

# ZEGGENSCHAP BIJ ORGANISATIE VERNIEUWING

Ergonomie, arbeidsinhoud en -organisatie



52-354

WORDT NIET UITGELEEND

# ZEGGENSCHAP BIJ ORGANISATIEVERNIEUWING

ERGONOMIE, ARBEIDSINHOUD, EN - ORGANISATIE

Amsterdam, februari 1995

*Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA*



# COLOFON

---

Uitgave van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

## **CIP-gegevens**

Zeggenschap bij organisatievernieuwing: ergonomie, arbeidsinhoud, en -organisatie/ [red.: L. Jager] - Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA  
1e dr.: 1995.-Met lit.opg.

ISBN 90-6365-096-5

Trefw.: Welzijn, medezeggenschap, ergonomie, OR

Redactie: Liesbeth Jager

Omslagontwerp: Josje van Koppen

Drukkerij: Stenco, Amsterdam

Eerste druk, februari 1995

Te bestellen bij:  
NIA, afdeling Verkoop  
Postbus 75665  
1070 AR Amsterdam  
Tel. (020) 54 98 404/465/504  
Fax (020) 64 43 102

Copyright © 1995 NIA

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervaelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de schriftelijke toestemming van de uitgever, het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

# VOORWOORD

---

## Waarom dit boek?

Met ingang van 1990 is de laatste fase van de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) van kracht geworden. Daarmee zijn ook de welzijnsbepalingen uit die wet in werking getreden. Deze bepalingen zijn inmiddels door de overheid wat verder uitgewerkt. Er is nu een aantal handreikingen voor het verbeteren van de inhoud van functies en de organisatie van de arbeid en voor verbeteringen op ergonomisch gebied. Die verbeteringen zijn nodig. Om een voorbeeld te geven: een derde deel van de werknemers, die in de WAO terecht komen, heeft psychische klachten; nog eens een derde deel meldt fysieke klachten. Deze klachten hangen ondermeer af van de arbeidsomstandigheden.

De Arbowet legt werkgevers op, het welzijn van de werknemer zo veel mogelijk te bevorderen. Maar deze wet is niet de enige reden om iets aan welzijn te doen. Steeds meer werkgevers redeneren dat zij met gezond en gemotiveerd personeel efficiënter, innovatiever en met een betere kwaliteit kunnen produceren. In een groeiend aantal organisaties wordt daarom thans gewerkt aan het ontwikkelen van deskundigheid inzake het nieuwe thema "welzijn in verband met de arbeid".

Op 1 januari 1994 is de Arbowet opnieuw gewijzigd, onder meer vanwege Europese regelgeving en het Nederlandse overheidsbeleid om ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid terug te dringen. Zo zijn werkgevers verplicht tot het schriftelijk inventariseren en evalueren van de risico's op het gebied van de arbeidsomstandigheden in hun organisatie. Dit geldt ook voor de welzijnsrisico's.

Dit betekent dat in de komende tijd systematisch onderzocht dient te worden welke risico's op het gebied van de inhoud van de functies, de organisatie van de arbeid en de ergonomie, in organisaties aanwezig zijn en hoe deze risico's geëvalueerd worden. De bedoeling hiervan is uiteraard dat, indien nodig, maatregelen worden getroffen om het welzijn van de werknemers zo veel mogelijk te verbeteren.

Als we kijken naar het hele gebied van de arbeidsomstandigheden, blijkt dat werkgevers sneller in staat zijn om veiligheid en gezondheid aan te pakken, dan welzijn. Dit is, ons inziens, een goed argument voor medezeggenschapsorganen om zich extra in te spannen om welzijnsproblemen in de eigen organisatie op de agenda te krijgen.

Maar hoe dat concreet handen en voeten te geven, is vaak niet zo duidelijk. Het doel van dit boek is om leden van medezeggenschapsorganen en anderen die zich betrokken voelen bij de bevordering van het welzijn van de werknemers in de eigen organisatie, daarbij een steuntje in de rug te geven.

## Project "Medezeggenschapsscholing en Welzijn"

De totstandkoming van dit boek begon bij het project "Medezeggenschapsscholing en Welzijn". In het najaar van 1991 nam het Directoraat-Generaal van de Arbeid (DGA) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het initiatief om activiteiten te stimuleren ter ondersteuning van de scholing van medezeggenschapsorganen betreffende welzijn in verband met de arbeid.

Dit heeft geresulteerd in een samenwerkingsverband met het Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut voor Ondernemingsraden (GBIO), de Samenwerkende Trainings- en vormingsinstituten voor Medezeggenschap bij de Overheid (STIMO), het Instituut voor Medezeggenschap Driebergen (IMD) en het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).

In het kader van dit project "Medezeggenschapsscholing en Welzijn", hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- Er is een leergang welzijn tot stand gekomen, voor in arbeidsomstandigheden gespecialiseerde cursusleiders.
- Er is, door hen, lesmateriaal over welzijn voor medezeggenschapsscholing geproduceerd.
- Er zijn studiedagen over welzijn gehouden, waarin kennis van de specialisten en het door hen ontwikkelde materiaal, is overgedragen aan andere cursusleiders
- In het "Praktijkblad voor Medezeggenschap" is een serie artikelen tot stand gekomen over welzijn op de werkvloer.

Deze uitgave is voortgekomen uit het voornoemde project. De auteurs waren deelnemers aan dit project.

## De opzet van dit boek

Het medezeggenschapsorgaan dat iets aan welzijn wil doen, kan kiezen uit een aantal beleidsterreinen of -niveaus. Dit boek volgt die mogelijke keuzes.

Hoofdstuk 1 is van *Ad Wepster en Peter Rozemond* en gaat over medezeggenschap en welzijn.

In hoofdstuk 2 legt *Peter Rozemond* de relatie tussen taakinhoud en welzijn uit.



In hoofdstuk 3 zetten *Pim Lindsen* en *Bert Spaansen* uiteen hoe men tegen het werken in teams kan aankijken en wat dit voor het medezeggenschapsorgaan betekent.

*Jos Bus* legt in hoofdstuk 4 de relatie tussen medezeggenschap en ergonomie.

In hoofdstuk 5 gaat *Erik van Triest* in op de vraag welke kansen het medezeggenschapsorgaan heeft om het welzijn in verband met de arbeid te verbeteren als er sprake is van fusie of samenwerking.

*Frans de Kruif* behandelt in hoofdstuk 6 hoe het medezeggenschapsorgaan datzelfde kan doen bij reorganisaties.

*Wim Allertz* gaat in hoofdstuk 7 in op de rol van het medezeggenschapsorgaan bij nieuwbouw en verhuizen.

*Asjen van Dijk* beschrijft in hoofdstuk 8 de mogelijkheden van de invoering van nieuwe technologie.

Hoofdstuk 9 van de hand van *Danella Zuidema* laat zien hoe keuzes voor een bepaalde produktietechniek van invloed zijn op de arbeidsverdeling en wat dit betekent voor het welzijn van werknemers.

Het NIA heeft de auteurs de ruimte geboden om hun standpunten in dit boek toe te lichten. Het zal duidelijk zijn dat deze van persoon tot persoon verschillen.



# Inhoudsopgave

---

1. Medezeggenschap en welzijn Peter Rozemond en Ad Wepster	11
2. Taakinhoud en welzijn Peter Rozemond	23
3. Werken in teams Pim Lindsen en Bert Spaansen	49
4. Ergonomie en medezeggenschap Jos Bus	65
5. Fusie, samenwerking en medezeggenschap Erik van Triest	79
6. Reorganisatie en welzijn Frans de Kruif	97
7. Nieuwbouw en verhuizing Wim Allertz	115
8. Automatisering en welzijn Asjen van Dijk	133
9. Medezeggenschap bij de invoering van nieuwe technologie Danella Zuidema	145





# 1. MEDEZEGGENSCHAP EN WELZIJN

---

Dit boek gaat over welzijn. Dat is een breed begrip, dat al gauw doet denken aan het welzijnswerk dat zich in het club- of buurthuiswerk afspeelt. Of aan algemeen maatschappelijk werk. In deze publikatie gaat het om welzijn in verband met de arbeid.

Wie een bedrijf inloopt en medewerkers vraagt wat zij onder *welzijn in verband met arbeid* verstaan, krijgt uiteenlopende antwoorden. Sommigen denken aan sport en recreatie op het werk of aan het personeelsuitstapje van de personeelsvereniging. Anderen vinden welzijn meer het terrein van personeelszaken. Welzijn heeft dan te maken met *sociaal beleid*. Nog anderen vatten het begrip welzijn veel persoonlijker op. Zij denken bij welzijn vooral aan de werksfeer en of je daarbij prettig kan werken. Het gaat er niet om dat er één goede definitie is van het begrip welzijn in verband met de arbeid. In feite zijn alle definities juist. Maar in discussies is het goed je te realiseren dat mensen verschillende definities gebruiken. In dit eerste hoofdstuk maken we duidelijk wat we met welzijn bij de arbeid bedoelen.

In dit boek volgen we de definitie die de overheid er in de Arbowet aan geeft. Een belangrijk uitgangspunt van de Arbowet is dat problemen op het gebied van arbeidsomstandigheden moeten worden aangepakt waar ze ontstaan. Dat geldt voor veiligheid en gezondheid op het werk, maar ook voor welzijn. Dat is niet zo vanzelfsprekend als het lijkt. In veel gevallen worden mensen aangepast aan de problemen rond het werk in plaats van andersom. De volgende voorbeelden maken dat duidelijk.

## Werken aan welzijn

Een machine kan lange tijd steeds dezelfde handeling verrichten. Voor een mens geldt dat niet. Mensen die lange tijd hetzelfde moeten doen, gaan zich vervelen. Maar met een hoge beloning in het vooruitzicht of bij veel werkloosheid in de regio nemen ze verveling voor lief, zodat na verloop van tijd geen verveling meer lijkt te bestaan. De werknemer heeft zich aangepast.

Op langere termijn echter kunnen lichamelijke problemen ontstaan, bijvoorbeeld doordat bepaalde spieren eenzijdig worden belast. De geest heeft zich dan wel aangepast maar het lichaam (nog) niet. Soms reageert het lichaam alsnog, bijvoorbeeld met een vergroeiing, maar soms ook niet.

Een mens is een sociaal wezen, dat wil zeggen; hij heeft behoefte aan contact met andere mensen. Via contact ontvangt hij waardering of afkeuring. In elk geval weet hij daardoor

wanneer hij iets goed doet en wanneer niet. Als een werkplek zó is ingericht dat de werknemer nauwelijks nog contacten met anderen heeft, misschien hooguit nog via een intercom, dan krijgt hij niet of nauwelijks informatie over het doel en het resultaat van zijn werk. Maar hij past zich aan door zich minder betrokken te voelen bij het werk en na verloop van tijd lijkt hij geen behoefte meer te hebben aan contact. Geen wonder, zijn sociale vaardigheden zijn achteruit gegaan. Hij is het verleerd.

Moet het bedrijf voor de werknemer uit het eerste voorbeeld een bedrijfsfitness-programma ontwikkelen? Zou het verstandig zijn de medewerker uit het tweede voorbeeld naar een training sociale vaardigheden te sturen? Misschien. Maar of daarmee de problemen geheel de wereld uit zijn is zeer de vraag. Want in beide voorbeelden zit er iets fout in de manier waarop de arbeidssituatie is ontworpen.

In het eerste voorbeeld kan men zich afvragen of de juiste *produktietechniek* is gekozen. De produktietechniek bepaalt namelijk welk werk een machine doet en wat er overblijft voor de mensen. Eentonig werk kan men beter door machines laten doen. Mensen zijn meer geschikt om machines zo slim in te zetten dat het bedrijf steeds weer dat vernieuwde of andere produkt kan leveren waar de afnemers om vragen.

In het tweede voorbeeld kan men zich afvragen of er fouten zijn gemaakt bij het *ontwerpen van de arbeidsorganisatie*. Daarmee doelen we op de manier waarop het werk wordt verdeeld over verschillende personen. Was het werk niet zo te organiseren dat de werknemer uit het voorbeeld vanzelf collega's zou tegenkomen?

De Arbowet verlangt van werkgevers dat zij arbeidssituaties zo ontwerpen dat deze voldoen aan eisen op het gebied van arbeidsinhoud en -organisatie en ergonomie.

De inhoud en de organisatie van het werk moeten zó zijn dat:

- het werk zoveel mogelijk bijdraagt aan de vakbekwaamheid van de werknemers
- werknemers voldoende mogelijkheden hebben om het werk volgens eigen inzichten uit te voeren
- werknemers contact kunnen onderhouden met collega's
- werknemers zich op de hoogte kunnen stellen van het doel en resultaat van het werk
- er zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de persoonlijke eigenschappen van de werknemer

Bovendien moet het werk zoveel mogelijk op ergonomisch verantwoorde wijze aan de werknemer zijn aangepast en moet kortcyclische arbeid zoveel mogelijk worden vermeden.

Werken aan welzijn raakt de kern van medezeggenschap. In het werk van een ondernemingsraad draait het uiteindelijk om meepraten en meebeslissen namens de werknemers.

Veel OR-leden stappen in de OR omdat ze vinden dat de directie bij haar beslissingen de belangen en de standpunten van werknemers moet betrekken. Niet alleen om zo het



draagvlak voor veranderingen te vergroten, maar ook omdat de kwaliteit van de besluiten er beter van wordt. Als spreekbuis van het personeel houden vele OR-leden zich bezig met medezeggenschap over het werk.

De OR die werkt aan welzijn, gaat in wezen nog een stapje verder. Het gaat erom dat werknemers zelf direct kunnen meepraten over het ontwerpen en verbeteren van de arbeidssituatie. In feite is werken aan welzijn werken aan medezeggenschap in het werk. In hoofdstuk 2 gaan we in op de mogelijkheid om functies en de omgeving van functies te verbeteren. In hoofdstuk 4 zal blijken hoe waardevol de inspraak van betrokkenen is voor een ergonomisch verantwoord ontwerp.

### Aansluiting zoeken

Vandaag de dag ligt er heel wat op het bord van een OR. De centrale taak van de OR is overleggen met de ondernemingsleiding en het vertegenwoordigen van de werknemers. Dit kan betrekking hebben op alles wat de onderneming direct of indirect aangaat. En dat is nogal wat. OR-werk kost toch al veel tijd, die er vaak niet is. Dat betekent dat een OR keuzes moet maken of, als hij dat niet wil, dat hij twee vliegen in één klap moet slaan.

Dat laatste is bij het thema welzijn vaak goed mogelijk. Het komt hierop neer dat ondernemingsraden altijd moeten proberen het thema welzijn te laten aansluiten bij wat belangrijk en actueel is in de organisatie en bij wat de ondernemer bezig houdt. Dat betekent aansluiten bij:

- het arbeidsomstandighedenbeleid van de onderneming (arbobeleid)
- het sociaal, financieel-economisch, bedrijfsorganisatorisch en strategisch beleid

### Aansluiten bij het arbo-beleid

Werken aan welzijn lukt het best als dit plaatsvindt binnen het totale arbo-beleid van de organisatie. Dat arbo-beleid moet dan liefst systematisch opgezet zijn. We illustreren dit met de '5W-methode'.

Hiermee kan ook welzijn in een organisatie op een systematische manier worden aangepakt. De methode gaat uit van vijf fasen in een beleidscyclus:

1. willen (voornemen)
2. weten (inventariseren en oriënteren)
3. wegen (overleggen en besluiten)
4. werken (uitvoeren)
5. waken (evalueren)

### *Willen*

De organisatie moet het welzijn van de werknemers willen bevorderen. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Werkgevers pakken gemakkelijker veiligheid en gezondheid aan dan welzijn. Ondernemingsraden moeten, met de Arbowet als een steun in de rug, daarom proberen werknemers en werkgever bewust te maken van welzijnsproblemen en de oplossingen hiervoor.

In deze eerste fase van de beleidscyclus gaan werkgever en werknemers geleidelijk de welzijnsproblemen herkennen. De inhoud van functies, de organisatie van de arbeid en ergonomie zijn hierbij zinnige invalshoeken. Een OR kan bijvoorbeeld signaleren dat er op bepaalde afdelingen of werkplekken iets aan de hand is: de verzuimcijfers zijn er hoog, het verloop groot en er wordt relatief veel geklaagd. Ook onderzoeken van arbo-deskundigen of OR-leden kunnen welzijnsproblemen aantonen. Werkoverleg over arbeidsomstandigheden is verplicht. Hieruit kunnen nuttige signalen komen. Bovendien kunnen werknemers zich meer bewust worden van welzijnsproblemen en mogelijke oplossingen. De bedrijfsarts of het Sociaal Medische Team kunnen welzijnsproblemen signaleren.

Er zijn altijd werkgevers die helemaal niets willen. Zij zien de noodzaak van arbo-beleid niet in en zijn ook bij andere gelegenheden niet bereid 'af te dwalen' naar het glibberige welzijnsthema. In zo'n geval moet de OR welzijn misschien in een juridische context plaatsen. Sinds 1990 verplicht de Arbowet dat de werkgever het welzijn van de werknemers in de arbeidssituatie bevordert (art.3) en daartoe samenwerkt met de werknemers (vertegenwoordiging) (art.13). Sinds 1 januari 1994 is de inventarisatie en -evaluatie van risico's verplicht. Dit geldt ook voor welzijnsrisico's. Verwijzen naar de Arbowet is in veel situaties nuttig.

### *Weten*

In deze fase inventariseert het bedrijf de welzijnsrisico's. De werkgever kan dit zelf doen of dit overdragen aan afdelingschefs. Maar ook de deskundigen van een arbodienst kunnen de risico's inventariseren.

Omdat arbo-deskundigen nog betrekkelijk weinig ervaring hebben met systematische bevordering van welzijn is het verstandig als de OR een wakend oog richt op deze activiteiten. Het is belangrijk dat bij de risico-inventarisatie zowel leidinggevendenden als werknemers betrokken worden.

### *Wegen*

Deze fase begint met het beoordelen van de risico's en het vaststellen van prioriteiten. Deze prioriteiten worden in het eerstvolgende arbo-jaarplan verwerkt. Problemen op het gebied van welzijn en mogelijke maatregelen worden afgewogen ten opzichte van andere prioriteiten in het beleid van de organisatie.

In deze fase wordt nagedacht over maatregelen waarmee het 'welzijnsgehalte' van werksituaties verbeterd kan worden. Het kan verstandig zijn om hierbij maatregelen voor de korte en de lange termijn te onderscheiden.

### *Werken*

Als het beleid voor welzijn vastligt, is het zaak voor de betrokken functionarissen om het beleid uit te voeren. Voor de OR ligt een controlerende taak voor de hand. Die controletaak is vooral van belang, als er beleidsbeslissingen worden voorbereid waarbij welzijn doorgaans niet de eerste invalshoek is, maar waarbij de gevolgen voor het welzijn op het werk groot kunnen zijn. We denken hierbij aan grote strategische, financiële en organisatorische beslissingen, zoals fusies, reorganisaties, investeringen of nieuwbouw. Bij deze beslissingen moet overigens meestal toch al advies worden gevraagd aan de OR.

### *Waken*

Het belang van 'waken' wordt nogal eens onderschat. Het arbo-beleid is vastgesteld, de uitvoerders zijn aan het werk gezet, en met welzijn komt alles wel goed, denkt men dan. Ondernemingsraden moeten erop toezien dat het beleid wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

## Sociaal, financieel-economisch, bedrijfsorganisatorisch en strategisch beleid

Verbeteren van welzijn via het arbo-beleid ligt misschien het meest voor de hand, maar het is ook heel goed mogelijk om via andere wegen arbeidsinhoud en -organisatie te verbeteren en te ijveren voor ergonomisch goed ingericht werk.

### Sociaal beleid

De ondernemer die iets wil regelen op het gebied van sociaal beleid, heeft daarvoor de OR nodig. De OR heeft op dit terrein een vérgaande wettelijke bevoegdheid: het *instemmingsrecht*. Dat recht heeft onder meer betrekking op de werktijdenregeling, het beloningssysteem, het aanstellingsbeleid, opleidingen, beoordelingen, bedrijfsmaatschappelijk werk, het werkoverleg, klachtenbehandeling en jongerenbeleid.

Vrijwel alle ondernemingsraden houden zich met sociaal beleid bezig en dit onderwerp ligt dicht bij het onderwerp arbeidsomstandigheden. Een OR kan dus tegelijkertijd het thema welzijn oppakken en beoordelen of de voorstellen rond sociaal beleid leiden tot beter of slechter welzijn op het werk.



## Financieel-economisch en bedrijfsorganisatorisch beleid

De OR heeft ook wettelijke bevoegdheden als het gaat om het financieel-economisch of bedrijfsorganisatorisch beleid. Wil een ondernemer fuseren met een ander bedrijf dan moet hij daarvoor advies vragen aan de OR. Wil hij een reorganisatie doorvoeren dan moet eerst de OR zijn zegje doen. De werkgever moet de OR om advies vragen bij een verhuizing, verbouwing of bij nieuwbouw en bij inkrimping of uitbreiding van de werkzaamheden. Hetzelfde geldt voor het oprichten van een nieuwe onderneming, bij de overname van een ander bedrijf of opheffing van een bedrijf. De OR heeft bovendien adviesrecht bij belangrijke investeringen.

Op het eerste oog hebben deze onderwerpen misschien niet zo veel met welzijn te maken. Maar schijn bedriegt. Welzijn van medewerkers is afhankelijk van een goed ergonomisch en arbeidsorganisatorisch ontwerp. En juist daarover worden bij deze onderwerpen direct of indirect, bewust of onbewust, beslissingen genomen. Deze beslissingen beïnvloeden voor langere tijd de kwaliteit van de arbeid en van de organisatie. Een slimme OR past hier dus op zijn tellen, want later zijn deze besluiten vaak moeilijk terug te draaien. Dat kost dan te veel tijd en geld.

## Strategisch beleid

In medezeggenschapsland is een discussie gaande over de vraag of ondernemingsraden zich niet méér moeten bezig houden met het strategisch beleid en de missie van een onderneming. Moeten ook werknemers de ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf onderzoeken en een sterkte/zwakte-analyse maken?

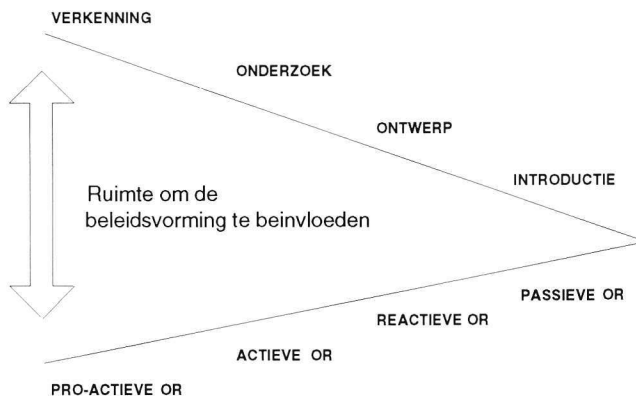
Voor sommige ondernemingsraden is aandacht voor strategisch beleid bittere noodzaak geworden. In veel branches gaan de ontwikkelingen snel. Hoe moet een OR in de gezondheidszorg reageren op de bezuinigingen? Wat is het antwoord van medezeggenschapsorganen bij rijk, provincie en gemeenten op de terugtrekkende overheid? Wat betekent de voortschrijdende technologie voor het bank- en verzekeringswezen? Hoe gaan de bouw, de industrie en de transportsector om met het milieu-vraagstuk?

Soms is deze problematiek voor de OR absoluut te hoog gegrepen. Soms wil de ondernemer niet met de OR praten over deze ontwikkelingen. Maar deze ontwikkelingen zijn zeer beslist van invloed op de kwaliteit van de arbeid. Bovendien beïnvloeden ze het welzijn van de medewerkers. Voor een aantal ondernemingsraden kan deze invalshoek een goed aangrijpingspunt zijn om het thema welzijn op te pakken.

Kortom: aansluiting zoeken bij andere thema's dan arbobeleid is een grote uitdaging voor ondernemingsraden. In latere hoofdstukken wordt op deze mogelijkheden dieper ingegaan.

## Het fuikmodel

Een OR kan kiezen op welk tijdstip of in welk stadium van een proces van besluitvorming hij invloed wil uitoefenen. Dit is een belangrijke keuze. Het fuikmodel laat zien dat met het voortschrijden van de tijd de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het resultaat van de besluitvorming afneemt. Anders gezegd: hoe eerder een OR er bij is, des te groter is de kans op invloed.



Globaal kan een OR op vier manieren reageren op de voorbereiding van beleidsbeslissingen.

Met:

- pro-actief gedrag
- actief gedrag
- reactief gedrag
- passief gedrag

### Pro-actief gedrag

De OR-leden willen zo vroeg mogelijk hun ideeën inbrengen zodat hiermee in de oriëntatiefase rekening wordt gehouden. Ook tijdens de beleidsvorming wil deze OR het proces steeds bijsturen. Het ligt voor de hand dat deze OR een vertegenwoordiging stuurt naar de projectgroep die de organisatie eventueel voor deze beleidsbeslissing instelt.

### Actief gedrag

De OR-leden willen de plannen van de directie in een vroeg stadium kennen om erop te reageren en bijstellingen door te geven. Bij dit gedrag stapt de OR niet actief in een projectgroep van de organisatie. Eventueel is de OR toevoorder.

## Reactief gedrag

De OR-leden willen niet vroegtijdig betrokken worden bij de beleidsvorming over (welzijns)problemen en willen ook geen zitting nemen in de projectgroep die de organisatie eventueel instelt. De OR reageert als de bestuurder expliciet naar zijn mening vraagt.

## Passief gedrag

De OR-leden ondernemen niets op het gebied van welzijn. Dit komt tamelijk vaak voor, al was het maar omdat de OR zich onvoldoende bewust is van de gevolgen van deze beleidsbeslissingen voor het welzijn van medewerkers of omdat de OR de mogelijkheid om invloed uit te oefenen vrij laag inschat.

Iedere OR moet bij het begin van zo'n beleidsproces een keuze maken voor een bepaald type gedrag. Deze keuze hangt af van de situatie in het bedrijf en van de situatie waarin de OR zich bevindt. Deze keuze is een belangrijk onderdeel van de strategie van de OR.

## De strategie van ondernemingsraden

Het kan verstandig zijn, dat een OR de actoren en hun machtsposities in verschillende situaties analyseert. Meestal zijn deze zich relatief weinig bewust van welzijnsvraagstukken. De OR moet samenwerken met personen die de beslissingen kunnen beïnvloeden die gevolgen hebben voor het welzijn op het werk. Het samenwerken in (eventueel tijdelijke) coalities is ook een belangrijk onderdeel van de strategie van de OR.

Een OR moet keuzes maken. Dat is niet altijd gemakkelijk, omdat verbetering op het ene vlak een verslechtering op het andere kan inhouden. Ondernemingsraden zijn dan gedwongen om hun nek uit te steken voor maatregelen, die bij (een deel van) de achterban niet goed vallen. Een zorgvuldige communicatie is dan hard nodig.

Verskillende personen (of actoren) houden zich bezig met arbeidsomstandigheden in het algemeen en welzijn in het bijzonder.

Intern zijn dat:

- de directie
- de afdeling personeelszaken
- de organisatie-afdeling
- de ontwerpafdeling
- de afdeling inkoop
- het middenkader
- de veiligheidskundige
- de arbeidshygiënist
- de arbo-coördinator
- het arbo-team van het management
- de OR
- de verschillende achterbannen

Extern zijn dat:

- de arbodienst (bedrijfsarts, arbeids- en organisatiedeskundige, arbeidshygiënist, veiligheidskundige)
- de I-SZW (vroeger de Arbeidsinspectie)
- de verzekeringsarts
- de cursusleider/adviseur
- de vakbond

Werken aan welzijn is boeiend omdat het de kern van de (mede)zeggenschap raakt. Maar daarom is het tegelijkertijd een heel lastig onderwerp. Niet alle werkgevers laten ondernemingsraden zo één-twee-drie delen in de macht.

Een OR die met welzijn aan de slag wil, weet van tevoren niet hoeveel invloed hij kan uitoefenen.

Voorals hij de problemen aan de bron wil aanpakken, moeten soms bergen verzet worden. Dat vraagt veel tijd en de OR zal 'er boven op' moet zitten.

Hij zal ontdekken dat de wettelijke hulpmiddelen beperkt zijn, dat er heel veel overtuigingskracht nodig is en dat hij alles wat hij in huis heeft uit de kast moet halen.

Maar in zekere zin hebben ondernemingsraden het tij mee. Steeds meer organisaties breken

hiërarchische structuren af. Verplattung is 'in' en er wordt volop gesproken over zelfregende teams of autonome taakgroepen. De pro-actieve OR die er vroeg in het beleidsproces bij is, bereikt het meest. Voor ondernemingsraden die er in slagen aan te sluiten bij wat ondernemers bezig houdt, zijn er volop kansen.

#### *Over de auteurs*

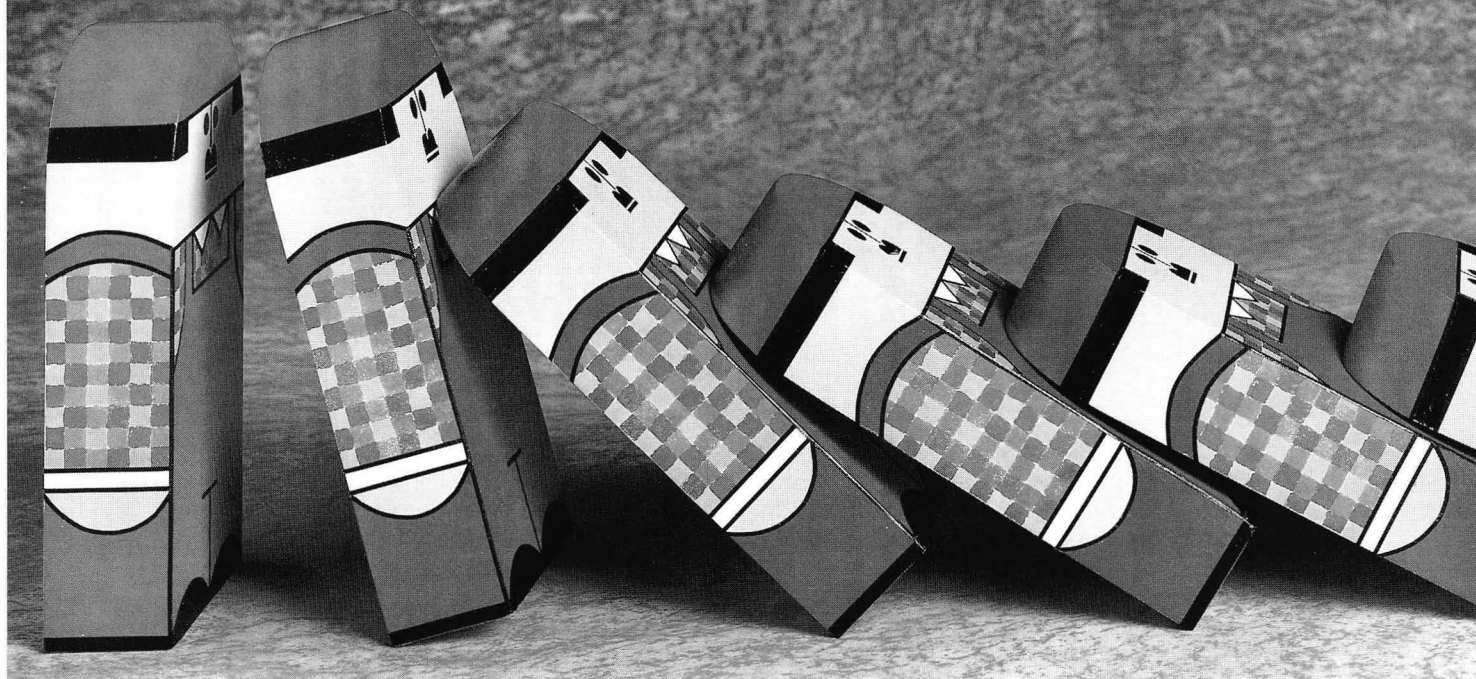
Ad Wepster is cursusleider bij het Instituut voor Medezeggenschap Driebergen (IMD).

Peter Rozemond heeft 5 jaar cursussen gegeven aan ondernemingsraden en is nu werkzaam als organisatie-adviseur bij de afdeling "Ontwikkeling van werk en werplekken" van het NIA.





# Veilig werken? Laat je collega's niet vallen



## 2. FUNCTIEVERBETERING, TAAKGROEPEN EN ORGANISATIE-ONTWIKKELING

---

De belangrijkste taak van een OR is het behartigen van de belangen van het personeel. Dat is nogal wat, want in de meeste bedrijven zijn er toch al gauw twintig keer zo veel medewerkers als OR-leden. Bovendien heeft iedere collega meerdere belangen. Het aantal belangen dat de OR moet behartigen, kan zo behoorlijk oplopen en daarmee ook de agenda van de overlegvergadering:

1. Nieuwe stoelen in de portiersloge (belang van mevrouw Kok, portier)
2. Opnemen vakantiedagen (belang van de heer Wessel, schilder)
3. Metaalopleidingen (belang van mevrouw Meijs, bankwerker)
4. Voorlichting over beeldschermwerk (belang van de heer Kleijn, administrateur)
5. Nieuwe richtlijnen bij delegatie (belang van mevrouw Storms, hoofd werkvoorbereiding)  
enzovoort, enzovoort

De OR kan onmogelijk op al deze individuele vragen en problemen ingaan. Maar daar heeft men iets op gevonden. Ondernemingsraden zijn er toe overgegaan collectieve belangen te behartigen. Onderwerpen als opleidingsbeleid, kilometervergoeding, overwerkregeling, milieu, fusie, functiewaardering en veiligheid gelden voor iedereen. Dat levert een enorme tijdsbesparing op, terwijl de OR toch zeggenschap heeft over het werk van de collega's die hij vertegenwoordigt.

Maar collectieve belangenbehartiging heeft ook nadelen. Het leidt er toe dat OR-en zich vooral bezig houden met de voorwaarden en omstandigheden waaronder wordt gewerkt. Voor het werk zelf, van de portier, de schilder en de administrateur, heeft de OR weinig aandacht meer.

Gelukkig is er nog een andere oplossing. Steeds meer OR-en houden zich bezig met de wijze waarop het werk wordt georganiseerd. Ze willen dat hun collega's meer zeggenschap krijgen in het eigen werk. In dit hoofdstuk gaan we hierop in.

### De organisatie van werk

De secretaresse, de verpleegkundige, de timmerman en de automatiseringsmedewerker hebben allemaal één ding gemeen: het werk dat zij doen is georganiseerd.

Iemand heeft voor hen, meestal nog voor indiensttreding, in hoofdlijnen bedacht welk werk ze doen. Meestal is die *arbeidssituatie* ook wel opgeschreven en in een functiebeschrijving vastgelegd.

Deze beschrijving bepaalt ook welk werk iemand moet overlaten aan zijn of haar collega. Er is dus ook nagedacht over de verdeling van het werk over alle werknemers.

Deze *arbeidsverdeling* wordt weer bepaald door de *produktietechniek* in het bedrijf. Afhankelijk van de produktietechniek kan een deel van het werk worden uitgevoerd door apparaten, machines en computers. Het werk dat overblijft wordt over de werknemers verdeeld.

De keuze voor een bepaalde produktietechniek staat ook niet op zichzelf. Deze keuze is afhankelijk van de totale organisatie van de produktie (of de dienstverlening) van de onderneming. De wijze waarop het werk in het bedrijf is georganiseerd noemen we de *produktie-organisatie*. Het gaat hier ondermeer om de indeling in afdelingen en de verdeling van het werk over deze afdelingen.

In elke onderneming zijn een aantal afdelingen waar alles om draait. In een ziekenhuis zijn dat de afdelingen waar de medische handelingen worden verricht. In een fritesfabriek zijn dat de afdeling waar de aardappels worden verwerkt tot bijvoorbeeld voorgebakken aardappelschijfjes. Bij de brandweer is de afdeling die uitrukt bij brand en de brand bestrijdt, de spil. Behalve deze afdelingen zijn er afdelingen met ondersteunende of voorbereidende taken. Hoeveel en hoe groot die zijn hangt af van de behoefte van de uitvoerende afdelingen. Het management heeft bestuurlijke taken.

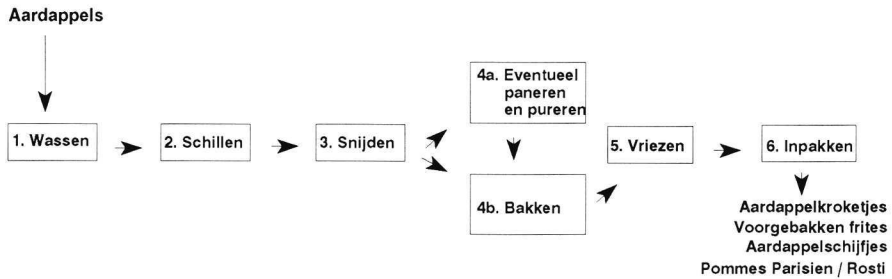
#### De wet van de vereiste variëteit

Waarom kan er in de fritesfabriek aan de lopende band worden gewerkt en bij de brandweer niet? Ofwel wat bepaalt de wijze waarop het werk is georganiseerd? Het antwoord is gelegen in de wet van Ashby, de wet van de vereiste variëteit. Deze wet luidt als volgt: *De regelcapaciteit van een onderneming moet in verhouding zijn tot de regelvereiste, die nodig is om de variatie in de omgeving van de onderneming te kunnen beheersen*. Met andere woorden: een onderneming moet problemen kunnen oplossen of 'regelen' al naar gelang zij problemen ondervindt. Deze wet geldt overigens niet alleen voor ondernemingen als geheel, maar ook voor afdelingen en afzonderlijke werkplekken.

We zullen nu achtereenvolgens toelichten wat deze wet betekent voor de produktie-organisatie, de produktietechniek, de arbeidsverdeling en de arbeidssituatie.

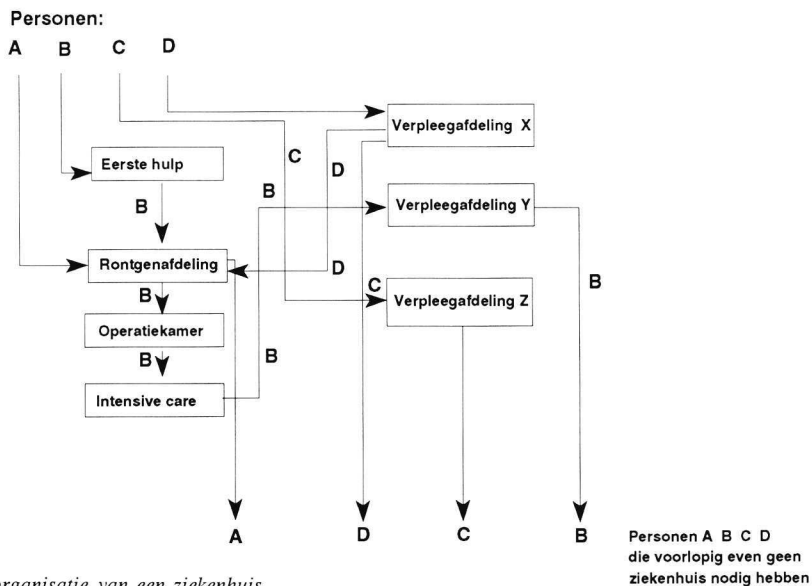
#### *Produktie-organisatie*

Het aantal grondstoffen in een frites-fabriek is niet groot. Ook de variatie aan gevraagde producten is te overzien: voor-gebakken frites, aardappelschijfjes, aardappelkroketjes, Parijse aardappeltjes, rösti. De produktie-organisatie is niet zo ingewikkeld: één rondleiding door het bedrijf en je kunt je er een beeld van vormen. Iedere dag worden in de verschillende afdelingen aardappels gewassen, geschild, gesneden, gebakken of gepureerd en gepaneerd, diepgevroren en verpakt.



Productie-organisatie van een aardappelfabriek

In een ziekenhuis is de productie-organisatie ingewikkelder. Onderstaande figuur laat zien welke organisatorische eenheden vier patiënten passeren, voor zij weer naar huis mogen. Persoon A moet een foto laten maken en mag daarna weer naar huis. Persoon B heeft een ernstig verkeersongeluk gehad. Persoon C komt voor een ziekenhuisbevalling. Persoon D is opgenomen met vage buikklachten.



Productie-organisatie van een ziekenhuis

Het figuur laat zien dat het aanbod aan patiënten, de 'grondstof' van het ziekenhuis, veel gevarieerder is dan wat er aan grondstoffen binnenkomt in de fritesfabriek. De productie-organisatie in het ziekenhuis (hier slechts getekend voor vier patiënten) is complex en minder overzichtelijk. Vergelijken we één afdeling van de fritesfabriek met één afdeling van het ziekenhuis, dan valt op dat in de fritesfabriek iedere afdeling slechts met twee andere heeft te

maken, terwijl iedere afdeling in het ziekenhuis heel wat moet regelen met meerdere afdelingen. In het ziekenhuis zal het werk daarom anders zijn georganiseerd. De afdelingen zullen meer behoefte hebben aan regelcapaciteit. Zoals de wet van Ashby zegt: de regelcapaciteit moet in verhouding staan tot de regelvereiste die nodig is om de variatie in de omgeving van afdelingen te kunnen beheersen.

### *Productie-techniek*

De produktietechniek bepaalt hoe werk is verdeeld over mensen en machines. Wanneer we mensen vergelijken met machines, dan valt op dat machines goed zijn in routinewerk en dat mensen - omdat ze kunnen denken - bovendien taken kunnen verrichten die onvoorspelbaar of niet-standaard zijn. Een mens heeft een veel grotere behoefte aan regelcapaciteit dan een machine.

Als een bedrijf wordt ge(re)organiseerd, moet er dus rekening gehouden worden met de manier waarop de taken worden verdeeld over mensen en machines. Het routine-werk is voor de machines en het denkwerk voor de mens.

### *Arbeidsverdeling*

Op het niveau van de arbeidsverdeling, dus de verdeling van taken over meerdere mensen, geldt de wet op een soortgelijke manier. De verkopers in een handelsonderneming die totaal geen invloed hebben op de kwaliteit van wat de inkopers in huis halen, komen gemakkelijk in de problemen. Zij hebben - gelet op wat er van hen wordt verwacht - te weinig regelcapaciteit.

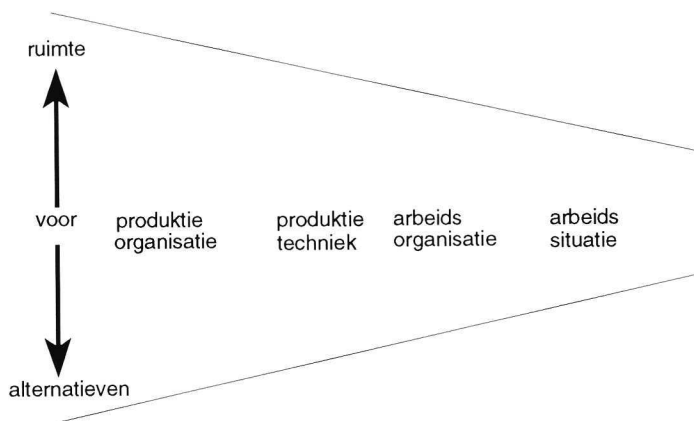
### *Arbeidssituatie*

Ook voor de individuele arbeidssituatie geldt de wet van Ashby: de regelcapaciteit van een werknemer moet in overeenstemming zijn met de regelvereiste die nodig is om de variatie in de omgeving van de functie aan te kunnen. Dat wil zeggen dat ook een instellingskok groenten mag bestellen, de secretaresse voldoende tijd moet hebben om haar typewerk na te kijken, en de produktiemedewerker het tempo van de lopende band moet kunnen beïnvloeden.

