

Personeelsvertegenwoordiging bij de Gist- en Oliefabrieken

“Op den industrieel, op hem vooral, rust de verantwoordelijkheid, niet slechts voor gebouwen en werktuigen, voor grondstof en product, ook niet voor machines van vleesch en bloed, maar vooral en bovenal menschenlevens, voor menschenwelvaart, voor menschengeluk, voor menschenzielen”.

J.C. van Marken in *De Fabrieksbode* 13 mei 1893

“Het is mijn oprecht streven de zelfstandigheid van het personeel te ontwikkelen; eigen meeningen prijs te geven voor betere denkbeelden en uitingen van enkele personen [...] aan het geheele personeel stem te geven waar het de behartiging van onze gemeenschappelijke belangen geldt”.

J.C. van Marken in *De Fabrieksbode* 2 december 1882

Inleiding

De Delftsche Nijverheid, zoals de ondernemer Van Marken zijn bedrijven met enige overdrijving wel omschreef, en waarvan de Gist- en Spiritusfabriek en de Oliefabriek-Calvé de belangrijkste onderdelen vormden, was meer dan een industrieel complex. Het was ook een maatschappelijk fenomeen met vernieuwende kanten. Er werd geëxperimenteerd met allerlei nieuwe sociale voorzieningen voor de werknemers en met medezeggenschap van het personeel in de onderneming. Voor hen werd naast het bedrijvencomplex ook een parkachtige woonomgeving gecreëerd, het Agnetapark.

Ook op de vrije tijd van de medewerkers drukte het bedrijf een stempel: met een ontspanningslokaal, een bibliotheek, een scala aan sport- en muziekverenigingen en zelfs met eigen winkels. Het hele leven kon gekleurd worden door de onderneming. Het streven naar een geheel eigen gemeenschap blijkt ook uit de instelling van een jaarlijkse ‘Gemeenschapsdag’. Dit was een verbroederingsfeest waarbij ‘alle wrok en alle vijandschap behoort te worden vergeten’. In de woorden van de bedrijfsleiding: een ‘grote verzoendag’.

Van Marken

Aan de basis van de onderneming en van de nieuwe ideeën over de rechten van het personeel stond één man. Jacobus Cornelis van Marken (of Jacques zoals hij genoemd werd), een domineeszoon en in Delft afgestudeerd als technisch ingenieur, was niet alleen een energiek en gedreven ondernemer, maar evenzeer een sociaal bevlogen directeur met een zeldzaam vertrouwen in de menselijke mogelijkheden. In een tijd dat collectieve voorzieningen schaars waren zocht Van Marken naar nieuwe wegen om werknemers te beschermen tegen de gevolgen van ongevallen en ziekte. Niet minder belang hechtte hij aan de inspraakmogelijkheden voor werknemers in de koers van de onderneming. In het jaar 1869 zag zijn eerste schepping, de Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek, het licht. Van Marken richtte zich op een gist van hogere kwaliteit door een vernieuwde productiewijze.

Gistfabriek

Een belangrijk bestanddeel voor brood is gist, een ééncellig micro-organisme. Deze grondstof was aan bederf onderhevig en de kwaliteit van gist liet nogal eens te wensen over. Naast gist werd er ook alcohol (in de vorm van spiritus) geproduceerd. De resultaten waren aanvankelijk ‘onbevredigend’. Van Marken bracht dat in verband met de onervarenheid van de werklieden. Toch bleef hij overtuigd van het welslagen van het bedrijf en terecht: de gistafzet vertoonde een gestaag stijgende lijn. Het streven naar kwaliteitsverbetering was een constante in de geschiedenis van het bedrijf en mondde in 1886 uit in de introductie van het merk ‘Koningsgist’.

Van Marken voerde een actieve *public relations* om zijn bedrijf, de producten en het personeelsbeleid aan te prijzen. In 1881 verscheen van zijn hand het boek *'La question ouvrière à la fabrique Neerlandaise de levure et d'alcool. Essai de solution pratique.'* Uit alles blijkt duidelijk dat zijn bekommernis om het welvaren van de onderneming niet hoger stond dan die van het personeel. Succesvol ondernemen hangt behalve van het doorzettings- en organisatievermogen bij de fabrieksleiding ook af van een keuze van de medewerkers. Van Marken bezat een zeer goede hand in de keuze van het kader van het bedrijf. Het personeel werd bovendien aan de fabriek gebonden door een goed loon en met een breed scala aan secundaire arbeidsvoorwaarden.

Personeel

Om voorzieningen voor het personeel te treffen moet er geld in kas zijn. Een van de eerste maatregelen op het terrein van de arbeidsvoorwaarden leek meer het bedrijfsbelang te dienen, dan dat het de arbeiders plezierde. In de fabriek werd een premiestelsel ingevoerd dat afhankelijk was van een productieverhoging. Omdat de premie gebaseerd was op de toenmalige bereidingswijze van gist en al snel achterhaald werd door wetenschappelijke en technische ontwikkelingen, werd deze prestatiebeloning korte tijd later vervangen door een *'toewijdingspremie'*. Deze premie, waarbij vooral het plichtsbesef telde, werd jaarlijks per afdeling toekend. Dit systeem werd door de uitbreiding van het bedrijf en groei van het personeel weer onuitvoerbaar. En uiteindelijk kwam hier in 1906 een *'diensttijdpremie'* voor in de plaats, een premie op grond van het aantal dienstjaren.

De Kern

Op 1 november 1878, bijna tien jaar na de oprichting van de Gist- en Spiritusfabriek, installeerde Van Marken een personeelsvertegenwoordiging in het bedrijf. Deze ondernemingsraad, de Kern genaamd, voerde overleg met de directie. De vertegenwoordiging was noodzakelijk geworden *'toen de gestadige uitbreiding van het personeel het persoonlijk verkeer tusschen Directie en personeel, zooals dat noodig en wenschelijk was, onmogelijk maakte'*.

De Gistfabriek telde aan het eind van de jaren zeventig ongeveer tachtig personeelsleden. In de eerste periode was de Kern overigens geen goede afspiegeling van het personeelsbestand. Leden waren de hoofdbeamten en beamten, de meesters, de portier en slechts drie werknemers die uit en door het personeel zouden worden gekozen. De benoemde leden vormden dus veruit de meerderheid.

De Kern kwam in de eerste periode op initiatief van de directie bijeen en niet op eigen initiatief. Het was bovendien een adviserend orgaan, de directeur was niet gebonden aan wat in de Kern naar voren werd gebracht. Aanvankelijk was er bijna niemand die zich durfde te uiten. Niet uit vrees voor de directeur die de vergaderingen voorzat, maar *'uit gebrek aan moed om in een vergadering het woord te voeren'*. Zowel voor de directie als voor de personeelsvertegenwoordigers was de Kern een experiment en leerproces tegelijk. De Kern en Duitse v.b'en en Franse oorsprong, over de eerste periode [F 29 december 1953, pag. 10]

Rond 1900 lag het aantal personeelsvertegenwoordigingen nog geen tien, na de Eerste Wereldoorlog nam het toe tot meer dan honderd, rond 1940 werd het aantal Kernen ingeschat op 175-200. Naast die Kernen waren er ook veel fabriekscommissies tot stand gekomen speciaal voor de afsluiting van collectieve arbeidsovereenkomsten. Dit waren geen personeelsvertegenwoordigingen in eigenlijke zin, omdat zij slechts optraden namens een deel van de werknemers (de arbeiders en niet het midden- en hoger kader). De commissies leverden wel een bijdrage in de ontwikkeling van het overlegmodel tussen werkgevers en werknemers. [F 29 december 2003]

Reacties

Een vertegenwoordigend orgaan voor het personeel was een unicum voor ons land en voor die tijd. Hoewel er allerminst sprake was van een revolutionair experiment (aangezien de vertegenwoordiging in de eerste fase geen afspiegeling was van het gehele personeelsbestand) werd er door buitenstaanders afwijzend gereageerd op de instelling: *'het personeel wordt zeker nog niet genoeg verwend...het is daar een zonderlinge boel'*. Maatschappelijk vooraanstaanden *'achten het een bedenkelijke daad en meenden tegen zulk een gevaarlijke proefneming te moeten waarschuwen..'*. Maar de uitkomst bleek uiteindelijk anders en later werd geconcludeerd dat de Kern haar bestaansrecht ruimschoots bewezen had. Het zou overigens nog decennia duren voor het idee van Kernen (de personeelsvertegenwoordigingen elders werden ook zo genoemd) in de rest van het Nederlandse bedrijfsleven navolging zou krijgen. Een opvallende uitzondering was de oprichting (in 1883) van een Kern bij machinefabriek Stork in Hengelo. Dit was met name te danken aan de samenwerking tussen Van Marken en D.W. Stork, eveneens een sociaal bevlogen ondernemer. Rond 1900 lag het aantal personeelsvertegenwoordigingen nog geen tien, na de Eerste Wereldoorlog nam het toe tot meer dan honderd, rond 1940 werd het aantal Kernen ingeschat op 175-200.

Voorzieningen

Een jaar na de oprichting van de ondernemingsraad werd een pensioenregeling voor het personeel in het leven geroepen. Recht op pensioen hadden zij die de leeftijd van zestig jaar bereikten en gedurende minstens twee jaar in dienst geweest waren van de Gistfabriek. Een aantal jaren later kwam er ook een regeling voor de weduwenverzorging tot stand, voor weduwen van werknemers die minmaal twee jaar bij de fabriek hadden gewerkt. Om de werkzaamheden ten dienste van de werknemers te coördineren werd twee jaar na de oprichting van de Kern ook de afdeling 'Belangen van het Personeel' opgericht. Daarmee ontstond waarschijnlijk de eerste personeelsafdeling in ons land.

Uit een opmerking in de notulen van de Kern blijkt de waardering van het personeel voor de voorzieningen bij de Delftsche Nijverheid: *'Na eene meer algemeene bespreking, die duidelijk toont hoe hoog de instellingen, door de Directie in het belang van het personeel gesticht, worden gewaardeerd..'*

De Fabrieksbode

Nog een nieuwigheid was de verschijning van het eerste personeelsorgaan van een Nederlandse onderneming, *De Fabrieksbode* (1882). Met het uitgeven van een eigen bedrijfskrant wilde het bedrijf de onderlinge verbondenheid van het personeel vergroten en de anonimiteit van werknemers verminderen. In *De Fabrieksbode* deed Van Marken uitvoerig verantwoording van het beleid en verhaalde hij van opmerkelijke gebeurtenissen rond de gistexport tot het hoe en waarom van de geldende loonregeling. Het brede scala aan onderwerpen (*'Inleiding tot de kennis van de muziek'*) en de kijk over de grenzen (*'Arbeidslonen en de kosten van levensonderhoud in de Verenigde Staten'*) zullen het blikveld van het personeel ongetwijfeld hebben vergroot. *De Fabrieksbode* was geen spreekbuis van een directie met behoudende werkgevers-signatuur. In het orgaan kreeg het personeel bijvoorbeeld de ruimte om haar steun uit te spreken aan een werkstaking van glasblazers in Maastricht.

Voor- en tegenspoed

Het fabriekcomplex was nauw verbonden met de stad Delft en hetzelfde gold voor de stichting van een parkachtige woonomgeving ten behoeve van het personeel. Tuinarchitect Zocher was de ontwerper van het terrein, dat de naam Agnetapark zou krijgen. In dezelfde

tijd kwam ook een tweede fabriek van de grond. De Nederlandsche Oliefabriek, het latere Calvé, werd in 1883 opgericht voor de productie van olie uit aardnoten ten behoeve van de expanderende margarine-industrie.

Niet alles verliep echter even voorspoedig en de Delftsche Nijverheid kampte met de nodige tegenslagen. Zowel de Gist- als de Oliefabriek werden in de eerste jaren van het bestaan door brand getroffen, waardoor kostbare apparatuur verloren ging en de productie enige maanden stil lag. In de jaren negentig behaalde de onderneming redelijke resultaten, ondanks de zeer scherpe concurrentie in de branche. Opnieuw was dit vooral te danken aan een productinnovatie, namelijk van een nieuw soort gist geproduceerd volgens de luchtgistmethode.

Werkzaamheden De Kern

De Kern was door Van Marken opgericht met het doel *'in geregelde bijeenkomsten van gedachten te wisselen met de vertegenwoordigers van het personeel en door onderlinge bespreking van de belangen van het personeel in verband met die der fabriek, te worden voorgelicht omtrent hetgeen bevorderlijk zijn kan voor de welvaart van het personeel en het welslagen der onderneming'*. Van een onderlinge bespreking tussen directie en werknemers was de eerste tijd nauwelijks sprake. Integendeel: directeur Van Marken besprak belangrijke plannen die hij voor ogen had, lichtte ze uitvoerig toe en vroeg het oordeel van de leden. Bijna iedereen zweeg en men vond alles goed wat werd voorgesteld. Toen bij de bespreking van de Premiespaarkas eindelijk iemand het woord vroeg en pleitte voor de plaatsing van een lantaarn bij de Lepelbrug, liet Van Marken van geen teleurstelling blijken en gaf aan dat hij het punt graag ter sprake zou brengen, hoewel het geen verband hield met het onderwerp.

Voor de directie lag de nadruk vooral op het raadplegen van het personeel over de instellingen die in het leven werden geroepen voor de werknemers, zoals de weduwenzorg, een ziekenfonds en een pensioenregeling. Een van de eerste besluiten van de Kern bleek overigens omstreden. Deelname aan een ziekenfonds van het bedrijf (opgericht 1880) was in eerste instantie een vrijwillige keuze. De leden van de Kern kwamen echter tot de overtuiging dat het een zeer nuttige instelling was en besloten in 1890 tot een verplicht lidmaatschap voor het personeel. Meer dan vijftig werknemers kwamen daarop klagen bij personeelszaken over die verplichte deelname. Zij verklaarden al lid te zijn van een ziekenfonds en soms ook onder betere voorwaarden.

Om de vele instellingen beter te kunnen coördineren werd in 1892 zelfs een apart orgaan opgericht, de *Vereenigde Commissie van beheer der instellingen in het belang van het personeel*. Aanleiding was het gereedkomen van een school in het Agnetapark. Voorstellen voor aanpassingen van de sociale regelingen legde de directie voor aan de Kern. De ondernemingsraad legde op haar beurt wijzigingsvoorstellen weer voor aan de leiding van het bedrijf.

