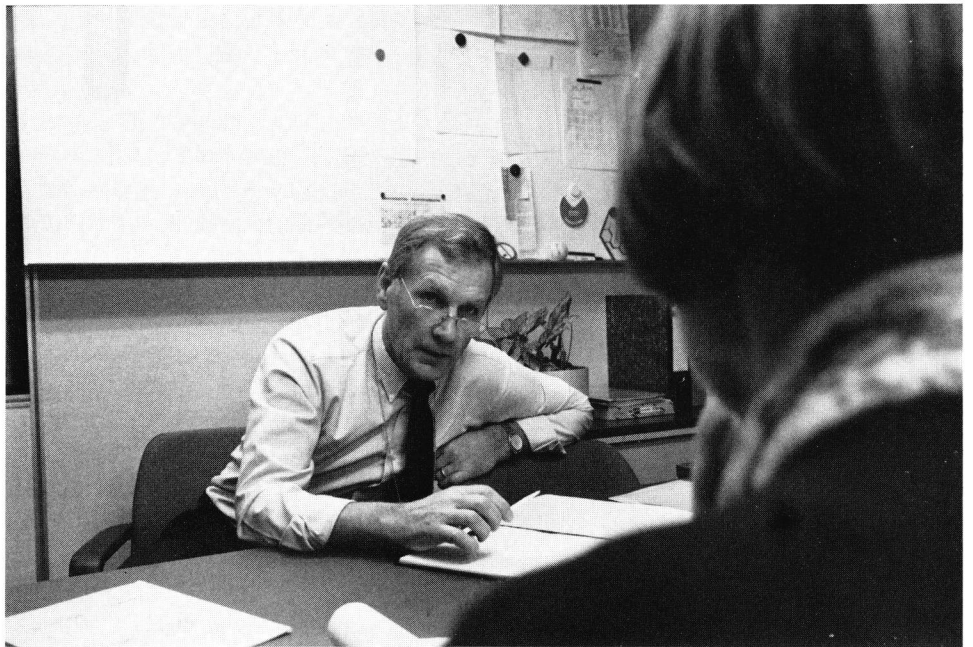


'Veiligheid is niet iets om over te stemmen'

Niet zeuren, maar doen. Onder dat motto krijgt het VGW-beleid van Texas Instruments Holland BV (TIH) gestalte. Daarbij wordt gewerkt aan de hand van de streng-

ste norm, of dat nu de Nederlandse, de Amerikaanse of de bedrijfsnorm is. Key issues: bespreekbaarheid en betrokkenheid.

Als de heer B. Veekamp, hoofd opleidingen bij TIH, door de ponserij loopt en antwoord geeft op de vraag of 'men' geen last heeft van het lawaai, moet hij bijna schreeuwen. 'Nee, de machines zijn op deze afdeling allemaal omkast. Wat dat betreft zijn gehoorbeschermingsmiddelen hier niet nodig. Alleen die radio..., de hele dag die radio.' Pas nadat de medewerkers verzocht is de radio iets zachter te zetten kunnen hij en zijn collega B. Lokhorst, engineering-manager leadframes, zich verstaanbaar maken. De rust is slechts van tijdelijke duur. Een medewerker die terugkomt van de koffiepauze loopt linea recta naar de radio en draait het apparaat op volle sterkte. Het gesprek moet beëindigd worden, de aanwezigen werken onverstoorbaar verder. De produktie van leadframes van TIH is in drie delen opgesplitst; galvaniseren, ponsen en afsnijden en verpakken. Met miljoenen, miljarden verlaten de leadframes het fabrieksterrein in Almelo. Kilometers koper liggen in rollen van zestig tot negentig kilo te wachten op produktie. Bij het produceren van de leadframes is het niet altijd verplicht een veiligheidsbril te dragen. In de ponserij is het dragen van een bril alleen verplicht als men in de geluidskast bezig is om met perslucht afval uit het stempel te blazen. Dit in tegenstelling tot de spuitrij, waar kunststof onderdelen worden gemaakt, waar het dragen van een veiligheidsbril wel verplicht is. Als iemand Veekamp ziet lopen door de spuitrij, roept hij overijverig: 'Bril op!', waarna de twee medewerkers inderdaad de bril opzetten. Veekamp zegt dat TIH fel is op het dragen van veiligheidsbrillen. Personeel dat brildragend is, is naar de opticiën gestuurd om veiligheidsbrillen met geslepen glazen aan te meten. Alleen bij het galvaniseren, de plating-afdeling, heeft iedereen een bril op. Op de verschillende baden



