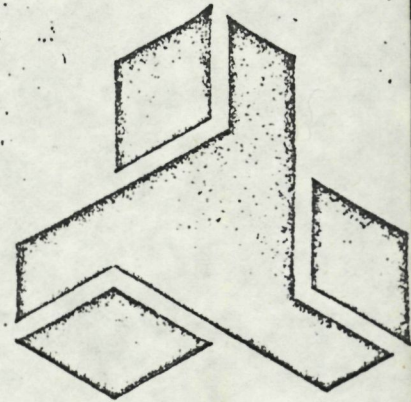


Herstructureringsprogramma Ogem door de banken aanvaard

• Suriname
noemt ^{AO}
OGEM in
corruptie-
affaire

van OGEM

De ondergang



DIT IS OGEM

SOMO
paulus pouterstraat 20
amsterdam
020 - 73 75 15

het antwoord van
dienstenbonden fnv

Enkele aanzetten tot konserngerichtvakbondwerk bij OGEM - OTRA - OTI
=====

Hier volgt een verslag van hetgeen we de eerste kursusdager van de bijeenkomst van kaderleden van de dienstenbond, die werken bij OGEM, besproken hebben. Het is een inhoudelijk verslag waarbij de nadruk wordt gelegd op de plaats van de handelsactiviteiten binnen het OGEM konserm en waarbij ik zal trachten de samenhang van een aantal gebeurtenissen, schandalen e.d. te benadrukken. In vervolgbijeenkomsten, waarbij ook andere vestigingen van de OTRA-OTI groepen aanwezig zijn kan dit verslag als uitgangspunt gebruikt worden, op basis waarvan prioriteiten kunnen worden gesteld.

1) Doel van de cursus en verwachtingen

In Juni van dit jaar kwamen de gezamenlijke vakorganisaties met een verklaring uit naar aanleiding van nieuwe reorganisaties die door OGEM aangekondigd waren. DE bonden spreken hun bitterheid uit over de feiten die op tafel worden gelegd door OGEM en over de wijze waarop zij worden ingelicht. Ze formuleren het aldus: "Al naar gelang de opkomst van personen en de ten tonele gevoerde feiten en gebeurtenissen zouden de hoofdstukken van het weinig hoopvolle OGEM feuilleton aldus getiteld kunnen zijn: het kind met het waterhoofd, mismanagement, kunstgrepen, vrijplaats voor politici, met wellicht als epiloog: Keesje het diakenhuismanneke, welke benaming staat voor de rol, doe tenslotte de werknemers zullen blijken te mogen spelen. Waar het einde zal zijn ligt besloten in de boezem van de Raad van Bestuur".

De frustraties van de aanwezigen waren hoog opgelopen. Ieder van ons had wel een verhaal over een overname, integratie, reorganisatie, afstoting e.d.

Vanuit deze frustraties wilden wij op deze bijeenkomst een start maken met diskussies om meer zicht te krijgen op het OGEM beleid. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan; de 'waarheid' van Ogem heeft vele kanten, en als kaderleden zullen we onze eigen belangen in de gaten moeten houden.

- welke informatie hebben wij als kaderleden nodig ?
- kunnen wij een organisatie op touw zetten, zodat de informatie van verschillende kant bijelkaar komt en verwerkt wordt ?
- Hoe verlopen informatie stromen binnen het konserm ? Kunnen we daar gebruik van maken ? Welke personen kunnen we aanklappen om informatie te krijgen ?
- Zitten we niet teveel vast aan informatie die ons door de directie wordt aangeboden via CR-DIVOR-COR ?
- Blijft er niet veel informatie steken in het vertegenwoordigd overleg ? (bestaan van kleine commissies, vertrouwelijkheid en geheimhouding)

We waren het er globaal ook wel over eens dat je met inzicht op zich zelf nog lang niet bent waar je wezen wilt. Het inzicht kan je helpen om de hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden en dus is het noodzakelijk om goede inschattingen te kunnen maken. Uiteindelijk gaat het echter om het formuleren van een eigen beleid: een konserngericht vakbondsbeleid

- Welke zijn de belangrijkste knelpunten die door zelf en onze achterban ervaren worden ?
- Zijn we in staat om eigen prioriteiten te stellen ? Welke zijn dat ?
- Wat zal het vakbondsantwoord zijn op de ontwikkelingen die binnen Ogem plaats vinden ?

