

## **DSM - Portret van een Maaslandse reus**

*Wie nu DSM zegt, zal zich niet altijd meer realiseren dat de oorsprong van de onderneming ligt in de mijnbouw, meer bepaald in de in 1902 gestichte Staatsmijnen. De afkorting van Dutch State Mines is na de mijnsluitingen in de jaren zeventig van lieverlee internationaal een begrip geworden als beursgenoteerd chemieconcern.*

*Interessant is dat de medezeggenschapsstructuur van DSM direct is terug te voeren op het mijnbouwverleden. In de eigen medezeggenschapstraditie heet het 'de Maaslandse aftakking' van het Rijnlandse model. Onder leiding van professor Wout Buitelaar is onderzoek gedaan naar de manier waarop het overleg binnen DSM is gestructureerd. In opdracht van de vakorganisaties en de ondernemingsraad die duidelijkheid wilden over de toekomstige ontwikkelingen bij DSM Limburg. De resultaten van het onderzoek zijn vorig jaar bij het 100-jarig bestaan gepubliceerd in een boek met de titel DSM – Portret van een Maaslandse reus.*

*In een rondetafelgesprek laten drie betrokkenen hun licht schijnen over de bijzonderheden van het overlegmodel in de van oorsprong paternalistische onderneming: Hub Bisscheroux, voormalig voorzitter van de OR DSM Limburg bv; Bert van den Boorn, secretaris van de GOR en Wout Buitelaar, hoogleraar Bedrijfsorganisatie en Arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam. Centraal staat de vraag wat overlegorganen buiten DSM kunnen leren van de ervaringen in het Maasland?*

### ***Overlegstructuur bij DSM werkt als een paternosterlift***

## **Durf regelmatig 'met de benen op tafel' te praten**

Najaar 2002 verkocht chemieconcern DSM zijn petrochemie divisie aan het Saudische Sabic. Een strategische beslissing die voortvloeide uit een verschuiving naar nadruk op activiteiten in *life science* en op specialiteiten. Het proces verliep zo goed als geruisloos. Opnieuw geen protesten en geen acties in de Zuid-Limburgse heuvels. Toch verdwenen bij DSM sinds 1992 zeventienduizend van de twaalfduizend arbeidsplaatsen. "In proportie is dat een grotere klap voor de werkgelegenheid in Limburg dan de mijnsluiting in de jaren zestig en zeventig, maar het is heel sociaal gegaan", verklaart Wout Buitelaar. "Als er zeven of acht mensen gedwongen zijn ontslagen, is het veel", merkt Bert van den Boorn op. "De koers van de aandelen DSM is na de verkoop van de petrochemie gestegen", aldus Hub Bisscheroux.

De drie gesprekspartners schrijven de soepele reorganisaties, uitbestedingen en de overname door de Saudi's voor het overgrote deel toe aan de manier waarop het zogenoemde Maaslandse overlegmodel werkt.

Bisscheroux: "De *deal* was heel goed voorbereid. In een heel vroeg stadium van de besprekingen kregen wij al signalen van het management. Daardoor konden in het overleg in de voorfase afspraken worden gemaakt die in de onderhandelingen werden meegenomen. Dat was van belang voor het reguleren van de arbeidsverhoudingen en de situatie op de arbeidsmarkt na de verkoop van de divisie. Wij zijn tijdens het onderhandelingsproces zeer goed op de hoogte gehouden. We wisten alleen de naam van de koper niet. Toen de verkoop uiteindelijk naar buiten werd gebracht, was de Concern-Ondernemingsraad (COR) in staat heel snel te reageren en dat werkt dan weer gunstig op de reacties op de beursvloer."