Winsttaandeel

Het uitkeren van een winstaandeel aan het personeel, en niet alleen aan de aandeelhouders, was eveneens een noviteit in die dagen en in de ogen van Van Marken hoogst belangrijk. In een gesprek met een Duitse werkgever bracht hij naar voren dat het niet voldoende was om om een ondernemingsraad te hebben waar in overleg loon en arbeidstijd werden vastgesteld. De werknemers moesten daarnaast ook verzekerd zijn van materiële voordelen: *'Een werkelijke gemeenschap van belangen zal eerst dan ontstaan als de arbeiders naast hun invloed op arbeidsregeling ook aandeel hebben in de uitkomsten der onderneming'*. Dit, aldus de collega-werkgever, was de grote les die hij uit Delft mee naar Duitsland nam en van beslissende betekenis was om zijn arbeiders eveneens een aandeel in de winst toe te kennen.

Van de winst die de onderneming maakte kwam allereerst 5% ten goede aan de aandeelhouders. Van een eventuele overwinst ging 50% eveneens naar de aandeelhouders, 15% naar de werknemers en 5% naar de gemeenschappelijke fondsen ten bate van het personeel. Het winstaandeel heeft lang stand gehouden en bleef bestaan tot 1967, toen er een 13^e maand voor in de plaats kwam.

Statuten van de Arbeid

De rechten en plichten van het personeel waren opgenomen in de *Statuten van de Arbeid*. Hierin werden de regels met betrekking tot aanstelling, bevordering en ontslag, de rangindeling, de werktijd en de beloning van het personeel opgesomd, kortom de arbeidsvoorwaarden. Volgens Van Marken had de directie door middel van de statuten eventuele autocratie of willekeur aan banden gelegd. Ook de werknemers hebben het belang van de statuten ingezien: de Kernvergadering waarin het voorstel werd ingediend en toegelicht werd door het personeel zeer druk bezocht.

Kosten

De vele in het leven geroepen sociale regelingen voor het personeel gingen gepaard met forse uitgaven. De premiebetaling van de pensioenverzekering was gekoppeld aan de winst van de onderneming (namelijk aan het winstaandeel van de werknemers). De aandeelhouders liepen daardoor minder risico. In de beginjaren van de onderneming schoot de winst echter meermalen tekort om de volle premie te kunnen betalen. Het lukte Van Marken om de aandeelhouders er van te overtuigen dat de pensioenpremie een deel van de kostprijs moest zijn. Hij betoogde: *'Is de nijverheid, die maatregelen van voorzorg neemt voor de slijtage van haar gebouwen en machines verantwoord wanneer zij gelijksoortige maatregelen verwaarloost ten opzichte van de mensen die hun beste levensjaren aan haar hebben toegewijd? [...] Wij stellen U daarom voor de kosten van zodanige verzekering voortaan onder de onkosten op te nemen'*. Daarmee was de pensioenpremie een zaak van de onderneming geworden.

Voorstellen voor nieuwe sociale regelingen voor het personeel bracht de directie in bij de vergaderingen van aandeelhouders, die daar dan hun goedkeuring aan hechtten. Dat de onderneming de grootste periode van haar bestaan winst maakte zal die goedkeuring vergemakkelijkt hebben.

De totstandkoming van voor die tijd ongekende sociale voorzieningen leidde er toe dat het bedrijf een voorbeeldfunctie ging vervullen voor andere ondernemingen. Van Marken ontving wekelijks verzoeken om informatie van collega-ondernemers over de regelingen bij de Delftsche Nijverheid. Een collega die Van Marken om advies vroeg over de instelling van bepaalde voorzieningen, was tot de overtuiging gekomen dat er iets gedaan moest worden voor het personeel en had een fonds opgezet waarvan het batig saldo was opgelopen tot wel f 500,-. Dit bedrag zou voor de paar honderd werknemers slechts een luttel bedrag opleveren en daarom was hij op het idee gekomen een loterij te houden die de gelukkige winnaars een aardig bedrag moest doen toekomen. Van Marken kon zijn cynisme moeilijk onderdrukken: *'ik veroorloofde mij weinig ingenoomen te toonen met dit loterijplan'* en gaf hem een kijkje in de begrotingen van de verschillende fondsen van de onderneming. *'Hij zette groote oogen op en sedert heb ik niets meer van hem vernomen en evenmin weet ik of het loterijplan, waarop hij blijkbaar zijn zinnen gezet had, tot uitvoering is gekomen'*.

Afdelingen

Na de eerste ervaringen met medezeggenschap durfde Van Marken verder te gaan op de ingeslagen weg. Het reglement van de Kern werd in 1883 herzien waardoor het meer het karakter van een personeelsvertegenwoordiging verkreeg. Naast de hoofdbeambten,

beambten en meesters werd voortaan door elke werkplaats van de fabriek (branderij, mouterij, machinewerkplaats, e.d.) een vertegenwoordiger gekozen. Het aantal werklieden dat gekozen werd in de Kern nam hierdoor sterk toe. Toch voldeed ook deze vorm niet en enkele jaren later werd opnieuw een ander kiesstelsel ingevoerd, waarbij niet langer een vertegenwoordiger van een groep werd gekozen, maar in een keer de gehele ondernemingsraad. Volgens *De Fabrieksbode* leverde dat overigens geen verbetering op: men stemde er maar op los en zonder enig overleg. Dit model werd ook al weer snel ingeruild voor een ander. Nu had de wijziging een meer blijvend karakter. In 1891 werd de Kern gesplitst in drie afdelingen:

Raad van Hoofdbeambten, de vertegenwoordiging van leidinggevenden
Kamer van Beambten en Meesters, voor het middenkader/kantoorpersoneel
Kamer van de Arbeid, voor ondermeesters, bazen en werklieden.

De afdelingen vertegenwoordigden elk een bepaald segment van het personeel. De Raad van Hoofdbeambten werd niet gekozen, elke werknemer met die rang werd automatisch lid. Iedere Kamer kreeg een eigen bestuur, een voorzitter en secretaris, die uit eigen kring afkomstig waren. De nieuwe organisatie verbeterde de mogelijkheden om een mening kenbaar te maken. Het personeel kon zich nu wenden tot de vertegenwoordigers van de eigen groep. Omdat de Kamers stonden voor verschillende belangengroepen kwam het soms tot meningsverschillen, bijvoorbeeld over de winstverdeling.

Een centrale vergadering van de directie met de vertegenwoordigers van de verschillende Kernen werd geregeld bijeengeroepen voor de algemene bedrijfs- en personeelsaangelegenheden, en ook wel in bijzondere omstandigheden. Van deze vergaderingen was de (president-)directeur van de onderneming de voorzitter. Zo had de medezeggenschap voor langere tijd haar vaste vorm gevonden.

Openbaarheid

De vergaderingen van de Kern waren aanvankelijk niet openbaar. In 1894 werd in de Kamer van de Arbeid (werklieden) een voorstel ingediend om een einde te maken aan de besloten bijeenkomsten. Het voorstel werd verworpen omdat de ervaring leerde dat de algemene vergaderingen van de Kern (die wel openbaar waren) ook niet door het personeel werden bijgewoond. Kortom, men zag het nut er niet van in en men was van oordeel dat het personeel vertrouwen moest hebben in de afgevaardigden.

Het jaar daarop werd opnieuw gepleit voor openbare vergaderingen. De voorzitter van de Kamer van de Arbeid adviseerde opnieuw afwijzend, omdat de belangstelling van het personeel volgens hem niet groot genoeg was. Ook het feit dat men zo nu en dan een spottende opmerking moest horen over datgene wat in de vergadering was gezegd pleitte volgens hem niet voor openbaarheid.

Een voorstel om de verslagen van de vergaderingen van de Kamer van de Arbeid af te drukken werd wel aangenomen en vanaf maart 1895 staan de verslagen in *De Fabrieksbode*. Daarmee kon het personeel zonder veel moeite kennis nemen van het werk van (een deel van) haar vertegenwoordigers.

Belemmerde de publicatie van de notulen het vrijuit spreken door de leden van de ondernemingsraad? Volgens een insider wel: de wijde verspreiding van *De Fabrieksbode*, ook buiten de kring van de onderneming en in binnen- en buitenland, leidde tot enige huiver: *'men zou schromen iets in de vergadering te zeggen, omreden je naam in de Fabrieksbode om nietige redenen wordt opgenomen'*. Bovendien, wat hadden buitenstaanders die niet aan de fabriek verbonden waren te maken met het besprokene? Nog daargelaten dat sommige leden zich soms, al dan niet opzettelijk, *'op eene minder gewenschte manier uitlaten'*. Verschillende malen werd overwogen om de publicatie van de notulen in *De Fabrieksbode* te stoppen, maar als dit al gebeurde was het tijdelijk. Het belang dat aan openbaarheid verbonden was kreeg gelukkig steeds de overhand.

Moeilijkheden

Het 25-jarig bestaan van de Gist- en Spiritusfabriek in 1895 werd groots gevierd, met enorme feesten in het Agnetapark en een allegorische optocht door de stad Delft. De optocht moest het bedrijf voorstellen en de samenwerking tussen kapitaal en arbeid, een thema dat Van Marken na aan het hart lag. De toekenning door commissarissen van een levenslange premie van vijf procent op de overwinst werd door hem onmiddellijk afgestaan voor het zojuist opgerichte Fonds voor aanvullings- en invaliditeitspensioenen. Maar het jubileumfeest was nog maar net voorbij of moeilijkheden dienden zich aan. Met name protectionistische maatregelen van verschillende Europese landen zorgden voor aanhoudende problemen.

Voor de Oliefabriek stond er niet best voor. Op een speciale algemene vergadering van de Kern werd de moeilijke toestand van de fabriek besproken. Weinigen wisten dat de toestand ernstig was. Volgens de directie kon de crisis alleen worden overwonnen door '*grote zuinigheid in het beheer*', forse bezuinigingen dus. Maar daarmee alleen kon het tij niet worden gekeerd. Er werden door de directie ook ontslagen aangekondigd. Daarbij werd allereerst gekeken naar ongehuwden (voorzover zij geen kostwinner waren) en naar gehuwden met de minste dienstjaren. Ook werden de lonen met twee tot tien procent gekort. De directie deelde mee dat van haar salaris 25% werd afgehaald. De ondernemingsraad was van mening dat de maatregelen er op wezen dat zoveel mogelijk rekening werd gehouden met de belangen van het personeel. Het overlegmodel tussen directie en personeel, ook over dergelijke ingrijpende zaken, werd in werknemerskringen elders ten voorbeeld gesteld.

Fusie

De liquidatie van de Oliefabriek kon voorkomen worden, maar een fusie met een branchegenoot bleek noodzakelijk. De onderneming ging in 1897 een samenwerking aan met een vergelijkbaar Frans bedrijf. Dit leidde tot de *Fransch-Hollandsche Oliefabrieken Nouveaux Etablissements Calvé-Delft*, doorgaans kortweg "Calvé-Delft" genoemd. Door de samenwerking hoopte men tot een betere spreiding van de risico's te komen. Met succes, want de productie en de resultaten verbeterden sterk.

Rond de eeuwwisseling bestond de Delftsche Nijverheid uit zes maatschappijen met een gezamenlijk kapitaal van zes miljoen gulden. Het ging om zeven fabrieken in Nederland, België, Frankrijk en Engeland, een landbouwonderneming in Egypte en een handelsonderneming aan de westkust van Afrika. In totaal telden de bedrijven 1250 werknemers.

Sfeer

Het overleg van de directie met de personeelsvertegenwoordigers vond volgens Van Marken altijd plaats in een goede sfeer. De directeur streefde naar een optimale verhouding en nu en dan werden de leden van de Kern uitgenodigd in villa Rust Roest bij Van Marken en zijn vrouw. Toch was er ook wel eens sprake van frictie. Zo beschuldigde de directeur de leden van de Kern er eens van '*overrijld*' te hebben gehandeld, omdat zij een besluit genomen hadden zonder een grondig onderzoek in te stellen. De Kern-leden voelden zich beledigd. Men gaf aan dat zo'n onderzoek er wel was geweest en dat de directie te voorbarig was met de kritiek. Van Marken onderbrak de spreker en verlangde dat hij zich zou matigen: '*wij zijn hier niet gewoon een minder gepaste toon te hooren*'. Uit de herinneringen van personeelschef Gerard Knuttel blijkt dat Van Marken van zijn werknemers een stipte plichtvervulling eiste en bovendien het gezag hoog hield.

Werkwijze

Na verloop van tijd kende de personeelsvertegenwoordiging de regels van het spel en durfde zij de directie te kapittelen toen deze bepalingen over de werktijd zonder overleg wijzigde. Toch kwam het ook wel voor dat de ondernemingsraad zich afvroeg of er door de bedrijfsleiding niet afwijzend zou worden gereageerd op voorstellen die zij wilde doen. In een Kern-vergadering in 1897 merkte voorzitter Mastenbroek op dat alle vragen schipbreuk zullen leiden, omdat de heer Waller (directeur Oliefabriek) hiertoe zeker niet zou besluiten. De indiener van het voorstel vroeg zich daarop af waarom die mededeling niet eerder was meegedeeld, want dan had hij het niet in stemming gebracht. Mastenbroek gaf aan dat dat niet de bedoeling was: als aan een lid van de Kern door een of meer personeelsleden werd opgedragen om een verzoek aan de directie te richten, moest hij dat in elk geval doen, ook al was het *'tegen de meening der Directie'*.

Een enkele keer komt naar voren dat de interne verhoudingen bij de ondernemingsraad te wensen overlieten. In 1895 bijvoorbeeld, na gehouden verkiezingen, sprak de voorzitter de hoop uit dat de werkzaamheden *'het kenmerk zullen dragen van vriendschappelijk overleg, iets wat in het laatst van het afgelopen jaar maar al te veel te wensen overliet'*. Ook de keuze van een nieuwe voorzitter in dat jaar ging moeizaam. De oude werd pas na verschillende stemmingen herkozen en er bleek dat hij *'van sommige leden het vertrouwen had verloren'*.

Ook externe, maatschappelijke ontwikkelingen gingen niet aan het bedrijf voorbij. De decennia rond de eeuwwisseling zagen een opkomst van politieke partijen en vakverenigingen. Sommige ondernemers zagen in de oprichting van een Kern een mogelijkheid om vakbonden buiten de deur te houden en riepen daarom een personeelsvertegenwoordiging in het leven. Voor de Delftse ondernemingsraad hadden de genoemde ontwikkelingen weer een eigen kant. Kandidaten voor de Kern afficeerden zich als vertegenwoordigers van politieke stromingen. In De Fabrieksbode werd gewaarschuwd tegen *'politisering'* van de ondernemingsraad: het waren immers verkiezingen voor medezeggenschap in de onderneming en geen politieke stemming. De *'politisering'* is begrijpelijker wanneer bedacht wordt dat het merendeel van de werknemers in deze periode nog geen stemrecht bezaten. In het bedrijf en via de ondernemingsraad kreeg men de kans om zich te uiten.

