

Het RSV-drama



De opkomst en ondergang van de RSV heeft de allure van een Shakespeariaans drama. Er zijn duidelijk drie bedrijven te onderscheiden. In het eerste wordt met een reeks listen en lagen een verbintenis gesmeed tussen twee rivaliserende partners, waarvan de ene wel en de andere niet willig is. Dat daar weinig goeds van kan komen, toont het tweede bedrijf. Steeds somberder wolven pakken zich samen boven de nieuwe scheepsbouw-gigant, die op den duur alleen door verslaving aan openbare middelen zijn noodlot poogt te ontgaan. Het derde bedrijf brengt de ontknoping; natuurlijk wordt nog een vlucht naar voren (de kolengraafmachines) beproefd, maar wanneer aan de schier eindeloze doses drugs een halt wordt toegeroepen, valt het doek. De rest is epiloog. De personen uit het drama treden nog eenmaal voor het voetlicht en een groep van omstanders (de Parlementaire Enquêtecommissie en het parlement) laat zien hoe het zover heeft kunnen komen en welke lering er valt te trekken.

Bij een oppervlakkige beschouwing van dit alles krijgt men, net als in het theater, wel een gevoel voor het onontkoombare noodlot, maar men vraagt zich tegelijkertijd af waarom de vele hoofd- en bijrolspelers zo voortdurend konden blunderen. Het is als bij Hamlet; deze komt wel droevig aan zijn einde, maar op vele plaatsen in het stuk is toch ook aan te wijzen dat hij het er naar heeft gemaakt. Hetzelfde geldt voor de onzekere directeur, de bitse en ruim declarerende president-commissaris, de vaak onbegrijpelijke ambtenaar, de eindeloos geld uitgevende minister, de onduidelijke ministerraad (zelfs de notulen geven geen uitsluitel), het machteloze parlement en ga zo maar door.

Wat dieper dan deze waarneming gaat de observatie dat gewone mensen doorgaans zo stuntelig handelen als ze met iets dat bijzonder groot is worden geconfronteerd, dat chaotisch verkeer zit en bovendien met meer onzekerheid en risico's is omgeven dan ze gewend zijn. Deze uitspraak vereist enige toelichting. Op zich zelf was RSV nog niet eens zo'n grote onderneming. Met een omzet van ruim f. 3 mrd. in het topjaar 1981 zou zij onderaan

de Fortune-500 lijst zijn terechtgekomen. Maar het produkt had iets fascinerends (zelfs Den Uyl kreeg er een dromerige blik van in de ogen), de werkgelegenheid van duizenden stond op het spel, de „know how” was tot op zekere hoogte uniek en dan was er nog de nostalgie van Holland als scheepsbouw-natie. Dit verklaart voor een deel waarom er zoveel goedwillenden te hulp schoten om RSV eerst te maken, vervolgens te helpen, toen te redden, terwijl zij uiteindelijk alle getuige waren van de droevige ondergang van de onderneming.

Waarom zat het chaotisch verkeer? Ik weet niet zo veel van het bouwen van schepen, maar het is voldoende bekend dat dit soort ondernemingen, evenals grote aannemers, veel moeilijker en riskanter zijn dan industriële ondernemingen. Men mist de continuïteit, elke opdracht is een nieuw avontuur, de totale organisatie moet zijn gestroomlijnd voor een of enkele grote projecten en is daardoor nauwelijks te splitsen in overzienbare onderdelen en ten slotte is een grote mate van samenwerking nodig. In een goede markt kan er in dit opzicht nog wel eens iets ontbreken, in een slechte markt is er alleen kans op overleven als alle neuzen gelijk zijn gericht. De tv en de krant hebben ons laten zien dat dit bepaald niet het geval was. De bestuurders kan men bovendien verwijten, dat ze een paar wel zeer klassieke fouten hebben gemaakt. Er was weinig cohesie in de Raad van Bestuur, twee maal speelde men va banque (schepen maken zonder opdrachgevers en de kolengraafmachines) en ten slotte werd er geen enkele poging gedaan om goede en slechte dochters uit elkaar te houden (de kruisverbanden). Naarmate de chaos groter werd, kwamen er meer en meer hulpverleners aangesneld (adviseurs, bankiers, ambtenaren). Dit is misschien wel aardig voor een politieke vergadering, maar zo leid je geen onderneming en bouw je zeker geen schepen of machines.

Met het voorgaande zijn al enkele bijzondere onzekerheden en risico's van de scheeps- en machinebouw – en hetzelfde geldt voor grote aannemers – aangeduid. Maar er is meer. Aangezien praktisch alle kosten vast zijn, is men gedwongen de ca-

paciteit hoe dan ook vol te krijgen. Nergens is in een slechte markt de concurrentie dan ook zo moordend als in de productie van grote projecten. Nergens is de kans ook zo groot om bij een scherpe prijs, een fout in de calculatie of enkele bijzondere tegenvallers pas na een aantal jaren tegen een groot verlies aan te kijken. Daar komt nog bij dat in verhouding tot de totale kapitalisatie het eigen vermogen doorgaans bescheiden is, voorts is de omloopsnelheid van het vermogen uiterst laag en is de gemiddelde winst als percentage van de omzet veelal maar matig. Bijna alle ratio's liggen dus ongunstig en het vergt een bijzonder soort ondernemerschap om met dit soort risico's te kunnen leven. Normale mensen worden hier zenuwachtig van; vandaar het stuntelige handelen.

