

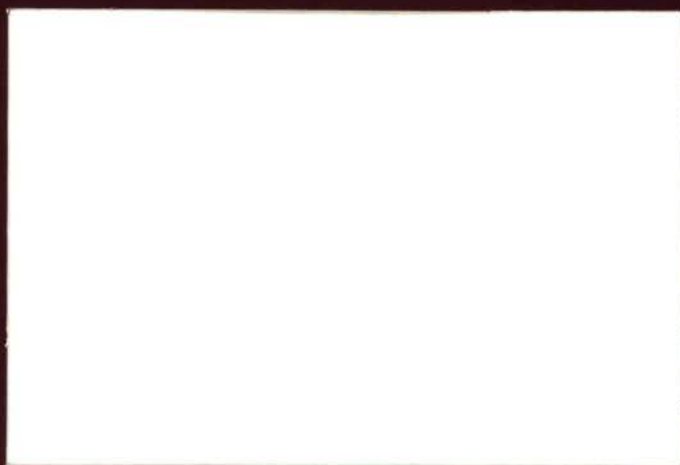


Rotterdam School of Management
Faculteit Bedrijfskunde





Rotterdam School of Management
Faculteit Bedrijfskunde



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

**TECHNOLOGISCHE INNOVATIE
EN VERNIEUWINGEN IN DE
ARBEIDSORGANISATIE
IN RIJNMOND**

Verslag van een symposium
gehouden op 28 mei 1986 aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam

Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch
R. Lawerman (red.)

MANAGEMENT REPORT SERIES NUMMER 7



Kamer van Koophandel en Fabrieken
voor Rotterdam en de Beneden-Maas



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
INTERFAKULTEIT BEDRIJFSKUNDE

SYMPOSIUM

"Technologische innovatie en vernieuwingen
in de arbeidsorganisatie in Rijnmond"

28 mei 1986

Plaats: Rotterdam School of Management/
Interfaculteit Bedrijfskunde,
Burg. Oudlaan 50, Rotterdam

Tijd : 13.30 - 17.35 uur

Organisatie:

- Rotterdam School of Management/
Interfaculteit Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam
- Kamer van Koophandel en Fabrieken
voor Rotterdam en de Beneden-Maas

Thema

In Rijnmond vindt op grote schaal technologische innovatie plaats, noodzakelijk voor het behoud van de concurrentiepositie. Deze technologische innovatie beïnvloedt de arbeidsorganisatie. Tussen technologische innovatie en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie is sprake van een wisselwerking. In toenemende mate wordt daarbij het belang onderkend van de gevolgen daarvan voor onder meer de werkgelegenheid, de kwaliteit van de arbeid, de gevraagde kwalificaties op de arbeidsmarkt en met name voor de arbeidsorganisatie zelf. In dit verband zullen op het symposium onder meer de volgende invalshoeken ten aanzien van het gekozen thema aan de orde komen: invoeringsstrategieën van technologische innovatie, technologie-overeenkomsten en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie; de rol van de overheid; scholing; hoe organiseren werkgevers- en werknemersorganisaties een visie op het thema van het symposium e.d.

Organisatie

Rotterdam School of Management/Interfaculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas. Programma-commissie: Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch (Rotterdam School of Management/Interfaculteit Bedrijfskunde, EUR en lid commissie Werkgelegenheid, Kamer van Koophandel Rotterdam) en R. Lawerman (secretaris commissie Werkgelegenheid, Kamer van Koophandel Rotterdam).

Datum en tijd

Woensdag 28 mei 1986 van 13.30 - 17.35 uur.

Plaats

Erasmus Universiteit Rotterdam, Burg. Oudlaan 50, Rotterdam, zaal B5.

Kosten

f 95,— per persoon.

Voor wie bestemd

Personen afkomstig uit het bedrijfsleven, overheidsinstanties, organisaties van werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers, de wetenschap, e.d.

Programma

- Symposiumvoorzitter : Prof. Dr. C. Brevoord,
Decaan Rotterdam School of Management/
Interfaculteit Bedrijfskunde
0. 13.00 - 13.30 uur : Ontvangst met koffie en registratie van de deelnemers
1. 13.30 - 13.35 uur : Welkomstwoord door de heer Mr. M. van den Bos, Voorzitter Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas
2. 13.35 - 14.35 uur : Drie inleidingen:
1. Visie overheid op het thema.
Inleiding door de heer Drs. J. de Koning, Minister Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
2. Visie vakbeweging op het thema.
Inleiding door de heer H. Hofstede, vice-voorzitter van het Christelijk Nationaal Vakverbond.
3. Visie werkgever op het thema.
Inleiding door de heer Ir. F.K.G. Ouwerschuur, directeur personeel en sociale zaken Shell Nederland B.V.
3. 14.35 - 15.00 uur : Pauze
4. 15.00 - 16.15 uur : Workshops, waarin het thema, mede d.m.v. cases ontleend aan het Rijnmondgebied, nader wordt uitgewerkt.
Per workshop zal een korte inleiding zowel door een werkgever- als door een werknemersvertegenwoordiger worden gehouden, waarna o.l.v. de workshopvoorzitter een discussie plaatsvindt. De volgende workshops vinden plaats:
a. Bank- en Verzekeringswezen
b. Haven en Vervoer
c. Industrie
d. Technologie-overeenkomsten.
5. 16.15 - 16.45 uur : Pauze
6. 16.45 - 17.30 uur : Plenaire zitting met forumdiskussie
7. 17.30 - 17.35 uur : Sluiting door Prof. Dr. C. Brevoord

DEELNAMEFORMULIER

Ondergetekende,

Naam

Bedrijf/Instantie/
Organisatie

Adres

Postcode + plaats

Telefoonnummer

neemt met perso(o)n(en) deel aan het Symposium "Technologische innovatie en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie in Rijnmond" op woensdag 28 mei 1986.

Hij/zij wenst deel te nemen aan de volgende workshops (het cijfer 1 plaatsen bij Uw eerste voorkeur, het cijfer 2 bij Uw tweede voorkeur, enz.):

- a. Bank- en Verzekeringswezen
- b. Haven en Vervoer
- c. Industrie
- d. Technologie-overeenkomsten

Hij/zij zegt toe het bedrag ad. f 95,— per deelnemer over te maken op giro 68940 t.n.v. Kamer van Koophandel te Rotterdam onder vermelding van "Symposium Technologie".

Datum: Handtekening:

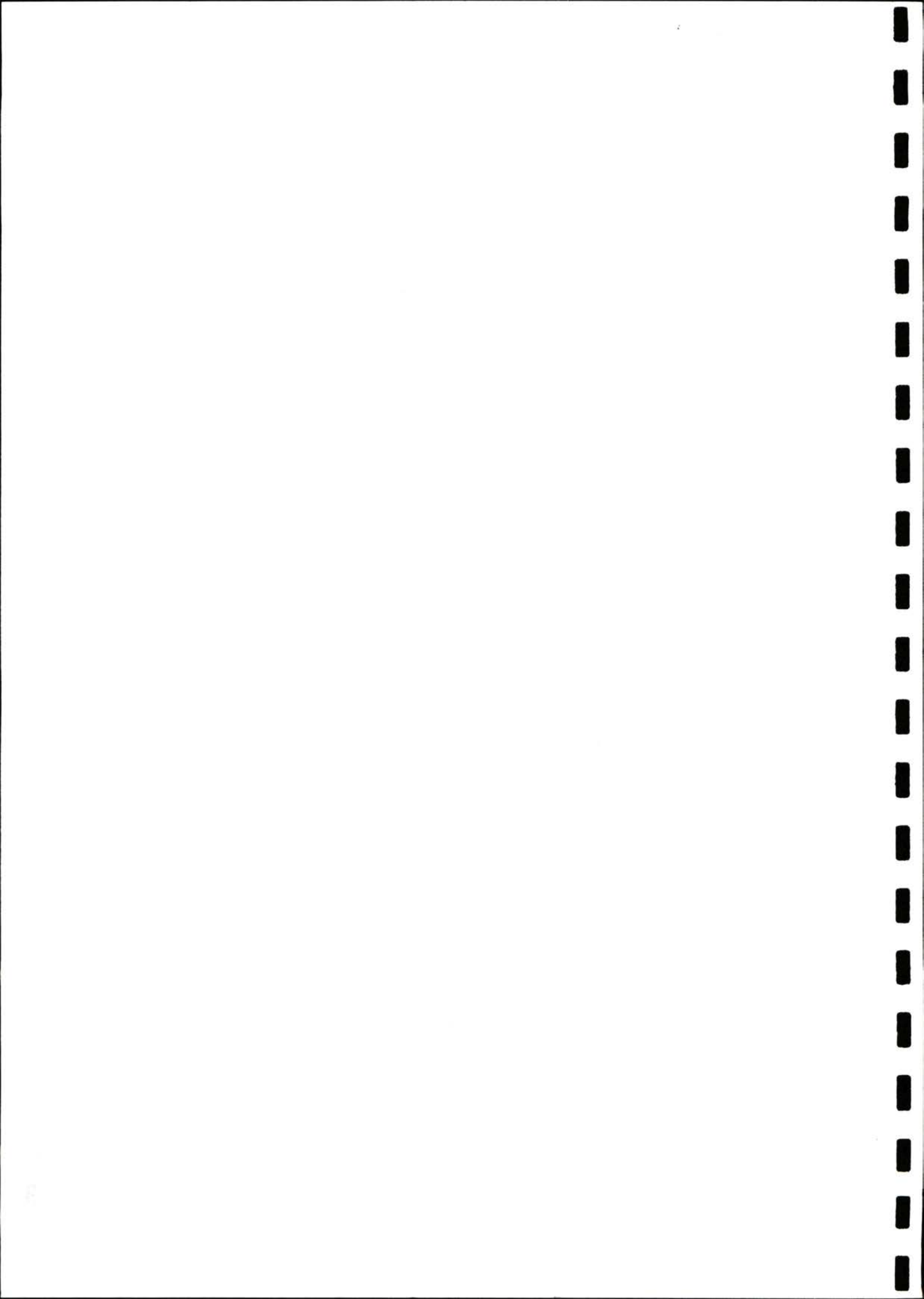
Retournerenaan: Kamer van Koophandel en Fabrieken
T.a.v. de heer R. Lawerman
Postbus 30025
3001 DA Rotterdam

**TECHNOLOGISCHE INNOVATIE EN
VERNIEUWINGEN IN DE
ARBEIDSORGANISATIE IN RIJNMOND**

Verslag van een op 28 mei 1986 in de
Erasmus Universiteit Rotterdam gehouden symposium

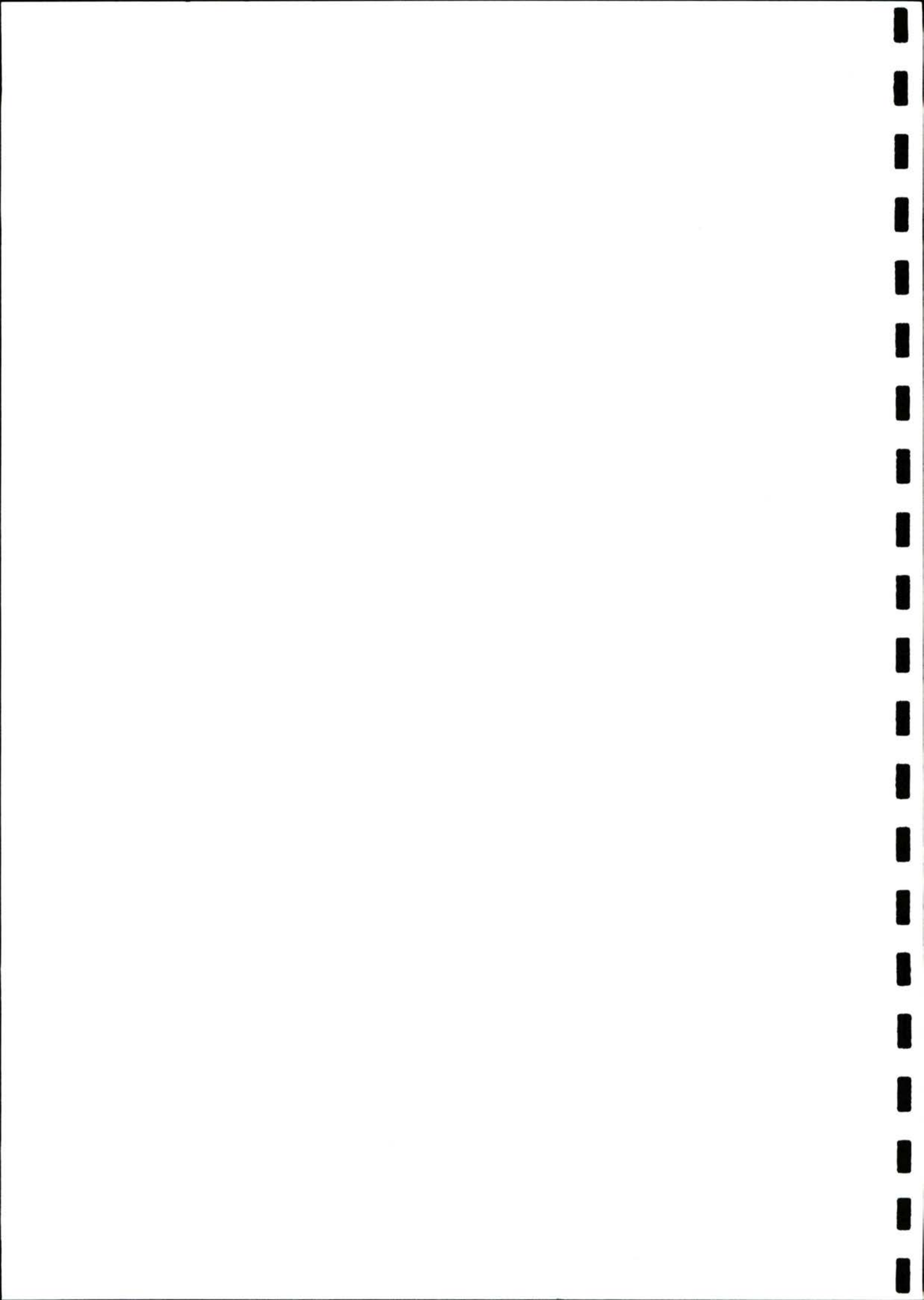
Dr Ing F.A.J. van den Bosch, R. Lawerman (red.)

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT/INTERFACULTEIT BEDRIJFSKUNDE
KAMER VAN KOOPHANDEL EN FABRIEKEN VOOR ROTTERDAM EN DE BENEDEN-MAAS



I N H O U D S O P G A V E

	<u>Bladzijde</u>
1. TEN GELEIDE Dr Ing F.A.J. van den Bosch, R. Lawerman	3
2. VERNIEUWING EEN KWESTIE VAN TECHNIEK? Drs J. de Koning, Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	4
3. TECHNOLOGISCHE INNOVATIE EN VERNIEUWINGEN IN DE ARBEIDSORGANISATIE Ir F.K.G. Ouwerschuur, Directeur Personeel en Sociale Zaken Shell Nederland B.V., Rotterdam	9
4. TECHNOLOGISCHE INNOVATIE EN VERNIEUWINGEN IN DE ARBEIDSORGANISATIE H. Hofstede, voorzitter van het C.N.V.	20
5.1. VERSLAG VAN DE WORKSHOP BANK- EN VERZEKERINGSWEZEN Drs J. Hoogendoorn (voorzitter workshop)	23
5.2. VERNIEUWING VEREIST BETROKKENHEID VAN VAKORGANISATIES Drs G.M.W. van de Berg, Vereniging Kaderpersoneel Bank- en Verzekeringswezen	30
6. VERSLAG VAN DE WORKSHOP HAVEN EN VERVOER Dr Mr J.G.W. Simons (voorzitter workshop)	35
7. VERSLAG VAN DE WORKSHOP INDUSTRIE Drs J.H. Klein Molekamp (voorzitter workshop)	37
8.1. VERSLAG VAN DE WORKSHOP TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN Dr Ing F.A.J. van den Bosch (voorzitter workshop)	39
8.2. TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN Inleiding door Ir F.J.L. van Dooremalen, Industriebond F.N.V., Rotterdam	41
8.3. TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN Inleiding door Drs P.H.A. Klep, Nederlands Christelijk Werkgeversverbond, 's-Gravenhage	44
8.4. TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN Inleiding door Drs F.D. Pot, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO	47
9. ORGANISATIE EN PROGRAMMA VAN HET SYMPOSIUM	50



1. TEN GELEIDE

Dr Ing F.A.J. van den Bosch, Rotterdam School of Management en lid van de Commissie Werkgelegenheid van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas.

R. Lawerman, Secretaris Commissie Werkgelegenheid, Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas.

In Rijnmond vindt op grote schaal technologische innovatie plaats, die noodzakelijk is voor het behoud van de concurrentiepositie. Zo is de wereldhaven van Rotterdam in een continue strijd gewikkeld met concurrerende havens. Technologische innovatie speelt daarbij een steeds belangrijkere rol. Dit geldt niet alleen voor de haven- en vervoersbedrijven, maar ook voor de industrie en de dienstensector, zoals het bank- en verzekeringswezen. Door de grote samenhang van de economische activiteiten in het Rijnmondgebied en door de internationale ontwikkelingen worden in een toenemend tempo de arbeidsorganisaties in Rijnmond geconfronteerd met voortschrijdende technologische innovatie.

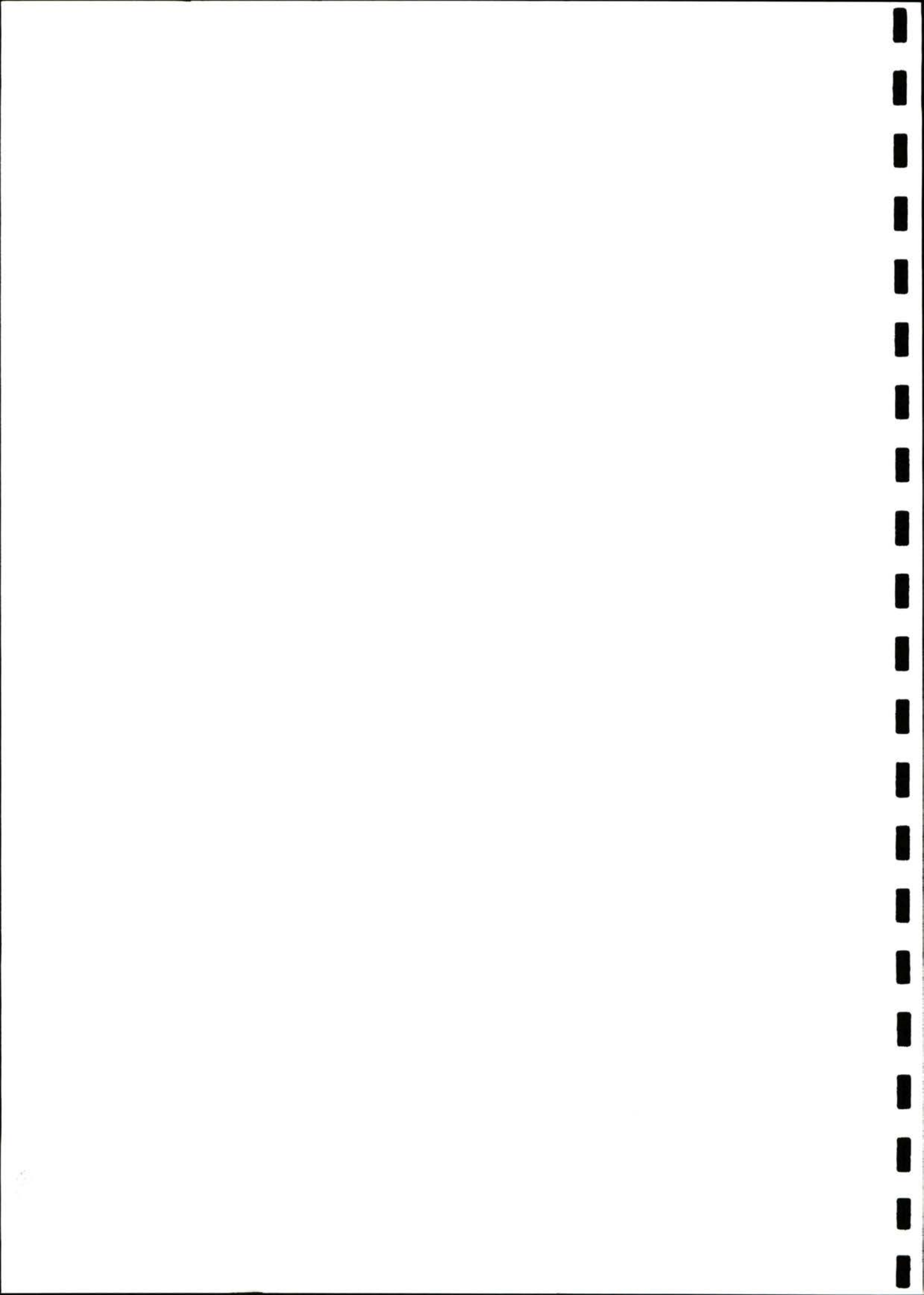
Deze voortschrijdende technologische innovatie beïnvloedt de arbeidsorganisaties. In toenemende mate wordt daarbij het belang onderkend van de gevolgen daarvan voor onder meer de werkgelegenheid, de kwaliteit van de arbeid, de gevraagde kwalificaties op de arbeidsmarkt, scholing en met name voor de arbeidsorganisatie zelf. Eveneens wordt steeds meer onderkend dat de technologische ontwikkeling de arbeidsorganisaties voor keuzen stelt. Bijvoorbeeld ten aanzien van de invoeringsstrategieën van de technologische innovatie en daaraan gekoppeld gewenste vernieuwingen in de arbeidsorganisaties. Steeds meer wordt ingezien dat er tussen technologische innovatie en arbeidsorganisatie een wisselwerking bestaat.

In het kader van de arbeidsverhoudingen is een belangrijke taak weggelegd voor het vormgeven van de optimale wisselwerking tussen technologische innovatie en arbeidsorganisatie en het doen van de daarbij in het geding zijnde keuzen. Daarbij zijn een drietal partijen betrokken: werknemers- en werkgeversorganisaties en de overheid.

