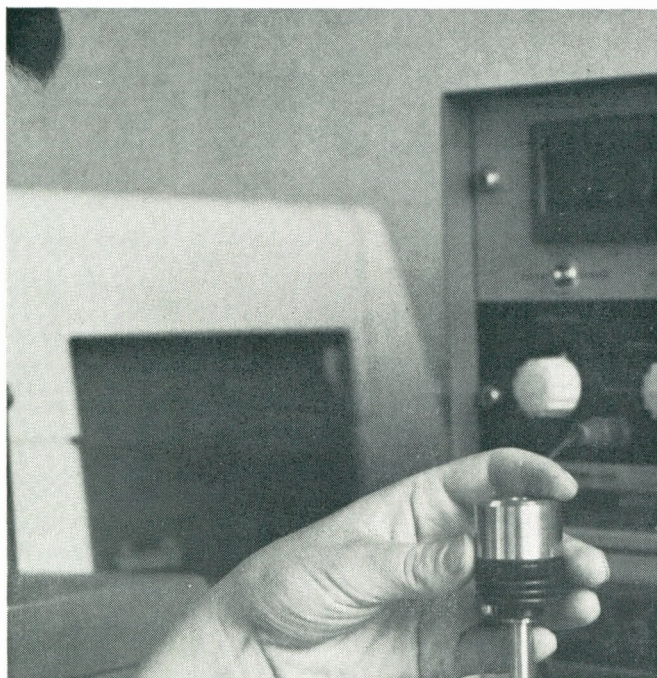


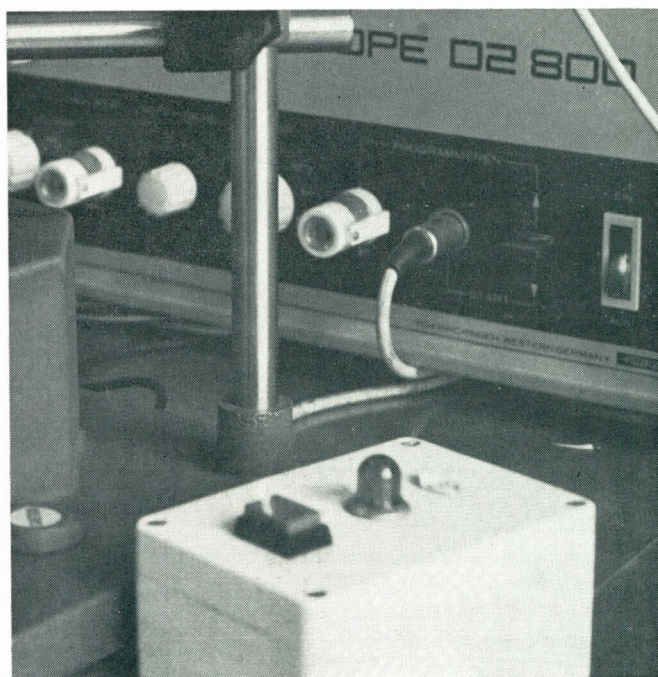
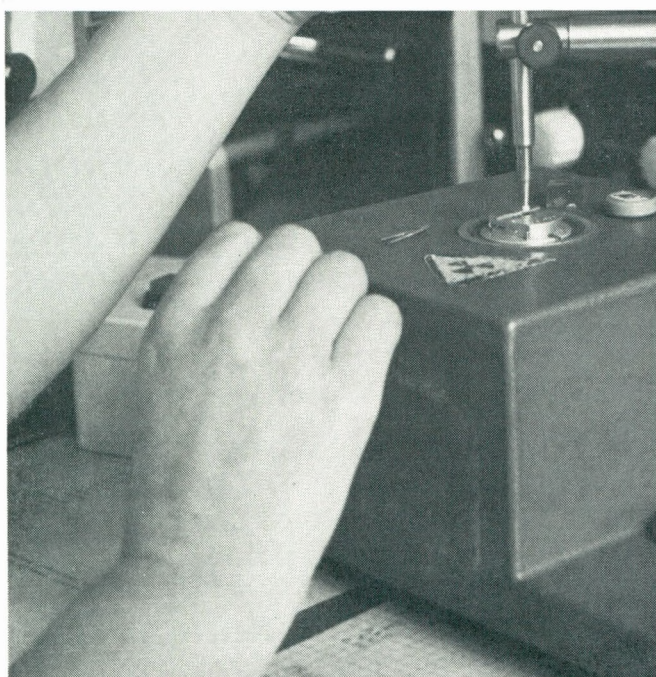
west-vlaanderen werkt

4.1981

tweemaandelijks tijdschrift / verschijnt niet in juli en augustus / september-oktober 1981



dossier kwaliteits- beleid



WES

west-vlaanderen werkt

4.1981

23e JAARGANG

173

1981, jaar van de kwaliteit

175

Kwaliteitsbeleid als opdracht

R. De Bie

180

Kwaliteitsbeleid in managementspektief

R. Lefebvre

185

Kwaliteit in het ontwerp

A. Vanhoutte

187

Kwaliteit bij de inkoop

E. Dombrecht

191

Kwaliteit bij de produktie

A. Watteeuw

193

Kwaliteit en verkoop

M. Pieters

196

Werking van kwaliteitscirkels

N. D'Hiet

200

Toelevering en kwaliteit

G. Vandecasteele

203

Technisch onderwijs en kwaliteitsopleiding

R. Wieme

206

Kwaliteitsbeleid en vakbond

A. Duquet

210

Spektrum

Diepwaterkaai te Zeebrugge / GOM kiest partner voor transportzone / Afvalstoffendekreet / Hotelsektor / BIC-prijs / Toeristische index Augustus / Barco Industries start / Werkgelegenheid en regressie / Westvlaamse Oscars / FN bouwt roltrappen / Bedrijven en gewestplannen / Slijptechniek te Diksmuide / Barco Electronic start / Carrosserie Jonckheere 100 jaar / Job- en Infobeurs / Provinciale instelling diep-zwak-zinnigen / Rekonversie UCO / Vlaamse gemeenschap krijgt jachthavens / Textiel en onderwijs / Expressweg Antwerpen-Kust / Grensleie / Beschermd cultuur-patrimonium / Perspektieven Glaverbel / Clark Automative vernieuwde.

226

Nieuwtjes

WES

**WESTVLAAMS
EKONOMISCH
STUDIEBUREAU**

Baron Ruzettelaan 33

8320 Brugge 4

Telefoon : 050/35.84.42

Postrekening 000-0125243-16

BTW : 408.382.668

Beschermkomitee

Ridder P. van Outryve d'Ydewalle,
Ere-gouverneur, Ere-voorzitter WES ;
De heren H. Smisaert en P. Monballyu,
Ere-voorzitters Raad van Beheer WES ;

Prof. Dr. O. Vanneste,
Gouverneur, Voorzitter WES ;
De heer H. De Fauw,
Voorzitter Raad van Beheer WES ;
De heren L. Gillon, H. Olivier, P. Rosseel,
W. Vens, R. Eerebout,
Leden van de Bestendige Deputatie.

Redaktiekomitee

De heren R. Annoot, L. Bockstaele, G. Declercq,
P. Delafontaine, J. Pattyn, J. Theys,
F. Van Damme, N. Vanhove

Redaktiesekretaris

De heer D. Sanders.

Redaktiesekretariaat en publiciteitsvoorwaarden

WES, Baron Ruzettelaan 33, 8320 Brugge 4.

Abonnement 1981 : 196 fr. (BTW inbegrepen)

Postrekening 000-0125243-16

WES, Baron Ruzettelaan 33, 8320 Brugge 4.

Ontwerp lay-out

Johan Mahieu

Drukkerij

Groeninghe, Kortrijk

Foto kft :

H. Maertens, Brugge

Bij naamvermelding verschijnt de bijdrage onder de verantwoordelijkheid van de auteur.

1981, jaar van de kwaliteit

en geleide

Op 9 maart jongstleden werd te Brugge de start gegeven van het 'Jaar van de kwaliteit'. Een 'Jaar van...' biedt meestal een gelegenheid aan instellingen of verenigingen om zich aan de publieke aandacht op te dringen. Hier echter gaat het om een kleine, doch zeer dynamische groep industriëlen die, sinds 10 jaar, de idee van een integraal kwaliteitsbeleid voor de bedrijven naar voor schuiven, belijden en uitwerken. Achter de kwaliteitswerking steekt immers een filosofie die uiterst belangrijk is voor de toekomst van West-Vlaanderen, voor ons land, voor het industriële Westen.

Bij de ontdekking van deze filosofie, die ons uit de USA en later Japan is overgewaaid, speelt West-Vlaanderen een essentiële rol. Niet alleen werd de conceptie er overgenomen en uitgediept in managementskringen, maar de Westvlaamse nijverheid — vooral dan de metaalnijverheid, maar later ook andere takken — zette zeer vroeg de theorie om in de dagelijkse praktijk. Kwaliteit is in diverse Westvlaamse bedrijven een reëel begrip en een dagelijkse opgave geworden.

Onderhavig 'Dossier' van 'West-Vlaanderen Werkt' geeft overigens een duidelijk beeld weer van de denkwijze en de betrachtingen terzake in onze provincie. Tevens wil het de weg effenen voor talrijke bedrijven die het probleem van de industriële continuïteit nog niet van deze zijde hebben bekeken.

Graag wil ik, ten behoeve van het bedrijfsleven, hier in het kort herhalen, wat ik bij de viering van het Centrum voor Kwaliteitszorg in maart jongstleden reeds onder de aandacht van de aanwezige bedrijfsleiders kon brengen.

Het begrip 'kwaliteit' heeft lange tijd een ondergronds bestaan geleid. West-Europa is lange tijd in slaap geweest door de idee dat,

zelfs indien onze produkten duurder waren, de kwaliteit toch superieur was. Dit is ook lange tijd het geval geweest. Vandaag echter komt het brutaal ontwaken.

Met een beangstigende snelheid zijn onze kwaliteitsstandaarden voorbijgestreefd en worden wij overspoeld door niet alleen goedkopere, maar ook meer-betrouwbare produkten. Er is hierbij geen sprake van dumping of oneerlijke concurrentie. Fundamenteel gaat het om een tekortschieten van onszelf om tijdig en voldoende krachtig aan vernieuwing en kwaliteitsverbetering te doen. Zonder een krachtige inhaalbeweging is een ineenstorting onvermijdelijk. Kwaliteit is een concurrentieel wapen omwille van de kwaliteit zelf, doch ook omwille van de gunstige gevolgen van een gering defektpercentage op de kostprijs.

Het opbouwen van een kwaliteitsbeleid gebeurt echter niet automatisch.

Vele bedrijven zijn zich niet bewust van de omvang van het kwaliteitsprobleem. Men heeft de idee dat men er reeds al het mogelijke voor gedaan heeft. Een meer systematisch denken en handelen rond kwaliteit dringt zich dan ook op.

Een kwaliteitsaanpak is daarenboven even nuttig voor kleine als voor grote bedrijven en toepasbaar op iedere sektor.

Belangrijk is het te zien hoe kwaliteitsverbetering niet een fragmentaire opgave is, maar wel opgevat dient te worden als een totaal kwaliteitsbeleid, een integrale kwaliteitszorg waar zowel het management als de diverse afdelingen bij betrokken zijn.

Omdat veel bedrijfsleiders kwaliteit ten onrechte blijven aanzien als een zuiver technische aangelegenheid en alle verantwoordelijkheid bij de produktie-afdeling leggen, proberen zij kwaliteit te bereiken met

het installeren van een aantal controleposten. Kwaliteit wordt er gecontroleerd. Deze manier van werken is in de meeste gevallen alles behalve economisch verantwoord. Iedere controle, zowel automatisch als manueel, kost geld. Door controle verkrijgt men geen betere kwaliteit. Kwaliteit ontstaat in de verschillende stadia van de opbouw van een produkt, bij de verantwoordelijken voor kwaliteit, bij het kader, bij de uitvoerenden. Laat hen niet werken in een mentaliteit van « Wij produceren, en de kwaliteitscontrole zal beslissen indien wij goed geproduceerd hebben ». Leer hen zelf beoordelen of hun produktie goed is.

Kwaliteit is niet in eerste instantie een kwestie van normen of specificaties ; kwaliteit wordt niet gemeten, niet gecontroleerd, maar gemaakt. Alles moet daartoe in zijn kontekst geplaatst worden, met iedereen moet van gedachten gewisseld worden.

In dit totale kwaliteitsgebeuren is de rol van de bedrijfsleider van groot belang. Om vele redenen oordeelt men dat de kwaliteit een aangelegenheid is van de uitvoerders. Dit is een foutieve en verkeerde veronderstelling. De eerste verantwoordelijke voor kwaliteit is en blijft de bedrijfsleiding (management). Daar moet de kwaliteitspolitiek bepaald worden en moeten de objektieven worden vastgelegd.

Wanneer het bedrijf een zekere omvang heeft (op het vlak van werknemers) moet de bedrijfsleider eraan denken om iemand verantwoordelijk te stellen voor de kwaliteitsorganisatie. Deze persoon rapporteert het best onmiddellijk aan de bedrijfsleiding, terwijl de kwaliteitsfunktionaris hiërarchisch niet ressorteert onder bijvoorbeeld de productie-, commerciële of ontwerpafdeling.

De diverse medewerkers worden dan, ieder op hun eigen afdeling, meer betrokken bij hun werk, wanneer zij inspraak krijgen. Daarom moet iedereen de gelegenheid hebben, mede te werken en mede te denken over de problemen van zijn eigen werkpost en werksituatie. Het is wel zo, dat de huidige mens een betere opleiding en background heeft dan vroeger en dat wij veelal de capaciteiten van de medewerkers onderschatten op welk niveau ook.

Dit is uitermate belangrijk omdat kwaliteitstechnieken, methodes, politieken, objektieven, planningen en programma's kunnen gecreëerd worden. De uitvoering echter kan slechts optimaal zijn als alle medewerkers in het bedrijf kwaliteitswerk presteren, omdat ze het bewust willen. Dit is het probleem van de motivatie.

Daarenboven moet een beleid van erkenning gevoerd worden. In de onderneming moet plaats gemaakt worden voor waardering en creativiteit.

De diverse hier aangehaalde punten komen voortdurend terug, onder een of andere vorm, in de hiernavolgende bijdragen. Deze hebben niet de bedoeling het onderwerp volledig uit te diepen, noch een handleiding te vormen bij het voeren van een kwaliteitsbeleid. Zij willen alleen een oriëntatie geven voor hen die de eerste stappen terzake willen zetten. Bij de praktische realisatie kunnen de betrokkenen dan zeker terecht bij de diverse auteurs en, langs eenzelfde weg, bij het Centrum voor Kwaliteitsbeleid te Kortrijk, waar zij een groep 'overtuigden' zullen vinden die hen bij hun streven kunnen voorlichten en kollegiaal begeleiden. Het is tenslotte mijn hoop dat wij, met dit 'Dossier' van 'West-Vlaanderen Werkt', het Westvlaams bedrijfsleven helpen op de levensnoodzakelijke weg naar een hogere kwaliteitsbeleving.

Tevens is dit 'Dossier' de uitdrukking van de dank die ons bedrijfsleven nu reeds verschuldigd is aan de eerste denkers en werkers die in onze provincie de weg van de kwaliteitszorg hebben gebaad.

Prof. dr. ec. O. VANNESTE
Gouverneur van West-Vlaanderen
Voorzitter WES

kwaliteitsbeleid als opdracht

R. De Bie,

Algemeen Directeur Bekaert nv, Zwevegem

Opdracht... Wanneer ik dit woord iets nader bekijk, dan heb ik het gevoel dat in de bepaling die men vindt in het woordenboek meer de nadruk ligt op een begrip 'bevel' tot het uitvoeren van iets speciaals, iets buiten het routinewerk, en dit in tegenstelling met 'taak' die meer de uitvoering is van iets wel gekend, gepland en deel uitmakende van het normale werk. Opdracht schijnt iets te zijn dat op bepaalde tijdstippen afwijkt van de normale taak, en er wordt dus erg de nadruk gelegd op het speciale, het bijzondere, het buitengewone, zelfs op het dringende en dwingende.

Waarom zou kwaliteit 'n opdracht zijn in het bedrijfsleven, waarom nu, waarom meer dwingend en dringend dan 'n taak?

Een gewijzigde benadering

De eerste reden kunnen we vinden in de industrialisatie en de ontwikkeling van deze industrialisatie, die ertoe geleid heeft door lagere kostprijzen massaal goederen ter beschikking te stellen van 'n groot aantal verbruikers. Deze verbruikersgoederen zijn daarenboven geëvolueerd naar technisch-gecompliceerde verbruiksgoederen, die duurzaam zouden moeten zijn, en die door deze complexiteit uitstijgen boven het doorzichtsvermogen van de normale verbruiker.

De voorwaarden van de markt zijn ondertussen ook dermate veranderd — denken wij bv. maar aan de betere uitrusting van de banen en de hogere snelheden van de wagens — dat heel wat meer eisen naar voor gebracht moeten worden voor de zekerheid en de beveiliging van de konsument, die vastgelegd worden in meer en meer wetten, of in verlangens geformuleerd door de consumentenverenigingen.

Deze industrialisatie heeft aldus geleid tot het produceren in grotere massa, in grotere ondernemingen, die voordeel moeten halen uit de 'economies of scale', maar die door hun omvang ook geleid hebben tot een steeds hoger aantal trappen in de hiërarchie van de leiding en met aldus een steeds groter gevaar voor minder-goede inwendige kommunikatie en van minder-goed begrijpen doorheen de hele onderneming van de gevoerde politiek.

In deze context is daarenboven wel erg de nadruk gelegd op het begrip produktiviteit in de zin van hogere

produktiehoeveelheid per eenheid uurloon. Het is echter ontegensprekelijk dat het niveau van de kwaliteit van de aangeboden goederen duidelijk verhoogd is: de wagen van nu heeft geen vergelijking meer met de wagens van voor de tweede wereldoorlog op gebied van snelheid, comfort, enz. Maar het is een feit dat de voordelen die de industrialisatie gebracht heeft voor de mensheid, soms wel erg afgezwakt worden enerzijds door een hoog aantal kleine kwaliteits- en betrouwbaarheidsfouten van het produkt, die heel wat mensen treft en anderzijds door te frequent zich herhalende grootschalige tekortkomingen, uitgedrukt in een massaal terugroepen naar de fabriek van belangrijke duurzame verbruiksgoederen ter vervanging of verbetering van bepaalde onderdelen, wat tenslotte nog altijd beter is dan een reeks spectaculaire ongevallen of rampen.

Deze fouten zijn de reflectie naar buiten uit van een stand van zaken binnenin de bedrijven die wijzen op een niet voldoende onder controle houden van de processen: onder invloed van het streven naar hogere produktiviteit werd soms geen acht geslagen op het hele gebied van de kwaliteit van de uitvoering. Dit leidde ertoe dat men niet alleen naar buiten uit een grote service moest opbouwen voor de hogervermelde terugroepingen en veelvuldige mineure fouten, maar dat men naar binnen toe moest rekening houden met een hoge hoeveelheid afval, die volledig verloren was, of met een grote hoeveelheid te herwerken goederen, met een overdreven hoeveelheid inspectie en herstel aan de fabriekatielijnen, opstapeling van moeilijk te verkopen stocks, speciale inspanningen voor verkoop van minderwaardige goederen aan heel wat lagere prijzen enz.

Ik heb een vriend die me enkele dagen geleden nog zegde dat het bedrijf waar hij werkzaam was in wezen bestond uit drie bedrijven: het eerste waar het ontwerp van de goederen gebeurde en de fabricatie van de eerste prototypes, het tweede bedrijf waar de produktie op grotere schaal gebeurde van de produkten, en het derde bedrijf dat de fouten herstelde van de eerste twee, de goederen opving die naar de fabriek terugkeerden om kwaliteitsfouten te verbeteren, de tweede keus en de afval verwerkte en met een speciale verkoopdienst deze opnieuw aan de man trachtte te brengen. Deze 'derde' fabriek bestaat dus zowel in de fabricatieafdeling als in de burelen waar ontwerp, inkoop, verkoop geschieden. Elk van ons moet maar even nadenken wat de omvang van dit 'derde' circuit betekent in z'n eigen onderneming (spreekt de literatuur niet over 15 % van de omzet in vele gevallen?) en hoe de balans van dit 'derde' bedrijf er uitziet, wat de waarde is van de input van dit bedrijf en de waarde van de output.

Wanneer we dieper op deze eerste reden ingaan, dan kunnen we reeds duidelijk zien waarom in de kwaliteit een opdracht met iets dwingends en dringends ligt.

Het is hier ook reeds duidelijk geworden dat waar we hier spreken over kwaliteit we duidelijk de nadruk leggen op de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de uitvoering, veeleer dan op het niveau. Inderdaad wanneer we spreken over kwaliteit dan krijgt men veelal de opmerking dat *meer kwaliteit meer kost*. En dan bedoelt men duidelijk het niveau van de kwaliteit.

Het klassieke voorbeeld dat ik dan altijd gebruik is de vergelijking tussen de Rolls-Roys wagen en de VW-Kefer. Het is duidelijk dat we hier een onderscheid hebben in niveau van kwaliteit, uitgedrukt in niveau van ontwerp, van gebruikte materialen, kracht van de motoren, weelde van geleverde of beschikbare gadgets, enz.

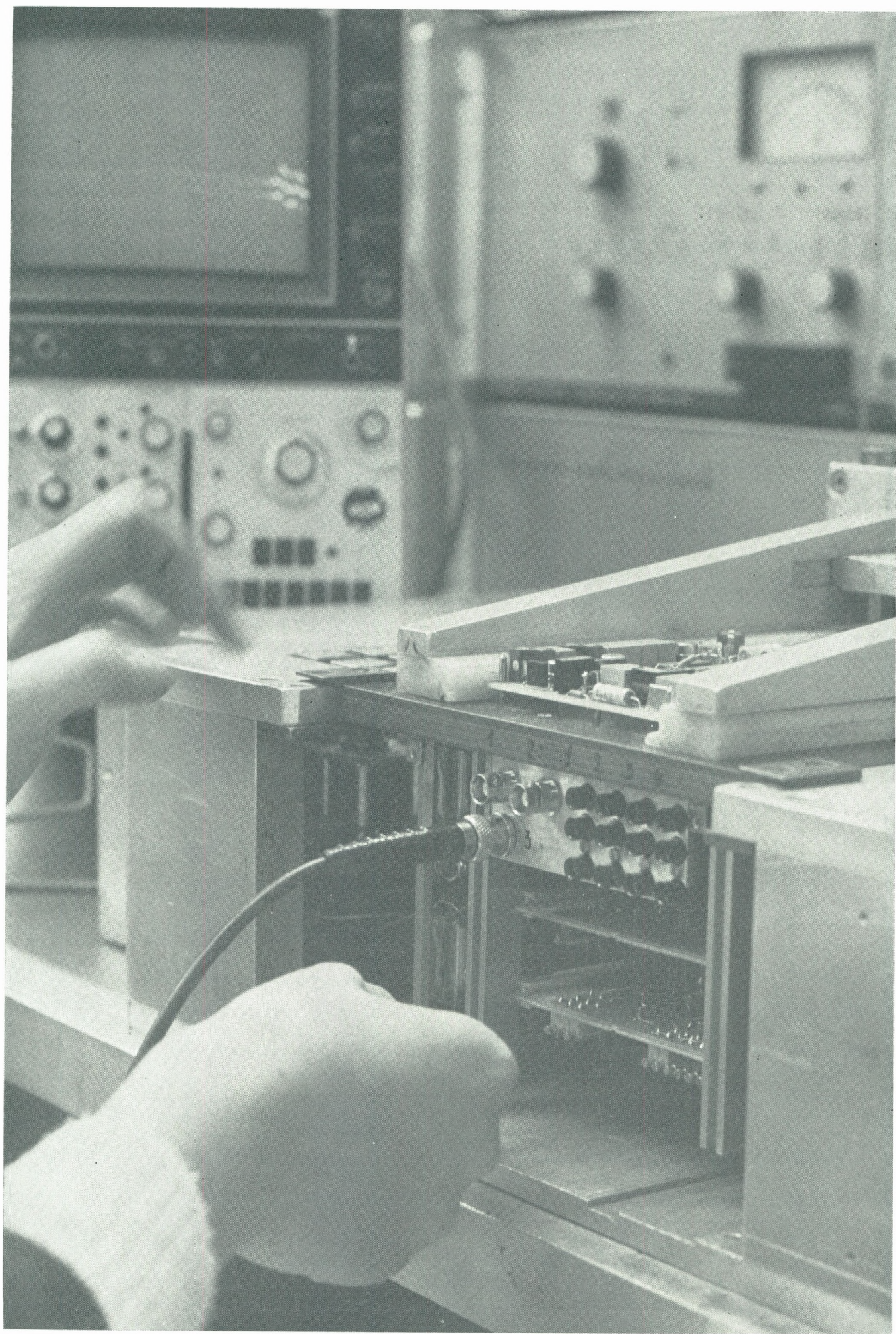


Foto H. Maertens, Brugge

Elektrisch testen van bedrukte schakelingen met testautomaat (Siemens)

Het is duidelijk dat dit onderscheid in niveau ook uitgedrukt wordt in hogere kost en hogere verkoopprijzen, wat ook een duidelijk onderscheid brengt in beschikbare markt en het aantal personen dat een dergelijk model kan kopen.

Er is echter geen enkele reden waarom de wagen van lager niveau minder zou beantwoorden aan de eisen die zijn gebruiker stelt, of met minder zorg zou kunnen vervaardigd worden, of met meer uitval, meer inspectie, meer herwerken. Beide kunnen een even grote kwaliteit in de uitvoering hebben, met even goede rationele methoden gebouwd worden, even betrouwbaar zijn in de tijd, en aldus allebei met dezelfde — relatieve dan wel — lage kosten gebouwd worden. Deze hogere kwaliteit kost minder.

Het voorbeeld Japan

De tweede reden waarom kwaliteit als opdracht iets dwingend en dringend is, zijn nu ongetwijfeld de Japanners. Wanneer wij tien jaar geleden in dezelfde termen als nu over Japan en zijn industriële aanpak spraken, dan werden onze woorden weggewuifd met de verwijzing naar de weelde die wij nog kenden, werd ons gevraagd of onze bedrijven het soms niet goed deden en werd nadrukkelijk beklemtoond de kracht die de Westerse bedrijven hadden op gebied van innovatie, research en technologie. Zelfs in 1978 konden wij nog lezen in Sigma (3 juni 1978) dat in 1969, op initiatief van de Kwaliteitsdienst voor de Industrie en met medewerking van de Kommissie Opvoering Produktiviteit, een groep kwaliteitsdeskundigen een studiereis naar Japan ondernamen om te onderzoeken hoe de kwaliteitszorg daar werd aangepakt. Het bleek dat het Japanse management aan kwaliteitszorgzaken en aan het motiveren van alle medewerkers op alle niveau's de hoogste aandacht besteedde en zij voorspelden dat deze ontwikkeling wel eens een bedreiging zou kunnen worden voor de konkurrentiepositie van onze eigen industrieën, zowel op de binnenlandse markt als op onze exportmarkten. Tenzij het Nederlandse Top Management bereid zou zijn een even grote aandacht te richten op deze problematiek als het Japanse Top Management en bereid zou zijn eenzelfde analoge organisatie van de kwaliteitszorg te ontwikkelen en toe te passen. Hoewel de leden van dit team deze waarschuwing op allerlei toonaarden hebben verkondigd, werd zij niet of nauwelijks opgevolgd.

Nu kan men geen tijdschrift of zelfs dagblad meer in de hand nemen zonder artikels aan te treffen over de aanpak van de Japanners en de studiereizen naar Japan volgen elkaar in steeds sneller tempo op. Het wordt alsmear meer duidelijk dat het de aanpak op gebied van kwaliteit is die dit grote industriële en economische sukses mogelijk gemaakt heeft.

Hoe zijn zij tot deze aanpak gekomen? Japan was uit de tweede wereldoorlog gekomen niet alleen met zijn hele industrieel potentieel vernietigd, maar in tegenstelling met Duitsland met een zeer povere reputatie op gebied van kwaliteit van de geproduceerde goederen. Voor de oorlog vervaardigden ze artikelen van zeer laag niveau die verkocht werden als 'bazar'-artikelen aan zeer lage prijzen en zelfs deze lage prijzen waren geen garantie voor hernieuwde bestellingen.

Heel snel realiseerden de Japanse topbedrijfsleiders zich dat, indien ze een economisch-sterke natie wilden

worden, ze een duidelijke politiek van kwaliteitsbeleid moesten voeren. Het was duidelijk voor hen dat Japan, zelfs als het de beste levertijden mocht hebben, de stipste levertijden, de laagste prijzen maar niet de kwaliteit van zijn produkten, het nergens van de grond zouden komen. Ze hebben dan ook niet gearzeld beroep te doen op mensen zoals Deming en Juran om hen de beginselen en de principes van een degelijk kwaliteitsbeleid bij te brengen en ze ook konsekvent toe te passen.

Dit leidde tot de resultaten die nu genoeg bekend zijn. Niet alleen hebben ze produkten van het hoogste niveau ontwikkeld, maar zelfs op heel wat lager niveau brengen ze artikelen van zeer goede kwaliteit en betrouwbaarheid. En dit hebben ze niet alleen gebracht in één sektor, of met enkele uitzonderlijke firma's in enkele sectoren, maar een van de wonderen van Japan is dat ze doorgebroken zijn in zovele sectoren, en in deze sectoren met even zovele bedrijven.

Om te blijven bij goed gekende produkten zoals een cassette-deck, zien we niet alleen dat ze produkten hebben van het hoogste niveau, zoals Nakamichi, en dus met een zeer hoge prijs maar dat ze op een populair prijsniveau een gamma van de meest uiteenlopende merken bieden met een vooruitstrevende kwaliteit en een buitengewone afwerking, die een buitengewone markt ontwikkeld hebben.

Hier vindt men reeds het gevolg van wat zij noemen de 'company wilde quality control', die het belang van de kwaliteit van uitvoering van elke taak beklemtoont. Hier vindt men de uitzonderlijke kwaliteit van hun marketing die erkend had dat een zeer grote markt zich zou ontwikkelen voor dit niveau cassette-decks met een zeer hoge kwaliteit maar vallende binnen het bereik van een grote massa.

Niet alleen brengen zij produkten van hoge kwaliteit, maar zeer snel hebben zij erkend wat de kwaliteit van de uitvoering betekende en welke merkwaardige gevolgen dit had op de winstcijfers van de onderneming.

Zij hebben zeer snel de efficiëntie van hun eerste fabriek (die van het ontwerp van prototypes) en de tweede fabriek (produktie) zo verbeterd, dat hun derde fabriek praktisch onbestaande is geworden. Indien U zich herinnert dat wij hoger schreven dat deze fabriek tot 15 % van het zakencijfer omvat (en sommigen noemen dit in sommige produkten en sommige landen zelfs konservatief) dan begrijpt U onmiddellijk hoe belangrijk die invloed is van deze derde fabriek op het eindresultaat.

De Japanners hebben zeer snel gezien hoe ze door het begrip 'kwaliteit = fitness for use' radikaal toe te passen, ze in hun eerste fabriek tot een zeer hoog rendement konden komen door het produkt te ontwerpen aangepast aan de toekomstige noden van de markt (user), maar ook aangepast aan de beschikbare produktiemiddelen van de tweede fabriek, zodat ze zeer snel en zeer produktief konden vervaardigd worden in de tweede fabriek.

In de tweede fabriek werd dan op haar beurt met grote zorg alles bestudeerd en aangepast om zelfs de minste kwaliteitsfouten te vermijden, wat dan als gevolg had dat er bijna geen afval was, geen tweede-keus artikelen, geen herstellingen in de loop der fabricatie, en dat een minimum van service na verkoop noodzakelijk was. Aldus bleef geen werk over voor de derde fabriek.

De cijfers uit de literatuur die in dat verband het meest geciteerd worden zijn de cijfers uit de studie van Juran, waar hij de vergelijking maakt tussen het Westen

en Japan in de fabricatie van kleurentelevisies. Hier citeert hij de cijfers van de Quasar fabriek in Cicago, in 1974 door Matsushita overgenomen na het failliet van Motorola: 'the cost of field service calls during the warranty period declined from \$ 22 million/year to \$ 4. In house defects requiring repair declined from 150/100 TV sets to 4 per 100 TV sets. The size of the work force needed to find and repair in house defects in the factory declined from about 120 to about 15'.

Afval verminderde van 5 % tot 2.5 %. Met andere woorden: de Japanners hebben door hun werk op de kwaliteit de grenzen totaal verlegd. Door hun werk op de kwaliteit hebben zij graden van perfectie bereikt die men voor onmogelijk hield. De concurrentie zal voortaan op deze basis gebeuren, dit niet alleen voor de verschillende sectoren waarop deze concurrentie reeds allerduidelijkst is geworden en die men niet allemaal als verouderde technologieën waar weinig of geen produkt- of produktieinnovatie meer mogelijk is, afschrijven kon, maar ook in de zogenaamde nieuwe kennistechnologieën die op lange termijnen zeker een grote rol moeten spelen in de ekonomie van het land.

Kwaliteit raakt het ganse bedrijf

Nu moeten wij er heel goed aandacht aan besteden dat alles wat hierboven uitgelegd werd aan de hand van meestal het voorbeeld van de produktie, ook geldt voor alle diensten van het bedrijf. Inderdaad die zorg voor kwaliteit is door de Japanners levendig gemaakt bij elke dienst in het bedrijf. Elke dienst is er zich niet alleen bewust van hoe zijn werk moet bijdragen tot de kwaliteit van het produkt, maar zoekt op een identieke systematische manier hoe hij de kwaliteit van de uitvoering van zijn werk verbeteren kan. Dit is hetgeen de Japanners genoemd hebben de 'Company wide quality control'.

Dit is overigens niet alleen gebeurd doorheen elke dienst van het bedrijf, maar ook vertikaal van boven naar beneden.

En dit is ook de gang van zaken geweest bij de uitvoering. Het is eerst de topleiding geweest die ingezien heeft dat kwaliteit niet een minderwaardig deel van zijn beleid was en dat het niet kan overgelaten worden aan alleen Middle-managers, zoals veelal nog het geval is in onze Westerse bedrijven. Het zijn zij die een duidelijke politiek vastgelegd hebben op het gebied van kwaliteit in het bedrijf, en dit met kennis van zaken, zelfs al veronderstelde die kennis ook de kennis van de grondslagen van de statistische verwerking van numerische gegevens. Zij hebben gezorgd dat deze politiek kan uitgevoerd worden door een grondige opleiding van het hele kader in de systematische wijze van oplossen van problemen en in daartoe benodigde statistische kennis. Zij hebben hun objectieven op gebied van kwaliteit duidelijk gesteld, omdat ze zelf de nodige kennis op gebied van kwaliteit hadden en ze hebben ook de middelen geschapen om deze objectieven te bereiken. Tenslotte hebben ze door de regelmatige 'quality audit', die ze zelf op elk niveau — dus ook op de shopfloor — regelmatig uitvoeren, zich verzekerd van de vruchten van deze politiek.

De 'quality circle'

En hier vinden we de derde reden van 'kwaliteit als opdracht'.

Doorheen deze politiek hebben de Japanners ook hun arbeiders bereikt, en dit heeft uiteindelijk geleid tot wat we nu kennen als de 'quality circles'. En hier is de opdracht van kwaliteit van een andere natuur.

Wat is een 'quality circle'? Dit is een groep van een 4- tot 10-tal arbeiders die in groep problemen oplossen. Het zijn allen vrijwilligers, ze zijn of ze worden opgeleid in de systematische techniek om problemen op te lossen, inclusief een rudimentaire kennis van statistische en numerische aanpak; ze stellen zelf aan de leiding de problemen voor die ze zien en wensen op te lossen, en in vele gevallen doen ze de uitvoering van de oplossing zelf. Het is één van de meest integrerende aspecten van het Japanse management geworden en de meeste bedrijfsleiders en ekonomische missies die Japan bezocht hebben in recente jaren zijn getroffen geworden door de efficiëntie in de werking van deze groepen — in dezelfde mate dat men daarin alle heil ziet en ook deze groepen in 't leven wil roepen in de eigen organisatie.

De 'kwaliteits-kernen' hebben dus een unieke opdracht in de onderneming: zij bekijken de onderneming evengoed als de leiding, lokaliseren problemen op hun niveau, gaan die oplossen en zelfs de oplossing implementeren. Vele van deze voorstellen gaan over kleinere zaken, enkele groeien echter uit tot oplossingen met merkwaardige en belangrijke resultaten. Hier is de arbeider bekwaam zijn hele zelf te ontplooien; hier kan hij werken met zijn hele wezen, zijn fysieke kracht en zijn hele geest. Hier kan hij zich ten volle ontplooien, en in deze zelfontplooiing vindt hij zoveel vreugde, dat daaruit een echte verbondenheid groeit met het werk en met het bedrijf.

Vertrouwen verzekert een toekomst

Dit is alleen maar mogelijk wanneer binnen het bedrijf een wederzijds vertrouwen heerst tussen leiding en arbeiders. Dat vertrouwen begint bij de leiding die duidelijk gelooft in de mogelijkheden van al zijn mensen, die gelooft in het kapitaal dat daar te grijpen ligt en die dus ook een politiek voert die duidelijk deze echte vorm van 'participatie' — en dus niet van enkelen, maar van allen — beklemtoont. Het vertrouwen wordt beklemtoond in de houding van het kader, dat moet ingeleid en overtuigd van deze vorm van participatie.

Het vertrouwen groeit verder, wanneer de mensen elkaar ontmoeten en elkaar spreken. Leiding, kader en arbeiders moeten mekaar ontmoeten en moeten mekaar kunnen spreken, en opnieuw niet uitsluitend in officiële organen zoals ondernemingsgraden waar alleen enkele vertegenwoordigers van deze groepen met elkaar spreken, maar duidelijk waar iedereen kan aangesproken worden en kan medewerken. De topleiding heeft hier opnieuw een unieke rol te spelen om dit gesprek op gang te brengen en daartoe moet zij de eerste stappen zetten om deze dialoog te beginnen. 'La reine doit être vue, pour être crue'.

Om een dialoog te kunnen houden, om te kunnen 'samenspreken', moet men een onderwerp hebben dat toelaat een wederzijdse inbreng in het gesprek te hebben en moet men dit onderwerp kennen. Daarenboven moet men in de dialoog ook kunnen luisteren, en dan wel luisteren met de ogen: men gaat inderdaad niet verder met lezen of schrijven, terwijl de partner spreekt. Dan gaan de woorden het ene oor in, het andere uit. Men

luistert alleen wanneer men het boek sluit, of de pen neerlegt en kijkt naar diegene die spreekt, en zo bekomt men een werkelijke kommunikatie.

Het onderwerp waarop men op dit ogenblik van crisis met de arbeiders kan spreken kan moeilijk produktiviteit zijn. Men kan moeilijk vragen aan de arbeiders de voorstellen naar voor te brengen om de produktie per man/uur te verhogen — voorstellen die ze zeker hebben — en zodoende nog een zeker aantal mensen werkloos te brengen. Men kan echter met hen over kwaliteit spreken: kwaliteit van de uitvoering, kwaliteit als het vermijden van verkwisting van grondstoffen, machines, hulpstoffen, produkten, plaats, geld. Want dit helpt om de werkplaats en de werkgelegenheid te beschermen, dit kan de kompetitieve positie van het bedrijf merkwaardig verbeteren want het vermijdt het verlies van bestellingen in de eerste plaats en bouwt een grotere mogelijkheid om zelfs in deze krisistijd nieuwe bestellingen binnen te halen en de markt van de toekomst voor te bereiden.

