

## Het spook van de herstructurering

# Participatie!

Bij Van den Bergh & Jurgens wordt, zoals bekend, onder andere margarine geproduceerd. Maar al is de Becel bijvoorbeeld zo goed voor de hart- en bloedvaten, het beleid van de direktie is dat beslist niet voor de kleine duizend werkne(e)m(st)ers die deze margarine maken. Ze worden namelijk sinds kort gekonfronteerd met een herstructureringsplan. Half oktober kwam de direktie met een plan voor de komende drie jaar. Door automatisering, waarvoor fors geïnvesteerd wordt, zouden ongeveer 200 arbeidsplaatsen verloren gaan. Er komen computers, terwijl een andere organisatiestructuur gerealiseerd moet worden.

Volgens deze nieuwe plannen zal men in de productie-afdelingen van het bedrijf gaan werken met semi-autonome groepen, dat wil zeggen dat groepen werknemers een zekere zelfstandigheid krijgen. De taken van deze groepen bestaan onder meer uit kwaliteitscontrole, wat voorheen gedaan werd door een aparte dienst. Voor een deel zullen ze ook het onderhoud aan machines moeten doen. Hierin wordt dan weer een deel van de werkzaamheden van de technische dienst opgenomen. De coördinerende taken die nu door toezichthouders verricht worden, komen ook voor rekening van de semi-autonome groepen. Het betekent dat met minder mensen gewerkt wordt om het zelfde produkt te maken. De direktie noemt dit "de plattere organisatiestructuur". Door de computerisering krijgen deze groepen in de productie direkt de beschikking over planningsgegevens en dergelijke.

### Hergroeperen en afstoten

De plannen bij Van den Bergh & Jurgens staan niet op zichzelf. Bij meer Unileverbedrijven is iets dergelijks aan de gang. Er is duidelijk sprake van een centraal concernbeleid. Unilever is bezig zich te concentreren rondom een aantal groepen produkten die centraal staan, zoals vetten en oliën, zeep en wasmiddelen, cosmetika, geur- en smaakstoffen, soepen en sauzen, diepvriesprodukten, een

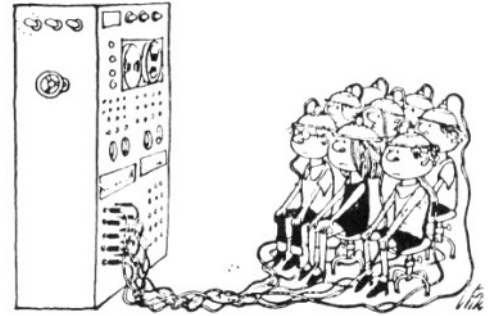
aantal chemiese produkten enzovoort. Dit zijn de zogenaamde kernactiviteiten. Een aantal andere produkten wordt afgestoten.

De produktgroepen die blijven, worden gegroepeerd in internationale divisies. Binnen die divisies heeft schaalvergroting plaats, produktiepakketten verschuiven van de ene vestiging naar de andere. De Lever zeepfabriek in Vlaardingen wordt daarmee gekonfronteerd. Maar ook in de margarine-divisie begint een 'herverkaveling' op gang te komen.

### Japanse trekjes

Het ziet er naar uit dat Van den Bergh & Jurgens in Rotterdam een belangrijke plaats in de margarinedivisie zal blijven innemen. Dit gezien de centrale ligging en de grote investeringen van de afgelopen jaren.

Hier worden nu moderne produktielijnen gerealiseerd met een aanmerkelijk grotere capaciteit, die echter minder arbeidsintensief zijn. De semi-autonome groepen worden hieromheen gegroepeerd. Deze verandering van de arbeidsorganisatie vertoont dan ook bepaald japanse trekjes. Dit participerend management is tegenwoordig erg in zwang in Europa. Veel bedrijven werken bijvoorbeeld met kwaliteitskringen, die overigens in de meeste gevallen geen lang leven beschoren zijn. De omschakeling naar autonome groepen evenwel is van meer structurele aard. De kern ervan is dat de bestaande arbeidsdeling die aan Taylor toegeschreven wordt - zeer ver doorgevoerde arbeidsdeling, met precieze taakomschrijvingen binnen een vaste hiërarchie - wordt losgelaten. Die organisatiestructuur zou te star zijn in de huidige geautomatiseerde bedrijfsvoering en bovendien een belemmering vormen voor de flexibilisering. Deze flexibilisering moet in het productieproces worden doorgevoerd om concurrerende en klantgericht te gaan draaien. De oplossing van de direktie houdt in dat groepen werknemers meerdere taken op een zelfstandige wijze regelen, waarbij de grenzen tussen bijvoorbeeld productie-afdeling en technische dienst vervagen. Er is een groter verantwoordelijkheidsgevoel nodig plus training in



meerdere functies. In feite moeten de werknemers zich meer identificeren met de doelstelling van het bedrijf. Er komt indirecte controle in plaats van de direkte controle van het Taylor-systeem. Vroeger was het de chef die je op de vingers tikte, nu moeten de mensen elkaar controleren via een 'groepsproces'. In het verlengde daarvan ligt bijvoorbeeld ook de prestatiebeloning.

