

Richtlijnen voor geïntegreerd automobielbeleid

Voorstellen uit de rondetafelconferenties
voor de autosector

Geert Van Hootegem & Rik Huys

De aankondiging van massale afdankingen bij Ford-Genk bereikte de redactie bij het ter perse gaan van deze bijdrage. Dit onheilsbericht maakt opnieuw de mobiliteit van de assemblagecapaciteit in automobielconcerns pijnlijk duidelijk. De aanbevelingen in het rapport om een preventief en langetermijn automobielbeleid in Vlaanderen vorm te geven en niet enkel op crisissen te reageren, blijven zodoende relevant.

Augustus 2001. Terwijl Opel-werknemers van hun laatste vakantiedagen genieten, komen er alarmerende berichten vanuit het Europees hoofdkwartier van General Motors. Als gevolg van een dalend Europees marktaandeel voor Opel en zich opstapelende verliezen weerklinkt de noodzaak de productiecapaciteit terug te schroeven. Waar de bijl moet vallen, wordt vooralsnog in het midden gelaten.

Maar in de internationale media wordt de vestiging van Opel te Antwerpen uitdrukkelijk met de vinger gewezen.

Het concern stelt een capaciteitsvermindering voorop van 15% of circa 350.000 wagens, en is dat ook niet zowat de capaciteit van Opel-Belgium? Bovendien produceert men te Antwerpen enkel de Opel-Astra die ook in zustervestigingen geassem-



Geert Van Hootegem (° 1962) doctoreerde in 1999 op het proefschrift *De draaglijke traagheid van het management: tendensen in het productie- en personeelsbeleid*. Momenteel is hij professor aan de afdeling Sociologie van Arbeid & Organisatie, KU Leuven. Zijn onderzoek is gericht op teamwerk, personeelsbeleid en de flexibiliteit van organisaties en werknemers.



Rik Huys (° 1965) doctoreerde in 2000 op het proefschrift *Uit de band? De structuur van arbeidsverdeling in de Belgische auto-assemblagebedrijven*. Momenteel is hij wetenschappelijk medewerker aan het Hoger Instituut voor de Arbeid (KU Leuven). Zijn onderzoek richt zich op arbeidsdeling in organisaties en de gevolgen daarvan voor de kwaliteit van de arbeid.

bleerd wordt. Kan het *concern* dan niet zo goed verder zonder de vestiging te Antwerpen?

Met de traumatische sluiting van Renault-Vilvoorde nog levendig in het geheugen, haasten stedelijke, provinciale, regionale en federale beleidsverantwoordelijken zich naar Opel-Antwerpen om hun steun toe te zeggen en koortsachtig met vakbonden en management te overleggen om de overleving van het bedrijf te verzekeren. De vestiging zelf start meteen een informatiecampagne teneinde de geruchtenmolen te stoppen. Ze heeft wel degelijk goede troeven om haar toekomst veilig te stellen, zo klinkt het, al zal er onvermijdelijk wel een zoveelste herstructureringsprogramma moeten doorgevoerd worden. Een juiste inschatting, zo blijkt spoedig. In de herfst van 2001 beslist het GM-*concern* om - als onderdeel van haar 'Olympia'-herstructureringsprogramma - geen enkele vestiging te sluiten, maar de capaciteitsvermindering te spreiden over verschillende inplantingen in Europa. Voor Opel-Belgium betekent dit een terugschroeven van de capaciteit in twee stappen van 380.000 naar 270.000 wagens in 2003 en een inkrimping van de werkgelegenheid met om en bij 900 werknemers. Maar tegelijk wordt de verderzetting van de auto-assemblage verzekerd en komen er ook nieuwe investeringen.

Een opmerkelijke beslissing. Want het Renault-Vilvoorde-scenario, waarbij één vestiging gesloten wordt en de assemblage van het betrokken model overgeheveld naar zustervestigingen, was het voorbije decennium in Europa veeleer *legio*. Of de steunbetuigingen en inderhaast bijeengesprokkelde steunmaatregelen van beleidsmakers hierin een rol hebben gespeeld, is hoogst twijfelachtig. Het besef groeit dat een beleid dat

bij crisissen alle hens aan dek roept om vervolgens weer even snel de belangstelling voor de auto-assemblage-industrie te verliezen, blijft aanhollen achter de feiten. Dat de vestiging te Antwerpen deze crisis alsnog heeft overleefd, mag geen alibi vormen om een volgende crisis in een andere vestiging af te wachten. Hoog tijd voor beleidsvoerders om pas op de plaats te maken en samen met de sociale partners van de sector na te gaan welke de sterkten en zwakten zijn van de Belgische auto-assemblage-industrie en in consensus ondersteunende beleidsmaatregelen voor te stellen. Voor de wetenschappelijke ondersteuning werd de afdeling Sociologie van arbeid & organisatie van de KU Leuven ingeroepen teneinde deze thema's met de betrokken actoren te bespreken en een reeks rondetafelconferenties te begeleiden.

1. BEPERKTE BELEIDSMARGE

Vooraleer een aantal beleidssuggesties uit de rondetafels aan te brengen, is de vraag terecht of lokale overheden *überhaupt* iets vermogen tegenover beslissingen van multinationale *concerns*. De impact van het lokaal vestigingsmilieu op de strategie van multinationale ondernemingen wordt beschouwd als vanzelfsprekend, maar is dat allerminst. Alle landen, regio's tot zelfs steden schermen met hun politiek, juridisch en economisch kader. De bedrijven spelen ze stuk voor stuk tegen elkaar uit, waardoor dat kader almaar aan impact verliest op *concern*beslissingen.