2) Achtergronden van OGEM

OGEM oorspronkelijk actief in de koloniën in de gas en elektriciteitsbedrijven

OGEM is wellicht een van de eerste Nederlandse multinationals. De geschiedenis van Ogem is nauw verbonden met de Nederlandse Staat en met name met het koloniale verleden van de Nederlandse staat. In 1863 werd de maatschappij opgericht en ging zich bezig houden met gas en elektriciteitsbedrijven in de Nederlandse koloniën. De eerste vestiging was in Batavia, het huidige Djakarta in Indonesië. In het begin van de eeuw werden bedrijven opgezet in 'de West', dat wil zeggen in Suriname en op de Antillen. Daarna volgden activiteiten in andere Zuid Amerikaanse landen zoals Venezuela en Peru. Toen de tweede wereldoorlog uitbrak beheerste Ogem in de Oost en in de West 11 gasfabrieken en 23 elektriciteitsbedrijven. Na de oorlog werd deze lijn nog een aantal jaren doorgezet, maar de koers moest verzet worden. Dit werd met name duidelijk toen de belangen van Ogem na de onafhankelijkheid genationaliseerd werden

Overheveling van kapitaal naar Europa en Nederland

Vanaf 1960 is het bedrijf heel bewust bezig geweest om een andere koers in te slaan. Het kapitaal dat in de loop der jaren in de koloniën vergaard was werd teruggetrokken naar West-Europa en Nederland. Er was sprake van een 'geplande' ommezwaai van het koncern. Het geld uit de koloniën werd gebruikt voor overnames van tal van bedrijven. Het elektrotechnisch installatiebedrijf Croon en Co. was een van de eerste en daarmee deed Karel Fibbe zijn intrede binnen Ogem. De financiële transacties lukten wel. In 1970 was meer dan de helft van het eigen vermogen van het koncern geïnvesteerd in West-Europa en waren een groot aantal bedrijven overgenomen.

Opzet van nieuwe activiteiten binnen OGEM

De activiteiten die door deze overgenomen bedrijven werden verricht vertoonden echter grote verschillen. Het ging om handelsondernemingen, om installatiebedrijven en om industrievestigingen. Door deze zeer verschillende activiteiten aan te trekken ontwikkelde Ogem zich tot een 'konglomeraat' Vanuit de holding van het koncern worden de financiële criteria bepaald en de verschillende overgenomen werkmaatschappijen worden binnen het koncern geïntegreerd door de rendementsnormen die hun van bovenaf opgelegd worden. Tot 1970 is Ogem uitgegroeid tot een 'konglomeraat' met zeer veel en uiteenlopende activiteiten; lukraak aangekochte bedrijven?

OGEM als konglomeraat, vergaarbak van uiteenlopende activiteiten

Permanente reorganisaties; De koncernstrategie wordt verkocht in termen van 'dakpanfilosofie', 'internationalisering', 'turn-key projecten'

Vanaf 1970 wordt er een poging gedaan om wat meer lijn te brengen in de structuur van het bedrijf. Waren in de jaren '60 de werkmaatschappijen nog min of meer zelfstandig (voorzover ze aan het rendementskriterium voldeden), vanaf 1970 wordt het beleid steeds centraler en wordt op grote schaal geïntegreerd, gereorganiseerd, afgeslankt e.d. De jaren '70 worden gekenmerkt door een permanent proces van reorganisatie. Deze permanente reorganisaties worden geplaatst tegen een nieuwe koncern strategie. Alle officiële stukken staan vanaf dat moment bol van Ogem-strategieën en Ogem-filosofieën. Voor het aankoopbeleid van nieuwe bedrijven wordt nu de dakpanfilosofie bedacht; daarmee wordt bedoeld dat Ogem bedrijven overneemt die activiteiten verrichten die enigszins overlappend zijn die elkaar vooral op de internationale markt ondersteunen en aanvullen.

Een ander onderdeel van de Ogem filosofie is de hernieuwde internationalisatie; heel het doen en laten van Ogem wordt gesteld in het teken van het uitgroeien van het koncern tot een internationale onderneming.

De ontwikkelingen op het oliefront in 1972 leidde tot een versnelde afbouw van de energiebelangen. In die tijd kunnen de energiebelangen in Suriname en de Antillen zeer voordelig worden verkocht, mede omdat er veel geld via de Nederlandse hulp beschikbaar komt voor Suri-

1063
Ogem
energie belangen
in de West en Cost

1960
overheveling van
kapitaal naar Ned.
en Europa

Croon ('59)
Wolter & Dros ('63)
Snijkers ('65)
J.A. Monster ('67)
Bliek ('68)
Böhmer ('68)

Technische
Unie

Smallenbroek
König

1809
Lindeteves

1860
Jacobson
v.d. Berg

1958
Lindeteves
Jacobson

STokvis

ned. intern.

energie

installatie
industrie

handel
1969

H.de Vries
v.d. Toorn ('70)
Koeling ('71)
Buva ('71)
Kramer & Röder ('71)
Wijk en Boerma ('71)
e.a.