Veekamp: 'Door mee te denken over oplossingen neem je een stukje hiërarchie weg.' Foto: Peter Pennarts.

waar de strips doorheen moeten staan om de halve meter waarschuwborden met daarop genoemd het chemisch bad (zwavelzuurbad, nikkelstrikebad, koperstrikebad, kaliumcyanidebad, etc.) en de directe gevaren (let op: heet!, let op: etsend! let op: zeer giftig!). Aan het eind van de 'band' hangen waarschuwingsslangen die gaan branden als het niveau in een bepaalde tank te laag is. Mocht ergens een leiding knappen dan kan het personeel met een ruk aan een koord het hele produktieproces stilleggen. Volgens Lokhorst kampte plating tot voor kort met een groot geluidsprobleem. Een paar meter van de 'band' staan pompen voor de aan- en afvoer van water, een zuiveringsinstallatie en een grote afzuiginstallatie waarvan

de ventilatoren wel eens uit balans raken en 'dan knap lawaai geven'. Een meters hoge muur tussen de beide ruimtes is aangebracht om het geluid tegen te houden.

Zwaar bewaakt

De afdeling plating van TIH wordt voorzien van chemicaliën vanuit een eigen chemical yard. In tanks op een zwaar bewaakt terrein zijn stoffen als chloorbleekloog, zoutzuur en natronloog opgeslagen alsmede cyanide. Het milieuprobleem dat deze stoffen met zich meebrengt, probeert TIH zo veel mogelijk zelf op te lossen. De tien analisten die bij plating werken verrichten tweemaal per ploeg (de afdeling werkt met een vijfploegendienst) metingen; vijf volgen het produktieproces, vijf de waterhuis- ►

houding. Het water dat voor de produktiegang nodig is, wordt opgeslagen en behandeld in tanks die in putten staan. De putten liggen in een verlaagd gedeelte van de werkvloer waar het afval naar toe stroomt. In het riool is een proportioneel bemonsteringsapparaat aangebracht. Iedere morgen neemt een analist een watermonster, 'maar voor de zekerheid nemen we ook tussentijds een monster om te kijken of er niet ergens iets mis gaat. Mocht dat zo zijn, dan kunnen we direct actie ondernemen', aldus Lokhorst.

Een aantal keer per jaar meet de arbeidshygiënist (in dienst van de BGD) het niveau van chemicaliën in de lucht. Op verdachte plaatsen op het fabrieksterrein zijn bodemonsters genomen en wordt de grond inmiddels gespoeld. Tot voor kort werd door TIH veelvuldig en niet altijd even efficiënt gebruik gemaakt van tri bij de ontvetting tijdens het produktieproces.

Veekamp: 'We hebben onlangs een tri-programma gehad, TIH wil tri weren uit het bedrijf. Dat is nog niet helemaal gelukt, maar in vergelijking tot vroeger zijn we een heel eind. Vroeger werd olie van de vloeren geboend met tri! Je wist niet beter. Er waren zelfs mensen die de werkkleding even in de tri hielden, 'want dat wast zo heerlijk schoon.' Nu mogen alleen nog mensen die zijn opgeleid bij de tri-vaten komen. Voor de rest van de medewerkers is het daar verboden terrein.'

TIH is op dit moment bezig een uniform etiketteringssysteem voor chemicaliën te ontwikkelen. De nieuwe etikettering moet duidelijker en eenvoudiger worden dan de standaardetikettering. TIH heeft tevens een handboek in de computer opgeslagen waarin alle door het bedrijf gebruikte chemicaliën zijn vastgelegd.