Waar moet je beginnen?

In nogal wat situaties blijkt dus: om je werk beter te kunnen regelen, moet je als werknemer, als groep of als organisatie meer zeggenschap hebben. Ondernemingsraden die zich daarvoor willen inzetten, moeten een keuze maken. Zij kunnen werken aan arbeidssituaties, arbeidsverdeling, produktietechniek of aan de totale organisatie.

Misschien is het nog het beste om als ondernemingsraad te beginnen met het verbeteren van de totale (produktie-)organisatie. Dat zet de meeste zoden aan de dijk. Want zoals uit het volgende figuur blijkt, neemt de ruimte voor alternatieven af naar mate je je op een specifiek niveau begeeft. Is de productie-organisatie slecht ontworpen, dan wordt het lastiger een goede produktietechniek te kiezen. Slechte keuzen bij de produktietechniek zijn weer belemmeringen voor de arbeidsverdeling. En als er fouten zijn gemaakt bij de arbeidsverdeling, dan is het niet makkelijk goede arbeidssituaties te creëren. Beginnen bij de productie-organisatie is wel het lastigste want die is nu net het minst gemakkelijk te beïnvloeden.



## Functieverbetering

Dit boek volgt de definitie die de Arbowet hanteert voor *welzijn bij de arbeid*. Wat is er nu zo kenmerkend aan deze definitie? In deze wet gaat het niet om het persoonlijk welbevinden van de werknemer. Als dat zo zou zijn geweest, dan zou artikel 3 van de Arbowet er ongeveer als volgt hebben uitgezien:

Artikel 3, zoals het *niet* luidt:

1. De werknemer moet zich bij het uitvoeren van de arbeid zo leergierig mogelijk opstellen zodat zijn vakbekwaamheid toeneemt.
2. De werknemer moet het werk zoveel mogelijk naar eigen inzicht uitvoeren, zodat zijn zelfstandigheid toeneemt.
3. De werknemer moet contacten onderhouden met collega's, zodat zijn sociale vaardigheden toenemen.
4. De werknemer moet zich op de hoogte stellen van doel en resultaat van het werk, zodat hij inzicht krijgt in het geheel.
5. De werknemer moet bij het uitoefenen van zijn functie zo veel mogelijk rekening houden

met zijn persoonlijke eigenschappen, zodat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de arbeid. Natuurlijk vonden de makers van de Arbowet het belangrijk dat mensen zich prettig voelen in hun werk. Maar de wetgever heeft zich ook gerealiseerd dat dit niet voor iedereen hetzelfde is. Immers, iedereen heeft daarvoor zijn eigen criteria. De één wil graag de radio aan bij het werk, de ander moet daar niets van hebben. Maar als het persoonlijk welbevinden zo subjectief is, zijn er dan andere, wel min of meer objectieve criteria te bedenken waaraan werk moet voldoen zodat mensen zich kunnen ontwikkelen en niet ziek worden van hun werk?

Voor het juiste antwoord moeten we niet kijken naar de persoonlijke verschillen tussen mensen, maar juist naar de gemeenschappelijke opvattingen over werk. Uit onderzoek blijkt, dat mensen in hun werk steeds weer dezelfde zaken belangrijk vinden: afwisseling, zelf kunnen beslissen, samenwerken en contact met anderen, geïnformeerd zijn en verantwoordelijk zijn voor een afgerond takenpakket. Anders gezegd: dat mensen deze zaken belangrijk vinden, blijkt een algemene eigenschap van mensen te zijn. En dus vroeg de wetgever zich af: kunnen wij niet een wetsartikel maken dat werkgevers verplicht het werk aan te passen aan deze algemene eigenschap van mensen?

Dat kan dus, want dan moet je er rekening mee houden bij het organiseren van het werk. Organiseren gaat over het bedenken van taken, het samenstellen van functies, het groeperen van functies tot groepen of afdelingen en het structureren van afdelingen in een zekere organisatievorm, kortweg om *arbeidsinhoud- en organisatie*. En daarover gaat artikel 3, met name lid g, van de arbowet:

*"Zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd moet de arbeid bijdragen tot de vakbekwaamheid van de werknemer en dient de werkgever het werk van de werknemer zo in te richten dat de werknemer voldoende mogelijkheden heeft om zijn werk volgens eigen inzicht, zoals dat mede bepaald wordt door zijn vakbekwaamheid, te verrichten, contact met andere werknemers te onderhouden en zich op de hoogte te stellen van het doel en het resultaat van zijn arbeid en de eisen die daaraan worden gesteld."*

Overigens is aanpassen van het werk volgens deze gemeenschappelijke criteria niet altijd een garantie voor plezierig werk. Er zijn mensen die al jaren alleen werken en dat ook liever zo houden. Er zijn mensen die al jaren geen beslissingen hoeven te nemen en dat prima vinden. Eigenlijk wel logisch, want hun communicatieve of bestuurlijke vaardigheden zijn de afgelopen jaren niet erg getraind.

Of iemand met plezier naar zijn werk gaat, is van meer afhankelijk. Ook de arbeidsverhoudingen en vooral de relatie met chef en directe collega's zijn belangrijk. Daarnaast zijn de arbeidsvoorwaarden, zoals het salaris en de rechtspositie, belangrijk. Aan de andere kant kan door problemen in de privé-situatie, het plezier in het werk verloren gaan.

## Stress en leren

Door te kijken naar de organisatie van het werk richten we ons op de welzijnsrisico's en dus niet op het individueel gedrag van mensen. Bij het voeren van arbeidsomstandighedenbeleid is het niet ongebruikelijk de focus op de risico's te zetten.

Met zijn *veiligheidsbeleid* minimaliseert de werkgever de veiligheidsrisico's, zodat er geen ongelukken gebeuren. Eigenlijk zou het werk zo veilig moeten zijn, dat het veiligheidsgedrag van werknemers er niets meer toe doet.

Bij *gezondheidsbeleid* willen we voorkomen dat mensen ziek worden. Nemen we de gezondheidsrisico's weg, dan wordt opnieuw het gezondheidsgedrag minder belangrijk. Welzijnsbeleid op haar beurt is gericht op het minimaliseren van welzijnsrisico's, dat wil zeggen op het minimaliseren van werkstress en het optimaliseren van leermogelijkheden.

Stress (spanning) ontstaat meestal niet - zoals een gebroken arm - van het ene moment op het andere. Het ontstaan van stress is een geleidelijk proces. Stress krijgt iemand als er stressoren zijn. Een stressor is een onbalans tussen datgene wat van iemand wordt gevraagd en wat hij in staat is te doen.

Of werkstress voor iemand een probleem is, hangt af van:

- Kan hij goed met stress omgaan?
- Kan hij een beroep doen op de hulp van collega's?

Is dit niet het geval, dan wordt stress gemakkelijk 'strain' (Engels voor verrekken).

Of een werknemer nog aan deze strain kan ontkomen, hangt af van:

- Is er voldoende hersteltijd?
- Vertoont hij adequaat gezondheidsgedrag?

Als dit niet het geval is, leidt dit tot slijtage. Het wachten is slechts op de druppel die de emmer doet overlopen en de werknemer komt ziek thuis te zitten.

In het stressproces gaat het dus van kwaad tot erger. Een OR die het probleem van werkstress *bij de bron* wil aanpakken, moet niet pleiten voor langere hersteltijden, een cursus "omgaan met stress" of een fitnessprogramma. Evenmin is het verstandig in te stemmen met een wervings- en selectiebeleid, waarin stressbestendige mensen worden gevraagd. Alleen een werksituatie met zo min mogelijk stressoren kan werkstress voorkomen.

In een situatie zonder werkstress, kunnen werknemers zich ontwikkelen en leren. Met leren bedoelt de Arboret vooral het vergroten van de vakbekwaamheid waardoor het werk beter kan worden gedaan. Maar omdat over het werk vrijwel altijd afstemming en besluitvorming nodig is, kan bij leren ook worden gedacht aan communicatieve en bestuurlijke vaardigheden.



## Regelproblemen en regelmogelijkheden

Om stress te voorkomen en leren te bevorderen gaat het om twee vragen:

- Welke regelproblemen komt iemand tegen in zijn werk?
- Welke regelmogelijkheden heeft iemand om deze problemen op te lossen?

In de woorden van de wet van Ashby: is de regelcapaciteit in verhouding tot de regelvereiste?

Werken is regelen en bij dat regelen doen zich problemen voor. Een voorbeeld. Een vrachtwagenchauffeur die bij de veiling verse groenten heeft ingeladen, staat voor het probleem deze groenten op tijd bij de groothandel af te leveren. Dat hoeft geen bezwaar te zijn, zolang zijn truck in goede conditie is, het verkeer meezit, hij de weg kent of tenminste een kaart heeft. Niet al deze factoren heeft hij in de hand. Maar een ervaren chauffeur weet wel zo ongeveer welke route hij op welk tijdstip al dan niet moet nemen. Dat hij een alternatieve route kan kiezen, is een voorbeeld van een regelmogelijkheid.

Het toepassen van regelmogelijkheden op regelproblemen zal vaak een uitdaging zijn, omdat er een beroep wordt gedaan op het vakmanschap. Het roept spanning op, maar die leidt niet zonder meer tot stress. Eigenlijk heeft de chauffeur er geen enkele moeite mee. Hij regelt dat. Daar wordt hij immers voor betaald.

De situatie wordt ernstiger als je geen of onvoldoende regelmogelijkheden hebt om de regelproblemen op te lossen. Het beroep van vrachtwagenchauffeur is een eenzaam beroep. Het inschakelen van een collega, een veel voorkomende regelmogelijkheid, is voor hem niet zo eenvoudig.

Een arbeidssituatie moet dus voldoende regelmogelijkheden bevatten. We onderscheiden interne en externe regelmogelijkheden.

Interne regelmogelijkheden of *autonomie* op het werk betekent dat een werknemer de ruimte heeft om het werk naar eigen inzicht uit te voeren en problemen zelfstandig op te lossen. Hij kan dus zijn werktempo aanpassen, de volgorde van het werk veranderen en de werkwijze aanpassen, als dat nodig is. Externe regelmogelijkheden hebben betrekking op de ruimte om problemen, waar je zelf niet uitkomt, in samenwerking met een collega of de chef of via het werkoverleg op te lossen. Om stress te vermijden is het dus nodig dat iemand voldoende interne en externe regelmogelijkheden heeft.

Onderstaande tabel laat zien wat regelproblemen en regelmogelijkheden voor het werk betekenen.

- Zijn er weinig regelproblemen en weinig regelmogelijkheden dan is het werk simpel.
- Zijn er veel regelproblemen en weinig regelmogelijkheden, dan is het werk slopend.
- Zijn er weinig regelproblemen en veel regelmogelijkheden, dan is het werk zinloos.
- Zijn er veel regelproblemen en veel regelmogelijkheden, dan is er sprake van actief werk.

		Regelproblemen	
		weinig	veel
Regelmogelijkheden	weinig	simpel werk ( $4^{1/2}$ )	slopend werk (7)
	veel	zinloos werk ( $1^{1/2}$ )	actief werk (1)

*Het verband tussen regelproblemen en regelmogelijkheden. Tussen haakjes het aantal malen dat het ziekteverzuim voor dat type werk hoger ligt dan het actieve werk.*

Voor OR-en is het interessant te (laten) bepalen welk werk er binnen het bedrijf voorkomt. Uit onderzoek blijkt dat het ziekteverzuim bij slopend werk gemiddeld zeven keer zo hoog ligt als bij actief werk.

Het is uiteindelijk de bedoeling van functieverbetering om werk te creëren waarbij er voor alle regelproblemen regelmogelijkheden zijn.

## Het WEBA-instrument

Als van een functie wordt vermoed dat zij welzijnsrisico's bevat, dan kan het zinvol zijn die functie aan een nader onderzoek te onderwerpen. Dat is mogelijk met behulp van de WEBA-methodiek. De WEBA-methodiek is een praktisch instrument voor het beschrijven, beoordelen en (her)ontwerpen van de organisatie van de arbeid, in het bijzonder van de inhoud van functies. De methodiek wordt toegepast door drie fasen uit te voeren.

De eerste fase is beschrijvend van aard. Nauwkeurig wordt uitgezocht en beschreven wat de functievervuller allemaal doet, welke regelproblemen hij tegenkomt en welke regelmogelijkheden hij heeft. In de tweede fase vindt een beoordeling van de situatie plaats. Daarvoor moeten zeven kwaliteitsvragen worden beantwoord. In de laatste fase wordt nagedacht over mogelijke welzijnsmaatregelen. We zullen achtereenvolgens wat dieper ingaan op deze fasen.

### Beschrijven van de functie

Een zo nauwkeurig mogelijk beeld van de functie is het doel van het eerste deel. Er moet een inventarisatie komen van de functiesamenstelling, de regelproblemen en de regelmogelijkheden. Er vinden gesprekken plaats met één of liefst meerdere functievervullers. Ook met de directe chef wordt gesproken. Het raadplegen van de functiebeschrijving kan nuttig zijn.

### *Functiesamenstelling*

Een functie kan zijn samengesteld uit uitvoerende taken, voorbereidende taken en ondersteunende taken. De *uitvoerende* taken vormen de kern van de functie. Meestal komen ze terug in de functienaam: de uitvoerende taak van een broodbakker is brood bakken. Voordat de bakker aan zijn kwaliteitsbroodjes kan beginnen, moet hij het meel hebben besteld, heeft hij bepaald hoeveel hij die dag zal bakken en heeft hij de oven voorverwarmd. Dit zijn de *voorbereidende taken*.

Daarnaast heeft de bakker *ondersteunende taken*, werk dat hij doet om brood te kunnen blijven bakken. Denk bijvoorbeeld aan het onderhoud van apparatuur, de kwaliteitsbewaking en het bijhouden van de administratie.

### *Regelproblemen*

Gevraagd wordt ook naar de regelproblemen. Deze kunnen bij elke taak voorkomen. Er zijn zes soorten regelproblemen:

1. Problemen met de normen  
Hoeveel brood moet hij één dag voor koninginnedag bakken? Als het mooi weer is trekt iedereen erop uit en eet andere hapjes in plaats van brood.
2. Problemen met de materialen  
Het meel dat gisteren is geleverd, ruikt muf en is vochtig.
3. Problemen met de middelen  
Door één onverwachte storing van de bakoven kan het brood verbranden.
4. Problemen met de handelingen  
Even zitten is er vandaag niet bij.
5. Problemen met de arbeidsomstandigheden  
De temperatuur in de bakkerij loopt weer eens veel te hoog op.
6. Problemen met de informatie  
Het recept voor oranje-speculaas is onduidelijk.

### *Regelmogelijkheden*

Om de regelmogelijkheden in kaart te brengen, inventariseren we zowel de interne als de externe regelmogelijkheden. Welke problemen kan de werknemer zelf oplossen en welke met hulp van zijn collega's of chef of via het werkoverleg?

### Beoordelen van een functie

Pas als de beschrijving af is, kan begonnen worden met het beoordelen van de kwaliteit van de functie. Het WEBA-instrument hanteert daarbij zeven kwaliteitsvragen:

1. *Is de functie volledig?*  
Bestaat ze uit een logisch samenhangend geheel van uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken?

2. *Bevat de functie voldoende organiserende taken?*

Kan de werknemer met anderen over zijn werk overleggen? Is er een regelmatig werk-overleg of andere vormen van overleg waarin zaken geregeld moeten worden?

3. *Bevat de functie voldoende contactmogelijkheden?*

Zijn er mogelijkheden voor onderlinge ondersteuning en formeel of informeel sociaal contact?

4. *Kunnen werknemers voldoende zelfstandig werken in de functie?*

Kan men zelf beslissen over werktempo, werkmethode en werkvolgorde?

5. *Bevat de functie een evenwichtige verdeling van makkelijke en moeilijke taken?*

Is er een balans tussen routinewerk en werk waarbij iets nieuws moet worden bedacht?

6. *Bevat de functie voldoende niet-kortcyclische taken?*

Hiervoor hanteert men de grens van 90 seconden. Als iedere 90 seconden dezelfde handeling (of een reeks van bij elkaar behorende handelingen) worden verricht, dan is het werk kort-cyclisch.

7. *Wordt er voldoende informatie verschaft over doel en resultaat van het werk?*

Is er voldoende informatie op werkplek-, afdelings en bedrijfsniveau?

Het antwoord op elk van deze vragen kan voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende zijn. *Voldoende* wil zeggen dat de beschrijving geen aanleiding geeft om dit aspect te veranderen. *Beperkt voldoende* wil zeggen dat uit de beschrijving blijkt dat dit aspect verbetering behoeft of dat het niet mogelijk is een oordeel te vellen zodat nader onderzoek gewenst is. *Onvoldoende* wil zeggen dat uit de beschrijving blijkt dat dit aspect een belangrijk knelpunt vormt dat zo snel mogelijk moet worden weggenomen. Deze beoordeling wordt weergegeven in een welzijnsprofiel.

## Verbeteren van functies

OR-en die functies tegenkomen met een slecht welzijnsprofiel kunnen drie typen maatregelen verlangen:

1. *Aanpassen van de functie*

De OR die aanpassingsmaatregelen eist, doet iets aan de regelproblemen. Dat ze minder voorkomen of dat ze eenvoudiger zijn op te lossen. Eerder noemden we zes soorten regelproblemen en op elk van deze terreinen kan een functie worden aangepast. We spreken van aanpassen van de functie, omdat we ons erbij neerleggen dat bepaalde regelproblemen binnen de functie niet oplosbaar zijn. Dus verlagen we de normen, sleutelen aan de aangeleverde materialen, vereenvoudigen de handelingen of verbeteren de arbeidsomstandigheden en de informatie.

## 2. *Verbeteren van de functie*

De OR die om verbetermaatregelen vraagt, gaat een stap verder. Hij neemt er geen genoegen mee dat alleen de regelproblemen worden aangepakt. Deze OR wil uitbreiding van de regelmogelijkheden: meer autonomie en meer overleg met collega's of chef en meer of beter werkoverleg. Bovendien wil de OR volledige functies. Met taakroulatie, functieverbreding en functieverrijking kan dit worden bereikt. Een toelichting:

Een werknemer krijgt meer *autonomie* in zijn functie, als hij zijn werktempo meer kan variëren, zelf zijn werkmethode en werkvolgorde kan kiezen of zijn werkomgeving kan beïnvloeden. Dat laatste kan bijvoorbeeld met regelbare verlichting of een thermostaatknop op de verwarming.

Soms komt iemand er niet alleen uit. Hij heeft te veel of te ingewikkeld werk of hij kan het werk emotioneel niet aan. Even met een collega of met je chef kunnen praten, even afstemmen, even iets overdragen of even ontzien worden, zijn dan noodzakelijke *contact- en ondersteuningsmogelijkheden*.

Artikel 16 van de Arbowet verplicht de werkgever tot *werkoverleg* over arbeidsomstandigheden. Maar er is veel voor te zeggen in dit overleg ook te praten over het werk zelf. Werkoverleg wordt dan een instrument van werknemers, waarmee problemen kunnen worden opgelost die men alleen of gezamenlijk niet aankan.

Bij *taakroulatie* wisselen meerdere personen regelmatig over de uitvoerende taken. De taken zullen meestal niet in de tijd op elkaar aansluiten. We spreken van samenhangende taakroulatie als de taken waarlangs gerouleerd wordt op dezelfde afdeling worden verricht en van niet-samenhangende taakroulatie wanneer dat niet het geval is. Taakroulatie heeft voordelen voor de organisatie en voor de werknemer. De organisatie wordt er flexibeler van. Voor een werknemer kan met taakroulatie onderbelasting worden aangepakt. Ook kan er via taakroulatie een eerlijker verdeling van leuk en niet-leuk werk, van lichte en zware klussen of van gezonde en ongezonde arbeid tot stand komen. Taakroulatie heeft echter maar weinig voordelen als het gaat om stresspreventie en het scheppen van leermogelijkheden.

Beter dan taakroulatie is *functieverbreding*. In dat geval worden in een functie taken samengevoegd die in de tijd wel op elkaar aansluiten. De werknemer krijgt zo een breder overzicht over het totale werkproces, zodat nu wel leermogelijkheden ontstaan. Afstemmingsproblemen tussen verschillende taken kan hij nu zelf oplossen.

Taakroulatie en functieverbreding gaan alleen over uitvoerende taken. *Functieverrijking* doet meer. Dan worden (nieuwe) voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken geïntegreerd in de functie. Hierdoor komen er opeens veel meer regelmogelijkheden bij.

### 3. Vernieuwingsmaatregelen

Het komt voor dat de OR keihard getrokken heeft aan het aanpassen en verbeteren van functies, maar dat toch het gevoel blijft hangen dat het allemaal niet genoeg is.

Er is bijvoorbeeld wel werkoverleg, maar dat werkt niet. De functies zijn wel verbreed of verrijkt, maar het werk is niet interessanter geworden. Dan kan de OR zich afvragen of er iets fundamenteel mis is met de structuur van de organisatie. Dat is het moment om te gaan denken over vernieuwingsmaatregelen. Dat zijn maatregelen gericht op een grondig herontwerp van de organisatie, zodat gunstige condities ontstaan voor gezonde functies.

## Taakgroepen

Hiervoor hebben we het gehad over functieverbetering. We hebben de WEBA-methodiek besproken en laten zien dat het een instrument is voor het herkennen, beoordelen en verbeteren van welzijnsrisico's. Daarbij zijn we steeds vertrokken vanuit de werkplek. We hebben echter gezien dat de arbeidssituatie van een afzonderlijke werknemer sterk wordt bepaald door de omgeving van die werkplek. De structuur van de afdeling waar iemand werkt, is nogal bepalend voor de kwaliteit van de functie.

Bij het verbeteren van functies is het belangrijk dat een functie bestaat uit een samenhangend pakket van voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende taken. Een functie die uitsluitend uit uitvoerende taken bestaat, noemden we een smalle functie met weinig regel mogelijkheden. Op het niveau van de functie zijn de mogelijkheden om een smalle functie te verbeteren echter begrensd. Wat we kunnen doen, is het verminderen van de regelvereisten (zodat er wat minder regelproblemen ontstaan) en we kunnen functies van meer regel mogelijkheden voorzien of vollediger maken.

Maar wat heb je aan autonomie, contact- en ondersteuningsmogelijkheden of werkoverleg en wat levert taakroulatie, functieverbreding of functieverrijking op als de werkelijke problemen niet op de afdeling zelf liggen, maar daarbuiten? Als er bijvoorbeeld slecht materiaal wordt aangeleverd door een andere afdeling. Of als de afdelingleiding onvoldoende beslissingsbevoegdheden heeft om het werk goed te kunnen aansturen. of als de werknemers van een afdeling vooral te maken hebben met werknemers van een andere afdeling in plaats van met elkaar. Of als de afdeling te klein of te groot is om efficiënt en creatief te kunnen opereren. Op dat moment moet je als OR gaan kijken naar de structuur van de afdeling. Want op afdelingsniveau kun je meer mogelijkheden creëren voor het verbeteren van functies dan wanneer je alleen maar kijkt naar afzonderlijke arbeidsplaatsen.

## Voordelen van een afdelingsherontwerp

Dat roept de vraag op of er ook op afdelingsniveau een methodiek bestaat voor het herkennen, beoordelen en verbeteren van welzijnsrisico's. Dat maakt het voor de OR een stuk gemakkelijker om de belangen van de afzonderlijke medewerkers op een afdeling te behartigen. Immers een gezonde afdelingsstructuur schept gunstige voorwaarden voor iedere functie.

Zo'n methodiek is wel van het WEBA-instrument af te leiden. We beginnen weer met het beschrijven, nu niet van een functie, maar van de afdeling. Achtereenvolgens staan we voor het volgende:

1. Beschrijf de uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken van de afdeling.
2. Beschrijf de regelproblemen die zich voordoen.

Is duidelijk wat er van de afdeling wordt verwacht? Is er een regelmatige aanvoer van orders? Zijn de grondstoffen van voldoende kwaliteit? Werkt de apparatuur goed? Hoe zit het met de arbeidsomstandigheden? Zijn er efficiënte werkstromen en -processen? Wordt de afdeling adequaat geïnformeerd?

3. Beschrijf de regelmogelijkheden van de afdeling.

Wat kan de afdeling zelf regelen (autonomie) met betrekking tot zaken als machines en hulpmiddelen, kwaliteit, onderhoud, werkvoorbereiding, financiën, arbo, personeel en opleiding, procesbeheersing, werkorganisatie, milieu en logistiek. Waarover is afstemming met andere afdelingen of de directie nodig? Welke problemen kunnen via het management-overleg worden geregeld.

Met behulp van de kwaliteitsvragen kan vervolgens de kwaliteit van de afdeling worden beoordeeld.

1. *Volledigheid*

Heeft de afdeling een volledige taak met duidelijk grenzen en een koppeling aan een meetbaar resultaat?

2. *Bestuurlijke taken*

Kan de afdeling beschikken over voldoende in- en externe regelmogelijkheden om zo zelfstandig mogelijk te kunnen opereren?

3. *Interne samenhang*

Zijn de werknemers onderling van elkaar afhankelijk zonder dat de individuele speelruimte verdwijnt?

4. *Grootte*

Zijn de groepen binnen de afdeling dusdanig groot dat zij een herkenbare bijdrage kunnen leveren aan de organisatie, dat zij voldoende snel beslissingen kunnen nemen en dat zij als groep niet te kwetsbaar zijn?

5. *Flexibele inzetbaarheid*

Zijn de werknemers op de afdeling voor meerdere taken inzetbaar?

6. *Interne en externe coördinatie*

Bestaat er zowel voor de 'buitenwereld' als voor de groepen van de afdeling zelf één aanspreekpunt?

7. *Passende technieken*

Sluiten de besturingssystemen, de capaciteit van de produktiemiddelen en de beloningsstructuur goed aan bij de zelfstandige manier van werken in de afdeling?

Net als bij het WEBA-instrument voor functies, kan ook bij de afdelingsbeschrijving elke vraag met voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende worden beantwoord.

### Werken in taakgroepen

Een organisatievorm die over het algemeen goed aan deze criteria voldoet, is de taakgroep. Een gangbare definitie van een taakgroep luidt:

*Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin produkten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten.*

Een taakgroep heeft dus als taak een herkenbaar produkt of dienst te leveren. Het hoeft niet om een geheel gereed produkt of afgeronde dienst te gaan. Soms wordt een deelprodukt of -dienst door een andere taakgroep weer verder bewerkt of verwerkt. Dat bedoelen we als we spreken over het leveren aan een interne klant.

Belangrijk kenmerk van een taakgroep is dat men samen verantwoordelijk is voor het produktieproces. Niet individuen zijn aanspreekbaar, maar de groep. Om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken, moet de groep over bevoegdheden en middelen kunnen beschikken om zelf allerlei zaken te regelen. In de praktijk ontbreekt het daar nog al eens aan. Een taakgroep moet een stabiele werklast hebben.

Dan kan zij ook een min of meer vaste samenstelling krijgen. Een groepsgrootte van 7 tot 12 personen is het beste. De groep is dan niet te groot om zo nodig snel besluiten te nemen en ook nog iedereen betrokken te houden. De groep is ook niet te klein met het oog op continuïteit en er zijn voldoende verschillende invalshoeken beschikbaar om creatief problemen op te lossen.

Het streven in veel taakgroepen is dat iedereen alle taken kan verrichten, maar in de praktijk is dat soms een illusie. Niet iedereen kan alles. Sommigen hebben meer ervaring dan anderen



en zijn dus gewoon bekwamer. En voor bepaalde klussen zijn nu eenmaal specialisten nodig. Een taakgroep kan zelfs uitsluitend uit specialisten bestaan. Zolang de verschillende werkzaamheden die in de taakgroep worden verricht maar onderling sterk samenhangen. In managementkringen neemt de populariteit voor het werken in taakgroepen gelukkig toe. In de praktijk komen vele varianten voor. Men onderscheidt wel autonome taakgroepen en semi-autonome taakgroepen. Soms spreekt men van zelfsturende teams, business units of klantgerichte eenheden.

### Combineren van denken en doen

Werken in groepen is eigenlijk niets nieuws. Al eeuwen werken mensen in groepen. Dat is logisch, want in samenwerking kan meer worden bereikt dan alleen. Bovendien kun je dan onderling overleggen, het biedt sociale contacten, meer regelmogelijkheden (werkverdeling, verlof/afwezigheid, speelruimte in tijdsbezetting) en grotere mogelijkheden voor individuele wensen en specialisatie. Een groep is bovendien minder kwetsbaar.

In de loop der tijden is wel de manier van samenstellen van groepen veranderd. De industriële revolutie maakte het mogelijk produkten in grote hoeveelheden te gaan produceren. Bij deze massaproductie was het efficiënt bij het samenstellen van groepen hoofd- en handarbeid te scheiden. Er werden groepen werknemers gevormd voor de uitvoering en groepen werknemers voor het denkwerk.

Vandaag de dag is er veel minder vraag naar massaprodukten. Consumenten willen kunnen kiezen uit een breed assortiment. Ook de levensduur van produkten en diensten neemt af. Wat vandaag goed verkoopt, is morgen "uit". In veel bedrijfstakken noopt heftige concurrentie tot continue produktontwikkeling. De markt vraagt steeds hogere kwaliteit en korte levertijden. Afnemers en overheid stellen hogere milieu-eisen.

Tegen deze achtergrond komen we terug op de wet van de vereiste variëteit, die - vertaald naar werken in taakgroepen - zegt dat een taakgroep precies zo veel zelf moet kunnen sturen als nodig is om aan deze steeds veranderende eisen te kunnen voldoen.

Bij *massa-productie* stellen de consument en de markt maar weinig eisen. Eenheidsworst is geen bezwaar als er maar veel van is. De groep werknemers ontmoet weinig echte knelpunten, want zowel het werk zelfs als het oplossen van problemen is routine geworden. De behoefte om zelf te kunnen sturen zal niet groot zijn.

Bij het *produceren in brede assortimenten* ligt dat anders. De eisen uit de omgeving variëren behoorlijk. Er is weinig routinewerk en de problemen die optreden kunnen niet allemaal meer met een standaardoplossing worden aangepakt. De behoefte om zelfsturend te kunnen optreden is veel groter geworden. Een scheiding van hoofd- en denkarbeid is dan heel erg lastig en leidt voortdurend tot frustraties bij beide groepen werknemers. Als we taakgroepen gaan invoeren, heffen we de scheiding tussen denken en doen zoveel mogelijk op. We

brengen voorbereiding en ondersteuning (denken) en uitvoering (doen) bij elkaar in de taakgroep. De zelfstandigheid van de groep neemt daardoor toe.

### Taakgroepen in soorten en maten

De OR die denkt dat er een recept bestaat voor het maken van taakgroepen zal snel teleurgesteld raken, want dat is er niet. Elk bedrijf zal een variant moeten bedenken die bij de eigen situatie past. Van de OR vraagt dat intensief meedenken over hoe de bedrijfsspecifieke situatie er dan wel uitziet en wat dat betekent voor de structuur. De vraag is: hoe creëer je zo zelfstandig mogelijke groepen, die zoveel autonomie krijgen dat zij hun eigen problemen kunnen oplossen?

Voor het bedenken van de beste variant zijn echter wel wat richtlijnen beschikbaar. Om te bepalen hoe je een taakgroep opzet, moet je kijken naar de mate van afhankelijkheid van de groep van de omgeving. Een taakgroep heeft altijd te maken met leveranciers en afnemers. Dat kunnen interne afnemers zijn, maar ze kunnen ook van buiten de organisatie komen. Als we het hebben over afhankelijkheid, dan bekijken we hoe sterk de taakgroep te maken heeft met een bepaalde groep leveranciers of afnemers.

We onderscheiden drie hoofdsoorten:

#### 1. *Onafhankelijke groepen*

Dat wil zeggen: er is geen specifieke koppeling tussen de taakgroep en haar leveranciers en evenmin tussen de taakgroep en haar afnemers.

#### 2. *Gedeeltelijk afhankelijke groepen*

Dat wil zeggen: er is een bijzondere koppeling tussen de taakgroep en haar afnemers of tussen de taakgroep en haar leveranciers;

#### 3. *Totaal afhankelijke groepen*

Dat wil zeggen: er zijn sterke koppelingen tussen de leverancier, de taakgroep en de afnemer.

*Een voorbeeld.*

In een supermarkt kun je van de medewerkers die werken op de versafdeling (brood, kaas, vleeswaren, delicatessen) een taakgroep maken. Dat is dan een gedeeltelijk afhankelijke groep. Zij is om te kunnen voortbestaan afhankelijk van specifieke leveranciers, maar zij kunnen in principe aan alle klanten leveren. We zeggen in dit geval: de versafdeling is wel input-afhankelijk, maar niet output-afhankelijk.

De gedachte is dat taakgroepen zo onafhankelijk moeten zijn als hun omgeving dat toelaat. Immers dan neemt de kans toe op gezonde, volledige functies, met een juiste moeilijkheidsgraad, voldoende organiserende taken, autonomie, contactmogelijkheden en informatievoorziening.

Willen mensen het wel?

*Een voorbeeld.*

Een man werkte al geruime tijd aan de lopende band bij een houtbewerkingsbedrijf. Dagelijks verrichtte hij dezelfde werkzaamheden, vele keren per dag. Hij hoefde er niet veel meer bij na te denken. Niet dat hij niet nadacht. Want de man had één grote hobby en dat was zijn tuin. Overdag bedacht hij uitgebreid hoe hij zijn tuin die avond of in het weekend zou gaan aanpakken. Op een dag werd hem gevraagd of hij in taakgroepen zou willen gaan werken. Het werk zou er veel afwisselender van worden. Hij zou samen met collega's meer verantwoordelijkheid krijgen, maar ook reële bevoegdheden. De man bedankte echter voor de eer onder het motto: "als ik op mijn werk moet gaan denken, kan ik mijn volkstuin wel vergeten".

Niet iedereen staat meteen te popelen om in taakgroepen te gaan werken. Mensen hebben soms zeer terechte bezwaren. Er zijn genoeg voorbeelden bekend van situaties waarin taakgroepen zodanig werden ingevoerd dat de werkdruk en de stress alleen maar toenamen. Bijvoorbeeld omdat de normen voor de groepen onrealistisch hoog werden gesteld. Omdat de

groep geen gewenningsperiode kreeg. Omdat het aan voldoende scholing en begeleiding ontbrak.

Als men in het bedrijf gaat praten over het werken in taak-groepen, is het belangrijk de medewerkers vroegtijdig informatie te geven over wat het precies inhoudt. En de beste taakgroepen zijn nog altijd de taakgroepen die mede door de goed voorgelichte medewerkers zelf zijn ontworpen en waarover men zelf heeft kunnen (mee)beslissen.

## De wet en taakgroepen

Taakgroepen zijn niet verplicht. Maar het werken in taakgroepen sluit wel goed aan bij de welzijnsbepalingen in artikel 3 van de Arbowet. De OR kan dus heel goed verwijzen naar dat artikel. Ook aan de WOR kunnen OR-leden argumenten ontleen om te pleiten voor taakgroepen. Artikel 28 van deze wet draagt de OR op het overdragen van bevoegdheden (delegatie) zoveel mogelijk te bevorderen. In een toelichting bij dit artikel werd zelfs gesteld dat interne delegatie en werkoverleg voor de werknemer op zijn arbeidsplaats misschien van nog grotere betekenis is dan zijn vertegenwoordiging via de OR. Er is dan ook alle reden om eventueel van het initiatiefrecht gebruik te maken. Wil de ondernemer taakgroepen invoeren, of een variant daarvan, dan is dat natuurlijk altijd adviesplichtig op grond van artikel 25, lid 1e.

### *Een voorbeeld uit de praktijk: de reinigingsdienst*

Een voorbeeld van een bedrijf dat er op succesvolle wijze in is geslaagd de combinatie te maken tussen kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de dienstverlening, is de reinigingsdienst van het stadsdeel De Pijp te Amsterdam. Bij de reinigingsdienst werken beladers, chauffeurs en reinigers. De taak van de beladers bestaat uit het ophalen van huisvuil en de chauffeurs besturen de huisvuil-wagen. Op hetzelfde moment ruimen elders in het stadsdeel de reinigers het zwerfvuil op. Met de bedoeling het ziekteverzuim terug te dringen (met name rug-, schouder-, en heupklachten), heeft men de taakhoud van de medewerkers veranderd. Er is één combifunctie gemaakt, dat is een medewerker die belaadt, chauffeuert en reinigt. De afzonderlijke functies zijn vervallen. Tegelijkertijd zijn er wijkteams geformeerd die bestaan uit combifunctionarissen die verantwoordelijk zijn voor het schoonhouden van een bepaald deel van de wijk. De combifunctionarissen trekken niet meer afzonderlijk de wijk in. Zij gaan gezamenlijk op pad met de huisvuilwagens met chauffeur met beladers voorop en enkele reinigers direct er achteraan.

Dit zogenaamde huisvuilreintje en het rouleren tussen de verschillende taken draagt ertoe bij dat de medewerkers zich meer verantwoordelijk voelen voor het werk van hun collega's. Het ziekteverzuim en de WAO-intrede zijn inmiddels significant afgenomen, wat duidelijke kosten-voordelen heeft.

Maar er zijn niet alleen voordelen voor de kwaliteit van de arbeid. Het imago van de dienst bij het publiek en bij andere gemeentelijk instellingen is verbeterd. Dat geldt ook voor de kwaliteit: De Pijp is aanzienlijk schoner. Het innovatief vermogen van de wijkteams is veel groter dan van de losse ploegjes uit het verleden. De medewerkers dragen ideeën aan over bijvoorbeeld publiekgerichte projecten als "hou je eigen straat schoon". De rol van de manager is ingrijpend veranderd. Hij draagt zorg voor directe coaching van zijn mensen en moedigt hen aan om over die ideeën met de wijkagent, het buurthuis en de wijkbewoners in contact te treden. De dienst is nu bezig met het organiseren van taalcursussen omdat de meeste medewerkers onvoldoende overleg- en spreekvaardig zijn.

### Aandachtspunten voor de OR

De OR moet er op letten dat het management goed weet wat hij doet. Het management moet volledig achter het concept van taakgroepen staan: het gaat om het gelijktijdig verbeteren van

de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de produktie of de dienstverlening. Als de directie het alleen maar ziet als een truc om grotere winsten te maken, flexibeler te opereren of betere kwaliteit te leveren, dan is de invoering van taakgroepen beslist gedoemd te mislukken. De OR die de directie daarop wil toetsen, zou de directie kunnen vragen dit hoofdstuk te lezen. Om haar daarna uit te nodigen voor een discussie over de vraag wat een en ander betekent voor het eigen bedrijf.

Wat het in elk geval betekent, is dat besluitvormingsprocessen doorzichtig moeten zijn en zich moeten kenmerken door onderling vertrouwen. Werken in taakgroepen vergt een bijzondere stijl van leidinggeven. Het is de taak van de manager voorwaarden te scheppen voor het effectief functioneren van de afdeling en daarbij de medewerkers te coachen in hun ontwikkeling. Hij of zij moet erop vertrouwen dat de groepsleden de groepstaak zelfstandig kunnen uitvoeren.

## Organisatie-ontwikkeling

We beginnen deze paragraaf met een voorbeeld. Een verzekeringsbedrijf, onderdeel van een groot financieel consortium, verkoopt brand- en inboedelverzekeringen, WA-verzekeringen en ziektekostenverzekeringen. De binnendienst van dit verzekeringsbedrijf kent drie afdelingen: acceptatie, beheer en schade. De afdeling acceptatie beoordeelt aanvragen voor nieuwe verzekeringen. Voldoet de klant aan alle voorwaarden dan maakt deze afdeling een nieuwe polis op. Zo nodig regelt men een extra keuring of vraagt men extra informatie op. De opgemaakte polis gaat naar de klant en naar de afdeling beheer. Deze afdeling beheert de polissen. Als de klant verhuist of er gebeurt iets anders dat geregistreerd moet worden dan doet deze afdeling dat. Men regelt ook de premie-inning. Als er schade is dan zorgt men ervoor dat de afdeling schade het dossier krijgt. De afdeling schade beoordeelt of de gemelde schade in aanmerking komt voor uitbetaling. Zo nodig wordt een expert ingezet. Soms moet worden onderhandeld met "een schuldige" of met een andere verzekeringsmaatschappij.

Op grond van marktanalyse heeft de afdeling marketing een nieuw produkt bedacht: de "all-in-polis". De klant krijgt dan met korting één polis waar de drie verzekeringen inzitten.

Hierdoor is de werkdruk groot. Medewerkers kunnen telefonische vragen van klanten vaak niet goed beantwoorden en daar raken klanten geïrriteerd over. Het dossier ligt vaak op een andere afdeling. De afdelingen zijn in hoge mate afhankelijk van elkaar. Slecht werk op de ene afdeling kan op de volgende afdeling niet meer worden gecorrigeerd. De afdeling marketing heeft ook gemerkt dat er veel behoefte is aan een combinatie van ziektekostenverzekeringen en reisverzekeringen. Dat produkt mag van het moederbedrijf echter niet ontwikkeld worden, want daarvoor bestaat binnen het consortium een ander bedrijf.

## Voordelen organisatieherontwerp

Taakgroepen invoeren is leuk, maar geen oplossing als de hoofdstructuur van de onderneming daar niet geschikt voor is. Het verzekeringsbedrijf zou drie taakgroepen kunnen maken rond acceptatie, beheer en schade, maar het zou de afstemmingsproblemen niet verminderen. De problemen liggen buiten het bedrijf. De klant van het bedrijf wordt steeds mondiger en kritischer. Het bedrijf krijgt onvoldoende ruimte om een eigen beleid te voeren. Het moederbedrijf houdt de touwtjes strak in handen en de markt dicteert de gang van zaken in de onderneming. Op dat moment is het zaak integraal te kijken naar de totale onderneming. Want op ondernemingsniveau kun je meer mogelijkheden creëren voor het werken in taakgroepen.

## Een methodiek voor de hele onderneming

Veel OR-en beperken zich bij reorganisaties en fusies tot de sociale gevolgen. Met de organisatiewijziging zelf houden zij zich niet bezig, vaak omdat dat te lastig zou zijn. Dat is jammer, want een gezonde bedrijfsstructuur is een goed uitgangspunt voor een gezonde afdelingsontwerp en dat is weer een gunstige conditie voor gezonde functies! Gelukkig geldt ook hier dat aan het WEBA-instrument een methodiek ontleend kan worden voor het herkennen, beoordelen en verbeteren van welzijnsrisico's op *bedrijfsniveau*.

We beginnen weer met het beschrijven, deze keer van een bedrijf:

1. Beschrijf de uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en organisatorische taken van het bedrijf.
2. Beschrijf de regelproblemen.  
Is duidelijk wat de markt van het bedrijf verwacht? Is de marktvraag constant? Zijn de grondstoffen van voldoende kwaliteit? Volstaat de produktietechniek of het dienstverleningsconcept? Is er een arbozorgsysteem? Voorziet het bedrijf zich adequaat van informatie?
3. Beschrijf de regelmogelijkheden.  
Hoe zelfstandig (autonoom) kan het bedrijf een eigen beleid voeren met betrekking tot zaken als de produktietechniek of het dienstverleningsconcept, kwaliteit, onderhoud, produktontwikkeling, financiën, arbo, personeel en opleiding, arbeidsorganisatie, milieu en logistiek. Waarvoor is nodig met andere bedrijven (collega-bedrijven en concurrenten) of de markt? Welke problemen kunnen in welke overlegcircuits worden geregeld?

