outs/foto's van allerlei verschillende slachtlijnen en snijzalen, zoals machinefabriekanten en leveranciers die aanbieden. Men kon gewoon zien dat er grote verschillen bestonden, alleen al binnen het concept 'lopende band'

Niet alleen de OR in Weert, maar later ook de COR en de OR-en uit Borculo en Twello hebben deze scholingen gevolgd. Min of meer gelijktijdig vond er vanuit de Voedingsbond FNV (commissie Arbeidsomstandigheden in de vleessector) ondersteuning plaats van de bedrijfsledengroep van Coveco-Weert. Ook was er een algemene scholing over automatisering in de vleesverwerkende industrie. De voedingsbodem voor invloed van werknemers was binnen de vakorganisatie derhalve gunstig.

Deze scholingen resulteerden uiteindelijk in december 1985 in het zogeheten 'blauwe boek' van de OR Weert, waarin zij haar uitgangspunten ten aanzien van een eventuele nieuwbouw te Weert op voorhand aan de directie presenteerde.

Tijdens cursussen later in 1986, toen Heidemij op basis van een haalbaarheidsstudie Coveco adviseerde tot het bouwen van een nieuwe fabriek, hebben zowel de OR als de COR hun uitgangspunten uitgebreid en verdiept. Met name de OR heeft per afdeling/machine (van stallen tot uitsnijfdeling) haar ontwerpisen geformuleerd. Daarbij werd ze ondersteund door de COR, die daarnaast aanvullende eisen van meer strategische aard inbracht (vestigingsplaats, werkgele-

genheid, beleid ten aanzien van beperkt inzetbare werknemers, uitbesteden, overplaatsen van ham/schouder conserven, etc.).

Gezien de uitgangspunten van de OR en de expliciete keuze van de OR voor een sociotechnische optiek moest er een adviesprocedure opgezet worden, die er naar vorm en inhoud aan zou beantwoorden en tevens rekening zou houden met de hiervoor genoemde scepsis. Maar eerste moest er nog wel tot nieuwbouw besloten worden.

Haalbaarheidsstudie en besluit tot nieuwbouw

Uiteindelijk werd er in het voorjaar van 1987 op grond van een haalbaarheidsstudie van Heidemij besloten tot nieuwbouw van Coveco in Limburg. Voor werknemers werd daarmee de vestigingsplaats (Weert of ergens anders?) en de ermee samenhangende werkgelegenheid het belangrijkste punt.

Door de advisering van de OR met betrekking tot de haalbaarheidsstudie door Heidemij was de OR tot de conclusie gekomen dat er bij Heidemij (als beoogd projectcoördinator) geen affiniteit met sociotechnische ontwerpmethoden te bespeuren viel.

Op grond hiervan heeft zij geadviseerd om in het bouwteam vanaf het begin van het ontwerpen een arbeidskundige/ergonoom op te nemen, en wel iemand die zich niet zou blindstaren op de individuele werkplekken, maar die er de produktiestructuur en de produktiebeheersing – indien nodig – bij zou betrekken.

Op een voordracht van de directie werd akkoord gegaan met een medewerker van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.³

Ook de (C)OR kreeg een externe adviseur tot haar beschikking, wiens activiteit in het verlengde moesten liggen van de scholingen en de advisering rond de haalbaarheidsstudie.

Adviesprocedure en ontwerpbeïnvloeding

De meeste adviesprocedures zijn gebaseerd op de genoemde technisch-economische ontwerpmethode. In de praktijk krijgt een OR meestal drie adviesaanvragen: in het begin een aanvraag rond de investering en financiering, iets later een aanvraag die betrekking heeft op lay-out en equipmentkeus en vaak veel later een aanvraag over het sociale deel (organisatiestructuur, personeelsplan, opleidingen, sociaal plan).

Via een advies over lay-out en equipmentkeus

worden de feitelijke contouren voor het ontwerpen van een arbeidsorganisatie vastgelegd. Vanuit een sociotechnische optiek is getracht dat hier te vermijden.

De kern van de hier gevolgde adviesprocedure was dat gedurende het hele traject van ontwerpen en bouwen de (C)OR permanent haar 'sociale ontwerpeisen' losliet op de diverse ontwerpen en (later) de bouw.

Kenmerkend daarbij was dat alle samenhangende elementen van het ontwerp werden getoetst aan het integrale pakket ontwerpeisen, van de uitgangspunten via de hoofdlijnen tot de detaillering van het ontwerp en uiteindelijk ook tot de diverse stadia van de bouw.

Het pakket sociale ontwerpeisen had betrekking op:

- werkgelegenheid;
- arbeidsomstandigheden;
- kwaliteit van de arbeid;
- arbeidsvoorwaarden;
- arbeidsverhoudingen.