Op initiatief van het Bestuur en de Commissie Werkgelegenheid van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas is op 28 mei 1986, in de Erasmus Universiteit Rotterdam, aan het bovenstaande een symposium gewijd. Het Bestuur van de Rotterdam School of Management was daarbij gaarne bereid haar medewerking te verlenen. Het thema van het symposium luidde: "Technologische innovatie en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie in Rijnmond". Tijdens het symposium is in een drietal inleidingen achtereenvolgens de visie van de overheid, de vakbeweging en de werkgever op het gekozen thema gegeven. Daarna is in een viertal workshops:

(1) Bank- en Verzekeringswezen, (2) Haven en Vervoer, (3) Industrie en (4) Technologie-overeenkomsten, het thema verder uitgewerkt.

Met de publicatie van de gehouden inleidingen op het symposium wordt beoogd de bijdrage die het symposium leverde aan de discussie over de technologische innovatie en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie voor een bredere kring van belangstellenden beschikbaar te stellen.



2. VERNIEUWING, EEN KWESTIE VAN TECHNIEK?

Drs J. de Koning, Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*

Inleiding

Ongeveer een half jaar geleden werd ook in dit gebouw een symposium gehouden ter gelegenheid van het afscheid van prof. Klaassen. In mijn inleiding op dat symposium heb ik gepleit voor extra aandacht voor sociale aspecten van technologische vernieuwing. Vanmiddag wordt ik op mijn wenken bediend en mag ik zelf nog e aftrap geven ook.

"Technologische innovatie" is van grote betekenis, "vernieuwingen in de arbeidsorganisatie" zijn ongetwijfeld noodzakelijk, maar de wisselwerking tussen beide geeft nu juist die uitdaging aan waar grote delen van het bedrijfsleven thans en wellicht nog sterker in de nabije toekomst voor staan. En dat alles speelt in zich dan niet in laatste plaats af in het zo dynamische Rijnmondgebied. Zie daar de titel van dit symposium dat nog eens laat zien hoe de som meer kan zijn dat de afzonderlijke delen.

In de aankondiging van dit symposium wordt gesproken van invoeringsstrategiën, technologie-overeenkomsten, rol van de overheid en scholing. Ik zal proberen op deze punten iets aan de discussie bij te dragen. Ik concentreer mij op drie thema's: scholing, wisselwerking tussen scholing en arbeidsorganisaties en op vraagstukken waarvoor het management zich mogelijk gesteld ziet.

Onderwijs en scholing

Onder de titel "Groei in de knel" rapporteerde het Bureau Berenschot vorig jaar over een in opdracht van het VNO verricht onderzoek. In het onderzoektsrapport werd onder meer een stijging in opleidingseisen geconstateerd. Ingrijpende procesinnovaties, bijvoorbeeld door invoering van flexibele produktieautomatisering leiden ertoe dat in de industrie de aandacht zal verschuiven van directe produktiearbeid naar goederenbewegingen tussen en binnen ondernemingen (logistiek) en kwaliteitsbeheersing. De daarmee toegenomen complexiteit van de werkzaamheden zal een grotere opleidingsinspanning vereisen. Een soortgelijke tendens komt ook naar voren uit ander onderzoek. Ik noem bijvoorbeeld het onderzoek "Technologie en Werkgelegenheid op sectorniveau", uitgevoerd door de Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam en het TNO-studiecentrum voor technologie en beleid.

Behalve onderzoek naar verschuivingen in de opleidingseisen vestigen ook de in enkele beroepen bestaande knelpunten op de arbeidsmarkt de aandacht op het vraagstuk van opleiding en scholing. Zo stijgt voor technologische vernieuwing de vraag naar technisch opgeleiden, een stijging waarop het onderwijs moeilijk op korte termijn kan inspelen. De belangstelling voor technische opleidingen en het aantal afgestudeerden groeien weliswaar, maar de vraag neemt sneller toe. Als voorbeeld mag het automatiseringspersoneel dienen.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en veranderingen in bedrijven hebben zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven de aandacht voor de zogenoemde "investering in menselijk kapitaal" sterk vergroot. In dat verband wijs ik op het begin mei afgeronde overleg in de Stichting van de Arbeid en de stijgende scholingsactiviteiten van bedrijven.

* Uitgesproken door Drs H.J. Brouwer, Directeur-Generaal voor Algemene Beleidsaangelegenheden, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Als we spreken over scholing hebben overheid en bedrijfsleven beide een taak. Er is, zou je kunnen zeggen, sprake van een gescheiden en een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Primair een gescheiden verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven voor scholing-inspanningen gericht op behoud en vergroting van de kwaliteit van de arbeidsorganisatie, zodanig dat schaarse deskundigheden worden ontwikkeld en werknemers de veranderingen in hun werk kunnen bijhouden. Een verantwoordelijkheid van de overheid voor het reguliere onderwijs dat daarvoor een adequate basis moet bieden.

Maar tevens een gedeelde verantwoordelijkheid gericht op inspanningen voor economische groei en de inschakeling van werklozen in het arbeidsproces.

Bij de scholing van werkenden zie ik dus een belangrijke taak voor het bedrijfsleven weggelegd. Zeker als het gaat om schaarse deskundigheden. Het is immers de vraag of, gezien arbeidsmarktknelpunten op bepaalde terreinen, nieuwe deskundigheid kan worden binnengehaald door nieuw personeel aan te trekken.

In dit verband wijs ik op het jaarverslag 1985 van de Nationale Investeringsbank. Daar wordt signaleerd dat zich knelpunten voordoen in sleutelfuncties op produktie-technisch, commercieel en computertechnisch gebied. De bank signaleert een tekortschietende interne doorstroming. Zij schrijft die toe aan de verminderde scholingsinspanning aan het einde van de zeventiger jaren. Om nu toch moeilijk vervulbare vakatures te vervullen staan volgens de Nationale Investeringsbank voor bedrijven twee wegen open: een verhoging van de wervingsinspanning en het bieden van hogere beloning, dan wel een verhoogde eigen scholingsinspanning met daarbij de mogelijkheid om minder hoge selectie-eisen te stellen. Voor lager en middelbaar geschoolden zou de tweede strategie de aangewezen weg zijn. Vooralsnog lijken werkgevers zich echter te richten op een verhoging van de wervingsinspanningen, aldus de Nationale. Het is de vraag of dat wel een verstandige keuze is. De waarheid zal in het midden liggen, maar in ieder geval zijn onderwijs en scholing thema's die in de komende jaren ook in het bedrijfsleven ongetwijfeld in het middelpunt van flexibiliteit zal daarbij een belangrijke rol spelen.

Wisselwerking

Veranderingen in de produktie-organisatie maken onderwijs en scholing tot belangrijke instrumenten om de concurrentiestrijd aan te kunnen. Er is echter ook nog een andere en minder vaak gelegde relatie. Dat is de invloed van een hoger scholingsniveau van werknemers op de arbeidsorganisatie.

Bedrijven zullen hun steeds beter opgeleide werknemers ook werk moeten bieden dat past bij hun opleiding. Om die reden stelde de heer Rauwenhoff onlangs dat je moeilijk mensen hoog kunt opleiden om hen vervolgens alleen maar controlerend werk te laten doen *).

Dat motiveert niet en het komt het op peil houden van vakbekwaamheid beslist niet ten goede. Daarmee komen we op de toekomstige organisatie van het werk in bedrijven en instellingen. De kern daarvan is volgens mij: op welke wijze komen we zover dat we de kennis en ervaring, kortom de capaciteiten van mensen, zo goed mogelijk benutten?

In het navolgende zal ik proberen om aan te geven langs welke lijnen binnen bedrijven een klimaat zou kunnen ontstaan waarin mensen worden aanmoedigd zich in te zetten en die ruimte biedt aan creativiteit. Mijn indruk is dat als je die ruimte doelbewust creëert, ideeën ook zullen komen. In dat verband wijs ik op de uitkomst van een in opdracht van de Stichting Management Studies verricht onderzoek.

* Zie F.C. Rauwenhoff, De fabriek van de toekomst; een toekomstgerichte industriële strategie, Economische Statistische Berichten, 8 januari 1986.

De auteurs Wissema, Messer en Wijers, hebben het boekje de titel "Angst voor veranderen? Een mythe!" meegegeven. Daarmee geven ze aan dat volgens hen de mate van veranderingsbereidheid geen knelpunt vormt bij het doorvoeren van veranderingen. Integendeel, zo stellen ze vast, de ervaringen lijken tot de conclusie te leiden dat de veranderingsbereidheid van werknemers zo groot is als de mate waarin zij worden gemotiveerd. Zij vinden dat die bereidheid te weinig wordt benut.

Algemeen kader

Ik zal proberen om enkele elementen aan te geven die volgens mij belangrijk zijn voor de mobilisatie van die veranderingsbereidheid. Daarbij zal ik de nadruk leggen op managementaspecten omdat ik denk dat het vooral van het management afhangt of werknemers tot creativiteit worden aangezet en of hun ervaring en creativiteit optimaal wordt benut.

Managementsfilosofie

In mijn betoog heb ik al tot uitdrukking gebracht dat twee zaken mij belangrijk lijken als het gaat om management van veranderingen: de motivatie van werknemers en de optimale benutting en ontwikkeling van hun kennis en ervaring. Daarbij past een managementstijl die open is, ruimte schept voor participatie van mensen en die zelfs stimuleert. Die ruimte kan uiteraard niet "grenzeloos" zijn. Daarom begin ik met te stellen dat de ondernemingsleiding, het management, niet aarzen mag om haar verantwoordelijkheid te nemen door die grenzen aan te geven. Een belangrijk kenmerk van management van verandering is volgens mij dat duidelijke lijnen worden getrokken en de ondernemingsdoelstellingen zo duidelijk mogelijk worden geformuleerd. Het gaat dan om zaken als:

- de produkt/marktstrategie;
- de gewenste marktaandelen;
- de investeringsplanning
- en de interne organisatie op hoofdlijnen.

Als zo eenmaal de doelstellingen voor de onderneming op hoofdlijnen zijn geformuleerd, kan het beleid van de onderdelen van de onderneming daarop worden afgestemd. Daarbinnen zou naar mijn idee veel ruimte kunnen bestaan voor eigen inbreng van werknemers zolang die maar functioneel is voor het bereiken van de als "randvoorwaarde" geformuleerde ondernemingsdoelstellingen. Er kan zo een sfeer ontstaan waarin goede ideeën van werknemers gehoor vinden. Het lijkt mij dat dat op zichzelf al bijdraagt aan de vergroting van veranderingsgezindheid bij werknemers.

Het gaat mij dus om de ontwikkeling van een managementstijl waarbinnen een open oor ontstaat voor goede ideeën van wie dan ook en waar naast informele contacten ook veel waarde wordt gehecht aan formele contacten ook veel waarde wordt gehecht aan formeler overleg met bijvoorbeeld de ondernemingsraad. Vooral in perioden waarin grote (technologische) veranderingen optreden is dat van groot belang.

Interactief Management

Enkele jaren geleden publiceerde het NCW de brochure "Anders Werken". In die brochure werd een andere organisatiefilosofie naar voren gebracht. Belangrijk uitgangspunt was daarbij dat het werk in bedrijven zo zou moeten worden georganiseerd dat werknemers op elk niveau een eigen inbreng zouden krijgen. Op die manier zouden zij zich meer verantwoordelijk voelen voor hun werk en zich daardoor ook meer bij de gang van zaken in de onderneming betrokken weten. Bij "andere werken" namen werkoverleg, een niet-autoritaire stijl van leidinggeven en een betere organisatie van het werk bijvoorbeeld door werk- en taakstructurering een belangrijke plaats in.

Op deze plaats zou ik graag de stijl van leidinggeven naar voren willen halen. Naar mijn indruk zou die gekenmerkt kunnen zijn door het stimuleren van de eigen inbreng van werknemers in de organisatie van hun werk. Uitwisseling van informatie en vooral communicatie tussen management op verschillende niveaus en uitvoerende werknemers speelt daarbij een wezenlijke rol. Ik vraag de aandacht voor deze wisselwerking en noem het bevorderen daarvan, met een knipoog naar de automatiseringswereld daarom "Interactief Management".

IM en Technologische vernieuwing

Wat betekent dat zogenaamde "Interactief Management" nu voor het proces van technologische vernieuwing in bedrijven? Het belangrijkste is denk ik dat daarvoor het bewustzijn groeit dat technologische vernieuwing in veel gevallen een ingrijpende organisatieverandering met zich brengt die:

- het nodig maakt dat met werknemers wordt gesproken over de veranderingen in hun werk
- veel ruimte biedt om goede ideeën van werknemers zelf te realiseren.

Ik noem een aantal naar mijn mening belangrijke elementen van een op vernieuwing gerichte managementaanpak.

1. Interactief management steunt op haar stimuleren van veranderingsbereidheid en -gezindheid bij werknemers. De ondernemingsleiding formuleert op hoofdlijnen de doelstellingen. Middenkader en uitvoerende werknemers krijgen meer ruimte om zelf de instrumenten te kiezen.
2. Daarbinnen past het dat aandacht wordt geschonken aan formeel overleg (ondernemingsraad) en informele contacten. Zo kan in een vroeg stadium worden ontdekt waar eventueel knelpunten komen te liggen.
3. In deze lijn past ook, dat werknemers in een vroeg stadium te horen krijgen dat belangrijke (technologische) vernieuwingen moeten worden doorgevoerd en vooral waarom dat nodig is. Informatie en motivatie tegelijk dus.
4. Het vroegtijdig betrekken van werknemers bij vernieuwing is ook om andere redenen belangrijk. Vaak maakt introductie van nieuwe technologie aanvullende scholing nodig. Tijdig daarmee beginnen zal knelpunten voorkomen.

Technologie-overeenkomst

Tenslotte wil ik nog enkele woorden wijden aan technologie-overeenkomsten.

Laat ik duidelijk stellen dat ik het een goede zaak vind dat afspraken tussen werkgevers en werknemers over informatie en scholing bij technologische vernieuwing ook worden vastgelegd. De invoering van nieuwe technologieën betekent immers veelal de start van nieuwe organisatie-ontwikkeling waarbij overleg noodzakelijk is en afspraken over aanpassing, scholing en kwaliteit van de arbeid kunnen worden gemaakt.

Technologie-overeenkomsten kunnen zo bijdragen aan een sfeer van vertrouwen. Ik ben niettemin voorzichtig met een sterk pleidooi voor technologie-overeenkomsten. De reden is dat ik het gevoel heb dan teveel nadruk te leggen op de "geformaliseerde" kant van het proces van vernieuwing. Die nadruk zou ik verkeerdt vinden. Naar mijn mening zouden technologie-overeenkomsten niet op zichzelf moeten staan. De veranderingen op de werkvloer gaan snel en zijn veel omvattend. Ze vragen om materiële betrokkenheid van werknemers. Het komt mij voor dat een strikt formele opvatting van betrokkenheid van werknemers niet past bij organisatieveranderingen die veel creativiteit en eigen inbreng van werknemers nodig maken.

Afronding

Ik kom nu tot een afronding van mijn inleiding. In de wisselwerking tussen technologische innovatie en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie speelt het management een centrale rol.

Het is daarom dat ik de aandacht heb gevraagd voor het managementaspect. Steeds meer wordt uit studies duidelijk dat het voor een groot deel afhangt van de managementaanpak of er ook sprake is van sociale vernieuwing, of mensen gestimuleerd worden iets van hun werk te maken en zelf met ideeën te komen.

Juist omdat ik ervan overtuigd ben dat daardoor de bevordering van de kwaliteit van de arbeid, economische groei en werkgelegenheid hand in hand kunnen gaan heb ik daarop de nadruk willen leggen.

Op het moment dat een minister demissionair is, past uiteraard terughoudendheid in het formuleren van beleidsplannen met betrekking tot de rol van de overheid. Ik wil daarom op hoofdlijnen vooral aangeven wat er tot nu toe op het gebied van het technologie-beleid op de rails is gezet.

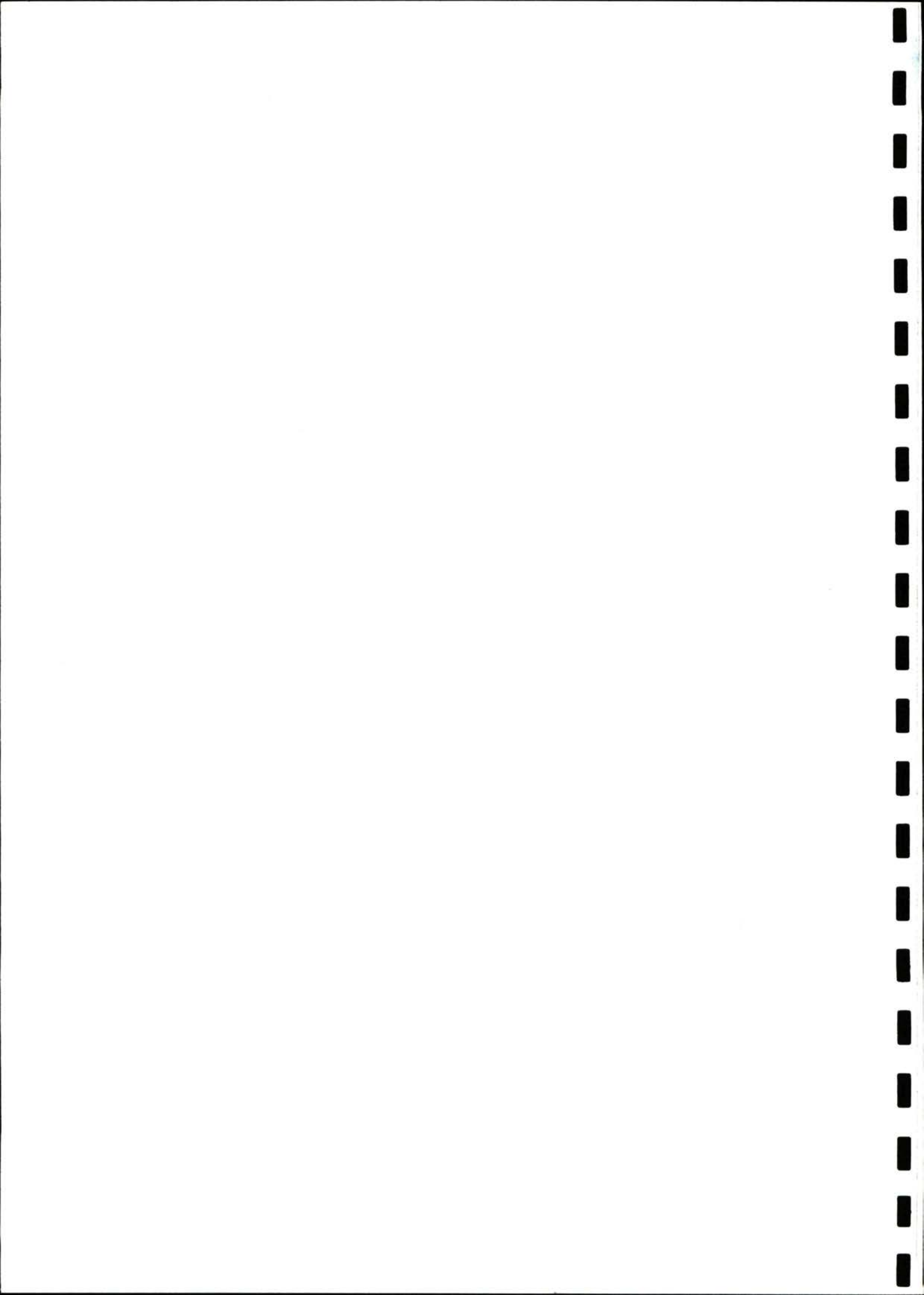
In de eerste plaats is er de afgelopen jaren veel aandacht geschonken aan zaken als stimulering van "Research and Development", aan ontwikkeling van Hoger en Wetenschappelijk Onderwijs en aan Europese samenwerking op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. De Nederlandse positie op het gebied van de produktie van kennis heeft dus een belangrijke plaats ingenomen in het technologiebeleid.

In de tweede plaats en als aanvulling daarop heeft ook de produktie van nieuwe technologie meer aandacht gekregen, onder andere via Technische Ontwikkelingskredieten, ondersteuning van de ontwikkeling van de "mega-chip" en via internationale samenwerking in projecten als Esprit en Eureka.

Des te meer is van belang dat, nu ontwikkelingen op het gebied van produktie van know-how en van nieuwe technologie in gang zijn gezet, met voortvarendheid wordt gewerkt aan de verdere verspreiding van die kennis en technologie. Alleen op die manier kan het technologiebeleid uiteindelijk doorwerken in de economie en draagt het bij aan economisch herstel.

De vraag naar de manier waarop die we "difussie" kunnen bevorderen wordt dan ook belangrijker. We zullen ons bijvoorbeeld moeten afvragen hoe technologische vernieuwingen sneller dan nu gebeurt hun weg kunnen vinden naar het midden- en kleinbedrijf. Wat het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid betreft zullen scholingsvragen in toenemende mate onze aandacht vragen. Ik noemde u al de verantwoordelijkheid van de overheid om met het reguliere onderwijs een adequate basis te bieden voor behoud en vergroting van de kwaliteit van de arbeidsorganisatie en de mede-verantwoordelijkheid voor het opnieuw opnemen van werklozen in het arbeidsproces. Projecten gericht op scholing en activiteiten ter ondersteuning van vernieuwingen in de arbeidsorganisatie kunnen daarbij een belangrijke functie vervullen. Dat is ook de reden van de huidige inspanning van de Ministeries van Onderwijs en Wetenschappen, Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid op het gebied van bijscholing van schoolverlaters (het Instroomproject Schoolverlaters Informatiseringsberoepen). In dit verband wil ik ook wijzen op de (SZW-)subsidieregeling Functieverbetering die zich richt op opheffing of voorkoming van taakvershraling. Subsidies kunnen worden toegekend ten behoeve van de inschakeling van adviseurs voor onderzoek, ontwikkeling en begeleiding en voor de meerkosten van systeemontwikkeling en software.

