

HET BELLO PROJECT BIJ HOOGOVS

Hans Conijn, Frans Odink

I. Inleiding

In dit artikel wordt verslag gedaan van de belangrijkste bevindingen van een onderzoek bij Hoogovens-IJmuiden naar een nieuw beloningssysteem: Bello. Het oorspronkelijk onderzoeksverslag¹ bestaat uit twee delen. Een deel handelt over de procedure waarlangs Bello als organisatie-ontwikkelingsproject tot stand is gekomen; hoe de bedrijfsleiding hierin heeft ingegrepen en voortdurend bijstuurt en welke rol de werknemers en in het bijzonder de leden van de vakbeweging hierin krijgen toebedeeld. Het tweede deel bestaat uit drie case-studies over de praktische konsekventies van Bello naar de organisatie van de arbeid op de werkplek en de gevolgen die dit heeft voor de ploegenwerkers. In dit stuk zullen wij ons voornamelijk tot dit laatste beperken.

Het onderzoek is in 1975 verricht ter afsluiting van onze studie arbeids- en organisatiepsychologie. Onze contacten met Hoogovens en het bondswerk aldaar bestonden toen al enkele jaren en liepen via de Hoogovengroep van het Sociologisch Instituut aan de Universiteit van Amsterdam. Wij hebben hier in de beginfase deel van uitgemaakt en als zodanig al in een eerder stadium de eerste ontwikkelingsfasen van het in 1970 gestarte Bello-project geanalyseerd. Het betrof toen echter veelal papieren plannen. Hierin kwam eind 1973 verandering.

De bedoeling van het onderzoek was vooral bij de werkers van Hoogovens het inzicht te doen ontstaan, dat Bello meer is dan de worst, die de directie hen in de vorm van één loongroep omhoog heeft voorgehouden. Tegen de achtergrond van dat perspectief zijn enkele duizenden mensen, waaronder veel actieve vakbondsleden, in Bello inspraakcommissies gedoken, zonder dat ze zich bewust waren van de werkelijke achtergronden van Bello en de schadelijke gevolgen ervan voor de werkers.

Bello blijkt in de praktijk namelijk veel meer dan zo maar weer een nieuw beloningssysteem. Het is een gigantisch organisatie-ontwikkelingsproject, dat het hele terrein van de arbeidsvoorwaarden beslaat. Naast beloningskonsekventies heeft het gevolg voor de promotieperspektieven van de mensen, het regelt het geheel van opleiding, training en vorming en

1. H. Conijn, F. Odink, *Het bello project bij Hoogovens*, verslag doktoraalstage bij de Afdeling Arbeids- en Organisatie Psychologie van het Psychologisch Laboratorium van de Universiteit van Amsterdam, 1975.

ook de loopbaanplanning (dit totale pakket zal in de nabije toekomst zelfs volledig gekomputeriseerd worden) en wat het belangrijkste is, het gaat gepaard met een totale reorganisatie van de arbeid. Over dit laatste punt gaat dit artikel.

Belangrijkste kenmerk van die reorganisatie van de arbeid is, dat het bestaande takenpakket wordt geïnventariseerd en dat in het vervolg over verbrede groepstaken moet worden gerouleerd. Centraal in ons onderzoek staan de verwachtingen zoals die in het onderzoeksvoorstel aan de bedrijfsledengroep zijn geformuleerd (zie bijlage I). Wij verwachtten dat in Bello door middel van taakroulatie geprobeerd wordt in het personeelsgebrek voor de zware, vuile functies te voorzien. Taakroulatie wil zeggen dat men meer moet kunnen en die meerdere werkzaamheden moet aanleren. Vandaar de verwachting dat bedrijfskursussen een belangrijker rol gaan spelen en er een verschuiving optreedt van ervaringskennis naar bedrijfsopleidingskennis. Daar taakroulatie zwaardere eisen aan de werknemers stelt, zal er ook scherper geselecteerd gaan worden. Verder wordt voorspeld dat taakroulatie tot onderlinge spanningen tussen het personeel kan leiden, omdat niemand het prettig vindt vuil en zwaar werk te doen. Overigens worden positieve gevolgen voor de personeelsverhoudingen niet uitgesloten. Eén van de belangrijkste verwachtingen, waarop dit onderzoek zich concentreert is, dat er door taakroulatie geprobeerd gaat worden op goedkope wijze het probleem van de onderbezetting van ploegen op te lossen, door er voor te zorgen dat er bij afwezigheid door onder andere ziekteverzuim een ander personeelslid kan inspringen. Op deze wijze worden de onderbezetting en de gevolgen daarvan op de schouders van het personeel afgewenteld. Tenslotte zal getracht worden door een grotere inzetbaarheid van het personeel de standaard bezettingen terug te brengen. Hoewel in dit onderzoek de gevolgen van de taakroulatie voor het personeel en de bedoelingen die Hoogovens ermee heeft voorop staan, zal ook belicht worden hoe een Bello promotieplan tot stand komt (door de directie met Samenspraak aangeduid).

In de loop van dit onderzoek werden twee tussentijdse rapporteringen uitgebracht, toen de aktualiteit daarom vroeg. Eén ervan is in de bijlagen opgenomen (bijlage 2). Het betreft een reactie op de CAO onderhandelingen, waarin de bedrijfsdirectie de delegatie van de vakbeweging voorrekende dat op grond van de invoering van Bello de loonkosten in 1975 al met 2.5% zouden stijgen. Omdat wij bezwaar hadden tegen het opvoeren van Bello als loonkosten en de 2.5% volgens ons niets anders dan een slag in de lucht kon zijn, kwamen wij met deze reactie.

Tenslotte hebben wij de konkrete financiële gegevens uit de

Middellange Termijn Plannen² aangegrepen om de ook door Hoogovens gehanteerde ideologie te bestrijden, dat het vooral de stijgende loonkosten zijn die de prijsstijging — in dit geval van een ton staal — bepalen. Bij de onderzochte afdelingen (Walserij West, Blokwal I en de Staaf en Draad Walserij) is voor de periode 1974-1975 nagegaan wat de belangrijkste oorzaken zijn van de prijsstijging, welk aandeel de loonkostenstijging hierin heeft, en hoe het aandeel van de loonkosten in de totale kosten verandert.

Aan het eind van het artikel is de huidige werkgelegenheidssituatie bij Hoogovens en het verlies aan arbeidsplaatsen in relatie gebracht tot het Belloproject en het actuele personeelsbeleid.

II. Historie van het Bello-project

In dit hoofdstuk zullen we een beeld geven van de achtergronden die geleid hebben tot het starten van het Belloproject in 1970. Vervolgens wordt ingegaan op de veranderingen, die sinds die tijd zijn aangebracht in inhoud en aanpak van het project, en tenslotte worden enige konklusies getrokken.

1. Problemen met de personeelsvoorziening

Vanaf het begin van de zestiger jaren heeft Hoogovens (HO) een voortdurend tekort gehad aan productiepersoneel voor de lagere functies. Dit had te maken met de situatie van toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het overgrote deel van de mannelijke beroepsbevolking was in deze tijd van snel expanderende industrieën in het arbeidsproces opgenomen en HO³ kwam wat het aantrekken van personeel betreft, in scherpe concurrentie te staan met andere ondernemingen. De slechte arbeidsomstandigheden van de productieafdelingen (veel hitte, lawaai en stof) en het moeten werken in de ongezonde ploegendienst schrok velen af om bij de Hoogovens in dienst te treden. Het optrekken van de lonen in met name de lagere functies, het verlichten van de ploegendiensten en het verbeteren van arbeidsomstandigheden zouden de problemen een heel eind in de goede richting oplossen. HO echter was niet bereid de hiervoor noodzakelijke middelen uit te trekken, was hoofdzakelijk geïnteresseerd in vergroting van de winst en ging, evenals andere Nederlandse ondernemingen, over tot het werven en aantrekken van goedkope arbeids-

2. Middellange Termijn Plan (MTP) — een plan dat elk jaar voor iedere afdeling wordt opgesteld en waarin de investeringsplannen, de personeelsprognoses en de kostenontwikkelingen voor de komende drie jaar worden ontvouwd.

3. Aan het slot van dit artikel is een lijst met afkortingen opgenomen.

krachten uit de landen rond de Middellandse Zee, vooral Spanjaarden. Zo creëerden de Nederlandse ondernemers een reserveleger aan arbeidskrachten, waartoe naast buitenlandse arbeiders bijvoorbeeld ook vrouwelijke part-timekrachten gerekend kunnen worden. Toch bood het aantrekken van buitenlandse werknemers HO onvoldoende soelaas; onder andere vanwege communicatieproblemen zijn deze werknemers op vele functies, waarvoor tekorten bestaan, niet inzetbaar.

Rond 1966 leek HO een poging te willen doen zijn positie op de arbeidsmarkt wat te verbeteren. Binnen het systeem van functieherwaardering, dat bij HO wordt toegepast, nl. de Genormaliseerde Methode, werd de afweegfaktor voor Bezwaren van werksfeer en materiaal, onderdeel van de Bezwarende Omstandigheden, verhoogd van 3 naar 6. Dit heeft tot gevolg, dat een functie, die gekenmerkt wordt door slechte en zware omstandigheden, hiervoor meer punten krijgt volgens het waarderingssysteem. Het uiteindelijke puntentotaal zal hoger uitkomen en daarmee is de mogelijkheid gegeven de betreffende functie in een hogere functiegroep in te delen. Met betrekking tot het tekort aan productiepersoneel zette deze maatregel echter geen zoden aan de dijk.

Uitbreiding van de werkklassifikatie naar de 'witte boorden functies'

Tot 1966 werd de Genormaliseerde Methode alleen op handarbeiders toegepast en besloeg de functiegroepen 1 t/m 7. De beambten hadden geheime leeftijdsschalen met lange uitlooptermijnen. Hun promoties werden binnenskamers geregeld. Vanaf het begin van de zestiger jaren echter, raakte het onderscheid in afzonderlijke arbeidsvoorwaarden voor handarbeiders en beambten steeds meer achterhaald. Er had inmiddels een enorme schaalvergroting plaatsgevonden in de administratieve en andere ondersteunende diensten van het bedrijf. Het aantal beambten was drastisch toegenomen. Het binnenskamers regelen van salarissen en promoties van beambtenfuncties viel niet meer te handhaven. Bovendien drong zich aan het bedrijf de noodzaak op ook de beambtensalarissen te beheersen door middel van het funktieclassificatiesysteem.

In 1966 ging HO er toe over het funktieclassificatiesysteem uit te breiden naar de beambtenfuncties. De integratie van de 'witte boorden functies' in de werkklassifikatie was overigens niet specifiek voor HO, maar in deze tijd een algemeen verschijnsel in Nederlandse ondernemingen. Bij de CAO-onderhandelingen in ditzelfde jaar was met de vakbonden afgesproken dat dit door integratie veranderde beloningssysteem een tijdelijk karakter zou hebben en dat er te zijner tijd een nieuw systeem zou moeten komen. De integratie namelijk loste de problemen niet op. De toepassing van de werkklassifikatie op de beambtenfuncties vond plaats op

een geforceerde wijze. Behalve de verhoging van de afweegfaktor voor Bezwaren van werksfeer en materiaal, liet men de zwaarte van de overige afweegfactoren, afgestemd op de in 1948 bestaande beloningsverschillen (1948: groot aantal werkloze handarbeiders, lage lonen) ongewijzigd. De gevolgen bleven niet uit: na 1966 waren er talrijke verzoeken om funktieherindeling. In 1969 ging het werk bij Railvervoer enige wachten plat vanwege de als onrechtvaardig ervaren beloningsverhoudingen.

Het Belloproject

HO startte in 1970 het Belloproject; er diende een nieuw indelings-systeem annex salarislijnenstelsel te worden ontwikkeld. In de periode 1970-1973 zijn 3 verschillende Belloplannen ontworpen en achtereenvolgens ook weer ingetrokken. Voor het gemak noemen we de plannen Bello I, Bello II en Bello III. De problematiek rond de personeelsvoorziening was minder belangrijk in Bello I, maar heeft vooral in Bello II en Bello III een centrale rol gespeeld.

Het gemeenschappelijke kenmerk van Bello II en III was het verwijderen van de Bezwarende Omstandigheid (B.O.) uit de funktieclassifikatie. B.O. zou een apart beloningsbestanddeel worden. Zo dacht men een nieuwe weg gevonden te hebben om buiten de funktiebeloning om te kunnen manipuleren met de loonhoogte. Meer B.O.-uitkering als HO niet genoeg mensen kon krijgen en bevrozing van de toeslag als ze toch wel kwamen. Bovendien kon HO dan met de hoogte — hier meer en daar minder — omspringen zonder gebonden te zijn aan de rangorde van de werkclassifikatie.

Toch moest HO deze plannen inslikken. Het verwijderen van de B.O. uit de funktieclassifikatie zou namelijk betekenen dat functies die gekenmerkt worden door veel B.O. fors kelderen in de funktiehiërarchie. Dit zou niet korresponderen met het gevoel voor statusverhoudingen van het personeel. Alles bleef dus bij het oude, de B.O. bleef onderdeel uitmaken van de werkclassifikatie.

HO zocht nu naar een oplossing buiten de werkclassifikatie om. In 1973 kwam zij met een Omgevings Toeslag over de brug. Het bedrijf werd ingedeeld in een aantal rayons, variërend van het schoonste rayon — namelijk kantoren — dat geen extra toeslag kreeg tot het vuilste met een maximale toeslag van f 1.500,— per jaar.

Waarom deze toeslag en geen opwaardering van de B.O. binnen de werkclassifikatie, door de afweegfactoren te verhogen? Dit zou een te dure en te riskante oplossing zijn. In dat geval immers zouden alle functies waarvan de B.O. een bestanddeel is, dus ook de functies waarvoor HO wel voldoende personeel kan krijgen, van zo'n maatregel profiteren. Bovendien

zouden door zo'n maatregel de onderlinge funktieverhoudingen verstoord worden. Funkties waarvan de B.O. een belangrijk bestanddeel vormt, zouden in de hiërarchie bovenliggende funkties qua beloning voorbij kunnen streven. Het viel te verwachten dat het personeel in de funkties met weinig B.O. dit niet zou accepteren en ook zou aandringen op hogere beloning, om zo de funktieverhoudingen te herstellen. Een algemene opwaartse druk op de lonen zou het gevolg zijn. Naast de Omgevings Toeslag nam HO nog een andere maatregel: eind 1973 werden de ploegentoeslagen verhoogd.

2. Bello, een reorganisatie van het werk

Met de uitkering van de Omgevings Toeslag en de verhoging van de ploegentoeslagen was materieel gezien de kous voor HO voorlopig af. Dit wil niet zeggen dat daarmee ook de problemen rond de personeelsvoorziening opgelost waren. Integendeel, zoals we in de volgende hoofdstukken zullen zien, bleven personeelstekorten bestaan. Dit kwam tot uiting in — in sommige fabrieken aanzienlijke — onderbezetting van werkeenheden. In februari 1973 nam HO een nieuw initiatief: Bello IV⁴. Het ging nu niet meer om een nieuw indelings- en beloningssysteem; het bestaande werkclassifikatiesysteem (NEN 3000) vormde het uitgangspunt.

Een bij Bello nauw betrokken medewerkster van de koncernstafafdeling schreef: 'het project is uitgegroeid van het zoeken naar een nieuw beloningssysteem naar een stapsgewijze aanpak van het samenwerken. Dat samenwerken omvat de planning van het werk (hoeveel werk moet er in een bepaalde periode worden verricht), de verdeling van het werk (welke taken en funkties zijn er), de bemanning van het werk (wie doet welke taken) en de beloning van de medewerkers.'⁵

Funktieverbreiding en taakroulatie

Bij de ontwikkeling van de nieuwe werkaanpak staan twee begrippen centraal: *funktieverbreiding* en *taakroulatie*. Met *funktieverbreiding* wordt bedoeld het onderbrengen van meer taken in een funktie. In het kader van Bello wordt geïnventariseerd welke taken er in een bepaald werkgebied te verrichten zijn. Vervolgens worden de taken heringedeeld en ondergebracht in funkties. Dit kan er bijvoorbeeld in resulteren dat een

4. De indicatie IV zullen we in het vervolg van dit rapport weglaten.

5. Mr. E. Meijer, Problemen rond een daadwerkelijke inkomenspolitiek op het vlak van een grote onderneming. Uit: *Sociaal Maandblad Arbeid*, no. 9 september 1974.

zelfstandige functie wordt opgeheven en het takenpakket wordt ondergebracht bij bestaande of nieuwe functies. Soms ook worden de taken van twee functies samengevoegd. Deze twee functies worden opgeheven, er wordt een nieuwe gekreëerd. In de praktijk zijn variaties hierop mogelijk.

In de nieuwe Bello-opzet wordt *taakroulatie* tot een vereiste van de functie gemaakt. Door functieverbreding is het aantal taken uitgebreid. De werknemer moet al deze taken aanleren en daarover rouleren. Dit noemen we *taakroulatie binnen de functie*. Een ander aspect van taakroulatie bestaat veelal daarin, dat men over eerder aangeleerde taken van in de funktiehiërarchie lagerliggende functies moet kunnen en willen rouleren. Dit wordt *vervanging naar beneden* genoemd. Soms ook moet men hiërarchisch hoger liggende functies (hogere functiegroepen) kunnen waarnemen; dit heet *vervanging naar boven*. Functieverbreding en taakroulatie zullen leiden tot een grotere onderlinge uitwisselbaarheid van het personeel en 'het is niet onwaarschijnlijk dat dan zal blijken dat met eenzelfde hoeveelheid personeel méér of beter werk verricht kan worden.'⁶

De nieuwe werkopzet en konsekventies daarvan voor de beloning worden vastgelegd en voor het personeel inzichtelijk gemaakt in *promotieschema's*. In een promotieschema dat betrekking heeft op een fabriek of afdeling worden de *rangorde* in functies, de doorgroei-mogelijkheden en de functie-eisen duidelijk gemaakt. Aan de hand van een vereenvoudigd voorbeeld is dit te illustreren (zie figuur 1).

Om van functie A naar functie B te kunnen promoveren moet men voldoen aan de kondities die in het vierkant staan vermeld. Er zijn maximaal 5 kondities, namelijk het aantal ervaringsjaren, een te volgen cursus, een opleiding (sniveau), een test, bijvoorbeeld een medische of psychotechnische test, en een geschiktheidsbeoordeling. Het gearceerde deel van C (de askegel van de 'sigaar' C, vandaar dat de promotieplannen ook wel sigaren plannen genoemd worden), geeft aan dat functie C een *eindfunctie* is, dat wil zeggen dat er een maximum gesteld is aan het aantal personeelsleden dat van functie A via B naar C mag doorgroeien. Dat maximum, 7, staat vermeld in het cirkeltje bij functie A. De functies, die *geen* gearceerde 'aspunt' hebben, zijn de zogenaamde *doorgroefuncties*. Het maximum dat van A naar C mag doorgroeien, wordt de *standaard-bezetting* genoemd. Een belangrijke vereiste van functie C is dat de werknemer bereid moet zijn om over de taken van functie A en B te

6. Mr. E. Meijer, Problemen rond een daadwerkelijke inkomenspolitiek op het vlak van een grote onderneming. Uit: *Sociaal Maandblad Arbeid*, no. 9 1974.

