Samenwerking overheid en bedrijfsleven bij reorganisatie NXP

Innovatief van werk naar werk

De werkloosheid neemt toe en er worden veel maatregelen bedacht om die te beperken. Een voorbeeld daarvan zijn mobiliteitscentra. In Nijmegen is bij halfgeleidersproducent NXP een publiek private samenwerking ontstaan, die in juni zelfs als 'show case' aan minister Donner van SZW werd gepresenteerd. Maar zo'n project heeft veel haken en ogen. *Frank Pot* zal in een aantal afleveringen verslag doen.

Al voor de crisis is duidelijk dat er bij de Nederlandse vestigingen van NXP in Eindhoven en Nijmegen veel ontslagen zullen gaan vallen in de volgende jaren. Philips verkocht zijn producent van halfgeleiders (voor tv's, auto's, gsm's, enz.) in 2006 aan private equity partijen onder leiding van KKR, dat 80 procent bezit. In 2008 pakken de problemen zich samen: tegenvallende markt, financiële problemen. In augustus 2008 wordt het plan NXP Redesign bekend gemaakt. Voor het bedrijfsonderdeel waar de productie plaatsvindt, Industrial Center Nijmegen (ICN), betekent dit onder andere dat de fabriek met de oudste technologie, ICN5, in 2010 gesloten gaat worden. Over de fabriek ICN6 loopt een studie en fabriek ICN8 zal flexibeler moeten worden. In 2010 zullen circa 400 van de ongeveer 1000 operators in de drie fabrieken boventallig worden.

Een schrikbeeld voor medewerkers, ondernemingsraad, vakbonden, gemeente en UWV WERKbedrijf Nijmegen. Weliswaar wordt in oktober 2008 een sociaal plan overeengekomen waarin het bedrijf zich verplicht mobiliteitscentra in te richten voor medewerkers die boventallig worden verklaard en intussen de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren, maar de publieke instanties willen niet wachten tot er opeens 400 operators op de stoep staan. Temeer niet omdat inmiddels duidelijk is geworden dat van die 1000 operators ongeveer 85 procent niet over de startkwalificatie WEB niveau 2 beschikt. Dat is VBO/VMBO + basisberoepsopleiding met als kenmerken verantwoordelijkheid voor het eigen takenpakket, samenwerking (collectieve verantwoordelijkheid) met anderen en werkzaam onder direct of indirect toezicht.

Het vertrouwen in de bedrijfsleiding is bovendien beperkt. De plannen van KKR zijn vaag. Eind 2008 vertrekt om onduidelijke redenen de laatste van vier directeuren. De vier krijgen 14,4 miljoen euro mee, hetgeen voor de provincie Gelderland aanleiding is om een eerder toegezegde subsidie van een half miljoen in te trekken. De nieuwe topman, R. Clemmer, geeft aan de tijd te nemen om plannen voor de toekomst (bekend) te maken. Eind juli 2009 maakt hij bekend een medefinancier voor de Homedivisie (chips voor settopboxen en digitale tv's) te zoeken, maar hij zegt nog niets over de toekomst van ICN6.

Innovatieve aanpak

Dan blijkt het belang van regionale netwerken. Eén daarvan is 'Leren en Werken Stadsregio Arnhem Nijmegen', dat in 2007 is begonnen met subsidie van de rijksoverheid en waaraan gemeente, UWV WERKbedrijf, ROC's, andere opleidings- en kennisinstellingen, Kamer van Koophandel, brancheorganisaties en bedrijven meedoen. In het eerste programma (2007 en 2008) wisten de betrokken partijen 1813 leerwerktrajecten te realiseren. De deelnemers van de verschillende partijen kennen elkaar dus goed en besluiten eind 2008 om een apart project voor NXP in het leven te roepen en dat onderdeel te maken van het tweede programma (2009 en 2010). Uiteraard doen ze dat samen met het bedrijf, de or en de vakbonden. De bijzondere doelstelling van het project is dat alle 1000 operators van de fabrieken 5, 6 en 8 een individueel scholingstraject kunnen doen, dat zij daartoe expliciet zullen worden aangespoord en dat dus niet wordt afgewacht welke 400 operators boventallig zullen blijken te zijn in 2010. Hoewel niet uniek (vergelijk Philips Drachten, BAT Zevenaar en Nedcar) is dit een innovatieve aanpak, zowel wat doelstelling betreft als wat betreft partners. De officiële start is op 12 maart 2009 als het Werkplein wordt geopend in gebouw L op het terrein van NXP. Daaraan vooraf ging een toelichting in het ploegen- of groepswerkoverleg op het plan zoals verwoord in een gezamenlijke brief van directie, vakbonden en or aan de medewerkers.