SJoosten
Hoppenstedt
Gosau
Havam
Johnston ('7
Brazilie ('7
e.a.

van Eesteren ('72)

THV 1972

Duitsland v. Ameide ('73)
Balton Molen Chemie ('74)
Optorg Hoevelaken ('74)
Rodelco ('74)
Unitra ('74)
e.a.

OGEM-Nederhorst
bouw

OTRA 1975

Beton und
Monierbau

Voorraadhoudende
Groothandel

Duitsland Nederland

OTRA 1979

Technische handel
Europa

buitenland Nederland

OTI 1979

Technische hande
Overzee

*8727 huis ?
verloop ?*

name. Met de overname van Stokvis, Lindeteves Jacoberg, Optrog wordt met name de internationale poot van de handelsdivisie versterkt. Stokvis had grote belangen in Frankrijk, Duitsland, België en Engeland. Tegelijkertijd werd via Stokvis een basis gevonden in Afrika doordat Stokvis bedrijven binnenbracht die liggen in Marokko, Senegal, Ivoorkust en Nigeria. Deze belangen werden later ondergebracht bij Optorg, welk bedrijf op dat moment ongeveer 40 vestigingen had in 10 Afrikaanse landen. In 1975 wordt dit internationale element binnen de handelsdivisie verder versterkt door overname van Lindeteves Jacoberg, een bedrijf met belangrijke vestigingen in Amerika, Australië en vooral Azië.

Deze internationalisering speelt ook in de bouw. In het kader van verdergaande 'diversifikatie' is Ogem in 1972 begonnen met de opzet van een bouwdivisie door overname van van Eesteren. In 1975 kon Ogem ook via de bouwdivisie de 'internationalisatie' uitvoeren. Ogem is alle konkurrenten en de Staat te slim af en slaagt erin een optie te krijgen op de Nederhorst bedrijven onder zeer gunstige voorwaarden. Op deze manier kon Ogem in één klap de bouwdivisie geweldig uitbreiden; en nog belangrijker was dat Nederhorst zeer belangrijke internationale ervaring had. De overname en deelname in het Duitse bedrijf Beton und Monierbau volgde. Vanaf dat moment was Ogem in staat om grote 'turn-key' projekten uit te voeren; hieronder wordt verstaan dat complete gebouwen of kompleksen van gebouwen worden afgeleverd, inclusief airconditioning, licht, inrichting, vloerbedekking, huistelefoon, beveiliging. Als alles kant en klaar is krijgt de opdrachtgever de steutel die hij in de voordeur kan steken (turn key)

Het lijkt Ogem voor de wind te gaan. Leden van de Raad van Bestuur laten geen gelegenheid voorbij gaan om ook in de publiciteit te wijzen op de goede vooruitzichten van Ogem. Het zeer grote projekt dat door Ogem wordt uitgevoerd in Damman (32 woontorens met 1700 appartementen) wordt als een paradepaardje telkens naar voren geschoven.

De gevolgen van de
grootheidswaanzin
worden duidelijk.

ontslagen bij toe-
leeringsbedrijven
verlies Damman

smeergelden

avontuur van BuM

onttrekkingen aan
Nederhorst

Rond 1978 blijkt dat het niet alles goud is dat er blinkt bij Ogem. Het Damman projekt mag dan groot zijn, de toeleveringen vanuit Nederland zijn heel wat minder. Grote orders volgen echter voor o.a. Indeco-Coignet en Schokbeton. Het aantal betonelementen dat door deze bedrijven geleverd moet worden is gigantisch; zó gigantisch dat de Nederlandse markt amper meer voldaan kan worden en marktposities verloren gaan. De voorwaarden waaronder en de prijs waarvoor geleverd moet worden zijn echter zo slecht dat Indeco-Coignet al enkele jaren failliet is en dat Schokbeton nog steeds in grote problemen verkeert.

