

Bedrijfsledengroep IB-FNV
bij NSEM

Naar korter en leuker werken bij de NSEM*

| Arbeidstijdverkorting in de vorm van roostervrije dagen

Er zijn in de afgelopen tijd allerlei *vormen* van arbeidstijdverkorting in discussie gekomen: de vrije vrijdagmiddag, de 7-urige werkdag, vervroegde uittreding, langere vakantie, enzovoorts.

Elke vorm heeft zo z'n eigen voor- en nadelen. De ene vorm past beter in bedrijf zus; de andere is meer geschikt voor bedrijf zo. Zelfs binnen één bedrijf kunnen sommige afdelingen meer hebben aan de ene vorm, bijvoorbeeld vijfploegendienst voor de CAS; andere afdelingen zien bijvoorbeeld meer in een vrije vrijdagmiddag.

Wanneer we naar het *werkgelegenheidseffekt* kijken, dan levert de ene vorm van arbeidstijdverkorting meer werkgelegenheid op dan de andere.

Een voorbeeld: wanneer NSEM twee weken langer haar poorten sluit voor een kollektieve vakantie, dan krijgt iedereen meer vrij, maar komen er niet meer werknemers in dienst. Al gauw zal dan geprobeerd worden in die kortere tijd dezelfde produktie te draaien, zonder daar meer mensen voor aan te nemen.

De kadergroep is uitgegaan van een *gelijkblijvende bedrijfstijd*. Dit betekent dat na invoering van de arbeidstijdverkorting het bedrijf evenveel uren draait als voorheen. Dus: als er op een afdeling nu gedurende 40 uren per week gewerkt wordt, zal ook ná de arbeidstijdverkorting deze afdeling 40 uur 'open' zijn. Met andere woorden:

de arbeidstijd per persoon zal korter zijn, maar de bedrijfstijd zal gelijk blijven. We zullen dadelijk aangeven hoe dat kan.

Eerst moeten we nog ingaan op bezwaren die aan sommige vormen van arbeidstijdverkorting kleven.

Om te beginnen *het korter werken per dag*. Veel mensen zijn bang, dat je dan gewoon hetzelfde werk in minder tijd zult moeten doen. Dat levert een grotere werkbelasting op voor NSEM'ers en géén nieuwe arbeidsplaatsen voor werklozen. Bovendien kost een

* Fragmenten uit de oorspronkelijke . . . door Guido Bayens.
brochure; zie bijgaande toelichting

kortere werkdag net zoveel reistijd. De verhouding tussen werkdag en reistijd zou daardoor erg scheef kunnen komen liggen. Eenzelfde bezwaar kent de *vrije vrijdagmiddag*. 2 à 2½ uur reizen om 4 uur te werken stuit op bezwaren. Mensen die ver van hun werk wonen en vooral ook de mensen van Installatie zullen daar niet veel voor voelen.

Daarom is het beter om uit te gaan van hele vrije dagen. Wij kiezen ervoor om iedereen roostervrije dagen te geven. Het probleem van de reistijd is daarmee opgelost. Het gevaar dat je in een kortere tijd net zoveel moet presteren wordt ook kleiner. Het aantal vrije dagen dat je krijgt, hangt uiteraard af van de hoeveelheid arbeidstijdverkortening die overeengekomen wordt. Een 38-urige werkweek (5% arbeidstijdverkortening) betekent 1 vrije dag per 4 weken. Een 36-urige werkweek (10% arbeidstijdverkortening) komt overeen met 1 vrije dag per 2 weken.

Hoe zou arbeidstijdverkortening er bij NSEM uitzien?

De kadergroep gaat uit van een 36-urige werkweek voor iedereen in 1986. Dit denken we het beste in twee stappen te kunnen realiseren:

- in 1984 een werkweek van 38 uur (1 vrije dag in de 4 weken);
- in 1986 een werkweek van 36 uur (1 vrije dag in de 2 weken).

Het beeld dat ontstaat is weergegeven in het eerste schema.

De eerste stap (5% arbeidstijdverkortening, zie schema 1b) betekent, dat op elke 19 werknemers er één extra arbeidsplaats bijkomt, en dat ieder één vrije dag per vier weken heeft.