Strategisch, tactisch en praktisch is dat geen makkelijke aanpak. Veel werknemers reageren aanvankelijk wantrouwend: "Als ik mij voor een functie buiten NXP ga scholen, zit ik zeker bij die 400 die er straks uit moeten." Het is natuurlijk niet de bedoeling om met publiek geld de scholingsverplichtingen van het bedrijf over te nemen, maar het is soms lastig om de grens te bepalen. De taak van UWV WERKbedrijf is om iets te doen voor mensen nadat hen ontslag is aangezegd. Nu is UWV WERKbedrijf al in een eerder stadium betrokken, wat inhoudelijk vanuit een oogpunt van preventie goed te verdedigen is, maar hen op de rand brengt van niet toegestane concurrentie met uitzendbureaus. Commerciële outplacement- en detacheringsbureaus bieden ook hun diensten aan, maar het is niet de bedoeling dat die betaald worden met publiek geld; zij kunnen natuurlijk wel in opdracht van NXP werken. De publieke middelen zijn voor kwaliteitsverbetering en professionalisering van het proces, niet voor uitvoering van de scholing zelf. Deze lastige kanten gelden ook min of meer voor andere projecten binnen het programma, zoals Horeca en Detailhandel, Zorg en mkb Techniek. Uitgangspunt is de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de publieke partners voor de regionale arbeidsmarkt. Bijna alle operators van NXP wonen in de regio Arnhem Nijmegen. Het is een regiobelang dat medewerkers van ICN die straks boventallig worden weer aan het werk komen.

Het Werkplein

Op het Werkplein kunnen medewerkers van NXP onder andere terecht met vragen over om- en bijscholing, het beginnen van een eigen zaak, informatie over de (arbeids)markt, maar ook voor het testen van capaciteiten, het aanvragen van EVC-trajecten en voor beroepsinteressetesten. Rechten en plichten kunnen eveneens worden opgezocht. De medewerkers van de publieke partners bemensen dit Werkplein op vastgestelde uren. Medewerkers van NXP kunnen er gebruik maken van computers om testen te doen, informatie op te sporen en alles vast te leggen in hun persoonlijke werkmap. Het Werkplein wordt vraaggestuurd ontwikkeld. Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen in het bedrijf en is ook de or actief bij het maken van plannen en bij de voorlichting.

> *Bij veel operators ontstaat het onjuiste beeld dat het met de ontslagen wel mee zal vallen*

Uiteraard verwachten de initiatiefnemers niet dat het Werkplein na 12 maart vanzelf zal volstromen met medewerkers van NXP om testen te maken en gesprekken te voeren over een andere toekomst. Veel medewerkers hebben een lang dienstverband. Verandering is niet vanzelfsprekend. Vanwege de lage formele kwalificaties van de meesten is er weinig vertrouwen dat men iets anders kan of dat een andere sector hen zou willen hebben. Wie wel naar een andere sector zou willen, durft dat niet te zeggen. "Ik teken niet voor mijn eigen ontslag". Maar ook om te kunnen werken in fabriek 8 nieuwe stijl is scholing nodig. De beoogde flexibiliteit vraagt WEB niveau 2, sommigen verwachten zelfs 3, dat is VBO/VMBO opleiding + vakopleiding met als kenmerken verantwoordelijk voor eigen takenpakket, controle en begeleiding van anderen, merendeels zelfstandig of onder direct toezicht werkzaam.

