

Gazelle: is dit wat we willen?

Op 3 september 2015 opende Koning Willem-Alexander een 'compleet vernieuwde, ultra-moderne productiefaciliteit' bij fietsenfabriek Gazelle in Dieren. *Frank Pot* ging de fabriek bekijken en sprak met betrokkenen. Hij trof een mooie nieuwe fabriek aan met een ouderwetse werkorganisatie en oprukkend flexwerk met ongelijke beloning.

In het nieuwe 'Gazelle Innovation & Production Center' worden steeds meer elektrische fietsen gemaakt. Voor de nieuwe productiefaciliteit is volgens het persbericht de open structuur van het fabrieksinterieur kenmerkend. 'Die benadering komt mede tot uiting in het grote panoramaraam in de straatgevel van het fabriekspand, dat medewerkers onder andere een blik gunt op de nieuwe testbaan en de buitenwereld. Het 'open' karakter staat aan de basis van de inspirerende nieuwe werkomgeving voor de medewerkers van Koninklijke Gazelle. Bovendien maakt het de productiefaciliteit tot een belangrijk voorbeeld van hoe de Nederlandse maakindustrie er anno 2015 uit hoort te zien.' NRC Handelsblad wijdde er een lovend artikel aan op 2 september. Aan het eind van dat artikel staat dat iedere monteur aan de eindmontageband negentig seconden heeft voor zijn taken. Ze lopen die negentig seconden met

Frank Pot is emeritus hoogleraar Sociale Innovatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en voorzitter van de Advisory Board van het European Workplace Innovation Network (EUWIN) van de Europese Commissie.

de lopende band mee en dan weer terug. Nader onderzoek leert dat ook op de werkstations vòòr de eindmontage, zonder band (bijvoorbeeld naaf met spaken in het wiel monteren of binnen- en buitenband omleggen) het werk kortcyclisch is. De kortste cyclustijd komt voor aan het begin van het proces waar vrouwen aan een andere, lawaaiige lopende band stickers (transfers in jargon) op de gelakte frames plakken. Desgevraagd licht manager operations Wilgo de Wit toe dat dit de meest efficiënte manier is om het werk te organiseren, efficiënter dan in productiecellen enkele monteurs als team een hele fiets te laten maken. 'Bij bulkproductie kun je alleen zo de concurrentie volhouden.' Fietsen maken blijft overwegend handwerk; er valt weinig aan te automatiseren. Functionele flexibilisering (taakrotatie) wordt weinig toegepast, al zijn er wel plannen voor. Er is enige afwisseling omdat er verschillende typen fietsen worden gemaakt. Daarom wordt af en toe de kennis van de algemene fietstechniek bijgespijkerd.

Flexwerkers

Fietsen produceren is seizoenswerk. Om numerieke flexibiliteit en lagere kosten te realiseren wordt er in de drukke seizoenen werk geoutsourced en laat Gazelle een deel van de eigen eindmontagebanden en de daaraan voorafgaande werkstations leasen door het 'contracting'-bedrijf van OTTO Work Force (OWF), die het werk bij Gazelle aanneemt en voor de uitvoering van de opdracht eigen personeel meeneemt. Hierdoor is Gazelle niet de werkgever van deze flexwerkers. Ze vallen niet onder de CAO Metaalektro (die alleen voor de Gazellewerknemers geldt) en ook niet onder de uitzend-CAO (die alleen voor uitgezonden mensen van het OWF uitzendbedrijf geldt en niet voor het OWF 'contracting'-bedrijf). De monteurs kunnen zo tegen lagere lonen of