Het geheel overziend denk ik dat, na de produktie van know-how en technologie in Nederland, de verspreiding daarvan naar ondernemingen toe in de komende jaren een belangrijke rol zal spelen in het economisch herstelbeleid. Inpassing van technologische vernieuwingen zal in de komende jaren veel veranderingen met zich brengen. Van management en werknemers zal daarbij veel inzet en creativiteit worden gevraagd. Het is die inzet en creativiteit in duizenden ondernemingen waarvan voor een belangrijk deel afhangt of we in staat zullen zijn de huidige economische groei een blijvend karakter te geven. Er is dus alle reden om met elkaar van gedachten te wisselen over de wijze waarop daarvoor een stimulerende omgeving kan worden gecreëerd.



3. TECHNOLOGISCHE INNOVATIE EN VERNIEUWINGEN IN DE ARBEIDSORGANISATIE

Ir F.K.G. Ouwerschuur, Directeur Personeel en Sociale Zaken, Shell Nederland B.V., Rotterdam

Vijfenzestig procent van de ondernemingen hebben 1-10 werknemers in dienst, 3% van de ondernemingen meer dan 200. Shell in Nederland heeft 17.000 werknemers, dus mijn gedachten over dit onderwerp zijn wellicht niet representatief. Niettemin stel ik voor mij nu tot de ervaringen te beperken die heersen binnen de aardolie-industrie. Schoenmaker blijf bij je leest.

In de olie-industrie, specifiek Raffinaderij/Chemie (Rijnmond) is innovatie substantieel in processen, aard en hanteren van materialen, energieonderzoek, veiligheid, milieu, meet- en regeltechnieken, produktvernieuwing en last but not only info en computers.

Voorbeeld Destilleren

De innovatie heeft tot gevolg gehad dat in 30 jaar, het energiegebruik 30-40% omlaag ging, 14% meer waardevol produkt (ex fuel) ontstond, de kapitaalsuitgaven 30-35% lager lagen. Hoe? Betere modellen, rekensnelheid omhoog en dus optimaliseer mogelijkheden, beter begrip wat er gebeurt (research) en betere scheidingstechnieken (research), integratie van verschillende procesonderdelen (computertechnologie), onderhoud besparende maatregelen (inzicht in wat doet vervuilen/slijten). Dit heeft 30 jaar geduurd voornamelijk door de lange tijd die nodig is voordat een idee zich in staal heeft gerealiseerd.

De mensen; In R + D nog evenveel als vroeger, verschuiving naar teamwerk en matrixorganisatie. Meer inschakeling van gespecialiseerde contractors en terugkoppeling met wat in fabriek gebeurt. CAD/CAM maakt engineering minder tijdsintensief en nadruk komt meer op technologie en physica (HBO, universiteit) te liggen.

Nu de mens in de fabriek

Een vergelijkbare crude distiller heeft nu helft van "operators" van toen, qua rang een tot twee jobgroepen hoger. Nu is de minimum opleiding ongeveer MTS en moet men vele voorkomende werkzaamheden doen inclusief labwerk, in sommige vakken nog LTS/MAVO. Onderhoud vraagt minder mankracht (scaffolding), langere tijd tussen grote "stops" dus minder geld uitgeven.

Wat betreft technische diensten, speciaal aandacht voor één: "instrumentatie" klassiek naar digitaal, microprocessor technologie (smart instruments). Onderhoud instrumenten is sterk teruggelopen (zelf"checking") maar het aantal gaat sterk omhoog (milieu en veiligheid). Maar ook in echte operatie, zeer sterke ontwikkeling in QMI, technici op dit gebied zijn schaars (meet- en regel plus scheikunde plus natuurkunde kennis). In deze sector is het aantal mensen sinds de laatste 15 jaar met 15% gestegen. Er bestaan op dit gebied (QMI) weinig scholen. Op het hele gebied van instrumentatie heeft 76% van de mensen MTS en heeft men zowel behoefte aan "flexibele kennis" als aan "skills".

Het opereren van een fabriek is vandaag in de petro-chemische industrie een kwestie van continu en snel optimaliseren om het maximale rendement te halen. Hierbij speelt meten (instrumentatie) een vitale rol. Het computerdeel treedt eigenlijk qua moeilijkheid en arbeidsbehoefte veel minder op de voorgrond, maar het meten en regelen wel. De andere technische diensten civiel, electro, werktuigbouw zijn relatief in belangrijkheid gedaald en de werkgelegenheid is teruggelopen.

Ik heb aan de hand van dit voorbeeld een periode van innovatie geschilderd die 30 jaar bestrijkt. De samenvatting is dat over deze periode het aantal mensen in Shell Nederland vrijwel gelijk is gebleven. De teruggang in bepaalde sectoren is opgevangen door groei in andere sectoren. Het gevraagde opleidingsniveau is toegenomen. Als we top HAVO/laag VWO/MTS als keerpunt nemen, werken 60% van onze mensen boven die grens, toen 40%. Ik verwacht dat deze laatste trend zich zal voortzetten terwijl het aantal werknemers zal afnemen. Dit zal wel gedeeltelijk gecompenseerd worden door toenemende werkgelegenheid bij toeleveringsbedrijven (bijv. onderhoudscontracten).

Qua opleidingsniveau is nu laag MTS en hoog HAVO eigenlijk de minimum norm/
Kan men mensen in die richting scholen als men tijd neemt, of kunnen veel mensen deze kennis/denk- wereld niet halen?

Bijlage 1 110.000 technisch geschoolden LBOers werkloos

Is het alvorens we zeggen dan mensen niet kunnen/willen leren niet essentieel onze studeersystemen op dit punt te herbezien?

We hebben nu een systeem met:

- gelijke mogelijkheden i.p.v. alleen maar gelijke kansen
- algemene opleidingen i.p.v. vakbekwaamheid
- vrijheid van pakketkeus, het individualiseren i.p.v. streven naar maximale kwaliteit
- het lotingssysteem voor plaatsing op de universiteit
- het tegengaan van selectie, het alles gelijk willen strijken
- het eindeloos mogelijkheid geven tot herkansing
- het geen rekening houden met de vraagzijde.

Levert dit kwaliteit en innovatief vermogen om beter te blijven dan onze concurrenten (internationaal), stelt dit in staat om in te spelen op technologische ontwikkeling, nieuwe goederen en diensten te genereren en de juiste sociaal organisatorische ontwikkeling te promoveren? Het lijkt mij niet en het zinvol het systeem wat minder vrijblijvend en "tougher" te maken.

Prof. Zegveld onderzocht in OESO (Organisatie voor Economische Ontwikkeling en Samenwerking) Zweeds beleid. Willen wij nieuwe technologie introduceren dan moeten we het sociaal/culturele draagvlak verbreden. We breken het nu af. De cultuur moet zijn "werken voor kwaliteit". Het sociale systeem moet bevorderen dat iedereen hier aan meedoet. Zorg voor koppeling van technologie en werkloosheid. De Zweedse aanpak zorgt voor samenhang en perspectief. Zweden heeft 2.1% werkloosheid en de meeste robots ter wereld. Er zijn geen gegevens dat robots op zich op macroniveau werkloosheid hebben doen toenemen.

Het sociale stelsel is hard. Als je 2x bijscholing weigert raak je je uitkering kwijt. 5% van de arbeidsbevolking zit op een om- of bijscholingsproject.

Ben je 20 jaar en heb je geen kans op de arbeidsmarkt dan kan je kiezen tussen een om- of bijscholing of een 20 uurs baan op basis van de CAO condities. Men heeft er een Nationale Raad van Technische Ontwikkeling.

Hoe en in welke richting te scholen is moeilijk te beantwoorden vanuit de industrie alleen. Ik wijs hier op de te verwachten afkalving van werk in de industrie en de opkomst van werk in de informatiesector en de individuele dienstverlening.

Zie ook bijlage 2, 3 en 4.

Waar in de zeventiger jaren de "ogen" vakken opgang maakten en nu weer de technische/economische is het zaak een balans te vinden tussen wat nu nodig is en wat in de toekomst wordt verwacht. Hier moeten we ook naar de OVERHEID kijken voor sturing. Inmiddels worden initiatieven ontwikkeld. Ik wijs hier op de recente rapporten van de Stichting van de Arbeid en het tripartite overleg en ik wijs op recente presentaties op het VNO congres. "We kunnen beter met meer scholing" en dichterbij het huis het projekt "Bedrijfsinvesteringen Rijnmond, een initiatief van het GAB Rotterdam".

De onderwijs infrastrukturen (overheid + bedrijfsleven) kunnen beter worden benut en nieuwe vormen moeten worden opgestart. Her-, na- en bijscholing moet de norm worden in de toekomst. Maar niet vrijblijvend. We weten ook dat het Ministerie van Onderwijs bezig is orde op zaken te stellen. Maar wat een moeizame taak binnen het gigantische PRAATHUIS dat is opgericht. Welke scholing op wat voor gebied dan ook; in alle gevallen zal moeten gelden: kwaliteit zo hoog mogelijk, dus geen eenheidsworsten, inspanning om eventueel op de hoogte te blijven en bij te leren. Proberen meer "centres of excellence" te creëren en die we hebben goed koesteren. De kennisintensiteit opvoeren en teamwerk te leren waarin de ene kennis de andere aanvult.

Deze zaken zijn essentieel voor Nederland (waarin de industrie grotendeels op de export gericht is) en voor Europa. In Europees verband dreigt innovatie op technisch en sociaal gebied vast te lopen terwijl wij de handen in één zouden moeten slaan om één markt van 200 miljoen mensen te krijgen om een kans te maken tegen de U.S.A. en Japan (Handelsconcurrenten) waar zulke grote markten wel in eenheid functioneren.

Ik begrijp dat men in ambtelijk kring houvast wil krijgen op het begrip: wat is kwaliteit en hoe meet je dat? Wanneer ben je een Centre of Excellence? Hierover verbaast men zich toch. Is het niet mogelijk beoordelingssystemen te ontwikkelen voor hoogleraren en academische staf zoals dat ook voor werknemers in de industrie plaatsvindt? En te ontslaan wie onder de maat is. En te eisen dat academische staf de doktorstitel haalt en in quotatie analyses hoog scoort.

Ik stelde dus:

- technologische innovatie is niet nieuw en de investeringstijd is langer dan wordt aangenomen
- in de industrie zal directe werkgelegenheid kwantitatief afnemen en kwalitatief stijgen
- opleiding dreigt kwalitatief niet voldoende te zijn en kwantitatief in de verkeerde richting gegaan te zijn en/of gaan.

Nu de sociale innovatie

Ook hier niets nieuws onder de zon. Ook hier van creatieve gedachte met slimheid, hard werk en tijd, naar een beter werkzame arbeidsorganisatie en arbeidsverhoging. De kunst is de tijdassen waarop technologische en sociale innovatie lopen parallel te houden en niet haaks. Samen op gaan.

Die harmonie is niet altijd mogelijk. Ik stel hier dat in de 70tiger jaren ontwikkelingen op sociaal gebied, opvattingen over werk en scholing, het opofferen van kwaliteit aan de gelijkheidsgedachte haaks stonden op wat de technologische innovatie vroeg.

Momenteel zien wij onze bedrijfsgemeenschappen jonger worden enerzijds door het grote aanbod van jonge mensen, anderzijds door de vervroegde pensioenering, VUT etc.

Waar we borg voor moeten staan is dat deze jongere gemeenschap voldoende gekwalificeerd is om baas te blijven over de "equipment".

Het technische aspekt en de scholingsdimensie heb ik behandeld. Ik wil het nu hebben over de manier van werken en de manier van samenwerken.

Minder hiërarchisch, delegatie, mensen kansen laten grijpen, succes belonen. Meer werk in teams en projectgroepen. Meer ruimte voor het professionalisme dan de benadrukking van carrière maken. Meer niet technische training en benadrukking van de rechterhelft en de linkerhelft samen in het leren.

Training meer in de workshop waar de mensen het onder begeleiding zelf uitzoeken en uitvinden van klassikaal onderricht. Het arbeidscontract mede aangepast op individuele wensen ten aanzien van vormen van belonen en arbeidstijd. Minder matrixachtige organisaties maar meer business waar intrapreneurschap een kans krijgt. Voorschriften meer als raamwerk dan als reglement.

Remuneratie aangepast om goed werk extra te belonen. Een nivellerend beloningsbeleid plaatst nog steeds slechter ten opzichte van landen waar dit niet zo is. Schaarse experts zullen naar landen trekken waar zij op marktwaarde beloond worden. Het leidt ook tot een enorm tekort aan aanbod van nederlandse hogeschoolden omdat er geen "incentive" meer is. Om in de topklasse te blijven moeten bedrijven dan buitenlandse experts importeren.

Het optimaal gebruik maken van alle vermogens van de mens in de organisatie. Meer sturend/motiverend dan beherend/controlerend managen. Minder smalle taken, meer uitdagende functies in uitgebalanceerde werkrelaties van perfecte produkten en diensten afleveren. Een meer heterogeen werknemersbestand. Het toelaten van het experiment. Dat zijn alle ideeën die we tegenwoordig kunnen leren in "transformatie van management en organisatie".

Metanoïsche organisatie is de nieuwe kreet van Human Resource Management. Het is wat mij betreft prima maar als natuurkundige weet ik dat er niet veel nieuws onder de zon is, maar wel een optimale tijd voor een specifieke verandering in cultuur en daar zit een "opportunity" in.

Die zien wij in onze organisatie ook. De tijd is rijp om synergie te creëren van een management cultuurverandering. Ieder bedrijf zit in een bepaalde arbeidsorganisatorische organisatie met sterke en zwakke kanten en hoe kom je van daaruit nu naar een toekomstbeeld zoals ik omschreef. Voor Shell gelden de volgende sterkten en zwakheden.

Bijlage 5

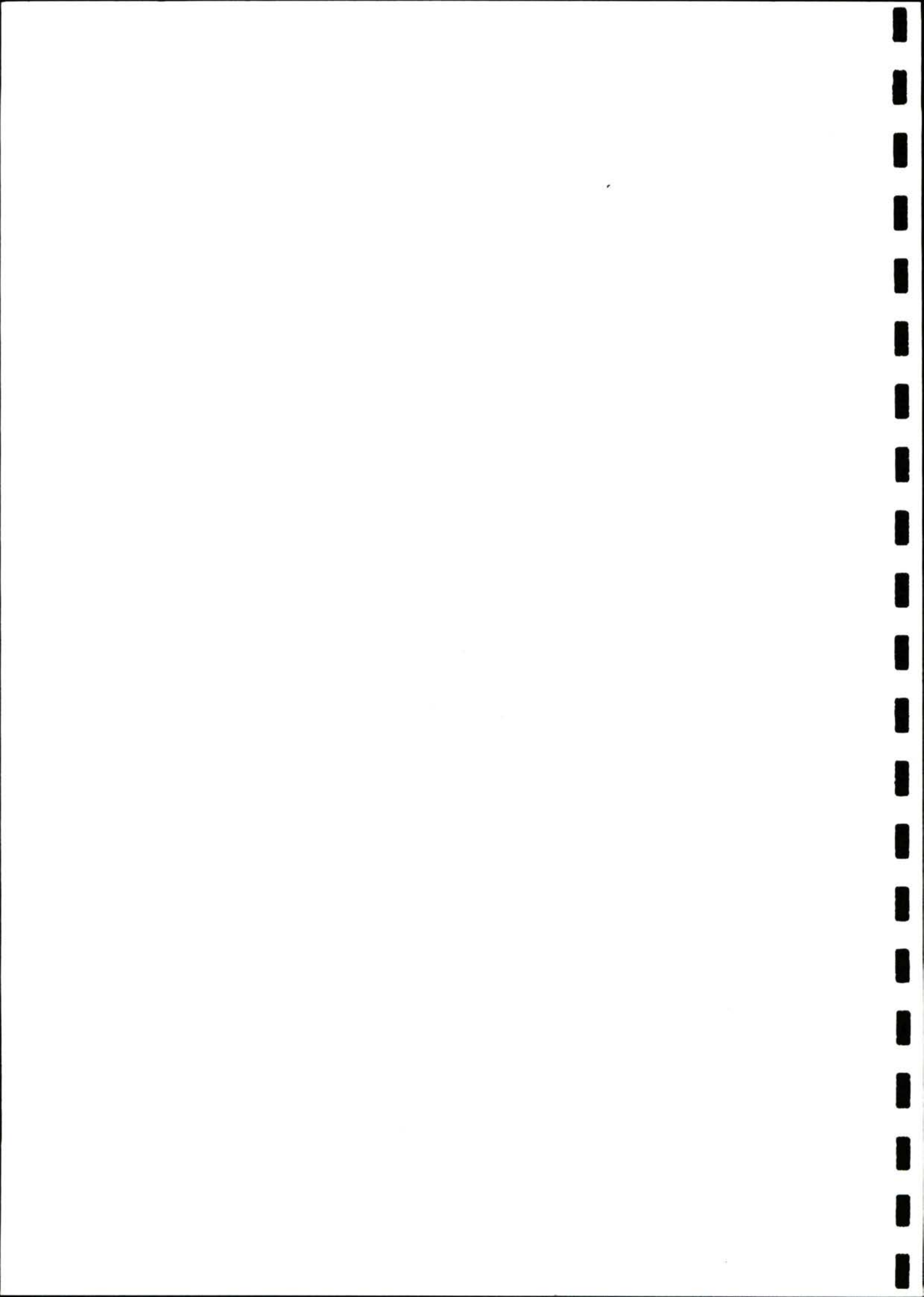
Wij zijn nu serieus van plan om onze arbeidsorganisatie platter te maken (minder hiërarchische lagen), te integreren (stafwerk naar de lijn), te ontdepartementaliseren (team verbanden netwerkers) en een managementstijl te gaan voeren die minder controlerend/voorschrijvend is (workshop).

Bijlage 6

Wij denken dat dit nodig is om de snel wisselende onzekerheden in de business slagvaardig te lijf te kunnen en om de jongere populatie van ons werknemersbestand beter de kans te geven het bedrijfsresultaat beter te dienen en zelf een uitdaging en voldoening te krijgen. Het zal niet snel gaan en zeker 3-5 jaar nemen.

Nieuwe technologieën en geautomatiseerde produktie processen zullen nieuwe industrieën en diensten creëren waarin miljoenen mensen zullen werken, maar wel in jobs die we vandaag nog niet kennen. Dit betekent dat we flexibel en alert moeten zijn, zo snel mogelijk de kansen onderkennen en pakken, en daartoe arbeidsorganisaties in staat te stellen.

Voldoende winst maken om te blijven investeren en daarmee in de toeleveringsbedrijven werk te creëren. Internationaal de concurrent de baas blijven. Ik realiseer mij de context ook buiten de Rijnmond getrokken te hebben. Mijn excuses hiervoor.



Bijlage 1

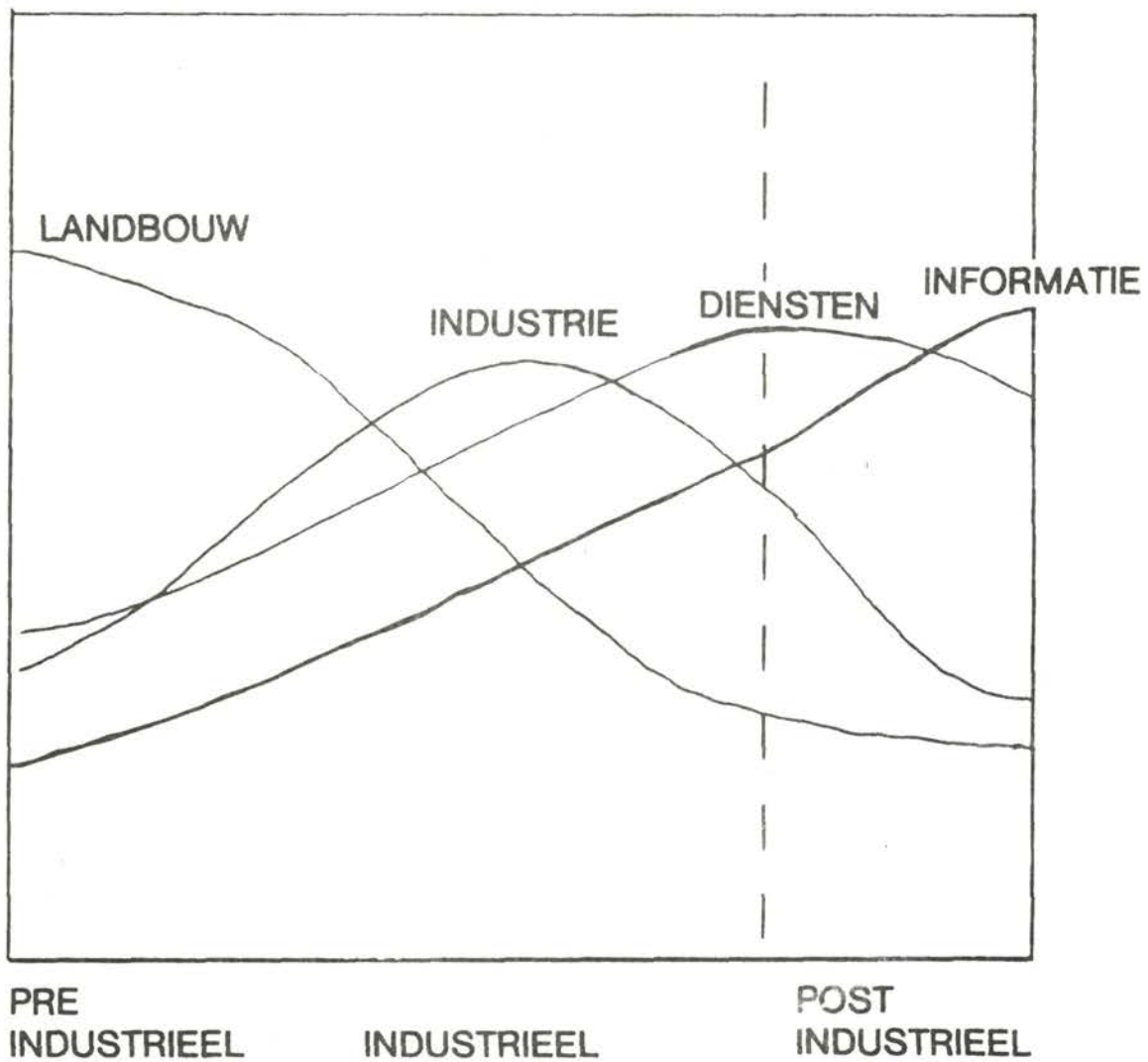
WERKLOOSHEID MAART 1986

Basisonderwijs	295.000
w.v. drop outs	131.000
L.B.O.	263.000
w.v. algemeen	74.000
technisch	110.000
M.B.O.	104.000
w.v. algemeen	49.000
H.B.O.	41.000
w.v. sociaal-cultureel,	
kunst	15.000
onderwijs	14.000
Academisch	16.000
w.v. social., pol, psych.	4.000