De samenhangende elementen van ontwerp waren:

- strategie/activiteiten;
- vestigingsplaats;
- investering/financiering;
- produktiestructuur;
- lay-out/routing;
- machines/installaties;
- produktiebeheersingssysteem;
- procescontrolesysteem;
- organisatiestructuur;
- functiestructuur;
- personeelsplan/opleidingen/arbeidsvoorwaarden;
- sociaal plan.

Hier wordt duidelijk zichtbaar dat de OR sociale ontwerpcriteria hanteerde waar praktiserende sociotechnici vaak aan voorbij (moeten) gaan (werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, diverse arbeidsomstandigheden). Zij leggen vaak de klemtoon op de arbeidsinhoud en een aantal daarmee samenhangende arbeidsomstandigheden.

In totaal zijn er drie grote adviesrondes geweest, met daar tussendoor allerlei uitwerkingen van deeladviezen. Bij die adviesrondes en deeladviezen was de volledige (C)OR betrokken. In de tus-

sentijd was er permanent overleg in een commissie met enkele leden van de (C)OR met hun externe adviseur, de directeur en enkele leden van stuurgroep en/of bouwcommissie (met name de aangetrokken ergonoom). Daarin werd de eerste informatie verstrekt, commentaar gegeven en werden de adviesrondes voorbereid. Begin 1989 is de commissie opgeheven en is het permanente overleg tussen de volledige OR en de directie/ergonoom/etc. hervat i.v.m. de naderende opening van de nieuwe fabriek. Een tweede reden hiervoor was dat het overleg over technische zaken minder dominant werd en de organisatorische en personeelsaspecten de boventoon gingen voeren.

Zoals al eerder werd opgemerkt speelde de COR een grote rol zolang de vestigingsplaats van de nieuwe fabriek niet vaststond. Ten tijde van de eerste grote adviesronde stond Weert als vestigingsplaats vast en nam de OR de rol volledig van de COR over, op het punt van investering en financiering na.

De externe adviseur van de COR werd overgeheveld naar de OR, waar het zwaartepunt van het werk kwam te liggen. De leden van de COR in de commissie nieuwbouw werden vervangen door leden van de OR-Weert.

Deze adviesprocedure was vooraf overeengekomen met de directie. Het overleg in de commissie nieuwbouw startte begin 1987.

De externe adviseur van de OR kreeg de volgende opdrachten ter voorbereiding van overleg en advisering.

Allereerst zouden zo snel mogelijk de bestaande 'sociale ontwerpeisen' van de COR en de OR getoetst moeten worden aan de haalbaarheidsstudie, die de aanleiding vormde voor de bouw van de nieuwe fabriek. De resultaten van het nalopen van de uitgangspunten voor de nieuwbouw werden ingebracht in die commissie én dienden ter voorbereiding van een eerste geplande adviesronde in juni van dat jaar.

Op de tweede plaats werd besloten om de 'sociale ontwerpeisen' uit te breiden en te systematiseren door een onderzoek te houden naar de 'kwaliteit van de arbeid' (in ruime zin) onder de werknemers/neeemsters van het bestaande bedrijf.

Enerzijds was dit onderzoek bedoeld om naar de directie, machinefabrikanten, etc. toe de sociale ontwerpeisen 'harder' te maken, waardoor ook

niet meer de mogelijkheid zou bestaan om eenmaal geformuleerde ontwerpeisen later te 'verpersoonlijken' naar individuele OR-leden en ze daarmee te ontkrachten. Het onderzoek was derhalve bedoeld ter versterking van de onderhandelingsmogelijkheden van de OR (en vakorganisaties).

Anderzijds was het doel van het onderzoek zeer nadrukkelijk om een bewustwording onder de mensen op gang te brengen over wensen ten aanzien van nieuwbouw (via het soort vragen, onderzoeksmethodiek en groepssamenstelling). Dit gebeurde via een concrete formulering van problemen in de organisatie, de aard van het arbeidsproces, de gebruikte machines en gereedschappen, onderlinge verhoudingen tussen werknemers en naar leiding. Werknemers werden dus betrokken bij het formuleren van de 'ontwerpeisen', die aan iedereen in het bedrijf teruggerapporteerd werden. Daarmee maakte de OR zich controleerbaar voor haar 'achterban'.

Op de derde plaats was het evident dat er een aanzienlijk verlies van arbeidsplaatsen dreigde, zowel door de toen reeds vastgestelde concentratie van vleesbewerking in Borculo als door procesinnovatie. Uiteindelijk werd besloten om via onderzoek en overleg druk uit te oefenen om het verlies aan arbeidsplaatsen door procesinnovatie op te vangen door nieuwe arbeidsplaatsen als gevolg van het stimuleren van produktinnovatie.

