



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Erasmus School of History, Culture and Communication

Master Thesis

Bemiddelen na een bedrijfssluiting

**De integratie van Werf Gusto in Rijn-Schelde-Verolme,
na haar gedwongen sluiting in 1978 als gevolg van de negatieve
ontwikkelingen in de scheepsbouw- en offshore-industrie**

Ian van Loon

Studentnummer: 377595

E-mail: 377595il@student.eur.nl

Geschiedenis van Nederland in Mondiale Context

Begeleider: Hein Klemann

Tweede lezer: Els Jacobs

December, 2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Data en methoden	8
3. Historiografie & historische achtergrond	9
3.1 Inleiding.....	9
3.2 Van A.F. Smulders tot IHC Gusto.....	9
3.3 De ontwikkelingen in de (Nederlandse) scheepsbouw	14
3.4 De ontwikkelingen in de (Nederlandse) offshore.....	20
3.5 Sanering en herstructurering in andere industrieën	22
3.6 Conclusie	29
4. De sluiting van Werf Gusto	31
4.1 Inleiding.....	31
4.2 Moordende concurrentie & overcapaciteit	31
4.3 Het gefaalde Amerikaanse avontuur.....	33
4.4 Uitblijvende investeringen van IHC Holland	35
4.5 De rol van de overheid.....	37
4.6 Reacties op een aanstaande bedrijfssluiting	40
4.7 Conclusie	42
5. De implicaties voor het personeelsbestand	44
5.1 Inleiding.....	44
5.2 774 keer nieuw werk zoeken	44
5.3 Problemen gedurende de bemiddeling	49
5.4 De positie van de vakbonden.....	50
5.5 Conclusie	52
6. De ervaringen van oud-medewerkers	54
6.1 Inleiding.....	54
6.2 Marine Structure Consultants (M.S.C.)	54
6.3 Gusto Engineering	56
6.4 Werknemers in de bemiddeling	56
6.5 Conclusie	58
7. Conclusie	60
8. Literatuurlijst	63
8.1 Primaire bronnen	63

8.2	Secundaire bronnen	64
8.3	Internetbronnen.....	65
9.	Bijlagen	66
9.1	Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 1	66
9.2	Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 2	68
9.3	Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 3	70
9.4	Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 4	72
9.5	Persoonlijk verhaal respondent 4.....	74
9.6	Persoonlijk verhaal respondent 5.....	76
9.7	Persoonlijk verhaal respondent 6 (ingekort).....	79
9.8	Persoonlijk verhaal respondent 7 (ingekort).....	81
9.9	Persoonlijk verhaal respondent 8 (ingekort).....	84
9.10	Persoonlijk verhaal respondent 9 (ingekort).....	86

1. Inleiding

Iedere drie maanden komen ze bijeen, de groep oud-medewerkers van Scheepswerf Gusto. Bij elke bijeenkomst bezoeken tussen de twintig en dertig gepensioneerden het bedrijfspand van GustoMSC, een bedrijf dat zijn bestaan te danken heeft aan de oprichting van Gusto in 1862. Deze groep oud-medewerkers kan bestempeld worden als een groep amateurhistorici, waarbij iedereen wordt aangemoedigd om hun herinneringen in de vorm van memoires te delen. Daarnaast neemt een gedeelte van de oud-medewerkers documentatie over de werf mee, en helpen ze het bedrijfsarchief van GustoMSC op te ruimen. Deze bijeenkomsten getuigen van veel enthousiasme, zeker voor oud-medewerkers die afkomstig zijn van een werf die haar bedrijfsdeuren circa veertig jaar geleden gedwongen heeft moeten sluiten.

Op 13 juli 1978 heeft Werf Gusto, toentertijd IHC Gusto – als onderdeel van de Industriële Handelscombinatie Holland – haar deuren gesloten. Tussen de zeven- en achthonderd medewerkers zouden op straat worden gezet, mits zij van nieuw werk voorzien konden worden. Hoopvol voor hen was de interesse van scheepsbouwconcern Rijn-Schelde-Verolme (RSV), die met name geïnteresseerd was in de ingenieurstak van IHC Gusto.¹ Deze tak werd dan ook direct na overname omgedoopt tot RSV-Gusto, alhoewel dit van korte duur was. Door opeenvolgende ontwikkelingen heeft Werf Gusto uiteindelijk een vinger in de pap gehad bij de ontstaansgeschiedenis van GustoMSC, SBM Offshore en Royal IHC.

Logischerwijs heeft de sluiting van de werf grote gevolgen voor haar personeel gehad. Globaal gezien kon dit personeelsbestand opgedeeld worden in twee groepen, met opleidingsniveau als onderscheidende factor. De eerste groep was veelal hoogopgeleid, beschikte over bijzondere technische knowhow, waardoor het vinden van een baan na de sluiting van de werf nagenoeg geen probleem zou vormen. Zo trad een groep ingenieurs vroegtijdig uit dienst, om onder leiding van Jan Suyderhoud (respondent 4) het ingenieursbureau Marine Structure Consultants (M.S.C.) op te richten, om zodoende niet de ontwikkelingen rondom de sluiting van Werf Gusto af te wachten.² De tweede groep arbeiders bestond daarentegen uit laagopgeleide mensen, bijvoorbeeld actief als lasser, monteur of ijzerwerker. Op (inter)nationale schaal bestond fikse concurrentie op deze vorm van arbeid. Deze concurrentie kwam voornamelijk uit de lagelonenlanden, zoals Japan en Zuid-Korea, maar gedeeltelijk ook uit omringende Europese landen. Daardoor was het niet

¹ N.N., ‘Gusto waarschijnlijk volledig naar RSV. Personeel nu niet meteen op straat’, *Reformatisch Dagblad*, 2 juni 1978.

² Interview Caroline Nieuwendijk met Jan Suyderhoud, persoonlijke communicatie.

vanzelfsprekend voor laagopgeleide werknemers om binnen dezelfde sector te blijven werken. In wezen waren er drie mogelijkheden: 1. Het lukte om vergelijkbaar werk te vinden bij een ander bedrijf; 2. Het mislukte om vergelijkbaar werk te vinden, en de werknemer moest genoegen nemen met een (vaak) mindere baan in een andere industrie; 3. De werknemer kwam thuis te zitten zonder werk, en moest leven van een uitkering. Als kanttekening moet wel gezegd worden dat de laagopgeleide werkzaamheden op Werf Gusto ook negatieve aspecten kende. Zo was het zwaar en vies werk, met soms zelfs gevaar voor eigen leven. Zo berichtte *De Rotterdammer* dat het aantal ongevallen op de werf steeg van 144 in 1961 naar 155 in 1962, en dat er soms ook dodelijke ongevallen gebeurden.³ Verder leefden werknemers veelal in een beperkte leefomgeving, doordat zij nabij de scheepwerf woonden en dus weinig contact hadden met de rest van de stad. In tijden van voorspoed werden deze negatieve aspecten voor lief genomen, maar niet in de mindere tijden. Met dit in het achterhoofd, kon een vervangende baan buiten de scheepsbouwindustrie verademend werken. Over het geheel genomen, bestonden wel de grootste negatieve gevolgen voor het laagopgeleide deel.

In dit onderzoek zal de afwikkeling van het personeelsbestand van Werf Gusto na de sluiting van de werf worden onderzocht. Hierbij staat de integratie van Werf Gusto in RSV centraal. De volgende onderzoeksvraag wordt daarbij gehanteerd:

In hoeverre slaagde de integratie van IHC Gusto binnen Rijn-Schelde-Verolme, nadat IHC Gusto in 1978 werd gedwongen tot het sluiten van haar deuren, en hoe hebben de oud-werknemers van de werf deze integratie ervaren?

Deze onderzoeksvraag is opgedeeld in vier deelvragen. De eerste twee deelvragen gaan over de ontwikkelingen die (in)direct hebben bijgedragen aan de gedwongen sluiting van Werf Gusto. Met behulp van de laatste twee deelvragen wordt de integratie van IHC Gusto binnen RSV onderzocht. Hieronder staan deze opgesomd, met een korte toelichting per vraag.

Deelvraag 1) *Welke ontwikkelingen maakten de scheepsbouw- en offshore-industrie door, waardoor er eind jaren zeventig een nationaal herstructureringsbeleid noodzakelijk was?*

Aan de hand van deze deelvraag wordt een globale schets gegeven van de ontwikkelingen in de industrieën waar IHC Holland en Werf Gusto actief waren. Daarbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de tijdlijn van de scheepsbouwindustrie (c.q. bagger) en de offshore-industrie. Dit onderscheid wordt aangebracht omdat de geschiedenis van de offshore-

³ N.N., 'Minder verzuim bij Gusto', *De Rotterdammer*, 22 februari 1963.

industrie vele malen korter is dan de geschiedenis van de scheepsbouw. Bovendien lopen de ontwikkelingen van beide industrieën niet parallel aan elkaar. Wel kwamen beide industrieën in de tweede helft van de jaren zeventig in een crisis, waardoor een nationale herstructurering noodzakelijk werd geacht. In de daaropvolgende beleidsplannen werd Werf Gusto afgeschreven, waardoor oud-medewerkers nog altijd spreken over een ‘gedwongen’ sluiting.

Deelvraag 2) Welke ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de gedwongen sluiting van IHC Gusto in 1978, en wat waren de reacties op deze bedrijfssluiting?

Bij deze deelvraag bestaan raakvlakken met de eerste deelvraag, aangezien reeds opgesomde ontwikkelingen direct invloed hebben gehad op de uiteindelijke sluiting van Werf Gusto. Er zijn echter nog een aantal andere ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan de ondergang van werf, zoals de afvallige positie van IHC Holland ten aanzien van Werf Gusto. Naast een opsomming van diverse invloeden, worden de reacties op deze negatieve ontwikkelingen en uiteindelijke bedrijfssluiting belicht: Op welke wijze werd de benarde positie van de werf gecommuniceerd naar haar werknemers, en hoe reageerden zij op deze negatieve ontwikkelingen? Wat betreft onderlinge communicatie wordt bijvoorbeeld gekeken naar de personeelsbladen *Gusto Nieuws* en *Het Zeskant*. Deze bladen verschaffen meer inzicht in de nieuwsvoorziening voor en de reacties van de medewerkers van Werf Gusto. Verder staan er reacties over de sluiting in dagbladen, die dus ook meegenomen worden in het onderzoek.

Deelvraag 3) Op welke wijze hebben Werf Gusto, Rijn-Schelde-Verolme en de betrokken vakbonden geprobeerd de integratie – met bijbehorende problematiek – in goede banen te leiden?

Om te voorkomen dat de werknemers van Werf Gusto linea recta op straat werden gezet, zijn een aantal maatregelen getroffen om waar mogelijk werknemers onder te brengen bij andere, vergelijkbare industrieën. De overname van Werf Gusto door RSV heeft ertoe geleid dat een groot aantal werknemers herplaatst kon worden binnen RSV, alhoewel dit niet voor iedereen gold. In dit hoofdstuk wordt achterhaald hoeveel werknemers een nieuwe baan binnen RSV hebben gekregen, binnen een andere industrie, met pensioen zijn gegaan of gestuurd, een uitkering moesten aanvragen, et cetera. Uiteindelijk valt er dan cijfermatig te zien waar iedere werknemer na de sluiting is gebleven. Op het moment dat de kranten berichtten over de sluiting van de werf, een jaar voor de daadwerkelijke sluiting, bestond het personeelsbestand

uit 1.070 werknemers.⁴ Gedurende het laatste jaar van de werf is dit totaal geslonken tot 774 werknemers, die allen bemiddeld dienden te worden. Gedurende de integratie is maandelijks, soms meerdere keren per maand, een opsomming gemaakt van de ‘huidige tussenstand’ van de integratie. Op basis van deze documentatie zal het verloop in kaart worden gebracht. Vervolgens wordt achterhaald wat de invloed van Werf Gusto, RSV, en de betrokken vakbonden was. Was RSV wel bereid om alle 774 werknemers binnen haar concern te herplaatsen? En welke activiteiten ondernam Werf Gusto ter bevordering van de integratie?

Deelvraag 4) *Hoe werd de integratie van Werf Gusto in Rijn-Schelde-Verolme beleefd door Gusto-werknemers, en in hoeverre wijkt deze af van de officiële documentatie?*

Met behulp van deze laatste deelvraag worden de onderzoeksresultaten van deelvraag 3 getoetst aan de ervaringen van oud-medewerkers. Daar is min of meer de ‘papieren’ versie van de integratie van Werf Gusto in RSV onderzocht, waarbij iedere werknemer als ‘een van de 774’ werd gezien. Simpelweg betekende dit in de praktijk dat iedere bemiddelde werknemer van de loonlijst kon worden afgevinkt, tot de laatste persoon was bemiddeld. Echter, kan het ook zo zijn dat een overgeplaatste werknemer ontevreden was over zijn nieuwe werkplek – bijvoorbeeld over zijn salaris, de werkdruk, de locatie, et cetera – en al gauw stopte. Voor de integratie van Gusto binnen RSV was dit echter irrelevant (tenzij hij terugkeerde binnen zijn proeftijd), aangezien hij een alternatieve baan had geaccepteerd en dus was afgevinkt. Door de ervaringen van oud-medewerkers mee te nemen in het onderzoek, wordt het menselijke aspect van de integratie blootgelegd. Daardoor kan er met een kritische blik worden gekeken naar de rol van Werf Gusto, RSV en de betrokken vakbonden.

Op basis van deze resultaten wordt beargumenteerd in hoeverre de integratie van Werf Gusto in RSV is geslaagd. Dit gebeurt aan de hand van een aantal indicatoren, namelijk: 1. Is er sprake van voor- of achteruitgang ten aanzien van het oude werk?; 2. Wat was de duur van de integratie?; 3. Wat is het lange termijn perspectief voor de werknemers bij het nieuwe bedrijf?; 4. Is een significant deel van de Gusto-werknemers geïntegreerd in RSV?

Nu volgt een korte uitleg over het gebruikte bronmateriaal en onderzoeksmethoden, gevolgd door het onderzoek zelf, opgedeeld naar de vier deelvragen. Daarbij is deelvraag 1 verweven met de historiografie. Dit alles komt samen in de algehele conclusies, waar ook de beperkingen van dit onderzoek worden besproken, alsook ideeën voor toekomstig onderzoek.

⁴ N.N., ‘Gustowerf Schiedam volgend jaar dicht. Te weinig vraag offshorematerieel’, *Reformatisch Dagblad*, 11 juni 1977.

2. Data en methoden

Het bronmateriaal dat binnen dit onderzoek is gebruikt, bestaat uit een combinatie van primaire en secundaire bronnen, waarbij de nadruk ligt op kwalitatieve onderzoeksmethoden. Een enkele keer worden kwantitatieve onderzoeksmethoden toegepast, maar die voeren niet de boventoon. De eerste twee deelvragen worden primair behandeld aan de hand van secundaire literatuur, alhoewel deelvraag 2 ook door middel van de gedeelde verhalen en ervaringen van oud-medewerkers beantwoord wordt. Tot slot zal bij deze deelvragen ook gekeken worden naar rapportage en personeelsbladen uit de desbetreffende periode. Voorbeelden van de onderzochte rapporten zijn afkomstig van de Commissie Keijzer (1965), Commissie Winsemius (1970), het onderzoek van McKinsey & Company (1977), en de Parlementaire Enquête naar de RSV-werf (1984). In dit gedeelte van het onderzoek ligt de nadruk op een kwalitatieve onderzoeksmethodiek, maar worden kwantitatieve bronnen gebruikt ter ondersteuning van het onderzoek.

De beantwoording van de derde deelvraag is hoofdzakelijk gestoeld op primair bronmateriaal, afkomstig van de betrokken partijen. Uit deze documentatie valt te achterhalen hoe lang de integratie van Werf Gusto in RSV heeft geduurd, bij welke bedrijven Gusto-werknemers zijn herplaatst, hoeveel werknemers uit dienst zijn getreden of met pensioen zijn gegaan, et cetera. Daardoor ligt de nadruk op een kwantitatieve methodiek, om zo de duur en snelheid van de bemiddelingsperiode beter in beeld te krijgen. Tegelijkertijd wordt kwalitatief onderzoek gedaan naar de desbetreffende rol van alle betrokken partijen.

Ten slotte de laatste deelvraag, waar wederom een kwalitatieve onderzoeksmethode wordt toegepast, gebaseerd op primair bronmateriaal. In dit geval dienen de ervaringen van oud-medewerkers van Werf Gusto als bronmateriaal, waar aan de hand van *oral history* (niet-gedocumenteerde) geschiedenis aan het licht komt. Dit zal bestaan uit twee onderdelen. Enerzijds worden enquêtes afgenomen onder oud-medewerkers, waarin de sluiting van de werf en het integratieproces centraal staan. Anderzijds worden persoonlijke verhalen, verkregen via Jan Suyderhoud, en interviews, verkregen via Caroline Nieuwendijk (Gemeentearchief Schiedam) geanalyseerd om hun ervaringen aangaande de sluiting van de werf te distilleren. Deze documenten zijn (verkort) opgenomen als bijlage in dit onderzoek.

3. Historiografie & historische achtergrond

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de eerste deelvraag centraal, oftewel: *Welke ontwikkelingen maakten de scheepsbouw- en offshore-industrie door, waardoor er eind jaren zeventig een nationaal herstructureringsbeleid noodzakelijk was?* De beantwoording van deze deelvraag is opgedeeld in drie onderdelen. Allereerst wordt er naar de historische achtergrond van de werf gekeken, bestaande uit de ontstaansgeschiedenis en een aantal belangrijke ontwikkelingen. Extra aandacht gaat uit naar de periode 1905-1978, aangezien Werf Gusto in deze periode gevestigd was in de Schiedamse haven. Deze geschiedenis geeft de lezer meer inzicht in het bedrijf zelf, het belang van de industrie voor een stad als Schiedam, en verklaart ook de hoogoplopende emoties ten tijde van de sluiting van de werf. De ontwikkelingen rondom de bedrijfssluiting, die de hoofdmoot van dit werk betreffen, worden hier slechts kort behandeld. Dit komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 4. In het tweede gedeelte van de historiografie wordt de literatuur aangaande de ontwikkelingen in de scheepsbouwindustrie behandeld. Aangezien Werf Gusto vanaf de jaren zestig behoorde tot de offshore-divisie van IHC Holland, en dus voornamelijk actief was in de offshore, wordt ook deze industriële sector behandeld. Tot slot wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de bestaande literatuur omtrent bedrijfssluitingen en de herstructurering van andere industrieën.

3.2 Van A.F. Smulders tot IHC Gusto

Zoals in de inleiding van de historiografie staat beschreven, gaat de geschiedenis van Werf Gusto in Schiedam terug tot 1905. De ontstaansgeschiedenis gaat echter nog verder terug, namelijk tot en met 1862. Oprichters August en Charles Smulders startten in eerste instantie met een timmerfabriek – dus geen scheepswerf – en noemden hun firma *A.F. Smulders*. Het duurde uiteindelijk bijna een halve eeuw voordat het bedrijf de Schiedamse wateren zou betreden, aangezien August en Charles Smulders zich in eerste instantie in 's-Hertogenbosch hadden gevestigd. Binnen een jaar werd de timmerfabriek uitgebreid met een ijzergieterij, en al in 1865 werd een sloopstimmerwerf aan het bedrijf toegevoegd.⁵

In de daaropvolgende jaren bleek de expansiedrift nog volop gaande, en onderzochten de oprichters of het bedrijf verhuisd kon worden naar een grotere locatie. Uiteindelijk kochten ze delen van een Utrechtse ijzergieterij, waarna het hele bedrijf is verplaatst naar Utrecht.

⁵ Dirk Allewelt, 'A.F. Smulders 1862-1894': http://werf-gusto.com/?page_id=270 (07-25-2017).

Gedurende deze Utrechtse periode kende het bedrijf reeds 100 werknemers.⁶

Tegen het einde van de negentiende eeuw kochten Charles en August de scheepswerf *De Industrie* te Slikkerveer op, en vond eveneens een naamsverandering plaats. Vanaf dat moment werd het bedrijf voortgezet onder de naam *Werf Gusto voorheen A.F. Smulders*. De naam *Gusto* was ontstaan door de samentrekking van de namen van de zonen van August, namelijk August en Toon.⁷ Ten opzichte van de Rotterdamse haven lag deze werf niet ideaal, wat niet veel later (1905) zou leiden tot de overstap naar Schiedam. Deze stad lag goed langs de Nieuwe Waterweg, bovendien kon August Smulders (zonder Charles Smulders) de Schiedamse grond voor een spotprijs opkopen. Alhoewel de gemeente in eerste instantie verbaasd was over het lage aanbod van Smulders (*f* 1,50 per m², terwijl Wilton grond kocht voor *f* 9 per m²), ging de gemeente omwille van haar eigen zwakke onderhandelingspositie toch akkoord. De stad had in zekere zin slechts twee mogelijkheden: grondgebied afstaan aan Rotterdam, dat bezig was aan een expansiedrift, of de vestiging van een op dat moment onbekende industrie in een stad die bekend stond om haar jeneverindustrie.⁸ Deze jeneverindustrie stagneerde echter sterk in de twintigste eeuw, waardoor Schiedam een nieuwe economische impuls met de daarbij behorende werkgelegenheid goed kon gebruiken.

De uiteindelijke grondprijs doet er achteraf weinig toe, het belangrijkste is dat Smulders zich ruim zeventig jaar gevestigd heeft in Schiedam met zijn Werf Gusto. Ook in Schiedam bleef het bedrijf groeien, zo telde Gusto in 1906 al 652 werknemers, waarvan het overgrote deel van buiten Schiedam kwam. De Schiedamse bevolking had geen ervaring binnen de scheepsbouw, alhoewel een deel snel via omscholing kon starten binnen het bedrijf. In de daaropvolgende periode gaat het goed met Werf Gusto. Zo concludeert Dendermonde dat Werf Gusto een terugslag door de Eerste Wereldoorlog bespaard is gebleven. Echter werd de werf tijdens de Tweede Wereldoorlog gedwongen om oorlogsmaterieel te leveren aan de Duitse overheersers, aldus Eekhoudt (1988). Dit leidde meermaals tot bombardementen van Amerikaanse en Britse zijde.⁹ Deze Duitse exploitatie van de Nederlandse economie is in de wetenschappelijke literatuur niet onopgemerkt gebleven. Zo schrijft Klemann (2002): “*De Nederlandse economie is intensief geëxploiteerd (...) In de jaren 1940-1945 is er, afgezien van onbetaalde confiscaties die in de laatste bezettingsperiode wel voorkwamen, netto voor f*

⁶ Max Dendermonde, *De Som der Delen* (Wormerveer 1962) 20.

⁷ Ilonka Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructuring* (Rotterdam 1988), 1 & N.N., ‘Vestiging scheepswerven’, *Ach Lieve Tijd*, 1 januari 2001.

⁸ Dendermonde, *De Som der Delen*, 39-50.

⁹ N.N., ‘Bommen’, *Ach Lieve Tijd*, 1 januari 2001

13,4 miljard aan goederen en diensten aan Nederland onttrokken.”¹⁰ Voor enkele industrieën, waaronder de scheepsbouw, leidde deze exploitatie wel tot een toename van het aantal orders. Over de scheepsbouw schrijft Klemann dat de bezettingsautoriteiten bijzonder geïnteresseerd waren in deze sector, en dus al kort na de bezetting op volle toeren draaide. Zo schrijft hij:

“Behalve opdrachten voor de Kriegsmarine, waren ook de orders van de binnenscheepvaart van belang. Door brandstofgebrek kampte het wegverkeer met grote problemen, waardoor de scheepvaart een deel van dit transport moest overnemen. In de metaal steeg de werkgelegenheid in 1941 met 18%, in de mijnbouw met 16% en in de bouw met 19%.”¹¹

Verder concludeert Klemann dat de scheepsbouw betrekkelijk goed door de oorlog is gekomen. Uit zijn onderzoek komt naar voren dat de scheepsbouw pas een terugslag in 1944 te verduren kreeg, en desondanks nog op een hoger productieniveau bleef dan in 1938.¹²

Ook De Jong (1976) omschrijft de Duitse exploitatie van Nederlandse industrieën. De Nederlandse scheepsbouw was belangrijk voor Duitsland, omdat de “goed geoutilleerde Nederlandse scheepswerven een nuttige aanvulling vormden op de werven die Duitsland zelf bezat.”¹³ De Jong concludeert dat Nederlandse werven voornamelijk nieuwbouw produceerden voor de Duitse bezetter, en hebben zij talrijke Duitse schepen gerepareerd. De werkzaamheden op Nederlandse scheepswerven waren uiteindelijk voor zo’n 90% in opdracht van het Duitse regime. Ook Werf Gusto komt in het onderzoek van De Jong naar voren. Hij beschrijft dat de werf, evenals Wilton-Fijenoord, al enkele dagen na de capitulatie belangrijke orders van de *kriegsmarine* aanvaardden. Gedurende de oorlogsjaren 1941 tot en met 1944 vormden de Duitse opdrachten gemiddeld 85% van de totale opzet van Werf Gusto.¹⁴

Tegen het einde van de Tweede Wereldoorlog werd IHC Holland opgezet. Dit was een vennootschap onder firma, waar Werf Gusto onderdeel van werd. Binnen deze handelscombinatie werkte de werf samen met vijf andere baggeraars, namelijk Conrad-Stork (Haarlem), De Klop (Sliedrecht), J. & K. Smit (Kinderdijk), L. Smit & Zoon (Kinderdijk) en Verschure (Amsterdam).¹⁵ Korteweg (2013) ziet de economische crisis van begin jaren dertig als belangrijkste reden tot het ontstaan van IHC Holland. Zij concludeert dat de scheepvaart

¹⁰ Hein Klemann, *Nederland 1938-1948. Economie en samenleving in jaren van oorlog en bezetting* (Amsterdam 2002) 100.

¹¹ Klemann, *Nederland 1938-1948*, 268.

¹² *Ibidem*, 297.

¹³ Loe de Jong, *Het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog. Deel 7: Mei '43 – juni '44. Eerste helft* (Den Haag 1976) 88-89.

¹⁴ *Ibidem*, 89-90.

¹⁵ Joke Korteweg, *70 jaar IHC Merwede* (Arnhem 2013) 17-19.

en scheepsbouw samen met de landbouwsector het zwaarste zijn getroffen door deze crisis. Zo was de klap in de scheepsbouw enorm, met een afname van 41.000 (1929) naar 12.000 werknemers (1932) in zeer korte tijd. Uiteindelijk bleven de grote werven op de been door overheidssteun, bijvoorbeeld door enkele grote opdrachten voor marineschepen te verstrekken. Als tegenprestatie werd wel geëist dat de werven meer zouden samenwerken. Dit moest leiden tot een vermindering van de onderlinge concurrentie, met de vermindering van productiecapaciteit als leidraad. Dus, ondanks de relatief goede jaren tijdens de Duitse bezetting, werd een samenwerking tussen werven verwacht. Een andere stimulans om tot een samenwerkingsverband te komen, kwam overgewaaid uit de Verenigde Staten. Tijdens de oorlog werkten zeven scheepswerven samen in de *Kaiser Shipbuilding Company*, en waren zij in staat om liberty-schepen in twee weken tijd op te leveren. Verwacht werd dat werven alleen nog zouden meetellen als zij snel, goedkoop en efficiënt konden bouwen, en werd er dus samengewerkt om ‘concurrentiekracht’ te ontwikkelen.¹⁶ Uiteindelijk manifesteerde IHC Holland zich aan het eind van 1943, alhoewel samenwerking zeker al eerder plaatsvond.¹⁷

De zes werven die zich hadden aangesloten bij IHC Holland, deden dit voornamelijk ten behoeve van de internationale markt. Op deze markt hadden de afzonderlijke werven al enige ervaring. Zo leverde Werf Gusto al vanaf 1909 baggerwerktuigen aan China, en dienden andere Aziatisch landen (waaronder Japan en Nederlands-Indië) als een belangrijke markt voor de Nederlandse baggerindustrie. Binnen Nederland wilden de werven liever afzonderlijk opereren, en bleven zij dus onder eigen naam produceren.¹⁸ Deze zelfstandigheid zouden de deelnemende bedrijven enkele decennia later toch verliezen, afgezien van Conrad Stork, toen zij opgingen in IHC Holland NV. Het hoofdkantoor werd in Rotterdam gevestigd.¹⁹ Op dat moment veranderde ook de naam van Werf Gusto naar IHC Gusto BV. ‘De Gusto’, die sinds de jaren zestig ook projecten in de offshore voltooide, werd binnen IHC Holland ingedeeld in de offshore-divisie. Alle andere (bagger)activiteiten werden overgelaten aan andere bedrijfstakken binnen IHC Holland. Uiteindelijk heeft deze overstap indirect bijgedragen aan de sluiting van Werf Gusto, waarover meer in het volgende hoofdstuk.