TIH is een continubedrijf (Veekamp: 'Alleen op de officiële feestdagen gaan we dicht'), wat betekent dat er in ploegendiensten wordt gewerkt. In de ponserij is een drie ploegendienst, in plating een vijf ploegendienst werkzaam. Lokhorst vertelt dat de vijf ploegendienst, ondanks het ingewikkelde rooster, nog niet tot problemen heeft geleid. De medewerkers zeggen geen storing in het dagelijkse ritme te ondervinden. Vooral de mensen met kinderen zijn te spreken over het systeem. Wat minder tevreden zijn de vrijgezellen die het stappen op vrijdag- en zaterdagavond wel eens de mist in zien gaan. De vijf ploegendienst is overigens een experiment. Dit jaar wordt de zaak opnieuw bekeken. Moet alles worden teruggedraaid of juist uitgebreid?

Hobbyisten

De heer J. Stapel is niet alleen manager van EMCD, de European Materials and Controls Division, maar ook voorzitter van de VGW-commissie. Hij is min of meer op die positie gearanceerd na een aanbeveling van het hoofdkantoor in Amerika. TI Incorporated vond het gebrek aan een decision-maker een bezwaar. 'De toenmalige veiligheidscommissie bestond uit een club enthousiaste hobbyisten, en dat werkte perfect. Zelfs zo perfect, dat de OR zo'n vijf jaar geleden, toen de VGW-commissie moest worden opgericht, zei: 'De VGW-commissievergadering begint om half twee en om kwart voor twee begint de veiligheidscommissievergadering.' Die VGW-commissie is nooit bij elkaar geweest, want iedereen komt om kwart voor twee. Daarmee geef ik aan dat er geen spanningsveld lag op dat gebied. Dat gaat pas ontstaan met de voortschrijdende ontwikkelingen op Arbo-gebied. In notulen van vijf jaar geleden staat bijvoorbeeld letterlijk '... dit is een geluidsprobleem en geen veiligheidsprobleem...'. Onlangs hadden we een discussie over afval, plastic bekertjes en batterijen en zo meer. Nu zegt iedereen dat dat niet op het bordje van de VGW-commissie ligt, maar over een paar jaar waarschijnlijk wel.'

Het vrijwilligerskarakter is een beetje aan het verdwijnen, constateert Stapel spijtig. De tijdsdruk wordt veel werknemers te groot, naast het commissiewerk blijft de gewone taak aanwezig. 'We zijn met OR en directie in gesprek om de VGW-commissie wat meer structuur te geven. Langzaam maar zeker wordt de veiligheidscommissie omgebouwd tot VGW commissie. Een gevaar voor het management is wel dat de informatiestroom van de werkvloer gaat opdrogen als in die commissie alleen maar OR-leden en een paar managers zitten.'

Dat de OR de noodzaak van een VGW-commissie niet van het begin af aan heeft benadrukt, wijt Stapel aan regionale karaktertrekjes. 'Tukkers geloven niet in pietepouterige procedures. Het bespreekbaar houden van veiligheid is veel belangrijker. Ik heb ook nog nooit een stemming meegeemaakt. Veiligheid is niet iets om over te stemmen. Dat is een algemeen gevoel binnen TIH.'

Sinds het management nadrukkelijker in de commissie is vertegenwoordigd, zijn er een paar zaken sneller opgelost dan anders het geval geweest zou zijn. Neem het simpele voorbeeld van het dragen van veiligheidsbrillen. 'Om aan een collega

duidelijk te maken dat dat moet, is soms niet zo eenvoudig; als directielid kun je gewoon zeggen dat het moet. Klaar. Net zo met nieuwe machines. Nieuwe machines met een geluidsniveau boven 80 dB(A) komen er niet meer in. Het Amerikaanse concernmanagement hecht daar grote waarde aan. Als ik morgen geld nodig heb voor iets waar ook maar een spoortje arbeidsverbetering in zit, dan heb ik het overmorgen in huis. Vorige week kregen we met een simpele penne-streek voor een ton aan geluidskasten. Daar zich echter ook een na-deeltje aan. De Arbeidsinspectie ►