Het paradepaardje zelf (het Damman projekt) leek ook wat verbleekt toen het projekt opgeleverd moest worden. De kontrakten met de Arabische opdrachtgever bleken niet zo sluitend. In de jaarrekeningen van 1978 wordt o.a. onvermeld gelaten dat er een achterstand is in de betaling van 90 miljoen. Alle hoop was verder gezet op vervolgoopdrachten, maar deze bleven uit, hoewel op zeer grote schaal smeergelden en steekpenningen zijn gegeven, die dan 'overige bedrijfskosten' worden genoemd. Op de aandeelhoudersvergadering spreekt Udink niet tegen dat het om 125 miljoen gaat en dat hiervoor geen nieuwe opdrachten verkregen waren.

De rij van blunders hoopt zich op. Ogem neemt voor een belangrijk aandeel deel in Beton und Monierbau in de tijd dat 'turn key' en internationalisatie in het vaandel van Ogem stonden. Nu blijkt dit een volledig avontuur te zijn geweest, waarbij de top van het koncern zelfs nagelaten heeft om de meest voor de hand liggende informatie na te trekken.

dit een volledig avontuur!

Nog op een andere manier heeft Ogem enige tijd getracht het hoofd boven water te houden. Gedurende drie jaar heeft Ogem het management mogen voeren over de Nederhorst bedrijven. In een aantal gevallen waren de Nederhorst bedrijven en de Ogem bedrijven in feite allang geïntegreerd met elkaar. Op die manier vertoonden de jaarrekeningen van Ogem positievere cijfers naarmate het slechter ging met Nederhorst. De rode cijfers van Nederhorstbedrijven maakte verder de onderhandelingspositie van Ogem t.o.v. de staat sterker en tegelijkertijd konden de eigen verliezen een tijdje onderdrukt worden.

- Hoe is het mogelijk dat pas in 1980 de bom barst en Ogem publiekelijk moet toegeven dat het niet zo best gaat?
- Wat is er gebeurd met de informatie van Nederhorst mensen die al in '77-'78 vertelden dat Ogem op grote schaal winsten van Nederhorst naar zich toe trok, en dat het financiële schot tussen Ogem en Nederhorst alle mogelijkheden had voor Ogem om met projeketen en winsten te goochelen?
- In hoeverre zijn vakbonden, OR, DIVOR, COR bij deze zaken betrokken geweest?
- Waarom kan Ogem nog steeds officieel deze feiten wegpraten en de oorzaak van de huidige financiële problemen leggen bij hoge rentelasten en tegenvallers in de onroerend goed sektor?

Wat is er momenteel van de handel in het koncern? Wat is er nog over na Nederhorst-debacle? Waar worden de verliezen gemaakt en waar worden ze gemaakt? (reorganisatie)

3) Achtergronden van de Handelsdivisie

De vlaggen die de lading (reorganisaties) moesten dekken waren:

- internationalisering
- dakpanfilosofie
- turn key projeketen

De voornaamste ontwikkelingen van de handelspoot van het Ogem koncern spelen zich af gedurende de laatste 10 jaren. Voor 1970 werden slechts enkele bedrijven overgenomen, waarmee de activiteiten van Ogem in de groothandel een aanvang namen. Vanaf 1969 worden er op de ontwikkelingen van de handelsdivisie drie plaatjes geplakt door de Ogem direktie. Deze plaatjes geven de filosofie of strategie van de Ogem top weer en zijn eerder genoemd. Een groot aantal overnames geschiedt in het kader van de 'dakpanfilosofie'; de bedrijven zouden elkaar aanvullen in activiteiten en slechts voor een beperkt deel overlappen.

- In hoeverre is het waar dat overgenomen bedrijven voornamelijk aanvullende activiteiten verrichtten?
- In veel gevallen werden toch ook bedrijven overgenomen die voordien elkaars doodsconkurent waren. Ging het er niet veel meer om het marktaandeel te vergroten en daarna de groothandel te saneren?

Het tweede plaatje dat gedrukt werd op de handelsdivisie was de noodzaak van internationalisering. De overnames van Stokvis en Lindeteves Jacoberg zijn hiervan de belangrijkste voorbeelden. Om een beetje meer zicht te krijgen op de betekenis van de internationale handel zullen vooral de relaties in het oog gehouden moeten worden tussen de Nederlandse handel en de internationale handel.

Het derde plaatje heeft te maken met het voordeel dat een Ogem koncern biedt voor kleinere zelfstandige bedrijven, nl dat binnen zo'n structuur veel toeleveringen gedaan kunnen worden voor grote 'turn key' projeketen.