Om de kwaliteitsvragen op ondernemingsniveau te kunnen begrijpen, zullen we eerst aan de hand van de case enkele begrippen behandelen. De kernactiviteiten in het verzekeringsbedrijf worden uitgevoerd via drie werkstromen, één voor de brand-en inboedelverzekeringen, één voor de WA-verzekeringen en één voor de ziektekostenverzekeringen. Achtereenvolgens doorlopen die stromen de afdelingen acceptatie, beheer en schade. Deze *uitvoeringsstructuur*

is een zogenaamde functionele structuur, omdat de afdelingen een op elkaar aansluitende functie hebben. Een alternatief daarvoor is de stroomsgewijze productie. Daarbij worden de werkstromen van elkaar gescheiden en aan verschillende *parallelle afdelingen* toegewezen. Voor het verzekeringsbedrijf zou dat kunnen betekenen dat de afdelingen Acceptatie, Beheer en Schade worden omgevormd tot de afdelingen Brand-en inboedelverzekeringen, WA-verzekeringen en Ziektekostenverzekeringen. In deze nieuwe structuur verzorgt elke afdeling rond één produktgroep de acceptatie, het beheer en de schade-afhandeling.

Als parallelle werkstromen te groot of te complex worden, kunnen ze op 'natuurlijke' rustpunten worden doorgeknipt in *segmenten*. Werknemers zijn binnen segmenten afhankelijk van elkaar, maar de segmenten zijn onderling juist zo onafhankelijk mogelijk van elkaar. Een produktielijn in een automobielfabriek bijvoorbeeld, kan worden gesplitst in segmenten voor de carrosserie, het dashboard, de motor, enzovoorts. Stafafdelingen, zoals de afdeling marketing van het verzekeringsbedrijf maken geen deel uit van de uitvoeringsstructuur, maar van de besturingsstructuur. De besturingsstructuur omvat alle voorbereidende, ondersteunende en organiserende bedrijfstakingen.

Met deze kennis kunnen we de *kwaliteitsvragen op organisatie-niveau* beantwoorden:

1. Bestaat de uitvoeringsstructuur uit parallelle stromen met afgebakende segmenten?
2. Is er sprake van een samenhangende besturingsstructuur (voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken)?
3. Is er de onderlinge afhankelijkheid tussen parallelle stromen minimaal?
4. Is de afhankelijkheid tussen segmenten onderling minimaal?
5. Is de autonomie binnen de segmenten optimaal?
6. Blijven er desondanks voldoende contact- en ondersteuningsmogelijkheden tussen de segmenten?
7. Zijn staffuncties gedecentraliseerd?

Net als bij het WEBA-instrument kan ook hier elke vraag met voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende worden beantwoord. Het resultaat vormt een startpunt voor actie.

### Een strategie voor de OR

De OR die aan de slag wil met het thema arbeidsinhoud en -organisatie heeft een lastig, maar nuttig onderwerp te pakken. Alleen met een systematische aanpak en een lange adem kunnen resultaten worden geboekt. De volgende stappen staan daarbij op de agenda.

#### 1. *Breng knelpunten welzijn in kaart*

Waar lopen de werknemers tegen problemen aan. Een gezamenlijke brainstorming in de OR kan al heel wat opleveren. Verder moet de risico-inventarisatie de nodige informatie kunnen verschaffen.



## 2. *Breng arbeidsorganisatie in kaart*

Hoe zijn de organisatie, de afdelingen en de functies op dit moment gestructureerd. Wat valt daarbij na lezing van dit hoofdstuk op?

## 3. *Keuze voor een aanpak*

Ook binnen de OR zelf moet er overeenstemming bestaan over de keuze: het gelijktijdig verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de produktie- of dienstverlening.

## 4. *Bereidheid management peilen*

Voelt het management voor deze aanpak. Zo ja, waar gaat ze voor? Zo nee, waarmee kan ze over de streep worden getrokken?

## 5. *Diagnostiseer eigen rol en bijdrage*

In de eerste plaats moeten de medewerkers zelf betrokken worden bij het herontwerpen van functies en de arbeidsorganisatie. Als OR kun je ervoor zorgen dat dit ook echt gebeurt. Bepaal welke aanvullende rol je kan spelen. Bewaak de doelstellingen van het welzijnsbeleid.

Wellicht wordt het toch nog een succes met de agenda van de medezeggenschap!

## Literatuur

Amelsfoort, P. van en G. Scholtes *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*.  
Oss: ST-groep, 1993.

Meerman, M. *Onder de loep: WEBA meet de functiekwaliteit*  
(Logistiek en kwaliteit; 1)  
Amsterdam: FNV Pers, 1993.

Pot, F.D. e.a. *Functieverbetering en integraal ontwerpen* (S 112)  
Den Haag: Arbeidsinspectie, 1991

## *Over de auteur*

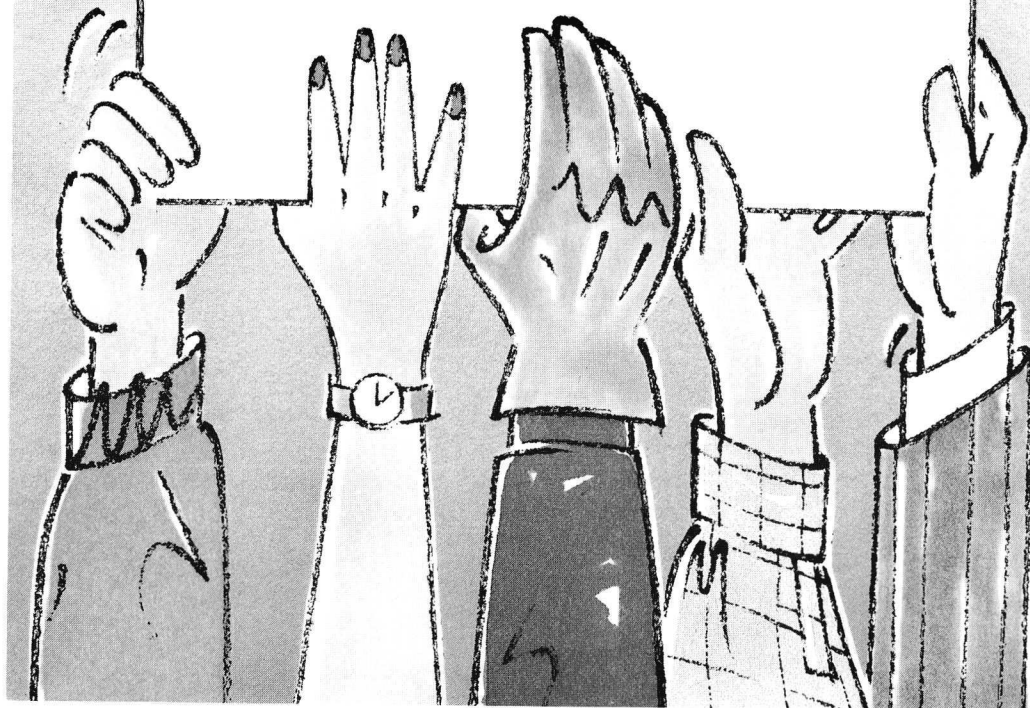
Peter Rozemond heeft vijf jaar cursussen gegeven aan ondernemingsraden en is nu werkzaam als organisatie-adviseur bij de afdeling "Ontwikkeling van werk en werkplekken" van het NIA.



# **SAMENWERKEN MOET**

## **ARBEIDS- OMSTANDIGHEDEN**

**(ARTIKEL 13 VAN DE ARBEIDSMOMSTANDIGHEDENWET)**



### 3. WERKEN IN TEAMS

---

Bij teams denken we snel aan sport. Daar staan teams met een gezamenlijk doel: winnen. Om dat te bereiken, moet er worden samengewerkt. Spelers moeten elkaar weten te vinden om punten te kunnen scoren. Ook in teams binnen arbeidsorganisaties vinden we een aantal van deze kenmerken terug. In de thuiszorg kennen we helpstersteams: uitvoerenden die in onderling overleg per week of dag bekijken wat prioriteit heeft; welke hulp moet worden geboden.

Wanneer planning en organisatie van het werk bij dit team is ondergebracht, is het *zelfsturend* geworden. Een ander voorbeeld vinden we bij Unilever waar wordt geëxperimenteerd met taakgroepen waarin operators multi-inzetbaar werken. Dit levert een grote mate van flexibiliteit op, omdat de operators op diverse werkzaamheden kunnen worden ingezet.

In de non-profit sector wordt meestal het begrip *team* gebruikt. In de profitsector wordt dit *taakgroep* genoemd. Als we in het vervolg van dit hoofdstuk het begrip 'team' gebruiken, bedoelen we ook taakgroep.

Een team kunnen we aan de hand van een aantal kenmerken beschrijven:

- een team kent een vaste samenstelling
- heeft duidelijk afgebakende taken
- heeft leden die inzetbaar zijn op meerdere taken
- heeft een werklust die stabiel is
- stelt kwalificatie-eisen aan de leden

Een team wijkt af van bijvoorbeeld een projectgroep. Een projectgroep heeft een tijdelijk karakter zowel wat betreft samenstelling als taken.

#### Enkele belangrijke organisatieprincipes

In de *traditionele organisatie-opvatting* zijn een sterke arbeidsdeling en een centrale aansturing de uitgangspunten. Bij arbeidsdeling wordt het werk steeds meer opgeknipt in taken en deeltaken met sterk routinematig werk als eindresultaat. Bij de aansturing van het werk wordt uitgegaan van een scheiding van kennis en kunde. Uitvoerenden hebben zich niet te bemoeien met managementproblemen. Er is ook een scheiding tussen uitvoeren en 'uitdenken'. Het denkwerk wordt ondergebracht in stafafdelingen als planning en werkvoorbereiding. Een OR vormt hier een uitzondering op, maar wordt dan ook zorgvuldig buiten de structuur gehouden.

De bedoeling van dit organisatiemodel is het voorkomen van verspilling van menselijke arbeid en het bereiken van de grootst mogelijke produktiviteit. De zwakke punten van deze manier van organiseren zijn bekend. De organisatie die op deze manier werkt, is niet flexibel. Terwijl de moderne organisatie zich juist voortdurend moet aanpassen en moet inspelen op voortdurende veranderingen op de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en op veranderingen in de technologie. Lukt dit niet dan verzwakt de concurrentiepositie en wordt de organisatie bedreigd in haar voortbestaan.

In deze traditionele organisatie-opvatting wordt gekozen voor een individuele benadering en is het werken in zelfsturende teams niet aan de orde. De *sociotechniek* is een stroming in de organisatieleer die ervan uitgaat dat veel problemen in de produktie-organisatie juist worden veroorzaakt door een individuele arbeidsdeling en bestuurlijke rompslomp. Het is beter om vergaand te decentraliseren: het verleggen van de besluitvorming naar lagere niveaus in het bedrijf. Er wordt verwacht dat werknemers meedenken in plaats van alleen uitvoeren. Het werken in een team neemt dan een centrale plaats in. In zo'n team wordt zo zelfstandig mogelijk gewerkt: een team met een aantal onderling samenhangende taken als werkgebied. Deze taken betreffen een duidelijk afgebakend deel van de produktie met de daarbij behorende voorbereidende, ondersteunende en controlerende taken.

Omdat in de meeste organisaties traditionele organisatie-opvattingen dominant zijn, is het in de praktijk brengen van sociotechnische principes een moeilijke en nogal eens een onmogelijke opgave. Het ontbreekt vaak aan:

- medewerking van management, lager kader, hulp- en staffunctionarissen
- juiste systemen op gebied van prestatiesturing en beloning
- voldoende training
- voortgangsbewaking

Sociotechniek lost niet alle problemen op maar biedt wel veel mogelijkheden om welzijnsproblemen aan te pakken.

## Teams en de Arbowet

In artikel 3 van de Arbowet wordt de werkgever verplicht om te zorgen voor een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het welzijn te bevorderen. De werkgever moet hierbij letten op de stand van de arbeidskunde of bedrijfskunde. Dus ook inzichten op het terrein van sociotechniek mogen niet aan hem voorbijgaan.

Doordat de sociotechniek uitgaat van overzichtelijke teams die niet alleen werken aan de uitvoering maar ook aan de voorbereiding, ondersteuning en controle, ontstaat er een mogelijkheid om volledige functies te creëren. Deze volledige functies kunnen in belangrijke mate het welzijn in de arbeid bevorderen.

Bij welzijn gaat het er om dat risico's worden weggenomen of verkleind: het risico dat de werknemer overspannen raakt van zijn werk (stress) en het risico dat de werknemer zich niet kan ontwikkelen in zijn functie, oftewel onvoldoende leermogelijkheden heeft. Ook ergonomische aanpassingen van het werk kunnen nodig zijn om "welzijnsrisico's" te verkleinen. Deze worden in hoofdstuk 4 behandeld.

Om de kwaliteit van de functie te evalueren, is het WEBA-instrument (Welzijn bij de Arbeid) ontwikkeld. Dit is een erkende methode waarmee de problemen in het werk en de mogelijkheden om deze op te lossen, in kaart worden gebracht.

Het WEBA-instrument richt zich op de kwaliteit van afzonderlijke functies, niet op die van teams. Toch kunnen we inzichten en begrippen overnemen en nagaan in hoeverre die op teams zijn toe te passen. Ook op teamniveau kan worden nagegaan welke regelmogelijkheden er zijn om dagelijkse en niet-dagelijkse problemen aan te pakken. Ook op teamniveau is het belangrijk om de leermogelijkheden te inventariseren. Denk hierbij aan vaktechnische, organisatorische en communicatieve vaardigheden.

## Functionele en vertegenwoordigende zeggenschap

Zeggenschap is het uitoefenen van invloed op te nemen beslissingen. Als deze invloed sterk afhankelijk is van anderen kun je spreken van *medezeggenschap*. 'Mede' duidt erop dat de zeggenschap met anderen gedeeld en vooral bepaald wordt. Een hoofd van een afdeling heeft binnen een aangegeven ruimte de bevoegdheid om bepaalde beslissingen te nemen en heeft dus zeggenschap. Een OR heeft slechts een beperkte, van andere afhankelijke, invloed op de besluitvorming. Uiteindelijk is het immers de directie die beslist of het advies van de raad wordt opgevolgd of dat er een regeling, met instemming van de raad, wordt ingevoerd of veranderd.

Medezeggenschap kunnen we op verschillende wijzen in organisaties tegenkomen. Naast de medezeggenschap via gekozen of benoemde vertegenwoordigers, bestaat er ook functionele medezeggenschap. Functionele zeggenschap kan voortkomen uit de functie die iemand in een organisatie bekleedt of deze is gebaseerd op het feit dat iemand op een bepaald terrein deskundig is.

Soms krijgt iemand zeggenschap door de status die aan een functie wordt verbonden of door de verwachtingen die mensen van bepaalde medewerkers hebben. Een voorbeeld: van een

personeelsfunctionaris wordt verwacht dat hij het nodige weet van de opbouw van een organisatie en van de inbreng van het personeel in de organisatie. Een personeelsfunctionaris ontleent zijn zeggenschap aan zijn speciale kennis op het gebied van personele verhoudingen en personele inzet. Een afdelingschef daarentegen ontleent zijn zeggenschap aan zijn positie als leidinggevende.

Een belangrijk deel van de functionele zeggenschap is terug te vinden in de functie-omschrijvingen. Hierin staat waarvoor een medewerker verantwoordelijk is en welke bevoegdheden hij heeft om deze verantwoordelijkheden ook te kunnen waarmaken. De juiste verhouding tussen bevoegdheden en verantwoordelijkheden is in ieder type organisatie essentieel.

Heeft iemand wel bevoegdheden maar hoeft hij over deze bevoegdheden geen verantwoording af te leggen (de gevolgen van het gebruik worden de persoon niet aangerekend) dan leidt dit al snel tot ontsporingen. Omgekeerd: wordt iemand wel verantwoordelijk gehouden maar heeft hij niet de mogelijkheden om te sturen, dan leidt dit tot stressvolle situaties. Dit kan op den duur bedreigend zijn voor de gezondheid van de betrokken personen.

Bij het werken in teams behoort er echter meer gelet te worden op een verscheidenheid aan taken terwijl in de traditionele opvatting er juist naar bestreefd werd om per werknemer de taak zo beperkt mogelijk te houden. Hierdoor dacht men een hogere produktiviteit te kunnen bereiken. Bij *medezeggenschap* gaat het erom invloed uit te oefenen en zo de omgeving waar je werkt of woont aan te passen aan de ideeën die je hebt.

Bij de evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden maakt het niet uit of we hier spreken van een traditionele bedrijfsorganisatie of dat er gewerkt wordt met teams.

De invloed van *vertegenwoordigende zeggenschap* wordt vooral bepaald door de groep die je vertegenwoordigt. Zo hebben de leden van de OR invloed op het beleid, omdat ze zijn gekozen door het personeel. Op het moment dat de OR-leden de raad verlaten, verliezen zij hun invloed op het management van een bedrijf of instelling.

Andere vormen van vertegenwoordigende zeggenschap komen voor op plaatsen waar iemand optreedt als vertegenwoordiger van een afdeling of van een bepaalde beroepsgroep. Werkoverleg kan zó worden georganiseerd dat alleen vertegenwoordigers van de afdeling dit overleg bezoeken. Terwijl anderen, van dezelfde afdeling, doorgaan met hun 'normale' werkzaamheden. In zo'n situatie moet wel extra zorg aandacht worden besteed om deze achterban op de hoogte te houden van de behandelde zaken.

Om communicatieproblemen te voorkomen, verdient het de voorkeur om het werkoverleg zo op te zetten dat alle betrokken personeelsleden aanwezig kunnen zijn. Werkoverleg is immers gericht op zaken die op de afdeling of in het team spelen en staat dichtbij de werknemers.

In traditioneel georganiseerde bedrijven kunnen de werknemers invloed uitoefenen op het management via de OR. De OR en directie bepalen samen waarover het overleg gaat. In principe kunnen volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR) alle zaken die het bedrijf betreffen, onderwerp van gesprek zijn. Op het moment dat het bedrijf over gaat naar het werken in zelfsturende teams, behoort de invloed van deze teams toe te nemen. In eerste instantie kan dit ten koste gaan van de invloed van de OR. Vooral als de OR zich tot dan toe beperkt heeft tot het beïnvloeden van het operationele beleid. Dit is het beleid waarbij eerder genomen beslissingen tot uitvoering worden gebracht. Voorbeelden hiervan zijn: de investering in een machine en de uitvoering van een arbo-jaarplan. Als de OR zich meer met de bestuurlijke kant van het bedrijf heeft beziggehouden, vormt dit veel meer een aanvulling op de onderwerpen die in het werk- of teamoverleg aan de orde zijn geweest. Voorbeelden hiervan zijn het financiële, sociale en arbo-jaarplan of beleidsnota's. Een OR die voor een dergelijke rol heeft gekozen, behoudt het overzicht op het totaal. De teams kunnen voor dit type OR een achterban vormen waar in het team- of werkoverleg wordt getoetst of de bestuurlijke plannenmakerij wel in de praktijk uitvoerbaar is.

## Teams en kwaliteit van de arbeid

De kwaliteit van de arbeid van teams kunnen we in kaart brengen door vier zogenaamde *kwaliteitsgebieden* te bekijken:

- arbeidsomstandigheden
- arbeidsinhoud
- arbeidsverhoudingen
- arbeidsvoorwaarden

Het gaat bij teams met name om de mate van zelfstandigheid en de mate waarin het team invloed heeft op de arbeidsomstandigheden, -inhoud, -verhoudingen en -voorwaarden. Is een team bijvoorbeeld in staat om zelf het leiderschap te bepalen? Heeft een team invloed op de recrutering van teamleden? Kan het team de eigen werktijden vaststellen? Naarmate het zelfsturende karakter van het team toeneemt, zal het team meer invloed kunnen uitoefenen op de vier kwaliteitsgebieden. Hierna bespreken we de belangrijkste aspecten hieruit.

### Arbeidsomstandigheden

Bij arbeidsomstandigheden gaat het om geluid en trillingen, licht, klimaat, gevaarlijke stoffen, inrichting werkplek, lichamelijke belasting, veiligheid, informatie en werkdruk. Het team kan zelf controleren of de wettelijke voorschriften worden nageleefd. Zo moet de werkgever de arbo-risico's inventariseren en nagaan of de wettelijke normen niet overschreden worden. Daarbij kan het een taak van het team zijn om eigen normen op te stellen voor bijvoorbeeld geluid, trillingen, licht en gevaarlijke stoffen. Zo levert het team een bijdrage



aan de risico-evaluatie. Wettelijke voorschriften zijn tenslotte minimumvereisten en het team heeft een goed beeld van de eigen specifieke arbeidsomstandigheden. Zo kan een team ook heel goed worden betrokken bij het ontwerp en inrichten van werkplekken, bij het ontwerp van apparatuur en bij het bewaken van veiligheid, orde en netheid.

### Arbeidsinhoud

Het WEBA-instrument is een middel om greep te krijgen op de kwaliteit van de arbeidsinhoud. De criteria uit deze methode om de kwaliteit van een functie te meten, gebruiken we nu op teamniveau. Uitgangspunt hierbij is dat ook in een team functies *volledig* horen te zijn.

### Autonomie

Het gaat hier om het regelen van het eigen werk binnen een team, het zelfstandig plannen van het werk, het voorbereiden en verdelen van het werk, het opstellen van werkprocedures, het bedenken van alternatieve werkwijzen en dergelijke. Denk aan het helpstersteam in de thuiszorg waarin medewerkers zelf afspraken maken over de verdeling van uitvoerende taken over de teamleden, gedurende een week. Of aan het produktieteam van een assemblagebedrijf dat onderling de verschillende taken verdeelt.

### Contacten en overleg

Op teamniveau moet er naast functioneel overleg ook ruimte zijn voor contacten waarbij het gaat over dingen buiten het werk. Ook in een team moet je af en toe je verhaal kwijt kunnen. Als het gaat om afstemming met andere teams is het de vraag of het team daartoe initiatieven kan nemen. Kan het ene helpstersteam contact leggen met een ander om ondersteuning te vragen? Of kan een produktieteam ondersteuning vragen van een onderhoudsdienst? Naast dit zogenaamde horizontale overleg, bestaat er ook verticaal overleg. Dit verticale overleg met ondersteunende leidinggevers is belangrijk, omdat het team daarmee zicht krijgt op de eigen prestaties als team. Contacten met stafafdelingen zijn belangrijk bij opvullen van vacatures, overzichten van het ziekteverzuim, opleidingsmogelijkheden en dergelijke.

### Takenpakket

Binnen een team zou er een logisch geheel van uitvoerende, voorbereidende en regelende taken moeten zijn. Er moet op gelet worden dat ieder teamlid een zo volledig mogelijke taak krijgt. Een regelende taak als administratie kan bijvoorbeeld samen met een voorbereidende taak als planning bij één teamlid worden ondergebracht. Bij de uitvoerende taak gaat het om de kerntaak die meestal in de functienaam wordt weergegeven: een laser last, een verzorgster verzorgt. Bij een voorbereidende taak is de vraag aan de orde: wat moet ik doen om het

werk te kunnen uitvoeren? Een voorbeeld is dan *plannen*. Bij de ondersteunende taak gaat het om die activiteiten die het de werknemer mogelijk maken om het werk te *blijven* doen. Denk aan het volgen van cursussen. Bij organiserende taken gaat het om de contacten met collega's, leiding, administratie en dergelijke, die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren.

Bij uitvoerend werk in de thuiszorg hoort bijvoorbeeld ook een deel administratie en planning. Dit soort taken kunnen in een team worden ondergebracht. In de praktijk van de thuiszorg worden deze taken bij meerdere teamleden gelegd (roulatie). Ook bij uitvoerende taken wordt er gerouleerd tussen teamleden. Zo krijgt het team een volwaardiger takenpakket.

### Taakinhoud

Kortcyclisch werk en monotone taken moeten worden vermeden. Veelal kunnen deze taken worden "weggeautomatiseerd". Maar niet altijd: óf het werkproces is te complex óf de investering is te hoog. In zo'n geval biedt het regelmatig wisselen van werk een oplossing.

### Informatie over het werk

Door terugkoppeling van informatie krijgt het team zicht op het resultaat van de eigen inspanningen. Dit is een van de onderwerpen die in het teamoverleg aan de orde komen. Dat teamoverleg is een regelmatig overleg waarin alle teamleden aanwezig zijn. In dit overleg komt informatie over wijzigingen in productie, processen en apparatuur ter sprake. In feite gaat het overleg over arbeidsomstandigheden, inhoud, verhoudingen en -voorwaarden.

### Ontplooiingskansen

Het team bepaalt zelf de deskundigheidseisen, de opleidingsprogramma's, de inwerkprogramma's en de functie-wisseling. Uitgangspunt hierbij is dat de capaciteiten van werknemers nu en in de toekomst zo goed mogelijk worden benut. Bij automatiseringsprocessen bijvoorbeeld moeten werknemers tijdig worden geschoold. Zo voorkom je dat wanneer het nieuwe proces in werking treedt, de betrokken werknemers nog niet zijn opgeleid.

### Arbeidsverhoudingen

Of de teamleden zich prettig voelen in hun werk, wordt in de praktijk in sterke mate bepaald door de verhoudingen met collega's en leidinggevende. Teamleden botsen nogal eens aan tegen een autoritaire stijl van leidinggeven, die de baas niet kan afleren. Teamleden hebben zo hun eigen ideeën over wat wel en niet kan.

Een interessante vraag bijvoorbeeld is:

Wanneer zijn teamleden nu precies ingewerkt? Is dit een half jaar, drie jaar, tien jaar? Een nieuwkomer wordt daarmee (te) lang in een ondergeschikte positie gezet. Ook in een team kunnen persoonlijke conflicten negatief uitwerken op de motivatie en saamhorigheid van de teamleden. Vaak is er sprake van een 'underdog' of van een teamlid dat onvoldoende presteert in de ogen van anderen en die moet worden 'aangepakt'. Het werken in een team kan natuurlijk ook heel stimulerend zijn. Een goede betrokkenheid met elkaar en elkaars problemen werkt motiverend. Medewerkers hebben dan wat voor elkaar over. Onderstaande uitgangspunten bieden voorbeelden.

### Stijl van leidinggeven

Een team dat min of meer zelfsturend is, vraagt om een coach in plaats van een baas. Een coach die op afstand stuurt, die verantwoording achteraf vraagt en die begeleidt. Iemand die niet alleen controleert maar ook ondersteunt. Iemand die gericht is op de ontwikkeling van het team en niet alleen op individuen. Een coach kan met onzekerheden leven. Hij ontleent zijn macht meer aan zijn persoonlijkheid dan aan zijn positie. Deze leidinggevende houdt rekening met de deskundigheden van zijn teamleden en met hun motivatie. De zelfsturendheid van een team betreft ook het intern leiderschap: wie leidt het team gedurende welke periode en in welke constructie?

### Teamdoelen

Weet het team waarvoor het staat? Is er een duidelijke opdracht, taakstelling, heeft het team het bijbehorende budget? Een *gezamenlijke missie* werkt motiverend. Maar er leven ook cultuurverschillen in een team (bijvoorbeeld als gevolg van een fusie) waarbij standaardgewoonten van vorige organisaties worden ingebracht. Houdt men vast aan een geïdealiseerd verleden? Verschillen zijn te overbruggen met de nodige teaminbreng en stuurmanskunst van de coach.

### Hiërarchie

Wanneer de instelling of het bedrijf een platte organisatiestructuur nastreeft met weinig tussenschakels, met delegatie en een democratische stijl van leidinggeven, krijgt ook het hiërarchisch denken in een team een minder centrale plaats. De inbreng van de teamleden wordt niet alleen beoordeeld vanuit het gezichtspunt van de hiërarchisch hoger geplaatste. De inbreng van de teamleden wordt gezien als een bijdrage aan het teamfunctioneren en daarmee is het een onderwerp in het teamoverleg.

Dit proces wordt jammer genoeg nog wel eens doorkruist door ontwikkelingen waar bedrijven en instellingen van buitenaf mee te maken krijgen. Denk bijvoorbeeld aan de CAO

Thuiszorg, waarin - uit kostenbeheersingsoverwegingen - vijf functieniveaus in het uitvoerend en verzorgend werk ingevoerd zijn. Hiermee wordt er een hiërarchische ordening ingebracht die de samenwerking in een team onder druk kan zetten.

## Arbeidsvoorwaarden

De hoogte van beloningen is grotendeels de uitkomst van een onderhandelingsproces tussen werkgevers- en werknemerspartijen, waarbij internationale concurrentiepositie en arbeidsmarktsituatie van groot belang is. Hetzelfde kan worden gezegd over werktijden en contractvormen.

### Beloning

Beoordeling van de individuele werknemer samen met een teambeoordeling? Welke flexibiliteit wordt ingebouwd? Wat zijn vaste en wat zijn variabele inkomensbestanddelen? Hoeveel speelruimte staat men het team toe bij deze keuzen? Vragen die in de concrete situatie beantwoord worden. Uitgangspunt moet een rechtvaardige en eerlijke beloning in een voldoende flexibel systeem zijn.

### Werktijden

Een zelfsturend team is zelf verantwoordelijk voor het werk en ook voor de regeling en afstemming van het eigen verlof en rusttijden. De minimumvoorschriften (CAO, Arbeidswet) moeten wel worden nageleefd.

### Contractvormen

De gewenste flexibiliteit kan neerslag vinden in contractvormen. Uitgangspunt blijft dat werkzekerheid wordt geboden. Tegenwoordig moet bij promotie eerder gedacht worden aan een horizontaal opschuiven (van 'los' naar 'vast') dan aan een verticaal opschuiven naar een hogere functie. In de praktijk is bekend hoe groot afstemmingsproblemen met uitzendkrachten bijvoorbeeld kunnen zijn. Welke extra kosten er verbonden zijn aan invalkrachten bij zieke werknemers. Hoe er makkelijk een twee- of driedeling bij werknemers kan ontstaan omdat ze verschillende zekerheden en perspectieven hebben. Overigens kan de eigen autonomie van een team nooit zover gaan dat deze het aanname- en selectiebeleid van de hele organisatie bepalen. Het team kan kiezen voor bepaald deskundig personeel, gericht op de eigen teamresultaten. Het kan dan echter niet tegelijk openstaan voor personele problematiek op organisatieniveau (denk aan 'de oudere werknemer').

## Stappenplan en afdelingsherontwerp

Het herontwerpen van een afdeling is een veranderingsproces. Een veranderingsproces kent verschillende fases. Hoewel elke fase zijn eigen benaderingswijze van zowel management als OR vraagt, geldt als een van de uitgangspunten dat overleg met zowel betrokkenen als met vertegenwoordigers het verschil kan betekenen tussen succes en falen.

Hoe gaat zo'n veranderingsproces in zijn werk als we omschakelen van een min of meer traditionele organisatie naar een met zelfsturende teams? Het begint meestal met een gevoel van onvrede met de bestaande situatie. De groei is uit het bedrijf, de top is niet in staat de vloer te motiveren of de vloer heeft het idee dat er niet naar hun problemen wordt geluisterd en het management zomaar wat beslist. Vaak is het een combinatie van deze vormen van ongenoegen. Nadat het bedrijf de conclusie heeft getrokken dat er wat moet gebeuren, probeert men door middel van een sterkte/zwakte analyse de problemen op een rij te zetten. Fase één, de verkenning, is begonnen.

### Verkenning

De eerste fase is die van de verkenning. Voordat er kan worden nagedacht over hoe een bedrijfsorganisatie er in de toekomst moet gaan uitzien, is het goed de bestaande situatie vast te leggen. Er moet een vertrekpunt zijn waarmee de situatie na het doorvoeren van allerlei veranderingen, kan worden vergeleken. Zo moeten de sterke en de zwakte punten van de bestaande organisatie én de kansen en bedreigingen worden geïnventariseerd. Vaak zullen de zwakte kanten en de bedreigingen extra naar voren komen, al was het alleen maar om de noodzaak van een reorganisatie te legitimeren. Het is ondermeer aan een OR om de beschrijving van de huidige situatie op zijn juistheid te toetsen en te voorkomen dat er een voorschot wordt genomen op de toekomst.

Het is niet uitgesloten dat men al in deze verkennende fase gebruik wil maken van een externe deskundige. Afhankelijk van de opdracht moet er over het binnen halen van zo'n organisatie-adviseur advies worden gevraagd aan de OR. De OR beoordeelt de formulering van de opdracht terwijl ook de 'naam' van het bureau een aanknopingspunt kan opleveren. Behalve naar de schriftelijke opdracht kan het voor een OR van belang zijn ook te kijken naar de bedrijfspolitikere reden om een extern bureau binnen te halen. Als de OR er rechtstreeks naar vraagt, zal in de regel het antwoord zijn dat het bureau de nodige expertise kan leveren. Vaak spelen echter verborgen zaken mee als onenigheid binnen het management over de te volgen weg, maar ook iets als 'laat maar zien dat de buitenwacht onze aanpak de juiste vindt'. Het kennen van een 'verborgen agenda' is dan nuttig voor de OR.

Bij het opstellen van een advies doet de OR er goed aan te kijken of de extern ingekochte kennis werkelijk niet in huis is. Maar ook moet de OR beseffen dat als er eenmaal een duur betaald rapport ligt van een extern bureau, hij met goede argumenten moet komen om de vastgelegde opvattingen nog te wijzigen.

## Vastlegging

We zijn dan inmiddels aangeland in de fase van het vastleggen. Na een gedegen beschrijving van de bestaande situatie kunnen we de gewenste situatie in kaart brengen en zo komen we in de fase van de verandering.

## Verandering

Nadat, al dan niet door een extern bureau, de situatie is verkend en vastgelegd, komt de periode van de veranderingen. Als oplossing voor de geconstateerde problemen wil het bedrijf het werk anders organiseren. Het bedrijf wil de produktie flexibeler maken door de beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie te laten nemen.

Om dit te bereiken denkt het aan het instellen van zelfsturende teams op basis van sociotechnische principes. Een OR die met deze opvattingen wordt geconfronteerd, doet er goed aan te beseffen dat de reorganisatie niet als uitgangspunt heeft het verbeteren van de werkomstandigheden van de werknemers, maar het flexibiliseren van de produktie. Het één hoeft het ander niet uit te sluiten, maar in het overleg met de directie is het verstandig zekerheden te bedingen die ten goede komen aan de werkomstandigheden van het personeel.

Met deze veranderingen probeert het bedrijf de zwakke punten op te heffen zonder de bestaande sterke kanten van het bedrijf of instelling aan te tasten. Door tijdens het gehele veranderingsproces de vingers aan de pols te houden, is het mogelijk om tijdig in te grijpen als de gestelde niet worden gehaald. Het is heel goed mogelijk dat in de praktijk blijkt dat de doelen niet haalbaar zijn en dus moeten worden bijgesteld.

Goed overleg met de betrokkenen is dan heel belangrijk, evenals het overleg met de OR. Dit overleg moet voorkomen dat de weerstand die normaal bij elke verandering optreedt, dusdanige proporties aanneemt dat het project onhaalbaar wordt.

Dan worden de veranderingen doorgevoerd. Mensen worden overgeplaatst naar andere afdelingen, komen in nieuwe functies terecht en moeten hun werk plotseling anders doen dan ze gewend zijn. Dit is voor veel mensen een periode van grote onzekerheid. Daarbij komt ook dat zaken maar zelden in één keer goed lopen. Een goede begeleiding is op zulke momenten van het grootste belang. De taak van de OR is op dat moment eerder erop te letten dat die begeleiding ook werkelijk plaatsvindt, dan zelf als begeleidende instantie op te treden.

## Verankering

Nadat management en OR hebben gekeken of de vastgelegde doelen daadwerkelijk zijn gehaald, of hebben vastgesteld waarom deze doelen uiteindelijk onhaalbaar bleken, kunnen er

afspraken worden gemaakt om de ongemakken die zijn gebleven, op te ruimen. Voor een OR is het van belang om te weten op welk niveau er wordt overlegd over de verschillende aangelegenheden. Enerzijds moet ervoor worden gezorgd dat in het teamoverleg zaken ook werkelijk wat voorstellen. Anderzijds mag het niet zo zijn dat doordat alle zaken in het teamoverleg aan de orde komen, de OR nog slechts een slapend bestaan kan lijden.

Een ondernemingsraad behoudt in zo'n situatie altijd zijn taak om met de strategie van het bedrijf bezig te zijn. Ook behoort de raad de procedures te bewaken die gebruikt worden bij het overleg in en met de teams.

## Metten

Nadat het project is afgerond, doet zowel het management als de OR er goed aan stil te staan bij de resultaten. Uit de gewenste situatie werden de doelen afgeleid die het bedrijf wil nastreven. Deze doelen moeten duidelijk omschreven zijn. Dit betekent dat het resultaat meetbaar moet zijn. Oftewel, doelen moeten worden geformuleerd in meetbare resultaten. OR-en doen er goed aan vroegtijdig stil te staan bij de wijze waarop zij willen vaststellen dat de doelen ook werkelijk zijn gehaald. Beoordelen of de bereikte resultaten overeenstemmen met de verwachtingen, en bekijken hoe deze resultaten zijn geboekt, horen onderdeel te zijn van het veranderingsproces. We zijn dan in de laatste fase van het proces beland, de fase waarin de werkelijke resultaten kunnen worden gemeten.

## Aanpak OR bij het werken in teams

Welke zaken zijn voor een OR in bedrijf met zelfsturende teams van belang? De OR moet boven de teams staan en niet bestaan uit vertegenwoordigers van de teams die daar de eigen teambelangen gaan behartigen. Naast de beleidsvorming is het van belang dat de OR zich bezighoudt met de opbouw van de arbeidsorganisatie. Is gekozen voor zelfsturende teams dan zullen er naast verantwoordelijkheden voldoende bevoegdheden moeten worden gegeven.

Ook aan de informatievoorziening naar de teams moet aandacht worden besteed. De OR kan dit toetsen. Informatie is immers nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Daarnaast moet er voldoende aandacht worden geschonken aan de informatie die nodig is om de werknemers te laten weten wat er met hun werkzaamheden gebeurt. Een werknemer behoort op de hoogte te zijn van het produkt en zijn bijdrage in het eindprodukt.

Een werknemer behoort op de hoogte gebracht te worden of de produkten beantwoorden aan de verwachtingen die er voor gelden. Heeft men de kwaliteit geleverd die werd gevraagd? Zijn de aantallen die men gepland had gehaald? Welke afwijkingen waren er en waardoor werd dit veroorzaakt?

Het is opvallend hoe vaak werkgevers van werknemers verwachten dat zij volledig gemotiveerd voor het bedrijf werken, terwijl zij niet de moeite nemen de werknemer te informeren over de resultaten.

In een team hoeft niet iedereen alles te kunnen. Wel is het zo dat men er naar behoort te streven dat mensen in de groep zich kunnen ontplooiën. Een van de middelen om dit bereiken is een goed opleidingsprogramma. Dit opleidingsprogramma heeft volgens de WOR de instemming van de OR nodig.

Eén van de redenen van het bedrijf om over te gaan op zelfsturende teams kan zijn om zodoende een meer flexibele produktiewijze te creëren. Het gevolg kan zijn dat de werktijden aangepast worden. Ook hierbij heeft de OR een instemmingsbevoegdheid.

Hoe belangrijk de opbouw van de organisatie in het bedrijf is voor een OR, wordt ondermeer geïllustreerd doordat de OR in ieder geval bij zijn aantreden en daarnaast bij iedere verandering op de hoogte behoort te worden gebracht van de organisatie van het bedrijf en de voornaamste leidinggevenden (WOR artikel 31). Bij belangrijke veranderingen in de organisatie heeft de raad het recht om op een tijdstip waarop nog daadwerkelijk invloed kan worden uitgeoefend, een advies uit te brengen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een bedrijf van plan is om over te schakelen van een traditionele organisatievorm naar zelfsturende teams.

Ook via de Arbowet heeft de OR een aantal bevoegdheden. Zo behoort de raad betrokken te worden bij de risico-inventarisatie en -evaluatie. Hij kan dan erop letten dat de welzijnsaspecten uit artikel 3 van de wet wel voldoende worden meegenomen. Bij geconstateerde problemen behoren in het jaarplan acties te worden voorgesteld om de problemen op te lossen.

Van een OR wordt verwacht dat hij zijn mening geeft over het arbo-jaarplan. In het arbo-jaarverslag, dat in de raad besproken moet worden, kan de OR zien wat er uiteindelijk met de welzijnsproblemen is gebeurd.

Tot slot heeft de OR bemoeienis met de totale gang van zaken in de organisatie en moet de raad zich voortdurend afvragen wat de gevolgen zijn voor de continuïteit van de werkgelegenheid en of de voorgestelde veranderingen ook werkelijk verbeteringen betekenen voor de werknemers.



## Literatuur

*Functieverbetering en organisatie van de arbeid* (S 71)

Den Haag: Directoraat-Generaal van de Arbeid.

Amelsfoort, P. van en G. Scholtes *Zelfsturende teams: ontwerpen invoeren en begeleiden*.

Oss: ST-groep, 1993

Delden, P.G.J. van *Quick-Scan: sneldiagnose van de kwaliteit van de arbeid*.

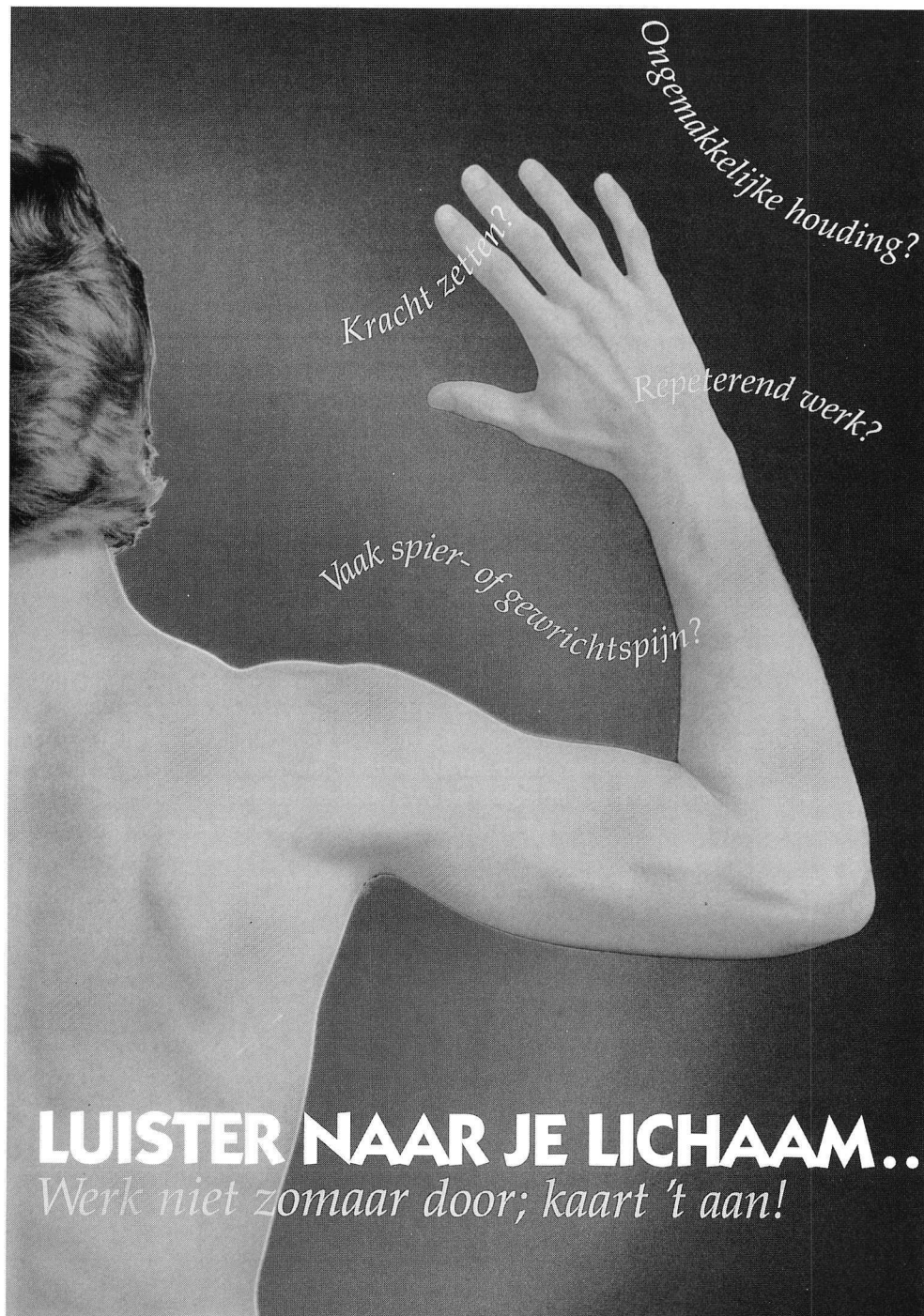
CNV-project Kwaliteit van de Arbeid, 1992

### *Over de auteurs:*

Pim Lindsen is trainer/adviseur medezeggenschap bij Reliëf. Werkt met ondernemingsraden die veelal uit de non-profit sector komen. Heeft jarenlang ervaring met reorganisatietrajecten en de invloed die ondernemingsraden daarin kunnen ontwikkelen.