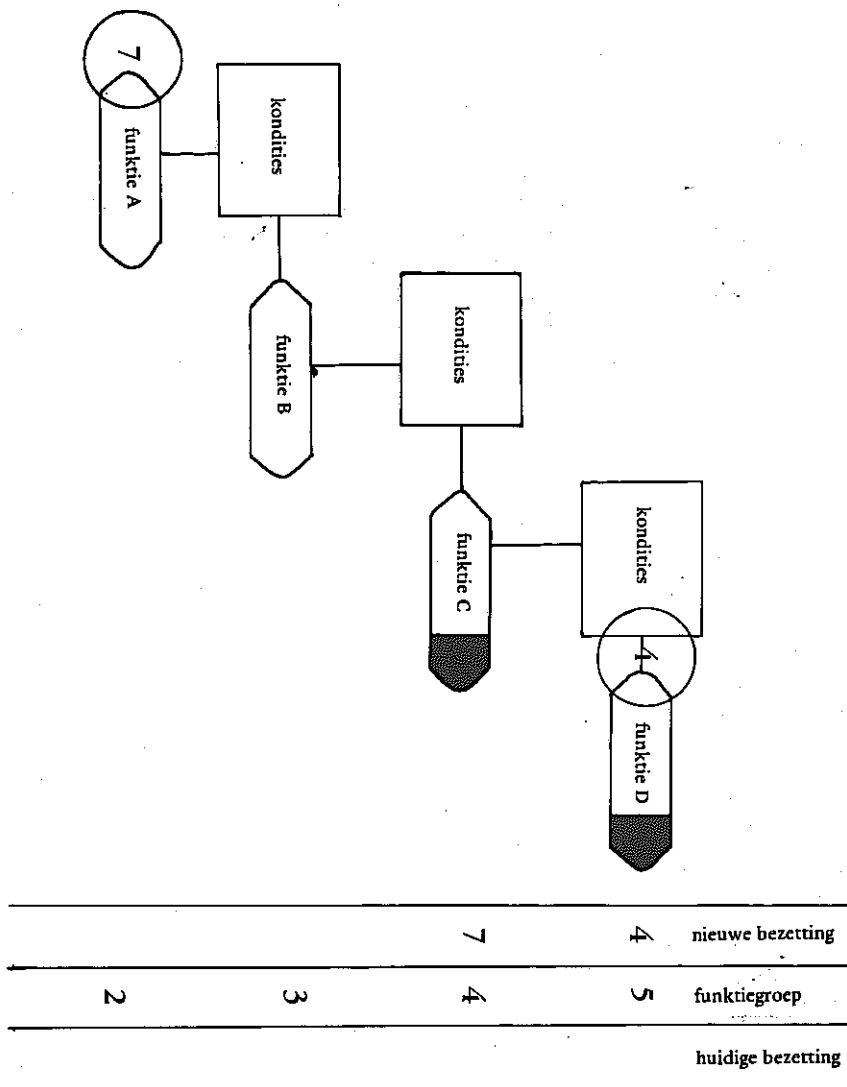


fig.1 Schematische weergave promotieplan

rouleren (vervanging naar beneden). De volgende standaardbezetting ligt bij functie D (hier eveneens een askegel of aspunt). In dit voorbeeld mogen maximaal 4 mensen doorgroeien naar functie D. In het algemeen geldt dat voldoen aan de gestelde kondities niet de enige voorwaarde is, om vanuit een eindfunctie te kunnen doorgroeien naar een volgende functie. De tweede belangrijke voorwaarde is dat er een *vakature* bestaat. In dit voorbeeld mogen *maximaal* 4 mensen aangesteld worden in functie D. Ook al voldoet iedereen in functie C aan de kondities van functie D, er groeit pas iemand door als er een vakature is in functie D.

Naast de functies staan drie kolommen. In de middelste kolom staat aangegeven dat functie A correspondeert met het salaris van funktiegroep 2, functie B met dat van funktiegroep 3, etc. In de linkerkolom staat aangegeven hoe groot de nieuwe standaardbezettingen zijn in het promotieschema. In de rechterkolom zijn de bestaande standaardbezettingen vermeld. Voor de duidelijkheid van deze schematische weergave is de huidige bestaande bezetting weggelaten.

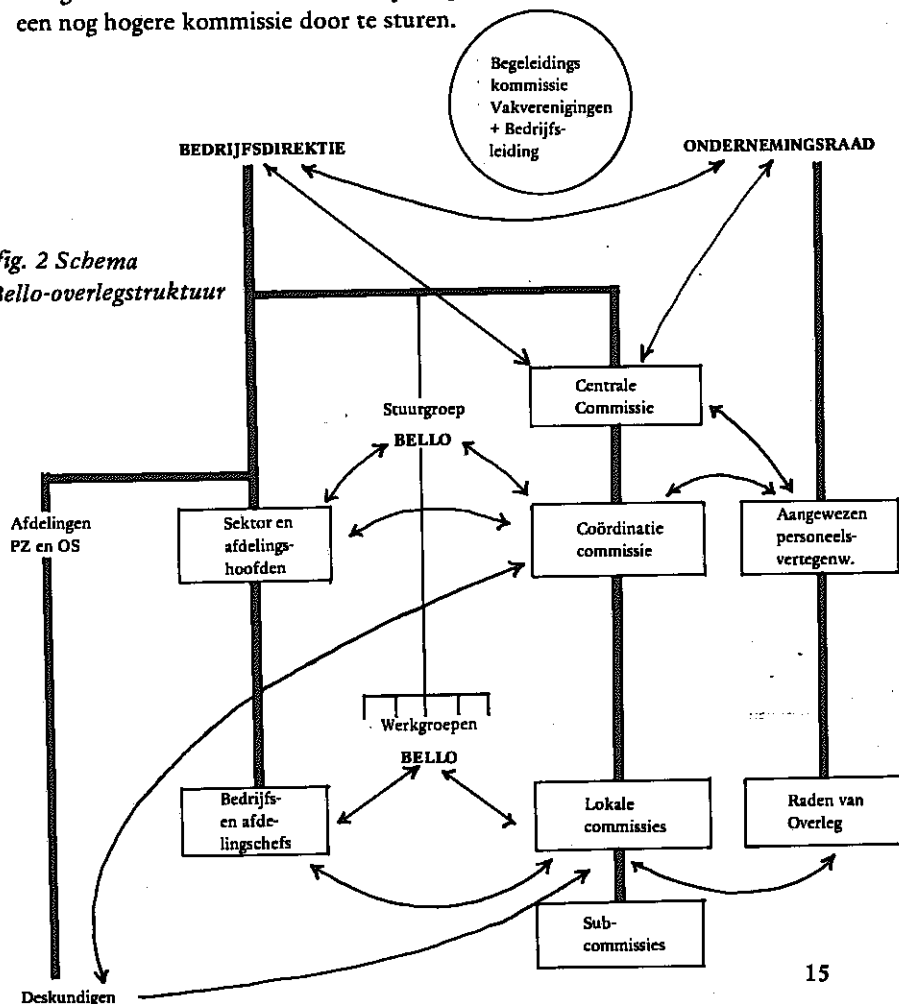
3. De Overlegstructuur

Om het Bello-project in haar nieuwe opzet van de grond te krijgen werd door Hoogovens in 1973 een wijdvertakte overlegstructuur in het leven geroepen (zie figuur 2). Over het gehele bedrijf wordt door 1500 à 2000 personeelsleden in meer dan honderd commissies over Bello gepraat. Iedere fabriek of afdeling heeft haar eigen commissie, waarin de promotieplannen besproken worden. Dit worden de *lokale commissies* genoemd. Voordat een promotieplan in zijn geheel in de lokale commissie komt, zijn vaak al in zogenaamde sublokale commissies de plannen voor afzonderlijke groepen personeel (bijvoorbeeld kraandrijvers) of per duidelijk afgrensbare werkeenheid (bijvoorbeeld een walshal) voorbesproken. De (sub)lokale commissies zijn de organen, waar het personeel haar wensen over de promotieplannen kan inbrengen. De discussies worden in de lokale commissies gevoerd onder voorzitterschap van de bedrijfschef, de afdelingspersoneelschef is sekretaris. Als de discussie tussen de plaatselijke bedrijfsleiding, ondersteund door haar deskundigen en de werknemers zijn neerslag vindt in een promotieplan kan dit ter goedkeuring door naar boven. Daarvoor is het hele bedrijf opgesplitst in negen gebieden, de coördinatiegebieden, waarbinnen een aantal fabrieken en afdelingen op grond van functionele overeenkomsten verenigd zijn. Zo bestaat er bijvoorbeeld het coördinatiegebied IJzer en Staal of het gebied Walserijen. Iedere fabriek stuurt haar promotieplan naar de *Coördinatie Commissie* (C.C.) van het gebied waar

zij deel van uitmaakt. Het promotieplan van Blokwal I, maar ook dat van de Staaf- en Draadwalserij moet zo bijvoorbeeld eerst naar de Coördinatie Commissie Walserijen (C.C.W.) gestuurd worden.

De Coördinatie Commissie vergelijkt en beoordeelt de verschillende promotieplannen uit hun coördinatiegebied. Zo bekijkt de C.C.W. of de plannen van de diverse walserijen verschillen, waar die verschillen door veroorzaakt worden en of ze gerechtvaardigd zijn. Daarnaast wordt bekeken of en hoe de opmerkingen, richtlijnen van een aantal commissies die het Bello gebeuren begeleiden, verwerkt zijn. Vindt de C.C.W. dat dit onvoldoende gebeurd is, dan stuurt zij het promotieplan terug naar de lokale commissie, net zolang totdat de C.C.W. er in principe mee akkoord kan gaan. Is het zover dan besluit zij het plan ter verdere beoordeling naar een nog hogere commissie door te sturen.

fig. 2 Schema
Bello-overlegstructuur



Dit is de *Centrale Coördinatie Commissie* (C.C.C.). Deze staat onder leiding van de Directeur Personeel en Algemene Zaken. De direktie wordt in de C.C.C. bijgestaan door een groot aantal van haar topdeskundigen, die ook bij de beleidsbepaling rond Bello een vooraanstaande rol spelen. Voor de werknemers zitten er 4 OR-leden in. Als een promotieplan ter behandeling in de C.C.C. komt, nodigt de C.C.C. om het plan toe te lichten, de voorzitter van de Coördinatie Commissie uit, waar het plan eerder besproken is en de bedrijfschef (voorzitter lokale commissie) van de fabriek waaruit het plan afkomstig is. Zij krijgen de opdracht, op die punten waar de C.C.C. het er niet mee eens is, het promotieplan in de betreffende commissies te wijzigen en vervolgens weer naar de C.C.C. door te sturen. Kan de C.C.C. uiteindelijk met een plan akkoord gaan, dan gaat het naar de Directeur Personeel en Algemene Zaken, bij wie de formele goedkeuring voor de plannen berust.

Het Bello-plan wordt gedirigeerd en beheerst door de *Stuurgroep*. De stuurgroep is de beleidsbepalende instantie. Zij ontwikkelt beleidsbepalingen die zij, gehoord de mening van de vakbonden en de OR-leden in respectievelijk de Externe en Interne Begeleidingscommissie, ter bekrachtiging doorstuurt naar de direktie. Waarna alle betrokkenen bij Bello over deze beleidsbepalingen geïnformeerd worden en ze in de promotieplannen moeten verwerken. Zo worden er vanuit de stuurgroep met de tijd meer en stringentere richtlijnen geformuleerd, waaraan de plannen moeten voldoen. Signaleert de Stuurgroep onverwachte problemen rond de plannenmakerij, dan zet zij een aantal leden aan de slag en worden richtlijnen achteraf geformuleerd. De stuurgroep is samengesteld uit de hoogste staf- en lijnfunctionarissen van Hoogovens, het topmanagement.

4. Konklusies

De aandacht van het Belloproject in zijn eerste fasen richtte zich op de problemen met de voorziening van bepaalde categorieën lager productiepersoneel. Hoogovens kreeg te maken met het feit dat een loonbeheersingsinstrument als het werkclassifikatiesysteem zich vooral in perioden van krapte op de arbeidsmarkt voor bepaalde categorieën personeel tegen de onderneming kan richten. De hiërarchische indeling van functies op basis van een waarderingsmethode, die gebaseerd is op de arbeidsmarktverhouding van rond 1950 vormde voor HO een belemmering om de lonen van bepaalde categorieën personeel op te trekken. Uiteindelijk kwam HO buiten de werkclassifikatie om met de Omgevings Toeslag en verhoging van de ploegentoeslagen.

Met betrekking tot het Belloproject zag Hoogovens verder af van het zoeken naar een alternatief voor het bestaande werkklassifikatiesysteem. HO gaf het project een andere wending door het te richten op een reorganisatie van het werk waarbij funktieverbreiding en taakroulatie centraal staan. De reorganisatie van het werk werd vastgelegd in nieuwe promotieschema's. Welk beleid ten aanzien van loonkosten en arbeidsplaatsen hierachter stak, wordt toegelicht in de volgende paragrafen.

III Bello, reorganisatie van de arbeid

Dit hoofdstuk bevat een drietal case-studies, aan de hand waarvan geïllustreerd wordt welke praktische konsekventies Bello met zich meebrengt en welke bedoelingen er achter schuilgaan. Daarbij wordt niet slechts geprobeerd een beeld te schetsen van de verschillende gevolgen voor het personeel, maar wordt ook de werking van Bello naar het bedrijf toe nagegaan. Gepoogd wordt Bello zoveel mogelijk als onderdeel van het totale personeelsbeleid te beschrijven. Een aantal financiële konsekventies van dat personeelsbeleid en de Bello-plannen worden op een rij gezet. Deze informatie is vooral uit de Middellange Termijn Plannen geput. De drie afdelingen die voor de case-beschrijvingen werden uitgekozen, zijn de Staaf en Draad Walserij, de Blokwals I en de Walserij West.

1. Staaf en Draad Walserij

1.1. Voorgeschiedenis in het licht van het personeelsbeleid

Voor een goed begrip van de ontwikkelingen rond Bello tot en met de invoering ervan bij de Staaf en Draad Walserij (SDW) en de stellingname er tegenover van de ACC-SDW⁷, geven wij eerst een schets van de historische achtergrond van de SDW en het daar tot nu toe gevoerde personeelsbeleid.

De SDW is een vrij nieuwe fabriek, die vooral betonstaal voor de bouw produceert. In 1963 werd begonnen met de werving van het eerste personeel. In 1964 werd gestart met een jaarproductie van 10.092 ton. Een tonnage dat snel en gestaag opliep tot 400.000 ton in 1970. Omdat de

7. ACC = Afdelings Contact Commissie; dit is een organisatievorm van vakbondsleden, die per afzonderlijke afdeling is opgezet.

SDW een produkt maakt voor een markt die sterk conjunctuur gevoelig is en die daarnaast onderhevig is aan sterke seizoeninvloeden, is er sprake van een voortdurend wisselende vraag naar betonstaal.

Vanaf de oprichting van de SDW is het personeelsbeleid door die wisselende vraag bepaald. In een periode van acht jaar — van 1964 tot 1972 — werd afhankelijk van de afzetmogelijkheden zeven keer van de ene op de andere ploegendienst overgeswitcht. In die periode werd éénmaal twee-ploegendienst, drie keer drie-ploegendienst, en drie keer vier-ploegendienst ingevoerd. Daarbij vroeg men zich niet af welke gevolgen een steeds opnieuw aanpassen aan een ander slaap-waakritme voor de gezondheid van de werknemers heeft. Het zijn de afzetmogelijkheden die bepalen welke ploegendienst gedraaid wordt.

Zo gebeurde het dat de directie in de persoon van Van Erp op 18 november 1971 de OR mededeelt dat de vier-ploegendienst bij de SDW weer plaats moet maken voor een drie-ploegendienst. De vraag naar betonstaal is sterk teruggelopen. Daarbij speelt de ineenstorting van de binnenlandse bouwmarkt een belangrijke rol. De bezuiningspolitiek van de regering Biesheuvel treft vooral die sectoren van de bouw, waarin grote hoeveelheden betonstaal verwerkt worden. De utiliteitsbouw wordt sterk afgeremd en onder verantwoordelijkheid van de toenmalige Minister voor Verkeer en Waterstaat Drees jr. wordt fors op de wegenbouw bezuinigd. In konkreto betekent de door Van Erp afgekondigde maatregel dat voor 55 van de 300 personeelsleden van de SDW elders in het bedrijf werk gevonden moet worden. Vanzelfsprekend leidt dit tot grote onrust en onzekerheid onder het personeel. De ziekteverzuimcijfers die door een begeleidingskommissie bestaande uit een aantal OR-leden over de hele periode van afkondiging tot en met de invoering van de drie-ploegendienst verzameld zijn⁸, laten zien wat voor een terugslag de maatregel op de gezondheid van de werkers bij de SDW heeft gehad. In september en oktober 1971 lag het ziekteverzuim nog op 12 en 13%. Toen een maand later in november de beslissing viel om van een vier- naar een drie-ploegendienst terug te gaan, steeg het ziekteverzuim van 13 maart 28%. Daarna volgt voor het personeel een aantal maanden van blijvende onzekerheid en in januari 1972 ligt het ziektecijfer altijd nog op 24%. In februari en maart neemt die onzekerheid verder toe, omdat de mensen die overgeplaatst worden 'nog steeds niet wisten waar ze naar toe zouden gaan en deze stemming ook op anderen oversloeg'. Het ziekteverzuim loopt dan ook weer op tot 28% in maart. Als het in april en mei duidelijk wordt wie

8. Namens de OR-leden van de begeleidingskommissie — SDW, IJmuiden, augustus 1972.

er naar welke afdeling moet, wat zijn functie daar zal zijn en naar welke functiegroep men betaald gaat worden, loopt het ziektecijfer in april en mei tot respectievelijk 22,5% en 15,5% terug. Wat niet wil zeggen dat daarmee het leed geleden is; voor velen is de overplaatsing op een totale mislukking uitgelopen, in een aantal gevallen werd het gezinsleven volledig ontwricht en er zijn voorbeelden van mensen die door de overplaatsing ernstige psychische schade geleden hebben.⁸

Vlak nadat de directie de overgang van vier- naar drie-ploegendienst afkondigde, en daarmee opdracht gaf tot overplaatsing van 55 van de 300 man SDW personeel naar elders in de fabriek, lichtte de ACC-SDW de mensen in over de reorganisatieplannen, verstuurde een open brief over de hele kwestie, en formuleerde in nauw overleg met het hele personeel een aantal eisen. Daarin komt ook tot uiting, dat men het niet langer accepteert om afhankelijk van de vraag van de ene naar de andere ploegendienst te moeten overschakelen. Eén van de eisen 'garantie dat de drie-ploegendienst tenminste 5 jaar duurt'⁹, moet onder druk, zij het voor een periode van drie jaar, door de directie ingewilligd worden.

Eind 1973 doet zich opnieuw een konflikt voor. Omdat er in de CAO per 1 januari 1974 een 40-urige werkweek geregeld gaat worden, moet er een nieuw wachenrooster komen. In het werkoverleg werd aangedrongen op een 15-wachenrooster.¹⁰ De bedrijfsleiding liet toen, maar ook later in de Raad van Overleg (RvO), wanneer de gekozen RvO-leden de voorkeur van het personeel naar voren brengen, de indruk bestaan dat er over een 15-wachenrooster te praten viel. Door de bedrijfsleiding wordt in de RvO op 3 september 1973 echter medegedeeld dat zij besloten had tot de invoering van een 16-wachenrooster¹¹, met als gevolg minder aaneengesloten vrije tijd voor de ploegenwerkers. Drie RvO-leden waren over de gevolgde gang van zaken in het 'overleg' zo ontstemd, dat zij besloten als RvO-lid af te treden. Twee andere RvO-leden bleven zitten. Als deze twee RvO-leden later weigeren verantwoording af te leggen over hun werk in de RvO aan hun mede vakbondsleden in de ACC, wordt de directie bericht dat de betreffende RvO-leden niet langer als kaderleden van de bond in de RvO optreden. Als Van Erp het konflikt over het wachenrooster bij de SDW en de situatie in het intern overleg naar aanleiding van het aftreden van de drie RvO-leden in de OR aan de orde stelt, blijkt hoe goed men er aan gedaan heeft de invoering van een

9. Notulen ACC - SDW, 22 november 1971.

10. Dit rooster voor een 3-ploegendienst wil zeggen dat er van maandag t/m vrijdag 5 x 3 = 15 wachen gelopen moeten worden.

11. In dit rooster heeft de ochtendploeg een zesdaagse werkweek, omdat de zaterdagochtend ook gelopen moet worden, in ruil voor een andere vrije dag.

bepaalde ploegendienst aan een minimum aantal jaren te verbinden. Van Erp merkt in die OR-zitting op 'Momenteel zit men in een periode waarin veel vraag is. Feitelijk zou de personeelsbezetting met vraag en aanbod op en neer moeten gaan. Dit punt is overigens al eerder in de OR aan de orde geweest in verband met de teruggang van vier-ploegendienst naar drie-ploegendienst. De leiding van Hoogovens heeft toen een grote concessie gedaan namelijk de toezegging dat gedurende 3 jaar een ploegendienst gehandhaafd zou worden. Waar de vraag momenteel groot is, betekent dit voor het bedrijf een groot nadeel'¹². Eind 1973 had Hoogovens kennelijk tijdelijk wel weer een vier-ploegendienst gewild bij de SDW. Deze zou dan inmiddels allang weer zijn terug geschroeft naar een drie- of misschien wel een twee-ploegendienst als we in aanmerking nemen dat het laatste jaar de produktiekapaciteit werd teruggebracht doordat men een-aderig in plaats van twee-aderig is gaan walsen. Een verwachting die zeker gegrond is als bedacht wordt dat de SDW bij de eerste afdelingen behoorde waar onlangs de werktijdverkorting werd ingevoerd.