Na de toelichting in het werkoverleg en de officiële opening van het Werkplein volgen dan ook eerst 'bewustwordingsworkshops'. In die workshops in april worden de deelnemers gestimuleerd om over de eigen inzetbaarheid na te denken, zich bewust te worden van de veranderende omgeving en van de noodzaak om te leren daarmee om te gaan en keuzes te maken: wat wil ik, wat kan ik, wat is mogelijk, waar sta ik over twee jaar? De verplichte workshops in werktijd worden gemiddeld met een ruime 7 gewaardeerd. In de eerste drie maanden heeft het Werkplein 133 bezoekers. Het loopt zeker nog geen storm. Dat geldt ook voor speciale bijeenkomsten bij NXP of ergens anders in de regio over elders werken als operator of in de techniek of in andere sectoren. Zo is er 27 mei een bijeenkomst over werken in de zorg, waarbij negen grote werkgevers uit de regio aanwezig zijn. De Kamer van Koophandel komt met de eigen 'ondernemersbus' enkele keren bij gebouw L om informatie te geven over het beginnen van een eigen bedrijf. Een aantal workshops EVC wordt uitgesteld wegens gebrek aan belangstelling. Voor de beperkte deelname aan activiteiten van het Werkplein zijn er – naar de inschatting van de initiatiefnemers – verschillende redenen. Voor veel operators is de urgentie nog niet erg groot omdat de aanzegging van de ontslagen nog ver weg ligt. De recessie maakt het nu niet aantrekkelijk om andere baan te zoeken. Misschien wel de belangrijkste reden is het gegeven dat NXP de productie tijdelijk sterk heeft opgevoerd en op dit moment veel uitzendkrachten inzet. Daarmee ontstaat bij veel operators het onjuiste beeld dat het met de ontslagen wel mee zal vallen.

Begin juni geven in een anonieme enquête 51 mensen aan operator bij ICN te willen blijven, 17 denken richting 'buiten NXP' en 43 weten het nog niet. Op de stelling "Om mijn kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, wil ik een opleiding gaan volgen" reageren 52 mensen met 'nee' en 48 met 'ja'. De betekenis van deze cijfers is overigens beperkt want deze twee vragen zijn maar door 111 respectievelijk 100 operators ingevuld.

Een positief punt is dat inmiddels ook leidinggevenden worden getraind om hun medewerkers in het project te begeleiden. Daarbij wordt er aandacht aan besteed dat ze ook zelf keuzes voor de toekomst moeten maken.

Cao-onderhandelingen

Inmiddels zijn half mei de onderhandelingen over een nieuwe cao gestart. De vakbonden hebben de onvrede van de medewerkers onder de aandacht van de directie gebracht. Die hangt samen met de veronderstelde financiële problemen van het bedrijf, de vertrek-

---

Frank Pot is hoogleraar bij het Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen. Voor hun inbreng dankt hij Lambert Teerling, projectadviseur van het Platform Leren en Werken in de Stadsregio, Nico van Melick, projectmanager Employability ICN, Antoinette van de Wauw, trainer UWV WERKbedrijf en Ron van Baden, bestuurder FNV Bondgenoten.

Samenwerking overheid en bedrijfsleven bij reorganisatie NXP

Innovatief van werk naar werk (2)

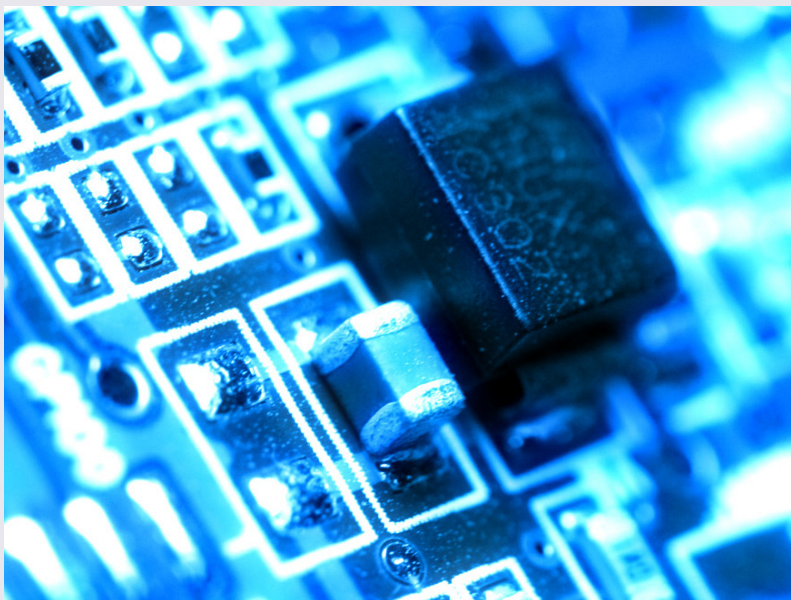
De werkloosheid neemt toe en er worden veel maatregelen bedacht om die te beperken. Een voorbeeld daarvan zijn mobiliteitscentra. In Nijmegen is bij halfgeleiderproducent NXP een publiek private samenwerking ontstaan. De laatste maanden lijkt het project te stagneren, constateert *Frank Pot* die voor Zeggenschap de voortgang bijhoudt.