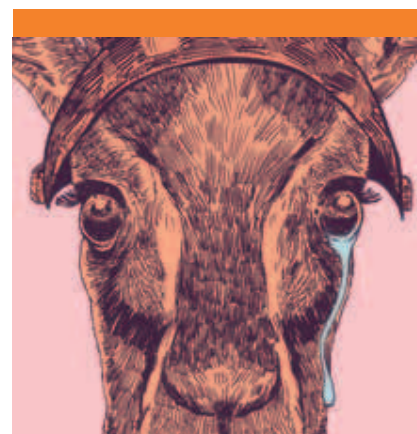
minimumloon worden ingezet, des te gemakkelijker omdat in de gekozen werkorganisatie het kortcyclische werk geen opleiding vereist. Die flexwerkers zijn overwegend arbeidsmigranten uit Oost-Europa, vooral Polen, met tijdelijke contracten. Het kortcyclische werk met een korte inwerkperiode maakt vervanging makkelijk. OWF heeft een eigen leidinggevende in de fabriek. De leiding en de kwaliteitsbewaking bij de stations worden wél uitgevoerd door Gazelle-medewerkers. Volgens het bedrijf is behalve de gekozen werkorganisatie ook deze contracting nodig om de fabriek in Nederland te kunnen blijven exploiteren. Nederlanders waren voor dat seizoenswerk niet meer te vinden, zegt HR-manager Adriaan Heuzinkveld. Hij noemt 90 seconden niet kortcyclisch, wijst erop dat de band niet snel loopt en vindt het werk passend voor de mensen die zijn aangenomen. 'Gazelle heeft hier ondermeer voor gekozen vanwege rust en regelmaat. Iedere werknemer kan focussen op een specifiek onderdeel van de fiets. Er is rust in het arbeidsproces en de werknemer voelt zich comfortabel. Het werk doet een beroep op vakmanschap. Als je in teams zou werken gaat men elkaar opjagen en kan niet iedereen meekomen.' Volgens Anita Dries, bestuurder bij FNV Metaal, denken veel werknemers bij Gazelle daar toch anders over. Ze vonden het vroeger beter, toen ze een aantal werkzaamheden van bij elkaar drie tot vier minuten moesten doen. Verwijzend naar de gazelle in het logo van de fabriek en naar de vesti-

gingsplaats Dieren worden er grappen gemaakt over dat hun heen en weer schuifelen aan de band lijkt op wat gekooide dieren doen. Aan lichamelijk klachten als gevolg van eenzijdige belasting en aan werkgerelateerde stress wordt weinig gedaan, ondanks de aanwezigheid van een fysiotherapeut.

