



Het van oorsprong Amerikaanse bedrijf DuPont, opgericht in 1802, is als multinational actief in ongeveer negentig landen. Sinds 1962 heeft het bedrijf een productievestiging in Dordrecht. Daar worden onder meer kunstharsen, koelmiddelen en producten als Teflon® (bekend van de anti-aanbaklaag in pannen) gemaakt.

DuPont is in diverse sectoren marktleider en staat bekend om zijn innovaties. Producten als nylon, Teflon®, Lycra® en neopreen zijn inmiddels soortnamen. De jaaromzet bedraagt meer dan 35 miljard euro (2013). Omdat DuPont de divisie Performance Chemicals (onder meer Teflon®) verzelfstandigt, wordt de vestiging in Dordrecht gesplitst.



IN NAUWE SAMENWERKING VERWERKEN OR EN MANAGEMENTTEAM VEERTIEN ADVIES- EN INSTEMMINGSAAVVRAGEN IN ANDERHALF JAAR TIJD

Ondernemingsraad DuPont kijkt terug op hectische periode

Weinig ondernemingsraden hebben in anderhalf jaar zoveel voor hun kiezen gehad als die van de vestiging van Du Pont de Nemours (Nederland) B.V. in Dordrecht. “Alleen dit jaar al hadden we naast twee grote adviesaanvragen nog twaalf andere advies- en instemmingstrajecten”, kijkt vice-voorzitter Coen Hirschbein terug op een roerige periode. Hij trekt samen met voorzitter Marjon Teuling de kar bij de dertien man sterke OR van het bedrijf.

Hun onderlinge rolverdeling is duidelijk. Teuling: “Ik ben van het praten en netwerken, terwijl Coen het schrijfwerk doet en de procedures in de gaten houdt. We hebben elke dag uitgebreid contact met elkaar zodat we allebei van alles op de hoogte zijn.”

Twee woorden

Medio 2013 dreigde een einde te komen aan de constructieve relatie tussen de OR en het management van de Dordtse vestiging. “Als gevolg van slechts twee woorden”, vertelt Coen Hirschbein. “In

en na.” Er werd een aantal belangrijke besluiten genomen ná overleg met de vakbonden en de ondernemingsraad, terwijl de vakbond de perceptie had dat het besluit in overleg met de vakbond zou worden genomen. Dat viel erg slecht, bij de bonden, bij ons en bij de achterban die zich juist altijd erg betrokken voelde bij het bedrijf. Belangrijke besluiten konden hier voor die tijd op een bierviltje worden gemaakt, en de enige echte protestactie die ik me kan herinneren is dat ooit honderd mensen met een vlag een rondje om

lees verder op p. 10



het bedrijf liepen. Maar ineens was alles anders, harder, strakker, met veel onrust onder het personeel als gevolg.”

Met ATIM-adviseur Marjon de Grave gingen de ondernemingsraad en het management op zoek naar een manier om de constructieve samenwerking te herstellen. Vice-voorzitter Hirschbein: “We zijn toen wat formeler gaan werken, meer naar de letter van de WOR: advies, instemming, informatie. Ook gingen we een scherpere scheiding tussen vakbonds- en OR-taken hanteren. Best een stap voor een vakbondsgedreven ondernemingsraad. Dat was wennen, voor sommige mensen zelfs erg wennen, maar het werd er voor iedereen wel duidelijker op.”

Coen Hirschbein: “We zijn wat formeler gaan werken, meer naar de letter van de WOR: advies, instemming, informatie. Ook gingen we een scherpere scheiding tussen vakbonds- en OR-taken hanteren. Dat was wennen, voor sommige mensen zelfs erg wennen, maar het werd er voor iedereen wel duidelijker op.”

Gezeur op de vierkante centimeter

“Iedereen mag binnen de OR een mening hebben en kritiek leveren, maar alléén maar ‘schoppen’ zonder onderbouwing mocht niet meer”, vervolgt Marjon Teuling. “Kritiek moet oplossingsgericht zijn, geen gezeur op de vierkante centimeter. We zijn in werkgroepen gaan werken en ik nam het één-op-één-overleg met de bestuurder en het management voor mijn rekening. Langzaamaan leidde dat tot meer vertrouwen. Van het management in de OR en vanuit de OR in de eigen voorzitter en het management.” Het fragiele herstel kwam net op tijd voor de volgende grote ingrepen bij het bedrijf. Eerst werden een nieuwe cao en een beschikbare premiepensioen voor nieuwe