Als Bello bij de SDW van start gaat, worden ook hier de RvO-leden aangezocht om in de lokale Bello overlegkommissies te gaan zitten. De resterende RvO-leden, die niet langer het vertrouwen van hun achterban genoten, namen in deze commissie plaats, en werkten volop mee aan Bello. In augustus 1974 vragen zij of enkele leden van de ACC-SDW deel willen uitmaken van de subkommissies. De ACC stelt aan die deelname enkele voorwaarden. 'Deze voorwaarden kwamen er op neer dat de vertegenwoordigers van het bedrijf minder invloed in de commissies zouden hebben'.¹³ Als deze voorwaarde door de bedrijfsleiding wordt afgewezen besluit de ACC haar medewerking aan Bello te weigeren en besluit zij 'dat haar vertegenwoordigers bij de diverse bondsorganen, zoals Bedrijfs Kontaktcommissie en kadervergaderingen zouden pleiten voor een ander bondsbeleid ten opzichte van Bello'.¹³ Als eerste stap gaat er naar alle ACC's een cirkulaire uit waarin de ACC-SDW uiteenzet welke bezwaren zij tegen Bello heeft.¹⁴

Hoewel er bij de SDW door het personeel een minieme inbreng aan de tot stand koming van Bello is geleverd en de ACC-SDW zich er steeds tegen uitgesproken heeft, is dit voor de Hoogovens geen reden geweest haar goedkeuring aan Bello te onthouden. Ook hier wordt in de standaard-goedkeuringsbrief aan de SDW de zin vermeld 'De goedkeuring is gebaseerd op de overweging dat het promotieschema tot stand is gekomen in

12. Notulen OR.

13. Nieuwsbulletin, ACC - SDW. Industriebond NVV - NKV, jaarg. 1 nr. 1.

14. Cirk. nr. 515. Industriebond NVV, Industriebond NKV, 6 september 1974.

samenspraak met (vertegenwoordigers van) het personeel'.¹⁵ Het is duidelijk dat Hoogovens, wel of geen medewerking van de bond(en), de Bello plannen wil doorzetten, omdat, zoals verderop zal blijken, er in de eerste plaats bedrijfsbelangen mee gediend zijn.

1.2. Gedwongen roulatie door onderbezetting

Een van de belangrijkste kenmerken van Bello is, zoals al eerder gesignaleerd werd, het rouleren over een aantal taken of functies. Arbeiders die op verschillende plaatsen in het bedrijf inzetbaar zijn, doordat zij door training en ervaring meer vaardigheden hebben aangeleerd en zodoende de meerdere werkzaamheden kunnen verrichten, zijn voor het bedrijf van een veel grotere waarde. Dit wordt ten dele tot uitdrukking gebracht door die betrokken werknemers naar een hogere funktiegroep te betalen. Het personeel wordt voorgehouden dat die funktiegroep erbij een opbrengst van Bello is. In werkelijkheid liggen de zaken anders. Feitelijk is in een groot aantal gevallen sprake van het optrekken van het loon naar een niveau waar men al lang recht op had. In het verleden zijn grote groepen Hoogovens-arbeiders betaald naar het funktieloon van de functie, waarin zij formeel waren aangesteld. In de praktijk echter verrichtten zij naast hun eigen functie-werkzaamheden nog ander werk, zonder dat daarmee in hun beloning rekening werd gehouden. Op deze wijze heeft onderbetaling sluipend zijn intrede gedaan.

Bij de SDW valt dit proces ook waar te nemen. Al lang voordat er over Bello en promotieplannen gesproken werd, rouleerden de mensen in de SDW al. Door een strukturele onderbezetting werden zij hiertoe gedwongen. Als er bijvoorbeeld pieken in het ziekteverzuim optreden kan de produktie alleen draaiende worden gehouden als de mensen elkaars functie overnemen. Maar ook het opnemen van zogeheten IRV-dagen¹⁶ is alleen haalbaar als anderen het werk overnemen. Voor de strukturele onderbezetting bij de SDW, die tot roulatie noodzaakt, zijn een aantal oorzaken aan te wijzen. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de bezetting er te laag ligt omdat er onvoldoende vervangend personeel aangetrokken mag worden om afwezigheid op te vangen. In de bezetting die aangesteld kan worden (de standaard aanstelbare bezetting) zit een hoeveelheid reservepersoneel die groot genoeg is om een bepaald percentage afwezigheid op te vangen. Bij de berekening van dit

15. Goedkeuringsbrief, zoals die aan iedere afdeling wordt gestuurd, zodra de direktie met het promotieplan instemt.

16. Rooster vrije dagen zijn extra vrije dagen waar ploegendienst werkers recht op hebben, omdat zij gemiddeld meer dan 40 uur in de week werken.

afwezigheidspercentage worden een aantal cijfers te laag geschat, en worden factoren die wel bijdragen tot de absentie niet meegerekend.

Voor 1975 mag er bij de SDW reserve personeel worden aangesteld voor het als volgt berekende afwezigheidspercentage.¹⁷

afwezigheid voor:	ziekte en ongeval over de walsenrij	
	en de afwerking gemiddeld	16,8%
	verlof	9,7%
	IRV-dagen	<u>6,3%</u>
		32,8%

Dit cijfer zal in de praktijk zeker overtroffen worden. Ten eerste wordt voor de schatting van het ziektecijfer voor 1975 uitgegaan van het werkelijk ziekteverzuim in 1974. Een procedure, die zolang het ziekteverzuim stijgt, uitkomt op een systematische onderschatting van het ziektecijfer. In 1974 leidde dezelfde methode tot een te lage taxatie van het ziekteverzuim voor gemiddeld de hele SDW van 0,6%. Ten tweede ligt het afwezigheidspercentage te laag omdat een aantal factoren die de absentie verhogen bij het vaststellen van de afwezigheid eenvoudig niet meegerekend worden. Zo wordt bijvoorbeeld geen rekening gehouden met de tijd die opgaat aan vergaderingen van het Intern Overleg. Verder worden er in de CAO wel een aantal uren vastgelegd voor het bedrijvenwerk, maar in het afwezigheidspercentage zijn deze niet terug te vinden. In de praktijk betekent dit dat al deze tijd door de arbeiders zelf opgebracht moet worden. Daarnaast werd er in het verleden geen rekening gehouden met opleidingstijd, die nodig was voor het volgen van vereiste bedrijfskursussen. Toen drie man naar een walserkursus moesten, kon de rest van het personeel dit opvangen.

Naast de kwantitatieve onderbezetting, die door al deze zaken ontstaat, speelt ook de kwalitatieve onderbezetting een belangrijke rol. Door een zeer hoog verloop — in de afwerking ligt dit op ongeveer 25% per jaar — is een deel van het personeel zich voortdurend aan het bekwamen in functies en ontstaat er een kwalitatieve onderbezetting.

Dit soort ervaringen, die laten zien dat door taakroulatie personeelsgebrek opgevangen kan worden, zijn voor Hoogovens aanleiding geweest taakroulatie door middel van Bello door het hele bedrijf op zeer grote

17. Naar middellange termijnplan (MTP) 1975 - 1977, Staafwalsenrij.

schaal in te voeren.

1.3. Taakroulatie: middel tot arbeidsintensivering

Doordat de werkers van de SDW door een structurele onderbezetting gedwongen werden over elkaars functie te rouleren, was de taakroulatie er al een feit, nog voordat er over Bello gesproken werd. Maar taakroulatie bij Bello betekent echter meer dan het overnemen van het werk van elkaar als dat uitkomt of als de omstandigheden ertoe dwingen. Taakroulatie moet bij Bello functioneel zijn en tot optimale personeelsbesparingen leiden. Dat wil zeggen dat er gerouleerd moet worden over functies die allen binnen éénzelfde werkgebied liggen en die wat moeilijkheidsgraad betreft elkaar niet te veel ontlopen. Het zwaarste en vuilste werk wordt in ieder geval in een takenpakket ondergebracht, zodat door de mogelijkheid van vervanging naar beneden de garantie is ingebouwd dat dit werk gedaan wordt waarmee tevens het probleem van de personeelsvoorziening voor deze werkzaamheden is opgelost.

Daarnaast wordt taakroulatie zo toegepast, dat functies die perioden van inactiviteit kennen worden opgeheven en in een groepstaak worden ondergebracht. Vroeger werden alle werkzaamheden bij de SDW zo verricht dat iedereen een 'vaste stoel' had. Binnen de hele fabriek vielen een aantal taken te verrichten. Deze vormden zelfstandig of in combinatie van enkele taken een functie en hiervoor werd iemand aangesteld. Iemand bekleedde bijvoorbeeld de functie kraandrijver, voorwalser of eindwalser. Daarnaast werd personeel aangetrokken dat niet zo zeer een specifieke functie kreeg, maar dat zich gereed moest houden om open gevallen plaatsen te bemannen. De functiebenamingen voor dit personeel zijn bijvoorbeeld aflosser of algemeen reserve. Er kunnen zich twee gevallen voordoen, waarin deze aflossers of reserves moeten optreden:

- a. om te vervangen bij afwezigheid
- b. in functies die men niet konstant kan uitoefenen, omdat men daarin bijvoorbeeld aan zeer grote hitte blootstaat, en die daarom noodzakelijke 'hersteltijd' vragen.

Bij Bello is echter sprake van een volstrekt andere aanpak van het werk. Alle taken die binnen een zinvol af te grenzen werkgebied vallen, worden samengevoegd. Deze verzameling van taken wordt de groepstaak genoemd. Met het opklimmen in funktiegroep en dus funktieloon moet men meer taken van die groepstaak beheersen. Hierdoor wordt de mobiliteit van iedere arbeider vergroot¹⁸ en zijn inzetbaarheid verhoogd. Daarmee vervalt

18. Ook wordt wel gesproken van het vloeibaar maken van de arbeidskracht.

de noodzaak van speciaal vervangend of aflossend personeel en ook functies als aflosser of algemeen reserve. Ook ondergaan de andere functies en functiebenamingen wijzigingen. In de walshal van de SDW bestonden er aanvankelijk drie soorten functies namelijk bedieningsfuncties, walsfuncties en kraandrijvers. Als walser kon je bijvoorbeeld voor-, tussen- of eind-walser zijn of als kraandrijver was je kraandrijver F-park of H-park. Met de invoering van Bello wordt dit ingrijpend veranderd. Er komt bijvoorbeeld een walser C (functiegroep 7). Deze moet van de drie oorspronkelijke walsfuncties (voor-, tussen- en eindwalser) en van de drie oorspronkelijke bedieningsfuncties (stuurhuis 4, 6, 8 + 10) er drie kennen. En dit in de combinatie 2 wals- en 1 stuurhuisfunctie of omgekeerd. Een walser A (functiegroep 9) moet *al* deze functies beheersen. Zo wordt er voor gezorgd dat er in de vaste bezetting voor iedere taak een aantal mensen zijn die hem kunnen vervullen. Op deze manier denkt men op den duur met minder vervangend personeel uit te komen. In dit geval is het bijzonder interessant te zien dat er in november 1973 in de Bello overlegkommissie voor de afdeling Afwerking werd opgemerkt dat indien er over gegaan zou worden tot groepstaken de functie Aflosser kon vervallen.

Deze ontwikkeling zien we nu, op grond van de argumentatie dat de ervaring heeft geleerd dat de betreffende aflosser niet langer nodig bleek, in het MTP voltrekken. Niet alleen de aflosser afwerking maar ook de aflosser inzet en ovens blijkt overbodig geworden. In totaal gaat dit om 9 man besparing. Op de financieel economische consequenties hiervan wordt nog teruggekomen. Omdat minder personeel met behulp van dezelfde technologische uitrusting meer en/of zwaardere werkzaamheden moet verrichten wordt de arbeid geïntensiveerd.

Dat het in Bello bij taakroulatie in de eerste plaats om arbeidsintensivering en arbeidskostenbesparing gaat blijkt ook bij het opheffen van de functie kraandrijver bij de SDW. Over de kraandrijvers wordt door de bedrijfsleiding in de overlegkommissie opgemerkt, dat het kraandrijven betrokken moet worden bij het andere werk in de walsstraat, want het is 'nu niet een volledige dagtaak', waarmee gezegd wil zijn dat een kraandrijver geen 8 uur per dag produktief is. Er zijn tijden dat er voor de kraandrijver niets te doen valt, die tijd wil men door middel van taakroulatie produktief maken en dit kan alleen maar als een kraandrijver van zijn kraan af komt en beneden iets gaat doen. Dit speelt niet alleen in de Walshal maar ook bij de Afwerking en bij de Opslag en Verzending en zoals we zullen zien overal waar kraandrijvers zijn. De wens van het personeel die in de sublokale kommissies naar voren werd gebracht om kraandrijvers over een aantal kranen te laten rouleren kon door de

bedrijfsleiding niet worden gehonoreerd omdat dit het probleem van de inaktiviteit niet oplost. Kraandrijversactiviteiten dienen zich veelal aan vanuit het productieproces, op welk moment zij ook direkt uitgevoerd moeten worden. In tegenstelling tot een aantal grondwerkzaamheden kun je ze niet enige tijd laten rusten. Doordat er tussen de verschillende kranen momenten van overlap zitten in de tijd dat zij moeten draaien, worden aan onderlinge roulatie en daarmee aan het uitbannen van de inproductiviteit beperkingen opgelegd. Kraandrijvers kunnen alleen 100% productief gemaakt worden, door ze grondwerkzaamheden te laten doen. Vandaar dat het kraandrijven in de andere functies wordt ondergebracht. In de walshal komt deze oplossing ook uit de bus dat wil zeggen geen kraandrijver die over een H en een F kraan rouleert, maar het kraandrijven wordt naast het branden, overladen en invoeren integraal onderdeel van de functie bedieningsman. Het principe om door middel van taakroulatie iedere vorm van inproductiviteit in 'klassieke' functies uit te bannen zullen we nog vaker tegenkomen zoals onder andere bij de afvlammers in de Blokwal 1. Het streven bij Bello is alle poriën in de arbeidsdag op te sporen en deze op te vullen, om langs deze weg de arbeidsintensivering te maximaliseren en de arbeidsproductiviteit te verhogen.

1.4. Financiële konsekventies van personeelsinkrimping

In een MTP wordt voor een afdeling een overzicht gegeven van een aantal maatregelen die men het komend jaar dient te nemen. De grootte van de investeringen, die daarmee gemoeid zijn, worden vermeld. En er wordt aangegeven tot welk een besparing zo'n investeringsmaatregel leidt. Voor 1975-1977 wordt bij de SDW aan drie investeringsmaatregelen gedacht die allen capaciteitsvergroting en kostenreductie voorstaan. Zo wordt er bijvoorbeeld gedacht aan het bouwen van 'een installatie nodig om door geforceerde koeling uit laagwaardige staalkwaliteiten hoogwaardig betonstaal te produceren'. Deze investering bedraagt f 3.1 miljoen en men denkt er mee per jaar f 1.9 miljoen op legeringselementen te kunnen besparen.

Dat we bij de SDW geen arbeidsbesparende diepteinvesteringen tegenkomen, zal waarschijnlijk te maken hebben met het feit dat de SDW een nieuwe fabriek is.

Naast investeringen worden er ook een aantal studies in het vooruitzicht gesteld. Er zal één studie op het terrein van de arbeidsomstandigheden verricht worden. Bij de walsstraat wordt met een zeer grote lawaai overlast gewerkt. Er vliegt met een snelheid van ± 80 km/uur geprofileerd materiaal naar buiten. Dit maakt een jankend en gierend geluid en het lawaai ligt ver

boven de wettelijke grens van 90 dB. Een gehoortest onder eindwalsers toonde bij hen gehoorgebreken aan. Alhoewel het verplicht is oorbeschermers te dragen, doet een deel van het personeel dit niet, omdat men juist als er iets fout gaat op zijn gehoor aangewezen is en men niet het risico wil lopen een staaf in zijn nek te krijgen.

Het MTP zegt over die studie: 'Lawaaioverlast in de SDW blijft een ernstig probleem. Een werkgroepje zal zich in 1975 opnieuw hiermee bezig houden. Dit groepje zal als opdracht krijgen niet terug te schrikken voor het uitvoeren van revolutionaire (en daarom vermoedelijk dure) voorstellen.' Tegen de achtergrond van de geschiedenis van het personeelsbeleid bij de SDW biedt zo'n opmerking het personeel geen enkele garantie, dat er nu ook werkelijk iets gebeurt aan de lawaaioverlast.

Het belangrijkste deel van ieder MTP is de kostenontwikkeling die voor het eerstvolgend jaar wordt voorzien en een daaraan gekoppelde kostenanalyse. De prognose voor 1975 van de stijging van de kostprijs van een ton staaf luidt:

kosten ton staaf in 1974	f 122,32
stijging over 1975 van	
beïnvloedbare kosten	f 30,75
overige kosten	f 1,59
verwachte kosten ton staaf	
eind 1975	f 154,66

Van deze niet onaanzienlijke stijging van de produktiekosten in één jaar tijd met 26% wordt in het MTP-SDW de volgende analyse gegeven¹⁹:

Analyse kosten verschil 1974-1975

	f
- invloed produktieniveau	+ 0,48
- niveau salariskosten	+ 13,45
- normwijzigingen	+ 0,04
- onderhoudskosten	+ 1,47
- dienstverleningen	+ 1,04
- prijswijzigingen	+ 13,67
- assortimentswijzigingen	+ 0,66
- overige verschillen	- 0,06
	+ 30,75

Verwacht mag worden dat een kostenanalyse ook werkelijk de oorzaken van de kostenstijging blootlegt. Uit bovenstaande 'kostenanalyse' is alleen maar één konklusie mogelijk: de produktiekosten stijgen in hoofdzaak door *niveau salariskosten* (13.45) en *prijswijzigingen* (13.67). Uit onderstaande moge blijken, dat het hier niet te doen is om een kostenanalyse, maar om een boekhoudkundige presentatievorm die de valse schijn moet ophouden dat de salariskosten, de lonen, één van de belangrijkste prijsopdrijvers zijn.

Het werken met de grootheid *niveau salariskosten* draagt bepaald niet bij tot een heldere analyse van de stijging van de produktiekosten. Ten eerste worden alle salariskosten op één hoop gegooid. Niet alleen de salariskosten van het SDW zijn erin begrepen, maar ook die van de Technische Dienst, de kwaliteitsafdeling, het Laboratorium en dat voor onderhoud. De stijging van het niveau van de salariskosten van het eigen SDW personeel werkt voor 7.62 van de 13.45 door in een ton staaf. Maar in die 7.62 zijn ook het leiding- en toezichthoudend personeel en opleidingsfunktionarissen meegerekend en dus niet alleen het produktiepersoneel.

Ten tweede wordt steeds de term *niveau salariskosten* gehanteerd, de salariskosten zelf liggen lager. Besparingen op personeel vind je niet onder *niveau salariskosten* terug. Verlaging van de salariskosten per ton staaf, doordat het zelfde tonnage gehaald wordt met minder personeel of doordat er met het zelfde personeel meer tonnen geproduceerd worden, komen niet tot uitdrukking in *niveau salariskosten*. Deze salariskosten — reducties door produktiviteitsstijging²⁰ blijken onder gebracht te zijn onder *zgn. normwijzigingen*.

Ook 'prijswijzigingen' is een samengestelde grootheid die geen licht werpt op afzonderlijke prijsstijgingen. Een toelichting laat wel zien uit welke componenten 'prijsstijgingen' zijn opgebouwd. Het blijkt dat er zowel prijsstijgingen als prijsdalingen zijn opgetreden. Een nadere analyse leert bijvoorbeeld, dat de materiaal kosten stijging die veroorzaakt wordt door hogere knuppelprijzen, voor een groot deel gereduceerd wordt door een daling van de prijzen voor schroot, oxyde en onderlengten. Uit de toelichting komt naar voren dat naast de verhoging van de knuppelprijzen

19. Vanwege hun geringe aandeel laten wij de analyse van de 'overige kosten' (afschrijvingen, rente etc.) hier buiten beschouwing.