Tevens wordt het debat over ondersteunende beleidsmaatregelen voor de auto-assemblagevestigingen in belangrijke mate gedomineerd door een verankeringsperspectief. Maar tegelijk is de strategie van de *autoconcerns*

zelf er net op gericht deze verankering te verkleinen door de vaste kosten te verlagen. De noodzaak om deze vaste kosten in productie-faciliteiten terug te dringen en om te zetten in variabele kosten die schommelen in functie van het aantal geproduceerde wagens neemt voor de *autoconcerns* toe omdat de kapitaalsintensiteit bij het ontwikkelen en produceren van wagens groter wordt. Tevens heeft de automobiemarkt ook in Europa een sterk cyclisch karakter aangenomen, waarbij het 'variabiliseren' van de kosten een belangrijk middel is om de dalen in de cyclus door te komen.

Het streven naar lagere vaste kosten ligt aan de basis van tal van strategieën die de auto-productie momenteel kenmerken.

- Aangaan van fusies en *joint-ventures* om de investeringskosten te spreiden.
- Verlengen van de bedrijfstijden in de productievestigingen om aldus een meer productieve aanwending van de geïnvesteerde kapitalen te bereiken. Immers, hoe hoger de kapitaalsintensiteit, hoe meer ook onbenutte capaciteit kost.
- Hanteren van een 'platformstrategie' waarbij zoveel mogelijk modellen op eenzelfde platform kunnen gebouwd worden. Gezien de kosten voor een nieuw model in grote mate worden opgeslorpt door de ontwikkeling van het platform, laat deze strategie toe de platformkosten te spreiden over een groter aantal wagens en een grotere flexibiliteit te bekomen in het toewijzen van productievolumes tussen vestigingen die verschillende modellen met eenzelfde platform assembleren. Tegelijk biedt dit de *concerns* ook bijkomende mogelijkheden om de indivi-

duele vestigingen tegen elkaar uit te spelen. De exclusieve toewijzing van een model aan een vestiging en de strategische positie die ze hiermee binnen het *concern* kan verwerven, worden door deze platformstrategie uitgehouden. Naarmate investeringen minder model-specifiek worden, verlaagt dit hun verankeringspotentieel.

- Uitbesteden van niet-kernactiviteiten. Het gaat daarbij niet enkel om ondersteunende diensten, maar ook om assemblage van componenten en zelfs volledige modules, wat voorheen in de assemblagevestiging zelf gebeurde. Dit verlaagt de oorspronkelijke investering in productiecapaciteit en variabiliseert de met de assemblage gepaard gaande kosten. Maar lagere vaste kosten betekent ook hogere mobiliteit voor de *autoconcerns* en dus minder 'verankering' van de geïnstalleerde productiecapaciteit. Bovendien vormen toeleveringsactiviteiten die zich voorna-

melijk beperken tot logistieke operaties ook voor deze toeleveranciers een argument om lokaal geen productie-activiteiten uit te bouwen en zich plaatselijk te verankeren. Ook is er een duidelijke tendens naar vermindering van het aantal toeleveranciers.

Door de hogere eisen die *autoconcerns* aan hen stellen, dreigen lokale bestaande toeleveringsbedrijven steeds meer verdrongen te worden door mondiale spelers. Een belangrijk deel van de toeleveringsdynamiek bestaat dan uit het verdringen van plaatselijke toeleveranciers door mondiale waarvan de vestigingen die van de *autoconcerns* volgen. Dergelijke toeleveranciers uit de eerste lijn zijn nog meer mobiel dan de auto-assemblagebedrijven zelf en hun bijdrage aan de verankering van deze laatste is daarom hoogst discutabel.

Van Hootegem en Huys

De autosector is zowat het icoon van de tweede industriële revolutie.

”

Door middel van dergelijke strategieën neemt de mobiliteit van assemblage-activiteiten binnen de *autoconcerns* toe. *In extremis* leidt de variabilisering van de kosten tot een volledige uitbesteding van de assemblagecapaciteit. Dan leggen de *autoconcerns* zich toe op het 'voor en na' van de assemblage, terwijl gespecialiseerde firma's hen assemblagecapaciteit aanbieden op de voor deze externe 'assembleurs' economisch optimale tijd en plaats. Ongetwijfeld is een volledige uitbesteding van de assemblage door de *autoconcerns* geen perspectief op korte termijn, omdat aan deze activiteit een specifieke *knowhow* verbonden is die de eigenheid van een merk uitmaakt en een competitief voordeel kan opleveren. Maar dit scenario, dat overigens voor tal van andere duurzame consumptiegoederen al werkelijkheid is, maakt wel duidelijk dat een verankering van assemblage-activiteiten een steeds moeilijker opgave wordt.

2 ONDERSTEUNING VAN COMPETITIEVE FACTOREN

2.1. Optimaal beleidskader

Het voorgaande maakt duidelijk dat de mogelijkheden van het lokaal beleid om de beslissingen van de *autoconcerns* te beïnvloeden beperkt zijn. Ze zijn zelfs nagenoeg onbestaande eenmaal beslissingen qua investering en productietoewijzing van modellen binnen het *concern* genomen zijn. Wil een dergelijk beleid kans op slagen hebben, dan moet men in elk geval goede papieren kunnen voorleggen vooraleer een dergelijke beslissing zich aandient.