Van den Boorn: "Er is een sociale koepel gecreëerd waardoor er geen concurrentie is in de arbeidsverhoudingen tussen DSM en Sabic. Iedereen op de *site* in Geleen valt eronder en heeft dezelfde rechten op het gebied van inkomen, verlofdagen en zo meer. Sabic heeft wel zijn eigen OR." Buitelaar: "De Saudi's hebben de fabrieken gekocht inclusief de medezeggenschap-structuur die de algemene trekken vertoont van het Rijnlandse model maar sterk regionaal is ingekleurd. Het model kent geen bedrijfsegoïsme. Naast de positie van de huidige DSM-medewerkers in Geleen wordt ook gedacht aan de positie van de oud-collega's en van de DSM'ers die in buitenlandse vestigingen werken."

De term 'Rijnlands model' van arbeidsverhoudingen is begin jaren negentig geïntroduceerd door de Franse bankier Albert. Hij plaatste dit tegenover het Angelsaksische model dat erg gericht is op *shareholders value* en individuele belangen. Het is duidelijk gekoppeld aan de afrekencultuur in het Angelsaksische bedrijfsleven. Het Rijnlandse model gaat uit van de *stakeholders* en bewaakt collectieve belangen.

### **Gelijkwaardigheid**

Buitelaar: "Het is een indeling die typisch is voor een Fransman met een anti-Atlantische houding. Het Rijnlandse model staat voor geïnstitutionaliseerd overleg tussen de sociale partners op basis van gelijkwaardigheid. In de jaren negentig is het uitgegroeid tot het poldermodel. Albert gaf een absolute meerwaarde aan het Rijnlandse model dat bovendien meer oog heeft voor sociale zekerheid. De eerlijkheid gebiedt echter te zeggen dat onder meer door de internationalisering het onderscheid tussen de modellen minder wordt."

Bij DSM Limburg is volgens de hoogleraar sprake van een variant van het Rijnlandse model. "De regionale aftakking heeft specifieke medezeggenschapskenmerken die de aanduiding Maaslands model rechtvaardigen. Om te beginnen is er een brede representatie in de verschillende lagen van overleg. Zo vormen de vijf vakorganisaties drie fracties die in het vooroverleg van OR en GOR bij elkaar komen om het daaropvolgende formeel overleg te stroomlijnen. Deze overlegdriehoek voorkomt bij voorbaat dat een van de bonden een overheersende positie inneemt. Bovendien leidt het tot een gecoördineerde overlegrol tegenover de directie."

Dit dynamisch evenwicht leidt er ook toe dat een bundeling van personeelscategorieën ontstaat in het overleg: laag- en hoger opgeleiden, fabrieks- en kantoorpersoneel, dag- en volcontinu personeel. Bisscheroux: "Deze bundeling voorkomt een gepolariseerde situatie zoals die vóór de oprichting van DSM Limburg in 1975 bestond tussen mijnwerkers en mijnbeambten. Wat in de industrie wel de tegenstelling tussen 'blauwe' en 'witte' boorden werd genoemd."

De wortels van het Maaslandse model liggen in de overlegstructuur die in Nederland net na de Tweede Wereldoorlog werd opgezet en die sterk de sfeer ademde van 'met zijn allen de schouders zetten onder de wederopbouw'. Het Mijnstatuut leverde Zuid-Limburg in juni 1945 de nieuwe ordening van het overleg. Het was de eerste wettelijke regeling van naoorlogse medezeggenschap in Nederland. Het Mijnstatuut voorzag in een overlegpiramide met de Mijnindustrieraad (MIR) aan top. Daaronder functioneerden Ondernemingsraden met daaronder Ringen (de latere Raden van Overleg) en daaronder weer Eenheidsvertrouwensmannen.

Zoals in *DSM, Portret van een Maaslandse reus* te lezen valt, werd de basis voor de MIR gelegd in de oorlog. Vertegenwoordigers van de bonden voor mijnwerkers en die voor beambten vergaderden met vertegenwoordigers van de directie Staatsmijnen en de hoofdaalmoezenier voor het mijnbedrijf over de medezeggenschap in de mijnindustrie van na de bevrijding. Steenkool was de motor van de wederopbouw en de vormgeving van het overleg tussen werkgever en werknemer in het mijnwezen was een dringende noodzaak.

