



3/
380

PETER ROZEMOND

ERNA DE KLEIJN

VOORBEELDIG UITGEBEEND!

UITBENEN IN HET JAAR 2000

Drie bedrijven
verbeteren de
werkorganisatie en
de werkplek

NIA TNO
Productschappen Vee, Vlees
en Eieren

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



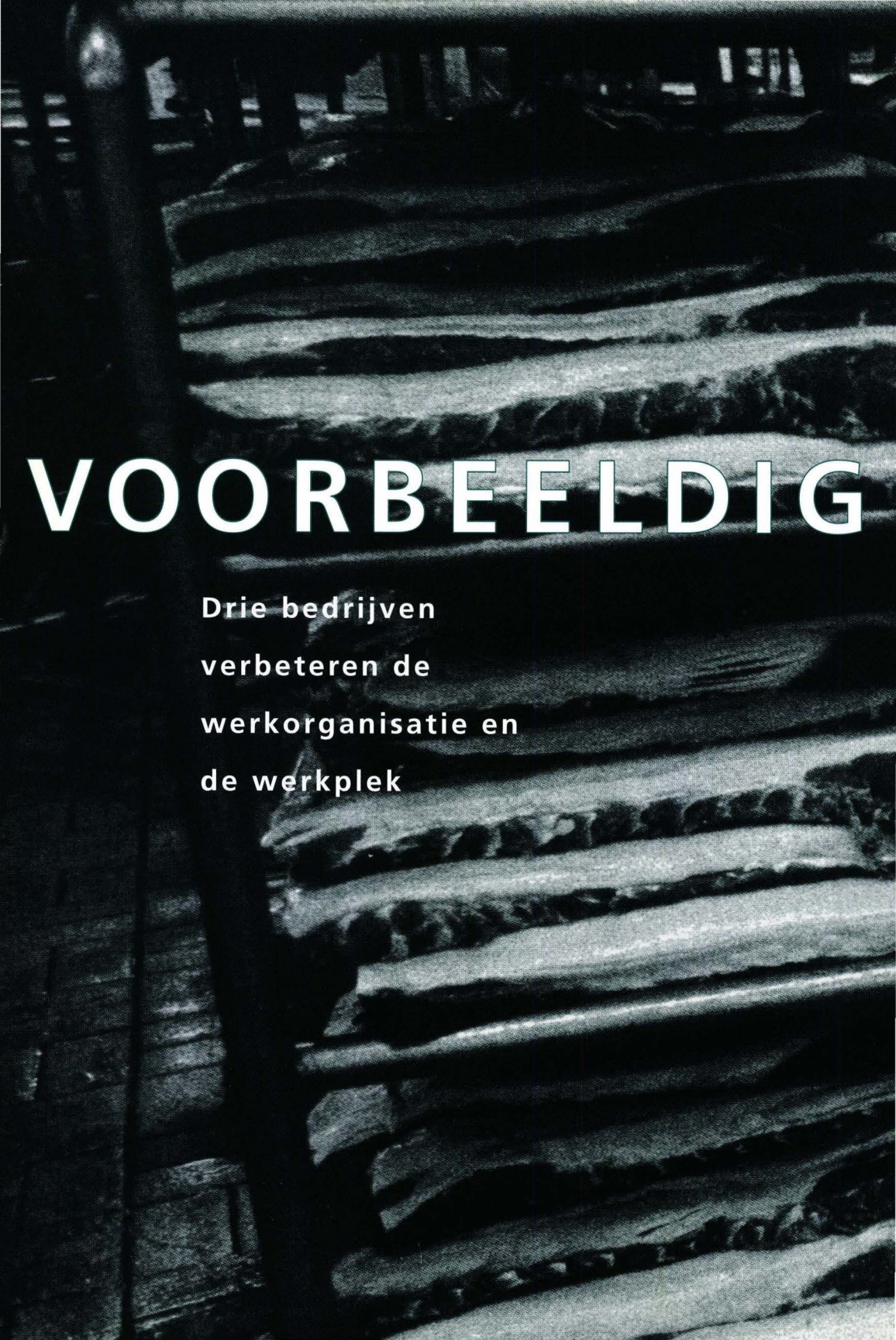
NIA1110624

12

VOORBEELDIG UITGEBEEND

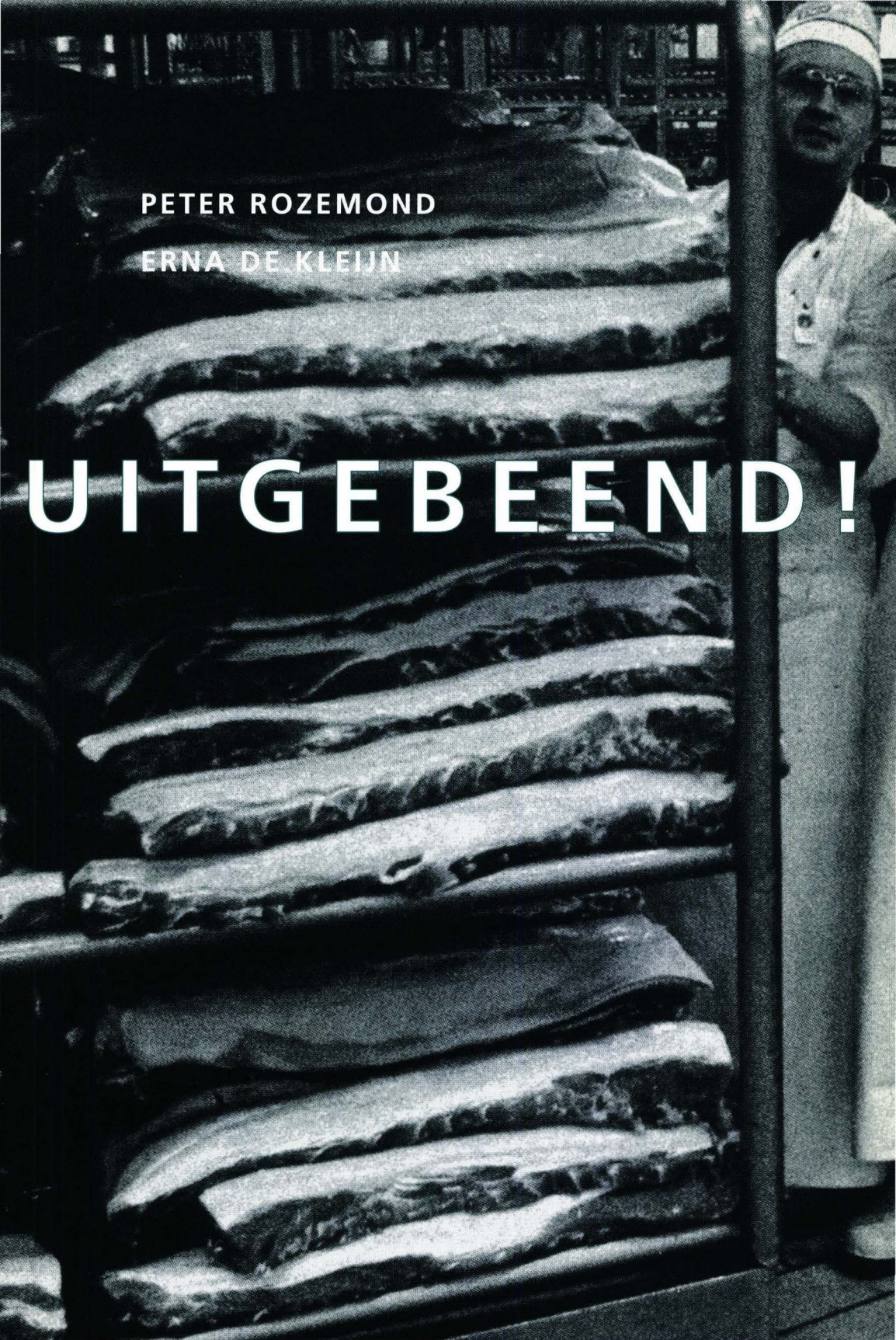
nia'tno





VOORBEELDIG

Drie bedrijven
verbeteren de
werkorganisatie en
de werkplek



PETER ROZEMOND

ERNA DE KLEIJN

UITGEBEEND!

COLOFON

Een gezamenlijke uitgave van de Productschappen Vee, Vlees
en Eieren en NIA TNO
Juni 1997

ISBN 90-6365-150-3

Ontwerp: Marit van der Meer, Amsterdam

Foto's: Chris Pennarts, Utrecht

Foto pagina 9: Peter Rozemond

Druk: Stenco, Amsterdam

Copyright © 1997 NIA TNO

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde
uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvou-
digd en/of openbaar gemaakt door middel van druk,
fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder
de schriftelijke toestemming van de uitgever, NIA TNO.

INHOUD

VOORWOORD 6

DEEL 1

- De botten in de knel... 10
- Waarom het niet langer houdbaar is 11
- Belemmeringen om te veranderen 13
- Kansen voor verandering 15
- Zorgen voor een win-win situatie 16

DEEL 2

- Even voorstellen 22
- De aanleiding 24
- De opzet en werkwijze in het project 26
- Wat wilde men bereiken? 30
- Sterkte - zwakte analyses 32
- De uitbeners er bij betrekken: moeilijk, maar brood-nodig! 35
- Wat levert het op? 38

TEN SLOTTE 46

BIJLAGE

- deelnemers klankbordgroep 48

VOORWOORD

Verskillende ontwikkelingen binnen de vee- en vleessector waren voor de PVE aanleiding een project te starten met als doel de uitbeenfunctie te verbeteren. Vanuit productiedoelstellingen is het noodzakelijk de functie van uitbener onder de loep te nemen. Bedrijven in de sector doen voornamelijk een beroep op het werktempo van de uitbener. Dit geeft specialisten op kleine onderdelen in het uitbeenproces. En zij maken het proces kwetsbaar voor uitval. Niet altijd is voor een gespecialiseerde kracht direct vervanging beschikbaar, die in hetzelfde tempo dezelfde kwaliteit kan leveren. Daarbij is de kwaliteit van het product tegenwoordig steeds belangrijker, waarbij ook het aantal productvarianten toeneemt. De productkwaliteit moet altijd beheersbaar en voorspelbaar zijn. Dat is moeilijker in situaties waarin het uitbeenproces in vele kleine onderdelen is opgeknipt en verdeeld over veel verschillende medewerkers. Andere aanleidingen om de uitbeenfunctie te verbeteren komen vanuit het personeelsbeleid. Dit zijn: het hoge ziekteverzuim, de relatief hoge arbeidsongeschiktheidsrisico's, en de wervingsproblemen als gevolg van het negatieve imago van de sector op de arbeidsmarkt aanleidingen om de functie te verbeteren. Bovendien dragen de bedrijven nu ook een eigen risico bij ziekte van de werknemers en arbeidsongeschiktheid.

