

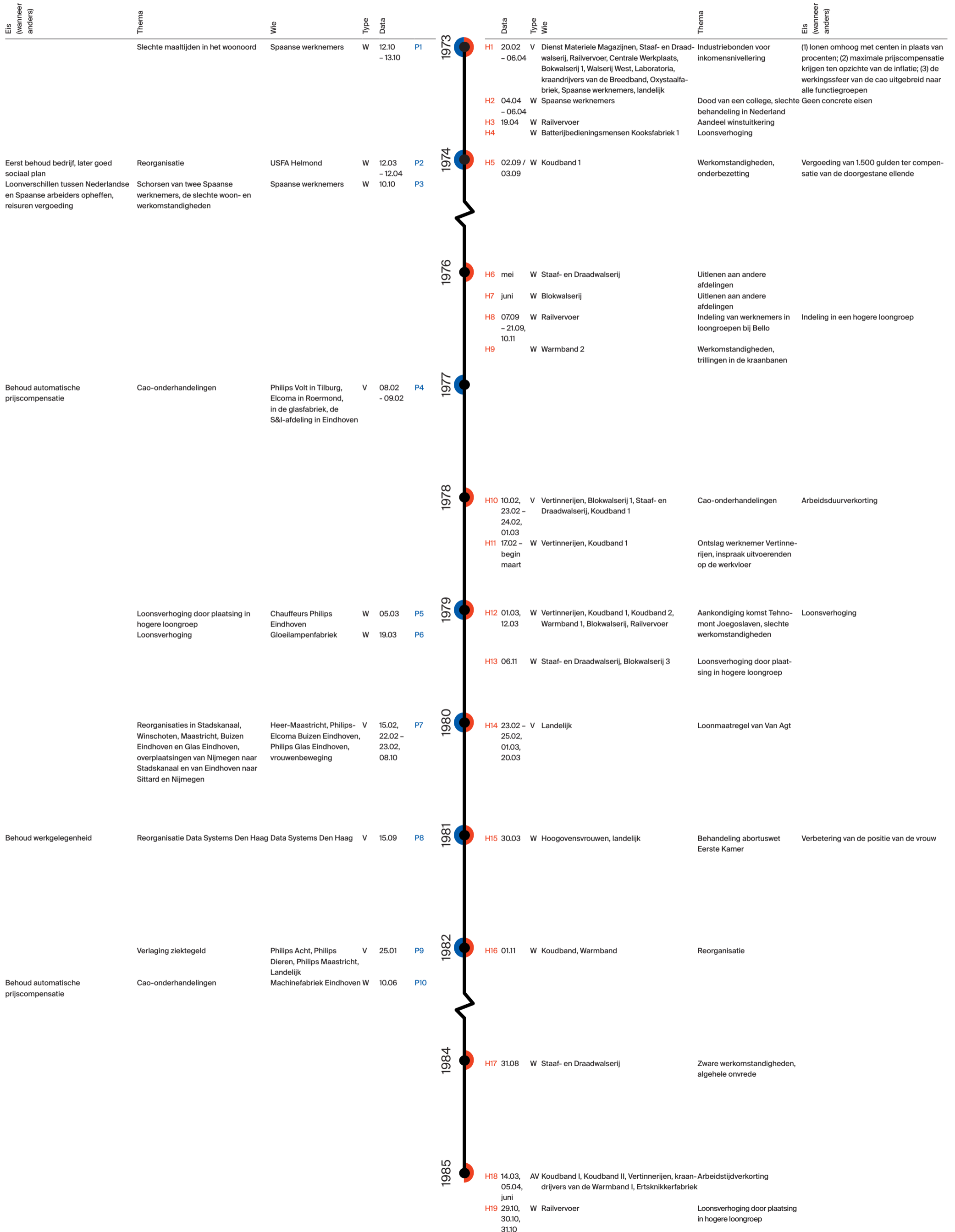
Hand- en ellebogenwerk

De transformatie op de werkvloer bij Hoogovens en Philips, 1973-1985

Rosa Kösters Masterscriptie Geschiedenis (research)