Na Van Marken

De oprichter van het bedrijf, Jacques van Marken, trok zich in 1905 uit de bedrijfsvoering terug. Zijn sinds lang verslechterde gezondheidstoestand, een gevolg van zijn gedreven ondernemerschap, maakte dat noodzakelijk. Van Marken overleed op in januari 1906. Bij de begrafenisplechtigheid droegen de bestuursleden van de Kern de baar met het stoffelijk overschot. Na het overlijden van Van Marken werd F.G. Waller president-directeur van de onderneming. E.G. Verkade, afkomstig van de Verkadefabriek in Zaandam, werd aangetrokken als de nieuwe directeur van de Gistfabriek. Bij de kennismaking van Verkade met het personeel gaf directeur Waller aan dat er gezocht was naar iemand met bekwaamheden als ondernemer én met sociale opvattingen in de geest van Van Marken.

Een jaar na het overlijden van de stichter van de onderneming kwam het nieuwe hoofdkantoor van de onderneming gereed. Het is een gebouw in de stijl van het neo-realisme. De fraaie, glasoverkoepelde centrale hal, met daaromheen de kantoorruimten, laat niet na de bezoekers te imponeren. Het nieuwe kantoor sloot aan bij de groei die de onderneming doormaakte. De afzet van de Gistfabriek in Nederland, België en Engeland vertoonde in het decennium na de eeuwwisseling een snelle stijging. Zo sterk was de groei dat ook een verdere uitbreiding van de fabriek noodzakelijk werd. De oorlog die in de zomer van 1914 in Europa uitbrak zou de gang van zaken echter ongunstig beïnvloeden.

Duurtetoeslag

In de moeilijke jaren van de Eerste Wereldoorlog deden werknemers een beroep op de ondernemingsraad om een loonsverhoging te bepleiten bij de directie. Met het duurder worden van de allereerste levensbehoeften (tot wel 30%) schoot het inkomen tekort. De directie wees in eerste instantie een tijdelijke noodtoelage af, vanwege de risico's die de onderneming liep door de oorlog (hoewel de toestand van het bedrijf verder bevredigend genoemd werd). Kort daarop besloot het bedrijf toch tot een tijdelijke uitkering. De Kern stelde ook voor om iets te doen voor grote gezinnen met een lager inkomen. Een commissie onderzocht hun situatie en adviseerde positief. Gezinnen met vier of meer kinderen en inkomsten ontvingen een toeslag. Deze werd een half jaar later weer opgeheven, niet omdat het beter zou gaan, maar de directie wilde alle werknemers een uitkering geven van 5% op het loon.

Vijf Kamers

Ook al was het streven om het werk in de geest van Van Marken voort te zetten, dat kon niet verhinderen dat de belangstelling voor de medezeggenschap verminderde. Een wijziging in het reglement van de Kern in 1910 legde meer nadruk op leeftijd en diensttijd als voorwaarden om gekozen te worden. Daarmee groeide de afstand tussen personeel en gekozenen. De belangstelling voor de verkiezingen van de Kern blijkt op den duur ook wat verflauwd. In 1915 bijvoorbeeld nam 15-30% van de stemgerechtigden voor de Kamer van den Arbeid de moeite om een stem uit te brengen, bij de Kamer van Meester en Beambten lag het stempercentage wel hoger, namelijk op ongeveer 30-50%.

Hiervoor werd al benadrukt dat de opkomst van de vakbonden een belangrijk fenomeen was. Bij de Gist- en Oliefabrieken werd het lidmaatschap van een vakbond ook een factor bij de verkiezingen voor de Kern. De samenstelling van de personeelsvertegenwoordiging werd hierop aangepast. Er waren bijvoorbeeld bezwaren van de werklieden tegen de aanwezigheid van ondermeesters in de Kamer van de Arbeid. Na een korte periode waarin geëxperimenteerd werd met nieuwe vertegenwoordigingen, kwam in 1923 een vaste vorm tot stand. De Kern werd verdeeld in vijf Kamers:

Eerste Kamer	(hoofdbeambten)
Tweede Kamer	(kantoorpersoneel)
Derde Kamer	(meesters & ondermeesters, beambten & onderbeambten die niet tot het kantoorpersoneel behoren)
Vierde Kamer	(bazen)
Vijfde Kamer	(werklieden, met een verdeling van door vakbonden aangewezen werklieden en 'ongeorganiseerden')

Nieuw was verder dat voor het eerst een vrouwelijk personeelslid in de Kern werd gekozen, J.C.M. Smits, werkzaam bij de afdeling Belangen van het Personeel.

Vakbonden

Op het terrein van de arbeidsvoorwaarden vonden twee belangrijke gebeurtenissen plaats: de arbeidstijd voor het personeel werd in 1918 verkort naar acht uur (maar wel op zes werkdagen) en na onderhandelingen werd met de vakbonden voor het eerst een loonakkoord gesloten. De rol van de vakbonden bij loononderhandelingen verliep niet geheel zonder slag of stoot. De bonden brachten, niet alleen bij de Delftsche Nijverheid, maar bij alle Nederlandse ondernemingen, met klem naar voren dat zij (en niet de Kern) moesten onderhandelen over lonen en arbeidsvoorwaarden met de directie. Na een aanvankelijke weigering en een pamflettenoorlog van de vakbeweging die daarop volgde, ging de bedrijfsleiding van de Delftse onderneming hiermee akkoord. De directie zocht in het vervolg zelfs rechtstreeks contact met de vakverenigingen over vraagstukken die te maken met arbeidsvoorwaarden en loonbeleid.

De rol van de bonden in de personeelsvertegenwoordiging werd ook nader geregeld. D.H. van Everdingen, directeur van de Lijmfabriek, ontwierp een kiesstelsel voor de Kamer van de Arbeid, gebaseerd op evenredige vertegenwoordiging, waarbij kandidaten gesteld mochten worden uit bij organisaties aangesloten leden. Dit laatste was voor de vakbonden uiteraard het essentiële punt. Na langdurige onderhandelingen met de bonden gingen de de vakverenigingen akkoord. Gevolg was wel dat er aanvankelijk sprake was van een wat ruzieachtige sfeer tussen ongeorganiseerden en 'vakbondsvertegenwoordigers' (aangezien de laatsten bijvoorbeeld geen trek hadden in vergaderingen onder leiding van een ongeorganiseerde en andersom). De ongeorganiseerden interesseerden zich in de loop van de tijd steeds minder voor de Kern-verkiezingen en op den duur bestond de Vijfde Kamer dan ook alleen nog uit vertegenwoordigers van georganiseerde werknemers. Directeur Van Leeuwen bracht dit niet zozeer in verband met een onverschilligheid onder ongeorganiseerden, als wel met een breed vertrouwen in de wijze waarop bij vakverenigingen aangesloten werknemers de belangen van het gehele personeel wisten te behartigen.

Onder leiding van directeur en voorzitter van de Kern ir. W.H. van Leeuwen (*'zeer geliefd'*) bleef de verhouding tussen directie, Kern en vakbonden goed. Hij repte zelf van een *'vriendschappelijke en goede samenwerking'*, voornamelijk factoren voor de goede gang van zaken in de onderneming. De aanvankelijk gespannen verhouding met de vakbonden veranderde vrij spoedig in *'een sfeer van wederzijds vertrouwen'*. De voorzitter van de Vijfde Kamer Bart Mastenbroek zei over de samenwerking tussen Kapitaal en Arbeid: *'Uitgezogen worden wij, maar als wij nu toch uitgezogen moeten worden, dan toch maar liever aan de Gistfabriek dan ergens anders!'*

Het voorgaande wijst er al enigszins op dat van arbeidsonrust binnen de onderneming dan ook zelden of nooit sprake was en behalve een staking tegen de Duitse bezetter in het voorjaar van 1941, heeft de onderneming in de vooroorlogse periode nooit een staking gekend.

Akkoord

In 1925 kondigde de directie een loonsverlaging aan van vijf procent bij de Oliefabriek. Volgens directeur Waller was dit noodzakelijk omdat de lonen hoger waren dan bij andere oliefabrieken en dit de concurrentiepositie van de fabriek schaadde. De lonen voor jeugdigen (14-22 jaar) werden nog wat meer gekort. Een lid van de Kern zei de loonsverlaging te betreuren, ook al omdat de kosten voor het levensonderhoud de laatste tijd weer gestegen waren. Hij achtte het gewenst dat de vakverenigingen hierover geraadpleegd werden. De directie sprak met de vakbonden over de loonsverlaging, die het afwezen. Men wilde eerst bewijzen zien van de noodzakelijkheid, aangezien er nog winst werd gemaakt. De directie hield vast aan de loonsverlaging, maar wilde het besluit wel met drie maanden uitstellen. In augustus deelde directeur Waller de personeelsvertegenwoordiging mee dat er opnieuw tot uitstel besloten was, in ieder geval tot het nieuwe jaar. De interventie van de vakbonden was dus succesvol.

De onderneming tussen de oorlogen

De jaren tussen de beide wereldoorlogen lieten bijna alom expansie zien, waarbij de belangen in verschillende landen werden uitgebreid. Bij de overname van bedrijven ging het niet alleen om firma's met dezelfde productie, maar vooral ook om mogelijke klanten: zo was de afname min of meer verzekerd. In deze periode onderging het fabriekscomplex in Delft opnieuw forse uitbreidingen. Aan de basis van veel van deze ontwikkelingen stond dr. F.G. Waller, een neef (oomzegger) van Van Marken en diens opvolger en net als zijn oom afgestudeerd als technoloog. Op de dag dat hij veertig jaar het directeurschap bekleed had, 8 mei 1925, trad hij terug uit deze functie, maar hij bleef als commissaris voor het bedrijf behouden.

Van de internationale economische crisis bleef de Gistfabriek nagenoeg gevrijwaard. Dat werd wel toegeschreven aan het hoofdproduct van het bedrijf: gaat het de mensen slechter, dan eten ze meer brood en is er ook meer gist nodig. In die zin was het bedrijf conjunctuurgevoelig. De ontwikkeling van nieuwe biotechnologische producten ging door: butanol en aceton werden vanaf 1932 vervaardigd en gebruikt door de lak- en verfindustrie.

Met Calvé ging het moeizamer. Vanwege invoerbelemmeringen, moordende concurrentie en lage prijzen waren de resultaten zeer teleurstellend. De hele olie- en margarinebranche had het in de jaren twintig moeilijk. Er vonden onderhandelingen plaats met een grote concurrent, de Margarine Unie (later bekend geworden als Unilever) en er kwam inderdaad een alliantie tot stand. De eerste jaren lieten echter nog geen verbetering zien, vooral omdat de wereldwijde crisis de resultaten drukte. Voor de derde maal in de geschiedenis van Calvé werd gedacht aan een liquidatie van de onderneming. Dankzij een straffe reorganisatie én met vernieuwingen (een moderne perserij, raffinaderij en een fabriek voor mengvoeders) keerde het tij. Tot het moment dat een nieuwe wereldoorlog de gang van zaken opnieuw ernstig zou verstoren.

Tweede Wereldoorlog

Na de Duitse inval in ons land in mei 1940 werd in Delft en omgeving hevig gevochten. De luchtafweer was onder andere opgesteld op de Gist- en Spiritusfabriek. Tijdens de bezetting werd de productie beperkt, vooral die van alcohol. De grondstoffenvoorziening bleef redelijk gewaarborgd, maar het productie-apparaat op den duur op een laag peil. Er werden zelfs nieuwe producten vervaardigd, maar in een heel andere sfeer. Het product 'Delftse Frisse' was een succesverhaal voor de Calvéfabriek: er werden miljoenen pakjes van deze gelatinepudding verkocht. Het laboratorium ontwikkelde producten die zonder bon verkrijgbaar waren. Voor de bevolking werd vitamine-C geproduceerd, in verband met het eenzijdige voedsel. Een behoorlijk deel van het personeel werd opgeroepen voor de arbeidsinzet. Voor het eigen personeel, waaronder zij die op de fabriek ondergedoken zaten om de gedwongen arbeid te ontlopen, en voor hulpbehoevende Delftenaren, werden onder andere zuurkool en graanpap gemaakt. De Centrale Fabriekskeuken, waar zo'n 55 mensen werkten, produceerde in de oorlogsjaren per dag ongeveer 12.000 liter eten.

Ook het onderzoek bij de Gistfabriek ging in de bezettingsperiode door en zelfs met belangwekkende en verstrekkende gevolgen. Bij toeval hoorde men in de zomer van 1943 berichten over de succesvolle toepassing van een nieuw geneesmiddel, het antibioticum penicilline. Voor de Gist-onderzoekers een uitdaging om hier verder onderzoek naar te doen. Al spoedig slaagde men er in om een hoge zuiveringsgraad te bereiken en het Delftse produkt evenaarde de buitenlandse penicilline. Een nieuw product was geboren en het blijkt na de oorlog zeer lucratief te zijn voor het bedrijf. De Gist- en Spiritusfabriek, van oorsprong geworteld in de voedings- en genotmiddelenindustrie, ontwikkelde zich in de richting van een chemisch concern.

Oorlogsgevolgen

Oorlog en bezettingstijd hadden de Nederlandse economie flink ontredderd. De periode direct na de oorlog was een relatief moeilijke tijd voor de onderneming en voor de werknemers niet minder. Er was gebrek aan levensmiddelen en ook aan schoeisel. De door het bedrijf verstrekte maaltijden waren dan ook een voorrecht, want veel was voorlopig alleen op de bon verkrijgbaar. In maart 1946 bereidde de Centrale Keuken de laatste warme maaltijd (voor 5.300 personen).

Het strakke regime tijdens de bezettingsjaren en de strijd om het bestaan waar de meeste Nederlanders mee te kampen hadden gehad, hadden geleid tot een zeker egoïsme en zelfs tot 'verwildering'. In *De Fabrieksboed* werd opgemerkt dat 'ons geweten in het algemeen

ruimer geworden is dan voor de oorlog'. De directie wees de leden van de Kern er met nadruk op dat de oorlogsomstandigheden voorbij waren en er weer *'orde en tucht in de fabriek'* behoorde te heersen. Diefstal (de uiting van ordeloosheid) zou weer - evenals in het verleden, toen dit slechts zeer sporadisch voorkwam - met direct ontslag gestraft worden.

De productie van de Gistfabriek werd weliswaar snel hervat, maar het ontbrak aan een geregelde aanvoer van grondstoffen. De vraag naar gist was echter groot. De bedrijfsleiding vroeg het personeel om een stukje extra inzet. De tweede helft van het jaar 1945 verliep voorspoedig en werd dan ook met een gunstig resultaat afgesloten. Het personeel ontving opnieuw een aandeel in de winst. De voorzitter van de Vijfde Kamer, de heer Dik, merkte op *'dat de verstandhouding aan de fabriek tusschen Directie en personeel en ook tusschen het personeel onderling van dien aard is geweest dat dit zeker ook tot het bereiken van het gunstig resultaat [over 1945] zal hebben bijgedragen'*.