Bert Spaansen is trainer/adviseur bij Reliëf en heeft een jarenlange ervaring in het begeleiden van ondernemingsraden. Hij is gespecialiseerd in veiligheid, gezondheid en welzijn in de arbeid.





*Kracht zetten?*

*Ongemakkelijke houding?*

*Repeterend werk?*

*Vaak spier- of gewrichtspijn?*

**LUISTER NAAR JE LICHAAM..**  
*Werk niet zomaar door; kaart 't aan!*

## 4. ERGONOMIE EN MEDEZEGGENSCHAP

---

Voor welzijn bij de arbeid zijn de ergonomie van de werkplek en de inhoud en de organisatie van het werk van belang. Hoewel die twee gebieden nauw met elkaar verbonden zijn, hebben we ze uiteen gerafeld. In dit hoofdstuk gaan we in op de ergonomie.

Regelmatig moeten mensen zich aanpassen aan hun werksituatie. Werkhoogten zijn te laag of te hoog, gereedschap is onhandig. Soms is de benodigde krachtsinspanning te groot en zijn gewichten te zwaar. Op andere plaatsen zijn instructies onduidelijk en teksten moeilijk te lezen. Om toch hun werk te doen, moeten mensen zich extra inspannen. Dit kan leiden tot hinder, vermoeidheid, verzuim en blijvende gezondheidsklachten, zoals een 'kapotte' rug of knieën.

Houdings- en bewegingsklachten veroorzaken ongeveer twintig procent van het ziekteverzuim en ongeveer dertig procent van de WAO-toetreding. Problemen met de rug komen het meest voor, maar ook nek- en schouderaandoeningen staan steeds vaker op de klachtenlijst. Bovendien leidt vermoeidheid tot slechtere prestaties en meer fouten.

Weliswaar kan de mens zich vaak - met extra inspanning - aanpassen aan de werkomstandigheden. Echter het is altijd beter om werk en werkomgeving aan de eisen en capaciteiten van de werkende mens aan te passen. Artikel 3 van de Arbowet schrijft dan ook voor: *"Arbeidsplaatsen, werkmethoden en hulpmiddelen moeten op ergonomisch verantwoorde wijze aan de werknemer zijn aangepast."* Maar wat wordt eigenlijk met ergonomisch verantwoord bedoeld?

### Vier factoren bij ergonomisch ontwerpen

Ergonomie is het zodanig ontwerpen van machines en werkomgeving, dat mensen er zonder risico's mee en in kunnen werken. Ergonomie kan worden ingezet om een bestaande werksituatie te verbeteren of om nieuwe werkplekken te ontwerpen. Het belangrijkste principe van de ergonomie is dat de inrichting van een werkplek moet zijn afgestemd op individuele en algemene eigenschappen van mensen. In de ergonomie staat dus 'ontwerpen' centraal. Bij dit ontwerpen, wat een proces is, kan ook de OR een rol spelen.

In de ergonomie gaat de aandacht uit naar:

- de omgevingsfactoren van de werkomgeving, zoals klimaat, verlichting, geluiden trillingen
- de lichamelijke belasting op de werkplek: het herkennen en voorkomen van ongunstige werkhoudingen en bewegingen
- de informatie op de werkplek: aandacht voor duidelijkheid van de informatie-overdracht, meterontwerp en display-vormgeving
- de mate waarin op de werkplek rekening wordt gehouden met individuele en algemene eigenschappen van mensen

In de ergonomie staat de mens centraal. De ergonoom ziet een werkplek als een mens/machine-systeem in een bepaalde werkomgeving. Geluid, licht, trilling en klimaat bepalen de omgeving. Als 'machine' geldt bijvoorbeeld een stoel of een auto, maar het kan ook een computer met bijbehorende software zijn. Het gaat er de ergonoom om dat mensen fysiek en mentaal niet te zwaar belast worden door het werk en dat gereedschap en bedieningsmiddelen op de mens zijn afgestemd. Dat houdt in dat machines en werkplekken zó ontworpen zijn, dat rekening is gehouden met mensen van verschillende afmetingen. Bovendien moet de werkplek zijn aangepast aan wat een gebruiker weet of kan. Machines moeten makkelijk te bedienen zijn en duidelijke 'informatie' geven. Dat wil zeggen dat de meters en displays gemakkelijk afgelezen kunnen worden en dat een machine bijvoorbeeld een geluidssignaal geeft als er een storing optreedt. Ook moeten werknemers goed zijn geïnstrueerd, moeten de juiste kleuren en software zijn gekozen en moet de verhouding tussen werktijden en pauzes zo zijn dat mensen hun werk goed kunnen blijven doen.

## Medezeggenschap en ergonomie

De praktijk wijst uit dat in bedrijven dikwijls weerstanden bestaan om bestaande werkplekken te veranderen of aan te passen. De noodzaak en voordelen worden er niet van ingezien. Of men is bang voor hoge kosten, en denkt dat veranderingen het werk verstoren. Het gaat toch al jaren goed op deze manier en iedereen is eraan gewend. Echter bij organisatieveranderingen, nieuwbouw of het opnieuw installeren van een machinepark, is het doorgaans eenvoudiger om wel veranderingen geaccepteerd te krijgen. Dit zijn dan ook goede momenten om werkplekken zó te ontwerpen dat ze goed zijn afgestemd op de medewerkers.

De OR is dikwijls de aangewezen partij om er voor te zorgen dat er tijdens een dergelijk ontwerpproces aandacht wordt besteed aan ergonomie. Om een optimaal resultaat te behalen moet de OR zijn doelen en rol helder voor ogen hebben. In het algemeen geldt dat voor het OR-werk een mix van systeemdenken, expertisedenken en vaardigheden wenselijk is. In de visie van de systeemdenkers, hoeft een OR niet eerst bergen kennis te verzamelen over

concrete arbo-onderwerpen. Wel is dan kennis van arbozorgsystemen en inzicht in beleidsprocessen nodig: de OR moet de procedures kennen. In dit hoofdstuk volgen we deze visie van systeemdenken voor de OR. Dat betekent dus ook dat hier niet veel concrete ergonomische knelpunten aan bod komen. Eerder staat het proces van ergonomisch ontwerpen centraal.

Dat betekent dat we wat betreft de rol van ondernemingsraden, twee aspecten nader zullen bespreken: formele versus informele inbreng en proces- versus produkt-evaluatie. We starten met het laatste.

### Proces- of produktbewaker

Als de OR bij het ontwerpproces is betrokken, kan hij zich richten op het proces of op het produkt dat opgeleverd wordt. In de rol van procesbewaker kan een OR zeer vele vragen stellen, zie onderstaand kader. Zijn de hierbij horende antwoorden bevredigend, dan kan het ontwerpproces goed verlopen. In het andere geval, kan de OR proberen bij te sturen.

#### *Proces bewaken; de vele OR-vragen*

De OR kan in haar rol als procesbewaker vele relevante vragen stellen, zoals:

- Hoe ziet de planning eruit?
- Wanneer moeten welke doelstellingen zijn waargemaakt?
- Wie gaat het project leiden en wie gaat het coördineren?
- Moet er advies van externe deskundigen worden gevraagd? En zo ja, wat voor soort advies moet dat dan zijn (inhoudelijk of strategisch-organisatorisch)? Zo nee, welke interne deskundigen moeten bij het project worden betrokken en wanneer?
- Zijn er inspraakmogelijkheden (door wie en wanneer en op welke punten)?
- Hoe loopt de adviesaanvraag bij de OR?
- Wat is de rol van de VGW-commissie of arbo-commissie?
- Op welke momenten en hoe worden de betrokkenen geïnformeerd over het verloop van het project?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk en hoe kan de verantwoordelijke functionaris daarop worden aangesproken?
- Wie heeft uit hoofde waarvan welke bevoegdheden?

Wanneer de vragen eenmaal zijn beantwoord, is het nuttig de antwoorden in een document vast te leggen. Zo'n document maakt duidelijk welke plaats iedereen inneemt in het veranderingsproces. Bovendien kan het document nuttig zijn voor:

- Architecten en leveranciers. Zij weten dan vooraf aan welke normen zij zich moeten houden.
- Procedures met de OR. De achterban en de leden weten wanneer er inspraakmogelijkheden zijn en op welke punten zij inspraak hebben.
- De I-SZW. Het document kan de basis zijn voor het oordeel van de I-SZW.
- Het efficiënt inschakelen van externe deskundigen. Aan de hand van dit document kunnen deskundigen goed worden ingelicht. De opdrachtgever kan de juiste vragen stellen.

In het geval van produktbewaker gaat de OR al snel op de stoel van de directie en de ontwerper zitten. Een dergelijke positie is zowel om inhoudelijke als om strategische redenen af te raden. Allereerst is voor het ontwerpen specifieke deskundigheid nodig. Die deskundigheid is meestal niet aanwezig binnen het bedrijf. Het bedrijf kan daarom het beste een ergonomisch adviseur inschakelen en samen met deze een 'Plan van Eisen' opstellen. Overigens kennen werknemers de fouten en gebreken van hun werkplek heel goed. En ze weten vaak ook hoe het beter kan.

De OR kan met een onderzoek onder werknemers deze ervaringsdeskundigheid boven tafel halen, en ook dit opnemen in het Plan van Eisen.

Op de tweede plaats komt ontwerpen neer op compromissen sluiten tussen allerlei zaken: kosten, tijd, ruimte, logistiek en esthetiek. Dat compromissen sluiten is werk voor de directie en de ontwerper. Een ondernemingsraad die gaat ontwerpen heeft twee problemen: in de OR zitten geen ontwerpers en dat maakt het vinden van de juiste compromissen heel lastig. Bovendien loopt de OR de kans dat hem achteraf de Zwarte Piet wordt toegeschoven.

Wat moet een OR dan wel doen?

Ondernemingsraden hebben een belangrijke adviserende en instemmende rol. Vanaf de eerste stap in het ontwerpproces moeten ze er voor zorgen dat niets wordt vergeten. Het gaat dan om de 'inhoud', vast te leggen in een doordacht Plan van Eisen. Ook moet de OP er op letten dat alle fasen juist worden doorlopen (procedure) en dat iedereen erbij wordt betrokken (proces). Dit komt vooral neer op vragen stellen: Verloopt het ontwerpproces volgens plan? Worden de juiste deskundigen geraadpleegd? Worden de gebruikers er bij betrokken? Uiteindelijk is en blijft de bedrijfsleiding verantwoordelijk voor het ontwerpproces.

Formele of informele inbreng

In de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is vastgelegd dat de OR formeel gesproken

Een van de voorwaarden om als OR bij de veranderingen betrokken te zijn en invloed te kunnen uitoefenen, is kennis hebben van het ontwerpproces. De OR moet de stappen en fasen in het proces kennen. Die kennis ontbreekt vaak. Voor een OR is het bijvoorbeeld moeilijk te beoordelen of de informatie die hij in iedere fase krijgt, wel volledig is. Een OR heeft het recht om een deskundige (ergonomisch adviseur van bijvoorbeeld een arbodienst) te raadplegen. De OR heeft ook scholingsrecht en zou een basiscursus ergonomie kunnen volgen.

Zoals al opgemerkt: ergonomie is ontwerpen, en ontwerpen is een proces. Een instrument voor de toepassing van ergonomische kennis is de systeemergonomie. Centraal staat een stappenplan dat als leidraad kan dienen en houvast biedt bij een veranderingsproces. Deze benadering, de systeemergonomie, is niet alleen bruikbaar bij nieuwbouw, maar ook bij verhuizing, verbouwing, aanschaf van nieuwe apparatuur en de introductie van nieuwe werkmethoden. Het toepassen van deze systematiek kan invulling geven aan het begrip 'ergonomie' in artikel 3 van de Arbowet.





Hierna bespreken we elk van deze stappen.

### *1. Vraagstelling*

De kernvraag bij ieder veranderingsproces luidt: Waarom wordt een veranderingsproces in gang gezet? In het algemeen gebeurt dat omdat er problemen zijn gesignaleerd, of omdat men toekomstige problemen vóór wil zijn. Degenen die het veranderingsproces leiden, moeten allereerst deze problemen en knelpunten inventariseren en daarbij uitdrukkelijk aandacht besteden aan arbo-problemen.

De verschillende partijen zullen elk hun eigen punten inbrengen. De OR kan deze fase aangrijpen om arbo-zaken naar voren te schuiven. Daarvoor moet hij weten wat er leeft onder de werknemers. Vaak zijn er in het bedrijf voldoende gegevens voorhanden. De resultaten van en het overleg over de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie geven de OR voldoende signalen. Dit kunnen signalen zijn zoals:

- klachten van medewerkers over lichamelijke overbelasting en een verkeerde werkhouding
- een hoog ziekteverzuim
- medewerkers die arbeidsongeschikt raken
- veel overplaatsingen in het bedrijf omdat medewerkers hun werk niet meer aankunnen.

Daarnaast kan de OR of VGW-commissie zelf signalen verzamelen. Soms gaat dat vanzelf als bijvoorbeeld een collega komt klagen over z'n pijnlijke rug. De OR of VGW-commissie zal dan uit moeten zoeken wat er mis is. Er bestaan eenvoudige vragenlijsten waarmee klachten en problemen ontstaan uit een ergonomisch verkeerde werkplek kunnen worden geïnventariseerd.

Een OR kan ook tijdens een werkoverleg informeren naar welke klachten collega's hebben en naar wat zij denken dat de oorzaken zijn. Ook de arbodienst zal gegevens beschikbaar hebben.

### *2. Doelstelling en randvoorwaarden*

De knelpunten, zoals die uit de risico-inventarisatie naar voren kunnen komen, zijn vaak de aanleiding om de werkplek of de werkorganisatie te veranderen. Voor dit proces moet de directie doelstellingen formuleren. Maar ook de OR kan eigen doelen stellen. In de uiteindelijke doelstellingen staat wat met de nieuwe werkplek bereikt moet worden. Alle betrokken belangengroepen in het bedrijf moeten zich er uiteindelijk in kunnen vinden. Het ontbreken van goede doelstellingen leidt vaak tot misverstanden, vertraging en een teleurstellend resultaat. De OR kan in deze fase ijveren voor een investering in ergonomische aanpassingen. Als dat verzoek wordt afgewezen kan de OR een ergonomisch adviseur worden schakelen ter ondersteuning van de standpunten.

Dikwijls, vooral bij veranderingsprojecten met een lange looptijd, stelt de directie een begeleidingscommissie in, waarin alle partijen zijn vertegenwoordigd. De commissie kan dan

de randvoorwaarden formuleren waaraan de organisatieverandering, nieuwbouw of verbouw, moet voldoen. Randvoorwaarden zijn de beperkingen die de ontwerper bij het zoeken naar oplossingen krijgt opgelegd. De randvoorwaarden bepalen dus de werkruimte van de ontwerper. In de praktijk is bij ieder project een scala van randvoorwaarden denkbaar. Iedere partij heeft daarbij zijn eigen belangen. Een vakbondslid zal bijvoorbeeld behoud van vakmanschap als eis stellen. De werkgever zal eisen dat de investering rendabel is. De I-SZW (voorheen de Arbeidsinspectie) zal eisen dat het project veranderingen oplevert die voldoen aan de wettelijke eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden. De eisen van de I-SZW zijn overigens dwingend.

Om deze randvoorwaarden in het Plan van Eisen samen met de doelstelling op papier te krijgen, zal het bedrijf eerst moeten kijken, wat er in de wet staat, wat de financiële ruimte is en hoe het project zal worden georganiseerd. Randvoorwaarden kunnen extern bepaald zijn (bijvoorbeeld beschikbare bouwruimte, wettelijke eisen), intern zijn bepaald (het beschikbare budget, de eisen van de OR) of door de ontwerper in overleg met de opdrachtgever worden opgesteld.

### *3. Taakanalyse*

De taakanalyse bestaat uit het inventariseren en beschrijven van alle werkzaamheden binnen het bedrijf. Ook de veranderingen die dat werk in de toekomst zal ondergaan, moeten worden genoteerd. De productie-chef zou bijvoorbeeld samen met een ervaren werknemer een systematische beschrijving van relevante werkzaamheden kunnen maken. De werknemers kennen de werkzaamheden uit de praktijk en kunnen zich het beste een beeld vormen van de werkzaamheden in de nieuwe situatie. De OR kan op enige afstand het proces volgen en erop toezien dat werknemers er ook inderdaad bij worden betrokken.

### *4. Globaal ontwerp*

Tijdens een globaal ontwerp worden de gegevens uit de taakanalyse gebruikt voor een zogenaamd vlekkenplan van de werkruimte. Dit betekent dat in grote lijnen wordt vastgelegd wie waar welke taken gaat uitvoeren. Bij dit globaal ontwerp wordt een beslissing genomen over de produktietechniek (inclusief de mate van automatisering of mechanisering), functies en procedures en de organisatorische regelingen. Het kan overigens zo zijn dat hierover al afspraken zijn gemaakt bij de formulering van de randvoorwaarden. De OR moet ook hier weer zorgen dat hij tijdig het ontwerp ziet en beoordeelt.

### *5. Detailontwerp*

Het globale ontwerp wordt nu gedetailleerd uitgewerkt. Er zijn diverse manieren waarop een ontwerp ergonomisch kan worden beoordeeld. De werkplek kan bijvoorbeeld op ware grootte worden nagebouwd met karton, piepschuim of triplex. Produkten kunnen met elkaar worden vergeleken, of de nieuwe werkplek kan met video worden afgebeeld. De essentie van deze

methoden is om de werknemers, de direct betrokkenen, mee te laten denken en beslissen over de diverse oplossingen. Door de gebruikers in de nagebootste situatie te laten werken, kan worden beoordeeld of de werkplek voldoet aan de gestelde eisen.

Het uitvoeren van het detailontwerp en de ergonomische toetsing is werk voor de architect in samenwerking met een ergonomisch adviseur. De OR kan er op toezien dat dit ontwerp voor de nieuwe situatie ook daadwerkelijk ergonomisch getoetst wordt. Ook kan een OR een werkbezoek afleggen bij een collega-OR en op die manier informatie verzamelen over de manier waarop in een ander bedrijf met de nieuwe situatie is omgegaan.

## *6. Introductie*

Zodra het uiteindelijk ontwerp klaar is, kan worden begonnen met de introductiefase. Dat wil zeggen: de instructie van werknemers, gewenning aan de verandering en eventuele bijstelling.

Deze introductiefase krijgt vaak te weinig aandacht. Iedere verandering is moeilijk en daarom moet een werknemer worden ondersteund in zijn of haar nieuwe werkomgeving. De OR kan ervoor ijveren dat er een introductie komt, verzorgd door bijvoorbeeld een extern adviseur of door de eigen Arbo-coördinator.

Hierbij is het van belang om te letten op de volgende punten:

- Het introductieplan. Als de veranderingen goed met alle betrokkenen zijn doorgesproken, kunnen zij zich daar goed op instellen en is de kans op succes het grootst.
- Gewenning. Gun de mensen tijd om te wennen aan de nieuwe werkplek. Ze zijn een bepaalde manier van werken gewend en hebben tijd nodig om aan een nieuwe werkplek of andere werkwijze, te wennen.
- Instructie. Nieuwe apparatuur kan vaak niet direct zonder problemen worden bediend. In de meeste gevallen is instructie nodig.
- Bijstelling. Ook al zijn alle aanpassingen goed doordacht en getest, het is nooit direct perfect. In de praktijk blijken er altijd nog wel kinderziekten in het ontwerp. De verwachtingen bij vernieuwingen zijn vaak hoog gespannen en om die waar te maken moet er ook tijd en geld beschikbaar zijn om het ontwerp aan te passen, nadat de nieuwe werkplek in gebruik is genomen.

## *7. Evaluatie*

In de systeemergonomie komt de introductie-fase er vaak bekaaid van af. Meestal is het nog droeviger gesteld met de evaluatie. Het idee: "er is niets meer aan te doen, dus waarom zullen we ons druk maken", overheerst hier vaak. Toch is het belangrijk om te toetsen of de doelstellingen die voorafgaand aan het veranderingsproces zijn geformuleerd, ook inderdaad zijn gehaald. Als dat niet het geval is, moet worden nagegaan wat daar de reden voor is. Fouten maken is alleen nutteloos, als er niet van wordt geleerd. De OR kan een belangrijke rol spelen in het opstarten en bewaken van het evaluatieproces.

## Geldende wetten, richtlijnen en normen

Nog even terug naar de randvoorwaarden. Wetten, richtlijnen en normen zijn de eerste randvoorwaarden waarmee een bedrijf dat gaat Verbouwen of dat wil veranderen, te maken heeft. De nieuwe situatie in ieder geval moeten voldoen aan de Arbeidsomstandighedenwet.

*Op de eerste plaats* zijn er minimale eisen, die zijn vastgelegd in het Veiligheidsbesluit Fabrieken of Werkplaatsen (VBF) en het Veiligheidsbesluit Restgroepen (VBR). In 1995 komen deze en andere arbo-besluiten, zoals bijvoorbeeld het Besluit arbeidsplaatsen en het besluit Beeldschermwerk in één algemeen Arbobesluit.

Ook verlangt de Arbowet dat het werk en de werkplek zijn ingericht conform de laatste stand van de techniek. Daarvoor hoeft men niet zelf in wetenschappelijke rapporten te duiken. Diverse handboeken vatten het technisch onderzoek samen in ergonomische richtlijnen (zie literatuurlijst). Het gaat om eisen aan het comfort, en om eisen aan veilig en gezond werken. *Op het gebied van biomechanische belasting* gelden bijvoorbeeld normen voor krachten en standen van gewrichten.

*Op de tweede plaats* komen de eisen van de I-SZW. De I-SZW controleert of er voldaan wordt aan de wettelijke bepalingen. Als een bedrijf de aanwijzingen in de Publikatiebladen (P-bladen) van de I-SZW in acht neemt, voldoet het aan de wettelijke bepalingen. Mocht het op een andere manier een even veilige situatie bereiken, dan is de I-SZW uiteraard ook tevreden.

*Op de derde plaats* staan de geaccepteerde normen en richtlijnen. Het Nederlands Normalisatie Instituut stelt voortdurend zogenaamde NEN-normen op, ondermeer op het gebied van de ergonomie. Deze NEN-normen hebben betrekking op meubilair, beeldschermen, verlichting en klimaat. Ze zijn door een groep van deskundigen en praktijkmensen beoordeeld als haalbaar en effectief om gezondheid te beschermen en produktiviteit te waarborgen.

## Financiële ruimte

Vormen wetten, normen en richtlijnen een eerste groep van randvoorwaarden, de financiële ruimte is ook een randvoorwaarde. Er moet worden vastgesteld hoeveel geld er beschikbaar is of wordt vrijgemaakt om de nieuwbouw of werkplekaanpassing te financieren: welke kosten kunnen of mogen worden gemaakt?

Een bedrijf kan deels zelf de financiële ruimte voor het veranderingsproces bepalen. Maar ook de Arbowet stelt eisen op dit gebied. In artikel 3 van de Arbowet staat namelijk dat de werkgever de plicht heeft te zorgen voor optimale veiligheid, gezondheid en welzijn in verband met de arbeid. Het lijkt alsof de wet de werkgever verplicht daarbij kosten noch

moeite te sparen, dat is echter niet de bedoeling van de wet. De zogeheten 'redelijkerwijs-clausule' bepaalt dat de verbeteringen technisch en organisatorisch mogelijk moeten zijn en dat de kosten voor die verbeteringen ook binnen redelijke grenzen moeten blijven.

In geval van conflict bepalen I-SZW (Arbeidsinspectie) en eventueel de rechter bepalen wat ten tijde van de nieuwbouw of de werkplekaanpassing als redelijk te beschouwen was. Als aan deze eisen is voldaan, zal een werkgever bij veranderende technische inzichten niet onmiddellijk gedwongen worden opnieuw veranderingen door te voeren.

De 'winst' die een organisatie verwacht uit de aanpassingen, kan van invloed zijn op de hoeveelheid geld die wordt vrijgemaakt. Deze winst of baten volgen uit efficiënter werken, minder verzuim, hogere kwaliteit van produkt en arbeid en minder verloop van personeel. En dat scheelt natuurlijk, ook in geld uitgedrukt.

### Nogmaals de evaluatie

Een evaluatie kan in allerlei opzichten het bedrijf een stap voorwaarts helpen. Andere afdelingen binnen een bedrijf kunnen bijvoorbeeld profiteren van de kennis die in het project is opgedaan. Ook in het arbo-jaarverslag misstaat een verslag van de evaluatie niet. Bovendien kan het bij een volgende grote investering of ingrijpende verandering nuttig zijn de evaluatie van een eerdere verandering te gebruiken.

De OR of de VGW-commissie kan altijd een externe instantie zoals de arbodienst of een adviesbureau inschakelen die meet of de geplande verbeteringen inderdaad zijn gerealiseerd. Op grond van die metingen kan eventueel besloten worden een nieuw of een aanvullend project uit te voeren.

Bij de evaluatie van een veranderingsproces zijn de volgende punten belangrijk:

#### *Doelstelling toetsen*

De eerste stap in het veranderingsproces was het formuleren van doelstellingen. In de evaluatiefase moet worden nagegaan of die doelstellingen zijn gehaald. Is bijvoorbeeld het verzuim onder het personeel inderdaad afgenomen?

#### *Verslag aan andere afdelingen*

Aan andere afdelingen binnen het bedrijf of aan zusterbedrijven verslag doen van de evaluatie kan nuttig zijn om die aspecten van het veranderingsproces door te geven waarvan iets te leren valt. De evaluatie moet vooral duidelijk aangeven welke fouten zijn gemaakt, hoe het zeker niet moet en wat aandachtspunten zijn. Een evaluatie leidt bovendien vaak tot het opstellen van speciale bedrijfsnormen.

### *Arbo-jaarverslag*

In artikel 4 van de Arbowet staat dat de werkgever in het arbo-jaarverslag moet beschrijven hoe hij heeft voldaan aan zijn verplichting om bij het voeren van zijn algemeen ondernemingsbeleid dit beleid mede te richten op een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van gezondheid en het bevorderen van het welzijn van de werknemer. In de praktijk betekent dit, dat de onderwerpen uit het arbo-jaarplan nog eens kort worden beschreven. Liefst zijn de gestelde doelen heel concreet geformuleerd en is per onderwerp een beschrijving gegeven van de realisatie ervan.

De belangrijkste informatie binnen de evaluatiefase, is een beschrijving van de uitvoering van voorgenomen plannen. Welke aanwijsbare maatregelen zijn er getroffen? Waren er knelpunten? Hoe zijn die opgelost? Hoe werd hierop gereageerd? Dergelijke vragen moeten beantwoord kunnen worden.

Het arbo-jaarverslag is behalve een schriftelijke verantwoording, ook de basis voor discussie, waarbij het arbo-beleid en de verslaglegging daarvan, geëvalueerd kunnen worden. Discussie kan plaatsvinden tussen de directie en vertegenwoordigers van de werknemers, maar ook tussen bijvoorbeeld de directie en de I-SZW (Arbeidsinspectie). De werkgever is namelijk verplicht het arbo-jaarverslag aan de I-SZW ter inzage aan te bieden.

### *Verbeteringen meten*

Voor het meten van een verandering moet er een zo gedetailleerd mogelijke vergelijking (liefst in cijfers) gemaakt worden tussen de oude en nieuwe situatie. Alleen op die manier kan duidelijk worden of de situatie verbeterd is. Het is ook belangrijk om na te gaan of de informatie die fabrikanten en de leveranciers verstrekken hebben op het gebied van lawaai, klimaat of verlichting, ook werkelijk kloppen.

### *Aanvullend project*

Wanneer de uitkomsten van een veranderingsproces veelbelovend zijn, willen bedrijven vaak meer. Men heeft de smaak te pakken en ziet dat er in andere situaties ook nog wel het een en ander kan worden verbeterd. Wellicht dat daar de resultaten ook kunnen verbeteren.

## Vragen, vragen, vragen

In de hiervoor beschreven systeemergonomie wordt het bouw- of ontwerpproces in een aantal fasen opgeknipt. De genoemde fasen zijn gekozen vanuit een ergonomische invalshoek. Aannemers en architecten hebben een eigen fasering van het bouwproject. Daar zijn de stappen van de systeemergonomie wel in te herkennen.

*De stappen in de bouw zijn:*

- initiatief, haalbaarheidsstudie,
- analyse knelpunten, doelstellingen
- plan van eisen
- analyse (taken en functies)
- voorlopig ontwerp, vlekkenplan
- definitief ontwerp
- bestek
- aanvraag bouwvergunning
- werkvoorbereiding
- bouw
- oplevering, inhuizen
- beheren

Bij verandering van inrichting of indeling van het gebouw is het aantal stappen minder en het proces korter. Of een OR nu denkt in termen van systeemergonomie of dat hij een andere fasering hanteert, de essentie van de inbreng van de OR is:

- vragen stellen aan het begin van elke fase
- toetsen aan het einde van elke fase

De OR heeft de meeste invloed op een ergonomisch ontwerp als hij een toetsende rol inneemt en niet op de stoel van de ontwerper gaat zitten. Die rol kan de OR slechts zinvol vervullen wanneer hij in een zo vroeg mogelijk stadium bij het proces betrokken is. Op grond van artikel 4 van de Arbowet heeft de OR het recht om vooraf met de directie te overleggen over arbo-aspecten van ondernemingsbeslissingen. Een goede OR is tijdig op de hoogte van zulke beslissingen en heeft zijn lijstje met vragen paraat. De OR heeft ook een advies- en initiatiefrecht en kan daar soms nuttig gebruik van maken. De lijst met vragen om uitleg en opheldering over de knelpunten zal heel lang zijn. Maar na iedere afgesloten systeemergonomische of bouwfase, zal er meer duidelijkheid komen. Het lijstje met vragen wordt korter, het lijstje met antwoorden langer.

## Literatuurlijst

Voskamp, P.

*Jaarboek ergonomie 1994: de stand van de ergonomie in de Arbowet.*

Huppes, G., Bus, J., Blankendaal, F.

*Verbeteren van werplekken: de praktijk.*

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1995.

Poll, K.J.

*Ergonomie op de werkplek*

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1994.

Poll, K.J.

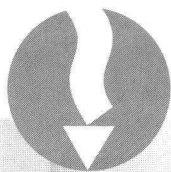
*Naar een nieuwe werkplek: nieuwbouw en verbouw, profiteren van een ergonomische aanpak.*

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, Amsterdam, 1993

### *Over de auteur*

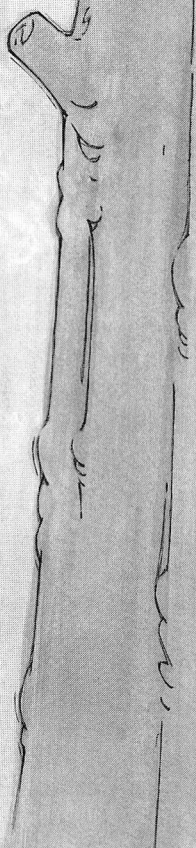
Jos Bus is bewegingswetenschapper en werkzaam als redacteur bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA. Hij schrijft over ergonomie, arbeidshygiëne en veiligheidskunde.





*Minder ervaren?*

# INSTRUCTIE WELKOM !



*Nieuwe en tijdelijke collega's  
verdienen extra begeleiding en  
informatie.*

## 5. FUSIE, SAMENWERKING EN MEDEZEGGENSCHAP

---

*"We hadden helemaal geen tijd om ons tijdens de fusie bezig te houden met verbetering van de arbeidsorganisatie. Opeens gaat alles in een enorme stroomversnelling en moet je alle zeilen bijzetten om het proces bij te houden."*

Dit citaat van een 'gefuseerd' OR-lid geeft aan dat het ondernemingsraden lang niet altijd lukt om greep op te houden op het fusieproces. Begrijpelijk, want er gebeurt dan heel veel tegelijk. Veel ondernemingsraden steken dan ook alle energie in het behoud van arbeidsplaatsen en het tegengaan van nadelige gevolgen voor werknemers. Ze vechten voor een goed sociaal plan.

De gevaren worden bestreden. En de kansen? Een fusie is een van de zeldzame momenten waarop de organisatie een sprong vooruit kan maken, ook op het terrein van de arbeidsorganisatie. Gewoonlijk is de ruimte voor structurele verandering en vernieuwing beperkt, maar in een fusieproces kan veel ter discussie staan. Er liggen kansen voor nieuwe vormen van arbeidsverdeling, voor andere werktijden en diensten, voor betere afstemming en coördinatie, voor doorzichtiger besluitvorming en communicatie, voor duidelijker bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De 'ideale' OR overziet moeiteloos het hele proces en grijpt natuurlijk al deze kansen. Ondernemingsraden van vlees en bloed worden echter geconfronteerd met een andere werkelijkheid: de arbeidsorganisatie lijkt vaak wel de sluitpost van de fusie en andere onderwerpen vragen steeds de aandacht van de OR. Dat heeft te maken met de aard van fusieprocessen. Ze zijn chaotisch, ondoorzichtig en roepen allerlei emoties op. Het duurt een tijd voordat er weer ruimte en energie is om de kansen te grijpen. In veel fusieprocessen ontstaat na ongeveer een jaar echter een 'tweede kans', ook voor de niet-zo-ideale OR!

### Wat gebeurt er in een fusieproces?

Er zijn fusies in soorten en maten. Af en aan zoevende limousines, schreeuwende aandeelhouders, koortsachtig overleggende vakbondsmensen, zo zien fusies er op TV uit. Het meest spectaculair zijn de vijandige aandelenovernames, die dan ook veel aandacht krijgen in de media.

Veel vaker is de samenwerking min of meer vrijwillig. In een aantal gevallen zijn er nauwelijks of geen gevolgen voor de arbeidsorganisatie in het bedrijf: alleen aan de top van

het bedrijf vindt een overname plaats. Het bedrijf krijgt een andere eigenaar of gaat onder een holding vallen, waardoor bijvoorbeeld meer financieel draagvlak ontstaat.

Meer ingrijpend zijn fusies waarbij organisaties worden samengevoegd, zoals de fusie tussen ABN en Amro-bank. Het in elkaar schuiven van beide organisaties nam meer dan drie jaar in beslag. In dit geval waren de beide organisaties min of meer gelijkwaardig. In fusieprocessen waar duidelijk een sterke en een zwakke, of een grote en een kleine partner samengaan, is inpassing of samenvoeging een lastig karwei. In de non-profitsector, zoals in de Thuiszorg, vinden veel fusies plaats omdat de politiek schaalvergroting wenst. Zulke fusies hebben min of meer een gedwongen karakter, wat niet bevorderlijk is voor de inzet van de fusiepartners.

In dit hoofdstuk concentreren we ons op fusies die gevolgen hebben voor de werknemers, omdat zich dan de grootste kansen voordoen op verbetering van arbeidsinhoud en ergonomie.

### Het verloop van fusieprocessen

Hoe verschillend fusieprocessen ook verlopen, er is altijd wel sprake van een grondpatroon van elkaar opvolgende stappen of fasen. Dit zijn achtereenvolgens de oriëntatiefase, de intentieverklaring, de planning van onderdelen, het inschakelen van vakbonden en medezeggenschap, het afsluiten van het fusiecontract, de integratiefase en de fase van controle, voortgang en bijstelling.

Eerst versieren, dan fuseren! In de *oriëntatiefase* nemen de organisaties, vaak in het diepste geheim, contact met elkaar op: kijken en bekeken te worden is het devies. Men beoordeelt elkaars aantrekkelijkheid wat betreft financiële positie, marktpositie en kwaliteit van het produkt. Ondernemingsraden zijn hier vrijwel nooit bij betrokken en moeten de partnerkeuze vaak als een voldongen feit accepteren.

Als het "klikt" tussen de fusiepartners maken ze hun bedoelingen openbaar in een *intentieverklaring*. De partners leggen hierin een aantal uitgangspunten vast over het fusieproces en over de toekomstige samenwerking. Soms zijn intentieverklaringen zeer uitgebreid, soms niet meer dan een A-viertje. Afhankelijk van wat erin geregeld wordt, heeft de OR adviesrecht over de inhoud van de intentieverklaring. De directie heeft er in deze fase alle belang bij dat de OR positief reageert en het prille geluk van de fusiepartners niet verstoort.

De OR kan duidelijk maken dat het voor hem cruciaal is dat gebreken die de oude organisatie had, in de nieuwe niet meer voorkomen. Dit betekent dat er op zijn minst rekening wordt gehouden met klachten over functies en werkplekken. In het best mogelijke geval zal veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers uitgangspunt zijn bij de opbouw van de nieuwe organisatie. Nu de fusie een feit is, doet de OR er ook verstandig aan afspraken te maken over zijn betrokkenheid in volgende fasen van het fusieproces.

Nu breekt de fase aan dat de fusie in detail voorbereid wordt: *de planning van onderdelen*. De fusiepartners spreken af hoe het proces verder verloopt. Maar ook de hoofdlijnen van het beleid van de nieuwe organisatie komen aan de orde: de produkten en diensten, het marktbeleid, de doelstellingen van de nieuwe organisatie, de financiën, de bestuurlijke en leidinggevende structuur, de communicatie- en besluitvormingsprocessen, de inrichting van de organisatie, de taakstructurering, het sociaal beleid, het sociaal plan, de medezeggenschapsstructuur, de aanpak van cultuurverschillen, het inhuren van externe adviseurs, enzovoorts.

In sommige sectoren, zoals de gezondheidszorg, is de organisatiestructuur een probleem. Voordat hierover afspraken kunnen worden gemaakt, moet eerst bepaald zijn welke produkten de instelling kan en wil leveren. Het ziekenhuis is daarvoor afhankelijk van specialisten. Dat levert in de praktijk zo veel vertragingen op, dat de bestuurders intussen gewoon doorgaan met de fusie.

De organisatiestructuur kan pas worden opgezet als het inhoudelijk beleidsplan in de vorm van bijvoorbeeld een meerjarenplan klaar is. De werkelijkheid is vaak anders:

*"In ons geval gingen we pas een jaar na de fusie kijken of we ook nieuwe produkten konden maken. Ons management heeft eerst alle energie gestoken in de integratie van stafafdelingen: financiën, PR, planning."*

Als de fusie zo verloopt, vraagt de OR zich in de beginfase terecht af waarover hij nu eigenlijk moeten adviseren. Een knap lastige situatie, die enigszins valt te ondervangen door goede afspraken te maken over de deeladviezen.

Als het concept-fusiecontract er ligt moeten de fusiepartners de *vakbonden en medezeggenschap* inschakelen, als dat al niet eerder gebeurd was. De OR krijgt nu de kans te adviseren over het concept-fusiecontract. Deze fase is zeer belangrijk. Actieve ondernemingsraden kunnen nu hun eigen ideeën aandragen. Het hoofdaccent zal in veel gevallen liggen op het wegnemen van bedreigingen voor werknemers, maar ook de kwaliteit van de arbeid in de nieuwe organisatie kan onderwerp van gesprek zijn. De strategische mogelijkheden van de OR liggen niet zozeer in het advies zelf, maar vooral in de periode voorafgaand aan het uitbrengen van het advies: het daadwerkelijk overleg voeren met de directie.

Als de fusiepartners vervolgens het *fusiecontract* afsluiten of de statuten van de nieuwe organisatie ondertekenen, is de juridische fusie afgerond.

In de *integratiefase* begint het daadwerkelijke integreren van twee (of meer) organisaties. Pas als de partners doelstellingen, beleid en werkmethoden van de nieuwe afdelingen of productie-eenheden hebben vastgesteld, volgt de werkelijke integratie. Maar vaak maken de fusiepartners niet vooraf een blauwdruk van de nieuwe organisatie. Ze bekijken na iedere stap tijdens de opbouw van de nieuwe organisatie wat de volgende stap zal zijn. De primaire

productieprocessen komen dan vaak het laatst aan de beurt: eerst wordt de topstructuur van de nieuwe organisatie gevormd, vervolgens worden vaak de stafafdelingen geïntegreerd. Elke stap beperkt overigens de keuzemogelijkheden in het vervolg van het proces.

Ook in deze fase kan de OR nog veel bereiken, zeker wanneer hij voor elke stap het adviesrecht heeft geclaimd. In deze fase zal binnen de organisatie, ook bij de werknemers, draagvlak voor de fusie moeten ontstaan. De directie heeft dus belang bij een goede relatie met de OR. Gezien het benodigde draagvlak verdient een laag tempo en een zorgvuldige communicatie in deze fase meestal de voorkeur.

De laatste fase is die van *controle, voortgang en bijstelling*.

Zaken die tijdens de fusie niet goed zijn afgehandeld, leveren na een tijdje toch problemen op in de nieuwe organisatie. Ze werken als een boemerang. Wellicht is dat de reden dat veel fusies mislukken.

In de eerste twee jaar na de fusie gebeuren er nog allerlei onverwachte zaken die voor de OR aangrijpingspunt kunnen zijn om met voorstellen voor verbetering te komen of zelfs met zeer radicale voorstellen al naar gelang de heersende onvrede. Zo is onlangs op voorstel van de OR een al ingevoerde fusie bij een RIAGG teruggedraaid. In deze fase krijgen ondernemingsraden een 'tweede kans'.

## Hoe ervaren mensen het fusieproces?

In het fusieproces doet zich een aantal kansen voor aan de OR. In de praktijk blijkt echter, dat ondernemingsraden alle zeilen moeten bijzetten om het fusieproces te volgen. Ze houden zich met het belangrijkste bezig: het behoud van arbeidsplaatsen. Voor het overige is de inhoudelijke inbreng van de OR vaak gering. Hoe komt dat?

*"Kansen voor verbetering van de organisatie? De fusie en de bijbehorende afvloeiing waren nog niet eens rond of er lag al een reorganisatieplan op tafel. De nieuwe organisatiestructuur was onderdeel van de fusie-onderhandelingen omdat toen de functies in de top verdeeld werden. Als OR keken we vooral naar onze eigen mensen. We waren op dat moment absoluut niet in staat om frank en vrij na te denken over een optimale nieuwe organisatie. Daarbij: we waren, ook als OR-leden, woedend over alles wat ons opeens was overkomen!"*

Bij ingrijpende veranderingen in het leven, zoals verlies van iemand van wie je houdt, verlies van baan of gezondheid, of het wegvallen van oude zekerheden, hebben mensen tijd nodig om die verandering te verwerken. Mensen maken dan vaak een aantal gemoedsstemmingen door: een rouwproces. Ook in fusieprocessen waarin mensen vaak hun vertrouwde collega's, werk of werkomgeving kwijtraken, komen deze emoties boven: eerst de ontkenning, dan de woede en het marchanderen, vervolgens depressiviteit en tenslotte de aanvaarding. Deze

emoties staan hier netjes op een rij. In werkelijkheid kunnen ze elkaar snel afwisselen en lopen ze door elkaar.