- Acties Hoogovens, 1973-1985
- Acties Philips, 1973-1985

Vakbond = V
 Wild = W
 Aangezet door Vakbond = AV



Hand- en ellebogenwerk

**De transformatie op de werkvloer bij
Hoogovens en Philips, 1973–1985**

Rosa Kösters

Masterscriptie Geschiedenis (research)
Universiteit van Amsterdam
7 januari 2019

Begeleiding:
dhr. dr. A.G.M. Mellink & dhr. dr. M. van Rossum

Inhoudsopgave

VII	Voorwoord
1	Inleiding
3	Nederlandse industrie: Hoogovens en Philips
5	Onderzoek naar de transformatie in werk
8	Uitgangspunten en bronmateriaal
12	Indeling
17	1. Grenzen aan de groei en spanningen op de werkvloer
17	Nieuwe beloningen voor minder en mobieler personeel
28	Segmentatie, maar ook spanningen en onzekerheid
38	Acties op de gesegmenteerde werkvloer
48	2. Signalen van fragmentatie
48	De opkomst van de flexibele schil
52	Onderlinge verhoudingen door de war
61	Onvrede, botsingen en nieuwe vormen van solidariteit
72	3. Het nieuwe werken
72	De informele arbeidsrelatie
77	Fragmentatie van de werkvloer
84	Minder en niet meer samen in actie
90	Conclusie
96	Bijlagen
96	Bronnen en literatuuroverzicht
101	Actietijdslijn
104	Afdelingen en fabrieken bij Hoogovens

Voorwoord

Het ‘verkennen van archiefmateriaal in recente vakbondsarchieven’ en ‘het ontwikkelen van nieuwe onderzoeksvragen’. Dat waren de doelen van het project Historische Verkenning Vakbeweging waaraan ik vanaf januari 2017 als student-assistent bij het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis deelnam. Gedurende zes maanden graven in archieven kwamen de vragen ter sprake die mij boeien en bewegen. Het schrijven van deze scriptie was een tweede stap in mijn wetenschappelijke zoektocht naar antwoorden daarop en hopelijk niet de laatste.

De vakbondsarchieven waarmee ik binnen het project en voor deze scriptie heb gewerkt zijn inmiddels onderdeel van een groot-schalig archiefverwerkingsproject. Dat is een belangrijke klus omdat het grotendeels nog niet ontsloten papierenarchief van de Federatie Nederlandse Vakbeweging geheel toegankelijk wordt gemaakt voor onderzoekers en andere belangstellenden. Het betekent ook dat de structuur van de archieven zal veranderen en de inventarissen aangepast worden. De verwijzingen in deze scriptie zijn nog gebaseerd op de ‘oude’ archieven.

Het schrijven van deze scriptie was niet gelukt zonder de hulp van anderen. In de eerste plaats noem ik mijn begeleiders Bram Mellink en Matthias van Rossum. Ik dank hen voor kundige begeleiding, enthousiasme en persoonlijke betrokkenheid. Zonder hen was deze zoektocht in de wereld van werk en politiek niet dezelfde geweest.

Mijn dank gaat ook uit naar het commentaar en advies van degenen die hebben meegedacht en meegelezen. De vormgeving is in bijzondere samenwerking met een vriendin tot stand gekomen. Verder wil ik mijn waardering uitspreken voor de ondersteuning van alle mensen op de Universiteit van Amsterdam en het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis die direct of indirect bij het onderzoek betrokken zijn geweest.

Inleiding

Een toekomst van relatieve stabiliteit en zekerheid: in de jaren vijftig en zestig was dat voor vele werkenden in Nederland en de rest van de Westerse wereld de norm. Deze belofte is sinds het laatste kwart van de twintigste eeuw op losse schroeven komen te staan en daardoor niet meer vanzelfsprekend.¹ In het Nederland van de eenentwintigste eeuw kampt een groeiende groep flexwerkers met grotere inkomensonzekerheid en een lager inkomen.² Wat gebeurt hier?