Verklaren is nog geen vergoelijken en het blijft onbegrijpelijk waarom in de loop der jaren f. 2,7 mrd. aan steun richting RSV kon gaan 1). Weliswaar zijn er ook andere niet-levensvatbare bedrijven geholpen, maar voor een klein land als Nederland zijn er toch ook betrekkelijk veel grote project-ondernemingen zonder veel staatssteun ten onder gegaan (Nederhorst, Ogem) of aan de rand van de afgrond geraakt (Volker-Stevin enige jaren terug, Bos Kalis nu). Het is vooral raadselachtig dat men zo weinig oog heeft gehad voor de wijze waarop het marktmechanisme in dit opzicht werkt. De ondergang van een groot bedrijf op dit gebied leidt er namelijk doorgaans toe dat wel wat capaciteit en „know how” verloren gaat, doch dat de resterende fragmenten worden toegesned en op de geringere maat die de ingekrompen markt verdraagt. Ogem en trouwens RSV zelf, na de liquidatie, zijn hiervan goede illustraties. Het is vreemd dat niemand op Economische Zaken op dit idee is gekomen. Sterker nog, het was voor alle betrokkenen – in het bijzonder de werknemers – een zegen geweest als RSV vijf, zes jaar eerder kapot was gegaan. Dan zouden de overblijfsels met meer financiële weerstand en grotere flexibiliteit de zorgelijke toestand het hoofd hebben kunnen bieden 2).

Dat de leiding van RSV voortdurend op het Bezuidenhout de hand ophield voor openbare middelen, is een ondernemer onwaardig, doch dat de overheid steeds klaar stond ze toe te dienen was absoluut onverantwoord. Goed, de werkloosheid nam gigantische vormen aan en het einde kwam maar niet in zicht, een stuk „know how” dreigde verloren te gaan en de Tweede Kamer drong aan op drastische maatregelen. Maar toch, wat ging er mis met het denkvermogen van Economische Zaken? Natuurlijk lag de hoofdfout bij de achterenvolgende ministers van Economische Zaken, want zij waren de eerstverantwoordelijken. Het kan zijn dat zij, hollend van de

1) Een miljard gulden is onvoorstelbaar veel. Ter vergelijking: een miljard seconden geleden was het 1953 en een miljard minuten terug zijn we bij het begin van onze jaartelling.

2) Het ADM-geval weerspreekt deze stelling niet. Daar is men, tegen de adviezen in, op een te grote leest geschoeid doorgegaan.

ene brand naar de andere, zich te weinig hebben gerealiseerd dat de voortdurende doses van verscheidene honderden miljoenen gulden macro-economisch wellicht niet zo veel waren (op de overheidsbegrotingen van een paar jaren is het totaal nog geen 1%), doch dat het als steun voor één enkele onderneming om waanzinnig hoge bedragen ging. Kortom, een soort kortsluiting tussen macro- en micro-economisch denken. Ook hebben ze klaarblijkelijk niet beseft dat een goed begeleide afbouw van RSV helemaal niet zo'n ramp behoefde te zijn. Echter, een minister leeft in het politieke krachtenveld van de dag en destijds waren onpopulaire beslissingen onvergeeflijk.

Maar wat was er dan aan de hand met de ambtenaren van Economische Zaken? Was het een soort machtsgevoel of domweg medelijden met al die vertwijfelde ondernemers op de stoep? Had men werkelijk de gedachte dat men beter dan de markt kon selecteren wat wel en wat niet levensvatbaar was? Er zijn aanwijzingen dat vooral het laatste het geval is geweest. Een daarvan is de onmogelijke regelgeving

voor tientallen vormen van steun- en subsidiebeleid, waaraan talrijke ambtenaren moeten hebben gezwogen. Men dacht het beter te weten. In de macro-traditie van het departement waren de micro-wetten van vraag en aanbod trouwens toch al nooit populair: jaarverslagen werden nauwelijks gelezen en van balansen en winst- en verliesrekeningen van ondernemingen had men weinig kaas gegeten³⁾. Dit moet een reden zijn geweest waarom men zo oneindig veel geld vrijmaakte voor een onderneming, waarvan het fortuin om vele redenen niet was te keren.

De noodlotsgang van RSV is geen drama geweest van schurken of domoren, doch van doodgewone mensen die in hun nervositeit gingen stuntelen. De opeenvolgende ministers van Economische Zaken sloegen de raad in de wind van een van hun voorgangers (Zijlstra), dat economische politiek nooit meer mag zijn dan globaal ingrijpen op saillante punten. Ambtenaren en ondernemers vergaten dat zij behoren tot twee werelden met andere wetmatigheden en andere spelregels. Het vervangen van „cash flow” door subsidies was een

onvergeeflijke zonde tegen de regels van het bedrijfsleven, omdat het elk verantwoordelijkheidsgevoel bij de RSV-leiding wegnam. Bovendien vereenzelvigden bijna alle betrokkenen zich zozeer met hun rol in het drama, dat zij vanuit hun beperkte gezichtshoek het gevoel voor perspectief verloren. Niemand schijnt er althans oog voor te hebben gehad dat in een vrije-markteconomie het faillissement van een ongeorganiseerde onderneming geen tragedie is. Op een gegeven ogenblik had minister Van Aardenne het geld in handen voor een begeleide liquidatie. Zijn collega van Financiën verwachtte het zelfs van hem. Dat het daarvoor toen niet is gebruikt, moet men hem meer aanrekenen dan al het andere.

J.E. Andriessen

3) Gelukkig gaat dit tegenwoordig wat beter, want in de nieuwe beschouwingen klinken, ondanks de nog overwegende macro-toonzetting, steeds meer micro-noten door.

Kolengravers in productie bij RDM (foto: Leo van Velzen).