De MIR was een voortzetting van de in 1917 ingestelde Contactcommissie voor het Mijnbedrijf. Nieuw was dat de overlegstructuur een publiekrechtelijk jasje kreeg en een piramidale opbouw. De MIR werd het verordenend orgaan op het gebied van arbeidsvoorwaarden, interne arbeidsmarkt (overplaatsing), en arbeidsorganisatie voor 'wijziging of uitbreiding van installaties, mechanisering, rationalisering en verandering van werkmethoden'.

In de MIR waren werknemers, werkgevers en de overheid (in de functies van neutrale voorzitter en secretaris) vertegenwoordigd. Eigenlijk was de raad een voorloper op regionaal niveau van de in 1950 in het leven geroepen Sociaal-Economische Raad. De MIR had een coördinerende taak voor alle twaalf mijnen, ook de acht particuliere, waar in de jaren zestig nog zo'n 45.000 mensen werkten. Het overleg was *top-down* gestructureerd. Wel hadden de overlegorganen en de vertrouwensmannen - bovenop hun (beleid) uitleggende rol - ook een signalerende en daardoor belangenbehartigende functie. Dat laatste werd vanaf het begin van de mijnsluiting in 1966 belangrijker. In de jaren zestig trad de MIR vooral sociaal-regulerend op om de sociale gevolgen van de economische herstructurering van Limburg zoveel mogelijk te verzachten.

### **Afscheid kolentijdperk**

Bisscheroux: "Met de oprichting van DSM Limburg werd in 1975 definitief afscheid genomen van het kolentijdperk. Het Mijnstatuut verdween en de MIR werd opgeheven. De medezeggenschap werd voor de tweede keer geherstructureerd. In 1976 kwam bij DSM voor het eerst na de oorlog een cao tot stand. Tot die tijd stelde de MIR immers de lonen vast. Ook ontstond toen de OR DSM Limburg bv die als erfgenaam van de OR NV Nederlandse Staatsmijnen de oudste OR in Nederland is. De leden werden gekozen door het personeel en niet meer benoemd door vakbonden en mijnbestuur.

"Na een paar jaar werd de Commissie Extern Overleg DSM Limburg geïnstalleerd. Deze CEOD telde negen vertegenwoordigers van vakbonden en negen van het management. Zij wezen een onafhankelijk voorzitter en secretaris aan. Net als de MIR was dus sprake van een tripartiet overlegorgaan. Een verschil was wel dat de OR niet meer ondergeschikt was zoals in de tijd van de MIR. De CEOD fungeerde als cao-onderhandelingsorgaan bij de arbeidsvoorwaarden en als overlegorgaan bij het bedrijfsbeleid. "In de vakbondsdelegaties zijn deelnemers opgenomen die een rol spelen bij het interne overleg. Overigens heet de OR DSM Limburg sinds begin vorig jaar Groepsondernemingsraad (GOR) en zijn de Raden van Overleg geformaliseerd tot OR-en."

Van den Boorn: "Er is bij DSM een goede relatie tussen de OR-en en de vakbonden. Dat is bij andere ondernemingen nogal eens anders. De GOR vergadert regelmatig met het bestuur van de vakbonden over *issues* die meer dan normale aandacht vragen. In de MIR kwamen vroeger ook alle zaken aan de orde die van belang waren voor de bedrijfsvoering."

Buitelaar: "Het opvallende van DSM is dat er veel aandacht is voor de medezeggenschapsstructuur in brede zin. Gerekend van de Eenheidsvertrouwensmedewerkers tot en met de GOR-leden zijn in de overlegpiramide ruim duizend DSM'ers actief. Van elk niveau zitten vertegenwoordigers in het volgende niveau. Zo zitten in de GOR vertegenwoordigers van alle elf OR-en. Informatie en signalen gaan voortdurend van beneden naar boven en omgekeerd. Ik vergelijk het altijd met een paternosterlift waarbij verschillende kooien voortdurend langs een kabel zonder einde worden voortbewogen.