Van Hootegem en Huys

De impact van het lokale vestigingsmilieu op de strategie van multinationale ondernemingen wordt beschouwd als vanzelfsprekend, maar is dat allerminst. ”

Minstens moeten beleidsverantwoordelijken voorkomen dat ze door deze beslissingen 'overval- len' worden. En dat is mogelijk. Cruciale beslissingen voor de individuele assemblagevestigingen volgen immers de levenscyclus van de er geproduceerde modellen, en die bedraagt zowat zeven jaar. Twee tot drie jaar

voor het eind van de productcyclus moet de vraag waar de opvolger van het model zal geassembleerd worden een meer vastomlijnd antwoord krijgen. Dit betekent geenszins dat afhankelijk van de marktomstandigheden tussentijdse verrassingen uitgesloten zijn. Maar welke ook de economische omstandigheden zijn, deze product- en beslissingscyclus behoort tot de normale gang van zaken in de auto-industrie en kan dus voorspeld worden. Zodoende kunnen beleidsverantwoordelijken alvast een tijdlijn opstellen waarin per model is aangeduid wanneer er cruciale beslissingen inzake toewijzing van productievolumes met bijbehorende investeringsprogramma's dienen genomen. Aangezien er momenteel zeven modellen in de Belgische vestigingen geassembleerd worden, betekent dit dat gemiddeld jaarlijks een beslissing wordt genomen over de voortzetting van de productie van een nieuw model en daarmee ook over het mogelijk voortbestaan van een Belgische vestiging.

Om tot een reële *monitoring* te komen, kan men een dergelijke tijdlijn aanvullen met een *balanced scoreboard* die de slagkracht in brede zin van de auto-assemblagevestigingen weergeeft. Kunnen daarin opgenomen worden: wetenschappelijk verantwoorde performantie-indicatoren (arbeidsproductiviteit, kwaliteit...), financiële maar ook sociale indi-

catoren (opleidingsinspanningen, verloop, absentisme...) en kenmerken van de productie (arbeids- en bedrijfstijden, modelcycli, modelflexibiliteit...). Analooq aan de loonnorm moeten deze 'rood-groen' parameters bij overschrijding van normen de overheden aanzetten tot acties. Aldus voorkomt men dat de belangstelling voor de auto-assemblage bij beleidsvoerders zich beperkt tot periodieke opflakeringen bij crisissen waarbij steeds weer dezelfde voorstellen geformuleerd worden die in de koelkast dreigen te blijven. Deze wetenschappelijk ondersteunde *monitoring* kan immers een blijvende *input* leveren aan een permanent overlegplatform voor de auto-industrie tussen beleidsverantwoordelijken en sociale partners.

Een dergelijke aanpak dient gekoppeld aan de verschillende aandachtspunten in opeenvolgende jaren, bijvoorbeeld met het oog op de modelcycli in de diverse vestigingen. De ondersteuning die de vestigingen krijgen aangeboden en de hen opgelegde verplichtingen zijn tot dusver nog al te weinig gebaseerd op de economische realiteit van deze modelcycli, maar veeleer op kalenderjaren. Zo zijn bijvoorbeeld opleidingsnoden verbonden met de modellen die de vestigingen assembleren en de cyclus hiervan. Deze noden vormen over een periode van zes tot zeven jaar een 'totaalpakket', waarmee de 'per kalenderjaar' aangeboden ondersteuning niet overeenstemt.

Verder moet de overheid zelf nog heel wat huiswerk leveren inzake de vereenvoudiging van administratieve procedures. De allereerste verzuchting van het management van de auto-assemblagevestigingen jegens het

beleid betreft het wegwerken van de belemmeringen die complexe administratieve procedures opwerpen ten aanzien van hun economische ontwikkeling. Dit geldt zowel voor de uitbreiding van activiteiten, de vestiging van toeleveranciers en de logistieke ontsluiting als voor de aanvragen van subsidiemogelijkheden bij investeringen in uitrusting of in de verschillende stappen van de HRM-cyclus (*human resources management*). Naast de administratieve rompslomp werkt de overheid te veel 'sequentieel', waarbij de afhandeling van de ene procedure voorwaarde is om een andere op te starten. Voor een verkorting van de doorlooptijd is een gelijktijdige 'parallele' afwerking van de procedures noodzakelijk.

Door de lange duur van de procedures kunnen de vestigingen onvoldoende inspelen op zich aandienende kansen binnen hun respectieve *concerns*.

Het is niet de taak van de bedrijven om te investeren in het zich een weg banen doorheen de administratieve verplichtingen en mogelijkheden. Dat moeten de overheden doen. Daartoe kan

men 'dossierbegeleiders' aanstellen die de ondernemingsbelangen bij de beleidsinstanties verzorgen. Zij kunnen vanuit deze belangenbehartiging ook een gerichte *input* leveren voor de administratieve vereenvoudiging waartoe de overheid zich heeft verbonden. Wil deze regio in de toekomst nog investeringen aantrekken, dan dient in eerste instantie bewezen dat de geplande investeringen vlot kunnen afgehandeld worden.

2.2. Inhoudelijke ondersteuning

Een overheid die de evolutie van de auto-assemblagevestigingen voortdurend opvolgt,

Van Hooteqem en Huys

Twee tot drie jaar voor het eind van de productcyclus moet de vraag waar de opvolger van het model zal geassembleerd worden een meer vastomlijnd antwoord krijgen.

”

Tabel 1. Factoren die de competitiviteit van de Belgische auto-assemblagevestigingen beïnvloeden