Deze hele benadering was gebaseerd op het principe van onderhandelen, meer dan op louter participatie. De machtsbasis hiervoor lag op het terrein van de arbeidsmarkt. Coveco had steeds meer moeite om leerlingen te krijgen voor haar interne opleiding. Ze moest dus op de een of andere manier haar bedrijf weer interessant maken voor met name jongeren, niet alleen mannen maar ook vrouwen. Volledige automatisering zat er — zoals we reeds zagen — niet in. Met name in de uitsnijafdeling zou nog langdurig om meesvaardige all-rounders gevraagd worden.

De adviesprocedure en het onderzoek waren er dan ook op gericht om de onderhandelingspositie te versterken en onderhandelbare punten in te brengen.

Werkgelegenheid

Terwijl de haalbaarheidsstudie op zijn merites beoordeeld werd, vond tegelijkertijd de verdere onderbouwing van het pakket 'sociale ontwerpeisen' plaats, met name op de genoemde punten werkge-

legenheid, arbeidsomstandigheden (in enge zin), kwaliteit van de arbeid (in enge zin), arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Duidelijk is hier dat een samenwerking tussen OR en de verschillende vakorganisaties geboden is.

Ook is evident, dat het betrekken van personeel bij een onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid (in brede zin) weinig betekenis kan krijgen als er de doem van een groot verlies aan werkgelegenheid boven hangt.

Daarom kreeg, tegelijkertijd met het opzetten van een onderzoek onder werknemers naar de bestaande en gewenste kwaliteit van de arbeid (zie de volgende paragraaf), het werkgelegenheidsaspect uitwerking.

Volgens de uitgangspunten van COR en OR moest naar 'maximaal behoud van werkgelegenheid voor de huidige Weert-werknemers in een passende functie' gestreefd worden. Aanvullende punten waren de ontwikkeling van beleid voor 'beperkt inzetbare medewerkers' en het 'structureel terugdringen van uitbestede werk en het inhuren van vreemde werknemers (zoals uitbeensporen).

Tegen die achtergronden viel het personeelsplan nieuwbouw Limburg (24-4-87) erg negatief uit, negatiever zelfs dan de personeelsbegroting die ten grondslag lag aan de haalbaarheidsstudie. Er waren 60 mensen (direct personeel) minder nodig dan er beschikbaar waren.

Regelingen en een sociaal plan konden altijd nog in bespreking gebracht worden, maar eerst was het zaak te zoeken naar vervangende werkgelegenheid.

De volgende mogelijkheden zijn punten van nader onderzoek en overleg geweest:

a. Het tijdelijk handhaven van de vleeswarenafdeling

De enige toezegging die gegeven is, is dat er géén gedwongen ontslag aangezegd zou worden vóór de opening van de nieuwe fabriek. Dit was geen structurele oplossing derhalve, maar wel een belangrijke toezegging, zowel in directe zin – werkgarantie voor minimaal twee jaar – als in indirecte zin. Ruim twee jaar was er de tijd om na te gaan of mensen omschoolbaar zouden blijken. Zo zijn er vrouwen omgeschoold van de vleeswarenafdeling (geen mesvaardigheid) naar de uitsnijafdeling (grote mesvaardigheid vereist).

b. Het produceren van vleeswaren volgens de FPA-methode

Uit de vakliteratuur bleek dat men meer en meer over ging tot zogenaamde Flexibele Productie Automatisering (FPA) bij de productie van vleeswaren.

Het was daarom de vraag of vanuit technologische overwegingen concentratie van alle activiteiten in Borculo in de nabije toekomst wel noodzakelijk zou blijken.

Informatie van zowel CIVO/TNO (toekomst FPA), Diemer (logistiek in vleeswarenfabriek Borculo) als enkele Coveco-insiders bracht opnieuw twijfel aan die noodzaak van concentratie, maar niet de vaststelling dat FPA nu al toepasbaar zou zijn in een vleeswarenafdeling, gekoppeld aan een nieuwe versvleesfabriek in Weert.

Nog afgezien van deze informatie gaf de directie te kennen in geen geval op de vastgestelde concentratie van activiteiten terug te komen. Er werd dus een veto uitgesproken. Inmiddels weten we dat Coveco recent haar belangen in de vleeswarenproductie heeft overgedragen aan Cebeco-Handelsraad...

c. Speciale activiteiten wél verrichten

Met speciale activiteiten werden activiteiten bedoeld waarover in de betreffende periode studies werden verricht in het bedrijf, met als vraag of en hoe men die activiteiten zelf zou verrichten.

Het betrof darmverwerking, bacon, grossierderij, invriescapaciteit, noodslachtplaats en koppen pellen.

In vrijwel alle gevallen werd besloten om er voorlopig niet aan te beginnen (bacon, koppen pellen, invriezen en noodslachten), maar er soms wel ruimte voor te reserveren (koppen pellen, hetgeen een beslag zou leggen op 18 geoefende goed mesvaardige personen). Ten tijde van het eerste advies was het overleg over deze activiteiten nog niet afgerond, maar de OR heeft druk uitgeoefend om zoveel mogelijk zaken 'in huis' te houden of te krijgen.

d. Hoger percentage afsnijdingen/verse vlees voorverpakken

Een laatste – maar zeer belangrijke – mogelijkheid betrof het verhogen van het percentage afsnijdingen en/of het verder voorbereiden van vers vlees voor de consument. Blijkens de vakliteratuur is dat laatste – 'further processing' – een evidente ontwikkeling in de vlees- en voedselbranche.