Eekhoudt (1988) beschrijft de situatie van Werf Gusto in de jaren zestig en zeventig als volgende: “*De jaren zeventig kunnen achteraf gezien worden als een overgangperiode waarin de vooruitgang van de jaren zestig plaatsmaakte voor stagnatie en regressie,*

¹⁶ Korteweg, *70 jaar IHC Merwede*, 52-53.

¹⁷ Anna Dekker, *Cornelis Verolme. Opkomst en ondergang van een scheepsbouwer* (Amsterdam 2005) 47-49.

¹⁸ Korteweg, *70 jaar IHC Merwede*, 54.

¹⁹ Royal IHC, *History*: <https://www.royalihc.com/en/about-us/about-royal-ihc/history> (25-09-2017).

bedrijfssluitingen en een groeiende werkloosheid."²⁰ In deze periode trad er voor Gusto dus langzaam een verandering op in de productie. Vóór 1960 lag de nadruk op de diversiteit van het bedrijf, waarbij met name kranen en baggerwerktuigen werden gebouwd. Na 1960 verschoof het bedrijf zoals gezegd dus meer richting de offshore-industrie. Eekhoudt ziet het mislukte avontuur in de Verenigde Staten, geïnitieerd door IHC Holland, ook als een belangrijke bijdrage aan het sluiten van Werf Gusto. Een van de laatste familieleden van de familie Smulders – F.E.M. Smulders – moest naar aanleiding van deze mislukking zelfs aftreden als directeur. Het primaire doel van het Amerikaanse project was de bouw van *jack up rigs* (hefplatformen) in de Golf van Mexico, maar door diverse factoren faalde het project. Dit leidde tot grootschalige financiële problemen, waardoor bijvoorbeeld het investeringsplan voor Werf Gusto uitgesteld werd. Een jaar later kwamen er meer problemen op het pad van de werf, ditmaal door capaciteitsproblemen. Door het uitlopen van een bouwproject, ontstonden er extra kostenposten en een verlies in liquiditeit voor het bedrijf. In 1975 zou Gusto er echter bovenop komen, te zien aan het hernieuwde moderniseringsplan voor Gusto wat door de Raad van Bestuur van IHC was goedgekeurd. Echter, evenals het eerdere investeringsplan, is hier niets van terecht gekomen. Bovendien kwam de Nederlandse overheid met een 'somber' rapport aangaande de toekomst van de Nederlandse scheepsbouw- en offshore-industrie.

1976 zou niet veel anders ingevuld worden. De Raad van Bestuur kwam met de mededeling dat zij als vennootschap enkel door wilde gaan in de baggerindustrie. Dit betekende in de praktijk dat Werf Gusto bij de eerste mogelijkheid afgedankt zou worden. De eerder genoemde investeringsplannen zijn daarmee ook definitief geannuleerd. Ten slotte bestonden er een aantal externe, nadelige effecten voor Gusto. In de loop van 1976 stortte de scheepsbouwmarkt ineen door overcapaciteit en internationale concurrentie. Bestaande onzekerheid onder werknemers sloeg om in een massaal verlaten van het bedrijf. Waar Gusto in 1975 nog 2.400 werknemers in dienst had, was dit twee jaar later teruggelopen tot ca. 1.000 werknemers. Tevens liet de Nederlandse overheid onderzoek doen naar de mogelijkheden in de offshore-industrie, uitgevoerd door McKinsey & Company. Evenals het rapport aangaande de scheepsbouwindustrie, werd de offshore afgeschilderd als 'somber', wat zou betekenen dat de toekomst van Werf Gusto nog maar van korte duur was.²¹

Op 21 maart 1978 stond uiteindelijk zwart op wit dat de bouwplaats van 'De Gusto' gesloten diende te worden, naar aanleiding van de bevindingen in het rapport van de

²⁰ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, IV.

²¹ McKinsey & Company, *Evaluatie van mogelijkheden tot samenwerking in Offshore Constructie. Samenvatting van het rapport* (Amsterdam 1977) 5-10.

Beleidscommissie Scheepsbouw (1978). Daarbij ontpopte zich wel de mogelijkheid voor werknemers van Gusto om overgeplaatst te worden naar Rijn-Schelde-Verolme.²² RSV was zeer geïnteresseerd in een overname van de ingenieursafdeling van Gusto, en was daarvoor bereid om de rest van het personeel te herplaatsen binnen haar eigen concern. De definitieve sluiting van Werf Gusto wordt tot vandaag de dag gezien als een tragische gebeurtenis voor veel Schiedammers. Nadat bekend werd gemaakt dat de werf zou gaan sluiten, werd protest ingezet als laatste redmiddel, waarvan *Gusto Open* (1977) een voorbeeld is. Op beeldmateriaal van dit protest droegen tegenstanders van de sluiting onder andere aan dat de werf in 1976 nog winstgevend was, en dat er nog altijd hoogwaardige producten werden geproduceerd. Bovendien vonden zij het absurd dat de Nederlandse overheid dwong tot een sluiting van de werf.²³ Het heeft uiteindelijk niets veranderd. In een interview (2017) weerlegt Jan Suyderhoud dat de Nederlandse overheid gezien moet worden als boosdoener, en wijst hij juist IHC Holland aan. Hierover zegt hij onder andere:

“Ze wisten nog niet dat het allemaal al zo beklonken was, dus op de werkvloer en bij de gewone man was het niet bekend dat dit in de top al jaren daarvoor allemaal uitgeplozen was (...) Die [Raad van Bestuur van IHC Holland] hebben gedaan alsof de overheid IHC gedwongen had om te sluiten. Die hebben altijd de Scheepscommissie de schuld gegeven van het sluiten.”²⁴

Achteraf bekeken kunnen de jaren zeventig beschreven worden als een hectische tijd, waar verschillende negatieve ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de uiteindelijke sluiting van Werf Gusto. Naar aanleiding van het interview met de heer Suyderhoud, moet de rol van IHC Holland niet onderschat worden. In hoofdstuk 4 van dit onderzoek zal nader worden ingegaan op haar rol, evenals andere invloedrijke factoren.

3.3 De ontwikkelingen in de (Nederlandse) scheepsbouw

Aan het begin van de jaren zestig stond de Nederlandse scheepsbouw onder druk, zoals te lezen valt in *Schip en Werf* van 9 november 1962. Daar beschrijft Vermeij (1962) de situatie in de Nederlandse scheepsbouw als volgt:

“Herhaaldelijk is de laatste tijd de aandacht gevestigd op de ongunstige situatie waarin de scheepsbouw verkeert. De recente Duitse deconfiture, de klachten der Duitse scheepsbouwers, de sluiting van een der bekende Engelse werven en de uitlatingen van de heer C. Verolme laten er geen

²² Dirk Allewelt, ‘Gusto Schiedam, Gusto Slikkerveer. 115 jaar ondernemerschap’: <http://werf-gusto.com/?p=4059> (07-01-2015).

²³ Gemeentearchief Schiedam, Archief van de N.V. Werf Gusto, toegangsnummer 386, film ‘Gusto Open’.

²⁴ Interview Caroline Nieuwendijk met Jan Suyderhoud, persoonlijke communicatie.

*twijfel aan bestaan dat in tal van landen de bedrijven, die zich uitsluitend met de bouw van schepen bezighouden, ernstige moeilijkheden bevinden.*²⁵

Daarbij haalt hij diverse oorzaken aan om deze problemen te verklaren. Allereerst vond er een enorme uitbreiding van de (globale) productiecapaciteit plaats, wat logischerwijs leidde tot overproductie. Dit leidde tot andere oorzaken van de malaise in de scheepsbouw, namelijk de schaarse hoeveelheid bouwopdrachten voor Nederlandse werven, evenals een sterke daling in de bouwprijzen.²⁶

Daarom is het op zijn minst opmerkelijk te noemen dat De Voogd (1993) in zijn onderzoek concludeert dat de Nederlandse scheepsbouw in de jaren zestig een “rijk geschakeerde bedrijfstak met ongeveer 150 ondernemingen en 50.000 werknemers [was]. Inclusief onderaannemers en toeleveranciers bedroef de werkgelegenheid 80.000 à 85.000 man.”²⁷ Dit staat haaks op de beschrijving van Vermeij. Internationaal gezien vervulde de Nederlandse scheepsbouw slechts een beperkte rol. Zo was het Nederlandse aandeel in de totale werkgelegenheid klein, slechts 2%. De Voogd ziet echter wel, evenals Vermeij, dat deze periode gekarakteriseerd wordt door teruglopende resultaten. Dit ziet hij bijvoorbeeld aan de financiële cijfers van de ‘zeven grote werven’.²⁸ In de periode 1960-1967 liep de totale omzet binnen de Nederlandse scheepsbouw fors terug, met name door de concurrentie uit Japan. Dit land vergrootte haar marktaandeel van 22% naar 42% tussen 1960 en 1965.²⁹ Ook in het onderzoek van Ter Brugge (2009) komt deze negatieve ontwikkeling aan bod. Hij schrijft daarover het volgende:

*“Na afloop van de oorlog kende de Nederlandse scheepsbouw een periode van opleving en bereikte een wereldwijd vijfde plaats naar gebouwde tonnage, daar waar voorheen een derde of vierde rang was bekleed. (...) Niet lang daarna trad een terugslag voor de Nederlandse scheepsbouw in. De Oost-Aziatische, met name Japanse, scheepsbouw werkte vele malen efficiënter door een tot in perfectie gebrachte afstemming van de fases van het scheepsbouwbedrijf.”*³⁰

Naar aanleiding van de stagnatie in de Nederlandse scheepsbouw zijn er vanuit de overheid diverse commissies ingesteld om problemen te signaleren en oplossingen te

²⁵ C. Vermeij, ‘De malaise in de scheepsbouw’, in: *Schip en werf* 23 (9 november 1962) 685.

²⁶ C. Vermeij, ‘De malaise in de scheepsbouw’, in: *Schip en werf* 23 (9 november 1962) 685-686.

²⁷ Cornelis de Voogd, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken* (Vlissingen 1993) 13.

²⁸ Tot de ‘zeven grote werven’ behoorde: Wilton-Fijenoord, De Schelde, NDSM, RDM, Verolme, Van de Giessen-de Noord en Smit.

²⁹ De Voogd, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, 16-17.

³⁰ Jeroen ter Brugge, ‘Scheepsbouw in perspectief. Inleiding’, In: *Scheepsbouw in perspectief. Werven in Nederland, 1870-2009* (Zutphen, 2009) 13.

formuleren. In 1965 kwam de Commissie Keijzer met het *Rapport van de Commissie Nederlandse scheepsbouw*, waarin drie oorzaken opgesomd werden voor het achterblijven van Nederland op de globale markt. Allereerst concludeerde de commissie dat buitenlandse werven bouwden onder gunstigere voorwaarden, doordat buitenlandse overheden hun scheepswerven financieel ondersteunden. Deze praktijk werd bijvoorbeeld veelvuldig toegepast in Frankrijk, waardoor Franse werven vaak onder kostprijs konden produceren, en dus meer opdrachten konden binnenslepen. Daarnaast signaleerde de commissie dat Nederland kampte met een nijpend arbeidstekort, en dat de wereldscheepsbouw in een rap tempo overschakelde naar een industriële denk- en productiewijze, terwijl Nederland achterbleef. Met een drietal oorzaken in het achterhoofd, deed de Commissie Keijzer de volgende aanbevelingen in haar rapport:

“(...) met de meeste spoed over te gaan tot een samenwerking tussen alle werven, die schepen groter dan circa 9.000 tdw bouwen... indien een zo vergaande concentratie voorhands nog niet te bereiken is, (zou) begonnen kunnen worden met een groep, die drie produktiebedrijven beslaat, waarvan een produktiebedrijf zich specialiseert op de bouw in serie van schepen tussen 50.000 en 200.000 tdw, een produktiebedrijf zich richt op de bouw in serie van tankers, bulkcarriers en vrachtschepen, kleiner dan plm. 40.000 tdw en een derde produktiebedrijf het maatwerk verzorgt...”³¹

Verder deed de commissie een aanbeveling ten behoeve van de nafañanciering van scheepsbouwers. In wezen ging dit in op de eerste oorzaak van de achtergestelde positie van de Nederlandse scheepsbouw – de concurrentievervalsing door buitenlandse overheden. Zo voorzag de commissie dat Japan de sterke marktpositie mede te danken had aan goedkope leverancierskredieten, waar ook andere, concurrerende naties mee waren begonnen. De Nederlandse overheid werd geacht vergelijkbare handelsovereenkomsten te treffen. De Voogd (1993) concludeert echter dat er weinig gedaan werd met de aanbevelingen uit het rapport. Zo was van de zeven grote werven alleen NDSM positief over de aanbeveling tot nauwere samenwerking.³² Ondanks teruglopende resultaten op Nederlandse werven, concludeert Eekhoudt dat de globale scheepsnieuwbouw wel groeide in de jaren zestig. Dit gebeurde primair door de groeiende vraag naar projecten omtrent olieproductie of vervoersmiddelen zoals tankers, oftewel de offshore-industrie. Met die gedachtegang was het volstrekt logisch dat Werf Gusto volledig overstapte naar de offshore-industrie. Het was een opkomende

³¹ Commissie Nederlandse Scheepsbouw 1965, *Commissie-rapport over de Nederlandse Scheepsbouw* (Den Haag 1965) 2, 137.

³² De Voogd, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, 20.

industrie met veel vraag naar producten, alhoewel er meer risico's meer gepaard gingen.³³

Gedurende de jaren zeventig liet de Nederlandse regering nog diverse keren onderzoek uitvoeren naar de (aanhoudende) problematiek in de scheepsbouwindustrie, zoals de Commissie Winsemius (1970) en de Beleidscommissie Scheepsbouw (1976/1978). Mogelijk nog belangrijker in deze periode, was het ontstaan van Rijn-Schelde-Verolme in 1972. Volgens De Voogd (1993) leek de vorming van dit concern in de eerstvolgende jaren een goede zaak, maar veranderde dit al gauw door de oliecrisis van 1973. Vanaf dat moment stortte de Nederlandse scheepsbouw als een kaartenhuis in elkaar, en niet lang daarna volgden concurrerende landen.³⁴ Het tweede deel van de jaren zeventig, alsook het begin van de jaren tachtig, wordt binnen de globale scheepsbouw getypeerd door stagnatie en achtergang. Deze kenmerken zijn bijvoorbeeld terug te zien in de data van Todd (1985) en Lloyd's Register of Shipping (1965-1980), opgenomen als tabel 1 en 2. Tabel 1 toont de productie van koopvaardij schepen gedurende de jaren zeventig voor een aantal invloedrijke landen, uitgedrukt in totale tonnage. Daaruit blijkt dat Japan veruit het grootste aandeel van de productie voor zijn rekening nam, met (in de beginjaren) circa 50% van de tonnage. Verder komen stagnatie en achteruitgang in de industrie duidelijk naar voren, bijvoorbeeld te merken aan de halvering van de totale tonnage tussen 1970 en 1979. Deze daling is nog heftiger als er enkel naar de tweede helft van de jaren zeventig gekeken wordt, zo was de totale tonnage aan het einde van het decennium minder dan een derde van het totaal in 1975. De mate van achteruitgang varieerde wel per land. Zo was de daling heftiger in bijvoorbeeld Japan, Zweden en de BRD, en was deze relatief gematigd in de Verenigde Staten, Frankrijk en Groot-Brittannië.

³³ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, 3.

³⁴ De Voogd, 7.

Tabel 1: Productie koopvaardij schepen voor de jaren zeventig

Land	Tonnage (bruto register tonnage x 10 ⁶)									
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Japan	10,48	11,99	12,87	15,67	17,61	17,99	14,31	9,94	4,92	4,25
Zuid-Korea	-	0,01	0,02	0,04	0,45	0,44	0,67	0,46	0,40	0,44
Zweden	1,71	1,84	1,81	2,52	2,21	2,46	2,38	2,13	1,31	0,46
BRD	1,69	1,65	1,61	1,98	2,15	2,55	1,79	1,39	0,60	0,39
GB	1,24	1,24	1,23	1,02	1,28	1,30	1,34	1,12	0,81	0,61
Frankrijk	0,96	1,11	1,13	1,13	1,35	1,30	1,20	0,89	0,64	0,73
Spanje	0,93	0,92	1,14	1,57	1,43	1,64	1,62	1,58	0,66	0,51
USA	0,34	0,48	0,61	0,89	0,80	1,00	1,07	1,02	0,90	0,71
Wereld*	21,69	24,86	26,71	31,52	34,62	35,90	31,05	24,17	15,41	11,79

*: Exclusief de USSR en China

Bron: Daniel Todd, *The World Shipbuilding Industry* (Londen & Sydney 1985) 8.

Tabel 2 toont de cijfers voor de globale scheepsbouworders en voltooiingen, voor de periode 1973 tot en met 1979. Evenals in tabel 1, valt te lezen dat de scheepsbouwindustrie stagneerde en verviel vanaf de tweede helft van de jaren zeventig. Er is echter wel een verschil in intensiteit op te merken. Zo daalde het aantal orders in 1974 tot slechts een derde van 1973, terwijl het cijfer voor het aantal voltooiingen in dat jaar steeg. Dit laatste kwam pas in 1977 te vervallen, en zou uiteindelijk dalen tot ongeveer de helft van het totaal in 1973. Dit terwijl het aantal orders nog verder daalde tot ongeveer een vijfde.

Tabel 2: Globale scheepsbouworders en voltooiingen, 1973-1979

Jaar	Orders (x 10 ⁶ grt)	Voltooiingen (x 10 ⁶ grt)
1973	73,60	30,41
1974	28,37	33,54
1975	13,79	34,20
1976	12,94	33,92
1977	11,09	27,53
1978	8,03	18,19
1979	16,84	14,29

Bron: Daniel Todd, *The World Shipbuilding Industry* (Londen & Sydney 1985) 211.

Uit deze cijfers valt te concluderen dat er halverwege de jaren zeventig een kentering in de scheepsbouwindustrie heeft plaatsgevonden. Het aantal orders nam sinds de Oliecrisis van 1973 drastisch af, bovendien vond er een daling van totale productie en totale tonnage plaats. Daarnaast speelde de concurrentie van Aziatische landen, primair Japan (en later ook Zuid-Korea) een belangrijke rol. Gedurende de gehele jaren zeventig, had Japan om en nabij de 50% van de totale productie in handen. Binnen de West-Europese scheepsbouw waren Zweden, Groot-Brittannië, de Bondsrepubliek Duitsland en Frankrijk prominente concurrenten van Nederland. Uiteindelijk liep de totale productie van West-Europa & Scandinavië terug van 49% in 1965 tot 23% in 1980.³⁵ Scholte (1990) stelt soortgelijke conclusies in zijn onderzoek naar de Nederlandse scheepsbouw. Hij merkt bijvoorbeeld op dat de Oliecrisis van 1973 een trendbreuk omtrent de sterk toenemende behoefte aan tankertonnage was. Alvorens deze oliecrisis werd juist geanticipeerd op een (sterk) aanhoudende groei in de vraag naar tankertonnage, waardoor de globale markt extra geconfronteerd werd met een sterk terugvallende vraag.³⁶ Deze dalende vraag leidde uiteindelijk tot onderbezetting op de werven, en dus tot de noodzaak van overheden om financieel bij te springen.

Financiële overheidssteun ten behoeve van de handel en industrie is er altijd al geweest, zij het fluctuerend over tijd. In de periode 1965-1978 is hier echter een duidelijk stijging in op te merken. Waar de Nederlandse overheid in 1965 nog 386 miljoen gulden besteedde aan de handel en industrie, steeg dit bedrag tot 2.394 miljoen gulden in 1978. Daarbij moet opgemerkt worden dat het netto nationaal inkomen ruim verviervoudigde tussen 1965-1978. Desondanks komt een relatieve toename van overheidsuitgaven duidelijk naar voren.³⁷ De stijging valt gedeeltelijk te verklaren aan de hand van het groeiende aantal steunoperaties in de Nederlandse scheepsbouw. In de Parlementaire Enquête naar de RSV-werf (1983/-84) staan diverse steunoperaties opgesomd, voor onder andere een ‘dokgarantie’ à 75 miljoen gulden (1968), een ‘garantie op bankleningen’ à 50 miljoen gulden (1970) en ‘bijzondere steun’ à 225 miljoen gulden (1979).³⁸ In *Maritieme geschiedenis van Nederland in 70 hoogtepunten: 1500-2000* (2004) valt te lezen dat financiële steun wel gepaard ging met (strengere) voorwaarden. Zo dwong Leo de Block, minister van Economische Zaken in het

³⁵ Lloyd's Register of Shipping, *Statistical tables* (Londen 1965-1980).

³⁶ J.H. Scholte. *De scheepsbouw en Nederland. Terugblik en perspectief* (Rotterdam 1990) 2.

³⁷ Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. Opkomst en ondergang van Rijn-Schelde-Verolme. Bijlagen 1965-1971 (band 4)* (Den Haag 1984) 5.

³⁸ Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. Financiële betrokkenheid van de Staat bij RSV 1967-1983. Rapport interne deskundigen (band 8)* (Den Haag 1984) 17.

kabinet-De Jong, een samenwerking tussen Verolme en NDSM af, nadat Cornelis Verolme aanklopte voor financiële steun.³⁹

In 1977 bracht de Beleidscommissie Scheepsbouw haar beleidsplan omtrent de Nederlandse scheepsbouw uit. De ontstane situatie in de wereldscheepsbouw staat daarin vluchtig beschreven. Zij concludeerde dat de wereldscheepsbouwcapaciteit ten opzichte van 1958 was verviervoudigd, gecombineerd met een indrukwekkende schaalvergroting. Binnen de globale markt was de positie van Nederland (evenals andere West-Europese landen) sterk verslechterd, en dat er noodlijdend een globaal capaciteitsreductieplan moest komen om een ineenstorting van de Europese scheepsbouwindustrie te voorkomen. Zo staat er geschreven dat: *“Na een periode van ongekende bloei en expansie van de wereldscheepsbouw – 1975 was wederom een rekordjaar wat betreft afgeleverde tonnage – staat deze industrie in 1976 aan de vooravond van een zeer zware crisis.”*⁴⁰ Daarbij voorspelde de commissie dat Nederland op korte termijn geraakt zal worden door een recessie, aangezien het land een relatief kleine orderportefeuille had, en weinig succesvol bleek in het aantrekken van nieuwe opdrachten. Tevens stelde de commissie dat er een herbezinning op de betekenis en plaats van de Nederlandse scheepsbouw nodig is. De periode waarin IHC Gusto tot sluiting gedwongen werd, valt dus te typeren als een moeizame periode voor globale markt, waarbij de meeste rake klappen in West-Europa vallen. Wat volgt is een periode waar de Nederlandse regering diep in de buidel tastte, zonder daarbij de gewenste resultaten te krijgen.

3.4 De ontwikkelingen in de (Nederlandse) offshore

De offshore-industrie kent, in vergelijking met de scheepsbouwindustrie, een vrij korte historie. Vanaf het einde van de Tweede Wereldoorlog groeide de industrie in een rap tempo, met verschillende horende pieken en dalen. De groei van de Nederlandse offshore-industrie is gerealiseerd met de olie- en gaswinning op de Noordzee. De Noordzee wordt getypeerd om haar uitdagende weersomstandigheden, waardoor de West-Europese offshore-industrie toonaangevend was in de globale markt.⁴¹ Een belangrijke mijlpaal en impuls voor de industrie was het afsluiten van het UCLOS I-verdrag. Dit verdrag trad in 1964 in werking,

³⁹ Remmelt Daalder, *Maritieme geschiedenis van Nederland in 70 hoogtepunten: 1500-2000* (Amsterdam, 2004) 209.

⁴⁰ Beleidscommissie Scheepsbouw, *Beleidsplan voor de herstructurering van de Nederlandse scheepsbouw* (Delft 1977) 2-4, Bijlage III.

⁴¹ Maritiem Nederland, ‘De Nederlandse Offshore-industrie’: <http://www.maritiemnederland.com/dossiers/offshore/item55> (09-10-2017).

waarmee het continentaal plat op de Noordzee verdeeld was tussen de aangrenzende landen⁴². De desbetreffende landen gingen deze gebieden exploiteren voor fossiele brandstoffen, waar offshore materieel noodzakelijk voor was. Dit leidde dan ook tot een impuls bij bedrijven die zich specialiseerden de offshore, zoals Werf Gusto.

Evenals in de scheepsbouw, vond er in de jaren zeventig een crisis plaats in de offshore-industrie. Ten aanzien van de ontwikkelingen in deze industrie, vormt het onderzoek van McKinsey & Company (1977) een goed uitgangspunt. Dit bureau heeft in opdracht van de Nederlandse overheid onderzoek gedaan naar mogelijkheden tot samenwerking tussen De Groot Zwijndrecht, IHC Holland en Rijn-Schelde-Verolme. Samenwerking binnen de offshore werd noodzakelijk geacht om de Nederlandse marktpositie te versterken, een manier om herstructurering van de industrie door te voeren, en als antwoord op de alsmaar toenemende schaalvergroting met daarbij horende destructieve concurrentiestrijd.⁴³ McKinsey & Company concludeert dat de marktverhoudingen na 1977/1978 ongunstig zouden blijven, onder andere beïnvloedt door de lastige situatie van de scheepsbouwindustrie en terugvallende markt vraag. Bovendien zou de Nederlandse concurrentiepositie op de internationale markt in het gedrang komen, tenzij de overheid tijdig zou ingrijpen. Op basis van de resultaten van haar onderzoek, valt te concluderen dat het tweede deel van de jaren zeventig geen goede tijd was voor de offshore-industrie.⁴⁴

Ook IHC Holland kampte in het tweede deel van de jaren zeventig met problemen binnen haar offshore-divisie, waar Werf Gusto onderdeel van was. Met betrekking tot de werkbezetting op Gusto, staat in het jaarverslag van 1976 geschreven dat “*het tekort aan werk in de offshore sector kon mede worden opgevangen door het uitvoeren van een opdracht voor de bouw van een baggerwerktuig*”.⁴⁵ Verder valt te lezen dat een order voor een bouwschip van een Noorse opdrachtgever is geannuleerd, en op eigen rekening en risico zou worden afgebouwd. Het afbouwen op eigen rekening en risico doet een werf om haar eigen personeel van werk te blijven voorzien, met de prille hoop dat een koper zich in de tussentijd meldt. Het blijkt echter vaak een indicatie dat een bedrijf op korte termijn haar deuren gaat sluiten. Tot slot valt in het jaarverslag te lezen dat IHC Holland afzag van investeringen in haar offshore-divisie. Dit gebeurde als gevolg van de verslechterde situatie in de offshore, alsook de

⁴² Tullio Treves, ‘1958 Geneva Conventions on the Law of the Sea’: <http://legal.un.org/avl/ha/gclos/gclos.html> (09-10-2017).

⁴³ McKinsey & Company, *Evaluatie van mogelijkheden tot samenwerking in Offshore Constructie. Samenvatting van het rapport – Brief McKinsey & Company aan Mr. Drs. H. Langman* (Amsterdam, 1977) 1-2.

⁴⁴ McKinsey & Company, *Evaluatie van de mogelijkheden tot samenwerking in Offshore Constructie*, 3-5.