Competitieve factoren	Belang	Belgische positie
Hoge capaciteitsbenutting	Verlaagt vaste kosten voor het <i>autoconcern</i> .	Belgische vestigingen waren internationaal voorlopers inzake bedrijfsjijvertenging, maar werden inmiddels 'ingehaald' door buitenlandse vestigingen, resulterend in competitief nadeel door hogere brutoloonkost voor nacht- en weekendwerk.
Flexibele capaciteitsbenutting	Snellere afstemming van de productie op vraagschommelingen. Kunnen inspelen op kansen die zich binnen het <i>concern</i> voordoen.	Belgische vestigingen kennen hoge 'neerwaartse' flexibiliteit, bv. door middel van tijdelijke werkkosten. Deze goedkope flexibiliteit is een competitief voordeel, maar tegelijk komen hierdoor Belgische vestigingen het eerst in aanmerking voor productiebeperking bij conjunctuurdalingen. In de buurlanden zijn er toenemende mogelijkheden tot annualisering van de arbeidstijd teneinde de productie over de tijd beter af te stemmen op vraagschommelingen.
Flexibele / exclusieve modelassemblage	Exclusieve productie van een model biedt de vestiging een strategischer positie binnen het <i>concern</i> . Flexibele productie van meerdere modellen biedt bescherming tegen marktschommelingen.	Uiteenlopend beeld naar gelang van de vestiging. Sommige vestigingen assembleren meerdere modellen of hebben de exclusieve assemblage van een model. Enkel Opel-Belgium assembleert slechts één model dat ook door zustervestigingen geassembleerd wordt.
Green- / brownfield	Nieuwe vestigingen hebben een betere <i>lay-out</i> om nieuwe logistieke concepten en productietechnieken optimaal toe te passen. Tevens hebben ze een jongere werknemerspopulatie.	De meeste Belgische vestigingen dateren uit de jaren zestig, soms met <i>lay-out</i> -beperkingen zowel in als rond de vestiging. Hun werknemerspopulatie is van een relatief hoge leeftijd met een belangrijke cohort 50-plussers waarvoor op grote schaal brugpensioen wordt aangewend.
Thuismarkt	Een belangrijke thuismarkt kan de vestiging bescherming bieden bij een terugval in de conjunctuur.	De beslissingscentra van alle Belgische vestigingen liggen in het buitenland. De Belgische markt bedraagt hooguit 5% van hun afzet. Daartegenover heeft ons land een goede logistieke infrastructuur met de Europese markt.
Verankering in de toeleveringscluster	Verlaagt vaste kosten voor het <i>autoconcern</i> . Laat toe te profiteren van expertise en innovatie van gespecialiseerde toeleveranciers.	De toeleveringssector aan de auto-assemblage is in België nog relatief onderontwikkeld. Uitbesteding van assemblageactiviteiten met lage toegevoegde waarde biedt geen verankering. Toeleveringsindustrie met hoge toegevoegde waarde is evenwel recentelijk toegenomen.
Arbidsorganisatie	Centrale factor om de slagkracht van de kernactiviteit de assemblage van voertuigen, te verbeteren. Tevens middel om vervroegde uitstoot van assemblagewerknemers te voorkomen.	Belgische vestigingen zijn geen voorlopers inzake 'nieuwe productieconcepten'. Opel-Antwerpen en Volvo-Gent hebben intussen wel meer dan een decennium ervaring met – weliswaar verschillende invulling van – teamwerk.
Kwalificatiepotentieel werknemers	Ontwikkelingen in product, proces en arbeidsorganisatie vereren nieuwe en andere kwalificaties. Belangrijke factor voor het aanpassingsvermogen van de vestiging.	Door arbeidsorganisatie, beperkte leermogelijkheden in de job voor assemblagewerknemers. Tijdsgebrek als hinderpaal voor formele opleiding wordt versterkt door inroepen van tijdelijke werkkosten bij productiedalingen.
Sociaal klimaat	Een reputatie van sociale vrede geeft vertrouwen in de continuïteit en het vermogen van de vestiging – en haar toeleveranciers – om de toegewezen opdrachten goed uit te voeren.	Het sociaal klimaat wordt naargelang van de vestiging erg verschillend beoordeeld, wat aangeeft dat ook de historie in deze een belangrijke rol speelt. Globaal wordt de ingesteldheid van de werknemers om zich telkens opnieuw aan te passen aan de wisselende vereisten vanuit buitenlandse hoofkwartieren gewaardeerd.
Loonkosten	Gelet op de hoge arbeidsintensiteit van de auto-assemblage wegen de brutoloonkosten sterk door.	In België is er een grote wijk tussen nettolonen en brutoloonkost. Tevens worden premies voor ploegenwerk, overwerk of verbeteringssuggesties zwaar belast.
Overheidssteun	Steunmogelijkheden worden door Europese regelgeving steeds verder beperkt. Belangrijker wordt het wegwerken van overheidsbelemmeringen, bv. door vereenvoudiging van administratieve procedures.	Subsidiemogelijkheden worden voornamelijk beperkt tot ondersteuning van opleidingsinspanningen. De complexiteit en vooral langdurigheid van administratieve procedures ervaren de vestigingen in ons land als erg belemmerend.

die anticipeert op belangrijke beslissingen en die de administratieve procedures vereenvoudigt en versnelt, biedt een goed kader ter ondersteuning van specifieke competitieve factoren. Eerder benadrukten we de toenemende mobiliteit van de assemblage-activiteiten. Dit betekent tegelijk ook dat specifieke competitieve factoren voor individuele vestigingen nog aan belang toenemen om de continuïteit van hun bedrijvigheid te verzekeren.

Op de rondetafelconferenties werd een dozijn factoren aangehaald die de competitieve positie van de Belgische auto-assemblagevestigingen beïnvloeden. Geen van deze zijn uniek voor de auto-assemblage, maar verkrijgen vaak een specifieke invulling (zie tabel 1). In deze paragraaf brengen we enkele van deze competitieve troeven op de voorgrond. Zowel de toelevering aan de auto-assemblage en de arbeids- en bedrijfstijdflexibiliteit als het levenslang leren zijn actuele thema's aan dewelke én overheid én sociale partners een bijdrage kunnen leveren ter versterking van de competitieve positie van de auto-industrie in ons land.

2.2.1. Toeleveringsindustrie

Hoger werd het verankeringspotentieel van de toeleveringsindustrie aan de auto-assemblagevestigingen sterk betwijfeld. Dit betekent evenwel niet dat men, gegeven de uitbestedingstendens, geen beleid kan voeren dat de verankeringskracht van een toeleveringsnetwerk kan verbeteren.