Voor de PVE genoeg redenen om de organisatie van de uitbeentwerkzaamheden en de inhoud van de functies te bezien en waar mogelijk te verbeteren. De PVE stonden een integrale aanpak voor ogen: in het project moesten niet alleen alle aspecten van het ondernemingsbeleid betrokken worden, maar ook moesten de resultaten van eerder door de PVE en andere gefinancierd onderzoek worden geconcretiseerd.

Aan het project is een korte oriëntatie voorafgegaan bij Ekro BV in Apeldoorn, Janssen BV in Wezepe en Wolff Vlees Nederland BV in Twello. Daarna is in drie, deels andere bedrijven een start gemaakt met het verbeteren van het uitbeentwerk. De ervaringen zijn in dit boek opgetekend. Het project is begeleid door een klankbordgroep van vertegenwoordigers uit de sector. Aan het begin, halverwege en in de eindfase van het project 'Uitbenen 2000' heeft deze groep commentaar gegeven op de uitgangspunten, de doelstellingen en de voortgang van het ontwikkelingsproces. Een overzicht van deelnemers in de klankbordgroep en van de bedrijven waarin het vooronderzoek is achterin deze uitgave opgenomen. Het project is uitgevoerd door NIA TNO.

Dit boekje, waarvoor het idee afkomstig is uit de klankbordgroep, laat zien dat een integrale aanpak eigenlijk de enige weg is als het gaat om het verbeteren van de functie van uitbener. De PVE willen, ook namens de adviseurs/onderzoekers van NIA TNO, een ieder die heeft meegewerkt aan dit project hartelijk danken voor het beschikbaar stellen van tijd, informatie en praktijkkennis. Met dit alles zijn wij zo ver gekomen.

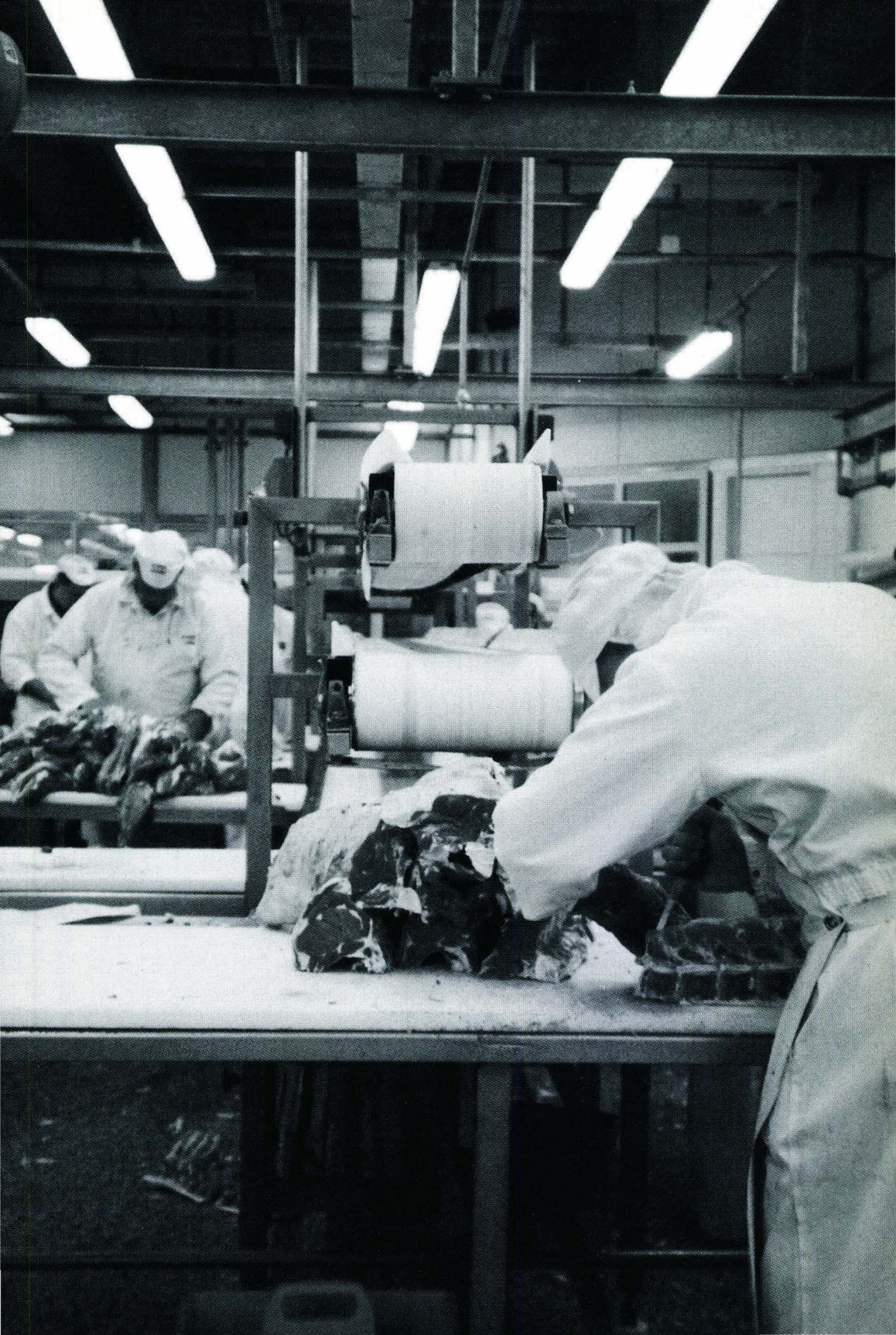
R.J. Tazelaar

Productschappen Vee, Vlees en Eieren

'Twee-en-veertig middels per man per uur. Dat is het maximum wat een geroutineerde uitbener haalt. Moet het wel maandag zijn, want op vrijdagmiddag is hij op. Wat hij niet haalt is zijn pensioen. Met 35 à 40 jaar is de uitbener versleten.'

'Hoe meer je uitbeent, hoe meer je verdient. Dankzij het stukloon. Dus hakt de uitbener er op los alsof het zijn lust en zijn leven is. De botsplinters vliegen in het rond. En komen ook in het vlees terecht. Dat is niet goed voor de vleeskwaliteit.'

'De markt is rijp voor vergaande veredeling. Dat betekent dat er meer gedaan moet worden aan het vlees. Dat vergt meer productieruimte en investering in een nieuwe hal. Een mooie gelegenheid om te kijken naar de werkplek van de uitbener in relatie tot bedrijfs-economische uitgangspunten.'



DEEL 1

DE BOTTEN IN DE KNEL...

Er komt heel wat voor kijken voordat de consument zijn stukje vlees op zijn bord heeft liggen. En ergens in dat voortraject wordt het vlees van het bot gesneden. Dat is het werk van de uitbener. Het werk van de uitbener is zwaar belastend voor zijn lichaam.

Er is vaak een veel te hoge belasting van de snijarm. Duizenden malen per dag worden de vingers, het polsgewricht, de elleboogbuigers en de schouderspieren aangespannen en weer losgelaten, en dat alles vaak met een metalen handschoen aan. Ook de rug heeft heel wat te verduren. De uitbener duwt en trekt aan het vlees, verschuift en draait het en werpt de botten en snippers van zich af. De kracht komt vaak vanuit de rug en schouders.

Veel uitbeners werken in een voorovergebogen houding, soms ook nog met een metalen schort, en dat maakt dat rug, nek en schouders het extra zwaar hebben. Om voldoende kracht te kunnen zetten, moet je staan bij het werk. Dat zorgt voor extra druk op benen en knieën. Daar komt nog bij dat het uitbenen in een razend tempo gebeurt. Als het werk niet zo belastend was, zou het bewondering afdwingen. Het is net topsport.

... EN HET HART UIT HET VLEES.

Een uitbener lijkt soms niet veel meer te zijn dan twee hard werkende handjes. Op het eerste gezicht zou je dan denken dat het uitbeengewerk geestelijk niet erg inspannend is. Dat is nog maar de vraag. De uitbener neemt niet alleen zijn vaardige handen mee naar het werk, maar ook zijn hart en zijn verstand. Dat is handig voor als er zich problemen voordoen. En problemen doen zich zeker voor. De vleeskwaliteit is niet constant en de aanvoer evenmin. De markt is in beweging en stelt steeds hogere eisen aan bijvoorbeeld kwaliteit, levertijd en traceerbaarheid. Zulke ontwikkelingen raken uiteindelijk ook aan het werk van de uitbener. Hij zal anders moeten gaan werken.

11

Maar het werk in de vleesindustrie is zo georganiseerd dat het nauwelijks iets vraagt van het denkvermogen van de uitbener. En of je hart hebt voor de zaak, lijkt al helemaal niet interessant. Denken? Dat is iets voor de chef!

Uitbeners hebben vaak uitstekende ideeën over hoe het werk beter kan. De problemen wel zien, maar er niets aan kunnen doen, dat is frustrerend. Dan haak je al gauw af. Voor de chef het bewijs dat hij nog harder moet nadenken. Waardoor de uitbener nog meer afhaakt. En de chef nog harder nadenkt... Dan komen de nieuwe eisen waaraan de uitbener moet voldoen. Hij voelt zich niet betrokken. Hij is er ook niet bij betrokken. Toch moet hij aan die eisen voldoen. Waarom zijn er nieuwe eisen? Hoe moet het werk precies? Wat is het voordeel? De uitbener blijft met vragen zitten. Sommigen geloven het nu wel. Het werk is geestdodend. Anderen raken in de stress. Het werk doen met liefde voor het vak is er niet meer bij. Het vakmanschap gaat verloren.

WAAROM HET NIET LANGER HOUDBAAR IS

Zo langzamerhand heeft het werk van de uitbener een steeds slechter imago gekregen. Dat is lastig voor de uitbener, die op feestjes liever niet meer zegt dat hij in de vleesindustrie werkt.