⁴⁵ IHC Holland, *IHC Jaarverslag 1976* (Rotterdam 1977) 39.

voorkeur van de Raad van Bestuur om zich primair (het liefst alleen) met baggerwerk bezig te houden. Het concern verwachtte nog wel een redelijke werkbezetting bij Gusto in 1977, maar vond dit klaarblijkelijk onvoldoende om de werf te moderniseren.⁴⁶

Vanuit IHC Gusto verscheen ook een rapport aangaande de ontwikkelingen in de offshore, getiteld *Organisation model for a Dutch offshore nucleus* (1977). Hierin werd, op basis van de onderzoeksresultaten van McKinsey & Company, geconcludeerd dat de marktonwikkelingen moeilijk te voorspellen zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het grote verschil in de lage en hoge marktprojecties, variërend van 5 tot 18 miljard gulden. Naar aanleiding van deze onzekerheid, achtte de werf enkele voorwaarden als noodzakelijk om te overleven. Daarbij dacht de werf bijvoorbeeld aan een hoge mate van flexibiliteit, de mogelijkheid tot verdere innovatie, en het hebben van superieure vervaardigingstechnieken.⁴⁷ Onder andere door het uitblijven van investeringen van IHC Holland, was het voor IHC Gusto nagenoeg onmogelijk om te voldoen aan deze voorwaarden. Ook in de Parlementaire Enquête naar de RSV-werf (1984) staan deze ontwikkelingen van de offshore-industrie beschreven. Al in de algemene inleiding van band 13 staat al beschreven dat RSV grote verliezen draaide in de grote scheepsbouw en offshore.⁴⁸ Evenals de scheepsbouwindustrie, werd de offshore dus gekenmerkt door een financiële malaise in het tweede deel van de jaren zeventig.

3.5 Sanering en herstructurering in andere industrieën

Naast de herstructurering in de scheepsbouwindustrie, zijn er andere industrieën aan te wijzen die een vergelijkbaar proces hebben doorlopen. In deze paragraaf worden hiervan voorbeelden aangehaald. Een eerste voorbeeld is de Nederlandse zeevisserij, gekenmerkt door crisisjaren kort voor en na de Tweede Wereldoorlog. Hierover verscheen in 1952 het *Rapport van de Commissie Sanering Zeevisserij*, met maatregelen om de Nederlandse positie te verbeteren. De industrie kwam ernstig in het geding door de economische crisis van 1930, waarbij financiële steun vanuit de overheid eerder een regel dan uitzondering was. Echter, na het verwerken van deze tegenslagen, zou de industrie na WOII toch weer kampen met tegenslagen. In tabel 3 staat de gemiddelde totale vangst per reisdag opgesomd, alsook de gemiddelde vangst per 100 uur voor bepaalde vissoorten, over de periode 1945-1950. Daarbij zijn indices toegevoegd (1945 = 100) om de fluctuatie over tijd aan te tonen. Uit deze cijfers

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ IHC Gusto, *Organisation model for a Dutch offshore nucleus* (8 april 1977) 1-3.

⁴⁸ Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. ROS, Simon Stevin, Bouw voor eigen rekening. Rapport externe deskundigen (band 13)* (Den Haag 1984) 623.

valt te concluderen dat de zeevisserij na de oorlog een flinke domper heeft gemaakt. Zo daalde de totale vangst per reisdag in de onderzochte periode tot een derde van het niveau in 1945. Een uitzondering valt uit de tabel af te lezen, namelijk de vangst van schelvis in 1947. Hier steeg de gemiddelde vangst enorm, alhoewel die stijging van korte duur bleek te zijn.⁴⁹

Tabel 3: Gemiddelde totale vangst in kg per reisdag en gemiddelde vangst (1945 = 100)

Jaar	Totale vangst per reisdag		Vangst per 100 uur vissen			
			Kabeljauw		Schelvis	
1945	3.419	100	7.377	100	7.826	100
1946	2.494	72,9	6.891	93,4	5.843	74,7
1947	2.486	72,7	5.739	77,8	9.668	123,5
1948	1.600	46,8	1.282	17,4	4.237	54,1
1949	1.225	35,8	1.415	19,2	2.096	26,8
1950	1.164	34,0	1.433	19,4	2.697	34,5

Bron: Directie van de visserijen, *Rapport van de Commissie Sanering Zeevisserij* (Den Haag, 1952) 10.

Over de ontstane situatie schrijft de commissie het volgende:

“Na de bevrijding in 1945 kon de visserij langzamerhand worden hervat en brak een korte naoorlogse hausse aan. In verband met de voedselschaarste was de vraag naar vis groot (...) Naarmate echter de voedselschaarste afnam, de vangsten per reisdag geringer werden en een sterke stijging van de prijzen der visserijmaterialen zich steeds meer deden gevoelen, ontstonden er in vele gevallen ernstige moeilijkheden. De noodzakelijke sanering van de Nederlandse vissersvloot, waarvoor reeds in 1940 plannen in overweging waren, werd wederom urgent.”⁵⁰

De commissie concludeerde verder dat sanering reeds voor 1940 al plaats had moeten vinden, maar dat dit onmogelijk werd gemaakt door de Tweede Wereldoorlog. Ten behoeve van de sanering van de industrie, bepleitte zij voor financiële hulp vanuit de Nederlandse overheid. Zij adviseerde om ruim zestig miljoen gulden te investeren in de komende tien jaar. Met dit kapitaal konden de gewenste maatregelen getroffen worden.

Uiteindelijk was de commissie van mening dat er drie maatregelen doorgevoerd moesten worden (met overlap tussen de eerste twee maatregelen). Allereerst vond zij dat een aantal onrendabele schepen gesloopt dienden te worden, aangezien deze te forse verliezen

⁴⁹ Directie van de visserijen, *Rapport van de Commissie Sanering Zeevisserij* (Den Haag 1952) 10.

⁵⁰ Directie van de visserijen, *Rapport van de Commissie Sanering Visserij*, 7.

maakten. Dit ging gepaard met de bouw van een nieuw aantal schepen. Als laatste maatregel stelde zij dat de aanvoercapaciteit van diverse vloten in lijn moest staan met de vraag naar haring en vis – hoogstwaarschijnlijk om overvisserij tegen te gaan. In tegenstelling tot de sanering in de scheepsnieuwbouw, staat er echter niets in het rapport geschreven over het inperken van het aantal arbeiders binnen de industrie. Echter, waar zij wel over geschreven heeft, is de vraag hoe de Nederlandse zeevisserij beschermd diende te worden tegen buitenlandse concurrentie. Daarbij keek de commissie bijvoorbeeld naar het heffen van invoerrechten, het instellen van een quotum, het toepassen van bureaucratische maatregelen, en de inzet van technische middelen (de auteurs geven als voorbeeld dat in België geen vis kleiner dan 40 cm mag worden ingevoerd).⁵¹ Evenals in de scheepsnieuwbouw van de jaren zestig en zeventig, ontstonden de problemen in de zeevisserij primair door concurrentie uit andere landen, oftewel overcapaciteit. Binnen beide industrieën zijn maatregelen getroffen in een poging gezonder te worden, waar parallellen opvallen. Zo zijn beide industrieën geïnjecteerd met overheidsfinanciën, zijn onrendabele schepen dan wel onrendabele werven afgebroken, en zijn protectionistische maatregelen getroffen tegen concurrerende overheden.

Een andere industrie waar herstructurering heeft plaatsgevonden, is de Nederlandse kledingindustrie. Evers et al. (1975) brachten het rapport *De Nederlandse Kledingindustrie – herstructurering en ontwikkelingsdimensie* uit, waarin zij de oorzaken en gevolgen van de veranderingen in de internationale arbeidsverdeling (c.q. *outsourcing*) hebben beschreven. Daarnaast bepleitten zij dat een herstructurering van de industrie noodzakelijk was. Evenals de scheepsbouw, werd de kledingindustrie gezien als een industrie met een belangrijk marktpotentieel in ontwikkelde landen, maar bleek zij ook van groot belang voor het industrialisatieproces van ontwikkelingslanden.⁵² Het Nederlandse ministerie van Economische Zaken omschreef de rol van scheepsnieuwbouw voor industrialiserende landen als volgt: “*Scheepsbouw is voor landen in de beginfase van het industrialisatieproces vaak één van de eerste activiteiten die zij aanpakken.*”⁵³ Daardoor wordt het al snel een industrie met een hoge mate van concurrentie. Evers et al. (1975) concludeerden dat de confectie-industrie al een redelijke tijd kampt met structurele problemen, maar pas in de jaren zeventig heviger werden. Om deze problemen aan te pakken, werd overheidsingrijpen als gewenst gezien: “*Uitbouw en versterking van het beleidsinstrumentarium lijken echter toch zeer*

⁵¹ Ibidem, 89.

⁵² B. Evers, G. de Groot & W. Wagenmans, *De Nederlandse kledingindustrie –herstructurering en ontwikkelingsdimensie* (Tilburg 1975) I.

⁵³ Minister van Economische Zaken, *Brief aan de vaste commissie voor economische zaken* (Den Haag, 17 augustus 1990) 2.

*gewenst, zowel met het oog op belangen van de Nederlandse economie (geleidelijkheid, regionale problemen, e.d.) als van ontwikkelingslanden.”*⁵⁴

Naast de opkomende concurrentie uit lagelonenlanden, kampte de Nederlandse industrie in deze periode met een grote onderlinge concurrentiestrijd tussen Nederlandse confectionairs. Dit gebeurde in combinatie met een toenemende monopolisering van de markt, waardoor Evers et al. concluderen dat de helft van de Nederlandse markt werd beheerst door vijf bedrijven. Dit leidde tot een toenemende druk op de afzetprijzen binnen de industrie. Om uiteindelijk de Nederlandse positie op internationaal vlak te beschermen, zijn maatregelen getroffen die vergelijkbaar zijn met maatregelen in de andere industrieën. Zo zijn protectionistische maatregelen getroffen om buitenlandse concurrentie te beperken, bijvoorbeeld door de import te belemmeren, of via samenwerkingsovereenkomsten. Daarnaast zijn er maatregelen getroffen om de kostprijs te drukken, bijvoorbeeld door het productieproces te *outsourcen*. Uiteindelijk vonden de auteurs dat er een uitgebreider stelsel van stimuli en ontmoedigingen moest worden opgezet, met meer mogelijkheden voor de overheid om in te grijpen bij problemen. Verder zagen zij het als noodzakelijk dat er meer aandacht ging naar gedegen arbeidsmarkt- en inkomensbeleid, “*om te voorkomen dat de zwakkere groepen in de Nederlandse samenleving (in het geval van de kledingindustrie vooral jong, ongeschoold, vrouwelijk personeel) de zwaarste lasten van een herstructureringsbeleid t.b.v. ontwikkelingslanden te dragen krijgen.*”⁵⁵ In tegenstelling tot de herstructurering van de scheepsnieuwbouw, leek de herstructurering van de kledingindustrie primair te gaan om het in goede banen leiden van *outsourcing* naar lagelonenlanden. De auteurs legden zich neer bij die ontwikkeling, maar zagen overheidsingrijpen als essentieel om erger te voorkomen.

Weer een andere industrie waar sanering is doorgevoerd, is de Nederlandse mijnbouw. De afwikkeling van deze herstructurering vond enkele jaren vóór de malaise in de scheepsbouw plaats, en kenmerkt zich met het uiteindelijke sluiten van de Limburgse mijnen. In *Geschiedenis van de mijnsluiting in Limburg* (1988) beschrijft Messing de ontwikkelingen binnen de industrie over de periode 1955-1975. Al in zijn inleiding komt naar voren dat deze periode opgedeeld moet worden in drie fasen. Allereerst wordt de industrie gekenmerkt door een periode van herstel, in gang gezet na de Tweede Wereldoorlog. De tweede fase wordt getypeerd door een ongekende economische groei, die voornamelijk heeft plaatsgevonden in de jaren vijftig. Uiteindelijk komt hier in de laatste fase een einde aan, toen de industrie

⁵⁴ Evers et al., *De Nederlandse kledingindustrie*, III.

⁵⁵ Evers et al., *De Nederlandse kledingindustrie*, IV.

stagneerde en in verval raakte.⁵⁶ Tabel 4 toont het belang van de mijnindustrie voor de provincie Limburg. In totaal kwam een vijfde van de totale werkgelegenheid voort uit deze mijnbouw, en was dit in sommige gemeenten zelfs meer dan 50%. Tevens steeg het relatieve aandeel in werkgelegenheid tussen 1947 en 1960, van 19,8% in 1947 naar 21,6% in 1960.

Tabel 4: Werkgelegenheid voor mannen in de mijnindustrie in percentage van de mannelijke beroepsbevolking in 1947 en 1960 in diverse gemeenten rond de Mijnstreek

Gemeente	1947	1960	Gemeente	1947	1960
Heerlen	40,4	45,1	Hoensbroek	47,7	54,5
Kerkrade	51,3	56,9	Eijgelshoven	58,3	66,2
Brunsum	59,2	61,3	Geleen	37,3	31,0
			Provincie Limburg	19,8	21,6

Bron: F.A.M. Messing, *Geschiedenis van de mijnsluiting in Limburg* (Leiden, 1988) 77.

In absoluut aantal verschaften de Staatsmijnen in Limburg werk voor ruim veertigduizend man. Messing berekende voor 1958 een totaal van 44.411 werknemers binnen de industrie.⁵⁷

Het einde van de jaren vijftig kenmerkte zich door een kolencrisis. Messing beschrijft deze situatie als volgt: “Onder kolencrisis dient te worden verstaan de marktsituatie in de jaren 1958-1960, waarin het aanbod van vet-, ess- en rookzwakke kolen (industrie- en cokeskolen) de vraag plotsklaps overtreft en een toestand van verzadiging optreedt in de energievoorziening doordat andere en goedkopere energiedragers beschikbaar komen.”⁵⁸ Hij beargumenteert dat deze crisis is ontstaan door samenloop van incidentele, conjuncturele en structurele factoren, die elkaar bovendien wederzijds versterkten. De zachte winters van 1956/1957 en 1957/1958, waardoor Nederlanders minder kolen stookten, ziet hij bijvoorbeeld als incidenteel. De conjuncturele recessie van 1957/1958 beïnvloedde ook het energieverbruik binnen Nederland. Door geringe bedrijvigheid in andere industrieën, liep het kolenverbruik drastisch terug. Bovendien leidde technologische vernieuwingen tot een verbetering van het rendement, waardoor de vraag naar kolen daalde. Tot slot kenmerkt hij het doorvoeren van de oliestook in alle nieuwbouw (voor centrale verwarming) als een structurele factor.⁵⁹

Aan het begin van de jaren vijftig werd de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal opgericht, met als doelstelling de gemeenschappelijke markt te bevorderen. Tevens

⁵⁶ F.A.M. Messing, *Geschiedenis van de mijnsluiting in Limburg* (Leiden 1988) 1.

⁵⁷ Messing, *Geschiedenis van de mijnsluiting in Limburg*, 111.

⁵⁸ Ibidem, 119.

⁵⁹ Ibidem, 125.

diende de gemeenschap te bevordering van de economische ontwikkeling, werkgelegenheid en levensstandaard van de bijbehorende lidstaten. Messing concludeert echter dat de non-discriminatieve opzet van het verdrag niet goed functioneerde. Zo pleitte de Nederlandse overheid herhaaldelijk voor naleving van het verdrag, en hekelde zij nationale steunpolitiek van concurrerende landen. Hier valt een parallel met de Nederlandse houding aangaande haar scheepsbouwindustrie op te merken, aangezien in beide industrieën initieel voorzichtig werd omgesprongen met de inzet van protectionistische maatregelen. J. Zijlstra, minister van Financiën in kabinet-De Quay, concludeerde ook dat de EGKS niet het instrumentarium bezat om met gezag de kolencrisis aan te pakken.⁶⁰ Ook in het verslag van de Gezamenlijke Steenkolenmijnen van Limburg valt te lezen dat er tien jaar na oprichting van de EGKS nog steeds geen gezamenlijke markt voor kolen en staal bestaat. Binnen de industrie bestonden ongelijke concurrentieverhoudingen, aldus de Gezamenlijke Steenkolenmijnen in Limburg, ten nadele van de Nederlandse mijnindustrie.⁶¹ Wederom dus een industrie in zwaar weer.

De ontstane problemen aan het einde van de jaren vijftig continueerden in het nieuwe decennium. Messing omschrijft deze schrijvende situatie als volgt:

“Bij een beschouwing van de steenkolen- en cokesbalans valt op dat de tendens van de jaren 1957-1960 zich voortzet: de afzet op de binnenlandse markt voor cokes en vetkolen wordt kleiner. Huisbrand-, industriecokes en vetkolen ondervinden grote hinder van de concurrentie van alternatieve energiedragers en van de import van goedkopere industrie- en cokeskolen. Ook daalt het eigen verbruik van vetkolen als grondstof voor de cokesfabrieken door de vermindering van de productie.”⁶²

Gedurende de jaren zestig werd alsmaar duidelijker dat inkrimping van de industrie noodzakelijk was. Vanuit de overheid werd de personeelsafvloeiing en sanering, gaande sinds de kolencrisis, versneld en gesanctioneerd met overheidsfinanciën. Na 1965, het punt waarop de minister van Economische Zaken – J.M. den Uyl – dit besluit neemt, begon een fase van subsidie- en sociaal beleid aangaande van de Limburgse mijnen. Echter, al een jaar voor zijn besluit werd het bieden van financiële steun vergeleken met het vullen van een bodemloos gat.⁶³ In tegenstelling tot de scheepsbouwindustrie, waar uiteindelijk slechts een gedeelte van werd opgedoekt, moest voor alle werknemers in de Limburgse Staatsmijnen gezocht worden naar vervangende werkgelegenheid. Daarvoor nam minister van Economische Zaken, en later als minister-president, J.M. Den Uyl zijn politieke verantwoordelijk.

⁶⁰ Ibidem, 34-38.

⁶¹ GSL, Verslag Gezamenlijke Steenkolenmijnen in Limburg 1962, 3.

⁶² Messing, 175-178.

⁶³ Ibidem, 279.

Op 17 december 1965, in de Stadsschouwburg te Heerlen, presenteerde Den Uyl zijn *Nota inzake de mijnindustrie en de industriële herstructurering van Zuid-Limburg*. Deze Eerste Mijnnota bestond hoofdzakelijk uit drie onderdelen: 1. Toelichting op de wijzigingen in het energievoorzieningspatroon, waarbij geen plaats meer bestaat voor vetkolen; 2. Aankondiging van een uitgebreide steunverlening aan de mijnen, ter bekostiging van de sociale lasten, en het corrigeren van (internationale) concurrentieverschillen; 3. Een financieel zwaar bewerkte herstructureringspolitiek voor Zuid-Limburg, enerzijds door het afbouwen van de mijnen, anderzijds door differentiatie van industrieën.⁶⁴ Het afvloeiingsplan van Den Uyl was gebaseerd op het idee dat de gehele steenkolenmijnindustrie van Limburg in 1974 zou zijn geliquideerd. Daarbij diende de inperking van de mijnen gepaard te gaan met het ontwikkelen van vervangende werkgelegenheid. Om over voldoende vervangende arbeidsplaatsen te beschikken, sloot Den Uyl akkoorden met verschillende bedrijven (zoals DAF). Dit leidde tot de realisatie van de volgende afvloeiing:

Tabel 5: Afvloeiingsbestemming en realisering ervan voor het mijnpersoneel in de Gezamenlijke Steenkolenmijnen in Limburg vanaf 1 juli 1965

	01-07-1965 t/m 31-12-1969		1970-1974 en later	
	Aantal	%	Aantal	%
Beginbezetting	45.070		17.010	
Indiensttreding Nederlanders	1.615		665	
Indiensttreding buitelanders	1.910		1.105	
Totaal	48.595		18.770	
Afvloeiing:				
Pensioen en overlijden	5.390	17,07	3.465	18,46
Overbrugging naar pensioen	4.205	13,31	4.170	22,21
Sociale werkvoorziening	2.020	6,40	1.105	5,89
Repatriëring buitenlanders	3.820	12,09	580	3,09
Chemische bedrijven van Staatsmijnen	3.295	10,43	1.285	6,85
Externe herplaatsing met artikel 56	6.800	21,53	3.970	21,15
Externe herplaatsing zonder artikel 56	6.010	19,03	2.650	14,12
Naar overige eigen activiteiten	45	0,14	1.545	8,23
Afvloeiing totaal	31.585	100	18.770	100
Eindbezetting	17.010		0	

Bron: F.A.M. Messing, *Geschiedenis van de mijnsluiting in Limburg* (Leiden 1988) 413.

⁶⁴ Ibidem, 304.

Ten aanzien van de afvloeiing was een breed scala aan alternatieven opgezet. Uit tabel 5 valt op te maken dat de grootste groep extern is herplaatst, met of zonder gebruik van artikel 56. Op grond van dit artikel konden mijnwerkers herschoold worden. Eveneens zijn veel werknemers met pensioen gegaan, of is er een pensioenregeling getroffen. Uiteindelijk resulteerde dit in een volledige afvloeiing van het personeel van de Staatsmijnen. Daarbij was echter wel sprake van aanpassingsproblemen. Wiel Friedrichs, oud-voorzitter FNV Limburg, zag namelijk een discrepantie tussen het werk waar de werknemers voor waren opgeleid en de vervanging daarvan. Mijnwerkers werden bijvoorbeeld achter een bureau of naaimachine geplaatst, terwijl zij hier geen verstand van hadden.⁶⁵

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk werd stilgestaan bij de deelvraag: *Welke ontwikkelingen maakten de scheepsbouw- en offshore-industrie door, waardoor er eind jaren zeventig een nationaal herstructureringsbeleid noodzakelijk was?* Alvorens deze ontwikkelingen aan bod zijn gekomen, werd de historische ontwikkeling van Werf Gusto in kaart gebracht. Daarbij lag de nadruk op de Schiedamse periode van het bedrijf, van 1905 tot en met 1978. Gedurende deze periode ontwikkelde Gusto zich tot een innovatief bedrijf, met veel technische knowhow. Echter, bleek de uiteindelijke overstap naar de offshore-industrie fataal te zijn geweest. De Raad van Bestuur van IHC Holland prefereerde de baggerindustrie over de offshore, en handelde daar ook naar. Investerings in Gusto werden uitgesteld, en de eerste kans om de werf te lozen – via de Beleidscommissie Scheepsbouw – werd met beide handen aangepakt.

In een breder perspectief bleken de overlevingskansen van Werf Gusto gering. De veelal geprezen technische knowhow was van veel waarde, maar met name het afbouwen van projecten stond onder zware (financiële) druk. Deze druk was breed gedragen in de industrie, aangezien andere werven met dezelfde problemen zaten opgescheept, aangezwengeld door de opkomst van de lagelonenlanden. In deze periode kampte de globale scheepsbouwindustrie met overcapaciteit, gevolgd door een sterke afname in productiecijfers. Deze problemen hebben binnen Nederland geleid tot het instellen van diverse commissies, waaronder de Commissie Keijzer, Winsemius en de Beleidscommissie Scheepsbouw, en de Nederlandse overheid pompte (zonder resultaat) vele miljoenen in industrie. Het werd steeds duidelijker dat een herstructurering noodzakelijk was, wat uiteindelijk is gebeurd. In dit proces is Werf Gusto geslactofferd, primair om capaciteitsreductie door te voeren.

⁶⁵ TV Limburg, 'De mijnen gaan dicht: 6. Van zwart naar groen': <http://www.demijnen.nl/collectie/interview/demijnen-gaan-dicht-6-van-zwart-naar-groen> (7 november 2017).

Tot slot is er in dit hoofdstuk gekeken naar het Nederlandse herstructurerings- en saneringsbeleid in andere industrieën, en zijn parallellen met de scheepsbouwindustrie getrokken. Evenals de Nederlandse scheepsbouwindustrie, kampten de andere industrieën met problemen als overcapaciteit en concurrentie uit lagelonenlanden. Uiteindelijk heeft de Nederlandse overheid fikse bedragen in de zeevisserij, kledingindustrie en mijnbouw gestopt, om de neergang van deze industrieën te stoppen. Enkel bij de mijnbouwindustrie is sprake geweest van personeelsafvloeiing, en zelfs extremer in vergelijking met de scheepsbouw. In de andere twee sectoren werd de inzet van overheidsfinanciën en het doorvoeren van protectionistische maatregelen als afdoende gezien. De Nederlandse Staatsmijnen werden als overbodig gekenmerkt, aangezien andere energiebronnen populairder werden. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de afvloeiing van het gehele Limburgse mijnpersoneel. Concluderend, vallen er dus diverse parallellen tussen de onderzochte industrieën, ondanks dat zij verschillen in mate van verloedering.

4. De sluiting van Werf Gusto

4.1 Inleiding

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat de internationale scheepsbouw flink is ingestort aan het einde van de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig. Ook Werf Gusto, toen onderdeel van IHC Holland, werd geraakt door deze negatieve ontwikkelingen, en moest uiteindelijk in 1978 haar deuren sluiten. Naast het verval van de scheepsbouw- en offshore-industrie zijn er een aantal andere factoren te benoemen, die hebben bijgedragen aan het besluit om de werf te sluiten. In dit hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan, met behulp van de volgende deelvraag: *Welke ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de gedwongen sluiting van IHC Gusto in 1978, en wat waren de reacties op deze bedrijfsluiting?*

Op basis van deze deelvraag is het hoofdstuk opgedeeld in twee onderdelen. Allereerst wordt nader ingegaan op relevante factoren die (indirect) hebben bijgedragen aan het sluiten van de werf. Vervolgens wordt onderzocht wat de reacties op de aanstaande bedrijfsluiting waren. Daarbij gaat specifiek aandacht uit naar de ontstane tegengeluiden, met name de protesten die zijn ontstaan.

4.2 Moordende concurrentie & overcapaciteit

Uit hoofdstuk 3 is al gebleken dat overcapaciteit en protectionistische maatregelen van buitenlandse overheden hebben bijgedragen aan de crisis in de scheepsbouw. Met name Japan, Zuid-Korea, en diverse West-Europese landen hebben de Nederlandse scheepsbouw een moeilijke periode bezorgd. Echter, was Nederland zelf geen goedkoop productieland, wat nadelig was voor haar concurrentiepositie. In een vergelijking tussen de Japanse en Nederlandse scheepsbouw, hebben Stam en Van Leeuwen (1979) diverse invloeden op de kostprijs geanalyseerd. Daarbij spreken zij op voorhand al over een aantal factoren die altijd voordelig uitpakken voor de Japanse scheepsbouw, doordat deze deel uitmaken van de Japanse bedrijfscultuur. Zij refereren bijvoorbeeld aan de Japanse arbeidsethos, maar ook de politieke-economische integratie van de Japanse overheid en het bedrijfsleven, het gebruiken van onderaannemers, het vaker hanteren van levenslange dienstverbanden, en de sterke loyaliteit en groepsdynamiek van werknemers.⁶⁶ Ook Weilepp (1989) concludeert in zijn onderzoek dat de arbeidskosten op Nederlandse werven relatief hoog waren. In tabel 5 zijn de arbeidskosten voor enkele landen opgesomd, waaronder Nederland en Japan. Uit deze cijfers

⁶⁶ J.A. Stam en Th.C.M. van Leeuwen, *Uit vrees voor concurrentie. Een onderzoek naar de kostbepalende factoren in de scheepsbouw in Nederland en Japan* (Rotterdam 1979) 2, 9-23.

valt op te maken dat de lagelonenlanden, alsook Groot-Brittannië, een substantieel voordeel hebben als het gaat om de brutolonen.⁶⁷ Immer, lagere arbeidslonen betekenen lagere productiekosten, waardoor deze landen een betere concurrentiepositie hebben.