Na de tweede stap (10% arbeidstijdverkortening, zie schema 1c) zullen op een afdeling waar nu 9 mensen 40 uur per week werken straks 10 mensen gemiddeld 36 uur per week werken.

a. 40-urige werkweek (in schema), dagdienst, geen arbeidstijdverkortening

schema 1

werknemers aantal ↓	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														

b. De eerste stap van arbeidstijdverkorting in schema (5% arbeidstijdverkorting, 38 uur)

werknemers		aantal'																																															
		M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V							
↓																																																	
1		x																																															
2			x																																														
3				x																																													
4					x																																												
5						x																																											
6							x																																										
7								x																																									
8									x																																								
9										x																																							
10											x																																						
11												x																																					
12													x																																				
13														x																																			
14															x																																		
15																x																																	
16																	x																																
17																		x																															
18																			x																														
19																				x																													
20																					x																												

extra arbeidsplaats

x = 1 roostervrije dag per 4 weken

c. De tweede stap van arbeidstijdverkorting in schema (10% arbeidstijdverkorting, 36 uur)

werknemers		aantal																				
		Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Za	Zo
↓																						
1		x																				
2			x																			
3				x																		
4					x																	
5						x																
6								x														
7									x													
8										x												
9											x											
10												x										

extra arbeidsplaats!

x = 1 roostervrije dag per 2 weken

Op lange termijn is verdere verkorting van de arbeidstijd mogelijk. Zo kan de situatie uitgroeien tot een vierdaagse werkweek, namelijk 1 roostervrije dag per week.

De vorm van arbeidstijdverkorting die we hier voorstellen is overzichtelijk en in principe binnen alle afdelingen toepasbaar. Het is duidelijk dat iedereen meer vrije tijd krijgt en het is óók duidelijk dat er méér werknemers in dienst kunnen komen. Daarom is de keuze op juist deze vorm gevallen.

Als een soort extra garantie dat er ook wèrkelijk meer mensen zullen worden aangenomen, willen we ook met de directie regelen dat er minder vaak *overgewerkt* wordt en dat er alleen in nood-situaties *inleenkrachten* worden ingezet. Daarom zal de organisatie van het werk binnen NSEM aangepast moeten worden. Dat moet op zo'n manier gebeuren, dat korter werken hand in hand gaat met leuker werken. In de volgende paragraaf staat hoe dat zou kunnen.

2 Taakverrijking bij NSEM

De vakbondsleden bij de NSEM hebben vastgesteld dat de nare en de leuke werkzaamheden binnen de NSEM eerlijker verdeeld zouden moeten worden. Hoe zou dat kunnen?

De kern van het plan: werknemers krijgen er leuker werk bij. Elke werknemer bij de NSEM, van laag tot hoog, moet in staat gesteld worden naast zijn huidige werk óók werk te gaan doen, dat 'een niveau hoger ligt'. Wanneer een individuele werknemer bij de NSEM kan opklimmen van produktiemedewerker tot 'industrial engineer', dan heeft dat natuurlijk met zijn individuele mogelijkheden te maken. Maar het betekent ook dat deze werkzaamheden zozeer in elkaars verlengde liggen, dat de verschillen via kleine of grotere stappen overbrugd kunnen worden.

Maar zolang het werk bij NSEM op zich hetzelfde blijft, kun je natuurlijk niet alleen elke werknemer een stukje leuker werk erbij geven. Het minder leuke werk moet tenslotte ook gedaan worden. Daarom zullen werknemers er voor een deel ook een stukje 'lager' werk bij moeten gaan doen, om hun kollega's de kans te geven een stukje leuker werk te gaan doen. Dat is niets anders dan een konsekwentie van ons uitgangspunt: eerlijker verdelen van leuk en naar werk.

Vanuit dit uitgangspunt beginnen we onderaan de ladder bij de NSEM, en lopen we een stapje voor stapje omhoog. Een voorbeeld uit de fabriek in Den Haag (zie schema 2):

- een produktiemedewerker printplaten gaat ook af en toe de elektrische inspectie van printplaten doen;
- de elektrisch inspecteur van de printplaten gaat af en toe systeemtesten en af en toe ook produktiewerk verrichten.