Kwaliteit is het *onderwerp* van het gesprek, dat de nieuwe kultuur en opvatting van het bedrijf moet inleiden. Dit gesprek moet beginnen met de uitdrukking van het geloof van de topleiding in dit gesprek. Dat kan ze door te luisteren naar de mensen van het bedrijf: haar eigen kaders en haar eigen mensen. Luisteren betekent ook de bereidheid tot uitvoering en de snelheid waarmee uitgevoerd wordt kweekt tevens het vertrouwen van kader en

arbeiders. Wanneer dit vertrouwen gegroeid is — en in dit vertrouwen steekt het woord 'trouw' en dit is heel wat meer dan solidariteit of loyauteit tegenover het bedrijf — dan zijn de grondslagen gelegd waarop spontaan de vraag zal komen naar de opleiding nodig om de systematische manier waarop gewerkt moet worden te begrijpen en volledig onder de knie te krijgen en zullen tenslotte vrijwillig de 'kwaliteits-kernen' uit de grond rijzen en deze kernen zullen zich richten naar alle onderwerpen die elke sociale groep in het bedrijf interesseert: kwaliteit, veiligheid, orde en netheid, produktiviteit. Ook in Japan is de 'quality-circle', begonnen met kwaliteitswerk, nu snel geëvolueerd naar de andere onderwerpen.

Kwaliteit is hier dus de weg naar een veel grotere en veel dwingender opdracht: het herbouwen van de onderneming zodanig dat alle krachten in de onderneming ten volle kunnen ingezet worden tot het welzijn door zelfontplooiing van alle mensen in de onderneming. Wij kunnen veel hopen op de gelukkige gevolgen van economische maatregelen die op het makrovlak door regeringen getroffen kunnen worden. Er ligt echter op het mikrovlak van elke onderneming een enorme opdracht waarvoor geen enkele bedrijfsleider aan wie ook de toelating moet vragen om die opdracht te beginnen en uit te voeren, een opdracht die in die tijd van crisis nooit dringender en dwingender karakter had en waarvan wij hopen en wensen dat hij zo snel mogelijk aangepakt wordt om te kunnen evolueren naar een dagelijkse taak.

de ASLK biedt u een complete bankservice



ALGEMENE SPAAR- EN LIJFRENTKAS

PROVINCIALE ZETEL

Vrijdagmarkt 10, 8000 BRUGGE

Tel. 33.73.05 - 06

kwaliteitsbeleid in managementsperspectief

R. Lefebvre,

Quality and Marketing Manager
LVD Company - Wevelgem

Waarom blijft een kwaliteitsbeleid uit ?

Vijftien procent (15 %) van de omzet zijn kosten ingevolge te geringe kwaliteit. Dit is geen uitzonderlijk hoge uitschieter maar een gemiddelde voor een bedrijf dat op het vlak van kwaliteitszorg weinig of niets 'serieus' onderneemt. Bedrijven die weinig of niets ondernemen zijn terug geen uitschieters maar ze behoren wel tot de grootste groep. De vraag kan dan worden gesteld : hoe het mogelijk is dat deze reuze-parasiet van 15 % zo verder kan woekeren in onze bedrijven ? Zijn onze bedrijfsleiders ongevoelig geworden voor nutteloze kosten en verliezen ? Leven wij in een periode met zo'n ruime winstmarges dat die 15 % van generlei tel is ?

Geen van bovenstaande veronderstellingen is juist. Onze bedrijfsleiders zijn immers niet ongevoelig voor verspillingen (= nutteloze kosten of niet verantwoorde kosten), op welk gebied dan ook, inbegrepen deze op het vlak van kwaliteit. Dikwijls wordt er *sporadisch* een actie gevoerd in verband met kwaliteit waarbij de oorzaak ligt in een 'slechte levering' die het bedrijf veel zal kosten. Deze sporadische acties, die veelvuldig voorkomen in onze ondernemingen, duiden juist aan dat de bedrijfsleider niet ongevoelig is voor kosten.

Als antwoord op de tweede vraag blijkt dat het winstcijfer, als er nog winst is, in meer dan negentig procent van de gevallen kleiner is dan de 15 % kwaliteitskosten. De hoofdreden waarom vanuit de bedrijfsleiding zo weinig animatie, zo weinig entoesiasme, zo weinig inzet t.o.v. kwaliteitszorg vast te stellen is, durven we kernachtig uitdrukken met het gezegde : 'onbekend is onbemind'.

Wat is onbekend ? In eerste instantie de kwaliteitskosten. Het is bedroevend vast te stellen hoe weinig kennis aanwezig is over de grootte-orde van deze kosten. Wanneer men niet weet wat de invloed is van kwaliteit op de rentabiliteit, is het logisch dat er ook geen inspanning zal ondernomen worden vanuit de hoek van kwaliteitszorg om de rentabiliteit te verbeteren.

Wat is onbemind ? Daarop kan uit ervaring geantwoord worden : kwaliteitszorg. In de meeste gevallen heeft men daar wel al iets over gehoord of gelezen. De boodschap die uitgaat omtrent de kwaliteitszorg, volgt echter de evangelische wetmatigheid :

een deel van de bedrijfsleiders (zelfs een groot deel) vindt het mooi, maar niet belangrijk genoeg om er zijn tijd mee te vullen. 'Geen tijd' is hier een goedkoop excuus en de boodschap gaat verloren ;

een ander deel gaat daar wel op in, maar op selectieve wijze : alleen wat past heeft men gehoord. Het gevolg van zo'n houding is dat er wel iets gebeurt in dat bedrijf op het vlak van kwaliteitszorg, maar dat andere belangrijke zaken angstvallig weggewerkt worden. Zo vergaat het de kwaliteitszorg in zo'n bedrijf : de actie schiet op, maar wordt 'versmacht' door de censuur op levensnoodzakelijke voorwaarden voor verdere ontwikkeling. Het toppunt is dan nog dat bij zo'n bedrijfsleiding de neiging bestaat om de kwaliteitszorg te veroordelen als zijnde van 'generlei waarde, te duur of te luxueus'.

Welke zijn dan de kenmerken van zo'n bedrijf ? Twee aspecten zijn over het algemeen in zo'n situatie vast te stellen :

(a) Onbekendheid van de kwaliteitskosten.

Hier dient niet gepleit voor een sluitend boekhoudkundig kwaliteitskostensysteem. Wel valt te benadrukken dat men enkele begrippen en gegevens omtrent kwaliteitskosten moet hebben, dit als motivatie voor de bedrijfsleiding en als meetinstrument voor het kwaliteitszorg-systeem. Deze kwaliteitskosten moeten niet noodzakelijk permanent, maar toch zeker periodisch nagekeken worden. Kwaliteitszorg moet geld opbrengen want een kwaliteitsverbetering besnoeit de kosten en vergroot de omzet. Indien het tegenovergestelde vastgesteld wordt, is het tijd voor ernstige vragen en voor koerswijzigingen. Maar wanneer men over het meetinstrument niet beschikt, hoe kan er dan geoordeeld worden ? Of wanneer de kennis van kwaliteitskosten onvoldoende is, is het best mogelijk dat er op basis van slechts enkele gegevens 'gewichtige, objectieve' beslissingen genomen worden.

(b) Een sterke controle- en herstellingsactiviteit, gecentraliseerd en gekoördineerd door een gespecialiseerde cel.

De verantwoordelijkheid voor kwaliteit wordt geassocieerd met deze afdeling. Wanneer kwaliteit gedefinieerd wordt als 'geschiktheid voor gebruik' is dit een onmogelijke verantwoordelijkheid. In de meeste gevallen wordt kwaliteit gebrekkig gedefinieerd als zijnde 'zo weinig mogelijk slechte produkten bij de klanten' en met deze definitie kan men één afdeling belasten. Daaruit vloeit automatisch een sterke controleactiviteit voort en de andere afdelingen bekommeren zich weinig omtrent kwaliteit. Hoe is de opdracht voor het beveiligen van de klant ? Wel zeer eenvoudig : de slechte eruit sorteren. Maar geen slechte produceren, daar wordt niets systematisch aan gedaan, zelfs in bepaalde gevallen wordt daar niet aan gedacht.

De binding tussen de verschillende afdelingen is al te dikwijls zeer klein. De kwaliteitskringloop (marketing, ontwerp, productie) is een theoretisch model, dat niet te realiseren is in de praktijk. Kwaliteit is dan niet zoals het zou moeten zijn : 'de zaak van iedereen', maar veeleer : de 'zaak van de andere'. Het gevolg daarvan is dat het inderdaad een dure zaak is om met zo'n bedrijf enkel goede produkten op de markt te brengen, te duur zelfs en konkurrentieel niet meer haalbaar. Indien deze situatie

gekoppeld is aan een mentaliteit 'de klant te bedriegen zonder dat hij het weet' dan is van kwaliteitszorg geen sprake meer, maar toch blijven de kwaliteitskosten bestaan, en in zo'n geval zullen ze juist zeer hoog liggen en onbekend zijn.

Er is zelfs meer: spreekt men dan met zo'n bedrijfsleider over kwaliteitszorg, dan vindt hij het niet nodig om daarin te investeren want hij kan toch zijn klanten 'lijmen'.

Voorstel tot aanpak

Tot nu toe werd hier altijd de bedrijfsleider gevisieerd en dat heeft een welbepaalde reden. Wanneer men de kwaliteitszorg systematisch wil aanpakken, is de eerste stap die moet gezet worden gelegen bij de bedrijfsleiding.

A. De bedrijfsleiding moet ervan overtuigd zijn dat het beter kan.

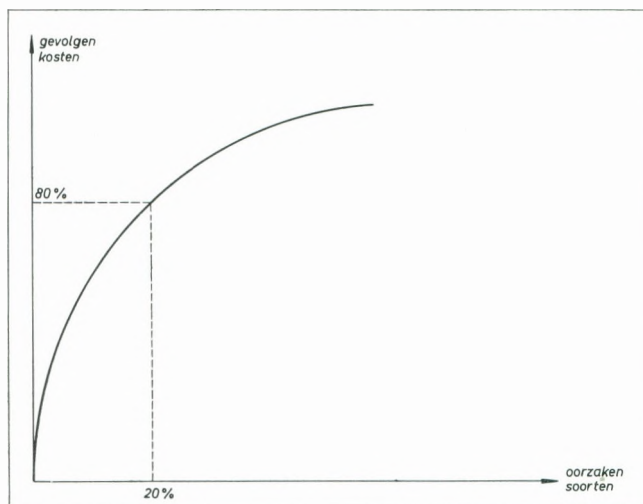
Wanneer de bedrijfsleiding er niet van overtuigd is dat het beter kan, wordt kwaliteitszorg een 'flop' of er gebeurt niets. Niets gebeuren is minder erg dan een 'flop'. De geschiedenis van een 'flop' verloopt als volgt: de bedrijfsleiding heeft gehoord over kwaliteitszorg, tilt er niet zo zwaar aan, maar vindt het een goed en aangenaam middel om 'in' te zijn, om 'mee' te zijn, enz... Kwaliteitszorg wordt gezien als een modeverschijnsel. Verbetering zal het wel niet brengen, maar het blazoen zal opgepoetst worden. Gevolg: niet veel structureel veranderen of systematisch aanpakken maar vooral veel show opvoeren, doen alsof. Op korte tijd kan je wel een aantal mensen erdoor begeistere maar als de grondhouding, de ware redenen van de bedrijfsleiding onthuld worden, valt alles in elkaar als een kaartenhuisje. Gevolg: geld kwijt, misnoegde mensen omdat ze beetgenomen werden, met als resultaat: nog hogere kwaliteitskosten en gedemotiveerde medewerkers. Vandaar dat niets doen beter is, want de gevolgen van niets doen zijn: dezelfde kwaliteitskosten (15 % van de omzet), geen supplementaire kosten, een stel medewerkers die nog voor de zaak motiveerbaar zijn.

Wil men starten, dan is de eerste voorwaarde dat de bedrijfsleiding ingrijpend wil optreden en dit gedreven door een geloof en een overtuiging dat er werkelijk kan bespaard worden en dat er kan verbeterd worden.

B. Registreren en analyseren van gegevens.

Wanneer je iets aanpakt is de eerste vereiste dat je weet wat je aanpakt. Wat, hoe, grootte, plaats van voorkomen, enz..., zijn gegevens die het mogelijk maken zich een idee te vormen van de situatie. Daaruit kunnen dan de nodige maatregelen getroffen worden. Dit schijnt op het eerste gezicht zo evident, dat het niet op papier zou moeten komen, maar te vaak wordt een problematiek aangevat zonder dat men de problematiek kwantitatief benaderd heeft. Gegevens op zichzelf zijn veelal onoverzichtelijk. Vandaar dat een analyse nodig is om uit de gegevens de nuttige informatie te halen. Het woord analyse doet velen denken aan ingewikkelde methodes en de tweede stap in hun gedachtengang is dan dat dit niet van toepassing is voor hen. De normaalverdeling, regelkaarten, steekproefsystemen hebben zeker hun waarde, maar daarmee moet men niet starten. Voorgesteld wordt een eenvoudiger en overal toepasbare analyse: de

Pareto-analyse. Deze analyse heeft als grote verdienste dat ze de voornaamste (20/80 regel) elementen scheidt van de massa bijkomstige, kleine elementen.



Nemen we als voorbeeld de foutkosten. Dagelijks komen fouten voor in groten getale. Hoe pakt men zo iets aan? Ofwel stormt men op het eerste probleem af en nog voor het opgelost is duikt het tweede en derde probleem op. Halve oplossingen die uiteindelijk geen oplossingen zijn, zijn schering en inslag. Er wordt hard gewerkt, maar niet efficiënt.

In feite is het interessanter een Pareto-analyse te maken van de situatie. Daaruit blijkt duidelijk met welke problemen moet gestart worden. Wijk dan niet af van deze problemen, los ze helemaal op, dat zal uw werking efficiënter laten verlopen.

Naast de Pareto-analyse bestaan er uiteraard ook nog andere interessante technieken, waar hier niet dieper op ingegaan wordt, omdat dit teveel zou afleiden van het onderwerp.

C. De nodige kennis in verband met kwaliteitszorg opdoen.

Kwaliteitszorg is de zaak van iedereen. Iedereen moet eraan meewerken, dit veronderstelt dat voor iedereen een aangepaste vorm van kennisoverdracht voorzien is. Het is niet voldoende dat de bedrijfsleider of iemand van zijn medewerkers, iemand gedurende een namiddag hoort spreken over kwaliteitszorg, om de zaak te runnen. Dat is onvoldoende in twee dimensies. In eerste instantie is die opleiding voor de bedrijfsleider of zijn medewerker te kort en onvolledig geweest. In tweede instantie moeten veel meer personen in het bedrijf omtrent kwaliteitszorg ingelicht worden, ieder op zijn niveau. De Japanners hebben ons daaromtrent een voorbeeld gegeven met hun massaal opleidingsprogramma.

In ons land daarentegen bestaat de neiging om het anders te doen. Wij vormen een cel specialisten die de problematiek onder de knie moet hebben. Wij verwachten van deze cel dat ze kwaliteitszorg brengt en continueert in het bedrijf terwijl de anderen in vele gevallen als de 'beste' stuurlied aan wal staan. Zo komen wij tot het vastlopen van de kwaliteitsakties.

D. Samenwerking lijn - staf.

Dergelijke op een Europees model geschoelde kwaliteitsdienst, d.w.z. een cel specialisten die diagnoses

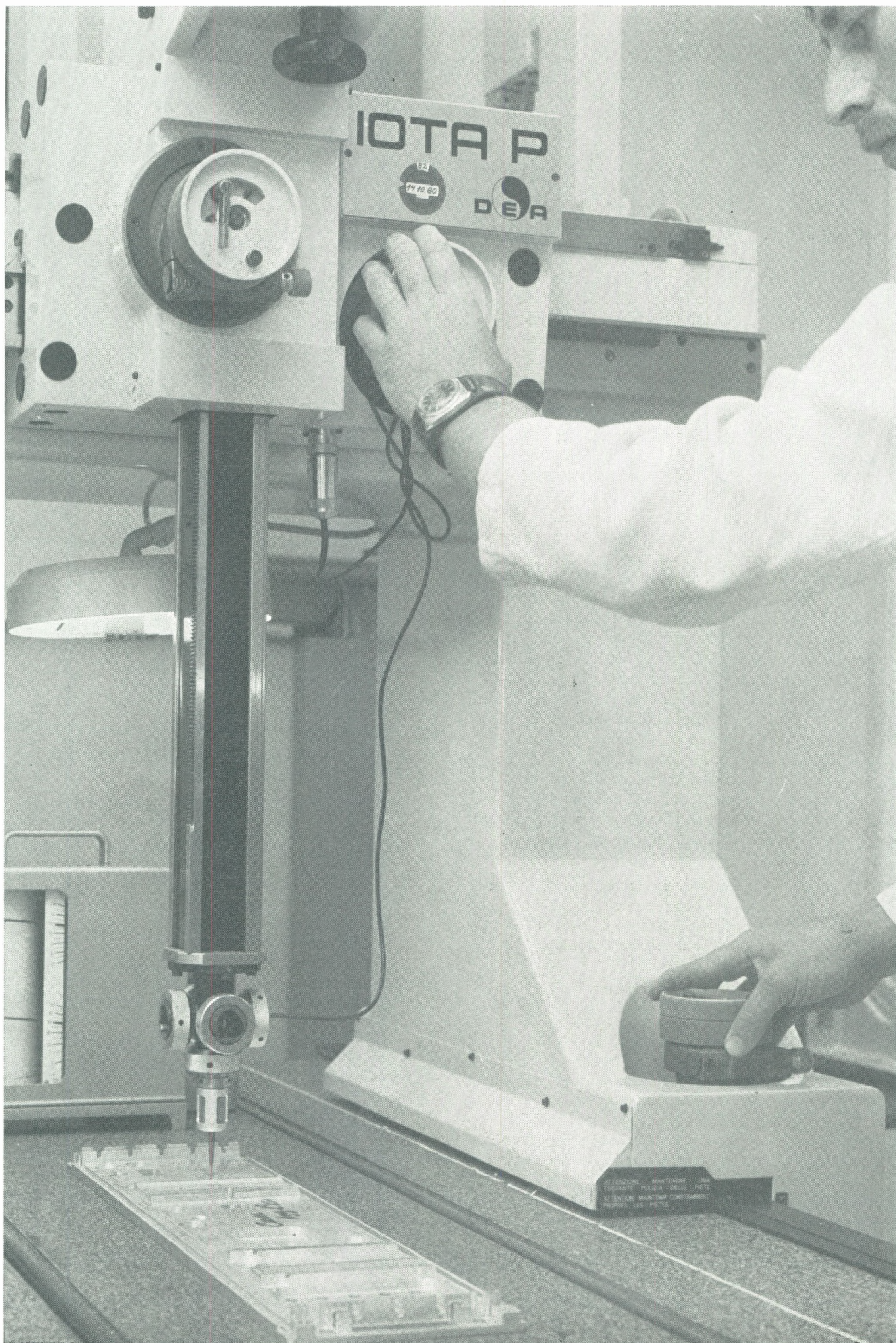


Foto H. Maertens, Brugge

Driedimensionaal meten met nauwkeurigheid van 0,001 mm (Siemens)

stelt en zich als bevoorrechte bewaarder en verantwoordelijke voor de kwaliteit beschouwt, is dikwijls de oorzaak van onefficiënt werken. De problematieken die door de kwaliteitsdienst behandeld worden vinden immers meestal hun oorzaak in andere afdelingen. Wanneer nu de personen van deze afdelingen er niet bij betrokken worden, is de kans groot dat de voorgestelde oplossing er nooit doorkomt. De specialisten (diagnostici) moeten tezamen met de verantwoordelijken van andere afdelingen werken, geen ivoren torens bouwen. Uiteindelijk moet de reden van bestaan van een kwaliteitsdienst enkel zijn : adviserend optreden in samenwerking met andere afdelingen en zeker niet 'zo gezegd' onafhankelijk opereren los van andere afdelingen en de gevonden bevindingen (oplossingen) opdringen aan anderen. De onafhankelijkheid van de kwaliteitsdienst moet hierin bestaan dat bij het onderzoek geen druk uitgeoefend wordt op de resultaten (objectiviteit). Vermits de kwaliteitsdienst samen moet werken met verschillende afdelingen is het ook aan te raden deze dienst (hiërarchisch) onafhankelijk te plaatsen van andere diensten. De functie van de kwaliteitsdienst is enkel die kwaliteitszorg in het bedrijf 'gaande' te houden.

E. De psychologische weerstand doorbreken.

Deze psychologische weerstand is een weerstand tegen veranderingen, tegen vermeend statusverlies, enz... De psychologische rem kan zo sterk zijn dat zelfs technisch perfecte oplossingen gewoon niet kunnen doorgevoerd worden. Kwaliteitszorg betekent een 'reorganisatie'. Met gegevens als kwaliteitskosten gaat men werken, de samenwerking tussen de afdelingen wordt onderstreept, kwaliteit is niet louter een technische zaak die in en rond produktie ergens 'behandeld wordt', maar wordt de zaak van iedereen. Dit zijn allemaal mogelijke oorzaken van weerstand. Deze weerstand kan verminderd worden door vooraf de zaak klaar en duidelijk te stellen ; door de medewerkers erbij te betrekken, m.a.w. door het beleven van de slogan : 'Kwaliteit is de zaak van iedereen'.

Het is interessant deze psychologische weerstand te onderkennen. Niet dat deze weerstand zo in alle openheid medegedeeld wordt, integendeel meestal wordt hij zeer goed ingekapseld en komt aan de oppervlakte met gezegden als : 'We doen het al lang zo goed mogelijk'.

Een verwittigd man is er twee waard. Wie bewust is van de aanwezigheid van zulke weerstanden, kan ook veel gemakkelijker en juister de situatie aanpakken en klaren.

F. Zoeken en doorvoeren van oplossingen.

Na de doorlichting van de situatie en na studie van de mogelijke alternatieven, moet uiteindelijk de stap naar het doorvoeren van de oplossing genomen worden.

Belangrijk is dat de oplossing die uitgekozen wordt een binding heeft met de oorzaken. Te gemakkelijk komt men tot oplossingen uitgaande van, en zich hoofdzakelijk steunende op de symptomen.

Deze werkwijze is zeer gevaarlijk omdat de oorzaak niet gekend is, slechts toevallig zal bij een dergelijke aanpak de oplossing de oorzaak wegnemen. Het gevolg van deze werkwijze is het uitproberen van de ene oplossing na de andere. Tenslotte geeft iedereen het op : dat probleem is niet op te lossen, het is nu eenmaal zo,

het was zo, en het zal zo blijven. Zo leert men in de bedrijven leven met chronische afwijkingen die als normaal, als evident aangezien worden. De probleemaanpak moet een stap meer bevatten, weliswaar de moeilijkste stap, maar zonder deze stap blijft het een tasten in het duister en is de kans op verbetering zeer klein.

Deze stap is het onderzoek naar de oorzaak.

Systematisch benaderen van problemen is een techniek die ten eerste aan te raden is.

G. Handhaving en feedback.

Na het invoeren van de oplossing moet het resultaat nagekeken, beoordeeld en medegedeeld worden.

Indien het resultaat negatief is, dan moet de cyclus, de procedure, hernomen worden ; indien het resultaat als positief beschouwd wordt, is het werk niet af. Continu moet de nieuwe oplossing gevolgd worden en ingeschakeld in het controlesysteem. Doet men dat niet, dan leert de ervaring dat enige tijd later de situatie terugloopt naar die van vroeger. Ook moeten de resultaten medegedeeld worden. Deze bekendmaking is de evaluatie van het werk van de ganse groep mensen die de doorbraak mogelijk hebben gemaakt. Zonder kennis van de resultaten weet deze groep niet hoe groot de invloed van hun werk is. Dit leidt tot demotivatie. Werken, zich inspannen en geen resultaten ervan waarnemen, is een niet lang vol te houden opdracht.



S. & S.S.

SHIPPING- & SIGNALLING SERVICES NV

- Scheepsrapportage Brugge/Zeebrugge - Vlissingen - Antwerpen
- Uitgevers « Scheepvaartbulletijn » en « Havenagenda »
- Meteodienst & V.H.F.-informatie, enz...



Zeedijk 1

8380-BRUGGE 5 (Zeebrugge)

tel. : (050) 54.40.26

54.52.15

54.67.56

telex : 82.039

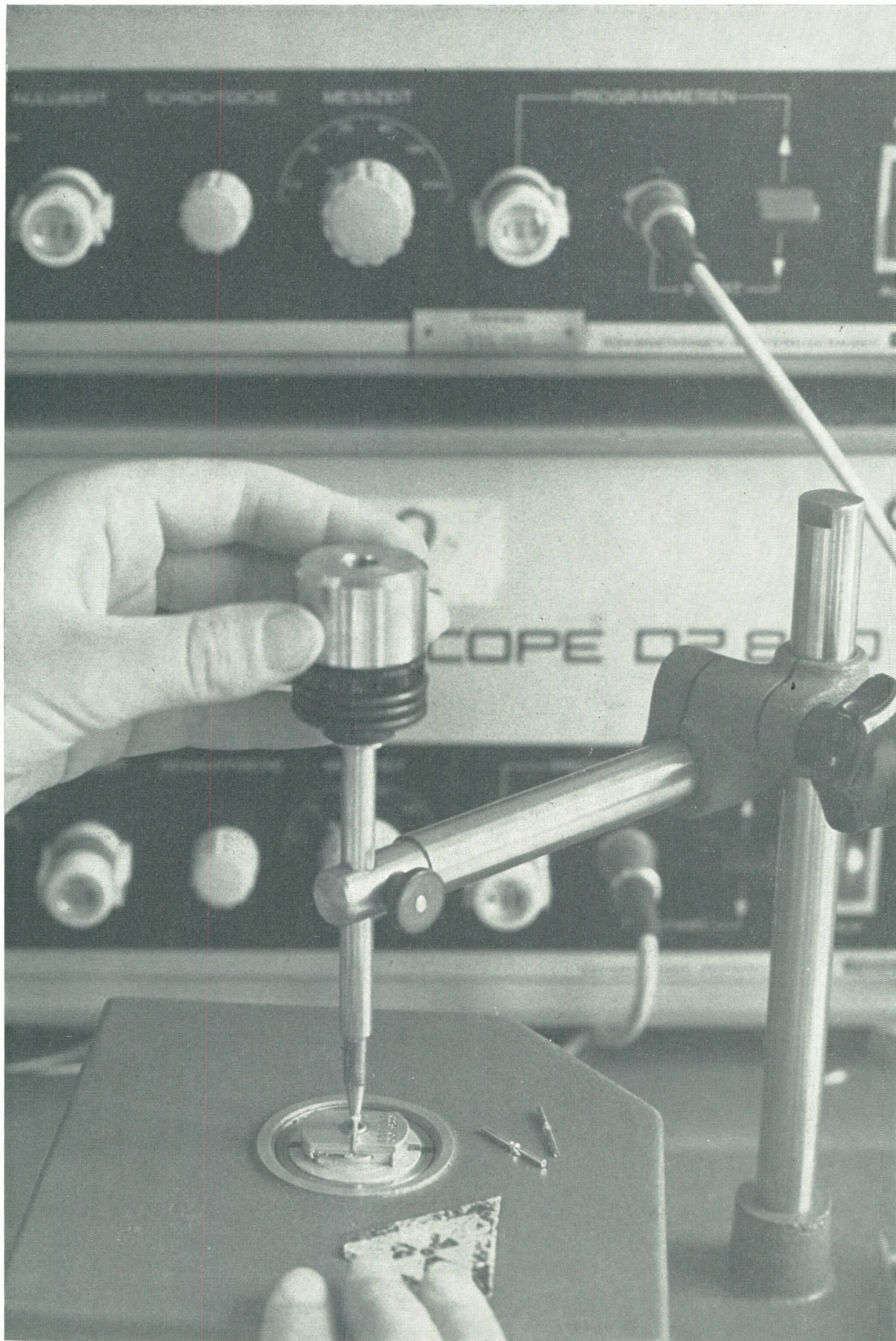


Foto H. Maertens, Brugge

Laagdiktemeting van galvanisch bewerkte delen, bijvoorbeeld goudlagen (Siemens)

kwaliteit in het ontwerp

A. Vanhoutte,

Hoofd Kwaliteitsbeheer BN - Brugge

Inleiding

Tot in bepaalde mate wordt onder 'kwaliteit' stilzwijgend verstaan: 'de kwaliteit van het geproduceerde en dit in de mate dat het voldoet aan de door het ontwerp gestelde eisen.' Dit is echter slechts een klein onderdeel van het algemeen kwaliteitsbeleid. Onderstaande zal nu één enkel ander detail belicht worden nl.: 'Kwaliteit in het ontwerp'.

Zoals een werkplaatsoverste verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de produkten welke in zijn werkplaats geproduceerd zijn, zo is ook de ontwerper evengoed verantwoordelijk voor de kwaliteit ingebouwd in het ontwerp.

Onder kwaliteit in het ontwerp kan naar voor worden gebracht:

het resultaat van de konfrontatie van de verlangens en eisen van de gebruiker met de eigenschappen van het ontwerp;

de mate waarin de in het ontwerp vastgelegde eigenschappen voldoen aan het doel waarvoor het produkt moet gebruikt worden;

de mate waarin rekening werd gehouden met de produceerbaarheid van het produkt en dit zowel uit hoofde van een bestaand machinepark gezien, als de van de daaruitvolgende produktietijd en kostprijsbeoordeling; rekening houden met standaardisatie, normalisatie...

Ontwerpen

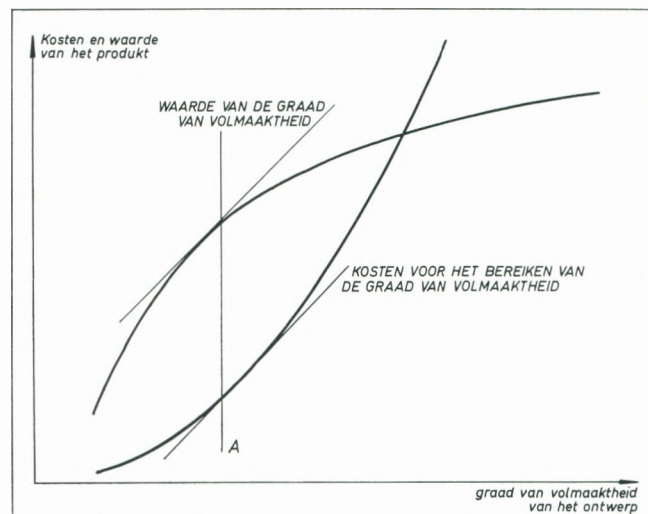
Bij het ontwerpen dient dus steeds het bovenstaande gedefinieerde in het oog gehouden te worden.

Een ontwerp dat echter volmaakt voldoet aan de gestelde eisen en hoog technisch ontworpen wordt, zal prijswijze te hoog uitvallen.

De ontwerper dient dus in het ontwerp steeds de prijs voor ogen te houden. Hij heeft immers voor een zeer groot gedeelte de prijs van het produkt in de hand, aangezien het door hem ontworpen de produceerbaarheid bepaalt en dus ook de prijs bepaalt van het produkt. De gebruiker of klant daarentegen verlangt een produkt van een bepaalde prijs overeenstemmend met een bepaalde

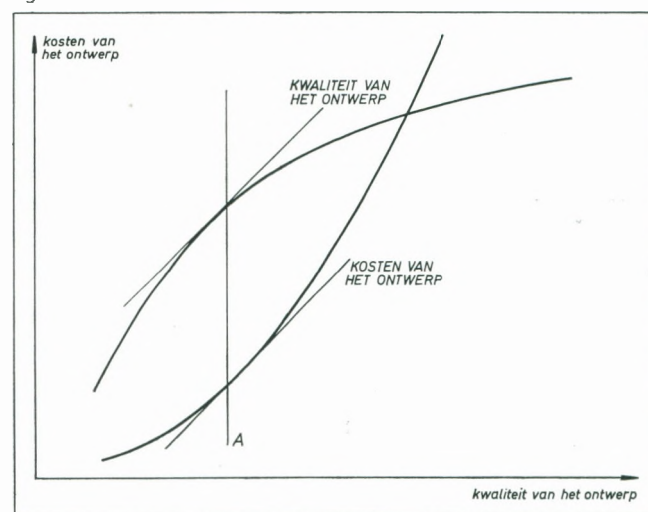
kwaliteit en graad van volmaaktheid. Door Prof. Juran werd dit geformuleerd zoals voorgesteld in de grafiek, fig. 1. Dit is evengoed waar voor de kwaliteit van het ontwerp (zie fig. 2).

Figuur 1



Uit de voorstelling fig. 1. blijkt duidelijk dat er een bepaalde graad van volmaaktheid niet mag overschreden worden. Deze grens is echter afhankelijk van produkt tot produkt bv.: de nucleaire nijverheid zal gerechtvaardigd deze grens hoger optrekken. De grens is een compromis tussen de graad van volmaaktheid en de prijs welke men hiervoor wil betalen. In fig. 1. kan men stellen dat op scheiding A de meest economische benadering werd bekomen aangezien links van A de toename van graad van volmaaktheid vlugger toeneemt dan de kosten. Rechts van A is dit juist andersom.

Figuur 2



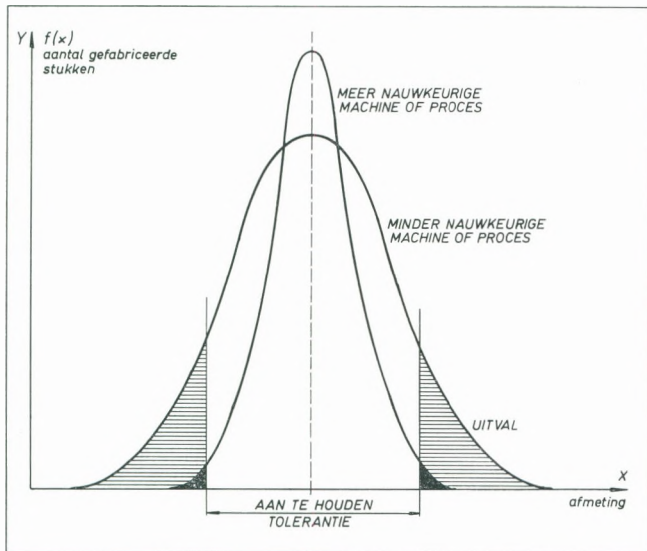
Uit fig. 2. blijkt eveneens dat een ideale grens A te bereiken is. Links van A is de toename van de kwaliteit van het ontwerp groter dan de verhoging van de kosten te maken voor het ontwerp. Rechts van A is het ook andersom.

Aangezien het moeilijk is om de kosten te bepalen in vergelijking tot bepaalde eisen, kunnen we er ook van uitgaan dat de bewerings- en controlekosten zullen toenemen bij het vooropstellen van een hoger kwaliteitsniveau.

In principe mag de vooropgestelde kwaliteitsstandaard geen hoger kwaliteitsniveau vragen dan nodig is voor de korrekte functionele werking van het produkt. Spijtig genoeg stellen we vast dat, doordat de machine- en procesmogelijkheden onvoldoende gekend zijn, de neiging bestaat tijdens het ontwerpen te nauwe toleranties te specificeren, die eigenlijk functioneel niet nodig zijn.

Een verkleining van het tolerantieveld vereist evengoed het gebruik van meer nauwkeurige machines welke eventueel niet aanwezig zijn. Het toch voldoen aan het vooropgestelde tolerantieveld op minder nauwkeurige machines leidt tot een hoger uitvalpercentage (zie fig. 3.), waaruit uiteindelijk een productieprijsverhoging volgt.

Figuur 3



Toleranties moeten gebaseerd zijn op wat functioneel noodzakelijk is en wat werkplaatstechnisch mogelijk is.

In geval van niet-dimensionele attributen zoals porositeiten in een gietstuk, insluitsels in een smeedstuk, aspekt van een geschilderde oppervlakte enz., dienen aanvaardbaarheidskriteria vastgelegd te worden in numerische termen.

Duidelijke instructies

Het klaar en duidelijk opstellen van instructies, maataanduiding en specificaties is van primordiaal belang.

Tijdens het opmaken van het ontwerp dient de ontwerper zich eigenlijk in de plaats te stellen van de personen, die de instructies zullen ontvangen. Hierbij dient hij zich kritisch af te vragen : kunnen de diverse mensen, produktieman, leverancier, controleur, ... hun taak naar behoren uitvoeren met de gegevens welke ik hun ter beschikking stel ?

Voorschriften moeten waterdicht zijn ; wat kan verkeerd gaan, zal verkeerd gaan. Bijvoorbeeld : bij vermelding van materiaal terzelfdertijd verwijzen naar verschillende normen (bv. DIN en SAE). Deze normen kunnen zich ten dele tegenspreken waaruit verwarring en discussie achteraf groeien ;

bij het perforeren in gewapend bakeliet dient de richting van perforeren aangegeven te worden. Er ontstaat namelijk uitbrokkeling bij de uitgaande perforatie ; indien deze zich niet op het zichtbaar gedeelte voordoet, is er geen probleem.

Leveranciersinbreng

De ontwerper kan in een vrij vroeg stadium de leverancier(s) betrekken bij zijn ontwerp. Deze leveranciers zijn in vele gevallen meer specialistisch gericht en hebben dan ook een grotere ervaring in hun eigen branche. De ontwerper dient hiervan gebruik te maken, dit leidt in ieder geval tot een beter ontwerp. Een kostenanalyse hierop zal resulteren in een goedkoper produkt.

Bijvoorbeeld : wanneer er een haakje op het uiteinde van een veer moet geplooid worden kan dit (a) dezelfde diameter hebben als de veerbuitendiameter : dit kan op dezelfde machine ; (b) een kleinere diameter dan veerbuitendiameter : dit moet gebeuren op een andere machine, wat leidt tot hogere produktietijd, dus duurdere uitvoering.

Nieuwe materialen of componenten

De ontwerper dient zich terdege te vergewissen indien de door hem gebruikte materialen op produkten zullen voldoen in de voor hen voorziene plaats bij het ontwerp.

Zo dient een hydraulische drukmeter niet alleen te voldoen t.o.v. de gebruikte vloeistof en de mogelijke optredende drukpieken, maar de opstelling ervan moet evengoed uitgetest worden om na te zien of hij ook voldoet bij optredende trillingen.

Elektrische componenten kunnen in afzonderlijke opstelling zeer goed geschikt zijn voor een bepaalde functie, maar niet voldoen in een geheel waar andere componenten deze beïnvloeden.

Verwerking van klantenklachten

Tijdens het ontwerp is het allerbelangrijkst rekening te houden met de naar voor komende klantenklachten.

Weliswaar is de binnenkomst van de klachten in vele van onze bedrijven niet gecentraliseerd maar bereiken ze ons via verschillende personen of diensten.

Niettegenstaande deze eventuele toestand dienen we de nodige aandacht en analyse door te voeren : bepaling van de diepere oorzaak van de klacht ; opsporing tot oplossing van het voorgekomene ; verwerking in het bestaand ontwerp ; preventie-actie om herhaling te voorkomen.