Tabel 6: Brutolonen in de scheepsbouw

In USD per uur*	1975	1980	1985
Zuid-Korea	0,80	1,86	3,99
Groot-Brittannië	4,79	7,98	10,11
Japan	5,32	7,98	14,89
Bondsrepubliek Duitsland	9,57	13,30	16,49
Zweden	10,64	13,30	15,43
Nederland	9,57	12,77	14,89

Bron: Manfred Weilepp, *Subventionierung im Weltschiffbau* (Hamburg, 1989) 184

* Omgerekend van Deutsche Mark naar USD (1989)

Ook De Voogd (1993) refereert in zijn onderzoek naar de relatief hoge arbeidskosten op de Nederlandse werven. Zo schrijft hij dat het jaarlijkse inkomen van een Japanse werfmedewerker ongeveer 20% lager lag dan dat van zijn Nederlandse collega, en dat terwijl hij werkweken van 50 à 56 uur moest maken. Daardoor waren de uurlonen per saldo ongeveer 40% tot 50% lager in de Japanse scheepsbouw. Dat met name de Japanse concurrentie moordend was, bewijst De Voogd dan ook met het volgende citaat: *“Onder druk van de [Japanse] regering moesten de werven 5% prijsverhoging doorvoeren. Met deze prijsverhoging kwam men tegemoet aan de Europese kritiek op de moordende Japanse concurrentie.”*⁶⁸

Omtrent deze moordende concurrentie zijn in tabel 1 al een aantal belangrijke concurrenten naar voren gekomen. Uiteindelijk nam de Nederlandse scheepsbouw gedurende de jaren zeventig circa 3% van de totale productie in de wereldscheepsnieuwbouw voor haar rekening. Dit percentage daalde gedurende de crisisjaren echter terug tot 1%.⁶⁹ Ook in het RSV-jaarverslag van 1975 wordt de buitenlandse concurrentie verder belicht. De Voogd (1993) haalt dit verslag in zijn onderzoek aan, en schrijft: *“In het jaarverslag over 1975 gaf RSV een openhartige analyse van de problemen. Zij wees op de zware Japanse concurrentie, met prijzen soms meer dan 40% lager (...) dan in 1974. Zij refereerde aan een*

⁶⁷ Manfred Weilepp, *Subventionierung im Weltschiffbau* (Hamburg, 1989) 184.

⁶⁸ De Voogd, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, 128-131.

⁶⁹ Lloyd's Register of Shipping, *Statistical tables* (Londen 1965-1980).

*gezaghebbende marktprognose, die voorspelde dat de capaciteit in de wereldscheepsbouw in 1978-1979 slechts voor 60% bezet zou zijn.”*⁷⁰

4.3 Het gefaalde Amerikaanse avontuur

Alvorens de negatieve gevolgen van het Amerikaanse avontuur besproken worden, volgt eerst een korte inleiding van het avontuur. Het plan van IHC Holland berustte op het idee om jack up rigs te bouwen in Corpus Christi, aan de Golf van Mexico. Deze locatie werd op voorhand als uiterst geschikt getypeerd, aangezien de benodigde knowhow, een afzetmarkt en een groep goedkope arbeidskrachten aanwezig waren. Ook in het *IHC Gusto Nieuws* van 1973 werd kort aandacht besteed over deze bedrijfsvoering. In het bericht kregen de werknemers van IHC Gusto te horen over de uitbreiding naar Amerika, door middel van een samenwerking tussen IHC Holland en Le Tourneau Marine Corporation. Daarbij werd de heer Le Tourneau geprezen om zijn decennialange ervaring in het ontwerpen en bouwen van materieel voor de olie-industrie, alsook de plaatselijke knowhow op het gebied van offshore.⁷¹

De werkzaamheden in Amerika gingen echter niet zoals verwacht. In het IHC jaarverslag van 1973 staat hierover het een en ander beschreven. Aan haar aandeelhouders, schrijft de Raad van Bestuur van IHC Holland het volgende:

*“De omvang van de door de Amerikaanse deelnemingen veroorzaakte verliezen bleek namelijk ver boven de aanvankelijke taxatie te liggen. (...) Kort samengevat kwamen onze uiteenzettingen erop neer, dat in het licht van de eind 1970 heersende omstandigheden op de afzetmarkt voor booreilanden, het oprichten van een ontwerpbureau en een productiefaciliteit voor hefeilanden in Amerika gerechtvaardigd leek. Bij het totstandbrengen van een produktiefaciliteit en bij het aanvaarden van opdrachten en de uitvoering ervan zijn echter beoordelingsfouten gemaakt. (...) Het brutoverlies op de orders voor drie booreilanden kan nu gecalculeerd worden op f 100,7 miljoen.”*⁷²

Ook Eekhoudt (1988) concludeert in haar onderzoek dat er problemen zijn ontstaan tijdens de werkzaamheden. Zo bleek er toch onvoldoende leidinggevende kracht en technische knowhow aanwezig te zijn, was er geen rekening gehouden met de bodemgesteldheid van de Golf van Mexico, en bleek de Nederlandse mentaliteit niet zomaar te implementeren in Amerika.⁷³ In 1972 werd in het *IHC Gusto Nieuws* bekend gemaakt dat IHC Holland bezig was aan de bouw van het derde booreiland, ter waarde van ruim dertig miljoen gulden, maar

⁷⁰ De Voogd, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken*, 83.

⁷¹ N.N., ‘Een nieuwe dochter’, *IHC Gusto Nieuws*, 12 maart 1971.

⁷² IHC Holland, *IHC Jaarverslag 1973* (Rotterdam 1974) 9.

⁷³ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfs sluiting en herstructurering*, 4.

hier werd flink verlies op gemaakt.⁷⁴ In een reflecterend artikel van de *IHC Zeskrant* van augustus 1978, waarin uitgebreid teruggekeken werd op de geschiedenis van Werf Gusto, staat enkel het volgende over de malaise in Amerika: “*Tal van problemen zijn daardoor ontstaan. Maar bij IHC Gusto hebben zij die problemen weten op te lossen. Gusto heeft ervoor gezorgd dat IHC Holland zijn contractuele verplichtingen jegens de Deense opdrachtgever heeft kunnen nakomen. De Maersk Explorer werd in 1975 afgeleverd.*”⁷⁵ IHC Gusto werd dus als laatste redmiddel ingezet om de malaise tot op zekere hoogte op te lossen.

Ook Suyderhoud is in zijn interview vrij kritisch over de gang van zaken in de Golf van Mexico, waarbij hij ook de beweegredenen van de Raad van Bestuur blootlegt. Zij heeft zich namelijk laten inspireren door wat hij noemt het ‘SBM-concept’. Hiermee doelt hij op het onderscheid tussen enerzijds *engineering* en anderzijds het bouwen van materieel. Binnen dit concept bleef de *engineering* bij de werf, en werd er gebouwd op de goedkoopste locatie. De Raad van Bestuur concludeerde dat de bouwkosten veel lager waren op Amerikaanse werven, in combinatie met een significante afzetmarkt, en geloofde dat een Amerikaanse werf opgezet moest worden. Echter, Suyderhoud bekritiseerde deze gang van zaken, omdat er daardoor op kwaliteit werd ingeboet. Zo vertelt hij de volgende in zijn interview:

*“Waar Gusto beroemd, zelfs berucht voor was, was dat ze heel degelijk bouwde. Alles tien keer doorgerekend (...) Op de Noordzee moest je de grote stormen kunnen doorstaan, in Amerika was die filosofie anders. De opzet is dat je jezelf tegen een tornado niet kunt verzekeren, je kunt niet sterk genoeg bouwen, dus je bouwt eigenlijk voor normale condities, en als er een noodsituatie is, dan valt alles om en bouw je het weer opnieuw.”*⁷⁶

Een ander punt van kritiek, onder andere door Dirk Allewelt (2017) en Caroline Nieuwendijk (2017) aangehaald, is dat de leider van de offshore-divisie van IHC Holland niet capabel genoeg was. Dit was namelijk de directeur van IHC Verschure – Piet Verschure – een baggeraar, en had dus weinig verstand van de offshore.⁷⁷ Telkens wanneer aan Verschure werd gevraagd over de gang van zaken in Corpus Chrisi, antwoordde hij dat het prima ging. Tot dit op het laatst echt niet meer kon, en werknemers van IHC Gusto de boel moesten rechtzetten. Van de drie booreilanden die gebouwd werden, is uiteindelijk het eerste eiland in de VS afgebouwd, de tweede werd bij Gusto afgebouwd, en de laatste kon geannuleerd

⁷⁴ N.N., ‘IHC bouwt derde booreiland in de U.S.A.’, *IHC Gusto Nieuws*, 25 augustus 1972.

⁷⁵ N.N., ‘Nog pas gisteren’, *IHC Zeskrant*, augustus 1978.

⁷⁶ Interview Caroline Nieuwendijk met Jan Suyderhoud, persoonlijke communicatie.

⁷⁷ Dirk Allewelt, ‘De afgedwongen sluiting van ‘de Gusto’: <https://nl.linkedin.com/pulse/de-afgedwongen-sluiting-van-gusto-dirk-h-allewelt> (22-10-2017).

worden.⁷⁸ Achteraf valt te concluderen dat het Amerikaanse avontuur, ondanks haar zeer aantrekkelijke bouwprizen, volledig in het water is gevallen. De verliezen waren enorm, met directe invloed op het uitblijven van investeringen bij IHC Gusto.

4.4 Uitblijvende investeringen van IHC Holland

De offshore-divisie van IHC Holland bleef gestaag groeien gedurende het begin van de jaren zeventig, maar er waren wel degelijk financiële problemen ontstaan door het Amerikaanse avontuur. Gedurende de gehele periode van het avontuur, maakte de divisie verlies. Wat betreft Gusto, was de orderportefeuille nog steeds goed gevuld. In het jaarverslag van 1973 staat namelijk beschreven dat deze tot het voorjaar van 1976 gevuld is met opdrachten.⁷⁹ Een klein sprongetje naar het jaarverslag van 1976 toont echter al een geringe achteruitgang, aangezien hier al sprake was van een “*redelijke bezettingsgraad*” voor IHC Gusto. Daarnaast was er sprake van een annulering van een order door een Noorse opdrachtgever (Co. 950), en werd deze op eigen rekening werd afgebouwd. Wederom komt de min of meer afstotende houding van IHC Holland ten aanzien van de werf naar voren. In het jaarverslag staat namelijk dat: “*De voorgenomen modernisering van de werf, die werd aangekondigd in het vorige jaarverslag, is opgeschort. Enerzijds is dit het gevolg van de verslechterde situatie in de wereldscheepsbouw, in het bijzonder in de offshore industrie; anderzijds houdt dit verband met het onderzoek naar de mogelijkheid om de activiteiten op het gebied van de offshore van een aantal ondernemingen te bundelen.*”⁸⁰ IHC Holland gaf wel degelijk een legitieme reden om modernisering uit te stellen, maar het gebeurde toentertijd al voor de tweede keer. Een vergelijkbaar bericht stond in het *IHC Gusto Nieuws* van 11 juni 1976, waardoor werknemers ook op de hoogte zijn van het uitstellen van de uitvoering van het ‘werfplan’.⁸¹

Lex van Gunsteren, van 1975 tot en met 1976 algemeen directeur van Gusto, is in zijn interview met Caroline Nieuwendijk kritisch over deze gang van zaken. In dit interview komt naar voren dat het initiële moderniseringsplan, waarbij de werf weer *up-to-date* gemaakt zou worden, circa honderd miljoen gulden zou kosten. Echter, door de grote verliezen in Corpus Christi werd hier een streep door gezet. Als alternatief is toen het miniwerfplan opgezet, wat ‘slechts’ twintig miljoen gulden moest kosten. Van Gunsteren typeert dit een noodzakelijke diepte-investering om de kostprijs per werknemer te verlagen. De resterende tachtig miljoen

⁷⁸ Interview Caroline Nieuwendijk met Reinier Scheeres, persoonlijke communicatie.

⁷⁹ IHC Holland, *Jaarverslag 1973*, 39.

⁸⁰ IHC Holland, *Jaarverslag 1976*, 39.

⁸¹ N.N., ‘Mededeling’, *IHC Gusto Nieuws*, 11 juni 1978.

gulden zou dan over tijd geïnvesteerd worden, wanneer bleek dat de eerste fase van modernisering was geslaagd. Het uitblijven van investeringen wijt hij aan de houding van Dick Smit, toenmalig voorzitter van de Raad van Bestuur. Toentertijd was er namelijk binnen IHC afgesproken dat er eerst geïnvesteerd zou worden in Smit, pas later zouden Verschure en Gusto aan de beurt zijn. Deze investeringen bleven echter uit, hierover vertelt Van Gunsteren: *“Maar dan had Dick Smit zijn nek uit moeten steken, en zeggen: ‘Wij doen dat gewoon. Wij hebben beloofd aan de familie Smulders en de familie Verschure dat hun werven aan de beurt zouden komen, daar houden we ons gewoon aan’. Maar dat deed hij niet.”*⁸²

Dat het moderniseringsplan nodig was, komt goed naar voren in een vergelijking die Van Gunsteren maakt, wanneer hij de outillage van Gusto vergelijkt met haar concurrenten. Bij Gusto werd bij wijze van spreken gewerkt met kleine hamers, schroevendraaiers, et cetera, terwijl concurrenten werkten met automatische boren. Deze situatie bestempelde hij als een vreemde situatie. De meest ouderwetse werf, met de beroerdste outillage – Werf Gusto – had daarentegen wel de beste ingenieurs.⁸³ Ook Reinier Scheeres, toenmalig wethouder van Economische Zaken van Schiedam, trekt een soortgelijke conclusie in zijn interview met Caroline Nieuwendijk. Hij stelt dat Gusto een bijzonder bedrijf was, dat breed georiënteerd was op de scheepsbouwmarkt, en allerlei nieuwe dingen ontwikkelde.⁸⁴

Daarentegen werd vanuit de Raad van Bestuur van IHC Holland een ander plan de campagne nagestreefd. Al vroeg in de jaren zeventig werd intern bepleit om Gusto te sluiten, omdat IHC Holland zich wilde concentreren op de bagger, en investeringen zouden de sluiting van Werf Gusto alleen maar bemoeilijken. Daarbij zag zij graag de technische knowhow van de werf vertrekken richting Verolme, omdat daar de mooiste outillage stond. Op deze manier zou de knowhow binnen het concern blijven. Dit gebeurde uiteindelijk gedeeltelijk via de Beleidscommissie Scheepsbouw. Enerzijds is Werf Gusto namelijk wel gesloten, maar anderzijds raakte IHC Holland de technische knowhow van Werf Gusto kwijt. Dit laatste was toch een bittere pil.⁸⁵

Ook in *De Groene Amsterdammer* is aandacht besteed aan deze blamage, onder andere gekoppeld aan het Amerikaanse avontuur. Zo is auteur Frans van Waarden zeer kritisch op het gevoerde beleid van IHC Holland. Hij schrijft: *“Er bestaat namelijk grote onvrede over het door de topdirectie gevoerde beleid. En terecht. Deze heeft het bedrijf [IHC Gusto] langzaam*

⁸² Interview Caroline Nieuwendijk met Lex van Gunsteren, persoonlijke communicatie.

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ Interview Caroline Nieuwendijk met Reinier Scheeres, persoonlijke communicatie.

⁸⁵ Dirk Allewelt, ‘De afgedwongen sluiting van ‘de Gusto’’: <https://nl.linkedin.com/pulse/de-afgedwongen-sluiting-van-gusto-dirk-h-allewelt> (22-10-2017).

laten verpauperen (...) Tientallen jaren lang is er bij Gusto niet of nauwelijks geïnvesteerd. Alle in het bedrijf door de arbeiders verdiende winsten zijn geheel zonder hun medeweten buiten het bedrijf geïnvesteerd.”⁸⁶ Bovendien wijst Van Waarden op de afstotende houding die IHC Holland ten aanzien van Gusto heeft ingenomen. Zo was de IHC-top er als de kippen bij toen minister Lubbers van Economische Zaken het plan lanceerde om een offshore-concentratie te vormen tussen Gusto, De Groot (Zwijndrecht) en de offshore-tak van de RDM, en stelde het concern ook zelf voor om de krachten op het gebied van offshore te bundelen. Hierdoor kon IHC Holland op slinkse wijze ontdoen van een verouderde werf, zonder de kosten van een sociaal plan op zich te nemen.⁸⁷ Een vergelijkbaar verhaal staat beschreven in het *Dagblad Scheepvaart* (1976). Daarin staat dat IHC Holland drie van haar bedrijven wil onderbrengen in de offshore-groep die minister Lubbers bepleitte. Daarbij ging het niet alleen op Werf Gusto, maar ook Gusto Staalbouw te Slikkerveer en Gusto Staalbouw te Geleen. De auteur van het artikel ziet deze ontwikkeling ook als een van redenen waarom investeringen in Werf Gusto zijn uitgebleven.⁸⁸ Zonder deze noodzakelijke investeringen bleef de werf bouwen tegen te hoge kostprijzen, wat fataal is voor haar eigen concurrentiepositie.

De afstotende houding van IHC Holland is eveneens terug te zien in de aanstelling van de nieuwe algemeen directeur van IHC Gusto, nadat Van Gunsteren in 1976 was vertrokken. Van Gunsteren vertrok, ondanks twee winstgevende jaren, omdat hij niet wilde meewerken aan het afbouwen van Gusto. Hij werd vervangen door Theo de Kleijn, die daar met de opdracht is neergezet die Van Gunsteren niet wilde uitvoeren. Daarbij had De Kleijn geen rol van betekenis in de strategische beslissingen van de werf, tekenend voor het sluitingsbeleid⁸⁹

4.5 De rol van de overheid

Vanuit de Beleidscommissie Scheepsbouw (1977) is een beleidsplan op papier gezet, waarin een forse herstructurering van de industrie staat beschreven. Werf Gusto is daarbij geplaatst bij ‘werfgroep I’, en stond ingepland om extensief gefaseerd te worden. Tabel 7 komt voort uit dit beleidsplan, waarin het aantal (verwachte) manuren per werf binnen de desbetreffende werfgroep is opgenomen. Uit de tabel valt af te lezen dat het aantal manuren op Werf Gusto binnen twee jaar tijd teruggeschroefd wordt van 929.000 in 1978 tot 130.000 in 1979. Dit

⁸⁶ Frans van Waarden, ‘Waarom de scheepsbouw niet op de helling hoeft’, *De Groene Amsterdammer*, 24 november 1976, 3.

⁸⁷ *Ibidem* 3, 13.

⁸⁸ N.N., ‘IHC Holland stoot offshore-divisie af. Drie bedrijven rijp voor fusie’, in: *Dagblad Scheepvaart*, 14 oktober 1976.

⁸⁹ Interview Caroline Nieuwendijk met Reinier Scheeres, persoonlijke communicatie.

terwijl het aantal manuren van alle werven bijeen wordt gereduceerd van 6.503.000 manuur in 1978 tot 4.680.000. Dit betekent dat ongeveer de helft van deze reductie voortkomt uit de uiteindelijke sluiting van Werf Gusto.

Tabel 7: Gemiddeld aantal manuren, 1977-1979

	Gemiddeld aantal uren x 1.000 per jaar		
	1977	1978	1979
VDSM	1.446	1.580	1.580
RDM	1.475	1.180	1.150
VMIJ	675	582	510
PSM	436	100	-
NDSM	1.542	1.185	1.310
Subtotaal	5.574	4.927	4.550
IHC-Gusto	929	852	130
Totaal	6503	5.779	4.680

Bron: Beleidkommissie Scheepsbouw, *Herstructureringsplan Werfgroep 1 in het kader van het Beleidsplan van de Beleidskommissie Scheepsbouw* (1977) 8.

Verder komt uit het plan naar voren dat de ingenieursactiviteiten van Gusto niet stoppen, maar zullen continueren als Gusto Engineering. Daarover staat het volgende:

“De bouwplaats Gusto wordt niet gecontinueerd. Daarnaast bestaan bij RDM en IHC Gusto engineering- en ontwerp-afdelingen, gespecialiseerd op offshore-gebied. (...) voor de toekomst van de Nederlandse offshore industrie van groot belang is dat het ontwerp en engineering potentieel van zowel RSV als van IHC Gusto optimaal wordt ingezet ten behoeve van de Nederlandse offshore positie en een daarmee samenhangende hoogwaardige productie.”⁹⁰

In de vorige paragraaf viel hierover te lezen dat IHC deze groep graag had behouden, maar dat deze uiteindelijk is ondergebracht binnen RSV. Uit de documentatie blijkt dat de integratie van Gusto binnen RSV primair komt door hun interesse in de ingenieursgroep.⁹¹

Vanuit de overheid werden grote bedragen geïnvesteerd om de Nederlandse scheepsbouwindustrie weer op orde te krijgen. Daardoor kon zij gedurende deze herstructurering haar eigen voorwaarden doorvoeren. In de Parlementaire Enquête naar de

⁹⁰ Beleidskommissie Scheepsbouw, *Herstructureringsplan Werfgroep 1 in het kader van het Beleidsplan van de Beleidskommissie Scheepsbouw* (Delft 1977) 38-39.

⁹¹ Ibidem.

RSV-werf (1984) valt te lezen dat het in totaal gaat om circa 2,7 miljard gulden, verspreid over de periode 1967-1983.⁹² Over IHC Gusto staat beschreven dat haar overlevingskansen klein waren. Daarbij wordt een brief aangehaald van minister Van Aardenne aan de Tweede Kamer, van 21 maart 1978, waarin staat:

*“De offshore divisie (van IHC) is de laatste jaren in de versukkeling geraakt. Dit geldt met name voor de IHC-Gusto. Het lag dan ook in de lijn dat de Beleidscommissie Scheepsbouw (in meerderheid) zou adviseren tot sluiting van deze werf (...) Een en ander betekent dat de werkzaamheden op Gusto geleidelijk zullen moeten worden beëindigd. Zoals het er nu naar uitziet, zal het bedrijf niet lang na de tewaterlating van het in aanbouw zijnde boorschip moeten worden gesloten.”*⁹³

Ook vanuit de overheid werd er dus vanuit gegaan dat de sluiting van Gusto onontkoombaar was. Daarbij stond vast dat er zo veel mogelijk werknemers overgenomen zouden worden door RSV, alhoewel nog onduidelijk was of de ingenieursgroep bij IHC Holland bleef. Tegen het besluit van de overheid rees felle kritiek. Binnen de Beleidscommissie Scheepsbouw kwamen de bonden tot een volgend alternatief: de gehele Gusto-organisatie wordt geplaatst binnen RSV, waarna de sluiting geleidelijker kan verlopen. Uiteindelijk is door de betrokken partijen – de Nederlandse staat, RSV en IHC Holland – op 16 juni 1978 een intentieverklaring getekend. In deze overeenkomst staat onder andere dat IHC al haar aandelen in Gusto ‘om niet’ overgedragen aan RSV, direct na de tewaterlating van de Co. 950. Verder zou RSV zoveel mogelijk het Gusto-personeel een ander dienstverband binnen RSV aanbieden. Bovendien werd geregeld dat de ingenieursafdeling van Gusto zou overgaan naar RSV.⁹⁴ Ten behoeve van de vooringenomen capaciteitsreductie, was dit voor de Nederlandse overheid een logisch besluit. Enerzijds sloot zij hiermee een risicovolle werf, Allewelt (2017) noemt het niet voor niks een “sterfhuisconstructie”, waar alles wat rendabel was is weggehaald.⁹⁵ Anderzijds heeft zij wel geregeld dat RSV zoveel mogelijk Gusto-medewerkers herplaatst zouden worden binnen het concern, om toch zoveel mogelijk arbeidsplaatsen te behouden.

Dit plan stond haaks op de ideeën van algemeen directeur Van Gunsteren. Dit heeft hij toentertijd ook nog uitgelegd in onder andere *De Financiële Telegraaf*. In dit artikel benoemt Van Gunsteren twee kernproblemen waar de (Nederlandse) scheepsbouw mee kampt.

⁹² Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. Financiële betrokkenheid van de Staat bij RSV 1967-1983. Rapport interne deskundigen (band 8)* (Den Haag 1984) 135.

⁹³ Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. Opkomst en ondergang van Rijn-Schelde-Verolme. 1977-1983; 1983-1984. Met conclusies, samenvatting en summary in English (band 2)* (Den Haag 1984) 253.

⁹⁴ Ibidem, 254.

⁹⁵ Dirk Allewelt, ‘De afgedwongen sluiting van ‘de Gusto’’: <https://nl.linkedin.com/pulse/de-afgedwongen-sluiting-van-gusto-dirk-h-allewelt> (22-10-2017).

Eenzijds is de wereldcapaciteit te groot voor de toenmalige vraag naar schepen, anderzijds is het kostenniveau op de Nederlandse werven te hoog. De door de overheid doorgevoerde capaciteitsreductie, dus door slechts één land, lost daarbij niets op. Deze oplossing biedt enkel perspectief als dat mondiaal doorgevoerd wordt. Nu daalde enkel het Nederlandse marktaandeel van 2% tot 1,4%, en wordt dat direct door andere landen opgevuld. Het voorstel van Van Gunsteren is daarentegen: concentreer je 100% op het verlagen van het te hoge kostenniveau, iets wat al eerder in dit onderzoek naar voren is gekomen.⁹⁶ Niettemin heeft zijn mediaoptreden geen invloed gehad op de nationale besluitvorming, en was de werf per 13 juni 1978 onderdeel van RSV, en sloten niet veel later de deuren van het pand.

4.6 Reacties op een aanstaande bedrijfssluiting

Door middel van het artikel ‘Bij Gusto is het werk op. Werf met 1070 man personeel sluit’ berichtte het *Algemeen Dagblad*, zoals bijvoorbeeld ook het *NRC Handelsblad* en de *Haagse Courant* deed, op 11 juni 1977 over de onvermijdelijke sluiting van de werf. Het nieuws leidde onder andere tot een demonstratie op het Binnenhof, onder de noemer ‘Gusto Open’, in een poging het Schiedamse bedrijf te behoeden voor sluiting. Hierover bezit het Gemeentearchief Schiedam een gelijknamige video, waarin bijvoorbeeld naar voren komt dat de werf nog winst maakte in het afgelopen kalenderjaar, en er dus vraagtekens gezet zijn bij de gedwongen sluiting.⁹⁷ Tevens is er gedurende dit protest een petitie rondgegaan, aldus Scheeres (2017), om de sluiting te voorkomen. Echter, zoals is gebleken, was de sluiting al ver van tevoren afgesproken en waren dit soort initiatieven dus nutteloos.

Ook Eekhoudt (1988) heeft onderzoek gedaan naar de toenmalige reacties op het nieuws dat de werf moest sluiten. Toen de Beleidscommissie Scheepsbouw in 1976 werd geïnstalleerd, zo beschrijft zij, was de initiële houding van Gusto laconiek. Op de werf hadden de werknemers geen zorgen, aangezien er nog voldoende werk beschikbaar was. Echter, veranderde deze houding al in hetzelfde jaar. De werf kreeg te maken met een terugloop in orders, er werden bezuinigingen doorgevoerd, en het inlenen van personeel werd beperkt. Dit werd ook op de werkvloer opgemerkt, en leidde tot een leegloop onder het personeel.⁹⁸ Tevens uitte een groepje werknemers hun bezorgdheid in een open brief in de *Vijfkant*, een niet-officiële bedrijfskrant dat binnen de werf werd uitgedeeld. Onder de kop ‘Worden we

⁹⁶ Bob Warnderink Vinke, ‘Zojust afgetreden IHC-Gusto directeur: Capaciteitsreductie in scheepsbouw zinloos’, *De Financiële Telegraaf*, 14 oktober 1976.

⁹⁷ Gemeentearchief Schiedam, Archief van de N.V. Werf Gusto, toegangsnummer 386, film ‘Gusto Open’.