Veel toeleveranciers op de toeleveringsparken rondom de auto-assemblagevestigingen zijn *single-sourced*. Zolang ze slechts één klant tellen, hebben ze nauwelijks overlevingskansen als de assemblagevestiging haar activitei-

ten stopzet. Analoog aan de eerder vermelde dossierbegeleiders, kunnen toeleveringsbegeleiders nieuwe klanten en toepassingen opsporen die voornoemde afhankelijkheidsgraad verkleinen en een groeipotentieel aanboren voor hun economische activiteiten. Het gaat dan niet enkel om het verschuiven van werkgelegenheid van de assemblagevestigingen naar de toeleveranciers, maar ook om het scheppen van bijkomende werkgelegenheid.

De overheid kan een meer actieve rol op zich nemen door de investeringen in de faciliteiten van toeleveringsparken op zich te nemen. De aanvankelijke investeringskost in deze infrastructuur is een rem voor toeleveranciers om zich lokaal te verankeren. Door dergelijke infrastructuur in concessie door private partners te laten uitbaten, komt een dynamiek op gang om haar optimaal aan te wenden en nieuwe gebruikers aan te trekken. Zo voorkomt men ook dat subsidies voor specifieke toeleveranciers verloren gaan als zij het voor bekeken houden. Het gaat hierbij niet enkel om het aanbieden van gebouwen aan toeleveranciers, maar om tal van collectieve voorzieningen als *catering*, *service center* voor vrachtwagens, gemeenschappelijk vervoer, kinderdagverblijf, vergaderzalen...

In dit kader past ook de mogelijkheid om een centraal toeleveringspark voor alle Belgische auto-assemblagevestigingen te ondersteunen. Immers, zij liggen alle op een 'steenworp' van elkaar. Naast het collectief voorzien in infrastructuur en ondersteunende diensten kunnen hiermee ook schaalvoordelen gerealiseerd worden. Bovendien hebben vraag-schommelingen van individuele assemblagevestigingen dan een minder versturende impact op de activiteiten – en dus ook op de werknemers – van de toeleveringsbedrijven. Bij de auto-assemblagevestigingen bestaat

hierover evenwel grote scepsis omdat aan de assemblage van belangrijke componenten en modules een *knowhow* verbonden is die de *autoconcerns* voor zich willen houden. Collectieve toeleveranciers worden dan tegelijk partners en concurrenten. Voor standaardonderdelen is dit echter een valabele optie. Tussenpersonen kunnen aangesteld worden om het contact tussen de vestigingen te verzorgen en de aanvankelijke weerstand tussen concurrenten tegenover samenwerking te overbruggen, om aldus de centrale toelevering van een aantal onderdelen te bewerkstelligen en geleidelijk uit te breiden.

Ten slotte dienen in het bijzonder ook nieuwe activiteiten in de toeleveringsindustrie ontwikkeld. De auto-industrie in ons land wordt gekenmerkt door activiteiten met relatief lage toegevoegde waarde. België is wereldwijd koploper inzake de assemblage van wagens per hoofd van de bevolking, maar op gebied van *design* of *engineering* van wagens of productie van belangrijke onderdelen als motoren is het géén autoland. Om een verankering van de toeleveringsindustrie te verzekeren, mag ook die niet tot assemblageactiviteiten beperkt blijven, maar moeten er activiteiten komen met méér toegevoegde waarde die de hoge loonkost kunnen compenseren. Voor individuele toeleveranciers kan de ondersteuning bij innovatie versterkt worden, onder meer via het 'Instituut voor de aanmoediging van innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen' (IWT), zodat ze kunnen opklimmen in de toeleveringsketen. Ook het overheidsinitiatief *Flanders-Drive* ter ondersteuning van de autosector in de brede zin is hiervan een goed voorbeeld. Eind 2000 besliste de Vlaamse

regering om een belangrijke subsidie toe te kennen voor de investering en de werking gedurende de eerste zes jaar van het project. Het betreft de uitbouw van een moderne testinfrastructuur en een reken- en ontwerpcentrum dat Vlaamse bedrijven kan bijstaan bij het mechanisch ontwerpen van onderdelen en substructuren van voertuigen. Een tweede luik van het project behelst het ondersteunen van bedrijven op het vlak van sensibilisering, netwerking, technologisch advies en gezamenlijk onderzoek. Beide initiatieven samen moeten leiden tot het ter beschikking komen van hooggeschoolden - die een beroep kunnen doen op een belangrijke technische staf en geëigende infrastructuur - ter ondersteuning van de innovatie in de toeleveringssector.

toeleveringssector.

2.2.2 Flexibiliteit

De volumeflexibiliteit van de Belgische vestigingen is door het stelsel van tijdelijke werkloosheid vooral 'naar beneden' toe aanwezig.

Ook al is het een tweesnijdend zwaard, toch onderstreepten alle partijen het belang ervan voor onze concurrentiepositie. Het behoud ervan dient dan ook verdedigd tegenover eventuele Europese bezwaren en moet - gezien men voor bedienden geen tijdelijke werkloosheid kan invoeren - meegenomen worden in de discussie over het eenheidsstatuut.

Zoals bewezen werd met de sluiting van Renault-Vilvoorde, dat bij uitstek over een flexibel systeem voor arbeids- en bedrijfstijden beschikte, biedt het beschikbaar flexibiliteitspotentieel van een vestiging weinig soelaas bij een sluitingsbeslissing. Toch vormt het voor de betrokken vestiging een troef om

Van Hootegem en Huys

Het streven naar lagere vaste kosten ligt aan de basis van tal van strategieën die de auto-productie momenteel kenmerken.