De directie verwachtte het percentage afsnijdingen te verhogen van 60% naar 80%, maar wenste zich niet vast te leggen op een tijdstip of periode. Deze verhoging zou omgerekend voor een kleine 30 personen (bruto bezetting) werk bieden. De toenmalige lay-out was daarop ingesteld, zo stelde de directie, maar de personeelsbegroting werd niet aangepast.

Vers vlees verder voorverpakken achtte de directie ook een belangrijke trend; ze wilde die verwachting zelfs omzetten in een optie voor een naastgelegen stuk terrein, maar ook hier wenste ze dat niet uit te drukken in arbeidsplaatsen.

Voor de eerste adviesronde betekende het voorgaande uiteraard een negatief advies met betrekking tot het personeelsplan. Maar wat betekende het ten aanzien van de eerste lay-out? Er was wel ruimte gereserveerd voor darmverwerking, een extra percentage afsnijdingen en wellicht koppen pellen, maar zeker niet voor verdere vleesbewerking, bacon, etc. Akkoord gaan met de lay-out zou dus betekenen dat verdere onderhandelingen over nieuw te vormen arbeidsplaatsen niet langer aan de orde zouden zijn.

Daarnaast lag er nog het probleem dat de directie meende dat er kwalitatief gezien voor 25 mensen in de nieuwe fabriek absoluut geen plaats zou zijn. Dit probleem is in een aparte vertrouwenscommissie tussen betrokkenen opgelost.

Door deze benadering hoefde men niet langer te vrezen voor een fors collectief ontslag, maar was men (los van de toezeggingen) afhankelijk van de marktontwikkelingen op de langere termijn. Daarom bleven in latere adviesaanvragen de verkoop- en productieplanningen een rol spelen. Hierdoor kwam er meer ruimte om onbevangen te participeren in onderzoek en overleg over arbeidsomstandigheden en kwaliteit van de arbeid.

Onderzoek naar kwaliteit van de arbeid: sociale ontwerpeisen

De motieven voor een onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid zijn reeds uiteengezet; systematisering en onderbouwing van de sociale ontwerpeisen van (C)OR en het zoveel mogelijk betrekken van werknemers bij het ontwerpproces.

De letterlijke opdracht luidde: het toetsen van de door de OR geformuleerde ontwerpeisen aan het oordeel van de werknemers/neemsters in Weert. Naar het bedrijf toe is daar de term 'belevingsonderzoek' voor gehanteerd, maar in feite is het on-

derzoek naar de 'kwaliteit van de arbeid', zoals dat is uitgevoerd, slechts zeer ten dele een belevingsonderzoek.

In twee gespreksronden zijn de ervaringen en wensen van het personeel (m.b.t. de oude en de nieuwe fabriek) geïnventariseerd.

Daartoe werden 12 gespreksgroepen geformeerd, waar zo'n 20% van het totale personeel in heeft geparticipeerd (een kleine 70 personen van de bezetting van 320). De gespreksgroepen werden afdelingsgewijs samengesteld; slachterij, darmverwerking, snijhal, hamafdeling, vleeswarenafdeling 2x, technische dienst, huishoudelijke afdeling, verpakkingsafdeling, expeditie/chauffeurs en tot slot een groep leerlingen (Van Klaveren/Bouwman, 1987).

De eerste ronde van gesprekken is gevoerd op basis van 'halfgestructureerde' vragenlijsten, i.c. lijsten met een aantal aangegeven antwoordmogelijkheden naast ruimte voor een meer open beantwoording via discussie in de groep. Deze vragenlijsten zijn door STZ ontwikkeld, waarbij gebruik is gemaakt van verschillende invalshoeken, o.a. die van de arbeidsprocesbenadering en – in beperkte mate – die van de sociotechniek. Bij latere soortgelijke onderzoeken van STZ (Unitcentre 1988, Frans Swarttouw 1988 en ECT 1989) zijn regelcapaciteit (sociotechniek) en arbeidsbelasting nadrukkelijker een rol gaan spelen (Van Klaveren, 1989, blz. 10).

De volgende vraagpunten werden bediscussieerd:

- (bezwarende, nadelige) arbeidsomstandigheden; zwaarte van werkhandelingen; kwaliteit van de werkruimte, machines en hulpmateriaal; (on)veiligheid in het werk;
- inhoud van het werk; vereist werktempo; gebruik van vakkennis en vaardigheden; mogelijkheden om vakkennis/vaardigheden te vergroten; idem van samenwerking en variatie in het werk;
- bezetting; al dan niet vóórkomen van onderbezetting;
- mechanisering/automatisering en de gevolgen daarvan;
- invloed op veranderingen; contact met de OR.