⁹⁸ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, 57-58.

verkocht en verraden.....?', komen zij onder andere met een opsomming van de toenmalige ontwikkelingen, de aanstaande plannen voor de werf, en een oproep te vechten voor het behoud van de werf. Zo zetten de werknemers hun vraagtekens bij het plotselinge ontslag van Lex van Gunsteren, gepaard met het feit dat de Raad van Bestuur akkoord ging met het beleidsplan van Lubbers. In tegenstelling tot het plan van de Beleidscommissie Scheepsbouw, zou Werf Gusto met het plan van minister Lubbers onderdeel worden van de nader op te richten Nederlandse Offshore Industrie NV.⁹⁹ Uit deze documentatie blijkt dat de Gusto-werknemers niet van alle informatie werden voorzien. Het vertrek van Van Gunsteren bij Gusto stond namelijk in het verlengde van het plan (van de Raad van Bestuur) om de werf te sluiten. Wanneer Nieuwendijk in haar interview met Van Gunsteren dit aankaart, vertelt hij het volgende:

*“Ik zei van het begin ‘ik werk hier niet aan mee’. Ik wilde er gewoon niet aan meewerken, dat heb ik gezegd. En toen was de conclusie, als de Raad van Bestuur beslist ‘we gaan het toch doen’, dan is de consequentie dat ik weg moet. Ik kon niks meer doen.”*¹⁰⁰

Hem werd de positie van directeur van Offshore Nederland aangeboden, en mocht hij alle ingenieurs van Gusto meenemen. Hierover verklaart hij echter dat hij dat zag als ‘verraad van de arbeiders’, en werkte daar dus niet aan mee. In conclusie, valt op te merken dat de Gusto-werknemers niet op de hoogte waren van het plan om de werf te sluiten. Zij werden een façade voorgehouden, het initiële beleidsplan van Lubbers. En zelfs al zou de Nederlandse Offshore Industrie NV opgericht worden, zagen Gusto-werknemers zichzelf als het stiefkindje van de fusie. Bij een gebrek aan orders stonden zij dan als eerste op straat.¹⁰¹

Toen publiekelijk bekend werd gemaakt dat IHC Holland van plan was Gusto te sluiten, ontstond hierover de nodige commotie. Zo kwam er landelijke media-aandacht, werd het comité ‘Gusto Open’ opgezet, werden er diverse demonstraties georganiseerd, alsook een personeelsvergadering. Eekhoudt (1988) concludeert hierover dat de reacties binnen Gusto monotoon waren. Volgens hen werd er bewust niet meer in de werf geïnvesteerd, was alles bekonkeld door de top, en was de Raad van Bestuur – met name Dick Smit – hoofdschuldige van de problematiek. Tevens zagen de werknemers in dat de ingenieurs linea recta werk

⁹⁹ N.N., ‘Worden we verkocht en verraden.....?’, in: Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfsluiting en herstructurering*, bijlage 4.

¹⁰⁰ Interview Caroline Nieuwendijk met Lex van Gunsteren, persoonlijke communicatie.

¹⁰¹ N.N., ‘Worden we verkocht en verraden.....?’, in: Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfsluiting en herstructurering*, bijlage 4.

zouden vinden, terwijl ‘het klootjesvolk’ met problemen zou kampen.¹⁰² Ook Het Vrije Volk besteedde aandacht aan deze kwestie, door middel van een interview met Gerrit Vink, toentertijd 31 jaar in dienst als ijzerwerker. Zo vertelt hij dat:

“De sociale voorzieningen waren altijd af en dat is nu nog zo. Voor de rest is het een ouwe vergrijsde werf. Het staat als een paal boven water: Die werf moet dicht. We hebben het aan zien komen. (...) Het begon vier jaar geleden al toen de top wegviel. Ik heb toen gezegd: Dat is een teken aan de wand. De jongens die er nu zitten en zich directeur noemen kunnen er ook niks aan doen. De schuldige is Dick Smit en die andere lui van de raad van bestuur. Het was al een beklonken zaak, de raad van bestuur wilde ons kapot hebben, de boel is gewoon kaalgeplukt. De grote top heeft dat beslist.”¹⁰³

Uit deze documentatie blijkt dat achterkamertjespolitiek regeerde binnen IHC Holland. De uitgezette plannen, ten nadele van Werf Gusto, waren relatief vroeg opgezet, maar pas in een heel laat stadium bekendgemaakt. Dit leidde vervolgens tot een periode vol commotie, waar emotionele reacties de boventoon voerde. Werknemers waren van mening dat Gusto hoe dan ook open moest blijven, terwijl haar sluiting al lang en breed beklonken was. Dit komt goed naar voren in het interview van Suyderhoud. Over de aanstelling van Dick Smit als hoofd van de Raad van Bestuur, vertelt Suyderhoud:

“Dat was een baggerman, hij had helemaal niks met offshore. En hij heeft toen bedacht van ‘ik ga de bagger in, voor de 100% met IHC, ik stoot de offshore af. Dat gaat als een pion aan de RSV of aan de overheid, als de overheid mij wil steunen voor investeringen in de bagger’. En dat heeft hij dus in ’77 gedaan (...) Daar heeft hij veel goodwill mee gekweekt, en dat was onderling dus al bekonkeld. Dat hoorde ik dus via Lex van Gunsteren, en ook van Dick heb ik het zelf gehoord.”¹⁰⁴

4.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is primair gekeken naar de ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan de uiteindelijke sluiting van Werf Gusto. Dit werd gedaan aan de hand van de volgende deelvraag: *Welke ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de gedwongen sluiting van IHC Gusto in 1978, en wat waren de reacties op deze bedrijfssluiting?* In dit hoofdstuk is een viertal oorzaken opgesomd: 1. Moordende concurrentie, met name uit lagelonenlanden; 2. Het (gefaalde) Amerikaanse avontuur, waardoor de offshore-divisie van IHC Holland flink in het rood stond; 3. Uitblijven van noodzakelijke investeringen in de werf, als gevolg van de

¹⁰² Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, 59-61.

¹⁰³ Hans Leyte, ‘Eén van de 1070. ‘Na 31 jaar bij Gusto mag me best wat vergoed worden’’. *Het Vrije Volk*, 25 juni 1977.

¹⁰⁴ Interview Caroline Nieuwendijk met Jan Suyderhoud, persoonlijke communicatie.

financiële malaise en de afstotende houding van IHC Holland; 4. De rol van de Nederlandse overheid, specifiek het overnemen van het plan van de Beleidscommissie Scheepsbouw. Uiteindelijk blijkt de gehele sluiting van Werf Gusto in achterkamertjes te zijn bekonkeld.

Tevens is in dit hoofdstuk onderzoek gedaan naar de ontstane reacties op de sluiting van de werf. Initieel, ver voordat dit bericht als een bom insloeg, waren Gusto-werknemers laconiek over de installatie van de Beleidscommissie Scheepsbouw in 1976. Er was genoeg werk, en ook financieel stond de werf er redelijk goed voor. Deze tendens veranderde echter snel, gevolgd door een leegloop onder het personeel. Het beleidsplan van minister Lubbers, waardoor Gusto bij de Nederlandse Offshore Industrie NV zou worden gevoegd, werd kritisch ontvangen. Binnen deze setting zagen werknemers zichzelf het stiefkindje van de fusie worden, waardoor het toekomstperspectief nog steeds benard was. Dit was een belangrijke reden voor Lex van Gunsteren om op te stappen als algemeen directeur. Uiteindelijk tekende het definitieve plan van de Beleidscommissie Scheepsbouw het doodsvonnis van Werf Gusto. Als reactie werd het comité 'Gusto Open' opgericht, alsook enkele demonstraties op de been gezet. Verder kwam de gedwongen sluiting van de werf meerdere keer landelijk in het nieuws, waarbij Dick Smit en 'zijn' Raad van Bestuur flink onder vuur werd genomen. Het mocht niet baten. In 1978 sloot de werf haar deuren, gevolgd door een bemiddelingsproces tussen RSV en Gusto.

5. De implicaties voor het personeelsbestand

5.1 Inleiding

Als werknemer binnen een bedrijf zijn er maar weinig gebeurtenissen vervelender dan het verliezen van de baan. Een baan geeft houvast, waardoor de toekomst met meer zekerheid getrotseerd kan worden. Door het sluiten van Werf Gusto in juni 1978 luidde een nieuwe periode in, dat van bemiddeling en integratie. Uit de Parlementaire Enquête naar de RSV-werf (1984) valt te achterhalen dat 774 werknemers van nieuw werk bemiddeld moesten worden. Ten aanzien van deze bemiddeling staat de volgende deelvraag centraal: *Op welke wijze hebben Werf Gusto, Rijn-Schelde-Verolme en de betrokken vakbonden geprobeerd de integratie – met bijbehorende problematiek – in goede banen te leiden?* De groep Gusto Engineering werd vanuit RSV gezien als belangrijkste groep, omwille van zijn technische knowhow, en mocht niet verloren gaan. In eerste instantie had RSV enkel haar pijlers gezet op deze groep, maar kon er mee leven om andere delen van het personeelsbestand op te nemen binnen het concern. Hoeveel dit exact is zal worden nagegaan in dit hoofdstuk. Aan de hand van bedrijfsdocumentatie kan nagegaan worden hoe en in welk tempo de werknemers van Gusto van nieuw werk verder voorzien.

5.2 774 keer nieuw werk zoeken

In de laatste jaren tot aan de sluiting van Werf Gusto, kromp het personeelsbestand van de werf al in. In het artikel ‘Bij Gusto is het werk op’ van het *Algemeen Dagblad* staat namelijk nog beschreven dat er 1070 werknemers zonder werk komen te zitten.¹⁰⁵ Deze daling zette zich ook voort in het laatste jaar vóór de sluiting, bijvoorbeeld door de mogelijkheid tot vervroegd pensioen, wat uiteindelijk leidde tot een situatie waarin nog 774 werknemers bemiddeld dienden te worden.¹⁰⁶ Uit een ongedateerde intentieverklaring, die in het vorige hoofdstuk al ter sprake kwam, tussen de Nederlandse overheid, RSV en IHC Holland kwam hoopvol nieuws voor de Gusto-werknemers. Daarin stond namelijk beschreven dat: *“De recente besprekingen tussen De Staat der Nederlanden (Staat), Rijn-Schelde-Verolme Machinefabrieken en Scheepswerven N.V. (RSV) en N.V. Industriële Handelscombinatie Holland (IHC) hebben geleid tot overeenstemming over de voornaamste uitgangspunten voor een te sluiten overeenkomst betreffende een overdracht van IHC Gusto B.V. (Gusto) aan RSV*

¹⁰⁵ N.N., ‘Bij Gusto is het werk op’, *Algemeen Dagblad*, 11 juni 1977.

¹⁰⁶ N.N., ‘Vrijwillig vervroegde uittreding’, *IHC Zeskrant*, 20 juni 1977.

en daarmee samenhangende regelingen.”¹⁰⁷ De kans op een nieuwe, vergelijkbare baan werd daardoor substantieel hoger. Om de bemiddeling in goede banen te leiden, werden twee doelstellingen op papier gezet. Enerzijds stond centraal dat de opgebouwde offshore knowhow van Werf Gusto behouden bleef. Dit leidde dan ook tot het linea recta overplaatsen van de ingenieurs – Gusto Engineering – binnen RSV. Anderzijds moest Werf Gusto op een geordende wijze afgebouwd worden.¹⁰⁸ Deze structurele benadering zorgde ervoor dat de andere groepen werknemers, de *blue collars*, in een langzaam tempo werden herplaatst.

Het is niet vreemd dat er problemen kunnen ontstaan tijdens een integratie van een bedrijf. Zo ook tijdens de integratie van Werf Gusto in RSV. In een open brief werd dit aangekaart door de heer Bruseker, in naam van het Schiedamse comité Gusto Open. Hij concludeerde dat RSV niet de gemaakte afspraken nakwam. Daarover schreef hij:

*“Nu, medio december 1978, valt de balans op te maken. Hieruit blijkt dat de afspraken die in juli j.l. werden gemaakt op grote schaal door de R.S.V.directie worden geschonden. Ruim 150 Gustowerknemers zijn nog niet geplaatst binnen het RSVconcern of anderszins. Van de groepsgewijze overplaatsing is niets terecht gekomen. Integendeel, er wordt zeer selectief overgeplaatst, werknemers worden door middel van interviews in hart en nieren beproefd. En dat terwijl individuele overplaatsing en interviews in strijd zijn met de afspraken. Er zijn binnen het RSVconcern vacatures, maar deze worden geblokkeerd voor het Gusto personeel.”*¹⁰⁹

Uit de bedrijfsdocumentatie van RSV valt te concluderen dat er aan het einde van 1978 nog circa 150 werknemers bemiddeld moesten worden. Op 18 december 1978 zijn er dus in totaal zeshonderd werknemers bemiddeld, alhoewel niet iedere werknemer nieuw werk heeft gekregen binnen RSV. Een kleine meerderheid van deze groep is voorzien van vervangend werk binnen RSV, veelal bij Verolme in Rozenburg of behorende tot de Gusto Engineering. Anderen zijn daarentegen uit dienst getreden, in de WAO terecht gekomen, als langdurig ziek gekwalificeerd, of met (vervroegd) pensioen gegaan.

Naarmate de bemiddelingsperiode in lengte toenam, nam ook het tempo af. Waar in de eerste maanden veel werknemers van nieuw werk voorzien konden worden, kreeg de herstructureringscommissie het steeds moeilijker met het resterende deel. Zo steeg het aantal bemiddelde Gusto-werknemers tussen 25 april en 15 november 1979 amper – van 756 naar

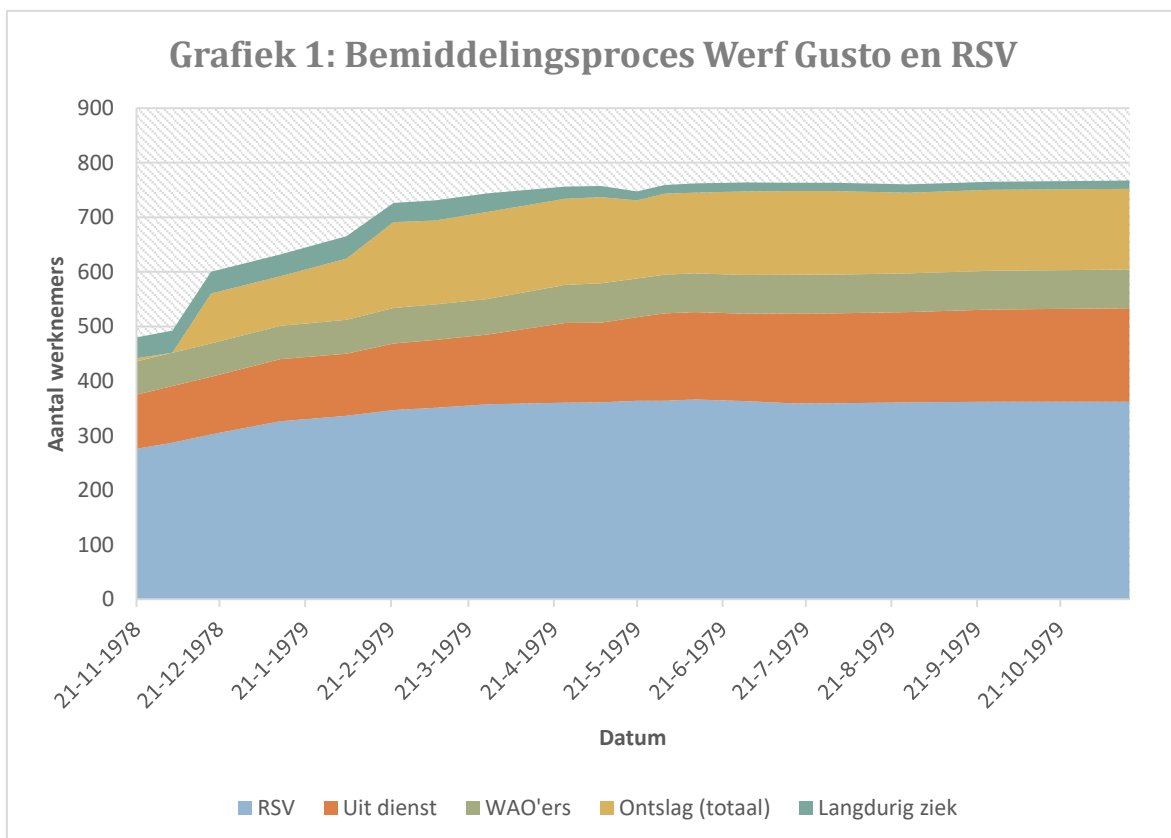
¹⁰⁷ Stadsarchief Rotterdam, Archief van Rijn-Schelde-Verolme (RSV), inventarisnummer 451_2285, ‘Intentieverklaring tussen de staat, RSV en IHC Holland’.

¹⁰⁸ Stadsarchief Rotterdam, Archief van Rijn-Schelde-Verolme (RSV), inventarisnummer 451_2285, ‘Bemiddeling Gusto, 9 maart 1979’.

¹⁰⁹ Stadsarchief Rotterdam, Archief van Rijn-Schelde-Verolme (RSV), inventarisnummer 451, ‘Open brief van U. Bruseker namens het Schiedams Comité Gusto Open, 22 december 1978’.

766 werknemers. Van de periode na 15 november 1979 zijn helaas geen bronnen gevonden, waardoor onduidelijk is wat er met de laatste acht werknemers is gebeurd. In tabel 7 zijn diverse meetmomenten van de bemiddelingsperiode opgenomen. Daarbij functioneert 18 september 1978 als eerste meetmoment, en dient 15 november 1979 als eindpunt. Het aantal herplaatste werknemers steeg in deze periode van 304 naar 766. Van deze 766 herplaatste werknemers, heeft ongeveer de helft een alternatieve baan binnen RSV geaccepteerd. Enkele uitzonderingen daargelaten, betekende dit in de praktijk dat een overgeplaatste werknemer terecht kwam bij VDSM (Verolme Dok en Scheepsbouw Maatschappij), V.M.IJ. (Verolme Montage IJsselmonde), V.E. (Verolme Elektra), RDM (Rotterdamsche Droogdok Maatschappij) of Wilton Fijenoord, of Gusto Engineering.

Grafiek 1 is een weerspiegeling van het bemiddelingsproces. Daarbij is gekozen om 21 september 1978 te hanteren als eerste meetmoment, omdat de beschikbare cijfers voor 18 september en 16 oktober incompleet zijn. De grafiek toont de doorgemaakte ontwikkeling van het proces, waaruit geconcludeerd kan worden dat een overgrote meerderheid van werknemers binnen een half jaar na sluiting is bemiddeld. Uit praktische overwegingen is een totaal gemaakt van het aantal ontslagen, wat in tabel 8 nog is opgedeeld in ontslag (57½+) en ontslag (overige). Wederom waren hier de cijfers incompleet, waardoor het samenvoegen van het aantal ontslagen de meest praktische oplossing leek.



Tabel 8: Bemiddelingsproces Werf Gusto en RSV, 1978-1979 (Totaal vervallen arbeidsplaatsen = 774)

	18/09/78	16/10/78	21/11/78	04/12/78	18/12/78	12/01/79	05/02/79	22/02/79	09/03/79	28/03/79	25/04/79
Uit dienst	50	65	99	104	106	114	114	122	124	128	146
Geplaatst binnen RSV	191	262	276	287	302	326	336	347	351	357	360
=> Gusto Engineering	115	115	115	116	116	116	116	116	116	117	117
=> VDSM	71	82	85	90	97	101	105	112	112	113	115
=> V.M.IJ.	-	35	41	42	45	62	62	60	63	63	63
=> V.E.	2	20	24	25	30	33	33	34	34	33	33
=> RDM	3	3	6	9	9	9	10	10	10	12	12
=> Wilton Fijenoord	-	4	4	4	4	4	9	14	14	16	17
=> Andere bedrijven RSV	-	-	1	1	1	1	1	1	2	3	3
WAO'ers	1	1	61	61	61	61	62	65	65	65	70
Langdurig ziek	-	-	38	40	40	40	41	35	37	34	22
Ontslag 57½+ (verleend)	-	-	-	-	91 (...)						
Ontslag overige (verleend)	-	-	-	-	-						
Totaal herplaatst	304	386	480	492	600	632	665	726	731	744	756
Restant	470	388	294	282	174	142	109	48	43	30	18
=> Aanbod gehad / volgt	126	109	-	-	-	-	-	18	13	6	4
=> Aanbod afgewezen	74	145	84	79	73	67	51	16	16	15	7
=> Niet gereageerd	136	13	12	11	9	5	-	-	-	-	-
=> Te kort gewerkt / proeftijd	-	-	35	32	26	24	16	4	-	-	-
=> Geen aanbod	33	32	71	73	2	46	42	10	14	9	7
=> Moeilijk plaatsbaar	91	89	98	87	64	(31)	-	-	(8)	-	-

Tabel 8 (vervolg): Bemiddelingsproces Werf Gusto en RSV, 1978-1979 (Totaal vervallen arbeidsplaatsen = 774)

	08/05/79	21/05/79	31/05/79	11/06/79	29/06/79	16/07/79	31/07/79	27/08/79	26/09/79	15/11/79
Uit dienst	146	153	160	160	160	165	165	165	169	171
Geplaatst binnen RSV	361	364	364	366	363	359	359-361	361	362	362
=> Gusto Engineering	117	118	118	119	119	119	119	119	119	119
=> VDSM	115	119	119	120	120	116	116	116	117	117
=> V.M.IJ.	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
=> V.E.	33	34	34	34	32	32	32	32	32	32
=> RDM	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11
=> Wilton Fijenoord	17	16	16	16	15	15	15	15	15	15
=> Andere bedrijven RSV	3	2	2	2	2	2	2-4	4	4	4
WAO'ers	72	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Langdurig ziek	20	16	16	17	17	15	15	15	15	15
Ontslag 57½+ (verleend)	83	90	85	85	86	86	86	86	86	86
Ontslag overige (verleend)	75	53	63	63	67	67	67	62	62	62
Totaal herplaatst	757	757	759	764	763	763	766	765	765	766
Restant	17	17	15	11	11	11	8	9	9	8
=> Aanbod gehad	-	3	3	1	-	-	-	-	-	-
=> Aanbod afgewezen	11	10	8	6	7	7	8	5	5	5
=> Niet gereageerd	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
=> Te kort gewerkt / proeftijd	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
=> Nog geen aanbieding	6	4	4	4	4	4	-	4	4	2
=> Moelijk plaatsbaar	-	(4)	-	-	-	-	-	-	-	(2)

5.3 Problemen gedurende de bemiddeling

Naast het feit dat RSV niet de gemaakte afspraken nakwam, zijn er gedurende het proces diverse problemen ontstaan. Eekhoudt (1988) benoemt drie problemen die directe invloed hadden op dit verloop: 1. De beschikbare vacatures; 2. De leeftijd van werknemers en hun houding gedurende de bemiddeling; 3. De woonplaats van de werknemers.¹¹⁰ Hieronder zal ieder punt apart behandeld worden.

Ten aanzien van de beschikbare vacatures, was het de bedoeling dat verschillende bedrijven binnen RSV een vacaturelijst zou opstellen. Dit zou leiden tot een duidelijk overzicht van herplaatsingsmogelijkheden binnen RSV. Het opstellen ging echter niet overal goed, waardoor een totaaloverzicht ontbrak aan het begin van de bemiddeling. Aan het begin was er dus geen volledige duidelijkheid over de beschikbare vacatures. Daarnaast waren er vacatures opgesteld die alleen op papier bestonden. Uiteindelijk zijn deze problemen opgehelderd, doordat de herstructureringscommissie van Werf Gusto langs verschillende RSV-werven ging.¹¹¹ Ook deed het ontvangende bedrijf – bijvoorbeeld Wilton Fijenoord – niet altijd haar best in het selectieproces. Veelal gebeurde dit, omdat het overnemen van Gusto-werknemers gezien werd als dwangmatig en werd waar mogelijk enkel ‘de krenten uit de pap gehaald’. Eekhoudt (1988) heeft voor haar onderzoek diverse interviews afgenomen, waaronder met een ijzerwerker van Werf Gusto. Hij verklaart het volgende:

“Omdat het hele personeelsbestand door RSV was overgenomen, konden de heren op de personeelsdienst (...) de krenten uit de pap halen. Die selecteerden een aanbod in de nieuwbouw, VDSM kreeg dus gewoon een vakkracht met zoveel jaar ervaring. Maar iemand die net zijn diploma’s had, of als lastige actievoerders bekend stonden, die wilden ze gewoon niet hebben. Die boden ze iets aan waar ze niet voor opgeleid waren, dan zeiden ze, je weigert dus we vragen ontslag voor je aan.”¹¹²

Vanuit het oogpunt van de ontvangende bedrijven is deze beredenering volstrekt logisch, maar deze praktijk beïnvloedde het bemiddelingsproces negatief.

Met betrekking tot het tweede probleem, de leeftijd van over te plaatsen werknemers, valt te concluderen dat Werf Gusto een relatief oude groep werknemers had. Tabel 9 toont de leeftijdsopbouw van de werf, afkomstig uit de Parlementaire Enquête naar de RSV-werf (1984). Dit zijn cijfers uit 1977, toen het personeelsbestand nog bestond uit 909 werknemers.

¹¹⁰ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, 34.

¹¹¹ Ibidem.

¹¹² Ibidem, protocol 11, 3-4.

Tabel 9: Leeftijdopbouw IHC-Gusto medio 1977

Leeftijdopbouw	Aantal werknemers	Leeftijdopbouw	Aantal werknemers
Tot 20 jaar	23	41 – 50 jaar	176
21 – 30 jaar	208	51 – 60 jaar	233
31 – 40 jaar	208	61 – 65 jaar	61
Totaal	909		

Bron: Parlementaire Enquête naar de RSV-werf (1984), band 6, 931.

De relatief grote groep ouderen vormden een probleem tijdens het bemiddelen. De ouderen werden als problematisch gezien, omdat werkgevers primair zochten naar ervaren, maar wel jonge werknemers. Een vijftiger, of zelfs zestiger, bleef niet op de langere termijn. Daarnaast zagen veel oudere werknemers op tegen een nieuwe werkgever, na jarenlange trouw te zijn geweest aan dezelfde baas.

Tot slot bestonden er problemen omtrent de woonplaats van werknemers. Het overgrote deel van de Gusto-werknemers woonde in Schiedam, en was gewend aan een korte reisafstand. Door de bemiddeling is een relatief grote groep (117 werknemers) overgeplaatst naar VDSM in Rozenburg, wat leidde tot vervoersproblemen. Dit werd uiteindelijk ten dele opgelost met een uitbreiding van de busdienst tussen Schiedam en VDSM.¹¹³ Echter, om onredelijke reistijden te voorkomen, werd dit meegenomen in het beleid. Uiteindelijk geen groot probleem, maar wel degelijk van invloed op het bemiddelingsproces.

5.4 De positie van de vakbonden

In het NRC schrijft Endt (1978) dat de vakbonden vrij snel geen toekomst meer zagen in Werf Gusto. In deze periode werden de steunplannen voor de scheepsbouwindustrie bekend gemaakt door ministers Van Aardenne (Economische Zaken) en Albeda (Sociale Zaken), waar onder andere in stond dat Gusto gesloten zou worden. De nacht nadat deze plannen werden gepresenteerd, vergaderde de vakbeweging (niet verder gespecificeerd) hierover met diverse leden van Gusto's ondernemingsraad. Met betrekking tot het openhouden van Gusto, komt de afwijzende positie van de vakbeweging duidelijk naar voren in het volgende stuk:

¹¹³ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, 37-38.

”Zeggen jullie op die manifestatie dan ook dat Gusto open moet blijven?” (...) Het antwoord was een duidelijk “neen”. De vakbeweging zou om “heropening van het overleg met regering en werkgevers vragen”, de vakbeweging dácht er niet over Gusto echt te redden.”¹¹⁴

Jaap Meynikman, toenmalig secretaris van de Industriebond N.V.V., verstuurde op 22 januari 1977 een brief aan de leden van de achterban beleidscommissie scheepsbouw. Bijgesloten werd een voorstel tot en beleidsplan met bijlagen voor de herstructurering van de Nederlandse scheepsbouw. Dit voorstel staat beter bekend als de OSBH-regeling, oftewel de Overeenkomst Sociale Begeleiding Herstructurering RSV. Hierin komt de invloed van de vakbonden – naast de N.V.V. ook de C.N.V. en de N.K.V. – enigszins naar voren, aangezien het voorstel doordrenkt is met bepalingen die gunstig zijn voor werknemers.¹¹⁵ Voorbeelden hiervan zijn: de mogelijkheid tot een tweede overplaatsingsaanbod, behoud van vakantierechten, inkomensgarantie ten opzichte van laatst genoten salaris, en diverse kostenregelingen.¹¹⁶ Inzake de sluiting van de werf, wisten de vakbonden uiteindelijk wel wanneer zij de strijd hebben ‘verloren’. Zij hebben zich echter blijvend ingezet voor hun leden, bijvoorbeeld door betere arbeidsvoorwaarden te bepleiten, of in ieder waar mogelijk te voorkomen dat de arbeidspositie van Gusto-werknemers binnen RSV verslechterde.