- Wat voor toeleveringen worden er gedaan door de handelsdivisie voor andere Ogem bedrijven?
- Is het voordelig om intern binnen Ogem te leveren? welke prijzen worden bedongen? Worden Ogem werkmaatschappijen tegen elkaar uitgespeeld?

- personeel "uitgeleend"?

De reorganisatie verloopt via overnames, integratie afstoting of likwidering

De hele periode van opbouw van de handelsdivisie gaat gepaard met reorganisaties, integraties, overnames en afstotingen.

+In 1969 vindt het samengaan plaats van de Ogem-handelsbedrijven en de Technische Unie. De werkmaatschappijen blijven voorlopig enige tijd naast elkaar voortbestaan, maar wel wordt de totale structuur veranderd. De meeste bedrijven komen te vallen onder de hoed 'Technische Unie Beheer'. In de jaren die volgen worden een aantal bedrijven overgenomen. Een aantal bedrijven in de sektor van de installatie worden dan gesplitst in een handelsonderneming en een productiebedrijf, dat organisatorisch gaat functioneren onder de installatie groep.

+Vanaf 1972 vinden veel omvangrijker integraties plaats. Technische Unie en Stokvis gaan samen onder de naam TUSCOM in 1972 en dat heeft heel wat voeten in de aarde. Een aantal van de Stokvis bedrijven wordt geïntegreerd met Optorg. Een ander voorbeeld van een integratie is die van v.d. Toorn en Kramer & Röder in 1973.; deze bedrijven zijn beide enkele jaren tevoren overgenomen. Het overname beleid gaat in deze jaren hevig voort, waarbij met name ook in Duitsland een steviger bodem gevonden wordt.

+In 1975 vindt de overname plaats van Lindeteves Jacoberg. Rond april verschijnen de fusieberichten, echter dit fusiebericht is nog niet koud of de berichten komen naar buiten dat het toch niet zo goed ging met Lindeteves Jacoberg en dat er wel een hoge prijs betaald was door Ogem-THV voor de aandelen van Lindeteves Jacoberg. Het is moeilijk voor te stellen dat Ogem-THV inderdaad niet op de hoogte was van de kracht van LJ (Lindeteves Jacoberg) Als er echter een hoge prijs betaald moest worden, dan gold dat echter de werknemers; want in diezelfde tijd (twee maanden later) werden massaontslagen aangekondigd: 700man. De hele operatie was toch beter voorbereid (ook de overname van LJ) dan de directie wilde toegeven. De directie verschool zich achter de 'tegenvaller' van Lindeteves Jacoberg; maar intussen was wel een organisatieburo ingehuurd. Het buro Horrynga en de Koning was ingehuurd om de argumenten te leveren voor het massaontslag. De jaren '75-'78 staan dan ook in het teken reorganisaties. In die jaren speelde ook het samengaan van Hadva de Vries met Koeling in 1975; en de König en de Technisch in 1976. Deze integraties blijken dan de voorbode voor afstoting. Een jaar na de integratie van König en de Technisch werd de nieuwe combinatie failliet verklaard; alle voordelen van het samengaan bleken in nadelen omgeslagen. De andere combinatie tussen Hadva de Vries en Koeling heeft het langer uitgehouden, maar tijdens de cursus werd gemeld dat men bezig is met afstoting van deze onderneming. De eerste stappen tot het samengaan van Monster in Gorinchem en Monster in Nieuwengein dateert ook uit 1975; deze integratie is nu voltooid waarmee Nieuwengein teguggebracht is tot een klein verkoopkantoor.

Ook de hoofdkantoren van Lindeteves Jacoberg en die van Stokvis worden samengebracht en dat heeft eveneens tot gevolg: verhuizingen en ontslagen, samenbrengen van centraal magazijn e.d.

Vanaf deze periode (dus globaal 1975) is het overname beleid in Nederland aan zijn eind gekomen. De markt van de technische groothandel is verdeeld onder een viertal grote bedrijven; er zijn geen kleintjes meer die overgenomen kunnen worden. terwijl in Nederland dus slechts gesaneerd wordt vinden uitbreidingsinvesteringen plaats in Duitsland. Jaarlijks worden de belangen van OTRA in West Duitsland versterkt.