	720.000

Bijlage 2

DE GOLFBEWEGING VAN WERK



Bijlage 3

INFORMATIESECTOR

ONDERWIJS	KUNST EN ARCHITECTUUR
ONDERZOEK	ONTWERPEN
KANTOORWERK	MUZIEK
PUBLIEKE SECTOR	DATA VERWERKING
COMMUNICATIE	SOFTWARE
DE MEDIA	PLAATSBEWIJS VERKOOP
THEATER	FINANCIELE SECTOR
FOTOGRAFIE	RECHTS SECTOR
POST EN TELEFOON	PSYCHIATRIE EN PSYCHOLOGIE
UITGEVERIJ	SOCIAAL WERK
DRUKKERIJEN	MANAGEMENT
BANKEN	RECLAME
VERZEKERINGEN	GODSDIENST
ADMINISTRATIE	WETENSCHAP
BEURS	VAKBEWEGING
MUSEA/BIBLIOTHEEK	PARLEMENT
	ONDERNEMINGSRAAD

Bijlage 4

INDIVIDUELE DIENSTVERLENING

1. ONDERWIJS/TRAINING
2. HUISHOUDING, VEILIGHEID,
TUINIEREN
3. ONTSPANNING, SPORT
4. HORECA
5. "UITGAANS"INDUSTRIE
6. TRANSPORT DIENSTEN
7. POLITIE, LEGER, AMBTENARIJ
8. HOBBIES
9. SOCIAAL-, WELZIJNS-,
HULPDIENTEN
10. ZON/WIND/BIOMASS ENERGIE
11. LANDBOUW VOOR EIGEN GEBRUIK
12. FABRICAGE VAN VRIJETIJD
ARTIKELEN
13. HERGEBRUIK VAN MATERIALEN
14. PRESERVATIE VAN DE NATUUR
15. ZORG VOOR DIEREN

Bijlage 5

STRENGTH/WEAKNESSES ATTITUDES

S T R O N G

Technology

Able in times of crises

Businesslike

Loyal

High quality of people

W E A K

Communication

Delegation

Much control and duplication

Bureaucratic

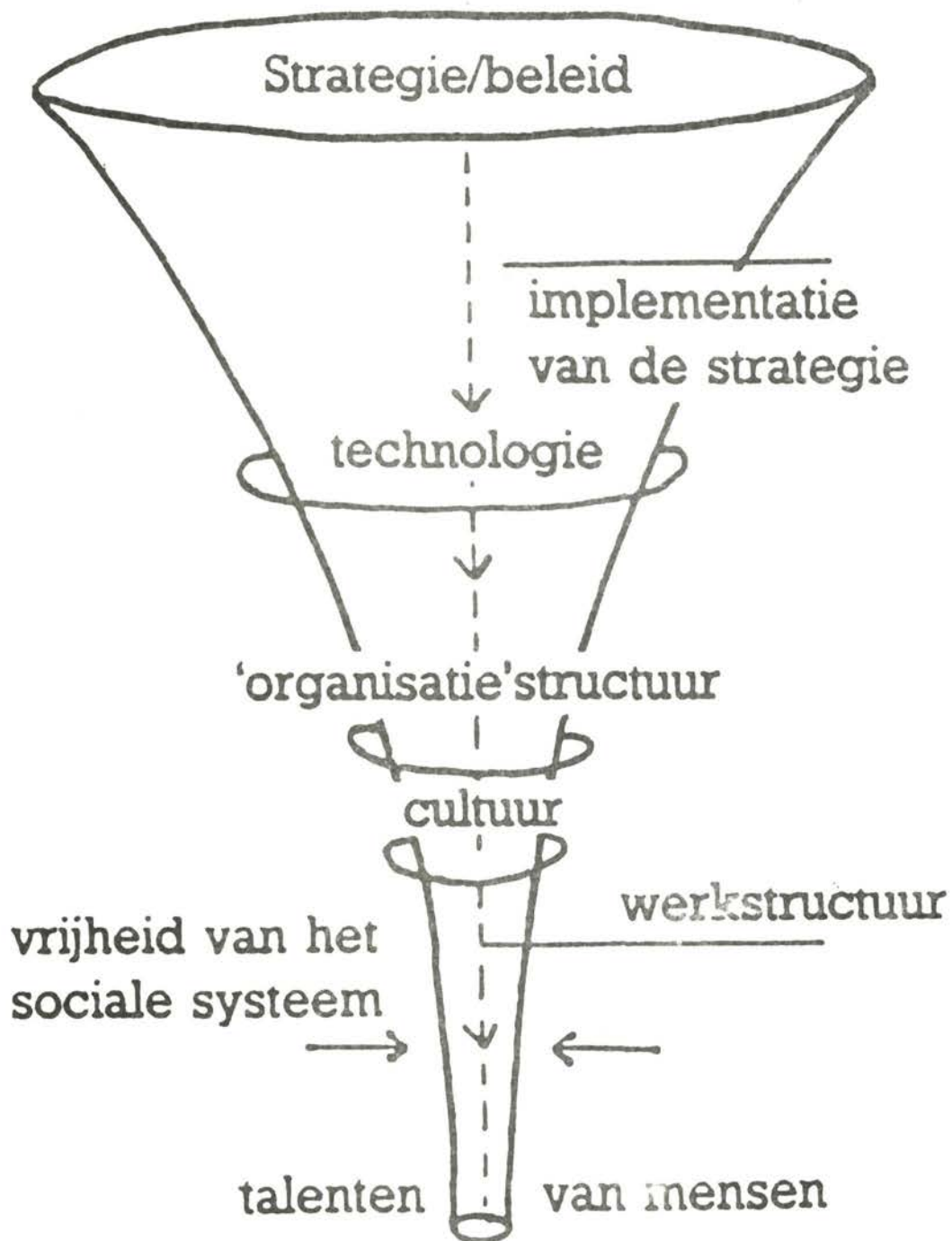
Hierarchical

Average of personal risk

Political

Consensus

DE ORGANISATIE ALS FUIK



4. TECHNOLOGISCHE INNOVATIE EN VERNIEUWING IN DE ARBEIDSORGANISATIE

H. Hofstede, voorzitter van het C.N.V.*

Inleiding

Automatiseren is een must. Dat geldt voor landbouw en industrie, dat geldt ook voor de Nederlandse havens. Willen we ook in de toekomst kunnen concurreren, dan moet er nu vernieuwing, innovatie, plaatshebben. Anders prijzen we onszelf uit de markt. Landbouw en industrie hebben dat al lang begrepen en daarnaar gehandeld. Andere sectoren, zoals de dienstverlening, hebben belangrijke achterstanden opgelopen. Dat gaat nu veranderen. Overal wordt nagedacht over dit vraagstuk. Er wordt gediscussieerd en geëxperimenteerd. Inzet daarbij is de toekomst van onze welvaart, van levensbelang voor uitkeringen, werk en salarissen. Nogmaals, automatisering, technologische vernieuwing is een must.

Wijze van invoering

Maar daarmee is het verhaal niet af. Want steeds meer blijkt dat de wijze van invoering bepalend is voor het wel-slagen. Van bovenaf opgelegde invoering is slecht. Slecht voor de mensen, die met elkaar een onderneming vormen. Slecht ook voor de rentabiliteit en daarmee bedreigend voor de continuïteit. Invoering van nieuwe technologie moet anders. Van bovenaf opgelegde invoering werkt niet. Invoering vereist samenspel in het bedrijf. Samenspel van bedrijfsleiding en het personeel. De ondernemingsraad en de vakbonden zijn daarbij onmisbaar. Acceptatie ontstaat niet vanzelf. Dat vereist organisatie en een participatieve instelling, vooral bij de bedrijfslei-ding. Participatief management noemen we dat. Dus de wil om de macht te delen. Samen met alle betrokkenen. Informatie uitwisselen, met elkaar discussiëren en tenslotte kiezen. Kiezen met betrekking tot de apparatuur en kiezen hoe de invoering zal plaatshebben. Veelal zal dat gefaseerd moeten gebeuren. Want invoering van nieuwe technologie stelt vaak nieuwe en andere eisen. Eisen aan de leiding, aan alle betrokken personeel. Bijvoorbeeld op het gebied van opleiding. Of op het gebied van personeelssterkte. Dat soort zaken zijn op enige termijn oplosbaar. Door een goed om- en bijscholingprogramma. Door uitbreiding van de activiteiten, van de dienstverlening. Door een goed samenspel van alle betrokke-nen.

Het SAR-project

Dan nu de innovatie in de Rijnmond, waarbij ik vooral zal ingaan op het SAR-pro-ject.

SAR staat voor Strategie en Automatisering Rotterdam. De start van het project was niet zo gelukkig. In de stuurgroep was iedereen vertegenwoordigd behalve de grootste en wellicht meest betrokken groep, in casu de werknemers.

De wethouder, de Scheepvaartvereniging Zuid, het Gemeentelijk Havenbedrijf, de Kamer van Koophandel en het openbaar lichaam Rijnmond, zij allen vormden samen de stuurgroep. De werknemersinvloed was vrijwel nihil. Slechts in 1 van de 13 deelprojecten zagen we de vakbeweging. Daarbij ging het, als vanzelfsprekend, om de sociale gevolgen van de invoering van nieuwe technologie. De vakbeweging en daarmee de werknemers werden weer in de rol gedrukt van sociale ANWB, van scher-venruimers. Die schoen past ons niet.

Wij als werknemers willen werkelijk medezeggenschap, al bijna een eeuw lang. Wij willen meedenken, meepraten, meebeslissen. Die stem werd uiteindelijk gehoord. Om een lang verhaal kort te maken: er werd een nieuwe stuurgroep opgericht.

* Ten tijde van het uitspreken van deze rede was de heer Hofstede vice-voorzit-ter van het C.N.V.

Daarin werden, eindelijk, ook de werknemersorganisaties opgenomen. Wil ik hiermee oude koeien uit de sloot trekken, oud zeer ophalen? Nee, dat is niet de bedoeling. Wel wil ik aangegeven dat het in de praktijk nog vaak zo gaat. Werknemers zijn net goed genoeg om over de gevolgen te praten. Of om afvloeiingsregelingen te maken. Het zij nog maar eens duidelijk gesteld: werknemers willen werkelijke medezeggenschap. Dat is in het SAR-project nu geregeld. In de deelnemende bedrijven is dat nog geenszins het geval. Daar worden werknemersorganisaties nog steeds in de vooroorlogse rol teruggedrongen. Innovatie is noodzakelijk. Maar als sociale innovatie ontbreekt, zullen er nog heel wat miskleunen plaatshebben. In CNV-nota's over technologie wordt de rol van de vakbeweging omschreven als die van sparring-partner. Die rol claimen we in elk bedrijf, waarin we enige invloed hebben. Dus ook in Rotterdam, dus ook in Rijnmond.

De werkgelegenheid

Technologische vernieuwing gaat gepaard met groot verlies aan arbeidsplaatsen. Dat zeiden veel deskundigen, veel onderzoekers in de jaren zeventig. Dat zegt nu ook de Delftse onderzoekinstelling SIBAS in het vorige week kennelijk verschenen rapport. In kranten werd zelfs gesproken over het verlies van maar liefst 13.000 banen. En dat in een stad waar de werkloosheid toch al zo gigantisch groot is. In diverse sectoren in ons land zijn de negatieve voorspellingen van onderzoekers tot nu toe gelogenstraft. De werkelijkheid is gelukkig anders. Veelal is het verlies aan arbeidsplaatsen goed op te vangen. Toepassing van het CNV-drieluik is hierbij een probaat middel. De drieluik bestaat uit:

- economische groei met nieuwe investeringen;
- een goed om- en bijscholingsprogramma;
- verdeling van het aanwezige werk, ook door arbeidsduurverkorting.

Over elk van deze drie instrumenten wil ik enkele opmerkingen maken.

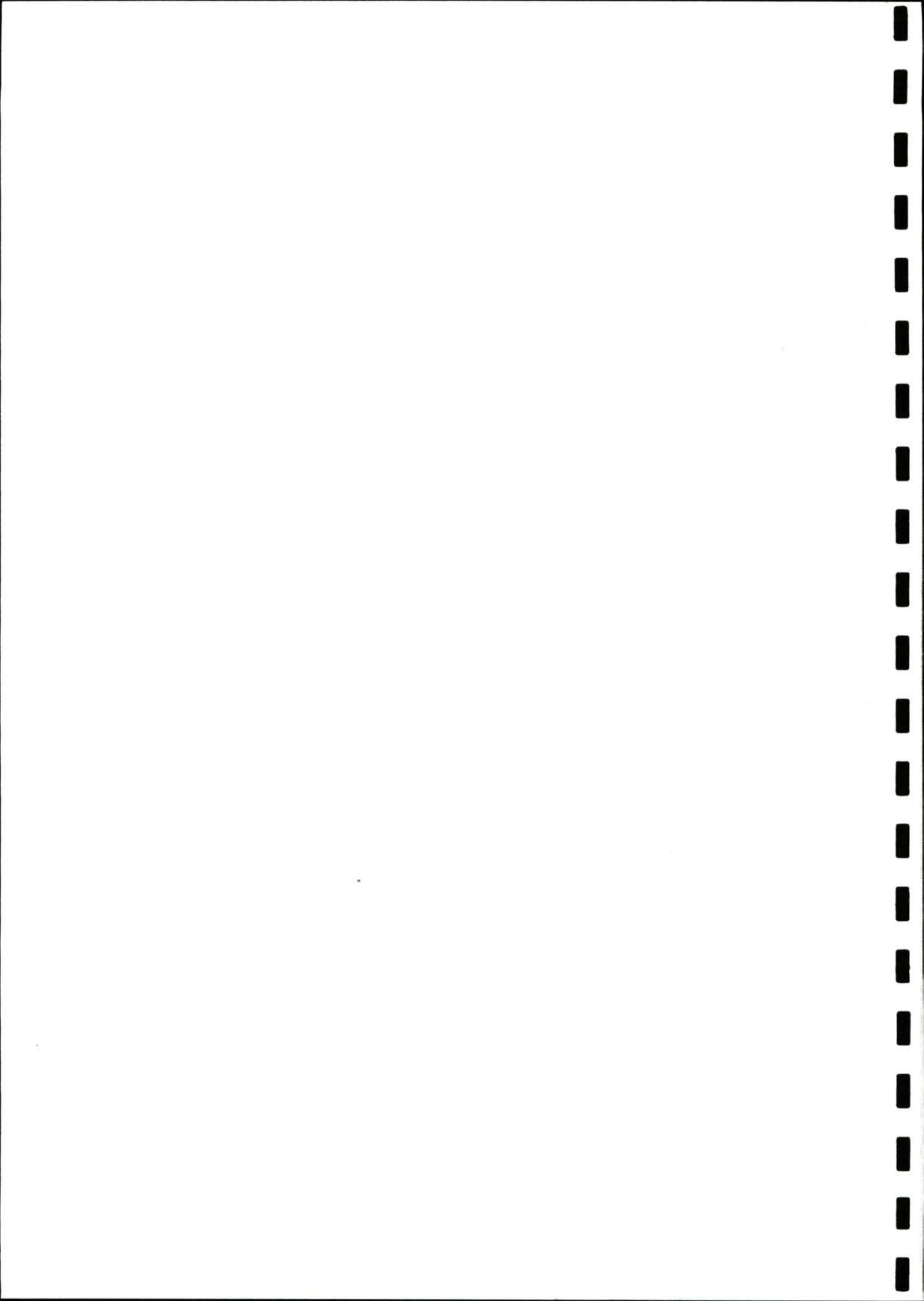
1. Economische groei en nieuwe investeringen zijn nodig en mogelijk. Er is weer groei. De Nederlandse overheid stopt vele miljarden aan subsidies in nieuwe investeringen. De crisis is kennelijk achter de rug. Weer wat meer elan, wat meer durf ligt dus voor de hand. De minister-president heeft de ondernemers in Nederland uitgedaagd in dit opzicht. De voorzitter van het VNO, de heer Van Lede, deed dat ook, toen hij hoorde van de verkiezingsuitslag. Ik sluit me daar graag bij aan.
2. Goede en intensieve om- en bijscholing.
Het CNV heeft vorig jaar daarover een plan gepubliceerd. Dat plan heeft voor een belangrijk deel een plaats gevonden in het akkoord van de Stichting van de Arbeid van mei 1986. In dat akkoord wordt aan alle partijen aanbevolen de inspanningen op het gebied van om- en bijscholing omvangrijk uit te breiden. Dat is noodzakelijk om inruilarbeid en om werkloosheid te bestrijden.
3. Verdeling van het aanwezige werk is, wat mij betreft aanvullend, nodig om werkloosheid te voorkomen en te bestrijden.
Dat kan door toepassing van allerlei vormen van arbeidsduurverkorting. Te denken valt aan verlaging van de VUT-leeftijd. Aan meer deeltijdbanen. Aan 32-uurs banen voor jongeren. Aan verlaging van de jaarlijkse of wekelijkse arbeidstijd voor iedereen.

Toepassing van dit drieluik van nieuwe investeringen, veel om- en bijscholing en aanvullend arbeidsduurverkorting werkt nationaal. De werkloosheid loopt terug. Het werkt ook op bedrijfsniveau. Tenminste wanneer bij de bedrijfsleiding en in de onderneming enige durf aanwezig is. Technologische innovatie gepaard aan sociale innovatie. De uitdaging ligt er.

Technologische innovatie moet om op wereldniveau te kunnen meekomen. Sociale innovatie is nodig, onder meer om duizenden arbeidsplaatsen te behouden. Daarom een dringende oproep aan de bedrijven in de Rijnmond.

Start de technologische vernieuwingen met een garantie voor de werkgelegenheid. Garandeer dat niemand tegen zijn of haar zin ontslagen zal worden vanwege de vernieuwing. Zon'n garantie is een absolute voorwaarde voor eerlijk meedenken, meepraten, meebeslissen over de vernieuwingen. De vakbeweging in de rol van sparring-partner.

Dat is de vernieuwde vakbeweging op het lijf geschreven.



5.1. VERSLAG VAN DE WORKSHOP BANK- EN VERZEKERINGSWEZEN

Drs J. Hoogendoorn, voorzitter workshop

Technologische innovatie, het toepassen van effectiever, efficiënter en flexibeler materialen, produktiemiddelen en produktieprocessen, zal vrijwel altijd gevolgen hebben voor de arbeidsorganisatie. Deze gevolgen kunnen liggen op het gebied van arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden, maar ook op het gebied van arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.

Gevolgen ten aanzien van arbeidsinhoud kunnen bestaan uit het wegvallen van oude taken en activiteiten en het ontstaan van nieuwe taken en daarmee het ontstaan van nieuwe eisen aan de werknemer. Eisen, die niet alleen liggen op het terrein van vaardigheden, maar ook op het terrein van kennis, opleiding en attituden. Soms zal de verschuiving van eisen van die omvang zijn dat het potentieel bij huidige werknemers ontbreekt om zich door opleiding, training en vorming de nieuw vereiste kennis, vaardigheden en attituden eigen te maken en zal personeelsvervanging nodig zijn. Die personeelsvervanging zal ook gerealiseerd worden door organisaties die niet in staat of bereid zijn om (tijdig) opleiding, training en vorming te organiseren, terwijl het aanpassingspotentieel van aanwezige medewerkers in principe ruimschoots aanwezig is. Het tijdig signaleren van toekomstige veranderingen in functie-eisen en het tijdig starten van bij- en omscholingsactiviteiten vraagt om een kwaliteit van personeelplanning en opleidingsbeleid, die nog niet altijd beschikbaar is.

Gevolgen in arbeidsvoorwaarden door technologische vernieuwing kunnen optreden ten gevolge van veranderingen in functie-eisen, die leiden tot een wijziging in functiewaardering en via functiewaardering tot een wijziging in de beloning. Via verlies of toename van arbeidsplaatsen en met name door verlies en toename van leidinggevende arbeidsplaatsen kan het promotieperspectief en het salarispectief minder of beter worden.

Directe invloed op de arbeidsomstandigheden heeft technologische vernieuwing door de grotere of mindere aantrekkelijkheid van de fysieke aanwezigheid van de nieuwe produktiemiddelen. Daarnaast spelen zaken als het geproduceerde geluidsniveau, de vrijheid of controle geboden in de mens-machine relatie, de fysieke lay-out die de technologie vraagt en de meerdere of mindere interactiemogelijkheden met collega's, die er door ontstaan.

Arbeidsverhoudingen ondervinden de invloed van technologische vernieuwing door veranderingen in bedrijfscultuur, bedrijfsstructuur en bedrijfsprocessen. Die invloed kan lopen via veranderingen in de personeelssamenstelling en een andere arbeidsoriëntatie, loonoriëntatie en organisatiegraad van nieuwe typen medewerkers. Via grotere of kleinere toezichtspannen kunnen andere leiderschapsstijlen ontstaan en grotere of kleinere afbreukrisico's in het produktieproces kunnen eveneens leiden tot andere stijlen van leidinggeven of tot andere vormen van communicatie, overleg en controle.

Spelen al de hiervoor genoemde mogelijkheden van technologische vernieuwing voor de arbeidsorganisatie ook in het bank- en verzekeringswezen en ook in de Rijnmond? Het antwoord luidt uiteraard: ja! Alleen lijkt het er op dat de laatste jaren ook in deze branche een duidelijke stroomversnelling begint op te treden in het proces van technologische vernieuwing. Niet langer blijft vernieuwing beperkt tot enkele afdelingen, maar hoe langer hoe meer vinden nieuwe technologische mogelijkheden hun verspreiding binnen en ook buiten de organisatie. Commerciële innovatie, introductie van nieuwe produkten met een vaak kortere levenscyclus, begint meer vaart te krijgen. Nieuwe en verder weg gelegen markten voor zowel dienstverlening als financiering worden betreden. De dienstverlening wordt dichter naar de klant gebracht ("front office") en nieuwe distributievormen (geldautomaat, plastic money) worden in allengs hoger tempo ontwikkeld.