Aanvankelijk ontkennen mensen dat er veranderingen plaatsvinden of dat veranderingen noodzakelijk zijn. Reacties kunnen zijn: *"Het zal allemaal wel niet zo'n vaart lopen. Er worden altijd zoveel plannen gemaakt. Het ministerie heeft zeker een foute berekening gemaakt."* Ondernemingsraden lopen in deze fase het gevaar dat ze te weinig actief en alert op de ontwikkelingen reageren.

Als mensen merken dat de verandering onontkoombaar is, dan maakt de ontkenning plaats voor woede. Ze zijn op iedereen kwaad, vooral op degene die ze als veroorzaker van de verandering zien. Mensen kunnen zich dan kwaad maken om schijnbare onbenulligheden: *"De directie heeft hier al jaren de zaak laten verloederen en nou hebben ze ook nog m'n kopieerapparaat verplaatst! Zo kan ik toch niet werken! De directie heeft alles, werkelijk alles weggegeven in de fusiebesprekingen. Zijn ze nou helemaal besodemieterd! Op het ministerie zitten alleen maar wereldvreemde academici."* Een OR in de woede-fase moet oppassen dat hij niet alleen maar 'tegen' is en wantrouwend en achterdochtig over alles wat van de directie komt.

In de fase van het marchanderen proberen mensen de verandering te relativeren met reacties als: *"Ik ga wel mee, maar over een jaar ga ik solliciteren en dan ben ik weg. Als we als OR een eigen kamer krijgen en ambtelijke ondersteuning valt het misschien verder wel mee. Zo groot zijn de cultuurverschillen toch ook niet."* Een valkuil voor de OR in deze fase is dat hij alleen nog maar over 'kleinigheden' onderhandelt.

Vervolgens voelen mensen zich neerslachtig en hebben er geen zin meer in. Er valt nergens plezier aan te beleven. Ze richten zich bijvoorbeeld alleen nog op hun eigen werk en bemoeien zich nauwelijks met de rest van de organisatie of het fusieproces. Depressieve ondernemingsraden bevestigen zichzelf steeds weer in gevoelens van machteloosheid.

De laatste fase is die van aanvaarding. Men heeft de verandering geaccepteerd. Er komt nieuwe energie vrij. Mensen zien de verandering als een uitdaging die nieuwe kansen biedt. *"En nou moeten we maar eens ophouden met het gezeur en aan het werk gaan. Goh, er zitten best leuke nieuwe collega's bij."* Ook hier zit een valkuil voor ondernemingsraden, namelijk de gelaten aanvaarding: *"We hebben helaas verloren en nu maar weer verder."*

OR-leden zijn ook maar mensen. Ze maken in een fusieproces deze emoties ook door. Misschien iets later dan hun bestuurder en iets eerder dan de meeste collega's, maar onontkoombaar. Directieleden zien de fusie vaak het eerst aankomen en zijn al in een vroeg stadium bij fusiebesprekingen betrokken. Natuurlijk staat er voor hen veel op het spel, maar

ze zien vaak snel een uitdaging in de fusie: het is tenslotte ook hun werk om zulke processen in gang te zetten en te begeleiden. Ze zullen de veranderingen dan ook vaak al geaccepteerd hebben en energiek aan de slag gaan op een moment dat anderen nog denken dat dit niet waar kan zijn of woedend zijn. Het is begrijpelijk dat dit tot veel onbegrip over en weer leidt: *"De directie en het management hebben sterk de neiging al die emoties te bagatelliseren of te ontkennen. Zij zien natuurlijk als eerste de uitdaging in de nieuwe situatie."*

De OR is vaak in een iets later stadium, maar wel veel eerder dan de collega's betrokken bij de fusieplannen. Hij kan meedenken over de veranderingen en hier en daar invloed uitoefenen. Hij kan zich op basis van de informatie die hij krijgt, een beeld vormen van de nieuwe organisatie en proberen aan te voelen hoe het straks zal zijn. Dat helpt in het verwerkingsproces.

Het laatst komen de medewerkers aan bod. Hun rouwproces zal langzamer verlopen, omdat ze niet dagelijks met de komende veranderingen geconfronteerd worden. Voor veel mensen begint het rouwproces, de woede, de ontkenning, het vluchtgedrag, pas op het moment dat ze er echt mee geconfronteerd worden: de collega die huilend afscheid neemt, de verhuizing, het praatje van de nieuwe chef.

De reactie van de fusiepartners kan overigens verschillen:

*"Bij onze fusie was er een sterke en een zwakke partij. De minder sterke partij kreeg al heel snel veel te verwerken en was al door het rouwproces heen. Voor de sterke partij verandert er in het begin nog niet zo veel. Pas later merkten zij dat er toch wel veel was veranderd."*

Voor wie nog midden in de woede over de veranderingen zit, valt het niet mee om constructief met de bestuurder te praten over het fusiecontract, laat staan dat hij kan brainstormen over de nieuwe organisatie. Sterker nog: in de beginfase van een fusie hebben fusiepartners vooral de neiging de eigen, oude organisatie als ideaal te zien en de fouten door de vingers te zien. Misschien verklaart dit waarom ondernemingsraden in het begin van de fusie vaak vooral in de verdediging gaan. Emoties hebben hun tijd nodig.

## Tweede kans

Het draagvlak voor de fusie ontstaat waar mensen de fusie echt geaccepteerd hebben. Vaak gebeurt dat het eerst op directieniveau en het laatst op de werkvloer. Het duurt langer dan een jaar voordat iedereen de veranderingen echt geaccepteerd heeft en er weer ruimte en bereidheid is om over de nieuwe organisatie mee te denken. In veel gefuseerde organisaties wordt er dan ook één of zelfs twee jaar na de fusie pas echt gereorganiseerd. Dan gaan mensen zich afvragen hoe ze van de nieuwe situatie het beste kunnen maken. Ze stellen de vraag naar de meerwaarde van de fusie, of klagen over het functioneren van de nieuwe organisatie en zijn echt bereid om de produktie-organisatie of het dienstverleningspakket te verbeteren.



De OR heeft dan een tweede kans. Een betere kans dan de eerste, want er is draagvlak voor veranderingen en er bestaat geen fusie-druk meer: iedereen denkt namelijk dat de fusie achter de rug is. Bovendien wordt de blik niet meer vertroebeld door al die lastige emoties die er nu eenmaal zijn aan het begin van een fusieproces.

Daar komt bij dat ook de directie vaak bereid is tot verandering. Zij is bezig met strategisch beleid, krijgt zicht op nieuwe mogelijkheden van de organisatie, de ergste machtsstrijd in de top is voorbij, zij weet hoe de markt of de klanten op de fusie hebben gereageerd. Het is tijd voor een 'doorstart'.

*"De twee jaar na de fusie zijn erg belangrijk geweest. In die periode kristalliseerde de fusie zich uit. Je moet als nieuwe OR in elk geval zo snel mogelijk goede overlegverhoudingen creëren. Zo'n directeur loopt ook maar te zoeken. Dus je hoeft niet zo defensief te zijn. Je hebt nog genoeg kansen om de organisatie te verbeteren."*

Aan het begin van het fusieproces kan de OR zijn kansen grijpen om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Hij kan aandringen op 'beheerst' fuseren zodat er voldoende tijd, ruimte en draagvlak is voor echte veranderingen. Maar dit lijkt alleen maar weggelegd voor ideale ondernemersraden.

Er komt echter een tweede kans. De oplettende OR kan hier gebruik van maken.

## Kansen op verbetering van het welzijn

Als twee of meer organisaties in elkaar geschoven worden hebben die organisaties een heel goede kans op allerlei verbeteringen. Op de eerste plaats kunnen ergonomische knelpunten worden opgelost. Een tweede mogelijkheid is het verbeteren van functies: het wegnemen van knelpunten, het scheppen van regelmogelijkheden binnen de functie. Op de derde plaats kan de arbeidsorganisatie worden verbeterd. Een fusie biedt de kans om afdelingen te verbeteren en logisch samenhangende produkt- of dienstengroepen te ontwerpen waarbinnen mensen volledige functies hebben. Een vierde kans die zich eigenlijk alleen bij fusie en bij totale nieuwbouw voordoet, is het veranderen van de gehele produktie-organisatie, bijvoorbeeld van lopende band naar werkstations.

Er doen zich ook bedreigingen voor die kunnen leiden tot verslechtering van de arbeidsinhoud. Fusies leiden bijna altijd tot schaalvergroting. Dat biedt ook de gelegenheid tot verdere uitsplitsing van functies en specialismen. De gecombineerde functie van receptionist/telefonist/repromedewerker wordt opeens opgesplitst in drie aparte functies. De technische dienst wordt opgesplitst in een onderhoudsdienst en een storingsdienst. Of het werk hierdoor verbetert of verslechtert, hangt van de situatie af.

Een andere mogelijke verslechtering kan de hogere werkdruk zijn. Bij fusies hebben directies



nu eenmaal de neiging hetzelfde werk met minder mensen te gaan doen. De twee onderstaande praktijkverhalen kunnen dit illustreren.

#### Een voorbeeld uit de praktijk: OR grijpt "tweede kans"

Dit voorbeeld gaat over een dienstverlenende branche-organisatie. De nieuwe organisatie komt voort uit drie fusiepartners met alle drie een eigen cultuur en een stevige achterban van zelfstandige ondernemers. Na lange besprekingen wordt besloten tot een driehoofdige directie. De organisatie wordt in een nieuw gebouw gehuisvest: alle tweehonderd werknemers moeten verhuizen. De ondernemingsraden van de fuserende partners hebben zich tijdens de fusiebesprekingen vooral met de arbeidsvoorwaardelijke gevolgen van de fusie beziggehouden.

De periode kort na de fusie kenmerkt zich door veel 'bloedgroepenstrijd', veel afstemmingsperikelen, veel gepraat maar weinig wol over de organisatiestructuur en een stevige machtsstrijd in de driehoofdige directie. Alle sleutelposities zijn terecht gekomen bij medewerkers uit één van de drie bloedgroepen. De sfeer verslechtert snel.

Al snel besluit de directie om de communicatie in de organisatie te laten onderzoeken. Alles wat in het fusieproces is blijven liggen, komt aan de orde in bijeenkomsten waarbij de hele organisatie betrokken is. Producten en diensten worden in kaart gebracht, er worden gesproken over doel en missie in de organisatie en ook de nog verse organisatiestructuur staat ter discussie. De organisatie krijgt weer 'spirit'.

De bijeenkomsten verlopen goed, maar de resultaten blijven onduidelijk. Zoals zo vaak probeert de directie de uitkomst van de discussie te vertalen naar een nieuwe organisatiestructuur: reorganiseren dus! De directie is echter nog steeds onderling verdeeld. Hierdoor ontstaat veel onzekerheid in de organisatie. Langzamerhand ontstaan er ook twee kampen.

De OR profiteert van het machtsvacuüm en bouwt razendsnel aan zijn machtspositie. Allereerst houdt de OR een enquête onder alle medewerkers over de organisatiestructuur die de directie voorstelt. Daaruit blijkt dat het personeel de machtsstrijd beu is, bij het verandingsproces betrokken wil worden en dat de meeste medewerkers het niet eens zijn met de voorgestelde nieuwe organisatie. Vervolgens passeert de OR de directie en deelt het bestuur zijn zorg mee. Ten slotte stelt de OR ook inhoudelijke voorwaarden aan de nieuwe organisatiestructuur.

De OR laat zich wijselijk niet uit over de directiestructuur, maar heeft wel ideeën over de organisatie en communicatie. De OR en het bestuur willen een platte organisatie met vergaande delegatie van bevoegdheden. Vervolgens geeft de OR een aantal concrete voorstellen voor vormgeving van organisatie en communicatie. Over de communicatie zegt

de OR in een brief aan de directie:

*"Communicatie binnen een organisatie werkt alleen als er naast gestructureerd overleg spontane communicatie plaatsvindt. Dit wordt pas bereikt als mensen zich prettig voelen in de werkomgeving en het idee hebben dat ze ingezet worden voor het werk waar ze goed in zijn en gewaardeerd worden. Het lijken platgetrapte paden..."*

Vanaf dat moment kan de directie niet meer om de OR heen en moet zij met goed uitgewerkte reorganisatieplannen komen die zij bovendien goed moet kunnen uitleggen aan het personeel.

De knelpunten en voorstellen die deze tweede-kans-OR het vlak van welzijn doet, betreffen vooral:

- betere onderlinge en top-down communicatie
- heldere aansturing via kortere lijnen
- eenduidigheid over de leiding; veel medewerkers hadden twee leidinggevers
- meer zelfstandigheid voor medewerkers die contacten met klanten onderhouden
- (automatiserings-)maatregelen om informatie over klanten en klantcontacten voor iedereen snel toegankelijk te maken
- duidelijkheid over de producten, diensten en prestaties die iedere medewerker moet leveren; zolang dit onduidelijk is, ervaren mensen een grote werkdruk

De praktijk in de gezondheidszorg: belastende factoren

Uit onderzoek in de intramurale zorg blijkt dat vooral het verplegend personeel de werkomstandigheden zwaar vindt. Verplegenden en verzorgenden klagen dat:

- zij het werk zowel lichamelijk als geestelijk erg inspannend vinden en vaak problemen hebben met het tempo of de werkdruk
- zij vaak met een moe gevoel opstaan
- het werk een ongunstige invloed heeft op hun privéleven
- onverwachte situaties hen vaak belemmeren in het werk
- er geen goede samenwerking is met andere afdelingen
- er een personeelstekort is
- zij het bezwaarlijk vinden om steeds voor anderen te moeten invallen
- zij vaak bezwaar hebben tegen hun dienst of rooster

Uit onderzoek van de dienst I-SZW (de vroegere Arbeidsinspectie) naar de functie-inhoud van bejaardenverzorgsters, blijkt dat de werkdruk de laatste jaren enorm is toegenomen. Deze is er de oorzaak van dat bejaardenverzorgsters spreken van een uitholling van hun beroep. De puur verzorgende taken nemen het merendeel van hun werktijd in beslag.

Voor een goed gesprek is er geen tijd. Het werk doet ook nauwelijks een beroep op de eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid.

In de gezondheidszorg leiden fusies vaak tot een andere arbeidsorganisatie, tot een andere visie op zorg en tot andere werkmethoden. Het gevaar is, dat door de fusie functies nog verder worden uitgehold. De fusie biedt echter ook de mogelijkheid te overleggen met de directie over het verbeteren van bestaande knelpunten in de organisatie, de functie-inhoud en de werkomgeving van het betrokken personeel.

Ondernemingsraden in bejaardenoorden kunnen de kansen die een fusie biedt, grijpen door de aanbevelingen van de I-SZW naar voren te brengen. Veel van deze aanbevelingen gelden voor de gehele gezondheidszorg. Door verandering in de organisatie van het werk kan de kwaliteit van de arbeid sterk verbeteren.

- Voer geïntegreerde zorgverlening in. Hierbij worden bewoners toegewezen aan een vaste bejaardenverzorger. Zo ontstaat een werkrelatie tussen bewoner en verzorgster waarbij de laatste ook de voorbereidende en ondersteunende taken uitvoert. De verzorgster krijgt meer eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden om zelf het werk in te delen en te regelen.
- Spanningen, conflicten of een verkeerde manier van leiding geven of beleid voeren kunnen leiden tot extra ziekteverzuim. Instellingen hebben kunnen vaak op dit punt preventiebeleid te voeren. Goed management is de eerste stap.
- Houd regelmatig werkoverleg waar zaken als roosters, vakanties en verlofdagen, maar ook knelpunten als taakverdeling en ergonomische omstandigheden aan de orde komen.
- Maak onveilige situaties bespreekbaar en zorg dat hierover afspraken gemaakt worden.
- Voer een adequaat ziekteverzuim-registratiesysteem in.

## De opstelling van de OR

In het voorgaande is duidelijk geworden welke processen zich rond een fusie voordoen en welke kansen de OR daarbij heeft. De vraag is nu: hoe kan de OR zich het best opstellen? Het misschien teleurstellende antwoord is: het hangt er vanaf!

De OR kan de directie ertoe bewegen hem meer in te schakelen. Soms ook kan de OR om de directie heen. In ieder geval moet de OR zorgen dat hij kennis van zaken heeft, een visie op de gebeurtenissen en zijn eigen functioneren heeft, vasthoudend is en zijn 'tweede' kans in de gaten houdt. Een toelichting.

Een OR die meer kennis van zaken heeft, heeft meer inbreng. Kennis van de eigen organisatie en een beetje kennis van fusieprocessen zijn noodzakelijk. Ook kan het nuttig zijn

deskundigen in te schakelen voor contra-expertise en te onderzoeken welke kansen er liggen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Ook kennis van het strategisch beleid van de organisatie is een pluspunt. Tijdens fusies of de nasleep ervan wordt nu eenmaal veel gepraat over de fundamentele uitgangspunten van de organisatie.

Als bestuurders roepen dat de organisatie flexibel, klantgericht, concurrerend, zelflerend, enzovoorts moet zijn, moeten de productie-organisatie, arbeidsorganisatie, functie-inhouden en arbeidsvoorwaarden dat ook mogelijk maken.

Een OR die heeft meegedacht over het strategisch beleid van de organisatie, kan zich ook beter een beeld vormen van de nieuwe productie- en arbeidsorganisatie.

Bij overhaaste fusies krijgt de arbeidsorganisatie meestal vrijwel geen aandacht. Dit betekent dat de OR in het begin weinig kan doen aan de kwaliteit van de arbeid. Maar zijn tweede kans komt en de OR kan zich hier alvast op voorbereiden.

Uit de literatuur over veranderingen in organisaties blijkt, dat de invloed van een OR het grootst is, als de OR met taaie vasthoudendheid aan zijn eigen visie vasthoudt.

Het schema op pag 96 laat drie mogelijke rollen van de OR zien in de verschillende fasen van de fusie. De OR die de kwaliteit van de arbeid wil verbeteren zal zich per definitie pro-actief moeten opstellen. Voor een actieve rol moet een OR een eigen visie op de gewenste organisatie hebben: een droombeeld, streefbeeld of ideaalplaatje.

Sommige ondernemingsraden kiezen principieel voor een passieve of reagerende rol. Soms wil een OR zijn handen vrijhouden om tot het laatst nog 'nee' te kunnen zeggen tegen de fusie. Natuurlijk liggen de grootste kansen aan het begin van het fusieproces, maar zeer veel ondernemingsraden krijgen een tweede kans.

## Wat kan een OR doen?

Formuleer expliciete doelstellingen om de organisatie te verbeteren

Maak zelf een diagnose van de organisatie. Leg bijvoorbeeld een klachtenlijst bij de directie neer. Bedenk wel dat dit moeilijk is, omdat de OR tijdens een fusie juist de neiging heeft om sterk aan het oude vertrouwde vast te houden. Breidt de diagnose uit tot een werknemersplan (zie kader). Een tweede manier om tot verbeteringsdoelstellingen te komen is het formuleren van een ideaal beeld, een droom van een organisatie. Betrek ook hierbij de achterban.

### **Een werknemersplan ontwikkelen**

1. Verdeel de OR in groepen van ongeveer vijf personen.
2. Inventariseer knelpunten in de huidige organisatie en brainstorm over zaken die beter kunnen, eventueel aan de hand van vragenlijsten.
3. Analyseer oorzaken en achtergronden van de knelpunten.
4. Ontwikkel ideeën over mogelijke oplossingen voor verbetering.
5. Stel een lijst op met aanbevelingen voor de nieuwe organisatie.
6. Leg de bevindingen voor aan de achterban, probeer zoveel mogelijk steun te krijgen en stel de ideeën eventueel bij.
7. Dien de lijst met aanbevelingen in bij de directie en vraag om bespreking ervan op basis van het initiatiefrecht, artikel 23 van de Wet op de ondernemingsraden WOR.
8. Een OR met veel invloed en macht kan de aanbevelingen ook formuleren als voorwaarden voor de fusie.

### **Formuleer arbo-doelstellingen**

Onderzoek ook de arbeidsomstandigheden in de organisatie en maak een klachtenlijst. Een OR formuleert vaak wel doelstellingen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden, waarvan de eerste meestal luidt: geen gedwongen ontslagen. Arbo-doelstellingen lijken minder urgent aan het begin van de fusie. Toch is het nuttig om de tijd te nemen om een ideaalbeeld van de kwaliteit van de arbeid in de nieuwe organisatie te schetsen.

Dit kan een aantal functies vervullen:

- het kan de discussie tussen directie en achterban op gang brengen
- het kan dienen als een initiatiefvoorstel
- het levert toetsingscriteria om adviezen over de inrichting van de nieuwe organisatie te beoordelen
- de OR kan hierover met de OR van de fusiepartner discussiëren
- het is een geheugensteun als het fusieproces heftig wordt
- de OR kan het als voorwaarde stellen voor een positief advies

Er zijn een aantal bronnen om deze arbo-doelstellingen te formuleren. De OR kan zelf de arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud analyseren. Ziekteverzuimcijfers, het verslag van de wettelijk verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie en wellicht de deskundigen van de arbodienst kunnen gegevens leveren.

## Gebruik strategische partners

De mogelijkheden om strategische partners te vinden zijn legio. Uiteraard verschilt per situatie wie geschikt zijn. De OR zal in ieder geval met de vakbond te maken krijgen. Hij kan ook proberen op één lijn te komen met de OR van de fusiepartners. Sectoren waar 'sectorbreed' wordt gefuseerd, hebben vaak platforms waar ondernemingsraden hun ervaringen uitwisselen. De OR kan ook de arbodienst inschakelen.

Onder moderne personeelsfunctionarissen raken de succesverhalen over zelfsturende teams, autonome taakgroepen en dergelijke steeds meer bekend. Zijn het wellicht bondgenoten voor de OR?

## Let goed op de tweede kans

Voor het grijpen van de tweede kans is enig gevoel nodig. Het gaat dan niet zozeer om het wegnemen van knelpunten uit de oude organisatie, maar juist om het wegnemen van knelpunten uit de nieuwe organisatie. De OR moet goed zijn oor te luisteren leggen in de organisatie. Niet alleen om te speuren naar de klachten, maar ook om het moment in te schatten dat er weer nieuwe energie vrijkomt in de organisatie.

De kust is vrij als de directie niet meer communiceert, een extern adviesbureau wil inhuren, het ene reorganisatievoorstel na het andere produceert, cultuurverschillen overal de schuld van krijgen en steeds meer mensen roepen dat er nu maar eens weer gewoon gewerkt moet worden.

## Organiseer de tweede kans: maak tijd

Fusieprocessen hebben tijd nodig en dat geldt zeker voor de daadwerkelijke integratie van organisaties. Mensen moeten immers met hart, hoofd en handen gaan samenwerken. Probeer een situatie te scheppen waarin de OR 'veilig' over de verbetering van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de ergonomie kan praten. Schenk in het begin van de fusie vooral aandacht aan een goed sociaal plan met zekerheden voor zo veel mogelijk mensen. Spreek ook een termijn van minimaal twee jaar af, waarvoor het sociaal plan geldt. Spreek ook met de directie een langdurig integratietraject af. Dit betekent tijd voor de verdere ontwikkeling van de arbeidsorganisatie en de kwaliteit van de arbeid. Dit biedt de OR, de directie en de werknemers de kans om met positieve energie te werken aan de organisatie die zij wensen.

## Maak gebruik van uw rechten!

Bij de benoeming van bestuurders geldt artikel 30 van de Wet op de ondernemingsraden WOR. Op andere momenten geldt het adviesrecht, artikel 25 WOR.

Tot slot van dit hoofdstuk sommen we acht van dergelijke momenten op:

1. *Een marktverkenning*
2. *Het inschakelen van een extern adviesbureau*
3. *De intentieverklaring van de fusiepartners*

De Wet op de Ondernemingsraden kent het woord *intentieverklaring* niet. Doorslaggevend is echter wat er in de intentieverklaring wordt geregeld. Dat kan variëren van een formele verklaring wie de fusiepartner wordt tot het regelen van een aantal fundamentele zaken als rechtsvorm, standplaats of organisatiestructuur.

4. *Het (voorgenomen) fusiebesluit*

Sommige fusiebesluiten regelen de fusie integraal, waarbij alle stappen in het proces gedetailleerd zijn uitgewerkt. Veel vaker worden alleen de eerste stappen in de integratie van de beide organisaties geregeld. De OR moet dan met de bestuurder afspreken dat volgende (deel) adviesaanvragen geen *uitvoeringsadviezen* zijn in de zin van artikel 25 lid 5, maar vallen onder de werkingssfeer artikel 25 lid 1, dus inclusief beroepsrecht.

5. *Het sociaal beleidsplan*

Dit is afhankelijk van de afspraken die met vakbonden zijn gemaakt. In het algemeen sluiten de bonden het sociaal plan af met de betrokken werkgevers en krijgen ondernemingsraden het concept van het sociaal plan ter advisering voorgelegd. Dit is uiteraard een gouden kans voor de werkgever om verdeel-en-heers-spelletjes te spelen.

6. *Het formatieplaatsenplan*

Dit plan is een verplicht onderdeel van het sociaal plan volgens een aantal CAO's in de non-profitsector.

7. *De voorgestelde nieuwe organisatiestructuur*

8. *Bij deelbesluiten* over bijvoorbeeld delen van de nieuwe organisatie, nieuw beleid op een bepaald beleidsterrein, het cultuur-integratieplan, het administratief proces, het logistiek proces, het nieuwe commercieel beleid, het loopbaanbeleid, de werktijdenregeling enzovoorts, hangt het er vanaf. Vaak geldt artikel 25 lid 5, soms artikel 25 lid 1, en als het gaat om voorstellen op het terrein van personeelsbeleid geldt het instemmingsrecht artikel 27 WOR.

FASERING	PASSIEVE OR	REACTIEVE OR	PRO-ACTIEVE OR	AANDACHTSPUNTEN
FASE 1 Oriëntatie	Resultaten afwachten	Signalen aanvullen	Continu signalen op eigen initiatief afgeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende aandacht voor knelpunten in de kwaliteit van de arbeid, arbeidsrelaties en arbeidsomstandigheden</li> <li>- Voldoende aandacht voor veranderingsstrategie</li> <li>- Verhogen kennisniveau OR</li> <li>- Communicatie</li> </ul>
FASE 2 Intentieverklaring ----- FASE 3 Plannen in onderdelen ----- FASE 4 Ontwerp-fusiebesluit ----- FASE 5 Inschakelen vakbonden	Formeel adviesrecht omtrent resultaten afwachten	Tijdens het traject resultaten bediscussiëren en aanvullen	Aandragen van eigen ideeën	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concrete criteria kwaliteit van de arbeid, arbeidsrelaties, arbeidsomstandigheden</li> <li>- Vorming van participatie in fase 6</li> <li>- Garanties werkgelegenheid bedreigde groepen en personen</li> <li>- Procedure omtrent arbeidsvoorwaarden</li> <li>- Participatie</li> <li>- Communicatie</li> </ul>
FASE 6 Invoeringstraject en integratie	Formeel adviesrecht omtrent resultaten afwachten	Bewaken van gronddachte tijdens het traject	Meedenken en eventueel alternatieven uitwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen aan de hand van criteria uit fase 1,2,3,4, en 5</li> <li>- Bewaken gebruikersparticipatie</li> <li>- Concretiseren globale afspraken uit fase 1,2,3,4, en 5</li> <li>- Consequenties en aanpak bedreigde groepen en individuen</li> <li>- Communicatie</li> </ul>
FASE 7 Controle, voortgang en bijstelling Formele evaluatie	Voortgang bespreken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aangeven van onvolkomenheden, lacunes</li> <li>- Bewaken voortgang conform afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aangeven nieuwe toevoeging</li> <li>- Continue bewaking en eigen voorstellen voor aanpassing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voortgang</li> <li>- Opleiding, beloning, begeleiding</li> <li>- Cultuurverandering</li> <li>- Snelheid en omvang</li> <li>- Resultaten</li> <li>- Herplaatsingen</li> </ul>



## Literatuur

Koopmans, S. en A. de Rooy *Arbeidsinhoud en -organisatie in de gezondheidszorg, in medezeggenschap en welzijn.*

Projectmap NIA, Amsterdam, 1993.

Stel, M. *Hoe bij fusies een 'sprong voorwaarts' gemaakt kan worden.*

In: OR-informatie, 29 augustus 1990 en OR-informatie, 12 september 1990.

Jong, W. de en A. Kranendonk *Wij hebben besloten: fusie en samenwerking en de rol van de ondernemingsraad.*

Amsterdam: FNV Centrum Ondernemingsraden, 1992.

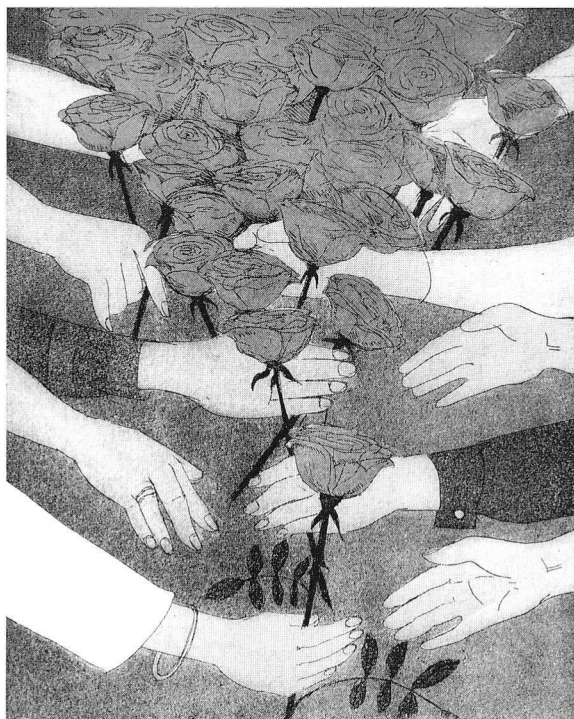
*Arbobeleid in de gezondheidszorg.*

Amsterdam: NIA, 1994

### *Over de auteur*

Erik van Triest werkt als trainer/adviseur voor ondernemingsraden en VGW-commissies bij Looten de Sonnaville in Den Haag.





FIJNE COLLEGA, GOED WERK?  
WAARDERING WELKOM

## 6. REORGANISATIE EN WELZIJN

---

Organisaties zijn aan verandering onderhevig. Verscherping van de concurrentie, de noodzaak om flexibeler en marktgerichter te opereren en technologische ontwikkelingen, dwingen bedrijven voortdurend om hun strategie en organisatie aan te passen. Reorganisaties zijn dan ook aan de orde van de dag.

Reorganisaties zijn er in soorten en maten, met zeer diverse motieven en gevolgen. Vaak komt de aankondiging van een reorganisatie bedreigend over bij werknemers en OR. Soms omdat collega's ontslagen moeten worden. Meestal omdat de onzekerheid toeslaat: je weet wat je hebt en nooit precies wat je er na de reorganisatie voor terugkrijgt. Die onzekerheid veroorzaakt stress en weerstand.

Een OR moet in het oog houden dat reorganisaties negatieve gevolgen kunnen hebben voor de arbeidsomstandigheden en voor het welzijn in het bijzonder. Zo'n inzicht biedt de OR mogelijkheden om zich tegen die gevolgen te weren. Maar de OR moet zich niet doodstaren op de negatieve gevolgen en bedreigingen. Juist als het om de kwaliteit van de arbeid en van de organisatie gaat, kan de OR ook de kansen benutten die het veranderingsproces biedt. De aandacht moet dus niet alleen op de nieuwe organisatie gefixeerd zijn, maar ook op het reorganisatie-proces. Het is immers gemakkelijker om de organisatie-schema's te veranderen, dan om mensen te veranderen.

De menselijke factor is doorslaggevend voor het slagen van een reorganisatie. Deze kan alleen slagen als medewerkers de veranderingen accepteren en er in mee willen gaan. De OR kan vanuit deze invalshoek een belangrijke rol spelen bij het overbruggen van de kloof tussen het organisatie-belang en het belang van medewerkers. Daarover gaat het in dit hoofdstuk.

### Hoe verlopen reorganisaties?

Dé reorganisatie en hét reorganisatieproces bestaan niet. Voor reorganisaties zijn er geen recepten of standaard-handgrepen. Elke reorganisatie is anders en verloopt vaak anders dan van tevoren gepland. Reorganisatieprocessen zijn vaak glibberig en ongrijpbaar. Voor iemand die er verstand van heeft is het niet zo ingewikkeld om een verandering van de organisatie-structuur te bedenken en vervolgens te motiveren dat deze oplossing de beste is. Organisaties zijn echter geen machines. Er werken mensen samen met een bepaald doel voor ogen. Het zijn die mensen die samen de structuur en het beleid van de organisatie bepalen.

Concreet gaat het dan om het volgende:

- mensen: de medewerkers met hun opleidingsniveau, ambities en collegialiteit
- beleid: de doelen, strategie, marktpositionering, produktspecialisatie van het bedrijf

- structuur: arbeidsverdeling, logistiek, communicatie- en overlegstructuren en besluit vormingsprocedures in het bedrijf

In een reorganisatie spelen tevens drie processen op elkaar in: het technische, het politieke en het culturele proces. Bij het *technische proces* gaat het om de rationele besluitvorming. Dit vraagt vooral om deskundigheid van de betrokkenen. Het resultaat van dit proces is vastgelegd in de officiële papieren die de OR hoort te krijgen bij een adviesaanvraag over de reorganisatie. Deze bevatten een toekomstgerichte strategie, een bijpassende, moderne organisatie-structuur en een doorwrocht personeels- en opleidingsplan om de nieuwe structuur in te vullen. Daarnaast kent iedere organisatie ook een *politiek proces* met machtsposities, belangen en coalitievorming. In de adviesaanvraag mag dan wel staan dat 'alle belangen zorgvuldig en objectief tegen elkaar zijn afgewogen', maar iedereen zal proberen om bij veranderingen het eigen belang er zo goed mogelijk uit te laten springen. De lobby draait op volle toeren. Ten slotte is er het *culturele proces*. Een andere strategie en structuur vragen vaak om een andere mentaliteit en een ander gedrag, zoals meer klantvriendelijkheid, meer samenwerking met collega's of andere afdelingen of een flexibeler inzet. Culturen kunnen botsen, bijvoorbeeld als twee bedrijven ieder met hun eigen gewoonten en normen met elkaar fuseren. Zogenaamde 'rationele beslissingen' blijken soms gebaseerd op volstrekt irrationele overwegingen.

Deze drie processen maken reorganisaties vaak ongrijpbaar, ingewikkeld en lastig beheersbaar. Inzicht in de dynamiek van processen en factoren die daarop van invloed zijn, biedt de OR enige houvast om reorganisaties te beoordelen en te beïnvloeden.

### Veranderende visies

Van oudsher werden reorganisaties van bovenaf opgelegd. Er is een probleem, er wordt een oplossing bedacht, deze wordt aan de rest van de organisatie verkocht en vervolgens uitgevoerd. De laatste jaren wordt steeds vaker geconstateerd dat zo'n benadering nadelen heeft. Ze houdt te weinig rekening met het feit dat het uiteindelijk mensen zijn die de verandering moeten waarmaken. Reorganisatie betekent immers niet alleen een structuurverandering, maar ook een verandering van cultuur en het gedrag van mensen.

Door zo'n aanpak 'van bovenaf' gaat veel energie verloren aan het overtuigen van mensen dat 'het zo het beste is'. De meeste mensen zullen een weerstand hebben om zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Een draagvlak voor ideeën laat zich moeilijk afdwingen. Er wordt ook te weinig gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van mensen in de organisatie. Zij kunnen immers een zinvolle bijdrage leveren aan het analyseren van problemen en het bedenken van nieuwe strategieën. Kortom, met deze aanpak wordt de menselijke factor onvoldoende erkend en gebruikt. Dat leidt tot verkeerde keuzen over de aanpak van de

problemen. Door gebrek aan medewerking van de mensen die de verandering moeten waarmaken, wordt de slaagkans van een reorganisatie kleiner. Daarom is het beter om de betrokkenen vanaf het begin te laten meedenken over de problemen en de oplossingen voor die problemen. Medewerkers worden zo meer betrokken bij en geïnformeerd over de problemen en het perspectief van de reorganisatie. Hierdoor is kans op onrust, weerstand en stress kleiner en kunnen mensen steeds beter omgaan met veranderingen. Ze zien deze eerder als uitdaging voor de toekomst, dan als bedreiging.

Ook in andere opzichten ontstaan de laatste jaren nieuwe visies op veranderingsprocessen. Door de snelle maatschappelijke ontwikkelingen zijn reorganisaties eerder regel dan uitzondering. Dat betekent dat organisaties in min of meer permanente veranderingsprocessen terecht komen. Zij zullen hun strategie, structuur en cultuur hierop moeten instellen om zo te voorkomen dat reorganisatie op reorganisatie tot een permanente onrust leidt.

Het blijkt steeds moeilijker om van bovenaf een kant-en-klare blauwdruk te maken van de nieuwe organisatie. Veranderingen kunnen beter worden doorgevoerd van grof naar fijn. Op basis van centrale hoofdlijnen kan op lagere niveaus in de organisatie worden gewerkt aan een gedetailleerde invulling.

Een andere kijk op veranderingsprocessen, betekent ook een andere rol in van de OR. Hoe vaak gebeurt het niet dat een OR bij een adviesaanvraag over een reorganisatie tot in detail alle informatie wil hebben over de plannen, voor hij een oordeel velt. Dat past bij de klassieke aanpak van de reorganisatie van bovenaf, maar niet bij een organisatie die de zaak van 'grof-naar-fijn' aanpakt. Een OR die zulke gedetailleerde informatie eist, kan zijn achterban in de wielen rijden. Het wordt dan voor de medewerkers vrijwel onmogelijk om mee te praten over de inrichting van de nieuwe organisatie. Bij een adviesaanvraag kan een OR dan ook beter vragen stellen over:

- de achterliggende problemen van de reorganisatie
- de strategie die op die problemen een antwoord moet geven
- kenmerken en eisen waaraan het nieuwe productieproces en de nieuwe organisatie moet voldoen
- de opvang van gevolgen voor de werknemers
- de reorganisatie-procedure

Als de OR hierop antwoord heeft, kan hij de plannen op hoofdlijnen beoordelen. Zo schept hij de voorwaarden voor optimale participatie van medewerkers en werkt hij mee aan een draagvlak in de hele organisatie. Daarmee erkent de OR dat de reorganisatie een veranderingsproces is waarvan de uitkomsten van tevoren niet tot in detail kunnen, of zelfs mogen vaststaan.

### *Vragen die de OR bij reorganisatie-plannen kan stellen*

- Wat zijn de kansen en bedreigingen op de markt en wat de sterke en zwakke punten van het bedrijf?
- Welke keuzes moesten worden gemaakt en welke knopen doorgehakt?
- Wat wil het bedrijf op het gebied van bijvoorbeeld klantgerichtheid, efficiency, flexibiliteit en tevredenheid en motivatie van werknemers?
- Wat is er (al dan niet in het sociaal plan) afgesproken over de opleiding, afvloeiing, werving, beloningsconsequenties, verhuizings- en verplaatsingsregelingen?
- Wat is het tijdschema en het budget voor de reorganisatie?
- Hoe is de reorganisatie georganiseerd?
- Wat is de rol van de OR?
- Welke beïnvloedingsmogelijkheden hebben de werknemers?
- Is er een communicatie-plan?

Behalve vragen stellen, is het verstandig als de OR ook een eigen visie ontwikkelt. Deze visie heeft betrekking op de eigen bijdrage en de rol in het adviestraject. Ook de meerwaarde die ze met het advies wil toevoegen aan het reorganisatieproces is van belang. De OR kan er bijvoorbeeld voor kiezen om de nadruk te leggen op het keren van bedreigingen door aan de bel te trekken. Hij kan er ook voor kiezen juist de kansen te benutten en vernieuwing in de organisatie te stimuleren.

Ook moet een OR een visie ontwikkelen over de nieuwe organisatie en functies en hij moet tevens vaststellen aan welke (arbo- en welzijns-)criteria deze moeten voldoen. Bovendien kan een OR klachten en wensen inventariseren die in de reorganisatie aandacht kunnen krijgen.

### Motieven om te reorganiseren

Organisaties staan niet op zichzelf, maar worden sterk beïnvloed door hun omgeving: de markt waarop ze opereren, de plaats waar ze zijn gevestigd, de wetten waaraan ze zich hebben te houden en maatschappelijke waarden en normen die hun werknemers het bedrijf binnen brengen. De economische, maatschappelijke en politieke omgeving van organisaties is voortdurend in beweging. Een beweging die steeds sterker lijkt te worden. Sommige maatschappelijke veranderingen zijn voor iedereen herkenbaar, zoals internationalisering, automatisering, individualisering en toenemende mondigheid en toenemende aandacht voor de verwoesting van het aardse leefmilieu. Organisaties kunnen alleen slagvaardig en flexibel omgaan met invloeden en veranderingen van buitenaf als zij hun strategisch beleid daarop

richten. Veel van deze trends hangen met elkaar samen en zijn vaak terug te vinden in de motieven waarmee de bedrijfsleiding een reorganisatie onderbouwt.

#### *Internationalisering*

Er zijn steeds meer fusies en samenwerkingsverbanden op internationaal niveau.

#### *Fusie en schaalvergroting*

Door internationale, maar ook nationale samenwerking kunnen bedrijven goedkoper werken, de aanwezige capaciteit beter benutten en een grotere markt in handen krijgen dan de concurrentie.

#### *Klantgericht werken*

De klant is koning. Dat betekent kortere levertijden, een betere service en terugdringen van klachten. In veel bedrijven wordt ook van de afdelingen verwacht dat zij zich in een klant-leveranciersverhouding ten opzichte van elkaar gedragen.

#### *Kwaliteitsstrategie*

Klantgerichtheid vraagt om meer aandacht voor de kwaliteit van producten en dienstverlening. Steeds meer bedrijven hebben een ISO-9000-certificaat als waarborg van de zorg voor kwaliteit. Een aantal bedrijven ontwikkelt integrale kwaliteitszorg, waarbij zij zorg voor de kwaliteit van het produkt combineren met zorg voor de kwaliteit van de organisatie en soms ook van de arbeid.

#### *Flexibilisering*

Flexibilisering is nodig om sneller in te spelen op veranderingen in vraag en aanbod op de markt. Dat leidt tot uitbesteding van vooral ondersteunende bedrijfsactiviteiten, flexibele contracten, verruiming en flexibilisering van werktijden, een bredere inzetbaarheid van vaste werknemers en flexibele organisatie-vormen, zoals het werken in projecten.

#### *Concentratie op kernactiviteiten*

Bedrijven trekken zich terug op de activiteiten waarin ze zijn gespecialiseerd en stoten activiteiten af die daarbuiten vallen. Ook besteden ze taken die niet direct samenhangen met de kernactiviteit uit. Zo worden bijvoorbeeld ondersteunende afdelingen verzelfstandigd.

#### *Decentralisatie*

Waar fusies en internationale samenwerking tot steeds grotere organisaties leiden, is er tegelijkertijd de trend om verantwoordelijkheden en bevoegdheden steeds lager in de organisatie te leggen. Marktgerichte business-units of resultaatverantwoordelijke eenheden zijn erop gericht het 'intern ondernemerschap' binnen de onderneming te stimuleren.



### *Integraal management*

Integraal management houdt in dat de lijnmanagers meer verantwoordelijkheden krijgen. Ondersteunende stafafdelingen (zoals Personeelszaken) worden afgeslankt door de betreffende taken te integreren in de lijn, de zogenaamde 'ontstaffing' van de organisatie.

### *Kostenbeheersing*

Bedrijven zullen altijd blijven streven naar verlaging van hun kosten, zodat marktprijzen laag blijven en de financiële basis gezond. Met geautomatiseerde informatiesystemen kunnen bedrijven tegenwoordig de financiële verantwoording steeds sneller en preciezer in beeld krijgen en activiteiten steeds kritischer beoordelen op hun meerwaarde en efficiency.