”

investeringen en productievolumes binnen het *concern* aan te trekken. Van werkgeverszijde wordt dan ook aangedrongen op een verruiming van de mogelijkheid tot tijdelijke flexibiliteit, onder meer door middel van 'arbeidstijdcorridors' waarbij meerprestaties in een drukke periode gecompenseerd worden over één of meerdere jaren door minder prestaties in een dalperiode. Van werknemerszijde evenwel wordt het beschikbaar flexibiliteitsinstrumentarium voor de vestigingen als voldoende beoordeeld. Wel staan alle partijen positief tegenover de mogelijkheden tot individuele flexibiliteit, bijvoorbeeld ook het tijdkrediet. Ook nieuwe vormen van arbeidsorganisatie als teamwerk kunnen werknemers meer zelfstandigheid verlenen inzake hun individuele arbeidstijd. De uitdaging bestaat er zodoende in de verschillende wensen van individuen met betrekking tot hun arbeidstijd te koppelen aan de vereisten inzake 'collectieve' schommelingen van de vestigingen, bijvoorbeeld door middel van individuele 'arbeidstijdrekeningen' waarbij de saldi zowel naar boven als naar beneden hoger kunnen oplopen.

In zoverre de flexibiliteitsbehoeften van de vestigingen met flexibele contracten worden ingevuld, kan collectieve *pooling* de *flexicurity* van deze werknemers verbeteren. In de driehoek Brussel-Antwerpen-Gent behoort een uitwisseling van personeel geografisch tot de mogelijkheden. Hoewel de auto-assemblagevestigingen gedeeltelijk dezelfde seizoen-schommelingen ondergaan, geldt dit niet voor de schommelingen die verband houden met de cyclus van het model, zodat de behoeften aan bijkomend personeel tussen de verschillende vestigingen gespreid zijn. Een dergelijke *pooling* voorkomt dat de initiële opleidingsin-

vesteringen voor de 'sector' verloren gaan. Ook bij toeleveringsbedrijven kan *pooling* worden toegepast in zoverre werknemers bij toeleveranciers die hun contract met de auto-assemblagevestiging niet kunnen verlengen, wel aan de slag kunnen bij andere of nieuwe toeleveranciers. Hoewel zo'n *pooling* in principe als een valabele optie werd beschouwd, hadden sommige vestigingen en partijen wel reserves ten aanzien van de concrete werkbaarheid ervan.

Van Hootegem en Huys

Er worden vandaag in ons land nog evenveel wagens geassembleerd als pakweg tien jaar geleden.

”

2.2.3 Levenslang leren

Ontwikkelingen in product, proces en arbeidsorganisatie in de auto-assemblage stellen andere vereisten aan werknemers. Door middel van levenslang leren kunnen werknemers hun kwalificaties voortdurend vernieuwen, zodat ook de assemblagevestiging zich aan nieuwe uitdagingen kan aanpassen.

Gelet op de reeds aanwezige verscheidenheid in het opleidingsaanbod is er veeleer nood aan coördinatie dan aan bijkomende initiatieven. Zo kunnen bijvoorbeeld consultants vanuit sectorale opleidingsinitiatieven gerichte informatie geven over het relevante opleidingsaanbod en de beleidsinstrumenten van de overheid, maar ook zelf projecten lanceren waarbij de verschillende overheidsinstrumenten zoveel als mogelijk worden aangewend. Naast het in kaart brengen en ordenen van het opleidingsaanbod, betekent doorzichtigheid ook 'het kaf van het korenscheiden'. Sectorfondsen kunnen daarbij middels certificering ook externe opleidingen van kwaliteitslabels voorzien.

Tevens zijn de sectorfondsen zelf opgedeeld volgens de structuur van het sociaal overleg, die niet steeds met de noden van de arbeids-

markt overeenstemt. Gemeenschappelijke opleidingsprofielen zijn zodoende versnipperd over diverse instanties. Samenwerking en dwarsverbanden tussen opleidingsverstrekkers zijn daarom noodzakelijk om de versnippering van het aanbod tegen te gaan.

Spijts de talrijke opleidingsinitiatieven en -ondersteuning ontbreekt het werknemers nog vaak aan tijd om er gebruik van te maken. Daartegenover worden werknemers in dalperioden - als die tijd er wel is - in tijdelijke werkloosheid geplaatst. Deze voor ons land specifieke regeling draagt bij tot een achterstand inzake permanente vorming ten opzichte van de andere Europese landen. In het bijzonder bij een economische laagconjunctuur is genoemd stelsel een bijkomend obstakel om de doelstelling te bereiken inzake permanente vorming zoals geformuleerd in het Pact van Milvoorde. Bij diverse partners aan de rondetafel was de bereidheid aanwezig om deze perioden van tijdelijke werkloosheid door middel van opleiding te activeren.

Maar een verhoging van de opleidingsinspanningen mag geen doel op zich zijn. In zoverre opleiding zich concentreert op instroom- en vervangingsproblemen, ondersteunt de subsidiëring van het opleidingsbeleid de wervingspolitiek van bedrijven veeleer dan dat het het ideaal van levenslang leren bereikt. Daarnaast hebben vele opleidingsvoorzieningen in grote mate een 'adaptatiefunctie', bedoeld om werknemers beter te laten functioneren in hun huidige job. Het stimuleringsbeleid van overheid en sociale partners moet zich meer richten op de 'randvoorwaarden' voor een effectief bedrijfsopleidingsbeleid en minder

op de verhoging van het investeringsniveau op zich. Onder meer sectorale opleidingsinitiatieven kunnen hun *knowhow* aanwenden om bedrijven te ondersteunen in de uitbouw van een effectieve opleidingscyclus. Dit kan door vormingsnoden en leerdoelen voor werknemers mee te helpen bepalen alsook door een instrumentarium voor effectevaluatie te bieden.