De fabriek bekwaamde zich verder in de kunst van het penicilline maken. Melasse ging de gist geheel als grondstof vervangen. Ook hiervoor ontwikkelt zich een nieuw fabricageproces, later weer toegepast bij de buitenlandse dochterondernemingen. Overigens was er begin jaren vijftig sprake van een zekere bezorgdheid onder personeelsleden (met name de 'oude garde') over de nieuwe koers van de onderneming. Zij waren bang dat de ontwikkeling van antibiotica het *'gistbedrijf naar de achtergrond zou kunnen dringen'*. Directeur Waller benadrukte dat het ging om een productverbreding en dat de gistproductie en de research voor dat product, een blijvende factor in de onderneming was.

Wet op de Ondernemingsraden

Na de Tweede Wereldoorlog nam de belangstelling voor personeelsvertegenwoordigingen sterk toe. Werkgevers en werknemers hadden in de oorlog al plannen gemaakt voor samenwerking in de Stichting van de Arbeid en ingezien dat overleg aan de basis (in de ondernemingen zelf) nuttig zou zijn. De landelijke overheid op haar beurt had vòòr de Tweede Wereldoorlog een deel van haar bevoegdheden gedelegeerd op lager nivo aan maatschappelijke groeperingen. In 1950 werd de Sociaal Economische Raad opgericht, een publiekrechtelijke organisatie met bevoegdheden betreffende het Nederlandse bedrijfsleven. De SER was een instelling van overheid, werkgevers en werknemers gezamenlijk.

In hetzelfde jaar 1950 werd de eerste Wet op de Ondernemingsraden aangenomen. In de toelichting op de wet werd zelfs gerefereerd aan het maatschappelijk experiment waarmee de Gistfabriek ooit begonnen was in 1878: de onderneming niet alleen als een toevallig samentreffen, die voor de ondernemer winst en voor de arbeider levensonderhoud opleverde, maar ook een arbeidsgemeenschap met naast een economisch ook een sociaal doel. Het hadden de woorden van de oprichter van de Gistfabriek, Jacob van Marken, kunnen zijn. President-directeur Van Leeuwen merkte naar aanleiding van de nieuwe wet op dat een communicatie in twee richtingen van het grootste belang was: van top tot afdeling en van werkvloer tot bedrijfsleiding. De Kern was een waarborg dat er daarbij niets 'bleef hangen'.

Formele bevoegdheden kregen de ondernemingsraden met de wet echter nauwelijks. Het informeren en communiceren van personeelsvertegenwoordigingen door de bedrijfsleiding stond voorop. In een jaarverslag merkte de ondernemingsraad van de Gistfabriek op dat er sprake was van *'een wat aarzelend begin, waarin allen moesten wennen aan de nieuwe wijze van samenkomen'*. Op de voorgrond stond dat er rechtstreeks contact zou zijn tussen directie en personeel, waardoor het horen van elkaars mening en de besluitvorming beter geregeld was. De wetgever ging er van uit dat Kernen, fabriekscommissies e.d. vertegenwoordigingen van het personeel waren die *tegenover* de werkgever stonden, en dat de ondernemingsraden organen zouden zijn van samenwerking van directie en personeel.

Deze visie op de oude situatie van personeelsvertegenwoordigingen gold niet voor de Kern van de Delftsche Nijverheid, waarbij juist het overlegmodel altijd centraal gestaan had. Het bedrijf merkte dan ook op dat de ondernemingsraad de wettelijk vereiste personeelsvertegenwoordiging was, terwijl het instituut van de Kamers historisch gegroeid was. De bestaande situatie werd gezien als een compromis *'tussen wet en geschiedenis'*, die zeker nog enige tijd met vrucht in stand kon worden gehouden. Een Contact Commissie moest de samenwerking tussen de Kamers onderling bevorderen en selecteerde ook de onderwerpen die werden ingediend bij de ondernemingsraad en bereidde de vergaderingen van die raad ook voor. Door het instandhouden van het systeem met ondernemingsraad en Kamers was de voeling met alle lagen van het personeel gewaarborgd. De vertegenwoordiging in de Vijf Kamers was in de loop der tijd wel aangepast aan de veranderingen die het personeelbestand in de loop van de tijd had ondergaan (vergelijk de jaren '20):

<i>Eerste Kamer</i>	<i>(hoofd- en adjunctbeambten)</i>
<i>Tweede Kamer</i>	<i>(eerste beambten)</i>
<i>Derde Kamer</i>	<i>(kantoor- en bedrijfspersoneel op maandloon)</i>
<i>Vierde Kamer</i>	<i>(ondermeesters, assistent-ondermeesters, hoofdlaboranten en assistent-hoofdlaboranten)</i>
<i>Vijfde Kamer</i>	<i>(personeelsleden op weekloon)</i>

Rond het tachtigjarig jubileum in 1950 merkte de directie op dat de naoorlogse samenleving ingewikkelder was geworden: *'wat vroeger door een enkele schriftelijke order, telegram of telefoongesprek geregeld kon worden, vereist thans langdurig overleg en last but not least vergunningen'*. Dit mocht zo zijn, ook de nieuwe richting die de Gistfabriek was ingeslagen en die leidde tot een sterke groei van de onderneming en een breder aanbod, maakte het besturen van het bedrijf gecompliceerder. Na een periode van snelle expansie en uitbreiding merkte men op dat enige bezinning geen kwaad kon en dat *'zuiniger gebruik en zuiniger beheer van alles waar men in de fabriek mee werkt, van grondstoffen, van materialen, van installaties en van gebouwen'* noodzakelijk was.

Bespreking

Tijdens de eerstvolgende jaarlijkse algemene vergadering van de directie met de vijf Kernen (1951) kwam de bedrijfsleiding met een belangrijk voorstel. Zoals gebruikelijk zou tijdens deze algemene vergadering het jaarverslag gepresenteerd worden. De directie maakte duidelijk het op prijs te stellen wanneer er vragen gesteld zouden worden over het jaarverslag en het reilen en zeilen van de onderneming. Behoudens een enkel verzoek om een verduidelijking van het verslag was er voorheen nauwelijks sprake van een inhoudelijke gedachtenwisseling tussen directie en ondernemingsraad over de gang van zaken in de onderneming of de personeelsaangelegenheden. Om beslagen ten ijs te komen werd het verslag in de verschillende Kamers van de Kern voorafgaand aan de algemene vergadering al besproken. De leden van de Kern waren zeer te spreken over de nieuwe gang van zaken: *'er bleken onderwerpen te over te zijn waarover een zeer belangwekkend gesprek met de Directie gevoerd kon worden, en het is wel zeker dat alle aanwezigen van deze laatste vergadering het nuttig effect hoger en de stemming prettiger hebben gevonden, wanneer zij haar vergeleken met vorige soortgelijke gelegenheden; aan deze kant van de tafel [d.w.z. van de leden van de Kern] heeft men de gang van zaken in de onderneming meer en beter begrepen en aan de andere zijde van de tafel heeft onze Directie eens kunnen vernemen wat het personeel het meest ter harte gaat en wat nog niet geheel duidelijk was.'* Uit de verslagen van de algemene vergaderingen in *De Fabrieksode* blijkt dat de gedachtenuitwisseling over het reilen en zeilen van de onderneming tussen directie en personeelsvertegenwoordigers steeds intensief en vruchtbaar was.

Positie

Om de werknemers adequaat voor te lichten verspreidde de ondernemingsraad geregeld circulaire en brochures. Zo was er bijvoorbeeld in 1960 informatie over de opvoering van de produktiviteit, de presentiegeldregeling, de inzamelingen van het Rheumafonds en Kankerbestrijding en de invoering van de mechanische loonadministratie. Als indicator van de belangstelling van de werknemers voor de ondernemingsraad kan de opkomst bij verkiezingen gelden: in 1960 bracht bijna 69% van de kiesgerechtigden een stem uit, wat in vergelijking met voorlogse tijden zeker niet slecht was. De Derde Kamer memoreerde overigens dat de inbreng vanuit het personeel wel wat groter en de contacten intensiever mochten worden. Onder het personeel blijkt een zekere verdeeldheid te bestaan over de activiteiten van de ondernemingsraad: er waren er die van mening waren dat ten aanzien van het interne overleg en de medezeggenschap te weinig vooruitgang was geboekt, anderen vonden dat het orgaan wat meer tijd moest krijgen.

Resultaten

Op 1 december 1961 kwam, na een lange voorbereidingsperiode en een samenwerking van directie, ondernemingsraad en vakbonden, een herziene versie van de Statuten van de Arbeid gereed. Elk personeelslid kon zich op de hoogte stellen van de geldende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (de eerste versie hiervan dateerde al van 1893!). Een verworvenheid die juist dat jaar van kracht werd verdient zeker vermelding. Op 1 januari was namelijk de vijfdaagse werkweek een feit. De kortere werkweek was alleen nieuw voor het personeel dat viel onder de Vierde en Vijfde Kamer (deze categorie werkten voorheen 48 uur en hadden voortaan een 45-urige werkweek); de 40-urige werkweek was er voor werknemers die onder de Eerste, Tweede en Derde Kamer vielen, maar dat was voor de meesten een achteruitgang, omdat zij voorheen 39 (sommigen 40) uur werkten. Hoe het personeel tegen de regeling aankeek kan het beste zo worden samengevat: de vrije zaterdag werd erg op prijs gesteld, een in vijf werkdagen geperst werkprogramma minder.

Terugkijkend tot mei 1945 kon het personeel verder met tevredenheid vaststellen dat een reeks van loonsverhogingen tot gevolg hadden dat de salarissen sindsdien ruimschoots waren verdubbeld. De besprekingen over lonen en salarissen waren een zaak van vakbonden en directie en niet van de ondernemingsraad. Deze was wel betrokken bij verschillende andere tot stand gekomen verbeteringen in de arbeidsvoorwaarden, b.v. de vakantiegratificatie, de diensttijd- en waarderingsspremie, de spaarregelingen, de huurcompensatie, e.d. Een nadeel van de groei van de onderneming en het personeelsbestand was wel dat de overwinstregeling steeds magerder uitpakte voor de werknemers en minder gunstig was dan voorheen. Net als vroeger was de personeelsvertegenwoordiging ook betrokken bij het besturen van de regelingen ten dienste van de werknemers: de pensioenen en pensionering, de onderscheidingen bij jubilea, etc.

Vrouwen

De vele regelingen ten behoeve van het personeel ten spijt, kan er ook geconstateerd worden dat er bepalingen golden waarvan tegenwoordig op zijn minst opgekeken zal worden. Elke vrouwelijke werknemer van het bedrijf kreeg in 1960 per brief te horen dat bij een eventueel huwelijk het dienstverband zou worden beëindigd. Tot dan toe gold de (ook niet erg vriendelijke) regel dat vrouwen bij een huwelijk werden teruggeplaatst in de categorie van het losse personeel. De eenzijdige actie van de directie verwekte bij de vrouwelijke werknemers en bij de ondernemingsraad 'nogal teleurstelling' en lokte ook protesten uit. De maatregel was bovendien niet aangekondigd in de bedrijfskrant *De Fabrieksbode*.

Via de Kamers werd de zaak aanhangig gemaakt in een centrale vergadering van de ondernemingsraad. Na deze tegenstand deelde de directie mee dat de maatregel tot nader

order uitgesteld werd, maar dat dit niet betekende dat het dienstverband met *'het reeds in dienst zijnde gehuwde vrouwelijke personeel op de lange duur bestendig kan blijven'*. Onverkort bleef de regel van kracht dat aan vrouwen die in dienst traden bij de onderneming onmiddellijk meegedeeld werd dat een huwelijk 'einde dienstverband' betekende. Wanneer bedacht wordt dat de directie in deze jaren steevast melding maakte van het feit dat het steeds moeilijker werd voor het bedrijf om voldoende geschikt personeel aan te trekken, bevreemd de maatregel nog meer. Uiteindelijk legde het personeel (volgens het jaarverslag met name 'protesterende dames') zich neer bij het compromis, met in het achterhoofd de wetenschap dat de maatschappelijke richting een andere was: steeds meer gehuwde vrouwen kozen voor een beroep en baan en vrouwen die in dienst traden bij het rijk werden sinds een aantal jaren bij een huwelijk niet meer ontslagen.

Maatschappelijk werk

Een van de urgentste maatschappelijke problemen in de jaren vijftig en zestig was de woningnood en de wens van velen voor een betere huisvesting. Hoewel de onderneming over een groot aantal woningen beschikte, en ook wel huizen aankocht, was dat onvoldoende om te voorzien in de behoefte van een al maar groeiend personeelsbestand. Met de gemeente Delft werden overeenkomsten gesloten voor een nieuwe serie woningen die gebouwd werden achter het Agnetapark. Daarvan zou een belangrijk deel ter beschikking komen voor het personeel van het bedrijf. In de naoorlogse periode was de woningbouw voor de werknemers niet langer een zaak van de onderneming (zoals de eerste decennia van het bedrijf) maar van de overheid geworden.

Het echtpaar Van Marken, vooral Agneta van Marken-Matthes, ontplooidde de eerste jaren van het bedrijf ook sociale activiteiten onder de gezinnen van het personeel. Zij bracht bijvoorbeeld huisbezoeken wanneer maatschappelijke misstanden vermoed werden. Ook deze zorg was in de loop van de tijd geprofessionaliseerd en in de naoorlogse periode hield een maatschappelijk werkster een spreekuur waar het personeel terecht kon met vragen van sociale aard (hoewel 'geprofessionaliseerd': maatschappelijk werkster De Josselin de Jong stond er om bekend dat zij bij de hulpvragers thuis in de linnenkasten kwam kijken of het wel netjes op orde was). De maatschappelijk werkster verrichtte haar werkzaamheden in nauwe samenwerking met een Commissie Gezinszorg. Deze, in 1930 opgerichte, commissie stelde jaarlijks een bedrag ter beschikking om bij langdurige ziekte de gezinnen van werknemers of gepensioneerden financiële bijstand te verlenen. Er werd ook een beroep gedaan op de zelfwerkzaamheid van personeelsleden en aangeraden zich extra te verzekeren bij gemeentelijke ziekenfondsen tegen de risico's van bijzondere verstrekkingen.

Ontspanning

Voor de meeste sociale voorzieningen, lange tijd slechts exclusief bij de onderneming verkrijgbaar, kon men inmiddels een beroep doen op de overheid of op particuliere instanties (de spaarkas b.v.). Het oude ideaal, het bedrijf als hechte gemeenschap die voorzag in alle wensen en noden van het personeel, raakte langzaam verbrokkeld. Voor de ontspanning van de werknemers gold dat overigens nog niet: rond 1960 waren er 34 verenigingen en instellingen die personeelsleden en gezinsleden de gelegenheid gaven voor allerlei liefhebberijen: van toneel-, sport- en muziekverenigingen tot groententuintjesvereniging Ons Genoegen (300 leden). Vanaf april 1960, toen gebouw De Boerderij werd geopend, had het bedrijf drie ontspanningslokalen voor het personeel. De vijfdaagse werkweek zorgde voor een nog grotere toeloop. De drie lokalen telden begin jaren zestig meer dan 100.000 bezoekers (personeels- en gezinsleden). Aan het eind van de jaren zestig werd geconstateerd dat de rol van de onderneming bij ontwikkeling en ontspanning buiten werktijd duidelijk afnam.