20. Doordat er volgens plan in 1975 313.000 ton met 243 man geproduceerd moet worden in plaats van 315.000 ton met 258 man, wordt op een produktiviteitsstijging van 5,4% aangekoerst.

het de energiekosten (elektriciteit, stookolie) zijn die tot de belangrijkste prijswijzigingen leiden.

Zoals wij zagen gaf het niveau salariskosten geen helder beeld van de bijdrage van de verschillende salariskosten in de produktiekosten, omdat alle salariskosten op een hoop werden gegooid en de produktiviteitsverhoging er niet in verrekend is. Bij de SDW wil men voor 1975 een produktiviteitsverhoging realiseren door bruto 18 man op het personeel te bezuinigen. Na een aanpassing van het tarra personeel, onder andere door rekening te houden met een hoger ziekteverzuim, houdt men een reële bezuiniging over van 15 man. Deze verlaging van de SDW bezetting betekent een salariskosten reductie van f 1,47 per ton staaf.²¹ Volgens het MTP wordt die bezuiniging gedeeltelijk, en dan nog slechts voor 1 jaar, teniet gedaan door extra personeel nodig in verband met de verhoogde opleidingsbehoefte voor Bello. Het MTP zegt hierover: 'Door de invoering van de Bello plannen zal 1975 sterk in het teken staan van opleiden. Naast de gerichte instructies op de werkplek zal ook verder gegaan worden, met het kompletteren van het kursussenpakket' en enkele pagina's verder: 'Bovendien zal in 1975 een groter beroep gedaan moeten worden op geleend personeel om te voorzien in de — ten gevolge van Bello — tijdelijk gestegen opleidingscapaciteit'.

Men verwacht van de bezuiniging van 15 man voor één jaar 9 man te moeten 'inleveren' voor opleiding. Daarbij moet in aanmerking genomen worden dat bij de SDW sinds oktober 1974 de produktie verlaagd werd, door van twee-aderig op een-aderig walsen over te gaan. Door die verminderde produktie zit de SDW ruim in de bezetting, zo ruim dat de huidige bezetting de opleidingsbehoefte wel kan opvangen. Dat betekent overigens wel dat de Bello opleidingskosten, zolang er een-aderig gewalst wordt, in werkelijkheid niet gemaakt hoeven te worden.

Voor een analyse van de werkelijke salariskosten kan als basis beter de 'kostenvergelijking 1974 plan - 1975 plan'²² gebruikt worden. Op grond van die gegevens blijken de salariskosten voor het SDW personeel als volgt te stijgen:

	f per ton staaf
uitvoerend personeel	4,33
leiding en toezicht	1,06
opleiding	1,89
overwerk	0,03
	7,31

Opleiding kan zoals wij zagen beter buiten beschouwing gelaten worden omdat die verhoging alleen voor 1975 geldt omdat de afwezigheid in verband met opleiding ten tijde van produktiebepaling door de werkers zelf opgevangen wordt, en in werkelijkheid het bedrijf deze kosten niet maakt door de bezetting aan te vullen. Pas bij volledige produktie wordt zij hiertoe gedwongen. In de salariskosten voor leiding en toezichthoudend personeel zijn wij hier ook niet geïnteresseerd. Het gaat ons vooral om de salariskostenstijging van of liever de salariskostenreduktie van het direkte produktiepersoneel.

Allereerst maakt het produktiepersoneel met 258 man het overgrote deel uit van de totale bezetting van 284 man van de SDW. Maar het gaat hier vooral om het produktiepersoneel van de afdelingen, omdat door rationalisaties wordt getracht op de salariskosten van dat produktiepersoneel te bezuinigen. De stijging van wat werd genoemd het salarisoniveau, dat wil zeggen de jaarlijkse procentuele verhouding van de lonen eventueel vermeerderd door verhoging van de ploegentoeslag²³ en de Omgevings Toeslag, wordt voor een belangrijk deel direkt teruggehaald door personeelsbezuinigingen. Het personeelsbeleid richt zich in belangrijke mate op het inkrimpen van de bezettingen, door een andere organisatie van de arbeid, waarbij Bello een van de methoden is. Daarnaast wordt het personeelsbestand teruggedrongen door mechanisering en automatisering.

De salariskostenstijging voor het produktiepersoneel verklaart van de produktiekostenstijging²⁴ van een staaf niet meer dan 13,4%. Een andere kalkulatie leert dat de salariskosten van het produktiepersoneel een steeds kleiner deel van de totale produktiekosten uitmaken. Voor 1975 lopen zij van 17,9% naar 16,9% van de totale produktiekosten terug. Eerder bleek dat het voor een ton staaf vooral de stijgende energiekosten (elektriciteit en stookolie) zijn die behoorlijk aantikken. De verhoging ervan per ton staaf van f 6,74 betekent dat hun aandeel in de totale produktiekosten toeneemt van 6,6% tot 9,6%.

1.5. Inschaling en het probleem van de oudere werknemers

Bij de SDW is de realisatie van Bello al in volle gang; naar de normen,

21. Op jaarbasis berekend levert dit een bezuiniging van f 460.000 op.

22. MTP - SDW 1974 - 1975, pag. 8.

23. Deze vloeit voor een belangrijk deel in de vorm van de zogenoemde 'schandaalbelasting' direkt de schatkist in.

24. Voor de totale prijsstijging die na verrekening van winst tot stand komt, maken de salariskosten logischerwijs een klein deel uit.

zoals die in de promotieplannen zijn neergelegd, wordt de hele bezetting opnieuw ingeschaald. Dat deel van het personeel dat in het verleden al enkele andere taken/functies heeft aangeleerd in een combinatie die in de plannen gevraagd wordt en daarover kan en wil rouleren gaat in de meeste gevallen één functiegroep, dat wil zeggen variërend van f 200 - f 400 bruto per jaar, omhoog. Voldoet men nog niet aan de gestelde eisen, dan krijgt men bericht welke cursus(sen) nog gedaan moeten worden, welke taken er nog bij geleerd moeten worden alvorens tot hogere inschaling kan worden overgegaan. Bij de inschaling in de SDW blijkt er ook een grote groep te zijn die in Bello niet meetelt. Dit zijn vooral de oudere werknemers, die hun grote dosis ervaring en de grote verdiensten die zij reeds voor het bedrijf gehad hebben, niet in Bello zien meetellen omdat zij vroeger niet in staat zijn geweest een LTS te volgen. Dit is een groep waarvan op grond van leeftijd en/of de situatie thuis niet verwacht kan worden, dat zij nu nog allerlei opleidingen en cursussen gaan volgen. Ook de groep 'Medisch beperkten' valt bij de inschaling volledig tussen de wal en het schip. Zij lopen bij Bello zelfs het risico eerder naar de WAO verwezen te worden, omdat rouleren over de verschillende werkzaamheden zwaardere eisen stelt.

2. De Blokvals I

2.1. Onderbezetting en taakroulatie

Toen in het najaar van 1973 in de Bello overlegkommissies van de Blokvals I (BW I) een start gemaakt werd met de bespreking van de promotieplannen, kwam als algemene klacht de onderbezetting van de ploegen naar voren. Voor de walshal werd een personeelstekort geconstateerd. Dit was ontstaan doordat er een groot aantal vakatures open bleven staan, vooral voor functies met de laagste beloning. Als andere oorzaak van de onderbezetting kan aangewezen worden, dat door een te lage berekening van het afwezigheidspercentage er onvoldoende vervangend personeel voor verlof, roostervrije dagen en ziekteverzuim aangetrokken kon worden. Anders geformuleerd, kan gezegd worden dat de onderbezetting als oorzaken had dat:

- de aanstelbare bezetting — die opgebouwd is uit personeel nodig om een aantal functies te verrichten + personeel nodig om een bepaald percentage afwezigheid op te vangen — te laag lag.

— de in werkelijkheid aangestelde bezetting door een groot aantal vakatures achterbleef bij de aanstelbare bezetting.

De oplossing van het probleem van de onderbezetting ligt voor de hand, namelijk het uitbreiden en op peil brengen van de aanstelbare bezetting en het opvullen van de vakatures. Dit laatste door lonen voor die functies op te trekken, zodat men er wel personeel voor kan krijgen. Dat zo'n oplossing Hoogovens niet aanspreekt en dat er toen in de verste verte niet aan gedacht werd, mag blijken uit een opmerking van de afdelingschef van de BW I, die luidde: 'er is en *er blijft* personeelstekort'.²⁵

Al in dat vroege stadium komt naar voren dat er door de bedrijfsleiding aan goedkopere 'oplossingen' gedacht wordt. Door de invoering van Bello en de taakroulatie denkt men beter op de problemen te kunnen inspelen. 'Door de toename van het aantal verlofdagen en IRV-dagen²⁶, het relatief hoge ziekteverzuim, een aantal medisch- en leeftijdsbeperkten en het grote aantal vakatures is het noodzakelijk dat een ieder zoveel mogelijk functies beheerst'.²⁷ En daar het gaat om vakatures voor de laagste functies met de geringste beloning streeft men middels Bello naar 'stimuleren dat men onaangenaam werk onder elkaar verdeelt'.²⁸ Eén van de bedoelingen van Bello wordt hiermee wel erg duidelijk; het vakature probleem voor de laagste functies — dat bestaat omdat men weigert de lonen voor die functies op te trekken naar een niveau waarvoor men wel personeel krijgt — wil men afwentelen op de aanwezige bezetting, door daarbinnen over dat werk te rouleren. Lukt dat dan kunnen de standaardbezettingen in de toekomst worden teruggebracht.

Ook in de afwerking werd niets gedaan om de vakatures op te vullen. Zolang de produktie gehaald werd door een grotere inspanning van het aanwezige personeel, bestond die behoefte bij de bedrijfsleiding ook niet. Er wordt pas ingegrepen als de onderbezetting zo hoog oploopt, dat het produktieniveau in gevaar komt, dat wil zeggen als men op de zogenaamde minimale bezetting terecht komt. In dat geval worden er leden van de 'kernploeg', een soort intern uitzendbureau van Hoogovens, ingeschakeld. Weet de bestaande bezetting echter het personeelsgebrek in verband met vakatures op te vangen, dan levert het niet opvullen van de vakatures Hoogovens budgetaire besparingen op de personeelskosten op, en heeft zij geen reden iets aan die situatie te veranderen.

De werkers van de BW I zagen ook in dat een voortdurende

25. Notulen sublokale commissie Walsgroep, 6 september 1973.

26. Neergelegd in de CAO per 1 januari 1974.

27. Notulen lokale commissie BW I, 9 oktober 1973.

28. Notulen ACC - SDW, 22 november 1971.

onderbezetting, die door een hoger prestatieniveau van hun kant werd opgevangen, het bedrijf een budgetaire besparing op de personeelskosten had opgeleverd. In het overleg²⁹ eisten zij hiervoor een extra uitkering. De eis van extra geld voor het opvangen van onderbezetting wordt door de bedrijfsleiding afgewimpeld met de opmerking, dat dit niet binnen Bello thuishoort. De lokale bedrijfsleiding spiegelt het personeel voor dat het eisen van een extra-uitkering het gevaar in zich draagt, dat de onderbezetting dan blijft bestaan; met deze schijnargumentatie wordt een eis die vanuit het verleden gerechtvaardigd is met verwijzing naar de toekomst onder tafel gewerkt (omdat zo'n uitkering door Hoogovens als afkoopsom voor bestaande en toekomstige onderbezetting wordt opgevat). De direktie moet uiteindelijk wel de toezegging doen dat het personeelstekort aangezuiverd zal worden en wordt gedwongen ermee in te stemmen dat het personeel voor de walsen in de laagste functies niet langer in funktiegroep twee maar in drie binnenkomt. Hoewel de direktie zich bereid verklaarde een eind te maken aan de chronische onderbezetting, en met het verhogen van het funktieloon voor de allerlaagste functies bij de walsen een eerste stap in die richting deed, werd daarnaast op hetzelfde moment een beleid gevoerd dat met die verklaring in volledige tegenspraak is.

In het begin van 1973 had de bedrijfsleiding het personeel op de hoogte gebracht van haar plannen tot de aanschaf van een warmvlammachine. Dit betreft een arbeidsbesparende diepteinvestering, die in 1974 een personeelsbesparing van 78 man mogelijk moest maken. Het personeel werd meegedeeld dat er bij die inkrimping van de bezetting medio 1974 met zo'n 78 man, geen ontslagen zouden vallen. Daartoe moest de bestaande bezetting vanaf januari 1973 in anderhalf jaar langzaam worden afgebouwd. Er werd daarom direkt een vakaturestop afgekondigd en ondertussen konden er door vervroegde pensionering en afvloeiingen naar de WAO op het moment van in dienstneming van de warm-vlammachine al een aantal mensen vertrokken zijn. Voor het personeel betekende dit dat naarmate het tijdstip naderde, waarop de warmvlammachine in werking zou treden, door het vertrek van steeds meer mensen de onderbezetting in de afwerking steeds groter werd. De vakaturestop ging steeds zwaarder op het personeel drukken. In begin 1974 was de bezetting zover ingekrompen, en daarmee de onderbezetting zo vergroot, dat het resterende gedeelte van de ploegen 'op hun tenen moest lopen' (= zich uit de naad werken) om de produktie te halen. Door taakroulatie en taakverbreding slaagden zij daarin.

29. Notulen lokale kommissie BW I, 18 oktober 1973.

Zij moesten op die manier de gevolgen voor het investeringsbeleid van Hoogovens volledig dragen.

Op het moment dat de warmvlammachine eindelijk gaat draaien, zijn er volgens de aangepaste standaardbezetting voor de afwerking dan ineens 21 man teveel. Uit het vakature overzicht (fig. 3) over heel 1974 voor de afwerking BW I valt naast de grote onderbezetting in begin 1974, die overbezetting met 21 man in mei 1974, af te lezen. Een overbezetting die Hoogovens binnen 5 maanden tot het standaard bezetting niveau weet af te bouwen. En enkele maanden later in december 1974 heeft het personeel al weer te kampen met een onderbezetting van 9 man. Begin 1975 wordt voor de tijd dat de werktijdverkorting van kracht is voor alle vakatures van de BW I — op dat moment 15 — weer informeel een vakaturestop ingesteld. Uit het vakature overzicht 1974 blijkt dat er op geen enkele wijze serieus aan het opheffen van vakatures gewerkt wordt, men lijkt integendeel te werken aan het creëren en in stand houden van een bepaald vakaturebestand en daarmee een voortdurende onderbezetting, om tot budgetaire besparingen op de personeelskosten te komen.

figuur 3. vakature overzicht 1974 BW I.

	afwerking + buitenopslagen	walshal
januari	— 45	— 17
februari	— 46	— 16
maart	— 45	— 15
april	— 45	— 14
mei	+ 21*	— 4
juni	+ 15	— 4
juli	+ 10	— 4
augustus	+ 4	— 7
september	0	— 8
oktober	— 5	— 6
november	— 6	— 6
december	— 9	— 4

— = personeelstekort
door openstaande
vakatures

+ = personeelsoverschot
boven de standaard-
bezetting

** hier treedt de warmvlammachine in werking waardoor de standaard bezetting met 78 man kan worden teruggebracht*

Naast onderbezetting door vakatures waardoor de standaard aanstelbare bezetting niet gehaald wordt, ontstaat onderbezetting ook omdat de norm zelf te laag ligt. Evenals bij de SDW is de standaard bezetting bij de BW I ontoereikend om de afwezigheid volledig op te vangen. Reden hiervan is dat voor het bepalen van de hoeveelheid vervangend personeel uitgegaan is van een te laag berekend afwezigheidspercentage. Voor 1974 werd er voor vervanging in verband met ziekte rekening gehouden met een ziekteverzuim voor de hele BW I van gemiddeld 13,5%. Daar in 1974 het werkelijke ziekteverzuim op 17,2% lag, werd alleen al door een te lage schatting van het ziektecijfer de totale afwezigheid 3,7% te laag getaxeerd. Doordat het ziekteverzuim nog steeds een stijgende lijn volgt en bij de BW I de taxatie plaatsvindt op grond van de reële cijfers van het voorafgaande jaar wordt ook voor 1975 met een te laag cijfer gewerkt. Afwezigheid door ziekte wordt voor 1975 voor de hele BW I op gemiddeld 6% geschat, de eerste cijfers van dit jaar tonen aan (fig. 4) dat dit te weinig is.

Naast een te lage schatting van het ziekteverzuim, worden ook bij de BW I een aantal oorzaken voor afwezigheid in de berekening van het afwezigheidspercentage in het geheel niet betrokken, zoals bijvoorbeeld de vergaderingen van het Intern Overleg en de in de CAO vastgelegde tijd voor het bedrijvenwerk. Verder taxeerde de afdelingspersoneelschef van de BW I dat voor activiteiten als het lopen naar Personeelszaken en de medische dienst een afwezigheid van 1,3 man per ploeg berekend zou moeten worden. Dat betekent dat zo lang daar geen rekening mee wordt gehouden de standaard bezetting over de vier ploegen $4 \times 1,3 =$ dus zo'n 5 man te laag ligt.

figuur 4. eerste ziekteverzuimcijfers van 1975 voor de BW I

1 januari	15,8
21 januari	19,5
4 februari	20,7
18 februari	20,2
4 maart	17,1

Voor de BW I kan de onderbezetting over 1974 ook aan de hand van een voorbeeld duidelijk gekwantificeerd worden. Hiervoor kiezen wij de onderafdeling Buiten Opslagen. Voor het werk dat daar verricht wordt, moeten er als gemiddelde over het hele jaar gerekend, 16 man per ploeg aanwezig zijn. Dit wordt de *norm* genoemd voor het *aanwezige personeel* dat in 1974 op grond van de 'klassieke' werkaanpak ook werkelijk nodig is om al het werk te kunnen verrichten. Wij hebben aan de hand van de

weekcijfers van de werkelijk aanwezige bezettingen berekend wat de bezetting gemiddeld over 1974 was. Het eerste wat daarbij opviel was dat in geen enkele week in 1974 de norm gehaald werd. In 1974 werd gemiddeld met een bezetting van 12 in plaats van de noodzakelijke 16 gewerkt. Dat wil zeggen dat er over één jaar gerekend gewerkt werd met een *onderbezetting van 25%* ten opzichte van de standaard bezetting. Dat het werk toch gedaan kon worden, ligt aan het feit dat men elkaars taken heeft aangeleerd en er over rouleert. Deze ervaringen met de nieuwe Bello aanpak zullen voor de bedrijfsleiding aanleiding zijn om de normen te drukken en de bezettingen in te krimpen.

Het overgrote deel van de BW I werd door een voortdurende onderbezetting in het verleden gedwongen elkaars werkzaamheden over te nemen om zo het personeelstekort op te vangen. Hier stond geen enkele beloning tegenover. Al voordat er over Bello gesproken werd, funktioneerde de taakroulatie. Het feit dat het overgrote deel van het BW I personeel aanspraak kan maken op het met terugwerkende kracht uit betalen van achterstallig loon verklaart waarschijnlijk hun relatief grote deelname aan de Bello-kommissies. Hoogovens weet het de werknemers in die commissies voor te spiegelen alsof zij door promotie binnen Bello er een functiegroep op vooruit kunnen gaan. In werkelijkheid moet er echter nog een rekening uit het verleden betaald worden.

2.2. De afvlammers

Het afvlammen bestaat uit het verwijderen van oppervlaktefouten uit een plak. Dit afvlammen van de gewalste plakken is een bijzonder zware werkzaamheid. Dit komt ook naar voren in de medische selectie-eis, de zogenaamde medische kode 300, die bij het aanwerven van afvlammers gesteld wordt. De functieomschrijving van de afvlammer kenmerkt zich door een groot bestanddeel Bezwarende Omstandigheden. Allereerst gebeurt het afvlammen onder grote hitte; een afvlammer bevindt zich op slechts enkele meters van een warmtebron van 1100°C . Het vlammen zelf maakt een enorm lawaai, de meeste afvlammers dragen daarom watjes in hun oren. Verder ligt de plak die afgevlamd moet worden op de grond, waardoor het werk bukkend gedaan moet worden. Vooral onder de oudere afvlammers lopen dan ook veel mensen met rugklachten rond. Omdat een afvlammer tijdens het vlammen voortdurend aan een buitensporige hoge hitte bloot staat, heeft hij na verloop van tijd een behoorlijke hersteltijd nodig. Vroeger stond men een half uur op de vlambaan, waarna men recht had op een half uur rust. Dit systeem van 'een half uur op, een half uur af' leverde de directie kennelijk te weinig

rendement op. In het bijzonder met het oogmerk om een aanslag te plegen op de noodzakelijke rusttijd van een half uur, werd in de BW I het werkoverleg op poten gezet. Hoewel de konflikten over deze zaak hoog opliepen, wist de direktie uiteindelijk een reductie van de hersteltijd en daarmee arbeidsintensivering te bewerkstelligen. De functie afvlammer heeft een aanzienlijke taakverbreding en verzwarende ondergaan. Naast het vlammen zelf behoren de volgende werkzaamheden nu tot het takenpakket van de afvlammer: het controleren van de plak op oppervlaktefouten en het merken ervan, het machinebranden, het koelen.