Het is ook lastig voor de bedrijven zelf. De vraag naar goede uitbeners neemt nog steeds toe. Tegelijkertijd is het aanbod van deze technische vakmensen schaars. Het werven van nieuw personeel voor opvang van verloop of invulling van vacatures bij uitbreiding verloopt daardoor moeizaam.

De bedrijven zijn voor een belangrijk deel aangewezen op het werken met ingeleende uitbeenploegen. Dat stelt specifieke eisen aan de arbeidsorganisatie. Ingeleende uitbeners werken onder andere voorwaarden (stukloon) en zijn anders gekwalificeerd. In situaties waarin ingeleende uitbeenploegen uitbenen en de eigen uitbeners de vleesdelen in het gewenste formaat snijden (kanten), kan er bijvoorbeeld sprake zijn van tegengestelde belangen omdat de ingeleende uitbeners op stukloon staan en mogelijk een hoger tempo willen maken. Ingeleend personeel heeft dan minder binding met het bedrijf en werkt eerder vooral voor het geld. Medeverantwoordelijkheid voor kwaliteit en hygiëne zijn dan moeilijker te realiseren.

De klant eist steeds hardere kwaliteitsgaranties. Door de splitting tussen afsnijden, uitbenen en kanten ontstaan in een aantal gevallen afstemmingsproblemen. De kwaliteit van het één is van invloed op de kwaliteit van het ander. Als het tempo van het uitbenen hoger ligt dan het tempo bij het kanten, ontstaan buffers. Kwaliteitsproblemen zijn niet rechtstreeks oplosbaar, maar vergen extra inspanning van de medewerkers en het management. De tempo-verschillen worden opgevangen met tussenvorraden (koeling) en dat kost geld.

Door het grote risico op lichamelijke klachten aan de spieren en de gewrichten nemen ook de kosten van ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden toe. En dat terwijl het juist in deze tijd van internationale concurrentie belangrijk is de kosten laag te houden.

Van uitbeenderijen wordt verwacht dat zij een antwoord geven op de toenemende vraag naar bijna winkelklaar vlees, variatie in ordergrootte en korte levertijden. Dat stelt andere eisen aan mensen, machines en de werkruimtes. De productie moet veel flexibeler worden. De bedrijfsvoering wordt er ingewikkelder van. De keuze is: het management wordt over-spannen of de uitbener zal zelf moeten gaan meedenken.

BELEMMERINGEN OM TE VERANDEREN

De noodzaak om het uitbeenwerk te verbeteren is hoog. Zeker gezien de bestaande knelpunten in het uitbeenwerk. Tot nu toe zijn wezenlijke verbeteringen echter uitgebleven. Waarom is dat? Het is goed om even stil te staan bij de oorzaken die structurele verbeteringen belemmerden. Mogelijk zijn in sommige bedrijven deze factoren nog steeds van invloed.

13

Het korte termijn denken

In de bedrijven ligt in de beleidsontwikkeling de nadruk op de korte termijn. Men leeft in een turbulente, en als bedreigend ervaren omgeving. Met op sectorniveau fusies en verdere concentratie van bedrijven. De afzonderlijke bedrijven leven, door deze turbulentie, bij de praktijk van alledag terwijl men naar de gewenste situatie op de langere termijn zou moeten kijken.

Medewerkers motiveren met een goed salaris

Het is de bekende gang van zaken: vies, vuil of zwaar werk moet je goed belonen. Dan krijg je mensen en blijven ze hangen. De motivatie wordt dan opgekocht met een goed salaris. Werk inhoudelijk leuk en aantrekkelijk maken is niet nodig, want nieuwe medewerkers komen toch wel. Zo gauw de nieuwe medewerkers niet meer in voldoende mate komen of te snel weggaan, helpt een goed salaris niet meer en moeten mensen op een andere manier gemotiveerd worden.

De nadruk ligt op véél uitbenen, en minder op góéd uitbenen

In de traditionele uitbenerij moet vooral snel en veel uitgebeend worden. De kwaliteit van het product speelde daarbij tot voor kort niet zo'n grote rol. Snel en veel uitbenen kan met mensen die deelhandelingen tot in de finesses beheersen, en ook minder oog hebben voor de kwaliteit. Zeker als het tempo gekoppeld is aan het salaris. Concurrentie op prijs wordt echter steeds lastiger, omdat vrijwel elke uitbenerij zijn kosten in de afgelopen jaren tot het minimum heeft teruggebracht. In de toekomst wordt concurreren op kwaliteit dan ook steeds belangrijker.

Onvoldoende kennis bij het management over de gewenste organisatieveranderingen

Het hogere management en het middenkader ziet wel dat fundamentele veranderingen noodzakelijk zijn, maar weet niet welke kant het op zou moeten. Men probeert nog iets meer van hetzelfde: arbeidsdeling, standaardisering, strakke aansturing, motiveren door een goede beloning. Naast onvoldoende kennis over de gewenste richting, zijn ook het gebrek aan kennis en de juiste vaardigheden over de manier van invoeren van organisatieveranderingen een belemmering.

Werken met inleners die stukloon of bonussen krijgen

Werken met inleenbedrijven in combinatie met stukloon voor de inleners is niet bevorderend voor een fundamentele organisatieverandering waarbij de nadruk gaat liggen op een goede kwaliteit van het product en betrokkenheid van de medewerkers bij die productie-eisen. Inleenbedrijven en inleners zijn er bij gebaat dat er veel wordt uitgebeend. De uitbenerijen zijn er bij gebaat dat zij flexibel personeel kunnen oproepen en afstoten. Voor beide partijen is dit een win-win situatie die veranderingen belemmert.

De bestaande cultuur die er van uitgaat dat uitbeneders niet betrokken zijn bij het werk en ook niet anders zouden willen of kunnen

Deze gedachte, dat de medewerkers niet anders kunnen en willen, belemmert het doorvoeren van veranderingen in de organisatie en de inhoud van de functies.

KANSEN VOOR VERANDERING

Voor de sector, en voor elk uitbenedrijf afzonderlijk, speelt nu de vraag: zijn deze belemmeringen om te zetten in uitdagingen en nieuwe kansen? Wij denken van wel!

Recente ontwikkelingen in de sector dwingen bedrijven er toe stil te staan bij de langere termijn. Waar moet het bedrijf zijn over 10 jaar? Waar zijn wij dan sterk in? Wat moet er gebeuren om die positie te bereiken?

15

De inhoud van het werk en de risico's zijn, met name voor de jongeren, een belangrijk selectiecriteria bij het zoeken naar werk. Veel geld alleen is niet voldoende, het werk moet ook leuk en interessant zijn. Het werk inhoudelijk aantrekkelijk maken biedt kansen om nieuwe, gemotiveerde medewerkers aan het bedrijf te binden. Een betere functie-inhoud zal tevens een gunstige invloed hebben op het ziekteverzuim als gevolg van fysiek belastend werk. Dus ook in het kader van het verzuimbeleid is functieverbetering een uitdaging.

De positie van de inleenbedrijven, die binnen de sector flexibele arbeid aanbieden, verandert. Deze bedrijven worden zich meer bewust van hun verantwoordelijkheid en een aantal is bereid mee te denken over hoe het anders kan in de sector.

En tenslotte, misschien wel de belangrijkste stimulans voor veranderingen in het uitbenedwerk: de klant stelt andere eisen. Wil het marktaandeel behouden blijven en het liefst groeien, dan zal de uitbeenderij zich veel meer naar de wensen van de

klant moeten richten. Dat betekent op korte termijn een grote variëteit aan producten kunnen leveren, in verschillende hoeveelheden, van een uitstekende kwaliteit en makkelijk inspelen op nieuwe klantvragen. Flexibiliteit, betrouwbaarheid, topkwaliteit en innovativiteit zijn dan ook steeds belangrijkere sleutelbegrippen. Dit vraagt een aanpassing van de organisatie van de werkzaamheden die voornamelijk gericht was op grote orders met weinig variatie in de omvang van de orders en de productvarianten.

Zowel vanuit de factor arbeid als vanuit bedrijfsmatige motieven zijn er dus stimulansen, en daarmee kansen, aanwezig om het werk van de uitbener te verbeteren.

ZORGEN VOOR EEN WIN-WIN SITUATIE

Het anders organiseren van de uitbeenwerkzaamheden moet leiden tot een verbetering van de inhoud van de functie van uitbener. Maar deze betere functie-inhoud mag niet leiden tot een vermindering van de bedrijfsresultaten, sterker nog, de kwaliteit van de productie moet zo mogelijk verbeteren. Er moet sprake zijn van een win-win situatie. De nieuwe productie-organisatie moet dus ook gunstige gevolgen hebben voor de flexibiliteit, de productkwaliteit en de efficiëntie. Voor de uitbeenfunctie en voor de onderneming zijn de doelstellingen van het herontwerpen van de uitbeenwerkzaamheden als volgt te formuleren:

Doelstellingen voor het verbeteren van de uitbeenfunctie

- › Verbetering van het imago van de uitbeenfunctie op de arbeidsmarkt als een verantwoordelijke functie waarbinnen alleen vakmanschap tot meesterschap kan leiden, dat wil zeggen: all-round uitbeners, of zelfs breder: combi-functies waarvan het uitbenen slechts één onderdeel is.
- › Verlenging van de cyclustijden, zodat een uitbener minimaal enkele minuten met de bewerking van één product bezig is.

Hierna pakt de uitbener een nieuw product en beginnen de werkzaamheden weer van voren af.

- › Uitbreiding van het probleemoplossend vermogen in de functies. Uitbeners kunnen zelfstandig of samen met anderen storingen en problemen bij de uitvoering van de werkzaamheden afdoende oplossen.
- › Verbetering van de onderlinge samenwerking tussen uitbeners. Geen onderlinge concurrentie maar samen sterk voor een kwalitatief hoogwaardig product.
- › Regelmatige feedback over de productieresultaten aan de teams van samenwerkende uitbeners.

