

## 140 jaar medezeggenschap bij DSM in Delft

# 'Schatplichtig aan de historie'

De oudste personeelsvertegenwoordiging van Nederland vierde onlangs zijn 140ste verjaardag. De or van DSM Food Specialties kijkt alweer vooruit, bijvoorbeeld naar hoe je medewerkers inzetbaar en vitaal houdt.

In 1878 werd bij de Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek, het latere Gist-Brocades, de eerste personeelsvertegenwoordiging van ons land opgericht. Sinds 1998 is de fabriek in handen van chemieconcern DSM. Onder de naam DSM Food Specialties (DSF) is de locatie getransformeerd tot een biotechnologisch centrum van internationale reputatie. De ontwikkeling en de productie van enzymen, smaakstoffen en andere ingrediënten voor voedingsmiddelen vinden er plaats. Van de duizend werknemers werken er vierhonderd in het innovatie- en researchcluster biotechnologie.

De huidige medezeggenschapscultuur, waarbij de or in een vroeg stadium wordt meegenomen bij adviesaanvragen, is niet als vanzelf komen aanwaaien. Er is voor gestreden. In de jaren negentig, nog onder de vlag van Gist-Brocades, kon de or een aantal reorganisaties niet beïnvloeden, wat zorgde voor fors banenverlies. In 2003 kreeg de or een adviesaanvraag voor een nieuwe reorganisatie: graag tekenen bij het kruisje.

### Nieuwe werkwijze

De or stuurde het stuk per kerende post terug. Daarna ontstond een conflict en schortte de or het overleg op. Ten slotte besloten DFS en de or tot een nieuwe, open werkwijze waarbij de positie, rechten en faciliteiten van de or opnieuw werden beschreven. 'Het eenrichtingsverkeer uit het verleden, waarbij de or alleen een positief of een negatief advies mocht geven, is tweerichtingsverkeer geworden. Daardoor heeft het sociale aspect van het beleid wezenlijk aan kracht heeft gewonnen,' vertellen or-voorzitter Ton Verkaik en or-secretaris Irene Marques. 'We zitten nu op tijd en met voldoende informatie aan tafel om kritisch onze invloed te doen gelden. Taken en verantwoordelijkheden van de or-leden zijn verdeeld over tien zogeheten aandachtsgebieden, vergelijkbaar met or-commissies bij andere bedrijven. Zoals onder meer Arbo en veiligheid, innovatie, ict, productie en sociale aangelegenheden.'

### 'Kostenverlagend'

Als een van de business groups van DSM Nederland is DFS, inclusief de

medezeggenschap, voor een deel afhankelijk van beleid door de moedermaatschappij op het DSM-hoofdkantoor in Limburg. Landelijk overlegt de hoofddirectie met de cor – waarin ook twee leden van de or DFS zitting hebben – over doelen en hoofdlijnen van beleid, bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid. Waarna de or's op DSM-locaties als Delft, Emmen en Hoek van Holland de vertaalslag maken naar de eigen werkomgeving.

'Maar omgekeerd,' zegt Verkaik, 'voeden wij de cor ook met ervaringen bij DFS. Dat doen we om de focus te houden op diepgang van het beleid, maar vooral ook de haalbaarheid en effecten ervan op lokaal niveau te communiceren. Die effecten zijn niet altijd wat je wilt.'

Tussen 2015 en 2017 voltrok zich bij DSM de landelijke reorganisatie, 'Darwin' genoemd, om efficiënter en kostenverlagend te werken. Die operatie heeft ook zijn sporen nagelaten bij DFS. Afdelingen als HR, Finance en IT van de business groups werden heringericht. Operationele diensten ('services') werden gecentraliseerd in Shared Services Centres. En er kwamen Centres of Expertise om met input van de business groups processen te verbeteren. De or kijkt er met gemengde gevoelens op terug.

### Oude schoenen

Ton Verkaik: 'De gedachte was om mensen te vervangen door geautomati-

seerde systemen. Bij HR en Finance in Delft zijn banen en lokale kennis verdwenen. Soms moesten medewerkers echter langer in dienst blijven dan afgesproken, en werden zelfs extra mensen ingeschakeld, omdat de systemen niet werkten. Ook werden meer hr-zaken in de lijn neergelegd, terwijl de lijnmanagers daar niet bekwaam in waren. Het was een operatie die te optimistisch was ingeschat, een te korte implementatietijd had en veel negatieve energie heeft gekost. DSM moet hiervan leren door te kijken naar oplossingen waarbij geen oude schoenen worden weggegooid voordat mensen nieuwe schoenen kunnen passen. En ook de tijd krijgen om in die schoenen te leren lopen.' Irene Marques: 'De reorganisatie van de afdeling kwaliteit, die als doel had om grote klanten beter te informeren over onze producten, is een voorbeeld van een verandering waar de or vroegtijdig heeft kunnen aanhaken. Er werden mensen boventallig en ook functieprofielen veranderden. Ook hier zagen we dat het bedrijf naar onze inschatting te optimistisch was over de invoering. De or heeft de negatieve consequenties voor medewerkers tot een minimum kunnen beperken en uiteindelijk positief geadviseerd.'

### Dynamische RI&E

De or-commissie Operationele Zaken & Veiligheid, Gezondheid en Milieu (SHE) kijkt naar maatregelen om zwaar werk, geluidshinder en stofoverlast in de productiefabrieken terug te dringen, en naar verbetering van ergonomie en klimaat in de kantooromgeving. De risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), die de basis vormt voor veilige en gezonde werkomstandigheden, is op aandringen van de or 'dynamisch' gemaakt.