Daarnaast moeten de afvlammers ook de halfportaalkranen langs de vlambaan kunnen bedienen. Daarbij worden omwille van een grotere produktiviteit van de afvlammers de veiligheidsaspecten naar de achtergrond verschoven. Het goed funktioneren op een (halfportaal)kraan vereist dat men dat werk regelmatig beoefent. Een afvlammer die zo nu en dan eens op zo'n kraan moet, is in de praktijk een gevaar voor zijn kollega's gebleken. Op papier is het werk van de afvlammer nu zo ingedeeld, dat hij 20 minuten vlamt, 20 minuten rust, en 20 minuten ander werk doet. In de praktijk wordt nog minder gerust; zocht men vroeger na een half uur vlammen de kantine op om goed uit te rusten (een te hoge hartslag moet tot een normale frekwentie zakken), nu wordt er af en toe een sigaret opgestoken, maar in principe blijft men op of langs de vlambaan en rust men minder dan 20 minuten per uur.

Nadat de arbeidsintensivering een feit was, zakte het werkoverleg ook snel weer in en beperkt zich nu weer tot een boutje hier en een lampje daar. De taakverzwarende bij de afvlammers was voor hen reden een hogere beloning te eisen. Dit konflikt met het personeel en de bonden werd door Hoogovens afgekocht met één funktiegroep extra. Een volleerd afvlammer heeft nu als eindfunctie funktiegroep 7 in plaats van 6. Er werd daarbij wel meteen gezegd dat de kous voorgoed af was en de afvlammers bij Bello nergens meer op hoeven te rekenen. In het nu goedgekeurde promotieplan van de BW I, is de beloning naar funktiegroep 7, nu gekoppeld aan het verzwaarde takenpakket, formeel vastgelegd. Een beloning die, het werk van de afvlammers in aanmerking genomen, veel te laag ligt.

De reorganisatie langs de vlambaan heeft Hoogovens een behoorlijk voordeel opgeleverd. In de volgende paragraaf zullen we de financiële konsekwenties ervan bekijken. Doordat de vlamers gaan merken, wegen, kraandrijven, zien wij de zelfstandige funkties merker-koeler, plakafweger, halfportaalkraandrijver verdwijnen. Daardoor wordt de bezetting met 12 man teruggebracht. Maar de bedrijfsleiding wil nog verder gaan. Uit het promotieplan van de BW I valt af te leiden dat aan het door de C.C.W. gestelde criterium van 'zinvolheid van roulatie' gevolg wordt gegeven. Dit

kriterium, dat niets anders wil zeggen dan dat taakroulatie tot arbeidsbesparing moet leiden, was bij veel afdelingen waaronder de Walserij West argument om taakroulatie te beperken tot één werkgebied op één afdeling. Bij de BW I wordt het juist omgekeerd gebruikt, om mensen van de ene afdeling zo mobiel te maken dat zij ook in een heel ander deel van de BW I inzetbaar zijn. In de BW I probeert men namelijk zoveel mogelijk mensen uit de afwerking aan te sporen ook in de Walshal te gaan werken. Een afvlammer hoeft bijvoorbeeld het halfportaalkraandrijven in de afwerking niet aan te leren als hij af en toe naar de walshal wil.

De roulatie van het ene deel van de fabriek naar een heel ander deel wordt nagesteeft omdat de walshal vanouds een grote onderbezetting kent, onder andere door veel vakatures. Dit komt doordat er in de walshal een groot aantal functies zijn waarvoor men moeilijk mensen kan krijgen en misschien nog moeilijker kan vasthouden. (Tenminste bij het huidige niveau van beloningen.) Het gaat hier vooral om een aantal bedieningsfuncties die zich kenmerken door zeer monotoon werk, dat uitgevoerd wordt in geïsoleerde kabines met vrij weinig sociaal contact. Voor het bedrijf is het bezetten van die functies echter zeer essentieel. Het uitvallen van een bedieningsman heeft een directe weerslag op de produktie. Er moeten een minimaal aantal mensen beslist aanwezig zijn om te kunnen walsen. Dit verklaart de behoefte van de leiding om personeel uit de afwerking, zoals afvlammers, achter de hand te hebben, dat bij een onderbezetting die de produktie in gevaar brengt, kan inspringen. Het werk in de afwerking kan wel enige tijd blijven liggen. De mensen in de afwerking hebben zich echter altijd verzet tegen het vervullen van walshalfuncties, niet alleen omdat zij daarmee de onderbezetting in de afwerking zelf zouden verhogen, en het werk zich daar zou opstapelen, maar ook omdat het werk in de walshal hen niet aanstaat. Zij stellen zich op het standpunt, dat het personeelstekort moet worden opgevuld. Daarop wordt door de bedrijfsleiding steeds geantwoord dat personeelsvoorziening zijn best doet, maar dat er gewoon geen mensen komen. Aan de bereidheid van Hoogovens om voldoende personeel aan te trekken kan sterk getwijfeld worden. Uit het feit dat Hoogovens zelf toegeeft dat de Omgevings Toeslag de werving gunstig beïnvloed heeft, is af te leiden dat het gebrek aan belangstelling alles te maken heeft met de lage lonen, met andere woorden men zou wel mensen kunnen krijgen indien de funktielonen werden opgekrikt. Bovendien is het zo, dat van mensen die na voorlichtings- c.q. wervingsbijeenkomsten in hun woonplaats in IJmuiden komen solliciteren, er maar liefst 70% wordt afgewezen op voor een groot deel volstrekt onkontroleerbare en subjektieve gronden zoals 'indruk' en 'diverse redenen'.

Door het verzet uit de Afwerking is het vervullen van walshalffuncties geen verplichting voor iemand in de Afwerking geworden, maar als alternatief voor het kraandrijven staat het toch in de promotieplannen opgenomen.

2.3. Automatisering en taakroulatie als middelen tot loonkostenreductie

Wij hebben reeds kunnen konstaten dat bij de BW I taakroulatie middel was en is om op het personeel te bezuinigen. Twee wegen worden hierbij bewandeld. Allereerst moeten door taakroulatie onderbezettingen opgevangen worden die ondermeer als oorzaak het grote aantal onopgevulde vakatures hebben. Ten tweede moesten de afvlammers een gedeelte van hun hersteltijd inleveren, met alle gevolgen van dien voor hun gezondheid, door in die tijd andere functies te gaan uitoefenen. Hierdoor kon in eerste instantie de bezetting met 12 man ingekrompen worden. Naast Bello werd er ook langs de weg van arbeidsbesparende diepte-investeringen op de bezettingen bezuinigd. De warmvlammachine spaarde 78 man uit.

Uit het Middellange Termijn Plan van de BW I blijkt dat het personeelsbeleid voor de komende jaren van dezelfde principes uitgaat. 'Als uitgangspunt voor het algemeen beleid geldt dat de productie van 7 KIM's plakken, van goede kwaliteit en tegen zo laag mogelijke kosten nog tientallen jaren doorgaat'.³⁰ Als wij bovendien in aanmerking nemen dat er de komende drie jaar met het zelfde productie-tonnage gewerkt gaat worden, maar met een reductie van het productiepersoneel van meer dan 10%, namelijk van 355 naar 318, is meteen gegeven hoe men zo laag mogelijke kosten wil bereiken, namelijk door het bezuinigen op de arbeidskosten door middel van een hogere productiviteit per arbeider.

In 1975 zullen de kosten van een ton plak bij de BW I in vergelijking met 1974 in totaal met f 21,23 stijgen (beïnvloedbare kosten 20,16 en overige kosten 1,07). Bij de SDW zagen wij al dat de kostenanalyse geen juist inzicht in de werkelijke kosten stijgingen te zien geeft. Ook in het MTP-BW I plan wordt gewezen op de aanzienlijke loonkostenstijging. Het salarisoniveau voor de 4-ploegendienst zal volgens het MTP in 1975 als volgt stijgen:

30. Middellange Termijn Plan - Blokwal I 1975 - 1977.

loonbijslag	2.5%
Omgevings Toeslag	4.6%
overige salarisstijging	17.1%*
sociale kosten	3.6%
	28 %

* in 1974 is de leiding van de Blokwals I dus al bekend met het bod dat de direktie de bonden in begin 1975 bij de CAO-onderhandelingen gaat doen.

Deze stijging van het salarisniveau van 28% is er volgens het Middellange Termijn Plan voor verantwoordelijk dat de prijs per ton plak f 2.92 stijgt. De totale kostenstijging van f 21.23 wordt, althans zo suggereren de cijfers, voor 13.75% door stijgende loonkosten bepaald. De werkelijke stijging van de loonkosten blijkt echter niet f 2.92 per ton te zijn, maar f 1.97, als volgt verdeeld:

voor staf en leiding	f 0.27
voor het productiepersoneel	f 1.10
voor het aantrekken van	
vervangend personeel in verband	
met stijging ziekteverzuim	f 0.60
	f 1.97

De loonstijging verklaart dan ook niet 13.75% van de totale kostenstijging van één ton plak maar 9.3%. Dit verschil van f 0.95 wordt voor het belangrijkste deel verklaart uit loonkostenreduktie die voortkomt uit arbeidsintensivering en automatisering en wel op de onderstaande wijze:

taakroulatie/arbeidsintensivering	
f 0,68 per ton	— 12 man doordat afvlammers meer doen (-0.28)
	— 6 aflossers kranen walserij
	— 6 aflossers kranen afwerking
	— 6 verladrs opslag (-0.40)
automatisering c.q.	
diepteinvestering f 0,69	— 30 man
f 1,37	— 78 man warmvlammachines
	— 108 man reeds geraliseerd.

N.B. Deze besparing van f 1.37 op de loonkosten van het produktiepersoneel door middel van rationalisaties doet in z'n geheel de werkelijke loonkostenstijging van f 1.37 voor het totale personeel van de Blokwal I (uitvoerend + staf) voor 1975 teniet.

Uiteindelijk spelen de loonkosten maar een ondergeschikte rol in de hele prijsstijging en prijsbepaling. De werkelijke loonkostenstijging voor het produktiepersoneel (f 1.10) bedraagt slechts 5% van de totale kostenstijging per eenheid produkt. De loonkosten gaan zelfs een steeds geringer deel uit maken van de totale kosten. De loonkosten van het produktiepersoneel lopen van 1974 naar 1975 terug van 14,6% naar 13,2% van de totale kosten van een plak. De materiaalkosten daarentegen lopen in één jaar op van 35,4% naar 43,2%. En ook de stijgende energiekosten (hier vooral stookolie) zijn één van de grote prijsopdrijvers met f 2,70 (12,7%).

Voor 1976 en 1977 heeft de bedrijfsleiding nog een hele rij besparingen op het personeel in petto, die in voorgaande berekeningen nog niet zijn meegenomen, te weten:

- | | |
|--|----------------------|
| 1. het aanbrengen van een mobilfooninstallatie
op de afwerking kranen, dan hoeft de kraandrijver
minder naar beneden.
Investering f 25.000,— | BESPARING
5 man |
| 2. automatisering dekselwagens; deze rijden boven
de putten waarin de gloeiende blokken voor ze
de wals ingaan op temperatuur moeten komen.
Is het zover, dan haalt de dekselwagen het
deksel van de put waarop de hitte omhoog komt.
De bestuurder zit in een zeer slecht geoutilleerde
kabine. De eis van het personeel is al jaren:
breng goedgekoelde kabinen aan! Iets dat met
een beperkte investering te realiseren valt.
Zie hier het antwoord van de direktie: door
automatisering worden de bestuurders van de
dekselwagens overbodig doordat één man
vanuit een kabine het hele proces op afstand
gaat bedienen.
Automatiseringskosten f 3 miljoen. | |
| | 17 man ³¹ |

31. Nu in 1978 moeten wij vaststellen dat de investeringsplannen voor de Blokwal I de ijskast zijn ingegaan en achterwege zijn gebleven. De Blokwal I is onderwerp

3. door invoering van zogenaamde lijninspektie is 'koude inspektie' voor een groot deel niet langer nodig. Dit gekoppeld aan een betere routing en layout kan een *'spektakulaire personeelsbesparing opleveren'*. De bedrijfsleiding in de BW I denkt aan een 2-ploegendienst voor de afwerking.

aantal wordt
niet gegeven.

Het personeelsbeleid laat aan duidelijkheid niets te wensen over. Alles is gericht op personeelsbesparing, inkrimping van de bezetting door arbeidsintensivering en automatisering. Dat arbeidsintensivering aan het werken in ploegendienst gekoppeld, zijn uitwerking op de gezondheid van de werkers niet kan missen, blijkt ook uit een beschrijving over langdurig zieken in het MTP-BW I: 'Per 31/12/74 zijn in totaal 23 man uitvoerend personeel geplaatst in de WAO. Het ziet er naar uit dat ca. 10 man in de loop van 1975 eveneens geplaatst zullen worden in de WAO.' De arbeidsongeschiktheid wordt door de ondernemers kennelijk geprogrammeerd.

3. Walserij West

De Walserij-West (W.W.) is een fabriek, die plaat produceert voor de scheepsbouw en de zogenaamde 'off-shore' activiteiten, zoals booreilanden en dergelijke. De vraag naar plaat is de laatste jaren groot geweest, de orderportefeuille van de W.W. was steeds goed gevuld. In 1974 moest de W.W. zelfs orders weigeren, omdat de fabriek deze niet kon verwerken.

Bij ons onderzoek naar de plaats van Bello in het personeelsbeleid van andere fabrieken, kwamen we tot de bevinding dat het personeel via functieverzwaring en taakroulatie gedwongen werd onderbezetting op te vangen. Dit vormde de aanleiding voor HO om middels Bello deze reorganisatie van het werk over het gehele bedrijf uit te breiden met als uiteindelijke bedoeling arbeidsbesparende maatregelen door te voeren, op de personeelsbezettingen te besnoeien.

Het is ons gebleken dat in de eerste maanden van 1975, toen de werktijdverkorting bij HO ging spelen, in sommige fabrieken werd

geworden van een belangrijke reorganisatie, waarbij in de toekomst voor de Blokwal I geen plaats meer zal zijn. De afbouw is reeds in gang gezet; een hele ploeg is uit de productie genomen. Een van de belangrijkste diepteinvesteringen voor Hoogovens gaat de installatie van de volkontinue gietmachine worden. Hierdoor zal de werkgelegenheid in alle drie de blokwalen sterk worden aangetast.

aangekoerst op verlaging van de personeelsbezetting op grond van produktievermindering. De W.W. is bij dit onderzoek betrokken, juist omdat aangenomen mocht worden dat, gezien de voorspelling van het MTP van de WW³², in 1975 met een hoger produktieniveau gedraaid zou gaan worden dan in 1974. Verlaging van de personeelsbezetting op grond van produktievermindering zou dan buiten beschouwing gelaten kunnen worden. Men dient te bedenken dat er van werktijdverkorting bij de W.W. toen nog geen sprake was, integendeel. In een OR-vergadering over de werktijdverkorting werd van de kant van de HO-direktie gezegd, dat de orderpositie van de W.W. goed was, en er in de toekomst volop geproduceerd zou kunnen worden.

Allereerst zal nu geschetst worden welk personeelsbeleid er in het jaar 1974 in de W.W. gevoerd is en wat daarvan de gevolgen voor het personeel waren. Vervolgens wordt aangegeven hoe Bello daarop ingespeeld en voortgeborduurd heeft.

3.1. Het personeelsbeleid in 1974

In het begin van 1974 werd in de W.W. gerekend met een doorzet van 350.000 ton op jaarbasis. Op dit tonnage was de standaardbezetting (het aantal personeelsleden dat nodig is om een bepaalde hoeveelheid taken te verrichten + het aantal personeelsleden dat de afwezigheid moet opvangen) vastgesteld. In verband met de goede afzet werd op 1 april besloten dat de produktie per 1 juli opgetrokken moest worden tot 425.000 ton plaat. Daartoe moest de standaard bezetting uitgebreid worden. Gezien het resultaat van de personeelswerving en het verloop, werd de standaard bezetting echter niet voldoende uitgebreid en kon voor het derde kwartaal hooguit met een produktieniveau van 400.000 ton plaat op jaarbasis gerekend worden. Uiteindelijk is in 1974 nog geen 380.000 ton plaat geproduceerd.

Geeft de standaard bezetting de *norm* aan van de personeelsbezetting die aangesteld moet worden, dit wil nog niet zeggen dat deze norm ook werkelijk gehaald wordt. Bovendien is het de vraag of de standaardbezetting als norm hoog genoeg is. In de W.W. is in 1974 met een voortdurende *onderbezetting* gewerkt. Gemiddeld over het hele jaar gerekend waren er 15 à 20 vakatures, die openstonden. De werkelijk aangestelde bezetting lag met andere woorden 15 à 20 man onder de standaard bezetting.

Evenals dit het geval was in de SDW en de BW I, werd het personeel gedwongen deze onderbezetting zelf op te vangen. In de eerste plaats

32. Het Middellange Termijn Plan van de W.W., voor de periode 1975-1977.

moest er, om de produktie te kunnen halen, veel *overwerk* verricht worden. In de afwerking, waar men normaal met een 3-ploegendienst draait, dus de laatste wacht op zaterdagmorgen gelopen wordt, werd meermalen overgewerkt op zondagmorgen. Het ging hier om richt-, gloei- en verzendwerkzaamheden. Het opvangen van onderbezetting door het verrichten van overwerk was niet beperkt tot de W.W., maar vond ook elders in het bedrijf plaats. In het najaar van 1974 werd op aandringen van HO de *overwerknorm* van 200 uur, dat wil zeggen het maximale aantal uren dat iemand per jaar mag overwerken, *verhoogd naar 300 uur*. HO ging totaal voorbij aan de schadelijke gevolgen die deze maatregel voor de gezondheid van de arbeiders heeft. Iemand die twee wachten achter elkaar gelopen heeft, heeft geen of te weinig slaap gehad om te herstellen van de inspanningen van het werk en brengt hierdoor de veiligheid van zichzelf en zijn kollega's in gevaar.

De bedrijfsledengroep van de Industriebond NVV en haar fraktie in de OR hebben zich tegen de verruiming van de overwerknorm uitgesproken. De fraktie verklaarde in de O.R.: 'De vakverenigingen hebben meer dan 50 jaar een beleid gevoerd, gericht op het verkrijgen van de 40-urige werkweek. Het beleid van de vakverenigingen is sinds haar bestaan erop gericht een zodanig inkomen uit arbeid te verkrijgen en te verzekeren, dat de noodzaak om overuren te maken om tot een redelijk inkomen te komen, uitgebannen wordt.'³³

De onderbezetting in de W.W. leidde tot de onverkwikkelijke situatie dat bijvoorbeeld de kraandrijvers gedurende de gehele wacht op hun kraan moesten blijven zitten en wegens tijdgebrek hun behoefte maar van de kraan af deden.

Naast het verrichten van overwerk werd de onderbezetting nog op een andere wijze door het personeel opgevangen. Waren er niet genoeg mensen aanwezig, dan deed men naast het werk van de funktie waarvoor men was aangesteld, ook het werk van andere funkties erbij. Noodgedwongen ging het personeel over taken rouleren. In de Afwerking rouleerden mensen over zowel de *lichte* als de *zware*³⁴ lijn en kenden zodoende 20 taken. Op grond hiervan zouden de werknemers hoger beloond moeten zijn. Ze ontvingen echter het loon van de funktie, waarvoor ze waren aangesteld, niet voor het werk dat zij in de praktijk deden en dat veel omvattender was.

33. Uit: De Grijper, bedrijfskrant van HO IJmuiden B.V., nr. 14, 5 september 1974.

34. Over de *lichte lijn* wordt plaat gewalst met een dikte van minder dan 16 mm. De plaat van de *zware lijn* heeft een dikte van meer dan 16 mm.