Volgens dit model wordt vervolgens het werk op elk hoger niveau bekeken en voor een deel onder werknemers op een 'lager' niveau herverdeeld. De taak van elke werknemer wordt zo 'verrijkt'. In principe kun je met deze *taakverrijking* doorgaan tot en met de directeur.

Betere loopbaanplanning en promotiekansen

Wanneer vanuit het beschreven uitgangspunt een start wordt gemaakt met taakverrijking, maakt dat ook een *soepeler* en beter *loopbaanplannings- en promotiebeleid* mogelijk binnen de NSEM. Bij een vakature voor een functie die hoger in de boom zit dan het laagste uitvoerende niveau zijn er altijd reële kandidaten voor *interne vervulling van deze vakatures*. De werknemers van het functieniveau eronder doen immers voor een deel van hun werktijd al het werk in die functie.

Zo kan de 'optimale interne vakaturevervulling' uit de raamovereenkomst werkelijkheid worden.

We hebben gekozen voor het bij elkaar brengen van *verschillende* werkzaamheden, niet alleen maar 'meer van hetzelfde'. Een voorbeeld: het verrichten van verschillende voorbereidings- en montagewerkzaamheden aan printplaten.

Zulke vormen van '*horizontale taakverbreding of taakroulatie*' bestaan binnen de NSEM al voor een deel, bijvoorbeeld bij de printplatenproductie. Wanneer de werknemers er behoefte aan hebben, of wanneer het werk dit op een bepaald moment vereist, kunnen werknemers van elkaar werk overnemen binnen het traject:

- preforming en kitting;
- voormontage en wikkelen;
- bestücken, en
- visuele inspectie en nasolderen.

Zulke vormen van taakroulatie kunnen voor de werknemers een welkome afwisseling betekenen. Daarom kunnen ze best een *onderdeel* vormen van ons plan. Maar het is *niet de kern van ons plan*. Want van een eerlijker spreiding van nare en leuke werkzaamheden binnen het hele bedrijf is geen sprake, wanneer het blijft bij het uitwisselen van gelijksoortig werk. Dus: *niet alleen maar taakverbreding, maar ook taakverrijking!*

Ten slotte kunnen ook vormen van *overleg* tussen werknemers, van wie het werk in elkaars verlengde ligt, een onderdeel van ons plan uitmaken. Bij voorbeeld overleg tussen mensen die de productie maken en werknemers die de werkvoorbereiding doen. Of tussen de testers in de installatie en de engineers die zich met de

installatie bezighouden. Zulke vormen van werkoverleg kunnen ook beschouwd worden als een taakverrijking voor de betrokken werknemers.

Taakverrijking nu en in de toekomst

Zo'n vorm van taakverrijking is niet iets dat je in één keer invoert en waar je dan mee 'klaar' bent.

Ten eerste verandert het werk in een bedrijf altijd, doorlopend — ook wanneer de werknemers zich helemaal niet bezighouden met taakverrijking. Dat kan zijn doordat het bedrijf nieuwe produkten gaat maken, of nieuwe diensten gaat leveren. Of doordat de bedrijfsleiding investeert in nieuwe machines en het werk aan die machines gaat aanpassen. Of doordat wordt geïnvesteerd in een nieuw gebouw, waar het werk waarschijnlijk heel anders ingedeeld zal worden. Of omdat de afzetmarkt nieuwe eisen stelt, bijvoorbeeld kleinere verschillende series, hogere kwaliteit, nieuwe vormen van installatie.

Daarom moeten we bij onze plannen voor taakverrijking uitgaan van het werk bij de NSEM *zoals het nu is*, maar tegelijkertijd met een schuin oog kijken hoe het werk er *in de toekomst* zal gaan uitzien. En we moeten ons bezig blijven houden met de vraag, hoe het werk bij de NSEM er in de toekomst *moet gaan uitzien*, vanuit de werknemers bekeken: met de *investeringen*, met het *soort werk* waar de NSEM in de toekomst op moet mikken.

Ook daar zijn we mee bezig. Dat is de uitwerking van ons rapport *Erop of eronder*.