De analyse dient tevens rekening te houden met het omgevingsklimaat bij het ontstaan van de klacht : economisch klimaat ; objectiviteit van de klant ; waarde van het produkt ; ouderdomseffect.

Besluit

De benadering van de kwaliteit in het ontwerp is zeker onvolledig en te syntetisch naar voor gebracht. Evengoed zou nog een benadering kunnen volgen vanuit het standpunt van betrouwbaarheid, standaardisatie, normalisatie, onderhoudsvriendelijkheid evenals bv. de benadering voor de verhandelingsmogelijkheden en stockage van het ontworpen produkt.

De ontwerper dient, als schepper van het produkt, een niet aflatende wil op te brengen inzake de kwaliteitsbenadering tijdens het ontwerp, en dit naar alle facetten toe.

kwaliteit bij de inkoop

E. Dombrecht,

Inkoop CBRT - Brugge

Wat koopt een inkoper voor zijn geld ?

De inkoper heeft als taak het juiste produkt te kopen, tegen de beste prijs, op het juiste moment. In deze definitie komt met opzet het woord ' kwaliteit ' niet voor, al kon men het erbij lezen. Ook over prijs en tijdstip wordt hier niet uitgeweid.

Het juiste produkt is dan het produkt dat door de ontwerper bedoeld is, m.a.w. : het produkt met voldoende en goed gedefinieerde specificaties en toleranties. Specificaties zijn een geheel van voorwaarden waaraan een produkt moet voldoen, zodat het gedurende een welbepaalde periode zijn functie, waarvoor het ontworpen is, kan uitoefenen. Eén van de specificaties is de kwaliteitsnorm.

Dit is een stelling die door velen helaas nog aangevochten wordt. Het is echter onmiskenbaar de juiste én de enige weg om tot een goed kwaliteitsniveau te komen. Het kwaliteitspeil moet in het ontwerp ingebouwd worden. Men kan geen kwaliteit ' in-meten ', wel ' in-ontwerpen '.

Waar haalt de ontwerper zijn normenkennis ?

De vorige stelling roept onvermijdelijk deze vraag op. Het is niet de bedoeling hier uitgebreid op in te gaan, echter toch een kleine verduidelijking :

a) De direktie stelt de kwaliteitsobjectieven voorop. De direktie zegt voor welk uitvalsniveau de produktie zich moet opstellen, m.a.w. hoeveel slechte produkten de produktie nog moet/kan verwerken, zodat zij nog op een acceptabele storingsarme manier toch een goed eindprodukt kan afleveren. De direktie stelt ook voorop hoeveel eindprodukten nog aan de klant mogen afgeleverd worden, welke toch nog binnen een bepaalde periode een afwijking vertonen.

b) Met deze gegevens kan de ontwerper, samen met de Produktie en de Kwaliteitsdienst, een eindprodukt ontwerpen dat aan de normen voldoet. Dit eindprodukt bestaat uit onderdelen en van die onderdelen zullen dus ook de kwaliteitsniveau's moeten gedefinieerd worden.

De inkoper en kwaliteit

Daar kwaliteit een stuk is van de specificaties en de inkoper een produkt inkoopt dat aan de specificaties voldoet en dat als zodanig ook in zijn kontrakt opneemt, is hij verantwoordelijk voor de kwaliteit van het produkt.

Gereedschappen ter sturing

Contracting

Om later het juiste produkt te krijgen moet men met de leverancier goede afspraken maken.

Wat men zeker moet bespreken :

(a) Specificaties : zijn de uitdrukking van alle eigenschappen, de opgave van alle kenmerken en bijzonderheden van het produkt. De leverancier moet met deze gegevens een produkt kunnen afleveren dat beantwoordt aan hetgeen gewenst wordt.

(b) Kwaliteitsafspraken : zijn een geheel van overeenkomsten tussen klant en leverancier waarin verantwoordelijkheden en procedures worden vastgelegd met het doel het leveren en aanvaarden van produkten met een overeengekomen kwaliteitsniveau ;

QDS : Quality Description Sheet. Lijst van parameters met hun resp. accepteerbare afwijkingen en kwaliteitsniveau's.

Meetmethodes.

AQL : Methode en niveau.

PPM : Parts per million.

Retourneren : procedurebeschrijving hoe men partijen kan retourneren.

(c) Verpakking : duidelijke vermelding hoe en per hoeveel stuks de produkten moeten verpakt zijn. Eventueel met de beschrijving van de verpakking zelf.

Indien men dit niet doet, moet men duidelijk stellen dat de verpakking geen negatieve invloed mag hebben op de kwaliteit.

(d) Merking : kode van het produkt ; hoe en waar moet deze aangebracht worden ?

Welke informatie moet op de verpakking staan ?

Kwaliteitsafspraken in het bijzonder

AQL : Is een gangbaar systeem om zendingen op hun kwaliteitsniveau te controleren. Men kan dus, in samenspraak met de leverancier, een AQL-cijfer in het kontrakt opnemen, zodat een zending volgens dit systeem kan geaccepteerd of geweigerd worden.

Het AQL-cijfer heeft een juridische waarde.

Dit systeem is als gereedschap overal bekend, zodat wij hier niet verder op ingaan.

PPM : Waar we echter moeten naar streven is een uitvalsniveau 0. Samenwerking tussen klant en leverancier op basis van de PPM-filosofie kan ons dit cijfer doen benaderen.

De basis voor de goede werking van het systeem is : een wederzijds vertrouwen en een bewustzijn van het feit dat men kwaliteit nodig heeft om te overleven.

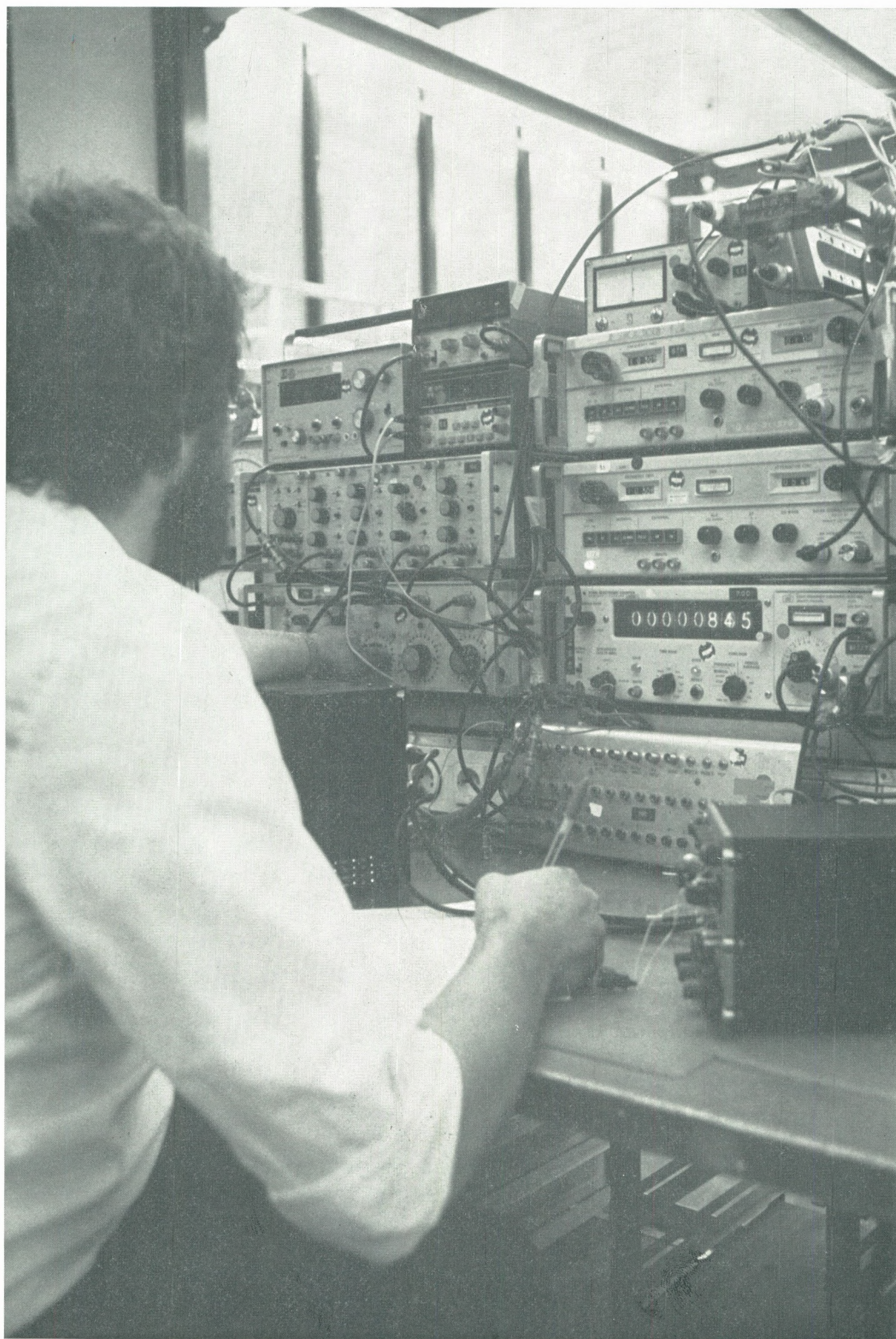


Foto H. Maertens, Brugge

Manueel testen van radarapparatuur (Siemens)

Hoe gaat men te werk ?

Basis

De direktie moet eerst opdracht geven aan welke kwaliteitsvoorwaarden een produkt moet voldoen.

Het maakt een groot verschil uit voor de ontwerper en de produktie of een produkt 10 jaar moet meegaan of als het slechts een levensduur van een jaar moet hebben.

Hetzelfde kan gezegd worden over de reproduceerbaarheid van het eindprodukt.

Stelt de direktie dat gedurende het proces het produkt één keer mag hersteld worden, of heeft men ook geen probleem wanneer men 10 keer moet interveniëren.

Dit laatste zal de ontwerper evenzeer interesseren, want hij moet die kwaliteitsobjectieven indesignen.

De direktie stelt dus een target voorop waaraan het eindprodukt moet voldoen en geeft tevens aan welke storingsgraad men in de produktie moet kunnen accepteren.

Hoe komt een target per onderdeel tot stand ?

De inkoper moet weten welke niveau's hij moet afspreken met zijn leverancier. Hij moet tevens weten over welke produkten hij moet onderhandelen.

De kwaliteitsafdeling onderzoekt het kwaliteitsniveau van vandaag en geeft op basis van een Paretoanalyse aan op welke onderdelen actie moet gevoerd worden om de target te bereiken.

vb. Direktietarget = fall of 10 %

Momentopname nu = 50 %

Nodige verbetering faktor 5.

Nà een analyse van de kwaliteitsafdeling kan blijken dat de 20 IC's voor 30 % oorzaak zijn van de fall of, de 50 transistoren voor 25 %.

de 100 diodes voor 20 %

en de 250 elko's voor 5 %.

Hieruit kon afgeleid worden dat, als wij een actie plannen op de IC's en de transistoren, wij al heel snel resultaat kunnen boeken.

Op deze manier wordt per soort onderdeel een streefcijfer vooropgesteld.

Interne organisatie

Als inkoper wenst men zijn leverancier alleen uitvallers aan te bieden die niet beantwoorden aan de afgesproken specificatie. Daarenboven moet het nog zó zijn dat men het onderdeel niet zelf kapot gemaakt heeft.

Men moet zijn leverancier ook kunnen meedelen met welk niveau men nu werkt en in welke richting men evolueert.

De eigen organisatie moet dus àlle uitvallers (bruto) kunnen verzamelen, moet kunnen selekteren naar netto en tarra. Netto zijn de uitvallers die op rekening van de

leverancier kunnen geplaatst worden, tarra heeft men zelf veroorzaakt.

Daarenboven moet de organisatie statistische informatie kunnen verstrekken, zodat men de evolutie in ppm kan volgen.

Afspraken met leveranciers

Er wordt met de leverancier een netto ppm-cijfer afgesproken per produkt.

Dit houdt het volgende in :

1. het verzamelen van uitval ;
2. het selekteren in netto en tarra d.m.v afgesproken meetmethodes ;
3. het relateren naar het totale verbruik, uit te drukken in ppm-cijfer ;
4. het bezorgen van deze uitval aan de leverancier met alle nodige informatie, inklusief de eigen produktiewijze.
5. de analyse door de leverancier ;
6. de informatie door de leverancier over het resultaat van zijn analyse ;
7. de korrigerende activiteiten, gepland bij de leverancier en eventueel ook bij de klant ;
8. opgave door de leverancier van de datum vanaf wanneer de verbeteringen zouden geïmplementeerd worden ;
9. het volgen van deze nieuwe verbeterde zending in de produktie ;
10. het opnieuw verzamelen van de uitval.

Op deze manier kan er, in samenwerking, een beter kwaliteitsniveau bereikt worden.

Konklusie

Deze gedachte is slechts dan op een zeer efficiënte manier uit te voeren, wanneer men als inkoper per produkt zeer goed weet wat men koopt en wat men wil kopen :

- (a) De specificaties moeten zó volledig en zó goed mogelijk gedefinieerd worden ;
- (b) De direktie moet targets vooropstellen en moet de gehele organisatie kwaliteitsbewust maken ;
- (c) De kwaliteitsafdeling moet de inkoper informeren en adviseren.

Dit betekent dat kwaliteit een zaak is van de gehele organisatie.

Dit korte bestek is uiteraard beperkt tot de fundamentele kwaliteitsverantwoordelijkheid van de inkoper in functie van het eindprodukt en de reproduceerbaarheid van dit produkt.

Voor de inkoper is een belangrijke opdracht weggelegd om, met de hulp van de gehele organisatie en zijn leverancier, een betere kwaliteit te bereiken.

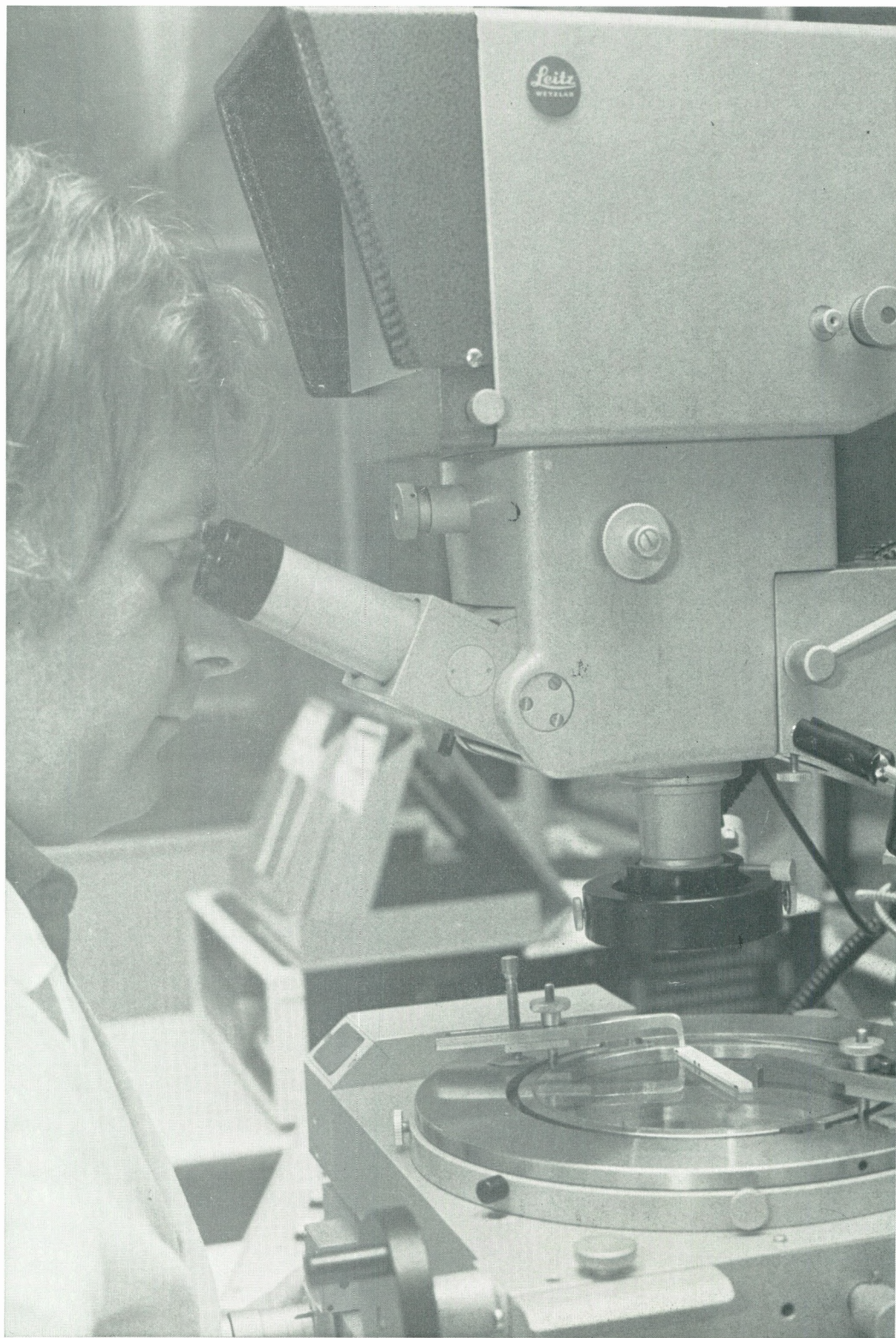


Foto H. Maertens, Brugge

Meten van mechanisch bewerkte delen met meetmikroskoop (Siemens)

kwaliteit bij de produktie

A. Watteeuw,
M.C. Watteeuw nv, Brugge

In het kwaliteitscircuit, in de levensloop van een produkt neemt de fabrikatiekwaliteit een heel belangrijke plaats in.

De produktie is het deel van de geboorte van een produkt waar men het meest tastbaar, voorstelbaar en voelbaar de technische eigenschappen van een produkt vastlegt en waarneemt. In de fabrikatie-afdeling beoordeelt men afwijkingen. Deze worden vergeleken met voorschriften of specificaties of normen, men doet aan technische metingen, kortom : men vergelijkt resultaten met eisen.

De produktie is de sektor waar het meest, zoniet uitsluitend aan 'kontrolé' gedaan wordt. Deze kontrolé is, in de meeste bedrijven althans, synoniem geworden van kwaliteit. Nochtans de 'kontrolé' op zichzelf heeft niets meer of niets min gemeen met kwaliteit als de 'produktie' of als het 'ontwerp'. Wel in het tegendeel. *Kwaliteit wordt vervaardigd en niet gemeten.*

Kwaliteitsbeheersing bij de produktie

De fabrikatie, de werkvoorbereiding, het ontwerp en de aankoop van grondstoffen kunnen veel rechtstreekser en beter, zeker veel preventiever de kwaliteit in de produktie beïnvloeden, dan het technisch meten. De kontrolé is slechts repressief. De kontrolé heeft nog nooit een produkt kwalitatief verbeterd. De kontrolé is een noodzakelijk instrument om de produktie in te lichten en bij te sturen.

Het misverstand van de binding van kontrolé aan kwaliteit komt door de verkeerde vertaling door ons, Europeanen, van het Engels begrip (hoofdzakelijk uit Amerika overgewaaid) 'Quality Control' door ons verkeerdelijk begrepen als kwaliteitskontrolé en dan in de zeer enge zin van kontrolé als inspektie, als nazicht en als meting. De juistere vertaling is : 'Kwaliteitsbeheersing'.

In de produktie is deze 'beheersing' vooral gericht op de 'procesbeheersing' met al zijn facetten en middelen. Deze middelen zijn heel speciaal *de mensen* in het produktieproces maar ook de machines, gereedschappen, grondstoffen en hulpmiddelen die betrokken zijn in het produktieproces.

Wat is nu de kwaliteit in de produktie die moet bereikt worden via de procesbeheersing? Evengoed als de totale kwaliteit kan zij omschreven worden met de kernachtige definitie : 'Fitness for use' (Geschiktheid voor gebruik).

Meer bepaald toegepast in de produktie komt dit neer op een tweedelige benadering :

(1) Geschiktheid voor gebruik, voor de toekomstige klant, gebruiker, huurder of koper.

Het gefabriceerd produkt moet beantwoorden aan de vraag van de klant. Deze vraag of eis van de klant vindt men terug op de tekening, in de specificaties, in de normen, in de voorschriften, in de informatie enz... die door het ontwerp- en tekenbureau zijn vastgelegd en aan de produktie zijn doorgegeven. De produktie mag niets interpreteren maar moet uitvoeren binnen de voorschriften van het ontwerp ten behoeve van de goede funktie van het produkt bij de toekomstige gebruiker of klant,

(2) Geschiktheid voor het bedrijf. Kwaliteit is ook gericht intern tot het bedrijf. Het fabriceren moet ook economisch *kunnen* gebeuren. Teveel kwaliteitsakties beperken zich uitsluitend tot het beschermen van de klant en niet tot het beschermen van het bedrijf. Wat zin heeft het vandaag een goed produkt te fabriceren ten behoeve van de klant, als men morgen in falings gaat, omdat het produkt niet economisch *kan* gefabriceerd worden. Hoeveel bedrijven en sectoren werken niet aan of onder marginale prijzen of moeten gesteund worden met gemeenschapsgelden of protektionistische maatregelen en hoeveel bedrijven gaan niet in falings, omdat het produkt niet verkoopbaar is aan zijn kostprijs?

Preliminare vereisten

Om de produktiekwaliteit, dan heel speciaal de *economische kwaliteit* in de fabrikage te optimaliseren, moet de medewerking verkregen worden van de afdelingen vóór de produktie.

(1) *Het ontwerp* : in veel gevallen is het mogelijk de fabricagekostprijs te drukken door het aanpassen in het ontwerp van de toleranties, van de specificaties, van de vorm, van de aard van het uitgangsmateriaal e.a.

Het aanpassen van het ontwerp moet gebeuren in funktie van de technische en economische mogelijkheden van het beschikbare produktiepark. Dit kan in veel gevallen zonder aan de vraag of de eis van de klant iets te wijzigen. De geschiktheid voor gebruik bij de klant moet behouden blijven.

De ontwerpafdeling kan zeer goed de produktiekwaliteit beïnvloeden. Een zeer nauwe en voortdurende dialoog is noodzakelijk tussen de produktiemensen en de ontwerpers. Bij nieuwe ontwikkelingen en in de eerste fabrikagereeks van een produkt zal uiteraard de uitwisseling van gegevens intensiever moeten zijn dan bij de volgende fabrikagereeksen. Het aanpassen van het ontwerp kan en mag slechts gebeuren in de aanloophase.

(2) *De aankoop* : de aankoop kan de economische fabrikagekwaliteit sterk beïnvloeden. De leveranciers van basismaterialen (grondstoffen) moeten niet alleen op stuk van prijs uitgesproken worden, maar ook de basis van betrouwbaarheid op kwaliteitsvlak.

Een duidelijke opgave bij de prijsvraag en bij de bestellingen van de technische specificaties en eisen van het aan te kopen materiaal is even belangrijk als de prijs, de leveringstermijn en de betalingsvoorwaarden.

Bij de prijsvraag en de bestelling moet duidelijk vermeld worden welke attesten moeten afgeleverd worden samen met de afgeleverde grondstoffen. Deze oorsprong-attesten moeten toelaten de ingangskontrolle in het bedrijf te ontlasten. Deze ontlasting brengt tijdswinst mee en kostenvermindering.

De afgeleverde attesten kunnen verschillend van aard zijn als : oorsprongcertifikaten, keuringsdokumenten, afnameprocedures e.a. Uiteraard moet men een systematische opvolging van de betrouwbaarheid van de leveranciers inbouwen.

De gereedschappen, machines, meet- en produktiemiddelen moeten aangekocht worden met de nodige technische achtergrondinformatie en eisen.

Voor al de betrouwbaarheid van de leverancier en de attesten en certifikaten bij de aflevering van grondstoffen, kunnen veel invloed hebben op de mogelijke uitval, met zijn bijhorende kosten voor en tijdens de produktie. Het materiaalonderzoek is veelal destruktief, dus het moet zeker gebeuren in de fase vóór de eindfabrikage. Het kan het best gebeuren bij de oorsprong, dus bij de materiaal-leverancier. De inkoop moet samen met de kwaliteitsdienst over de leveranciersbetrouwbaarheid waken.

(3) *De werkvoorbereiding* : de werkvoorbereiding moet duidelijk, volledig en ondubbelzinnig zijn. Meestal wordt in onze werkvoorbereiding teveel instructie gegeven en te weinig informatie. Soms is het moeilijk te bepalen waar informatie stopt en instructie begint.

Nochtans leert de ervaring ons dat te veel nutteloze administratie gestopt wordt in zinloze, demotiverende werkvoorschriften en te weinig energie aan zinvolle, duidelijke en noodzakelijke informatie.

De meeste van onze bedrijven en organisaties (werkvoorbereidingen) zitten nog sterk vast aan het Taylorisme. Taylor, een Amerikaans ingenieur, ontwikkelde in het begin van de eeuw een methode van werkanalyse die gesteund was op de opsplitsing van de ingewikkelde complexe handelingen in eenvoudige motorische handelingen. Het bandsysteem in de automobielen is er het extreem voorbeeld van. Het was ontwikkeld om de Amerikaanse bedrijven op gang te houden met meestal ongeletterde Europese emigranten. De kennis van het Engels en de technische bagage van deze mensen was bijna onbestaand.

Het denkwerk werd in de burelen gedaan, door de ingenieurs, het fysieke motorisch werk in de werkplaats.

Nu 80 jaar later, denken nog veel van onze bedrijfs-leiders en werkvoorbereiders en werkplaatsleiders op hetzelfde stramien. Nochtans zijn al onze werknemers minstens tot 14, ja zelfs tot 18 jaar naar school geweest. Onze technische scholen zijn zeer waardevol en van hoog peil. Alle werknemers kunnen lezen en schrijven en redeneren. Het beschikbaar potentieel aan kennis van onze arbeiders gebruiken we niet. Wat een verkwisting. Wie kent beter en tastbaarder het probleem van het produceren dan de machinebediener zelf ? Hij wordt er 8 uur per dag intensief mee geconfronteerd. Wij moeten die ervaring gebruiken door hem te betrekken in de werkvoorbereiding.

De zorg bij het produktieproces zelf

Uit al het voorgaande blijkt misschien dat kwaliteit in de produktie enkel afhangt van de vorige fazen.

Uiteraard is dit niet zo. De kwaliteit tijdens het produktie-proces is een intensief probleem met een voortdurende zorg. Toch zijn er twee hoofdpunten in het nastreven van kwaliteit bij de produktie.

(1) *De mentaliteit.*

Hoofdzakelijk is er de ingesteldheid, de betrokkenheid en de verantwoordelijkheidszin van het produktiepersoneel vanaf werkplaatsleider over ploegbaas naar de man aan de werkpost. Meer en meer lopen alle fabrikaties over geautomatiseerde machines of apparaten. De bediener wordt slechts enkel gebruikt als menselijke robot. Hoe kunnen we die man nog motiveren, nog zin geven aan zijn werk : door hem te betrekken in het gebeuren. Dit kan via de kwaliteitszorg. Door *zelfkontrolle* kunnen we de mensen zinvolle en economisch-verantwoorde akties laten uitvoeren. De zelfkontrolle met een bijhorend kwaliteitssysteem moet de bediener en de meestergasten toelaten het produktieproces bij te sturen en te beheersen.

Deze zelfkontrolle biedt de mogelijkheid het kontrolle-personeel op een minimum te houden, dus lagere kosten. Een goede procesbijsturing (beheersing) geeft minder uitval dus opnieuw minder kosten.

De zelfkontrolle en de betrokkenheid van de mens bij het kwaliteitsgebeuren werkt meer motiverend, dus opnieuw een pluspunt. Het automatiseren in onze bedrijven moet gebeuren om de spierkracht, de automatismen te vervangen. Het redeneren, het opvolgen en bijsturen moet door mensen gebeuren, vooral door mensen aan de machines en niet alleen door ingenieurs in de burelen.

(2) *Het kwaliteitssysteem.*

Het is duidelijk dat de mentaliteit in de werkplaats niet alleen kan instaan voor de kwaliteit van het produkt. Er is het broodnodig *kwaliteitssysteem*. Volgens aard en volume van het bedrijf moet een kwaliteitsprocedure opgesteld worden. Een soort intern reglement die de noodzakelijke garantie moet bieden voor een aanneembaar kwaliteitsniveau.

Er moet dus een functie kwaliteitszorg bestaan met als bijzonderste taken : de zelfkontrolle van de produktie-mensen systematisch bewaken en bijsturen ; de middelen en machines bewaken ; de beschikbare informatie opvolgen ; de meetmiddelen ijken ; de ingangskontrolle en ingangs-procedures nazien ; sommige produkten naargelang hun belangrijkheid en veiligheid bijkomend testen. De eind-kontrolle kan niet altijd uitgeschakeld worden en er is ook het noodzakelijke administratieve werk dat de kwaliteits-certificering meebrengt.

Het kwaliteitssysteem is geen monopolie voor grote bedrijven. Integendeel, kleine bedrijven, zelfs onderaannemingen zijn veel beter geschikt om economische kwaliteitsakties te voeren. De mentaliteit en de verantwoordelijkheidszin is in kleine eenheden veel sneller en efficiënter te bereiken dan in grote bedrijven.

Het administratieve dat een kwaliteitssysteem meebrengt, is misschien financieel proportioneel iets zwaarder in een klein bedrijf dan in een groot bedrijf, maar dit wordt zeker ruimschoots gecompenseerd door het voordeel van de betrokkenheid van het personeel met de leiding en de produktie.

kwaliteit en verkoop

M. Pieters,

Verkoopdirecteur Plush nv, Wevelgem

Verkopen vanuit kwaliteitsoogmerk

Het begrip 'verkopen' kan op verschillende wijzen gedefinieerd worden. Elke gezichtshoek van waaruit men het begrip 'verkopen' benadert geeft aanleiding tot een nieuwe definitie. In van Dale's woordenboek wordt het begrip als volgt bepaald: 'verkopen is zich voor geld, tot zekere prijs van iets ontdoen, aan een ander overdoen'. Niemand zal de juistheid van deze beschrijving betwifelen. Een juridische definitie (in een handelswetboek) of een economisch-kommerciële definitie (in een handboek) zal helemaal anders zijn en toch, vanuit de eigen gezichtshoek bekeken, het begrip 'verkopen' precies omschrijven.

Zo ook kan het begrip 'verkopen' vanuit een kwaliteitsoogpunt bepaald worden, en wel als volgt: 'verkopen is het oplossen van het probleem van de klant'. De klant koopt nooit omwille van de leverancier of verkoper, ook nooit omwille van het produkt of dienst op zich maar wel omdat hij een behoefte, m.a.w. een probleem, heeft. Enkel in de mate dat men het probleem van de klant heeft opgelost heeft men een kwaliteitsprodukt geleverd. Een produkt dat volledig aan de specificaties vodoet, maar het probleem van de klant niet of onvolledig oplost, is geen kwaliteitsprodukt. De specificaties waaraan een produkt wordt onderworpen moeten tegemoet komen aan het probleem van de klant of koper.

Marketing en kwaliteit

Vanuit dezelfde gezichtshoek kan ook het begrip 'marketing' gedefinieerd worden. Marketing is namelijk het bepalen, het lokaliseren van het probleem van de klant enerzijds en het oplossen van dat probleem anderzijds. Het bepalen van het probleem behoort tot het werkteerrein van het marktonderzoek, van de marktstudie. Het oplossen van het probleem behoort tot het werkteerrein van de produktontwikkeling en het actieve verkopen. Marketing is een heel breed begrip waarbij het onderscheid tussen industriële marketing en konsumentenmarketing zich dadelijk opdringt, ook in verband met de bovengenoemde probleembepaling.

Bij de *industriële marketing* is :

(a) het probleem relatief goed gekend door de klant zelf die ook goed meewerkt bij de betere bepaling ervan.

Afhankelijk van de bedrijfsgrootte van de klant en van de industrie waartoe hij behoort heeft men veelal te doen met een georganiseerde inkoopafdeling. De inkoopdirecteur wordt bijgestaan door een technische dienst, een kwaliteitsdienst of zelfs door de eigen verkoopafdeling. Kortom men (de klant) weet concreet wat men wil ;

(b) de klant veelal concreet en individueel identificeerbaar. Men richt zich tot organisaties, tot bedrijven die niet onbekend of onbeperkt in aantal zijn ;

(c) er een mogelijkheid tot nauwe samenwerking tussen klant en leverancier. Door het feit dat de klant identificeerbaar is bestaat er een direkt kontakt, in vele gevallen zelfs een goede persoonlijke relatie, waarbij een uitwisseling van gegevens ontstaat die bijdraagt tot de betere bepaling van het probleem van de klant. Als verkopende partij kan men zich tot de klant wenden en eventuele ideeën aanbrengen of informatie vragen. Men kan bij afwijking ten opzichte van eigen specificaties de klant vragen of zulks ook voor hem hinderend is. Door deze nauwe samenwerking kan men er beter achter komen welke specificaties al dan niet relevant zijn ;

(d) er een nauwe samenwerking tussen de kommerciële en de produktieafdeling van de firma - leverancier. Bij een industriële firma worden de kommerciële mensen goed gesteund en geïnformeerd door de technische mensen. Vaak zijn de kommerciële mensen zelfs technisch geschoold.

Bij de *konsumentenmarketing* is :

(a) het probleem veelal minder concreet bepaald en bestaan er betere mogelijkheden om zelf een probleem te kreëren. De voorbeelden waarbij marketingmensen er in slagen om bij de konsument een probleem te kreëren zijn legio. Daarvoor hoeven we niet eens de gespecialiseerde reclame aan te stippen ;

(b) de klant meestal niet individueel identificeerbaar. Men heeft te doen met de naamloze konsumentenmassa ;

(c) er praktisch geen mogelijkheid tot nauwe samenwerking tussen klant en leverancier. Vermits men te doen heeft met de naamloze konsumentenmassa is direkt kontakt vrijwel onmogelijk en een persoonlijke relatie tussen de verkoper-producent en de klant-konsument is uitgesloten ;

(d) de verkoopafdeling soms ver verwijderd van de produktieafdeling. Aangaande de technische kant van het produkt bestaat er bij een konsumptieartikel minder kontakt tussen produktie- en verkoopmensen dan bij een industrieel artikel. Als dat kontakt wel bestaat is het zeker minder frekwent. De verkoopmensen zijn meestal ook minder technisch geschoold en weten veelal heel weinig af van het artikel dat ze in feite verkopen.

Bepalen van de markt

Bij de bepaling van de markt vanuit een kwaliteitsvisie verdienen een aantal facetten bijzondere aandacht ¹ :

(a) de samenstelling van de markt waarbij vooral aantal en grootte van de klanten in acht genomen worden. Het is

¹ Dr. Juran, Handbook for quality control, § 4 - p. 7.

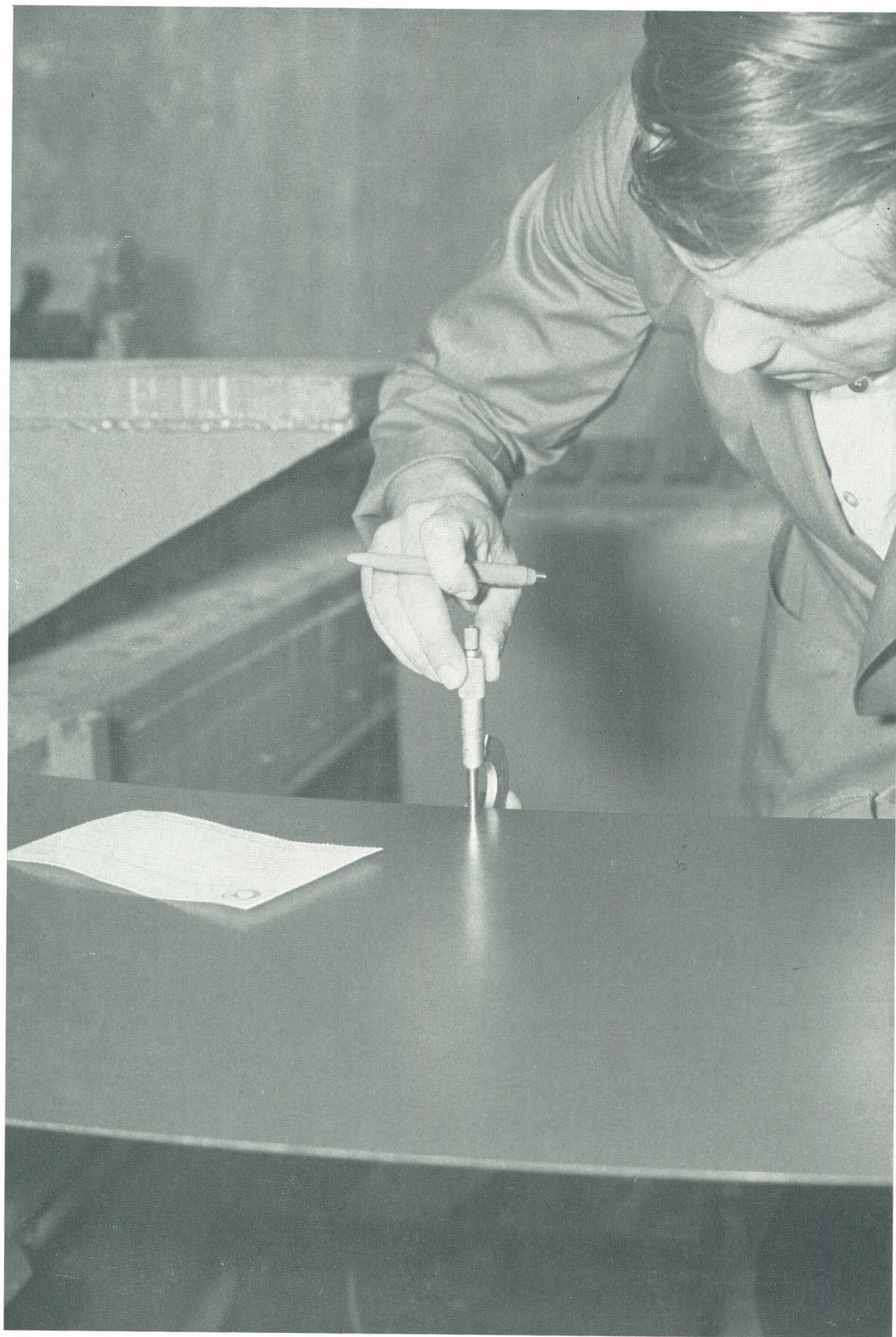


Foto H. Maertens, Brugge

(Superia)

belangrijk te weten of men met een beperkt aantal grote klanten dan wel met een groot aantal kleine klanten te doen heeft. Met het oog op de goede wisselwerking is deze overweging van belang ;

(b) de technologische sterkte van elke klant. Het loont vast de moeite te weten in welke mate het klantenpotentieel beschikt over een al dan niet gesofistikeerde technologie ;

(c) de politieke macht van elke klant. Dit fenomeen is gedurende de laatste jaren meer en meer aktueel geworden vooral naarmate de konsumentenbonden zich hebben ontwikkeld. Het volstaat niet een produkt te ontwikkelen dat voldoet aan eigen praktische specificaties als het niet voldoet aan de specificaties van algemeen belang die al dan niet wettelijk bepaald zijn ;

(d) de manier waarop ' fitness for use ' bepaald wordt. In bepaalde sectoren beschikken de klanten niet alleen over eigen normen en specificaties maar ook over eigen laboratoria en testmogelijkheden. In andere sectoren is het probleemloos gebruiken de enige norm die gesteld wordt ;

(e) door wie de kwaliteitsspecificaties bepaald worden. Deze worden in de industriële sektor doorgaans door de klant bepaald, in de konsumentensektor worden deze doorgaans door de producent bepaald ;

(f) het al of niet bestaan van een ingangskontrolle bij de klant ;

(g) het al of niet bestaan van klachten-rapporten ;

(h) de konkurrentie. Wanneer alle overige factoren zoals prijs, leveringsvoorwaarden enz. gelijk zijn kan een betere kwaliteitsreputatie van zeer groot belang zijn ;

(i) de substitutieprodukten.

