

# Directie erkent beleidsfouten

# REORGANISATIE BIJ VAN GELDER

Van onze verslaggever  
MICHAEL VAN OS

AMSTERDAM — Een nieuwe vergaande reorganisatie staat voor de deur bij het papierconcern Van Gelder. In het kader van een decentralisatie-programma zal het hoofdkantoor in Amsterdam (500 man personeel) waarschijnlijk op een schim na verdwijnen. De vooruitzichten voor de fabriek in Wapenveld (700 man personeel) zijn dusdanig slecht, dat een geleidelijke sluiting onvermijdelijk lijkt. Van Gelder zelf zal ook in 1978 nog met verlies draaien. Er zijn in het verleden belangrijke beleidsfouten gemaakt.

## Samenwerking gezocht

Dit is in het kort de pijnlijke boodschap van de raad van bestuur van Van Gelder, die de gebruikelijk kerst- en nieuwjaarsboodschap dit jaar vervangt in het personeelsblad „de Eendracht.” Drs J. Hebly, lid van de raad van bestuur, zegt in een interview met het blad dat het overleg over de nieuwe reorganisaties begin 1978 weer op gang gebracht zal worden.

De heer Hebly, die aangeeft dat het voorsnog om plannen gaat, zegt dat de onderneming (5660 personeel eind 1976) toegroeit naar een „klein centraal apparaat” dat de functie gaat overnemen van het qua omvang te grote hoofdkantoor. De handelsmaatschappij, waar zo'n 300 van de 500 mensen op het hoofdkantoor werken, wordt misschien in zijn geheel overgeplaatst naar het distributiecentrum Amstel-Zuid. Deze handelsmaatschappij zal wellicht een zo zelfstandig mogelijke positie in nemen, en, zo wordt er aan toegevoegd, „de raad van bestuur staat ook open voor vormen van samenwerking met derden.”

De Van Gelder-directie verwacht in het voorjaar met een nota te komen waaruit duidelijk blijkt hoe men wil komen tot een kleiner stafkantoor. „Wellicht in een ander gebouw, wellicht met bepaalde diensten uitbesteed en ontdaan van alle franje,” zegt de heer Hebly. De bedoeling is dat alles voortaan aan de de divisies wordt ge-

delegeerd. Deze kunnen beter beoordelen of kosten welke gemaakt worden ook verantwoord zijn. Het personeel aan de Amsterdamse Parnassusweg moet in de loop van volgend jaar voorbereid zijn op een reorganisatie van het hoofdkantoor.

„De Eendracht” maakt geen melding over verwachte personeelsverminderingen binnen het hoofdkantoor, maar kringen binnen het bedrijf menen dat aan massa-ontslag niet valt te ontkomen. Ook lijkt het onwaarschijnlijk dat in Amstel-Zuid plaats is voor al het personeel van de handelsdivisie. De Van Gelder-directeur: „We kunnen niet blijven teren op onze roem van vroeger. Dat is té veel het beeld uit het begin van de jaren zestig: een organisatie-structuur uit de betere jaren, met een ingeboren expansie-drang.

„Groei was het magische woord. Maar de groei stopte en wij kwamen met een té groot instrumentarium te zitten. Dat hadden we indertijd moeten afbouwen. Met het aanpassen van de centrale organisatie hebben we te lang gewacht,” zegt de heer Hebly. De vinger wordt nog indringender op het eigen bestuur gewezen, als de directeur zegt: „Er zijn, denk ik, bijvoorbeeld bij de overname van bedrijven ook wel fouten gemaakt, en eveneens in de sfeer van groei en macht. Er was sprake van een sterke centralisatie. Nu moeten we versneld herstellen wat we in het begin van de jaren zeventig lieten liggen. Dat herstellen we ook, maar het kost soms pijn.”

Wat betreft het te zeer van papier afhankelijk — en dus conjunctuurgevoelige — bedrijf lijkt de toekomst van

de vestiging in Wapenveld nog onzekerder te zijn geworden. „Er is op de langere termijn geen oplossing gevonden,” zo wordt in het interview geconstateerd. Het blijkt dat er nog steeds over de witpapier-fabrieken te Wapenveld en te Velsen (900 à 1000 man personeel) wordt onderhandeld met een Fins en nu ook een Noordamerikaans bedrijf.

Het is echter duidelijk geworden, dat de buitenlandse belangstelling vooral, zo niet alleen uit gaat naar de vestiging in Velsen. Wellicht is deze interessanter vanwege zijn locatie aan de kust en de havenfaciliteiten die de aanvoer van grondstoffen vergemakkelijken. Een onheilspellend teken aan de wand voor Wapenveld is dat, volgens het interview in het personeelsblad, er overeengekomen is met een potentiële partner om Velsen uit te bouwen door „in de loop van de jaren productie-pakketten over te brengen van Wapenveld naar Velsen”. Op korte termijn zal Wapenveld normaal met zijn 4 papiermachines blijven produceren, zo wordt gezegd.

Ook de situatie in de sector vouwcartonnages en flexibele verpakkingen in Rotterdam en Leeuwarden is somber, voornamelijk door de overcapaciteit in deze bedrijfssector en de niet optimale combinatie van geboden producten. „De verliezen zijn te hoog en niet langer verantwoord. Binnen de divisie wordt gewerkt aan een marketingplan voor deze sector, hetgeen moet leiden tot een kleiner maar wel renderend bedrijf in Leeuwarden”, aldus „de Eendracht”. Ten aanzien van Rotterdam werd medio dit jaar al overeengekomen dat de diepdruckactiviteiten in fasen naar de Friese hoofdstad worden overgebracht.

De realisatie van de huidige herstructurering heeft er onder meer toe geleid dat in de Apeldoornse fabriek een groot aantal arbeidsplaatsen is vervallen.

In de personeelskrant benadrukt de heer Hebly wel dat de raad van bestuur thans naar wegen zoekt om volgend jaar in de Van Gelderbedrijven massale gedwongen ontslagen te voorkomen. De verwachting is dat in 1978 geen grote eenheden uit productie be-



DRS J. P. HEBLY

hoeven te worden genomen, afgezien van wat eerder dit jaar al overeengekomen is, zo wordt gezegd.

Van Gelder Papier, waarin het Amerikaanse papierconcern Crown Zellenbach een aandeel van 50 percent heeft en de huidige en de vorige voorzitter van de raad van bestuur heeft geleverd, zegt dat meer diversificatie het wachttwoord is voor de toekomst van de onderneming. De heer Hebly: „We worden minder louter papiermaker, al hebben we niet het voornemen in wezensvreemde activiteiten te stappen. Een onderneming in een monopoliepositie, zoals wij lang waren, zijn we niet meer. We dienen ons als realisten op te stellen.” Eerder merkte hij op dat hij de indruk had dat in het Amsterdamse hoofdkantoor nog téveel „de allure van het grote Van Gelder met winst en groei aanwezig is”.

De maatschappij (omzet in 1976 878,4 miljoen gulden, verlies 37,7 miljoen), die eerder door de kostenbesparing dan door een marktverbetering in 1978 in „iets mindere mate” verlies zal lijden, is nu in zijn eigen woorden bezig de markt opnieuw af te tasten, de mogelijkheden op de sporen en uitbouw mogelijkheden te zoeken. Er is veel know-how aanwezig wat de vezelverwerking betreft, de grafische wereld, de bedrukbaarheid van materialen, coating, handel en distributie. „We zullen gebruik moeten maken van onze vaardigheden, slagvaardig moeten optreden, keihard moeten werken en continu moeten kijken naar wat de concurrentie doet”, aldus de heer Hebly.