Groei

De bio-medische productie nam in de jaren vijftig en zestig sterk toe, zoals de veterinaire preparaten, veevoeder-additieven en semi-synthetische penicillines. De gestage groei van het bedrijf was niet in de laatste plaats te danken aan de komst van een nieuw fenomeen: de enzymtechnologie. Experimenten wezen uit dat deze nieuwe technologie meer dan veelbelovend was (industriële enzymen werden verkocht aan de wasmiddelen- en zuivelindustrie).

Het fabrieksterrein aan de oostkant van de spoorlijn, waar de bakermat van het bedrijf lag, was ontoereikend voor nieuwe uitbreidingsplannen en terrein West werd ontgonnen. Er was een tekort aan arbeidskrachten en gastarbeiders uit zuidelijke landen moesten de nijpende situatie oplossen.

Werd de Gistfabriek begin jaren zestig door het personeel nog als een '*echte, nette, Delftse familie-onderneming ervaren, met sterke tradities*', in de loop van dit decennium zouden ingrijpende wijzigingen volgen: in 1964 kwam de eerste groep gastarbeiders in dienst, in hetzelfde jaar sloot de parkwinkel haar deuren (onder het motto van de directie: 'Schoenmaker, houd je bij je leest!'). Een periode van expansie begon. Het bedrijf werd de grootste penicilline-producent ter wereld en de op één na grootste enzymen-producent. Het was mede te danken aan een fusie. Het jaar daarop trad een nieuwe directie aan die niet gerecruteerd was uit de 'Gistfamilie' (Van Marken-Waller).

Fusie Gistfabriek

De nieuwe bio-medische richting die de Gist- en Spiritusfabriek was opgegaan leidde tot een ingrijpende stap. Het jaar 1967 bracht een fusie van het bedrijf met de Pharmaceutische Fabrieken voorheen Brocades-Stheeman & Pharmacia. Dit was een van oorsprong Meppels bedrijf en een farmaceutische groothandel. De ontmoeting van twee culturen, de technologische kennis van de Gistfabriek en de handelservaring van Brocades, leverde een fraaie alliantie op. Een nieuwe onderneming was geboren, met een omzet van 310 miljoen gulden en 5.200 medewerkers. Het samengaan werd gezien als een uitstekende vorm van '*voorwaartse integratie*', dat wil zeggen als een mogelijkheid om de productie van grondstof tot eindproduct te beheersen. Nieuwe stappen in deze richting stranden echter op een overheidsveto, omdat het bedrijf dan een al te dominerende marktpositie zou krijgen.

Afbrokkeling

Een gevolg van de fusie was ook dat er een einde kwam aan een van de oudste sociale voorzieningen van de Gistfabriek, het ziekenfonds. Het optrekken met Brocades maakte een integratie van de arbeidsvoorwaarden noodzakelijk en daarmee verviel het eigen ziekenfonds van de onderneming. Een jaar daarna werd ook de Naai- en Breischool opgeheven, en in hetzelfde jaar kwam er ook een einde aan de kleuterschool in het Agnetapark. De sluiting van de 83 jaar oude school had te maken met de vergrijzing van de bewoners in het park en de terugloop van het aantal kinderen. Dat maatschappelijke ontwikkelingen de onderneming niet ongemoeid lieten, blijkt uit het feit dat de taken van de Naai- en Breischool grotendeels waren overgenomen door de lagere- en huishoudscholen. Daarmee was aan een traditie van 84 jaar een einde gekomen. De alliantie met Brocades en de opheffing van verschillende personeelsvoorzieningen waren evenzeer tekenen dat er een einde kwam aan de oude '*Gistgemeenschap*'.

OR Delft

In de tweede helft van de jaren zestig was duidelijk dat de indeling van de personeelsvertegenwoordiging in Vijf Kamers geen afspiegeling meer was van de bestaande verhoudingen in de onderneming en dat een aanpassing wenselijk was. De OR besprak met

vakbondsvertegenwoordigers de personeelsstructuur in het bedrijf. In een rapport werd aanbevolen om de ondernemingsraad rechtstreeks te laten kiezen (en niet meer door de Kamers) en de indeling in Vijf Kamers te herzien. Na veel studie werd besloten tot een indeling van het personeel in vier groepen en tot een rechtstreekse verkiezing van de leden van de ondernemingsraad. Niet lang daarna werd het aantal groepen verminderd tot drie:

- Groep A (hoger leidinggevend personeel en op grond van functieniveau daarmee gelijk gesteld personeel)
- Groep B (middelbaar leidinggevend personeel en op grond van functieniveau daarmee gelijk gesteld personeel)
- Groep C (lager leidinggevend personeel en uitvoerend personeel)

Om de OR een onafhankelijker positie tegenover de bedrijfsleiding te garanderen, kwam er een secretaris uit de kring van de ondernemingsraad zelf. Deze rol werd voorheen vervuld door de afdeling Personeelszaken. De Contact Commissie, die alle activiteiten van de OR voorbereidde, kwam onder het voorzitterschap te staan van de secretaris. De positie van de Commissie werd daarmee verzaamd.

Nieuwe WOR

Wanneer er in de naoorlogse periode gediscussieerd werd over de rol van de personeelsvertegenwoordiging in de onderneming kwam steeds opnieuw de vraag naar voren of de OR een '*communicatieorgaan*', danwel een '*belangenbehartigingsorgaan*' behoorde te zijn. Met de wet van 1950 had de nadruk op het aspect van '*informering*' van werknemers door directie gelegen. In 1971 werd een nieuwe Wet op de Ondernemingsraden aangenomen. De roep om inspraak en medezeggenschap in de jaren zestig zorgde er voor dat de ondernemingsraden uitgebreidere rechten kregen dan met de wet van 1950. Behalve informatie- en adviesrecht kwam er medebeslissingsrecht in een aantal specifieke aangelegenheden: het vaststellen of wijzigen van een arbeidsreglement en van pensioen-, spaar- of winstdelingsregelingen, eventuele besluiten over werktijden, vakantieregelingen, veiligheid, gezondheid en hygiëne. Volgens de bepalingen in de wet moest er een centrale ondernemingsraad komen als overkoepelend orgaan van de twee personeelsvertegenwoordigingen in Delft en Meppel. Belangrijk voor de lokale ondernemingsraden was, vanwege de schaal van de onderneming na de fusie, vooral het stimuleren van werkoverleg tussen de afdelingen. Tot de speerpunten van de nieuwe OR werd ook '*een onafhankelijker opstelling*' gerekend. De wens van een intensievere communicatie met de medewerkers duikt telkens weer op in de jaarverslagen.

Gastarbeiders

De bedrijven (Gist en Calvé) recruteerden hun personeel gedurende de eerste periode van het bestaan bij voorkeur uit Delft en omgeving, maar dat was allang niet meer mogelijk. De personeelskrapte in de zestiger jaren van de twintigste eeuw was zo sterk dat het leidde tot de contractering van Spaanse gastarbeiders. In augustus 1963 kwamen de eerste tien contractanten in Delft aan. De ondernemingsraad was kritisch over de gekozen oplossing voor het personeelstekort. Men vond het een dure oplossing van het probleem (vanwege de hogere kosten die met de werving en indiensttreding samenhangen). Ook wees men de directie op het feit dat het bij bedrijven met buitenlandse werknemers vaak tot onrust kwam, mogelijk ten gevolge van een andere mentaliteit van gastarbeiders. In dat licht bezien zou de indiensttreding in strijd zijn met het devies van de Gistfabriek: '*Wij nemen niet iedereen*'. Het zou beter zijn om het geld te besteden aan een verbetering van de arbeidsvoorwaarden van binnenlands personeel, bijvoorbeeld de winstdelingsregeling.

De directie merkte op dat er ook bedrijven waren die goede ervaringen hadden met gastarbeiders. Zij beaamde dat het een dure zaak was, maar dat er geen andere oplossing

mogelijk was: Nederlanders zijn er gewoonweg niet, en als ze er al zijn: *'ze komen niet'*. De directie noemde het in dienst nemen van Spanjaarden een avontuur, maar de proef zou zich beperken tot twintig mensen. De eerste tijd verbleven de gastarbeiders in onderkomens in Amsterdam en reisden op en neer naar de fabriek. Twee jaar later meldde directeur Jellema dat de Spanjaarden zich inmiddels aangepast hadden aan de onderneming en aan de Nederlandse leefgewoonten: vijf van hen traden tijdens het kerstverlof in het huwelijk (van wie één met een Nederlandse vrouw) en zouden zich ook in Delft vestigen.

Veranderingen

Hoe zou het bedrijf omgaan met de nieuwe tijdgeest, die zich in de jaren zestig en zeventig in de maatschappij voordeed? De onderneming en de personeelsvertegenwoordiging torsten inmiddels een lange geschiedenis met zich mee. Voor het bedrijf gold dat zij lange tijd door familiebanden bijeen werd gehouden en voor de werknemers was er de zekerheid van een verzorging van de wieg tot het graf. Die taaie tradities en een wat gesloten cultuur kunnen tot een last worden waardoor creativiteit en vernieuwing uitblijven. Hoe ging het met de onderneming in een periode waarin de nadruk kwam te liggen op zaken als openheid, zelfontplooiing en een kritische kijk op gezag? De directie van haar kant benadrukte dat de ontwikkelingen bij het bedrijf niet los konden worden gezien van nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij en zij vroeg om begrip van de ondernemingsraad voor deze ontwikkelingen, 'begrip voor elkaars standpunt en vrijheden'.

Eén van de mogelijkheden om te komen tot een aanpassing is de instelling van een commissie. Uit een aantal 'hearings' in het verenigingsgebouw De Boerderij bleek dat er onder jonge werknemers *'een groot verlangen was'* naar een eigen vertegenwoordiging binnen de onderneming. De directie benoemde daarop een *'Raad-van-Tien'* die tot taak kreeg de organisatie van Culturele Jongerendagen en de voorbereiding van verkiezingen van een Jongerenraad. In 1968 werd deze raad gekozen. De Jongerenraad ging zich buigen over de taak en de plaats van die werknemers in het bedrijf en werd niet lang daarna omgevormd in een door de OR benoemde Jongerencommissie.

Wat betreft de positie van een andere minderheidsgroep in de onderneming, de vrouwen en met name de gehuwde vrouw: in dezelfde periode werd geprobeerd om via *De Fabrieksbode* een discussie op gang te brengen, maar veel leverde dat niet op. Het thema zou pas in de jaren tachtig opnieuw in de belangstelling raken en grondiger aangepakt worden (zie verderop). Nieuw was ten slotte nog dat enkele kandidaten zichzelf en hun ideeën over personeelsvertegenwoordiging presenteerden in *De Fabrieksbode*.

Opnieuw gist

Een doorbraak voor de Gistfabriek was in 1970 de komst van een unieke vorm van gedroogde en lang houdbare gist, exact honderd jaar na de oplevering van de eerste kwaliteitsgist onder Van Marken. Het product werd al snel een verkoopsucces. Toch waren de beginjaren zeventig magere jaren: de winst daalde fors en de afzet van verschillende producten stagneerde. Om de onderneming uit het dal te halen werd er gesleuteld aan de organisatie. De bedrijfscultuur veranderde, het klimaat verzakelijkte. Van een ingenieurs- en productiebedrijf tot internationaal handelsconcern, het was een enorme omwenteling. In het licht van deze veranderingen was de eerste staking in de geschiedenis van het concern dan ook geen verrassing. Het oude familiebedrijf, waar werknemers en leiding nauw samenwerkten, was getransformeerd in een modern en zakelijk concern.

Reactie OR

De OR was geschokt door de mededelingen van de directie over de conjuncturele ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor Gist-brocades: het afstoten van productie-activiteiten en de uitstoot van arbeidskrachten. Nog tijdens de vergadering waarin een en

ander werd meegedeeld werd het personeel via een communiqué geïnformeerd. De OR zat in een lastige positie, ingeklemd tussen tal van partijen: bedrijfsleiding, organisatiebureaus, vakbonden en de eigen collega's. De onderhandelingen over de sociale maatregelen liepen via de vakbonden. Efficiency-bureaus waren druk bezig met onderzoek. De raad van bestuur informeerde de ondernemingsraad geregeld over de ontwikkelingen. De OR besloot in deze situatie vooral een zo goed mogelijk communicatie-kanaal te zijn tussen personeel en bedrijfsleiding. Zij hield de directie voor dat informatie voor de werknemers noodzakelijk was om arbeidsonrust te voorkomen. Bulletins met mededelingen over de situatie en een spreekuur van de secretaris van de OR werden hiertoe ingezet.

Zware jaren

In 1972 werden reorganisatieplannen doorgevoerd waarbij ook personeelsleden afvloeiden, eerst een honderdtal en in de loop van het jaar nog veel meer. Hoewel de ondernemingsraad regelmatig op de hoogte gehouden werd door de directie, kon zij naar eigen zeggen geen daadwerkelijke rol spelen in de bepaling van het beleid. Wel was er invloed op de begeleiding van het personeel rond de afvloeiing, de ontslagregeling en de invoering van werktijdverkortingen. In een jaar tijd verminderde het aantal personeelsleden fors: van 2.993 tot 2.528 op 31 december 1972.

Hetzelfde jaar werd ook de invoering van werkoverleg in de onderneming uitvoerig bediscussieerd en uiteindelijk voorzichtig geïntroduceerd. Geconstateerd werd dat bij de ingrijpende reorganisatie een goede vorm van werkoverleg gemist werd. De OR achtte het zijn taak om dat werkoverleg te promoten in alle geledingen van het bedrijf en bleef dat actief uitdragen in de jaren zeventig, maar het werd niet overal een succes.

Op het zwarte jaar 1972 volgde een duidelijk herstel het jaar daarop. De verbetering was mede tot stand gekomen door de gedwongen afvloeiing van het personeel, *'een zeer bittere pil, die bij de O.R. zeer moeilijk het keelgat passeerde'*.