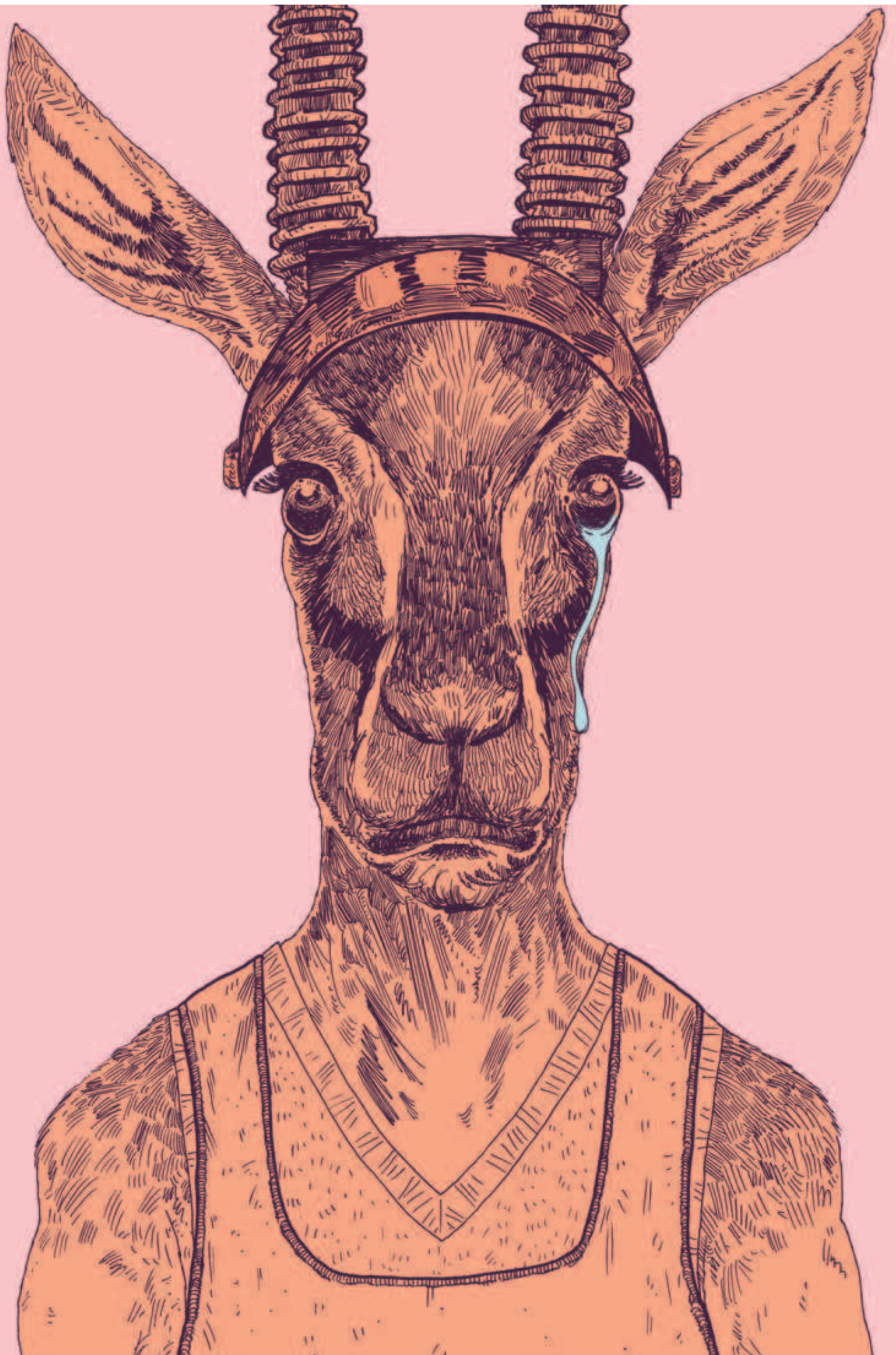
In de productie wordt ook gebruik gemaakt van 'gesubsidieerde arbeid'. Er werken tientallen mensen met een verstandelijke beperking van Presikhaaf Bedrijven, 'organisatie voor maatschappelijk werk'. Gazelle doet dat als onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ook deze mensen doen kortcyclisch werk, maar niet aan de lopende band. Dat zou niet goed gaan volgens Heuzinkveld.

Weinig werkoverleg

FNV-bestuurder Dries hoort van werknemers ook dat alles veel strakker is voorgeschreven dan vroeger. Je moet dit en dat en je mag zus en zo niet. Dat wordt op kantoor bedacht, waar het aantal mensen dan ook lijkt toe te nemen. Het heeft de flexibiliteit en de collegiale sfeer uit de organisatie gehaald en een cultuur gecreëerd waarin iedereen in beginsel alleen nog maar doet wat hem of haar is opgedragen. Dat komt ten dele door hoe nieuwe managementtechnieken zoals '5-S' worden uitgevoerd, maar ook door de combinatie met de stijl van leidinggeven. Er is weinig werkoverleg en dat heeft vooral een informatief karakter. Positief is dat er onlangs een enquête onder het personeel is gehouden. Maar vaak krijgen mensen die kritisch



**Het heeft de
collegiale sfeer
uit de organisatie
gehaald en
een cultuur
gecreëerd waarin
iedereen
alleen nog maar
doet wat
hem of haar is
opgedragen**