17

Doelstellingen voor het ontwerp van machines, gereedschappen, werkplek en werkomgeving

- › Een fysieke belasting (houdingen, bewegingen, krachten) die binnen algemene normen blijft voor statische belasting en voor repeterende handelingen. Tilhandelingen blijven binnen de NIOSH-norm.
- › Mogelijkheden voor houdingsvariatie door hoogte- en hoekverstellingen aan werktafels die snel en gemakkelijk te bedienen zijn; de werkplek is zo tevens snel aanpasbaar aan een ander product. Werkplekken die het mogelijk maken het werk deels zittend uit te voeren.
- › Door de hoogte- en hoekverstellingen zijn de werkplekken ook niet persoonsgebonden. Hierdoor kunnen medewerkers over werkplekken rouleren.
- › Optimale omgevingsfactoren (geluid, temperatuur, verlichting) die minimaal binnen de normen van de Arbowet blijven.

Doelstellingen voor de onderneming

- › Een flexibele productie-organisatie, die in staat is flexibel te reageren op de variatie in producten, orderomvang en productieomvang.
- › Hoge productkwaliteit die gegarandeerd wordt door allen die aan het product werken.

- › Een optimaal rendement van het bruto-ingewogen product versus het netto uitgebeende product.
- › Een heroverwogen keuze in de verdeling van werkzaamheden over mensen en machines.
- › Een korte doorlooptijd van orderaanmelding tot verlading door minimale afstemmingsbehoefte tussen afdelingen.
- › Toegenomen innovatie-vermogen, onder andere door in het bedrijf gezamenlijke invulling te hebben gegeven aan het herontwerptraject.
- › Een bedrijfs-economische aanpak die concurrerend is.

Om aan deze productiedoelstellingen te kunnen voldoen moet de organisatie van de uitbeenwerkzaamheden zo eenvoudig mogelijk zijn. Een eenvoudige productie-organisatie ontstaat als er zo min mogelijk afstemming noodzakelijk is in het productieproces. Kortom als de arbeidsdeling zo klein mogelijk is. Iedere opsplitsing in het productieproces maakt immers onderlinge afstemming noodzakelijk.

Een productie-organisatie die uitgaat van de kleinst mogelijke arbeidsdeling, heeft tegelijkertijd functies die inhoudelijk vaktechnisch volledig zijn en voldoende mogelijkheden bieden om problemen en storingen tijdens de werkuitvoering op te lossen. Wij moeten dus naar organisaties met een beperkte arbeidsdeling, dat wil zeggen alleen daar waar het niet anders kan. In die productie-organisatie is het productieproces beter beheersbaar, waardoor ook een meer complexe en variabele orderstroom efficiënt en effectief geproduceerd kan worden.

Is dat alles wel haalbaar? Niet als het abstract blijft. Daarom is in het project geprobeerd een zo concreet mogelijk toekomstbeeld te schetsen. Het volgende voorbeeld van de adviseurs van NIA TNO geeft een mogelijke invulling.

Groepswerk

In een ruime uitbeenthal staan zes ronde uitbeentafels. Aan iedere tafel werken 8 tot 10 uitbeners. De verschillende groepen verde-len onderling de werkzaamheden naar eigen inzicht. Een groep zullen wij hier wat nader bekijken.

Aan de betreffende tafel werken 8 uitbeners, één van hen is mee-werkend voorman. Hij is het aanspreekpunt voor andere afdelin-gen en hij leidt het werkoverleg. Voor het overige voert hij dezelfde werkzaamheden uit als de andere groepsleden. Voorlo-pig heeft de meewerkend voorman twee jaar deze functie. Moge-lijk gaan de groepsleden over deze coördinerende taken rouleren, maar dat is nu nog niet zeker.

Aan deze tafel worden alle producten volledig uitgebeend, gekant en gevlied. Men werkt op order. De grove planning vindt op de afdeling verkoop plaats, maar de detailplanning (volgorde van de orders) doet de groep in onderling overleg. Op deze manier weet ieder groepslid, wat er die dag moet gebeuren, wan-neer, en aan welke specificaties de inkomende en uitgaande pro-ducten moeten voldoen. Per dag is er één teamlid verantwoorde-lijk voor de aanvoer van de juiste producten op de juiste tijd en in de juiste volgorde. De geplande dagproductie is gebaseerd op normtijden. De planning gaat uit van een minimale en maximale productie. De ruimte tussen beide, de marge, is voor het opvangen van storingen en spoedorders.

Van de 8 uitbeners aan deze tafel zijn er vier allround. Zij beheer-sen alle voorkomende uitbeen- en veredelactiviteiten. De overige vier worden volgens een opleidingsplan door hun collega's in de groep verder geschoold. Binnen een jaar beheersen ook zij alle voorkomende werkzaamheden.

De taken van het team zijn geleidelijk aan gegroeid. In eerste in-stantie richtte men zich voornamelijk op het beheersen van de uitbeen- en veredelactiviteiten. Al snel is daar ook de detailplan-

ning, de kwaliteitscontrole en de daarbij behorende administratie bij gekomen. Het team is erg enthousiast. Onlangs heeft men ook de eigen werkwijze op een onderdeel verbeterd, waardoor men nu makkelijker een betere kwaliteit kan realiseren. De medewerkers zijn erg betrokken bij de productie en het welslagen daarvan. Zij voelen zich weer vakman, waarvoor zij tevens een goed salaris krijgen.

Alledaagse storingen, zoals bijvoorbeeld kwaliteitsproblemen of onduidelijkheid in de productie-informatie, worden door de groep opgelost. Over het algemeen gaat dat goed. Voor zaken die regelmatig terug komen, zoekt men in het werkoverleg een structurele oplossing ofwel men vraagt ondersteuning bij de afdelingschef. Hij lost afdelingsoverstijgende problemen op een hoger niveau in de organisatie op. Regelmatig terugkerende afstemmingsproblemen met de afdeling verkoop bijvoorbeeld zijn op deze manier afdoende opgelost. Daar heeft de leiding nu ook meer tijd voor: het zoeken naar lange termijn oplossingen en verbeteringen in het productieproces, naast ondersteuning van de groepen. Zij zijn vooral voorwaardenscheppend bezig en zorgen voor de juiste omgeving waarin de groepen en de mensen optimaal kunnen functioneren.

Tot zover het algemene gedeelte. Op de volgende bladzijden zijn de ervaringen van de drie bedrijven opgetekend.



DEEL 2

EVEN VOORSTELLEN

Sinds het begin van 1996 hebben drie bedrijven hun nek uitgestoken. Ze zijn via het project 'Uitbenen 2000' een speurtocht begonnen naar een optimale werkplek voor de uitbener. De bedrijven wilden zowel de lichamelijke belasting als de organisatie van het werk verbeteren. Elk bedrijf heeft dat op zijn eigen manier gedaan. De ervaringen van deze bedrijven kunnen dienen als voorbeelden voor de hele sector.

Het is niet zo dat de uitkomsten in deze drie bedrijven zomaar overgenomen kunnen worden in ieder ander bedrijf. Maar er valt wel veel van te leren.

De PVE zorgde voor de financiering van de zoektochten. NIA TNO begeleidde de projecten. De drie bedrijven zijn Dumeco in Scherpenzeel, Wolff Vlees in Twello en Sturko in Lichtenvoorde. We stellen ze eerst even voor.

DUMECO Varkensuitbeenderij

Bij Dumeco BV in Scherpenzeel worden varkensmiddels uitgebeend. De varkens zijn niet ter plaatse geslacht. Het slachten gebeurt in andere vestigingen van de Dumeco groep. Daarna worden de middels naar Scherpenzeel gebracht, waar deze middels worden uitgebeend. De vestiging produceert vooral bacon voor de export. De uitbeners halen ook varkenshaasjes

uit de middels, die vooral in Nederland worden afgezet. Er werken 150 mensen in Scherpenzeel, waarvan 70 in de uitbeenafdeling.

WOLFF VLEES Runderslachterij en -uitbeenderij

In de runderslachterij van Wolff Vlees Nederland BV in Twello worden wekelijks 2500 runderen geslacht. De helft daarvan wordt in Twello uitgebeend. Het assortiment is breed, want er komen heel wat producten uit een koe of een stier. Het bedrijf levert aan slagerijen, supermarkten, groothandels en de voedingsmiddelenindustrie. Een deel van het vlees wordt afgezet in het buitenland. Bij Wolff Vlees werken 220 mensen, waaronder 40 ingeleende krachten. In de uitbeenafdeling werken circa 45 medewerkers.

23

STURKO Varkensslachterij en -uitbeenderij

De varkensslachterij van Sturko in Lichtenvoorde slacht dagelijks maximaal 3600 varkens. Een deel daarvan wordt in de eigen uitbenerij uitgebeend. De rest wordt in onderdelen gesneden en is bestemd voor de export. Sturko produceert voor de Nederlandse en de Europese markt, met name voor supermarkten en de tussenhandel. De omvang van de orders varieert, zowel grote als kleine orders komen voor. Ook de productsamenstelling per order varieert. Er is een tendens gaande naar een verdere veredeling van het vlees: de klant wil steeds vaker kant en klare eindproducten, die men bij wijze van spreken zo in de toonbank kan leggen. Een gevolg hiervan is een grotere variatie in het productenassortiment.

De afsnijzaal en uitbeenthal kennen een grote variëteit aan eindproducten. Er zijn zes hoofdgroepen: hammen, schouders, ribben, nekken, buiken en middels (buik en rib).

In de uitbeenthal en de snijzaal werken maximaal 45 mensen. Een redelijk groot deel daarvan is inleenkracht ten behoeve van het uitbeenenwerk.

DE AANLEIDING

Elk van de drie bedrijven had zo zijn eigen redenen om mee te doen aan het project. Altijd lukte het om het project te laten aansluiten bij actuele ontwikkelingen in het bedrijf. En om de bedrijfsleiding mee te krijgen. Twee absolute voorwaarden voor het op gang brengen van dit soort projecten.

Dumeco:

'Uitbeners moeten langer aan het werk kunnen blijven'

De Dumeco-vestiging te Scherpenzeel heeft aan het begin van 1996 een woelige periode achter de rug. In korte tijd is het bedrijf enkele malen in andere handen overgegaan. Voor het personeel heeft dat veel onzekerheid betekend. Het management is vooral met overleven bezig geweest. Maar nu bevindt het bedrijf zich nu weer in een opbouwfase. Er is gelukkig weer wat ruimte om naar de lange termijn te kijken. Er heerst een sfeer van samen de schouders er onder.