In de eerste ronde ging het dus vooral om de ervaringen met de bestaande situatie.

De tweede ronde handelde meer over de centrale vraag hoe de nieuwe fabriek er wat de werkne-

mers betreft uit zou moeten zien, hoe er gewerkt moest gaan worden, wat er op welke wijze zou moeten veranderen. Naast een voortzetting (aan de hand van een gespreksverslag) van de items uit de eerste ronde werden fotoverslagen getoond van bedrijven uit Denemarken (Esbjerg: een bedrijf waar de arbeidsdeling/automatisering en individuele prestatiemeting verder waren doorgevoerd dan we in Nederland gewend zijn) en Zweden: twee bedrijven waar de arbeidsdeling verder (Malmö) of zelfs heel ver (Tomelilla) was teruggedrongen, althans in de snijafdelingen.

De situatie in Tomelilla was het meest vergaand als we kijken naar het terugdringen van een vergaande arbeidsdeling aan een lopende band. In de snijzaal kreeg iedereen een half karkas volledig te bewerken d.w.z. de ham, de schouder, de buik, middel en ribben. De halve karkassen werden automatisch aangevoerd en op een grote snijtafel gelegd, nadat ze voorgezaagd waren. Een bandensysteem zorgde voor de afvoer. Iedereen die daar werkte moest all-round mesvaardig zijn: zeg maar slager. De beloning was deels afhankelijk van de individuele productiviteit.

In Malmö kreeg iedereen in de snijzaal een zogenaamd volledig technisch deel te bewerken, dat wil zeggen of de hele ham, of de hele schouder of de ribben, etc. Men werkte in groepen per technisch deel. De arbeidscyclus is uiteraard korter dan in het vorige geval, maar vaak nog aanmerkelijk langer dan we in de Nederlandse situatie gewend zijn. De beloning was gedeeltelijk gekoppeld aan de arbeidsproductiviteit van de volledige snijzaal.

Denemarken schiet daarentegen verder door (dan in Nederland gebruikelijk is) in het uitsplitsen van taken, dat wil zeggen, dat er lopende banden zijn per technisch deel en dat het werk achtereenvolgens nog verder uitgesplitst wordt. Daar kwam nog bij dat voor iedere werkplek het snijrendement (wegen en meten vóór en na de werkplek) werd bijgehouden. Ook hier was gedeeltelijk sprake van prestatiebeloning.

In feite werden hier de praktische resultaten van de sociotechniek (in Zweden), tegenover die van verregaande arbeidsdeling en versterkte controle gezet. Discussiethema's uit de sociotechniek (o.a. taakverbreding-arbeidscyclus verlengen en taakverrijking-regelcapaciteit laag in de organisatie) en de arbeidsprocesbenadering (beheersings-

vraagstuk, arbeidsbelasting, kwalificatie) spelen hier door elkaar heen.

Door deze presentaties werd de deelnemers de mogelijkheid geboden om een ontwikkelingsrichting aan te geven.

Vooraf bij de groepen produktiemedewerkers leidde dit tot vaak heftige discussie. Zo bleek er onder merendeels jongere werknemers nogal wat animo voor het 'Zweedse model'.

Ouderen daarentegen brachten de verwachte problemen bij zo'n systeem in, b.v. ten aanzien van tempo, individuele prestatiemeting en -beloning en vereist vakmanschap.

Dit was voor de OR uiteindelijk de aanleiding om te kiezen voor een zogenaamd 'groeimodel': langzaam opschuiven richting 'verbrede en verrijkte taken'. Produktiestructuur, lay-out, machinekus, productiebeheersing, procescontrole en organisatiestructuur zouden dat moeten stimuleren en in ieder geval niet onmogelijk maken.

Tevens werd in de tweede ronde de 'lay-out' uit de haalbaarheidstudie aan de geïnterviewden voorgelegd en werd het eerste commentaar verwerkt.

De gegevens uit de eerste en tweede ronde zijn verwerkt in:

- a. een samenvattend verslag met de algemene sociale ontwerpcriteria, dat samen met de gespreksverslagen naar alle werknemers is gestuurd;
- b. specifieke 'sociale ontwerpcriteria' per afdeling, gebaseerd op de gespreksverslagen (gemaakt t.b.v. de tweede adviesronde).

In beide gevallen gaat het om lange lijsten met ontwerpeisen, gesystematiseerd door het onderzoek, die in de loop van de tijd als checklist gehanteerd zijn, naast of in aanvulling op de 'eisen te stellen aan nieuwbouw Weert' van de OR (september 1986).