### Aktie tegen uitbesteding

Deze groepen werknemers, die zich sterk met het bedrijfsbelang moeten vereenzelvigen, gaan de vaste kern vormen van het bedrijf. Zij immers moeten de zeer dure automatische machines draaiende houden en een storingsvrije productie volgens planning garanderen. Daarnaast blijven er nog veel werkzaamheden over waar minder geschoolde en slechter betaalde arbeidskrachten voor ingehuurd zullen worden. In deze zeer geavanceerde bedrijven doemt dus een tweedeling van het personeelsbestand op. Een aantal van deze werkzaamheden zal de direktie uitbesteden, om op die manier de risico's te verleggen naar elkaar fel bekonkurrende toeleveringsbedrijven met slechtere arbeidsvoorwaarden. De uitbesteding van de restauratieve dienst naar een cateringbedrijf is daar een voorbeeld van. Onder druk van een spontane werkonderbreking moest de direktie echter toezeggen dat zij de komende drie jaar geen beleid van uitbesteding meer zal voeren. Een eerste succes. De betreffende mensen blijven in dienst bij Van den Bergh & Jurgens en vallen dus



onder de Unilever-CAO. Opvallende plaatsen zullen echter worden bezet door werknemers van het cateringbedrijf met een veel slechtere CAO.

### **En de vakbeweging?**

Duidelijk is dat deze 'japanse' danwel 'amerikaanse' managementtechnieken ook in Europa verder zullen doorzetten. Samen met een afbraak van de werkgelegenheid in een aantal sectoren waar de bonden traditioneel sterk waren, vormt dit een nieuwe bedreiging voor de positie van de werknemers en bonden. Overall in Europa zijn de vakbonden hun positie aan het bepalen, waarbij verschillen in traditie een grote rol spelen. In Frankrijk en het franstalige deel van België is er bijvoorbeeld een veel kritischer opstelling tegenover het 'participerend management' dan in Duitsland of Scandinavië. Duidelijk is dat de bonden niet moeten gaan proberen deze nieuwe arbeidsorganisatie tegen te houden. Het aloude Taylorisme van het afgebakende vakmanschap, maar gelijktijdig het monotoon lopende bandwerk, hoeft niet verdedigd te worden. Terecht wordt deze beheersvorm van het kapitaal over arbeid verfoeid. Maar dat betekent niet dat we via de 'autonome groepen' in het Walhalla van de arbeiderskontrole over de productie belanden.

Eén ding lijkt me zonneklaar. Alleen een bond met een sterke positie kan vanaf het begin van het veranderingsproces zijn voorwaarden opleggen en de 'participatie' gebruiken om de eigen belangen te formuleren en te verdedigen. Meedenken met het (moderne) management lijkt me zinloos. We leven niet in Japan en de tweedeling in de arbeidsorganisatie en de vakbeweging is nog geen feit. Waar het in de europese verhoudingen op aankomt, is

dat de bonden alle kracht die ze nog over hebben, inzetten om de dreigende tweedeling tegen te gaan. Centraal zal moeten staan: het in stand houden en verder uitbouwen van de solidariteit tussen groepen werknemers. Dat kan door de maatregelen tot flexibilisering zo veel mogelijk in te dammen, het uithollen en opdelen van CAO's tegen te gaan en de afbraak van arbeidsplaatsen in te perken door algemene arbeidstijdverkorting. Hierdoor zal moeten worden voorkomen dat de autonome groepenstructuur een zaak wordt van een elite van het personeel. Bovendien moeten we de werknemers duidelijk maken dat hen met die 'autonome groepen' een enorme worst wordt voorgehouden en dat de voordelen slechts schijn of in ieder geval slechts tijdelijk zullen zijn. Taakverrijking wordt snel taakverzwaring, aanvankelijke voordelen in beloning kunnen makkelijk worden teruggedraaid en bij verdergaande automatisering zijn we ook hier onze baan niet zeker.

Er moet gevochten worden voor opleidings- en plaatsingsmogelijkheden voor iedereen, niemand mag buiten de boot vallen. Om dit als vakbond te kunnen doen, moet er ook in de werkwijze van de bond het één en ander veranderen. Want je kunt zeggen dat ook de structuur van de bond tayloristische, hiërarchische trekjes vertoont, die eveneens allang achterhaald zijn. Mensen die in staat zijn meer verantwoordelijkheid binnen het bedrijf op zich te nemen, zullen dat ook binnen de bond willen doen. En als ze daar niet de kans voor krijgen, zullen ze de bond zeker de rug toekeren.

Bij Van den Bergh & Jurgens zijn we ons daar zeer van bewust en hebben we een heel open en uitnodigende houding naar de leden toe. Door onze acties op demokratiese wijze te voeren hebben we de afgelopen jaren onze positie weten te versterken. Maar het waren nog maar de eerste schermutselingen, de eigenlijke krachtmeting moet nog komen.

*Michèl Tilanus  
(kaderlid Industriebond FNV bij Van den Bergh & Jurgens)*