Het streven naar een verbetering van de communicatie in het bedrijf gold naast het collectief ook de individuele werknemer, namelijk in de verhouding tot zijn of haar chef. Een nieuw rapportagesysteem moest zorgen voor een betere begeleiding van de loopbaan van het personeel. Werknemers kregen een grotere mate van inbreng in de eigen beoordelingssituatie. Dàt, en meer openheid rond de procedure maakten dat de OR positief stond tegenover de invoering van het rapportagesysteem. De secretaris was van mening dat de ondernemingsraad *'uit de geheimzinnigheid van het ondernemingsgebeuren gehaald [was] en gebracht in een openbare discussie'*. Met een actieve deelname van de leden kon de achterban overtuigd worden van het nut van de instelling. Toch bleef het moeilijk om het personeel duidelijk te maken wat er in de ondernemingsraad speelde en gedaan werd ten behoeve van het personeel. Tenminste, dat was de constatering die met regelmaat werd herhaald en waarvoor uiteindelijk ook geen oplossing werd gevonden.

Een van de punten waarover de OR openheid vroeg en kreeg (na een aanvankelijke weigering van de bedrijfsleiding) betrof de salarisverhoudingen bij de onderneming.

Invloed

In de jaren zeventig was besloten om bij Gist-brocades een zo groot mogelijke diversificatie in het productpakket aan te brengen, maar het volgende decennium bracht een radicale breuk en kwam het tot een beleid van specialisatie. De ondernemingsraad had vaker de wens geuit dat zij invloed wilde op het bedrijfsbeleid. De centrale ondernemingsraad zag nu haar kan schoon en stelde de totale beleidsvisie ter discussie in de notitie *'De toekomst van Gist-brocades'*. De specialisatie van het concern zou wel eens een wankel basis kunnen vormen. Een uitvoerige en beredeneerde opsomming van de nadelen moest dit standpunt staven. Toch zette de onderneming haar plannen door en werd de biotechnologie het

speerpunt van het bedrijf. Vooralsnog met succes, al omschreef de OR de situatie als *'lusteloze gezapigheid'* en vroeg zij om duidelijke doelstellingen en een inspirerende leiding.

Nieuwe WOR

In 1979 werd de Wet op de Ondernemingsraden ingrijpend gewijzigd en kreeg de OR meer bevoegdheden in vergelijking met de wet van zes jaar eerder. De ondernemingsraad werd een orgaan dat zelfstandig kon samenkomen. Met de bedrijfsleiding werd in aparte *'overlegvergaderingen'* vergaderd. De ondernemer, tot dan toe voorzitter van de ondernemingsraad, moest zijn plaats afstaan aan een gekozen OR-lid, ook tijdens de overlegvergaderingen. De verkiezingen kenden ook een vernieuwing. Het systeem waarbij gekozen moest worden vanuit de personeelsgroepen (hoger, midden, lager), werd vervangen door een vrije keuze op een lijst van kandidaten. De ondernemingsraad kreeg met de nieuwe wet de volgende rechten: adviesrecht ten aanzien van financieel-economische en organisatorische besluiten en over benoeming en ontslag van een bestuurder van de onderneming, instemmingsrecht ten aanzien van regelingen op het gebied van sociaal beleid van de onderneming en een stimulerende taak ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en werkoverleg, en ten slotte ook nog het recht van beroep bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam. Tot de algemene bevoegdheden behoorden het bespreek- en initiatiefrecht over alle aangelegenheden bij de onderneming en het recht op informatie.

Conflict

Begin jaren tachtig kwam het tot een ernstig meningsverschil tussen bedrijfsleiding en ondernemingsraad. Aanleiding was een reorganisatie van de Farmaca Divisie, waarbij het aantal verkooppunten voor farmaceutische producten drastisch zou worden ingekrompen, de onderzoekspoot flink afgeslankt en een Haarlemse vestiging gesloten zou worden. Na hoorzittingen en verschillende onderzoekscommissies bleef overeenstemming tussen bedrijfsleiding en ondernemingsraad uit en dreigde de centrale ondernemingsraad met een beroepsprocedure bij de Ondernemingskamer. Na nieuw overleg kwam de directie de OR tegemoet en paste de plannen aan, op een punt na: de sluiting van Haarlem. De reorganisatie werd ingezet en leidde tot een vermindering van functies. De organisatie werd opgedeeld in relatief autonome divisies, die product- of marktgeoriënteerd waren. De ondernemingsraad toonde een sterke betrokkenheid bij dit proces en gaf uiteindelijk een positief advies, zij het met kanttekeningen.

Opnieuw: vrouwen

De Fabrieksbode wijdde in 1968 een hoofdartikel aan de werkende, gehuwde vrouw. Aanleiding was de publicatie van de uitkomsten van een landelijk onderzoek naar de positie van vrouwen. De belangrijkste conclusie was dat het bedrijfsleven niet onwelwillend, maar wel aarzelend stond tegenover het werken van de gehuwde vrouw (op dat moment werkten er bij de Gist 2.187 mensen, waarvan 365 (17%) vrouwen en van die vrouwen waren er 91 gehuwd).

In de jaren 1980 onderging de positie van vrouwelijke werknemers binnen Gist-brocades grote veranderingen. Een belangrijke stimulans was de Wet Gelijke Behandeling uit 1980, die een gelijke behandeling van mannen en vrouwen eiste bij de toegang tot het arbeidsproces, bij promotiekansen en in arbeidsvoorwaarden. Werd in het Sociaal Jaarverslag van 1980 nog gesproken over de *'onvermijdelijke'* uittrede van vrouwen uit het bedrijf vanwege een huwelijk, vijf jaar later vinden we voor het eerst het begrip *'actief emancipatiebeleid'*. Toch bleef het daar voorlopig bij.

In 1986 zetten de vakverenigingen de kwestie opnieuw op de agenda. Vanaf dat jaar zou ook Gist-brocades extra aandacht schenken aan de positie van vrouwelijke werknemers

binnen de onderneming. Een studiegcommissie inventariseerde de positie van vrouwen binnen het bedrijf en formuleerde doelstellingen voor de toekomst. Uitgangspunt was een vergelijking van de positie van vrouwelijke en mannelijke werknemers van Gist-brocades. In 1987 was maar liefst 82% van de werknemers van het mannelijk geslacht. De vrouwelijke werknemers waren veelal jong (21-30 jaar), werkten in lagere salarisgroepen en bleven over het algemeen korter in dienst dan mannen. De meerderheid van deze vrouwen (40%) werkte part-time. Uit het onderzoek van de commissie bleek dat vrouwen en mannen in gelijke functies gelijk beloond werden. Vrouwen werden echter minder gestimuleerd tot het volgen van een opleiding. In het bedrijf leefden traditionele opvattingen over mannen- en vrouwenwerk en over de ambities van vrouwen. Het ontbrak aan faciliteiten voor werknemers die werk met zorg wilden combineren, zoals kinderopvang. Een projectgroep richtte zich op de mogelijkheden van deeltijdwerk en kinderopvang binnen het bedrijf. De positie van vrouwelijke werknemers verbeterde door de regeling van flexibel zwangerschaps- en bevallingsverlof.

Sociaal beleid

De jaren tachtig werden gekenmerkt door een economische teruggang en een groei van de werkloosheid. Dit had directe gevolgen voor Gist-brocades. In 1980 besloot de directie tot een omhuiging van het sociaal beleid en een wijziging van de doelstellingen, als gevolg van een terugloop van de sector en negatieve resultaten bij bepaalde vestigingen. Dit had een vermindering van arbeidsplaatsen tot gevolg in de afdelingen research en productie. Volgens de onderneming waren offers noodzakelijk voor het voortbestaan. Er werd zelfs gesproken over gedwongen ontslagen. Belangrijke ontwikkelingen binnen het sociaal beleid waren uitbreiding van de pensioenregeling, ontwikkeling van de VUT-regeling, overplaatsingen, omscholing en de verkoop van bedrijfsonderdelen (zoals Brocatrade). In de loop van de jaren tachtig vond binnen het bedrijf een proces van decentralisatie en verzakelijking plaats. Gist-brocades werd steeds meer marktgericht in plaats van productgericht. In 1982 kwam de Nota Sociaal Beleid tot stand. Het hoofddoel van het sociaal beleid werd als volgt geformuleerd: *'een optimale afstemming in de relatie mens-werk-organisatie'*. Om dit te bereiken moest het medewerkersbestand afgestemd worden op de doelstellingen van de onderneming. Naast het eigen sociaal beleid had de onderneming te maken met wettelijke regelingen, zoals de invoering van de Arbo-wet in 1983.

Uit de Sociale Jaarverslagen komt het beeld naar voren van een bedrijfsleiding enerzijds en ondernemingsraden anderzijds die *'elk door een eigen bril'* naar de nieuwe ontwikkelingen kijken. Er is een duidelijke discrepantie tussen het beeld dat de directie heeft van het gevoerde sociaal beleid en de waardering daarvan door de ondernemingsraden. De kritiek van de personeelsvertegenwoordiging richtte zich niet op de beloning van de factor arbeid: de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden waren zeker niet slecht. Het was het ontbreken van een lange termijnvisie die op bezwaar stuitte, evenals het ontbreken van voorstellen voor projecten met concrete streefcijfers en duidelijke tijdschema's. De ondernemingsraad had sterk het gevoel dat de sociale component ondergeschikt waren aan de financieel-economische component (zoals reorganisaties en afstotingen) en dat de medewerkers slechts *'in dienst staan van omzetten, winsten en werkgelegenheid'*.

In 1987 besloot de onderneming een onderzoek in te stellen naar de effectiviteit van de gemaakte kosten (PKE), om te komen tot een effectiever werkende organisatie. De uitkomst van dat onderzoek is dat de indirecte kosten te hoog zijn, waardoor 350 arbeidsplaatsen moesten verdwijnen. In overleg met de ondernemingsraden en vakorganisaties werd een Sociaal Begeleidingsplan opgesteld, waarin nieuwe vertrek- en afvloeiingsregelingen stonden. Dit plan vormde de kern van het sociaal beleid aan het eind van de jaren '80. Volgens de Delftse ondernemingsraad was inmiddels weinig meer over van *'de voorhoede depositie die een eeuw geleden kenmerkend was voor het bedrijf wat betreft het sociaal beleid'*.

Koers

De koers van de onderneming en de reorganisaties in de jaren tachtig leidde tot een duidelijk uitgesproken doelstelling van de ondernemingsraad, namelijk om het gevoerde beleid te controleren en waar nodig te bekritisieren. De belangenbehartiging van het personeel en het bewaken van de werkgelegenheid stonden daarbij centraal. De verdergaande inspraak van werknemers sloot aan bij maatschappelijke ontwikkelingen. Over een buitenlandse overname (en de gevolgen voor de Delftse vestiging) kwam het tot een stevige botsing tussen de bedrijfsleiding en Delftse ondernemingsraad, waarbij zelfs het overleg een tijdlang opgeschort werd. Als dieper liggende oorzaak werd ook de onbevredigde kwaliteit van het overleg gezien.

Er werden nieuwe reorganisaties van bedrijfsonderdelen aangekondigd en uitgevoerd, waarbij ook arbeidsplaatsen verloren gingen. De ondernemingsraad probeerde weliswaar daadwerkelijke invloed uit te oefenen, maar moest zich uiteindelijk neerleggen bij het doorgaan van de plannen. Zo drukten herstructureringen en verschillende onderzoeken naar de kosteneffectiviteit een zware stempel op de activiteiten van de OR. Het laatste bedrijf in al deze veranderingen speelde zich nog maar kort geleden af. In 1998 ging Gist-brocades op in de chemiereus en multinational DSM. De balans van deze nieuwe reorganisatie, voor de Gist de grootste in haar bestaan, kan pas later worden opgemaakt.

Tot zover het historische overzicht.

* * * * *

Tot slot nog enkele 'losse' onderwerpen die het beeld van 125 jaar Ondernemingsraad bij 'De Gistfabriek' extra onderstrepen. Bij het lezen van sommige krult onwillekeurig een glimlach om de lippen, andere werpen een meer serieus licht op de relatie tussen werkgever en werknemer.

'De Villa'

In 1879 werd een gezelschapslokaal voor het personeel opgericht, genaamd 'De Villa'. Het was een verenigingslokaal en een gezellig trefpunt voor de werknemers. In dit lokaal werd ook bier geschonken, *'tegen den laagst mogelijken prijs'*. Ook de vergaderingen van De Kern werden er gehouden. Aanvankelijk was het lokaal in tweeën gescheiden: een biljartzaal en een leeszaal. Het tussenschot kon weggenomen worden, waardoor de ruimte geschikt was voor de vele voordrachten die gehouden werden. In 1891 werd de eerste steen gelegd voor een nieuw gebouw, genaamd *'De Gemeenschap'*. Het was de bedoeling om hier het verenigingsleven te bevorderen en een onderkomen te bieden aan instellingen en verenigingen.

Vrije tijd

Wat betreft de vrijetijdsbesteding waren er voor de werknemers veel mogelijkheden. Er was een zangvereniging 'Vooruit', een harmoniekapel, een kinderspeelplaats en kindertuintjes voor de kinderen van werknemers, een bibliotheek, er werden in het verenigingslokaal lezingen, voordrachten, gedichten en muziekkuitvoeringen gehouden en voorstellingen van toverlantaarn (*'ook voor vrouwen en kinderen'*). Van Marken schafte een 'camera obscura' aan waarmee portretten konden worden gemaakt. Het personeel kon roeiboten huren en het Kerstfeest werd groots gevierd (althans een gesecculariseerde versie, ook wel 'Winterfeest' genoemd).

Weduwenverzorging

In 1886 werd het ontwerpreglement voor de weduwenverzorging behandeld in De Kern. De uitkering aan weduwen van personeelsleden geschiedde niet zonder meer en aan iedereen gelijk: elke situatie werd apart onderzocht (waren er kinderen? waren deze eventueel tot werken in staat?, e.d.). Over 1890 werden aan elf weduwen wekelijks uitkeringen verstrekt, waarmee een bedrag van f 2.889,- gemoeid was en er was een kapitaal van f 4.000,- beschikbaar.

Ziekengeld

In 1895 deed de directie een voorstel over controle van het ziekteverzuim. Misbruik zou worden bestraft met ontslag uit dienst. De Kern verzocht de directie bij een eerste overtreding te straffen met inhouding van ziekengeld in plaats van met ontslag, *'met het oog op de gevolgen daarvan voor het gezin van den ontslagene'*.

Winstdeling

Voorstellen van de directie over de winstdeling werden in de algemene vergaderingen van de Kern behandeld. Vrijwel eenstemmig werd de regel om het recht op winstdeling te onthouden aan hen die slechts een deel van het jaar in dienst waren, afgekeurd. De directie nam deze wens over.

Los personeel

Grote ondernemingen hebben vaak een groot aantal personeelsleden die tijdelijk en in losse dienst werkzaam zijn. Dat gold ook voor de Delftsche Nijverheid. De ondernemingsraad werd weliswaar gekozen door het vaste personeel, maar dat weerhield de Kern er niet van om geregeld voor de belangen van de groep losse werknemers op te komen. In 1893 bijvoorbeeld deed men het voorstel om losse werklieden die het hele jaar bij de fabriek gewerkt hadden een winstgratificatie toe te kennen. Ook aan weduwen en leerlingen werd deze winstgratificatie toegekend.