Het beoordelen van kwaliteit

Wanneer wij het produkt, dat voorwerp van aan- of verkoop is, door een kwaliteitsbril bekijken, moeten wij er rekening mee houden dat het produkt door koper en verkoper totaal verschillend bekeken wordt ².

Voor de klant-koper is het produkt noch min noch meer de oplossing van zijn probleem en hij vindt het produkt doorgaans slechts goed in de mate dat het aan zijn probleem tegemoet komt. Voor de verkoper-leverancier is ' zijn ' produkt datgene waarvoor en waarvan hij leeft.

Kwaliteit betekent bij de klant gewoon ' fitness for use ' wat eens te meer betekent dat kwaliteit gelijk is aan de oplossing van zijn probleem. De verkoper verstaat kwaliteit als het voldoen aan specificaties of voorschriften. Het is nodig in te zien en te beseffen dat voorschriften of specificaties tot niets dienen als ze niet bijdragen tot de oplossing van het probleem van de klant.

De prijs van het produkt is voor de klant niet alleen die prijs die op de leveranciersfaktuur vermeld staat, maar ook de ganse exploitatiekost die er bij komt om zijn probleem op te lossen. De verkoper overweegt bij de prijs enkel en alleen in hoever deze zijn kostprijs overschrijdt en bijdraagt tot zijn winst.

De verantwoordelijkheid van de producent voor zijn produkt is volgens de klant nooit teneinde, de verkoper daarentegen houdt het bij de waarborgperiode die in de verkoopsvoorwaarden is voorzien.

Wisselstukken zijn voor de klant een noodzakelijk kwaad die ook mede zijn prijs bepalen zoals hoger reeds aangegeven. Daartegenover zijn wisselstukken voor de verkoper-leverancier niet zelden een winstgevend zaak.

De klacht

Tot hier hebben wij vooral het kwaliteitsaspect belicht bij het definiëren van het begrip verkopen alsook bij de bepaling van markt en produkt. Bij het aktieve verkopen komt het fenomeen kwaliteit meestal aan de orde onder de vorm van klachten. De verkoper of de verkoopafdeling wordt altijd het eerst met een klacht gekonfronteerd en wordt ook, door de klant, verondersteld deze klacht te zullen oplossen. Wanneer een klacht zich voordoet is dit het duidelijke bewijs van het feit dat het probleem van de klant niet werd opgelost, integendeel bij een klacht is het probleem van de klant nog groter geworden. Derhalve is het klaar dat men bij een klacht nooit mag doen alsof zijn neus bloedt ; integendeel, er moet meteen gezorgd worden voor de oplossing van het probleem. Zelfs als de klacht als onverantwoord voorkomt blijft het probleem bestaan.

Het is vanzelfsprekend dat alle klachten duidelijk naar de produktie- of technische afdeling moeten teruggespeeld worden. De taak van de verkoopafdeling bestaat er vooral in dit terugspelen duidelijk te doen zodat er geen verschillende interpretatiemogelijkheden bestaan.

Het weze niet uit het oog verloren dat het niet voorkomen van klachten niet noodzakelijk een goed teken is, integendeel het kan zijn dat de klant zijn probleem anders oploste, wat noch min noch meer betekent dat de konkurrentie werd aangesproken en een marktaandeel verloren ging ³.

Het is daarom goed nooit de klachten af te wachten en geregeld bij de klant na te vragen of er geen moeilijkheden zijn.

Tenslotte stippen wij nog het probleem perfectionisme ⁴ aan. Perfectionisme is datgene waarbij wij de klant meer leveren dan hij in feit koopt en waarvoor hij ook bereid is te betalen. De klant betaalt ons enkel en alleen voor de oplossing van zijn probleem, alles wat wij meer leveren heeft ons meer gekost en zonder die kost zou de klant ook tevreden geweest zijn. De overoplossing is nooit de beste oplossing.

² Dr. Juran, Handbook for quality control, § 4 - p. 4.

³ A.R. van der Burg, SIGMA, december 1979, p. 133.

⁴ Dr. Juran, Handbook for quality control, § 4 - p. 37.

werking van kwaliteitscirkels

N. D'Hiet,

Manager voor personeelsontwikkeling en
Training-Europa

Sperry New Holland, Zedelgem

West-Vlaanderen als koploper

Sinds een paar jaar is de snelle Japanse economische groei volop een onderwerp van grondige belangstelling en studie in de Verenigde Staten. Hierbij komt uiteraard ook de studie van de Japanse kwaliteitscirkels aan de orde.

Het is merkwaardig vast te stellen dat in West-Vlaanderen een gelijkaardige belangstelling ongeveer 10 jaar vroeger begonnen is. Inderdaad reeds in het begin van de jaren '70 werd in West-Vlaanderen met de eerste kwaliteitscirkels gestart.

Bij dit feit kunnen wellicht enkele beschouwingen gemaakt worden. Hoe komt het dat die belangstelling er zo vroeg was? En hoe komt het dat men juist in West-Vlaanderen zo vroeg dit concept ging toepassen in de bedrijven?

1. Het blijkt hoe sterk het Westvlaamse bedrijfsleven de ogen open heeft voor wat er in de wereld gebeurt. Het waren immers Westvlaamse bedrijfsleiders die door hun bezoek aan Japan op het spoor kwamen van de typische eigen mentaliteit van de Japanners, die via kwaliteitscirkels, een samenwerkingsorgaan gevonden hadden om niet alleen de kwaliteit maar ook de produktiviteit in Japan te verhogen.
2. Het toont ook aan hoe vlug het Westvlaamse bedrijfsleven kan inspelen op nieuwe ideeën en die op een aangepaste manier kan toepassen in de eigen bedrijven. De stimulans hiertoe is voor een deel te danken aan het Westvlaams Centrum voor Kwaliteitszorg, dat onmiddellijk gelijktijdig met het benadrukken van een noodzaak aan kwaliteitsprodukten, verwees naar de resultaten die met kwaliteitscirkels bereikt werden in Japan. Maar gelijktijdig was er ook in een aantal Westvlaamse bedrijven, die ruime internationale kontakten hadden, een bereidheid om de kwaliteitscirkels toe te passen.

3. De bereidheid om de kwaliteitscirkels toe te passen kon in West-Vlaanderen, misschien gemakkelijker dan in andere plaatsen in de wereld, aan bod komen omdat er hier in een aantal grote bedrijven een mentaliteit van democratisch overleg aanwezig was.

Deze basis van democratisch overleg steunt in onze streek reeds op verworvenheden die aan de grondslag lagen van de bestuursprincipes in de Middeleeuwse Westvlaamse steden. Na de oorlog waren ze nog geaksentueerd geworden door de inspanningen van werkgevers en werknemers om samen via overleg de produktiviteit in Vlaanderen te verbeteren.

Daarenboven genoten ook de denkbeelden van een aantal Amerikaanse auteurs op het gebied van de gedragswetenschappen, die onderstreepten welke stimulerende werking een overlegklimaat kan hebben op het verbeteren van zowel de werksfeer als de produktiviteit in de ondernemingen, ruime belangstelling bij kaderleden in de Westvlaamse bedrijven. Dit laatste wijst er nog maar eens op dat het Westvlaamse bedrijfsleven een zeer open en ruime kijk heeft op wat er inzake denkbeelden in de wereld leeft.

Teoretische basis

De theorie waarop de kwaliteitscirkel steunt berust bij het simpele feit dat ook de man die aan de werkpost staat heel wat suggesties kan geven over het werkproces. Jaren aan een stuk probeerde het management het maximale te halen uit de fysische bekwaamheden van de medewerkers. Het verwaarloosde echter de ervaring, de opleiding en de creativiteit van zijn personeel. Dit te meer nu de medewerkers steeds meer de kans hebben verder te studeren.

De kwaliteitscirkel is een middel waarbij mensen die gelijkaardig werk doen samenkomen om problemen die verband houden met hun werk, vast te stellen, te analyseren, en bepaalde oplossingen ervoor aan te bevelen. Door gebruik te maken van de kennis, de ervaring en de creativiteit van tientallen, in sommige gevallen honderdtallen medewerkers, in plaats van louter beroep te doen op enkele specialisten, kunnen meer problemen opgelost worden, wat dus ook aanleiding geeft tot een betere kwaliteit.

De kwaliteitscirkels bieden ook een aantal voordelen op het vlak van de motivatie. De meeste mensen zullen meer belangstelling hebben, en meer eer halen uit hun werk, als zij een kans krijgen om de beslissingen die gemaakt worden over hun werk te beïnvloeden. Daarentegen zullen personen die weinig of niets te zeggen hebben over hun werk of over de beslissingen die genomen worden over hun werk, ook weinig belangstelling hebben voor de winst en de produktiviteit van hun werk.

De mogelijkheden om samen te denken rond het werk kan niet alleen de belangstelling voor het eigen werk verhogen, maar kan tevens de belangstelling voor de medewerker voor het bedrijf als geheel positief beïnvloeden. Ook dit zal aanleiding geven tot betere kwaliteit.

Tenslotte moet onderstreept worden dat kwaliteitscirkels geen toverformule uitmaken om alle problemen op het gebied van kwaliteit, produktiviteit en motivatie op te lossen. Indien men vanuit dit denkbeeld vertrekt, zouden de resultaten van kwaliteitscirkels zeer teleurstellend zijn. Het belang van een goede leiding, die het doelgericht werken om resultaten te behalen combineert met een positief geloof in de bereidheid van de medewerkers om samen die resultaten te bereiken, is een basis-voorwaarde om met kwaliteitscirkels succes te behalen.

Ervaringen bij Sperry New Holland

Bij Sperry New Holland, te Zedelgem, werd met kwaliteitscirkels gestart in 1970.

Het kader van dit bedrijf had juist een intens trainingsprogramma achter de rug, waarbij de algemene principes van management werden bestudeerd.

Hierbij waren ook de denkbeelden van de auteurs, die publiceerden op het gebied van de gedragswetenschappen, bestudeerd. In werkgroepen werd het voordeel van 'groepswork' ervaren. Ook bleek hoe belangrijk het was de ideeën te kennen van de mensen die direkt, in de werkplaats, bij het werk betrokken waren.

Gelijktijdig waren een aantal kaderleden van Sperry New Holland actief betrokken bij de werking van het Westvlaams Centrum voor Kwaliteitszorg. In dit centrum werden de reiservaringen van Westvlaamse bedrijfsleiders in verband met kwaliteitscirkels in Japan druk besproken. Er werd overwogen om ook met dergelijke cirkels te starten bij Sperry New Holland.

Alhoewel er geen direkte specifieke opleiding gebeurde voor de personen die deze kwaliteitscirkels zouden moeten leiden, bleken deze cirkels van meet af aan zeer succesrijk.

In deze cirkels werd het belang van kwaliteit onderstreept. Tevens werd ook, aanschouwelijk, inzicht bijgebracht in verband met de betrouwbaarheid van steekproeven. Verder was er ruime tijd voorzien voor het voorstellen van kwaliteitsverbeteringen. Deze voorstellen behelzen zowel ideeën inzake het verbeteren van gereedschappen, als voor het verbeteren van meetgerief, het verbeteren van bepaalde werkprocessen, tot zelfs ideeën in verband met het ontwerpen van een ergonomische werkstoel.

Er werden door de leiding ook enkele specifieke doelstellingen op het gebied van de kwaliteit naar voor gebracht. Deze doelstellingen hadden verband met eerste-stuk-kontrolle en met het verminderen van schroot- en herstellkosten in functie van direkt loon. De resultaten op deze twee meetbare gebieden waren overweldigend. In elk van de afdelingen waar men met kwaliteitscirkels startte (draaierij, plaatwerkerij, lasserij) zag men enorme verbeteringen op het gebied van eerste-stuk-kontrolle en een zeer sterke vermindering van de schroot- en herstellkosten.

De successen in deze afdelingen waren een spoorslag voor andere afdelingen om eveneens met kwaliteitscirkels te beginnen. Ook in de assemblage-lijn werden merkwaaardige resultaten bereikt. Er werden feedback-mechanismen ontworpen om de werknemer een duidelijker inzicht te geven in de oorzaak van eventueel kwaliteits-tekorten in de assemblage.

Een ander gevolg van deze kwaliteitscirkels was een meer gerichte scholing. In de plaatwerkerij werden kursussen ingericht over meten en tekeningen lezen. Deze kursussen brachten voor de werknemers een taakverrijking mee. Of zoals iemand van de kursisten het uitdrukte: 'Nu zijn wij niet langer machine met de machine, maar iemand die zelf het werk in gang zet, het volgt, en de resultaten ervan kan controleren'.

In de jongste jaren ziet men in de kwaliteitscirkels ook een grotere aandacht voor gegevens in verband met het werkmilieu. Dit toont aan dat de gesprekken van de kwaliteitscirkels binnen het bedrijf ook beïnvloed worden door de waardeoordelen die buiten het bedrijf leven.

De kwaliteitscirkels bij Sperry New Holland worden bijgewoond door telkens ca. acht personen uit de afdeling. Daarnaast is de leiding aanwezig, alsook enkele specialisten uit stafdiensten. Ook de vakbondshoofd-afgevaardigden hebben toegang tot de kwaliteitscirkels.

Over iedere kwaliteitscirkel wordt een omstandig rapport gemaakt dat aan de berichtenborden verschijnt en ook opgenomen wordt in het bedrijfsmagazine 'Aktueel'. De onderwerpen die op dit ogenblik behandeld worden zijn: kwaliteit, produktiviteit en veiligheid in de werkplaats.

Introductie van een kwaliteitscirkel

In het voorbeeld van Sperry New Holland gebeurde de introductie van de kwaliteitscirkels eigenlijk vrij vlot en enkel steunend op een training in theorieën over gedragswetenschappen, enerzijds, en een duidelijke gemotiveerdheid bij enkele kaderleden, anderzijds.

In theorie echter wordt gesteld dat de training die vooraf gaat aan de introductie van een kwaliteitscirkel eigenlijk wel ruimer moet zijn. Men voorziet volgende zaken:

(1) Inzicht in theorieën van Maslow, McGregor en Herzberg om duidelijk het algemeen kader te schetsen waarin een kwaliteitscirkel succesvol kan opereren. Op basis van deze theorieën kan een gedragskode ontwikkeld worden die volgende punten omvat:

- (a) Bekritiseer de ideeën, niet de personen.
- (b) De enige domme vraag is deze die niet gesteld wordt.
- (c) Iedereen in de groep is verantwoordelijk voor het groepsproces.
- (d) Wees open voor de ideeën van anderen.

Dit zijn enkele ideeën die thans gebruikt worden in de meer-modernere processen van organisatie-ontwikkeling.

(2) Training in Brainstormingstechnieken. Dit is vooral belangrijk voor de eerste vergadering van de kwaliteitscirkel waar zoveel mogelijk ideeën voor verbetering naar voor gebracht worden.

(3) Statistische technieken. Deze kunnen gaan van eenvoudige steekproeftheorieën, naar het opstellen van histograms, Pareto-analyse en meer gesofistikeerde technieken zoals berekening van standaard-deviatie en faktor-analyse.

Deze statistische technieken worden vooral ook in de Japanse kwaliteitscirkels zeer sterk toegepast. Eén van de sterkten van de Japanse is dat zij alles proberen in cijfers onder te brengen zodanig dat de vaststellingen meetbaar zijn, zodat ook kan nagegaan worden in welke mate verbetering optreedt.

(4) Technieken voor het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen. Hierbij kunnen ondermeer de techniek van de visgraat-analyse aangeleerd worden, de technieken van Kepner-Tregoe, en dergelijke. De bedoeling hierbij is een logisch gedachtenkader te geven dat vooral door de leider van de kwaliteitscirkels nuttig kan gebruikt worden om ten gronde de problemen te bestuderen en de passende beslissingen te stellen.

(5) Presentatie-technieken. Daar het dikwijls de bedoeling is dat een kwaliteitscirkel rapport uitbrengt aan de hogere

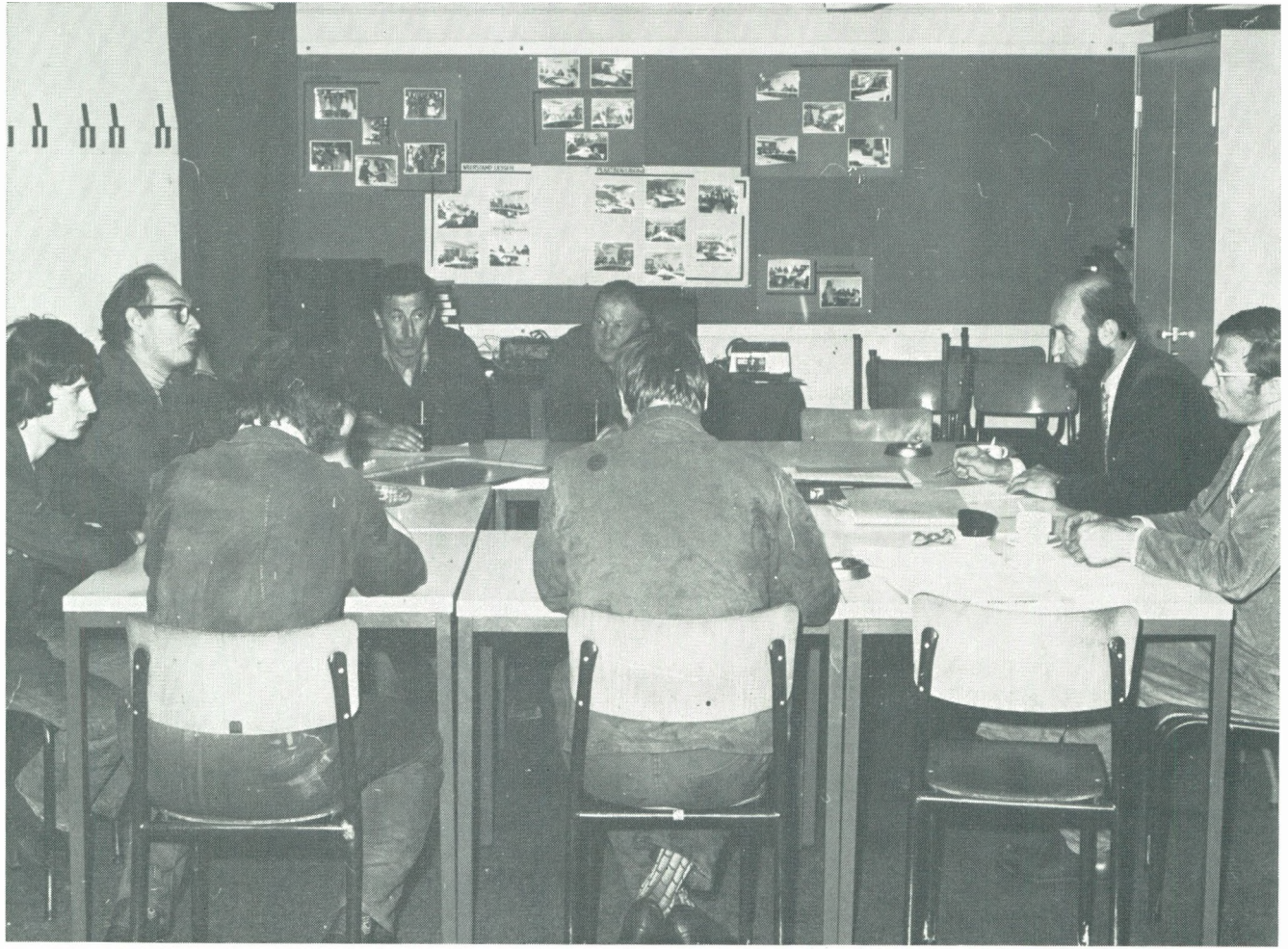


Foto Archief Sperry New Holland

directie is het ook belangrijk dat de leden van de kwaliteitscirkel geoefend zijn om hun ideeën en bevindingen op een duidelijke manier aan de directie voor definitieve besluitvorming voor te dragen.

(6) Het leiden van vergaderingen. Dit is vooral voor de leiders van de kwaliteitscirkels belangrijk.

Algemene voorwaarden voor succes

Naast de training die zeer belangrijk is vooraleer men tot een kwaliteitscirkel-aanpak begint, zijn ook een aantal andere voorwaarden essentieel.

Als meest belangrijke blijkt overal de nood aan een actieve en op alle niveaus duidelijk zichtbare steun van het management.

Daarnaast wordt voorgesteld de introductie eerder traag aan te vatten. Dit kan gebeuren in enkele afdelingen waar de kansen tot succes groot zijn. In ieder geval: de medewerking van de personeelsleden is belangrijk.

In sommige bedrijven wordt speciaal een 'facilitator' aangesteld om het gehele proces te begeleiden. Dit kan de verantwoordelijke zijn voor de kwaliteitszorg in het bedrijf, soms is het de verantwoordelijke voor de vorming van de personeelsleden, maar het kan ook iemand zijn met een brede algemene belangstelling, inzicht in het menselijke proces gebeuren, en een logische geest om problemen op te lossen en de passende besluiten eruit te trekken.

Een andere voorwaarde is de aanwezigheid aan sterke leiders met verantwoordelijkheidsbesef. Deze leiders moeten klare doelstellingen hebben voor hun afdeling. Daarbij moet vastgesteld worden dat het succes niet mag beoordeeld worden enkel steunend op de gemaakte kostredukties.

De leden van het team moeten werkelijk als een groep samenwerken. Het is onvoldoende dat zij enkel maar de problemen vaststellen. Zij moeten er konstruktief aan werken en oplossingen voorstellen. Zij worden aansprakelijk gehouden voor hun verantwoordelijkheden. Doelstellingen van de groep moeten realistisch zijn, de vooruitgang meetbaar.

Het werkingsproces binnen de cirkel moet op geregelde tijdstippen geëvalueerd worden. Dit moet toelaten niet alleen na te gaan in welke mate men vooruit gaat inzake het realiseren van de doelstelling, maar ook het groepsproces moet regelmatig onderwerp van bezinning worden.

Uiteindelijk is de erkenning en waardering door het hoger management, van hetgeen gerealiseerd werd door de kwaliteitscirkels bijzonder belangrijk. In sommige bedrijven wordt via de bedrijfsmedia ook de aandacht gevestigd op de verwezenlijkingen van deze cirkels. Dit is een positieve steun voor de leden van de kwaliteitscirkel om in de ingeslagen weg verder te gaan.

Verdere evoluties

Bij het bestuderen van de buitengewone Japanse economische groei wordt wel eens verkeerdelijk gedacht dat het geheel kan verklaard worden door dit ene middel:

'De kwaliteitscirkel'. Dit is uiteraard niet juist. Kwaliteitscirkels worden normaal op de zevende of achtste plaats gerangschikt bij de verklaring van de Japanse economische groei.

Niettemin blijven het belangrijke middelen omdat zij gebruik maken van de menselijke 'spirit' van alle medewerkers om de problemen 'hier en nu' in het bedrijf te ontdekken, te analyseren en oplossingen ervoor te voorzien. De kwaliteitscirkels, die in Japan dikwijls buiten de werkuren gebeuren en zonder extra vergoeding, werden hier meestal begrepen als vormen van werkplaatsoverleg die op een geregelde tijdstip, telkens met andere medewerkers uit de werkplaats, plaats vinden. In Japan kan een kwaliteitscirkel echter ook betekenen dat een aantal mensen samen gaan werken voor de oplossing van een acuut probleem waarmee ze vertrouwd zijn. Het kunnen dus ook personen zijn uit verschillende werkplaatsen (dus eerder het concept van een project-team of task force).

Hoe men het concept ook toepast, het systeem blijkt een methode om alle niveaus van de organisatie samen te laten werken tot het bereiken van produkten met een hogere kwaliteit en gelijktijdig ook een hogere leefstandaard voor de medewerker te bereiken.

De ideale kwaliteitscirkel wordt gebracht in 3 fasen.

(1) *Training*. Wij hebben de waarde ervan hierboven onderstreept.

(2) *De introductie* waarbij het belang van de steun van het management, en de stap-voor-stap-aanpak bij de begin-fase belangrijk zijn.

(3) *De consultatie*, waarbij de resultaten die bereikt werden met de kwaliteitscirkels doorgespeeld worden naar de hoogste niveaus van het management.

Door zo te werken, bekomt men uiteindelijk een integrale kwaliteitszorg, waarvan het belang begrepen wordt en gemotiveerd en doelmatig ondersteund wordt door alle medewerkers.

De resultaten van deze aanpak resulteren in:

een hoger kwaliteitswaarde van het eindprodukt, wat ten goede komt aan de klant, en ook het kwaliteitsimago van het bedrijf versterkt;

een reductie van kosten doordat onnodige schroot- en herstellonkosten vermeden worden;

een verbetering van de produktiviteit door meteen de zaken goed te doen dank zij een bedachtzame en geplande aanpak.

het ontwikkelen van de vaardigheden en de kennis van de personeelsleden, omdat een dergelijke aanpak meteen duidelijk maakt waar moet bijgestudeerd worden, waar nieuwe vaardigheden vereist zijn. Het aanleren van deze zaken zijn op hun beurt weer investeringen om kwaliteit en produktiviteit te verbeteren;

uiteindelijk wordt dank zij de kwaliteitscirkel een echt overlegklimaat geschapen. Een klimaat van echte industriële democratie dat op dit ogenblik zo nodig is om in onze streek de verworvenheden van de recente decennia te kunnen behouden en eventueel nog te verbeteren.

toelevering en kwaliteit

G. Vandecasteele,

Manager Kwaliteitsborging
Erta Plastics nv, Tielt

Wanneer het onderwerp 'toelevering en kwaliteit' als een speciaal punt wordt behandeld, dan betekent dat meteen dat er terzake specifieke problemen gesteld worden. Dat dit inderdaad zo is, kunnen degene die met de praktijk gekonfronteerd zijn, meestal met eigen ervaringen, bevestigen.

De problemen worden gesteld zowel van de kant van de afnemer, als van de kant van de toeleverancier.

Vooraleer hierop verder in te gaan, moet eerst worden verduidelijkt wat dient te worden verstaan onder 'toelevering' en onder 'kwaliteit'.

Toelevering is het leveren van onderdelen of half afgewerkte produkten aan een ander bedrijf dat deze produkten in eindprodukten verwerkt. Een toeleveringsbedrijf is een bedrijf dat dergelijke produkten vervaardigt. In deze context worden vooral specifieke produkten bedoeld, die aan specifieke eisen moeten voldoen en door de leverancier meestal, slechts aan één klant geleverd worden en soms ook maar bij één leverancier besteld worden, in tegenstelling tot standaardprodukten welke bij meerdere mogelijke leveranciers kunnen gekocht worden en aan meerdere klanten geleverd.

Wat van toepassing is voor specifieke produkten, zal meestal ook gelden voor standaardprodukten, maar bij specifieke produkten zijn de problemen veel scherper gesteld.

Kwaliteit heeft hier uiteraard geen andere betekenis dan de courante 'de kwaliteit van een goed of een dienst is de mate waarin het aan de verwachtingen van de gebruiker voldoet'.

Deze definitie kan hier nader omschreven worden in :

- (a) hoe laat het produkt zich verder verwerken in het proces van de afnemer : proces - eisen ?
- (b) hoe functioneert het onderdeel in het eindprodukt : functionele eisen ?
- (c) hoe gedraagt het onderdeel zich bij de uiteindelijke gebruiker : bedrijfszekerheidseisen ?

Met deze ruimere omschrijving wordt verder in de tekst rekening gehouden.

Historische aanpak bij inkopen van onderdelen

Een vroeger veel gebruikte manier van inkopen was de volgende :

een bedrijf ontwerpt een bepaald apparaat, machine, ... en brengt dit op de markt. In dit geheel zitten een aantal

onderdelen welke men beslist uit te besteden. De ontwerpafdeling van het inkopend bedrijf gaat deze onderdelen volledig specificeren (afmetingen, toleranties, materialen, geldende normen, enz...). De ontwerpafdeling bezorgt deze tekeningen en voorschriften aan de inkoopdienst die aan verschillende mogelijke toeleveringsbedrijven een prijsaanvraag stuurt. De inkoopdienst krijgt de verschillende prijsopgaven binnen en aan de hand van de ontvangen prijzen en leveringstermijnen wordt, na eventuele discussie hierover, het onderdeel uitbesteed aan de firma met de meest gunstige offerte. De inkoopdienst beschouwt zijn taak als beëindigd en draagt de zaak over aan de andere diensten in de onderneming (productie, kwaliteitskontrolle, planning, enz...), die moeten zorgen dat het technisch en organisatorisch rond draait. Het inkopen beperkt zich hoofdzakelijk tot een transactie : een uitwisselen van geld en goederen.

Gevolgen van de historische aanpak

Het is zonder meer duidelijk dat deze manier van werken een invloed zal hebben op beide organisaties en op het resultaat zowel financieel als technisch. Het is geenszins de bedoeling hier een volledige ontleding te geven van alle gevolgen van deze aanpak, maar enkele van de meest markante zijn de volgende :

de ontwerper zal zijn onderdeel zo ontwerpen dat hij zich persoonlijk zo veilig mogelijk voelt : nauwe toleranties, extra eisen, grote veiligheidsfactoren. Bij technisch falen heeft hij immers geen enkel verhaal ten opzichte van de toeleverancier of andere departementen. Er is geen medeverantwoordelijkheid ;

het ontwerp is niet optimaal voor het proces van de toeleverancier ontworpen, omdat de ontwerper de mogelijkheden en de begrenzingen van het proces van de toeleverancier onvoldoende kent en er ook weinig in geïnteresseerd is ;

er zijn voortdurend spanningsvelden tussen klant en leverancier : de klant denkt dat hij teveel betaalt, de leverancier denkt dat hij te weinig krijgt, de leverancier vreest voor continuïteit, de klant vreest voor slechte kwaliteit ;

afkeuringen, terugzendingen, slechte kwaliteit met als gevolg slechte planning, grotere voorraad noodzakelijk, lagere gemiddeld kwaliteitsniveau ;

de leverancier is niet gemotiveerd om verbeteringen voor te stellen aan het produkt ;

de leverancier is niet geïnteresseerd hoe het produkt zich gedraagt in het geheel : zijn technische opdracht is te voldoen aan de specificaties, volledig opgelegd en gedefinieerd door de klant ;

de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van de klant wordt niet gestimuleerd.

Gemeenschappelijke aanpak

De bovengenoemde werkwijze heeft een natuurlijke ontwikkeling gekend. Ze is ontstaan en gegroeid in een periode waar :

de produkten eenvoudiger waren en dus gemakkelijker te specificeren ;

de konkurrentie en de druk op de kostprijs nog niet zo groot was ;
de kwaliteits- en vooral betrouwbaarheidseisen veel lager waren ;
de hoeveelheden kleiner ;
de productieprocessen eenvoudiger ;
de ontwikkeling van nieuwe produkten niet zo snel moest gebeuren ;
de productieprocessen zich niet zo snel wijzigden.

In deze omstandigheden was ze dan ook een zeer bruikbare methode.

De meesten hebben hier echter te lang bij stil gestaan, omdat ze de behoefte van anders te werken niet nodig vonden.

Nochtans de alternatieve manier van kopen en verkopen, nl. waar ook de verkoper een actieve rol speelt, heeft altijd bestaan bijv. bij die produkten waar het niet anders kon. Een inkoper van wijnen heeft altijd het advies van zijn leverancier(s) gevraagd, omdat het onmogelijk is een wijn volledig te specificeren en omdat het productieproces (druivensoorten, grondsoort, ligging, weersomstandigheden, tijd van plukken, enz...), zo een grote rol gaan spelen bij de uiteindelijke kwaliteit dat de verkoper het best geplaast is om te oordelen en de koper zich laat adviseren door de leverancier om voor zijn klanten (markt) de meest geschikte wijnen in te kopen.

Wanneer de verkoper een blijvende relatie (kontinuiteit in zijn verkoop) wil opbouwen, kan hij niet anders dan eerlijke en juiste adviezen verstrekken en zal hij ook meteen verplicht zijn aan realistische (juiste verhouding prijs/kwaliteit) prijzen te verkopen.

Onder druk van bepaalde konkurrentie is er ook in de industrie meer en meer een samenwerking gaan ontstaan tussen klant en toeleverancier.

De toeleverancier werkt mede in de ontwerpfase, hij doet alternatieve voorstellen die kwaliteitsverbeteringen of kostprijsverminderingen teweeg brengen en maakt het onderdeel proces-rijp.

De klant helpt de leverancier bij het oplossen van zijn problemen, geeft de leverancier meer informatie over het gebruik van onderdelen, de verdere verwerking in het productieproces, de gedragingen bij de gebruikers (zowel positieve als negatieve) en stelt realistische toepassings-gerichte specificaties op, rekening houdend met kostprijs en productieproces van de leverancier.

Voorwaarden tot samenwerking

Om tot een samenwerking te kunnen komen, moeten een aantal voorwaarden vervuld zijn. De voornaamste zijn :
beiden moeten de wil hebben tot samenwerking ;
beiden moeten over een organisatie beschikken die kan samenwerken ;

men moet een kwaliteitsbeleid voeren waar beide partijen elkaar kunnen ontmoeten ;

men moet marktgericht werken : zowel klant als leverancier houden rekening met de belangen van de consument.
In plaats dat de toeleverancier denkt tot het produkt de fabriek verlaten heeft, moet hij doordenken tot het produkt bij de uiteindelijke gebruiker is ;

klant en toeleverancier moeten zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de kwaliteitsbeheersing.
Dubbele controles evenals gebrek aan controle vermijden ;
de toeleverancier moet de vrijheid hebben zich te organiseren op een wijze die overeenstemt met de aard en de omvang van zijn onderneming ;
men moet elkaars zelfstandigheid respekteren ;
de klant moet eenduidige gegevens en eisen vooropstellen ;
de toeleverancier moet de kwaliteit waarborgen van de onderdelen die hij levert ;
beiden moeten informatie uitwisselen om een betere kwaliteitsbeheersing na te streven ;
beiden moeten de overeengekomen controles werkelijk uitvoeren.

Gevolgen van samenwerking

Men weet hoe belangrijk het is in een bedrijf over een duidelijk en betrouwbaar kommunikatiesysteem te beschikken.

Immers een groot deel van de fouten die er gebeuren, kunnen teruggebracht worden tot een gebrek aan informatie. Dit is nog meer het geval, wanneer men de activiteiten van twee of meerdere firma's met hun verscheidenheid in technologie, hun verschil in bedrijfsleiding, hun onderlinge afstand, wil coördineren. Samenwerking zal automatisch de kommunikatie verbeteren en daardoor zal het aantal fouten verminderen. Gezien elk afgekeurd produkt ook de prijs en leveringstermijn beïnvloedt, zal door het aantal fouten te verminderen ook de kostprijs en de verkoopprijs dalen.

Door samenwerking ontstaat er een relatie op langere termijn. De leverancier heeft meer zekerheid van afname. Hij zal dan ook gemakkelijker investeren in controle-apparatuur, in betere en meer aangepaste produktie-middelen, in mensen en zo zijn mogelijkheden beter kunnen ontplooiën.

Soms gaat de afnemer zowel ingrijpen in het proces van de leverancier als in zijn organisatie. Dit heeft dan als gevolg een verbetering van de produktie en de organisatie.

Door aan te sturen op samenwerking gaat de klant optimaal gebruik kunnen maken van de kennis en de mogelijkheden van de leverancier. Hij herkent in hem een bevoegd medewerker op het gebied van technologische kennis en stelt zijn medewerking en raadgevingen zeer op prijs.

Konklusie

Het was geenszins de bedoeling alle facetten van toelevering en kwaliteit te behandelen, maar de aandacht te trekken op enkele belangrijke punten.

Door de steeds toenemende inter-afhankelijkheid van de leverancier-klant is een goede samenwerking een noodzakelijkheid geworden. Het slagen van de ene onderneming is rechtstreeks verbonden met de kunde van de andere en de betrouwbaarheid van de kommunikatie tussen beide.

Het interne dynamisme van één enkele firma is niet langer voldoende op zichzelf.

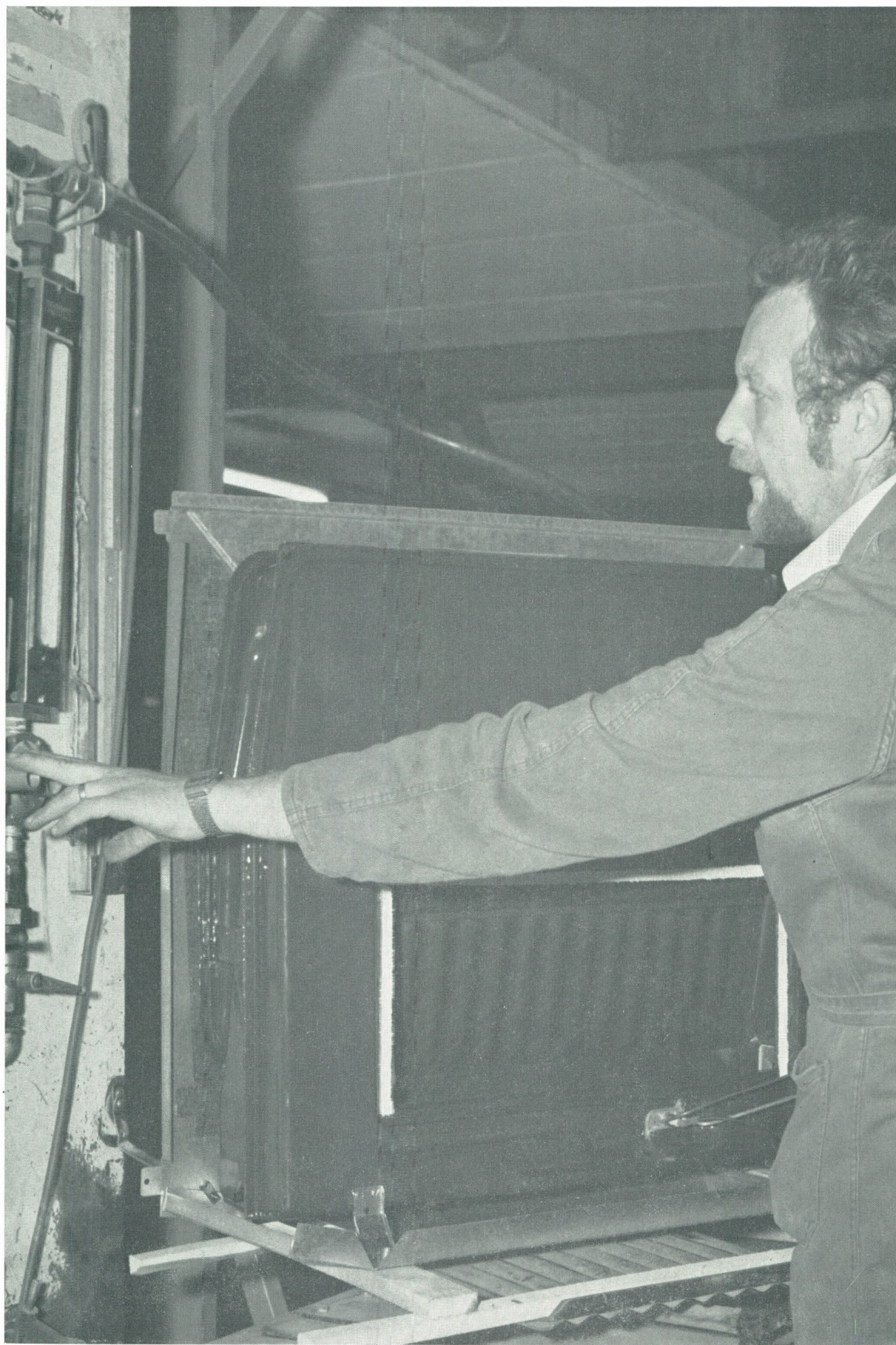


Foto H. Maertens, Brugge

Uittesten veiligheidsstelsel gaskonvectoren (Superia)

technisch onderwijs en kwaliteitsopleiding

R. Wieme,

Diocesaan Inspecteur HTSO, Oostende

Kwaliteit is een zeer oud begrip. Aristoteles spreekt in dat verband over een zeer fundamentele categorie die betrekking heeft op de aard en de eigenschappen van de dingen. Een algemeen en ruim begrip dus, dat in feite overall toepasselijk is, zodat men terecht kan spreken over de kwaliteit van het leven, van het milieu, van de zaken en van de diensten.