Texas Instruments Holland BV (750 medewerkers) is een van de vijftig dochters van Texas Instruments Incorporated (hoofdvestiging in Dallas, Verenigde Staten). TI komt voort uit het in 1930 opgerichte bedrijf Geophysical Service dat zich bezig hield met bodemonderzoek voor de olie-industrie. Tijdens WO II kwam daar het fabriceren van sonar en radar bij. In 1952 besloot de directie halfgeleider produkten te ontwikkelen en produceren. In 1959 vond een fusie plaats met de Metals & Controls Corporation in Attleboro en ging men verder als Texas Instruments. Dit bedrijf produceerde materialen voor industriële en wetenschappelijke toepassing, met name op het terrein van bi-metalen. Het toepassingsgebied van de bi-metalen werd in de loop der jaren steeds groter, onder meer door het gebruik voor thermische motorbeveiliging.

In datzelfde jaar fuseerde in Nederland de fabrieken Metappa en Hajege (dat deel uitmaakte van Metals & Controls). Na de fusie veranderde de naam van Metappa NV in Texas Instruments Holland BV. In de vestiging in Almelo zijn de volgende divisies ondergebracht:

- de European Materials and Controls Division waar Klixon produkten (thermostaten, motorprotectors en andere produkten voor de automobiell-industrie) worden vervaardigd;
- de Leadframes organisatie voor het produceren van frames voor chips;
- het European Distribution Centre voor computers en randapparatuur.

Ook in Amsterdam is TI gevestigd. Hier bevindt zich de European Marketing Division (verantwoordelijk voor de verkoop van onder meer computers, industrial controls en rekenmachines) en de Semiconductors (verkoop van diverse soorten halfgeleiders en micro-processors).

komt hier allerlei leuke nieuwe dingen uitproberen.'

Om het aantal ongevallen laag te houden zijn een aantal zaken doorgevoerd. Zo zitten er in de nachtploeg geen jonge medewerkers omdat die, door een combinatie van ballorigheid, onervarenheid en het gebrek aan lichamelijke gewinning aan ploegenarbeid, voor een groot deel van de ongelukken verantwoordelijk waren. De voorlichting aan uitzendkrachten, waar TI ruim gebruik van maakt, wordt ook krachtig ter hand genomen. Toch zijn er per divisie verschillen. 'Ik wens in mijn organisatie absoluut geen registratie van ongevalsevrijde periodes te zien op de machines. Het risico dat er ongelukken worden verdoozeld vlak voordat een record wordt gebroken is mij te groot.' Bij Leadframes zien ze dat anders. Het ene ongeluk dat daar in de afgelopen jaren is gebeurd moet mensen ervan doordringen dat het er een teveel was. 'We moeten aan de strengste norm voldoen. Of dat nou de Amerikaanse, de Nederlandse of de TI norm betreft, de strengste geldt. Dat is wel eens lastig als je de zin van een regel niet ziet. Neem nou het roken. In Nederland lopen we behoorlijk voorop, maar binnen TI zijn we de laatste die overstag zijn gegaan.' Een grote thermometer in de kantine geeft aan dat bijna de helft van de mensen inmiddels in rookvrije ruimtes werkt. Verslaafden die echt niet zonder kunnen, halen zich of boze blikken van collega's op de hals of hebben zich terug te trekken in rooknissen op de gang. Ter compensatie is dat wel vlak bij de koffieautomaten. Of het anti-rook beleid onder de G of de W van VGW valt blijft in het midden.