De op handen zijnde liberalisatie van het structuurbeleid leidt er toe dat activiteiten, die tot nu toe als branchevreemd gezien werden, opgestart gaan worden door de eigen organisatie.

Investerings in nieuwe technologie en met name automatisering nemen belangrijk toe. Daarbij worden de investeringsbeslissingen niet altijd genomen op basis van een duidelijk kosten/baten en rendementsbeeld. Ondertoon is wel altijd dat de investeringen zullen leiden tot snellere en hoogwaardiger informatiestromen en dat besparingen in de personele sfeer zullen optreden. Veel precisie in de prognoses van de kwantitatieve en kwalitatieve gevolgen voor arbeid, werknemers en arbeidsorganisaties van deze investeringen vinden we bij de meeste organisaties nog niet.

Bezien we het bank- en verzekeringswezen en de Rijnmondregio dan ontstaat het beeld van een volgzame bedrijfstak en een dito beeld voor de bedrijfstak in de regio. Wensenlijsten als bijvoorbeeld de beleidsoriëntatie van de Industriebond F.N.V. op nieuwe technologieën ("Technologische en Sociale Veranderingen als Uitdaging") zijn minder uitgebreid aanwezig en op bedrijfsniveau treffen we ook niet zulke uitgebreide overeenkomsten aan als bijvoorbeeld de overeenkomst tussen directie en ondernemingsraad van Unitcentre (een Rotterdams container-overslagbedrijf) ten aanzien van automatisering en werkgelegenheid.

Dit volgende of volgzame karakter van bank- en verzekeringsbranche kan wellicht uit een aantal omstandigheden verklaard worden. We denken dan aan factoren als opleidingsstructuur, participatiegraad van vrouwen, organisatiegraad, bedrijfscultuur, bedrijfsrendementen en vermogensstructuren, gevoerde sociale beleid en geboden zekerheid aan werknemers en zeker ook de aard van het overleg met ondernemingsraden en vakorganisaties. Gezien het min of meer stabiele karakter van deze factoren, zal de allure van de inhaalbeweging die gelet op de kwaliteit van de bestaande afspraken (o.a. het automatiseringsprotocol in de bank-c.a.o.) nog mogelijk is, waarschijnlijk wel bescheiden blijven.

Om onze voorgaande bespiegeling wat te concretiseren volgt de casus van een verzekeringsbedrijf waar de hiervoor weergegeven veranderingen gelijktijdig optreden. Drs G.M.W. van de Berg van de V.K.B.V. zal vervolgens op deze casus reageren.

AEGEV

AEGEV is een denkbeeldige, maar zeker niet onvoorstelbare, assuradeur met 500 werknemers gevestigd in de Rijnmond. Omdat het zwaartepunt van AEGEV in de autoverzekeringen ligt, de branche zeer competitief is en de schadelast van jaar tot jaar stijgt, is het resultaat van AEGEV zeer onbevredigend. Bij een omzet van f 225 miljoen in 1985 bedroeg het verlies meer dan f 10 miljoen. Een schrale troost voor AEGEV is dat het resultaat bij vergelijkbare assuradeuren evenzeer negatief is.

De premieverhoging, die in 1985 doorgevoerd werd, bleek ontoereikend. De schadelast steeg vooral in het vierde kwartaal van het afgelopen jaar sterk door een kennelijk onder invloed van dalende benzineprijzen oplopend kilometrage.

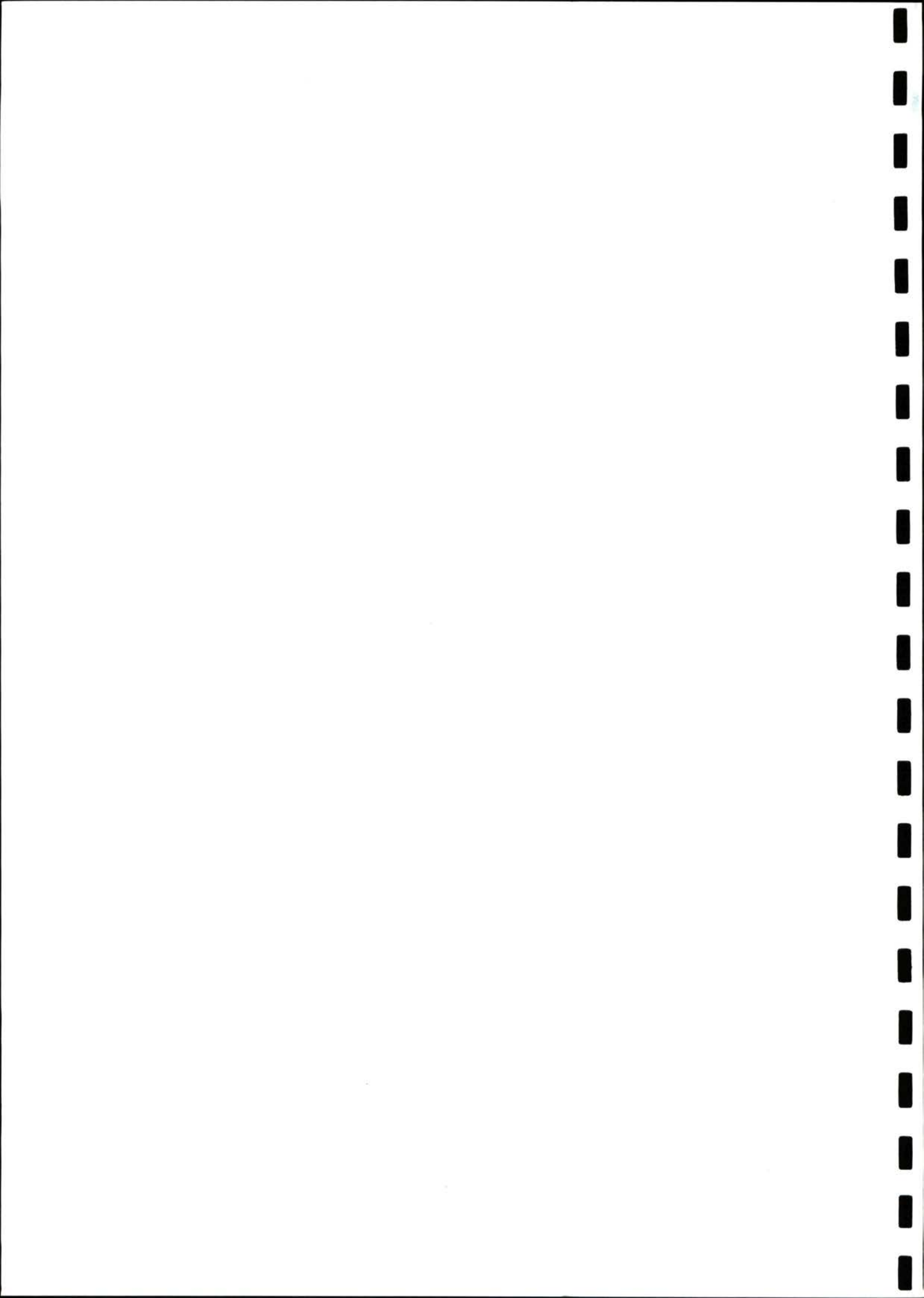
In de afgelopen vijf jaar werd door AEGEV meer dan twintig miljoen gulden geïnvesteerd in het verder automatiseren van de administratie en in de ontwikkeling van management-informatiesystemen. Het grootste deel van deze kosten kwam voor rekening van personele ondersteuning door softwarehouses. Nieuwe hardware, en wel met name een systeemdoublure om lopende administratie en systeemontwikkeling ongestoord naast elkaar te kunnen laten verlopen vormden een deel van deze automatiseringskosten. Zichtbare baten leverde deze automatiseringsinspanning nog niet op omdat de omzet stagneerde en de personeelbezetting in de afgelopen vijf jaar op ongeveer hetzelfde niveau bleef. Ook de arbeidsproductiviteit (uitgedrukt in polissen per medewerker) stagneerde derhalve en lag in 1985 nog op hetzelfde niveau als in 1978. Om de gedane investeringen rendabel te maken zou een zware ingreep in de personeelbezetting nodig zijn.

De investeringen die tot nu toe gedaan werden om het personeel vertrouwd te maken met automatisering waren zeer bescheiden en beliepen nog geen ton. Ook de investeringen in kennisverbreding ten behoeve van produktontwikkeling lagen in dezelfde orde van grootte. Desalniettemin is het tempo van produktontwikkeling de afgelopen vijf jaar sterk omhoog gegaan en bedraagt de gemiddelde product-life-cycle van een polis al niet meer dan een jaar.

In de sfeer van herverzekering heeft een nationale en continentale oriëntatie plaats gemaakt voor een mondiale verkenning en benutting van mogelijkheden. Overigens zonder dat de mogelijkheden nu echt uitgeput zijn. Schaarse kennis met betrekking tot de mogelijkheden hier zijn daaraan debet.

Arbeidsduurverkorting vormt voor AEGEV evenals voor vele branchegenoten een probleem van niet geringe proporties. In het afgelopen jaar stegen de uitgaven voor uitzendarbeid met meer dan 40% tot acht ton op een loonsom in 1985 van in totaal f 25,2 miljoen. De ADV levert in het bijzonder grote problemen op voor de personeelplanning. De bezettingsgraad van het personeel (netto produktieve ten opzichte van netto beschikbare uren per medewerker) zoals die zich over de afgelopen jaren ontwikkelde, rechtvaardigt geen enkele herbezetting als follow-up van de ADV.

De vraag, die AEGEV toch wel regelmatig bezighoudt, is hoe de onderneming systematisch kan omgaan met technologische innovatie in produktie (automatisering), met commerciële innovatie (produktontwikkeling) en sociale innovatie (ADV, opleiding en beloning).



Bijlage 1 behorende bij het verslag van Drs J. Hoogendoorn

Overeenkomst tussen directie Unitcentre B.V. en de Ondernemingsraad met betrekking tot automatisering en werkgelegenheid

In de overlegvergadering van de OR van 13 maart 1984 is een verklaring aangenomen waarin de afspraken zijn vastgelegd met betrekking tot de gevolgen van de aanschaf van een Tandem-computer op de werkgelegenheid binnen Unitcentre, op de organisatie van de arbeid en de taakhoud en arbeidsomstandigheden en op de procedures die vooral ten aanzien van de sociale aspecten daarbij worden gehanteerd.

De adviesaanvraag voor kantoorautomatisering is de directe aanleiding geweest om tot een actualisering van deze verklaring te komen; in het bijzonder in het licht van de te verwachten ontwikkelingen op automatiseringsgebied (SAR/Intis-project).

Teneinde tot een nadere concretisering te komen van de overeenkomst d.d. 13 maart 1984, dan wel op een adequate wijze de huidige en toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot automatisering het hoofd te kunnen bieden, worden de volgende afspraken gemaakt c.q. zullen de volgende acties worden ondernomen:

1. Onderschreven wordt nogmaals de overeenkomst van 13 maart 1984. Deze overeenkomst is van toepassing op het totale bestand van MT UC, dus zowel operationeel- als kantoorpersoneel (beambten).
2. Wij voorzien dat zich in de komende jaren een veelheid van ontwikkelingen op automatiseringsgebied zullen voordoen.
Unitcentre zal veel van deze ontwikkeling overnemen om redenen van commerciële noodzaak, operationele of administratieve efficiency of vanwege de noodzaak van vervanging van verouderde methoden en systemen.
Deze overeenkomst heeft tot doel afspraken te maken over de aanpak met betrekking tot de technische en sociale consequenties van automatisering.
Een blauwdruk zal gemaakt worden waarin, voor zover als mogelijk, aangegeven zal worden welke ontwikkelingen zowel op korte als middellange termijn voor de verschillende afdelingen zijn te verwachten. Hierna wordt meer gedetailleerd ingegaan op advisering en overlegprocedures.
3. Veranderingen op gebied van automatisering en technologie maken deel uit van het beleid zoals dat door Unitcentre in de komende jaren gevoerd zal worden. Dit zal zijn weerslag vinden in procedures en afspraken. Bij de procedures onderscheiden wij de volgende fasen:

Alvorens een besluit te nemen met betrekking tot het ontwerp en de invoering van een technologie-project of een stap hierin, zal tussen de directie en de ondernemingsraad overleg gevoerd worden met het doel om tot nadere afspraken te komen. Bij elke nieuwe fase in een technologie-project, de voorstudie of het toepasbaarheidsonderzoek (1), de besluitvorming (2) en de realiseringsfase (3) zal opnieuw tussen de directie en de ondernemingsraad overleg gepleegd worden.

Het algemene beleid komt jaarlijks in het overleg aan de orde, terwijl wij in overeenstemming met wettelijke regels zullen handelen ten aanzien van het overleg over een voorstel van een project.

4. Alhoewel de precieze gevolgen op dit moment nog niet kunnen worden overzien, geldt als uitgangspunt om zo ook maar enigszins mogelijk de beleidslijn van de afgelopen jaren te handhaven, dat de werkgelegenheid van alle werknemers wordt gehandhaafd.

Naast het anticiperen op de hierboven reeds vermelde aanpassingen betekent dit, dat als doelstelling gehanteerd wordt het aantal arbeidsplaatsen bij Unitcentre te handhaven op het huidige niveau zoals reeds genoemd in de overeenkomst van 13 maart 1984.

5. Automatisering kan gevolgen hebben voor de arbeidsorganisatie; zowel ten aanzien van de taakinhoud als van de aard en het aantal functies binnen het bedrijf.

Bovengenoemde blauwdruk zal derhalve in dienen te gaan op zaken als:

- functie-inhoud
- functie-verandering
- opleidingen
- organisatie van de arbeid
- promotie
- arbeidsomstandigheden e.d.

Op al deze onderwerpen zal in een aparte paragraaf dienen te worden ingegaan.

6. Bij het ontwerpen en toepassen van nieuwe technologieën zal de directie van MTUC de volgende uitgangspunten op het gebied van de kwaliteit van de arbeidsorganisatie hanteren. Deze uitgangspunten zijn gebaseerd op de strekking van de ARBO-wet en laten de bevoegdheden vanuit deze wet intact.

a. De functie-inhoud zal zo samengesteld worden, dat deze recht doet aan de opleiding en ervaring van de werknemers. Dit betekent, dat uitholling van arbeidsplaatsen vermeden dient te worden en dat taakverrijking gestimuleerd wordt.

b. De arbeidsorganisatie zal zo ingericht worden dat de scheiding tussen hoofd- en handarbeid wordt teruggedrongen. Monotone arbeid zal vermeden worden.

c. De arbeidsorganisatie zal zo ingericht worden, dat samenwerking en contact tussen werknemers wordt gestimuleerd. Het individueel werken zal vermeden worden.

d. De arbeidsorganisatie zal zo ingericht worden, dat de machine-gebondenheid wordt teruggedrongen. Wanneer dit mogelijk is, zal de arbeid regelmatig met tussenpozen kunnen worden onderbroken, dan wel gezocht worden naar afwisseling van werkzaamheden. In die tussenpozen dient contact met collega's mogelijk te zijn.

e. Het bij de functielijst behorende jaarinkomen van de werknemer zal minimaal op hetzelfde niveau blijven. De interne doorgroeimogelijkheden zullen gehandhaafd blijven.

7. Bij een plan van de directie tot technologische vernieuwing zal een opleidingsplan overlegd worden. In dit plan zal onder meer het volgende zijn opgenomen:

- Een ieder die werkzaam is op de afdeling waar de technologie wordt toegepast, dient de mogelijkheid te krijgen de opleiding voor de nieuw te ontstane functies te volgen.
- Bij de inrichting van de opleiding moet rekening worden gehouden met het aantal cursisten dat in een gegeven periode doorloopt. Dit geeft consequenties voor inhoud, methode en opleiding.

- De opleiding moet breed zijn. Dit betekent, dat onder andere de achtergronden van de technologische vernieuwing, de programmering, de plaats binnen het productieproces en de bediening onderdeel van het opleidingsplan moeten zijn.

Bij het veranderen c.q. wegvallen van functie ten gunste van technische ontwikkelingen en automatisering zal her-, om- en bijscholing plaatsvinden.

- Waar in het bedrijfsonderdeel opleidingsmogelijkheden zijn, moeten die benut worden.

8. De te verwachten ontwikkelingen in de automatisering in de komende jaren worden nader uitgewerkt in een notitie E.D.P.-beleid en in het overleg met de OR besproken in samenhang met de blauwdruk van de verwachte ontwikkelingen per afdeling.
9. In nauw overleg met de diverse disciplines aanwezig binnen de RBGD zal nagegaan worden welke maatregel genomen, dan wel voorzieningen getroffen dienen te worden, teneinde de arbeidsomstandigheden van de medewerkers(sters) met het oog op technologische veranderingen zo optimaal mogelijk te doen zijn.
10. Daar waar op de privacy dan wel individuele prestatiemelding van de medewerkers(sters) betrekking hebbende gegevens binnen "het systeem" beschikbaar komen zullen in overleg met de OR nadere afspraken gemaakt worden.
Er zal in overleg met de OR een gedragscode worden ontwikkeld, hoe hiermee om te gaan. Elke medewerker(sters) heeft recht op inzage van die gegevens welke mogelijkerwijs op hem/haar van toepassing zijn.
11. Daar waar zich ontwikkelingen op het gebied van automatisering voordoen, zullen betrokken medewerkers betrokken worden bij de keuze van nieuwe systemen, zodat tijdens de hiervoor bedoelde overlegprocedure met de OR eventueel een commissie uit de OR ook de mening van degenen die met de apparatuur moeten gaan werken, kan horen.

14 mei 1985

Bijlage 2 behorende bij het verslag van Drs J. Hoogendoorn

C.A.O. voor het bankbedrijf voor 1983 en 1984

Automatisering (protocol)

I.

1. Partijen erkennen dat aan het voortschrijdende proces van automatisering sociale aspecten zijn verbonden en zijn op grond hiervan van oordeel dat in het overleg over automatiseringsprojecten aan de werknemersorganisaties en de ondernemingsraden een rol moet worden toegekend, als omschreven onder II.
2. Partijen zijn het er over eens, dat het automatiseringsproces een adequate sociale begeleiding vereist.

II.

Partijen zijn overeengekomen dat de volgende informatieprocedures van toepassing zijn:

1. De ondernemingsleiding draagt zorg dat de verschillende stappen van de procedure van besluitvorming, ten aanzien van belangrijke automatiseringsontwikkelingen, worden vastgelegd en tijdig aan partijen bij de CAO bekend zijn.
2. De ondernemingsleiding draagt er voor zorg dat informatie met betrekking tot voorgenomen besluiten over automatisering - in beknopte en overzichtelijke vorm - mede inhoudende een meerjarenplanning tijdig beschikbaar wordt gesteld aan partijen bij de CAO, voor zover hieruit belangrijke werkgelegenheidsgevolgen voortvloeien voor de bedrijfstak als geheel. Partijen bij de CAO worden in deze vertegenwoordigd door de Vaste Commissie voor de bedrijfstak.
3. Met betrekking tot voorgenomen besluiten over automatisering, die een belangrijke verandering in de werkgelegenheid binnen de desbetreffende onderneming meebrengen, vindt informatieverstrekking tijdig, met inachtneming van de wettelijke bepalingen, plaats aan de ondernemingsraad.
De ondernemingsleiding zal dan eveneens de werknemersorganisaties gelijktijdig met de ondernemingsraad informatie verschaffen in een stadium waarin de besluitvorming nog kan worden beïnvloed.
4. Deze informatieverstrekking strekt zich tevens uit tot een beschrijving van de belangrijkste sociale aspecten, in kwantitatieve en kwalitatieve zin, van de aangemelde automatiseringsprojecten. Hierbij zal inzicht worden verschaft in de beweegredenen voor de voorgenomen activiteiten, aard en omvang daarvan alsmede de te verwachten effecten voor de werknemers.

Daarbij wordt aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- werkgelegenheid,
- rechtspositie,
- inhoud en niveau van functies in het kader van de gegeven bestaande, dan wel te wijzigen organisatiestructuur,
- arbeidsomstandigheden zoals werkomgeving, gezondheid en veiligheid,
- opleidingen.

De ondernemingsleiding zal desgevraagd de verstrekte informatie bespreken met de werknemersorganisaties.

5.2. VERNIEUWING VEREIST BETROKKENHEID VAN VAKORGANISATIES

Drs G.M.W. van de Berg* op de workshop Bank- en Verzekeringswezen

Met een mengeling van bewondering en bezorgdheid heb ik de aan ons voorgelegde casus van AEGEV bestudeerd. Bewondering, omdat - hoewel het slechts gaat om een denkbeeldige assuradeur - bijzonder scherp feitelijk voorkomende trends in deze sector worden blootgelegd.

Bezorgdheid anderzijds omdat tegelijkertijd een voorbeeld wordt gegeven van hoe het niet moet met technologische vernieuwing; zij het dat de opsteller van de casus ongetwijfeld zijn inspiratie daartoe uit de praktijk zal hebben geput. Deze laatste opmerking verplicht tot nadere uitleg. Ik zal dat dan ook aanstonds doen.

Als motto bij de behandeling van de probleemstelling zoals voorgelegd zou ik - en daarbij de voorzitter van een collega-vakcentrale parafraserend - willen nemen: "Ik ben maar een eenvoudige belangenbehartiger"; in mijn geval de belangen van het middelbaar en hoger personeel bij in het bijzonder banken alsmede verzekeringsmaatschappijen. Vanuit die optiek heb ik mijzelf drie vragen te stellen:

1. Wat is er eigenlijk aan de hand bij AEGEV?
2. Wat wil ik gegeven de situatie bereiken; wat zijn mijn doelstellingen?
3. Met welke middelen kan ik die doelstellingen realiseren?