Onder de invloed van het Taylorisme, een systeem op punt gesteld door de Amerikaanse ingenieur Fred. Taylor bij de aanvang van de industrialisatie van Amerika in de eerste helft van de 20e eeuw, is het begrip kwaliteit in de industrie sterk verengd. Het Taylorisme, op punt gesteld om met de minder-ontwikkelde immigranten uit Europa een vlot lopend productieproces uit te bouwen, gaat uit van bewegings- en tijdstudies en deelt aldus complexe handelingen in in een reeks van eenvoudige bewegingen die elkaar opvolgen en gemakkelijk uitgevoerd kunnen worden.

Uit dit systeem ontstond dan later het bandwerk waarvoor de nodige beroepskennis niet groot hoeft te zijn. Het werk van de arbeiders werd herleid tot enkele eenvoudige handelingen waar denken en inspraak eigenlijk niet bij te pas kwamen. Fouten in dat proces werden opgespoord door de inspectie- en controleafdelingen die alsmaar groter werden en meer invloed kregen, zodat de gedachte groeide dat kwaliteit alleen de zaak was van deze afdelingen en niet voor het ontwerp, de werkvoorbereiding, de productie, de verkoop en de nazorg. Tussen de verschillende afdelingen groeiden dan ook muren die communicatie, inspraak en terugkoppeling bemoeilijkten.

Die vereniging van het begrip kwaliteit leeft nog sterk bij velen onder ons. Inderdaad, als men ergens over kwaliteitszorg spreekt is de reactie meestal: ja, dat kennen we, dat wordt bedreven bij de kwaliteitscontrole door het nameten en het goed- of afkeuren van de in productie-afdeling vervaardigde onderdelen.

Moderne kwaliteitszorg

Het moderne begrip kwaliteitszorg is echter veel ruimer dan het hierboven geschetste. De beste bepaling voor het ogenblik is deze die kwaliteit uitdrukt als de 'fitness for use' of de geschiktheid voor het gebruik. Door marktonderzoek wordt achterhaald wat de klant eigenlijk wil. De ontwerpafdeling bouwt die wensen in in het ontwerp en zet de specificaties op punt. De werkvoorbereiding en de productie ontwikkelen de nodige arbeidsprocessen die aan de gestelde normen voldoen en de controleafdeling waakt erover dat de vooropgestelde doelen inderdaad bereikt worden.

Bij die nieuwe benadering is het duidelijk dat alle afdelingen hun inbreng hebben tot het verkrijgen en het behouden van de vereiste kwaliteit. Inderdaad, wat baat een prima ontwerp als de aankoopdienst minderwaardige grondstoffen aankoopt? En wat met de beste grondstoffen aanvragen als de machines niet meer voldoen of de productieprocessen verouderd zijn? Ook de verkoop en de nazorg hebben een belangrijke inbreng door de terugkoppeling van de ervaring van de gebruiker naar ontwerp en specificaties.

Bij deze opvatting van kwaliteitszorg moeten de muren die de doorstroming van informatie tussen de verschillende afdelingen belemmeren, afgebroken worden. Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat kwaliteit een belangrijke zaak is en dat alle afdelingen van het bedrijf nauw bij het kwaliteitsgebeuren betrokken zijn. Het besef moet groeien dat kwaliteit niet gecontroleerd wordt, maar gemaakt aan de werkpost en dat het bereiken van een hoog kwaliteitspeil het gevolg is van de inzet van iedere medewerker.

Bij de uitbouw van een systeem van integrale kwaliteitszorg speelt de mens een belangrijke rol. Hij is het die initiatief neemt en de beheerstaken uitvoert. En om de mens opnieuw te motiveren en een zekere vorm van arbeidsfierheid en arbeidsvreugde te verschaffen moet er gezorgd worden voor een jobverruiming en voor een bepaalde vorm van participatie. Om met een dergelijk programma te slagen is opleiding en training nodig, en zo komt men als vanzelf op het terrein van het onderwijs terecht.

Een opdracht voor het technisch onderwijs

Het technisch onderwijs wordt vandaag de dag gekonfronteerd met de snelle evolutie van de techniek en het bestrijden van een steeds breder veld. Op zich zelf een boeiend gebeuren, waarbij steeds meer beroep gedaan wordt op wetenschap en wiskunde. Alhoewel het bijhouden van deze ontwikkeling een moeilijke opgave lijkt moet het technisch onderwijs die evolutie op de voet volgen. Niet door te trachten een zo uitgebreid mogelijke encyclopedische kennis mee te geven, maar door een goede keuze te maken uit de geboden veelheid van nieuwe materialen, werkmodes en productietechnieken. Daarbij dient de nadruk te liggen op het grondig begrijpen van de basisgegevens en de technisch-wetenschappelijke achtergrond waarop ze steunen, waarbij de onderlinge verbanden zeker niet vergeten mogen worden. Aldus wordt het technisch redeneren gestimuleerd en de bekwaamheid om problemen te onderkennen, zelfstandig uit te werken en op te lossen, aangescherpt.

Welk is nu de plaats van de kwaliteitszorg in het leerprogramma? De stuurgroep onderwijs van het Centrum voor Kwaliteitszorg West-Vlaanderen is van oordeel dat het hier niet mag gaan over een nieuwe cursus naast de vele andere reeds bestaande, maar dat het in de eerste plaats gaat over een mentaliteit, de geest die in de school heerst in verband met het beleven van de kwaliteitsgedachte en die in alle activiteiten moet doordringen.

Deze ideeën moeten eerst verbreid worden onder het lerarenkorps, dat ze dan overdraagt op de leerlingen. Dat gebeurt best onder het stimulerend impuls van een groepje leraars die zich in de materie van de kwaliteitszorg inwerken en de kwaliteitskern van de school vormen.

Wel is het zo dat een minimum aan methodiek betreffende kwaliteitszorg dient gekend, en dat afhankelijk van het opleidingsniveau. Deze materie wordt geïntegreerd in de bestaande cursussen van wiskunde, tekenen, meet-techniek, werkvoorbereiding, technisch bureel en beroeps-praktijk.

De verdere organisatie in de school loopt parallel met deze in de industrie. Ook hier is kwaliteitszorg een zaak voor iedereen die aan het schoolgebeuren deelneemt. Om te slagen is een bepaalde structuur nodig. Een organisatie-vorm die met succes werd uitgetest, is gegeven in bijgaand organigram.

De taken en functies van de verschillende afdelingen kunnen als volgt omschreven worden:

(1) Technisch Bureau - Afdelingschef.

Het kwaliteitsbeleid moet duidelijk gesitueerd worden in het algemeen beleid. De relaties met de andere specifieke beleidsgebieden mogen niet verwaarloosd worden. Het is de taak van de afdelingschef in dat beleid leiding te geven en het waar te maken. Hij moet de doelstellingen uitstippelen en adviserend optreden.

(2) Studie- en tekenbureau.

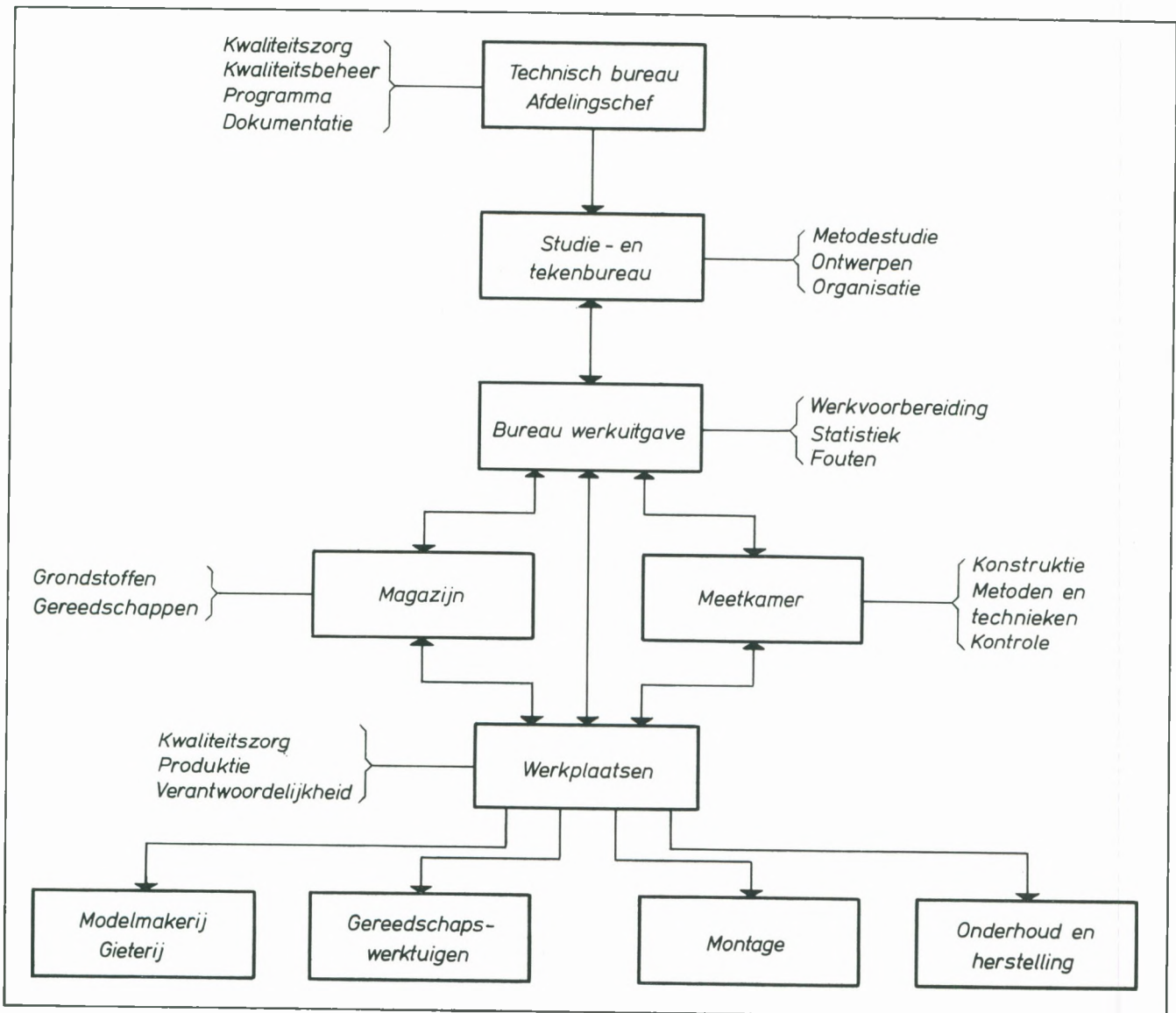
Bij het uitwerken van de opgaven wordt aan de kwaliteitsproblematiek speciale aandacht besteed.

Daaronder valt:

de studie van het doelprodukt, de behoefte, de konsumentengroep, de kosten, de grootte van de afzet, de leveringstijd;

kwaliteitsaspecten en eisenprogramma: betrouwbaarheid, levensduur, nauwkeurigheid, onderhoud, vormgeving en design, wetenschappelijke, technische en financiële middelen;

kwaliteit en ontwerp: het formuleren van hoofd- en deelfuncties, opzoeken en verwerken van informatie, laatste ontwikkelingen, berekeningen en tekeningen, model en prototype maken.



(3) De kwaliteitszorg bij de produktie omvat het bureau voor werkuitgave, het magazijn, de meetkamer en de werkplaatsen. Zij slaat vooral op de werkzaamheden : planning van de produktiemethoden, werkvoorbereiding, beoordelen van de grondstoffen, steekproeven nemen en statistisch evalueren, controle van en met meettoestellen, magazijnbeheer, bescherming bij transport, stockering.

Bij het uitwerken en uitbouwen van deze structuur kan de hoger vernoemde kwaliteitskern, een groepje leraars die gemotiveerd zijn en die de problemen kennen, een grote rol spelen. Ze kunnen een gunstige atmosfeer scheppen en de verantwoordelijkheid voor de verdere uitbouw van de kwaliteitszorg in de school opnemen.

In iedere afdeling moeten de leraars dan de volgende punten betrachten :

alle dokumenten, plans, tekeningen, gereedschappen en werkstukken een vaste plaats geven ;

er voor instaan dat alle toestellen, gereedschappen en machines in goede staat gehouden worden ;

de leerlingen verantwoordelijkheid leren nemen voor het gepresteerde werk, hen ervan overtuigen dat hun inzet een schakel is in het geheel waarop anderen moeten kunnen voortbouwen ;

veelvuldige controles uitoefenen op de werkzaamheden van de leerlingen en gemotiveerd leiding geven ;

enkel goed afgewerkte plans, stukken, enz., mogen de afdeling verlaten ;

voor de vervaardigde werkstukken als stelregel nemen : binnen de tolerantie is goed, erbuiten is slecht ;

de aandacht erop vestigen dat kwaliteit verzorgen parallel loopt met het vergroten van de veiligheid. Dat er geen enkele reden kan gevonden worden om niet veilig te werken of om de kwaliteit van het werk niet te verzorgen ;

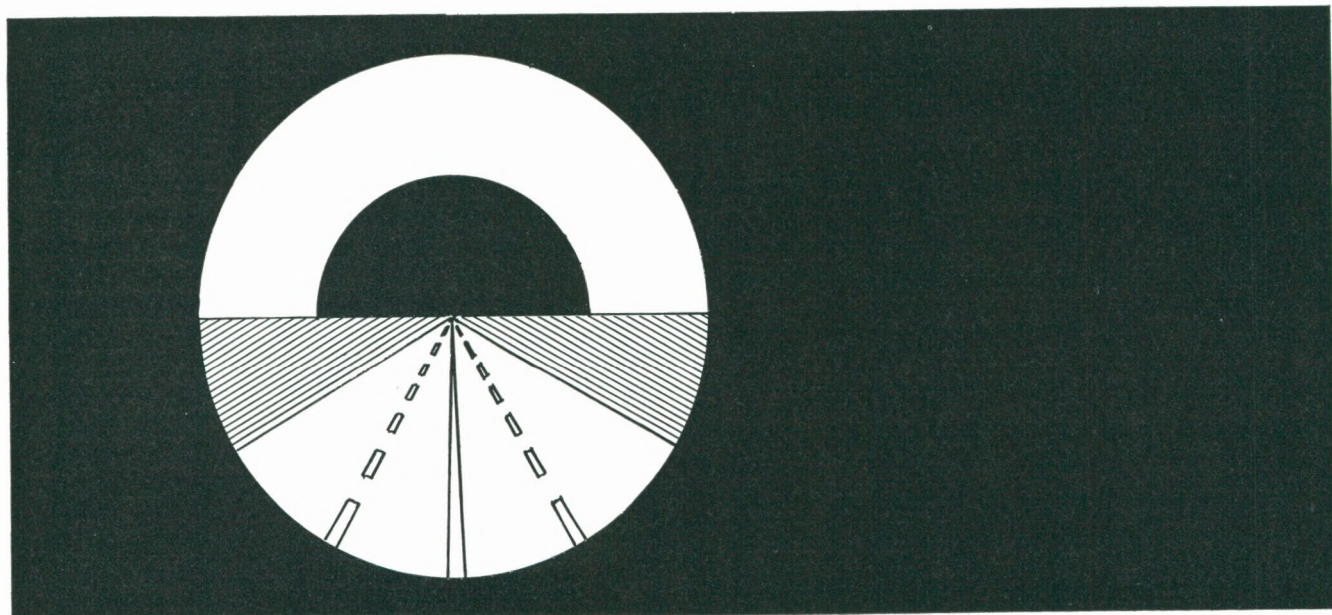
dat resultaten op het terrein van veiligheid en kwaliteit alleen kunnen behaald worden door datgene wat men er voor doet. Beide zijn even onontbeerlijk voor degelijk vakmanschap als het technisch instituut.

Besluit

Kwaliteitszorg zal in ons land een van de hoofdbekommernissen worden in de industrie en in de dienstensektor. Met het invoeren van een kwaliteitsbeleid reeds van in de school kan de zorg voor de kwaliteit op de leerlingen overgedragen worden. Daarbij wordt iedereen bewust van het belang en de verantwoordelijkheid van zijn specifieke taak. Het voorgaande betekent niet dat er nu nog niets gebeurt op het gebied van kwaliteitszorg in de scholen. Maar datgene wat tot nu toe gerealiseerd werd gebeurde eerder onbewust en was weinig of niet gestructureerd. Een goed begin van de actie voor kwaliteitszorg in een school is dan ook het inventariseren van wat er reeds is, om daar dan gestructureerd op voort te bouwen.

industriepark

POPERINGE



opent nieuwe perspectieven voor u

industriepark van
nationaal belang
rechtstreeks aangesloten op
frans autowegennet

INFO STADSBESTUUR POPERINGE
tel. 057 / 33 40 81
W.I.E.R. - BRUGGE
tel. 050 / 35 81 28

kwaliteitsbeleid en vakbond

A. Duquet,

Nationaal Sekretaris Christelijke Centrale der
Textiel- en Kledingbewerkeren, Gent

Van produktiviteits- tot kwaliteitsbeleid

De snelle economische groei en het hoog welvaartspeil dat in ons land tussen 1960 en 1974 werd bereikt was het resultaat van een voorheen ongekende versnelling van de technologische evolutie en van nieuwe wetenschappelijke vondsten. De vakbeweging heeft steeds positief gestaan tegenover deze evolutie en de opvoering van de produktiviteit die zij meebracht, echter niet zonder aandacht te vragen voor de sociale gevolgen ervan, voornamelijk wat zowel de omvang, als de kwalitatieve aspecten van de werkgelegenheid betreft.

Toen werd meer de klemtoon gelegd op de toename van de produktie en op een hoger rendement, dan op de kwaliteit van het werk. De werknemers gingen vrij vlug de produktiviteitsteorie relativeren omdat zij veelal leidde tot slechtere arbeidsvoorwaarden, hoger ritme en ééntonig werk. Er kwamen steeds meer reacties tegen de dalende 'kwaliteit van het leven' in de werkplaats. Dit gebeurde uiteraard ongekoördineerd en uitte zich in een stijgende graad van absentisme, groter personeelsverloop, wilde en spontane stakingen, dit alles met een ongunstige weerslag op de kwaliteit van het werk.

In de crisisperiode die wij thans beleven zijn de reacties van de werknemers op dit vlak zeker verminderd in aantal en intensiteit. Komt dit enkel door de minder gunstige economische omstandigheden, of is er ook een kentering waar te nemen in de houding van de werkgevers?

Wij ervaren immers dat de expansieve groei van de jaren 1960-1974 voor een groot deel gebouwd was op een 'verkwistende' economie en op individuele kosten-winstberekeningen. Wij worden gekonfronteerd met een relatieve schaarste van onvervangbare grondstoffen en energiebronnen, die steeds duurder worden, wat tot een zuinig gebruik noopt.

Door de inflatie en de kostenstijging van de laatste jaren zijn heel wat ondernemingen in een toenemende mate onderhevig aan concurrentie, zowel uit lage-loon-landen als uit geïndustrialiseerde landen. Hun probleem is niet langer zoveel mogelijk produceren, maar voor hun produktie een afzet vinden aan rendabele prijzen. Dit verplicht hen tot het vervaardigen van produkten met een hogere toegevoegde waarde en tot een omschakeling naar produkten die kunnen mededingen op basis van kwaliteit, mode en creativiteit.

Beide vaststellingen brengen mee dat steeds meer werkgevers aandacht besteden aan de kwaliteit van hun produkten en de verbetering ervan bewust nastreven. Zij rekenen hiervoor op bekwame en gemotiveerde arbeiders. De tendens om voorrang te geven aan de kwaliteit van het werk wordt door de arbeiders gunstig beoordeeld. Dergelijk beleid doet een groter beroep op de kwaliteiten en de mogelijkheden van de werkende mens. Het biedt hem meer kansen op zelfontplooiing en op menswaardige arbeid. De kwaliteit van onze arbeidskrachten is een troef die door de industrie te weinig wordt uitgespeeld.

Kwaliteitsbeleid

Om het kwaliteitsbeleid in de onderneming te evalueren dient men een onderscheid te maken tussen enerzijds het vervaardigen zelf van kwaliteitsprodukten, en anderzijds het achteraf controleren van de kwaliteit. In het eerste geval wordt in alle stadia van het arbeidsproces de nadruk gelegd op de zorgzame produktie. In het tweede geval is de aandacht vooral gericht op het einde van het produktieproces, waar men de goede van de minder goede produkten scheidt.

De arbeider wil goed werk afleveren en zet er zich actief voor in. Hij is bereid verantwoordelijkheid op te nemen en wenst zich in en door zijn arbeid te ontplooiën. Vanuit menselijk oogpunt bekeken verkiest de arbeider dus een beleid dat gericht is op het maken van kwaliteit, boven een beleid dat erop gericht is achteraf de goede produkten te selektieren en de slechte bij de afval te gooien. De arbeider heeft er zijn werk en moeite ingestoken. Hij ziet die niet graag verloren gaan: hij heeft er niets aan en ook de onderneming heeft er niets aan. Het is verspilling van arbeid, energie en grondstoffen. Deze nutteloze kosten kunnen op een betere wijze worden besteed, want de onderneming heeft vaak niet de middelen om zinvolle projecten uit te werken. Veel arbeiders klagen daarom terecht dat enkel de kwantiteit telt in hun fabriek en dat de leiding te weinig oog heeft voor kwaliteit.

Wil men van de arbeider zin voor kwaliteit verkrijgen, dat moet men hem als mens behandelen. De arbeider moet zinvol zijn, niet tegen alleen objektief in hoofde van de onderneming, maar ook subjektief in hoofde van de persoon mensbevorderend werken. De arbeider kan zich maar inspannen om bepaalde doelstellingen te halen als hij weet waarom. Dit veronderstelt dat hij degelijk wordt ingelicht over de inhoud van zijn arbeid en waarom hem bepaalde normen, bv. inzake kwaliteit, worden opgelegd. Wanneer hij het belang ervan kent voor de volgende fazen van het arbeidsproces zal dit zijn werk zinvoller maken en hem tot goede prestaties aanzetten. Als de direktie kwaliteitsnormen opgeeft zonder zeer goede uitleg waarom deze precies zo gesteld werden, eist zij van de arbeider dat hij gedwee bevelen uitvoert. Uit normaal zelfrespekt zal de mens altijd willen ontsnappen aan blinde bevelen. Daarentegen zal hij fierheid putten uit zijn prestaties wanneer hij ziet waarvoor het dient.

Wanneer de leiding van de onderneming meer nadruk wil leggen op kwaliteit volstaat het niet de arbeider te 'bepreken'. Zij moet ook de voorwaarden scheppen opdat de arbeider met normale inspanning de kwaliteitsnorm kan halen. Dit is in de praktijk niet altijd het geval. De arbeidsorganisatie binnen de onderneming, in plaats van de arbeider te motiveren, werkt vaak hinderend.

Techniek en werkorganisatie moeten dus plooibaar zijn en worden aangepast. Ook het management, dat een eigen bestaan lijdt, een eigen visie heeft en volgens bepaalde regels werkt, moet zich afstemmen op een kwaliteitsbeleid. Het zal in vele gevallen de aankooppolitiek van grondstoffen en machines moeten herzien. Men kan moeilijk met slecht materiaal goede produkten maken. Enkele centiemmen gewonnen bij de aankoop kunnen veel last veroorzaken en meerdere franken kosten bij de verwerking. Kwaliteitsbeleid vraagt ook een preventief onderhoud van de machines. Met rammelende machines, die vlug ontregeld zijn, voert men geen kwaliteitspolitiek op termijn. Als materiaal, machines en organisatie in orde zijn kan men ook van de arbeider kwaliteitszorg vragen. Hiervoor moet de onderneming bereid zijn hem desgevallend de gepaste opleiding te geven.

Als men de taak van de arbeider intensifieert doordat hij op meer punten moet letten en vaker zal moeten ingrijpen, zal men hem daarvoor ook meer tijd moeten geven. Dit is een elementair logisch gegeven, ook al ziet die werkgever het niet graag onder ogen. Als de arbeider te zwaar belast wordt, zal hij normaliter zijn optimaal inspanningsniveau proberen terug te vinden door minder aandacht te schenken aan kwaliteit. Een te hoge arbeidslast schaadt de kwaliteit van het werk.

Kwaliteitsbeleid kan men maar realiseren als men de arbeider ernstig neemt en bereid is naar hem te luisteren. In plaats van hem tot een onmondige uitvoerder te herleiden kan men hem inspraak geven in verband met zijn eigen arbeid en de afdeling waarbinnen hij werkt. Hij voert het werk uit, kent alle facetten ervan en is er elk ogenblik bij wanneer kwaliteit geproduceerd wordt, daar waar het management dit slechts van op afstand en indirekt volgt. Wil men de arbeider de gelegenheid geven om zijn inbreng te doen, dan moet men het werkoverleg aanvaarden. Wat zijn de kwaliteitscirkels, die in Japan en in andere landen bestaan trouwens anders dan werkoverleg omtrent kwaliteit?

Kwaliteitscirkels

De kwaliteitscirkels ontstonden in Japan na de tweede wereldoorlog toen, met de hulp van Amerikaanse raadgevers, de industrie er werd heropgebouwd. De Japanners namen toen het Amerikaans begrip 'kwaliteitskontrolle' over, maar geven er een andere dimensie aan. Zij vertrouwden aan kleine groepen arbeiders de taak toe om zelf hun manier van werken aan te passen zodat een betere kwaliteit en een hoger rendement werd bereikt. Dit heeft gedeeltelijk bijgedragen tot het succes van de Japanse industrie. De kwaliteitscirkels maken er een integrerend deel uit van het beheer van de onderneming.

Sinds enkele jaren betonen ook andere westerse landen een grote belangstelling voor deze overlegcirkels. Voor het ogenblik hebben reeds meer dan 200 ondernemingen in de Verenigde Staten, waaronder General Motors, General Electric, Westinghouse e.a. ze ingevoerd. In Groot-Brittannië werken ze in een veertigtal ondernemingen, onder meer bij Rolls Royce, Britisch Leyland en ITT, terwijl het stelsel ook in Noorwegen, Zweden en Denemarken ingang vindt.

De kwaliteitscirkels, die in voornoemde landen werken zijn kleine groepen van 6 tot 10 arbeiders, die het zelfde werk doen en regelmatig uit vrije wil vergaderen om

moelijkheden die zij in het dagelijks werk ondervinden te ontlenen en op te lossen. De tijd die ze aan de vergadering besteden wordt vergoed.

De invoering van overlegcirkels vereist, naast de bereidheid van de betrokken arbeiders, ook een aangepaste personeelsvorming, vooral in verband met de verschillende technieken om de problemen van de onderneming te ontleden. De grotere beroepsbekwaamheid wordt niet enkel door opleiding of herscholing bekomen, maar ook doordat de arbeiders verplicht zijn dagelijks problemen op te lossen. In vele ondernemingen is gebleken dat de financiële inspanningen om de arbeiders die overlegcirkels willen oprichten te vormen en hen de nodige tijd te verlenen in ruime mate worden gecompenseerd door besparingen.

Wie echter de inbreng van de arbeiders wil verkrijgen moet ook ernstig rekening houden met hun voorstellen en vragen op andere vlakken dan dit van de kwaliteit. De ervaring in ondernemingen waar de cirkels goed werken leert ons dat, na vertrokken te zijn met het doel de kwaliteit te verbeteren, hun opdrachten zich vlug hebben uitgebreid tot andere vlakken zoals interne werkorganisatie, de rentabiliteit, de veiligheid en de arbeidsvoorwaarden. Men kan het werkoverleg niet beperken tot de kwaliteit, maar moet alle aspecten die het werkklimaat in de afdeling beïnvloeden bespreekbaar maken. Alleen zo komt men tot werkoverleg op het niveau van de werkplaats. De werkgever die niet bereid is iets te doen aan de andere vragen van de werknemers, moet zich geen begoochelingen maken omtrent de bereidheid van de arbeiders. Zij voelen intuïtief aan wie hen wil 'uitbuiten' of wie het ernstig met hen meent.

Kwaliteitszorg vraagt een eigen klimaat

Kwaliteitsbereid heeft dus te maken met het hele klimaat in de onderneming. Elk bedrijf heeft met verloop van tijd een eigen klimaat ontwikkeld. Dit zit vastgeankerd in veel regels, gewoonten en verwachtingen die mensen zich vormen met betrekking tot hun werkomgeving. Kwaliteitszorg vraagt een ander klimaat, waaraan men gestadig en ingrijpend moet werken om er te komen.

Het werkelijk belang van overlegcirkels voor de onderneming is dat ze de arbeiders motiveren en hen op een konkrete wijze laten deelnemen aan de beslissingen. De werknemers krijgen de kans om na te denken over hun manier van werken en kunnen voorstellen overmaken aan hun oversten, waar in het traditioneel systeem de aanpassingen beslist worden door de directie.

Het blijkt in de praktijk niet altijd gemakkelijk om tot overleg te komen. Heel wat voorwaarden moeten vervuld zijn om te slagen. Soms mislukt men door gebrek aan personeelsvorming of aan werkelijke belangstelling vanwege de directie. Maar het tegenovergestelde kan zich ook voordoen: er kunnen te veel of ongepaste tussenkomsten van de directie zijn. Om te lukken is het verder nodig de actieve medewerking van het kader en de meestergasten te verkrijgen. Zij kunnen zich in hun functie bedreigd voelen of het overleg als een gezagsverlies ervaren. Hun controleopdracht vermindert gevoelig daar ze in belangrijke mate overbodig wordt of door de arbeiders zelf wordt overgenomen. In de plaats daarvan moeten zij als 'bezieler' van het overleg binnen de arbeidersgroep optreden en de voorstellen van hun afdeling bij de directie bepleiten en verdedigen. Ook dit vraagt een aangepaste

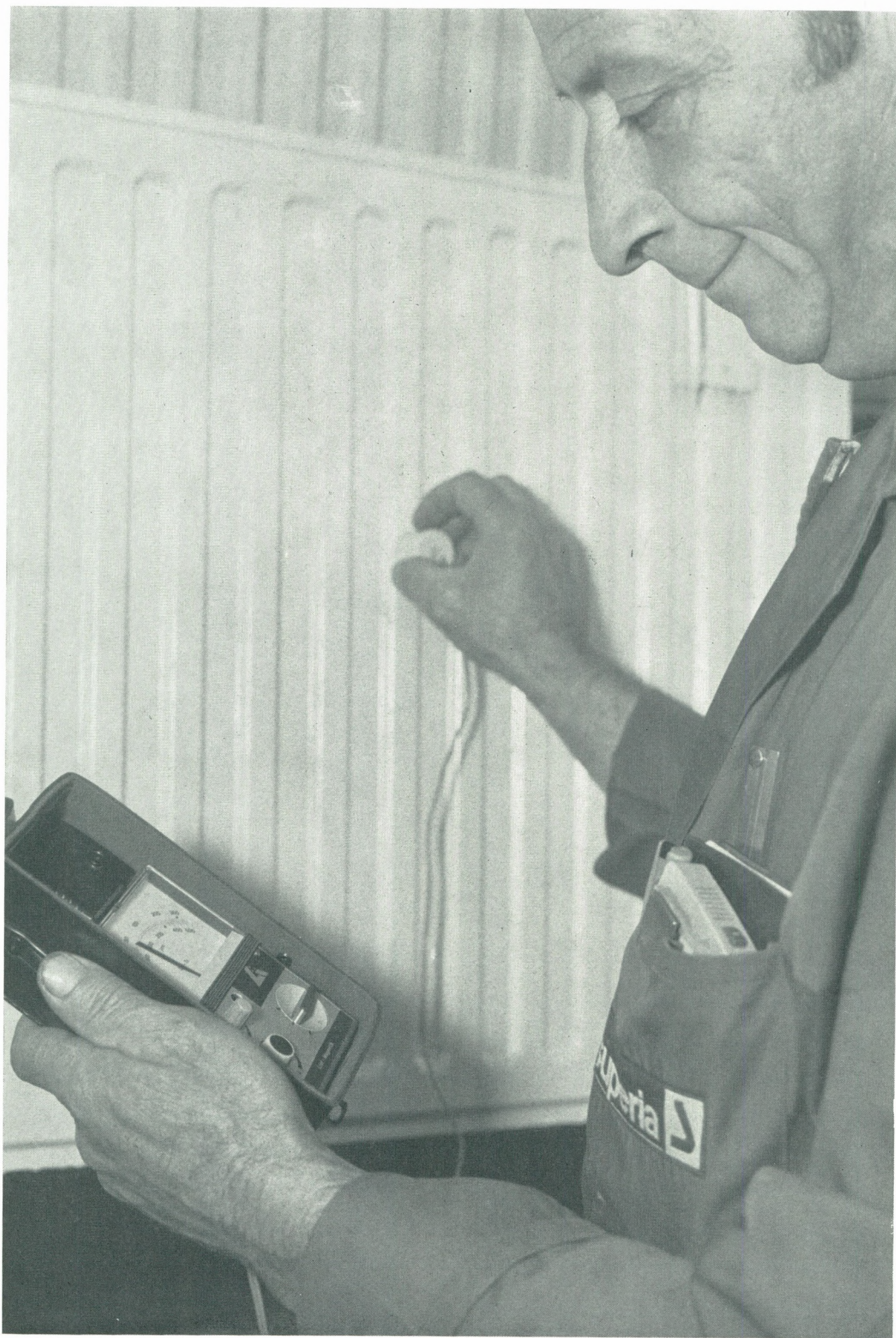


Foto H. Maertens, Brugge

Kwaliteitsmeting verflaag (Superia)

opleiding en een gewijzigde instelling in verband met het functioneren van hun afdeling.

In de westerse landen is het belangrijk hierbij de instemming en de medewerking van de vakbonden te bekomen. Het invoeren van werkoverleg op het niveau van de afdeling mag geen patronale zet zijn om de werking van de syndikale afvaardiging of van de vakbonden in de onderneming te doorbreken of te hinderen. De syndikale aanwezigheid bij het werkoverleg mag niet worden uitgesloten.

Dergelijke houding heeft er de Amerikaanse vakbonden toe gebracht hun bezorgdheid te uiten over de manier waarop de werkgevers er gebruik van maken. Zij vragen hun leden zich niet te verzetten tegen systemen van werkoverleg, die de werkvoorwaarden kunnen verbeteren, maar de syndikale aanwezigheid daarbij te bevorderen. De Britse vakbond TUC roept zijn leden op zich te verzetten tegen de invoering van 'kwaliteitscirkels' die het bestaand stelsel van onderhandelingen en raadpleging van de arbeiders in gevaar brengen. In Noorwegen daarentegen is de vakbond in alle stadia van het overleg aanwezig.

In eigen land hebben de drie vakbonden ACV, ABVV en ACLVB elk afzonderlijk voorstellen geformuleerd om tot een hervorming van de onderneming te komen. Hoewel deze voorstellen op talrijke punten verschillen, beogen zij allen een wijziging van de machtsverhouding en een grotere democratisering van de beslissingsstructuren binnen de onderneming. Daarin kan ook het werkoverleg op het niveau van de arbeidsplaats worden ingeplant, vermits het de erkenning en de ontplooiing van de arbeider in zijn dagelijkse werksituatie wil realiseren.

In voornoemde voorstellen heeft enkel het ACV een duidelijk standpunt bepaald in verband met werkoverleg. Hieruit mag niet worden afgeleid dat de twee andere vakbonden het werkoverleg afwijzen. In tegendeel zelfs, aan een aantal experimenten op het vlak van individuele ondernemingen hebben zij actief meegewerkt.

Voor het ACV heeft werkoverleg op zichzelf waarde en is het een stap naar verdere democratisering. Het kan de basis worden van een nieuwe ondernemingsstructuur waardoor meerdere arbeiders bij enige vorm van beleid, werking en leven van de onderneming worden betrokken, hoezeer hun aanleg, verlangens en interesse ook verschillen. Mits bepaalde voorwaarden worden vervuld is het ACV bereid actief mee te werken aan experimenten in verband met werkoverleg. Zowel de werknemers als hun afgevaardigden moeten volledige inspraak krijgen bij de totstandkoming van de overlegstructuur en bij de veranderingen in de werkorganisatie die eruit voortvloeien. Bij de aanvang moeten alle arbeiders de kans krijgen om tot het overleg toe te treden en de vakbond moet in alle stadia van het overleg aanwezig zijn. De ondernemingsraad, het comité voor veiligheid en de syndikale afvaardiging moeten bij de invoering van het werkoverleg worden betrokken. Zij moeten het overleg op het niveau van de werkplaats kunnen situeren in het algemeen ondernemingsbeleid en in het overleg op het ondernemingsvlak. Het werkoverleg kan en mag de voorziene vertegenwoordiging van het personeel niet uitschakelen. Evenmin kan de onderhandelingspositie en de informatieopdracht van de vakbond in het gedrang worden gebracht.

De vakbond en meer bepaald de syndikale afvaardiging kan nooit vereenzelvigd worden met de structuren of vormen van werkoverleg. De vakbond kan maar zijn rol spelen als hij autonoom is en los staat van welke ondernemingsstructuur ook. Hij moet verantwoordelijk optreden, maar een externe positie blijven innemen, omdat de vakbond in ruime mate het kader van de afzonderlijke onderneming overstijgt. De vakbond is slechts bijkomend intern aan de afzonderlijke onderneming. Hij zit er slechts in zover binnen als er arbeiders werken met eigen arbeidersbelangen naast al de arbeiders, die er niet werken en ook hun belangen hebben. Er moet dus een band zijn met de arbeiders van de onderneming. Dit moet uiteindelijk leiden, niet tot syndikale voogdij over de arbeiders, wel tot de uitoefening door de arbeiders zelf van hun recht. De arbeiders van de onderneming, zij het onder waarborg, met steun en mits controle van de vakbond, moeten via werkoverleg aan hun trekken komen. De vakbond is er voor de arbeiders en niet de arbeiders voor de vakbond. Beiden hebben hun verantwoordelijkheid tegenover de onderneming, maar die is niet (altijd) dezelfde en neemt niet (altijd) dezelfde vormen aan. Daarom moeten de vakbond en inzonderheid de syndikale afvaardiging verder autonoom hun rol spelen.