Tegen die achtergrond komt het PVE-project 'Uitbenen 2000' als geroepen. De vestigingsmanager en het middenkader willen wat doen aan de té zware fysieke en mentale belasting van het uitbeenpersoneel. Zij menen dat het echt niet langer kan dat uitbeners op hun vijfendertigste jaar versleten zijn. Ze vinden het niet verwonderlijk dat het moeilijk is om aan goed personeel te komen. Daar moet verandering in komen. Nog vóór het jaar 2000.

In maart 1996 gaat het project bij Dumeco van start.

Wolff Vlees:

'Hakken kan niet meer'

Bij Wolff Vlees hebben ze altijd al een open oor gehad voor gezamenlijk projecten in de vleesindustrie. Ook nu staan ze daar weer voor open. Ze zijn wel net bezig met een ingrijpend intern logistiek project. Maar zodra ze daar wat verder mee

zijn, gaat in augustus 1996 bij Wolff het project 'Uitbenen 2000' van start.

De directie en de bedrijfsleider vinden dat er iets gedaan moet worden aan de zware fysieke belasting van de uitbener. Het vak is niet aantrekkelijk en het is niet gemakkelijk om aan nieuwe mensen te komen. De uitbener moet de grote, zware runderbeenderen uit het vlees hakken. Daarbij kunnen botsplinters in het vlees terecht komen. De kwaliteitsnormen bij Wolff laten dat niet langer toe. Het werk moet dus veranderen.

Sturko:

'Nieuwbouw biedt een prachtige gelegenheid'

25

Sturko Lichtenvoorde staat aan de vooravond van een grote verbouwing en uitbreiding van de uitbeenhallen. Deelname aan het project Uitbenen 2000 is een unieke gelegenheid om bij het ontwerp van de nieuwe uitbeenhallen, al in een zo vroeg mogelijk stadium rekening te kunnen houden met ontwerpeisen vanuit de fysieke arbeidsomstandigheden, de organisatie van de werkzaamheden en de inhoud van de functies. Nieuwbouw biedt de prachtige gelegenheid de meest optimale productieorganisatie en werksituatie te creëren. Goede arbeidsomstandigheden zijn daarbij zeker belangrijk. Het kan ziekteverzuim voorkomen. De binding met het bedrijf en de werkzaamheden wordt groter als men prettig werkt. Dit heeft weer gunstige gevolgen voor de kwaliteit van de producten die geleverd worden en het verloop onder het personeel. Daarom doet Sturko vanaf mei 1996 mee aan het project 'Uitbenen 2000'.

DE OPZET EN WERKWIJZE IN HET PROJECT

Het enthousiasme voor het project was in elk van de drie bedrijven groot. Er was veel bereidheid na te denken over een andere manier van werken en de sterke wil om gezamenlijk verbeteringen te realiseren.

In elk bedrijf is een projectgroep ingesteld. De samenstelling daarvan was niet altijd gelijk. Het project heeft geleerd dat het belangrijk is alle betrokken vanaf het begin in zo'n projectgroep te laten deelnemen. In dit hoofdstuk bespreken we eerst hoe de drie bedrijven het project hebben opgezet.

Eén van de eerste activiteiten van elke projectgroep was uit te wisselen wat iedereen van het project verwachtte. We sluiten dit hoofdstuk af met een voorbeeld uit een van de bedrijven, waaruit blijkt hoe verschillend de verwachtingen kunnen liggen. Het aan het begin afstemmen van die verwachtingen bleek in de praktijk goed te werken. Dat voorkwam teleurstellingen.

Dumeco:

Een selectie uit het middenkader

Eerst stelt de vestigingsmanager een projectgroep samen. In de projectgroep zitten de chef van het bedrijfsbureau, het hoofd productie, het hoofd technische dienst, de kwaliteitsmanager, de personeelsfunctionaris, de vestigingsmanager en de organisatie-adviseur van NIA TNO.

Het project begint met een oriëntatiefase. Daar heeft de adviseur een voorstel voor gemaakt. De taken van het projectteam zijn:

- 1 knelpunten bepalen
- 2 noodzaak voor verandering vaststellen
- 3 doelstellingen formuleren
- 4 randvoorwaarden en reikwijdte bepalen
- 5 werkwijze voor invoering maken
- 6 fasering en doorlooptijden van het project inplannen

De projectgroep komt ongeveer tien keer bij elkaar, eerst eens per twee weken, later een keer in de drie weken.

Wolff Vlees:

Een grote projectgroep voor een breed draagvlak

Als het logistieke project bij Wolff op de rails staat, is het managementteam in iets rustiger vaarwater terecht gekomen en kan met het project worden begonnen. De bedrijfsleider onderkent dat je zonder de medewerking van de uitbeenorganisaties weinig kunt veranderen aan het werk van de uitbeners. De eerste stap is daarom een gesprek met de directies van de twee uitbeenorganisaties die bij Wolff Vlees aan het werk zijn. De bedrijfsleider en de adviseur geven een toelichting op de opzet en doelstellingen van het project. Beide directies reageren positief.

Daarna formeert de bedrijfsleider een vrije grote projectgroep, waarin vanaf het begin ook enkele uitbeners vertegenwoordigd zijn. Verder zitten er in het projectteam: de bedrijfsleider, de productie leider en de voorman van de uitbeenafdeling, chefs van de uitbeenorganisaties, de voorman inpakafdeling, het hoofd techniek en arbo, de staffunctionaris kwaliteitszorg, de personeelsfunctionaris, de adviseur van de arbodienst en de organisatie-adviseur van NIA TNO.

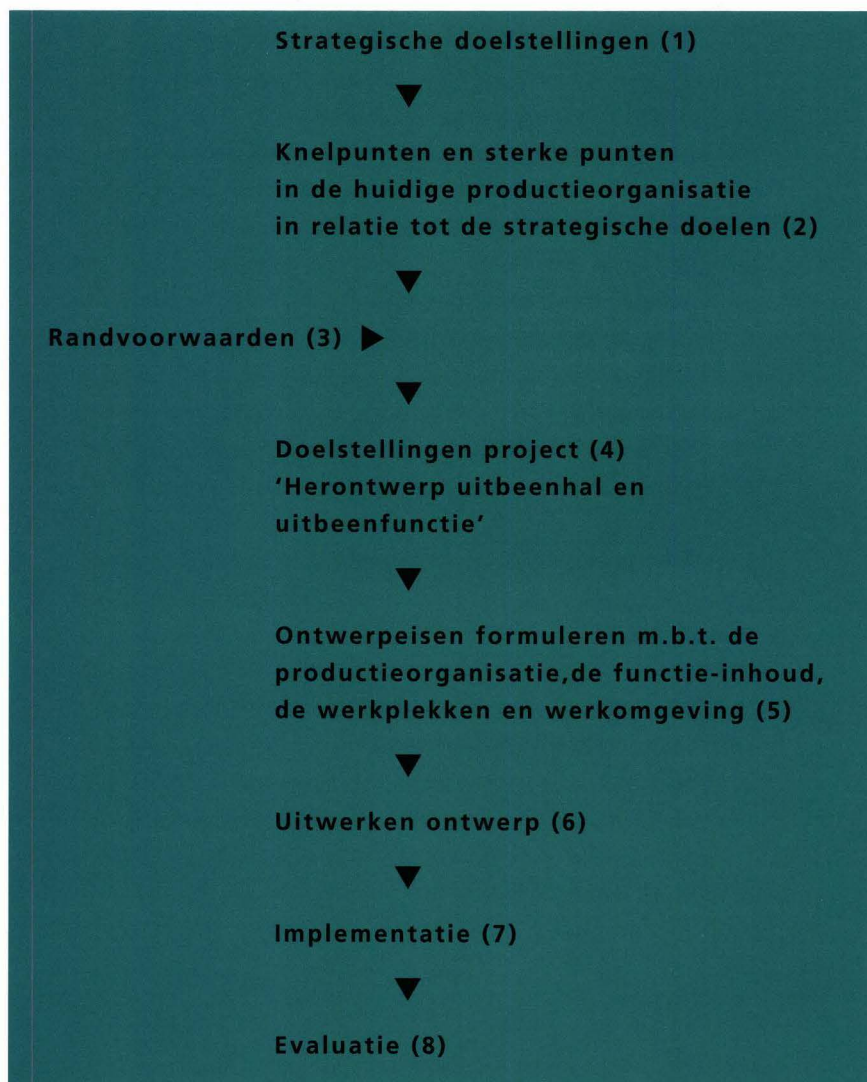
Bij Wolff begint het projectteam eveneens met een oriëntatie. Het team richt zich op dezelfde taken als de projectgroep van Dumeco. Ook dit projectteam komt ongeveer tien keer bij elkaar, gemiddeld in keer per 14 dagen, zodat de vaart er in blijft.

Sturko:

Een kleine projectgroep voor een strategische oriëntatie

Bij Sturko is de projectleiding in handen van de

vestigingsdirecteur. Voor de uitvoering van het project stelt hij een kleine projectgroep in, bestaande uit de bedrijfsdirecteur (tevens voorzitter van de projectgroep), de productie leider, chef bewerking, de ergonoom van de arbodienst en een adviseur van NIA TNO. In de oriëntatiefase zijn voornamelijk de directie en het hoger management bij het project betrokken.



Om te kunnen vaststellen aan welke eisen de nieuwe uitbeenhal, de organisatie van de uitbeenwerkzaamheden, de uitbeenfunctie en de werkplekken moeten voldoen, bepaalt de projectgroep eerst welke doelen op lange termijn (de strategische doelen) Sturko wil realiseren.

Daarna stelt de projectgroep vast welke knelpunten in de huidige organisatie de realisering van die doelstellingen belemmeren en welke sterke punten er aanwezig zijn om die doelen wel te kunnen realiseren. De verbetering van de aanwezige knelpunten vormen de doelstellingen van het project 'Herontwerp uitbeenhal en uitbeenfunctie'. Daarna stelt de projectgroep de eisen voor het ontwerp op. Na de invoering van de maatregelen kan de groep de resultaten beoordelen: zijn de beoogde doelstellingen gerealiseerd? Het schema laat de werkwijze zien van de projectgroep bij Sturko.

29

DE VERWACHTINGEN AFSTEMMEN

In ieder bedrijf hebben de betrokkenen eerst hun verwachtingen ten aanzien van het project onder woorden gebracht. Steeds blijkt dat ieder vanuit zijn eigen functie zo zijn eigen verwachtingen heeft. In een van de bedrijven zijn de volgende verwachtingen opgetekend.