zijn en mensen die wat ouder worden een gesprek waarin aan de orde wordt gesteld of ze zich nog wel op hun plaats voelen. Dat kan leiden tot een andere werkplek, ook zonder instemming van de werknemer, of tot een regeling om te vertrekken. De werkonzekerheid is groot. Mensen weten niet wanneer zij misschien aan de beurt zijn voor zo'n gesprek en weten niet hoeveel meer werk er misschien aan OWF gaat worden uitbesteed. Ze hebben het aantal mensen in vaste dienst in een paar jaar tijd zien verminderen van ongeveer 550 naar zo'n 350. Daarom lijkt het de meeste werknemers het beste om zich gedeisd te houden en niet via de ondernemingsraad of de vakbonden de confrontatie met de werkgever te zoeken. Met de Poolse werknemers van OWF is weinig contact. Die komen en gaan met busjes van OWF van en naar de camping waar ze in vakantiehuisjes wonen. Pogingen van de bond om met hen in gesprek te komen, zijn mislukt. Ze durven niet met een vakbondsbestuurder te praten uit angst dan geen volgend tijdelijk contract te krijgen.

Dilemma

De bedrijfsleiding lijkt te maken te hebben met een dilemma: òf kortcyclisch werk plus 'contracting' met ongelijke beloning voor gelijk werk en concurrerend zijn, òf menswaardig werk plus gelijke beloning en niet concurrerend zijn. Dat dilemma verdient nadere discussie. Er wordt te gemakkelijk voor de eerste optie gekozen. Batavus in Heerenveen heeft weliswaar het werk ook vergaand opgesplitst, maar lost de numerieke flexibiliteit op met Nederlandse uitzendkrachten van Randstad die hetzelfde verdienen als de vaste medewerkers. Bij Koga, eveneens in Heerenveen, zet iedere monteur een hele (luxe of race)fiets in elkaar en waren de monteurs betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe werkplekken. Het via 'contracting' concurreren op arbeidskosten is ook voor ondernemingen kortetermijndenken. Het is immers een 'race to the bottom', het holt het instrument CAO uit en bederft de in Nederland in beginsel goede arbeidsverhoudingen. Dat andere organisatievormen minder efficiënt zouden zijn is nog maar de vraag. In de huidige situatie worden de meeste talenten van de werknemers niet benut. Het programma 'Smart industry' van werkgeversorganisatie FME benadrukt de ontwikkeling van '21th centu-

ry skills', zoals initiatief, eigen verantwoordelijkheid, veranderbereidheid, flexibiliteit, meedenken. Bij Gazelle wordt daar ook wel over gesproken, maar de werkorganisatie en de stijl van leidinggeven staan daar haaks op.

Slecht voorbeeld

Gazelle is niet het enige voorbeeld van een werkorganisatie met kortcyclisch werk en Oost-Europese flexwerkers via 'contracting', denk bijvoorbeeld aan POS Outsourcing Services dat slachtlijnen in het pluimveebedrijf Storteboom huurt en aan de glasfabriek Lebbey in Leerdam die inpakwerk uitbesteedt in de eigen fabriek aan Tempo-Team Outsourcing. Er is meer discussie nodig over of we dit in Nederland willen. Niet voor niets zegt de Arbowet in artikel 3d:

In de huidige situatie worden de meeste talenten van werknemers niet benut

'monotone en tempogebonden arbeid wordt, zoveel als redelijkerwijs kan worden gevegd, vermeden dan wel, indien dat niet mogelijk is, beperkt.' Ook is gelijke beloning voor gelijk werk een breed gedragen principe. We kunnen wel alvast vaststellen dat het Gazelle Production Center duidelijk niet een voorbeeld is van hoe de Nederlandse maakindustrie er uit hoort te zien. Daar heeft Nederland gelukkig betere voorbeelden van, in de eigen branche, zoals eerder genoemd of zoals bandenproducent Apollo Vredestein in Enschede. Die kreeg in 2010 de AWWN-trofee voor 'sociale innovatie'. Werknemers hebben daar afwisselend werk met autonomie. Numerieke flexibiliteit wordt bewerkstelligd met uitzendkrachten, niet door 'contracting'. Het laatste nieuws is dat het bedrijf de omvang van de flexibele schil gaat verkleinen. Misschien kan Gazelle ook inspiratie vinden in de paragraaf over 'sociale innovatie' in het Principeakkoord Metalektro, dat in februari werd overeengekomen.