Op die wijze betekent werkoverleg niet het uitschakelen van de vakbond of van de syndikale afvaardiging, maar evenmin het organiseren van een syndikale voogdij over de arbeiders. Wel aan zoveel mogelijk arbeiders inspraak geven over de werkorganisatie binnen hun afdeling; overleg dat past in de overlegstructuur die op ondernemingsvlak functioneert.

Besluit

De crisis en de verscherpte concurrentie die zij meebrengt verplichten de onderneming meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van haar producten en de verbetering ervan intens te bevorderen. Dit vergt een aangepast beleid, dat in al zijn aspecten op kwaliteit gericht is. De leiding van de onderneming moet de noodzakelijke voorwaarden scheppen om de arbeider goed werk te laten leveren. De vakbonden staan positief tegenover een beleid dat voorrang geeft aan kwaliteit in plaats van aan kwantiteit. Ook de arbeiders zijn bereid daaraan mee te werken en kunnen een inbreng doen. Om de arbeiders te motiveren organiseren grote ondernemingen in het buitenland overleg rond kwaliteit en richten hiervoor 'kwaliteitscirkels' op. Zo men dit overleg ernstig neemt leidt het onvermijdelijk tot werkoverleg in een ruimere zin. Kwaliteit staat immers niet los op zich zelf, maar hangt samen met gans het klimaat van de onderneming. In eigen land is de vakbeweging, mits bepaalde voorwaarden vervuld zijn, bereid mee te werken aan experimenten inzake werkoverleg. De recente economische ontwikkeling dwingt ons tot een ander, meer kwalitatief levenspatroon. Nu door een mindere groei ook een verdere toename van de welvaart onmogelijk is, kan meer aandacht besteed worden aan het welzijn van de arbeider en aan de verbetering van het leefklimaat in de onderneming. Krijgt het werkoverleg nu ook bij ons een kans?

DE DIEPWATERKAAI IN DE ACHTERHAVEN VAN ZEEBRUGGE

Het Direktiekomitee van de GOM - West-Vlaanderen heeft begin juli kennis genomen van het verdeeld advies in de Nationale Havenkommissie betreffende het bouwen van een diepwaterkaai in de nieuwe achterhaven van Zeebrugge.

Hoewel het hier nog niet om een definitieve beslissing van de regering gaat, drukt de GOM - West-Vlaanderen zijn diepe bezorgdheid uit over de houding van bepaalde havenkringen ten aanzien van de uitbouw van de haven van Zeebrugge.

Het Direktiekomitee van de GOM - West-Vlaanderen vraagt aan de Regering om zonder verdere vertraging de bouw van een diepwaterkaai in de achterhaven van Zeebrugge goed te keuren en daartoe de nodige kredieten in te schrijven in de rijksbegroting 1982.

De bouw van deze diepwaterkaai lijkt voor het Direktiekomitee van de GOM - West-Vlaanderen vanzelfsprekend, overwegende :

1. Inzake scheepstypes situeert de algemene tendens zich naar schepen van de klasse van 125.000 tot 150.000 dwt zowel voor ertsen als voor kolen.
2. Europa schakelt meer en meer over van Europese naar niet-Europese kolen en ertsen.
3. Door het in bedrijf nemen van de nieuwe sluis te Zeebrugge, en rekening houdend met de voorziene diepten voor de LNG-terminal, is Zeebrugge de Belgische haven die het snelst en met de kleinste bijkomende uitgaven toegankelijk kan worden gemaakt voor schepen van 52 voet diepgang. Daarenboven is Zeebrugge niet afhankelijk van de goedkeuring van de Nederlandse regering.
4. De aanvoer van ertsen en kolen over Zeebrugge betekent een belangrijke transportkostenbesparing voor de staalnijverheid en energiebedrijven van het land. Thans worden vrij veel grondstoffen aangevoerd via buitenlandse havens en dit aandeel zal toenemen indien Zeebrugge niet in staat zou zijn de grotere schepen te ontvangen.
5. Zeebrugge werd door de Belgische regering een energiefunctie toebedeeld. In deze optiek is het logisch Zeebrugge uit te rusten, opdat deze haven kolen als substitutieprodukt voor ruwe olie zou kunnen verzekeren. Zeebrugge wordt verder weerhouden als een optimale lokalisatieplaats voor een nieuwe kooksfabriek met een capaciteit van 1,2 miljoen ton kooks per jaar. Een nieuwe kooksfabriek is noodzakelijk niet enkel om de bestaande werkgelegenheid te verzekeren doch laat verder een belangrijke groei van nieuwe arbeidsplaatsen verwachten.
6. In de sektor van de energie wordt de vrees geuit van onvoldoende overslagkapaciteit in onze Belgische havens aan kaden met voldoende diepgang. Overwegende deze onvoldoende overslagkapaciteit, de steeds meer toenemende rol van de buitenlandse havens ten aanzien van de bevoorrading van bulkgoederen van Belgische bedrijven en de gangbare trend inzake scheepstype, kan men niet stellen dat een bouw van een diepwaterkaai in de achterhaven van Zeebrugge van aard is om de op heden bestaande trafieken in de Belgische havens af te nemen.
7. Rekening houdend met de belangrijke investeringen in de voorhaven, de bouw van de zeesluis en de reeds

gedane investeringen in de achterhaven, zou het onverantwoord zijn een marginale investering, die de gevraagde diepwaterkaai toch is, te weigeren of af te remmen en op deze wijze de industrialisering van de achterhaven te bemoeilijken of onmogelijk te maken. Daarenboven impliceert het niet snel uitrusten in de achterhaven van de diepwaterkaai het niet valoriseren van de voor de hand liggende creatie van honderden nieuwe arbeidsplaatsen.

DE GOM - WEST-VLAANDEREN Kiest EEN PARTNER VOOR DE UITBOUW VAN DE TRANSPORTZONE TE ZEEBRUGGE

Sinds jaren benaastigt de GOM - West-Vlaanderen de uitbouw van de transportzone te Zeebrugge. Eerder dit jaar nam de GOM - West-Vlaanderen in dit verband een nieuw initiatief : een oproep werd gericht tot firma's of groepen die niet alleen geïnteresseerd zijn in de realisering maar tevens in het beheer van het geheel van de transportzone.

Na onderzoek van de ingediende dossiers besliste de Raad van Beheer van de GOM - West-Vlaanderen op 14 juli 1981 het voorstel van het Studiesyndikaat Transportzone Zeebrugge te weerhouden. Partners in dit Studiesyndikaat zijn : de nv L.L. & N. De Meyer, de nv Gebouwen en Bruggen, de sa C.G. Mosane en de Nationale Investeringsmaatschappij.

De beslissing van de Raad van Beheer van de GOM - West-Vlaanderen houdt in dat genoemd Studie-syndikaat nog voor 1 december van dit jaar de economische en financiële haalbaarheidstudie met het oog op de oprichting van de eerste fase van de transportzone zal uitvoeren. Mede afhankelijk van de resultaten van de haalbaarheidstudie zal de GOM - West-Vlaanderen participeren in de op te richten realisatiemaatschappij. Het is het streefdoel van de GOM - West-Vlaanderen nog voor het einde van het jaar de realisatiemaatschappij op te richten.

Voor de realisering van de eerste fase van de transportzone zullen ongeveer 12 ha bouwrijp worden gemaakt. De globale oppervlakte van de transportzone beslaat netto circa 40 ha. De grondverwerving en de verwezenlijking van de basisinfrastructuur is in handen van de WIER.

Het ligt in de bedoeling op de transportzone volgende voorzieningen te realiseren :

- een onthaalcentrum voor vrachtwagenchauffeurs, met ondermeer restauratie- en ontspannings-mogelijkheden en eventueel slaapgelegenheid ;
- een technisch servicecentrum met garages voor onderhoud en herstelling, met een depannagedienst, met brandstofvoorziening, en diensten inzake containerherstelling en algemeen onderhoud ;
- een administratief vervoercentrum met een kantoor-complex voor havengebruikers (eventueel bank- en wisselkantoren) en een dispatching centrum met telefoon, telex- en oproepsysteem) ;
- parkeerruimten voor wagens en vrachtwagens (lang- en kortparkeerders) ;

opslagruimten in open lucht voor containers en roll-on/roll-off ;

al dan niet door de spoorweg ontsloten overdekte opslagruimten.

In de komende maanden zal dit alles meer konkrete inhoud krijgen.

DEKREET BETREFFENDE HET BEHEER VAN DE AFVALSTOFFEN IN VLAANDEREN

In het Belgisch Staatsblad van 25 juli 1981 verscheen de tekst van het Dekreet betreffende het beheer van de afvalstoffen in Vlaanderen, dat op 2 juli door de Vlaamse Raad werd gestemd.

Meerdere feiten uit het recente verleden maakten duidelijk dat de afvalstroom in België totaal onbekend is en dat ten gevolge van een niet steeds adequate noch optimale manier van verwerking van afvalstoffen, het dringend noodzakelijk was om een coherent afvalbeleid in Vlaanderen uit te bouwen. In die zin werd België als lidstaat van de Europese Gemeenschappen door deze laatste ook gewezen op de verplichting van een dergelijke wetgeving.

Bij het opzetten van het dekreet betreffende het beheer van de afvalstoffen heeft men zich laten inspireren door de Nederlandse wet op de afvalstoffen en de wet op de chemische afval. Daarenboven heeft men een analogie ingebouwd met de wet op de bescherming van de oppervlaktewaters tegen verontreiniging, die voorziet in de oprichting van afvalwaterzuiveringsmaatschappijen en die de afvoer van afvalwaters onderwerpt aan een lozings-vergunning.

Het voorliggend afvaldekreet legt een formeel verbod op om zich van afvalstoffen te ontdoen of afvalstoffen aan derden door te geven met de bedoeling ze op die manier weg te werken, tenzij daartoe een vergunning wordt bekomen.

Daarnaast zijn zij, die afvalstoffen produceren, huishoudelijke uitgezonderd, verplicht daarvan melding te maken. Daarenboven is men verplicht elke aangifte of elke ontvangst van afvalstoffen te melden door respectievelijk een afgifte- en een ontvangstbewijs.

Op die manier reglementeert men de verwijdering van de afvalstoffen aan de hand van de vergunnings-voorwaarden en op basis van de meldingsplicht moet het mogelijk worden een beeld te krijgen van de afvalstroom en de bestemming ervan.

In meer algemene en thans nog zeer vage termen stimuleert het afvaldekreet het voorkomen van afvalstoffen, bevordert het de rekuperatie en het hergebruik en remt het ook de vervaardiging af van die goederen en produkten die veel afvalstoffen kunnen doen ontstaan.

Het globaal beheer van de afvalstoffen wordt toevertrouwd aan een openbare ' Afvalstoffenmaatschappij voor Vlaanderen ', die vóór 26 januari 1982 moet opgericht worden.

Bij het beheer zal deze afvalstoffenmaatschappij zich vooral steunen op een afvalstoffenplan, dat gedurende een periode van 5 jaar van toepassing zal zijn en als dusdanig

verordenende kracht of kracht van wet zal hebben. Bij de realisatie van dat afvalstoffenplan wordt beroep gedaan op de technische en administratieve medewerking van de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen, elk in hun gebied. Het ontwerp van afvalstoffenplan zal opgemaakt worden in samenwerking met de gemeenten en de verantwoordelijke interkommunale verenigingen en zal onderworpen worden aan een algemene inspraakprocedure.

De verwijdering van afvalstoffen zal gereguleerd worden door een aantal vergunningsvoorwaarden. In dat verband maakt het afvaldekreet onderscheid tussen huishoudelijke, industriële en een bijzondere categorie van afvalstoffen. Onder deze laatste vernoemt het dekreet de voertuigwrakken, de afvalolie, de landbouw-afvalstoffen, de gevaarlijke afvalstoffen en een groep bijzondere afvalstoffen waaronder slachthuisafval, ziekenhuisafval, zuiveringsslib en gevaarlijke huishoudelijke afvalstoffen.

In Europees verband en uitgaande van het principe van 'de vervuiler betaalt' zullen alle vergunningsplichtigen onderworpen worden aan een milieueffing, waarvan het bedrag later door de Vlaamse Raad bij dekreet zal bepaald worden.

Het dekreet voorziet eveneens in toezichtsmaatregelen evenals in strafbepalingen, die van korrektonale aard zijn.

Met betrekking tot het Algemeen Reglement op de Arbeidsbescherming vermeldt het afvaldekreet dat alle daarin opgenomen bepalingen met betrekking tot afvalstoffen vervallen en dat alle ondernemingen die zich in die situatie bevinden een aanvraag tot het bekomen van een afvalstoffen-vergunning moeten indienen binnen het jaar, na de inwerkingtreding van dit dekreet.

Momenteel zijn de Vlaamse GOM's in opdracht van de Vlaamse Executieve belast met het opmaken van alle ontwerpen van uitvoeringsbesluiten met een technische inhoud.

Binnen het gegeven van het Afvalstoffendekreet krijgen de Vlaamse GOM's, elk voor hun ambtsgebied, de opdracht het afvalstoffenplan te ontwerpen, het openbaar onderzoek daaromtrent te leiden, de nodige konsultaties te organiseren en tenslotte de ingebrachte opmerkingen te verwerken.

In de schoot van de procedure van behandeling van aanvragen tot het bekomen van vergunningen in het domein van het Afvalstoffendekreet wordt voorzien dat door de GOM's een adviserende rol zou opgenomen worden.

Gezien het belang van dit dekreet betreffende het beheer van de afvalstoffen in Vlaanderen zowel voor de publieke als voor de privé-sektor, zal in een volgende uitgave op dit onderwerp uitvoerig worden ingegaan. Op dat ogenblik immers zullen ook reeds een aantal technische uitvoeringsbesluiten zijn uitgewerkt, die het dan mogelijk maken zeer konkrete en praktische informatie door te geven.

MAATREGELEN VOOR DE HOTELSEKTOR

Teneinde de toeristische infrastructuur in Vlaanderen te moderniseren wordt de steun aan de investeringen in de hotelsektor verhoogd. Daardoor wordt het verbeteren van de hoteluitrusting interessanter en kan men gemakkelijker tegemoet komen aan de eisen van de vakantiegangers.

De Vlaamse Executieve heeft op 29 juli 1981 zijn goedkeuring gehecht aan het voorstel om in het kader van de KMO-wetgeving op de economische expansie van 4 augustus 1978 voortaan investeringen in de hotelsektor sterker te betoelagen. Deze investeringen worden nu opgenomen in de toelagecategorie A i.p.v. B en kunnen genieten van een rentetoeelage of evenwaardige kapitaalpremie van 4 % + 2 % konjunkturoelage gedurende 3 jaar (eventueel verlengd bij meertewerkstelling) op de 3/4 van de aanvaarde investeringen.

Bij meertewerkstelling kan de steun aldus tot 18 % van het aanvaarde investeringsbedrag oplopen.

Twee andere nieuwe koninklijke besluiten zijn verder zeer belangrijk voor de hotelsektor.

Het KB van 12 augustus 1981 verplicht de hotels, restaurants, dranksluiterijen en gelijksoortige ondernemingen vanaf 15 september (datum verschijning in het Staatsblad) alle prijzen inklusief te rekenen voor het verschaffen van gemeubeld logies, van maaltijden, van diensten en van andere konsumpties. De tarieven dienen duidelijk te vermelden ofwel 'klusief belasting over de toegevoegde waarde' of 'klusief belasting op de toegevoegde waarde en bediening'.

Aansluitend daarbij dient te worden vermeld dat bij KB van 19.6.1981 de BTW op 'het verschaffen van gemeubeld logies met of zonder ontbijt, door de exploitant van een hotelinrichting en, meer algemeen, door al wie een inrichting drijft waar aan betalende gasten onderdak wordt verschaft' verminderd werd van 16 % op 6 %.

BIC-PRIJS : DESIGN EN EXPORT

In augustus jongstleden werd de Kortrijkse tapijtweverij BIC nv bedacht met de prijs Design en Export van de Minister van Buitenlandse Handel.

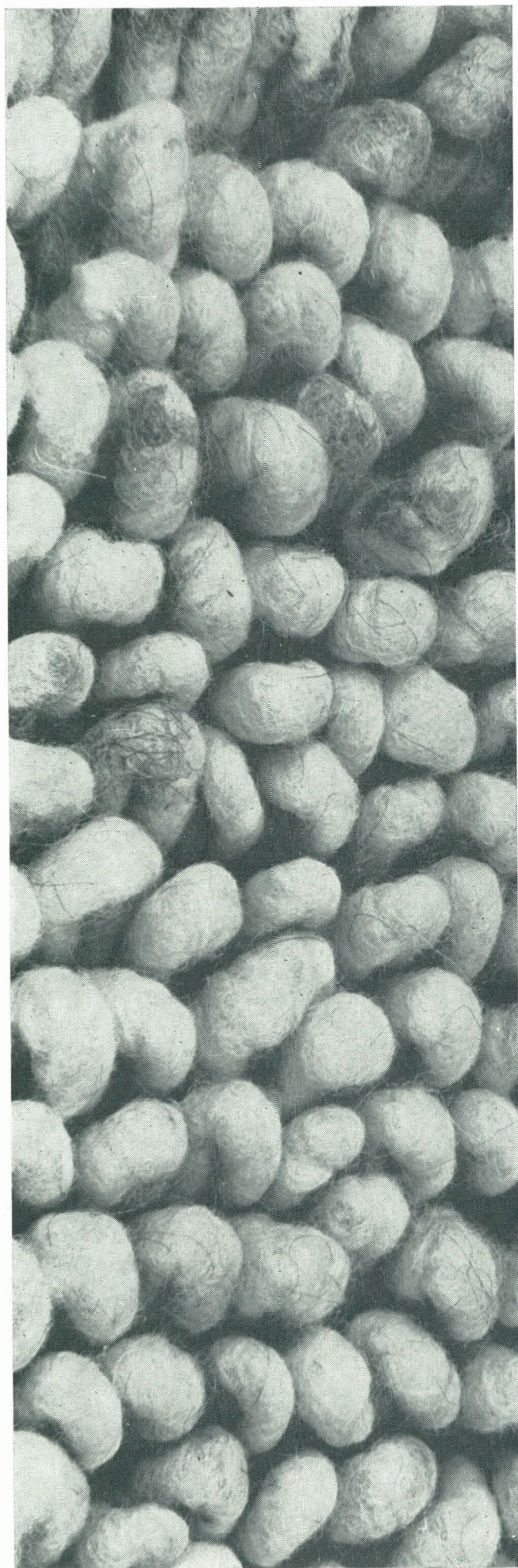
De prijs ging naar de ganse kollektie BIC-vasttapijt, wegens haar altijd hoog op peil blijvende waarde, terwijl ook de hoge uitvoerverhouding (80 à 85 % van de produktie) meteen gehonoreerd werd.

De prijs omvat, naast de eervolle vermelding, een gratis deelname aan een economische zending naar het buitenland.

De toegekende prijs volgde op de Prijs van het komitee van de Europese Uitmuntendheid in december 1980 en op een vroegere bekroning met het Gouden Kenteken van het Design Centre in 1977, telkens voor de ganse kollektie 'die uitmunt door zijn originaliteit, zijn creativiteit en de uitzonderlijke kwaliteit van zijn tapijten in zuivere scheerwol, geweven volgens de oude Vlaamse traditie' (Europese Uitmuntendheid). Vooraf was er, in 1971, reeds een ander Gouden Kenteken toegekend voor drie specifieke tapijten.

BIC werd in juni 1956 opgericht, wat meteen 25 jaar aktiviteit betekent. De oorspronkelijke produktie van kamerbreed tapijt was praktisch volledig afgestemd op de Amerikaanse markt. In 1962 bedroeg de tewerkstelling 375 personen, op het ogenblik dat Amerika verloren ging voor onze tapijt- en glasindustrie.

Bic Stone (BIC - Kortrijk)



Toen moesten kwaliteiten, machines en mensen aangepast worden aan een nieuwe, op te bouwen, markt : de Europese. De heropleving werd tevens gezocht in de kwaliteitsvolle creaties, die sindsdien het kenmerk gebleven zijn van de firma.

Naast de eigen creaties, verzorgt BIC nu ook contract-quality-produkten, volgens dessins van speciale klanten, zoals winkels, banken, openbare instellingen.

Deze hoge kwaliteitsnormen beletten niet het uitbrengen, in de eigen kollektie, van meer democratische creaties, zoals de BIC economic en de BIC trafic.

De markt breidde in de loop der jaren stilaan uit naar de Benelux, Duitsland en Frankrijk. De EEG-landen blijven nu nog 60-65 % van de export betekenen. De USA en andere landen buiten de EEG betekenen nu opnieuw 20 % van de totale produktie.

Globaal bedraagt de jaarproduktie ongeveer evenveel als in 1962, maar dan met slechts 125 tewerkgestelden en met 24 Van de Wiele-getouwen, al dan niet met Jacquard-uitrusting.

De vooropgestelde kwaliteit wordt bereikt dank zij de — meestal in het bedrijf gevormde — wevers en het hoog-kwalitatief machinepark.

UITSTEKENDE AUGUSTUS-MAAND AAN DE KUST

De toeristische index Kust en Achterland, opgemaakt door het Westvlaams Economisch Studiebureau, wijst op een opmerkelijke toename van de toeristische activiteit tijdens de augustus-maand in vergelijking met dezelfde periode van vorig jaar.

De voorlopige index voor de maand augustus bedraagt 111,3 (basis augustus 1980 = 100). Dit betekent dat, in vergelijking met vorig jaar, de toeristische activiteit tijdens de augustus-maand met 11,3 % is gestegen.

Alle logiesvormen noteerden een aanzienlijke vooruitgang. Vooral het kampeerwezen (+ 21,4 %) en de appartements- en villaverhuur (+ 16,2 %) vertoonden een opvallende stijging. Ook de hotellerie (+ 6,8 %) en de inrichtingen voor sociaal toerisme (+ 1,7 %) boekten een meer dan behoorlijk resultaat.

Met uitzondering van het zwembadenbezoek (— 8,9 %) boekten alle overige posten van de toeristische index een positief resultaat voor de augustus-maand : de reizigerstrafiek op de spoorwegen (+ 13,1 %) en de buurtspoorwegen (+ 12,6 %), het aantal tussenkomsten van de pechverhelpingsdiensten (+ 8,6 %), het aanbod van vreemde deviezen (+ 11,0 %), het bezoek aan musea (+ 11,2 %), ontspanningsparken (+ 10,1 %), de inlichtingen verstrekt door de toeristische diensten (+ 28,6 %), de patiëntenopname in de kustziekenhuizen (+ 23,3 %), het opgehaald huisvuil (+ 7,5 %) en het waterverbruik (+ 0,6 %).

Merk wel dat in deze voorlopige index nog een vijftal deelposten ontbreken, waarvoor momenteel geen of onvoldoende gegevens beschikbaar zijn.

Rekening houdend met de goede vooruitzichten voor de september-maand, mag de Kust op een erg goed seizoen terugblikken.

BARCO INDUSTRIES NV : OFFICIELE START

Op 1 juli ging Barco Industries nv officieel van start, zoals bij de oprichting op 16 april werd vooropgesteld. Het heroplevingsplan werd opgemaakt in opdracht van de Vlaamse Executieve en het werd ter uitvoering opgedragen aan de Gewestelijke Investeringsmaatschappij voor Vlaanderen (GIMV). De GOM - West-Vlaanderen was zeer nauw betrokken bij de herstructurering.

Barco Industries is een holdingmaatschappij met 65 % aandelen bij ACEC nv en 35 % bij de GIMV. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 350 mln fr. ; de jaarlijkse omzet wordt geraamd op 1 miljard fr.

Barco Industries heeft ongeveer 420 (dus het merendeel) van zijn werknemers uit Barco Electronic overgenomen ; er zijn enkele nieuwe aanwervingen gebeurd. Een groot gedeelte bestaat uit universitair, technisch ingenieurs en A2-afgestudeerden.

De 4 industriële activiteiten werden ondergebracht in 4 naamloze vennootschappen, die elk de verschillende functionele diensten van een onafhankelijk bedrijf hebben : verkoop en marketing, technische studiedienst, industriële boekhouding, productie, personeelsdienst e.a.

De holding heeft twee centrale diensten : een financiële en administratieve dienst en een RD-laboratorium voor het basisonderzoek.

De 4 werkmaatschappijen zijn :

- 1) Barco Prints nv, een fabriek voor gedrukte schakelingen te Poperinge. De tewerkstelling bedraagt er 80 personen. De productie gaat voor 25 % naar de andere werkmaatschappijen en voor 75 % naar de open markt.
- 2) Barco Video Systems nv produceert professionele broadcast video en professionele display apparaten, naast hoogfrequent materieel.
- 3) Barco Automation nv ontstond uit de automatisatie van textielmachines. Er wordt nu gediversifieerd naar automatisatie van werktuigmachines en van industriële processen.
- 4) Barco communications nv heeft twee produktlijnen : hoogwaardige computer displays en viewdata systemen.

Bij de officiële plechtigheid werden ook de belangrijkste troeven van het bedrijf nog even in het licht gesteld : de specialisatie, de soepele formule met vier werkmaatschappijen, de samenwerking met de sterke ACEC-partner en de mogelijkheden inzake technologie-overdracht.

WERKGELEGENHEID EN REGRESSIE IN WEST-VLAANDEREN

De Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) gaf zopas de gegevens vrij betreffende het aantal op 30 juni 1980 in de sociale zekerheid opgenomen werknemers. De Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij West-Vlaanderen analyseerde de gegevens voor West-Vlaanderen in vergelijking met de andere provincies. In de analyse

zijn de tewerkgestelden in het bijzonder tijdelijk kader niet opgenomen.

Tussen 30 juni 1979 en 30 juni 1980 evolueerde het aantal bezoldigden tewerkgesteld in West-Vlaanderen van 298.578 tot 299.617 eenheden, dit is een lichte toename van 1.039 personen of 0,4 %. In Vlaanderen beliep de procentuele aangroei 0,2 % en in Wallonië was er een daling van 0,4 %. Voor het Rijk in zijn geheel was er een vermindering van 3.888 bezoldigden of 0,1 %. Een grotere procentuele toename dan in West-Vlaanderen werd genoteerd in de provincie Luxemburg (+ 2,3 %) evenals in Vlaams-Brabant (+ 0,7 %). Een zeer beperkte groei was er in de provincies Antwerpen (+ 0,1 %) en Limburg (+ 0,1 %). In Oost-Vlaanderen was er een daling van 0,1 % ; de vermindering beliep 0,2 % in de provincie Namen, 0,4 % in Luik en 1,1 % in Henegouwen.

In de industrie (inclusief energie en waterhuishouding) was er in West-Vlaanderen nog een terugloop van 114.094 tot 113.233 personen, dit is met 861 eenheden of 0,7 %. Tussen 30 juni 1978 en 30 juni 1979 was de vermindering evenwel 3.658 eenheden en tussen 1977 en 1978 zelfs 5.365 eenheden. Ook in het Rijk als geheel en in Vlaanderen is er een verdere daling, die eveneens vertraagt. Volgens de gegevens van de RSZ was er tussen juni 1979 en juni 1980 een toename in de industrie in de provincie Luxemburg (+ 2,3 %) ; in absolute cijfers beliep de aangroei 151 bezoldigden. In alle andere provincies was er een daling, die in Vlaams-Brabant op het niveau lag van West-Vlaanderen (— 0,7 %) en elders varieerde tussen 1 % en 4,6 % : Antwerpen (— 1,1 %), Limburg (— 1,8 %), Oost-Vlaanderen (— 2,2 %), Luik (— 2,6 %), Henegouwen (— 3,7 %) en Namen (— 4,6 %). In vergelijking met 1974, hoogtepunt van de industriële tewerkstelling, was er in West-Vlaanderen in de industrie, energie en waterhuishouding, een vermindering van 19,1 % ; in Vlaanderen als geheel was dit 16,8 % en in het Rijk 20,5 %.

In het bouwbedrijf was de bezoldigde werkgelegenheid in West-Vlaanderen dalend met 805 eenheden of 2,6 %. Er was een vermindering in alle provincies variërend tussen 0,1 % (Oost-Vlaanderen) en 7,3 % (Namen) ; in Vlaanderen was er een daling van 2,4 % en in het Rijk 3,6 %.

Zoals tijdens de voorgaande jaren was er overal aangroei in de tertiaire sektor, die echter opvallend geringer is geworden. In West-Vlaanderen was er een toename van 2.617 bezoldigden (+ 1,7 %) tegenover 3.816 tussen 1978 en 1979 ; in Vlaanderen beliep de aangroei 14.248 personen (+ 1,8 %) tegenover 21.154 het jaar voordien en in het Rijk was er een vermeerdering van 24.309 bezoldigden (+ 1,4 %) tegenover 35.821 het voorgaande jaar. De aangroeimogelijkheden van de tertiaire sektor worden geringer. De procentuele aangroei in de tertiaire sektor tussen juni 1979 en juni 1980 was het grootst in de provincies Luxemburg (+ 3,7 %), Namen (+ 2,7 %), Limburg (+ 2,4 %) evenals Vlaams-Brabant (+ 2,2 %) ; nadien volgen West-Vlaanderen (+ 1,7 %), Oost-Vlaanderen (+ 1,6 %), Antwerpen (+ 1,4 %), Henegouwen (+ 1,3 %) en Luik (+ 1,3 %).

Binnen West-Vlaanderen was er wat de totale bezoldigde werkgelegenheid betreft een daling in de arrondissementen Kortrijk (— 386 bezoldigden of 0,4 %), Veurne (— 384 of 3,1 %) en Oostende (— 82 of 0,2 %) ; in het arrondissement Ieper was er nagenoeg status-quo en er was groei in de arrondissementen Brugge (+ 799

of 1,0 %), Tielt (+ 636 of 3,3 %), Roeselare (+ 297 of 0,7 %) en Diksmuide (+ 162 of 2,1 %). In de industrie blijkt er een lichte toename te zijn geweest in de arrondissementen Tielt (+ 194) en Oostende (+ 90), doch een sterke vermindering in het arrondissement Kortrijk (— 647). In de metaalnijverheid, de bijzonderste industrietak, was de daling globaal eerder gering (— 247 of 0,6 %) niettegenstaande de aanzienlijke teruggang in de elektrotechnische industrie, die een afname vertoonde van 682 personen of 7,4 % (vooral in het arrondissement Kortrijk).

Volgens de gegevens van de RSZ was er tussen 30 juni 1979 en 30 juni 1980 in het bouwbedrijf nog een stijging in de arrondissementen Diksmuide (+ 127) en Tielt (+ 115), maar verhoudingsgewijze een bijzonder sterke daling in de kustarrondissementen Veurne (— 383 of 22,5 %) en Oostende (— 181 of 5,4 %).

Wat de tertiaire sektor betreft is bijzonder opvallend de geringe aangroei in de kustarrondissementen Oostende (amper + 7) en Veurne (+ 17); procentueel was de aangroei het grootst in het inzake handel en diensten zwak uitgeruste arrondissement Tielt (+ 314 of 5,2 %). Vermeldenswaard is ook de toename in de arrondissementen Roeselare (+ 500 of 3,0 %), Brugge (+ 1029 of 2,3 %) en Kortrijk (+ 550 of 1,6 %) en in mindere mate Ieper (+ 130 of 1,3 %) en tenslotte Diksmuide (+ 70 of 1,8 %).

Globaal beschouwd valt zeker te wijzen op het ongunstige verloop in het arrondissement Veurne, terwijl ook Oostende en Kortrijk ongunstig evolueren.

WESTVLAAMSE OSCARS VOOR DE UITVOER 1981

Voor de tweede maal werden de Oscars voor de uitvoer toegekend door de Minister van Buitenlandse Handel. Drie Westvlaamse bedrijven behoorden tot de geprimeerden.

De grote Oscar voor uitrustingsgoederen werd toegekend aan Weefautomaten Picañol nv te Ieper. Een Oscar voor uitrustingsgoederen ging naar Packo nv, Zedelgem en voor verbruikersgoederen naar Weverij Gebroeders Cottenie pvba te Kortrijk-Heule. De officiële motivering luidde als volgt:

Weefautomaten Picañol - Ieper

In 1928 nam de Steverlynck-groep, die al in de Vlaamse textielindustrie bekend was, een kleine Ieperse firma over gespecialiseerd in de productie van machines voor de vlasbewerking.

Met de technische know-how van de Spaanse ingenieur Jaime Picañol, vandaar de naam die de firma in 1936 aannam, begon de onderneming enkele jaren later weefgetouwen van het Omnium-type te produceren. Dat wij toen reeds met een kwaliteitsprodukt te maken hadden, bewijst het feit dat er nog altijd Omnium-getouwen in gebruik zijn.

De selectiekriteria van de uitrusting van de onderneming zijn:

- de flexibiliteit van het productie-apparaat zodat het hoofd

- kan worden geboden aan de pieken in de hoogconjunctuur en aan de vraag;

- de verbetering van de kwaliteit van het produkt;
- de vermindering van de produktiekosten.

Na de succesvolle start van de grijperweefmachine in 1976 dringt Picañol met het in serieproductie brengen van de Airtronic luchtstraalweefmachine nu verder door op de internationale markt der schietspoelloze weefmachines. De eerste eenheden van dit nieuw machinetype worden vanaf 1981 in België, Frankrijk, Mexico, Italië, Taiwan en de Verenigde Staten geïnstalleerd.

Packo nv - Zedelgem

De firma Packo nv is gespecialiseerd in de konstruktie van roestvrijstalen melkkoeltanks, warmteterugwinnings-apparatuur en complete produktielijnen voor de voedings-industrie. Zij heeft licentieakkoorden met Tsjechoslovakije, Griekenland, Joegoslavië en Zuid-Afrika. Zij verkoopt in alle landen van West-Europa, in de Oostbloklanden, in Afrika, Zuid-Amerika en Azië.

Voor 1980 lag het percentage in de omzet voor de export boven de 80 %. De export is een gevolg geweest van de natuurlijke groei van een dynamische KMO door produktenspecialisatie en geografische diversifikatie vanuit een gezonde Belgische basis.

Weverij Gebr. Cottenie pvba - Kortrijk/Heule

Als fabrikant van meubelstoffen is de firma gespecialiseerd in het vervaardigen van sierkleedjes, tafellopers, tafeltapijten en sierkussens uit diverse materialen.

In 20 jaar tijd steeg de omzet tot 60 mln fr., met een exportpercentage van 21 % in 1960 oplopend tot 91 % in 1980 terwijl het personeelsbestand in dezelfde tijdsspanne van 4 naar 44 steeg.

FN BOUWT 100 ROLTRAPPEN

Voor de metro-stations van Brussel worden door de tijdelijke vereniging FN-CNIM honderd roltrappen geleverd.

FN Industry sloot in 1981 een samenwerkingsakkoord op industrieel en commercieel vlak voor roltrappen type 'openbare dienst' met de Franse maatschappij CNIM (Constructions navales et industrielles de la Méditerranée).

Deze tijdelijke vereniging zal de komende maanden een 100-tal roltrappen leveren aan 12 stations van de oost-west-as van het metronet te Brussel.

De totale waarde van de bestelling bedraagt ongeveer 380 mln fr., waarvan 270 mln te leveren door de Belgische industrie (160 mln fr. aankoop van materialen en toeleveringen en 90.000 werkuren bij FN-Brugge en op de werf).

FN Industry zal te Brugge meerdere miljoenen bijkomende investeringen doen en er worden een 40-tal bijkomende werkplaatsen gecreëerd.



een bloeiend Westvlaams bedrijf
schenkt zijn vertrouwen
aan een
bloeiende Westvlaamse bank

BANK VAN ROESELARE EN WEST-VLAANDEREN

*de belangrijkste provinciale bank van het land
die raad weet voor al uw beroepsproblemen*

Zetel : Noordstraat 38, Roeselare
Succursale te Brugge en te Kortrijk
en meer dan 70 agentschappen in West-Vlaanderen

BESTAANDE BEDRIJVEN IN DE GEWESTPLANNEN

In zitting van 9 juni 1981 besprak het Direktiecomité van de GOM - West-Vlaanderen het probleem van het behoud en de eventuele uitbreiding van de industriële bedrijven die in de gewestplannen niet als industriegebied zijn aangeduid.

Vastgesteld wordt dat de benadering van voormelde problematiek van gewestplan tot gewestplan zeer grote verschillen vertoont. In de gewestplannen Westkust-Veurne, Oostende-Middenkust en Brugge-Oostkust werden slechts een 9-tal industriële bedrijven niet gelegen op een industriepark, expliciet als industriegrond aangeduid. Het advies van de Regionale Kommissie van Advies voor de streek West-Vlaanderen tot aanduiding van sommige met name genoemde grote bedrijven, te Brugge gelegen, werd niet opgevolgd en gezegd werd in het KB van 7 april 1977 houdende vaststelling van het gewestplan Brugge-Oostkust dat 'het voorstel niet kan aanvaard worden aangezien het slechts gedeeltelijk een oplossing biedt voor het door de feitelijke toestand geschapen probleem. Het past dat aan het gehele probleem een geschikte oplossing gegeven wordt door middel van een APA of een BPA'.

Wat afgewezen werd ten aanzien van het gewestplan Brugge-Oostkust (KB 7 april 1977) werd enkele maanden later op grote schaal toegepast in het gewestplan Kortrijk (KB 4 november 1977). Het gewestplan Kortrijk werd een echt 'vlekkenplan' inzake aanduiding van bestaande bedrijven. Er moet echter worden vastgesteld dat de aanduiding niet konsekvent over de gehele lijn is gebeurd; van de bedrijven met 50 of meer tewerkgestelden is meer dan een derde niet aangeduid. In het gewestplan Kortrijk werden, in tegenstelling met de vorige gewestplannen enkele bijzondere planologische voorschriften opgenomen, betrekking hebbend op bestaande bedrijven (reservegebieden voor beperkte industriële uitbreiding; gemengde woon- en industriegebieden). In het volgende gewestplan Diksmuide-Torhout (KB 5 februari 1979) werden eveneens een aantal bedrijven expliciet aangeduid, doch er werd niet voorzien in bijzondere planologische voorschriften betrekking hebbend op bestaande bedrijven. In de gewestplannen Ieper-Poperinge (KB 14 augustus 1979) en Roeselare-Tielt (KB 17 december 1979) werd wel voorzien in aanvullende stedenbouwkundige voorschriften, die echter niet dezelfde zijn als voor het gewestplan Kortrijk en ook nog onderling verschillen.

Bij de uitwerking van de gewestplannen heeft een eenheid van benadering ontbroken en het geheel heeft geleid tot een ongelijke behandeling van gelijkaardige situaties. Er is een duidelijke diskriminatie ten aanzien van bedrijven in diverse gewestplannen en ook binnen de onderscheiden gewestplannen is er diskriminatie.