**Ook digitale enquêtes per onderwerp zijn een kans om het personeel nauwer bij het or-werk te betrekken.**



SICCO VAN GREKING

Or-voorzitter Ton Verkaik en or-secretaris Irene Marques

Verkaik: 'Dynamisch wil zeggen: een continue RI&E, omdat we het baseren op systemen die op de werkvloer continu bijgehouden worden. Voorheen was de RI&E vooral een momentopname, een papieren tijger waar medewerkers amper bij betrokken waren. In de dynamische RI&E zit er meer eigenaarschap van medewerkers. Zij signaleren de risico's en geven input voor het plan van aanpak waarmee de or elk jaar moet instemmen.'

### Vitaliteit

De kennis over en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit op de werkvloer van DFS zijn gebundeld in het expertisecentrum DSM Fit. 'Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit,' zegt Marques, 'zijn nog betrekkelijk nieuwe aandachtsgebieden die landelijk zijn vastgesteld en per locatie uitgerold moeten worden. Tot nu toe ken-

nen we bijvoorbeeld voor de oudere werknemers de mogelijkheid van extra vrije dagen. Maar het werk dat daarvoor blijft liggen, moet wel door anderen worden opgepakt. Dat kan werkdruk veroorzaken. Als je dan het thema vitaliteit bij DFS koppelt aan werkdruk en ziekteverzuim, dan constateert de or dat er nog een paar flinke verbeterstappen te maken zijn. Vijftien procent van het ziekteverzuim is gerelateerd aan werkdruk. We hebben relatief veel ziekmeldingen van medewerkers die zich drie tot vier keer per kort ziekmelden. Dat is niet bepaald wat je duurzaam inzetbaar noemt. Overleg tussen medezeggenschap, bedrijfsarts, HR en Arbodienst blijft nodig om de oorzaken in kaart te brengen en wellicht het verzuimbeleid aan te passen. Binnenkort krijgt iedere DFS-medewerker in het kader van duurzame inzetbaarheid ook een medisch onderzoek dat periodiek herhaald wordt, het PMO.'

### Vouchers

Verder hangt het volgens Marques ook van de medewerkers zelf af, of zij gebruikmaken van bestaande

mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en het op peil houden van je gezondheid. 'Er zijn vouchers voor cursussen, maar je kan ook een loopbaancoach inschakelen, een ergo-coach, of gaan sporten.'

Ton Verkaik: 'Alleen losse interventies uitvoeren op het gebied van duurzame inzetbaarheid, is op termijn niet effectief. We zien ook niet dat veel medewerkers gebruikmaken van faciliteiten die DSM Fit nu al aanbiedt om je inzetbaarheid te verbeteren. Ook managers moeten meer geactiveerd worden om inhoudelijke goede loopbaangesprekken te voeren. Het gaat allemaal nog langzaam en vrijblijvend.'

DFS hanteert ook een methodiek ('matrix') om de talenten van medewerkers in kaart te brengen. De or heeft kritische vragen over gesteld naar aanlei-

ding van de 'gebrekkige inzichtelijkheid' van de talentmatrix voor de medewerker. Ook Irene Marques, benieuwd naar haar talenten voor een nieuwe uitdagende functie bij DFS, heeft de matrix ingevuld. 'Maar tot op heden,' zegt ze, 'weet ik niet wat ermee gebeurt. Er is geen informatie gedeeld. Kennelijk wordt gedacht dat ik altijd op dezelfde plek blijf zitten. Je krijgt een stempeltje op je hoofd terwijl je niet eens weet dat het er zit.'

### Schatplichtig

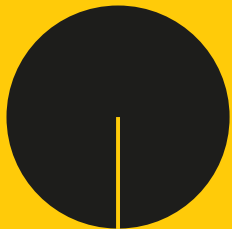
Dat de medezeggenschap leeft onder de achterban bij DFS, daar heeft Ton Verkaik nul twijfel over. 'Bij de laatste or-verkiezingen waren er voor 10 zetels 20 kandidaten. De or kan voor specifieke adviesplichtige onderwerpen ook een beroep doen op de expertise

van medewerkers die geen or-lid zijn. Door participanten op projectbasis in te schakelen, benut je hun expertise en creëer je breed draagvlak voor de medezeggenschap.'

'Ook digitale enquêtes per onderwerp zijn een kans om het personeel nauwer bij het or-werk te betrekken. Het vieren van 140 jaar personeelsvertegenwoordiging is ook een moment om in de toekomst te blikken en schatplichtig te blijven aan de or-geschiedenis die in Delft is opgebouwd. In algemeenheid verwacht ik dat de medezeggenschap door de toename van flexarbeid ook een lossere vorm, met vertegenwoordiging van de niet-vaste contracten, zal krijgen.'

**LOEK KUSIAK**  
JOURNALIST

ADVERTENTIE



SPRENGERS  
ADVOCATEN

Sprengers Advocaten is klaar voor de **Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren**. De gevolgen van deze wet worden steeds duidelijker.

Met onze **geactualiseerde cursus** bent u als ondernemingsraad helemaal bij en voorbereid op wat komen gaat.

Zie voor onze inhouse cursus: [www.sprengers.nl](http://www.sprengers.nl)

| samen sterk in arbeidsrecht



DE AMBTENAAR  
OP WEG NAAR  
DE ARBEIDS-  
OVEREENKOMST  
IN 2020