"De Maastrandse formule is drieledig. De hardste noten worden gekraakt in commissievorm en in samenspel met de CEOD. Het formele eindoverleg kan zich daardoor meer richten op overeenkomsten dan op verschillen. Het periodiek overleg

tussen GOR en directie gaat over meer onderwerpen dan die waarover de wet bepaald dat instemming of advies vereist is. Bovendien fungeren CEOD en GOR over en weer als elkaars *second opinion*. De OR-en van de elf Business Groups en Concerndiensten, de vroegere Raden van Overleg, kunnen als derde partij worden ingeschakeld."

Bijzonder in het systeem is de Studiecommissie, ook wel de Kleine Commissie uit de CEOD genoemd. Deze vergadert een keer per maand onder leiding van de secretaris van de CEOD. Buitelaar: "In de studiecommissie voeren vertegenwoordigers van bonden en management gesprekken met een sterk experimenteel karakter. Bijvoorbeeld over onderwerpen als pensioenen, ontwikkelingen op sociaal gebied of de toekomstige concernstrategie. De deelnemers in deze discussieproeftuin staan niet onder druk van besluitvorming. Ze worden niet vastgepind op hun opvattingen. Het gaat vooral om kennisontwikkeling en kennisoverdracht. Dat is goed om in de toekomst met een gemeenschappelijk plan te kunnen komen. Bovendien als je bijdraagt aan kennisontwikkeling, draag je bij aan werkzekerheid."

Bisscheroux: "Het is uitlokkend overleg. Je verleidt elkaar om met argumenten en tegenargumenten te komen. Zo ontstaat ideeënconcurrentie die creatief werkt." Van den Boorn: "Het idee voor een onderzoek door deskundigen van buiten is een van de pakweg honderd projecten die eruit voortgekomen is. Regelmatig overleggen met bij wijze van spreken 'de benen op tafel', stimuleert over en weer het denkproces over ontwikkelingen die van belang zijn voor het concern en zijn - in moderne vaktaal gesproken - *stakeholders*. Alle belanghebbenden dus, van de medewerkers tot het management en de aandeelhouders. Zoiets zouden eigenlijk alle ondernemingen moeten doen."

### **Stroombeleid**

Het onderzoek moet helpen het zogenoemde Stroombeleid voor de komende vijf tot tien jaar in te vullen. Het gaat daarbij om de in-, door-, en uitstroom van medewerkers die sterk afhankelijk is van de ontwikkeling die het concern gaat doormaken.

Van den Boorn: "De ontwikkelingen binnen DSM zijn in de jaren negentig enorm hectisch geweest. Er zijn heel veel activiteiten afgestoten. Er was bijvoorbeeld zelfs een fietsenmakerij. Wij wilden weten hoeveel mensen DSM in de komende jaren nodig heeft en welk 'soort' mensen, want de ontwikkelingen staan niet stil. De vraag is altijd wat moeten de mensen gaan doen die hun taken zien verdwijnen. Bovendien leiden de technologische ontwikkelingen ertoe dat voortdurende scholing noodzakelijk is. Hub heeft zich in zijn tijd als OR-voorzitter zeer verdienstelijk gemaakt door het Stroombeleid van de grond te trekken. Voor iedereen is bijvoorbeeld een persoonlijk opleidingsplan opgezet. De kunst is toch medewerkers zo lang mogelijk met het bedrijf te laten meegroeien.