'De staffunctionaris kwaliteit verwacht dat meer betrokkenheid van de mensen tot een betere kwaliteit zal leiden. De personeelsfunctionaris spreekt de hoop uit dat het werk minder kortcyclisch zal worden, bijvoorbeeld door meer roulatie toe te passen. Het hoofd techniek en arbo merkt op dat een betere uitbeenwerkplek zal leiden tot een hogere eigendunk en meer plezier in het werk en meer waardering. Ook de adviseur arbo-dienst legt de nadruk op minder fysieke belasting en minder kortcyclisch werk.

De voorman uitbeenafdeling verwacht een betere logistiek zodat iedereen ook makkelijker kan werken. De 'eigen'

uitbener/kanter hoopt dat het werk lichamelijk en qua werkdruk minder zwaar zal worden, zodat hij zich minder zorgen hoeft te maken over slijtage aan schouders en rug. De beide ingeleende uitbeners hopen op een betere afvoer van producten, minder lawaai, minder tillen en minder bewerkelijkheid.

De productieleider uitbeenafdeling meent dat het bedrijf via het project het werk lichter kan maken. Hij denkt aan het zagen van lendes in cabines, rekening houden met verschillen tussen mensen en een beter procesverloop. De voorman inpakafdeling is van mening dat ook de fysieke belasting op de inpakafdeling meegenomen moeten worden en dat de transportmogelijkheden verbeterd moeten worden.

De leidinggevende van de ene uitbeenorganisatie verwacht een beter procesverloop en daardoor meer plezier in het werk en een beter product terwijl de leidinggevende van de andere uitbeenorganisatie de nadruk legt op verminderde fysieke belasting en het terugdringen van kortcyclisch werk. De bedrijfsleider wijst erop dat rekening moet worden gehouden met klanteisen, kwaliteit en traceerbaarheid. Hij pleit voor het opzetten van groepen die zelf controle uitoefenen en verwacht van het project een betere samenwerking van de collega's onderling.'

En zo heeft ieder vanuit zijn eigen positie zijn eigen visie.

WAT WILDE MEN BEREIKEN?

In elk bedrijf zijn bedrijfsgebonden doelstellingen geformuleerd. Het is absoluut onmisbaar om de doelstellingen die de klankbordgroep in algemene termen heeft geformuleerd, te vertalen naar het eigen bedrijf.

Opvallend is dat elk bedrijf ook meteen een aantal randvoorwaarden onder woorden brengt. Het project moet passen in de bedrijfsstrategie, er moet voldoende draagvlak voor zijn onder

het personeel en het project moet economisch en technisch haalbaar zijn.

Dumeco:

Een betere kwaliteit van de arbeid

Bij Dumeco formuleert een projectgroep de volgende doelstelling: de kwaliteit van de arbeid verbeteren door een vermindering van de fysieke belasting.

Om deze doelstelling te kunnen realiseren richt de projectgroep de aandacht speciaal op:

- › een daling van het aantal middels dat per man per uur wordt uitgebeend, zodat het onverantwoord hoge tempo omlaag gaat
- › een andere manier van werken
- › technische hulpmiddelen

31

Wolff Vlees:

Een combinatie van doelstellingen

Bij Wolff Vlees wil het projectteam meerdere dingen tegelijk bereiken. Vermindering van de zware fysieke en mentale belasting staat voorop. En dan niet alleen voor de uitbener, maar ook voor de medewerkers die werken in het voor- en natrijck. Het projectteam geeft het project 'Uitbenen 2000' dan ook een eigen naam, die veel breder is: 'Be- en Verwerken van Vlees'. Door verbetering van de kwaliteit van het werk wil men een gunstige uitstraling realiseren naar de arbeidsmarkt.

Er breken nieuwe dierziektes uit in Europa. Bedrijven in de vleesindustrie moeten kunnen aantonen waar het vlees vandaan komt, dat ze verwerken. Dat heet traceerbaarheid. Het projectteam wil via het project de traceerbaarheid waarborgen. Andere doelen van het projectteam zijn het verbeteren van allround vakmanschap, de informatievoorziening aan medewerkers, de productkwaliteit en de beheersing van kosten.

In één zin samengevat luidt de doelstelling bij Wolff: het werk lichter maken op een manier die tevens de traceerbaarheid waarborgt, tot kwaliteitsverbetering leidt en tot een betere kostenbeheersing.

Sturko:

Een integrale aanpak leidt tot specifieke eisen voor de nieuwe hal

Sturko wil met het project 'De nieuwe uitbeenhal' de volgende doelen realiseren:

- › Verbetering van de concurrentie-positie door optimale beheersing van alle bedrijfsprocessen binnen de uitbeenafdeling
- › Uitbreiding van de uitbeenactiviteiten in de snijzaal en de uitbeenhal
- › Uitbreiding van het vlieswerk
- › Verbetering van kwaliteit, hygiëne en rendement in het uitbeenproces
- › Verbetering van de informatievoorziening aan de medewerkers over de productie-eisen en de productieresultaten
- › Vermindering van de geestelijke en lichamelijke gezondheidsrisico's in de productiefuncties
- › Verbetering van het probleemoplossend vermogen van de productiemedewerkers
- › Op termijn een vermindering van het aantal inleners

STERKTE - ZWAKTE ANALYSES

Als de doelstellingen zijn bepaald is een logische volgende stap: wat houdt ons tegen en wat maakt het ons gemakkelijk? In elk bedrijf is daarom een analyse gemaakt van sterke en zwakte punten.

Dumeco:

Klaag- en jubelmuur (1)

Elk lid van de projectgroep beschrijft drie kaartjes met klaagpunten en drie kaartjes met jubelpunten. Als de kaartjes bij elkaar worden gehangen, ontstaat een overzicht van sterke en zwakke punten in de vestiging.

De projectgroep noteert de volgende sterke punten:

- › een duidelijk toekomstperspectief
- › een platte organisatie met veel flexibiliteit en vrijheid
- › een collegiale sfeer met gemotiveerde mensen, met name onder het middenkader
- › mensen hebben plezier in het werk

De aanwezige zwakke punten:

- › nog onvoldoende integrale bewaking van productkwaliteit
- › te hoge werkdruk en werktempo
- › de fysieke belasting is te hoog
- › we hebben te veel inleenkrachten ten opzichte van het aantal eigen personeelsleden
- › allround vakbekwaamheid ontbreekt
- › overleg en informatievoorziening kan beter (problemen worden nog te vaak afgeschoven)
- › er zijn arboknelpunten op het gebied van geluid, licht, koude, uitzicht en kantinefaciliteiten
- › de logistiek en de techniek kunnen beter

Om de mogelijkheden voor vermindering van de overbelasting in het werk in kaart te brengen, maakt het projectteam daarna een analyse van het uitbeentproces. Aan de hand van de criteria flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteitszorg, innovatie, kwaliteit van de arbeid en samenwerking is het hele proces door het projectteam doorgelicht. De volgende stappen in het proces worden bekeken: de aanvoer, het inwegen, het

uitbenen, het pekelen, het drainen, het vacumeren/emballeren en inpakken, het uitwegen, de expeditie, de wasstraat en de buffers. Per stap in het proces werden knelpunten opgespoord. Dat levert een zeer precies beeld op van de knelpunten.

Wolff Vlees:

Klaag- en jubelmuur (2)

Ook bij Wolff Vlees vult het projectteam kaartjes in met sterke en zwakke punten. Dat levert het volgende overzicht op:

Sterke punten:

- › toekomstperspectief
- › afwisselend werk
- › goede logistiek (aan- en afvoer)
- › imago: goede naam bij afnemers
- › redelijke beloning
- › inspraak en betrokkenheid

Zwakke punten:

- › zwaarte van het werk (ergonomie)
- › volledige kostenbeheersing
- › veiligheid op bepaalde punten
- › logistiek (afvoer naar kanters)
- › kwaliteitsverlies door hakken + eindcontrole
- › volledig inspelen op hoge klanteisen

Sturko:

Huiswerkopdracht

Bij Sturko denken de leden van de projectgroep aan de hand van een huiswerkopdracht van de adviseur over sterke en zwakke punten na. De opdracht gaat over de volgende criteria:

- 1 Arbeid, zoals fysieke belasting, psychische belasting, werk-

omgeving, arbeidsvoorwaarden, personele bezetting, kennis en vaardigheden

2 Rendement, o.a. calculaties, doorlooptijden/omloopsnelheid

3 Hygiëne en kwaliteit

4 Logistiek en planning

5 Organisatie o.a. flexibiliteit, arbeidsdeling, informatievoorziening, communicatie, onderlinge samenwerking

6 Technische lay-out

DE UITBENERS ER BIJ BETREKKEN: MOEILIIK, MAAR BROOD-NODIG!

35

Soms is er nog een behoorlijke kloof tussen management en de werkvloer in de vleesindustrie. Met als gevolg dat beide partijen over en weer beelden van elkaar hebben, die niet altijd even gunstig zijn. Toch heeft men elkaar nodig. De deelnemende bedrijven zijn zich dat zeer bewust, maar hoe krijg je medewerkers betrokken? 'Gewoon, door ze erbij te betrekken', lijkt het simpele antwoord. Maar zo gemakkelijk ligt dat niet altijd.

Voor communiceren is minimaal nodig dat je de andere partij ook echt wilt begrijpen en er moeite voor doet om dat te laten zien. Luisteren en vragen stellen zijn belangrijk. De vleesindustrie heeft wat dat betreft geen lange traditie. Toch staat ook dat centraal in het project.

Dumeco:

Een plaatje helpt

Na een paar bijeenkomsten zegt iemand in het projectteam dat de uitbeners beter in het project betrokken moeten worden. Anderen zeggen dat de uitbeners er toch niet voor gemotiveerd zijn. Een plaatje biedt inzicht en helpt het projectteam te bepalen wat er moet gebeuren.