Wellicht wat paradoxaal en tegendraads zou ik met de laatste vraag willen beginnen. Op die wijze kan - meen ik - een duidelijker beeld van de positie van een vakorganisatie in een situatie als deze worden verkregen, en is het mogelijk van een meer algemeen niveau af te dalen naar de specifieke casus.

Middelen

Welke middelen staan een vakorganisatie ten dienste teneinde bij een onderneming als AEGEV ten behoeve van - in de eerste plaats - haar leden en de overige werknemers op te treden? Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds meer formele en anderzijds meer structurele instrumenten, waarbij deze elkaar over en weer kunnen beïnvloeden. Wat betreft de formele instrumenten ligt daar in de eerste plaats de wet; in het bijzonder denk ik in relatie tot deze casus aan de Wet Melding Collectief Ontslag die de vakorganisaties de gelegenheid biedt overleg te voeren over b.v. een sociaal plan voor de ontslagen werknemers.

Wellicht echter ligt het in deze casus meer in de rede een beroep te doen op de (semi-wettelijke) Fusiegedragsregels van de SER.

AEGEV lijkt rijp voor fusie of overname; indien de verwachting gewettigd is dat daarover overeenstemming tussen de beoogde fusiepartners zal worden bereikt, behoren de vakorganisaties te worden betrokken ten behoeve van het voorkomen, wegnemen of verminderen van eventuele nadelige gevolgen van werknemers.

Bij dergelijke situaties gaat het om de acute noodzaak tot optreden door vakorganisaties, hetgeen dan ook behoorlijk is geregeld.

Daarnaast kunnen er per bedrijfstak aparte afspraken, veelal in de C.A.O., zijn gemaakt. Zo kent de C.A.O. voor het bankbedrijf een protocol "Automatisering", waarin door werkgevers is erkend dat aan het voortschrijdende proces van automatisering sociale aspecten zijn verbonden, dat dit proces een adequate sociale begeleiding vereist, en dat in het overleg over automatiseringsprojecten aan de werknemersorganisaties (en de ondernemingsraad) een rol moet worden toegekend.

* De heer Drs G.M.W. van de Berg is bestuurder bij de Vereniging Kaderpersoneel Bank- en Verzekeringswezen, aangesloten bij NCHP/MHP.

Vervolgens zijn in dit protocol een aantal informatieprocedures opgenomen: automatiseringsontwikkelingen op zowel bedrijfstakniveau als op ondernemingsniveau kunnen zo door de vakorganisaties op de voet worden gevolgd; en zo nodig kunnen de bonden met de ondernemingsleiding - in een stadium waarin de besluitvorming nog kan worden beïnvloed - overleg plegen.

De informatievoorziening behoort zich uit te strekken tot een beschrijving van de belangrijkste sociale aspecten en gevolgen, in kwantitatieve en kwalitatieve zin, zoals met betrekking tot de werkgelegenheid, de rechtspositie, de inhoud en het niveau van functies, de arbeidsomstandigheden en de opleidingen.

Tot slot behoren tot deze categorie bijzondere afspraken tussen werkgever en vakorganisaties, zoals die bijvoorbeeld in het kader van een sociaal plan, een sociaal statuut of een automatiseringscontract zijn vastgelegd en op basis waarvan de bonden ten behoeve van hun leden en de niet-georganiseerde werknemers kunnen optreden.

Naast deze formele basis wordt de invloed van de vakorganisaties in de bedrijfstak c.q. de onderneming bepaald door verschillende meer structurele factoren. Kwantitatief uiteraard het aantal leden, de organisatiegraad; voorts de aanwezigheid van een kwalitatief goed en actief kader. Voor een organisatie die middelbaar en hoger personeel bundelt geldt bij uitstek dat de kracht wordt bepaald door de kwaliteit van de argumenten. Daarnaast vormt de impliciete, stilzwijgende steun van ongeorganiseerden een factor. Maar evenzeer geldt in dit verband de mate van samenwerking met de betrokken ondernemingsraad, als personeelvertegenwoordigend overlegorgaan. In vrijwel alle ondernemingsraden participeren leden van vakorganisaties, vanuit MHP-organisaties zelfs in sterkere mate dan naar rato zou mogen worden verwacht, en vaak in sleutelfuncties (voorzitter/secretaris). De samenwerking met de OR is in dier voege van belang dat deze - op een wettelijke basis gestoeld - adviesrecht heeft terzake beslissingen die juist in het kader van technologisch vernieuwingsbeleid relevant zijn: investeringsbeslissingen, organisatiewijzigingen, wijziging van werkzaamheden, en het inlenen van arbeidskrachten.

Doelstellingen

Mijn organisatie - de V.K.B.V. - heeft zich de afgelopen jaren intensief beziggehouden met de automatiseringsprocessen in de sectoren bank- en verzekeringswezen, vanzelfsprekend met het oog op de wijze waarop de belangen van de werknemers worden geraakt. Ten behoeve van de C.A.O.-onderhandelingen 1982 werd door de gezamenlijke vakorganisaties in deze beide sectoren het voorstel gedaan tot het overeenkomen met werkgevers van een automatiseringsstatuut alsmede een raamregeling ten behoeve van automatiseringscontracten. Doelstelling daarvan was het bieden van zo optimaal mogelijke garanties dat het gebruik van geautomatiseerde gegevensverwerkende systemen respectievelijk informatiesystemen in het algemeen mede de belangen van die werknemers dienen. Daartoe zou de werkgever onder meer verplicht worden tot het nemen van maatregelen, die de negatieve sociale gevolgen van automatisering zouden opvangen, zoals het behoud van de bestaande werkgelegenheid, het begeleiden van het proces van functieveranderingen en bijzondere aandacht voor de werkgelegenheid van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

Ligt in deze voorstellen het accent op het kwantitatieve aspect van de werkgelegenheid, in een later stadium wordt in de V.K.B.V.-beleidsnota "Automatisering en Organisatie" (1983) de nadruk gelegd op de kwalitatieve veranderingen in de arbeidsorganisatie als gevolg van technologische vernieuwing. De kwaliteit van de arbeid wordt daarbij in relatie gebracht tot zowel de aard van de technologische vernieuwing als de organisatiestructuur van de onderneming.

Een en ander leidde tot de formulering van een zestal beleidsopvattingen van de V.K.B.V. ten aanzien van automatisering, organisatiestructuur en kwaliteit van de arbeid, te weten:

- I. De sociale discipline moet vanaf het begin een plaats in ontwerpteams van automatiseringsprojecten innemen.

Overwegende, dat de kwaliteit van de arbeid reeds in de ontwerpfase van automatiserings- c.q. organisatieveranderingsprojecten wordt bepaald, dienen in die fase niet slechts de technische en economische disciplines een rol te spelen, maar evenzeer de sociale discipline op een gelijkwaardige wijze. Dat wil zeggen dat vertegenwoordigers van de afdelingen Sociale Zaken zitting moeten hebben in ontwerpteams, op voet van gelijkwaardigheid met de andere disciplines.

- II. De sociale begeleiding van individuele medewerkers dient vooraf en planmatig te worden vastgelegd.

Gezien het feit dat automatisering leidt tot functieveranderingen dient vooruitlopend op dergelijke veranderingen planmatig voor individuele medewerkers aandacht te worden besteed aan opleiding, herscholing, training en loopbaanbeleid.

- III. Kwaliteit van de arbeid zal mede als doelstelling dienen te worden opgenomen bij automatiseringsprojecten.

Automatiseringsprojecten zijn in feite organisatieveranderingen.

De keuze van een organisatiestructuur is van betekenis voor de kwaliteit van de arbeid. Met de automatisering zal tegelijkertijd een organisatie-model moeten worden nagestreefd waarin kwaliteit van de arbeid als doelstelling is opgenomen.

- IV. Direct betrokkenen bij automatiseringsprojecten dienen een vertegenwoordiger in het ontwerp-team te hebben.

Wil de medezeggenschap van direct betrokkenen c.q. gebruikers reëel zijn, dan zullen zij ook in de ontwerpfase moeten participeren. Vanuit praktische overwegingen verdient het de voorkeur deze participatie via een vertegenwoordiger in het ontwerp-team gestalte te geven.

- V. Het maatschappelijk belang en het behoud van werkgelegenheid vereisen overleg tussen werkgevers en werknemers in de bedrijfstakken bankbedrijf respectievelijk verzekeringsbedrijf, voorafgaande aan beslissingen omtrent algemeen toepasbare nieuwe automatiseringstechnieken.

De automatisering vertoont als gevolg van de hardere concurrentiestrijd kenmerken van een escalatieproces, met steeds hogere kosten zonder wezenlijke verbetering van de binnenlandse marktposities, maar met ingrijpende gevolgen voor de werknemers.

Projecten zoals: het nationaal betalingscircuit; invoering van geldautomaten; point-of-sale terminals; telebankieren enz. dienen ook op bedrijfstakniveau in enigerlei vorm van institutioneel overleg met werknemersorganisaties besproken te worden en getoetst op maatschappelijke en sociale criteria.

Wederzijdse zelfbeheersing zal door middel van afspraken op bedrijfstakniveau moeten worden vastgelegd. Een en ander gericht op een sociaal verantwoord tempo, zonder dat overigens de technologische ontwikkelingen geblokkeerd worden.

- VI. Het kaderpersoneel dient zich in te stellen op fundamentele functiewijzigingen:

Aanvullende opleiding/training in informatica en sociale vaardigheden is dringend gewenst.

Kortom, mijn doelstellingen zijn afgeleid van de belangen van de werknemers in deze situatie, en die omvatten enerzijds continuïteit van hun werkgelegenheid en anderzijds het instandhouden respectievelijk verbeteren van de kwaliteit van de arbeid.

AEGEV

Wat is er aan de hand bij AEGEV? Prealabel is natuurlijk dat er iets aan de hand is waarbij de vakorganisatie betrokken behoort te zijn. In zoverre de aanleiding formeel beschreven is (ontslag, fusie) ligt de betrokkenheid op grond van de wet, gedragsregels, de C.A.O. e.d. vast. In andere gevallen is de vakorganisatie voor haar informatie afhankelijk van haar leden in de onderneming, veelal fungeren OR-leden hierbij als belangrijke schakel.

Van essentieel belang is voorts de fase waarin die betrokkenheid gaat spelen.

Een zo vroeg mogelijk stadium geeft in beginsel de meeste ruimte tot beïnvloeding van het proces. De wet op de OR kent bij het adviesrecht de formulering: "een zodanig tijdstip, dat het (advies) van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit".

Met name vele C.A.O.-bepalingen kennen een daarop geënte formulering. Evenwel, juist bij automatiseringsprojecten zijn meestal reeds vele (deel-)beslissingen genomen voordat het project formeel advies-plichtig voor de OR wordt. Om die reden verdient participatie in de ontwerp-fase van een project van in elk geval de direct betrokkenen c.q. gebruikers de voorkeur (zie ook beleidsaanbeveling IV).

Welnu, hoe staat het er wat dat betreft voor bij AEGEV? Aan de hand van de verschillende gepresenteerde kengetallen moet vastgesteld worden dat de noodzaak tot het nemen van ingrijpende besluiten groot is. Enerzijds wordt AEGEV geconfronteerd met ernstige conjuncturele problemen: stagnatie in de markt, zonder uitbreiding van het eigen marktaandeel, tot uitdrukking komend in negatief resultaat gedurende een reeks van jaren. Daarnaast een met hoge kosten gepaard gaande geforceerde doorvoering van de automatisering. Zoals eveneens blijkt is dit project niet goed voorbereid: er is sprake van systeemdoublure en het inhuren van personele ondersteuning vanuit externe softwarehouses. Tegelijkertijd is het zittende personeel nauwelijks vertrouwd gemaakt met de automatiseringsprojecten, en zijn in additionele opleidingen, gericht op en in samenhang met produkt-innovatie, nauwelijks middelen gestoken. Daarmee zijn niet bepaald de voorwaarden geschapen om in de nabije toekomst wel concurrerend in de markt te opereren.

Tegen deze achtergrond lijkt een reorganisatie, fusie of overname van AEGEV op korte termijn onvermijdelijk. Deze zullen ongetwijfeld nadelige consequenties voor de werknemers met zich brengen. In dat geval wordt de rol van de vakorganisaties tot "brandblusser", en van vakbondsbestuurder tot "eenvoudig belangenbehartiger", beperkt. Dan kunnen nog steeds regelingen ten behoeve van afvloeiing, functieveranderingen, e.d. worden getroffen met de werkgever. In de praktijk is dit overigens een veel voorkomende gang van zaken: de vakorganisaties mogen opdraven, als de ontwikkelingen onomkeerbaar zijn, en kunnen dan slechts nog als het ware "curatief" optreden ten behoeve van de belangen van de werknemers. En zo zal het, gelet op de stand van zaken, naar alle waarschijnlijkheid ook bij AEGEV gaan.

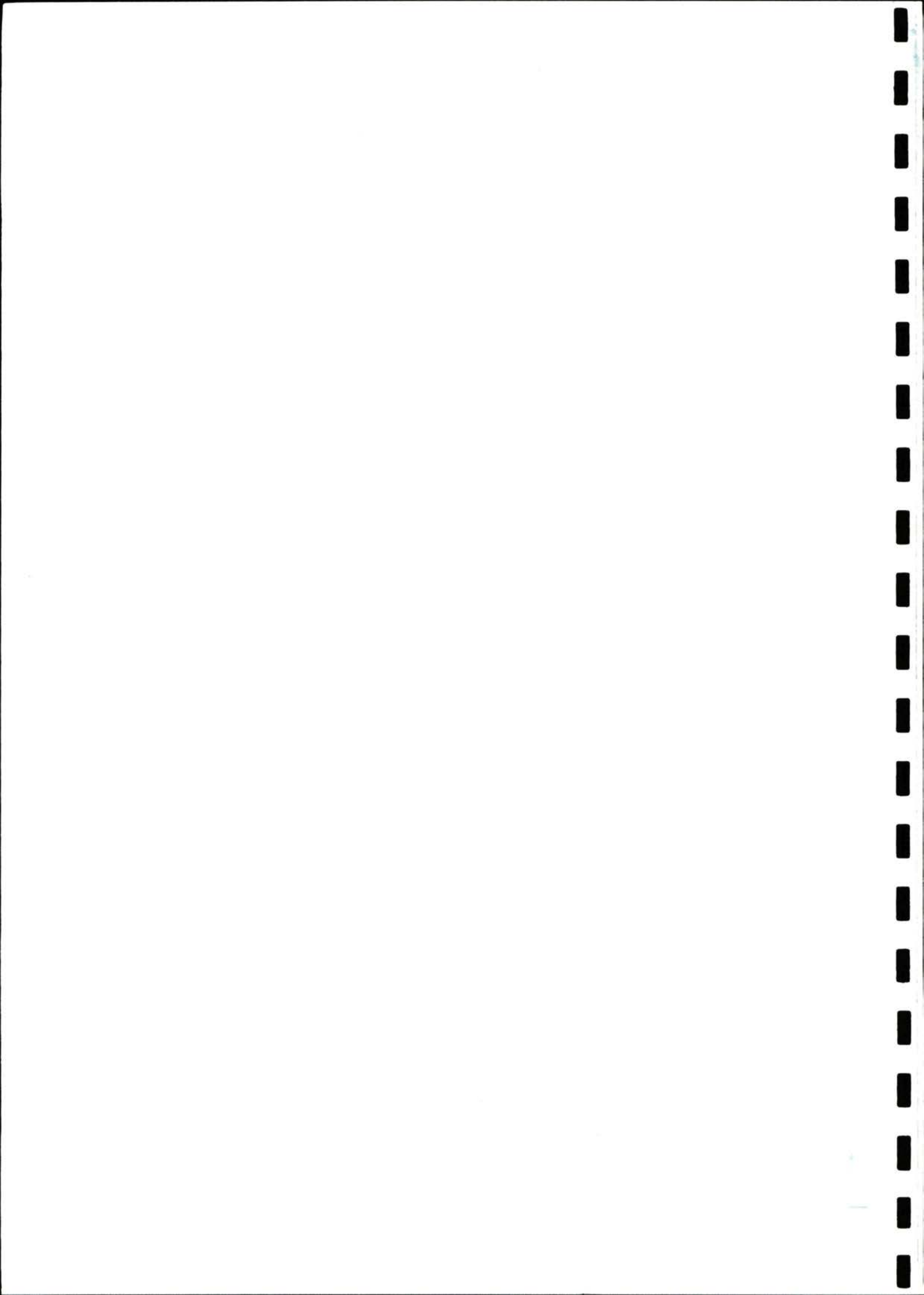
Echter, zo zou het eigenlijk niet moeten gaan bij vernieuwingen in de arbeidsorganisatie. De vakbeweging zou meer behoren te doen dan "branden te blussen" maar kan zich op positieve wijze bemoeien met de technologische commerciële en sociale innovatie in de ondernemingen.

Bij de technologische innovatie in productie (automatisering) zal een antwoord moeten worden gevonden op de - dankzij de te bereiken efficiency-besparingen veroorzaakte - afname in de werkgelegenheid. Dit probleem zal primair in samenhang met de commerciële innovatie moeten worden opgelost, maar in samenspraak met de vakorganisaties zal tevens moeten worden gezien in welke mate instrumenten als natuurlijk verloop, VUT, deeltijdarbeid, selectieve arbeidsduurverkortings, opleidingspools e.d. aan de oplossing kunnen bijdragen.

Van de commerciële innovatie (de produkt-innovatie) zal de impuls op de werkgelegenheid uit moeten gaan. Ten behoeve van de doelstelling continuïteit van de werkgelegenheid is commerciële innovatie dan ook essentieel. Voor een dienstverlenende sector als het bank- en verzekeringswezen, waar de persoonlijke kwaliteiten van de werknemers de "grondstoffen" vormen, zal het noodzakelijk zijn de kennis en kunde van de werknemers te vergroten, opdat nieuwe produkten kunnen worden verkocht. Voor de werknemers geldt, dat vergroting van kennis en kunde kan leiden tot "upgrading" van hun functies, en een verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

Aan de sociale innovatie zal de vakbeweging kunnen bijdragen door mee te denken over en te werken aan flexibilisering van de arbeid en van de arbeidsvoorwaarden - zonder dat overigens de rechtsbescherming verloren gaat - opdat de slagvaardigheid van ondernemingen wordt vergroot, de concurrentiepositie verbeterd en de continuïteit van de werkgelegenheid beter gewaarborgd.

Betrokkenheid van de vakorganisaties bij deze drie dimensies van innovatie zal het vernieuwingsproces in de arbeidsorganisaties zorgvuldiger beter en soepeler doen verlopen, daarmee het belang van zowel de ondernemingen als die van de werknemers bevorderend. En daarmee ben ik terug bij mijn uitgangspunt: "een eenvoudige belangenbehartiger".



6. VERSLAG VAN DE WORKSHOP HAVEN EN VERVOER

Dr Mr J.G.W. Simons, voorzitter workshop

Na presentatie door de Voorzitter van de Workshop van de beide inleiders, de heer Mr R.P.M. de Bok, Algemeen-Directeur Havens van het Nedlloyd concern, alsmede de heer M.P.F. Spanjers, beleidsmedewerker van de Vervoersbond FNV, wijst de heer De Bok er in zijn inleiding allereerst op, dat bij technologie-innovatie onderscheid moet worden gemaakt tussen die bij de op- en overslag en die bij de informatieverstrekking. Deze laatste is meer gericht op de organisatie zelf, terwijl de eerstgenoemde technologie plaatsvindt bij het uitvoerende werk. Ook bestaat er een wisselwerking tussen arbeidsorganisatie en technologische ontwikkelingen. Er is vooral behoefte aan snelheid, met name voor de verplaatsing van informatie, die nauwelijks meer groepsmatig kan gebeuren. Een panklare oplossing voor herscholing is er niet; er zal branche-gericht en geënt op het bedrijfseigen karakter naar oplossingen moeten worden gezocht. Tevens signaleert spreker een nieuw spanningsveld, dat bestaat tussen de zgn. nieuwe geschoolden, die meestal een hoge opleiding hebben en jong zijn en de ervaringsmensen, die hun grote know how bezitten. Een praktijkvoorbeeld vanuit het Nedlloyd concern (het zogenaamde koersmodel) is in een nog te vroeg stadium om de effecten ervan aanwijsbaar te doen zijn. spreker gaat in op de aanpak van het probleem. Dit kan gebeuren op het zogenaamde nulpunt, d.w.z. iedereen er van het begin af aan bij betrekken, maar waarvan de nadelen zijn, dat dit een langdurig proces is en er geen adequaat reageren mogelijk is. De tweede mogelijkheid, nl. om de veranderingen vanuit een topbeslissing naar beneden in de organisatie te brengen, heeft het risico, dat de plannen geen begrip ondervinden en dat de invoering een zware begeleiding behoeft.

Ook hier zal naar de gulden middenweg moeten worden gezocht, waarbij de betrokkenheid van de mensen zelf toch een zwaar accent zal moeten hebben.