Vette happen

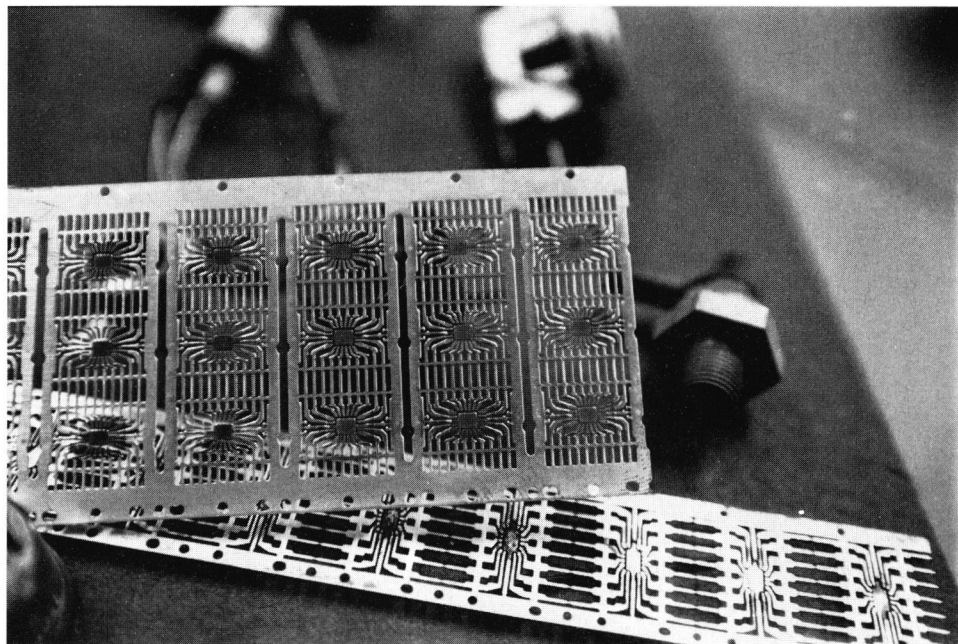
Zoals veel bedrijven heeft TIH wat moeite met het ontwikkelen van een praktisch welzijnsbeleid. In het Arbeidsjournal 1988-1989 staat onder het kopje Welzijnsaspecten een aantal zaken uit het grote grijze grensgebied. De daar genoemde veilige en gezonde werksituaties horen natuurlijk eigenlijk onder de V en de G, promotiebeleid, opleidingen en een goede service in de kantine onder personeelszaken en goede secundaire arbeidsvoorwaarden zijn het pakkie aan van de OR. Toch springt één actie er bij TIH uit: het platte dak dat soms voor tropische temperaturen zorgde is zodanig aangepast dat de werknemers een dragelijke zomer tegemoet kunnen zien.

In tegenstelling tot de Amerikaanse collega's moet men het in Almelo zonder sportcentrum stellen. 'In

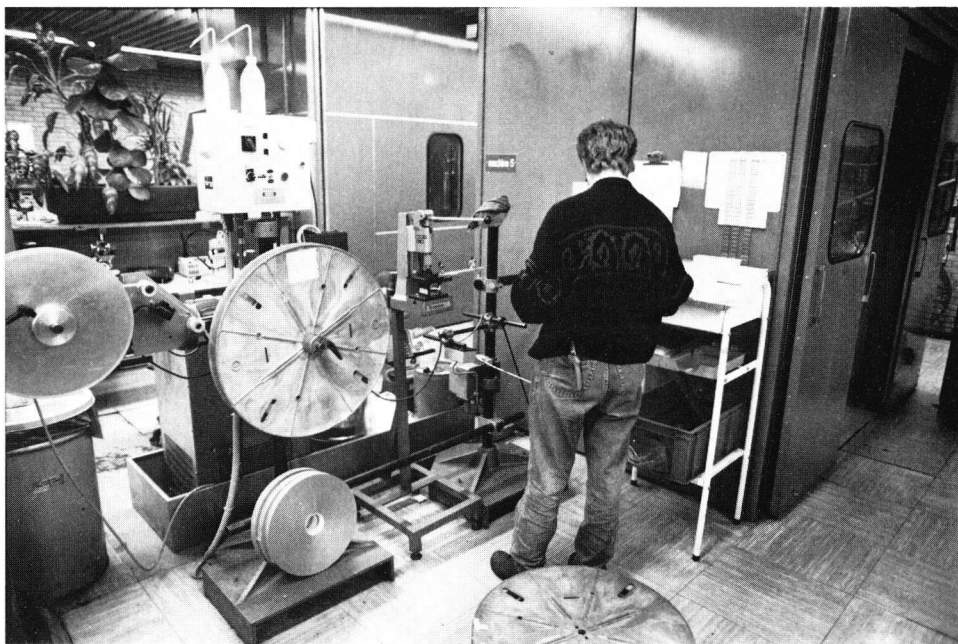
Attleboro kun je een drie kilometer lang indoor traject lopen. Onze vroegere bedrijfsarts heeft ons wel eens aan de ochtendgymnastiek proberen te krijgen. Hij had natuurlijk gelijk, maar we lachen erom. Ook de vette happen in de kantine zullen wel eens verdwijnen, maar nu nog niet'. Het personeelsverloop bij TI is praktisch nihil. Men voelt zich dus blijkbaar prettig. Een belangrijk instrument om knelpunten snel op te sporen is de 'Attitude survey', een vragenlijst die iedere werknemer anoniem invult. De lijst bestaat uit 80 vragen, waarvan 16 sleutelvragen die