Het is duidelijk dat effectieve *bodembestemming* voor ruim 4.000 bedrijven in West-Vlaanderen onmogelijk op akkurate en wel afgewogen wijze kan gedaan worden op het niveau van de gewestplannen. Het stelsel zoals toegepast voor de gewesten Kortrijk, Diksmuide-Torhout, Ieper-Poperinge en Roeselare-Tielt biedt trouwens geen afdoende oplossing. Bedrijven die werden aangeduid als industriegebied kunnen niet uitbreiden buiten dit gebied; het aangeduide industriegebied voor de bestaande bedrijven kan te groot of te klein zijn aangeduid in de verkeerde

richting. Bij stopzetting van de activiteit kan het wenselijk zijn dat de gronden een andere bestemming zouden krijgen, wat dan echter volgens het gewestplan niet kan.

Een oplossing aan het probleem van al of niet behoud van bestaande bedrijven is onbetwistbaar niet te zoeken in een aanduiding in de gewestplannen van alle bedrijven waarvan het behoud wordt aanvaard. Bij niet-aanduiding is er evenwel artikel 22 van het KB van 28 december 1972 waardoor aan heel wat bedrijven een exploitatievergunning kan geweigerd worden omwille van het hinderlijk karakter. Hinderlijkheid is evenwel een relatief begrip; door technologische aanpassingen is het bovendien wijzigbaar in de tijd.

Bepalingen die het al dan niet behoud van een bestaand bedrijf vastleggen op basis van overwegingen van hinderlijkheid horen niet thuis in het KB van 28 december 1972. De beoordeling dient voor elk geval afzonderlijk te geschieden als een feitelijke kwestie. Dit kan gebeuren naar aanleiding van de aanvraag tot verlenging van een exploitatievergunning of naar aanleiding van de opmaak van bijzondere plannen van aanleg, waarbij dan ook tijdens een openbaar onderzoek bezwaren en opmerkingen kunnen worden geformuleerd. Het systematisch weren van bestaande bedrijven uit het woongebied is niet te zien als de stedenbouwkundig beste oplossing; in eerste instantie moet getracht worden door het opleggen van exploitatievoorwaarden de hinderlijkheid weg te nemen of dusdanig te reduceren dat het bedrijf verzoenbaar wordt met zijn omgeving.

Het standpunt van het Direktiecomité van de GOM - West-Vlaanderen is derhalve dat artikel 22 van het KB van 28 december 1972 dient te worden geschrapt. Dit standpunt werd medegedeeld aan de heer P. Akkermans, Staatssekretaris voor de Nederlandse Gemeenschap, Vlaamse Gewest, Streekeconomie en Ruimtelijke Ordening en aan de heer G. Geens, Voorzitter van de Vlaamse Executieve.

Naar het oordeel van het Direktiecomité van de GOM - West-Vlaanderen is het in het raam van gemeentelijke plannen van aanleg dat uiteindelijk rechtszekerheid dient geboden te worden aan de betrokken bedrijven; hier is een belangrijke taak weggelegd voor de gemeenten.

Top-technologie

NIEUWE SLIJPTECHNIEK TE DIKSMUIDE

Door het Diksmuidse diamantbedrijf L. De Handsetters werden half 1981 als wereldprimeur acht GS 3000-machines geïnstalleerd, waarbij onregelmatig gebouwde diamanten automatisch kunnen geslepen worden. Deze machines laten een verregaande automatisering en elektronisering van de slijpactiviteiten toe.

Voorzien wordt tegen het einde van het jaar het aantal GS 3000-machines tot 16 op te drijven.

Reeds enkele jaren geleden werd het automatisch slijpen van regelmatige stenen in het bedrijf ingevoerd.

In totaal stelt het bedrijf ongeveer 50 personen tewerk.

OFFICIELE START BARCO ELECTRONIC NV

Op 17 september werd de officiële start gegeven van de nieuwe entiteit Barco Electronic nv, producent van kleurentelevisies en andere apparaten (video-systemen, geluidskasten en andere) voor de consumermarkt. Sinds 1 juli werkt Barco Electronic nv zelfstandig.

Op 16 juli 1980 besliste de Vlaamse Executieve een substantiële financiële bijdrage te leveren tot de herstructurering van de bestaande Barco nv. Als voorwaarden werden gesteld: een nieuw management, een deelneming van nieuwe privé-partners en de gehele of gedeeltelijke overname van het bedrijf.

Na moeizame onderhandelingen, waarbij ook de GOM - West-Vlaanderen een intense inspanning heeft geleverd, ontstonden uit de oorspronkelijke Barco twee nieuwe groepen: de holding Barco-Industries, waar alle op de industrie afgestemde activiteiten worden gegroepeerd in vier werkmaatschappijen en Barco Electronic nv voor de consumerprodukten.

Barco Electronic nv beschikt, na een kapitaalsverhoging op 11 september 1981, over een kapitaal van 520 miljoen fr.; 97 % (500 miljoen) daarvan zijn in handen van de overheid (GIMV), 3 % zijn privé-bezit. De tewerkstelling bedraagt 700 personen.

Barco Electronic nv heeft als basisafdelingen de mechaniek, de bobinage, de kunststoffen en de matrijzenbouw. De produktie betreft de sectoren kleurentelevisies, de audio-afdeling (Hi-Fi) en de militaire bestellingen. Voor het boekjaar 1981-82 maakte de afdeling Kleuren-TV, op een totale omzet van 1,4 miljard fr., 55 % à 60 % uit van het geheel. Ingevolge de herstructurering wordt dit aandeel voor 1984-85 geschat op nog slechts 25 % à 30 % op een omzet van 1,9 miljard fr. De nieuwe produkten moeten dus kennelijk voor de toekomst hun waarde bewijzen.

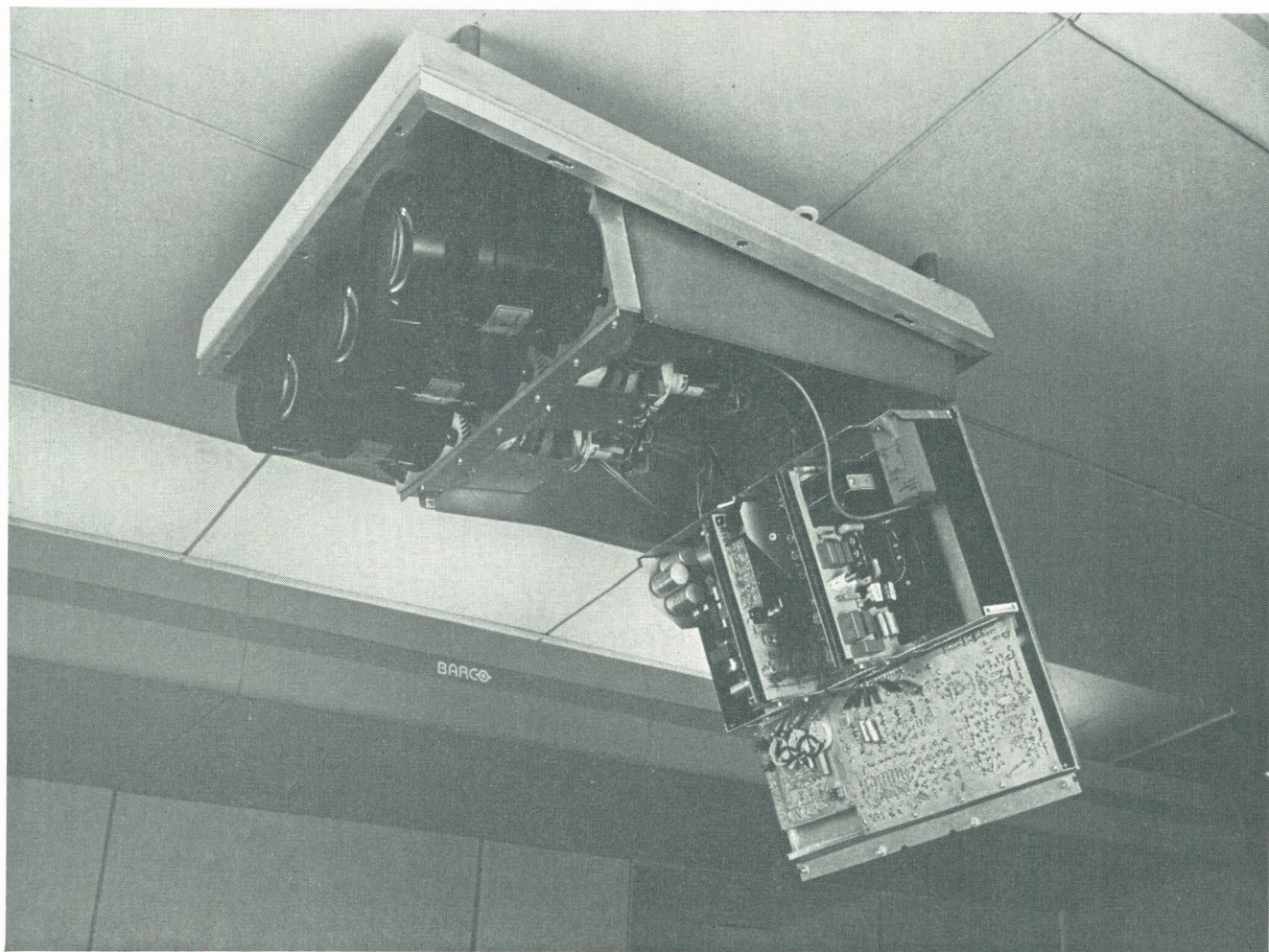
In de reeks van nieuwe produkten is de video-projector een koploper.

Uitgewerkt voor projectie in vliegtuigen, werd er tevens een video-projector gecreëerd voor zalen.

Voor de airborne-video werd reeds een eerste bestelling van 500 toestellen genoteerd, van Lufthansa en TWA. Voor het tweede type (zaal-video) is zopas een akkoord ondertekend met Inflight voor de levering van 1.700 toestellen voor de Amerikaanse en 1.000 toestellen voor de Europese markt.

Daarnaast gaan de directe toekomstvoorzieningen uit naar de militaire elektronica en video, in licentie en in zelfontwerp, naar videorecorders en andere audio-randapparatuur (luidsprekers) onder eigen merknaam.

De BARCO-Vision, met de projectoren met speciale afkoeling



CARROSSERIE JONCKHEERE : 100 JAAR EN BEKROOND

Carrosserie Jonckheere nvba te Roeselare werd gesticht in 1881 als wagenmakerij. Bij de eeuwwisseling telde het familiebedrijfje een 30-tal medewerkers.

In 1902 werden de eerste 'luke-voituren' gekarosseerd met eigen houten koetswerken en in 1922 kwamen de eerste autobussen en autocars aan de beurt.

Deze oriëntatie op het gemeenschappelijk vervoer is sindsdien bijgebleven. Begin 1930 waren er reeds 170 medewerkers, in 1936 250. In 1981 zijn er ongeveer 1.100 medewerkers.

Het bedrijf is opgesplitst in een karrosseriedivisie en een toeleveringsdivisie.

De karrosserie afdeling levert per week 10 tot 12 bussen en cars. Het produktiegamma omvat touring-cars, stadsbussen, inter-city bussen, gelede bussen en -cars, schoolbussen, export-bussen, medische wagens, legerwagens en publiciteitswagens tot en met een rijdende hotel-suite.

Meer dan de helft van de bussen is bestemd voor de meest diverse landen in Benelux en Europa, maar ook voor zeer verschillende plaatsen over de wereld.

De toeleveringsdivisie beschikt over een pers- en mechanische afdeling, een lasafdeling, een fijnplaat-bankwerkerij en een lakspuiterij. In deze divisie wordt gewerkt met nauwkeurig plaatwerk voor industriële componenten (afdeling IPC) en met zware laskonstrukties voor wegenbouwmachines, heftrucks, veiligheidskabinen enz. (afdeling PLM). In de toeleveringsdivisie — die ook voor de divisie koetswerk werkt — is een hoge technologische kwaliteit een dringende eis.

De totale groep heeft momenteel een omzet van meer dan 2 miljard frank.

De kwaliteit van het geleverde werk werd ook in 1980 officieel erkend. Op de 25^e internationale week van de Autocar en de Autobus te Nice ontving de firma drie medailles. De beker 'Grand prix d'Excellence' en een zilveren medaille voor de Cars de grand Tourisme werden uitgereikt voor twee superhoge luxueuze uitvoeringen van de Jubileum touring car 'Jubilee'. Dezelfde Jubilee-car werd met een bronzen medaille bekroond voor de versie voor gehandicapten. Tenslotte werden nog twee eervolle onderscheidingen uitgereikt in de categorie 'perfektoneringen en technische innovaties' voor het uitrusten van een wagen met teletext en voor een tweede wagen met een elektriciteitskast met gedrukte schakelingen.

RVA — JOB- EN INFOBEURS

Voor het eerst in West-Vlaanderen werd op 5 september te Brugge een RVA-Job- en Infobeurs gehouden, ingericht door de RVA-Subregionale tewerkstellingsdiensten van Brugge en Oostende.

De beurs kreeg 7.000 geïnteresseerde bezoekers en had 73 standen van bedrijven en instellingen die werk-aanbiedingen hadden, direkt of op termijn, ofwel

informatie verschaffen over opleidingen, bijscholingen, sociale realisaties.

De bedoeling van de beurs was dus niet alleen jobs aan te bieden (in totaal werden er een 225 jobs aangeboden onmiddellijk en meer dan 375 op termijn), maar tevens werd ernaar gestreefd de RVA zelf in zeer brede kring bekend te maken bij de werkzoekenden en patroons. Betracht werd ook de drempelvrees te overbruggen tegenover de RVA en vanwege de werkzoekenden tegenover de werkgevers; tevens kregen de werkgevers een kans zich reëel en direkt op de hoogte te stellen van de mogelijkheden die op de arbeidsmarkt in een ruim gebied voorhanden zijn.

Van de gelegenheid werd ook gebruik gemaakt door reeds tewerkgestelden om een verandering van werk na te streven, terwijl het opvallend is hoe vooral KMO's de geboden konfrontatie hebben aangegaan.

Opvallend was hoe bij heel wat bezoekers de motivatie voor bijscholingen en scholingen, alsmede voor een vernieuwde inspanning om werk te zoeken, door deze Info-beurs werd aangewakkerd.

PROVINCIALE VERZORGINGSINSTELLING VAN DIEP-ZWAKZINNIGEN

Uit de ervaringen van de diverse Westvlaamse instituten voor gehandicapte kinderen (scholen voor buitengewoon onderwijs, medisch-pedagogische instituten, gespecialiseerde konsultatiebureaus) bleek in de provincie een tekort aan specifieke opvangmogelijkheden voor sociaal praktisch niet-integreerbare volwassenen. Het betreft mensen die mentaal zo erg gehandicapt zijn, dat zij niet bewust aan enige vorm van sociaal leven kunnen participeren of bovendien veelal nog somatisch of sensoriseel gestoord zijn (multiple handicaps).

Voor deze specifieke en uiterst moeilijke groep bereidt het Provinciaal Bestuur van West-Vlaanderen reeds sinds de 60-er jaren een aangepaste oplossing voor.

Op 10 september 1981 werd door Prof. Dr. O. Vanneste, gouverneur, de eerste steen gelegd van een aangepaste instelling voor diep-oligofrenen te St.-Michiels-Brugge. De heer H. De Fauw, bestendig-gedeputeerde hield als voorzitter van de Provinciale Kommissie voor gehandicaptenzorg, de officiële toespraak.

In een eerste fase wordt een opvangmogelijkheid gebouwd voor 180 personen. Zij bestaat uit een centraal gebouw (direktie, onthaal, personeel, medische en therapeutische diensten, keuken en algemene technische diensten) en de afdeling voor 60 zeer zwaar zorgen-behoevende bedlegerige patiënten. Daarnaast komen er diverse paviljoenen (totaal 120 bedden), met bijkomende terapielokalen en nutsvoorzieningen.

In een tweede fase komen daar nog 120 bedden bij in paviljoenen.

Het geheel komt op een totaal van 14 ha, aangekocht voor 16 miljoen fr. Ongeveer één derde is bebost met loofbomen, die behouden kunnen worden. Behoudens het verzorgingsgebouw, dat ten dele uit twee bouwlagen bestaat, worden alle gebouwen op één bouwlaag uitgevoerd.

De nieuwbouw wordt geschat op een kostprijs van 228 miljoen fr. Het geheel dient operationeel te zijn in 1985.

REKONVERSIE VAN UCO TE BRUGGE

Twintig jaar geleden werd de UCO spinnerij en weverij te Assebroek overgebracht naar het industrieterrein P. Van Damme te Brugge, waar een nieuwe eenheid met spinnerij en huishoudlinnenweverij in werking werd gesteld. Ingevolge de internationale markt verdween echter eerst de spinnerij, terwijl sinds 5 jaar ook de weverij onrendabel werd.

Voor kort werden de rekonversieplannen voor UCO bekendgemaakt. UCO-Brugge wordt omgeschakeld tot de cord-weverij van de groep. De cord (geribd fluweel) is bestemd voor sportwearartikelen, die echter niet te Brugge worden gekonfektioneerd; ook de finishing van de weefsels gebeurt in een ander UCO-bedrijf.

De nieuwe uitrusting van het Brugs bedrijf zal bestaan uit ruim 200 Picañol - PGW spoelloze rapierweefmachines. Tevens wordt een levering voorbereid van 160 supersnel-lopende Airtronic PAT luchtstraalgetouwen van Picañol. Van deze laatste worden er een 10-tal nu reeds geplaatst die, in samenwerking tussen beide firma's, op punt gesteld zullen worden voor het weven van fluweeldoek.

De eerste getouwen worden geleverd en geplaatst vóór eind 1981; tegen einde 1982 moeten ongeveer 200 getouwen draaien. De snelheid van installatie van de PAT-getouwen volgt het ritme van de oppuntstelling van het type.

Ondertussen worden de vroegere machines versneld verwijderd uit de produktiehal. Het personeel, gekend

voor zijn hoge produktiviteit en zijn goede sfeer, is nu technologisch werkloos gesteld. Het wordt echter, in eigen UCO-verband, herschoold en direkt opnieuw ingeschakeld. Arbeiders die niet dadelijk kunnen werken, worden in het Gentse tijdelijk tewerkgesteld.

De ingebruikneming van de nieuwe installaties zal gepaard gaan met de invoering van een 4-ploegenstelsel, wat nu met de syndikale organisaties besproken wordt. Gestreefd wordt, door deze maximale bezettingsgraad en een investering van ruim 300 miljoen fr., de tewerkstelling van ongeveer 330 personen te behouden en te verbeteren; 35 personen in het bedrijf zullen afvloeien langs een bruggpensioenregeling.

VLAAMSE GEMEENSCHAP ONTVANGT VIER JACHTHAVENS VAN HET RIJK

Op 4 september jongstleden werden te Nieuwpoort door de Rijksoverheid de 4 Westvlaamse jachthavens overgedragen aan de Vlaamse Gemeenschap. Dit gebeurde in uitvoering van de wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen (art. 3, 4 en 12) en van het KB van 12.8.1981 inzake de eigendoms- en beheersoverdracht van de goederen van de aan de Kust gelegen jachthavens (art. 1).

Door deze overdracht wordt de Vlaamse Gemeenschap eigenaar van de uitrusting van de jachthavens, en van bepaalde gedeelten van de infrastructuur, met uitzondering van de 'natte' infrastructuur zoals de kaaimuren, de

 **Bank
Brussel Lambert** **BBL**

De BBL, of hoe u munt slaat uit uw bank.

Zetels te

BRUGGE
Markt, 18

KORTRIJK
Grote Markt, 50

OOSTENDE
Wapenplein, 3

glooiingen en de oevers, de bodem, de eventuele sluizen, die eigendom blijven van het Rijk.

Zo komt de globale verdeling van de lig-, meer- en ankerplaatsen onder de toeristische sport- en ontspanningsverenigingen onder de verantwoordelijkheid van de Vlaamse Gemeenschap.

Daarnaast besliste de Vlaamse Deelregering dat alles bij het oude bleef wat de konkrete maatregelen betreft, zodat de samenwerking tussen overheid en privé-personen bestendig wordt.

Zo kunnen de Watersportclubs hun eigen exploitatie verder zetten, inbegrepen de mogelijkheid binnen de vriendenkringen om tal van (niet-gehonoreerde) prestaties te verzekeren. Zij hebben verder hun eigen reglementen van inwendige orde en van toetreding, die geëerbiedigd worden.

Daarentegen zullen de gemeenten moeten instaan voor de drinkwater- en elektriciteitsvoorziening, de brandbeveiliging en -bestrijding, de openbare verlichting, het ophalen van de vuilnis en andere analoge diensten. Dit dient tegen betaling te geschieden, volgens verder uit te werken normen.

De Vlaamse Deelregering is ervan overtuigd dat de democratisering van de jachthavens, die reeds werd ingezet, verder moet uitgebouwd worden. Daartoe wordt ook de jachthaven van Knokke-Heist verder gepland. Tevens zullen in de toekomst verder waterplassen overgenomen worden en waterspaarbekkens, naast bossen en groene zones. Ook moeten de waterlopen meer opengesteld worden voor watersporters.

DE WESTVLAAMSE TEXTIELBEDRIJVEN EN HET TEXTIELONDERWIJS

Voor kort werd een studie gepubliceerd door het Westvlaams Economisch Studiebureau die een analyse brengt van de evolutie van de werkgelegenheid in de Westvlaamse textielnijverheid en de financiële situatie van de Westvlaamse textielbedrijven¹. Deze studie werd aangevuld met een onderzoek van een aantal meer specifieke aspecten van deze industrietak zoals produktie, produktiviteit, investeringen, personeel, onderwijs, commercieel en technologisch onderzoek².

Uit dit aanvullend onderzoek is onder meer gebleken dat de vraag naar en het aanbod van textielgeschoolden zowel op kwalitatief als op kwantitatief vlak onvoldoende op elkaar afgestemd zijn. De kwalitatieve tekortkomingen blijken uit de bemerkingen van de bedrijven over het huidig textielonderwijs, de kwantitatieve uit het tekort aan geschoolde werknemers waarmee een aantal bedrijven te kampen heeft. Relatief veel bedrijven erkennen dan ook een behoefte aan bij- of omscholing van het personeel. In onderhavige nota worden de voornaamste onderzoeksresultaten in verband met het aspect onderwijs toegelicht.

Beoordeling van het huidig textielonderwijs

Aan de Westvlaamse textielbedrijven werd gevraagd welke volgens hen de sterke en zwakke punten zijn van het huidig textielonderwijs en hoe deze zwakke punten zouden kunnen verbeterd worden.

De bedrijven brengen hoofdzakelijk 3 positieve elementen in de opleiding naar voren. In de eerste plaats vindt men dat de textiellering een goede theoretische basisopleiding krijgen, vooral voor de technische vakken. In mindere mate is men van oordeel dat de opleiding voldoende praktisch en aangepast is aan de vereisten van de industrie. Een beperkt aantal bedrijven is tenslotte van mening dat de vorming aangepast is aan de technologische evolutie. Het ligt voor de hand dat niet alle bedrijven een gelijklopend oordeel uitbrengen en dat zelfs tegenstrijdige opinies worden vertolkt.

De bedrijven vermelden vooral 4 tekortkomingen in de textielopleiding. De meest gehoorde klacht is dat de schoolopleiding te weinig bedrijfspraktisch is. Dit heeft te maken met het feit dat de leerlingen te weinig bruikbare ervaring opdoen, soms een onvoldoende machinekennis hebben of onvoldoende vertrouwd zijn met bepaalde produkten of procédés.

Bijna even belangrijk is de kritiek die een aantal bedrijven heeft op bepaalde aspecten van de theoretische vakopleiding. Men vindt dat met name in de mechanische opleiding (spinnen, weven, breien) te weinig aandacht wordt besteed aan mechanika, elektronika en elektriciteit. Men klaagt een te sterke specialisatie aan binnen de mechanische en scheikundige opleiding (veredeling, kunstvezels). Ten aanzien van de scheikundige opleiding wordt gewezen op een onvoldoende scheikundekennis en een gebrekkige opleiding in statistische methoden. Er wordt een tekort aan technische kennis vastgesteld in verband met het textiel-jacquardtekenen. Tenslotte wensen een aantal bedrijven een meer kunstgerichte artistieke opleiding die de creativiteit bevordert.

Vervolgens is een aantal bedrijven van oordeel dat de opleiding niet voldoende mee geëvolueerd is met de nieuwe technologische ontwikkelingen in de sektor.

Tenslotte is een aantal bedrijven ontevreden met de algemene vorming van de leerlingen. Dit uit zich onder meer door een onvoldoende talenkennis en tekorten op het vlak van de sociale vaardigheden. Bij de hoger geschoolden worden tekortkomingen vastgesteld op het vlak van het leidinggeven en het organiseren.

Voorstellen tot verbetering

In de voorstellen die de bedrijven gedaan hebben om de textielopleiding te verbeteren staan 2 punten centraal. In de eerste plaats vragen de bedrijven de praktische kennis van de leerlingen te verhogen. Dit kan volgens hen onder meer gebeuren door het opvoeren van de kontakten en het verbeteren van de samenwerking tussen de industrie en het onderwijs. Men zou meer bezoeken en stages kunnen inrichten zowel voor de leerlingen als voor lesgevers, en niet alleen in textielbedrijven maar ook bij machinekonstruktoren. Uit de enquête is gebleken dat de meeste bedrijven een zeer positieve houding aannemen ten opzichte van het organiseren van bedrijfsbezoeken en onbezoldigde stages voor leerlingen van het technisch of beroepsonderwijs.

¹ WES, 'Struktuuranalyse van de textielnijverheid in West-Vlaanderen', Facetten van West-Vlaanderen, 1980, nr 19.

² WES, 'Struktuuranalyse van de textielnijverheid in West-Vlaanderen, Deel III: Enkele specifieke aspecten van de textielnijverheid in West-Vlaanderen', Brugge, 1981 (gestencild onuitgegeven rapport).



Deskundig advies van Bekaert-Stanwick zorgt voor kristalzuiver rivierwater

Rivierwater zuiveren en ervoor zorgen dat het zuiver blijft is in onze huidige leefomstandigheden een zware, maar noodzakelijke opgave. Dat dit niettemin meer en meer tot de mogelijkheden behoort, is mede te danken aan de kennis en de technologie van Bekaert-Stanwick.

Bekaert-Stanwick is een adviesbureau dat uitsluitend specialisten van diverse disciplines onder zijn leden telt. Door hun uitgebreide en veelzijdige know-how en ervaring opereren zij

met goed gevolg in alle takken van het bedrijfsleven. Want Bekaert-Stanwick werkt volgens de meest recente management-technieken en met een objectieve en haast onbeperkte creatieve inbreng.

Zo is het bureau een waardevolle hulp voor de meest diverse problemen. Onder meer voor project-management, onderhoudsorganisatie, opleiding, bedrijfsrationalisatie, informatica, marketing, enz. Bekaert-Stanwick is een treffend voorbeeld van de Bekaert-filosofie. Want

Bekaert-mensen werken onafgebroken aan nieuwe ideeën, projecten en toepassingen. Op de meest uiteenlopende gebieden, met de meest gevarieerde problemen, met vrijwel elke bedrijfstak. Met als doel producten te verwezenlijken of te helpen verwezenlijken, die het leven van iedereen beter, veiliger en aangenamer maken.



BEKAERT

B-8550 Zwevegem - Tel. 056/75 61 11

In de tweede plaats wil men een aantal leemten opvullen in de theoretische vakopleiding en de algemene vorming, bijvoorbeeld door het verbeteren van de opleidingen mechanika, elektronika, elektriciteit en scheikunde, door meer aandacht te schenken aan het verband tussen de diverse opleidingen onderling, het creatief denken te stimuleren, de talenkennis te verbeteren en meer belang te hechten aan niet-technische vakken.

Tekort aan geschoolde werknemers

Volgens de enquête had een derde van de bedrijven een tekort aan bepaalde geschoolde werknemers op het einde van 1980. Relatief veel bedrijven uit de subsectoren vezelbewerking, twijnderij en spinnerij, textielveredeling en trikotage kennen een dergelijk tekort tegenover relatief weinig weverijen en vooral weinig tapijtweverijen. Op te merken valt dat de afvloeiing van personeel door het bereiken van de pensioenleeftijd in de textielsector groter is dan het aantal afgestudeerden in Westvlaamse textiel-scholen.

Het aanbod van textielgeschoolden volstaat dus blijkbaar niet om de behoeften van het bedrijfsleven volledig te dekken. Daarbij moet men bedenken dat het aantal leerlingen in het textielonderwijs in de afgelopen jaren een sterke daling kende en dat de behoefte aan vakkundige arbeidskrachten in de textielnijverheid eerder toeneemt omwille van de veranderingen in de produktie-structuur. De produktietechnieken worden immers steeds gespecialiseerder en kapitaalintensiever en in het voortgebrachte produktenpakket wordt steeds meer de nadruk gelegd op hoogwaardige produkten.

Bij- en omscholing

De behoefte aan bij- of omscholing van het personeel vloeit voort uit de hierboven geïllustreerde diskrepantie tussen de vraag naar en het aanbod van textielgeschoolden op kwalitatief en op kwantitatief vlak.

Uit de enquête blijkt dat nagenoeg de helft van de bedrijven een behoefte aan bij- of omscholing van het personeel heeft. Relatief veel vezelbewerkingsbedrijven, twijnderijen, spinnerijen en weverijen kennen een dergelijke behoefte tegenover relatief weinig tapijtweverijen.

De bij- of omscholing heeft in 70 % van de gevallen betrekking op arbeiders en in telkens 15 % van de gevallen op meestersgasten en bedienden. De bij- of omscholing van arbeiders gebeurt overwegend (in twee derden van de gevallen) in het bedrijf zelf, voor de rest wordt in gelijke mate een beroep gedaan op het avondonderwijs en de RVA. De meestersgasten krijgen in de helft van de gevallen hun nascholing in het avondonderwijs en in een derde van de gevallen in het bedrijf zelf. Voor bedienden wordt nagenoeg evenveel gebruik gemaakt van de 3 mogelijkheden.

Hoofdzakelijk 2 redenen verklaren waarom een aantal bedrijven de bij- of omscholing intern organiseert. Vooreerst heeft de opleiding in de meeste gevallen (bijvoorbeeld voor arbeiders) betrekking op specifieke bedrijfstoepassingen. Ze is over het algemeen zeer praktijkgericht, vergt weinig theorie en kan dus gemakkelijk in het bedrijf zelf gegeven worden. Ten tweede blijkt er in veel gevallen geen echte keuzemogelijkheid te bestaan. Door het feit dat bepaalde vormen van bij- of omscholing

niet via het avondonderwijs of de RVA kunnen gebeuren zijn de bedrijven soms verplicht zelf de scholing te organiseren.

Een aantal bedrijven doet een beroep op het avondonderwijs of de RVA omdat het voor deze bedrijven soms de enige mogelijkheid is om de gewenste nascholing te organiseren en ook omwille van de kwaliteit en de kostprijs van de door het avondonderwijs en de RVA aangeboden opleidingen.

EXPRESSWEG ANTWERPEN-KUST NADERT VOLTOOIING

Op 10 juli werd de sectie Assenede-Lembeke van Rijksweg 617 Antwerpen-Zee kust, voor het verkeer officieel opengesteld. De volledige indienststelling wordt verwacht in 1983; einde 1981 zal immers de aanbesteding van het laatste vak gebeuren.

Voor de expressweg naar de Kust werden reeds in 1937 de eerste onteigeningen uitgevoerd. De eerste werken werden stilgelegd door het oorlogsgebeuren; in 1953 werd heel wat werk door de overstromingsramp vernietigd.

Sinds 1958 wordt er, fragmentair maar voortdurend gewerkt. In totaal is er reeds 67 km op een totale lengte van 82 km in dienst; over 5 km zijn de werken in uitvoering, hierbij inbegrepen de brug over het afleidingskanaal van de Leie.

Het aanbestedingsdossier van het vak Lembeke-Balgerhoeke (7 km) is zopas goedgekeurd voor 403,5 miljoen fr. Het laatste vak (4,5 km) tussen Rijksweg 355 te Balgerhoeke en de Bredeweg te Maldegem worden einde 1981 aanbesteed. Op het Westvlaams grondgebied is de baan tussen Maldegem en Knokke-Heist reeds vroeger aangepast aan het toekomstig verkeer.

'De weg Antwerpen-Zee kust — aldus Minister J. Chabert — is een zeer belangrijke verbindingsweg in een drukke en economisch zeer waardevolle streek. Onze drie nationale havens: Antwerpen, Gent en via Maldegem en Knokke, ook Zeebrugge, zullen zeer vlug de snelle transport- en kontaktmogelijkheden die hen geboden worden door deze nieuwe weg, weten op prijs te stellen. Bovendien is deze verbinding van uitzonderlijk belang voor het toeristisch week-end- en zomerverkeer van en naar onze Belgische Kust. De volledige indienststelling zal dan ook een einde stellen aan de verkeersoverlast, die nu nog te vaak voorkomt op het vak Jabbeke-Zwijnaarde van de E5'.

OVEREENKOMST TUSSEN BELGIE EN FRANKRIJK BETREFFENDE DE GRENSELE

Het Direktiecomitee van de GOM - West-Vlaanderen besprak in zitting van 9 juni 1981 het probleem van de Grensele en de overeenkomst die tussen België en Frankrijk is af te sluiten.

Reeds in datum van 15 december 1980 werd in de Frans-Belgische Kommissie voor de Waterwegen

ALLE GELDZAKEN VOOR GEZIN EN BEROEP



RAIFFEISENKAS

DE BELANGRIJKSTE PRIVE-SPAARKAS VAN HET LAND

PROVINCIAAL KANTOOR : ZUIDSTRAAT 15 8800 ROESELARE

VOOR ADRESSEN - ZIE GOUDEN GIDS - RUBRIEK SPAARKASSEN

Sinds 1919

DE KORTRIJKSE VERZEKERING N.V.

Dynamische Verzekeringsmaatschappij van eigen bodem :

STREEKGEBONDEN en PRIJSGUNSTIG !

een akkoord bereikt over de inhoud van de te sluiten overeenkomst.

De inschakeling van de Leie in het Europees waterwegennet van 1.350 ton vergt nog belangrijke werken op de Grensleie tussen Menen en Deulemont. De Leie is een van de belangrijkste waterwegen van het gehele land, met bijzonder grote betekenis in het grensoverschrijdend verkeer. De waterweg kan echter niet optimaal worden benut zolang de werken op de Grensleie niet zijn uitgevoerd; de sluis te Menen is een stop waar het gemiddelde oponthoud per schip meer dan 6 uur bedraagt. De werken hebben niet enkel grote betekenis voor de Leie als internationale waterweg doch ook tot het voorkomen van overstromingen.

Het Directiecomité van de GOM - West-Vlaanderen is dan ook tussengekomen bij de heer Ch. Nothomb, Minister van Buitenlandse Zaken, ten einde te komen tot een spoedige ondertekening van betrokken overeenkomst, die ter goedkeuring aan het Parlement is voor te leggen.

BESCHERMD KULTUURPATRIMONIUM

In het Belgisch Staatsblad van 16 september 1981 verscheen een reeks Koninklijke Besluiten betreffende de bescherming van het cultuurpatrimonium. Uit deze reeks lichten wij:

het KB van 23 juli 1981, waarbij de Lage Moere (op grondgebied Brugge en Zuienkerke) gerangschikt wordt als landschap. Het betreft een gebied waarvan het niveau via veenontginning in de Middeleeuwen verlaagd werd en dat thans kunstmatig ontwaterd wordt. Niettegenstaande dit, blijft het een vochtig gebied met een kenmerkende vegetatie;

via hetzelfde KB worden ook het Bellegembos en het Argendaalbos te Kortrijk (deelgemeente Bellegem) als landschap gerangschikt. Beide bossen vormen een geheel en zijn één van de weinige bosresten in het Kortrijkse; het KB van 24 juni 1981 waarbij in De Haan, naast een aantal afzonderlijke gebouwen, ook een gedeelte van 'de Concessie' gerangschikt wordt (als dorpsgezicht). Het gaat om een zone rond de lijn die loopt vanaf het tramstationnetje (zelf geklasseerd monument) over het home 'Espérance' (ook geklasseerd monument) tot de Zeedijk. Zoals men weet is 'de Concessie' het gedeelte van het vroegere De Haan ten noorden van de tramlijn dat opvalt door zijn merkwaardige stedenbouwkundige eenheid.

GLAVERBEL BIEDT NIEUWE PERSPEKTIEVEN

Glaverbel nv heeft een lange geschiedenis achter de rug, die voor West-Vlaanderen ook belangrijk is. Glaverbel heeft immers bedrijfslokalen te Zeebrugge en te Heule.

Op 31 maart 1981 verwierf de Internationale Groep Asahi Glass 80 % van het kapitaal van Glaverbel en van De Maas, die beiden sinds enkele jaren door de groep BSN-Gervais-Danone werden gecontroleerd.

De Japanse groep hoort tot de eerste vijf glasproducenten in de wereld en beschikt over een vooruitstrevende technologie in de produktie en de verwerking van glasprodukten en in de fabricage van chemische en vuurvaste produkten.

De verandering van aandeelhouder wijzigt de politiek van Glaverbel/De Maas inzake investeringen en tewerkstelling niet. De rendabilisatie van elke activiteit in deze bedrijven wordt voortgezet, ten einde rendabele investeringen en een latere autofinanciering mogelijk te maken.

In dit geheel produceert Zeebrugge isolerende beglazing voor de bouw en glas met zilverlaag. De oude glasfabriek te Zeebrugge is momenteel uitgerust met een van de modernste installaties met grote capaciteit voor spiegelglas. Er worden 370 personen tewerkgesteld.

Daarnaast bestaat te Heule het bedrijf Mirodan, een filiale van Glaverbel, waar men gespecialiseerd is in de produktie van bewerkte spiegels. Het spiegelglas zelf is afkomstig van Zeebrugge.

Te Heule worden 130 personen tewerkgesteld.

CLARK AUTOMATIVE EUROPE VERNIEUWDE

Zopas kwam bij Clark Automotive Europe (transmissies) te Brugge een eerste investeringsprogramma van 300 miljoen fr. in uitvoering.

Gesticht in 1968 te Brugge, werden er koppel-omvormers gebouwd in enkele oudere werkplaatsen van 7.400 m². In 1972 werd de eerste winst geboekt en werd een derde hal in gebruik genomen. Sindsdien werd nog tweemaal bijgebouwd en beslaat de totale bebouwde oppervlakte nu 21.000 m².

Het eerste programma stelt het bedrijf in staat zware transmissies te bouwen voor grondverzetmateriaal. Dit gebeurt in vooral twee belangrijke afdelingen: de afdeling gietstukken en de afdeling tandwielen en assen. Dit wordt voor 98 % verkocht in het buitenland; in Europa worden ongeveer 70 % afgezet bij privé-fabrikanten die ze verder gebruiken in hun eigen produkt; 30 % gaat naar Clark-filialen, maar vooral naar de eigen filialen in Mulheim (West-Duitsland) en Straatsburg (Frankrijk).

In het bedrijf te Brugge werken er 520 personen, waarvan 80 ingevolge de nieuwste investeringen.

Clark Automotive Europe gaat binnenkort over tot een tweede investeringsprogramma van 120 miljoen fr., terwijl een directiecomité van augustus jongstleden een eventuele derde schijf van 160 miljoen fr. heeft vooropgesteld. Deze twee investeringsprogramma's zullen eerder diepte-investeringen zijn, vooral gericht op de modernisering van de uitrusting.