De heer Spanjers wijst er in zijn inleiding op, dat er niet alleen een technische innovatie bestaat, doch ook een proces-, productie- en sociale innovatie. Ook deze spreker signaleert een spanningsveld tussen innovaties, die zich afspelen binnen de sector vervoer en dan meestal op mondiaal vlak. Deze vergen een lange-termijn-denken wat de arbeidsorganisatie betreft, terwijl andere innovatie-objecten, zoals informatica en communicatienetwerken een meer korte-termijn-denken behoeven. Het is vanuit dit spanningsveld, dat de werknemersorganisatie FNV zijn strategiedenken heeft gebouwd, daarbij als basis nemend, dat de veranderende arbeidsorganisatie met de eerdergenoemde ontwikkelingen een gelijke trend dient te houden, zowel in de opbouw (b.v. containerontwikkeling) als in de afbouw (b.v. stukgoedontwikkeling) van de organisatie. Om zowel de kwaliteit als de kwantiteit, wat betreft werkzekerheid en werkgelegenheid goed te kunnen laten verlopen, dienen technologie-overeenkomsten (zo heeft b.v. de Nedlloyd een dergelijke overeenkomst reeds gesloten) te worden gesloten, waarvan als normen kunnen worden genoemd:

- a. de functie-inhoud zal zo worden samengesteld, dat deze recht doet aan de opleiding en ervaring van de werknemers. Dit betekent, dat uitholling van arbeidstaken dient te worden vermeden en dat taakverrijking wordt gestimuleerd;
- b. de arbeidsorganisatie zal zo worden ingericht, dat de scheiding tussen hoofd- en handarbeid wordt teruggedrongen. Monotone arbeid zal worden vermeden.
- c. de arbeidsorganisatie zal zo worden ingericht, dat samenwerking en contact tussen werknemers wordt gestimuleerd. Er zullen geen eenzame arbeidsplaatsen ontstaan;

- d. de arbeidsorganisatie zal zo worden ingericht, dat de machine-gebondenheid wordt teruggedrongen. Wanneer dit mogelijk is, zal de arbeid regelmatig met tussenpozen worden onderbroken. In die tussenpozen is contact met verschillende groepen collega's mogelijk;
- e. het CAO gebaseerde jaarinkomen van de werknemer zal minimaal op hetzelfde niveau blijven. De groeimogelijkheden zullen gegarandeerd blijven;
- f. technologieën mogen niet worden gebruikt voor individuele prestatiemelding (tempo, aantal gemaakte fouten, duur rustpauzes, beweging in het bedrijf en dergelijke);
- g. de arbeidsorganisatie zal zo worden ingericht, dat het aantal hiërarchische niveaus wordt beperkt. Groepen zullen daar waar mogelijk autonoom werken.

In de daarop volgende discussie, waaraan, naast voorzitter en inleiders, deelnamen de heren Kuiper (Seaport Terminals) Hokkeling (Frans Swarttouw B.V.), Zeebregts (S.V.Z.), wordt nog het belang onderstreept van de flexibiliteit in de arbeidsorganisatie en dus ook in eventuele overeenkomsten, zowel kwalitatief als kwantitatief, onder het motto "vermijden dat een wijziging slechts plaatsvindt indien de laatste ton stukgoed uit de haven is verdwenen". Het is juist de technologische innovatie, die (snel) een spanningsveld oproept bij de arbeidsorganisatie.

De ideeën daaromtrent, vastgelegd door Prof. Sitter (d.w.z. beslissingsniveau veranderen, meer regelvrijheid) spreken weliswaar zowel werkgevers als werknemers aan, doch de meningen lopen uiteen bij de vraag, of hier een sectorele benadering of een bedrijfsmatige benadering de juiste weg is. Van werknemerszijde wordt onderstreept, dat het sectorele moet worden nagestreefd, omdat dan pools kunnen worden gevormd, waardoor de grotere bedrijven de kleinere kunnen helpen.

7. VERSLAG VAN DE WORKSHOP INDUSTRIE

Drs J.H. Klein Molekamp, voorzitter workshop

Door de heer H. Krul, districtshoofd van de Industriebond F.N.V. werden onderstaande stellingen naar voren gebracht.

1. Zonder koppeling van technische vernieuwing aan sociale vernieuwing is verantwoord invoeren van nieuwe technieken niet mogelijk.
2. Op langere termijn zullen werknemers vruchten kunnen plukken van technologische vernieuwingen in de vorm van vast en kwalitatief goed werk.
3. Op langere termijn zullen werkgevers vruchten kunnen plukken van het koppelen van sociale vernieuwing aan technische vernieuwing in de vorm van verbetering van de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen.
4. Op korte termijn kan de invoering van nieuwe technologieën grote spanningen opleveren in de bedrijven als gevolg van werkonzekerheid, onvoldoende kwalificatie, te starre arbeidsorganisatie en te starre arbeidsverhoudingen.
5. De lange termijn voordelen van verantwoord invoeren van nieuwe technologieën worden gefrustreerd door korte termijn problemen. Dit kan ondervangen worden door de invoering van nieuwe technologieën onderwerp van gesprek te maken tussen werkgever en werknemers (onhandelbaar maken).
6. Het oprichten van een Technologisch Advies Punt voor werknemers zal een positieve invloed hebben op het proces van invoeren van nieuwe technologieën in bedrijven.

Daar tegenover werden door de heer Drs H. Bosma, IHC Kinderwijk, de volgende stellingen ingebracht. (De heer Bosma kon helaas op het symposium niet aanwezig zijn).

1. Gezien de weerstand tegen verandering moet management de beslissingen nemen met betrekking tot technologische en daarmee gepaard gaande sociale vernieuwing.
2. Zekerheid werk geven aan medewerkers bevordert de invoering van nieuwe technologieën.
3. Functieveranderingen, soms zeer ingrijpende, zijn het noodzakelijk gevolg van het invoeren van nieuwe technologieën. Starheid op dit gebied van de kant van de medewerkers vertraagt de invoering van dit proces.
4. Drastische organisatorische verandering (soms zelfs inkrimpingen) kunnen in bepaalde situaties noodzakelijk zijn om technologische en sociale vernieuwing door te voeren.

In een korte toelichting op deze stellingen zegt de heer Krul dat invoering van nieuwe technologieën een keuzevraagstuk is, waarbij een ieder betrokken moet worden. Het kan en mag niet zo zijn dat de vakbeweging pas aan het einde van dit proces betrokken wordt of met andere woorden de vakbeweging wenst niet alleen te zorgen voor een afvloeiingsproces of te begeleiden bij ontslagen.

Naar aanleiding van bovenvermelde stellingen ontstaat een discussie waarin verschillende visies naar voren komen. Gesteld wordt o.a. dat het van belang is dat de achtergronden van technologische veranderingen voor iedereen binnen het bedrijf duidelijk moeten zijn en dat werknemers in een zo'n vroeg mogelijk stadium hierbij betrokken worden.

Daar tegenover wordt opgemerkt dat er in een onderneming een voortdurend spanningsveld op het terrein van kennis, belangstelling, ervaring etc. bestaat wat niet eenvoudig te overbruggen is.

Door de heer Ir F.K.G. Owerschuur, directeur personeel en sociale zaken Shell Nederland B.V., die de heer Bosma vervangt, wordt opgemerkt dat bij de medewerkers van Shell de weerstand tegen veranderingsprocessen niet zo groot is als wel eens wordt aangenomen. Volgens deze spreker is de veranderingsbereidheid bij mensen groot.

Vervolgens wordt gediscussieerd over de vraag wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor de invoering van nieuwe technologieën en of hierover onderhandeld moet worden dan wel overleg moet plaatsvinden.

De heer Owerschuur stelt met nadruk dat het management verantwoordelijk is voor de continuïteit van de onderneming en daarmee dus ook voor de eindbeslissing inzake invoering van nieuwe technieken. Hierover kan en mag niet onderhandeld worden, wel vindt hier overleg over plaats.

Spreker voegt hieraan toe dat invoering van nieuwe technologieën geen proces is wat binnen 24 uur geregeld is. Het is een proces van jaren waar talloze mensen bij zijn betrokken, waar tal van werknemers worden geraadpleegd en waarover vele adviezen worden gevraagd.

Hier tegenover wordt van de zijde van de vakbeweging gesteld dat ook werknemers verantwoordelijk zijn voor het bedrijf en dat de gevolgen voor de arbeid altijd aan het eind van de besluitvorming komen. De kennis die nodig is om als volwaardige gesprekspartner te functioneren zal mede van de werknemers uit het bedrijf zelf dienen te komen; veel werknemers zijn immers lid van de vakbeweging.

Door de voorzitter wordt geconstateerd dat zowel de vertegenwoordigers van de werkgevers als werknemers van mening zijn dat bij de begeleiding van technologische innovatie de werknemers in het bedrijf betrokken dienen te worden. Verschil bestaat er over de mate van betrokkenheid en het tijdstip waarop.

Over de laatste stelling van de vakbeweging, het oprichten van een Technologie Advies Punt, wordt kort gesproken. Het blijkt dat er onvoldoende kennis aanwezig is om inhoudelijk te kunnen beoordelen of deze adviescentra bestaansrecht hebben.

Wel werd terzijde opgemerkt dat elke kennisvermeerdering over nieuwe technologieën goed is zowel voor werkgevers als werknemers opdat er dan betere gesprekspartners komen.

8.1. VERSLAG VAN DE WORKSHOP TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN

Dr Ing F.A.J. van den Bosch, voorzitter workshop

Tussen technologische innovatie en de arbeidsorganisatie bestaat een zekere wisselwerking. Enerzijds beïnvloedt namelijk de technologische innovatie de arbeidsorganisatie. Terwijl anderzijds de aard en de reacties van de arbeidsorganisatie mede bepalend zijn voor het bereiken van het met de technologische innovatie beoogde resultaat. Met andere woorden tussen technologische innovatie en de arbeidsorganisatie is sprake van een wisselwerking. Bij het vormgeven van deze wisselwerking zijn in een arbeidsorganisatie zowel de gemeenschappelijke belangen van de werkgever en werknemer als de belangen van de werkgever en de belangen van de werknemer in het geding. Het omgaan met de verschillende belangen in arbeidsorganisaties is op zichzelf niet nieuw. Het vindt al lange tijd plaats in het kader van met name de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden.

Een nieuw element lijkt evenwel te zijn dat de huidige technologische innovatie niet langer meer een partieel gebeuren is maar meer en meer de arbeidsorganisatie op een integrale wijze gaat beïnvloeden. De arbeidsorganisaties worden uitgedaagd daarop een samenhangend antwoord te geven. Dat betekent, dat niet alleen uiterst belangrijke vragen als: "Wat zijn de gevolgen voor de werkgelegenheid, de kwaliteit van de arbeid e.d.", aan de orde komen, maar ook vragen als: "Wat willen we eigenlijk met de organisatiestructuur zelf? Een plattere organisatie, dat wil zeggen het meer delegeren van verantwoordelijkheid naar de uitvoerende niveau's, verdergaande decentralisatie e.d.?" Ook vragen als: "Wat is, gezien de huidige en gewenste structuur van de arbeidsorganisatie, een optimale invoeringsstrategie van de technologische innovatie?" en "Welke om- en bijscholing en welk tempo dient daarbij plaats te vinden e.d.?", zijn van groot belang. De hier aangeduide vragen illustreren het integrale karakter van de invloed van de technologische innovatie op de arbeidsorganisatie.

De technologische innovatie is niet de enige factor die om aanpassingen in de arbeidsorganisatie vraagt. Een aantal lange termijn ontwikkelingen zal eveneens hun invloed op de arbeidsorganisatie gaan uitoefenen. Van de tien door John Naisbitt, in zijn boek lange termijn ontwikkelingen lijken er mijns inziens tenminste vier de arbeidsorganisatie direct te gaan beïnvloeden en wel de volgende megatrends:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. Industrial Society | Information Society |
| 2. Forced Technology | High Tech / High Touch |
| 3. Centralization | Decentralization |
| 4. Hierarchies | Networking. |

Opmerking is daarbij de samenhang en wisselwerking tussen, enerzijds de voortgaande technologische innovatie, en anderzijds de vier vermelde megatrends. Zo schept technologische innovatie de voorwaarden voor de Information Society, stimuleert de Information Society de decentralisatietendensen en wordt de netwerk benadering in organisatie daardoor positief beïnvloedt. In feite zou er overigens eerder sprake kunnen zijn van elkaar onderling beïnvloede trends, dan dat de ene trend als veroorzaker of noodzakelijke voorwaarde voor het optreden van een andere trend kan worden aangemerkt.

Als dit vermoeden juist is, is daarmee de technologische innovatie weliswaar een van de belangrijkste factoren die de arbeidsorganisatie zal gaan beïnvloeden, maar zeker niet de enige. Het gezamenlijke effect van al deze trends en ontwikkelingen betekent in ieder geval dat de arbeidsorganisatie nog grote veranderingen te wachten zal staan.

Het lijkt in dit verband dan ook gewenst om naar middelen of instrumenten te zoeken die behulpzaam kunnen zijn bij het vormgeven van deze te verwachten grote veranderingen in de arbeidsorganisatie. Een zo'n instrument is een zogenaamde technologie-overeenkomst. Met een technologie-overeenkomst wordt beoogd de invloed van technologische innovatie op de arbeidsorganisatie, bespreekbaar en onderhandelbaar te maken, en in kanalen in te bedden. De invloed van technologische innovatie en van andere daarmee samenhangende trends op de arbeidsorganisatie berust dan niet meer op toeval of op berusting maar op het maken van verantwoorde keuzen terzake, die de vorm van een overeenkomst kunnen aannemen.

De navolgende inleidingen zijn tijdens de workshop gepresenteerd. De eerste twee inleidingen geven een visie op technologie-overeenkomsten vanuit het gezichtspunt van respectievelijk de werknemersvertegenwoordigers (FNV) en werkgeversvertegenwoordigers (NCW). De derde inleiding doet verslag van onderzoek naar technologie-overeenkomsten.

8.2. TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN

Inleiding door Ir F.J.L. van Dooremalen*, op de workshop Technologie-overeenkomsten

De industriële ontwikkeling in de regio Rijnmond en in de bedrijven wordt door geen enkel proces zo sterk beïnvloed als door het proces van technologische ontwikkeling. Ook de kwaliteit en de omvang van de werkgelegenheid staat sterk onder invloed van de invoering van nieuwe technologieën.

Als gevolg van technologische ontwikkelingen worden grote en vooral steeds snellere veranderingen in de industriële productie verwacht. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de productiewijze, maar vooral ook voor werknemers in de industriële bedrijven. Tal van gebieden die direct te maken hebben met de positie van de werknemer in het bedrijf worden beïnvloed door technologische ontwikkelingen.

- Invoering van nieuwe technologieën maakt het noodzakelijk vraagtekens te stellen bij de bestaande arbeidsorganisaties. Zijn ze flexibel genoeg? Hoe kan grotere flexibiliteit worden bereikt?
- Invoering van nieuwe technologieën heeft belangrijke gevolgen voor de scholingseisen die aan werknemers gesteld worden. Zijn de werknemers voldoende gekwalificeerd? Hoe en in welk tempo moet bijscholing plaatsvinden?
- Invoering van nieuwe technologieën kan ten goede komen of ten koste gaan van de kwaliteit van de werkplek. Programmeren op de werkplek of in de werkvoorbereiding?
- Invoering van nieuwe technologieën kan spanningen op de arbeidsmarkt vergroten. Gaat de automatisering arbeidsplaatsen kosten? Zijn nieuw aan te trekken werknemers te vinden op de arbeidsmarkt?
- Invoering van nieuwe technologieën brengt nieuwe elementen in het arbeidsvoorwaardenbeleid boven tafel. Hoe is het gesteld met de privacy van werknemers? Welke eisen moeten gesteld worden aan beeldschermwerk?

Ik geef u deze opsomming om duidelijk te maken dat de invoering van nieuwe technologieën niet een puur technische zaak is, als wel beweerd wordt. De opsomming van eerdergenoemde vijf beleidsvelden geeft aan dat technologische vernieuwingen vertakkingen hebben in het sociale vlak, op gebieden waar werkgevers en werknemers elkaar wel vaker ontmoeten: arbeidsorganisatie, scholing, kwaliteit van de arbeid, arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden.

Aan technische veranderingen zitten dus enorme sociale vraagstukken gekoppeld. Ik benadruk hier de term gekoppeld, omdat ik van mening ben dat technische en sociale aspecten van dezelfde orde zijn. Technische en sociale aspecten zijn onlosmakelijk verbonden. Het is de taak van de vakbeweging de sociale aspecten die in dit verband een rol spelen, wanneer deze op de achtergrond dreigen te raken, te profileren.

Het doel dat daarbij nagestreefd wordt is zo oud als de vakbeweging zelf:

- voorkomen dat werknemersbelangen in de knel komen
- voorkomen dat maatschappelijke belangen worden verwaarloosd.

Het uitgangspunt daarbij is dat technologische en sociale vernieuwingen samen moeten gaan. De vakbeweging is er van overtuigd dat de technologische vernieuwing door moet gaan. De tijden van technologisch determinisme liggen achter ons.

* Ir F.J.L. van Dooremalen is werkzaam bij de Industriebond F.N.V. te Rotterdam.

Het tegenhouden van technologische ontwikkelingen als moderne variant op de Engelse Luddieten uit 1811 is onzinnig en heilloos. Technologische ontwikkeling moet voortgaan.

Op welke manier de technieken in arbeidsorganisaties ingepast worden moet onderwerp van gesprek tussen werkgevers en werknemers zijn. Het onderwerp van technologische vernieuwingen draagt werkgevers- en werknemersbelangen in zich. Belangen die soms gelijk liggen, soms tegenstrijdig zijn en soms schijntegenstrijdig. Invoering van nieuwe technologieën is geen automatisme, maar een resultaat van sociaal-economische en politieke keuzen en beslissingen. Daarmee is technologie beïnvloedbaar! Dat is een belangrijke constatering.

Het is voor iedereen duidelijk dat de keuze-mogelijkheden niet onbeperkt zijn. Op een gegeven moment raak je politieke, economische of sociale randvoorwaarden. Waar het de vakbeweging om gaat is die grenzen te verkennen en er afspraken over te maken. Dat kan in de vorm van technologie-overeenkomsten.

Een technologie-overeenkomst is een middel om het onderwerp technologische vernieuwing in bedrijven bespreekbaar te maken. Het bespreekbaar maken van het onderwerp technologische vernieuwing is meer dan alleen het ter goedkeuring voorleggen van een automatiseringsplan aan een slecht geïnformeerde Ondernemingsraad. Invoering van nieuwe technologieën in bedrijven is een langdurig en uiterst complex proces. Een proces waarin vele keuzes gemaakt worden. De optelsom van vele deelkeuzen bepaalt uiteindelijk de vormgeving van de automatisering. Het is een proces van globale naar concrete keuzen. Globale keuzen kunnen echter verstrekkende gevolgen hebben voor concrete keuzen aan het eind van het proces. Vast staat dat bij elke keuze zowel werkgevers- als werknemersbelangen een rol spelen. Daarom is het van belang voor werknemers en hun vertegenwoordigers dat ze weten waar die keuzen liggen. Daar hebben ze de werkgevers voor nodig. Er zal veel en gedetailleerde informatie verstrekt moeten worden. Het veranderings- en beslissingsproces zal helder en volgbaar moeten worden. Over deze zaken zullen dus afspraken gemaakt moeten worden. Dat kan in de vorm van technologie-overeenkomsten.

Uitdrukkelijk wil ik hierbij stellen dat voor de Industriebond F.N.V. een technologie-overeenkomst geen doel is, maar een middel. Het doel is werknemersbelangen veilig te stellen, het middel is het afsluiten van een technologie-overeenkomst.

Welke elementen moet zo'n technologie-overeenkomst bevatten? In de nota "Technische en sociale veranderingen als uitdaging" van de Industriebond F.N.V. wordt een aantal elementen aangedragen. Voorop gesteld moet worden dat het geven van een blauwdruk onmogelijk is.

De dynamiek van veranderingsprocessen maakt het moeilijk om voor elke situatie gelijksoortige overlegvormen voor te schrijven. Daarom wordt door de Industriebond F.N.V. volstaan met aan te geven welk overleg tenminste moet plaatsvinden. In de praktijk zullen daarnaast kaderleden van de bond aanzienlijk frequenter overleg voeren.

Aan wat voor soort afspraken denkt de bond in dit verband? De bond zou tenminste éénmaal per jaar overleg willen voeren over technologische veranderingen in de onderneming. In de collectieve arbeidsovereenkomst zouden partijen onder meer moeten afspreken op welke wijze en in welke mate zij het overleg vervolgens zullen voortzetten. Het voortgezette overleg zou tenminste éénmaal per jaar plaats moeten vinden en zoveel vaker als door C.A.O.-partijen of één van de partijen redelijkerwijs noodzakelijk wordt geacht. Afspraken in de C.A.O. zouden voorafgegaan moeten worden door een algemene overweging, waarin het belang en de noodzaak van vroegtijdige inschakeling van werknemersorganisaties bij het voornemen tot invoering van nieuwe technologieën wordt vastgelegd.

Tevens zou in de C.A.O. opgenomen moeten worden dat partijen procedure- en inhoudelijke afspraken schriftelijk vastleggen. Daarnaast zou moeten worden bepaald dat bedoeld overleg ook plaatsvindt indien van werkgeverszijde geen voornemens tot technologische vernieuwingen worden voorzien.

Tenslotte zouden afspraken moeten worden gemaakt over het betrekken van deskundigheid (zowel intern als extern) bij het overleg ten behoeve van de werknemersdelegatie.

Voorafgaand aan het overleg zou de werkgever zich moeten verplichten om zoveel mogelijk schriftelijke informatie te verstrekken. Tot deze informatie behoort standaard het middellange termijnplan. Werkgevers die geen middellange termijnplan hebben ontwikkeld zouden bij toepassing van nieuwe technologieën een dergelijk beleidsplan moeten opstellen. In de informatieversterving en het daarop volgende overleg zouden aan de orde moeten komen:

- de aard en omvang van voorgenomen of mogelijk geachte technologische verandering;
- de samenhang daarvan met overige voornemens voor de middellange termijn op het gebied van de investeringen;
- het R & D-beleid en de ontwikkeling daarvan;
- de produktiemarktstrategie van de onderneming;
- de invloed van technologische veranderingen op de arbeidsorganisatie en arbeidsinhoud in ruime zin: arbeidsdeling, werkstructurering en kwalificatie, regelcapaciteit, autonomie en samenwerking, keuze van apparatuur, werkdruk, arbeidstijden, opleidingen en beloning, veiligheid en gezondheid e.d.;
- het tijdstip en de mate van automatisering;
- de structuur van de besluitvorming bij de voorgenomen veranderingen;
- het noodzakelijke opleidingsprogramma;
- de kosten van het geheel aan activiteiten.

De uitkomst van een dergelijk overleg kan op enig moment in een contractvorm worden vastgelegd indien C.A.O.-partijen of één van de partijen dat zinvol achten.

Het is van het allergrootste belang te constateren dat een technologie-overeenkomst niet meer dan een tussenstap is, niet meer dan het vastleggen van procedures en grenzen op een bepaald tijdstip. De in een technologie-overeenkomst omschreven procedure-afspraken en algemene doelstellingen zullen daarna concreet invulling moeten krijgen. Per afdeling, per automatiseringsproject zullen werknemersbelangen veilig gesteld moeten worden, Daarvoor moet veel werk verzet worden. Veel inzicht en kennis te nodig. Het is een taak van de vakbonden de werknemers in de bedrijven op dit gebied te ondersteunen.