In het septembernummer van *Zeggenschap* is verteld dat al voor de crisis duidelijk is dat er bij de Nederlandse vestigingen van NXP in Eindhoven en Nijmegen veel ontslagen zullen gaan vallen in de volgende jaren. Philips verkocht zijn producent van halfgeleiders (voor tv's, auto's, gsm's, enz.) in 2006 aan private equity partijen onder leiding van KKR, dat 80 procent bezit. In 2008 pakten de problemen zich samen: tegenvallende markt, financiële problemen. In augustus 2008 wordt het plan *NXP Redesign* bekend gemaakt. Voor het bedrijfsonderdeel waar de productie plaatsvindt, Industrial Center Nijmegen (ICN), betekent dit onder andere dat de fabriek met de oudste technologie, ICN5, in 2010 gesloten gaat worden. Over de fabriek ICN6 loopt een studie en fabriek ICN8 zal flexibeler moeten worden. In 2010 zullen circa 400 van de ongeveer 1000 operators in de drie fabrieken boventallig worden. Om daarop te anticiperen mag iedereen zich bijscholen of omscholen. NXP werkt daarbij samen met 'Leren en Werken Stadsregio Arnhem Nijmegen'. De onderhandelingen over een nieuwe cao zijn net begonnen en er is nog niet duidelijk hoeveel tijd en geld NXP zal bijdragen aan scholing. Dat is, behalve voor de vakbonden, ook voor 'Leren en Werken' een reden om pas op de plaats te maken.

Na de bewustwordingsworkshops, de voorlichtingsbijeenkomsten en de inrichting van het Werkplein voor de zomer stagneert het project dan ook, ondanks de inspanningen van de projectleider NXP, de ondernemingsraad, de vakbonden, het UWV WERKbedrijf en de mensen van 'Leren en Werken Stadsregio Arnhem Nijmegen'.

Stagnatie

Eind oktober stagneert het project nog steeds. De markt voor chips is de laatste maanden inmiddels weer wat verbeterd, al is de omvang ervan nog veel kleiner dan in dezelfde periode van vorig jaar. Analisten verwachten pas halverwege 2010 weer een herstel. Dat zal niet van invloed zijn op de aangekondigde reorganisaties, want die hebben vooral te maken met keuzes ten aanzien van positionering in de markt (welke producten voor wie) en het drukken van de productiekosten om wereldwijd te kunnen concurreren. Toch hopen de operators dat het meevalt met het aantal ontslagen omdat er meer orders zijn. Niemand wil het risico lopen als eerste ontslagen te worden, omdat hij al heeft aangegeven wel naar een functie buiten het bedrijf te willen. Operators die al met scholing willen beginnen krijgen soms weinig medewerking van hun baas die hen niet graag mist. Slechts 30 operators hebben met naam en toenaam te kennen gegeven dat ze naar een baan elders willen. Maar er is op een aantal punten wel duidelijkheid gekomen. Behalve de fabriek ICN 5 wordt ook ICN6 deels gesloten, waarschijnlijk eind 2011. Daarmee komt het aantal arbeidsplaatsen dat gaat verdwijnen op minstens 500. Voor de Homedivisie is een partner gevonden in het Amerikaanse Trident Microsystems. Een deel van de R&D-activiteiten wordt ondergebracht bij het Amerikaanse Virage Logic; 165 medewerkers (geen operators) gaan mee. De onderhandelingen over een nieuwe cao en een nieuw sociaal plan hebben geresulteerd in een principe-akkoord, waarover bij het schrijven van dit artikel de vakbondsleden worden geraadpleegd. Belangrijk geschilpunt was de loonontwikkeling. NXP had ingezet op de nullijn. Uiteindelijk wordt het een verhoging van 1,5 procent op 1 april 2010. Het drieploegenrooster is door de ondernemingsraad en de vakbonden afgewezen. Er is een alternatief arbeidstijdensysteem met elementen van zelfroosteren overeengekomen,