### *Automatisering*

Machines nemen het werk van mensen over; uitvoeringstaken veranderen in controletaken. Ook komt er door automatisering meer informatie beschikbaar ter ondersteuning van nieuwe plannen, besluitvorming en kwaliteitscontrole binnen de organisatie.

## Hoe ervaren mensen reorganisaties?

De aankondiging van een reorganisatie leidt altijd tot onzekerheid bij mensen. Deze onzekerheid kan leiden tot verzet, stressreacties en een vorm van immobiliteit: blijf zitten waar je zit en verroer je niet. Wil een reorganisatie slagen dan moet immobiliteit en weerstand doorbroken worden.

Hoewel de onvrede over wat er te gebeuren staat, heel reëel kan zijn, komt het ook voor dat een enorm verzet oprijst tegen plannen waarvan na uitvoering blijkt, dat iedereen er erg tevreden mee is. De weerstand tegen verandering staat dus los van de kwaliteit van het besluit. Om te voorkomen dat de weerstand nog meer gevoed wordt, willen directies nog weleens zuinig zijn met informatie.

Onzekerheid ontstaat door gebrek aan perspectief. De medewerkers krijgen onvoldoende informatie over wat hen te wachten staat en wat de veranderingen voor hen persoonlijk en voor het werk betekenen. Zij zijn vervolgens pas bereid over dat nieuwe perspectief na te denken, als ze erkennen dat het huidige perspectief niet goed is en dat ingrijpen nodig is. Vandaar dat het belangrijk is dat medewerkers kunnen meepraten over de problemen die de aanleiding vormen voor de reorganisatie-plannen. Ze krijgen zo de kans zich neer te leggen bij de noodzaak tot reorganisatie. Ook kan het helpen als mensen mee kunnen praten over het nieuwe perspectief. Ze kunnen dan bijvoorbeeld aangeven hoe hun afdeling er na de reorganisatie uit zou moeten zien.

Ten slotte moeten medewerkers goed begeleid en ondersteund worden. Wanneer nieuwe functie-eisen dat vragen, moeten zij aanspraak kunnen maken op opleidingen. Als er aanpassingsproblemen zijn om op een nieuwe stek te aarden, moeten ze begeleiding kunnen krijgen. Ondersteuning kan nodig zijn als medewerkers geen gunstig perspectief hebben binnen de nieuwe organisatie. In dat geval kan het bijvoorbeeld gaan om loopbaanbeleid. Mensen worden geholpen elders werk te vinden of opleidingen te volgen die het vinden van ander werk vergemakkelijken.

Wat te denken van de administratieve afdeling in een bankbedrijf waarvan het management wist dat deze op termijn zou worden opgeheven. Het personeel voelde nattigheid en er ontstond onrust. In plaats van klaarheid te scheppen over het sombere perspectief en werknemers actief te ondersteunen bij het ontwikkelen van een verdere loopbaan, ging de bedrijfsleiding over tot de 'gaat-u-rustig-slapen'-strategie. De afdeling werd geverfd en plantenbakken vernieuwd. Die opknapbeurt moest de indruk wekken dat het allemaal zo'n vaart niet liep. Het zal duidelijk zijn dat zo'n aanpak niet goed afloopt, noch voor de organisatie, noch voor de medewerkers.

Het bedrijf moet dus oog hebben voor wat de nieuwe organisatie voor de medewerkers betekent en voor de gevolgen van reorganisatieproces zelf. De OR kan daarbij letten op:

### Communicatie en informatie bij het reorganisatie-proces

Medewerkers moeten voldoende zijn geïnformeerd. Er mag geen informatie worden achtergehouden, maar mensen mogen ook niet worden overstelpt. Het perspectief van mensen moet zo helder mogelijk zijn. Het communicatie-beleid tijdens een reorganisatie moet zo zijn dat mensen de kans hebben iets terug te zeggen en invloed uit te oefenen. De bedrijfsleiding moet duidelijk maken wanneer en hoe dat kan.

### Probleem-erkenning

Medewerkers zijn pas bereid mee te werken aan een oplossing als het onderliggende probleem het hunne is. Daarom moeten ze kunnen meepraten over de problemen die aan de reorganisatie-plannen ten grondslag liggen en over mogelijke oplossingen. Dat kweekt draagvlak voor een reorganisatie en zorgt dat 'alle neuzen dezelfde kant op staan'.

### Meepraten over de invulling van de reorganisatie

Als de richting van de reorganisatie in grote lijnen duidelijk en bekend is, moeten de medewerkers die blijven, kunnen meepraten over de nadere invulling ervan, bijvoorbeeld over de gewenste automatisering en de eisen aan de nieuwe functies. Met hetzelfde doel voor ogen, moeten verschillende afdelingen de veranderingen verschillend kunnen invullen.

## Begeleidende maatregelen

Waar nodig moeten werknemers loopbaan-begeleiding krijgen. Het bedrijf moet opleidingsmogelijkheden aanbieden. Mensen die moeite hebben zich aan de nieuwe situatie aan te passen moeten steun kunnen inroepen van bijvoorbeeld een bedrijfsmaatschappelijk werker.

## Fasen tijdens de reorganisatie

Een reorganisatie kan nodig zijn omdat er problemen zijn in de organisatie. Die problemen kunnen ontstaan doordat de organisatie achterloopt op ontwikkelingen buiten de organisatie. De vraag op de markt loopt bijvoorbeeld terug of verschuift naar een ander produkt. Maar het probleem kan ook intern liggen. Kosten lopen bijvoorbeeld uit de hand of de personeelsplanning is niet in orde. Zulk soort problemen vragen om een ingreep.

Het reorganisatieproces beweegt zich kort gezegd tussen het signaleren van het probleem en het afronden van de ingreep waarmee het bedrijf het probleem wil oplossen. In hoofdlijnen en in de meest logische volgorde worden daarbij de volgende stappen gezet. Deze stappen zijn overigens lang niet altijd herkenbaar in reorganisatie-plannen.

### *1. Belichten*

Allereerst gaat het hier om een strategische verkenning gericht op interne en externe factoren. In de externe analyse, de strategische oriëntatie, zoekt het bedrijf naar kansen en bedreigingen buiten de organisatie waarop het een antwoord moet vinden. In de interne analyse onderzoekt het bedrijf zijn sterke en zwakke punten en de mogelijkheden om de sterke punten zoveel mogelijk uit te buiten en zwakke punten te verbeteren. Via deze analyse ontstaat meer zicht op de problemen en het waarom van een eventuele reorganisatie.

### *2. Richten*

Op basis van deze analyse besluit het bedrijf waar het in de toekomst heen wil en hoe het dat wil bereiken. Het bedrijf wil bijvoorbeeld zijn doelstelling wijzigen, de afzetmarkt waarop het zich richt, de produkten die het afzet of het imago dat het naar buiten toe uitstraalt. Het gaat hier dus om strategische doelen. Randvoorwaarden bepalen wat in een reorganisatie al dan niet mogelijk is. Daarbij gaat het om de financiële mogelijkheden van het bedrijf of de eisen waaraan de nieuwe organisatie moet of wil voldoen. In deze fase moet het bedrijf nadenken over de organisatie van het reorganisatie-proces: hoe ziet de planning van de volgende stappen eruit en wie zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de plannen.

### *3. Inrichten*

In de eerste twee fasen ligt het accent vooral op strategie en beleid, in de derde fase vooral op de structuur van de organisatie. Een reorganisatie kan gevolgen hebben voor de wijze

waarop het produktieproces, de produktietechniek en de arbeid is georganiseerd. Het produktieproces kan geheel anders worden georganiseerd. Afdelingen worden opnieuw ingedeeld en bijvoorbeeld gegroepeerd rond een bepaalde bewerkingssap in het produktieproces of juist rond een bepaald produkt. In het laatste geval maakt een afdeling het produkt van begin tot einde. Ook de produktietechniek kan gewijzigd worden. Vaak zal door automatisering de taakverdeling tussen machines en medewerkers veranderen.

Ten slotte kan ook de wijze waarop de taken binnen afdelingen tussen medewerkers zijn verdeeld, de arbeidsorganisatie, worden gewijzigd. Werkt ieder voor zich of wordt gewerkt in teams? In hoeverre zijn mensen uitwisselbaar? Behalve voor de arbeidsorganisatie, heeft dit gevolgen voor het aantal en de inhoud van functies.

#### *4. Verrichten*

De laatste fase betreft het uitvoeren van de reorganisatie. Het bedrijf wijzigt strategie en structuur, installeert nieuwe machines. Alles wat bedacht is, moet nu in praktijk worden gebracht. Omdat dit specifieke problemen met zich mee kan brengen, kan worden gekozen voor verschillende wijzen van aanpak. In de 'alles-in-een-keer-aanpak' wordt de reorganisatie in een keer voor de hele organisatie doorgevoerd. Geen half werk dus, maar wel met het risico dat, als er iets mis gaat, het ook flink mis is. Bij de 'experimenter-aanpak' zet het bedrijf eerst ergens een pilot-project op, kijkt hoe het werkt, evalueert het project en pakt op basis daarvan de rest van de organisatie aan. Het experiment kan leerzaam zijn, maar mislukken omdat het te geïsoleerd staat binnen de rest van de organisatie. De 'olievlek-aanpak' ten slotte betekent: rustig aan beginnen op één afdeling en langzaam maar zeker de veranderingen ook bij andere afdelingen invoeren. Dit voorkomt paniek en geeft mogelijkheden om van veranderingen te leren. Nadeel is dat het lang onrustig blijft in de organisatie.

### De rol van de medezeggenschap

Vaak wordt de OR pas ingeschakeld als de strategische keuzes zijn gemaakt en de plannen voor de herinrichting er al liggen. Dat is jammer. De OR heeft daardoor geen invloed op de onderliggende strategische beslissingen. De beslissingsruimte over de inrichting van de organisatie is een stuk kleiner geworden. De bedrijfsleiding mist hiermee een kans om een draagvlak voor de reorganisatie te creëren. Mensen zijn immers minder bereid een oplossing voor een probleem te accepteren als dat probleem nog niet het hunne is.

Ondanks deze bezwaren zijn de eerste twee fasen van een reorganisatie vaak een exclusief domein van het hoogste management. De OR doet er goed aan om dit niet bij voorbaat te accepteren en ook de onderbouwing van de reorganisatie ter discussie te stellen. Dat betekent dat ook de OR de bedrijfsstrategie analyseert en voorstellen doet om deze bij te stellen.

## Adviesrecht

De OR heeft over veel soorten reorganisaties adviesrecht. Artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) bepaalt dat adviesrecht van toepassing is bij:

- overdracht van zeggenschap, bijvoorbeeld bij de afstoting van bedrijfsonderdelen door verkoop
- overname van bedrijven of bedrijfsonderdelen van andere ondernemingen
- aangaan, wijzigen of verbreken van een duurzame samenwerking met andere bedrijven
- belangrijke uitbreiding, wijziging, inkrimping of beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming
- belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming of in de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de organisatie
- belangrijke investering, bijvoorbeeld voor een automatiseringsproject

Bij een voorgenomen besluit tot reorganisatie moet de ondernemer de OR om advies vragen op een tijdstip, dat deze het besluit nog wezenlijk kan beïnvloeden. Hij moet de OR dan informeren over de motieven en de gevolgen van het voorgenomen besluit en over de maatregelen die hij denkt te nemen om die gevolgen op te vangen. Hij moet bijvoorbeeld een sociaal plan voorleggen. In de adviesprocedure kan met de ondernemer worden afgesproken hoe de OR wordt betrokken bij de verdere invulling en uitvoering van de reorganisatie. Dit kan worden vastgelegd in afspraken over nieuwe adviesaanvragen over uitvoeringsbesluiten en afspraken over de rol van de OR in bijvoorbeeld een stuurgroep die de reorganisatie coördineert en begeleidt.

Over het advies moet tenminste eenmaal overlegd worden. Nadat de OR heeft geadviseerd, deelt de ondernemer zijn definitieve besluit mee. Als dit afwijkt van het advies van de OR, moet hij dit nader motiveren. Als het besluit van de ondernemer niet overeenstemt met het advies van de OR, dan moet hij een maand wachten voor hij zijn plannen kan uitvoeren. De OR krijgt in die maand de gelegenheid in beroep te gaan bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam. Over het algemeen geldt dat de OR de meeste kans maakt bij de Ondernemingskamer, als de ondernemer fouten heeft gemaakt in de adviesprocedure.

Voordat de OR een definitief advies afgeeft, doet hij er verstandig aan om goed te overleggen met de ondernemer. De OR kan de adviesprocedure gebruiken om met de ondernemer op één lijn te komen en zoveel mogelijk toezeggingen van hem te krijgen. Het advies is dan als het ware een resultaat van overleg tussen OR en bestuurder en legt de afspraken en toezeggingen vast. De OR moet ook vooraf nadenken over de bijdrage die hij met het advies wil leveren. De OR kan bijvoorbeeld kiezen voor optimale belangenbehartiging van het personeel. Hij kan ook kiezen om een bijdrage te leveren aan een zo goed mogelijk reorganisatie-besluit dat een perspectief biedt voor de onderneming en medewerkers die

blijven. De OR kan daarvoor bij de achterban kennis en ervaring mobiliseren over de organisatie en de markt. De OR kan ten slotte ook bijdragen aan het draagvlak voor de reorganisatie-voorstellen. Dit is immers een van de succesfactoren voor het slagen van de reorganisatie. Deze opties sluiten elkaar niet uit. Integendeel. Zowel de kwaliteit van het gewenste resultaat als het draagvlak van het personeel bepalen immers de slaagkans van een reorganisatie. Dat het bedrijf de sociale gevolgen van de reorganisatie op een acceptabele wijze opvangt, is uiteraard een voorwaarde voor een breed draagvlak.

### Overleg met de achterban

De OR moet ook aandacht schenken aan de achterban. Zeker als de OR erkent dat een aanpak die van boven is opgelegd, niet effectief is voor het uiteindelijke resultaat, moet hij zelf niet in die val trappen. Regelmatig moet de OR aan de achterban laten weten wat hij doet en waarom. Ook hier hoort de achterban de kans te krijgen daar iets op terug te zeggen en ideeën aan te dragen die de OR weer in de adviesprocedure kan gebruiken. Als medewerkers alleen maar schriftelijk met de OR kunnen communiceren, is dat wel erg mager. Een achterbanbijeenkomst kan ervoor zorgen dat ook bij personeel en OR 'alle neuzen dezelfde kant opstaan'. Met een enquête of tijdens personeelsbijeenkomsten op afdelingsniveau kunnen knelpunten en wensen, bijvoorbeeld op het terrein van arbeidsomstandigheden en welzijn, worden geïnventariseerd.

### Kansen en bedreigingen voor welzijn

Verandering in organisatie, functies en technieken betekenen ook veranderingen in de arbeidsomstandigheden van medewerkers. Die veranderingen voor veiligheid, gezondheid en het welzijn op het werk kunnen negatief of positief uitvallen. Omdat reorganisaties duiden op problemen die vaak al een tijd voortwoekeren, is de kans op negatieve gevolgen altijd groter. Reorganisatie betekent vooral risico's voor de arbeidsomstandigheden, zeker als het bedrijf op kosten moet besparen omdat het langzaam maar zeker in de financiële problemen is gekomen.

### Welzijnskansen

De veranderingen kunnen ook kansen bieden om verbeteringen door te voeren. De verbetering van de kwaliteit van de organisatie kan hand in hand gaan met verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Als het gaat om de organisatie van het werk, taakinhoud en ergonomie, kunnen reorganisaties handvatten zijn voor verbeteringen.

Onder het motto 'als we dan toch moeten reorganiseren, lossen we de bestaande knelpunten

meteen op', kan er veel verbeteren. Als een bedrijfshal opnieuw ingericht moet worden, is het veel gemakkelijker om met allerlei ergonomische normen en wensen rekening te houden, dan wanneer een bestaande situatie verbeterd wordt. En als een reorganisatie dan toch leidt tot andere taken en functies, dan kan het bedrijf ook wel rekening houden met criteria uit het WEBA-instrument.

### Welzijnsrisico's

Stress en gebrek aan leermogelijkheden kunnen het gevolg zijn van reorganisaties. Deze welzijnsrisico's doen zich zowel voor als uitkomst van de reorganisatie als tijdens het reorganisatieproces. Onzekerheid over het perspectief leidt tot stress. Werkdruk ontstaat omdat veranderingen extra inspanning vragen. Ook als de reorganisatie gebaseerd is op kostenbesparingen en personeelsreductie, neemt de werkdruk toe.

Door besparing op het personeel wordt het moeilijker om het werkaanbod te verwerken. Of kinderziektes van een nieuwe computer leiden tot regelmatige storingen waardoor het werk zich steeds meer ophoopt. De regelproblemen nemen toe en dat betekent een stress-risico. Soms ligt het gevoel van een te hoge werkdruk niet zozeer aan te veel werk, maar aan een gebrek aan regelmogelijkheden. Mensen hebben geen ruimte om zelfstandig te beslissen en kunnen de problemen die de werkdruk verhogen, niet uit de wereld te helpen.

Door veranderingen in de organisatie kunnen functies worden uitgehold. Een bedrijf kan bijvoorbeeld als het meer uitzendkrachten inzet, flexibeler en met een kleinere kern vaste werknemers gaan werken. Deze uitzendkrachten moeten snel inzetbaar zijn en in rap tempo kunnen worden ingewerkt. Dat vraagt om een vereenvoudiging van de functies die uitbesteed kunnen worden. Ook als de robot veel taken overneemt, zullen functies uithollen. Uitholling in de zin van verlies aan autonomie is het gevolg van samenvoegen van afdelingen of centraliseren van de besluitvorming. Ook kostenbesparingen kunnen leiden tot een efficiëntere werkverdeling, waardoor er - al dan niet bewust - bespaard wordt op formele en informele overlegmogelijkheden.

De andere kant van de medaille is dat reorganisaties kunnen leiden tot te complexe functies. Als computers bij automatisering routine-taken overnemen, hopen de ingewikkelde taken zich op bij de medewerkers. Ook kan flexibilisering en decentralisatie zo'n brede inzetbaarheid van werknemers vragen, dat ze het werk niet meer aankunnen. Lijn-functionarissen krijgen er door integraal management meer staftaken bij alle verantwoordelijkheden die ze al hebben.

### Werkdruk aanpakken

Het probleem van werkdruk is, dat het lastig aantoonbaar en meetbaar is. Bij een reorganisatie wordt bijna nooit alleen maar aan de personeelssterkte geknabbeld. Vaak wordt ook met

taken geschoven. Toon dan maar eens aan dat het werk met te weinig mensen wordt gedaan. Er zijn echter wel indirecte manieren om meer inzicht te krijgen in de werkdruk en de veranderingen daarin. We noemen er vier:

#### *Satisfactie-metingen*

Bij satisfactie-metingen wordt werknemers gevraagd of ze al dan niet tevreden zijn met hun werk. Na een reorganisatie kan gemeten worden of de tevredenheid na verloop van tijd toe- of afgenomen is en of dit samenhangt met werkdruk en andere stress-klachten. Vragenlijsten van het Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO), bijvoorbeeld de VOS-D (Vragenlijst Organisatie Stress-D) en VAG (Vragenlijst Arbeid en Gezondheid) of de VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid), zijn hiervoor geschikte hulpmiddelen.

#### *Bepalen van overwerk-uren en 'verlof-voorraad'*

Veel overwerkuren voor een bepaalde werkeenheid en over een bepaalde periode maken duidelijk dat werknemers het werk niet aankunnen. Door regelmatig de overuren te tellen kan worden nagegaan of de situatie verbetert of verslechtert. Op eenzelfde wijze kan ook de verlof-voorraad op een afdeling worden bijgehouden en hoe vaak er van uitzendkrachten gebruik wordt gemaakt.

#### *Meting van ziekteverzuim-cijfers*

Een hoog ziekteverzuim op een afdeling kan een indicatie van stress en werkdruk zijn. Ook cijfers over het verloop, de uitval van produkten, het aantal storingen en het aantal klachten van interne of externe afnemers, kunnen zo'n indicatie geven of bevestigen. Juist de klant zal de gevolgen van een hoge werkdruk merken. Afspraken worden niet of veel te laat nagekomen en het werk wordt vaak niet goed afgeleverd.

#### *Gerichte functie-analyse*

WEBA (Welzijn bij de Arbeid) en TOMO (Toets Ontwikkeling Mens en Organisatie) zijn instrumenten om het welzijn binnen functies te analyseren. Deze instrumenten zijn in het algemeen niet geschikt om werkdruk-problemen te inventariseren. Maar als bovengenoemde signalen op werkdruk wijzen, kunnen WEBA en TOMO helpen om dieper liggende oorzaken van de werkdruk te achterhalen. Zo kan bijvoorbeeld meer zicht ontstaan op problemen in de functie die werkdruk of stress veroorzaken en op de mogelijkheden binnen de functie om die problemen aan te pakken.

#### *Aandacht van de OR voor welzijn*

De OR moet in de gaten houden dat er bij reorganisaties aandacht geschonken wordt aan het terugdringen van welzijnsrisico's en het benutten welzijnskansen. Dat kan bijvoorbeeld door:



- knelpunten en wensen op arbo-terrein te inventariseren en op basis daarvan invloed uit te oefenen op het reorganisatie-voornemen
- welzijnscriteria te hanteren als eisen aan de nieuwe organisatie en nieuwe functies
- er bij de bedrijfsleiding op aan te dringen om verbetering van de kwaliteit van de organisatie te combineren met verbeteringen op het gebied van welzijn. Een organisatie die klantvriendelijker wil werken, bereikt dit door haar medewerkers ook de ruimte te bieden en eventueel een opleiding om dit goed te doen. Voor de medewerkers betekent dit een verrijking van hun functie.

De OR moet zeker ook aandacht schenken aan de problematiek van de werkdruk. Vooral bij automatiseringsprojecten moet hij erop op letten dat eerst wordt nagedacht over de meest wenselijke organisatie en functies, voordat wordt gekeken naar technische middelen die nodig zijn. 'Eerst organiseren, dan automatiseren', hoort het adagium te zijn.

Steeds vaker zien bedrijven uit zichzelf dat verbeteren van de functie-inhoud gunstig is voor de bedrijfsvoering. Dat levert een verbeterde motivatie, flexibiliteit en kostenbesparing op. Maar de OR moet waken dat het bedrijf niet te ver gaat. Taakverbreding en multi-inzetbaarheid zijn prima, maar stuiten wel op de grens van wat mensen nog aankunnen. Die grens moet de OR goed in de gaten houden; zeker als multi-inzetbaarheid vooral wordt gebruikt om kosten te besparen. Er zijn dan ondersteunende opleidingen nodig en extra aandacht voor ouderen, die vaak meer moeite hebben om flexibeler te worden ingezet.

Zo is ook decentralisatie en versterking van het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers prima. Maar nog altijd komt voor, waar Arie Groeneveldt (oud-voorzitter van de Industriebond FNV) ooit voor waarschuwde: "Een kilo verantwoordelijkheid voor een ons zeggenschap." Wat maar wil zeggen dat meer verantwoordelijkheid alleen waargemaakt kan worden, als daar evenveel bevoegdheden en middelen bij gegeven worden. Anders is verantwoordelijkheid een wassen neus.

Het is aan de OR om de menselijke factor in de reorganisatie te bewaken. Dat is een vorm van belangenbehartiging en een constructieve bijdrage aan het slagen van de reorganisatie. De OR kan verbetering van arbeidsomstandigheden en verbeteringen in de kwaliteit van de organisatie aan elkaar koppelen, zodat reorganisaties meer dan nu een stap vooruit betekenen, zowel voor de organisatie als voor de medewerkers.

Het schema aan het einde van dit hoofdstuk biedt u een overzicht van kansen en bedreigingen van verschillende soorten reorganisaties. In de laatste kolom staan de mogelijkheden die de OR heeft om de problemen aan te pakken.

Reorganisatie vormen	Arbo-risico's	Arbo-kansen	OR-handvatten
Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- werkdruk door personeelsreductie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toekomstperspectief</li> <li>- sociale vernieuwing</li> <li>- organisatie van de arbozorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigen uitgangspunten en criteria vaststellen</li> <li>- knelpunten inventariseren</li> <li>- aandacht voor kwaliteit van organisatie en arbeid</li> </ul>
kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- werkdruk</li> <li>- verlies aan autonomie</li> <li>- minder opleidings mogelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- terugdringen van inefficiënte bureaucratie</li> <li>- taakintegratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bepalen van de minimale bezetting</li> <li>- werkdruk meting</li> </ul>
flexibilisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- druk op veiligheid</li> <li>- versimpeling van taken</li> <li>- slechtere werktijden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taakintegratie</li> <li>- werken in teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- naast meer verantwoordelijkheid ook voldoende bevoegdheden, middelen en opleiding</li> </ul>
automatisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kortcyclische taken</li> <li>- beeldschermen</li> <li>- privacy/controle</li> <li>- simpeler taken</li> <li>- centralisatie van de besluitvorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'wegautomatiseren' van onveilige en ongezonde arbeidsomstandigheden</li> <li>- informatiesystemen ter ondersteuning van decentrale besluitvorming</li> <li>- ergonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eerst organiseren, dan automatiseren</li> <li>- gebruikersparticipatie</li> </ul>
decentralisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verzwaring lijntaak door ontstaffing</li> <li>- samenhang van gehele organisatie onder druk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meer regelcapaciteit</li> <li>- taakintegratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- naast meer verantwoordelijkheid ook voldoende bevoegdheden, middelen, opleiding</li> </ul>
fusie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centralisatie</li> <li>- schaalvergroting</li> <li>- cultuurbotsingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geïntegreerde decentralisatie</li> <li>- meer professionele arbo-deskundigheid kunnen inschakelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- samenwerken van ondernemingsraden</li> </ul>

## Literatuur

Camp, P. *De kracht van de matrix*.  
Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact, 1992.

Wijsbek, J. (red.) *Trends in arbeidsorganisaties*.  
Amsterdam: Welboom Bladen, 1994.

*Werkdruk: een veelkoppig monster*.  
Amsterdam: Industriebond FNV, 1993.

*Functieinhoud analyseren en beoordelen. De WEBA-methode (CV 22)*  
Den Haag: SDU, 1991

Amelsvoort, P. van en G. Scholtes. *Zelfsturende teams*.  
Oss: ST-groep, 1993

Korff de Gidts, J. *Handboek arbeidsomstandigheden*  
Amsterdam: FNV Centrum Ondernemingsraden, 1994

Boonstra, J. *Organisatieverandering en arbeidsomstandigheden*.  
In: Praktijkblad voor Medezeggenschap, nr. 4/5 1993.  
Amsterdam: Welboombladen.

### *Over de auteur*

Frans de Kruif is cursusleider/adviseur arbeidsomstandigheden bij het Instituut voor Medezeggenschap Driebergen (IMD). Tevens is hij redacteur van het Handboek VGWM, uitgegeven door Samsom Bedrijfsinformatie.



# RISICO'S HET BEDRIJF UIT !

ZOEK MINDER GEVAARLIJKE PRODUCTEN EN MACHINES



## 7. NIEUWBOUW EN VERHUIZING

---

Dit hoofdstuk gaat over de gevolgen voor welzijn op het werk bij nieuwbouw en verhuizing. Het spitst zich vooral toe op kantoren, maar de informatie is zeker ook nuttig voor ondernemingsraden die te maken hebben met nieuwbouw en verhuizing bij fabrieksruimten.

Een gebouw moet zo zijn gebouwd en ingericht dat de mensen die er werken gezond blijven en geen hinder ondervinden. Een goede kwaliteit van de werkplek is niet alleen van belang vanwege sociale motieven, maar ook vanwege bedrijfseconomische overwegingen, zoals kostenbesparingen en produktiviteitsverbeteringen.

Kantoorwerk lijkt voor de buitenwereld weinig belastend en zonder noemenswaardige risico's. De dagelijkse praktijk laat echter een ander beeld zien. De gemiddelde kwaliteit van de werkplek leidt tot gezondheids- en comfortklachten. Veel werknemers in kantoorgebouwen klagen over hun gezondheid en het klimaat op de werkplek. Deze klachten worden met de term 'sick building syndroom' aangeduid. Ongeveer de helft van alle kantoorgebruikers klaagt over een te hoge of te lage temperatuur, droge, onfrisse en stoffige lucht, gebrekkige ventilatie en spiegelingen in beeldschermen. Een kwart heeft gezondheidsklachten, zoals geïrriteerde slijmvliezen, droge en branderige ogen, huidklachten, hoofdpijn en lusteloosheid.

Onderzoek in een zestigtal Nederlandse kantoorgebouwen wees uit dat ten minste één procent van het ziekteverzuim aan deze klachten is te wijten. Dat komt neer op een schadepost van minstens 1,5 miljard gulden per jaar. Het verlies als gevolg van produktiviteitsvermindering is hier nog niet eens bij gerekend.

Fouten in het ontwerp van het gebouw, wijzigingen in het gebruik ervan en geen of achterstallig onderhoud aan installaties zijn de belangrijkste oorzaken. Gezond bouwen en beheren van kantoorgebouwen kan deze situatie duidelijk verbeteren. Gezond bouwen is echter nog altijd meer uitzondering dan regel.

Kantoorgebruikers hebben weinig zeggenschap en invloed waar het bouwen en verhuizen betreft. Vaak worden ze pas bij de (her)huisvesting betrokken als het gebouw klaar is en de verhuizing voor de deur staat. Het huisvestingsproces wordt gedomineerd door verschillende partijen met uiteenlopende belangen. De architect werpt zich traditioneel op als de kampioen van vormgeving en creativiteit. Opdrachtgevers zijn primair geïnteresseerd in een gunstige 'prijs-ruimte verhouding' met lage exploitatiekosten, terwijl de bouwadviseur vooral de functionaliteit van het gebouw aan het hart gaat. De overheid ten slotte heeft belang bij milieuvriendelijke gebouwen die passen in de infrastructuur van stad en land.

Deze partijen stellen dat ze namens de gebruikers van het gebouw handelen en werken, maar voelen er meestal weinig voor de gebruiker in hun domein toe te laten. Maar met het oog op de vele klachten en problemen wordt het steeds belangrijker dat ook de gebruikers hun partij in het orkest gaan meeblazen. Vertegenwoordigers van toekomstige gebruikers zullen al vroeg betrokken moeten worden bij nieuwbouw en verhuisprojecten, zodat er ook met hun wensen rekening wordt gehouden. De OR kan deze taak op zich nemen. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) en de Arbowet bieden voor dit optreden voldoende mogelijkheden.

## Welzijn en (her)huisvesting

Bij huisvestingsprojecten zoals nieuwbouw en verhuizing moet de werkgever niet alleen rekening houden met technische, financiële en commerciële overwegingen. Ook de kwaliteit van het werk, de werkplekinrichting en risico's voor het welzijn van de werknemers, moeten nadrukkelijk in de besluitvorming worden betrokken.

Doordat 'welzijn bij arbeid' in de Arbowet werd ingevoerd, heeft het denken over de kwaliteit van functies en werkplekken een extra stimulans gekregen. Niet alleen veiligheid en gezondheid, maar ook het welzijn van de werknemers moet nu aandacht krijgen. Daarbij gaat het om het voorkómen van risico's op het gebied van ergonomie en functie-inhoud. De ergonomie stelt eisen aan de inrichting van werkplekken en richtlijnen om hinder en comfortrisico's voor werknemers te vermijden of te verminderen.

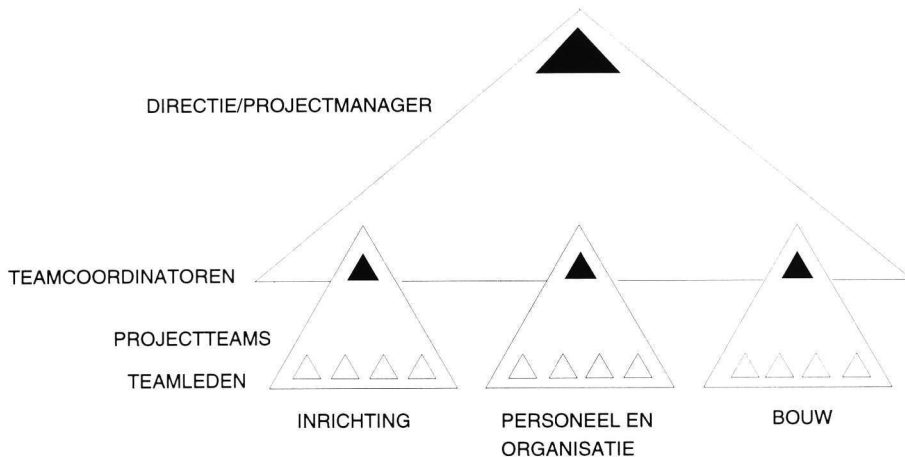
Verbetering van welzijn bij nieuwbouw en verhuizing strekt zich ook uit tot maatregelen en veranderingen die te maken hebben met een andere verdeling van het werk op een afdeling. Het welbevinden van werknemers verbetert als zij het werk niet slechts uitvoeren, maar ook controleren en corrigeren. Samenwerken met collega's is een voorwaarde om vooruit te komen en te leren van het werk. Als mensen zelf kunnen beslissen over de inhoud van het werk en de manier waarop ze werken, dan leidt dit vaak tot minder spanningen en stress.

Aan dit ideaalbeeld wordt in de praktijk lang niet altijd voldaan. Grote kantoren zijn over het algemeen georganiseerd naar het soort werk dat er wordt gedaan. Er is meestal een centraal archief, een telefooncentrale, een typekamer en een postkamer. Deze structuur wordt ook wel 'functionele departementalisatie' genoemd. Binnen die afdelingen is het uitvoerend, voorbereidend en ondersteunend werk over de verschillende functies verdeeld.

Zo ontstaan functies als typiste en tekstverwerkster met uitsluitend uitvoerende taken. Dit zijn onvolledige functies met monotoon werk en weinig mogelijkheden om het werk naar eigen inzichten te plannen.

## Drie aandachtsgebieden: bouw, inrichting en organisatiestructuur

Voor een optimale nieuwbouw of verhuizing is het belangrijk om gebouw, inrichting en organisatiestructuur op elkaar af te stemmen. In de projectorganisatie van de nieuwbouw of de verhuizing, moeten deze drie elementen herkenbaar zijn. Een mogelijke projectorganisatie is in sterk vereenvoudigde vorm weergegeven in het schema.



Zo ontstaan drie trajecten of processen die gelijktijdig en in onderlinge samenhang doorlopen moeten worden:

- de bouw en/of verbouwing van het pand
- de rangschikking en inrichting van werkplekken
- de analyse van de bestaande organisatiestructuur en arbeidsverdeling: de logistieke processen, de inzet van de produktiemiddelen en de verdeling van het werk

Aandacht voor welzijn bij arbeid betekent dat er bij (her)huisvesting aandacht is voor de risico's van hinder en comfort, die kunnen ontstaan door fouten en missers tijdens het bouwen of verbouwen. De stress-risico's staan centraal in het derde traject. De kwaliteit van het werk en een goede organisatie van dat werk vormen daarbij de inzet.

### Bouwen en verbouwen

Klachten in kantoorgebouwen kunnen veel oorzaken hebben. De kenmerken van het gebouw en de werkplek zijn de belangrijkste. Nieuwbouw biedt kansen om veel klachten structureel en blijvend op te lossen.

Wanneer het gebouw eenmaal is opgeleverd, zijn de kosten om het gebouw aan te passen veel hoger. Vanuit financieel oogpunt moet de OR dan rekening houden met de nodige



weerstand. Aandacht voor gezond bouwen en inrichten tijdens de ontwerp- en bouwphase lijkt het devies. De OR kan daarin een belangrijke rol vervullen. Verhuizen naar een ander pand betekent vaak dat de toekomstige behuizing moet worden aangepast en veranderd. Ook dan kan het beste tijdig aandacht worden geschonken aan gezond bouwen en inrichten. Wel kunnen reeds bestaande gebouwen beperkingen opleveren.

Onderstaande lijst met aandachtspunten voor gezond bouwen is gebaseerd op nationale en internationale onderzoeksresultaten.

#### *Locatie van het gebouw*

De locatie-keuze is een belangrijke randvoorwaarde voor een gezond binnenmilieu. Dit bepaalt de kwaliteit van de buitenlucht, de geluidsbelasting van de externe omgeving en de hoeveelheid zon en schaduw in het gebouw.

#### *Ruimtelijke opzet van het gebouw*

Hierbij gaat het om de indeling en 'lay-out' van het gebouw, die bepalend zijn voor het rangschikken en indelen van de werkplekken.

#### *Esthetische inrichting van het gebouw*

Naast ruimtelijk visuele beleving gaat het om elementen van de inrichting van het gebouw, zoals 'groen en water' en kleur- en materiaalgebruik.

#### *Thermisch comfort van het gebouw*

De klimaatinstallaties in het pand bepalen het thermisch comfort. Deze installaties moeten behalve voldoende capaciteit ook de mogelijkheid hebben om zich aan te passen aan de wensen van de werknemers en veranderende omstandigheden.

#### *Luchtkwaliteit in het gebouw*

Deze wordt sterk beïnvloed door de effectiviteit van de ventilatie, de luchtfiltering, de afwerking van het gebouw en de constructie in verband met vocht.

#### *Geluid en akoestiek*

Hierbij gaat het vooral om de geluidswering van de gevel en de kwaliteit van de geluidsisolatie tussen de vertrekken in het gebouw.

#### *Licht en visueel comfort*

Deze hangen in hoge mate af van de daglichtinval, de plaatsing van ramen en de kleur van het glas.

## Rangschikking en inrichting van werkplekken

Er zijn zes factoren van invloed op het rangschikken en inrichten van werkplekken:

### *1. Bedrijfscultuur*

Bij kantoorinrichtingsprojecten moet met de bedrijfscultuur rekening worden gehouden. Organisaties met een 'platte' organisatiestructuur willen meestal een grote uniformiteit in meubilair en oppervlakte voor hun werknemers. Bedrijven die overleg en korte lijnen tussen werknemers belangrijk vinden, kiezen sneller voor groepskantoren of open kantoren.

### *2. Aard van de werkzaamheden*

Ook het soort werk is bepalend voor de inrichting. Het werk stelt in eerste instantie eisen aan de benodigde vloeroppervlakte en de indeling van de werkplek. Als iemand zowel op zijn eigen werkplek werkt als elders in het gebouw, heeft dat gevolgen voor de inrichting van zijn werkplek. Als er veel behoefte is aan communicatie kan een groeps- of open kantoor worden overwogen. Een kamerkantoor verdient de voorkeur als grote concentratie vereist is.

### *3. Fysieke en sociale omgevingsfactoren*

Bij de fysieke en sociale omgeving gaat het vooral om de klimaatregeling, individueel instelbaar meubilair, verlichting en geluidsarme apparatuur. Ook de privacy op de werkplek is in dit verband van belang.

### *4. Organisatiestructuur van het bedrijf*

Alleen als ook de bestaande en gewenste organisatiestructuur en arbeidsverdeling erbij wordt betrokken, kan een goede lay-out, indeling en inrichting van de nieuwe behuizing worden opgezet. De manier waarop mensen, afdelingen en het hele bedrijf functioneren, staat in dit verband centraal.

### *5. Gewenste flexibiliteit van de huisvesting*

Omdat een bedrijf dynamisch en flexibel is, zal het zich blijven ontwikkelen. Door groei of inkrimping, technologische vernieuwingen en veranderende klantgerichtheid zullen de eisen die het bedrijf aan huisvesting en inrichting stelt, steeds veranderen. Als het bedrijf denkt in de toekomst te zullen groeien, kan het alvast meer ruimte claimen.

### *6. Inpassing in de beschikbare huisvesting*

Als er verhuisd wordt naar een bestaand gebouw, bepalen het beschikbare nuttige vloeroppervlakte per verdieping en de vorm van het gebouw natuurlijk de mogelijkheden.

## Organisatiestructuur en arbeidsverdeling

Bij (her)huisvestingsprojecten krijgt de bouw, indeling en inrichting van het nieuwe pand de meeste aandacht. Er wordt uitgebreid nagedacht over de opzet en indeling van de werkplekken. De plattegrond van de nieuwbouw of het pand waarnaar men verhuist, wordt bestudeerd en beoordeeld. Vloeroppervlakte, ergonomische kwaliteit, ligging en klimaatregeling zijn populaire aandachtspunten. Het is begrijpelijk dat veel tijd wordt besteed aan deze direct zichtbare en voelbare arbeidsomstandigheden. Ze bepalen immers direct het werk van alledag.

Meestal gaat men er bij (her)huisvesting van uit dat de bestaande arbeidsorganisatie en -verdeling onveranderd blijft. OR en management kunnen een 'blanco gebouw' echter prima gebruiken om na te denken over het (her)ontwerpen van functies die niet langer acceptabel zijn. De bepalingen uit de Arbowet kunnen daarbij als uitgangspunt dienen:

- De arbeidssituatie en de taken moeten zijn aangepast aan de algemene en persoonlijke eigenschappen van de werknemer.
- Werknemers moeten ruimte hebben het werk zoveel mogelijk naar eigen inzicht te doen.
- Het werk moet zo zijn ingericht dat werknemers contact met elkaar kunnen hebben.
- Werknemers moeten zich op de hoogte kunnen stellen van doel en resultaat van hun werk.
- Monotone en machinegebonden werk moet voorkomen worden.
- Werk moet een bijdrage leveren aan de vakbekwaamheid.

Op de nieuwe werkplek moet het verwerken van gegevens, ontvangen van klanten en al het andere werk effectief en efficiënt verlopen. Als hier meerdere afdelingen bij zijn betrokken, is de ligging van deze afdelingen ten opzichte van elkaar van belang. Hetzelfde geldt voor algemene voorzieningen zoals toiletten, garderobe, bibliotheek en kantine. De ligging van deze ruimten beïnvloedt het totale bedrijfsproces. Als er verhuisd wordt, moet worden gedacht aan het opnieuw structureren en ordenen van afdelingen en werkplekken.

Dat betekent ook dat niet alleen kwaliteit en ordening van werkplekken, maar ook de wijze waarop de productie is georganiseerd, aandacht moet krijgen bij (her)huisvesting. Hierdoor verkleint het risico dat allerlei fouten en zwakke punten in de organisatie automatisch meeverhuizen en gehandhaafd blijven. Een OR kan zich bijvoorbeeld afvragen of de centrale typekamer nog wel gehandhaafd moet worden. Zou de functie van tekstverwerkster daardoor in de toekomst wellicht niet meer kunnen verbeteren? Is zo'n typekamer niet een sta-in-de-weg waardoor andere afdelingen en klanten niet tijdig hun informatie krijgen? En wat te denken van de geïsoleerde postkamer, of het magazijn waar maar één persoon werkt? Deze werkplekken kunnen maar beter niet mee verhuizen.

Nieuwbouw en verhuizen betekent vaak dat nieuwe apparatuur aangeschaft moet worden. Het is een goed moment om ook de productie-techniek door te lichten. Centraal staat dan de

vraag wat door mensen en wat door machines en computers kan worden gedaan. De OR kan bijvoorbeeld aandacht vragen voor gebruikersvriendelijke tekstverwerkingsprogramma's, minder storingsgevoelige apparatuur. Simpel werk kan wellicht worden weg-geautomatiseerd. Ten slotte kan ook de feitelijke arbeidsorganisatie worden doorgelicht: hoe zijn functies samengesteld en is het werk georganiseerd? Het doorlichten van de functies kan plaatsvinden met het WEBA-instrument.

## Fasen tijdens het besluitvormingsproces

(Her)huisvestingsprojecten verlopen altijd in een aantal elkaar opvolgende fasen waarin keuzes gemaakt worden. Voor de OR is het belangrijk inzicht te hebben in deze fasen en de keuzes die daarbij aan de orde zijn.