elk jaar terugkomen. Heel nadrukkelijk krijgt de werknemer de kans om zijn mening te geven over verstrekte faciliteiten, uiteenlopend van de staat van de toiletten en de conditie van het gereedschap tot de parkeergelegenheid. De werksituatie en de beleving van het werk en het bedrijf, de communicatie, het functioneren van supervisors, carrièremogelijkheden en de beloning zijn andere onderwerpen waarover iedere werknemer zijn opmerkingen kwijt kan.

'Zodra we een groep van minstens 20 hebben (zodat de anonimiteit gewaarborgd kan worden) proberen we



Kilometers koperband worden geponst tot leadframes, de basis voor chips. Foto: Peter Pennarts.



Het personeelsverloop bij TIH is praktisch nihil. Men voelt zich blijkbaar prettig. Foto: Peter Pennarts.

groepstendensen boven tafel te krijgen. Ieder jaar rollen daar weer dingen uit die we moeten verbeteren. Wat heel slecht scoorde was bijvoorbeeld de angst om ontslagen te worden. Dat is ze hier in Twente met de paplepel ingegeven, geen gezin dat er niet mee te maken heeft gehad. Aan de overkant kwamen een paar jaar geleden 3000 man de poort uit om half vijf. Nu nog twee portiers.' Voortdurende voeding van die angst bleek het komen en gaan van uitzendkrachten. De vaste mensen ervaren het vertrek van die tijdelijke werknemers als iets onrechtvaardig.

Om op calamiteiten voorbereid te zijn, kent TIH een escape-plan. Om dit plan op zijn effectiviteit te testen is enige tijd geleden de operatie Disex gehouden, een levenschte oefening waarvan maar 4 à 5 mensen op de hoogte waren. Het belangrijkste doel van de oefening was om te zien of TIH in staat is met een grote ramp om te gaan, of specialistische teams en afdelingen voldoende ingespeeld zijn op hun rol en of de samenwerking met de overheid goed verloopt. De oefening begon met een bommelding, gevolgd door een evacuatie en een zoekactie door de politie. Eén denkbeeldige bom werd gevonden, de andere niet. Het gevolg was een explosie en een brand waarbij giftige gassen vrijkwamen. De bedrijfsbrandweer, het TI-EHBO team, de Gemeentebrandweer, de politie, de GG & GD, de crisisteams van TI en de gemeente Almelo aangevuld met alle andere overheidsinstanties en betrokken TI afdelingen kwamen in actie. De zeven 'gewonden' kregen verzorging, schade aan omringende woonwijken, bedrijven en het milieu werd voorkomen.

Tussentijds en aan het einde van de oefening stonden journalisten van krant en radio in de rij op de persconferentie. Pas na 2½ uur was bekend dat het een oefening betrof.

De conclusies van TI: we zijn redelijk goed voorbereid, maar de in- en externe communicatie moet verbeteren en bestaande procedures moeten worden aangescherpt. Vooral de individuele taakomschrijvingen kunnen beter. Het Arbo-jaarverslag meldt: 'Iedereen was het erover eens dat deze manier van oefenen, onaangekondigd, grootschalig en realistisch opgezet, de beste leersituatie levert.' Een herhaling zit er zeker in. 'Als nu het alarm en mijn pieper afgaat dan is mijn kantoor binnen vijf minuten het crisiscentrum', meldt Stapel met glimmende ogen.

digs, de man deed zijn werk toch goed? De voorlichting op dat punt is sterk verbeterd. 'Van de laagst betaalden vindt 32% dat ze oneerlijk worden beoordeeld. Kijk, op zo'n vraag krijg je nooit een 100% score, maar wij vinden dat te laag. Dat 93% vindt dat de informatievoorziening goed is stemt weer wel tot tevredenheid. Noem dat ook maar een stukje welzijn.'