Daarom zal het werken aan taakverrijking *in stappen* gaan. Om niet teveel tegelijk overhoop te halen en werknemers en bedrijfsleiding de gelegenheid te geven er geleidelijk 'in mee te groeien'. En omdat de voorwaarden voor taakverrijking morgen en overmorgen anders zullen zijn dan vandaag.

3 Arbeidstijdverkorting en taakverrijking: twee vliegen in één klap

Hoe hangen de twee voorstellen samen? Onze plannen voor arbeidstijdverkorting en taakverrijking bij de NSEM liggen in elkaars verlengde en versterken elkaar. Ze maken het voor ons mogelijk om twee vliegen in één klap te slaan:

de arbeidstijdverkorting is handig voor de invoering van taakverrijking. Er komen over de hele linie binnen de NSEM uren vrij, omdat werknemers vrij hebben. Deze uren kunnen worden gebruikt om de taakverrijking makkelijker te verwezenlijken.

Voor een deel kunnen werknemers er een stukje leuker en interessant werk bij krijgen, zonder dat kollega's die dat werk doen

een stukje lager werk hoeven overnemen. Zoveel mogelijk uren die bij arbeidstijdverkorting vrijkomen, moeten daarom gebruikt worden voor taakverrijking.

Dit houdt konkreet in dat alle uren die bij NSEM door arbeidstijdverkorting vrijkomen, op het laagste niveau, de produktieafdeling, opgevuld worden.

de taakverrijking komt op zijn beurt weer goed van pas bij de invoering van arbeidstijdverkorting. De uren die door arbeidstijdverkorting vrijkomen kunnen (bijna) allemaal direkt opgevuld worden door werknemers die al bij de NSEM in dienst zijn en voorafgaand aan de invoering van de arbeidstijdverkorting daarvoor opgeleid en ingewerkt worden. Dan wordt de verkorting van de arbeidstijd niet een hele moeizame operatie ineens, maar kan iedereen in het bedrijf er geleidelijk ingroeien.

De extra arbeidsplaatsen, die er door de arbeidstijdverkorting bij moeten komen, leiden dan (bijna) allemaal tot vakatures op het laagste funktieniveau. Voordelen hiervan zijn:

- een kans op een baan voor werkzoekenden met een (betrekklijk) laag opleidingsniveau;
- zeker voldoende reële sollicitanten voor deze vakatures;
- de kosten van de arbeidstijdverkorting worden lager want de bedrijfsleiding hoeft alleen maar 'goedkope' werknemers aan te nemen.

4 De afzonderlijke bedrijfsonderdelen

In de volgende bladzijden van de brochure hebben wij voor een aantal afdelingen van NSEM een 'taakverrijking' schema uitgewerkt in combinatie met de arbeidstijdverkorting. Wij willen met deze schema's laten zien op welke wijze de taakverrijking gestalte krijgt. In verband met de haast die met deze brochure geboden was hebben we niet alle afdelingen uitgewerkt. De afdelingen die we wel hebben uitgewerkt zijn:

- de fabriek Den Haag, met een deel van de kantoorafdelingen. Ten aanzien van deze kantoorafdelingen geldt dat we ze als blok hebben opgenomen. Zie bijvoorbeeld de financiële afdeling: we hebben deze als één blok beschouwd, terwijl er ook in de financiële afdeling meerdere niveaus of elkaar opvolgende werkzaamheden bestaan;
- de kantoorafdelingen van de fabriek Den Haag, bijvoorbeeld de produktieplanning. Deze afdelingen zitten verwerkt in het taakverrijkingsschema produktie/kantoor Den Haag.
- Hoogeveen;
- Installatie.¹

a. Manufacturing: productiebedrijf Den Haag

Totaal aantal werknemers eind 1982: 177 (dit aantal dient gekorrigeerd te worden in verband met het feit dat sommige werknemers part-time werken; daarnaast is een correctie nodig in verband met inleenkrachten en overwerk; beide correcties houden elkaar in evenwicht).

Aantal extra arbeidsplaatsen in 1984: 9.

Aantal extra arbeidsplaatsen in 1986: 18.

b. Manufacturing: kantoorafdelingen

Totaal aantal werknemers eind 1982: 76.

Aantal extra arbeidsplaatsen in 1984: 4.

Aantal extra arbeidsplaatsen in 1986: 8.