Frank Pot is hoogleraar bij het Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen. Voor hun inbreng dankt hij Lambert Teerling, projectadviseur van het Platform Leren en Werken in de Stadsregio, Nico van Melick, projectmanager Employability ICN en Ron van Baden, bestuurder FNV Bondgenoten.

premies van voormalige directieleden en de onzekere toekomst. Dit beïnvloedt uiteraard ook het 'leren en werken project'. Wat voor soorten operators en hoeveel zullen er in de toekomst nodig zijn? Er zijn enkele signalen. De functie van basisoperator zou kunnen vervallen en indien nodig ingevuld worden door uitzendkrachten. De anderen moeten 'operator van de toekomst' worden. De bonden willen niet blijven hangen in een "eeuwig durende klaagzang", maar afspraken maken over een "betere en transparante toekomt voor NXP-medewerkers".

De directie geeft daar echter nog geen duidelijkheid over. Men wil de salarisontwikkeling op de nullijn. Voor opleidingen wordt € 1.500 per persoon en 10 procent van de werktijd aangeboden. Ook is er discussie over een verandering van ploegendiensten (meer flexibiliteit in het weekeinde met een 3-ploegendienst in plaats van de volcontinu 5-ploegendienst) en over het per fabriek of over alle fabrieken heen toepassen van het afspiegelingsprincipe bij ontslagen. Voor het slagen van het publiek private project is tijd en geld natuurlijk essentieel. Pas als daarover overeenstemming is bereikt en de verwachte aanvullende reorganisatieplannen bekend zijn, zullen de operators makkelijker kunnen kiezen voor een opleiding (voor operator A of voor een functie buiten NXP) of voor de vrijwillige vertrekregeling. De eerste verzoeken om toepassing van de vertrekregeling liggen er al. Mede vanwege de relatie met de cao en het sociaal plan betrekken de partners van Leren en Werken de vakbeweging sterker bij het project.

Hoe verder?

Voordat dit artikel verschijnt, is mogelijk de aanvullende reorganisatie bekend gemaakt. De perspectieven zullen er voor veel medewerkers bepaald niet gunstiger op worden. Dan zal deze vorm van publiek private samenwerking pas echt op de proef gesteld worden. Inmiddels wordt duidelijk dat dit geen spel wordt tussen het bedrijf NXP en de publieke partijen in Leren en Werken alleen: de vakbeweging en de werknemersvertegenwoordiging zullen een nog belangrijkere derde partner worden om de toekomstplannen zo goed mogelijk vorm te geven.

Kijkend naar de vertraging van het project en de twijfels bij de operators is een tweede les dat zo'n innovatief project alleen volgens plan kan verlopen als door het betrokken bedrijf vanaf het begin duidelijkheid wordt gegeven over de beoogde strategie en organisatie.

DE STAKING ZEELIEDEN

Op, werkers op de woeste baren!
Op, slavenzonen van de zee!
Op, onvervalschte proletaren!
Op, gij allen, strijdt mee! Strijdt mee!
Lang genoeg heeft men ons uitgezogen,
Lang genoeg des heersers buit,
Heeft men ons laag en vuil bedrogen,
En perst men ons het merg eruit.
Zeeman op ten laatste male!
Tot den strijd U geschaard!
Onze Internationale
Moet morgen heerschen op aard'.