Voor de technologische ontwikkeling van het Nederlandse bedrijfsleven zou het een goede zaak zijn als zowel werkgevers als werknemers als de overheid blijk zouden geven van het besef dat bij invoering van nieuwe technologieën verschillende belangen een rol spelen en dat daar dus met kennis van zaken constructief over gepraat moet worden.

8.3. TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN

Inleiding door Drs P.H.A. Klep*, op de workshop Technologie-overeenkomsten

De technologische ontwikkeling - zeker in de vorm van automatisering en informatisering van produktie-organisaties - is niet te stuiten en zo kan gesproken worden van "determinisme". Discussie is wel mogelijk over de modaliteiten. Hier zijn dus keuzemogelijkheden aanwezig, hoewel in ons systeem van particuliere ondernemingswijze produktie de markt in sterke mate bepalend is voor de vraag welke produkten zullen worden vervaardigd en welke produktieprocessen het beste kunnen worden aangewend. Dit geldt in zekere mate ook voor de produktie-organisatie zelf. Toch lijkt het erop dat hier, zowel in technisch als in sociaal opzicht, keuzemogelijkheden aanwezig zijn (bijvoorbeeld of de organisatie centraal of meer decentraal zal worden opgezet).

De invoering van nieuwe technologieën is stellig van invloed op de arbeidssituatie van mensen. Daarom dient hier met grote zorgvuldigheid gehandeld te worden. Of de werkgelegenheid in kwantitatieve zin zal groeien (per saldo) is zelfs de grootste geleerden niet duidelijk. De één zegt dit, de ander dat en het verschilt nogal of men deze problematiek benadert vanuit de microsituatie of vanuit de macro-invalshoek. Vrij algemeen wordt toch wel de stelling aangehangen dat de ontwikkeling lijkt op die van een ijsschots: wat er aan de ene kant afbrokkelt, komt er aan de andere kant weer bij**. Macro gezien leidt technologische vernieuwing tot vergroting van de produktiviteit en een ongekende toename van nieuwe produkt-markt combinaties. Hierdoor wordt het economisch draagvlak voor welvaart en welzijn groter.

De afzonderlijke ondernemer kan niet direct verantwoordelijk worden gesteld voor de (handhaving van de) werkgelegenheid in zijn bedrijf. Zijn taak is het om goed te ondernemen. Bij het tot stand brengen van nieuwe produkt-markt combinaties kan de technologie een belangrijk nieuw hulpmiddel zijn. Hij moet daar dan ook gebruik van maken. Door het creëren van welvaart kan hij aldus bijdragen aan de werkgelegenheid. Dit laatste is echter een afgeleide verantwoordelijkheid. De ondernemer/werkgever heeft wel een directe verantwoordelijkheid voor de werkgelegenheid van de mensen die bij hem werken. Die verantwoordelijkheid betreft vooral de kwaliteit van het werk en de arbeidsverhoudingen. Op dit punt zal hij in toenemende mate een eigen beleid (moeten) gaan voeren.

* Drs P.H.A. Klep is secretaris Arbeidsverhoudingen bij het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond te 's-Gravenhage.

**Uit een recent verrichte literatuurstudie op het departement van Sociale Zaken en Werkgelegenheid komt naar voren dat de vraag naar een kwantificering van de werkgelegenheidseffecten voor technologische vernieuwingen in algemene zin niet of nagenoeg niet is te beantwoorden, omdat er verschillende en qua richting tegengestelde invloeden werkzaam zijn.

"Tegenover arbeidsbesparende effecten staan compenserende werkgelegenheidseffecten als gevolg van lagere kosten en prijzen, produktinnovaties en uitstraling naar toeleverende bedrijven. De wijze waarop en de snelheid waarmee nieuwe technologie wordt doorgevoerd bepaalt waarschijnlijk mede de mate waarin die compenserende werkgelegenheidseffecten optreden. Een voortvarende ontwikkeling en toepassing van informatietechnologie lijkt dan ook een voorwaarde voor een perspectief op werkgelegenheidsgroei, zeker in onze open economie", aldus de minister van SoZaWe in een toelichtende brief aan de Tweede Kamer.

Het NCW bepleit in dit verband een integrale vernieuwing van produktie-organisaties (overigens, ook diensten zijn produkten). Het zou te ver voeren om dit pleidooi voor "Anders Werken" hier nog eens uitgebreid te etaleren*. Vorig jaar is binnen het NCW een uitgebreide discussie gevoerd over de menselijke kanten van technologische vernieuwing. Hierbij bleek dat de komst van nieuwe technologieën de noodzaak van "Anders Werken" extra onderstreept. Veel bedrijven bevinden zich in een leerproces. Technici en managers hebben vaak te weinig oog voor de keuzemogelijkheden, die er met betrekking tot het organisatie- en taakontwerp bestaan. Er blijkt nogal eens een behoorlijke communicatiestoornis te bestaan tussen technici en sociale deskundigen. Wat het proces van invoering van nieuwe technologieën betreft dienen reeds bij de aanvang sociale deskundigen erbij betrokken te worden. Gegeven de samenhang tussen dit soort vernieuwingsprocessen en andere elementen van het ondernemingsbeleid (financiën, economie, marketing) dient de eindverantwoordelijkheid bij de topleiding te liggen. De wijze van leiding geven komt mede door de technologische ontwikkeling in een ander daglicht te staan. Het accent komt meer te liggen op stimuleren en coördineren, minder op controleren. Participatie van werknemers in de managementfunctie zal vaker vóórkomen en dient bevorderd te worden.

Invoering van nieuwe technologieën, i.c. het beleid dat daarop is gericht, behoeft het draagvlak van aanvaarding door het personeel. De ondernemingsraden dienen daarom bij deze ontwikkeling betrokken te worden en zij moeten in de gelegenheid worden gesteld om mee te denken. Het is van groot belang dat de OR-leden over voldoende kennis en niveau beschikken. Scholing en vorming kunnen daartoe bijdragen, maar van minstens zo groot belang is het dat vanuit het personeel gekwalificeerde mensen kandidaat worden gesteld en in de OR worden gekozen.

De rol van de vakbeweging is als vertegenwoordiger van het eigen personeel de eerste gesprekspartner voor de directie. De vakbond (-svertegenwoordiger) kan ondersteunend werkzaam zijn ten behoeve van het OR-werk (c.q. haar leden in de OR). Inmiddels realiseert men zich aan de kant van de vakbeweging dat met de technologische vernieuwing van het bedrijfsleven ontwikkelingen in gang zijn gezet, waarbij werknemersbelangen in het geding zijn. Haast als een reflexbeweging grijpt men naar het instrument van de zogenaamde automatiseringscontracten of technologie-overeenkomsten. Immers, waar werknemersbelangen in het geding zijn moet onderhandeld worden en de resultaten daarvan moeten zo concreet mogelijk contractueel worden vastgelegd.

Deze traditionele benadering lokt aan werkgeverszijde terecht een even traditionele reactie uit, namelijk een zeer afhoudende.

Juist onder de vigeur van de invoering van technologische vernieuwing wordt duidelijk dat het sociaal beleid van de onderneming een integraal onderdeel van het totale ondernemingsbeleid is (moet worden). Men kan dit niet uit het totaal lospeuteren om er afspraken over te maken, die bovendien beheerst zouden worden door bedrijfs-externe criteria. Het gaat hier ook om (kern-) beslissingen inzake het beleid van de ondernemer, waarvoor hij de verantwoordelijkheid draagt en die hij niet uit handen kan geven. Voor zover het de medezeggenschap en inspraak betreft gaat het primair om de direct betrokken werknemers en uit het oogpunt van werknemersvertegenwoordiging om de ondernemingsraad, die een wettelijk adviesrecht heeft met betrekking tot belangrijke investeringen, alsook andere medezeggenschapsrechten met betrekking tot het sociaal beleid, die in de wet staan opgesomd.

* Korthedshalve zij verwezen naar de NCW-publicaties:

- "Anders Werken"
- "Anders Werken II"
- "Arbeid, Economie, Technologie"; NCW-visie op de technologische ontwikkeling en de menselijke kanten ervan.

Technologie-overeenkomsten worden op deze gronden als overbodig gezien; zij worden afgewezen waar het gaat om kwantitatieve werkgelegenheidsafspraken en pogingen om de ondernemersverantwoordelijkheid inzake investeringen aan te tasten (vergelijk de verloren slag om de arbeidsplaatsenovereenkomsten van enkele jaren geleden).

Dit laat onverlet dat met betrekking tot de invoering van nieuwe technologieën wel kan worden aanbevolen dat met een zekere regelmaat gesprekken met vakbonden plaatsvinden, waarbij deze worden geïnformeerd over te verwachten ontwikkelingen. Ook kan in overleg met de vakbeweging worden nagegaan of en in hoeverre afspraken kunnen worden gemaakt over de uitwisseling van informatie, ergonomische aspecten van het werk, en kwesties van onderwijs en opleiding.

Bij dit alles wordt verondersteld dat de vakbeweging bereid is een positieve bijdrage te leveren tot het goed functioneren van de onderneming.

Dit is dan tot besluit wellicht een wat minder traditioneel geluid. Een moderne vakbeweging zal de moed en visie moeten (leren) opbrengen om ook het ondernemingsbeleid in haar activiteiten te verdisconteren. Als zij duidelijk kan maken wat in dit opzicht de toegevoegde waarde van technologie-overeenkomsten kan zijn, kan de discussie hierover in de toekomst wellicht ook op een bij de tijdse manier worden gevoerd.

8.4. TECHNOLOGIE-OVEREENKOMSTEN ALS ELEMENT VAN SOCIALE INNOVATIE

Inleiding van Drs F.D.Pot*, op de workshop Technologie-overeenkomsten

Technologie-overeenkomsten zijn een relatief nieuw verschijnsel in de arbeidsverhoudingen van een aantal Westeuropese landen. Het initiatief is uitgegaan van de vakbeweging. De aanleiding is gelegen in de kwantitatieve en kwalitatieve veranderingen van de arbeid als gevolg van de toepassing van micro-electronica. Het doel van technologie-overeenkomsten is om positieve gevolgen van automatisering te bevorderen en eerlijk te verdelen over categorieën werknemers en om mogelijke negatieve gevolgen zoveel mogelijk te voorkomen. Met andere woorden gezegd kunnen technologie-overeenkomsten een instrument zijn om technische innovatie gepaard te doen gaan met sociale innovatie.

In Engeland zijn inmiddels enkele honderden technologie-overeenkomsten gesloten. Deze overeenkomsten bestaan er vrijwel uitsluitend op decentraal niveau (vakbonden-onderneming), en wel bij locale overheden, in de machinebouw en de electronica. De Engelse overeenkomsten zijn in hoge mate procedureel (informatie- en overlegprocedures). Inhoudelijk hebben ze vooral betrekking op het voorkomen van gedwongen ontslagen, beloning en veiligheid en gezondheid bij het werken met beeldschermen.

In de BRD zijn in een aantal bedrijfstak-CAO's technologieparagrafen opgenomen over (tijdelijke) ontslagbescherming van categorieën werknemers. De meeste van de inmiddels honderden overeenkomsten worden afgesloten door ondernemingsraad en ondernemingsleiding, een mogelijkheid die gegeven is in de Westduitse medezeggenschapswetgeving. De inhoud betreft vooral procedures van informatieverschaffing en overleg, afspraken over het zoveel mogelijk voorkomen van gedwongen ontslagen, behoud van functieniveau, veiligheid en gezondheid bij beeldschermwerk, verbod op elektronische prestatiecontrole en bescherming van persoonlijke gegevens.

In Zweden biedt de medezeggenschapswet van 1976 de mogelijkheid om decentraal overeenkomsten af te sluiten over de invoering van nieuwe technologie. Er zijn enkele centrale en bedrijfstakovereenkomsten van een algemeen karakter met uitgangspunten over procedures, de kwaliteit van de arbeid en scholingsmaatregelen. De uitwerking van deze overeenkomsten op decentraal niveau lijkt te stagneren.

Nederland loopt bij de genoemde landen wat achterop wat technologie-overeenkomsten betreft. In zo'n 40 gevallen (aparte overeenkomsten of in CAO's) is iets geregeld. De grafische industrie liep hierbij voorop. Inhoudelijk hebben de afspraken overwegend het karakter van intentieverklaringen ten aanzien van informatie- en overlegprocedures, werkgelegenheid en soms ook de kwaliteit van de arbeid.

De grafische industrie vervulde in de meeste landen een voortrekkersrol. De bonden hebben een zekere controle weten te handhaven over recrutering, opleiding en beloning. Er zijn echter nog nergens alternatieven op technisch en/of arbeidsorganisatorisch gebied doorgevoerd die de tendens van de kwalificatie van het werk tegengaan.

In de commerciële dienstverlening verlopen de onderhandelingen moeizaam. De meest duidelijke overeenkomsten zijn afgesloten over ergonomische normen en werk- en rusttijden bij beeldschermwerk.

* Drs F.D. Pot is als onderzoeker verbonden aan het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO, sector Arbo-onderzoek, te Leiden en doet onderzoek naar automatisering en kwaliteit van de arbeid.

Minder succes is geboekt ten aanzien van de werkgelegenheidseffecten voor vooral vrouwen en de dekwalificerende invloed op kantoorfuncties, die uitgaat van centrale afdelingen voor tekst- en gegevensverwerking. Gevoegd bij de grote weerstand onder de werkgevers om technologie-overeenkomsten af te sluiten heeft dit geleid tot een radikalisering van traditioneel gematigde bonden.

Wat betreft de overheidssector kan geconstateerd worden dat in Zweden (op centraal en lokaal niveau) en in Engeland (op lokaal niveau) belangwekkende overeenkomsten zijn afgesloten, terwijl in beide van deze landen minder tot stand is gekomen.

In de metaalindustrie komen weinig overeenkomsten voor en dan nog vooral over kantoorwerk. De indruk bestaat dat de vakbonden in hun officiële uitgangspunten meer nadruk leggen op het belang van automatisering voor economisch herstel dan op een beleid ten aanzien van de negatieve gevolgen ervan.

In de Europese havens vinden sinds kort onderhandelingen plaats over technologieparagrafen of -overeenkomsten. Voorbeelden daarvan zijn de BRD en Nederland, waar bij de werkgevers nog weerstanden bestaan tegen sectorale afspraken. In België is er sinds 1984 een accoord voor alle havenondernemingen. In Nederland zijn er in één of andere vorm afspraken gemaakt bij Nedlloyd Rederijdiensten, Unitcenter en Seaport.

Verschillen tussen de binnen sectoren wat het afsluiten van technologie-overeenkomsten betreft hangen samen met meerdere factoren. Waar de concurrentiedruk groot is, bestaat weinig tijd voor geleidelijke automatisering en overleg daarover.

Ook de aard van de technologie kan van invloed zijn. In de grafische industrie gaat het om een totale verandering van het productieproces via technologie die elders is ontwikkeld en wereldwijd wordt toegepast. Er zijn hier weinig mogelijkheden voor beïnvloeding. In de metaalindustrie is beïnvloeding van de arbeidsorganisatie bij gebruik van robots en CNC-machines in principe goed mogelijk. Bij kantoorwerk zijn apparatuur en programmatuur tegenwoordig zo flexibel dat zich alternatieve arbeidsorganisatorische oplossingen laten denken.

Het vakbondsbeleid is van invloed, omdat gekozen kan worden voor een optimistische technologievisie (economisch herstel) of een sceptische visie (voorkomen negatieve gevolgen). Vanuit deze laatste visie zijn er weer twee mogelijkheden: 1. het eerlijk verdelen van de positieve en negatieve gevolgen van automatisering (werkgelegenheid, beloning, scholing) en 2. het beïnvloeden van techniek en organisatie zelf. Tot nu toe overheersen de optimistische visie en het reguleren van de gevolgen.

Ook het ondernemingsbeleid maakt het afsluiten van technologie-overeenkomsten meer of minder mogelijk. Voor veel werkgevers is het nog een prestigekwestie om over de omvang van de werkgelegenheid en over techniek en organisatie niet te onderhandelen. Er is echter hier en daar een kentering te zien in de traditionele opvatting, dat arbeid een potentieel storende factor is en dat arbeidsdeling de meest efficiënte vorm van organiseren is. Deze kentering wordt mede veroorzaakt door de ervaring dat veel automatiseringsprojecten (gedeeltelijk) mislukken als ze eenzijdig als technische innovatie worden uitgevoerd en als middenkader en werknemers onvoldoende bij de projecten zijn betrokken en door arbeidsdeling te weinig handelingsspeelruimte hebben om automatisering te doen slagen.

Werkgevers en werknemers hebben ten dele verschillende belangen bij de toepassing van nieuwe technologie. Het is echter een zaak van sociaal innovatief management en moderne arbeidsverhoudingen om daarover zakelijke afspraken te maken.

Publicaties met aandacht voor technologie-overeenkomsten

Algemeen

J. Christis, M. van Klaveren, F. Pot. Technologie-overeenkomsten vergeleken. Onderhandelen over technologie en arbeidsorganisatie in Engeland, West-Duitsland, Zweden en Nederland. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken jrg. 1, 1984/4, 63-75.

J. Huys, P. van der Hallen. Technologie-accorden in België? Leuven, Sociologisch Onderzoeksinstituut, 1986.

Kantoren/beeldschermen

F.D. Pot. Kantoorautomatisering en de kwaliteit van beelschermarbeid. Tijdschrift voor politieke economie jrg. 9, nr. 2 (1985), 67-87.

F.D. Pot. Automatiseringscontracten beeldschermen. Zeggenschap nr. 117 (maart 1985), 6-8.

Havens

W.L. Buitelaar, R. Bulthuis, F.D. Pot. Transportbegeleidingssysteem in de Rotterdamse haven: sociale gevolgen informatisering. Delft/Rotterdam, SIBAS/Rijnmond, 1986.

F.D. Pot. Technologie-overeenkomsten in enkele Europese havens. Zeggenschap nr. 132 (september 1986).

9. ORGANISATIE EN PROGRAMMA VAN HET SYMPOSIUM

TECHNOLOGIE EN DE GEVOLGEN VOOR DE ARBEIDSORGANISATIE

Organisatie, datum, plaats

De Rotterdam School of Management/Interfaculteit Bedrijfskunde en de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas wijden aan deze problematiek een symposium. Het symposium zal op woensdag 28 mei a.s. van 13.30 - 17.35 uur worden gehouden in het hoofdgebouw van de Erasmus Universiteit Rotterdam, zaal B5, Burgemeester Oudlaan 50 te Rotterdam.

Het programma bestaat uit drie onderdelen: de algemene inleidingen (13.35 - 14.35 uur), de workshops (15.00 - 16.15 uur) en een forumdiscussie (16.45 - 17.30 uur).

Algemene inleidingen

De opening van het symposium geschiedt door de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Drs J. de Koning. Voorts verzorgen de heer H. Hofstede (vice-voorzitter van het C.N.V.) en de heer Ir F.K.G. Ouwerschuur (directeur Personeel en Sociale Zaken Shell Nederland B.V.) een algemene inleiding.

Thema van het symposium

In Rijnmond vindt op grote schaal technologische innovatie plaats, noodzakelijk voor het behoud van de concurrentiepositie. Deze technologische innovatie beïnvloedt de arbeidsorganisatie. Tussen technologische innovatie en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie is sprake van een wisselwerking. In toenemende mate wordt daarbij het belang onderkend van de gevolgen daarvan voor onder meer de werkgelegenheid, de kwaliteit van de arbeid, de gevraagde kwalificaties op de arbeidsmarkt en met name voor de arbeidsorganisatie zelf.

In dit verband zullen op het symposium onder meer de volgende invalshoeken ten aanzien van het gekozen thema aan de orde komen: invoeringsstrategieën van technologische innovatie, technologie-overeenkomsten en vernieuwingen in de arbeidsorganisatie; de rol van de overheid; scholing; hoe organiseren werkgevers- en werknemersorganisaties een visie op het thema van het symposium e.d.

Workshops

Na de algemene inleidingen vinden de volgende vier parallel georganiseerde workshops plaats. In de workshops wordt het symposiumthema nader uitgewerkt.

1. Bank- en Verzekeringswezen

Sprekers:

- Drs J. Hoogendoorn, Rotterdam School of Management/Interfaculteit Bedrijfskunde (voorzitter)
- Drs G.M.W. van de Berg, bestuurder Vereniging Kaderpersoneel Bank- en Verzekeringswezen, aangesloten bij NCHP/MHP
- Vertegenwoordiger Vervoersbond F.N.V.

2. Haven en Vervoer

Sprekers:

- Dr Mr J.G.W. Simons, secretaris Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas (voorzitter)
- Mr R.P.M. de Bok, Nedlloyd
- M.P.F. Spanjers, Vervoersbond F.N.V.

3. Industrie

Sprekers:

- Drs J.H. Klein Molekamp, secretaris Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas (voorzitter)
- Drs H. Bosma, I.H.C. Kinderdijk
- H. Krul, Industriebond F.N.V.

4. Technologie-overeenkomsten

Sprekers:

- Dr Ing F.A.J. van den Bosch, Rotterdam School of Management/Interfaculteit Bedrijfskunde (voorzitter)
- Ir F.J.L. van Dooremalen, Industriebond F.N.V.
- Drs P.H.A. Klep, secretaris Arbeidsverhoudingen Nederlands Christelijk Werkgeversverbond 's-Gravenhage
- Drs F.D. Pot, onderzoeker Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg T.N.O.

Forum

Het symposium wordt besloten met een plenaire zitting met forum discussie onder leiding van Prof Dr C. Brevoord, de decaan van de Rotterdam School of Management/Interfaculteit Bedrijfskunde en met medewerking van de heer H. Hofstede, Ir F.K.G. Ouwerschuur, een F.N.V.-vertegenwoordiger en Mr R.P.M. de Bok.

Adres:

Rotterdam School of Management/
Faculteit Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam
Telefoon: 010 - 408 11 11

Postadres:

Postbus 1738
3000 DR Rotterdam



Rotterdam School of Management
Faculteit Bedrijfskunde