In 1895 stelde de Kern voor om een verandering aan te brengen in het reglement op losse werklieden. Voor deze categorie werknemers gold dat zij na vijf weken werken *'een week moesten wandelen'* (uit dienst). De gedachte hierachter was dat men wilde voorkomen dat bij deze arbeiders het idee post zou vatten dat er sprake was van een vast dienstverband bij de fabriek. In 1905 vond de Kern dat aan het losse personeel verlofdagen met behoud van loon toegekend moest worden. Dit werd afgewezen door de directie: er moest verschil blijven tussen het vaste en losse personeel.

Slechts eenmaal week de Kern af van de lijn die steeds met betrekking tot het losse personeel gevolgd werd. Bij een voorstel voor verbetering van hun voorwaarden in 1906 verklaarde de voorzitter dat de Kern alleen het vaste personeel vertegenwoordigde en daarom geen verzoek moest indienen ten behoeve van het losse personeel. Die moesten zich maar per brief richten tot de directie. Maar dit bleek meer een incident.

In 1915 deed de Kern de directie het voorstel om verlofdagen toe te kennen en het doorbetalen van de christelijke feestdagen ook te laten gelden voor losse werklieden. Dit werd inderdaad overgenomen door de directie. De bedrijfsleiding besloot in 1919 dat los personeel dat langer dan zes maanden aan de fabriek verbonden was ook kiesgerechtigd zou zijn voor de Kern. Niet alleen onder het fabriekspersoneel, maar ook onder het kantoor- en technisch personeel waren losse arbeidskrachten te vinden. Deze groep riep in 1926 de hulp in van de Kern (de Derde Kamer) om een hun toegezegde vaste aanstelling te effectueren. De onderneming kende overigens een strafmaatregel waarbij leden die in vaste dienst waren (tijdelijk) werden teruggeplaatst tot het losse personeel.

Loon

Het zal geen verbazing wekken dat algemene loonregelingen en specifieke regelingen voor bijzondere groepen onder het personeel frequent op de overlegagenda stonden. Zo deed de

directie in 1896 een voorstel om de loonregeling voor ambachtlieden aan te passen. De monteurs-ambachtlieden zouden *'op grond van hun bekwaamheid'* een hoger loon krijgen dan andere ambachtlieden. De ondernemingsraad wilde de groep *'ambachtlieden'* verbreden en de nieuwe loonbepaling ook toepassen op kuipers, kleermakers (zakkennaaiers) en zeilmakers (zakkennaaiers), omdat het hier ook om vakmensen ging. De directie was akkoord wat betreft de kuipers, maar voor de klee- en zeilmakers zou het nader onderzocht moeten worden. Per 1 januari 1906 werd de loonsverhoging voor zondagsarbeid door de directie gebracht van 25 op 40%. Voor een verhoging van het loon voor nachtarbeid waren *'geen termen'* aanwezig.

Benoemingen

In 1882 werd een proef genomen om benoemingen in hogere rangen in de fabriek niet afhankelijk te stellen van keuze door de directeur, maar van verkiezing door personeelsleden van het personeel *'behoudens nadere goedkeuring van het hoofd der fabriek'*. De drie kandidaten werden door Van Marken echter ongeschikt bevonden en hij maakte *'in het belang der onderneming'* zelf een keuze. De proef werd opgeschort.

Privaten

Er werd geklaagd over de onreinheid van de privaten in de fabriek. De Kern deed het curieuze voorstel aan de directie om de deuren van de privaten te verwijderen, zodat duidelijk zou worden wie schuldig was.

Verlof

Een voorstel aan de directie tot wijziging van de termijn voor het aanvragen van verlof (24 uur tevoren wanneer voor één dag verlof wordt aangevraagd), werd afgewezen door de directie. De normale termijn was acht dagen tevoren, en daar werd door sommige chefs streng de hand aan gehouden.

Onderscheiding

De onderneming kende verschillende manieren om het personeel te onderscheiden: met diploma's, medailles en uurwerken. Bij het uitreiken ging het ook wel eens mis en via de Kern gaven verschillende werknemers door dat met verlangen werd *'uitgezien naar de uitreiking der diploma's, aan de eeretekenen van langdurigen trouwen dienst verbonden'*.

Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden in de fabrieken was een thema waarover ondernemingsraad en directie geregeld spraken, zoals de stofontwikkeling in werkplaatsen of de hoge temperaturen op bepaalde plekken in de fabriek, of over de verstrekking van bedrijfskleding of schoeisel, etc. Allerlei kleinere voorstellen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden kwamen ter sprake en vaak kwamen de verzoeken van groepen werknemers uit de fabrieken en werkplaatsen. Personeel werkzaam in fabriek C gaf aan dat er gebrek aan drinkwater was, omdat dit deel van de fabriek nog niet op het waterleidingnet was aangesloten. Het drinkwater was een onderwerp dat vaker terugkeerde: zo werd er aangegeven dat het bij warm weer wel voorkwam dat er drie uur lang geen water was en dat het bovendien lauw was.

In de ondernemingsraad werd wel gediscussieerd over het al dan niet opnemen van allerlei kleine klachten in de notulen. Deze hoorden eerder thuis bij een van de vele kleine commissies. Een van de leden van de Kern wilde dit per sé opgenomen zien: *'wanneer zulke zaken onder de aandacht der Directie komen, daar dit de uitvoering bespoedigt'*. Anderen waren van mening dat dergelijke kleinigheden niet in de notulen hoorden. Overigens had de redactie van De Fabrieksbood het recht in teksten te schrappen (maar er zijn geen gegevens dat zij daadwerkelijk ingreep). Overigens werden er voor de veiligheid in de fabriek *'lessen in verbandleer'* georganiseerd (een soort EHBO-cursus voor de werknemers).

Premie

Bij de salariering in de fabrieken gold ook een premiesysteem (toewijdingspremie). Er waren vijf klassen, het grootste deel van het personeel zat in de vierde (een na hoogste klasse). De hoogste klasse was moeilijk bereikbaar en werknemers waren daarover teleurgesteld. Voor de vijfde klasse gold dat de opgelegde taak met 'zeer goed' moest worden beoordeeld. Uit het verslag in De Fabrieksbode blijkt bovendien dat die hoogste premie alleen was weggelegd voor de hoofdbeambten en niet voor werklieden. Volgens het hoofd personeelszaken Knuttel werden door de directie aan hoofdbeambten hogere eisen gesteld, wanneer zij in de vijfde klasse geplaatst waren bewees dit dat zij aan de eisen voldeden. Wijzigingsvoorstellen van Van Marken op het reglement leidden tot verdeeldheid onder de personeelsvertegenwoordigers (de Kamer van den Arbeid en Raad van Hoofdbeambten waren vòòr, Kamer van Meesters en Beambten tegen) en directie trok het voorstel in.

Werktijden

De Gist- en Oliefabrieken waren een vol-continubedrijf waar ook in het weekend en 's avonds werd gewerkt. Het overwerken, met name de zondagsarbeid, werd vaak besproken tussen directie en personeel. Van Marken erkende dat de toestand niet was zoals zij zou wensen, maar gaf aan dat de onderneming op dit punt ook afhankelijk was van de medewerking van het personeel. Er werd zondagsarbeid verricht die volstrekt overbodig was, 'ja, men liet het er op aan komen om zondags te werken ten einde het daaraan verbonden hooger loon te verdienen'. Van Marken stelde voor dat de zondagsarbeid meer gelijk over het personeel zou worden verdeeld. Toch zou het thema van de zondagsarbeid met regelmaat terugkeren in de besprekingen van directie en ondernemingsraad. Voor overwerk 's avonds kon men opgeroepen worden. Het kwam wel voor dat dat voor slechts één uur was. Voor zo'n enkel overuur ontving men 25% extra. Een Kern-lid vond dit, de reistijd in aanmerking genomen, 'wel wat weinig' en vroeg de directie er wat aan te doen.

Bier

Een voorstel uit het personeel om de directie te verzoeken om het nuttigen van bier in de zomermaanden toe te staan werd afgewezen. Een proef met een frisdrank (citroensap met suiker) 'mislukte', want de Delftse werkman 'houdt zich aan zijn biertje'. De indiener van het biervoorstel schreef in het eerstvolgende nummer van De Fabrieksbode deze ingezonden brief:

*'Aan het ambachtspersoneel der Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek.
Zooals U uit het verslag der laatste vergadering van de Kamer van den Arbeid blijkt, is door ondergeteekende in die vergadering het voorstel gedaan de Directie te verzoeken nogmaals het halen van bier gedurende de zomermaanden aan het ambachtspersoneel toe te staan. Toen echter bij de behandeling van het voorstel Van Velzen bleek dat de Directie het gebruik van bier in de fabriek niet wenscht, meende ondergeteekende zijn voorstel te moeten intrekken, daar hij overtuigd is dat de Directie daarvoor gegronde redenen moet hebben, daar zij vroeger en ook nog heden wel gratis bier ten gebruike gaf. Te meer ging hij hiertoe over omdat, indien hij toch zijn voorstel bleef handhaven, niet alleen op zichzelf, maar ook op U den schijn zou laden dat wij bier noodzakelijk behoeven voor een opgeweken geest en een tot arbeiden geschikt lichaam. Gij zult het allen met mij eens zijn dat wij met dit halven fleschje bier best kunnen wachten tot onzen werktijd is afgelopen en wij het dan nog zooveel te smakelijker gebruiken, omdat wij het dan niemand behoeven te vragen. Van het overige personeel meende ondergeteekende hetzelfde te mogen denken. Deze opheldering meende hij U schuldig te zijn.
Hoogachtend,
Uw kameraad L. Meeder*

In december 1915 besloot de directie dat 'in het belang van het werk' in het schaftlokaal voortaan geen bier verkrijgbaar meer zou zijn.

Woningen

Over de nieuwe woningbouw in het (Nieuwe) Agnetapark, gestart in 1925, overlegde de directie met de ondernemingsraad. De Kern was met name geïnteresseerd in de wijze van woningtoewijzing

Het Scheidsgerecht

Eén van de nieuwe organen die door Van Marken in het leven was geroepen was het Scheidsgerecht, een bemiddelende instantie die vergaande conflicten tussen directie en personeelsleden moest beslechten, bijvoorbeeld over ontslagprocedures. Al in de jaren tachtig maakte Van Marken plannen voor de oprichting van zo'n Scheidsgerecht. Tot een praktische uitvoering kwam het niet omdat collega-werkgevers er niet voor voelden om plaats te nemen in '*zo'n nieuwigheid*'. Gedurende langere tijd was de instelling ook niet per sé nodig, omdat een bemiddelende rol tussen directie en personeel niet noodzakelijk was. Dat was wel het geval in het midden van de jaren negentig en Van Marken pakte toen het idee van een Scheidsgerecht weer op.

Aanleiding was het ontslag van een onder-machinist A. Piket van de Oliefabriek, op grond van het feit dat hij '*niet zou kunnen omgaan met zijne kameraden*'. Er was sprake van collega's met '*ernstige grieven*' tegen de bewuste onder-machinist, zo ernstig dat samenwerking voorgoed onmogelijk was geworden. Volgens Van Marken was het in zulke gevallen een recht en plicht van de directie om te beslissen of en wie het veld moesten ruimen. Na verhoren oordeelde het Scheidsgerecht dat het ontslag terecht was. Hoewel er bij het kiezen van de leden van het Scheidsgerecht niet gezocht was naar mannen die stonden '*op het ouderwetsche patroons-standpunt*', maar naar '*mannen van radicaal-sociale overtuiging, met een open oog voor de rechten van den werkman*', verloor de instelling met de uitspraak haar onafhankelijke karakter onder het personeel. Van Marken besloot daarop tot de opheffing van het Scheidsgerecht. Opvallend was dat hij dit besluit nam zonder het oordeel van de Kern in te winnen, al gaf hij nog wel aan dat de vergadering er desgewenst een oordeel over mocht geven. De directeur gaf als reden aan dat zijn besluit nu eenmaal vast stond en dat overleg met de Kern daar geen veranderingen in kon aanbrengen. De Kern stemde overigens in met de opheffing.

De geschiedenis kreeg echter nog een staartje. De ontslagen machinist overleed korte tijd later. Bij de begrafenis werd door twee oud-collega's van de Oliefabriek aangevoerd dat Piket '*het slachtoffer was van de tyrannie aan de Oliefabriek*'. Van Marken verklaarde hierop dat samenwerking onmogelijk was met leden van het personeel, '*die in het openbaar in de meest heftige bewoordingen partij trekken tegen het gezag in een onzer ondernemingen*'. De handelwijze was volgens hem nog kwalijker omdat uit het getuigenverhoor voor het Scheidsgerecht niets gebleken was van misbruik van gezag. De twee werknemers werden daarop ontslagen. De gevolgen hiervan werden verzacht doordat zij het volle weekloon uitgekeerd kregen tot het moment dat beiden een andere werkkring hadden gevonden.

Catering

De maaltijden die het bedrijf verstrekke in de jaren van de Tweede Wereldoorlog werden door de Kern-leden zeer gewaardeerd, '*vooral op dagen dat er vlees in verwerkt was*'. Toen dat laatste in de zomer van 1945 gedurende enkele dagen niet het geval bleek, werden er in een vergadering van de Kern vragen gesteld over het '*vleesloze menu*'.

In jaren vijftig kwam er op initiatief van de Derde Kamer de mogelijkheid van het verkrijgen van een warme maaltijd tussen de middag in de Tent.

Schoenen

De voorzitter van de Vijfde Kamer wees vlak na de oorlog op '*de schoeiselnood bij het personeel en zou gaarne weten of het nog niet mogelijk is klompen te verstrekken*'. De directie antwoordde dat dit tot dan toe niet gelukt was. Een van de leden vroeg of het niet mogelijk was rubberlaarzen beschikbaar te stellen voor hen die praktisch zonder schoeisel

zaten. Op een andere vraag van een van de leden, of het niet mogelijk was wat zout aan de leden van het personeel te verstrekken, werd geantwoord dat ook geen zout beschikbaar was.

Verwildering

In *De Fabrieksbode* werd opgemerkt dat, als gevolg van de strijd om het bestaan, '*ons geweten in het algemeen ruimer geworden is dan voor de oorlog*'. In de zomermaanden kwam het tot een aantal ontslagen vanwege de ontvreemding van bedrijfseigendommen. De Vijfde Kamer van de Kern keurde de diefstallen weliswaar onvoorwaardelijk af, maar men wees er op dat er zware en lichte vergrijpen waren en dat niet ieder geval van diefstal met ontslag bestraft behoorde te worden. De directie gaf aan dat zij daarvoor geen reden zag. Al eerder, op 9 juni 1945, was een mededeling uitgegaan dat '*dergelijke gevallen onherroepelijk tot ontslag aanleiding zouden geven*'.