TI-cultuur

De betrokkenheid bij het bedrijf, de 'corporate identity', staat hoog in het Amerikaanse vaandel. TI probeert op verschillende manieren die betrokkenheid te vergroten. Om het personeel zoveel mogelijk te motiveren en bij het bedrijf te betrekken organiseert TIH interne en externe opleidingen waaraan iedereen kan deelnemen. De opleidingen zijn van verschillend niveau en lopen uiteen van een cursus nederlands voor buitenlandse werknemers, een arbotraining tot het volgen van de avond-MTS.

Bijna alle cursussen worden opgedeeld in categorie A (laag geschoolden), B en C (hoger geschoolden). Zo volgens alle medewerkers een introductiecursus waarin historie, ethiek, TI-cultuur en organisatie aan de orde komen. Ook de Arbocursus is voor iedereen een must. Preventief onderhoud wordt weer alleen gegeven voor werknemers in de B en C categorie, wat ook geldt voor equipment set-up (operatortraining waarin produktkennis is opgenomen). Cursussen als leiding geven, kwaliteitstraining en technisch rapporteren worden enkel voor de C categorie gegeven. Binnen het opleidingspakket neemt de cursus Bedrijfskringen een belangrijke plaats in.

'Dat is iets van acht jaar terug', licht Veekamp toe. 'Via Japan is uit de Verenigde Staten een strak gestructureerde bedrijfskringfilosofie overkomen waaien. Maar na drie jaar bleek dat zoiets hier niet werkte. Er was allerlei kritiek. We zijn toen een dag bij elkaar gekropen en hebben er een eigen invulling aan gegeven. Doel van de bedrijfskringen is het leren oplossen van kwaliteits- en andere problemen op het werkterrein. Medewerkers worden gevraagd om samen ideeën te bedenken, waarbij van alles denkbaar is. Van ideeën die betrekking hebben op de eigen werkplek tot ideeën voor de hele afdeling. Het mag allemaal geld kosten, als de plannen maar goed doordacht zijn. Door mee te denken over oplossingen neem je een stukje hiërarchie weg. De directie van TIH staat volledig achter deze plannen. Het is zelfs zo dat de directie de ideeën sneller uitgewerkt wil

zien dan mogelijk is. Voor iets uitgewerkt is ben je soms een jaar verder en dan willen er wel eens wrijvingen ontstaan, maar waar heb je dat niet?'

Een ander doel van het opleidingsstelsel is personeel op meer dan een werkplek in te kunnen zetten. De produktievraag op de afdelingen is volgens Veekamp vrij constant, maar het komt wel eens voor dat een afdeling extra hulp nodig heeft.

Veekamp: 'Vroeger stuitte dat op problemen, omdat het vaak dezelfde mensen waren die rouleerden. Had-den zij net een stek gevonden op een afdeling, moesten ze weer ergens anders gaan werken. Om te voorkomen dat slechts een kleine groep steeds opnieuw de 'dupe' werd hebben we gesteld dat iedereen op zo veel mogelijk plekken moet kunnen werken. Dat werkt uitstekend, zeker nu de mensen ook een stuk flexibeler zijn dan tien jaar geleden. Nu is het ondenkbaar dat iemand twintig jaar lang hetzelfde werk verricht.'

TI vergroot de betrokkenheid verder door werknemers die twee jaar in dienst zijn de mogelijkheid te geven aandelen te kopen. In de nieuwjaarloterij wordt bepaald wie op kosten van de baas naar de aandeelhoudersvergadering in Amerika mag. Een aardig verhaal om de betrokkenheid te illustreren. Een expeditiemedewerker zei tegen een manager die een papiertje weggooide: 'Hé joh, oprapen. Je staat in mijn bedrijf'. Mopperend deed de man wat hem werd gevraagd.

**Monique van Blijswijk
Erik Pennekamp**