+Vanaf 1978 worden de lijnen waarnaartoe gewerkt wordt duidelijker. De organisatiestructuur van het hele koncern wordt gewijzigd om een betere beheersing te krijgen

Er wordt een algehele wijziging van de organisatiestructuur van het Ogem koncern doorgevoerd. Voordien was er binnen het Ogem koncern een divisiestructuur. Er bestonden vier divisies, nl energie, installatie en techniek, handel en bouw. Deze divisies hebben een eigen direktie en een eigen stafafdeling en daarom een 'zekere' zelfstandigheid. Boven deze divisie staat de Raad van Bestuur en onder de divisies vallen de afzonderlijke werkmaatschappijen. Zo bestaan er drie bestuursnivo's. Een belangrijke vraag op welk nivo welke beslissingen worden genomen. De veranderingen die in 1978 werden doorgevoerd waren erop gericht om het koncern verder te centraliseren. Alle belangrijke beslissingen werden vanaf dat moment genomen op het nivo van de Raad van Bestuur; vandaar ook dat een uitgebreide staf werd toegevoegd aan de Raad van Bestuur. De divisies werden als zwaartepunt opgegeven en daarvoor in de plaats werd het koncern ingedeeld in 14 groepen. De organisatie werd op deze manier veel breder, maar de kommunikatie lijnen naar de top werden veel korter

Voor de handelsdivisie betekende dit dat er drie groepen kwamen; na een proces van jaren waren er van werkmaatschappijen van Ogem, Technische Unie, Stokvis en Lindeteves Jacoberg drie 'handzame' pakketjes overgebleven, nl voorraadhoudende groothandel, Technische Handel Europa, Technische Handel Overzee. De prijs die betaald is (en door wie) is in de voorgaande beschrijving aangegeven. De grote en voor werknemers belangrijke vraag is nu of met het tot stand komen van deze drie groepen het proces van permanente reorganisatie tot stand is gekomen? het is de vraag naar het toekomstige beleid, die stukjes bij beetje ingevuld kan worden. het centrale punt bij deze bespiegelingen moet echter blijven: hoe kunnen de belangen van de werknemers overeind gehouden worden? Hoe kan werkgelegenheid gered in plaats van weggesaneerd worden?

Voordat dat we op deze vragen verder ingaan kunnen we eerst een paar konklusies trekken naar aanleiding van het voorgaande.

Enkele konklusies over 10 jaar Handel bij Ogem

- Het overname beleid van Ogem is er voornamelijk op gericht geweest om marktaandelen te veroveren; op deze manier is onder een klein aantal grote ondernemingen de hele markt van de technische en voorraadhoudende groothandel verdeeld.
- Er is sprake geweest van een permanente reorganisatie, en dit proces verloopt over een aantal jaren
- Onderdeel van deze permanente reorganisatie was vaak dat bedrijven eerst geïntegreerd werden (Hadva de Vries-Koeling; König-Technische; Monster Nieuwengein-Monster Gorinchem e.a.)
- Van bovenaf werd het proces van de reorganisatie gestuurd jaarplannen, lange termijn strategische plannen en met name ook door het inhuren van een organisatieburo (Horringa en de Koning)
- De reorganisatie van verschillende werkmaatschappijen past in een reorganisatie van de hele divisie, waarvoor een nieuwe organisatievorm gevonden werd door het creëren van drie groepen, en later door de opzet van twee gescheiden maatschappijen, nl OTRA en OTI
- De reorganisatie eindigde telkens weer tot afstoting, likwidering en verloren gaan van arbeidsplaatsen of van verworven rechten.

4) Wat is het beleid van OGEM-OTRA-OTI nu en voor de komende jaren ?

In de laatste maanden zijn een aantal zaken zoals die bij Ogem spelen vooral in de publiciteit duidelijk gemaakt. Het zijn vooral de ruzies tussen leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Kommissarissen die naar buiten komen. Toch zijn het niet deze ruzies die het beleid bepalen. Een aantal zaken zijn al vanaf 1978 in discussie en ook de zwakke financiële positie van het koncern is niet van de ene op de andere dag uit de hemel komen vallen; dat de rentelasten al jaren lang zeer snel stegen kan voor iedereen duidelijk zijn die zelfs maar de openbare jaarverslagen inkijkt. Los van al deze ruzies worden op het moment de volgende beleidsdoelstelling geformuleerd:

- 1) -vrijmaken van vermogen (350-450 miljoen?). Ogem heeft zich de afgelopen jaren geweldig in de schulden gestoken, daardoor is de verhouding van het eigen vermogen en het vreemde vermogen te klein geworden. Omdat door een aantal gevoelige verliezen het eigen vermogen verder aangetast zal worden, is het noodzakelijk dat de omvang van vreemde vermogen zeer drastisch wordt teruggebracht. Dit is met name een eis van de banken. Vandaar dat ^{men} over deze zaken met de banken onderhandelt is en dat de bank meer zekerheden wil.
- Het ziet er naar uit dat de belangrijkste afstotingen in het buitenland liggen (Energiebelangen, Optorg e.d.) In hoeverre zijn er afstotingen die direkt met OTRA-OTI te maken hebben? Is er sprake van zoeken naar partners of kopers van onderdelen of het geheel van de handelsgroepen ?
- 2) -De tweede doelstelling snijdt dieper in het vlees van de Nederlandse werkmaatschappijen: de rentabiliteitsnorm is stevig opgeschroefd, dat betekent dat meer winst gemaakt moet worden over het vermogen dat in het koncern is geïnvesteerd. Deze norm bepaald volledig de toekomst mogelijkheden, die door de top direktie gegeven worden. Deze norm is het mes waarmee het koncern in stukken gesneden wordt. De financiële man van OGEM komt dan ook tot de volgende uitspraak, nadat hij met het rentabiliteitsmes het koncern in drie stukken heeft verdeeld: "Bestuurlijk en administratief kun je Ogem nu in drie stukken delen. Stuk één wordt gevormd door de activiteiten waar we mee door willen gaan, stuk twee wordt gevormd door bedrijfsgebonden onroerend goed (fabrieken, hallen, kantoren) en stuk drie wordt gevormd door de delen die we willen likwideren, het zogenaamde sterfhuis" Koopmans is in ieder geval duidelijk, al getuigt zijn uitspraak van weinig sociaal gevoel. In de officiële beleidsrapporten worden dergelijke uitspraken becijferd. In deze rapporten wordt als norm een rentabiliteit genoemd van minimaal 15%. Bedrijven die niet aan deze norm voldoen behoren dan tot de bedrijven die gelijkwideerd moeten worden.
- 3) -Nu Ogem het mes geslepen heeft om de bedrijven en activiteiten die 'subrendabel' zijn te likwideren, moet nog bepaald worden welke die bedrijven en activiteiten zijn. Dat is niet altijd gemakkelijk te bepalen. Er kunnen zeer rondabele bedrijven zijn, waarbij slechts een klein onderdeel 'subrendabel' is; echter deze cijfers van zo'n onderdeel komen niet aan het licht als de organisatie en de vorm van verslaggeving niet veranderd. Vandaar dat de derde doelstelling van de OGEM top erop gericht is de organisatie van het koncern aan te passen. In 1978 was men al

volpop bezig met de opzet van een groepenstructuur waardoor de organisatie centraler beheersbaar werd. Deze groepen structuur wordt volgens plan nu nog vollediger doorgevoerd en dat betekent dat de divisies (of hoofdgroepen) volledig verdwijnen. Dit heeft weer tot gevolg dat het hoofdkantoor uitgedund wordt en dat daar ruim 100 arbeidsplaatsen verloren gaan en een kleine 50 personen gedwongen ontslag krijgen. Op het ontslag van de andere 50 was OGEM al vooruit gelopen door het aantrekken van uitzendkrachten.

et aantal groepen dat in 1978 nog 14 was wordt nog verder beperkt. In de bouw hebben deze groepen helemaal niet zo'n lang leven gehad omdat de opzet van Ogem-Nederhorst-Bouw niet doorgezet werd. Nu wordt alle aandacht op slechts 6 groepen gericht. Groepen waar dan geen aandacht meer op gericht wordt zijn: Watergroep, Schokbeton, energiebedrijven, internationale acquisitie van turn key projekten..

Als de rentebelastingnorm van het konsern op deze zes groepen toegepast worden, toert Ogem het volgende resultaat voor:

- slechts 3 van de 6 groepen zijn boven de norm, en dat betekent dat OTRA en OTI en BOUW onder de norm zitten
- de rentabiliteit in de handel is dus beneden 15 %
- de rentabiliteit in de bouw is negatief
- in het totaal zijn er 50 bedrijven, waarvan de rentabiliteit in 1979 of 1980 beneden de 15 % is, 21 hiervan werken met verlies.