Met betrekking tot de bemiddeling van Gusto-werknemers, waren de vakbonden ook kritisch van aard. Idealiter, zo schreef de N.V.V. in een brief aan zijn leden, zag de opzet er als volgt uit: *“Pak het breed aan, benader de totaliteit, regel vervoer vanaf Schiedam, en neem de club over zoals die is en regel later allerlei oneffenheden.”¹¹⁷* Dit gebeurde echter niet, waarna de vakbond kritiek uitte op het uiteindelijke beleid dat is toegepast. Zij zag RSV ‘de krenten uit de pap halen’, wat haaks stond op hun geopperde beleid. Verder valt uit een besprekingsverslag tussen de Raad van Bestuur en de betrokken vakverenigingen te concluderen dat de verenigingen zeer actief waren gedurende de bemiddelingsperiode. Zo waren zij voor aanpassingen in het bemiddelingsproces, zoals betere informatievoorziening voor betrokken werknemers, en een intensiever contact met de begeleidingscommissie.¹¹⁸ Tevens gaven de verenigingen (passende) oplossingen voor de in hun ogen stoef verlopende bemiddeling. Wederom moest de begeleidingscommissie intensiever worden ingezet, en

¹¹⁴ F. Endt, ‘Ook vakbonden zien werf Gusto niet meer zitten’, *NRC*, 25 maart 1976.

¹¹⁵ Alhoewel dit niet met 100% zekerheid gesteld kan worden.

¹¹⁶ International Instituut voor Sociale Geschiedenis, Archief Industriebond NVV, inventarisnummer 567, ‘Aan de leden van de achterban beleidscommissie scheepsbouw – 20 januari 1977’.

¹¹⁷ IISG, Archief Industriebond NVV, inventarisnummer 567, ‘Brief Industriebond N.V.V. – 26 januari 1979’.

¹¹⁸ IISG, Archief Industriebond NVV, inventarisnummer 567, ‘Besprekingsverslag Raad van Bestuur RSV / Vakverenigingen d.d. – 25 augustus 1978’.

moest er ook meer aandacht uitgaan naar moeilijk plaatsbare werknemers.¹¹⁹

Ook Scheeres bespreekt kort de rol van de vakbonden tijdens de bemiddelingsperiode. Op de vraag ‘*Want ook vanuit de vakbonden werd gekeken of mensen herplaatsbaar waren?*’ van Nieuwendijk, geeft hij het volgende antwoord:

*“Die hadden daar natuurlijk belang bij. Op lokaal niveau hadden die daar niet echt een rol in. Wel in de overlegorganen natuurlijk. Als het ging om welke regelingen van toepassing waren, en welke regelingen er speciaal voor werden afgesloten, daar hadden de vakbonden natuurlijk wel een stem in. Maar dan meer op regionaal- en rijksniveau.”*¹²⁰

Uit zijn woorden, alsook diverse aangehaalde verslagen, blijkt dat de vakbonden met name een sturende, corrigerende rol hebben ingenomen. Tijdens de onderhandelingen over de inhoud van het beleidsplan waren de vakbonden sturend, ter bescherming van de positie van de Gusto-werknemers. Vervolgens hebben zij gedurende het bemiddelingsproces, indien nodig, RSV op de vingers getikt. Echter, moet ten zeerste worden afgevraagd hoe effectief zij hierbij waren. Zoals in het begin van dit hoofdstuk is opgemerkt, werden afspraken op grote schaal door RSV geschonden, bijvoorbeeld door selectief Gusto-werknemers over te plaatsen. Daardoor lijkt het er sterk op dat vakbonden weinig met de vuist op tafel konden slaan.

5.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is onderzoek gedaan naar de manier waarop het bemiddelingsproces is gedocumenteerd. Dit gebeurde aan de hand van de volgende deelvraag: *Op welke wijze hebben Werf Gusto, Rijn-Schelde-Verolme en de betrokken vakbonden geprobeerd de integratie – met bijbehorende problematiek – in goede banen te leiden?* Allereerst is gekeken naar de stapsgewijze ontwikkeling van deze integratie. Iedere twee à drie weken werd een update gegeven over de toenmalige stand van zaken, waarbij Gusto-werknemers werden opgedeeld in verschillende groepen: uit dienst getreden, herplaatst binnen RSV (inclusief Gusto Engineering), WAO’ers, langdurig ziek, ontslag 57½+, ontslag overige, en nog nader te bemiddelen. De ontwikkeling is vervolgens gevisualiseerd in grafiek 1 en tabel 8. Daaruit valt concluderen dat het proces over tijd steeds stroever ging verlopen. In de eerste maanden van de bemiddeling is het overgrote deel van de werknemers herplaatst, uit dienst getreden, et cetera. Op het laatst gevonden meetmoment, 15 november 1979, resteren er nog acht

¹¹⁹ IISG, Archief Industriebond NVV, inventarisnummer 567, ‘Besprekingsverslag Raad van Bestuur RSV / Vakverenigingen d.d. – 4 september 1978’.

¹²⁰ Interview Caroline Nieuwendijk met Reinier Scheeres, persoonlijke communicatie.

werknemers in bemiddeling. Er zijn dan 766 werknemers bemiddeld, waarvan de grootste groep binnen RSV is geplaatst.

Vervolgens is er kort stilgestaan bij ontstane problemen. Eekhoudt (1988) noemt er drie in totaal: 1. De beschikbare vacatures; 2. Leeftijd en houding van werknemers; 3. Woonplaats van werknemers. Dit waren geen onoverkoombare problemen, maar beïnvloedden wel de duur van het proces. Een probleem dat zij hier niet noemt, is het probleem dat RSV waar mogelijk enkel de krenten uit de pap haalde, en zich dus niet aan de gemaakte afspraken hield. Ten aanzien van de deelvraag, kan de positie van RSV dan ook bestempeld worden als wisselvallig. Enerzijds stelde zij (nagenoeg) alle Gusto-werknemers in staat herplaatst te worden binnen RSV, ook al ging het haar primair om Gusto Engineering. Anderzijds werd de bemiddeling tegengewerkt door bovengenoemde voorbeelden. Vanuit Werf Gusto was de herstructureringscommissie ingesteld om de bemiddeling te bevorderen. Dit deed zij door ontstane problemen aan te kaarten, en waar mogelijk op te lossen. Zo heeft de commissie informatieve bezoeken bij verschillende RSV-werven gedaan, om een goede indicatie te krijgen van de beschikbare vacatures. Hier blijkt dat Gusto waar mogelijk de integratie in goede banen probeerde te leiden, met de (schaarse) middelen die zij nog had.

Tot slot is de invloed van de vakbonden onderzocht. Ten aanzien van de sluiting waren zij er vroeg bij om Werf Gusto als reddeloos te bestempelen. Zij hebben zich vervolgens wel kritisch opgesteld in de onderhandelingen met RSV, om de bestaande arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk te behouden. Na deze onderhandelingen maakten de vakbonden zich hard voor het naleven van de gemaakte afspraken. Echter, hiervan is gebleken dat zij dit niet altijd goed deden, bijvoorbeeld bij het selectieve bemiddelingsbeleid van RSV. Uiteindelijk valt te concluderen dat de vakbonden, evenals Werf Gusto, waar mogelijk hun steentje hebben bijgedragen aan het in goede banen leiden van het bemiddelingsproces. Dit in tegenstelling tot RSV, waarvan haar rol eerder als wisselvallig te bestempelen valt. Zij heeft zich opengesteld voor (potentieel) alle Gusto-werknemers, maar probeerde tegelijkertijd enkel de crème de la crème op te nemen.

6. De ervaringen van oud-medewerkers

6.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk worden de ervaringen van oud-medewerkers, ten aanzien van de integratie, onderzocht. Daarbij staat de volgende deelvraag centraal: *Hoe werd de integratie van Werf Gusto in Rijn-Schelde-Verolme beleefd door Gusto-werknemers, en in hoeverre wijkt deze af van de officiële documentatie?* Om deze deelvraag te beantwoorden, zijn persoonlijke verhalen van oud-medewerkers van Werf Gusto geanalyseerd. Hieruit valt te achterhalen waar zij na de sluiting van Gusto terecht zijn gekomen, hoe zij het bemiddelingsproces hebben doorgelopen, en hoe hun nieuwe baan verhoudt tot de oude baan bij Werf Gusto. In totaal zijn zeven persoonlijke verhalen gebruikt om deelvraag 4 te beantwoorden. Deze verhalen zijn niet exclusief geschreven over de sluiting van de werf, waardoor niet alle passages interessant zijn. Omwille van die reden zijn enkel ingekorte versies opgenomen als bijlage in dit onderzoek. Daarnaast is er onder de oud-medewerkers een vragenlijst afgenomen, alhoewel deze matig is ingevuld. In totaal hebben vier personen die ingevuld, ook opgenomen als bijlage. Allereerst wordt aandacht besteed aan twee ‘splintergroepen’, M.S.C. en Gusto Engineering, om vervolgens onderzoek te naar de werknemers die het bemiddelingsproces wél hebben doorlopen.

6.2 Marine Structure Consultants (M.S.C.)

De ontstaansgeschiedenis van het ingenieursbureau M.S.C. is uitgebreid gedocumenteerd door diverse oud-medewerkers van Werf Gusto. Het idee tot het opzetten van een ingenieursbureau dateert van 1976, toen Jan Suyderhoud van toenmalig algemeen directeur Van Gunsteren hoorde over de sluitingsplannen van de werf. Naar aanleiding van deze plannen nam Van Gunsteren ontslag, en werd een nieuwe directeur neergezet om de boel geleidelijk af te bouwen – Th.W. De Kleijn.¹²¹ Suyderhoud concludeerde toen dat het geen zin had om op de werf te blijven, en zag ik ‘hier engineering, elders bouwen’ de toekomst. Via Van Gunsteren, toentertijd overgestapt naar Boskalis, heeft hij contacten binnen Boskalis kunnen leggen, wat uiteindelijk leidde tot een offshore-ingenieursbureau binnen Boskalis. Uiteindelijk is M.S.C. op 1 februari 1977 opgericht, en bleek het bureau al snel succesvol. Over tijd liepen er namelijk steeds meer mensen van Gusto over, wat binnen Gusto weer leidde tot een eigen ingenieursafdeling – Gusto Engineering.¹²² Niet lang daarna werd M.S.C.

¹²¹ Interview Caroline Nieuwendijk met Reinier Scheeres, persoonlijke communicatie.

¹²² Interview Caroline Nieuwendijk met Jan Suyderhoud, persoonlijke communicatie.

een zelfstandig ingenieursbureau, dus losgekoppeld van Boskalis Westminster.

Ook respondent 7 besteedt ook aandacht aan het ontstaan van M.S.C. in zijn persoonlijke verhaal. Daarin beschrijft hij de volgende anekdote:

“In de zomer van 1976 kwam Jan Suyderhoud langs (...) samen met Arthur Roëll. Er dreigde gedonder bij de Gusto, aldus Jan, die van Lex van Gunsteren had gehoord over sluitingsplannen van de RvB onder leiding van Dick Smit. Lex, die was aangenomen om als directeur leiding te geven aan modernisering van de Werf Gusto, had als consequentie ontslag genomen. Jan kwam met het plan een eigen bureau te beginnen met een kleien groep goede techneuten. Hij had contact met onze oude commerciële directeur, Peter van Lunteren, die inmiddels in de RvB van Boskalis zat. Dit zag de overgang wel zitten: een eigen ingenieursbureau van de sterk expansieve Boskalis groep. Ik bedacht de naam MSC (...) Op 1 februari 1977 vertrok Jan met Dirk Manshot, Han Mommaas en Jan de Vries en op 1 april volgde ik met Bart Jan Groeneveld en Joop Hage.”¹²³

Ten aanzien van deze ontwikkeling werd verschillend gereageerd op Werf Gusto. Zo typeerde het toenmalig hoofd van de tekenkamer scheepsbouw het als verraad. Echter, zoals respondent 7 verklaart in zijn memoires, gaf de aanstaande werfsluiting de doorslag voor zijn overstap. Eén van de ingenieurs die later ook de overstap van Werf Gusto naar M.S.C. maakte, was respondent 6. Binnen Gusto was hij hoofdzakelijk onderdeel van de Prodo, de ontwikkelingsafdeling van de werf. Hij is uiteindelijk nog hoofd van deze afdeling geweest, kort nadat M.S.C. was opgezet. Ondanks een breed scala aan activiteiten voor de Prodo, merkte hij ook dat er geen toekomst zat in Gusto. Toen is hij eveneens overgestapt naar M.S.C.¹²⁴ Ditzelfde geldt voor respondent 1, die circa zes maanden na oprichting is overgestapt. Ten aanzien van de sluiting van Werf Gusto, concludeert hij weinig meegekregen te hebben van de integratie, omdat het alternatief al klaarstond.¹²⁵ Uit deze verhalen blijkt dat M.S.C. een goed alternatief voor ingenieurs van Werf Gusto was. Tussen beide bedrijven heeft hij een puntsgewijze vergelijking gemaakt. Daaruit concludeert hij dat er vergelijkbaar betaald werd bij beide werkgevers, maar dat M.S.C. meer uitdaging bood en minder hiërarchisch was. In vergelijking met Werf Gusto, lijkt het er sterk op dat ingenieurs bij M.S.C. beter af waren. Echter, doordat de vragenlijsten sporadisch zijn ingevuld, is dit geen definitief antwoord. Het antwoord van respondent is slechts een indicatie, alhoewel vermoed wordt dat de werkzaamheden van M.S.C. kwalitatief van hoger niveau waren.

¹²³ Persoonlijk verhaal respondent 7: bijlage 8

¹²⁴ Persoonlijk verhaal respondent 6: bijlage 7.

¹²⁵ Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 1: bijlage 1.

6.3 *Gusto Engineering*

Uit het interview met Suyderhoud is al naar voren gekomen dat Gusto Engineering in reactie op M.S.C. was opgezet. J.D. Bax, toenmalig directeur commercie, voelde de hete adem van M.S.C. in zijn nek. Reden genoeg om een aparte ingenieursgroep binnen Gusto op te zetten. In eerste instantie was de groep onderdeel van IHC Holland, die deze graag had behouden, maar Gusto Engineering is uiteindelijk geïntegreerd in RSV. Dit was echter van korte duur, aangezien RSV in 1983 op de fles ging. Toentertijd heeft Bax hier tijdig op gereageerd en de ingenieursgroep weggehaald, en uiteindelijk ondergebracht bij IHC Caland. Uiteindelijk is Gusto Engineering gefuseerd met M.S.C., met GustoMSC als resultaat.

In tabel 8 viel te lezen dat er uiteindelijk 119 man via Gusto Engineering bij RSV terecht zijn gekomen. Respondent 3, toenmalig hoofd van P&O, is daar een voorbeeld van. Over de bemiddelingsperiode heeft hij weinig te vertellen. Doordat hij namelijk tot de Gusto Engineering behoorde, heeft hij geen bemiddeling hoeven doorlopen.¹²⁶ Dezelfde conclusie wordt getrokken door respondent 2, die werkzaam was als projectmanager. Zelfs was hij gedurende het begin van de bemiddeling in Japan, waarna hij bij terugkomst binnen Gusto Engineering bleef. Hij concludeert: “*Voor mij persoonlijk had het geen consequenties.*”¹²⁷

Het ‘gemak’ waarmee het hoogopgeleid personeel van nieuw werk was voorzien, in vergelijking met de *blue collars* van Werf Gusto, stond geheel in de lijn der verwachting. Dit is in het vorige hoofdstuk al ter sprake gekomen, toen de brief in De Vijfkant werd besproken: “*(...) als er bijna geen orders komen staan wij ’t eerste op straat, behalve natuurlijk die mensen met know-how op offshore gebied.*”¹²⁸ Dat wisten de ingenieurs zelf ook wel, vandaar bijvoorbeeld het ontstaan van M.S.C. In deze periode wordt het steeds duidelijker dat het door Suyderhoud aangehaalde ‘SBM-concept’ de boventoon zal voeren. De traditionele Nederlandse werven verdwijnen, en maken plaats voor ingenieursbureaus. Het productieproces wordt vervolgens gedaan waar dit het goedkoopste is. Deze tendens kan doorgetrokken worden naar de hedendaagse situatie, waarbij bijvoorbeeld het industrieterrein van Vijfsluizen vol staat met diverse ingenieursbureau, zonder bouwplaats.

6.4 *Werknemers in de bemiddeling*

Uit de verzamelde persoonlijke verhalen, steekt het verhaal van respondent 5 boven de rest uit. In zijn tijd bij Werf Gusto is hij werkzaam geweest op diverse afdelingen, met 31

¹²⁶ Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 3: bijlage 3.

¹²⁷ Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 2: bijlage 2.

¹²⁸ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfsluiting en herstructurering*, bijlage 4.

augustus 1978 als laatste werkdag. Zijn laatste dagen waren gevuld met het oplegklaar maken van de Co. 950, de *KCA King Fisher*, zodat Gusto uiteindelijk haar deuren kon sluiten. Logischerwijs was de bemiddelingsperiode al aangevangen, maar kwam hij nog niet in aanmerking. Toen deze opdracht voltooid was, was er voor hem geen direct alternatief beschikbaar. Uiteindelijk heeft hij zes maanden in de bemiddeling gezeten, wat hij als zeer stressvol heeft ervaren. Na dit half jaar, in maart 1979, kreeg hij eindelijk een functie aangeboden bij Verolme Rozenburg. Hier heeft hij drie jaar gewerkt, gevolgd door Wilton Fijenoord, Koninklijke Brinkman en IHC te Kinderdijk.¹²⁹ Op basis van zijn verhaal valt te concluderen dat respondent 5 na de sluiting van Werf Gusto geen fijne periode heeft beleefd. Direct na de sluiting heeft hij een redelijk lange periode zonder werk gezeten, en ook gedurende zijn vervolgcarière wisselde hij meerdere keren – bij Wilton Fijenoord noodgedwongen – van baan. Pas bij IHC, waar hij werkte vanaf 1991 tot aan zijn pensioen, was deze tumultueuze periode voorbij.

Jammerlijk genoeg was respondent 5 als enige ‘bemiddelde’ oud-medewerker van Werf Gusto bereid om zijn verhaal te delen. De andere vergaarde verhalen/enquêtes zijn afkomstig van werknemers die eerder zijn gestopt, naar M.S.C. zijn overgestapt, of bij de groep Gusto Engineering zaten. Hierdoor blijft de personificatie van de bemiddeling summier. Toevalligerwijs heeft Eekhoudt (1988) zijdelings over dit onderwerp gesproken tijdens een van haar interviews. In haar gesprek met een anonieme ijzerwerker komt namelijk de OSBH-regeling ter sprake, waarover hij het volgende vertelt:

“Dat vond men op zichzelf de beste regeling die is uitgedacht hè. De hele OSBH, als die goed was uitgevoerd was men er geen cent op achteruit gegaan. Ze werden met al hun rechten en plichten overgenomen. Nou, de meesten kenden wel mensen van Wilton en dan zeiden ze, jôh, ze willen ons met de OSBH-regeling overplaatsen en dan zeiden ze op Wilton, dat moet je nemen want dat is een fantastische regeling. En dat was het inhoudelijk ook. Dat zag men toen ook wel.”¹³⁰

Enkele voorwaarden van deze overeenkomst zijn al in het vorige hoofdstuk besproken, aanvullend valt uit dit citaat te concluderen dat werknemers in essentie geen slechtere arbeidsvoorwaarden zullen krijgen. Dit was van belang, omdat Gusto over het algemeen zeer gunstige arbeidsvoorwaarden had opgesteld. Zo concludeerde Bax: *“over alle gelederen betaalden we [Werf Gusto] meer dan de RSV deed.”¹³¹* Ook de heer Rijkse, toentertijd lid van

¹²⁹ Persoonlijk verhaal respondent 5: bijlage 6.

¹³⁰ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, protocol 11, pagina 4.

¹³¹ Ibidem, protocol 4, pagina 15.

het hoofdbestuur van de FNV, onderschrijft het nut van deze regeling. Daarnaast vindt hij dat er geen betere regeling getroffen kon worden. Inhoudelijk reageert hij er echter niet op.¹³² Het is dan ook interessant te noemen, dat het toentertijd met minachtig werd ontvangen. Een voormalig personeelschef verklaart hierover namelijk het volgende:

“Dat was de meest beroerde dat er bestond natuurlijk, dat was te min, dat was te weinig. Maar als je het met nu vergelijkt was het de meest goudgerande regeling die er bestaat. Men is bij Gusto toen niet tussen de wal en het schip gevallen. Maar toen was het shit en later mocht men gaan beseffen dat het helemaal geen shit was en dat 't eigenlijk best wel goed was.”¹³³

Terugkijkend blijkt deze regeling dus een ‘goudgerande regeling’ te zijn, maar werd dit toentertijd niet zo ervaren.

Ook heeft de actualiteitenrubriek VARA-visie kort aandacht besteed aan deze bedrijfssluiting en de afvloeiing van het personeel. In haar reportage over Werf Gusto komen onder andere oud-werknemers aan het woord, waarbij het ook over de onaangename kant van de bemiddelingsperiode ging. Hierover schrijft de *Leeuwarder Courant* dat vakbonden zo goed mogelijk de materiële positie van de getroffenen probeerden te waarborgen, maar dat er weinig aandacht uitging naar de psychische schade voor werknemers. Hier wordt specifiek het ‘beroven van een stukje identiteit of persoonlijkheid’ genoemd, maar kan de stress die hij ervoer hier ook onder worden geschaard.¹³⁴

6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk werd de laatste deelvraag behandeld: *Hoe werd de integratie van Werf Gusto in Rijn-Schelde-Verolme beleefd door Gusto-werknemers, en in hoeverre wijkt deze af van de officiële documentatie?* Op voorhand was dit een interessante vraag om te stellen, aangezien hierover weinig bekend is. Echter, bleken de oud-werknemers van Werf Gusto niet erg happig op het delen van hun ervaringen tijdens de bemiddeling. Desalniettemin is geprobeerd een antwoord te vinden op de deelvraag. Uiteindelijk is deze opgedeeld in drie delen: 1. Werknemers die alvorens de sluiting zijn overgestapt naar M.S.C.; 2. Werknemers die onderdeel waren van de Gusto Engineering; 3. Werknemers in de bemiddeling.

Het ingenieursbureau M.S.C. is enkele jaren voor de sluiting opgericht door de heer Suyderhoud, aangezien hij wist van de sluitingsplannen van Werf Gusto. Voor een handvol

¹³² Ibidem, protocol 5, pagina 2.

¹³³ Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, protocol 10, pagina 6.

¹³⁴ Cor van de Poel, ‘Zo mag ik ’t zien, *Leeuwarder courant: hoofdblad van Friesland*, 29 november 1978.

ingenieurs van Gusto bleek dit een goed alternatief, aangezien M.S.C. in korte tijd groeide door ‘overstappers’. Het bleek een goede manier om niet te hoeven wachten op de sluiting van Werf Gusto, met een mogelijke bemiddelingsperiode als gevolg. Echter, was van dit laatste ook geen sprake bij de overgebleven ingenieurs. Kort nadat M.S.C. door Suyderhoud was opgericht, werd hun technische knowhow samengevoegd tot Gusto Engineering. Gedurende de onderhandelingen tussen RSV en IHC Holland, bleek RSV primair geïnteresseerd te zijn in deze groep. Nadat beide partijen klaar waren met onderhandelen, en Werf Gusto was overgenomen door RSV, werd Gusto Engineering als collectief binnen RSV opgenomen. Daar kwam dus geen enkele vorm van bemiddeling aan te pas.

Dit kwam wel ter sprake bij de resterende groep Gusto-werknemers. Te concluderen valt dat zij, bij een overgang naar RSV, geen zorgen hoefde te maken over een verslechtering van hun arbeidspositie. Op voorhand was hierover namelijk de OSBH-regeling opgesteld, waardoor (vrijwel) alle rechten bij overname werden behouden. Respondent 5 is uiteindelijk een van de werknemers die de bemiddeling heeft meegemaakt. Doordat hij nog werkzaamheden had op de werf, kwam hij pas betrekkelijk laat in de bemiddeling. Daardoor heeft het circa zes maanden geduurd voordat hij een baan binnen RSV kreeg aangeboden, wat heeft geleid tot een aantal stressvolle maanden. Die hectische periode was daardoor helaas nog niet afgelopen, aangezien hij in de jaren tachtig wederom diverse keren van werf moest wisselen. Dat de psychische kanten van een bemiddeling onderbelicht bleven, werd ook in VARA-visie aangekaart. Daar kwamen anonieme oud-werknemers aan het woord, die het moeilijk hadden met de sluiting van Gusto. Naast het wisselen van werk, vindt er namelijk ook een verlies van een stukje identiteit – Werf Gusto – plaats. In de ‘papieren’ bemiddeling wordt hier namelijk geen aandacht aan besteed.

Het opleidingsniveau van een werknemer bleek van essentieel belang bij de bemiddeling. Het hooggeschoolde personeel, specifiek de ingenieurs, had geen probleem bij het vinden van een nieuwe baan. De laaggeschoolde werknemers hadden daarentegen een langere bemiddelingsperiode, waarbij er geen garantie was op nieuw werk. Bovendien waren de meningen over de OSBH-regeling verdeeld. Toentertijd werd dit ontvangen als ‘te weinig’, terwijl dat later als een ‘goudgerande regeling’ werd getypeerd. De ‘papieren’ bemiddeling mist logischerwijs het persoonlijke aspect. Er werd wel rekening gehouden met dingen als reisafstand, maar bijvoorbeeld niet met stress van nader te bemiddelen werknemers.

7. Conclusie

In dit onderzoek zijn diverse facetten van de Nederlandse scheepsbouwindustrie belicht, met Werf Gusto als casus. Naar aanleiding van de beslissingen van de Beleidscommissie Scheepsbouw, met als voornaamste taak het herstructureren van de industrie, heeft deze scheepswerf haar deuren gedwongen moeten sluiten. Vervolgens heeft RSV geprobeerd alle overgebleven werknemers te integreren in haar concern, primair om de technische knowhow te behouden. Ten aanzien van deze integratie, stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

In hoeverre slaagde de integratie van IHC Gusto binnen Rijn-Schelde-Verolme, nadat IHC Gusto in 1978 werd gedwongen tot het sluiten van haar deuren, en hoe hebben de oud-werknemers van de werf deze integratie ervaren?

Mede door de ontwikkelingen in de decennia voor de sluiting van Werf Gusto, werd deze integratie noodzakelijk geacht. De Nederlandse scheepsbouwindustrie wordt vanaf de jaren zestig gekenmerkt door teruglopende resultaten, alhoewel hier lange tijd niets aan werd gedaan. Naar de commissies die toentertijd zijn ingesteld, werd nagenoeg niet geluisterd. In de jaren zeventig intensiverden deze negatieve ontwikkelingen, bijvoorbeeld te zien aan de grote terugloop in orders, totale tonnage en aantal voltooiingen. De lagelonenlanden, met name Japan en Zuid-Korea, zorgden voor een moordende concurrentie, dat gepaard ging met overcapaciteit en onderbezetting. Ondanks grote financiële uitgaven, bleek de industrie toe aan een herstructurering, waar Werf Gusto uiteindelijk slachtoffer van geworden is. Daarbij valt een concrete parallel te trekken met de Limburgse mijnbouw, die naar aanleiding van vergelijkbare problemen gesloten zijn. Naast de negatieve ontwikkelingen in de globale scheepsbouwindustrie, zijn het gefaalde Amerikaanse avontuur, de afstotende houding van IHC Holland, en de invloedrijke rol van de Nederlandse overheid opgesomd als oorzaken die hebben bijgedragen aan het sluiten van Werf Gusto.