Wij laten ons niet langer dwingen,
Niet meer verdrukken door het geld,
Wij zullen ons aan 't juk ontwringen
Dat ons neerbuigt door ruw geweld.
Spannen wij dan in ons aller krachten
Ziet hoe onze vijand loert,
Weerstaan wij zoo de valsche machten,
Komt, moed en kracht ten top gevoerd.
Zeeman op ten laatste male!
Tot den strijd U geschaard!
Onze Internationale
Moet morgen heerschen op aard.

Men knijp'ons niet in onze gage,
Wij willen niet de harde straf.
Men knoei'ons niet in de menage,*
Blijve van onze rechten af!
Komt dan, trouwe broeder en gezellen,
Sluit de handen vast ineen!
Wij gaan nu onze eischen stellen!
En 't davert door de wereld heen:
Tot den strijd U geschaard!
Onze Internationale
Moet morgen heerschen op aard.

Deze door T. Boot geschreven tekst op de melodie van het internationale strijdlied van de arbeidersbeweging gaat over de grote zeeliedenstaking van 1911. Dit was een internationale staking in Engeland, België, Nederland en de Verenigde Staten voor een uniform loon en minimumloon in alle havens en een aantal secundaire eisen. Deze eisen waren reeds in juli 1910 gesteld, maar voor het merendeel door de reders niet ingewilligd.

De staking vond in ons land verdeeld plaats. In Rotterdam onder leiding van de moderne bond, zeg maar de FNV, en in Amsterdam onder leiding van het linkse alternatief, aangesloten bij het Nationaal Arbeids Secretariaat. In de Maasstad behaalden de duizend stakers na een kleine maand een acceptabel resultaat, in de stad aan het IJ duurde de strijd twee keer zo lang. Hier liep de boel ook nog eens faliekant uit de hand met massale rellen. Tijdens een van die rellen, bijgenaamd de Bloednacht van Kattenburg, vielen diverse gewonden en zelfs een dode. Over deze gebeurtenis schreef Jan Mens in 1954 zijn roman *Er wacht een haven*. De rellen werden vooral uitgelokt door het inzetten van onderkruipers. Van heinde en verre werden ze aangevoerd, tot in Duitsland en China aan toe.

De ruim tweeduizend Amsterdamse stakers behaalden ondanks het veel fellere verzet echter geen beter resultaat dan hun Rotterdamse collega's. Deze staking die in totaal ongeveer 120.000 mandagen kostte, was voor beide stromingen in de vakbeweging een bewijs voor hun gelijk. Omdat het resultaat een schikking was en geen volledige overwinning vonden de radicalen uit Mokum dat de anderen de arbeiders hadden verraden door eerder aan het werk te gaan. Die uit Rotterdam zagen in het resultaat juist het bewijs voor de juistheid van

het bedachtzamere optreden; in de helft van de tijd hadden ze immers hetzelfde resultaat bereikt.

Wat aan deze staking voor ons, 21ste eeuwers, erg leerzaam is, is dat ook toen al door de vakbeweging internationale acties werden gevoerd. Nu lag en ligt dat bij zeelieden voor de hand, maar in de tegenwoordige tijd van globalisering en grensoverschrijdend bedrijfsbeleid is de noodzaak voor de werknemers om gezamenlijk op te trekken ook in andere bedrijfstakken aanwezig. De havenarbeiders van Europa hebben enkele jaren geleden laten zien dat ook zij dat kunnen, toen zij strijd voerden tegen de Port Package.

* voedsel. Hierover bestonden nogal wat klachten, wat onder meer kwam door het feit dat de voeding aan boord bij sommige rederijen in handen van de kapitein was die door te bezuinigen op het voedsel zelf hoger inkomen kreeg.

Sjaak van der Velden is werkzaam bij het wetenschappelijk bureau van de SP.

Samenwerking overheid en bedrijfsleven bij reorganisatie NXP

Innovatief van werk naar werk (slot)

De werkloosheid neemt toe en er worden veel maatregelen bedacht om die te beperken. Ook bij het massaontslag bij halfgeleidersproducent NXP in Nijmegen. Daarvoor is een publiek private samenwerking ontstaan tussen NXP en de gemeente, UWV WERKbedrijf, twee ROC's en andere opleidingsinstellingen. Maar dit project is bepaald geen *best practice* geworden, constateert *Frank Pot* in deze laatste aflevering van zijn drieluik.