Juridisch-ekonomische begeleiding van de export

Het Centrum voor Hoger Onderwijs (CHO) te Brugge richt gedurende het academiejaar 1981-82, in de maanden november en februari een kollegecyclus in die handelt over : *de juridisch-ekonomische begeleiding van de export*.

De cyclus wordt gedoceerd door dr. iuris W. Wallemesch, algemeen adviseur voor aangelegenheden van internationaal recht bij Bekaert nv te Zwevegem. Zij bestaat uit twee delen en wordt gedoceerd op 20/11/1981 en op 12/2/1982. Na een schets van de algemene problematiek worden bepaalde onderwerpen meer uitgediept.

Deze kolleges gaan door in de gebouwen van het Westvlaams Ekonomisch Studiebureau, Baron Ruzettelaan 33 te 8320 Brugge.

De inschrijvingstermijn loopt tot 11/10/81. Voor alle inlichtingen : het sekretariaat van de werkgroep 'Ekonomie en Recht' van het CHO : Mevr. Moeyaert, tel. 050/31.14.50 of Mevr. Danneels, tel. 050/35.81.31.

Te Brugge en te Oostende starten de verbrandingsovens

Zowel Brugge als Oostende hebben een nieuwe verbrandingsoven van huisvuil die op dit moment proefdraait.

De IVBO (Interkommunale voor Vuilverwijdering en Verwerking in Brugge en Ommeland) werd gesticht in 1972. Zij bouwde een verbrandingsoven van 1,3 mld fr. met een capaciteit van 27 ton, met 3 ovens, waarvan 1 in reserve. De ophaling van het vuil geschiedt door de interkommunale. Geopteerd werd voor een warmte-rekuperatie, waarbij het nabijgelegen AZ St.-Jan en het psychoterapeutisch centrum 'Rustenburg' warmte geleverd krijgen.

De IVOO (Interkommunale voor Vuilverwijdering en -Verwerking in Oostende en Ommeland) maakte een eerste ontwerp in 1974. In 1977 werd het gewijzigd ontwerp goedgekeurd, met een installatie van 2 x 5,6 T/uur. De boventallige zomerafval zal naar Brugge afgevoerd worden. De installatie kost 500 mln fr. De vrijgekomen energie zal in elektriciteit worden omgezet, die op het net van de WVEM zal worden gebracht, wat een jaarlijkse besparing van 5,6 Megawatt betekent. Oostende wenst ook de huisvuilverbranding van de sektor Veurne-Diksmuide op zich te nemen.

Natuur- en vogelreservaten in West-Vlaanderen

West-Vlaanderen telt 8 van de 65 reservaten van de Belgische Natuur- en Vogelreservaten in ons land.

Het betreft :

- 1) Het Zwin : 125 ha te Knokke-Heist.
- 2) Fonteintjes : 15 ha tussen Zeebrugge en Blankenberge.
- 3) De Kijkuit : 16 ha te Den Haan - Wenduine.
- 4) De IJzermonding : 40 ha te Nieuwpoort - Oostende.
- 5) De Reigerie : 2 ha te Gistel - Moere.
- 6) Grauwe Dopheidereservaat : 2,5 ha te St.-Andries - Brugge.
- 7) De Blankaart : 70,5 ha te Woumen.
- 8) De Gulke Putten : 14 ha te Wingene.

Tweede vleugelboot in RMT-dienst

Op 15 juli werd de 'Prinses Stefania', tweede Boeing-vleugelboot van de RMT-dienst op Oostende-Dover, te Zeebrugge gelost. Zij maakte de overtocht vanuit de bouwplaats aan dek van de 'San Francisco', containerschip van de Johnston ScanStar Line. Scheepsagent te Zeebrugge was Durot nv. De 'Prinses Stefania' deed haar officiële overtocht naar Dover op 3 augustus.

Samen met de 'Princesse Clémentine', haar zusterschip, verzorgt zij nu zes afvaarten per dag in beide richtingen tussen Dover en Zeebrugge.

In de aanlooperperiode vervoerde de 'Princesse Clémentine' tussen 31 mei en 26 juli 34.965 passagiers op 342 vluchten, of een gemiddelde van 102 personen per overtocht. Daarmee kwam de gemiddelde bezetting op 37 %.

Roto Line te Zeebrugge in nieuwe lokalen

Op 1 september verhuisde Roto Line te Zeebrugge van zijn oorspronkelijke standplaats naar zijn nieuwe vestiging op de Zweedse kaai. De Zweedse kaai is gelegen op de Linkerkaaimuur van de toegangsgeul tot de nieuwe sluis.

Roto-Line Belgium nv verzekert sinds meerdere jaren geregelde Ro/Ro-vaarten met eigen rollend, gespecialiseerd materieel van en naar de Skandinaafse landen, naar Groot-Brittannië en naar West-Afrika.

Daarbij wordt gebruik gemaakt van de Sea-Ro Terminal Cy MacGregor ponton. Deze ponton wordt nu ook in dienst gesteld aan de Zweedse kaai.

Roto-Line maakt van haar vestiging te Zeebrugge gebruik als aanloophaven van de Europese Markt en als overslaghaven op haar West-Afrika-route.

Westtoerisme in 1982

Westtoerisme wenst, als provinciaal promotie-orgaan voor het toerisme, zich duidelijk verder uit te breiden in de richting van de aktuele trends inzake toerisme.

Daartoe steeg de provinciale toelage van 10 mln fr. in 1980 tot 15 mln. fr. in 1981.

Ondermeer werd de samenwerking met de privé-sektor geïntensifieerd. Het Fonds voor Toeristische Promotie dat startte met een budget van 1 mln fr. (50/50 verhouding Westtoerisme/privé-bedrijven), kwam in 1980 reeds op 2 x 800.000 fr. Voor 1981 wordt een verhoging tot 2 x 1.000.000 fr. nagestreefd. Daarmee kan de dienst produktontwikkeling verdere initiatieven nemen.

Per 1 juni zal een eerste stap gezet worden naar een (nationaal kontakt) hotelreservatiesysteem op uniforme basis. Tevens zullen in de nabije toekomst pakketten eigen toeristische produkten (arrangementen, vakantie-aanbiedingen) worden georganiseerd.

Binnenkort wordt de verhuis verwacht van Westtoerisme en van de, ook in de Vlamingstraat gehuisveste, Westvlaamse Vereniging van Vrije Tijd naar het Kasteel van Tillegem. Dit kasteel wordt daarenboven opgeschikt als provinciaal ontmoetingscentrum voor kunstenaars.

Sunair 80-81

De Oostendse Touroperator Sunair en zijn diverse Sun-vertakkingen stelt momenteel een 300-tal personen in vast verband tewerk ; in de seizoenperiode klimt dit op tot 550-600 personen, verdeeld over diverse binnenlandse en buitenlandse vestigingen. Het grootste deel onder hen zijn Belgen en meestal dan nog Westvlamingen.

Langs de dochtermaatschappijen West Belgium Coach Company (als aanvoermaatschappij) en Belgian Travel (als touroperator in Londen), werden in 1981 ruim 25.000 Engelse toeristen naar België (en dikwijls meer speciaal naar onze Kust) gebracht, in een formule met of zonder logies, meestal met autocarverplaatsing, en meestal rekening houdend met persoonlijke wensen. Deze inbreng verhoogt de laatste 5 jaren gemiddeld met 10 %. Vastgesteld wordt dat er in ons land en aan de Kust ongeveer 20 % te weinig hotelaanbod is om deze aktie in de piekperioden te kunnen intensifiëren.

In de richting Frankrijk en Duitsland ligt een analoge aktie nog ter studie.

Naar aanleiding van de voorstelling van het algemeen Sunair-winterprogramma 81-82 wees de heer R. Vanmoerkerke er begin augustus op dat 1980-81 voor het toerisme naar het buitenland niet schitterend was ; het chartertoerisme liep met 15 % terug, maar het toerisme per auto, autocar en trein haalde dit verlies op. De groep bood een grotere diversifikatie en er was een verder vooruitgang voor de animatie-vakanties. De boekingen tot augustus 1981 telden wel opnieuw 7.000 eenheden méér dan voor 1979-80, zelfde periode. Het zakencijfer steeg met 15 %.

Interieurbiennale brengt Belgische designers naar Parijs

Vanaf 10 september a.s. wordt te Parijs het Salon des Artistes Décorateurs (SAD) ingericht.

Deze enigszins traditionele manifestatie was totnogtoe bijna uitsluitend voorbehouden aan Franse ontwerpers.

Vanaf dit jaar wordt het anders : de Interieurbiennale ontving inderdaad een uitnodiging om in dit prachtige kader een Belgische deelneming te organiseren.

Daartoe werd beroep gedaan op en de deelneming bekomen van volgende Belgische ontwerpers en bedrijven :

- Junior Design International - Kortrijk : meubels (Designer : J.P. Grosjean).
- Akwita - Kortrijk : meubels en zitmeubels (Designers : Piet Bekaert - Fred Sandra).
- Van Den Berghe-Pauvers - Gent : meubels.
- Frank De Clercq - Asper-Gavere : meubels op eigen creatie.
- Bekaert Textiel : Waregem : wandbekleding.
- Vlaspropagandacentrum - Brussel : vlaslinnen behang.
- Solintex - Kortrijk : huislinnen.

Het betreft een prestige-participatie van ongeveer 200 m², een 'presence' van de Kortrijkse Interieurbiennale in het hart van Parijs.

Deze te Parijs zeer bekende SAD-manifestatie ontvangt gedurende 4 weken meer dan 100.000 bezoekers.



SCHEEPVAART, NIJVERHEIDS- & HANDELSWACHT nv

(Garde Maritime, Industrielle & Commerciale)

Zetel West-Vlaanderen :

Zeedijk 1, B.8380-BRUGGE 5 (Zeebrugge)

tel. : (050) 54.40.26 - 54.52.15 - 54.67.56

telex : 82.039

bijkantoor te Kortrijk

Eveneens te Antwerpen - Brussel - Gent - Hasselt - Liège - Mons - Namur en Vlissingen

PAUL HOUDMONT

MAKELAAR IN VERZEKERINGEN

Pres. Rooseveltplein 2

8500 KORTRIJK

tel. (056) 22.08.72

RAMOUDT TOURS

Sedert 1922

RAMOUDT TOURS

KAAISTRAAT 40 8400 OOSTENDE

☎ (059) 70 15 44 — telex 81775

Verg. A 1227

DIENSTVERLENING BIJ HET INRICHTEN VAN

- zakenreizen
- « incentive » reizen
- tentoonstellingen
- salons
- jaarbeurzen
- congressen

PROGRAMMA'S 1981 NU VERKRIJGBAAR

DE EUROCHEQUEREKENING EN DE ORANJE REKENING, DE ZICHTREKENINGEN VAN HET GEMEENTEKREDIET

★ EENVOUDIG

★ VEILIG

★ PRAKTISCH

VOOR EEN VERANTWOORD GELDBEHEER

Vraag hierover meer informatie aan uw agent van het Gemeentekrediet.



**Sparen bij het
GEMEENTEKREDIET
zeker en vast**

Nieuwe containerlijnen voor Zeebrugge

Gedurende de verlofperiode hebben twee buitenlandse rederijen een vaarschema aangekondigd, waarin Zeebrugge als aanloophaven zou worden betrokken.

De Italiaanse rederij Merzario wenst met haar lo-lo-vaartuigen naar de Arabische/Perzische Golf, de Rode Zee, Indië en Pakistan in West-Europa ook Zeebrugge aan te doen. Volgens de gespecialiseerde pers waren de elementen 'vaartijd' en 'meerkosten' daarbij doorslaggevend.

Er zou om de 15 dagen een lo/lo-schip aanmeren dat tussen de 650 en de 960 TEU's kan dragen.

De proefvaarten hebben reeds plaats gehad en vanaf december zouden de regelmatige aanloopbeurten kunnen plaatsgrijpen.

Ook Lloyd Brasileiro heeft, in het kader van de containerisatie van zijn trafiek tussen Brazilië en Noord-Europa, beslist Zeebrugge als aanloophaven te kiezen.

Vanaf eind september zou er één afvaart per maand voorzien worden van containerschepen. De konventionele schepen van de rederij zullen verder Antwerpen aandoen.

Dampoortbrug te Brugge open voor het verkeer

Op 10 juli 1981 werd de Dampoortbrug te Brugge en de bijhorende wegeniswerken in dienst gesteld. De wegeniswerken in de omgeving van de Dampoort startten op 1 mei 1978 samen met de bouw van de dam over de Damse vaart. De werken omvatten de normalisering van de rijksweg op 2 x 2 rijstroken met vrijliggende fietspaden. De bouwwerken van de nieuwe brug startten op 1 september 1979.

De brug is van het type hefbrug zonder tegengewicht. Ze is 28 m breed en 8 m lang en omvat vijf rijstroken, twee fietspaden en twee voetpaden. De brug weegt 80 ton en wordt bewogen door vier vertikaal opgestelde oleohydraulische vijzels. De hefhoogte is 3,60 m. Het openen gebeurt in 60 seconden.

Onder de brug bevinden zich vier sluisdeuren die bewogen worden door middel van hydraulische vijzels die opgesteld staan in de brugkelders. De bediening van de Dampoortbrug met bijhorend sluishoofd gebeurt vanuit het nieuw sluisbedieningsgebouw op de hoek van de Dampoortstraat en de Vlaamse Vaart.

De totale kostprijs van de werken bedraagt 230 mln fr.

De werken werden ontworpen en uitgevoerd door het Bestuur der Wegen, het Bruggenbureau, het Bestuur voor Elektriciteit en Elektromechanika, de Dienst der Kust en de Regie der Gebouwen.

De algemene coördinatie van de werken berustte bij het Bestuur der Wegen van het Ministerie van Openbare Werken.

Flandria nv opnieuw gestart

Het in mei 1980 failliet verklaarde bedrijf Flandria (fietsen, bromfietsen, grasmaaiers, gaskonvektoren) werd overgenomen door Superia nv, met gelden van de Vlaamse Executieve. Deze transactie moet nog verder gehomologeerd worden.

Internationaal kontakt van vlasonderzoekers

Op woensdag, 6 mei 1981, had in het Provinciaal Centrum voor Land- en Tuinbouw te Rumbeke een internationale meeting plaats van onderzoekers van vermelde instelling, het Institut Technique Agricole du Lin uit Frankrijk, de Linen Industrial Research Association uit Lambeg (N. Ierland), het Rijksinstituut voor Rassenonderzoek uit Wageningen en de Kommissie voor het Inschrijven van Rassen op de Belgische Rassenkatalogus waarop de onderzoeksresultaten bekomen in de diverse landen werden uitgewisseld en grondig besproken en de onderzoeksprogramma's op elkander werden afgestemd teneinde het vlasonderzoek zo doelmatig mogelijk uit te werken en dubbel gebruik te vermijden. Speciaal met de vertegenwoordigers van de Kommissie voor de Inschrijving van de Rassen op de Nationale Rassenkatalogus, werd er naar gestreefd de wijze van beoordelen van nieuwe rassen die ter inschrijving in de diverse Westeuropese vlasproducerende landen worden aangeboden te harmoniseren met het doel de administratieve formaliteiten en de kosten verbonden aan de inschrijving van een nieuw ras te beperken en de inschrijving van waardevolle nieuwigheden te bespoedigen.

Z 60 tewatergelaten

Onlangs werd te Zeebrugge de Z60 'Blue Angel' officieel tewatergelaten.

De Z 60 is eigendom van reder C. Couwijzer en werd gebouwd op de scheepswerf R. De Graeve. De Z 60 is meteen ook het zestigste schip dat op deze werf werd gebouwd sinds 1949, wat, na speciale toelating, tot de Z 60-nummering leidde.

De Z 60 is uitgerust voor de bokkenvisserij. Zij heeft een lengte van 33,5 m, een breedte van 7,80 m en een diepgang van 4,80 m. In totaal bedraagt zij 350 T.

Regionale luchthavens en de chartervluchten

Vanwege het Bestuur van de Luchtvaart werd zopas een regeling uitgewerkt die zowel voor de touroperators als voor de regionale luchthavens belangrijk wordt genoemd; uit deze laatste zullen ook chartervluchten toegelaten worden naar Israël, Egypte, Libië, Libanon, enz. Intercontinentale vluchten dienen in principe zelfs te gebeuren vanuit regionale vlieghavens.

Uit eerste reacties blijkt dat ook de luchthaven van Oostende, na diverse mislukte initiatieven vanop deze luchthaven, veel verwacht van de nieuwe regeling. Konkrete realisaties zijn echter niet in de eerste maanden te verwachten.

Uitbreiding Rijkssportcentrum Nieuwpoort

Op 4 september werd te Nieuwpoort de eerste spadesteek gegeven van de nieuwe rolschaatspiste en het refter- en keukenpaviljoen voor het Rijkssportcentrum van Bloso.

Het Bloso-centrum aan de IJzer heeft een multifunktionele bestemming.

Verhuringen en verkopen aan de Kust

150 leden van de Immobiliënkamer van de Belgische Kust gaven in een enquête een overzicht over de verhuringen en de verkopen in 1981 aan de Belgische Kust.

Tegenover 1980 waren er met Pasen 6 % meer verhuringen ; mei kende een verlaging van 3 % en juni van 1 %. In juli was er een lichte verhoging, augustus werd een absolute topper en september wees een verhoging van 9 % aan. Globaal rekent de Kamer op een verhoging van 6 % in 1981.

Deze verbetering van de toestand volgt op de vooruitgang van 1980 die de achteruitgang van 1977, '78 en '79 doorbrak. Dit is te wijten aan de verlaging van de fiscale druk en de prijsstagnering van de huur. Bepaalde wijzigingen in het toeristisch patroon (afzien van buitenlandse reis, verschuiving van verblijfsperiode) speelde een rol. Het buitenlandse cliënteel bleef verder rond de 5 %, comfort wordt meer op prijs gesteld, 2 kantoren op 3 werken met 'alles-inbegrepen'-prijzen en er werden in 1981 ongeveer 5 % meer appartementen langs de kantoren te huur gesteld.

Inzake verkopen wordt de bestaande stock van 4.600 appartementen eind 1980 (Telling AnHyp) eerder traag weggevoerd.

Voor de toekomst vraagt de Kamer de eigenaars hun verhoogde kosten niet te willen doorrekenen en dus geen verhoging te vragen (de indexverhoging en de prijsverhogingen van de nutsvoorzieningen uitgezonderd).

Propagandadag voor Westvlaamse 'nieuwe' groenten

Met het oog op het verruimen zowel van het teeltpatroon bij de verbouwer als van het groentepakket dat door de handelaar aan de verbruiker kan aangeboden worden, spant het Provinciaal Centrum voor Land- en Tuinbouw zich de laatste tijd intens in om minder bekende en 'nieuwe' groenten in de streek te introduceren.

Met het doel de verbruiker meer vertrouwd te maken met deze nieuwere groenten, werd op 23 juni 1981, in samenwerking met het Verbond van Kooperatieve Tuinbouwveilingen, in het Provinciaal Centrum voor Land- en Tuinbouw een persdag gehouden waarop technische uitleg werd verstrekt over de teelt van deze groentegewassen en waar de vertegenwoordigers van de gespecialiseerde pers konden kennis maken met de wijze waarop de teelt geschiedt. De persdag werd besloten in de lokalen van de Veiling s.v. te Roeselare met een demonstratie over bereidingswijzen van deze nieuwe groenten, gevolgd door een degustatie. Het initiatief kende een grote belangstelling.

Stad Kortrijk ontvangt de prijs Arthur Olivier 1980

Met het doel de gemeenten en alle ondergeschikte openbare besturen aan te sporen meer aandacht te schenken aan de verfraaiing van het patrimonium met blijvend groen, heeft het Provinciaal Tuinbouwkomitee de prijs Arthur Olivier ingesteld. In 1980 werd de prijs in competitie gesteld tussen de gemeenten en bouwmaatschappijen die zich het meest verdienstelijk hebben gemaakt bij de aanleg en de verzorging van de groeninkleding van sociale woonwijken waarvan het onderhoud meer dan 2 jaar te hunnen laste is. Op voorstel van de jury besliste het Provinciaal Tuinbouwkomitee de prijs Arthur Olivier 1980 toe te kennen aan de Stad Kortrijk voor de sociale woonwijk 'Kransvijver', aangelegd door de deelgemeente Heule.

Op zaterdag 13 juni 1981 werd de prijs officieel door de provinciale overheid aan de stad Kortrijk overhandigd.

Nieuw administratief centrum te Izegem

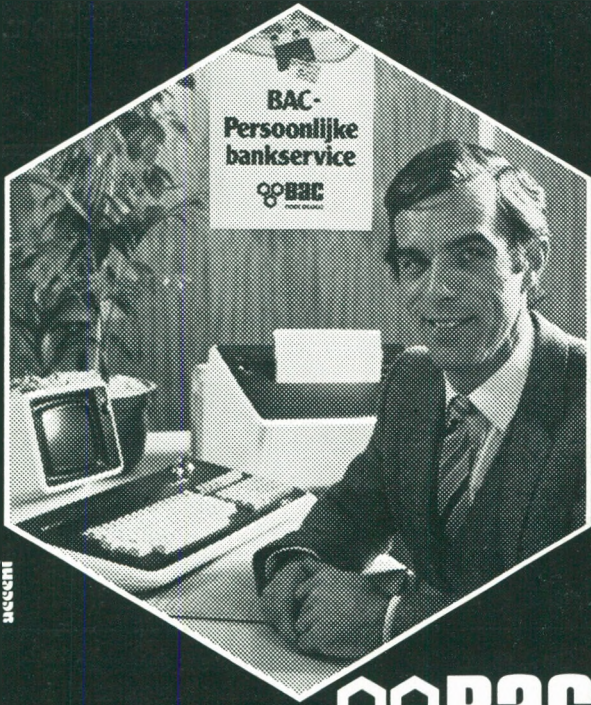
Te Izegem wordt door het stadsbestuur en door het Ministerie van Openbare Werken een nieuw administratief centrum gebouwd.

De stad bouwde reeds een politiekantoor en er is een brandweerkazerne gepland.

Het Ministerie van Openbare Werken bouwt vier diverse complexen. Het postgebouw werd voltooid eind 1980. Begin 1981 werd gestart met een Vrederecht, dat voltooid moet zijn in de lente 1982. Begin 1981 startte ook het complex voor het Ministerie van Financiën, dat begin 1983 af moet zijn. In een vierde fase tenslotte komt er een Rijkswachtbrigade, samengesteld uit een administratief gebouw en 4 woningen.

De vier complexen van Openbare Werken zijn onderling met elkaar verbonden en zij zijn voorzien van aangepaste infrastructuur en van aangepaste beplantingen.

**BIJ BAC MEER TIJD VOOR U!
DOOR BLIKSEMSNELLE
TELE-BANKSERVICE.**



BAC
Persoonlijke
bankservice

BAC
PRIVATE SPAARKAS

BAC, PERSOONLIJKE TELE-BANKSERVICE.

Goedkeuring van het ontwerp provinciebegroting West-Vlaanderen 1982

De bestendige Deputatie heeft in zitting van 16 juli 1981 het ontwerp van de provinciale begroting West-Vlaanderen 1982 vastgelegd en goedgekeurd.

Dit ontwerp zal in oktober a.s. ter goedkeuring aan de Provincieraad worden voorgelegd.

De Bestendige Deputatie heeft er prijs op gesteld in deze krisistijd, iedere nieuwe belasting te weren. Niettegenstaande dit, en spijs de steeds stijgende kosten verbonden aan ieder initiatief, is het mogelijk geweest ene sluitende begroting zonder tekorten of deficit op te maken. Dit was slechts mogelijk mits een vooruitziend en voorzichtig bestuur, en een oordeelkundige spreiding van de uit te voeren openbare werken en andere uitgaven.

In het voorstel worden de gewone ontvangsten en gewone uitgaven geraamd op 2.279 mln fr. Aldus is het ontwerp van begroting in evenwicht.

De begroting vertoont in buitengewone dienst ontvangsten ten bedrage van 1.526 mln fr., terwijl de uitgaven in buitengewone dienst 1.525 mln fr. belopen. Hier vertoont het ontwerp een batig saldo van 0,6 mln fr.

Hallen sv te Kortrijk : uitgebreid programma en Kantoor 81

De Hallen sv te Kortrijk zijn dit jaar opnieuw gestart met een uitgebreid programma van 1981-82. De klemtonen die worden nagestreefd zijn duidelijk : kwaliteit en specialisatie (inbegrepen de belofte van een exclusiviteit binnen de sektor). Door bedrijfssterfte verdwenen een paar tentoonstellingen, maar door een verhoogde creativiteit worden ook een paar nieuwe initiatieven genomen. Van subregionaal, nationaal of internationaal belang zijn Kantoor 81, Auto en Moto 81, het 6e Europees Car en Bussalon, het 4e Internationaal Salon Vrije Tijd 81, Energie 81, Motorhome 82, de 7e Vakbeurs Kortrijkse Meubeldagen, Gezond Vlaanderen, Auto en Moto 82, Interieur 82 en Antiek 82.

Kantoor 81

De reeks werd na de zomer ingezet met een prestigieuze 'Kantoor 81', die voor het eerst gecreëerd werd in september 1979 door de Hallen sv.

Rekening houdend met het feit dat er een dringende behoefte is aan een derde tentoonstellingshal, klom het aantal exposanten tussen 1979 en 1981 toch op van 113 tot 161 met een terreinbezetting van 5300 m² naar 7600 m² (+ 43 %). Door het ontbreken van deze derde vaste hal werden heel wat exposanten uit de computerbranche nog niet aangetrokken.

De aanwezige exposanten legden de nadruk op de vervanging van het routinewerk door nieuw bureau-apparaat, wat tevens de noodzakelijke produktiviteit in de tertiaire sektor helpt optrekken.

De openingsreden werden gehouden door de heer W. Claes, Vice-Eerste Minister en Minister van Economische Zaken en door de heer A. Toffler,

Amerikaans auteur van 'The Third Wave'. De heer A. Toffler trad ook op als gastheer in een gespecialiseerd seminarie, waar zijn ideeën getoetst werden door de deelnemers uit het Belgisch bedrijfsleven.

Tevewest organiseert Teleradio

Analoog aan de TV-Kabel distributie verzorgt Tevewest nu voor zijn 90.000 abonnees een FM-radioprogramma met een keuze nonstop-muziek op twee kanalen. Dit naast de 15 radiozenders die over de kabel reeds kunnen ontvangen worden. Het grootste gedeelte van de dag wordt gewijd aan lichte populaire muziek; van 18 tot 19.30 u. is er lichte klassieke muziek in eigen programma of in een selectie uit andere zenders.

Visvervoer langs het spoor

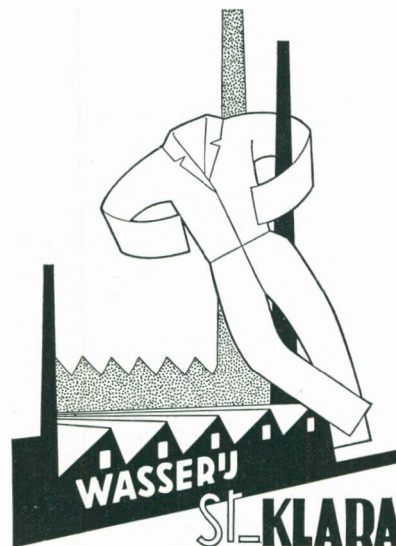
De visgroothandel van de Kust beschikt over een gespecialiseerde trein voor visvervoer naar het binnenland. In 1980 vervoerde deze trein, met vertrek uit Oostende en Zeebrugge, ruim 3.000 ton vis of bijna 53.000 stukgoedzendingen. Dit gebeurt iedere namiddag ; de deeltreinen uit Oostende en Zeebrugge worden dan te Brugge samengevoegd. Vanuit Oostende werden in 1980 2.500 ton verstuurd (36.698 zendingen in binnenverkeer en 1.020 in internationaal verkeer) en vanuit Zeebrugge 550 ton (of 15.273 zendingen).

ST-KLARA

industriële wasserij — confectie — verkoop — verhuur
— onderhoud — vervangen van werkkledij

KORTRIJKSTRAAT 30 — 8610 WEVELGEM

Tel. (056) 41 15 38



TALRIJKE REFERENTIES

Voordrachten

Dr. iuris Jan Callens, hoofd afdeling Industriële Ontwikkeling, sprak op :
6 juli 1981 te Kortrijk: 'De begeleiding van ondernemingen door de GOM - West-Vlaanderen', Raad van Beheer van de Kamer voor Handel en Nijverheid van Kortrijk.

Opleiding voor kwaliteitsdeskundige

Op 6 oktober start te Kortrijk, in het Centrum voor Kwaliteitszorg (Doorniksesteenweg 220 - Tel. 056/21.97.01) een opleiding tot kwaliteitsdeskundige.

De cursus loopt over twee jaar en omvat alle problemen van de kwaliteitszorg. Tevens zijn er bedrijfsbezoeken en werkseminaries voorzien.

Colloquium over champignonenteelt

Op initiatief van het Provinciaal Onderzoek- en Voorlichtingscentrum voor Land- en Tuinbouw en onder auspiciën van de Belgian Group van de International Society for Horticultural Science, werd in de lokalen van het Provinciaal Centrum te Beitem op 8 en 9 april 1981 een colloquium gehouden over de champignonenteelt.

Inleidingen werden gegeven door champignon-onderzoekers uit Frankrijk, Nederland, Duitsland en België.

De zittingen werden bijgewoond door vrijwel alle Belgische champignontelers, alsmede door talrijke onder-

zoekers uit binnen- en buitenland die bij de champignon-enteelt betrokken zijn. In het kader van dit colloquium organiseerde de Veiling s.v. Roeselare een demonstratie over bereidingswijzen van champignons, gevolgd door een degustatie.

Belgisch-Engelse Vennootschap der Ferry-Boats in 1980

Uit het rapport van de Beheerraad van de Belgisch-Engelse Vennootschap der Ferry-Boats blijkt dat de treinferry-trafiek in 1980 op peil bleef, maar dat de ontwikkeling van het containervervoer afgeremd werd door de recessie.

Sea-Ro Terminal nv bouwde haar trafieken verder uit en Zeebrugge Container Repair nv kende een beloftevolle start.

Voor de afschrijving van de installaties werd 13,5 mln fr. besteed tegen 22 mln in 1979 ; de winst bedraagt voor 1980 33 mln fr., tegen 33,4 mln fr. in 1979.

Westvlaamse firma's op Textirama

Aan de jaarlijkse Textirama-vakbeurs voor kleding te Brussel, van 20 tot 22 september namen opnieuw diverse Westvlaamse firma's deel. In de afdeling dameskleding waren het er 7, bij de herenkleding 4, bij de kinderkleding 4, bij de lingerie-onderkleding 2, bij de vrijetijdskleding 3, bij de beroepskleding 1 en bij de toebehoren 4.

Wat een embleem
Wat een bank



GENERALE BANKMAATSCHAPPIJ

publikaties wer/wes/gom

REEKS WES (BTW inbegrepen)

1. G. Declercq & O. Vanneste, De Economische Situatie en Mogelijkheden van het Arrondissement Ieper, 1958, 207 blz. (uitgeput).
2. O. Vanneste & P. Hovart, De Belgische Zeevisserij - een Economische Studie, 1959, 358 blz. (uitgeput).
3. O. Vanneste & P. Hovart, La pêche Maritime Belge - Etude Economique, 1959, 358 pp., 212 fr.
4. O. Vanneste, J. Theys & M. Zwaenepoel, Het Arrondissement Brugge - Een Regionaal Economische Studie, 1961, 463 blz. (uitgeput).
5. O. Vanneste, J. Theys & M. Zwaenepoel, Het Arrondissement Oostende - Een Regionaal Economische Studie, 1962, 444 blz., 265 fr.
6. O. Vanneste & J. Theys, Menen - Een Economische Studie van een Grensstad, 1962, 256 blz. (uitgeput).
7. O. Vanneste, J. Theys & M. Zwaenepoel, Het Arrondissement Roeselare - Een Regionaal Economische Studie, 1963, 336 blz. (uitgeput).
8. J. Theys o.l.v. O. Vanneste, Westvlaamse grensarbeiders in Noord-Frankrijk, 1964, 144 blz., 159 fr.
9. J. Theys s.l.d. O. Vanneste, Les Frontaliers de la Flandre Occidentale dans le Nord de la France, 1964, 144 pp., 159 fr.
10. O. Vanneste & J. Theys, Veurne - Een Economische Studie, 1964, 189 blz. (uitgeput).
11. M. Zwaenepoel & N. Vanhove, De landbouw in West-Vlaanderen, 1965, 352 blz. (uitgeput).
12. O. Vanneste, Het groeipoolconcept en de regionaal-economische politiek, 1967, 376 blz., 265 fr.
13. O. Vanneste & J. Theys, Het Arrondissement Tielt - Een Regionaal Economische Studie, 1968, 410 blz., 265 fr.
14. J. Theys, Een analyse van de Westvlaamse grensarbeid in Noord-Frankrijk, 1969, 248 blz., 265 fr.
15. M. Zwaenepoel, Vrije Tijd - Een sociologische analyse van het vrijetijdsgebruik en de vrijetijdsbehoeften van de westvlaamse bevolking, 1969, 332 blz. (uitgeput).
16. N. Vanhove, Het vakantiepatroon en de toeristische bestedingen van de Belgische bevolking, 1969, 264 blz., 265 fr.
17. N. Vanhove, Structure des vacances et dépenses touristiques de la population belge, 1969, 264 pp., 265 fr.
18. J.M.L. Demeyere, Demografische facetstudies, 1969, 144 blz., 159 fr.
19. R. Branson, J. Theys, H. Van Reybrouck, o.l.v. N. Vanhove, Tertiaire sektor en verzorgende centra van West-Vlaanderen, 1971, 356 blz., 318 fr.
20. J. Hemschoote, Luchtverontreiniging in West-Vlaanderen - Bronnen, toestand en bestrijding door de ruimtelijke ordening, 1972, 209 blz., 265 fr.
21. N. Vanhove, Het Belgisch Kusttoerisme - Vandaag en Morgen, 1973, 520 blz., 477 fr.
22. L. Schepens, Van Vlaskutser tot Franschman - Bijdrage tot de geschiedenis van de Westvlaamse plattelandsbevolking in de negentiende eeuw, 1973, 294 blz., 371 fr.
23. De Westvlaamse gemeenten in de Volkstelling 1970 - Statistische tabellen, 1974, 128 blz., 191 fr.
24. Symarindus, De energiefunctie van de Belgische Kust en de maritieme industrialisering - Een technisch-economische evaluatie, 1977, 448 blz., 650 fr.
25. P. van Outryve d'Ydewalle, Verzamelde toespraken, uitgesproken bij de opening van de gewone zittingen van de provinciale raad van West-Vlaanderen, 1980, 816 blz., 848 fr.
26. West-Vlaanderen in kaart, 1981, 220 blz., 420 fr.

REEKS FACETTEN VAN WEST-VLAANDEREN

(BTW inbegrepen)

1. R. Simoen en O. Vanneste, De uitbouw van de haven van Zeebrugge: Openbare werken in verleden en toekomst - De haven en de toeristische belangen van de Oostkust, 1972, 48 blz. (uitgeput).
2. C. Vermeersch, Het recreatief buitenverblijf - Inplantings- en aanlegmogelijkheden, 1973, 100 blz., 106 fr.
3. S. Beernaert, De waterverontreiniging in het IJzerbekken, 1973, 124 blz., 133 fr.
4. Distributiebedrijven en handelscentra in West-Vlaanderen, 1974, 68 blz., 74 fr.
5. S. Beernaert, De waterverontreiniging van de binnenwaters van Midden- en Oostkust, 1974, 105 blz., 133 fr.
6. N. Vanhove, Vakantiespreiding. Een nieuw voorstel voor België, 1975, 56 blz., 85 fr.
7. S. Beernaert, De waterverontreiniging in het hydrografisch bekken van de Leie en de Schelde, 1975, 88 blz., 133 fr.
8. De Haven van Brugge-Zeebrugge na de chunnel, 1975, 80 blz., 133 fr.
9. P. Boerjan, De toeristische statistiek in België. Analyse, evaluatie en voorstellen tot hervorming, 1976, 84 blz., 133 fr.
10. S. Beernaert e.a., Waterbeleid in West-Vlaanderen, 1976, 64 blz., 106 fr.
11. J. Theys, Evolutie van de werkloosheid in West-Vlaanderen, 1977, 104 blz., 159 fr.
12. S. Beernaert, De algemene waterbevoorrading van West-Vlaanderen in 1980 en 1985, 40 blz., 64 fr.
13. Prognose van de bevolking en actieve bevolking in West-Vlaanderen, 1975-85, 48 blz., 87 fr.
14. P. Boerjan, De ontwikkeling van het vakantiegedrag van de Belgische bevolking 1967-76, 124 blz., 230 fr.
15. Prognose van het aantal gezinnen en raming van de huisvestingsbehoeften in West-Vlaanderen, 1980-85, 60 blz., 111 fr.
16. Terreinbehoeften voor Tewerkstelling, Toerisme en Rekreatie in West-Vlaanderen, 1981-85, 80 blz., 148 fr.
17. Milieuzorg in West-Vlaanderen 1975-85, 76 blz., 141 fr.
18. Infrastrukturele behoeften, 80 blz., 148 fr.
19. Strukturaalanalyse van de textielnijverheid in West-Vlaanderen, 140 blz., 260 fr.

REEKS TOERISTISCH ABONNEMENT WES

Rapporten toeristisch-economisch onderzoek 1980

89. Verbliffsrecreatieve attitudes en gedragingen van de Belgische bevolking, 1979, (352 blz.).
 90. De recreatieve dagtochten (90 blz.).
 91. Toeristische index WES Kust en Achterland 1980 (13 blz.).
- (1.325 fr. per jaar-abonnement - BTW inbegrepen).

UITGAVEN WER EN GOM - WEST-VLAANDEREN

O. Vanneste & G. Declercq, Kust en Hinterland - Proeve van een toeristisch-economische studie, 1955, (uitgeput).

O. Vanneste & G. Declercq, Le Littoral et son Hinterland - Essai d'une étude d'économie touristique, 1955 (uitgeput).

G. Declercq & O. Vanneste, Structurele Werkloosheid in West-Vlaanderen, 1957 (uitgeput).

West-Vlaanderens economische groei 1954-64, 1965, 98 foto's, 172 blz. (uitgeput).

Adresboek van de Westvlaamse Industrie, 1978 (uitgeput).

TIJDSCHRIFT 'WEST-VLAANDEREN WERKT'

Tweemaandelijks uitgave - verschijnt niet in juli en augustus - abonnement 1981: 196 fr. (BTW inbegrepen).

STEUNENDE LEDEN - 1981

Steunende leden (456 fr. - BTW inbegrepen) ontvangen het tijdschrift en de andere publikaties, de reeks 'Toeristisch Abonnement' uitgezonderd.

ZEEBRUGGE



DE BELGISCHE SNELHAVEN BIJ UITSTEK AAN DE OPEN ZEE!

**door ligging, toegankelijkheid,
uitrusting, verbindingen en service.**

MBZ Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen
L. Coiseaukaai 2 8000 Brugge Tel (050) 33 52 24 (4 l) Telex 81 201