Uiteindelijk is Werf Gusto overgenomen door RSV, waardoor een gedeelte van haar personeelsbestand binnen de scheepsbouw kon blijven werken. Wanneer er puur naar de cijfers wordt gekeken, rekening houdend met de toenmalige malaise in de industrie, valt te concluderen dat IHC Gusto redelijk goed is geïntegreerd in RSV. Zo is ongeveer de helft van haar personeelsbestand overgenomen door RSV, met vergelijkbare arbeidsvoorwaarden. Het behoud van deze voorwaarden was vastgelegd in de OSBH-regeling, waar de betrokken werven en vakbonden aan meegewerkt hebben. Eveneens heeft het bemiddelingsproces zich in vrije korte tijd voltrokken, namelijk om en nabij de anderhalf jaar. Voor de werknemers die

de gehele periode in de bemiddeling hebben gezeten, was dit geen fijne tijd, maar zij hadden natuurlijk wel een (gedeeltelijke) inkomensgarantie. Tot slot kan het slagen van de integratie gekoppeld worden aan de vooropgestelde doelstellingen: 1. Behouden van de knowhow in de offshore; 2. Het geleidelijk afbouwen van Werf Gusto. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek, valt te concluderen dat beide doelstellingen behaald zijn. De technische knowhow van Werf Gusto werd linea recta opgenomen in RSV, en wordt tegenwoordig voortgezet in GustoMSC. Het afbouwen van de werf kostte daarentegen meer tijd, maar is dit onder leiding van Theo de Kleijn wel degelijk gebeurd. De laatste werkzaamheden, waaronder het afbouwen van het laatste schip, zijn betrekkelijk snel voltooid, en er zat een redelijk tempo in de daaropvolgende bemiddelingsperiode. De vooropgestelde doelstellingen zijn daarmee gehaald.

Aan de andere kant, bleek RSV niet in staat all werknemers te integreren in haar concern, en zijn er uiteindelijk dus veel werknemers uit dienst getreden of ontslagen, of bijvoorbeeld met terechtgekomen in de WAO. Bovendien, wat achteraf makkelijk gesteld kan worden, bleek de integratie van Werf Gusto in RSV geen oplossing voor de langere termijn. Ondanks enorme financiële overheidssteun, ging het concern in 1983 failliet, en ving voor haar werknemers wederom een periode van onrust aan. Alhoewel dit niet gold voor de werknemers van Gusto Engineering, die tijdig uit RSV zijn gehaald. Bovendien zijn er diverse problemen ontstaan, die onder andere door Eekhoudt (1988) zijn aangekaart. Bij aanvang van de bemiddelingsperiode, was er geen duidelijk overzicht van de beschikbare vacatures. Bovendien bestonden er ook 'papieren' vacatures, die dus niet hard gemaakt konden worden. Daarnaast signaleerde ze problemen omtrent de leeftijd, houding en woonplaats van Gusto-werknemers. Tot slot valt te concluderen dat er weinig rekening gehouden is met de psychische klachten van de bemiddeling, bijvoorbeeld geconstateerd bij respondent 5. Het is echter de vraag of dit onvermijdelijk is tijdens een bemiddelingsperiode.

Alhoewel het gedwongen sluiten van IHC Gusto als een bom was ingeslagen onder haar werknemers, valt de uiteindelijk overname te typeren als tevredenstellend. RSV gaf Gusto-werknemers de mogelijkheid om binnen dezelfde industrie te blijven werken, en leidde de herstructureringscommissie van Werf Gusto de bemiddeling in goede banen. Echter, is ook met enige tegenzin bemiddeld door RSV-bedrijven. Zo werd waar mogelijk enkel 'de krenten uit de pap' gehaald, aangezien zij de integratie als gedwongen ervoeren. Bovendien wilden zij niet opgescheept worden met de kwalitatief minder goede werknemers, en werd aan deze mensen bijvoorbeeld een baan aangeboden waar zij niet voor opgeleid waren. Daaruit valt te

concluderen dat RSV (ten dele) de integratie als blok aan het been zag. Vanaf de start van het bemiddelingsproces was Gusto Engineering al geïntegreerd, de rest was min of meer bijzaak. De invloed van de vakbonden is lastig te typeren. Initieel waren zij tegen de sluiting van Werf Gusto, maar zagen zij snel in dat het niet rendabel was om de werf open te houden. Gedurende de onderhandelingen waren zij van (beperkte) invloed, bijvoorbeeld te zien aan de OSBH-regeling. Verder hadden zij als voornaamste taak om zo veel en zo goed mogelijk Gusto-werknemers te laten integreren in RSV. De vakbonden zetten zich actief in op het naleven van de gemaakte afspraken, zodat de positie van Gusto-werknemers niet zou verslechteren. Dit gebeurde echter niet consequent, aangezien RSV in zekere zin ‘deed wat ze wilde’, dus moeten er vraagtekens gezet worden bij de mate van invloed van de vakbonden.

Tot slot, zijn een paar beperkingen in dit onderzoek naar boven gekomen. De allereerste beperking heeft betrekking op de bereidwilligheid van de oud-medewerkers van Werf Gusto. Dit onderzoek was afhankelijk van hun medewerking, en deze bleek gering. Uiteindelijk hebben slechts vier oud-medewerkers de vragenlijst ingevuld, terwijl deze wie werd voorgelegd aan circa dertig personen. Als gevolg hiervan is het hoofdstuk over hun ervaringen omtrent de bemiddeling gering. Een kleine kanttekening is wel dat het overgrote deel van deze groep oud-medewerkers behoorde tot de hoogopgeleiden, waardoor additionele vragenlijsten toch eerder zullen gaan over M.S.C. of Gusto Engineering, niet de bemiddeling. De andere beperking staat in het verlengde van de eerste beperking. In 2018 is de sluiting van Werf Gusto veertig jaar geleden, en zullen al veel van de oudere Gusto-werknemers overleden zijn. Dit maakt het lastig om onderzoek te doen naar bijvoorbeeld de ervaringen van vijftigplussers, specifiek de werknemers die net buiten de pensioenregeling vielen.

Tijdens dit onderzoek zijn interessante invalshoeken naar voren gekomen, wat zich kan vertalen naar nieuwe onderzoeksonderwerpen. Zo opperde Van Gunsteren een vete tussen de Smulders, Smitten en Verschures als reden om geen investeringen in Werf Gusto te doen. Deze ogenschijnlijke familievete, en indirect zijn invloed op de beleidsvoering van IHC Holland, is daarmee interessant om te onderzoeken. Een andere invalshoek is de haalbaarheid om Werf Gusto toentertijd overeind te houden. Daarbij kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de invloed van het investeringsplan van zowel twintig en honderd miljoen, de uiteindelijke keuzes van de Beleidscommissie Scheepsbouw, en de huidige invloed van *outsourcing* van arbeid op het kunnen behouden van een Nederlandse werf.

8. Literatuurlijst

8.1 Primaire bronnen

Poel, Cor van de, 'Zo mag ik 't zien, *Leeuwarder courant: hoofdblad van Friesland*, 29 november 1978.

Endt, F., 'Ook vakbonden zien werf Gusto niet meer zitten', *NRC*, 25 maart 1976.

Gemeentearchief Schiedam, Archief van de N.V. Werf Gusto, toegangsnummer 386, film 'Gusto Open'.

GSL, Verslag Gezamenlijke Steenkolenmijnen in Limburg 1962.

International Instituut voor Sociale Geschiedenis, Archief Industriebond NVV, inventarisnummer 567, 'Aan de leden van de achterban beleidscommissie scheepsbouw – 20 januari 1977'.

IISG, Archief Industriebond NVV, inventarisnummer 567, 'Besprekingsverslag Raad van Bestuur RSV / Vakverenigingen d.d. – 25 augustus 1978' & '4 september 1978'.

IISG, Archief Industriebond NVV, inventarisnummer 567, 'Brief Industriebond N.V.V. – 26 januari 1979'.

Leyte, Hans, 'Eén van de 1070. 'Na 31 jaar bij Gusto mag me best wat vergoed worden''. *Het Vrije Volk*, 25 juni 1977.

Lloyd's Register of Shipping, *Statistical tables* (Londen 1965-1980).

Minister van Economische Zaken, *Brief aan de vaste commissie voor economische zaken* (Den Haag, 17 augustus 1990).

N.N., 'Bij Gusto is het werk op', *Algemeen Dagblad*, 11 juni 1977.

N.N., 'Bommen', *Ach Lieve Tijd*, 1 januari 2001.

N.N., 'Een nieuwe dochter', *IHC Gusto Nieuws*, 12 maart 1971.

N.N., 'Gusto waarschijnlijk volledig naar RSV. Personeel nu niet meteen op straat', *Reformatorisch Dagblad*, 2 juni 1978.

N.N., 'Gustowerf Schiedam volgend jaar dicht. Te weinig vraag offshorematerieel', *Reformatorisch Dagblad*, 11 juni 1977.

N.N., 'IHC bouwt derde booreiland in de U.S.A.', *IHC Gusto Nieuws*, 25 augustus 1972.

N.N., 'IHC Holland stoot offshore-divisie af. Drie bedrijven rijp voor fusie', in: *Dagblad Scheepvaart*, 14 oktober 1976.

N.N., 'Mededeling', *IHC Gusto Nieuws*, 11 juni 1978.

N.N., 'Minder verzuim bij Gusto', *De Rotterdammer*, 22 februari 1963.

N.N., 'Nog pas gisteren', *IHC Zeskrant*, augustus 1978.

N.N., 'Vestiging scheepswerven', *Ach Lieve Tijd*, 1 januari 2001.

N.N., 'Vrijwillig vervroegde uittreding', *IHC Zeskrant*, 20 juni 1977.

N.N., ‘Worden we verkocht en verraden.....?’, in: Eekhoudt, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering*, bijlage 4.

Stadsarchief Rotterdam, Archief van Rijn-Schelde-Verolme (RSV), inventarisnummer 451_2285, ‘Bemiddeling Gusto, 9 maart 1979.

Stadsarchief Rotterdam, Archief van Rijn-Schelde-Verolme (RSV), inventarisnummer 451_2285, ‘Intentieverklaring tussen de staat, RSV en IHC Holland’.

Stadsarchief Rotterdam, Archief van Rijn-Schelde-Verolme (RSV), inventarisnummer 451, ‘Open brief van U. Bruseker namens het Schiedams Comité Gusto Open, 22 december 1978).

Vinke, Bob Warnderink, ‘Zojst afgetreden IHC-Gusto directeur: Capaciteitsreductie in scheepsbouw zinloos’, *De Financiële Telegraaf*, 14 oktober 1976.

Waarden, Frans van, ‘Waarom de scheepsbouw niet op de helling hoeft’, *De Groene Amsterdammer*, 24 november 1976.

8.2 Secundaire bronnen

Beleidscommissie Scheepsbouw, *Beleidsplan voor de herstructurering van de Nederlandse scheepsbouw* (Delft 1977).

Beleidscommissie Scheepsbouw, *Herstructureringsplan Werfgroep 1 in het kader van het Beleidsplan van de Beleidscommissie Scheepsbouw* (Delft 1977).

Brugge, Jeroen ter, ‘Scheepsbouw in perspectief. Inleiding’, in: *Scheepsbouw in perspectief. Werven in Nederland, 1870-2009* (Zutphen, 2009) 1-15.

Commissie Nederlandse Scheepsbouw 1965, *Commissie-rapport over de Nederlandse Scheepsbouw* (Den Haag 1965).

Daalder, Remmelt, *Maritieme geschiedenis van Nederland in 70 hoogtepunten: 1500-2000* (Amsterdam, 2004).

Dekker, Anna, *Cornelis Verolme. Opkomst en ondergang van een scheepsbouwer* (Amsterdam 2005).

Dendermonde, Max, *De Som der Delen* (Wormerveer 1962).

Directie van de visserijen, *Rapport van de Commissie Sanering Zeevisserij* (Den Haag 1952).

Eekhoudt, Ilonka, *Gebeurtenissen rond een bedrijfssluiting en herstructurering* (Rotterdam 1988).

Evers, B., G. de Groot & W. Wagenmans, *De Nederlandse kledingindustrie –herstructurering en ontwikkelingsdimensie* (Tilburg 1975).

IHC Gusto, *Organisation model for a Dutch offshore nucleus* (8 april 1977) 1-19.

IHC Holland, *IHC Jaarverslag 1973* (Rotterdam 1974).

IHC Holland, *IHC Jaarverslag 1976* (Rotterdam 1977).

Jong, Loe de, *Het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog. Deel 7: Mei '43 – juni '44. Eerste helft* (Den Haag 1976).

Klemann, Hein, *Nederland 1938-1948. Economie en samenleving in jaren van oorlog en bezetting* (Amsterdam 2002).

Korteweg, Joke, *70 jaar IHC Merwede* (Arnhem 2013).

McKinsey & Company, *Evaluatie van mogelijkheden tot samenwerking in Offshore Constructie. Samenvatting van het rapport* (Amsterdam 1977).

Messing, F.A.M., *Geschiedenis van de mijnsluiting in Limburg* (Leiden 1988).

Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. Financiële betrokkenheid van de Staat bij RSV 1967-1983. Rapport interne deskundigen* (band 8) (Den Haag 1984).

Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. Opkomst en ondergang van Rijn-Schelde-Verolme. 1977-1983; 1983-1984. Met conclusies, samenvatting en summary in English* (band 2) (Den Haag 1984).

Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. Opkomst en ondergang van Rijn-Schelde-Verolme. Bijlagen 1965-1971* (Den Haag 1984).

Parlementaire Enquêtecommissie RSV, *RSV-enquête. ROS, Simon Stevin, Bouw voor eigen rekening. Rapport externe deskundigen* (band 13) (Den Haag 1984).

Scholte, J.H., *De scheepsbouw en Nederland. Terugblik en perspectief* (Rotterdam 1990).

Stam, J.A. en Th.C.M. van Leeuwen, *Uit vrees voor concurrentie. Een onderzoek naar de kostbepalende factoren in de scheepsbouw in Nederland en Japan* (Rotterdam 1979).

Todd, Daniel, *The World Shipbuilding Industry* (Londen & Sydney 1985).

Vermeij, C., 'De malaise in de scheepsbouw', in: *Schip en werf* 23 (9 november 1962) 685-686.

Voogd, Cornelis de, *De neergang van de scheepsbouw en andere industriële bedrijfstakken* (Vlissingen 1993).

Weilepp, Manfred, *Subventionierung im Weltschiffbau* (Hamburg, 1989).

8.3 Internetbronnen

Allewelt, Dirk, 'A.F. Smulders 1862-1894': http://werf-gusto.com/?page_id=270.

Allewelt, Dirk, 'De afgedwongen sluiting van 'de Gusto': <https://nl.linkedin.com/pulse/de-afgedwongen-sluiting-van-gusto-dirk-h-allewelt>.

Allewelt, Dirk, 'Gusto Schiedam, Gusto Slikkerveer. 115 jaar ondernemerschap': <http://werf-gusto.com/?p=4059>.

Maritiem Nederland, 'De Nederlandse Offshore-industrie': <http://www.maritiemnederland.com/dossiers/offshore/item55>.

Royal IHC, 'History': <https://www.royalihc.com/en/about-us/about-royal-ihc/history>.

Treves, Tullio, '1958 Geneva Conventions on the Law of the Sea': <http://legal.un.org/avl/ha/gclos/gclos.html>.

TV Limburg, 'De mijnen gaan dicht: 6. Van zwart naar groen': <http://www.demijnen.nl/collectie/interview/de-mijnen-gaan-dicht-6-van-zwart-naar-groen>.

4. In vergelijking met uw werk bij Werf Gusto, was het aangeboden alternatief *vergelijkbaar*, *beter* of *slechter* dan uw oude baan? Denk hierbij aan opleidings- & salarisniveau, afstand tot het werk, het lange termijn perspectief, et cetera. (Neem dit mee in uw antwoord)

..... M.S.C. (mich. aan dezelfde alternatief)
..... s.d. zelfde salaris
..... meer uitdaging
..... weinig hiërarchie
.....

5. Bent u tevreden over het uiteindelijke resultaat van de reorganisatie? Enerzijds voor u persoonlijk, anderzijds voor de medewerkers van Werf Gusto in het algemeen.

..... weinig van reorganisatie resultaat
..... (werf gesloten → M.S.C.)
.....
.....

6. Heeft u nog additionele opmerkingen aangaande de sluiting van de werf?

..... ebaatich, weinig "management"
..... ieder voor zich
.....
.....

9.2 Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 2

Enquête oud-medewerkers Werf Gusto

Naam: [REDACTED] Leeftijd: ...67...

Periode bij Gusto gewerkt: ...19... maanden / jaren

Soort beroep: *Planner / Project Manager* Aangesloten vakbond: ...Nee...

Vragen omtrent de sluiting van de werf

1. Wat zijn volgens u de redenen dat Werf Gusto haar deuren moest sluiten?

...*Politiek besluit*...

2. Wat heeft het bemiddelingsproces voor u betekend? Waar bent u terecht gekomen?

...*Niet, aangezien ik tijdens die periode in Japan was (aug 77 - aug 78)*...

3. Welke rol heeft uw vakbond in het bemiddelingsproces gespeeld?

...*n.v.t.*...

Z.o.z.

1

4. In vergelijking met uw werk bij Werf Gusto, was het aangeboden alternatief vergelijkbaar, beter of slechter dan uw oude baan? Denk hierbij aan opleidings- & salarisniveau, afstand tot het werk, het lange termijn perspectief, et cetera. (Neem dit mee in uw antwoord)

Beter. Bij Gusto Engineering was
behoefte aan een stouwbouwkundige/docent
richting kranen. Schiedam is leef
Schiedam

Nota: Ik zat in een periode van
carrière-ontwikkeling.

5. Bent u tevreden over het uiteindelijke resultaat van de reorganisatie? Enerzijds voor u persoonlijk, anderzijds voor de medewerkers van Werf Gusto in het algemeen.

Voor mij persoonlijk had het geen
consequenties. Voor anderen was het
een amputatie en werd het gezien
als verraad.

6. Heeft u nog additionele opmerkingen aangaande de sluiting van de werf?

Het politiek en economisch denken
gaat voorbij aan sociale aspecten
van de samenleving; toen en nu.
Naar -- voor mensen kan het ook
beutwoord werken en vinden nieuwe
wegen.

9.3 Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 3

Enquête oud-medewerkers Werf Gusto

Naam: [redacted] Leeftijd: 71

Periode bij Gusto gewerkt: 17/2/70 maanden / jaren einde

Soort beroep: Hoofd P&O 70 Aangesloten vakbond: _____

Vragen omtrent de sluiting van de werf

1. Wat zijn volgens u de redenen dat Werf Gusto haar deuren moest sluiten?

- herstructureren Med. land
- Scheepsbouw
- IHC divide de werf's met langer aan (debaïle in Amerika)

2. Wat heeft het bemiddelingsproces voor u betekend? Waar bent u terecht gekomen?

- niet bemiddeld
- Gusto Engineering

3. Welke rol heeft uw vakbond in het bemiddelingsproces gespeeld?

geen

Z.o.z.

1

4. In vergelijking met uw werk bij Werf Gusto, was het aangeboden alternatief *vergelijkbaar*, *beter* of *slechter* dan uw oude baan? Denk hierbij aan opleidings- & salarisniveau, afstand tot het werk, het lange termijn perspectief, et cetera. (Neem dit mee in uw antwoord)

perspectief → Gusto Engineering
functie lid Man Team —
hoofd algemeen zaken

5. Bent u tevreden over het uiteindelijke resultaat van de reorganisatie? Enerzijds voor u persoonlijk, anderzijds voor de medewerkers van Werf Gusto in het algemeen.

het was geen reorganisatie!

6. Heeft u nog additionele opmerkingen aangaande de sluiting van de werf?

ik heb een autobiografie

9.4 Enquête oud-medewerkers Werf Gusto – respondent 4

Enquête oud-medewerkers Werf Gusto

Naam: ***** Leeftijd: 76

Periode bij Gusto gewerkt: 9 jaren (1968-1977)

Soort beroep: *Scheepsbouwkundig ingenieur*

Aangesloten vakbond: *Vereniging Hoger Personeel IHC Holland*

Vragen omtrent de sluiting van de werf

1. Wat zijn volgens u de redenen dat Werf Gusto haar deuren moest sluiten?

De door de overheid gesubsidieerde reorganisatie van de Nederlandse scheepsbouw hield in dat IHC Gusto over zou gaan naar het offshore cluster onder RSV vlag. Binnen RSV waren er voldoende goede bouwplaatsen en de Gusto werf was sterk verouderd door jaren lang slechts minimale investeringen te plegen. RSV had daarom alleen belandstelling voor de engineering en niet voor de werf, die gesloten kon worden, inkrimping werd bovendien noodzakelijk gezien. Zie verder mijn aparte bijlage en de herinneringen van Bart van Dam.....

2. Wat heeft het bemiddelingsproces voor u betekend? Waar bent u terecht gekomen?

Niet van toepassing, zelf eerder initiatief genomen , zie bijlage

.....
.....

3. Welke rol heeft uw vakbond in het bemiddelingsproces gespeeld?

Mij niet bekend.....
.....
.....

4. In vergelijking met uw werk bij Werf Gusto, was het aangeboden alternatief *vergelijkbaar*, *beter* of *slechter* dan uw oude baan? Denk hierbij aan opleidings- & salarisniveau, afstand tot het werk, het lange termijn perspectief, et cetera. (Neem dit mee in uw antwoord)

Niet van toepassing

.....

.....

5. Bent u tevreden over het uiteindelijke resultaat van de reorganisatie? Enerzijds voor u persoonlijk, anderzijds voor de medewerkers van Werf Gusto in het algemeen.

Nee, het had veel beter gekund.....

.....

.....

6. Heeft u nog additionele opmerkingen aangaande de sluiting van de werf?

Ja, zie bijlage en herinneringen van anderen [o.a. respondent 6 & 7]

.....

.....

9.5 Persoonlijk verhaal respondent 4

Allereerst is het belangrijk te weten hoe de samenstelling van het IHC Holland was in de periode voorafgaand aan de sluiting, zie het verslag van Bart van Dam [persoonlijke communicatie]:

“Het is misschien goed hier ook nog wat aandacht te wijden aan de Raad van Bestuur van IHC Holland, gevormd op 1 januari 1966 en zetelend op het Marconiplein (Goldfinger House) te Rotterdam.

Bij de oprichting van IHC Holland bestond de Raad van Bestuur uit Henri Smulders (president), Piet Verschure (Offshore Divisie) en Dick Smit (Bagger Divisie).

Bij het aftreden van H Smulders op 31 december 1972 werd Dick Smit benoemd tot president en kreeg Bob Schuil de leiding over de Bagger Divisie.

Na het echeq in Amerika met IHC Holland Marine Corporation (IHC LeTourneau), waar de bouw van booreilanden op het strand hopeloos de mist in ging en dat IHC uiteindelijk 65 miljoen gulden kostte, kreeg Piet Verschure eind 1973 de leiding over de Divisie Deelnemingen (Viking, Foramer en Forasol, IHC Holland Exploratie, R.J. Brown & Assoc., IHC Rentals en SBM) en werd Bob Schuil per 1 januari 1974 Hoofd van de Offshore Divisie. Op 1 november 1974 werd de leiding van de Bagger Divisie opgedragen aan Dick Boterenbrood, komend van de ADM.”

Piet Verschure kwam van de werf van Verschure in Amsterdam en had van het begin af een slechte band met de Smulders familie en met Werf Gusto. Als hoofd van de Offshore divisie stelde hij dat de werf veel te dure ontwerpen maakte en zelf ook de kosten niet onder controle had. USA was toen de grootste leverancier van offshore producten en daar kon men dat veel beter dan bij Gusto en daar was ook de belangrijkste markt. Er moest in de USA worden geïnvesteerd en niet in Nederland. Om die reden richtte hij daar een werf op met een zeer bekende naam in de offshore industrie. Het bleek de verkeerde persoon en alle waarschuwingen vanuit Gusto werden weggewuifd als kinnesinne. Ook de raad van bestuur van IHC werd door hem niet goed op de hoogte gehouden, totdat het door de grote verliezen en negatieve cash stroom eindelijk voor een ieder duidelijk werd dat dit een ramp voor IHC Holland werd.

Zie ook Bart van Dam:

“Als bijzonderheid mag o.a. worden vermeld het avontuur in Amerika met LeTourneau, waar met de verkeerde van de twee broers een bedrijf werd opgericht om booreilanden op het strand te bouwen in Corpus Christi. Een debacle dat IHC bijna de kop kostte en dat met veel hulp ter plaatse uit Nederland (Theo de Jooden, Bernard Celant e.d.) en vanuit het hoofdkantoor (Kerst Toxopeus) maar nauwelijks kon worden afgewend. Vooral de contractonderhandelingen van Kerst (één eiland verkocht naar Brazilië en één te bouwen in Nederland) waren spectaculair! In februari 1974 werd IHC Holland Marine Corporation geliquideerd.”

Dick Smit, sinds 1972 president van IHC Holland, had geen belangstelling en ook geen kennis van Offshore en wilde vanaf het Amerikaanse echee in 1973 dan ook zo snel mogelijk van de Offshore divisie en de deelnemingen af. Die kans kreeg hij in 1976. Toen was de scheepsbouw in dusdanig slecht weer terechtgekomen dat de overheid besloot tot een drastische sanering. Hiertoe werd de Beleidscommissie Scheepsbouw ingesteld, die de industrie in 5 werfgroeperingen verdeelde. Werf Gusto kwam in Werfgroep I terecht (zeer grote schepen en offshore), de overige werven van IHC Holland werden ingedeeld in Werfgroep 3 (baggerbouw), onder voorzitterschap van Mr. Langman. Dick zag zijn kans om in groep 3 de leiding te krijgen en de grootste combinatie te worden en de Offshore hierbij als offer af te stoten naar RSV, hetgeen dan ook is gebeurd.

In 1975 was Lex van Gunsteren aangetrokken als algemeen directeur om IHC Gusto nieuw elan te geven en met een reorganisatie plan en ook een plan voor een nieuwe en moderne werf te komen. Lex was een jaargenoot van mij en begon enthousiast, maar in 1976 werd het hem en ook mij duidelijk dat Dick Smit bovenstaande kans aan het grijpen was en met de overheid andere plannen aan het smeden was, er was geen geld meer voor welke investering dan ook.

Als vertegenwoordiger van het hoger personeel heb ik in 1976 enkele gesprekken hierover met Dick Smit gehad en daar werd het bovenstaande bevestigd, als ik met een aantal mensen zou willen vertrekken naar een goede klant van hem (Boskalis Westminster) was dat prima!

9.6 Persoonlijk verhaal respondent 5

Op 24 augustus 1964 is mijn arbeidzaam leven begonnen bij de werf Gusto v/h F.A. Smulders. De werf was gelegen aan de Maasdijk in Schiedam.

Ik ben begonnen als leerling meubelmaker / scheeps beschieter. Na het behalen van mijn Bemetel diploma (1966) heb ik als aankomend scheepsbeschieter (scheepstimmerman) ca. 6 maanden met een allround scheepstimmerman aan boord werk verricht. In december 1966 werden een aantal jonge scheepstimmerlieden bij de grote baas (baas Boy) geroepen (waaronder ik zelf) met de mededeling dat wij een andere baan zouden krijgen bij Gusto. Dus geen scheepstimmerman zouden zijn. Deze verandering kwam door gewijzigde materialen aan boord van de schepen (meer prefab). Veel materiaal zoals houten wanden en plafonds werden vervangen door kant en klare panelen. Hierdoor waren er minder scheepstimmerlieden nodig en kregen wij een voorstel om elders in het bedrijf een ander vak te leren. Men dacht dat OP lassen een goed alternatief zou zijn. Een meubelmaker is een Pietje Precies en kijkt op een halve mm, dus was er een probleem voor de leiding. Ik zelf kreeg met een andere collega de kans om in de koperslagerij (pijpenfabricage) na een inwerkperiode werk te verrichten in de werkvoorbereiding van de pijpenfabricage. Ik zelf heb een jaar in de werkplaats veel ervaring op gedaan en mijn collage is vrijwel direct naar de werkvoorbereiding gegaan omdat daar een personeelslid op staande voet werd ontslagen. Na een jaar kwam ook ik op de werkvoorbereiding terecht met een mooi stukje ervaring van de praktijk. Daar heb ik veel geleerd o.a. begrotingen maken vanaf pijpleidingschema's, levertijden bewaken, pijpleiding schetsen leren lezen en pijpleiding tekening leren lezen. Het was denk ik 1974 toen er een centraal bedrijfsbureau werd opgericht waar ik een plaats kreeg als groepsleider pijpleidingen met nog een werkvoorbereider. Hier werd de werkvoorbereiding gedaan voor de fabricage en montage. Op die plaats heb ik ook het systeem Netwerkplanning geleerd om zo efficiënt mogelijk en in de juiste volgorde en op tijd onderdelen te laten aanleveren en te monteren. Het verzorgen van een cursus isometrisch schetsen van pijpstukken en leiding situaties. Rond 1977 - 1978 werd bekend dat van overheidswege gesaneerd moest gaan worden i.v.m. overcapaciteit van scheepswerven. Het was de Gusto die sluiten moest.