Produktiestructuur, procescontrole en arbeidsorganisatie

De kern van de discussie met de directie was dat de OR de produktiestructuur van zowel de slachtlijn, de darmverwerking als de snijzaal wenste te wijzigen. Ook wenste men geen productiebeheersing en procescontrole zoals men die van het Deense bedrijf kende (later aangevuld met Westduitse voorbeelden), vanwege de individuele prestatiemeting en sterke ingebouwde controle. Het uiteindelijke doel was een verregaande verbe-

tering van arbeidsomstandigheden en kwaliteit van de arbeid. Daarbij speelde op de achtergrond al het probleem dat de directie de produktiviteit in de oude fabriek veel te laag vond (o.a. op basis van vergelijkingsmateriaal van het PVV) en dat deze in de nieuwe fabriek sterk zou moeten stijgen. Vanaf het begin was de OR bang dat niet alleen een verbeterde logistiek en techniek die produktiviteitsstijging zouden opleveren, maar dat die ook zou worden gerealiseerd door 'nieuwe of andere arbeidsbelasting'.

Slachtlijn

Via de scholing van de OR was al duidelijk dat er door ondernemers, machinefabrikanten en onderzoeksinstellingen naarstig gewerkt werd aan bijna volledige automatisering van de slachtlijn: het concept Slachtlijn 2000. In lijn hiermee liet de directie weten op geen enkel wijze van het plan voor een enkele conventionele slachtbaan af te willen stappen. De argumenten waren: aansluiting houden bij die automatisering; experimenten kosten meer geld; kwaliteit van het vlees is gegarandeerd bij bekende lijnen. De vraag waar de OR voor stond was of zij zich sterk wilde maken voor verbetering van de kwaliteit van de arbeid b.v. door een aantal parallele slachtbaantjes voor te stellen die tot taakverbreding konden leiden (Depla, 1987).

Gezien de slechte werkomstandigheden heeft men zich uitgesproken voor een vergaande automatisering van de 'vuile slachtlijn' (van verdoven en steken, via verbloeden, broeien, schroeien, borstelen, naar het aanbrengen van de spreiders). Men wilde dan wel een oplossing voor de eenzame arbeidsplaatsen (weer bij elkaar brengen) en de lawaai-problematiek (de vuile slacht stond in de loop der jaren reeds vol met automaten, die veel lawaai veroorzaken). Door de werkplekken bij elkaar te groeperen en de machines in een aparte hal (acoustische lay-out) te zetten is daar later ook een oplossing voor gevonden.

Bij de 'schone slachtlijn' (van ogen en oren verwijderen en voorsnijden, via organen en darmen uithalen, hakken, reuzel trekken naar wegen en stempelen) lag het probleem wat complexer. In feite wilde de OR hier wel naar een vorm van taakverbreding door wijziging van de produktiestructuur, met name door parallele 'schone slachtbaantjes'. De ergonoom uit het bouwteam kwam met een voorstel voor 17 centrale werkplekken, waar in drie minuten tijd de genoemde

handelingen verricht konden worden (cyclustijd normaal ruim onder de minuut). Dit voorstel paste in de lijn van de OR. Er werden zelfs enkele experimenten opgezet, maar in haar notitie 'Arbeid in de vleesindustrie' (specifiek gericht op Nieuwbouw Limburg) liet de directie weten deze oplossing als onhaalbaar te zien. De argumenten die men daarbij hanteerde (blokkeren van toekomstige automatisering; kwaliteitsverlies vlees; e.d.) leken de OR uiterst twijfelachtig, maar er was in feite sprake van een veto. In dezelfde notitie liet de directie weten wel te willen experimenteren met andere produktiestructuren in de toekomstige snijzaal.

Op deze uitruil is de OR ingegaan onder de voorwaarde dat er dan een sterke verbetering van de arbeidsomstandigheden in de schone slacht zou plaatsvinden. Ook hier is later een acoustische lay-out gekomen, zijn veel ramen geplaatst en werkhoudingen verbeterd, is de fysieke arbeidsbelasting verminderd en de tocht sterk gereduceerd.

Darmverwerking

Over deze afdeling heeft lang de doem gehangen dat die in het nieuwe bedrijf niet terug zou keren. Het was een afdeling waar iets meer dan tien mensen werkten, met arbeidsomstandigheden die een sterke bedreiging vormden voor de gezondheid door fysieke belasting, tempodruk en omgevingsfactoren (lawaai, tocht, kou, etc.). Daarnaast was er een star opgezette lijn met sterk uitgesplitst werk.

De OR heeft zich achter een voorstel van de ergonoom van het bouwteam opgesteld, dat beoogde om de hele bewerking van het schilt door één persoon te laten uitvoeren. Tevens zou er een scheiding tussen machinale en manuele bewerkingen in de lay-out gerealiseerd worden. Met de taakverbreding is uitgebreid geëxperimenteerd, maar de oplossing kon de betrokken werknemers niet overtuigen. Uiteindelijk heeft er een zwakkere ingreep in de produktiestructuur plaatsgevonden via het samenvoegen van enkele bewerkingen. Ook de lay-out is minder ingrijpend gewijzigd.