ORIENTEREN	DEFINIEREN	ONTWIKKELEN			GEBRUIKEN
Gebruikers informatie					
Bedrijfsbeleid	<b>Programma van eisen en wensen (P.v.E)</b>	<b>Structureren</b>	<b>Ontwerpen</b>	<b>Uitvoeren</b>	<b>Beheren</b>
<b>Huisvestings-onderzoek</b>	Realiseren uitgangspunten en randvoorwaarden <ul style="list-style-type: none"> <li>• gebouw</li> <li>• inrichting</li> <li>• arbeidsverdeling</li> <li>• organisatie structuur</li> </ul>	Rangschikken en indelen werkplekken	Bestektekeningen en plattegronden	Feitelijke realisatie	Onderhouden installaties en gebouw

Het besluitvormingsproces kan onderverdeeld worden in vier fasen:

- In de oriëntatiefase staat het huisvestingsonderzoek centraal.
- In de definitiefase worden de eisen aan de inrichting en de huisvesting vastgelegd in 'een programma van eisen'.
- De ontwikkelingsfase bestaat uit drie activiteiten. Concreet gaat het daarbij om het structureren en rangschikken van de werkplekken, het ontwerpen van bestektekeningen en plattegronden, en het uitvoeren van de plannen voor nieuwbouw of verbouwing. Ook de

juiste planning van oplevering en het voorbereiden van de daadwerkelijke verhuizing, vallen onder deze fase.

- De gebruikersfase wordt ook wel de fase van het beheren genoemd.

### Oriëntatiefase: het huisvestingsonderzoek

De oriëntatiefase begint als er huisvestingsproblemen ontstaan die niet door enkele kleine, interne aanpassingen zijn op te lossen. Systematisch wordt alle informatie verzameld die nodig is om verdere stappen te kunnen nemen. De problemen en behoeften van de gebruikers en de organisatie worden geïnventariseerd. Ook het ondernemingsbeleid en de daarin gemaakte strategische keuzes worden hierbij meegenomen. Oplossingsmogelijkheden worden onderzocht, haalbaarheidsstudies verricht.

In een huisvestingsonderzoek wordt de benodigde informatie verzameld. Het doel van dit onderzoek is na te gaan wat de meest geschikte huisvesting van de organisatie in de nabije toekomst is. In het huisvestingsonderzoek worden achtereenvolgens de benodigde ruimte vastgesteld, de diverse alternatieven die in aanmerking komen op een rij gezet, en het beste alternatief gekozen. Wordt het nieuwbouw, verbouwing of verhuizing? Op basis van de gemaakte keuze wordt meestal een globaal budget bepaald. Overigens wordt in het huisvestingsonderzoek ook de bestaande huisvesting betrokken. Ruimteproblemen in het bestaande gebouw kunnen soms opgelost worden door het efficiënter benutten van het pand. Bijvoorbeeld via een reorganisatie van het archief of door het aanschaffen van een nieuw meubelsysteem dat efficiëntere werkplekbenutting mogelijk maakt.

### Definitiefase: het programma van eisen

In de definitiefase wordt het zogenaamde programma van eisen opgesteld. Alle eisen en wensen die aan de nieuwe behuizing worden gesteld, worden daarin vastgelegd. Het programma van eisen kan nooit een allesomvattend verlanglijstje zijn van alle ingediende wensen en behoeften uit de organisatie. Ook kan niet elke wens worden gerealiseerd. Er moeten keuzes gemaakt worden wanneer wensen strijdig zijn met andere, of wanneer de financiële mogelijkheden te beperkt zijn om aan alle wensen tegemoet te komen. Het programma van eisen is een verzameling van uitgangspunten en randvoorwaarden, die gesteld worden aan de nieuwe behuizing.

Het programma van eisen heeft een aantal belangrijke functies. Het is een spiegel voor de opdrachtgever, een communicatiemiddel voor alle betrokkenen, en een contract waarin verplichtingen en rechten worden vastgelegd. Het programma van eisen is ook de basis voor een nauwkeuriger investeringsraming en het zogenaamde budgetboek. Alle spelers in het spel (directie, aannemer, architect, enzovoort) weten wat ze moeten doen, wat ze krijgen en wat ze mogen verwachten.

Een programma van eisen bestaat uit een *technisch*, een *ruimtelijk* en een *functioneel* onderdeel.

In het *technisch programma* van eisen worden eisen geformuleerd ten aanzien van het gebouw en de gewenste fysieke omstandigheden in de nieuwe behuizing. Daarbij gaat het om bouweisen, en zaken als veiligheid, binnenklimaat en licht. Het is ook vanzelfsprekend dat het gebouw moet zijn aangepast aan de menselijke maat.

In het *ruimtelijk programma* van eisen wordt beschreven hoe de organisatie zo goed mogelijk gebruik kan maken van de nieuwe behuizing. Hoe kunnen de werkplekken en de overige ruimten zoals gangen of toiletten, het best worden verdeeld over de beschikbare ruimte? Aan de vloeroppervlakte van het gebouw, de rangschikking van de werkplekken en het meubilair worden eisen gesteld.

In het *functioneel programma* van eisen ten slotte wordt nagegaan welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd en hoe de samenhang tussen de verschillende werkzaamheden is. Dat gebeurt door middel van een organisatie- en taakanalyse. Het is een doordachte bezinning op de vraag hoe de productieprocessen in de bestaande huisvesting zijn georganiseerd, welk werk wordt gedaan, en wie wat doet. Hierbij wordt uitgegaan van de wijze van functioneren van mensen, afdelingen en het gehele bedrijf. De relatie tussen de diverse afdelingen en de frequentie van de onderlinge contacten zullen in kaart moeten worden gebracht. De benodigde gegevens kunnen bijvoorbeeld via een enquête onder het personeel worden geïnventariseerd.

#### Ontwikkelingsfase: opzetten en uitvoeren

In de oriëntatiefase gaat het om belangrijke keuzen ten aanzien van de toekomstige huisvesting: verbouwen of verhuizen, aanpassen of nieuwbouw. In de definitiefase worden de uitgangspunten en randvoorwaarden die aan de nieuwe huisvesting gesteld werden, vastgelegd in een programma van eisen. In de ontwikkelingsfase worden vervolgens de plannen verder uitgewerkt en gerealiseerd. Meestal wordt deze fase opgesplitst in drie stappen of activiteiten: structureren, ontwerpen en uitvoeren.

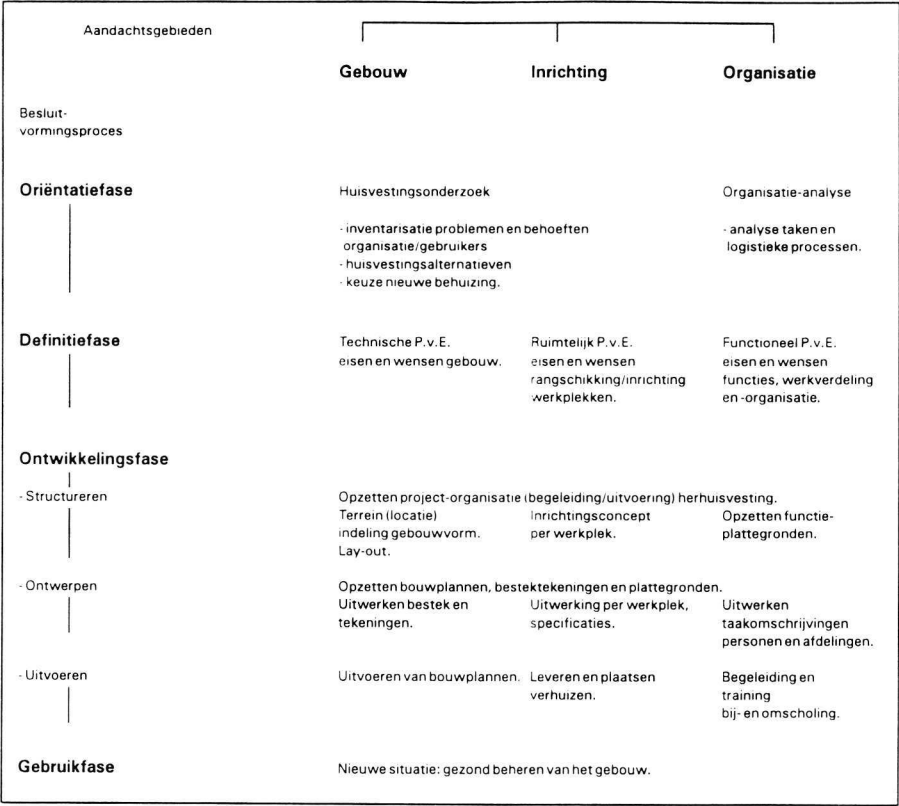
Bij het structureren wordt een rangschikking gemaakt van werkplekken en overige ruimten, zoals de sanitaire ruimten, gangen, trappenhuis, vergaderruimten en kantine. Uit dit rangschikken volgen de eisen voor de bouwkundige uitwerking. Hierbij kan gedacht worden aan de binnenwanden, het verlichtingssysteem en het bekabelingssysteem.

Nadat er een principe-indeling van de werkplekken en de overige ruimten is gemaakt, kunnen de plannen concreet worden opgezet. Bouwtekeningen, bestektekeningen en plattegronden worden uitgewerkt en uitgetekend. Deze activiteit binnen de ontwikkelingsfase staat ook wel bekend als het ontwerpen. De sloffase wordt gevormd door het uitvoeren van de nieuwbouw of de verbouwingsplannen. De bouwplannen worden aanbesteed en uitgevoerd. De orders voor de inrichting gaan uit. In deze fase is een juiste planning van de levering en verhuizing van belang. Toekomstige gebruikers worden voorgelicht over hun nieuwe behuizing.

# Gebruiksfasen

Een gezond ontworpen gebouw is nog geen garantie dat dit ook zo blijft in de toekomst. Beheer en onderhoud van installaties en het gebruik van het gebouw kunnen van doorslaggevende betekenis zijn.

Als de indeling van de werkruimtes wordt aangepast maar de airconditioning niet, kan een vervelende situatie ontstaan; als de bezettingsgraad verandert, kan 'overbevolking' ontstaan, en ook een verkeerd aanschafbeleid voor kantoorapparatuur kan hinderlijke gevolgen hebben.



## Medezeggenschap en (her)huisvesting

Goed overleg tussen directie, projectmanagement en OR over huisvestingsaangelegenheden is van groot belang voor de organisatie en het personeel. In de praktijk blijkt dat de betrokkenheid van de OR het draagvlak in de organisatie kan vergroten. Onvoldoende tegemoetkomen aan de werknemerseisen zal snel leiden tot klachten en het minder goed functioneren van de organisatie.

Inspraak moet zo vroeg mogelijk plaatsvinden, wil deze als reëel ervaren worden. Daarom zou de OR al in de oriëntatiefase in het overleg moeten worden betrokken. Daar wordt immers de keuze gemaakt voor de toekomstige huisvesting, rekening houdend met alle knelpunten, behoeften en wensen van organisatie en personeel. In deze fase zal het management de OR inzicht moeten geven in de huisvestingsmogelijkheden en -onmogelijkheden, welke keuzes gemaakt kunnen worden en wat het beschikbare budget is.

Ook bij het vaststellen en formuleren van het programma van eisen is de betrokkenheid en inbreng van de OR van groot belang. Zo kan rekening worden gehouden met wat werknemers eisen en wensen ten aanzien van gebouw, inrichting en werkverdeling. Als dit niet gebeurt, is de kans zeer groot dat gebruikerswensen niet of onvoldoende gerealiseerd zullen worden.

De ontwikkelingsfase is voor de achterban misschien wel de belangrijkste fase. Tijdens deze fase wordt gekozen voor het soort meubilair en de werkplekindeling. Dergelijke beslissingen spelen een grote rol in de beleving van de werkomgeving door de werknemers. De OR kan zichtbaar resultaat boeken voor de achterban die hij vertegenwoordigt.

## Aandachtspunten en mogelijkheden voor invloed

### *Maak duidelijke afspraken over inspraak.*

Maak als OR duidelijke afspraken met het management over de momenten waarop en de voorwaarden waaronder inspraak plaatsvindt. Naarmate de nieuwbouw of verhuisplannen vorderen, worden de keuzemogelijkheden steeds beperkter. Als het programma van eisen wordt opgesteld, moet er nog veel gekozen worden en zijn alternatieven voorhanden. Naarmate het proces vordert, wordt de ruimte voor alternatieven steeds kleiner. Op vragen en wensen van de OR kan het antwoord dan alleen maar een simpel ja of nee zijn. Voor de OR is het daarom van belang op het juiste moment betrokken te raken bij het (her)huisvestingsproces. Het is niet effectief te wachten op de definitieve adviesaanvraag. De plannen liggen dan al vast. Hooguit kunnen nog afspraken gemaakt worden over tijdstip en overgangsmaatregelen.

### *Neem deel aan een stuurgroep*

Tracht als OR deel te nemen aan een stuur- of projectgroep die de nieuwbouw of verhuizing begeleidt en opzet. Daar worden immers de discussies gevoerd, de alternatieven gewogen en de beslissingen genomen. Probeer helderheid te krijgen over de volgende vragen: hoe verloopt de besluitvorming en de adviesaanvraag, wat is de voorgenomen tijdsplanning, welke rol geeft het management aan de OR(-delegatie) in de projectorganisatie, wat is de structuur van de projectorganisatie, welke deskundigen zijn hierin vertegenwoordigd, en hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld.



### *Lever een inhoudelijke inbreng*

Streef als OR, vanuit de eigen positie en verantwoordelijkheid, naar een inhoudelijke inbreng. De OR kan knelpunten, wensen en eisen van de werknemers in het overleg aan de orde stellen. Via initiatiefvoorstellen en inhoudelijke argumenten kan hij druk uitoefenen om het huisvestingsbeleid te veranderen en aan te passen. Een goede relatie met de achterban is daarbij een noodzakelijke randvoorwaarde.

### *Ontwikkel een eigen visie op (her)huisvesting*

De OR moet een visie ontwikkelen over hoe de welzijnsbepalingen in de Arbowet bij nieuwbouw of verhuizing optimale aandacht kunnen krijgen. De OR kan alleen de fysieke omstandigheden op de werkplekken, of ook de kwaliteit van het werk en hoe dat is georganiseerd, inzet van het overleg maken. Kennis van het welzijnsbegrip uit de wet en inzicht in het ontwerp- en besluitvormingsproces bij (her)huisvesting zijn daarbij van groot belang. Scholing, begeleiding en advisering lijkt onontbeerlijk. De WOR en de Arbowet bieden de wettelijke mogelijkheden en faciliteiten voor scholing en het inwinnen van advies.

### *Inventariseer wensen en eisen van de achterban*

De inbreng van de OR bij het huisvestingsonderzoek (oriëntatiefase) kan bestaan uit het indienen van een overzicht van klachten en behoeften van de werknemers in de bestaande behuizing. Naast de 'harde' arbo-aandachtspunten zoals (beeldscherm)werkplekken, klimaat, ruimte en meubilair, kunnen ook klachten over de inhoud en organisatie van het werk worden meegenomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het gebrek aan sociale contacten, monotone werkzaamheden, of te weinig regelmogelijkheden in het werk. Komen er werkplekken voor waar mensen zich aanpassen aan 'slecht' werk? Voor de OR ligt hier het moment om te komen tot een eigen visie-ontwikkeling; welke problemen vragen aandacht en in welk opzicht schiet het beleid van de onderneming tekort? Een zinvolle deelname van de OR veronderstelt dat de directie bereid is de OR vroegtijdig bij de beleidsvorming te betrekken en open te staan voor zijn inhoudelijke inbreng. De noodzakelijke gegevens voor het huisvestingsonderzoek kunnen via een enquête of het werkoverleg worden verzameld.

Omdat OR-en en bedrijven zelf meestal weinig kennis en ervaring hebben met betrekking tot het analyseren en aanpakken van welzijnsproblemen, kan het zinvol zijn hierbij de hulp van externe deskundigen in te roepen.

*Bij het huisvestingsonderzoek kan de OR de volgende vragen in het overleg betrekken:*

- Wordt een risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd, en door wie?
- Wanneer worden de resultaten uit de risico-inventarisatie en -evaluatie met de OR besproken?
- Zijn naast de veiligheids- en gezondheidsrisico's ook de welzijnsrisico's daarbij nadrukkelijk meegenomen? Namelijk de hinder- en comfortrisico's en de stressrisico's.
- Wordt het WEBA-instrument of een andere methode toegepast om de welzijnsrisico's in de bestaande behuizing in kaart te brengen?
- Is de directie bereid maatregelen te nemen om eventuele welzijnsrisico's in het nieuwe pand op te heffen of te verminderen?

#### *Beïnvloed het programma van eisen*

De invloed en inbreng van de OR tijdens de definitiefase waarin het programma van eisen geformuleerd wordt, is erg belangrijk. Daarin worden immers de uitgangspunten en randvoorwaarden geformuleerd waaraan de nieuwe behuizing zal moeten voldoen. De OR kan aandacht vragen voor mogelijke comfort- en hinderrisico's. Denk daarbij bijvoorbeeld aan ruimtelijke opzet van de werkplekken, privacy, akoestiek, licht en klimaatregeling. In de bijlage bij dit hoofdstuk vindt u een uitgebreid overzicht van aandachtspunten. Met de resultaten van de risico-inventarisatie en -evaluatie en WEBA-analyse kan de OR aandacht vragen voor eisen aan de kwaliteit, organisatie en verdeling van het werk over mensen en afdelingen in de nieuwe behuizing.

Het is belangrijk dat de OR ervoor zorgt dat de gewenste uitgangspunten en randvoorwaarden voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden in het programma van eisen worden opgenomen. Voor de OR ligt hier de kans om aandacht te vragen voor het integraal (her)ontwerpen van functies en werkplekken. Een groot draagvlak bij de achterban vergroot de status en de pressiemogelijkheden van de OR. Eventueel laat de OR zich bijstaan door externe deskundige adviseurs of de arbodienst van de werkgever.

#### *Denk mee tijdens de ontwikkelingsfase*

In de ontwikkelingsfase zal het overleg van de OR vooral betrekking kunnen hebben op de indeling van de werkplekken en de keuze van het meubilair. Het verdient de voorkeur om de bouw- en bestektekeningen op te vragen en te beoordelen.

- Waar werken mensen, met welke frequentie en voor welke duur, per dag of per dienst?
- Welke functies worden op welke werkplekken verricht? Maak een functieplattegrond.
- Welke werkplekken zijn 'sociaal geïsoleerd', welke contacten zijn op welke werkplekken mogelijk, welke werkplekken en afdelingen moeten met elkaar contact hebben om hun werk efficiënt te kunnen uitvoeren?
- Hoe zijn de werkplekken te bereiken? De wijze waarop mensen hun werkplek kunnen bereiken, moet ingetekend zijn. Dit kan bijvoorbeeld door looplijnen en -routes aan te brengen in de tekening.

Daarnaast zou de OR afspraken kunnen maken over voorlichting en eventuele bijscholing van werknemers, met het oog op de verhuizing. Eveneens kan de OR zich sterk maken voor het realiseren van proefopstellingen van verschillende soorten meubilair. Werknemers kunnen hier direct bij worden betrokken. Afsluitend verdient het aanbeveling dat de OR overleg voert met de directie over de planning van de verhuizing. Het afspreken van een procedure voor allerlei kleinschalige aanpassingen na de bouw of verhuizing is zeker niet overbodig. Geen enkel nieuw gebouw heeft immers per definitie de perfecte pasvorm.

## Literatuurlijst

Poll, K.J. *Ergonomie op de werkplek*

Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1993

Poll, K.J. *Naar een nieuwe werkplek*

Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1993

Roorda, J. *Prettig werk op een gezond kantoor*

Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1994

## Over de auteur

Drs. Wim Allertz is werkzaam als senior-adviseur bij GITP Medezeggenschap. De auteur heeft ruime ervaring in het adviseren en begeleiden van medezeggenschapsorganen. Hij is in het bijzonder gespecialiseerd op het gebied van arbeidsomstandighedenvraagstukken voor management en medezeggenschap.

# BIJLAGE

---

## LOCATIE

Bereikbaarheid (omgeving)

Voorzieningen in de omgeving

(winkels, groen, openbaar vervoer)

Zontoetreding/beschaduwing

(aanwezigheid daglicht)

Wind

(toegang/te openen ramen)

Kwaliteit buitenlucht

(geur, smog, stof)

Geluidsbelasting (perceel)

uizicht omgeving

(natuurlijke elementen, ruimtelijkheid)

## INDELING, LAY OUT

Planorganisatie

(indeling plattegrond)

Oriëntatie in het gebouw

Flexibiliteit ruimtegebruik

Ergonomische indelmogelijkheden ruimten

Oppervlakte per persoon, gemiddeld

Aanwezigheidsfactor (werkplek-aanwezigheid)

Vloeroppervlakte per werkruimte

Afmetingen loopruimte tussen werkplekken

Ligging afdelingen t.o.v. elkaar

Ligging toiletten, garderobe en kantine

Vluchtwegen en bewegwijzering

## GELUID EN AKOESTIEK

Geluidwerende gevel

Geluidsniveau installatie

Achtergrondgeluidniveau

Geluidsisolatie tussen vertrekken

(geluidsisolerende materialen)

Nagalmtijd

Geluidsarme apparatuur

## STRALING

Electrische straling

Electromagnetische straling

Terrestrische straling

Radon

## LICHT EN VISUEEL COMFORT

Daglichtfactor

(de aanwezigheid van daglicht)

Luminatieverhoudingen

(helderheidsverhoudingen op de werkplek)

Verlichtingssterkte

(de hoeveelheid licht per vierkante meter)

Hinderlijke reflecties

(beeldschermen)

Verlichtingsniveau kunstlicht

Lichtspectrum kunstlicht

(kleurweergave en temperatuur)

## INRICHTING

Ruimtelijke visuele beleving  
Inrichtingselementen  
(groen en water)  
Kleurgebruik  
Helderheidsverhoudingen in de werkruimten  
Karakteristiek materiaalgebruik  
(wanden, vloeren, plafonds)  
Individueel instelbaar kantoormeubilair  
Werkplekinrichting  
(staan en zitten, bewegingsruimte)  
Rangschikking werkplekken  
(sociaal geïsoleerde werkplekken)  
Contactmogelijkheden

## PRIVACY

Auditieve privacy  
- aantal mensen per werkruimte  
- nagalmtijd  
- geluidsisolatie tussen vertrekken  
- achtergrondgeluidsniveau  
Visuele privacy  
- inijk (structuur gebouw)  
- indeling ruimten  
(kantoorcellen, -tuinen, -groepen)  
- indeling werkplek  
(open, dicht)  
- aantal mensen per werkplek  
- sociale privacy  
- inrichting vloer  
- inrichting werkplek

## THERMISCH COMFORT

Principe klimaatregeling  
(natuurlijke/mechanische ventilatie)  
Relatieve vochtigheid  
Regelbaarheid luchttemperatuur  
Luchtsnelheid (tocht)

## LUCHTKWALITEIT

Ventilatie principe  
Verontreinigingsbronnen klimaatinstallaties  
Afwerking, detaillering en inrichting m.b.t. stof  
Constructie en detaillering m.b.t. vocht  
Recirculatie  
Luchtfiltering

## UITZICHT

Belemmeringen eigen gebouw (afstand)  
Afstand tot openbare weg  
Kleur glas  
Individuele controle werkomgeving  
Temperatuur, verlichting, ventilatie, zonlichtwe-  
ring  
Te openen ramen  
Aanpassingsmogelijkheid klimaatinstallatie  
(airco)

## ORGANISATIESTRUCTUUR

Productie-organisatie  
(organisatie werkprocessen)  
Productie-techniek

## FUNCTIE-INHOUD EN WERKDruk

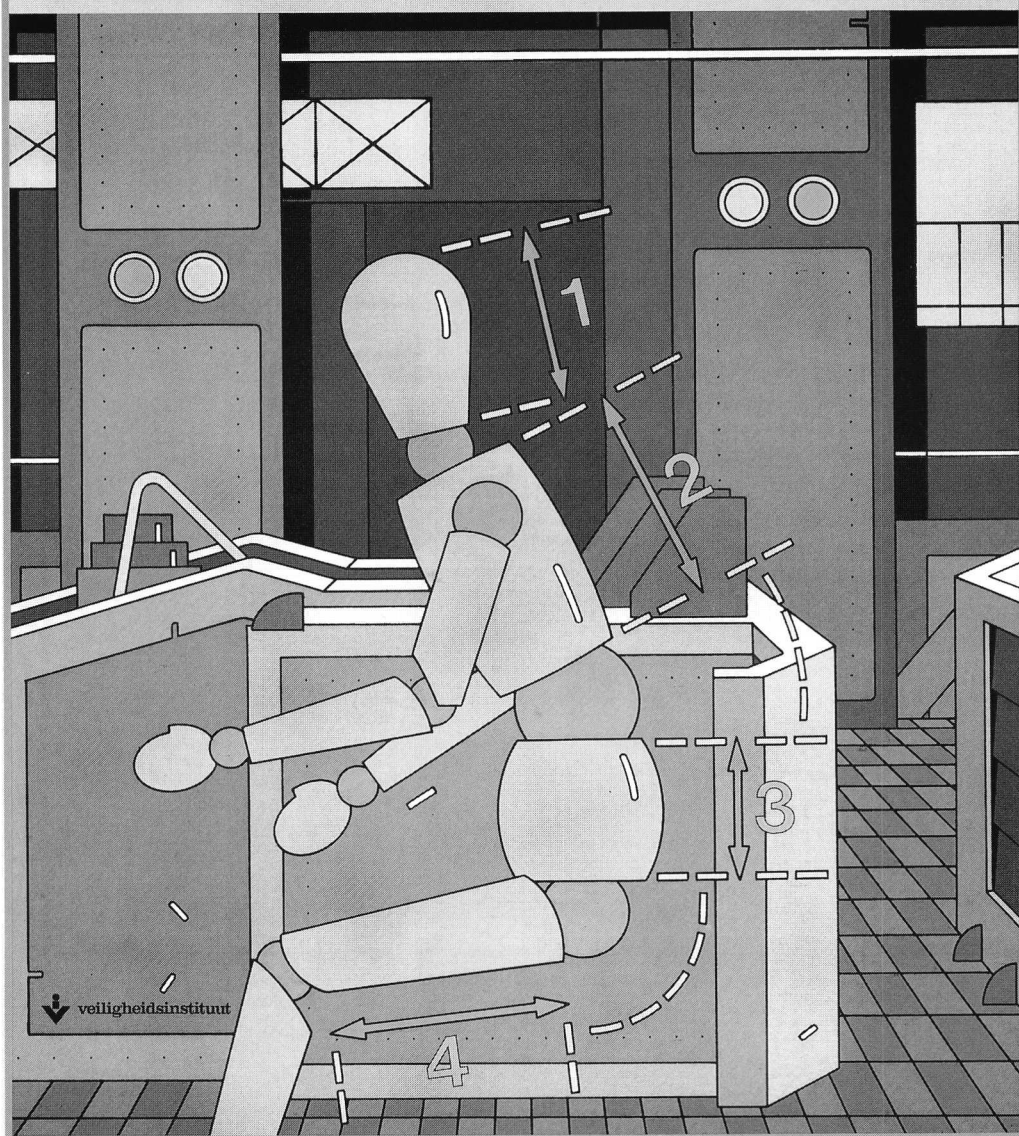
Volledigheid  
(uitvoerend, organiserend, kort-cyclisch)  
Moeilijkheidsgraad functies  
(evenwichtig)  
Autonomie  
(zelfstandigheid in taakuitoefening)  
Contactmogelijkheden in het werk  
Informatievoorziening  
Werktempo/druk  
(Meer) beweging door afwisseling van taken  
Mate van eenzijdige en langdurige taken

## ORGANISATIESTRUCTUUR

Productie-organisatie  
(organisatie werkprocessen)  
Productie-techniek



# WERKHOUDING GOED BEKEKEN?



## 8. AUTOMATISERING EN WELZIJN

---

In de industrie werd de traditionele organisatie van de arbeid gevormd door de aard van het productieproces. Machines stonden opgesteld in beweringsstraten. Dit bepaalde de taakverdeling, maar ook de functies, beloningen en opleidingen die hieruit voortvloeiden.

*Technologische innovatie* heeft een andere organisatie van de arbeid mogelijk gemaakt. Gepaard met sociale innovatie, kunnen functies geïntegreerd en verrijkt worden. Werknemers kunnen meebeslissen over de inrichting van hun werk en werkplek. De moderne technische ontwikkeling geeft de werknemer eigen arbeidsmiddelen zoals een terminal of een personal computer.

Een van de belangrijkste vernieuwingen van de laatste jaren is de toepassing van centrale gegevensbestanden en real-time gegevensverwerking (de mogelijkheid tot continue aanpassing) in de administratie. Ook productie-ondersteunende afdelingen, ontwerpafdelingen en de procesindustrie kunnen over deze instrumenten beschikken.

*Telematisering* is nog een stap verder. Er ontstaan netwerken van gegevensbanken en programma's waarvan op afroep gebruik wordt gemaakt. Via deze netwerken kunnen we bijvoorbeeld elektronisch betalen en inloggen op allerlei bestanden die aan het publiek worden aangeboden.

Veel bedrijven hebben de productie-organisatie aangepast aan deze ontwikkelingen of zijn hier mee bezig. Dit brengt de nodige veranderingen met zich mee, vooral voor de organisatie van het werk. Ook de kwalificatiebehoeften en de onderlinge afhankelijkheid van afdelingen binnen en tussen bedrijven zijn drastisch veranderd. Er wordt gepleit voor meer integratie van taken en reïntegratie van leiding en uitvoering, zodat denk- en doewerk minder gescheiden worden.

De technologische ontwikkelingen hebben een ingrijpende invloed op de structuur van bedrijven en sectoren. Het leidt tot verschuivingen in de werkgelegenheid en stelt de taak en werkwijze van personen en afdelingen ter discussie. De omvang en de aard van de werkgelegenheid zullen er door veranderen. De wijze van leidinggeven wijzigt. Het aantal hiërarchische lagen neemt af. Steeds vaker wordt geprobeerd om de productie-organisatie aan te passen aan wat werknemers willen en kunnen. Een bedrijf kan kiezen voor vernieuwing van de arbeidsverhoudingen. Het gaat hier bijvoorbeeld om werkstructurering, taakroulatie, taakverbreding, taakverrijking en soms het werken in semi-autonome taakgroepen.



## Redenen om te informatiseren

De belangrijkste reden om nieuwe technologie aan te schaffen, is economisch van aard. Het management is continue op zoek naar middelen om te besparen op de personele lasten en schaft daarvoor nieuwe technologie aan.

Ook rationalisering, flexibilisering en een betere afstemming tussen vraag en aanbod zijn vaak aanleidingen tot automatisering. Nieuwe technologie betekent meer rendement, hogere kwaliteit en sneller kunnen reageren op de markt. In het strategisch, tactisch en operationeel beleid zijn informatisering en automatisering dan ook niet meer weg te denken.

Nog een reden waarom bedrijven verder automatiseren, is een gewenste reductie van de voorraad en een kortere doorlooptijd van het kapitaal. Dit heeft trouwens wel het bij-effect dat het bedrijf investeert in zeer dure automaten en automatiseerders waarin kapitaal voor jaren wordt vastgelegd. Een andere mogelijkheid is dat bedrijven subsidies van de overheid krijgen om in nieuwe technologie te investeren.

Een ander zeer belangrijk motief, is het feit dat bepaalde produkten alleen maar met deze nieuwe technologie te vervaardigen zijn. Een voorbeeld is de vliegtuig-industrie.

Ten slotte ontkomen bedrijven niet altijd aan de dwang van voorhoede bedrijven die hen bepaalde toepassingen van nieuwe technologie opleggen. De gemiddelde manager wil niet achterblijven bij collega-managers.

## Kansen en bedreigingen

De aanschaf en invoering van nieuwe technologie gaat gepaard met veranderingen in kwantiteit en kwaliteit van de arbeid. Nieuwe technologie houdt risico's en kansen in. Deze sluiten elkaar niet uit. Zo kan de werkorganisatie platter en doorzichtiger worden terwijl het takenpakket van mensen door diezelfde toepassing van nieuwe technologie te beperkt, te strak aan regels gebonden kan zijn. Taakintegratie in één segment van een productieproces kan samengaan met vérgaande arbeidsdeling in een ander segment van datzelfde productieproces door bijvoorbeeld werk naar onderaannemers af te stoten. Gebruikersparticipatie sluit niet uit dat er routinematige taken en functies ontstaan.

Welke kant gaat het op? Uit een onderzoek in drie sectoren van de Duitse industrie bleek dat vakmanschap en de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers zeer belangrijk werd gevonden en dat banen werden opgewaardeerd. Als oorzaken noemden de onderzoekers dat zelfs het simpelste werk van vitaal belang is voor de kwaliteit van het eindproduct.

Een groot assortiment produkten moet op een flexibele manier worden gemaakt. Nieuwe technologie maakt deze flexibele organisatie van de productie mogelijk. Deze bedrijven bleken wel het geld te hebben om hun productieprocessen ook sociaal te vernieuwen.

Uit een Nederlands onderzoek in dezelfde periode bleek dat er een tweedeling ontstond. Er is een bovenlaag van werknemers die zich bezighoudt met complexe besturing en uitzonderingsgevallen. Ook zijn er werknemers met nieuwe vaardigheden. In nieuwe kantoren en fabrieken vindt opwaardering van de arbeid plaats. Er is echter een onderlaag van werknemers die het zogenaamde bulkwerk doet. Deze werknemers hebben een zwakke arbeidsmarktpositie. Met name vrouwen bevinden zich in deze categorie.

Automatiseren gaat vaak samen met reorganiseren, het herdefiniëren van functies en het opnieuw ontwerpen van productieprocessen. Werknemers en OR-en kunnen dit niet alleen aan het management en de automatiseerders overlaten.

## Automatisering en welzijn

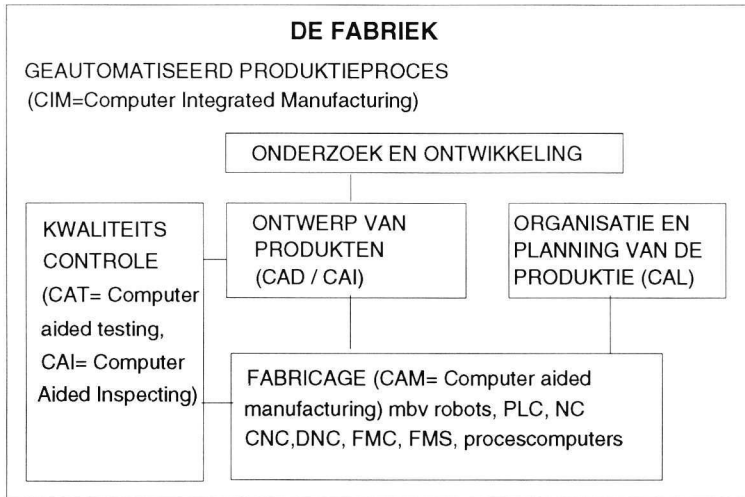
Zoals de lezer ook uit de andere hoofdstukken in dit boek duidelijk is geworden, verplicht artikel 3 van de Arbowet de werkgever te zorgen voor een veilige, gezonde en prettige werkplek. Informatie- en communicatietechnologie hebben duidelijk invloed op zaken als inhoud en organisatie van het werk en ergonomie. Kortcyclisch werk, werk met een zware eenzijdige of mentale belasting, een opgelegd werktempo, bezwaarlijke werktijden of "alleen-arbeid" brengen risico's met zich mee. Deze risico's zoals psychische overbelasting en hinder bij het werk, moeten zo veel mogelijk worden voorkomen. Behalve voorkomen van deze risico's, moet de werkgever ook leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk zelf bevorderen. Op deze manier blijven de werknemers gemotiveerd.

Bij het ontwerpen of herontwerpen van (delen van) een bedrijf moet gekozen worden voor een bepaalde informatietechnologie en voor een vorm om de arbeid te organiseren. Er moet een integraal taak- en technologie-ontwerp worden gemaakt. Door sociale ontwerpcriteria te integreren met de technische doelstellingen ligt goede kwaliteit van de arbeid in het verschiep. Zeker als vroegtijdig wordt ingegrepen; namelijk in de fase waarin de organisatie van de arbeid ontworpen wordt en afdelingen, taakverdelingen en werkplekken ontstaan. In samenspraak met de ondernemingsraad kan de bedrijfsleiding de juiste maatregelen en voorzieningen treffen.

De partijen die in het bedrijf over dit ontwerp meepraten, moeten dan wel de welzijnsrisico's bij de diverse toepassingen van informatietechnologie kennen en kunnen inschatten. Daarom biedt dit hoofdstuk van de verschillende informatie-technologieën. Daarbij worden de mogelijke gevolgen van invoering van deze technologieën benoemd.



uitwisseling van  tekst en gegevens



*Uitwisseling van tekst en gegevens*

Voorafgaand aan de beschrijving van de diverse vormen van automatisering, sommen we eerst deze vier functies, in onderstaand kader, op.

De informatie- en communicatietechnologie kan vier functies in een bedrijf vervullen: *beschrijven, beheren, besturen en integreren*. De aard van de welzijnsrisico's en de oplossing ervan hangen hier mee samen.

#### *Beschrijven*

Feiten worden met hulp van computers vastgelegd en beschreven. Voorbeelden zijn kantoorautomatisering, CAD en tekstverwerking.

#### *Beheren*

Als een geheel van feiten logisch wordt gecombineerd, levert dit informatie om mensen of materialen te 'beheren'. Voorbeelden zijn personeelsinformatiesystemen, bedrijfsinformatiesystemen en computergestuurde logistiek.

#### *Besturen*

Om een chemisch proces of de fabricage te besturen zijn heel wat informatie-technologieën in gebruik:

- Computer Aided Manufacturing (CAM)
- Numerieke Controle machines (NC)
- Computer Numerieke Controle machines (CNC)
- Direct Numerieke Controle machines (DNC)
- Industriële robots
- Flexibele productie-automatisering (FMC/FMS)

Steeds meer worden deze informatie-technologieën geïntegreerd tot wat heet: Computer Integrated Manufacturing (CIM).

#### *Integreren*

Informatie- en communicatietechnologie worden gebruikt om onderdelen van de productie te koppelen, die voorheen niet waren gekoppeld. Dit gebeurt zowel tussen afdelingen binnen het bedrijf als tussen meerdere bedrijven. Dit komt steeds meer voor, maar is nog geen gemeengoed in alle bedrijven.

## Kantoorautomatisering

Vooraf in de dienstverlenende sectoren is kantoorautomatisering zeer belangrijk. Toepassingen van informatie- en communicatietechnologie zijn tekstverwerking en gegevensverwerking. Niet alleen in kantoren, maar ook in winkels, scholen, postkantoren en zelfs in de

woonomgeving hebben zeer veel mensen met dit soort technologie te maken. In totaal gaat het om drie- tot vierhonderdduizend werknemers.

*Wat betekent kantoorautomatisering voor de organisatie en inhoud van het werk?*

Kantoorautomatisering heeft voordelen. Schrijven, corrigeren en opmaken van teksten gaat sneller. Met eenvoudige commando's kan bijvoorbeeld tekst verplaatst worden, waar dat vroeger nog 'knippen en plakken' was.

Maar door tekstverwerking en administratieve automatisering vallen ook taken weg. Als het werk op kantoor niet opnieuw wordt ingedeeld, is uitholling van functies en een verdergaan-de arbeidsdeling een mogelijk gevolg. Op langere termijn kan dit de vakbekwaamheid en persoonlijke contacten bedreigen.

Werken met de computer vereist standaardisering van het werk en strakkere procedures. Hierdoor wordt het werk minder afwisselend en kan de autonomie teruglopen en de werkdruk toenemen. Meer stress is het gevolg. Toch is het gelukkig heel goed mogelijk om taken na automatisering te herschikken en gevarieerde takenpakketten samen te stellen.

*Welke ergonomische risico's brengt kantoorautomatisering met zich mee?*

De belangrijkste schuilen in het werken met beeldschermen. De werkplek moet aan bepaalde eisen voldoen evenals de opstelling van het beeldscherm, het beeldscherm zelf en de software. In het Besluit beeldschermwerk is dit uitgewerkt.

## Computerondersteund tekenen en ontwerpen (CAD/CAE)

Computerondersteund tekenen en ontwerpen kan tekenen, ontwerpen, de materiaalkeuze en de voorbereiding van het werk omvatten. Deze systemen zijn te vinden in fabrieken, maar ook op technische ontwerp bureaus en bij architecten.

*Wat betekent CAD voor de organisatie en inhoud van het werk?*

Werken met een CAD-systeem is ingewikkelder dan aan een tekentafel. Vanwege de complexiteit van besturing en het grafisch ontwerp op beeldscherm- en randapparatuur, vergt dit nogal wat kennis van programmeerinstructies.

Voor de werknemers betekent dit, dat taken meeromvattend en daardoor meer belastend kunnen worden. De inhoud van de functie kan er rijker en vollediger door worden. Deze ontwikkeling lijkt vooral op te gaan voor het ontwerp en de meer creatieve teken taken. Werknemers die zich bezighouden met het detailtekenwerk profiteren waarschijnlijk niet van deze verbreding. Ook de kwalificatie-eisen voor medewerkers zullen veranderen. Er wordt een bredere inzetbaarheid verwacht en een flinke portie flexibiliteit. Dit komt ten gunste van de vakbekwaamheid van werknemers.

Maar door de zuigende, aandacht opslorpemde werking van het beeldscherm en de individuele werkwijze kan het aantal contacten afnemen en ontstaan geïsoleerde werkplekken. Medewerkers raken minder betrokken bij het eindprodukt door deze manier van werken. Hierdoor wordt de afstand tussen de verschillende functies groter. Door de zeer intensieve arbeid aan een beeldscherm krijgen mensen steeds meer informatie te verwerken. Dat is zeker het geval als het werktempo omhoog moet, omdat het CAD-systeem dat dicteert.

#### *Welke ergonomische risico's brengt CAD met zich mee?*

Hoewel er aan het werken met beeldschermen nadelen zijn verbonden, wordt een aantal (houdings)problemen die gelden voor tekentafels ondervangen. Evenals bij kantoorautomatisering kan werken met beeldschermen een probleem vormen. De werkopstelling, de werkomgeving en het beeldscherm zijn daar de oorzaak van. Werken met beeldschermen stelt hogere eisen aan de fysische factoren (licht, klimaat, geluid) van de werkruimte dan werken aan tekentafels. De werkhouding wordt eenzijdiger en de lichamelijke beweging tijdens het werk neemt af. De apparatuur is bovendien vaak slecht aangepast aan menselijke eigenschappen.

Daarnaast zijn er ook problemen op het gebied van de software-ergonomie. De software is dikwijls gebruikersonvriendelijk en de lange responstijden zijn mentaal belastend.

## Bedrijfsinformatiesystemen

Een bedrijfsinformatiesysteem is een combinatie van apparatuur, methoden, procedures én mensen om de informatiestroom beter te beheersen en de administratie te rationaliseren. Het systeem is tevens een hulpmiddel voor het management om informatie te krijgen die nodig is voor het beheer van de organisatie. Centraal in het systeem staat een computer met een groot geheugen. Vanaf diverse plaatsen in het bedrijf kunnen medewerkers informatie invoeren en opvragen via terminals of pc's en een lokaal netwerk.

#### *Wat betekenen bedrijfsinformatiesystemen voor de organisatie en inhoud van het werk?*

Taken kunnen vervallen, doordat bijvoorbeeld alle gegevens opgeslagen zijn nadat ze eenmalig zijn ingevoerd. Ook zullen taken verschuiven, wanneer werk dat vroeger op het hoofdkantoor werd gedaan, nu op het regiokantoor gedaan kan worden. Dit kan een verschraling van het werk betekenen, want er komen geen taken voor in de plaats. Voor medewerkers kunnen ook verbeteringen optreden. Bedrijfsprocessen kunnen sneller en doelmatiger verlopen. Gegevens zijn in zo'n geval sneller beschikbaar en kunnen gemakkelijker gecombineerd worden. Er is meer overzicht.