Aan het begin van het produktieproces van de W.W. worden de van de Blokvals afkomstige plakken weer opgewarmd in de doorschuifovens en, wanneer ze de juiste temperatuur hebben, naar de walsen getransporteerd om gewalst te worden. Bij de doorschuifovens wordt in 4-ploegendienst gewerkt, bij de walsen in 3-ploegendienst. Vanwege de onderbezetting bij de walsen moesten de arbeiders bij de doorschuifovens walstaken aanleren en hierover rouleren. Niet alleen was de werkelijk aangestelde bezetting 15 à 20 man lager dan de norm van de standaardbezetting, ook de standaard bezetting zelf was te laag.

Uit het MTP blijkt dat in 1974 het afwezigheidspercentage van ziekte en ongeval gesteld was op 12,6%. In werkelijkheid echter lag dit op 16,8%. Dit betekende dat er, gerekend over de totale bezetting, 20 man te weinig vervangingspersoneel is aangesteld. HO blijft weigeren voldoende maatregelen te treffen om het ziekte-verzuim op te vangen. Volgens het MTP wordt voor 1975 gerekend met een percentage van 15%, terwijl dit nu reeds in de W.W. op 20% ligt; over de totale bezetting gerekend is dit 22 man te weinig.

Tot 1972 werd in de W.W. met het systeem van de gespreide vakanties gewerkt, dat wil zeggen de werknemers gingen verspreid over een zekere periode van het jaar individueel met vakantie. De werknemers namen rond de individuele vakanties verlofdagen op om hun vakantieperiode zo lang mogelijk te doen zijn. Om de wegens vakantie en verlof afwezige werknemers te vervangen is in het totale afwezigheidspercentage³⁵ een verlofpercentage opgenomen. In de praktijk werden veel vakantie- en verlofdagen in de zomermaanden opgenomen. Aangezien het verlofpercentage een gemiddelde is van het verlof over een heel jaar, dus onvoldoende om de piek in de afwezigheid op te vangen, werd met name in deze periode met grote onderbezetting gewerkt.

In 1972 werd in de W.W. fabrieksvakantie ingevoerd. Gedurende 2 weken werd de fabriek gesloten en ging het personeel kollektief met vakantie. Zoveel mogelijk wordt getracht de fabrieksvakantie te laten samen vallen met de vakantie van de scholen, zodat getrouwde werknemers met hun kinderen op vakantie kunnen gaan. De maatregel had tot gevolg dat veel verlofdagen rond de fabrieksvakantie opgenomen werden. Daardoor ging het aantal verlofdagen dat in de overige maanden werd opgenomen omlaag. Van het totale afwezigheidspercentage werd het verlofpercentage dan ook omlaag gebracht. Dit leverde een besparing van niet minder dan 30 man vervangingspersoneel op. Volgens het MTP wordt de fabrieksvakantie in

35. Het totale afwezigheidspercentage is opgebouwd uit afzonderlijke percentages voor a, ziekte en ongeval, b, verlof, c, I.R.V. dagen, d, opleiding.

1975 verlengd van 14 naar 17 wachten, in totaal zal de fabriek dan 3 weken stil komen te liggen. Hierdoor zal het verlofpercentage wederom verlaagd worden, van 7,2% naar 3,88%, wat een besparing oplevert van 11 man. De ervaring in de W.W. leert dat de extreme onderbezetting met de fabrieksvakantie wordt voorkomen. Dit neemt niet weg dat onderbezetting zich het zwaarst blijft doen gevoelen in de zomermaanden. Hieraan is ook het verloop, dat als gevolg van ontslag en mutaties in de zomermaanden het grootst is, in grote mate schuldig.

Vanwege het grote verloop in de W.W. is niet minder dan de helft van de totale bezetting korter dan 2 jaar in dienst. Belangrijke redenen voor dit grote verloop zijn, zo bleek ons uit een gesprek met een funktionaris Personeelszaken van de W.W., het verrichten van ploegendienst, de lage beloning (elders kon men netto hetzelfde verdienen' maar dan in dag-dienst. De schandaal-belasting over de ploegentoeslagen), de stroeve kommunikatie met de buitenlandse werknemers. De werknemers, die korter dan 2 jaar in dienst zijn, hebben nog onvoldoende ervaring opgedaan, om geroutineerd hun werk te kunnen doen. Bovendien zijn zij niet in staat, gezien hun gebrek aan ervaring, om nieuwe mensen in te werken. Gezien hun aantal is er sprake van *kwalitatieve onderbezetting* in de Walserij West.

3.2. Bello

Voordat ook maar de eerste gesprekken over Bello in de W.W. gevoerd werden, zagen de werknemers van de W.W. zich genoodzaakt via functieverzwaring en taakroulatie het tekort aan personeel op te vangen. Het beleid dat HO met Bello beoogt, werd door de lokale bedrijfsleiding van de W.W. als volgt verwoord: 'De toenemende afwezigheid maakt het noodzakelijk in toenemende mate over te gaan van specialisten naar all-round medewerkers. Door rationaliseren van de werkzaamheden zijn de werkgroepen kleiner geworden. Afwezigheid en ziekte hebben hierdoor een grotere invloed op de belasting van de werkgroepen, dit vraagt flexibiliteit (all-roundheid) van de medewerkers.'³⁶ En verder: 'Uit de discussie komt naar voren dat de grootte van de tarra'³⁷ afhankelijk moet zijn van de ploeggrootte en de uitwisselbaarheid binnen de ploeg.' Toegepast op de personeelssituatie in de W.W. hebben deze beleidsvoornemens de volgende betekenis. Er was grote onderbezetting, die door

36. notulen C.C.W. 19 juni 1974.

37. Met tarra wordt het vervangingspersoneel bedoeld, dat nodig is om de afwezigheid op te vangen.

het personeel noodgedwongen werd opgevangen. HO heeft daardoor geen extra geld voor vervangingspersoneel hoeven uit te trekken. Gelet op het stijgende ziekteverzuim en overige afwezigheid is het ook in de toekomst financieel aantrekkelijk de gevolgen hiervan zoveel mogelijk door het personeel zelf te laten dragen, door namelijk de uitwisselbaarheid te vergroten. Het werkgebied van de W.W. is te onderscheiden in een vijftal vakgebieden.

Figuur 5. vakgebieden van de W.W.

OVENS	WALSEN	LICHTE LIJN	OPSLAG EN
4 ploegendienst	3 ploegendienst	3 ploegendienst	VERZENDING
		ZWARE LIJN	3 ploegendienst
		3 ploegendienst	

Voor elk van deze vakgebieden zijn promotieschema's gemaakt. Bovendien zijn er afzonderlijke promotieschema's voor:

- scharen, branden en richten
- koelbedden
- plaatkonserving
- Zuid-Westhal
- toezichthouders

De promotieschema's van de lichte en de zware lijn verdienen nadere aandacht. Zoals hierboven reeds is gememoreerd, zag het personeel zich vanwege de onderbezetting gedwongen zowel de functie van de lichte als van de zware lijn aan te leren en hierover te rouleren (± 20 taken). In het aanvankelijke promotievoorstel werd op aandringen van het personeel vastgelegd dat diegenen die het uitvoerende werk (de bedieningsfuncties) van de beide lijnen beheersten, beloond zouden worden volgens funktiegroep 8. Aan dit takenpakket van funktiegroep 8 zou vervanging van de assistent-walsmeester (funktiegroep 12) worden toegevoegd. Aldus zouden de werknemers, die reeds over de lichte en zware lijn rouleerden, ook overeenkomstig beloond worden. Een ingreep van de centrale HO-leiding verhinderde dit echter.³⁸ Het takenpakket van funktiegroep 8 werd opgesplitst in lichte en zware lijn werkzaamheden. De bedieningsman lichte lijn, die alle bedieningsfuncties van de lichte lijn moet kennen, wordt nu beloond volgens funktiegroep 7, de bedieningsman zware lijn, die alle bedieningsfuncties van de zware lijn moet kennen, eveneens volgens funktiegroep 7. De vervanging van de assistent-walsmeester werd uit deze

38. Notulen C.C.W. augustus 1974.

funkties verwijderd. De werknemers, die recht hebben op funktiegroep 8, omdat zij het takenpakket van beide lijnen beheersen, wordt op deze wijze een funktiegroep te weinig betaald. Kennis en vaardigheden die men zich ten dienste van de onderneming heeft aangeleerd, blijken niet meer gewaardeerd te worden, zodra de onderneming daaraan geen behoefte meer heeft.

Niet alleen het takenpakket van funktiegroep 8 werd gesplitst, alle lichte lijn werkzaamheden worden losgemaakt van die van de zware lijn. Er werden voor beide lijnen afzonderlijke promotieschema's gemaakt. Als reden werd aangegeven, dat de vakgebieden gescheiden moeten worden om verwarring en onoverzichtelijkheid te voorkomen. Het criterium, dat roulatie *zinvol* moet zijn, leidt er in deze vakgebieden toe, dat de reeds bestaande roulatie over twee vakgebieden wordt teruggebracht tot roulatie in vakgebieden afzonderlijk. Elders in de W.W. en andere fabrieken daarentegen zien we juist dat roulatie in één vakgebied naar de mening van de leiding niet zinvol is, maar uitgebreid moet worden over andere vakgebieden (bijvoorbeeld ovens-walsen). De vervanging van de assistent-walsmeester werd nu op een andere manier opgelost. Zowel uit de lichte als uit de zware lijn worden, overeenkomstig de standaard bezetting, maximaal 4 man per ploeg geselecteerd voor de functie 1e bedieningsman Afwerking. Tot het takenpakket van deze functie, die beloond wordt volgens funktiegroep 9, behoort onder andere het kunnen vervangen van de assistent-walsmeester, die in funktiegroep 12 zit.

Nu is er bij HO een *vervangingspremieregeling* van kracht. Deze regeling houdt in dat men voor vervanging *pas* betaald krijgt als het verschil tussen de eigen functie en de functie van degene die men vervangt, minimaal twee funktiegroepen bedraagt. Men ontvangt dan de helft van het verschil. Is het verschil maar één funktiegroep dan krijgt men niets. Een werknemer die in funktiegroep 8 zit en funktiegroep 10 vervangt, krijgt *voor de tijd dat hij* funktiegroep 10 vervangt, volgens funktiegroep 9 uitbetaald. Vervangt hij funktiegroep 9, dan krijgt hij niets. De vervangingspremie regeling geldt echter maar tot funktiegroep 9, daarboven wordt de premie niet meer uitgekeerd. De forse onderbetaling voor vervangingswerkzaamheden, die in deze regeling besloten ligt, was voor de Industriebond NVV bij HO aanleiding om in haar CAO-pakket 1975 de eis op te nemen dat vervanging van een hogere functie betaald wordt naar de overeenkomstige funktiegroep.

De 1e bedieningsman Afwerking krijgt volgens de premie vervangingsregeling helemaal niets voor de vervanging van de assistent-walsmeester. Daarom was het een eis van het W.W. personeel, dat de 1e bedieningsman hoger ingeschaald zou worden, namelijk funktiegroep 10. Op centraal

niveau wordt dit echter afgewezen.

Aan de hand van het promotieschema voor *de scharen, het branden en het richten* is te zien dat Bello de 'traditionele' arbeidsorganisatie, waarin elke werknemer een vaste functie heeft (de brander, de richter, de schaarman), omvormt tot een systeem waarin de man en de functie worden ontkoppeld en de werknemer steeds meer taken en functies uit zijn eigen vakgebied, maar vooral ook uit andere vakgebieden moet aanleren, om promotie te kunnen maken. Door Bello moet de brander (functiegroep 3) naast het branden, ook het slijpen van de platen, het bundelen en richten van strippen, en kraanhulpwerkzaamheden beheersen. In dezelfde promotielijn had de bedieningsman Afwerking B (functiegroep 5) aanvankelijk nog geen groepstaak. Nu moet hij naast alle taken van het vakgebied branden, ook die van een ander vakgebied beheersen, zoals scharen of richten of de halfportaalkraanbediening. Volgens het oorspronkelijke promotievoorstel moest men, om naar functiegroep 6 te kunnen doorgroeien nog eens 2 vakgebieden aanleren, zodat men dan naast het eigen vakgebied nog 3 andere beheerste. Het definitieve plan echter zal goedgekeurd worden tot en met functiegroep 5. De promotielijn daarboven wordt naar de toekomst verschoven. De groepstaak impliceert dat de taken, die zijn aangeleerd, volgens een roulatieschema worden verricht. Er worden drie vormen van roulatie onderscheiden: per week, per wacht, binnen de wacht.

Typerend voor Bello is de gang van zaken rond de kraandrijvers in de W.W. Tot nu toe waren er 3 portaalkraandrijvers in functiegroep 5 en 3 kraandrijvers voor de overige kranen, ook in functiegroep 5. De kraandrijvers dienden een voorstel in om over al deze kranen te gaan rouleren, zodat alle 6 kraandrijvers in functiegroep 6 aangesteld zouden kunnen worden. De HO-leiding kon zich daar niet mee verenigen³⁹. Het zou een soort eenpittersfunctie worden, er moest gestreefd worden naar *kombinatie met grondwerkzaamheden*. De drijfveer hierachter was dat de periodes van inaktiviteit, die de kraandrijvers kennen, maximaal productief gemaakt konden worden bij roulatie over grondwerkzaamheden. Voor de kraandrijvers betekent dit een taakverzwaring en intensivering van de arbeid, die de voor het herstel van de inspanningen van het werk benodigde tijd reduceert. Op initiatief van het centrale Bello 'overleg' orgaan werden de halfportaalkraanwerkzaamheden nu gekombineerd met de scharen, de overige kraanactiviteiten met het verladen. Om naar functiegroep 6 te

39. Notulen C.C.W. juni 1974.

kunnen doorgroeien moeten de kraandrijvers nu ook grondwerkzaamheden, respectievelijk scharen of verladers aanleren en daarover rouleren. HO koerst er op aan dat de grotere 'efficiency' van deze werkaanpak zal leiden tot besparingen op het personeel, tot verlaging van de standaard bezettingen.

Nu het aanleren van taken uit andere vakgebieden tot de vereisten van de functie behoort, ondervinden *medisch-beperkte werknemers* extra belemmering van de doorgroeimogelijkheden. Ten aanzien van het promotieschema van de verladers werd in het werkoverleg als bezwaar geformuleerd dat de verladers, om promotie te kunnen maken, nu ook kraandrijven moeten aanleren. Werknemers die het verlader beheersen maar bijvoorbeeld hoogtevrees hebben of niet voldoen aan de eisen van de ogetest voor het kraandrijven, zien nu hun promotiekansen geblokkeerd. Tevens werd opgemerkt dat daar waar taakroulatie wordt ingevoerd de veiligheid gevaar loopt. De verladers vinden 't noodzakelijk dat er een vertrouwde en goed opgeleide kraandrijver in de kranen boven hen zit. Men verwacht dat aan de veiligheid afbreuk wordt gedaan als oudere verladers ook kraanwerkzaamheden gaan doen.

3.3. Het Middellange Termijn Plan van de Walserij West

In het M.T.P. wordt een kosten vergelijking gemaakt tussen het *kostenplan van 1974 en het kostenplan van 1975*. De totale kosten per ton plaat stijgen in 1975 t.o.v. 1974 met f 48,85. Deze kosten zijn te onderscheiden in 'beïnvloedbare kosten', f 47,05 en 'overige kosten', f 1,80. Tot de 'overige kosten' worden onder andere afschrijvingen, rente, belasting en assurantie gerekend. Aangezien deze kosten in de totale kostenstijging van minimale betekenis zijn, laten we ze verder buiten beschouwing.

Als een van de belangrijkste oorzaken van de stijging van de beïnvloedbare kosten wordt de *salarisniveaustijging* opgevoerd. De salarisniveaustijging betreft het totaal bedrag dat de salarissen stijgen vanwege de CAO 1975. Deze stijging bedraagt 28% en maakt, uitgedrukt in guldens per ton plaat, f 18,27 uit van de totale stijging van f 47,05. Deze salarisniveaustijging wordt in het M.T.P. breed uitgemeten. Blijkbaar moet hiervan de suggestie uitgaan dat de lonen een van de belangrijkste prijsopdrijvers zijn. *De werkelijke salariskosten liggen echter lager*. De salarisniveaustijging van f 18,27 valt uiteen in:

uitvoerend personeel	f 9,32
leiding en staf	f 0,82

De salariskosten van leiding en staf, en van diensten van andere afdelingen zullen we verder buiten beschouwing laten, het gaat ons vooral om de f 9,32 van het uitvoerend personeel van de W.W. Onder de rubriek 'analyse van de kosten per ton 1974, ten opzichte van 1975' staat vermeld dat de werkelijke salariskostenstijging van het uitvoerend personeel f 4,68 bedraagt. Dus:

salariskosten niveau stijging	f 9,32
werkelijke salariskosten stijging	f 4,68
	f 4,64

De bezuiniging van f 4,64 op de salariskostenstijging van het uitvoerend personeel blijkt veroorzaakt te zijn door enerzijds stijging van de arbeidsproductiviteit (— f 3,33) en anderzijds door arbeidsbesparende investeringen (— f 1,31). De stijging van de arbeidsproductiviteit houdt verband met de wijziging van het produktieniveau voor 1975. De *norm* van 350.000 ton in 1974 is verhoogd tot 405.000 ton in 1975, waardoor een groot aantal kosten per ton lager worden. Met andere woorden: de arbeidsproductiviteitsstijging, die nodig is om het produktieniveau van 405.000 ton in 1975 te halen, drukt een groot aantal kosten per ton. De salariskostenstijging van het uitvoerend personeel wordt hierdoor met f 3,33 gedrukt.

Onder de rubriek 'normwijzigingen' staat aangegeven hoe de kostenverlaging van f 1,31 per ton wordt bereikt, namelijk door personeelsbesparing.

a.	stijging ziektepercentage van 12,6 naar 15%	+ 10 man
b.	arbeidsbesparende investeringen	— 14 man
c.	langere fabrieksvakantie (van 14 naar 17 wachten)	— 11 man
d.	extra man grit installatie (dagdienst)	+ 1 man
	Totaal	— 14 man

De arbeidsbesparende investeringen (sub b) van 14 man werden gerealiseerd door diepteinvesteringen:

— automatiseren schrot afvoer kopschaar	4 man
— interkom kraan — fabrieksvloer M-hal	4 man
— automatiseren spoelcyclus zandfilters	
1 man netto, en door andere maatregelen	
3 man netto in 4 ploegendienst is bruto	<u>6 man</u>
Totaal	14 man

De salariskostenstijging van het uitvoerend personeel wordt door het verhogen van het produktieniveau van 350.000 ton naar 405.000 ton, en door arbeidsbesparende diepteinvesteringen voor $\pm 50\%$ gedrukt en bedraagt daardoor in werkelijkheid slechts f 4,68 in plaats van f 9,32. Een andere berekening leert, dat de werkelijke salariskostenstijging van het uitvoerend personeel maar 9,5% uitmaakt van de totale kostenstijging van een ton plaat. Grondstoffen daarentegen dragen voor 34%, energie voor 20,5% bij aan de totale kostenstijging.

Vergelijken we het aandeel van de werkelijke salariskosten van het uitvoerend personeel in de totale kosten per ton in het plan van 1974 respectievelijk 1975, dan blijkt dat dit aandeel terugliep van 16,7% in 1974 naar 15,3% in 1975. Het aandeel van de grondstoffen steeg daarentegen van 21,2% naar 23,8%, het aandeel van de energiekosten van 7,8% naar 10,3%. Voor een groot gedeelte wordt de inflatie dus geïmporteerd.

In de toekomst gaat HO blijkens het M.T.P. verder op de weg van arbeidsbesparende diepte investeringen, waardoor het aantal arbeidsplaatsen drastisch wordt verminderd.