Ook werd op de rondetafel aangedrongen op een *screening* van het initieel onderwijsaanbod met het oog op de wenselijkheid van het inrichten van nieuwe specialisaties. Zo zijn er bijvoorbeeld slechts drie hogescholen die een specialisatie autotechniek aanbieden en met beperkte publieke middelen ondersteund worden. Op universitair niveau is niets aanwezig. Diverse partners betreuren opnieuw dat het industrieel leerlingenwezen niet van de grond blijkt te komen, wat als een belangrijk nadeel wordt ervaren tegenover het Duitse duale systeem van beroepsopleidingen.

Van Hootegem en Huys

Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie kunnen ook een belangrijke bijdrage leveren aan het hardnekkige 'probleem' van oudere werknemers in de auto-assemblage.

”

Maar 'leren' mag men geenszins verengen tot het volgen van opleidingen. Op de werkplek kwalificaties verwerven is voor veel werknemers een belangrijker kwalificeringsmechanisme dan formele opleidingen volgen. Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie kunnen bijdragen tot de benutting en uitbreiding van kwalificaties van werknemers.

Kwalificaties met betrekking tot kwaliteitszorg, onderhoud, probleemoplossing, communicatie enzomeer kunnen werknemers ook dienstig zijn buiten de eigen organisatie en verhogen zodoende hun *employability*. Blijft 'opleiding' beperkt tot het verwerven van de vereiste snelheid van uitvoering, dan bieden

de aldus verworven kwalificaties werknemers weinig troeven op de externe arbeidsmarkt.

Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie zijn daarom niet enkel een middel tot verhoogde bedrijfslagkracht, maar ook tot verbeterde leermogelijkheden tijdens het werk. Op dit vlak wordt de auto-assemblage blijvend geteisterd door een erg arbeidsdelige aanpak op de werkvloer die uitmunt in het ontbreken van leermogelijkheden tijdens het werk. Wel hebben in het afgelopen decennium sommige vestigingen ervaring opgedaan met teamwerk, waarmee ook resultaten werden geboekt. De mogelijkheden om van dergelijke *best practices* te leren en die te verspreiden bij andere vestigingen, maar ook bij toeleveranciers dienen beter aangewend. In vergelijking met de beleidsaandacht (evenals met beleidssubsidies, bijvoorbeeld middels het IWT voor technologische innovatie) wordt arbeidsorganisatorische innovatie veeleer stiefmoederlijk behandeld, hoewel die - niet in het minst in de auto-industrie - al eerder doorslaggevend is gebleken.

Problematisch is vooralsnog dat werkplek-kwalificaties niet zichtbaar zijn, niet kunnen getoetst en dus ook niet erkend worden. Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie kunnen gestimuleerd worden door de kwalificaties van werknemers in kaart te brengen en te erkennen, bijvoorbeeld in *assessment centers*. Clusters van kwalificaties kunnen leiden tot deelcertificaten, die, aangevuld met modulaire opleidingen, opnieuw kunnen leiden tot aanvullende diploma's. Op die manier kunnen werknemers zich laten *upgraden*, wat op zijn beurt 'trek in de schouw' creëert en nieuwe kansen voor laaggeschoolden schept. In deze *assessment* van beschikbare

Van Hootegem en Huys

De overheid moet nog heelwat huiswerk leveren inzake de vereenvoudiging van administratieve procedures.

”

kwalificaties en het aanbieden van modulaire opleidingen die deze aanvullen, kunnen sectorfondsen meer pro-actief optreden.

Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie kunnen ook een belangrijke bijdrage leveren aan het hardnekkige 'probleem' van oudere werknemers in de auto-assemblage. De voorstellen van de assemblagevestigingen komen allemaal neer op het collectiviseren van de meerkosten die met tewerkstelling van ouderen, en bij uitbreiding alle risicogroepen, gepaard gaan. Het weze door vroegtijdige uitstoot middels brugpensioen, deeltijdse tewerkstelling voor oudere werknemers middels tijdskrediet of gesubsidieerde tewerkstelling in de eigen vestiging (bijvoorbeeld door meer *doublures*) of bij toeleveranciers, waar de beschikbaarheid van ervaren arbeidskrachten en lagere kostprijzen hen kan stimuleren hun activiteiten lokaal uit te bouwen.

Dit is een gerechtvaardigde vraag in zoverre de overheid een diversiteitsbeleid en 'duurzaam ondernemen' stimuleert, maar vooral middelen besteedt aan de opvang en reïntegratie van de arbeidsuitstoot veeleer dan aan een ondersteuning van de meerkost, verbonden aan de tewerkstelling van risicogroepen. Toch ligt de oorzaak van de vroegtijdige arbeidsuitstoot in de arbeidsorganisatie in de auto-assemblage. Door steeds meer productiewerkzaamheden aan de lopende band te koppelen en tevens niet-lijngelinkte ondersteunende activiteiten uit te besteden, zijn er steeds minder jobs beschikbaar in de auto-assemblagevestigingen voor werknemers met medische beperkingen. Hoewel arbeidsorganisatie bij uitstek het prerogatief van het management is, moeten voor het inwerken op

de oorzaken van de vervroegde arbeidsuitstoot, alternatieven voor de lijnproductie (segmentering en/of parallelisering) van overheidswege kunnen ondersteund worden.

3. LOONT HET NOG DE MOEITE?

De autosector is zowat het icoon van de tweede industriële revolutie. Maar het is bekend dat Vlaanderen, net als alle westerse economieën, sinds het midden van de jaren zeventig onderhevig is aan een 'desindustrialisering'. Daarbij neemt vooral in termen van werkgelegenheid het aandeel van de jobs in de tertiaire en quataire sector sterk toe. Deze trend lijkt een natuurlijk 'groeiproces' waarbij men de vraag kan opwerpen of het een toekomstgerichte en effectieve strategie is om traditionele industriële sectoren verder te ondersteunen. Recentelijk nog schatte professor De Grauwe het aandeel van de werkgelegenheid in de secundaire sector op zowat 10% binnen twee decennia en bekritiseerde om die reden de steunmaatregelen van de Vlaamse overheid voor de auto-industrie die toch 'onvermijdelijk' zal delokaliseren. Daartegenover is er ook het besef dat een diensteneconomie zonder industriële basis erg fragiel is en zijn er initiatieven als de industrie-oproep (www.industrieoproep.be) van vier Vlaamse *captains of industry* die het belang van deze industriële basis voor de Vlaamse economie onderstrepen.