In het septembernummer van Zeggenschap is verteld dat al voor de crisis duidelijk is dat er bij de Nederlandse vestigingen van NXP in Eindhoven en Nijmegen veel ontslagen zullen gaan vallen. Voor het bedrijfsonderdeel waar de productie plaatsvindt, Industrial Center Nijmegen (ICN), betekent dit onder andere dat de fabriek met de oudste technologie, ICN5, in 2010 gesloten gaat worden. Over de fabriek ICN6 loopt een studie en fabriek ICN8 zal flexibeler moeten worden. In 2010 zullen zo'n vierhonderd van de ongeveer duizend operators in de drie fabrieken boventallig worden, naast de circa tachtig mensen die al een beëindigingsovereenkomst hadden. Om daarop te anticiperen mocht iedereen zich bij- of omscholen. In het decembernummer is besproken hoe het project stagneerde, ondanks de bewustwordingsworkshops, de voorlichtingsbijeenkomsten en de inrichting van het Werkplein.

Inmiddels zit de vaart er weer in. Die vaart is ontstaan nadat half december de ontslagen bij fabriek ICN5 waren aangezegd. Bij elkaar moeten er 485 mensen weg. Inmiddels is bekend dat de – al dan niet gedeeltelijke – sluiting van ICN6 175 ontslagen tot gevolg zal hebben. Die zijn nog niet aangezegd.

Drie sporen

De aanpak 'van werk naar werk' gaat over drie sporen. Het eerste spoor is omscholing van zoveel mogelijk mensen. Het tweede is bijscholing van operators die al aan bepaalde eisen voldoen in een verkort maatwerktraject tot het behalen van het landelijk erkend Praktijkcertificaat Operator A (niveau WEB 2) in samenwerking met het opleidingsinstituut VAPRO. Het derde spoor is de traditionele aanpak: de in het sociaal plan overeengekomen outplacement, ontslagvergoeding en overdracht van de begeleiding (ww-traject) naar het UWV WERKbedrijf.

Voor de sporen 1 en 2 heeft NXP een miljoen euro gereserveerd. In het sociaal plan is afgesproken dat medewerkers 1500 euro en 10% van de werktijd mogen besteden aan om- en bijscholing.

Vooralsnog (eind mei) ziet het ernaar uit dat veel mensen het laten aankomen op het traditionele derde spoor. In het eerste spoor hebben tot nu toe 120 mensen plannen ingediend, die door een commissie worden bekeken. Alleen plannen die niet snel leiden tot een betere arbeidsmarktpositie (bijvoorbeeld opleidingen van vier jaar) worden afgekeurd. De beoordelaars houden niet vast aan 1500 euro per persoon. Hun insteek is dat juist een *opleiding* wordt aangeboden en niet een *bedrag*, zoals overeengekomen in het sociaal plan. Het gaat om een relevante opleiding en in sommige gevallen lopen de kosten op tot 5000 euro. Men kiest voor uiteenlopende beroepen waarbij de keuze voor chauffeursfuncties opvalt (bus, vrachtauto, taxi) bij operators en symatic S7 achtige opleidingen (PLC, besturingstechniek) bij het technische personeel. Voor de mensen van ICN6 die met ontslag worden bedreigd, zullen net als vorig jaar voor de mensen van ICN5 voorlichtingsbijeenkomsten worden georganiseerd over het opleidingstraject door de partners.

Via het tweede spoor zijn inmiddels zeventig mensen bijgeschoold. Die waren al wel eerder dan de ontslagaanzegging begonnen. De drempel was voor deze mensen lager omdat ze in hun eigen vak bleven. Meer bijscholingen via dit spoor worden niet verwacht.

Aangezien de directie zich wil richten op de markt voor 'complexe' chips, moesten de fabrieken voor 'eenvoudige' chips sluiten. Maar ondertussen trekt de markt voor chips weer aan, ook die voor 'eenvoudige'. Dat staat deels op gespannen voet met de sluiting van die fabrieken. Op 17 mei is aangekondigd dat ICN5 voor een beperkt deel van haar capaciteit tot eind december 2010 blijft doorproduceren. Hiervoor zijn ongeveer 180 medewerkers nodig, waardoor hun eventuele omscholingsinitiatieven mogelijk weer worden vertraagd.