Een andere kant van de zaak is dat hierdoor de privacy van werknemers bedreigd kan worden. Prestaties van werknemers kunnen elektronisch gemeten worden. Inlog-tijd, foutenpercentages en aanslagen per minuut bijvoorbeeld kunnen worden geregistreerd.

## Computerondersteunde logistiek en planning (CAL/CAP)

Computer Aided Logistics vindt vaak het eerste plaats in een deel van de productie. Deze systemen lenen zich voor integratie met productie- en planningssystemen. In zo'n geval zal de organisatie ingrijpend veranderen en dit heeft effect op de organisatie en inhoud van het werk.

## Computerondersteund testen en inspecteren (CAT/CAI)

Ook de gevolgen van computerondersteund testen en inspecteren zullen te voelen zijn bij de organisatie en de inhoud van het werk van bepaalde werknemers. De computer neemt onderdelen van het werk over. Er dreigt taakutholling, hoewel van de andere kant ook herintegratie van taken mogelijk is.

## Besturingssystemen

Computer Aided Manufacturing (CAM) wordt veel toegepast in de delfstoffen- en petrochemische industrie en in de metaal- en elektrotechnische industrie. In de machine-industrie ligt de nadruk meer op flexibele productie-automatisering. In de metaalprodukten-industrie staan vooral in het midden- en kleinbedrijf veel robots of flexibele bewerkingscentra opgesteld.

In de elektrotechnische industrie is flexibele automatisering momenteel belangrijk voor de productie van onderdelen en voor de eind-assemblage. Verwacht wordt dat dit minder werkgelegenheid tot gevolg heeft. Er zal steeds meer behoefte zijn aan mensen met een hoge en specialistische opleiding. De produktiviteit per werknemer zal toenemen. De industriële structuur in Nederland is er de oorzaak van dat hier relatief weinig robots worden gebruikt. Ze zijn vooral te vinden in de middelgrote bedrijven in de metaalindustrie. Ze worden gebruikt bij het bewerken en verplaatsen van metalen en andere harde stoffen.

*Wat betekenen deze besturingssystemen voor de organisatie en inhoud van het werk?*

Het werk van mensen die zich direct met de productie bezighouden, verandert sterk. Als de bedienings- en programmeursfunctie van elkaar worden gescheiden, zijn de ontwikkelingen niet zo goed. Ze zijn beter als beide functies samengaan. Als iemand anders de programmeursfunctie overneemt, verandert het werk van de machinebediener. Deze hoeft dan alleen nog maar materiaal in de machine te leggen en eruit te halen. De rest van de bewerkingen wordt door de voorgeprogrammeerde of centraal geprogrammeerde computer bestuurd. Op

deze manier kan het aantal functionele contacten tot een minimum beperkt worden. De identificatie met het werk kan vermindert, omdat de individuele werknemer het eindresultaat niet of nauwelijks kan beïnvloeden. De tempodwang kan groter worden. Doordat meer dan vroeger verschillende fasen van het productieproces op elkaar zijn afgestemd, komen pauzes in de knoop.

DNC staat voor Direct Numerieke Controle. Als de productie door DNC centraal wordt aangestuurd, ontstaat het gevaar van een verdergaande arbeidsdeling. Omdat op uitvoerend niveau slechts een toezichthoudende taak is overgebleven, is taakuitholling het gevolg.

Wanneer deze twee taken echter geïntegreerd kunnen worden, kan een bredere functie met een vollediger taakinhoud ontstaan. De regelcapaciteit en autonomie wordt groter en de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden blijven in de functie aanwezig. Een bezwaar is dan wel dat de controle- en de bewakingsfunctie samen de informationele en psychische belasting van de machinebediener erg groot maken. Hierdoor kan de werkdruk onevenredig groot worden.

Verder is er ook een scholingsprobleem. Als de traditionele vakspecialist geen aanvullende scholing wordt aangeboden, is het gevaar van vernietiging van menselijk kapitaal reëel. Er worden dan nieuwe werknemers van buiten aangetrokken en de vakspecialist wordt afgedankt.

*Welke ergonomische risico's brengen deze besturingssystemen met zich mee?*

De apparatuur, de hardware, is zelden goed aangepast aan menselijke eigenschappen en capaciteiten. Ook in deze gevallen stelt het werken met beeldschermen hogere eisen aan de fysische factoren. Ook kan de werkhouding eenzijdiger worden en de lichamelijke beweging afnemen.

## Procescomputers

In de procesindustrie (chemische-, petrochemische- en farmaceutische industrie) en de semi-procesindustrie (voedings-, genotmiddelen, rubberindustrie en energiecentrales) worden grotere computer en software gebruikt om een productieproces te bewaken en te manipuleren. Deze voeren berekeningen uit en regelen processen en maken deze met beeldschermen zichtbaar. Ook op decentraal niveau wordt via mini-computers het proces bestuurd.

De Programmable Logic Controller PLC is ook een besturingssysteem. Het is een computer-gestuurd apparaat dat zorgt voor de besturing van een (semi)continu productieproces. PLC's maken het werk van een aantal operators overbodig. Er komen minder operators 'op de vloer' en meer in de automatiseringswerkzaamheden. Elke operator wordt verantwoordelijk voor een groter procesdeel dan voorheen. Omdat het bovendien om nieuwe en steeds geavanceerder systemen gaat, hebben zij een speciale opleiding nodig. Dit betekent vaak dat alleen hoog opgeleide mensen werk blijven vinden.



*Wat betekenen deze procescomputers voor de organisatie en inhoud van het werk?*

In een onderzoek van TNO uit 1989 werd al gewaarschuwd, dat wanneer geen rekening wordt gehouden met sociaal-organisatorische ontwerpeisen, dit tot ernstige problemen leidt voor "de menselijke factor". Voor medewerkers blijven in zo'n geval resttaken over.

Gigantische en complexe procesinstallaties worden door slechts enkele operators bediend. Zij moeten werk doen dat niet goed uitvoerbaar is, want het is te snel, te complex, te nauwkeurig, op twee plaatsen tegelijk enzovoort. Ze zijn verantwoordelijk voor de kwantiteit en kwaliteit van de produktie en voor de veiligheid, het milieu en het spaarzaam omspringen met energie. Dit zet mensen onder een soms te grote druk en deze meervoudige verantwoordelijkheden en mentale belasting leiden niet zelden tot stress en ziekte.

Operators werken soms in afgesloten ruimtes en onder lichte overluchtdruk. Ook dat veroorzaakt stress. Vaak wordt ook nauwelijks meer een beroep gedaan op hun vakkennis. Het afregelen van het proces gebeurt immers door de computer. Voor het beroep is minder opleiding nodig en het biedt minder ontplooiingskansen. Tevens ontstaat de kans op alleenarbeid en een afname van sociale contacten.

*Welke ergonomische risico's brengen deze procescomputers met zich mee?*

De mens-machine-interactie is vaak niet aangepast aan de manier waarop mensen leren, waarnemen, interpreteren en beslissingen nemen. Het systeem is minder doorzichtig, doordat het informatie te overvloedig, of in een moeilijke vorm presenteert. Ook is niet altijd duidelijk welke mogelijkheden tot ingrijpen de operator in het proces heeft. Bovendien wordt de werkhouding eenzijdiger en bewegen mensen zich minder op het werk.

## Telematica

Telematica is een verzamelnaam voor de geïntegreerde toepassing van communicatietechnologie en informatica. Doordat alle vormen van informatie gedigitaliseerd kunnen worden, kunnen ze via hetzelfde medium worden behandeld. Dit gebeurt met behulp van computersystemen en communicatienetwerken. Toepassingen zijn ondermeer elektronische post, vluchtreserveringssystemen, telewerk en videotex.

Op allerlei terreinen en in allerlei branches levert dit veranderingen op. Voorbeelden van telematica-toepassingen zijn te vinden in het bank- en verzekeringswezen, de groot- en detailhandel, de transportwereld en bij distributeurs. Ook gaat dit fenomeen niet voorbij aan het Openbaar Bestuur, de gezondheidsdiensten en onderwijsinstellingen.

Het aantal telematica-toepassingen groeit nu er steeds meer EDI (Electronic Data Interchange) mogelijkheden komen. Producenten en consumenten kunnen steeds meer netwerken gebruiken om hun produkten of diensten aan te bieden dan wel te verwerven.

## Telewerken

Een belangrijk onderdeel van de telematica is telewerken. Telewerken betekent werken op afstand van het bedrijf. Het lijkt erop dat deze ontwikkeling zich in de komende jaren zal versnellen.

Voordelen van telewerken zijn onder andere: het verminderen van het woon-werk verkeer en het zelf kunnen plannen van werk- en rusttijden.

Bovendien zijn zorgtaken en werk gemakkelijker te combineren.

Er zijn veel (eventuele) nadelen die een rol spelen bij deze ontwikkeling. Telewerken heeft consequenties voor de arbeidsomstandigheden (inhoud en organisatie van het werk, ergonomie, werktijden, medezeggenschap en privacy). Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen kunnen in de knel komen door ondermeer slechte arbeidscontracten, een slechte rechtspositie en stukloon.

Ook op internationaal niveau tekent deze ontwikkeling zich af. Er worden zelfs transcontinentale verbindingen gelegd om werk op een andere plaats te kunnen verrichten, het zogenaamde body shopping.

### *Wat betekent telematica voor de organisatie en inhoud van het werk?*

Telewerken levert veel taakinhoudelijke en organisatorische problemen op. De flexibilisering van de arbeid werkt negatief door op de kwaliteit van dit soort werk. Sociale en functionele contacten en de variatie in het werk nemen af. De vakbekwaamheid wordt bedreigd. Zicht op doel en resultaten van het werk neemt ook af, de betrokkenheid bij het werk en de organisatie wordt minder.

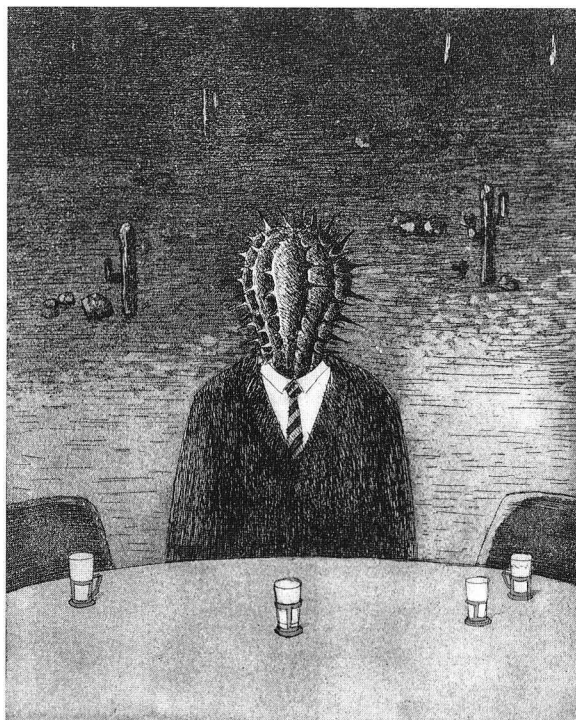
Telewerken roept ook nieuwe vormen van controle op, omdat werknemers thuis moeilijker te volgen zijn. Werktijden worden onregelmatiger, omdat de aanvoer van werk ook onregelmatiger plaatsvindt. Er kan een ingewikkelde combinatie van privé-situatie en werksituatie ontstaan. Dit geldt in het bijzonder voor de zorg van kinderen. Vooral vrouwen doen thuiswerk, dat ze combineren met de zorg voor kinderen.

### *Welke ergonomische risico's brengt telematica met zich mee?*

Telewerken is vaak werken met een beeldscherm. Nog meer dan in 'professionele' werkruimtes is de 'op afstand' kwaliteit van meubilair, verlichting en dergelijke beneden de maat.

### *Over de auteur*

Asjen van Dijk is trainer-adviseur bij Travers, met name binnen de sector medezeggenschap. In het verleden is hij zelf automatiseringsdeskundige geweest en heeft hij gewerkt bij het Steunpunt Technologie.



**GEPIKKELD EN STEKELIG?**  
**VOORKOM ISOLEMENT, BLIJF PLOOIBAAR**

## 9. MEDEZEGGENSCHAP BIJ DE INVOERING VAN NIEUWE TECHNOLOGIE

---

Dit hoofdstuk gaat over de invoering van nieuwe technologie en de rol die de OR hierbij kan spelen. De invoering van nieuwe techniek heeft een grote invloed op de toekomstige organisatie van het werk en de functie-inhoud van de medewerkers.

Halverwege de jaren negentig kan niemand volhouden dat technologische ontwikkelingen de werknemer alleen heil hebben gebracht. De enorme ontslagrondes in de afgelopen decennia liepen parallel met grootse technologische innovatie, automatisering en informatisering. Maar van de andere kant lijkt een OR zichzelf uit de markt te prijzen als hij zich verzet tegen deze technologische ontwikkelingen. Ze zijn immers nodig om als onderneming te kunnen overleven en daarmee ook voor het behoud van werkgelegenheid.

Langzaam maar zeker raken directies ervan overtuigd dat bij de invoering van nieuwe technologie ook een menswaardige arbeidsinhoud en een goede communicatie-structuur aandacht moeten krijgen. Dat brengt wel extra kosten met zich mee, maar is ook in het belang van de werkgever, omdat hij daarmee de produktiviteit en dus de winstgevendheid van het bedrijf kan vergroten.

In een efficiënt productieproces zijn de techniek en de organisatie goed op elkaar afgestemd. Beide beïnvloeden de kwaliteit van de produktie en de kwaliteit van de arbeid. Als een technisch systeem vanaf het begin in samenhang met de arbeidstaken en de werkorganisatie wordt ontworpen, is er ruimte voor een zinvolle taakinhoud, flexibele taakverdeling en een zekere autonomie voor teams.

### De anodenfabriek: een voorbeeld

In een anodenfabriek worden anoden gemaakt. Deze worden gebruikt om aluminium uit aluinaarde te winnen. Er werken ongeveer 400 mensen; een klein deel op kantoor, de meesten in en rond de fabriek, in de produktie of bij het transport en de opslag van grondstoffen en produkten. Een groot deel werkt in ploegendiensten omdat er vol-continu wordt geproduceerd. De fabriek is aan het eind van de jaren zestig gebouwd. Het is in zekere zin nog een ouderwetse fabriek met veel hitte, tocht, kolenstof en pekdamp.

Toch is er in de loop van de tijd heel wat aangepast. Zo is onder druk van milieueisen een rookgaszuivering aangebracht. De voorzieningen voor de werknemers

zoals douches en de kantine zijn goed. Er is Total Quality Management (TQM) ingevoerd om het produkt voortdurend te kunnen verbeteren. De organisatie hecht aan goede communicatie, directe samenwerking en minder lagen in de organisatie. Een geïntegreerde procescomputer maakt in principe de benodigde informatie op elk niveau beschikbaar.

Ondanks alle aanpassingen, vindt de werkgever de arbeidsomstandigheden voor de werknemers voor verbetering vatbaar. Er zijn immers nog steeds ongezonde arbeidsomstandigheden. Dat komt door de aard van het werk en het produkt. In de vormerij bijvoorbeeld worden poedervormige grondstoffen verwarmd om ze in grote blokken samen te persen. Op die plek werken maar weinig mensen. Een enkeling let vanaf een bordes op de transportlijnen. Vanuit een centrale meet- en regelkamer die afgeschermd en geïsoleerd tussen de installatie staat, wordt de produktie gecontroleerd en gestuurd. Ook de ovens werken computergestuurd. Met kranen stapelen de medewerkers de blokken. Het afdekken en uitpakken blijft zwaar werk dat onder belastende temperaturen moet worden verricht.

De nieuwe directeur die sinds enkele jaren bij het bedrijf werkt, is naarstig op zoek naar de financiering voor een geheel nieuwe massafabriek. Plannen voor fundamentele verbeteringen lijken vooral voort te komen uit commerciële overwegingen. Om staande te blijven te midden van de concurrentie moet er sneller kunnen worden geleverd. De klant vraagt om partijen van wisselende grootte, tegen een lage prijs en van een vaste kwaliteit. Voor snel en flexibel produceren is een nog betere procesbeheersing nodig en het is twijfelachtig of dat kan met de bestaande installatie.

#### De inbreng van de ondernemingsraad

Als de OR-leden horen van de plannen om de technische installatie te vernieuwen, zijn ze niet meteen enthousiast. De nieuwe werkwijze moet op den duur effectiever zijn en minder belastend. Maar toch heeft de OR een aantal vragen en bedenkingen waarover hij eerst uitsluitsel wil hebben.

De eerste vraag betreft het *tempo van de veranderingen*. Er is al veel veranderd zonder dat de mensen die in het bedrijf werken direct resultaat zien. Een OR-lid typeert het gevoel: "De mensen hebben nu behoefte aan 'zichtwerk'. Soms lijkt het of de onderste steen boven moet komen. Straks zitten we weer jarenlang in de verbouwingen. Dan bouwen we een fabriek in en om een draaiende fabriek. Want de produktie zal ondertussen gewoon door moeten gaan". De tweede vraag betreft *de enorme investering* die met dit project is gemoeid. Het bedrijf loopt met zo'n investering nogal een risico. Het moet de kosten wel kunnen blijven opbrengen. Ook zullen de kosten zichzelf op den duur moeten terugverdienen. Dat de OR aarzelt is dan ook niet verwonderlijk: "We zouden toch ook de oude installatie door de afdeling Engineering kunnen laten renoveren? Dat is goedkoper en goed voor de interne werkgelegenheid. Gaan we niet over de kop, bij dergelijke uitgaven?"

De OR heeft ook wat moeite met de stijl van optreden van de nieuwe directeur. De vorige directeur was formeel. Hij gaf weinig informatie en pas in een laat stadium. Maar als hij eenmaal iets afsprak, dan hield hij zich eraan. De nieuwe directeur is opener dan zijn voorganger, geeft overvloedig informatie, ook al is nog niet alles helder. Hij is meer gericht op uitwisseling in een vroeg stadium. Hij laat zich daarbij niet vastleggen op de uitkomsten van het overleg en lijkt niet veel op te hebben met de officiële adviesprocedures volgens de WOR. In een vroeg stadium kan de directeur bijvoorbeeld nog niet zeggen hoe de nieuwe werkplaats eruit komt te zien. De OR hoeft dan niet op de stoel van de ontwerper te gaan zitten, maar kan wel als uitgangspunt nemen dat de werkplaats voldoet aan de Arbowet. Blijken bij een volgende bespreking de inrichtingsvoorstellen niet te voldoen aan de uitgangspunten, dan kan de OR het besluit ophouden tot het plan is aangepast.

De OR brengt in het overleg met de directie zijn vragen en wensen naar voren. Dat kost veel moeite aan denkwerk, onderzoek, studie en vergaderingen. Maar zo levert de OR een belangrijke bijdrage aan de zorgvuldigheid van het beslissingsproces.

## Gevolgen voor taakinhoud en arbeidsorganisatie

Niet alleen in de industrie, maar ook in andere sectoren, op kantoor, in de gezondheidszorg krijgen werknemers te maken met nieuwe technologieën die meestal zijn gebaseerd op de toepassing van micro-elektronica. Hierdoor verschuift de functie-inhoud en verandert de organisatie van het werk. De taken worden opnieuw over mens en machine verdeeld. Standaardtaken en standaardbeslissingen worden geautomatiseerd. Werk dat niet voorspelbaar is, blijft mensenwerk. Overigens, als het bedrijf volledige functies voor de werknemers nastreeft, kan het verstandig zijn niet alles te automatiseren wat mogelijk is.

Asjen van Dijk beschreef in het vorige hoofdstuk wat kansen en bedreigingen zijn voor de kwaliteit van de arbeid. Er verdwijnen functies en binnen functies gaat vakmanschap verloren. Maar er ontstaan ook nieuwe functies en nieuwe mogelijkheden binnen bestaande functies. De fysieke belasting vermindert gedeeltelijk. Stress en werkdruk daarentegen lijken toe te nemen.

Technologische vernieuwingen, hoe ze ook worden voorbereid en ingevoerd, vragen veel van de werknemers. Ze moeten zich willen aanpassen aan de veranderingen, ze moeten wennen en bijleren. Als hieraan geen aandacht wordt besteed, kan de werkdruk toenemen. Wie de veranderingen niet kan bijbenen, loopt het risico uit de boot te vallen. Om met het huidige personeel de omslag te kunnen maken, is sociale begeleiding van de medewerkers nodig. In een sociaal plan kan aandacht worden besteed aan mogelijkheden voor interne sollicitatieprocedures en opleidingen. Het plan kan ook garanties geven voor inkomen en werkgelegenheid voor mensen die hun oude functie kwijtraken.

In hoeverre zijn deze ontwikkelingen nu te beïnvloeden? Er kan gediscussieerd worden over de vraag of de ontwikkeling van de techniek onafwendbare gevolgen heeft voor het werk van mensen. In het verleden dacht men dat de ontwikkeling van de techniek bepalend zou zijn voor de menselijke arbeid. In de vakliteratuur wordt deze benadering 'technologisch determinisme' genoemd. Maar nieuwe technologie heeft tal van flexibele toepassingsmogelijkheden en is dus niet eenzijdig dwingend.

### De functie van procesoperator, een voorbeeld

Bij de invoering van nieuwe technologie worden keuzen gemaakt die de inhoud van iemands taak bepalen. Deze keuzen zijn afhankelijk van de visie op werk.

*Menselijke arbeid kan worden gezien als een onbetrouwbare factor.* Mensen maken fouten en moeten worden gecontroleerd. Maar menselijke arbeid kan ook worden gezien *als de creatieve en sturende factor van het proces.* In beide gevallen zal de organisatie anders worden ingericht. Neem bijvoorbeeld de functie van operator in de chemische proces-industrie.

*In het eerste geval* (mensenwerk als noodzakelijk kwaad) moet de operator het werk doen dat niet of alleen met hoge kosten te automatiseren valt. Dat zijn dan vooral bewakingstaken, schoonmaken en ombouwen van installaties en in een aantal gevallen transport van grondstoffen en produkten. Bij zijn functie wordt niet uitgegaan van wat hij zou willen of kunnen. Hij knapt het werk op dat de installaties en machines niet zelf kunnen doen. Overigens is het behoud van vakmanschap van belang om op te kunnen treden en eventueel over te schakelen op handmatige bedieningen, in geval van storingen.

*In het tweede geval* (werknemers zijn een creatieve en sturende factor) wordt hij productie-operator. Hij houdt in teamverband overzicht over het productieproces en is er ook verantwoordelijk voor. Hij richt zich op vernieuwing en verbetering van de besturingsapparatuur. Hij stelt zelf de machines in en doet een deel van het programmeerwerk. De nadruk ligt meer op eigen verantwoordelijkheid en kennis.

In het eerste geval is de operator waarschijnlijk goedkoper en zeker gemakkelijker inwisselbaar voor een ander. Het bedrijf kan bijvoorbeeld eenvoudig uitzendkrachten inschakelen, terwijl een kleine groep vaste medewerkers voor de continuïteit en veiligheid moet zorgen. Dit betekent een belasting voor de vaste medewerkers.

De andere aanpak is wellicht duurder in opleidingskosten, maar lijkt effectiever en bespaart op diverse ondersteunende functies. Het werk biedt meer ontplooiingskansen, een rijkere taakinhoud en meer invloed op het productieproces. Prettiger werk en dus meer welzijn voor deze operator.



## Het ontwerpproces bij technologische vernieuwing

Als het productieproces wordt vernieuwd, is een goede afstemming tussen de technische mogelijkheden en de gewenste werkorganisatie en taakinhoud van groot belang. Als de OR hierover wil meepraten moet hij het fuikmodel in gedachte houden. Zie pagina 17. Dit model laat zien dat de pro-actieve OR het meest kan inbrengen als de directie de situatie verkent en onderzoekt, voordat de ontwerpers met een ontwerp komen. Op pagina 27 is het fuikmodel anders ingevuld. Als de productie-organisatie en produktietechniek nog niet vastliggen, is er veel ruimte om in de arbeidsorganisatie en de functie-inhoud iets te veranderen. Ligt de produktietechniek eenmaal vast, dan kunnen functies aangepast en verbeterd worden. Het fuikmodel laat dus zien dat voordat allerlei besluiten zijn genomen, er veel ruimte is voor alternatieven, maar dat naarmate er meer is beslist, deze ruimte beperkt wordt. Het moment waarop de OR in het ontwerpproces wordt betrokken, is dus bepalend voor de inbreng die hij kan hebben. Als hij in het beginstadium ingeschakeld wordt, kan hij meedenken over de doelstellingen, het plan van aanpak, en wie op welke wijze erbij betrokken worden. Als de OR pas in een laat stadium ingeschakeld wordt, heeft hij weinig beïnvloedingsmogelijkheden. Wanneer hij halverwege het proces zou ingrijpen, zou dat een weinig effectieve besluitvorming opleveren.

In de uitgave "Sociaal inventief automatiseren" worden de vijf fasen van het ontwerptraject beschreven. Het eerste wat moet gebeuren, is het vaststellen van de uitgangspunten: welke doelstellingen willen we realiseren en onder welke voorwaarden?

Dan kunnen werkgroepen beginnen met globale deelontwerpen op drie deelterreinen: het technisch ontwerp, de gewenste organisatie en de begeleiding van het personeel. Vervolgens moeten de deelontwerpen goed op elkaar worden afgestemd. Dat kan flink wat moeite kosten maar als het niet gebeurt, wrekt zich dit in de uitvoering. Na afstemming kunnen de deelontwerpen dieper worden uitgewerkt. Onderling overleg gedurende het proces voorkomt dat de deelontwerpen uit elkaar groeien.

### Wie spelen mee?

De spelers in het veranderingsproces bij de invoering van nieuwe technologie krijgen we in beeld door de volgende vragen te stellen:

*Wie ondervindt de gevolgen van de invoering van nieuwe technologie?*

De directe gebruikers zullen aan het nieuwe systeem moeten wennen en er mee leren omgaan. Maar niet alleen de directe gebruikers ondervinden gevolgen. Waarschijnlijk zullen andere afdelingen het werk straks anders moeten aanleveren en zullen zij het werk anders aangeleverd krijgen. Gegevens die vroeger vergezeld van een menselijk praatje werden aangeleverd, worden nu verstuurd via het netwerk. Betekent dat het einde van menselijk contact? Het hele personeel ondervindt dus de gevolgen. De werkgelegenheid, doorstroom-



mogelijkheden en ontplooiingskansen komen onder druk. Nieuwe technologie legt beslag op het opleidingsbudget en de aandacht vanuit de staf. Overigens, ook als een bedrijf geen nieuwe technologie aanschafft, kunnen werknemers de gevolgen merken. Concerns laten bijvoorbeeld fabrieken verouderen en gebruiken de lagere produktiviteit als argument voor sluiting. De verloren gegane produktie wordt goedge maakt door capaciteitsverhoging of uitbreiding elders.

#### *Wie heeft inbreng bij de invoering van nieuwe technologie?*

Een afdeling Engineering (zoals in de anodefabriek) kan zorgen voor de tekeningen of de programmatuur. De afdeling Personeel en Organisatie kan zich buigen over interne selectieprocedures en opleidingsbeleid. Mogelijk zijn er bij de plannen externe of interne adviseurs betrokken. De deskundigen van de arbodienst kunnen adviseren over de functie-inhoud en het omgaan met stress en spanningen. De gebruikers kennen het werkproces en kunnen de knelpunten en wensen formuleren waarmee in de systeemopbouw rekening kan worden gehouden. Ook zij hebben dus een inbreng in het veranderingsproces. De OR moet overzicht houden, letten op de gevolgen voor de werknemers in het algemeen en op de afdelingen. Ook kan de OR controleren of er zorgvuldig wordt omgegaan met procedures en afspraken. Mogelijk hebben ook de vakbonden een inbreng als belangenbehartiger van de werknemers.

#### *Wie heeft beslissingsbevoegdheid?*

De initiatiefnemers zijn de eerste beslissers. Zij zullen altijd moeten worden gesteund door de bedrijfsleiding. Zij maken afspraken met de bedrijfsleiding, en werken in een later stadium samen met de staf. Ook de formele medezeggenschap moet niet worden onderschat. Zowel de Wet op de ondernemingsraden (WOR) als de Arbowet geven tal van aanknopingspunten. De OR heeft recht op informatie en moet in het overleg worden betrokken. De werkgever moet de OR om advies vragen. Bij aanvang van het veranderingsproces, maar ook naderhand, als een stuurgroep is ingesteld en procedures en een tijdsplan zijn vastgelegd, zal plaats moeten worden ingeruimd voor de OR.

#### **Procedures en bevoegdheden**

Bij de invoering van nieuwe technologie is naast de inhoudelijke ook de organisatorische kant van belang. Een planmatige aanpak schept duidelijkheid. Om het proces van ontwerpen en implementatie goed te sturen, moeten de procedures en bevoegdheden duidelijk zijn. Bij grote projecten is er meestal een stuurgroep. Deze zorgt voor coördinatie en afstemming. Werkgroepen werken vervolgens op deelterreinen de vraagstellingen uit. Bij de samenstelling van stuurgroep en werkgroepen kan rekening worden gehouden met de inbreng van de diverse betrokkenen. Om iedereen te informeren kan men het beste bestaande overlegvormen en communicatiekanalen gebruiken. Als duidelijk is in welk stadium het project is, dan

kunnen de betrokkenen beter vaststellen welke inbreng relevant is. Overigens wordt het veranderingsproces lang niet altijd zo doelbewust en stapsgewijs ingezet. Soms ontbreekt een eensgezinde, vooruitziende blik. Of er is simpelweg geen financiële ruimte om al te grote stappen te doen. In de praktijk zien we ook veel 'stap-voor-stap'-veranderingen met vervangingsinvesteringen. Deze verdienen zichzelf eenvoudiger terug door bijkomende efficiency-verhogende of energiebesparende maatregelen.

Ook kan men bij de aanschaf van computers geleidelijk automatiseren door gaandeweg de software te ontwikkelen. Ook dan verandert de organisatie en de aard van het werk, zij het geleidelijk. Personeelsreductie gaat sluipend; soms worden tegenvallende resultaten of de conjunctuur aangegrepen als argument om personeel af te laten vloeien.

## De rol van de OR

Wat kan de OR doen om de negatieve effecten van nieuwe technologie te voorkomen of op te vangen? En hoe kan de OR de kansen van nieuwe technologie benutten? Belangrijk is dat de OR bij de invoering van nieuwe technologie zowel over de inhoud als over de wijze van besluitvorming een inbreng heeft.

### Kennis opdoen

Voor de vraagstukken rond nieuwe technologie bestaat geen kant en klaar recept of oplossing. Om tot resultaten te komen is het nodig dat medezeggenschappers weten waar ze het over hebben. Ze zullen kennis over de nieuwe technologie moeten verzamelen en bundelen. Op grond hiervan kunnen zij een oordeel vormen en bepalen hoe zij hun invloed zullen doen gelden. De OR heeft kennis nodig van:

#### *Het bedrijfsbeleid*

De plannen om nieuwe technologie in te voeren berusten op een analyse van het bedrijfsbeleid.

Hoe kan het bedrijf goed op de markt inspelen? Welke problemen staan marktgerichte productie en dienstverlening in de weg? Wat zijn de vragen en behoeften van de klanten?

Als de OR zo'n analyse volgt, kan hij nagaan of de plannen op grond van juiste inschattingen zijn gemaakt. Hij kan de analyse aanvullen of zonodig corrigeren en de voorgestelde veranderingen toetsen aan de uitgangspunten bij de bedrijfsvoering.

#### *De visie op arbeid*

De OR moet nagaan hoe het bedrijf omgaat met werknemers en hun belangen. Als arbeid wordt gezien als een noodzakelijk kwaad laat zich dat aflezen aan een ad hoc personeelsbeleid. Als het bedrijf de bijdrage van de werknemer van wezenlijk belang acht voor een goede

bedrijfsvoering, zal de visie op personeelsbeleid meer zijn uitgewerkt en gericht op binding van werknemers. Het bedrijf zal dan ook plannen maken voor opleidingen die nodig zullen zijn. In combinatie met een marktgerichte benadering biedt deze visie meer mogelijkheden voor inbreng van werknemersbelangen.

#### *De huidige stand van automatisering*

Zijn de volgende vragen beantwoord, dan kan de OR aardig inschatten welke veranderingen op stapel staan. Zo moet de OR nagaan hoe de huidige stand van de techniek is in het bedrijf. Er zijn veel varianten. Soms worden alle apparaten nog met de hand bediend, soms is het hele productieproces geautomatiseerd.

De OR moet verder nagaan wat gebruikelijk is in de sector en in vergelijkbare bedrijven. Wat automatisering betreft kunnen een produktiehal, kantoor of een ziekenhuis nogal verschillen. Daarnaast kan de OR zich afvragen of het huidige niveau van technologie vergelijkbaar is met wat technisch haalbaar is. Ook over het tempo van technologische veranderingen tot nu toe, moet hij nadenken.

Als de ontwikkelingen nieuw zijn, moet het ontwerpproces meer aandacht krijgen. Als de techniek al bekend is, kan het bedrijf wellicht modellen of oplossingen overnemen van andere bedrijven. Het wiel hoeft dan niet opnieuw uitgevonden te worden.

#### Een oordeel vormen

De OR zal zich een eigen oordeel moeten vormen op grond van wat hij van anderen hoort en met de hulp van (externe) deskundigen. Daarbij helpt een zelfbewuste houding en het besef dat de OR de formele werknemersvertegenwoordiging is. Vooral de WOR ondersteunt de OR hierbij.

Hierin zijn de rechten van de OR vastgelegd:

- recht op informatie
- recht op overleg
- recht te adviseren
- recht te initiëren
- recht om instemming te verlenen voordat sommige besluiten mogen worden genomen

De OR brengt bij de automatiseringsplannen de werknemersbelangen in. De OR kan zijn oordeel vormen door af te gaan op signalen uit de achterban. Daarnaast helpt bijvoorbeeld een cursus volgen of adviseurs inschakelen. De OR kan zich richten op de inhoud van de beslissingen, maar ook op een zorgvuldig verloop van de procedure waarin alle betrokkenen hun inbreng kunnen leveren. Afhankelijk van de situatie zal het accent meer op het een of op het ander liggen. Het kan zinvol zijn dat de OR eigen criteria opstelt om de plannen te toetsen.

*Vragen die de OR bij invoering van nieuwe technologie kan stellen over procedure en inhoud:*

- Is een zorgvuldige procedure afgesproken en wordt deze ook gehanteerd?
- Is er plaats voor het wettelijke advies-en instemmingsrecht van de OR?
- Worden werknemers tijdig geïnformeerd?
- Hebben de directe gebruikers een inbreng?
- Wat is de kwaliteit van het ontwerpproces: worden techniek en arbeidsorganisatie goed op elkaar afgestemd?
- Wat zijn de effecten op taakhoud, werkorganisatie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en werkgelegenheid?
- Krijgen specifieke groepen extra aandacht?
- Is het nodig grenzen te stellen aan de flexibiliteit waarmee werknemers straks ingezet zullen worden?
- Hoe wordt het personeel begeleid en zijn deze plannen vastgelegd in een sociaal plan?
- Wordt er een garantie gegeven voor behoud van inkomen in geval van functieverandering?
- Kunnen gedwongen ontslagen worden voorkomen?

## Invloed uitoefenen

Op grond van de situatie en de beoordeling die de OR daarvan maakt, zal de OR zijn positie moeten bepalen. De inbreng van de OR steunt op wettelijke rechten. De Arbowet verplicht werkgevers om een beleid te voeren dat erop gericht is dat werknemers veilig, gezond en prettig werken. Alle werkgevers moeten vanaf 1994 de arbo-knelpunten in hun bedrijf inventariseren en beoordelen. Op basis van deze verplichte risico-inventarisatie moeten zij een plan maken om deze knelpunten zo veel mogelijk te voorkomen. De arbodienst beoordeelt dit plan en helpt op verzoek bij het uitvoeren van maatregelen. Werkgevers van bedrijven met meer dan 100 werknemers moeten hun plannen ieder jaar vastleggen in een in een arbo-jaarplan. Overleg hierover met de OR is verplicht.

In de WOR is het informatie-, advies- instemmings- en initiatiefrecht opgenomen. Hierin kunnen arbo-aspecten naar voren worden gebracht. In het zogenaamde stimuleringsartikel (WOR Art. 28 lid 1) is ook nog eens uitdrukkelijk de intentie geformuleerd dat de OR een inbreng heeft over arbeidsomstandigheden.

Er zijn nogal wat ondernemingsraden die klagen dat ze te laat in de besluitvorming betrokken worden.

Ze moeten trekken en dwingen om de nodige informatie te pakken te krijgen en verwijten de werkgever al snel dat hij de medezeggenschap niet serieus neemt. In artikel 25 lid 3 van de WOR is het adviesrecht beschreven. Bij een adviesaanvraag moet de werkgever duidelijk maken wat de gevolgen voor de werknemers zullen zijn en wat hij eraan zal doen. Als de

OR echter al in een vroeg stadium om advies gevraagd wordt, is deze duidelijkheid niet altijd te geven ondanks de goede bedoelingen. Een directeur die medezeggenschap hoog in het vaandel heeft, kan een gevoel van onmacht bij de OR wel voorkomen. Als de werkgever het proces goed structureert en met de OR afsprekt wanneer hij welke inbreng heeft, kan de OR meer invloed uitoefenen.

### Automatiseringsovereenkomsten

Zowel werkgevers als ondernemingsraden zullen moeten leren hoe ze de besluitvorming in de gewenste richting sturen. In de loop van de jaren '80 zijn met dit doel de eerste automatiseringsovereenkomsten afgesloten. Dit zijn afspraken tussen de vakbonden of de OR met de directie in het beginstadium van een veranderingsproces over de medezeggenschap in de diverse fasen van het ontwerpproces. In het boekje "Sociaal ontwerpen" spreken Maarten van Klaveren en Sander Kooistra van "go/no-go - procedure". Dat wil zeggen dat de OR in elke fase wordt ingeschakeld en zijn vertrouwen moet geven, voordat naar een volgende fase wordt overgestapt. De betrokkenheid van de OR kan verschillen in de diverse fasen. Soms moet een officieel adviestraject worden doorlopen. Soms is het voldoende dat de OR wordt geïnformeerd over de ontwikkelingen en op de achtergrond toeziet of het proces correct verloopt.

In een automatiseringsovereenkomst staan eventueel ook de uitgangspunten die de ontwerpers hanteren voor de kwaliteit van de arbeid. Het gaat hierbij om een functie-inhoud die recht doet aan de opleiding en ervaring van werknemers, aan het terugdringen van de scheiding tussen hoofd- en handenarbeid en aan het bevorderen van contact en samenwerkingsmogelijkheden tussen werknemers. De OR kan de plannen in een later stadium aan deze uitgangspunten toetsen. Ook de gevolgen die werknemers kunnen ondervinden van het automatiseringsproces kunnen worden ingeperkt. Afgesproken kan worden dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen, dat mensen worden begeleid en opgeleid voor vrijkomende functies en dat hun inkomen er niet op achteruit gaat als hun oude functie vervalst. Zo'n automatiseringsovereenkomst biedt zekerheid. Hierdoor zullen werknemers meer bereid zijn om een ingrijpend veranderingsproces te accepteren en eraan mee te werken.

## Literatuur

Brouwers, A.A.F., F. Vaas, F.D. Pot *Sociaal Inventief automatiseren*  
(FNV-serie Arbeid en Technologie; deel 1 )  
Amsterdam: Steunpunt Technologie FNV, 1991.

Christis, J. *Automatisering in de procesindustrie*

In: Tijdschrift voor Politieke Economie nr. 3 (1985) p. 124-139.

Dekkers, F. *Handvatten in de WOR om aan de slag te gaan met ARBO*

In: Handboek VGWM: Praktijkhandleiding voor ondernemingsraden en VGWM-commissies  
Alphen a/d Rijn: Samson Bedrijfsinformatie, 1994.

Klaveren M. van, en Kooistra, S. *Sociaal ontwerpen: werknemers beïnvloeden vormgeving en organisatie van hun werk*

Utrecht: Jan van Arkel, 1991.

Pot, F.D., Peeters, M.H.H., Amelsvoort P. van, en Middendorp, J. *Functionverbetering en integraal ontwerpen: richtlijnen voor de integratie van het aspect welzijn bij de arbeid in ontwerptrajecten* (S112)

Den Haag: Ministerie van SZW, 1991.

Steensma, H. Vrooland, V. *Automatiseren gaat niet vanzelf*

Amsterdam: Stichting CCOZ, 1987.

### *Over de auteur*

Danella Zuidema werkt als trainer/adviseur bij Olaertsduyn te Rockanje sinds 1990. Zij richt zich op Ondernemingsraden uit diverse sectoren. Daarnaast werkt zij met leidinggevend in het project "Sociaal managen voor het middenkader". Zij is afgestudeerd als psychologe aan de RUU en legt zich toe op organisatie-ontwikkeling, werknemersinvloed en arbeidsomstandigheden.





"Gaan we nu een geitenwollen-sokken welzijnswerker inhuren? We zijn toch geen buurthuis!" Wie dergelijke kreten herkent, werkt mogelijk in één van de vele organisaties waarbij 'welzijn op het werk' ter discussie staat. Het is een terechte wens 'een prettige werkomgeving' te hebben. Maar wel een wens (te onderbouwen met de Arbowet) die voor werkgevers én voor veel ondernemingsraden lastig concreet in te vullen is. Toch biedt juist 'welzijn op het werk' elke OR veel aanknopingspunten om concrete werknemersbelangen te behartigen.

Inmiddels is via vele projecten en discussies ook 'welzijn volgens de Arbowet' meer concreet in te vullen. *Zeggenschap bij Organisatievernieuwing* biedt u daartoe het volgende:

- *Visie op taakinhoud en organisatie van het werk.* Hier geldt het principe: werk moet zó zijn ingericht dat mensen de problemen die zich kunnen voordoen, zelf (mee) kunnen oplossen. Voorkomen van stress en werkdruk, daar gaat het om!
- *Inzicht in complexe processen als fusie, reorganisatie, nieuwbouw en automatisering.* Dit zijn de momenten om taakinhoud en ergonomie aan de orde te stellen.
- *Introductie op de ergonomie.* Het op de capaciteiten van de mens afstemmen van taak, werkplek en omgeving.
- *Handvatten om deze problemen aan te pakken.* Duidelijk wordt dat de OR vooral moet proberen het ondernemingsbeleid te beïnvloeden zolang dat nog in ontwikkeling is. Hoe eerder de OR erbij is, hoe meer ruimte er is voor beïnvloeding.
- *Verwijzing naar de rechten en plichten uit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de Arbowet die de OR in zijn werk ondersteunen.*

De teksten zijn van ervaren opleiders en adviseurs van het Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut voor Ondernemingsraden (GBIO), de samenwerkende trainings- en vormingsinstituten voor medezeggenschap bij de overheid (STIMO), het Instituut voor Medezeggenschap Driebergen (IMD) en het NIA.

Overige publikaties in deze medezeggenschapsreeks zijn ondermeer:

#### *Arbowet onder de loep*

- Dit boek geeft op heldere wijze juridische handvatten om invloed uit te oefenen op het arbo-beleid. Per artikel is van de volledige Arbowet-tekst aangegeven wat voor een OR van belang is.

#### *Arbo-beleid in de gezondheidszorg*

- Geeft een overzicht van factoren die veilig en gezond werken in de gezondheidszorg beïnvloeden, zoals bezuinigingen, werkdruk en hiërarchische verhoudingen. Gezien de verplichte risico-inventarisatie, aandacht voor prik-incidenten, werken met cytostatika en agressie van cliënten. Ook aandacht voor bijvoorbeeld fysieke belasting en milieu-zorg.