"Niet iedereen is daar overigens enthousiast over. DSM heeft een relatief oude personeelspopulatie. De gemiddelde leeftijd ligt rond de 47 jaar, terwijl in de industrie de gemiddelde leeftijd 40 jaar is. Als je 55 bent sta je meestal niet te trappelen om nog weer cursussen te gaan volgen. Dan blijkt dat de rol van de vertegenwoordigers in de overlegorganen belangrijk is om zoiets als een scholingsplan acceptabel te presenteren naar hun collega's toe. En dan blijkt ook hoe belangrijk het is dat de deelnemers aan het overleg weten hoe zaken intern liggen en die informatie doe je vooral op tijdens de informele sessies."

Het grote voordeel van het Maaslandse overlegmodel blijkt de harmonie te zijn in de verhoudingen tussen medewerkers en management. Er worden wel eens protestacties gevoerd, maar bij het bedrijf is nog nooit formeel gestaakt. Ook heeft de OR in de overleggeschiedenis van DSM nog slechts één keer een negatief advies uitgebracht. Dat was in 1995 over de uitbesteding van onderhoudswerkzaamheden. Kleven er ook nadelen aan het model?

Bisscheroux: "Laat ik eerst een mogelijk misverstand wegnemen. Het vele overleg kan naar buiten toe de indruk wekken dat de DSM-medewerkers als makke schapen achter het management aan lopen. Vanuit een lange medezeggenschapservaring kan ik met de hand op mijn hart zeggen dat niets minder waar is. Aan de overlegtafel gaat het er vaak stevig aan toe.

"Natuurlijk heeft het model ook nadelen. Het overleg met het management en de terugkoppeling kost door zijn fijnmazigheid enorm veel tijd. Het kost ook veel geld, maar dat is een investering in de toekomst. Het levert op bij *deals* zoals de verkoop van de petrochemie aan Sabic en bij reorganisaties in het algemeen. Als het management zo'n overlegstructuur in de lucht weet te houden, dan accepteren mensen de uiteindelijke reorganisatieplannen."

Van den Boorn: "Het is wel zo dat het overlegmodel flink onder druk staat door de steeds kleinere werkeenheden binnen het bedrijf.

Bisscheroux: "Bovendien treedt een nieuwe generatie aan, zowel in het management als daaronder. De jonge mensen zien vaak de zin van het overleg niet en zijn dus al gauw minder geneigd te investeren in het overeind houden ervan."

Van den Boorn: "Wij hebben overigens geen last van een gebrek aan kandidaten voor de overlegorganen. Daar hoor je bij veel andere bedrijven klachten over. Er is echt competitie op de afdelingen welke bond de kandidaat gekozen krijgt. Probleem voor de mensen in het vertegenwoordigend overleg is wel dat hun tijdsbesteding in het bedrijf onder druk staat. Het combineren van een OR-lidmaatschap en een functie wordt steeds moeilijker."

Bisscheroux: "Ik zie nog een nadeel van het model. Door de manier van samenwerking kun je moeilijk scoren als vakorganisatie. De pijnpunten zijn weggeslepen voordat iets naar buiten komt. Je kunt niet laten zien: 'dat heb ik bereikt'.

Buitelaar: "Die onzichtbaarheid heeft wel het voordeel dat ieder van de partijen kan zeggen: 'wij hebben dit bereikt'. Dat hoort nu eenmaal bij het spel."

Gevraagd naar een kort algemeen oordeel over het Maaslandse model concludeert de wetenschapper Buitelaar: "Bij DSM weten ze op een goede manier het formele en het informele te combineren. Ze weten elkaar te vinden en ze weten ook wat er gebeurt als ze elkaar niet vinden. Bij DSM zie je dat als je als bedrijf aandacht in mensen stopt, je daar rendement voor terugkrijgt. Het beleid is slim en sociaal tegelijk. En het legt de DSM'ers geen windeieren."

*DSM – Portret van een Maaslandse reus* door Wout Buitelaar (red.). Uitg. Mets & Schilt, Amsterdam. ISBN 90 5330 338 3. Prijs: 15 euro.