Snijzaal

In een snijzaal vindt het afsnijden en uitbenen plaats. Het is het eigenlijke slagerswerk. Veel van het werk valt voorlopig niet te automatiseren. De arbeidsomstandigheden (met name klimaat en geluid) waren slecht en de arbeidstaak belastend (werkhouding, zwaarte, tempodruk). Er is sprake van een lijnproductie met een vorkstructuur en

uitgesplitste taken.

De OR had de wens te kennen gegeven deze problemen met het werk fundamenteel aan te willen pakken d.w.z. tot en met een wijziging van de produktiestructuur. De Zweedse voorbeelden van sterk verminderde arbeidsdeling speelden daarbij een belangrijke rol. Zoals we zagen koos men voor een 'groeimodel': langzaam opschuiven richting 'verbrede en verrijkte taken'. De te kiezen produktiestructuur, lay-out, equipment en procesbeheersing zouden dat mogelijk moeten maken. De directie had aangegeven dat op dit terrein wat haar betreft de nodige experimenteer ruimte lag. Immers, in de snijzaal zou in de toekomst handwerk noodzakelijk blijven en naar de arbeidsmarkt toe diende het imago van het werk in een vers-vleesfabriek sterk te verbeteren.

De ergonoom van het bouwteam kwam met een aantal voorstellen van vrij vergaande aard (één persoon verricht in eigen tempo alle werkzaamheden die bij een bepaalde snit nodig zijn) tot aanzienlijke veranderingen (werken in groepen van 4-5 mensen, waarbij een groep alle werkzaamheden aan een karkas verricht). Dat alles moet worden gezien in het perspectief van de toen bestaande situatie: werken aan de lopende band met opdeling van taken.

Na langdurig onderhandelen, afwegen, bespreken met betrokkenen en twee adviesrondes is er een structuur uitgekomen, waarbij na het voorbereiden de technische delen via een bandensysteem worden doorgestuurd naar werkstations. Aan de werkstations kunnen 7-9 mensen werken. Als groep kunnen ze besluiten individueel alle handelingen te verrichten of onder elkaar een beperkt aantal taken te verdelen. Werkmethode en werktempo kunnen in hoge mate zelf bepaald worden. De groep moet wel aan een bepaalde productienorm voldoen, maar deze norm wordt niet vastgelegd door het lopende band-tempo. In zekere zin is dit vergelijkbaar met de werkwijze in het Zweedse Malmö. Via opleiding en verdere wijziging in de arbeidsorganisatie moeten deze potentiële verbeteringen gerealiseerd worden.

Ten aanzien van wegen, meten en registreren werd afgesproken dat dit slechts aan het begin en aan het einde van de snijzaal zal plaatsvinden en dat de informatiseringsgraad in de nieuwe fabriek niet hoger zou liggen dan in de oude.

Resultaten

Wat is er nu eigenlijk allemaal bereikt? En wat niet? Dit zijn voor de hand liggende vragen na de

inspanning, zoals die geleverd is. In deze paragraaf zal worden aangegeven op welke hoofdpunten resultaten geboekt zijn en wat nog verbeterd moet worden. Dat laatste moet met de nodige omzichtigheid plaatsvinden, omdat het beïnvloedingsproces ook na ingebruikneming van de nieuwe fabriek (juli 1989) gewoon doorgaat, met name op aanwijzing van het personeel zelf en verder op advies van de OR en diverse adviseurs (NIA, STZ, etc.).

In eerste instantie gaat het hierbij – voor de gehele fabriek – om het verbeteren van 'arbeidsomstandigheden' en het overwinnen van 'kinderziekten' in en rond het productieproces.

Voor de snijzaal gaat het op lange termijn om de verdere invulling van de nieuwe arbeidsorganisatie met een gewijzigde taakstructuur en bijbehorende opleiding.

Een tweede kanttekening heeft te maken met de 'toeëigening' van de bereikte resultaten. Uiteraard toetst iedere participant in een dergelijk proces het eindresultaat aan de eigen criteria. Maar het feit dat iets een resultaat genoemd kan worden voor de OR betekent in geen dele dat dit louter aan haar inspanningen te danken is. Soms was een verbetering het resultaat van het onderhandelen met veel partijen, soms de ingenieuze vondst van een enkeling. Soms zaten we met zijn allen te slapen en kwam er iets goeds of iets waardeloos te voorschijn. Soms is er op zaken doorgehamerd en niets bereikt.

Vanuit de gezichtshoek van de OR zijn globaal de volgende plus- en minpunten van het hele proces van (pogingen tot) beïnvloeding te noemen.