Aanvulling van de arbeidsplaatsen bij voorkeur uit 'onderliggende' afdelingen door middel van taakverrijking en/of promotie.

Zie schema 2. Toelichting:

zoals we al eerder hebben gezegd, zijn ook kantoorafdelingen in het taakverrijkingsschema opgenomen. Duidelijk zal zijn dat deze afdelingen uit het schema verder moeten worden uitgewerkt (zie hoofdstuk V van de brochure: 'Vragen voor de discussie').

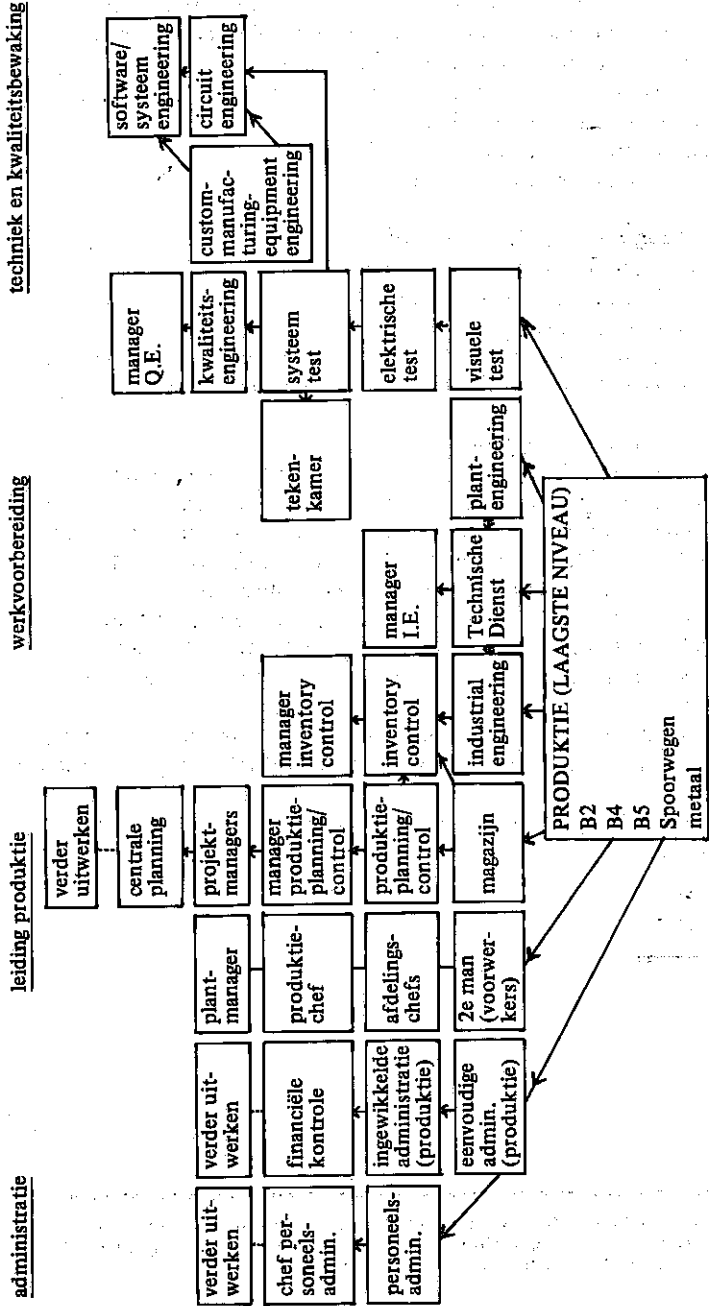
Bij dit schema willen we een paar opmerkingen maken.

– De taakverrijking tussen de manufacturing en de custom en equipment engineering zal behalve uit het uitwisselen van werkzaamheden ook kunnen bestaan uit het hebben van goed overleg.

– In het schema is de komputerafdeling niet opgenomen, omdat wij van mening zijn dat het werk op deze afdeling erg specialistisch is.

– Dezelfde opmerking kunnen we maken voor de in- en verkoopafdeling.

schema 2 Schema taakverrijking productie/kantoor Den Haag



administratie

leiding productie

werkvoorbereiding

techniek en kwaliteitsbewaking