Het plaatje vertelt het projectteam dat mensen in principe met rust gelaten willen worden als er niets aan de hand is. Als je als

projectgroep vindt dat er wel iets aan de hand is, zal je dat duidelijk moeten maken. De reactie is vaak dat mensen ontkennen dat er iets mis is. De projectgroep zal dan met feiten en cijfers moeten confronteren. Daarna raken mensen in verwarring: zou het echt zo ernstig zijn? In die fase zijn mensen ook bereid om over oplossingen na te denken. Al snel kunnen er te veel oplossingen zijn. Het projectteam kan dan helpen de knopen door te hakken. Het plaatje ziet er zo uit:



Maar er zit niet één uitbener in het projectteam. Dat is geen goede zaak. Het projectteam maakt een opzet om met de uitbeners te gaan praten, maar daar komt eerst niets van terecht. Het is iedere keer veel te druk. En bovendien werkt een deel van de uitbeners voor uitbeenbedrijven en is dus niet bij Dumeco in dienst. Er moet dus gepraat worden met de chef van het ingeleende personeel.

Samen iets doen, lijkt belangrijk te zijn. Daarom stelt de adviseur voor een bedrijfssimulatie te organiseren. Daar kunnen ook uitbeners aan meedoen. Op een zaterdagmorgen is de kantine anders ingericht en wordt een speelgoedfabriek nagespeeld. Ongeveer twintig medewerkers maken samen Flying Starships en leren wat het kan uitmaken als het werk anders

wordt georganiseerd. Als je het werk in kleine stukjes opdeelt, zoals nu ook bij de uitbeners het geval is, zijn er nog al wat nadelen. Houd je echter alle handelingen, die logisch bij elkaar horen, in één functie dan zijn er veel voordelen. Toch rolt er op die zaterdag niet meteen een nieuw ontwerp voor de uitbeenafdeling uit. Daarom gaat het projectteam verder op zoek naar mogelijke oplossingen.

Wolff Vlees:

Het belang van vragen stellen

Bij Wolff Vlees is er eigenlijk vanaf het begin aandacht voor het betrekken van de uitbeners. Dat gebeurt op verschillende manieren.

De uitbeners:

- › krijgen informatie over het project Uitbenen 2000: de aanleiding, de plannen, de mogelijkheden en onmogelijkheden
- › nemen zelf deel aan het projectteam
- › nemen ook zelf deel aan de werkgroep uitbeenafdeling
- › denken actief mee bij het inventariseren van knelpunten en oplossingen
- › nemen deel aan de aanpassingen en proefopstellingen
- › krijgen opgedane ervaringen teruggekoppeld
- › krijgen informatie over de maatregelen die genomen worden en over het tijdsplan.

Communicatie met de medewerkers vindt het projectteam een noodzakelijk middel. Informatie over het project vindt plaats via het personeelsblad en interne mailingen en een afdelingsbijeenkomst. Daarnaast is het werkoverleg nieuw leven ingeblazen. Veel zaken met betrekking tot het project worden in dat werkoverleg voorbesproken en ter discussie gesteld. Ook met de ondernemingsraad vindt afstemming plaats. Daarbij gaat het niet alleen om overtuigen, maar ook om vragen stellen.

Sturko:

Betrekken als het concreter wordt

De vestigingsdirecteur van Sturko wil bij het verder concretiseren van het organisatieontwerp ook uitbeneders betrekken. Zij zijn dé deskundigen van de dagelijkse praktijk.

WAT LEVERT HET OP?

Het project heeft de deelnemende bedrijven geen windeieren gelegd. Voor het ene bedrijf zit het belang vooral in een cultuuromslag. Een ander bedrijf heeft verbetermogelijkheden voor zowel de korte als de lange termijn ontdekt. En weer een ander bedrijf heeft dankzij het project een heleboel denkwerk verricht. Afgerond zijn de ontwikkelingen nergens. Dat kan ook niet. Het is immers nog geen 2000!

Dumeco:

Hele middels

Als huiswerk hebben alle projectgroepleden van Dumeco aan de hand van een opdracht van de adviseur nagedacht over een andere manier van werken in de uitbenedaafdeling. Er komen acht alternatieven op tafel, waarvan er één het verste was uitgewerkt: het on-line uitbeneden.

In de oude werkwijze bestaat het uitbeneden uit twee clusters van vier handelingen die door twee personen worden uitgevoerd. Het voorstel 'on-line uitbeneden' is erop gericht de acht handelingen te verdelen over acht personen. Een verdergaande arbeidsdeling dus. De projectgroep zet eerst de voor- en nadelen op een rij. Dan besluit ze tot een proef met dit systeem. Direct na afloop evalueert de projectgroep de proef samen met de uitbeneders die er aan hadden meegedaan. Niemand vond dat er voordelen waren verbonden aan het 'on-line uitbeneden'. Wel nadelen.

In de week na de proef vragen de uitbeners die aan de proef hebben meegedaan, of zij individueel hele middels mogen gaan uitbenen. Dus alle acht handelingen in één functie. De vestigingsmanager stemt daarmee in. Het uitbenen van hele middels blijkt zeer goed te bevallen. De uitbeners geven daarvoor de volgende redenen:

- › je kunt je eigen tempo bepalen
- › je bent niet afhankelijk van elkaar
- › voorsnijder minder zwaar belast
- › betere kwaliteit van het product

39

Het is duidelijk dat het hele-middels-uitbenen een stap in de goede richting is. Omdat Dumeco Scherpenzeel ook als doelstelling heeft de capaciteit uit te breiden, ontstaat ook het idee de drie productielijnen te verlengen. Op dat moment stelt de adviseur echter voor ook de optie te bekijken om de lijnen juist korter te maken en per lijn een groep samen te stellen, die als groep verantwoordelijk is voor een constante kwaliteit. De projectgroep heeft daarop het principe-besluit genomen over te gaan tot de invoering van dit groepswerk. Uitgangspunt daarbij is dat er door de uitbeners hele middels worden uitgebeend.

Groepswerk werd daarbij als volgt gedefinieerd:

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

Het plan om tot invoering van groepswork over te gaan, moet dan verder uitgewerkt worden. Voor de verdere uitwerking van de plannen zijn verschillende werkgroepen ingesteld:

› Werkgroep informatie en communicatie

Deze werkgroep zal bewaken dat de uitbenaers steeds bij het project betrokken blijven.

› De werkgroep organiseren en inrichten

Deze werkgroep gaat het organisatieprincipe van groepswork nader uitwerken op hoofdlijnen. Er moeten besluiten genomen worden over: het aantal lijnen, welke producten naar welke lijnen gaan, de breedte van het bewerkingsproces (uitgangspunt: zo volledig mogelijk), de lay-out van de afdeling en de werkplekken en ten slotte: de taken en bevoegdheden van de uitbenaers.

› De werkgroep meten en investeren

De mensen uit deze werkgroep gaan een meetinstrument ontwikkelen en ondersteunen de werkgroep 'organiseren en inrichten' door het maken van kosten/baten verhoudingen betreffende de investeringen.

› De werkgroep opleidingen

Deze werkgroep maakt een opleidingsplan voor de uitbenaers, kanters en leidinggevenden.

Ondertussen ontstaat de mogelijk een naastgelegen bedrijfs-pand aan het bestaande pand te koppelen. Daardoor stagneert de invoering van groepswork. Wel zet Dumeco in de nieuwe hal een klasje op dat gaat oefenen met een andere manier van uitbenaers. Het zware ribben-trekken komt te vervallen en men kiest voor vakbekwaam uitsnijden. Voor de uitbener is het werk een stuk lichter geworden.

Een jaar na het begin van het project kijken we wat het project Dumeco in Scherpenzeel heeft opgeleverd. Voor de chef van het bedrijfsbureau, thans voorzitter van de stuurgroep 'Uitbenaers 2000' is het duidelijk. Als belangrijkste

ontwikkeling noemt hij de omslag in het denken bij het middenkader. "Vroeger was het 'als je het er niet mee eens was, kon je oprotten'. Nu wordt er naar elkaar geluisterd en wordt er gevraagd waarom je het anders wilt doen. Dat is de grootste winst van het project 'Uitbenen 2000' ", aldus de chef van het bedrijfsbureau.

Wolff Vlees:

Leren door experimenteren

Bij het zoeken naar oplossingen besluit het projectteam onderscheid te maken tussen korte termijn en lange termijn. De korte termijn oplossingen krijgen in eerste instantie de aandacht, want hiermee kan je snel en relatief makkelijk positieve resultaten bereiken. Voor de korte termijn komen vier oplossingen op tafel. Deze zijn vooral technisch van aard. De lange termijn oplossingen bespreekt het projectteam later. Dat soort oplossingen zijn van invloed op de inhoud van de functies. Er is een andere organisatie van de werkzaamheden voor nodig.

41

De volgende korte termijn oplossingen zijn genoemd:

› Hoogte werktafels instelbaar maken

Dit voorstel is vrij snel gerealiseerd.

› Kettingbanen verlengen tot boven de werktafel

Het idee ziet er als volgt uit. Door het verlengen van de kettingbanen, waaraan het vlees hangt, tot boven de werktafel, hoeft het vlees niet meer van de haak op de tafel getild te worden. De uitbener snijdt nu simpelweg het touwtje of de pees waaraan het vlees hangt door. Dat belandt het vlees vanzelf op de werktafel.

› Voorzagen en/of verdelen van bouten

Het idee is om reeds voordat het vlees de uitbener bereikt met een elektrische zaag een aantal zaagsneden in het vlees te maken, zodat het werk van de uitbener lichter wordt.

› Afstemming werkzaamheden en tijden

Dit voorstel is nog niet verder uitgewerkt.

Het projectteam besluit tot twee proeven: één met de kettingbanen en één met het voorzagen. De proef met het verlengen van de kettingbanen is een groot succes. De fysieke belasting neemt af doordat de uitbener niet meer met veel gewicht in de armen hoeft te beuren en draaien. Daardoor zijn mensen aan het einde van de dag minder moe en neemt het aantal rugklachten af. De opstelling is ook veiliger geworden door een constructie die voorkomt dat na het afnemen van het vlees de haak van de ketting kan vallen. Toch zijn er ook bezwaren, vooral van technische, logistieke en economische aard.

De proef met het voorzagen en verdelen van de bouten bleek verschillende voordelen te hebben: geen rondvliegende splinters, continue dezelfde snit, minder lichamelijke belasting, minder diepe insnijdingen en minder lawaai in de uitbeenafdeling. Er waren echter ook nadelen aan verbonden: lawaai van de zaag en de afvoer van zaagsel. Het langdurig bedienen van de zaag bleek ook een probleem te zijn. Voor deze negatieve gevolgen moet nog een oplossing gezocht worden. Daarna kan besloten worden of deze oplossing definitief zal worden ingevoerd.