Vakantie

De vakverenigingen stelde de directie in de zomer van 1945 voor om elke werknemer een ononderbroken vakantieverlof van een week te geven en verder enkele snipperdagen, die naar eigen inzicht konden worden opgenomen. De directie ging akkoord met de week vakantie, over de invulling van de snipperdagen verwachtte men nadere voorstellen van de Kern. Directeur Van Leeuwen merkte op dat het wel vanzelf sprak dat er van een vergrote vakantie geen sprake zou kunnen zijn, omdat alle inspanning noodzakelijk is om aan de grote vraag naar ons product te voldoen. Toen een Kern-lid naar voren bracht '*dat men gehoopt had dit jaar nog een paar "snipperdagen" te zullen krijgen*', antwoordde Van Leeuwen '*dat dit in verband met de hoge eischen, die op het oogenblik aan het bedrijf gesteld worden, praktisch wel niet mogelijk zal zijn*'. Het opnemen van vakantie bleef lang een punt van overleg tussen directie en ondernemingsraad.

Los personeel

Net als vòòr de oorlog voelde de Kern zich betrokken bij het lot van losse werknemers. Aan een vast dienstverband bij de onderneming waren een aantal voorrechten verbonden, zo werd men in het pensioen- en weduwenfonds opgenomen, had men recht op het volle winstaandeel, etc. In een los dienstverband miste men dergelijke rechten. Vlak na de oorlog vroeg de personeelsvertegenwoordiging aan de directie of er een vaste aanstelling inzat voor het oudere losse personeel. Zij waren in dienst gekomen toen jongere werknemers waren opgeroepen voor de arbeidsinzet in Duitsland. De bedrijfsleiding zag echter geen mogelijkheden.

Na de oorlog werd de strafmaatregel van het bedrijf gewijzigd. Voor bepaalde overtredingen gold dat een werknemer in vaste dienst werd teruggeplaatst tot het losse personeel (en daarmee een verlies aan zekere voorrechten). In 1946 besloot de directie dat deze maatregel werd omgezet in een lager salaris voor betrokkene. De Kern maakte hiertegen bezwaren. Zij waren van mening dat het bedrijf feitelijk profiteerde van de opgelegde straf: voor een bepaalde werkzaamheid kreeg iemand een lager loon uitgekeerd en een andere arbeider werd de mogelijkheid ontnomen om dit beter betaalde werk te verrichten. Bij het aanzeggen van de straf werd bovendien geen tijdsduur aangezegd. De directie wees er op dat de vroegere straf, terugplaatsing tot het losse personeel, bekend werd gemaakt in *De Fabrieksbode*. De nieuwe strafmaatregel bleef binnenskamers en was een zaak van chef en werknemer. De directie besloot om de korting op het loon te storten in de kas van het weduwenfonds, zodat niet beweerd kon worden dat de onderneming profiteerde van de maatregel.

Loonstrookjes en zakjes

Er werd door werknemers geklaagd over de '*erg onduidelijke*' loonstrookjes. De directie verklaarde dat de loonstrookjes onduidelijk zouden blijven zolang er geen nieuwe kantoormachines aangeschaft konden worden. [1946] Het personeel kreeg wekelijks een

envelop met daarin het loon. Een enkele keer kwam het voor dat een werknemer bij de administratie kwam klagen over de inhoud van het loonzakje. Het loon werd verstrekt in doorzichtige zakjes en was zo gevouwen dat tellen mogelijk was. Reclamering over geopende zakjes was niet mogelijk.

Niet lang daarna zou betaling per giro in zwang raken. In 1965 spraken de Eerste en de Derde Kamer hun bezwaren uit *'tegen de suggestie om in de nabije toekomst overmaking van het gehele loon of salaris per giro verplicht te stellen.'* In 1967 waren er 750 personeelsleden die het salaris per giro lieten overmaken, meer dan een verdubbeling met twee jaar eerder, toen dat aantal nog maar 350 bedroeg.

Gezondheid

Het personeel en de huisgenoten van de werknemers konden in én na de oorlog een medische check-up ondergaan (*'röntgendoorlichting op tuberculose'*).

Nieuwe collega's

Vanwege het streven het personeel nader tot elkaar te brengen en persoonlijk contact te stimuleren, werden nieuw aangestelden in De Tent door directie en bestuur van de Vijfde Kamer ontvangen met een lunch.

Terugblik op behaalde resultaten

In een terugblik van personeelsvertegenwoordigers naar aanleiding van het 75-jarig bestaan van de Kern (1953) merkte de secretaris van de Derde Kamer over de activiteiten op: *'het uitvoerig bespreken van vragen van collega's en zo mogelijk een tegemoetkoming in de wensen'*. Hierdoor werd onder andere bereikt het beschikbaar stellen van vulpenhouders voor het schrijvend kantoorpersoneel, het totstandkomen van een kantoor-kantine, de gewijzigde werktijd op zaterdag en (i.s.m. de Vijfde Kamer) de instelling van een Dag der Jubilarissen. De eindredacteur van het jubileumnummer concludeerde dat de Derde Kamer *'blijkens haar uitingen kennelijk geen opwindend bestaan heeft gevoerd'*.

Hetzelfde gold voor de Tweede Kamer van de Kern, want de secretaris van die Kamer merkte op: *'Het zij vooropgesteld dat - althans tijdens mijn zittingsperiode - weinig werkzaamheden zijn voorgekomen welke als zeer belangrijk kunnen worden aangemerkt. Het personeel onzer Onderneming, dat door de Tweede Kamer wordt vertegenwoordigd, is kennelijk steeds een tevreden groep van werkers geweest, want in de afgelopen acht jaren heeft zich nimmer enig personeelslid tot onze Kamer gewend met een verzoek, klacht of andere ernstige aangelegenheid, welke onzerzijds bij de Directie aanhangig moest worden gemaakt. Bij het doorzien van de archieven der Tweede Kamer is mij gebleken dat ook voordien zich nimmer een dergelijk geval heeft voorgedaan. Als verder bewijs hiervoor moge dienen, dat de Tweede Kamer in de afgelopen jaren in het algemeen slechts één-, hoogstens tweemaal per jaar heeft vergaderd'*.

De voorzitter van de Eerste Kamer noemde, behalve de belangenbehartiging van de eigen groep, het open oog *'voor de tussenmenselijke betrekkingen in de gehele onderneming en dus leidende en dienende de Van Marken-geest hoog te houden en te bevorderen'*.

De secretaris van de Vierde Kamer memoreerde bij het jubileum dat er *'toendertijd heel veel wensen bij onze kleine groep waren, die echter na overleg alle tot tevredenheid werden vervuld. Daaronder rekenen wij bijvoorbeeld: het overgaan van week- tot maandloner, gelijkstelling van de vacantie-regeling met die van de Derde Kamer, salarisherzeningen, enz., enz.'*

De Vijfde Kamer vroeg zich af of de Kern, na een periode van driekwart eeuw, nog aan de gestelde voorwaarden voldeed. Die vraag kon met een volmondig "ja" worden beantwoord, maar dat wilde niet zeggen dat er op dezelfde manier gewerkt werd als in het verleden: *'Door de grote uitbreiding van de fabriek, met de daarmee gelijke tred houdende uitbreiding van de*

personeelssterkte enerzijds, en de grote mate van ontwikkeling op sociaal gebied anderzijds, ligt het voor de hand dat ook de Kern zich bij deze gewijzigde omstandigheden had aan te passen. En het is met groot genoegen dat we hier kunnen zeggen dat de opeenvolgende Directies en niet in het minst onze huidige Directie, welbewust hebben meegewerkt om de opzet van de heer Van Marken op een hoger niveau te brengen'.

De vertegenwoordiger van de Vijfde Kamer achtte het ook een gelukkige omstandigheid dat deze Kamer de laatste jaren geheel was samengesteld uit leden die bij de drie grote vakverenigingen waren aangesloten: *'alleen bij een dergelijke samenstelling kan er van georganiseerd overleg worden gesproken'*. Wat betreft de bereikte resultaten werd gewezen op de vele successen die behaald werden in de verkrijging van artikelen in *'schaarse tijden'* na de oorlog (meel, textiel en brandstoffen); een langgekoesterde wens ging in vervulling toen het technisch personeel op zaterdagmiddag geheel vrijaf kreeg en de beëindiging van de werktijd op dezelfde dag voor het personeel werkzaam in ploegendienst om 18.00 uur; de Kamer wees verder op aangenomen voorstellen betreffende de weduwenverzorging, de regeling bij ziekte (in plaats van een hele *'karenzdag'* kwam er een halve, een karenzdag was een dag *'wachttijd'* voordat de ziekteuitkering begon); de vertegenwoordigers wezen er op dat men meermalen op de bres had gestaan om de acties van de Stichting 1940-45 (oorlogsslachtoffers) te steunen; van zeer groot belang vond men de wijziging van het kiesreglement voor de Kern en de invoering van de evenredige vertegenwoordiging; op verzoek van de Kamer kwamen er voor hen die 25 jaar in dienst waren twee verlofdagen.

Kosten personeel

Bij de bespreking van het jaarverslag 1953 meldde directeur ir. Van Leeuwen dat het bedrag aan lonen en salarissen, inclusief sociale lasten, meer dan 50% van de totale bedrijfskosten beliep. Vòòr de Tweede Wereldoorlog was dat aanzienlijk minder en werd het berekend op 25%.

PR

In 1959 werd een afdeling Publieke en Interne Voorlichting opgericht om de activiteiten rond de vele bezoeken van relaties en belangstellenden te regelen (aantal in 1960: 131 ontvangsten, 2.003 personen).

Sociaal Jaarverslag

Het Sociaal Jaarverslag ontstond in 1959, maar had voorlopers: het jaarverslag van G. Knuttel (chef van de Afdeling Belangen van het Personeel) in 1880 eigenhandig geschreven en uitgebracht aan de directie, later kwam daarvoor in de plaats het jaarverslag van de *'Vereeniging tot behartiging van de belangen van het personeel in vasten dienst bij de NG&SF'*. Toen de activiteiten van deze vereniging door andere instellingen werden overgenomen (b.v. het Pensioenfonds) is in 1959 het Sociaal Jaarverslag ontstaan.

Veiligheid

Op 3 februari 1961 werd een nieuwe Centrale Veiligheidscommissie geïnstalleerd. Een explosie in het ketelhuis met dodelijk afloop in maart 1969 maakte dat het onderwerp nadrukkelijk en veel in de belangstelling stond. Tot de genomen maatregelen behoorde o.a. het algemeen verplicht stellen van het dragen van een veiligheidshelm. In de jaren zeventig gingen veiligheid en milieu een steeds grotere rol spelen. In 1975 kwam er een apart hoofd Milieu en Veiligheid, een nieuwe functie in de organisatie. Ook de brandweerorganisatie werd aangepakt.

Verlof

In 1965 werden verlofkaarten aan het personeel uitgereikt, die in een behoefte bleken te voorzien.

Vergaderingen

Op voorstel van de directie kwam er een vaste vergaderfrequentie voor de vergaderingen van de OR. Naast 'Mededelingen van de Directie' stond voortaan ook het punt 'Mededelingen van de Leden' op de agenda. Wat betreft de openbaarheid was opmerkelijk dat de volledige notulen tijdens de vergaderingen zelf ter inzage waren voor de personeelsvertegenwoordigers, maar dat zij aan het eind van de bijeenkomsten weer moesten worden ingeleverd. Het motief hiervoor was het vertrouwelijk karakter van de vergaderingen. Het bewerkte en ingekorte verslag, bestemd voor publicatie in *De Fabrieksbode* en de voorlichting aan het personeel, kregen de OR-leden wel ter beschikking.

Zij konden op verzoek het volledige verslag ook inzien bij de secretaresse. De directie wilde voorzichtig zijn met de publicatie in *De Fabrieksbode* aangezien de *Delftsche Post* in een artikel geciteerd had uit de notulen (namelijk een gedeelte over de woningnood). De ondernemingsraad kreeg in mei 1958 in het Laboratorium Oost een speciale vergaderruimte ter beschikking. De Vijfde Kamer hield hier een spreekuur voor collega's. In 1966 werd de vernieuwde Ontvangzaal van het kantoorgebouw aan de Wateringseweg als vergaderruimte in gebruik genomen

Eerste computer

(beschrijving overgenomen uit *De Fabrieksbode*)

In november 1965 werd de afdeling Mechanische Administratie een nieuwe machine rijker, en wel een grote machine die verschillende eigenschappen in zich die tot dan toe apart in afzonderlijke apparaten werden aangetroffen. Hoewel de machine voor onze Mechanische Administratie de grootste is waarover wij tot nu toe de beschikking hadden, is deze elektronische computer ten opzichte van vele andere computers klein te noemen. Het is een machine van de Compagnie Machines Bull en wel van het type Gamma 10. De salarisberekeningen en specificaties werden voortaan door de computer geleverd.

Ziekenfonds

In 1967 werd het ziekenfonds van de onderneming opgeheven. Bij de aankondiging werden als redenen genoemd: het ontbreken van een 'aanvullingsfonds', zodat men zich daarvoor moest aansluiten bij een van de twee in Delft gevestigde ziekenfondsen, personeelsleden die niet in Delft woonden konden geen lid van het ziekenfonds worden en kwamen ook niet in aanmerking voor de bijzondere verstrekkingen en de fusie met Brocades maakte een integratie van de arbeidsvoorwaarden noodzakelijk. Dat de administrateur van het ziekenfonds in dezelfde periode vertrok vergemakkelijkte het besluit tot de opheffing. Daarmee kwam een eind aan een van de oudste sociale voorzieningen van de Gistfabriek.

Ploegendienst

Per 1 januari 1969 werd een vierploegendienst ingesteld bij de onderneming. Over de voorbereiding en invoering werd uitvoerig bericht in *De Fabrieksbode*. Later werd deze vier- in een vijfploegendienst omgezet.

Representatie

Behalve bij enige bijeenkomsten, zoals de presentatie van het jaarverslag van de onderneming en de oudejaarsbijeenkomst, was de OR vele malen vertegenwoordigd bij jubilea en afscheidsplechtigheden van collega's, begrafenissen van personeelsleden of oud-leden.

Werkweek

In het voor de onderneming zware jaar 1972 werd ook de 40-urige werkweek gerealiseerd. Het jaar daarop werd een proef genomen met variabele werktijden.

Van Markenfonds

Een sociaal fonds ten behoeve van het personeel. In 1972 gestart met activiteiten, maar de statuten en reglementen konden door juridische problemen nog niet worden bekrachtigd.