Vertrouwen zoek

Wat kan van de aanpak bij NXP worden geleerd? In 2008 maakten de vakorganisaties met de toenmalige directie in de cao nog afspraken over sociale innovatie: medewerkers en leidinggevenden zouden met elkaar in gesprek gaan over verbeteringen, hoger gekwalificeerde functies en meer opleiding. Daarvan is niet veel terecht gekomen. De nieuwe directie had andere prioriteiten op het vlak van strategische positionering en later kwam daar de economische crisis bij. Door de voorgenomen sluitingen, ontslagen, gewenste nullijn en hoge vertrekbonussen voor de vorige directie raakte bij de productiemedewerkers alle vertrouwen zoek. Ook de extra mogelijkheden (eerste en tweede spoor) om operators en technici van werk naar werk te helpen worden niet ervaren als zorg voor de mensen, maar als louter instrumenteel. Dat heeft meegespeeld bij de aarzeling van mensen om een omscholingsplan in te dienen. "Als ik dat doe, word ik dan als eerste ontslagen?", vroeg menigeen zich af. Verder speelde voor het eerste spoor mee dat budget en tijd voor omscholing pas in het najaar werden afgesproken. Toen wachtte men liever op de ontslagaanzegging die inmiddels spoedig werd verwacht.

De verwachting dat de chipmarkt weer zou aantrekken en dat velen dachten dat het daardoor wel mee zou vallen met de sluitingen en ontslagen heeft ook een rol gespeeld. Toen de markt weer aantrok werd het tweede spoor door de directie uitgesteld, omdat er onvoldoende tijd en interne mensen voor de begeleiding konden worden vrijgemaakt. Toch kunnen deze factoren niet geheel verklaren waarom relatief weinig mensen in beweging kwamen. Want ook na de ontslagaanzegging heeft nog maar een deel van de ontslagenen zich gemeld. Velen wachten kennelijk het feitelijke ontslag af.

Geen best practice

Wat maakt dat mensen zo moeilijk in beweging komen? Pakken ze hun eigen verantwoordelijkheid niet? Of kiezen ze juist voor *safety first*? Met het sociaal plan weet je wat je hebt, omscholing is een onzeker traject. Wat hadden de partners in het project nog meer kunnen doen? Moet de begeleiding wellicht net zo intensief zijn als bij reïntegratietrajecten? Moet er in het eerste spoor een baangarantie zijn? FNV Bondgenoten gaat in ieder geval de eigen leden nog eens aansporen om van het eerste spoor gebruik te maken. Een rol kan ook spelen dat er bij NXP geen echt beleid van ontwikkeling van competenties voor operators was. Dat kwam verrassend naar voren toen bij de start van het project bleek dat 82% niet op het niveau van een startkwalificatie zat.

NXP en de regionale partners zijn toch tevreden. Het project heeft voor een behoorlijke groep mensen wat opgeleverd. Het scholingsbudget van NXP is voldoende en dat is belangrijk omdat het UWV WERKbedrijf weinig middelen meer heeft voor omscholing. Er is zinvolle ervaring opgedaan met publiek private samenwerking.

Ik denk inderdaad dat de publiek private samenwerking meer heeft opgeleverd dan wanneer die er niet was geweest. Ook was de aanpak goed. Maar de condities waren niet goed. Er was bij NXP geen sfeer van vertrouwen, de bedrijfsstrategie is lang onduidelijk geweest, de voor omscholing beschikbare budgetten en tijd werden te laat afgesproken, de periode tussen aankondiging sluitingen en aanzegging ontslag was lang, en een deel van de mensen is niet gewend verantwoordelijkheid voor de eigen inzetbaarheid te nemen. Hierdoor is het van-werk-naar-werkproject van NXP Nijmegen en partners duidelijk geen *best practice* geworden.

Frank Pot is hoogleraar bij het Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen. Met dank aan Lambert Teerling, projectadviseur van het Platform Leren en Werken in de Stadsregio, Nico van Melick, projectmanager Employability ICN en Ron van Baden, bestuurder FNV Bondgenoten.