Op de scheepshelling was een boorschip in aanbouw, rond die tijd werd bekend dat de Noorse Reder in financiële problemen was gekomen en werd de order geannuleerd. Op 13 juli werd het Boorschip te water gelaten en was het tevens het moment om alle personeelsleden naar

huis te sturen omdat de werf zijn poorten moest sluiten. De 13e juli is een dag die nooit vergeten zal worden door mij en Otto Brinksma (helaas reeds overleden) en de verbandmeester. Na de tewaterlating werd er in de kantine als afscheid alle mensen een hapje en drankje aangeboden (lees alcohol). Toen het tijd was om de kantine te sluiten en de mensen de werf af moesten gebeurde het dat collega's die ca. 30 tot 40 jaar maatjes zijn geweest afscheid moesten nemen. Dat ging niet vanzelf, men had alcohol op en waren zeer emotioneel. Veel mensen gingen uit zichzelf de werf af maar enkelen konden dit niet aan en hadden ook te veel alcohol genuttigd. Deze mensen hebben wij drieën in taxi's naar huis laten brengen. Twee mensen waren te ver heen door de alcohol en hebben wij hen bij de verbandmeester op stretchers hun roes uit laten slapen. Dit kostte ons de hele middag terwijl de werf leeg was. Tegen het einde van de middag zijn Otto ik naar een restaurant gegaan om onze magen te vullen, de lunch was erbij ingeschoten. Dat was het einde van 13 juli 1978.

In die tijd was de ROS (Rotterdams OffShore) opgericht die de tekenkamer (later Gusto Engineering) en het personeel had overgenomen. Een andere collega (Dik Verschoor) en ik waren gevraagd om mee te helpen te organiseren het schip opleg klaar te maken. Daarna zou er een koper gezocht worden voor het schip. Dik Verschoor voor het scheepsbouw gedeelte en ik voor het pijpleidingwerk. Dat moest plaats vinden binnen een tijdsbestek van 10 weken. Ook moest dit gedaan worden met mensen die naar huis waren gestuurd en opgeroepen werden om het werk te voltooien zodat het schip opgelegd kon worden aan de overzijde van de rivier aan een kade bij de RDM. Dit was een moeizame klus omdat de mensen niet gemotiveerd waren om op de werf waar zij weggestuurd waren diverse werkzaamheden te verrichten. Dit werk werd gedaan onder toezicht oog van de RDM omdat zij het schip moesten overnemen. Het RDM-toezicht heeft zich ten opzichte van de nog aanwezige Gusto medewerkers niet correct gedragen wat betreft kantoomateriaal etc. en hebben kantoor materiaal afgevoerd naar wie weet waar. Alle gereedschappen, luchtslangen, laskabels en nog veel meer artikelen moesten openbaar worden verkocht. Hiervoor moest een veiling worden georganiseerd en werd er een catalogus samengesteld. Op een gegeven moment moesten wij ons gereedschap inleveren en liepen wij de vendumeesters zelfs voor de voeten. Voor de mensen die mee hebben gewerkt om het schip oplegklaar te maken was 31 augustus 1978 de laatste dag. Wij kregen uit handen van Directeur Kleijn (die de opdracht had de werf af te bouwen) als dank een presentje.

Toen ging er een periode van bemiddeling in om mensen aan werk te helpen bij Verolme Rozenburg.

Omdat wij bereid waren geweest om het schip af te bouwen waren er 10 weken verstreken waarin veel mensen aan het werk konden bij Verolme Rozenburg en voor ons was er niets.

Ik zelf heb 6 maanden in de bemiddeling gezeten met veel stress van kom ik ooit nog aan het werk.

Maar in maart 1979 kreeg ik na veel aandringen van mijn kant werk bij Verolme Rozenburg op het bedrijfsbureau en na een jaar bij de onderhoudsdienst.

Na drie jaar Verolme volgde 6 jaar Wilton Feijenoord, 3 jaar Koninklijke Brinkman in 's Gravenzande (leverancier t.b.v. de glastuinbouw) en vanaf 1 februari 1991 tot mijn pensioen in december 2011 + 1 jaar vrijwillig extra tot en met december 2012 bij IHC in Kinderdijk (scheepsnieuwbouw) en geëindigd als productie projectleider in de schepenhal. Dit hield in het coördineren van alle disciplines.

9.7 Persoonlijk verhaal respondent 6 (ingekort)

Terug bij Prodo april 1974 – september 1977

Op eigen verzoek – mede omdat er bij SEAL geen ontwikkeling meer aan de orde was – keerde ik vanuit Londen terug naar Gusto. Paul van Erven Dorens volgde mij op.

De afdeling was inmiddels verhuisd naar houten kantoortjes aan de Straatmakerswerf en er waren nieuwe collega's bijgekomen. Het werk was veelzijdig. We werkten aan van alles en nog wat. Van de meeste dingen is natuurlijk geen resultaat zichtbaar geworden. Leuk is wel dat je heden (2016) ziet dat een aantal ideeën inmiddels actueel geworden zijn zoals Fixed platform op bodemtanks, nieuwe hefsystemen en Offshore windmolens.

De taakstelling van Prodo is als volgt samen te vatten:

- Stimuleren en uitvoeren van productontwikkelingopdrachten en engineeringstudies;
- Verzorgen van technische gereedschappen zoals computerprogramma's, documentatiesysteem en netwerk
- Opbouwen van een team dat mede de technische erfenis van WG moet beheren;
- Verlenen van assistentie aan diverse afdelingen;
- Ondersteuning van de marketing.

In deze jaren werd er door mij gewerkt aan diverse vormen en toepassingen van civiele hefeilanden (incl. een nieuwe 8-kantige gesloten paal, stroomlijning van ontwerpberekeningen, wandelend eiland, diverse civiele toepassingen en de IHC Symplic – een Jack-Up voor dieper water).

Per 1975 werd ik voor een periode op de werf gestationeerd bij Werkvoorbereiding (Frans van der Stadt) om te werken aan diverse aspecten van de fabricagetechnologie op de werf. Onderwerpen waren zaken als de fabricagemethoden van vakwerkpalen, maattolerantie in platen en profielen, structureren van kengetallen en de mogelijkheden van Unit-bouw. Ook draaide ik mee in een werkgroep die advies uit zou brengen over werfvernieuwing. Dit heeft echter niet mogen baten!

In april 1976 organiseerde IHC een gast-symposium in China – destijds een moeilijk toegankelijk land. De Chinezen wilden hun eigen offshore en baggertechnologie ontwikkelen – een goede relatie met IHC diende met kleine stappen te worden opgebouwd. We verbleven in Peking in het gelijknamige hotel met uitzicht op het Hemelse Plein. In die dagen vonden daar heftige demonstraties plaats. Wij werden daar omzichtig langsheen geleid.

We gaven er negen dagen lang lezingen over onze bagger- en offshoreproducten die moeizaam door tolken vanuit ons Engels werden vertaald. Dit alles onder streng toezicht van partij-mannen in de zaal die de vreemde taal kennelijk niet machtig waren. Een tolk die ons in het Engels uit zichzelf een onschuldige vraag stelde zagen we later die weken niet meer terug.

In het voorjaar van 1976 werd steeds duidelijker dat de Gusto bij de herstructurering van de Nederlandse scheepsbouw geofferd zou gaan worden. Een groep van zeven ingenieurs uit diverse afdelingen kozen ervoor om onder aanvoering van Jan Suyderhoud bij Boskalis een nieuw ingenieursbureau te beginnen – Marine Structure Consultants (MSC). Voor Prodo werd een nieuw hoofd gezocht – een taak die mij werd toebedeeld.

Prodo ondersteunde dat jaar de marketing van Gusto technisch in diverse projecten en symposia:

- In juni 1976 gaf IHC een symposium in Bakoe waar een breed pakket offshore onderwerpen werden gepresenteerd. Prodo was erbij.
- Met een Duitse chemie-reus werd de feasibility verkend om op een offshore platform uit boorputgassen Methaan en CO2 te winnen en daar het basisproduct Ureum van te maken.
- In het voorjaar 1977 ondersteunden we een marketingreis in de USA met onze vertegenwoordiger aldaar Bob Ziegler. In San Francisco werd o.a. ingegaan op de vragen van een grote aannemer om in Alaska onder Arctische omstandigheden te gaan boren waarvoor een kunstmatig eiland nodig was.
- Prodo voerde in die dagen een multi-client studie uit voor een aantal Amerikaanse oliemaatschappijen waarin een brede verkenning werd gedaan van de vele bestaande en denkbare oplossingen van offshore terminals met olie-opslag. Zowel vaste als drijvende ontwerpen werden beschreven en beoordeeld op hun karakteristieke eigenschappen en toepassingsvelden. Het rapport moest in het Engels hetgeen voor ons een hele opgave was.

Het werd echter snel duidelijk dat de Gusto gesloten zou gaan worden. Prodo bestond uit ongeveer 12 koppen. Een aantal daarvan besloten zich – na overleg met Jan Suyderhoud - bij MSC te voegen. Per eind september ben ikzelf bij Gusto vertrokken.

9.8 Persoonlijk verhaal respondent 7 (ingekort)

Mijn tijd bij de Gusto

Op 1-8-1968 begonnen, nog vóór het officiële afstuderen. Te werk in afdeling Prodo, die huisde in een paar kamers aan de kop van de Power loods (zo heette die, geloof ik). Mijnheer Splinter en zijn assistent Bernard Celant zaten daar ook. Afdeling bestond uit Hans Sjouke (chef), Nora (secr), Kees Bordes, Jan de Vries, Joost van Ieperen, Wolters en mijzelf. En natuurlijk John Schaap, de jongste bediende. We hadden twee tekenaars, waarvan ik de namen niet meer weet. Tijdelijke kracht was Henk Willems uit Australie, die bedacht de Unicode voor deiningscompensatie. Leuke tijd, ver weg van alles. Ik analyseerde modelproeven van de Ile de France, knutselde aan programmaatjes voor onze Olivetti “computer” en aan tweede orde differentiaal vergelijkingen over het stoten van een jack-up paal op de zeebodem tijdens paal dalen. We hadden een indoor groepje om gezond te blijven.

De analyse van modelproeven met het 5 potige booreiland Ile de France leverde een verhaal op, dat werd geaccepteerd voor een conferentie in London, IIMAS 1969. Ik was in mei getrouwd en tot de tweede helft juni op huwelijksreis geweest. Na een paar werfdagen moest ik naar London om die paper te presenteren. Kamer in het Strand Palace Hotel, allemaal keurig. En toen kwam Hans Sjouke over om mijn presentatie bij te wonen, zonder hotel reservering en zonder succes om nog wat te regelen. Als jonggehuwde had ik Dieke meegenomen op deze mooie reis (trooping the colours bij prachtig weer). Na goed overleg sleurden we met zijn drieën de matras van de springbox van het hotelbed en bivakkeerden één nacht gedrieelijk in de hotelkamer.

In de zomer 1969 kwamen we uit ons isolement en kregen kantoren naast de modellenzaal in het hoofdgebouw. Dichter bij de directie, dus ook ingeschakeld. Ik analyseerde SBM modelproeven waar geen hout van bleek te deugen. Het waren rapporten, die we van Shell hadden gekregen, maar het bleek dat het NSMB eigenlijk alleen maar inschakelverschijnselen had gemeten. Nog geen benul van low frequency behaviour. Evengoed een uitstekende relatie met George Remery in Wageningen.

Eenmaal in het hoofdkantoor kregen we een leuke klus van Gerard Graaf van Shell, om wat te engineeren aan een storage spar, de latere Brent spar. Karel de Werk en ik waren er druk mee. Later heeft Jan Vugts dit namens Shell begeleid. Goddank had de werf inmiddels een (één) terminal voor de Univac van Shell, zodat we computerprogramma's konden schrijven. Daarmee had onze Olivetti “computer” zijn tijd wel gehad, maar voor de eerste spar studies was hij nog nuttig geweest. Ik had in Delft ervaring opgedaan met Algol en schakelde makkelijk over op Fortran. Overigens regelde de werf een Fortran cursus voor de (verwachte) gebruikers van de terminal, hetgeen een weekje forensen naar Amsterdam betekende.

Het grote verschil tussen de Univac terminal en Delft was tweeledig: je kreeg snel resultaten en je kon je fouten via het toetsenbord corrigeren, hoefde dus niet steeds nieuwe ponsbanden te maken. Dankzij deze terminal kwamen de bow hawser force simulatie programma's tot stand, de programma's om de thruster vermogens van een DP schip te bepalen of de DP performance en vele andere. Jos Koopmans van de Tekenkamer Scheepsbouw begon aan een programma om pijpleidingen in een schip te routeren, maar dat bleek toen nog een brug te ver. Wel kwam er dankzij zijn enthousiasme een computer tekenzaaltje om numerieke besturing van brandsnijmachines in te voeren.

In deze periode, nog voordat Jan Suyderhoud opvolger werd van Hans Sjouke als hoofd Prodo, hebben wij een opdracht gegeven aan CCM, een bedrijfje van prof. Horowitz (uitvinder van de Philishave) om DIPs, deci-ingenieurs prestaties te leveren. In het begin was het leuk om de mannen van CCM te laten meedenken over onze problemen, maar na verloop van tijd moesten we problemen gaan zitten verzinnen en dat was toch niet echt de opzet. Zo namen we weer afscheid van het bureau CCM.

SBM werd opgericht, Jan de Vries deed veel aan sterkte werk en ik keek naar modelproeven en het voorspellen van de bow hawser forces. Heb in de kleine tank van het MTI in Delft (Wim van Heyst) nog proeven gedaan met het slepen van een SBM ten behoeve van de offshore installatie, met mijn filmcamera als registratie apparaat. Uiteindelijk heb ik mijn (naar eigen mening) beste rapport geschreven in 1972 of 73, over de bow hawser forces en laag frequente verschijnselen (zie apart verhaal: Mooiste project). Bart Groeneveld en ik waren los op het schrijven van Fortran programma's hiervoor en door met demping te spelen konden we alle gewenste resultaten bereiken.

Een cruciaal moment was het, toen Robert Smulders mij opdroeg ervoor te zorgen, dat het nog te bestellen DP systeem voor het nog te bouwen boorschip Pelican zou werken. Ik stond er niet alleen voor: Hans Sjouke engageerde TNO Iweco en het Scheepsstudiecentrum om een simulatiemodel op te zetten en de beweringen van de DP leverancier te checken. Rein van Wijk en Bram Brink van Iweco gingen aan de slag en samen bepaalden we een modelproef programma om de krachten op het schip met draaiende thrusters en aanstroming onder verschillende hoeken te bepalen. Bert Hageman coördineerde de TNO inspanningen. Voor simulatie gebruikten we een hybride computer van het EAI in Brussel, waar het regelmodel digitaal kon worden ondergebracht, evenals de golffrequente bewegingen, en het dynamisch scheepsmodel analoog. Het Marin (toen nog NSMB) bouwde een model, schaal 1:18, met 2 propellers en 5 thrusters, alle met instelbare bladspoed. Groot was de hilariteit toen bij een van de eerste simulaties in Brussel de Pelican na korte tijd met toenemende snelheid van het scherm verdween. Het bleek een klein gedachtfoutje van Alcatel te zijn in de digitale programmering...

De klus betekende voor mij met regelmaat naar Parijs reizen, nadat Somaser had besloten de werf aanbeveling (Honeywell) niet te volgen maar het DP systeem bij een Franse fabrikant (Alcatel) te bestellen. Het regel algoritme werd gebaseerd op de methode van CG Newton, nooit van gehoord. Het kostte moeite de Fransen ervan te overtuigen dat de regelparameters van een 15000 tons schip anders waren dan die van een raket. Overigens kreeg ook Thomson CSF opdracht een systeem te leveren, een analoge regelaar. Bij mijn weten is die nooit gebruikt, anders dan voor het sparen van de kool en de geit. Tegen Kerstmis 1971 arriveerden de kabels voor de interconnecties van de computers en randapparatuur op de werf voor installatie, met mijnheer Courtinel die het moest doen. Toen volgde een staking, tot verdriet van mijnheer Courtinel, die er met zijn hangsnor toch al verdrietig uitzag.

(...)

In de zomer van 1976 kwam Jan Suyderhoud langs, bij ons thuis in Ouderkerk (hij woont daar nog steeds), samen met Arthur Roëll. Er dreigde gedonder bij de Gusto, aldus Jan, die van Lex van Gunsteren had gehoord over sluitingsplannen van de RvB onder leiding van Dick Smit. Lex, die was aangenomen om als directeur leiding te geven aan modernisering van de Werf Gusto, had als consequentie ontslag genomen. Jan kwam met het plan een eigen bureau te beginnen met een kleine groep goede techneuten. Hij had contact met onze oude

commerciële directeur, Peter van Lunteren, die inmiddels in de RvB van Boskalis zat. Die zag de overgang wel zitten: een eigen ir bureau van de sterk expansieve Boskalis groep. Ik bedacht de naam MSC en Arthur trok zich na korte tijd terug omdat hij zag dat er nauwelijks werk voor hem weggelegd zou zijn. Hij bleef bedrijfsjurist van Gusto. Toen we ons plan aan Bax bekend maakten schrok hij zich het leplazarus en bood dubbele salarissen als we een jaar zouden blijven. Dat gaf de doorslag. Op 1 februari 1977 vertrok Jan met Dirk Manschot, Han Mommaas en Jan de Vries en op 1 april volgde ik met Bart Jan Groeneveld en Joop Hage. Vele anderen volgden waaronder Kees Bordes, Joost van Santen, Rico Blankesteyn, Joop Mikx, Kees Stolk en Freek Higler.

Op de werf werd verschillend over onze demarche gedacht. Sommigen begrepen ons wel, anderen waren geschokt. Jan Dekker, hoofd tekenkamer scheepsbouw en zeer rechtlijnig, vond het verraad en zei dat ook tegen mij. Zelf hadden we er bij de eerste vorming van het plan ook wel moeite mee. Maar het perspectief van werfsluiting en mogelijke overdracht van de engineering groep aan de RDM (toch een beetje onze oude vijand) gaf de doorslag.

We pasten al snel nauwelijks meer in het dubbele woonhuis aan het Burgemeester Langeveldplein in Sliedrecht. Bart Jan vertrok naar Japan om de bouw van de Narwhal te begeleiden, en Dirk en ik werden uitgezonden naar Californie om bij Lockheed mee te doen aan de ontwikkeling van een “deep ocean mining system”. Toen wij in 81 terugkwamen, was MSC intussen verhuisd naar Hardinxveld en was het oude Gusto terrein braakliggend. Waar het kantoor had gestaan, resteerde een soort bomkrater. Dat deed toch een beetje pijn.

9.9 Persoonlijk verhaal respondent 8 (ingekort)

Prelude-1973

Mijn eerste kennismaking met IHC Gusto is in de afstudeerfase van de TU Delft. Ik studeerde af in de richting Wtuigbouwkunde/Transportkunde en Hefwerktuigen (Prof Prins/Prof Meeuse). Mijn afstudeerwerk mocht ik doen bij de afdeling product ontwikkeling van IHC Gusto. Deze stond onder leiding van dhr George Lagers. Mijn directe coach was Wim Schoonmade. Ik was net getrouwd, mijn vader stopte de sponsoring en toen PZ mij 1000 nlg toebedacht voor mijn werkzaamheden, wist ik niet wat ik hoorde. Zo'n bedrag had ik nog nooit gezien. Genereus en zeer welkom. De opdracht was om een oplossing te vinden voor het plaatsen van grote lasten bij zeegang. Hiermee kon het weather window vergroot worden voor de bouw van de productieplatforms in de Noordzee. De periode betreft Maart – September 1973.

In deze periode lag de Viking Piper voor de werf en was o.a de Brent Spar in aanbouw. De afdeling had geavanceerde onderwerpen in behandeling. Zoals oplossingen voor deiningscompensatie (Kees Bordes), sterkte berekeningen met de eindige elementen methode (Han Mommaas), en het ontwerp van de nieuwe generatie kraanschepen zoals de Thor (H) (Wim Schoonmade). De afdelingen beschikte over veel talent en het vermogen 'out of de box' te denken met nieuwe concepten voor de olie/gas exploratie en exploitatie.

Mijn uitdaging was om in een totaal nieuwe schaalgrootte te leren denken. Ik deed dan ook alles fout, maar werd keer op keer op sleeptouw genomen door Wim Schoonmade en al die knappe koppen op de afdeling. Het was buitengewoon inspirerend. Ik bedacht een oplossing waarbij de kraanschepen (op basis van het Thor ontwerp), uitgerust werden met een actief gestuurde deiningscompensatie oplossing. Mijn afstudeerwerk werd beloond met een 9, hoewel ik altijd tamelijk sceptisch was over mijn bedenksel. Het was m.i te complex. De later gekozen richting van de semi sub structure (Hermod en de Balder), is veel fundamenteler en elegant.

Ik heb genoten van de kunde en de spirit en creativiteit binnen de afdeling en het vakmanschap van de werf om de kolosale oplossingen vorm te geven.

1973-1975

Na mijn afstuderen aan de TU ging ik in dienst als LTZ3KMR bij de Koninklijke Marine. Ik werd toegevoegd aan het bureau 'Moderne voorstuwing' onder leiding van KTZ Jan Hoffmann. Ook voorzitter van de KVMO (Vereniging van Marine Officieren).

IHC Gusto en GustoEngineering 1975 - 1980

In oktober 1975 trad ik in dienst bij IHC Gusto als ontwerper bij de afdeling kraanbouw, die onder leiding stond van Pieter van der Veen. Ik deed berekeningen aan het ontwerp van de Thor. Onder andere de sterkteberekening van de 'tub', de substructure waar de draai inrichting van de kraan op afsteunde. Ik werkte op de tekenzaal. Mechanische elementen en structuur elementen kwamen samen in een samenstellingstekening waar alles moest passen.

Spoedig volgde een herindeling naar de projecten afdeling olv Jan Suyderhoud. Hier werden de basis concepten bedacht op basis van klanten aanvragen. Op basis hiervan werden de aanbiedings specificaties geschreven en de kosten calculaties gemaakt ten behoeve van de klanten aanbiedingen. Ik moest alles leren, hoe een goed klanten voorstel te maken. Iemand als Han de Bruijn zal ik niet snel vergeten. Toen ik eens een voorstel maakte en aan Han voorlegde, stopte hij het in zijn tas en de volgende ochtend had hij voor mij een geheel herziene versie gemaakt. Strak, duidelijk en niet voor tweeerlei uitleg vatbaar. Bijzondere man, deze Hagenaar.

Hier leerde ik ook Joop Hage kennen, een senior salesman die de portefeuille van de hefeilanden voor civiele toepassingen beheerde. Hij was erudiet, taalvaardig, handig, klantgericht en beschikte over enorme kennis en ervaring. Een rol model voor mij. Als wij dan een concept bedachten, dan besprak Joop dat met de klant en kwam ons vervolgens vertellen wat er anders moest. Het leek mij wel mooi om zelf de klant te vertellen waarom we bepaalde afwegingen gemaakt hadden en voor een oplossingsrichting hadden gekozen. Wat Joop deed. Leek mij wel mooi.

Ik trok de stoute schoenen aan en ging naar JD Bax, de verkoopdirecteur. Ik vroeg hem of ik ook kon gaan doen wat Joop Hage deed. Hij keek me aan, zei dat ik veel te jong was, en stuurde me weg. Maar een paar weken later belde jij. Ik werd de assistent van Joop Hage.

Het was in de tijd dat de bouwkosten in NL niet meer internationaal concurrerend waren. Zeker voor de relatief eenvoudige hefeilanden. Bouw in Sangapore was een optie en zo herinner ik mij dat mijn eerste business trip naar London ging samen met Joop, om de bouwkosten te bespreken op basis van uitbesteding naar Singapore. Ik hoefde alleen maar te luisteren van Joop en werd niet geacht een eigen inbreng te hebben. Een moeilijke periode volgde. Nieuwe projecten voor Heerema, liet Heerema in Japan bouwen. Hij liet 2 semi-kraanschepen bouwen voor de prijs waar bij Gusto een geleverd kon worden. Als ik over de werf liep, dan werd vanaf de in aanbouw zijnde projecten geroepen: 'he joh, wat doe jij hier. Je moet verkopen anders hebben we dajijk geen werk meer'. Dat had een enorme impact op mij persoonlijk. Gusto redde het niet. Gusto werd afgebouwd en gesloten. Gusto Engineering werd opgericht olv JD Bax. Jan Suyderhoud startte een nieuwe onderneming MSC. Joop Hage volgde hem. We werden concurrenten. Ik mocht het nu alleen doen zonder de enorme expertise van Joop Hage.

9.10 Persoonlijk verhaal respondent 9 (ingekort)

Bij Werf Gusto in dienst getreden

In de Volkskrant van 31 oktober 1970 stond een advertentie voor de functie van assistent Aan- en Afbouw binnen de afdeling Eindmontage van de werf IHC Gusto in Schiedam.

Hierop heb ik gesolliciteerd en na een psychologisch onderzoek werd ik uitgenodigd voor een gesprek met Wim Vossen van PZ op 27 januari 1971. Een gesprek met Leo van Putten, de chef Eindmontage bleek die dag niet mogelijk omdat die ochtend een ongeval was gebeurd aan boord van de hopperzuiger Humber River, in afbouw voor Ballast Nedam. Bij het lassen van een oogje aan de top van de ankerlichtmast waren vonken in de voorpiektank gevallen. Alhoewel deze na het schilderen door de gasdokter gasvrij was verklaard waren er toch verfdampen blijven hangen tussen de wrangen in de tank, waardoor een explosie ontstond. Hierdoor waren twee schilders van de RZB, die in de tank aan het werk waren, omgekomen.

Na een tweede afspraak met Bart van Dam, in die tijd hoofd PZ, en Leo van Putten op 3 februari 1971 werd ik aangenomen als assistent met aanvankelijk als voornaamste taak het coördineren van subcontractors in de aan- en afbouw.

Op 1 mei 1971 ben ik bij Gusto in dienst getreden.

Stakingen

Soms werden de arbeidsverhoudingen danig op de spits gedreven.

Toen in januari 1972 de bonden er niet in slaagden een deugdelijke CAO af te sluiten liep dit op 18 januari 1972 uit op een wilde staking bij Gusto. De eis was een opslag van Fl. 25,- per week netto en verkorting van de werkweek. Hoewel slechts een beperkt deel van de werknemers lid was van een vakbond legden activisten de werf plat door intimidatie en het blokkeren van de poort.

Toen op een onbewaakt ogenblik enkele mensen van Gusto staalbouw met een kraan de poort verwijderd hadden werd door het afsluiten van gas, licht en lucht het bedrijf alsnog stil gelegd. De intimidatie bereikte een hoogtepunt toen Frido Smulders bij de poort met een snijbrander werd bedreigd en dit heldhaftig negeerde.

Als management van productie sloegen wij onze tenten op in Restaurant Europoort aan het einde van de Maasboulevard in Schiedam, waar we zo goed als mogelijk was met ons werk verder gingen.

De staking heeft af en aan tot 25 februari geduurd waarna iedereen weer aan het werk was. Wel heeft het vrij lang geduurd voor de beschadigde verhoudingen tussen werknemers en management weer waren hersteld.

Op 1 maart 1973 heeft de NVV nog een dag een waarschuwingsstaking gehouden op de werf. Wij installeerden ons weer in Restaurant Europoort, maar dat bleek de volgende dag al overbodig.