Marjon Teuling: ‘Kritiek moet oplossingsgericht zijn, geen gezeur op de vierkante centimeter. We zijn in werkgroepen gaan werken en ik nam het één-op-één-overleg met de bestuurder en het management voor mijn rekening. Langzaamaan leidde dat tot meer vertrouwen.’

medewerkers ingevoerd. Vervolgens kondigde DuPont Dordrecht aan op jaarbasis 18 miljoen euro te moeten bezuinigen om zijn concurrentiepositie te behouden. Marjon Teuling: “De helft van dat bedrag moest uit de personeels- of personeelsgerelateerde kosten komen: zo’n 100 van de bijna 870 werknemers moesten eruit, waarvoor onder meer een vrijwillige vertrekregeling werd ingesteld. De tweede grote verandering was dat het bedrijf werd gesplitst.”

Vrijgesteld

Omdat al deze besluiten op korte termijn moesten worden genomen, werden vijf leden van de OR, waaronder Teuling en Hirschbein negen weken vrijgesteld van hun normale werkzaamheden zodat ze zich volledig op hun OR-taken konden richten. “Toen er een transitieteam werd opgericht om de hele operatie in goede banen te leiden, hebben wij daar aangeklopt. ‘Als je vertrouwen wilt, laat ons dan op voorhand deelnemen’, zeiden we. Gelukkig zag ook het management het belang van goede samenwerking in. Vanaf dat moment kon ik binnen het transitieteam de belangen van de OR vertegenwoordigen. Het is nog best een strijd geweest hoor, ik bleef maar praten, praten en praten.”

“We hebben de hele organisatie in kaart gebracht”, wijst Hirschbein op de wand achter zich waar uit losse papieren een indrukwekkend personeeloverzicht is aangebracht. “Alle 870 werknemers per afdeling en persoonlijk op naam. Met kleurtjes hielden we per dag bij wat er met al die mensen gebeurde. Omdat het overzicht elke dag up-to-date was, wisten we beter dan wie ook wat er met alle individuele werknemers aan de hand was. Alles was zichtbaar. Dat heeft sterk bijgedragen aan het vertrouwen van de organisatie in de uitkomst van het hele veranderproces.” Naast het vrijstellen van vijf OR-leden voor negen weken, kreeg de OR van

DuPont veel steun van de afdeling Human Resources (HR). Teuling: “HR-manager Jan Pieck, onze gedelegeerd bestuurder, heeft in die tijd speciaal een HR-consultant voor ons vrijgemaakt. Bij haar konden we op elk moment terecht.”

Marjon Teuling: “De OR kreeg toen van DuPont veel steun van de afdeling HR. HR-manager Jan Pieck, onze gedelegeerd bestuurder, heeft in die tijd speciaal een HR-consultant voor ons vrijgemaakt.”

“Daarnaast was er extra budget zodat we onze OR-adviseur vaker konden raadplegen. Coen en ik hadden voortdurend overleg, zelfs tijdens vergaderingen zaten we nog te app’en. Elke week zaten we bovendien met de hele OR bij elkaar. Iedereen was voortdurend op de hoogte, ook onze achterban, we hebben in een jaar tijd negentien uitgebreide nieuwsbrieven gestuurd. Die werden zo goed gelezen dat ook de HR-afdeling er graag zijn eigen mededelingen in kwijt wilde.”

Op zoek

Door de splitsing van het bedrijf komt er in 2015 een einde aan de samenwerking tussen het succesvolle duo. Marjon Teuling komt ‘achter het spoor’ te werken, Coen Hirschbein blijft ‘voor het spoor’. Hirschbein: “Zo heten de twee bedrijfs-onderdelen bij ons in de volksmond. Ik moet op zoek naar een nieuwe prater, zij naar een nieuwe schrijver.”

Per 1 januari is een belangrijke stap in de opdeling van DuPont gezet. Als gevolg daarvan zit de OR in een overgangsfase. “Op 1 juli zouden eigenlijk nieuwe OR-verkiezingen moeten plaatsvinden. Ons voorstel was onderdeelcommissies in te stellen, de verkiezingen uit te stellen naar het einde van 2015 en zolang te werken met een overgangs-OR. Dan heeft de vorming van twee sterke ondernemingsraden de beste kans van slagen.” •



Voorzitter Marjon Teuling en vice-voorzitter Coen Hirschbein trekken samen de kar bij de dertien man sterke OR van DuPont.

BESTUURDER JAN PIECK

“Ik ben er meer dan ooit van overtuigd dat overleg werkt”

Gedelegeerd bestuurder Jan Pieck was al in verschillende landen actief voor DuPont voordat hij in Dordrecht aan de slag ging als HR-consultant. “Eerder heb ik voor DuPont in Spanje, Zwitserland en Frankrijk gewerkt.”