Konklusies over het aktuele beleid van OGEM

- Door de financiële debakels hebben de banken geest dat vermogen vrij gemaakt wordt, dat betekent desinvesteringen. Dit is niet helemaal nieuw. Ogem was daar al enkele jaren mee bezig (afstoten van Twijnstra en Gudde, Batenburg, Welvaert, IBO/Fibop, Aspa, Samas, Rohn, van Ameide, Optorg, Balton)
- verder wordt het beleid dat reeds gevoerd werd ter verhoging van de rentabiliteit, verscherpt. De methode is bekend en al jaren lang in de handelsdivisies van OGEM gebezigd: de norm wordt opgeschoefd -- de organisatie wordt gewijzigd --afstoting van onderdelen die niet aan de verhoogde norm voldoen.
- Is het totale plaatje van de desinvesteringen bekend aan de kaderleden en ondernemingsraden ?
- is het herstruktureringplan in zijn totaliteit in ons bezit?
- Is er zicht op de gevolgen voor de werkgelegenheid?
- Zijn er alternatieve plannen gemaakt? en zijn hierbij de weeknemersorganisaties betrokken ?

5)

konsekwenties en uitvoering van het beleid

Deze algemene uitgangspunten van Ogem zullen hun konsekwentie hebben voor de bedrijven in de handelssektor. Een aantal desinvesteringen zijn reeds genoemd (Optorg, Rohn, van Ameide, e.a.)

Nieuwe investeringen worden vrijwel uitsluitend in het buitenland gedaan. Voor wat betreft de voorraadhoudende groothandel zijn de laatste jaren verschillende overnames verricht in Duitsland; het ziet ernaar uit dat een zeer belangrijk deel van

over welke periode ?

hoe verhoudt zich dit met lange termijn plannen en invest. beleid ?

meer info ?

de groei gerealiseerd wordt in Duitsland.

In Nederland zit de markt vol en zal ernaar gestreefd worden de marktpositie te stabiliseren, en de vereiste rentabiliteitsnorm te halen; dus:

- streven naar kosten verlagang: voorbeelden hiervan zijn het leasen van materiaal, het werken met uitzendkrachten, het doorvoeren van automatisering.
- In hoeverre is in deze zaken de laatste jaren verandering gekomen?
- Zijn er andere voorbeelden van kosten drukkende maatregelen die uitgetoet worden door Ogem?
- Hoe staat het met de automatisering?
- binnen het bedrijf werken aan een permanente reorganisatie door verder opschroeven van de konstante integratie en afstoting. et meest recente voorbeeld is dat van Hadva Koe-ling.

Onderdeel is van de permanente reorganisatie is een wijziging in de organisatie strukturr.

Op het nivo van de divisie is het onderscheid gemaakt tussen OTI en OTRA, mogelijk met het idee om op die wijze gemakkelijker een samenwerkingsverband aan te gaan met een buitenstaander. IN 1979 werd gezocht naar een participant in de OTI, waardoot de vermogenstruktuur verbeterd zou kunnen worden. Het is zeer de vraag of een dergelijke samenwerking er nu nog in zit, vanwege het 'wanbeleid' van Ogem.

Binnen de verschillende groepen speelt bijvoorbeeld de diskus-sie over de centralisering/decentralisering van de magazijnen. Verder wordt door enkele deelnemers gespekuleerd over het feit dat de OTRA-groep omgevormd wordt naar het voorbeeld van de Stokvis-groep: produkt en regio gebonden eenheden, die gemakke-lijk vanuit de centrale direktie te kontroleren zijn.

- Is er informatie binnen de bedrijven waarmee meer duidelijkheid verkregen kan worden over deze verdere konsekwenties? Zijn er onderzoeken gedaan door interne afdelingen of door eksterne biro's?
- Tijdens dit proces zullen de verantwoordelijkheden van plaatselijke direktoren veranderen; is daar zicht op?
- Voor het doorvoeren van een dergelijk beleid wordt gewerkt langs lijnen die zijn vastgelegd in een 'marsroute' of 'blauwdruk'. het beleid wordt doorgevoerd volgend een zog. salami-politiek: telkens wordt er een plakje afgesneden omdat het toch verdroogd is! Is deze blauwdruk in het bezit van kadergroepen, ondernemingsraden?
- Onderdeel van de salami-politiek is het mondje bij mondje informatie geven. Daarbij wordt getracht mogelijke oppositie tegen elkaar uit te spelen. Door het geven van verschillen-de soorten informatie aan verschillende groepen worden groepen werknemers tegen elkaar uitgespeeld. In hoeverre lijkt dit spelletje ook bij Ogem-OTRA-OTI?
- Wordt er gewerkt met vertrouwelijkheid en geheimhouding van informatie? Als de ontvanger van informatie hiermee onvoorwaardelijk akkoord gaat, heeft hij zijn eigen handen geboeid. Met geheime informatie kan immers niet gewerkt worden.