Deze experimenten maken nog iets anders duidelijk. Als je anders wilt gaan werken is misschien ook een andere opstelling nodig van de productielijnen. Reden om een technisch bureau te vragen enkele tekeningen te maken voor een ander ontwerp. Het projectteam bespreekt de tekeningen en dat roept behoorlijk wat reacties op. Al snel lopen alle uitgangspunten weer door elkaar en is de projectgroep terug bij een eerder discussie: 'misschien moeten we ons toch eerst concentreren op de lange termijn'. Met verbouwen is per slot van rekening een behoorlijke investering gemoeid.

Om daarin een uitweg te vinden, doet de adviseur het voorstel drie werkgroepen samen te stellen, met elk een specifieke taak binnen het project.

› De werkgroep communicatie en samenwerking

Deze werkgroep kan de taak krijgen om de visie op het project uit te dragen en de reacties te inventariseren. Ook kan zij nadenken over hoe je de samenwerking op de werkvloer het beste organiseert. Zo kun je nieuwe ideeën verzamelen onder het personeel over waar het beter kan.

› De werkgroep korte termijn experimenten

De werkgroep kan de economische en technische haalbaarheid van de experimenten ('verlengen van de baan' en 'voorzagen') bekijken en een voorstel aan de directie maken voor de invoering van deze experimenten. Als de directie akkoord gaat kan ze uitvoering ter hand nemen.

› De werkgroep inrichting uitbeenafdeling op de lange termijn
Deze werkgroep heeft dan tot taak de lange termijn oplossingen uit te werken en discussie daarover binnen het bedrijf op gang te brengen.

43

Sturko:

Hoofddoelstellingen centraal

Voor Sturko is de winst van het project vooral dat er veel denkwerk is verzet. De projectgroep heeft nu een idee over hoe het er in de toekomst uit zou kunnen zien en waarop zij zoal moet letten.

Sturko wil de uitbeena activiteiten uitbreiden. Dat vereist dus aandacht voor aanvullende maatregelen. Enkele voorbeelden ter verduidelijking:

› De medewerkers moeten nieuwe kennis en vaardigheden aanleren.

- › Er moeten ook meer goed-opgeleide mensen aangenomen worden. Wil men daarbij het aandeel inleenkrachten op termijn verminderen dan moet je tevens het werk van de eigen medewerkers arbeidsinhoudelijk en arbeidsvoorwaardelijk aantrekkelijker te maken.
- › Het verbeteren van kwaliteit, hygiëne en rendement vraagt extra inspanning. Aandachtspunten zijn: de informatievoorziening, het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers en extra aandacht voor hun mogelijkheden om de kwaliteit daadwerkelijk te realiseren.
- › Om de geestelijke en lichamelijke gezondheidsrisico's te verminderen zijn verbeteringen noodzakelijk in de arbeidsinhoud, de werkplek en de werkomgeving.
- › Om het probleemoplossend vermogen van de productiemedewerkers te verhogen zijn veranderingen noodzakelijk in de organisatie van het werk en de inhoud van de functies. Medewerkers moeten de mogelijkheid krijgen om samen, of in overleg met elkaar alledaagse problemen in de productie op te lossen. Hierdoor zal het 'blussen van de frequent voorkomende brandjes' door de leiding verminderen.

Verbetering van de genoemde punten is alleen mogelijk als naast de ruimtelijke uitbreiding ook de kansen voor organisatieverbetering benut worden. Die kansen zijn zeker aanwezig en zullen door Sturko ook benut worden.

Sturko kan nu aan de slag met de invulling van het organisatie-ontwerp. Daarbij moeten verschillende beslissingen genomen worden over de organisatorische en technische inrichting van het productieproces. Ook die beslissingen zijn door het project in beeld gekomen. Enkele voorbeelden:

- 1 In de eerste plaats over de indeling van de groepen. Er moet dan een keuze gemaakt worden over welke producten naar welke lijnen/tafels gaan.

2 Er moet een beslissing genomen over de bewerkingen aan één lijn. Hoe maakt je functies zo compleet en dus zo interessant mogelijk voor de functie vervuller? Hoe zorg je voor zo min mogelijk transport, een zo laag mogelijk afstemmingsnoodzaak en een zo laag mogelijk besmettingskans? Welk opleidingsplan kun je hieraan koppelen?

3 Dan de lay-out van de tafels. Die moet ontworpen worden. Uitgangspunten: ergonomisch verantwoord en passend bij de taak.

4 De logistiek en het interne transport moet op het organisatorisch ontwerp aansluiten. Welke producten gaan naar welke lijnen? Kunnen de groepen dat zelf meesturen?

5 Vaststellen welke regeltaken naar de groepen gaan: kwaliteitsbeheersing, onderhoud, detailplanning, werkverdeling, etc. en wat de taken en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden zijn

Naast arbeidsorganisatorische maatregelen op bedrijfsniveau, acht Sturko ondersteunende maatregelen op sectorniveau noodzakelijk. Men denkt daarbij aan maatregelen in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer (bijscholingen in plaats van VUT, loopbaanontwikkeling in plaats van functiebeoordeling) en een vanuit de sector gedragen onderwijsaanpak die aansluit op de ontwikkeling naar allround medewerkers.

Sturko heeft nog een weg te gaan, maar de basis voor een geheel nieuwe productie-organisatie ligt klaar. Deze nieuwe productie-organisatie biedt positieve kansen voor zowel de medewerkers als het bedrijf. Van een sterk arbeidsdelige organisatie met een hoge afstemmingsnoodzaak en eenzijdige, smalle functies kan Sturko gaan naar een organisatie met zelfverwoordelijke groepen, betere productiebeheersing en vakinhoudelijk interessante functies.

TEN SLOTTE

Met het schrijven van dit boekje wordt het project Uitbenen 2000 afgesloten. Dit betekent natuurlijk niet dat al het werk nu gedaan is. De pilotbedrijven Wolff, Dumeco en Sturko zijn nog volop bezig met het herontwerpen van het uitbeenproces, de uitbeefunctie en de werkplekken en vervolgens het invoeren van de veranderingen. Maar ook na die invoering zal men doorgaan, verbeteren is immers een continu proces.

De noodzaak van het verbeteren van de inhoud van de uitbeefunctie en het optimaliseren van het uitbeenproces is in de afgelopen periode nog duidelijker geworden. De RSI-problematiek ¹ en de roep om traceerbaarheid en kwaliteitsbeheersing zijn daarvan enkele voorbeelden. De RSI-problematiek maakt het verbeteren van de taaksamenstelling en het verminderen van kortcyclische arbeid in de uitbeefunctie noodzakelijk. In dit verband is de PVE een ander project gestart (RSI-preventie in de vleessector). In dat project komt ook het veranderen van de organisatie van de werkzaamheden naar voren als belangrijk middel om de lichamelijke belasting te verminderen.

Van belang voor het succesvol invoeren van dergelijk verandingsprojecten is de actieve deelname van alle betrokkenen. Het gaat bij dergelijke projecten om ingrijpende

veranderingen, zowel voor het bedrijf als voor de medewerkers. Deze veranderingen hebben alleen kans van sla-
gen als de betreffende medewerkers goed geïnformeerd wor-
den, mee kunnen denken en er gebruik gemaakt wordt van
hun praktijkkennis en praktijkervaring. Deze participatieve
aanpak is ook bij de deelnemende bedrijven in dit project suc-
cesvol gebleken.

Voor de sector en voor de bedrijven is participatie van de me-
dewerkers bij dergelijke veranderingen op zich al een verande-
ring van groot formaat. Een belangrijke cultuuromslag die de
sector, de sfeer in de bedrijven en de betrokkenheid van de
medewerkers bij de productie ten goede zal komen.

47

Peter Rozemond
Erna de Kleijn

¹ Repetitive Strain Injuries; verzamelnaam voor diverse aandoeningen aan pols-
schouder- en ellebooggewrichten als gevolg van het steeds, in hoog tempo, her-
halen van belastende bewegingen.

BIJLAGE

DEELNEMERS KLANKBORDGROEP

Wolff Vlees Nederland BV De heren H. Wolff,
W. van den Esschert en H. Bolink

Dumeco Scherpenzeel De heren A. van den Esschert,
G. Robbertsen en H. Brinkerhof

Sturko Vlees BV De heer M. Droste

Dumeco Holding De heer G. van Grinsven

BV Gebroeders Jansen De heren G. Wichems en
A. Dommerholt

Meester Wijhe BV De heer P.C. Vermeer

Carni 4 Company V.O.F. Mevrouw C.A. van der End-Verburg

EKRO BV de heren H. v.d. Horst en A. van Rielle

Domburg Vlees BV De heer P. Damen

Schop Vleeswaren BV Mevrouw B. Schop

Brada's Vleeschbedrijf BV De heer B. Oosterbeek

Produktschappen voor Vee, Vlees en Eieren
De heer R. Luns

CONDOR Advies & Begeleiding De heren G.J.M. van Kesteren
en S. Scholten

NIA TNO Mevrouw E. de Kleijn

De heren P. Rozemond, P. van Lingen en E. Joosten

Externe assistentie:

Mevrouw J. Haffmans en de heer N. Terra (beiden: SANT)

De heren G. Gerats en J. Mossink (beiden: NIA TNO)

VOORBEELDIG UITGEBEEND

Iedere dag kortdurende handelingen uitvoeren. Wat gedaan moet worden kan soms variëren, maar het blijft kortdurend. Lichamelijk erg belastend en geestelijk niet echt uitdagend. Het is een stimulerende onderneming om dit soort functies te verbeteren. Zeker als daarbij ook het doel is de bedrijfsprestaties naar een hoger plan te brengen. Een dubbele opbrengst: betrokken en gemotiveerde werknemers, een betere productkwaliteit en een efficiëntere bedrijfsvoering. Drie bedrijven in de vleessector laten in deze publicatie zien dat het mogelijk is. Voorbeeldig uitgebeend! is het lezen waard voor een ieder die de bedrijfsorganisatie wil verbeteren en daarbij de participatie van alle betrokkenen een belangrijk uitgangspunt vindt.