Inmiddels werkt Pieck alweer drie jaar in Dordrecht, waar hij sinds anderhalf jaar de functie van HR-manager vervult. “Daardoor kwam ik in een andere verhouding met de ondernemingsraad te staan. Dat was in de zomer van 2013,

Jan Pieck: “Als werkgever hebben we altijd al nadrukkelijk gekozen voor constructieve samenwerking, maar deze keer hebben we expliciet geïnvesteerd in de betrokkenheid van de OR.”

best een lastig moment omdat er uitdagende projecten moesten worden gestart voor DuPont Dordrecht. Maar ik ben wel trots op wat de OR heeft gepresteerd, samen zijn we er in geslaagd de neuzen vrij snel dezelfde kant op te krijgen.

Dat was belangrijk omdat er twee grote adviesaanvragen bij de OR lagen: een bezuiniging van 18 miljoen euro en de opsplitsing van het bedrijf.”

“Als werkgever hebben we altijd al nadrukkelijk gekozen voor constructieve samenwerking, maar deze keer hebben we expliciet geïnvesteerd in de betrokkenheid van de OR door vijf OR-leden fulltime vrij te maken, een HR-consultant van onze afdeling bijna fulltime voor hen vrij te maken en extra budget voor de OR-adviseur beschikbaar te stellen. Dat alles heeft zijn vruchten afgeworpen. Omdat we een neutraal en een positief advies hebben ontvangen, konden we door met wat noodzakelijk was. Wat ik nu wel zie is dat de verwachtingen bij de OR voor de komende jaren soms erg hoog zijn. Dat blijft natuurlijk altijd



een spanningsveld, maar het is ook eigen aan het spel.”

“Het grootste winstpunt is de goede verstandhouding die we met elkaar hebben opgebouwd. Het ging echt weer om de inhoud, de samenwerking tussen OR en management is niet blijven steken in verwijten en slogans. Natuurlijk hebben we samen af en toe hordes moeten nemen, maar de OR heeft met veel energie en toewijding een kritische maar vooral ook constructieve bijdrage geleverd aan dit hele proces. Na dit jaar ben ik er meer dan ooit van overtuigd dat overleg werkt.” •

MARJON DE GRAVE, ADVISEUR VAN ATIM

“Moeizame verhouding omgezet in effectieve relatie”



Aan de manier waarop de OR, de gedelegeerd bestuurder en het management van DuPont Dordrecht in relatief korte tijd een verstoorde verhouding hebben omgezet in een effectieve en van beide kanten respectvolle relatie, kunnen veel ondernemingsraden en bedrijven een voorbeeld nemen, vindt ATIM-adviseur Marjon de Grave.

“Ze zijn er in geslaagd in een voor het bedrijf superspannende tijd het vertrouwen in elkaar te hervinden. Daardoor heeft de OR wezenlijke invloed kunnen uitoefenen

op een aantal ingrijpende beslissingen. Daardoor werd niet alleen het draagvlak voor de ingrepen groter, maar waren ook de uitkomsten beter. Voor de werknemers én voor het bedrijf.”

Belangrijk in dat proces waren de korte lijnen die tussen management en OR ontstonden. De Grave: “Er waren natuurlijk de formele adviestrajecten met vaste overlegmomenten die uiteindelijk OR-adviezen met afspraken opleverden. Maar het goede bij DuPont was dat er daarnaast nog andere manieren waren om invloed uit te oefenen. Via korte lijnen was er voortdurend overleg van de OR met de HR-manager/gedelegeerd bestuurder en met de sitemanager. Ook ik kon als adviseur altijd bij hen te-

recht. Dat alles maakte uiteindelijk dat er verschrikkelijk goed werk is geleverd.”

Ook bij het gevoelige besluit om zo'n honderd arbeidsplaatsen op te heffen, kon de OR uiteindelijk meer invloed uitoefenen dan vooraf was voorzien. De Grave: “Bij eerdere ontslagrondes was het er altijd, mede dankzij de inzet van de OR, relatief soft aan toe gegaan en waren werknemers vooral vrijwillig vertrokken of herplaatst. Nu moest het strenger, omdat het om een veel omvangrijker project ging. Door in overleg met de vakbonden een mobiliteitscommissie op te richten, kon de OR toch een rol spelen. De ontslagronde was zeker zakelijker dan voorheen, maar ondertussen kon de OR de schade zoveel mogelijk beperken. Uiteindelijk was niet alleen de OR tevreden, maar ook het bedrijf.” •



Marjon de Grave, mdegrave@atim.eu