Er zijn zeker argumenten aan te dragen om het belang van de secundaire sector in het economisch weefsel in de verf te zetten. Vooreerst zijn er de statistische vertekeningen waardoor de werkgelegenheidssterugval in de industrie overschat wordt. Er is bijvoorbeeld

de toename van interim-arbeid die integraal bij de dienstensector wordt gerekend. Er is de groei van de deeltijdarbeid die vooral in de dienstensectoren voorkomt. En er is bij industriële bedrijven vooral de tendens om zich te focussen op kernactiviteiten waarbij allerlei diensten uitbesteed worden en de betrokken werkgelegenheid van sector kan verschuiven.

Tevens zijn tal van jobs in de dienstensector gebaseerd op industriële activiteiten. Het Steunpunt WAV berekende op basis van Vlaamse *input-output*-tabellen het aandeel van de hoofdsectoren 'waarvoor men werkt' in plaats van 'waarin men werkt' in de totale werkgelegenheid. Uit deze schatting blijken ongeveer 500.000 jobs in de andere sectoren voor de secundaire sector te werken en is die daarmee nog steeds de belangrijkste branche waarvoor mensen werken. Het belang van de industriële basis voor een groei van de globale werkgelegenheid kan men ook afleiden uit het ontwikkelingstraject van de Amerikaanse en Japanse economie. Ook dáár heeft zich in de afgelopen decennia een tertiarisering vol-

trokken, maar in tegenstelling tot de Europese landen is het aantal jobs in de secundaire sector wel toegenomen. De reden waarom het aandeel desondanks proportioneel daalt, is dat deze groei gepaard ging met een nog veel grotere toename van het aantal jobs in de tertiaire sector. Beide resulteren in een grotere

groei van de totale werkgelegenheid in de afgelopen decennia dan in de Europese landen.

Worden er andere maatstaven dan de werkgelegenheid gehanteerd, dan blijkt er zelfs weinig sprake van 'desindustrialisering'. Zo is de bijdrage van de secundaire sector in de

Van Hootegem en Huys

Het behoud van het stelsel van tijdelijke werkloosheid moet verdedigd worden tegenover eventuele Europese bezwaren.

”

totale toegevoegde waarde in constante prijzen de afgelopen decennia stabiel gebleven. Dat dit samengaat met een werkgelegenheidsreductie wijst op een veel sterkere stijging van de arbeidsproductiviteit in de secundaire sector. In termen van uitvoer is het aandeel van deze laatste slechts licht gedaald; hij blijft aldus voor de op export gerichte Vlaamse economie een essentiële pijler. Ook de bestedingen inzake onderzoek en ontwikkeling komen nog steeds nagenoeg volledig op het *conto* van de secundaire sector.

Deze algemene overwegingen gelden ook voor de auto-assemblage-industrie in het bijzonder. Ook hier is het voorbije decennium de werkgelegenheid in de diverse vestigingen zelf afgenomen. Maar ten minste een deel daarvan is toe te schrijven aan een verschuiving van werkgelegenheid naar toeleveranciers. In termen van toegevoegde waarde of bijdrage aan de uitvoer is er daarentegen nauwelijks sprake van een terugval. Ondanks de sluiting van Renault-Vilvoorde en de herstructureringen bij Opel-Belgium en Ford-Genk worden in ons land vandaag evenveel wagens geassembleerd als pakweg tien jaar geleden.

Daarenboven gaat het, ondanks de automatisering in bepaalde procesdelen, nog steeds om een arbeidsintensieve sector met een groot aandeel van lager geschoolde arbeid. Een beleid dat de achterstandspositie van lager geschoolden op de arbeidsmarkt wenst weg te werken - zie bijvoorbeeld de doelstellingen in het Pact van Vilvoorde - kan daarom moeilijk de auto-industrie negeren. Ongetwijfeld is de auto-assemblage zelf geen sector waarin men een belangrijke werkgelegenheidsgroei kan tegemoet zien. Wel is er voor Vlaanderen nog ruimte voor meer werk-

gelegenheid in de toelevering aan de auto-industrie. Hoewel de schattingen sterk uiteenlopen, is deze toeleveringssector in Vlaanderen vergeleken met andere Europese landen relatief ondervertegenwoordigd. In de ontwikkeling van deze toelevering liggen kansen om de kennisintensiteit en de toegevoegde waarde van autogerelateerde activiteiten in ons land op te krikken. Hoewel deze hoogtechnologische component in de toeleveringssector gericht is op de globale auto-industrie, zijn de hier aanwezige assemblagevestigingen (inclusief deze net over onze landsgrenzen) ongetwijfeld een troef voor deze lokale spelers om zich tot de eerste lijn op te werken. Aldus kan deze ontwikkeling bijdragen tot een verschuiving van het imago van België als 'schroevendraaierland' tot 'autoland' dat meer garanties biedt voor de toekomst.

Dit artikel is een beknopte selectie uit het rapport *Richtlijnen voor een geïntegreerd automobielbeleid. Discussienota na consultatie van management en werknemersvertegenwoordigers van de vier auto-assemblagevestigingen*, G. Van Hootegem & R. Huys (2002), KU Leuven, Departement Sociologie.

Het is verkrijgbaar bij:
Departement Sociologie,
Dienst Publicaties,
E. Van Evenstraat 2B,
3000 Leuven.
Tel. (016) 23 30 48
margot.vanbalen@soc.kuleuven.ac.be