Per 31-12-1976 worden besparingen gerealiseerd door:

— vervanging koelbank	4 man
— mechaniseren schrotafvoer dwarsschaar 1	8 man
	<u>12 man</u>

De vervanging van koelbed 4 zal een investering van 1,1 miljoen vergen, de mechanisering van de schrotafvoer D.W.S. 1: 0,5 miljoen. Blijkens het M.T.P. heeft HO de kosten van de vervanging van het koelbed reeds in 1976 terugverdiend, omdat de onderhoudskosten in 1976 vanwege de

vervanging lager zullen liggen:

HO verwacht in 1975:

<i>beïnvloedbare kosten/ton 1975</i>	203,75
besparing per 1-1-1976 van 12 man na vervanging koelbed 4 en mechanisering schrotafvoer	- 1,08
verlaging onderhoud in verband met	
— vervanging kraanbaan	
— vervanging koelbed.4	
— vervanging meet- en regelapparatuur ovens	- 10,68
— stijging afschrijvingen door de nieuwe investeringen	+ 0,12
Beïnvloedbare kosten:	192,11

Per 31-12-1977 verwacht men te besparen op:

— keurenstansmachine inklusief stempelint.	4 man
— stempelmachine bij DWS 1	4 man
— merk- en meetbordes boven koelbed 2	4 man
— interkom kraan- en fabrieksvloer N- en Z-hal	4 man

Totaal 16 man

<i>Beïnvloedbare kosten 1976</i>	192,11
besparingen dankzij keurenstansmachine, stempelmachine, merk- en meetbordes en interkom	- 1,44

stijging door afschrijvingskosten van bovenstaande investeringen	+ 0,35

Beïnvloedbare kosten per ton 1977: 191,02

Samenvattend kunnen we stellen dat het personeelsbeleid van HO in de WW erop gericht is drastisch op de loonkosten te bezuinigen door het aantal arbeidsplaatsen te verminderen via mechanisering en automatisering. Gerekend over de periode 1975-1977 gaat het in totaal om 42 man:

— 1975	14 man
— 1976	12 man
— 1977	16 man

aantal nieuwe elementen. Een van die nieuwe elementen en tevens een van de meest essentiële kenmerken van Bello is een totale reorganisatie van het arbeidsproces, die zich het best laat karakteriseren door de termen funktieverzwaring en taakroulatie. Was het tot nu toe zo, dat de arbeidsorganisatie bestond uit zelfstandige funkties en een van die funkties door een werknemer verricht werd (de éénpitter), hiervoor in de plaats komt een systeem waarin meerder taken en funkties worden samengevoegd, die beurtelings via taakroulatie door elke individuele werknemer verricht gaan worden. De eenpitter wordt duizendpoot.

In de arbeidspychologische theorie wordt taakroulatie, al dan niet gekoppeld aan herstrukturering van de arbeid, over het algemeen positief beoordeeld. Er wordt gezegd dat de arbeiders er een grotere afwisseling in het werk door krijgen, het arbeidsleven er door verrijkt wordt en aanmoedigt tot zelfontplooiing van de arbeiders. Deze ideologische verpakking van taakroulatie verzwijgt de extra winst die taakroulatie oplevert door besparingen op het aantal arbeidsplaatsen en op de arbeidskosten. De theoretici van de Neo-Human Relations beweging stellen de zaak zó voor dat het lijkt alsof taakroulatie enkel ontwikkeld is tot heil en zegen van de werkers.

De praktische toepassingen van taakroulatie tonen aan dat dit beeld in het geheel niet klopt met de werkelijkheid. Er zullen zich bij taakroulatie, ook zoals deze bij Hoogovens volgens Bello wordt toegepast, wel een aantal gevallen voordoen, waarbij de arbeiders het als een grotere afwisseling ervaren. Dat wil echter nog niet zeggen dat dit het algemene beeld is en dat daarmee ook de doelstelling van taakroulatie gegeven is. De praktische toepassing ervan bij Hoogovens mag dit verduidelijken. Aan de inhoud van het totale werkpakket dat verricht moet worden verandert, uitgezonderd in geval van automatisering, niets; alle bestaande taken en werkzaamheden blijven bestaan en moeten uitgevoerd worden. Eén van de redenen waarom taakroulatie bij Hoogovens juist ontwikkeld wordt, is om de garantie te hebben dat het vuile en zware werk gedaan wordt. Het moet een oplossing bieden voor het probleem van de personeelsvoorziening voor het smerige, zware werk. Voor deze funkties kan men moeilijk mensen krijgen en vasthouden. De hoofdoorzaak is echter niet het werk zelf, maar de lage beloning. Immers de invoering van de Omgevings Toeslag toonde aan welk een positieve invloed er uit ging van het optrekken van de loonhoogte op de wervingsresultaten van het bedrijf. Maar Hoogovens weigert het probleem van de personeelsvoorziening voor de allerlaagste funkties daadwerkelijk aan te pakken door het optrekken van de lonen voor die funkties. Daarnaast wordt er ook geweigerd investeringen te doen die gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, indien

deze geen arbeidsbesparingen opleveren. *De bedoeling van de taakroulatie is om voor het vuile en zware werk meerdere mensen verantwoordelijk te maken, door mensen uit hogere functies door middel van vervanging naar beneden ook dat werk te laten doen.* Zo is een goedkope oplossing voor het probleem van de personeelsvoorziening voor de allerlaagste functies gevonden. Op zo'n manier wordt door Hoogovens middels het systeem van taakroulatie een vals beroep op de onderlinge solidariteit van de arbeiders gedaan om het smerige werk om beurten te verrichten. In de praktijk komt het er op neer dat arbeiders, die zich gedurende een jarenlange ervaring in het bedrijf geschoold hebben en zijn uitgegroeid tot gespecialiseerde, vakbekwame arbeiders, omwille van hun promotieperspektieven gedwongen zijn gedurende bepaalde tijd het vuile, zware werk weer te gaan doen. Op deze manier wordt niet het arbeidsleven van de betrokken⁴ werknemers door taakroulatie verrijkt, maar Hoogovens zelf.

Verder wordt er door Hoogovens vooral vaart gezet achter de taakroulatie vanwege een aantal ervaringen die er reeds in de praktijk mee waren opgedaan. In veel afdelingen werd het personeel door een voortdurende, en steeds groeiende onderbezetting gedwongen elkaars werk over te nemen. In de Blokwals I werden zeer grote onderbezettingen — voor de Buitenopslagen lag deze op 25% — door roulatie over de verschillende taken opgevangen. Bij de Walserij West heeft eenzelfde situatie er toe geleid dat er nu mensen rondlopen die 10 à 20 functies beheersen. Voor de structurele onderbezettingen zijn een paar duidelijke oorzaken aan te wijzen. Ten eerste liggen de bezettingen te laag, omdat er onvoldoende personeel is voor vervanging in verband met afwezigheid. Het ziekteverzuim wordt systematies te laag geschat, waardoor de bezettingen te laag liggen. Dit vraagt ekstra inspanningen van de aanwezige bezettingen; door arbeidsintensivering moeten de onderbezettingen opgevangen worden. Dit heeft weer nadelige gevolgen voor de gezondheid van de werkers, waardoor de ziekteverzuimcijfers weer stijgen. Ten tweede liggen de bezettingen te laag, omdat met een aantal redenen van afwezigheid in het geheel geen rekening wordt gehouden. Zo wordt er voor afwezigheid door opleidingen en kursussen over het algemeen geen vervangend personeel aangetrokken. Hoewel de nieuwe promotieplannen van het personeel verlangen dat er met een verhoogde intensiteit opleidingen en kursussen gevolgd gaan worden, wordt hiervoor nergens de bezetting aangepast en uitgebreid. Een verzoek hiertoe, dat door de Walserij West werd ingediend, werd afgewezen. Naast te lage bezettingen heeft onderbezetting als voornamelijk oorzaak, dat de bezettingen die formeel aangesteld mogen worden er in de praktijk niet zijn, omdat er grote aantallen vakatures onopgevuld blijven. In alle onderzochte afdelingen

werd door ons op een regelmatig vakaturebestand gestoten. Een wettelijke verplichting voor het opvullen van vakatures, gekoppeld aan een controle op de selectieprocedure, lijkt zeker in tijden van grote werkloosheid voor dit soort gevallen een dringende noodzaak. *De bevindingen dat door taakroulatie onderbezettingen kunnen worden opgevangen en de produktie met minder personeel dan de norm gehaald kan worden, is voor Hoogovens de reden om de taakroulatie op een grote schaal en zo optimaal mogelijk toe te passen.*

Met het opvangen van de onderbezettingen door taakroulatie trainde en bekwaamde het personeel zich in meerdere taken. De lonen werden hier echter niet of onvoldoende aan aangepast. Nog voordat er over nieuwe promotieplannen gesproken werd, bestond de taakroulatie al. Na de invoering en de goedkeuring van de diverse promotieplannen wordt de taakroulatie tot een verplichte voorwaarde voor promotie. Het personeel wordt nu voorgehouden dat het kunnen rouleren over een aantal functies, de bereidheid om naar beneden en/of naar boven te vervangen eventueel gekoppeld aan het volgen van een cursus c.q. opleiding, de promotiekansen met gemiddeld één funktiegroep verhoogd. Zo wordt het personeel voorgehouden dat die ene funktiegroep erbij het resultaat van Bello is, wat suggereert dat Bello een weggevertje van Hoogovens is. Dit is echter een valse voorstelling van zaken. Gedwongen roulatie om onderbezettingen op te vangen, zonder dat daar betaling tegenover stond, heeft ertoe geleid dat een groot deel van de Hoogovens arbeiders onderbetaald werd en wordt. *Vandaar dat het bij Bello in feite gaat om de betaling van achterstallig loon, waar iedereen die in het verleden al tot roulatie gedwongen werd, recht op heeft, of het promotieplan nu wel of niet goedgekeurd wordt.*

Het is duidelijk dat de taakroulatie zoals die door Hoogovens in de praktijk wordt gebracht, voor de arbeiders op arbeidsintensivering neerkomt. Er wordt zoveel mogelijk naar gestreefd de roulatie 'zinnig' te laten zijn, dat wil zeggen tot zo groot mogelijke personeelsbesparingen te laten leiden. Er wordt vooral getracht die functies die zich door perioden van inactiviteit kenmerken — hetzij vanwege het produktieproces, hetzij vanwege de noodzakelijke hersteltijd — in een roulatiesysteem onder te brengen en als zelfstandige functie op te heffen. De afvlammers moesten een deel van hun vrije tijd inleveren en in de promotieplannen zien we voor de kraandrijvers het zelfde gebeuren. De reorganisatie van het arbeidsproces richt zich op het opvullen van de poriën in de arbeidsdag, voor zover die nog te vinden zijn.

2. Bello en de werkgelegenheid anno 1978

Een van de belangrijkste konklusies, die ten aanzien van Bello kan worden getrokken is, dat door middel van taakroulatie de flexibiliteit van het personeel wordt vergroot, met als konsekwentie een verhoogde inzetbaarheid van het personeelbestand in met name de produktiesektor. Hiermee is de basis gelegd van waaruit de (standaard-)bezettingen en ploegensterktes kunnen worden teruggedrongen. Als voornaamste karakteristiek van het personeelsbeleid van Hoogovens kan worden genoemd het opvoeren van de arbeidsproductiviteit door het intensiveren van de arbeid.

In het onderzoeksverslag van 1975 staat hierover: 'Hoogovens past haar beleid van het drukken van de loonkosten en het opvoeren van de arbeidsproductiviteit eveneens toe op de organisatie van het werk. Door Bello tracht HO het werk zò te reorganiseren dat hogere of gelijkblijvende produktie gehaald wordt met dezelfde of minder mensen. Als wij automatisering en mechanisering even buiten beschouwing laten, kan dit alleen bereikt worden door de mensen intensiever te laten werken, door arbeidsintensivering. In het kader hiervan worden functies samengevoegd tot een nieuwe en zwaardere functie en moet over het takenpakket daarvan worden gerouleerd.

De personeelsbezetting of standaard bezetting tracht HO op twee manieren omlaag te brengen. Enerzijds door zelfstandige functies samen te voegen en zo te besparen op personeel dat oorspronkelijk voor deze functies nodig was, met andere woorden samenvoeging van netto functies en *besparing op de netto bezetting*. Anderzijds door te besparen op het personeel dat ter vervanging van afwezigheid aanwezig moet zijn, met andere woorden *besparing op de tarrabezetting*.'

De voorspelling dat HO Bello gaat hanteren om op de Standaard-bezettingen te bezuinigen, is gedurende een periode van verlaagde produktie moeilijk aantoonbaar. Verlaging van de bezetting wordt door de bedrijfsleiding voor de volle honderd procent beargumenteerd vanuit de daling van het produktieniveau. Dat was de stand van zaken ten tijde van het onderzoek in 1975 toen de crisis in de staalindustrie zich inzette. En deze situatie heeft zich nog enkele jaren doorgezet. De produktiebeperkingen zijn er tevens de oorzaak van dat feitelijke onderbezettingen vaak niet als zodanig werden ervaren, in de zin van een hogere arbeidsbelasting. Deze situatie kan echter van het ene op het andere moment omslaan, wanneer de produktie weer wordt opgevoerd. Dan ook zal de relatie tussen de standaard bezettingen en Bello als middel tot arbeidsintensivering duidelijk aan het licht treden. Vandaar dat in het

onderzoeksverslag de volgende waarschuwing werd opgenomen: 'In sommige fabrieken heeft de verslechterde orderpositie tot produktie-niveaudaling geleid. Hierdoor wordt onderbezetting wegens te lage tarra bezetting of anderszins gekamoufléerd. HO probeert zelfs de standaardbezetting op grond van produktieniveaudaling omlaag te brengen. Zodra echter de produktie aantrekt zal de onderbezetting weer voelbaar worden.'

Op dit punt zijn wij thans aangekomen. Er is sprake van een opleving in de staalindustrie. Bij Hoogovens ligt het huidige tonnage weer boven de 5 miljoen en er liggen investeringsplannen klaar om op korte termijn de produktie op te voeren tot 6 miljoen ton staal per jaar. De vraag naar de personeelsbezetting en de sterkte van de ploegen is daarom nu aktueel. Het blijkt dat nu inderdaad op zeer veel afdelingen met onderbezettingen gewerkt wordt. Dit komt mede omdat vanaf 1975 het verloop niet of onvoldoende is opgevangen. En op dit moment slaagt HO er niet in de personeelstekorten op te vullen. Door het achterblijven van lonen en arbeidsvoorwaarden is de wervingspositie aanzienlijk verslechterd. Om de personeelsproblematiek het hoofd te bieden en de zaak toch draaiende te houden wordt er nu volop gewerkt met personeel van buiten, studenten, scholieren en kortverbanders (met kortlopende kontrakten van enkele maanden). Het probleem wordt op deze manier ten dele kwantitatief opgelost. Het probleem van de kwalitatieve onderbezettingen wordt er echter alleen maar groter op.

De totale personeelssterkte bij HO is de afgelopen periode enorm teruggelopen. Hierbij is metterdaad de voorspelling bewaarheid, dat de strategie van het terugdringen van arbeidsplaatsen door arbeidsorganisatorische maatregelen als taakroulatie en reorganisatie van het produktieproces hierin een grote rol heeft gespeeld. De afnemende werkgelegenheid bij HO is onlosmakelijk verbonden met Bello. Dit kan ook gekonkludeerd worden uit de voorlopige onderzoeksgegevens uit een onderzoek naar de ontwikkelingen bij de Blokwals I over de periode 1972-1976. Hieruit blijkt dat de stijging van de arbeidsproduktiviteit niet primair voor rekening komt van de toepassing van nieuwe produktie-technologieën, maar vooral veroorzaakt wordt door arbeidsintensivering. Verder blijkt ook dat deze hoog ligt, daar waar sprake is van een geringe machinegebondenheid.

Op dit moment loopt het verlies aan arbeidsplaatsen al in de duizenden. In september 1977 konfronteerde de HO-direktie de vakbonden met haar plan om drastisch op het personeel te besnoeien. Een belangrijk deel van wat heet een 'sociaal plan' te zijn, is nu reeds gerealiseerd. Naar schatting

2100 van in totaal 2500 arbeidsplaatsen zijn al verloren gegaan. De enige koncessie die de vakbond heeft losgekregen is dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen. Maar hiermee keert men niet het stelselmatige beleid van HO om haar eigen positie veilig te stellen ten koste van de werkers bij HO, die onderworpen worden aan arbeidsintensivering en taakverzwaring en ten koste van de werkgelegenheid en zeer vele arbeidsplaatsen. Op de rol staat voorlopig nog het afbouwen van de afdeling nieuwbouw; deze moet terug van 600 naar 200 man. En al is in de periode van 1974-1977 het totale aantal arbeidsplaatsen bij HO teruggebracht van 23.000 tot 21.000, het eind is daarmee nog niet in zicht. Naar de huidige plannen van HO werken er in 1980 nog maar 18.000 man.

Wel valt er voor wat betreft de teruggang van het personeel een verschuiving te konstaten. Bello heeft voor wat betreft haar arbeidsbesparende konsekwenties vooral betrekking gehad op het directe productiepersoneel. De personeelsbezuinigingen die nu voor de deur staan zijn vooral gericht op de overhead-sektor en op ondersteunende afdelingen als bijvoorbeeld onderhoud. In dit kader is vooral de nota 'Verantwoordelijkheid voor Resultaat' van belang. Hierin wordt aangegeven, dat het tot de bevoegdheden van bedrijfschefs gaat behoren om op basis van ter beschikking gestelde budgetten, zelf komplementaire diensten (denk aan huishoudelijke diensten, onderhoud, personeelszaken) in te huren. Bedrijfschefs moeten dus zelf diensten 'kopen'. De regel is, zo zegt de nota, *Wie bestelt, betaalt!* Zo wil men iedere bedrijfsleiding een kostenbewustzijn bijbrengen, en afzonderlijke afdelingen laten opereren, als waren het kleine kapitalistjes. Uiteindelijk gevolg zal zijn, dat na jaarlijkse bijstellingen van budgetten, veel ondersteunend personeel overbodig zal blijken, omdat toch is aangetoond dat van diensten maar ten dele gebruik wordt gemaakt. De nota stelt dit reeds in het vooruitzicht. 'Blijkt er een onvoldoende dekking van de capaciteit van de dienstverlenende afdelingen, dan zal de Directie IJmuiden de 'onverkochte diensten' voorlopig voor haar rekening nemen. *Maar dan worden wel maatregelen genomen om dat probleem op te lossen.*'

Hoe zo iets kan uitwerken valt te illustreren aan de hand van enige markante aanhalingen uit een (persoonlijke) notitie van 30 november 1977, welke handelt over de inkrumping van de afdeling Personeel en Organisatie met 25%. Deze verlaging wordt gezocht in een verschuiving en de omvang van de dienstverlening. In de periode van 1977-1980 moeten er 40 man uit, waarvan de helft personeelsfunktionarissen. De nota laat niets aan duidelijkheid te wensen over. Er blijft weinig over van wat de HO-directie altijd roemde als haar 'sociale paradijs'. Voor sociale franjes is niet langer plaats, het 'sociaal beleid' wordt verzakelijk en eveneens aan

efficiëncystreven, dat het altijd gediend heeft, onderworpen. Als bezuinigingsmaatregelen op het gebied van sociale dienstverlening worden ondermeer genoemd

- 'De activiteiten ten behoeve van gepensioneerden en weduwen komen te vervallen, hetgeen een besparing van één manjaar oplevert.
- Voorzichtige versobering van de dienstverlening rondom 'normale' overlijdensgevallen hoewel deze activiteit voor het bedrijfsimago bijzonder belangrijk is.
- coördinatiebureau buitenlandse werknemers
De activiteiten van dit bureau waarin ook alle vertaalwerkzaamheden ten behoeve van Spaanse werknemers zijn begrepen, zullen drastisch worden beperkt.
- De faciliteiten voor het verrichten van vertaalwerkzaamheden komen geheel te vervallen. Het beleid op dit punt dient radikaal te worden aangepast. In voorkomende gevallen zal een beroep moeten worden gedaan op externe faciliteiten of kwalitatief mindere interne amateurkrachten.'

Het beleid van de HO-direktie blijkt op alle niveaus gericht op het bezuinigen van personeel. Dit in de eerste plaats door middel van arbeidsintensivering, waarbij taakroulatie en verhoogde flexibiliteit belangrijke mechanismen zijn gebleken. Standaardbezettingen worden stelselmatig teruggedrongen en na het produktiepersoneel worden nu ook andere groepen personeel gerationaliseerd en verdwijnen ook hier vele arbeidsplaatsen.

Tegenover dit beleid van HO moeten eisen gesteld worden, gericht op het behoud van arbeidsplaatsen. Daarom verdient de eis van vijf-ploegendienst, die door de arbeiders bij HO tijdens de afgelopen CAO-onderhandelingen aan de orde is gesteld, bijzondere aandacht. Uit het voorgaande blijkt ook dat het eisen van een vijfde ploeg vanwege een voortdurend toenemende arbeidsbelasting uitermate gerechtvaardigd is, en dat ook de toevoeging 'met behoud van loon' realistisch is. HO heeft met haar beleid al lang een voorschot op die eis genomen.