Het is van groot belang dat het bedrijf in Weert is gebleven en een groot deel van de werkgelegenheid behouden is,

Op het punt van elementaire arbeidsomstandigheden zijn aanzienlijke verbeteringen tot stand gebracht. Op veel plaatsen is een acoustische lay-out gemaakt om lawaai te bestrijden, tocht is gereduceerd en vrijwel elke afdeling heeft ruim uitzicht naar buiten. Eenzame arbeidsplaatsen zijn vermeden door 'loops' in de 'routing' aan te brengen. Belastende werkhoudingen zijn door tal van ergonomische aanpassingen verbeterd. Daartoe zijn ook op een aantal afdelingen taken samengevoegd.

In de snijzaal is de produktiestructuur gewijzigd, waardoor taakverbreding en taakverrijking mogelijk worden.

Daarnaast zijn er tal van minpunten. Zeer belangrijk is dat de werkdruk veel te hoog is. De produktiestructuur van de slachtlijn is niet gewijzigd en die van de darmafdeling slechts in beperkte mate. Veel arbeidsomstandigheden vragen om voortgezette actie.

Concluderend kan vastgesteld worden dat de belangrijkste winstpunten een grote verbetering van de arbeidsomstandigheden, de verbeterde logistiek en een aanzet tot taakverbreding en -verrijking zijn. Dit laatste was mogelijk door een aanpassing van de produktiestructuur.

De OR zal nog geruime tijd bezig zijn alle gemaakte nadere afspraken te effectueren, nieuwe problemen op te sporen en op te lossen, en het organisatievernieuwingsproject te begeleiden.

Tot besluit

De genoemde resultaten zijn voortgekomen uit een proces van onderhandelen, uitruilen, overleggen en veto's. Ze zijn de resultante van machtsverhoudingen, concurrentieverhoudingen, de stand van de technologie, de situatie op de arbeidsmarkt etc. De ontwikkelingen werden gekenmerkt door onzekerheid bij management en werknemers en botsende en verdeelde belangen. Het ontwerpen van een nieuw bedrijf en een nieuwe arbeidsorganisatie wordt hierdoor permanent beïnvloed. Zo is het buitengewoon ingewikkeld om bijvoorbeeld te praten over taakverrijking en een ingreep in de produktiestructuur als de nieuwe vestigingsplaats nog niet eens bekend is, als de werkgelegenheid op de tocht staat of als de werkdruk te groot is. Dit zijn allemeel elementen, die in iedere ontwerppraktijk voorkomen. Toch worden ze nauwelijks systematisch in de zogenaamde integrale ontwerpbenederingen betrokken, of ze nu van socio-technische huize zijn of geïnspireerd door de arbeidsprocesbenadering.

Het lijkt me dat hier een opdracht ligt voor theoretici én ontwerpers.

Noten

1. Gedurende het gehele traject was de auteur consultant van resp. de COR Coveco en de OR Coveco Weert. Het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid bij Coveco, dat een onderdeel van het hele proces vormde, is hoofdzakelijk uitgevoerd door M. van Klaveren, eveneens onderzoeker/consultant bij STZ.
2. Coveco Weert was in 1985 een varkensslachterij annex vleesverwerkend bedrijf, waar 320 mensen werkten. Het is een onderdeel van Coveco, met o.a. vestigingen in Twello en Borculo. Coveco is het grootste bedrijf in dez sector.
3. Vanaf het begin K. Poll; later toegevoegd B. Masselink.

Literatuur

- Amelsvoort, P. van (1985), 'De Schumacher aanpak bij het sociotechnisch ontwerpen van productieprocessen', in *syllabus Socio-technische organisatie-analyse*, blz. 40-83, afdeling bedrijfskunde THE, Eindhoven.
- Christis, J. (1989), 'Arbeidsprocesdiscussie en sociotechniek', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 5, nr. 2, blz. 43-60.
- Depla, M. (1987), *Arbeid en nieuwe technologie in de vleesindustrie*, SISWO, Amsterdam.
- Gerats, G.E., H.O. Steensma en F. Tazelaar (1982), *Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoldoening in Nederlandse varkensslachterijen*, deel 2 van het onderzoek Arbeidsmilieu en Hygiëne, RUU, Utrecht.
- Klaveren, M. van, en Th. Bouwman (1987), *Rapport van het onderzoek, uitgevoerd door STZ ter toetsing van de sociale eisen als geformuleerd door de OR Coveco Weert aan het ontwerp van de 'nieuwbouw Limburg'*, intern, STZ, Amsterdam.
- Klaveren, M. van (1989), 'Hoe integraal is de sociotechniek? Ervaringen met onzekerheid en botsende belangen in ontwerpprocessen', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 5, nr. 3, blz. 4-21.
- Paardekooper, E., H. Logtenberg en H. van Nunen (1985), 'Slachtlijn 2000 of 1990?', *Vleesdistributie en Vleesstechnologie*, jrg. 20, nr. 1.