De sterkte van de ploegen is de afgelopen jaren sterk aangetast. Redenen: het systematisch te laag inschatten van de afwezigheid in verband met ziekte, verlof etc., het terugdringen van diezelfde standaard bezettingen, het niet opvullen van tal van vakatures met het oneigenlijke argument dat men geen mensen kan krijgen. Door dit alles is in veel gevallen de werkelijke situatie, dat bij eenzelfde produktieniveau en zonder ingrijpende technologische veranderingen voor het draaien van vijf ploegen nu evenveel mensen nodig zijn als voor vier ploegen zo'n 4 à 5 jaar geleden.

BIJLAGE 1: Onderzoeksvoorstel aan de bedrijfsledengroep HO van de Industriebond NVV (herfst 1974).

Inleiding

In deze inleiding willen wij motiveren waarom wij in de komende 3 maanden onderzoek willen doen naar Bello. Als studenten arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam hebben wij ons, in het kader van onze studie, onder andere bezig gehouden met beloningssystemen in het algemeen en werkclassificatie in het bijzonder. Als leden van de Amsterdamse Hoogovengroep hebben wij getracht onze kennis in dienst te stellen van de bedrijfsledengroep van het NVV bij Hoogovens (HO), door het schrijven van een historisch verslag van de ontwikkelingen rond het nieuwe beloningssysteem, Bello, bij HO. Daarnaast volgen wij de vergaderingen van de Bellowerkgroep van de Industriebond-NVV (IB-NVV). Wat onze studie betreft zijn wij aangekomen bij een belangrijk en verplicht onderdeel, namelijk het lopen van een stage. Deze stage biedt ons de gelegenheid gedurende 3 maanden intensief studie te maken van een onderwerp op ons vakgebied. In deze stage zien wij een goede mogelijkheid om onze studieactiviteiten te combineren met onze werkzaamheden voor de bedrijfsledengroep van de IB-NVV.

Als onderwerp van onze stage stellen wij u voor het doen van een vervolgonderzoek naar Bello. Zoals uit ons Bello-rapport blijkt, hebben wij ons beperkt tot het beschrijvend verslag van de door HO sinds 1970 gepresenteerde voorstellen voor een nieuw beloningssysteem tot aan het moment van de eerste Omgevings Toeslag. Van de sindsdien tot stand gekomen nieuwe promotieschema's (eerste stap Bello) en de gevolgen daarvan voor het personeel is weinig bekend. Daarom willen wij proberen door middel van een inhoudelijke analyse Bello inzichtelijk te maken, dat wil zeggen aan te geven wat HO met Bello beoogt en te onderzoeken wat de gevolgen er van zijn voor het personeel.

Bello

Onder verwijzing naar ons rapport, geven we nu nog even in het kort aan waar het HO met Bello om te doen was. De laatste jaren heeft HO een voortdurend tekort gehad aan productiepersoneel voor de lagere functies. Er worden steeds minder Nederlandse arbeiders bereid gevonden het veelal vuile en zware werk (vaak in ploegdienst) van deze functies te verrichten. Rond 1966 deed HO reeds een poging om zijn positie op de

arbeidsmarkt te verbeteren door bij de beloning de afweegfaktor van Bezwaren van werksfeer en materiaal van 3 naar 6 te verhogen. Deze maatregel resulteerde echter niet in het door HO gewenste effect, namelijk het aantrekken van voldoende personeel voor de lagere functies. In het bestaande werkclassifikatiesysteem wordt de beloning van vuil en zwaar werk beperkt door het gewicht van de Bezwarende Omstandigheden (BO). Hoewel het werkclassifikatiesysteem pretendeerde een wetenschappelijk instrument tot loonbepaling te zijn, was het in feite niets anders dan een weerspiegeling van de toen bestaande onderlinge functieverhoudingen. De zwaarte van de gezichtspunten werd daarbij uiteindelijk bepaald door de toenmalige arbeidsmarktverhoudingen.

Sedert de invoering van de werkclassifikatie zijn de arbeidsmarktverhouding echter ingrijpend gewijzigd. Zo nam bijvoorbeeld het aanbod van hoger gekwalificeerde arbeidskrachten toe. Tegerlijke tijd nam de bereidheid tot het verrichten van vuil en zwaar werk af. Tal van ondernemingen in Nederland slagen er niet in voor de functies, die gekenmerkt worden door B.O. voldoende personeel te vinden. Ook HO ziet zich voor dit probleem geplaatst. Aangezien de B.O. onderdeel uitmaakt van de werkclassifikatie, zou opwaardering van de B.O. (bijvoorbeeld door afweegfactoren te verhogen) voor HO een te dure en te riskante oplossing zijn. In dat geval immers, zouden alle functies waarvan de B.O. een bestanddeel is dus ook de functies waarvoor HO wel voldoende personeel kan krijgen, van zo'n maatregel profiteren. Bovendien zouden door zo'n maatregel de onderlinge functieverhoudingen verstoord worden. Functies waarvan de B.O. een belangrijk bestanddeel vormt, zouden in de hiërarchie bovenliggende functies qua beloning voorbij kunnen streven. Het valt te verwachten dat het personeel in die functies dit niet zou accepteren en ook zou aandringen op hogere beloning, om zo de functieverhoudingen te herstellen. Een algemene opwaartse druk op de lonen zou het gevolg zijn. Daarom zocht HO naar een oplossing voor het probleem buiten de werkclassifikatie om. Zij kwam met de Omgevings-toeslag over de brug, wat wel aangeeft hoe nijpend het personeelstekort voor HO was. Naast de Omgevings-toeslag heeft HO bovendien de ploegentoeslagen voor kontinudiensten verhoogd.

Onze voorlopige indruk is, dat na de invoering van de Omgevings-toeslag, de verhoging van de ploegendienst en misschien — na totstandkoming van promotieschema's — 'een funktiegroep erbij' voor de laagste functies, materieel gezien de kous voor HO voorlopig af is.

Onderzoeksdoel

Het onderzoeksdoel zal grof geschetst tweeledig zijn:

- a. nagaan wat de objectieve bedoelingen van HO zijn met Bello
- b. wat zijn de gevolgen van Bello voor het HO-personeel
- a. en b. laten zich beantwoorden door
 1. bestudering van alle ter beschikking staande informatie over Bello, die van managementszijde verstrekt is. Hiervan hebben we reeds een uitgebreid, hoewel onvolledig archief.
 2. een inhoudelijke analyse van Bello.

Wat dit laatste punt betreft zal uitgegaan worden van bestaande promotieplannen en reeds goedgekeurde, nieuwe promotieschema's. Het onderzoek zal zich richten op de konsekventies van die promotieschema's naar het bedrijf en personeel toe. Dit zal in konkreto betekenen dat de volgende punten onderzocht worden:

1. naar welke lange termijnoplossing voor de 'willen' factoren, dat wil zeggen de bereidheid om vuil en zwaar werk te verrichten, wordt er gezocht? Wij verwachten dat taakrotatie hier als oplossing gezien wordt, waarbij binnen een pakket van functies van iedereen verwacht wordt, dat hij voor een gedeelte van zijn tijd deze vuile en zware arbeid verricht.
2. hoe veranderen de doorgroeimogelijkheden onder de nieuwe promotieschema's? We verwachten dat ter kompensatie van het beurtelings verrichten van vuil en zwaar werk, *iedereen binnen een pakket van functies* taken moet verrichten, die boven zijn huidige funktieniveau liggen en dan ook overeenkomstig beloond wordt. Daarbij is een vereiste dat men de vaardigheden die men nodig heeft, om op dat hogere niveau te kunnen werken door bijscholing (bedrijfskursussen) aanleert. Omdat het bij die scholing in eerste plaats om specifieke funktiekennis gaat, worden de externe doorgroeimogelijkheden er niet door vergroot. Zodoende wordt de bedrijfsgebondenheid van de mensen groter. De grenzen aan de totale interne doorgroei worden uiteindelijk bepaald door de bij HO voorhanden zijnde taken.
3. Hebben de nieuwe promotieschema's gevolgen voor de selektie-eisen en zo ja, welke? Hieromtrent verwachten we dat de selektie verscherpt gaat worden. Er zijn aanwijzingen dat men niet langer selekteert op de eisen die vanuit de funktie gesteld worden, waarvoor men solliciteert. In plaats daarvan zullen de selektiekriteria ontleend worden aan de eisen die vanuit de hoogste funktie die men kan bekleden, gesteld worden.

4. Als men het huidige en het nieuwe beloningssysteem met elkaar vergelijkt aan de hand van het gewicht dat wordt toegekend aan respectievelijk scholingskennis- ervaringskennis- (bedrijfs)opleidingskennis, zijn er dan verschillen? We verwachten dat met de invoering van de nieuwe promotieschema's bedrijfskursussen een steeds belangrijker rol gaan spelen. Zonder bedrijfsscholing is geen werkelijke door groei mogelijk. Aan het scholingsniveau waarmee men het bedrijf binnen komt wordt relatief minder waarde gehecht. Ook ervaring wordt minder belangrijk: hij krijgt voor het bedrijf minder betekenis, omdat door voortdurende technologische veranderingen de functieinhoud anders wordt.

5. Wat zijn de gevolgen voor anciënniteit? Anciënniteit heeft in het Nederlandse beloningssysteem van na de oorlog een voorname plaats ingenomen. Door het belonen van anciënniteit wordt enerzijds uitdrukking gegeven aan de verdienste die men gedurende een aantal functie jaren voor het bedrijf heeft gehad, anderzijds is het een waardering voor de ervaring die men door de langdurige verbinding met het bedrijf heeft opgedaan. Als zodanig is de beloning van anciënniteit een verworven recht geworden. Onze verwachting is dat HO met de nieuwe promotieplannen beoogt het aantal functie jaren niet langer automatisch een reden voor loonsverbetering te laten zijn. De tijdens de functie jaren opgedane kwalifikaties zullen hiervoor doorslaggevend zijn. Op grond van deze verwachting komt, naar onze mening, de positie van de oudere werknemers in het geding.

6. Welke gevolgen hebben de veranderde promotieschema's voor de onderlinge verhoudingen tussen het personeel? Taakroulatie, als onderdeel van het nieuwe beloningssysteem, zal op twee manieren gevolg hebben voor de sociale betrekkingen. Ten eerste zijn de mensen bij taakroulatie sterker op elkaar aangewezen. Dat kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben; welke zwaarder wegen, valt moeilijk te voorspellen. Ten tweede is te verwachten, dat er altijd moeilijkheden en spanningen zijn rond het verrichten van vuil en zwaar werk, omdat niemand het prettig vindt werkzaamheden onder zijn opleidingsniveau te doen. Spanningen zijn er tevens te verwachten rond prestatiebeoordeling.

7. Hoe komen de nieuwe promotieschema's tegemoet aan kwalitatieve en kwantitatieve onderbezetting van de ploegen? Door het niet kunnen aantrekken van personeel voor bepaalde functies enerzijds, en anderzijds door het stellen van te hoge selectie-eisen en een hoog ziekteverzuim is onderbezetting van ploegen voortdurend een knellend probleem. We verwachten dat HO niet bereid is in haar nieuwe promotieschema's rekening te houden met deze onderbezetting, uitgaat van de status quo en

zo dit probleem op de schouders van het personeel laat rusten. Bij de invoering van het nieuwe beloningssysteem probeert HO alleen de nadelige gevolgen die de onderbezetting van ploegen voor het verloop van het productieproces kan hebben, het hoofd te bieden. Dit door er door middel van taakroulatie voor te zorgen dat er bij verzuim een ander personeelslid kan inspringen.

8. Hoe is de relatierussen de standaard bezettingen en de nieuwe promotieschema's? HO zal telkens proberen de standaard bezettingen zo laag mogelijk te houden vanuit het oogpunt van de kostenreductie. We verwachten dat HO zal trachten door middel van taakroulatie de standaardbezettingen te beperken.

Bovengenoemde onderzoekspunten staan in willekeurige volgorde. Het een zal meer aandacht krijgen dan het ander. Een van de belangrijkste punten lijkt ons het onderzoeken, of het totaal aantal mensen dat nodig is voor het verrichten van de werkzaamheden, die verbonden zijn aan de in het promotieschema opgenomen functies, voldoende is.

Onderzoeksvorm

We willen ons onderzoek richten op die afdelingen, waar Bello het verst gevorderd is, dat wil zeggen waar nieuwe promotieschema's reeds zijn goedgekeurd. Omdat we verwachten dat het bestuderen van de nieuwe promotieschema's alleen niet veel zal opleveren, zullen we een aantal gesprekken voeren met vakbondsleden, die in de betreffende afdelingen werkzaam zijn en die zich met Bello bezig houden. Een praktisch probleem, dat besproken moet worden, is, hoe de kontakten met de vakbondsleden uit de afdelingen geregeld gaan worden. Verder zullen we alle Bellorapporten van de kant van de bedrijfsdirectie bestuderen, evenals de notulen van de lokale commissie-vergaderingen en andere vergaderingen in het kader van Bello. Voorzover Bello aan de orde komt in de vergaderingen van de Afdelings Contact Commissie (ACC) willen we ook de notulen daarover bekijken.

Bijlage 2: Reactie op het voorstel van de Hoogovens-direktie inzake de CAO-onderhandelingen voor 1975.

3-3-1975

Beste vrienden,

Bij de onderhandelingen over de CAO voor 1975 heeft HO van haar kant een voorstel gedaan, waarin wordt voorgerekend dat de stijging van de totale loonsom voor dit jaar 17,1% zou bedragen, waarvan 2,5% als uitvloeisel van de invoering van Bello. Deze 17,1% ligt een aantal procenten boven de landelijk gemiddelde loonsomstijging; HO heeft laten weten dat vanwege deze meer dan gemiddelde loonsomstijging, de lonen van de CAO-werknemers slechts 0,5% initieel verbeterd zouden mogen worden; dit door de 3,1% van de pensioenen geheel voor rekening te laten zijn van de werknemers. Door de Bello-kosten als onderdeel van de totale loonsom bij de CAO te presenteren, wekt HO de suggestie meer dan andere ondernemingen voor haar personeelsbeleid te willen uittrekken.

Bij ons onderzoek naar het waarom en hoe van het Belloproject zijn wij tot een aantal bevindingen gekomen, op grond waarvan we sterke twijfels hebben over de 2,5% die Bello dit jaar aan gestegen loonkosten met zich mee zou brengen. Bovendien achten wij het dubieus dat HO Bello als *loonkostenstijging* presenteert.

1. Bello, 2,5% ???

Naar alle waarschijnlijkheid heeft HO de 2,5% 'berekend' door de helft te nemen van de gemiddeld 5% loonkostenstijging die een nieuw promotieschema maximaal volgens richtlijnen van de Direktie mag kosten. De 5% loonkostenstijging wordt echter nooit bereikt en zijn in feite papieren loonkosten om een aantal redenen.

a. Deze berekening is gebaseerd op het verschil tussen de huidige indeling en de indeling in het nieuwe promotieschema. HO gaat er bij deze berekening echter vanuit dat de betreffende personeelsleden, op wie het nieuwe promotieplan van toepassing is, reeds hun maximale eindfunctie bereikt hebben. Hierbij wordt dan voorbij gegaan aan het feit dat er steeds mensen in opleiding zijn (bevorderd door een groot verloop) en eerst een aantal jaren ervaring moeten opdoen om in hun eindfunctie terecht te komen.

b. Deze berekening wordt gemaakt op grond van de fictie dat iedereen,

die volgens de standaard bezetting aanwezig moet zijn, ook werkelijk aanwezig is, dus op de fictie dat er geen vakatures zijn. In vele afdelingen en fabrieken is en wordt met — hier en daar grote — onderbezetting gewerkt. De 2,5% van HO heeft betrekking op de totale loonsom, dat wil zeggen alle werknemers onder CAO. De nieuwe promotieschema's worden echter goedgekeurd en ingevoerd alleen voor de functiegroepen 1 t/m 10 (de uitvoerende functies). Het is alleen over deze functiegroepen dat het papieren percentage van 5% wordt berekend! Bovendien zijn er tot nu toe slechts 12 promotieplannen goedgekeurd en is de werkelijke invoering van de plannen beperkt gebleven tot enkele afdelingen en fabrieken.

2. Bello, betaling van achterstallig loon.

Ons is gebleken dat in verschillende fabrieken, waar de afgelopen tijd met flinke onderbezetting gewerkt werd, de werknemers gedwongen werden, deze onderbezetting op te vangen door taakverbreding en taakroulatie. In de meeste gevallen resulteerde dit *niet* in een opwaardering van de betrokken werknemers in een hogere functiegroep. Deze opwaardering vindt nu achteraf plaats in Bello; door deze hogere inschaling in Bello wordt in feite achterstallig loon uitbetaald. Dit blijkt ook uit het feit dat daar waar de Belloplannen zijn goedgekeurd en worden uitgevoerd, dit met terugwerkende kracht tot 1 juni 1974 plaatsvindt. Er kan dus geen sprake van zijn dat HO deze achterstallige loonkosten op het personeel zou kunnen verhalen. Bovendien kan een loonkostenstijging, die voortvloeit uit de nieuwe werkaanpak (taakroulatie en taakverbreding), die onder eigen verantwoordelijkheid van HO wordt doorgevoerd, alleen maar voor rekening van HO zelf komen.

3. Bello en de doorgroeimogelijkheden.

Door de vanwege Bello gestegen loonkosten als percentage van de totale loonsom te presenteren, brengt zij deze kosten in rekening van het hele HO-personeel dat onder de CAO valt. Hierdoor worden groepen die in Bello, minder, nauwelijks, of helemaal niet aan bod komen toch voor deze kostenstijging aangeslagen. Hierbij valt te denken aan de oudere werknemers, medisch beperkten en Spaanse werknemers. Eveneens worden alle werknemers boven de functiegroep 9 aangeslagen, omdat de Belloplannen slechts gelden t/m functiegroep 9.

4. Bello, een nieuwe aanpak van het werk.

Door voor Bello een loonkostenstijging bij de CAO-onderhandelingen in te brengen, maskeert HO het feit, dat zij de nieuwe werkaanpak, namelijk taakroulatie en taakverbreding, vooral ontwikkeld heeft om op personeels-

en produktiekosten te besparen, en ze beter te kunnen bewaken.

- a. Door meerdere taken onder te brengen in de functies en het personeel over de verschillende taken en functies te laten rouleren, wordt de uitwisselbaarheid vergroot en gaat HO over tot het bezuinigen op de standaard bezettingen. Ons is gebleken dat bijvoorbeeld in de BW-I aanzienlijk is bespaard op het personeel, doordat de standaard bezettingen omlaag gebracht zijn nadat taakroulatie was ingevoerd. We hebben berekend dat in de BW-I de loonkostenstijging (vanwege de CAO) per ton plak, door taakroulatie en functieverbreding met 25% wordt gedrukt.
- b. Bij de bepaling van de 'tarra' in de standaard bezettingen schat HO het ziekteverzuimpercentage met opzet steeds te laag (bijvoorbeeld bij de Walserij-West 4,5% te laag, wat op de totale bezetting betekent dat er 20 man te weinig zijn). Gebleken is dat in afdelingen waar onder andere door het hoge ziekteverzuim met onderbezetting wordt gewerkt, dit opgevangen moet worden door het personeel door middel van taakroulatie. Zo draait het personeel op voor kosten die HO eigenlijk had moeten maken.
- c. Door taakroulatie en grotere uitwisselbaarheid kunnen tevens tijdelijk optredende pieken in het ziekteverzuim opgevangen worden. Kosten om de bezettingen hiervoor aan te vullen hoeft HO ook niet te maken.
- d. Een zeer belangrijke kostenbesparing is ten slotte het feit dat grotere uitwisselbaarheid produktieverlies ten gevolge van personeelsgebrek kan verminderen of voorkomen.

Met vriendelijke groet,

Hans Conijn
Frans Odink

Lijst met Afkortingen

ACC	—	Afdelings Contact Commissie (vgl. noot 7)
BO	—	Bezwarende Omstandigheden
BW I	—	Blokwals I
CC	—	Coördinatie Commissie
CCC	—	Centrale Coördinatie Commissie
CCW	—	Coördinatie Commissie Walserijen
HO	—	Hoogovens
IBNVV	—	Industriebond NVV
MTP	—	Middellange Termijn Plan
OR	—	Ondernemingsraad
RvO	—	Raad van Overleg (zie fig. 2)
SDW	—	Staaf en Draad Walserij
WW	—	Walserij West