Werk ondergaat een transformatie. Het oude systeem van regelmatig en gereguleerd werk gebaseerd op een formeel arbeidscontract heeft niet langer de overhand. Een nieuw model van arbeidsrelaties, waarin verschillende soorten werk in gelijkere verhoudingen naast elkaar bestaan, is tegenwoordig de norm. Het is nog de vraag in hoeverre dat nieuwe model het karakter van een fase of een eindstadium kent, want de transformatie lijkt niet ten einde. Tijdelijk werk heeft hier een zichtbaar en belangrijk aandeel in. We werken steeds vaker in flexibele arbeidsrelaties, in flexibele contracten en op flexibele tijden.³ Deze verandering trof in eerste instantie vooral jongeren, laagopgeleiden, vrouwen en (arbeids)migranten, maar in de eenentwintigste eeuw raakt flexibilisering niet langer exclusief deze groepen. Binnen deze internationale trend valt Nederland op, want het land kent inmiddels onder de EU-15-landen het hoogste percentage tijdelijke werknemers.⁴ In Nederland wordt tijdelijk werk minder vaak en minder snel dan elders in Europa omgezet in een vaste baan. Waar in de jaren negentig nog 43 procent van de tijdelijke werknemers binnen een jaar een vast

1 J.J.B.M. van Hoof, *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel* (Nijmegen 2007) 5-6; Jan Breman en Marcel van der Linden, 'Informalizing the economy. The return of the social question at a global level', *Development and Change* 45.5 (2014) 920-940, aldaar 923.

2 Moira van Dijk e.a., *Precaire polder. Rapport in het kader van het onderzoeksproject Historische Verkenning Vakbeweging* (Amsterdam 2018) 34.

3 Het Centraal Bureau voor Statistiek hanteert de definitie: 'Werknemers met een flexibele arbeidsrelatie zijn personen die een arbeidsovereenkomst hebben die van beperkte duur is of die niet voor een vast aantal uren in dienst zijn', Katja Chkalova e.a. eds. (CBS en TNO), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. Focus op flexibilisering* (Den Haag 2015) 11.

4 De EU-15 is de samenstelling van de Europese Unie sinds 1 januari 1995, bestaande uit: België, Duitsland, Denemarken, Finland, Frankrijk, Griekenland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. CBS, *Dynamiek*, 147.

contract kreeg, was dat in de periode 2012-2013 nog maar 12 procent.⁵ Bovendien is het aandeel tijdelijke werknemers in de periode 2003-2013 sterker toegenomen dan in andere Europese landen.⁶

De afbraak van het oude systeem begon in Nederland, net als in andere westerse landen, al ver voordat de eenentwintigste eeuw was ingeluid. Hoewel het statistisch in kaart brengen van de vroege geschiedenis van flexibilisering lastig blijkt, wijzen cijfers uit dat Nederlanders in ieder geval sinds de jaren tachtig in toenemende mate flexibel zijn gaan werken.⁷ Het lijkt aannemelijk dat de overgang in periode 1973-1985, ‘de lange jaren zeventig’, is ingezet; historici Duco Hellema en Bruce Schullman spreken dan ook over het ‘overgangsdecennium’.⁸ Die periode vormde in verschillende opzichten een omslag tussen oude en nieuwe systemen. In wetenschappelijke discussies gaat daarbij de meeste aandacht uit naar ingrijpende politieke en economische transformaties. In de economie nam het aandeel van de industriële sector, met een systeem van massaproductie en massaconsumptie, het Fordisme, af en groeide zowel de publieke als de particuliere dienstverlenende sector.⁹ Tijdens de stagnatie van de economische groei en de toenemende werkloosheid kwam de welvaartsstaat onderdruk te staan. In de politiek sloeg het klimaat om en veranderde de overgang van het keynesiaanse naar het neoliberale bestel het regeringsbeleid ingrijpend.¹⁰

Maar hoe verhouden deze ontwikkelingen zich tot de transformatie in werk? Veel is onduidelijk over de vragen waarom en hoe die politieke en economische veranderingen precies ingang vonden.

5 Rob Euwals, Marlies de Graaf-Zijl en Daniel van Vuuren (CBP), *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp* (Den Haag 2016) 5; Monique Kremer, Robert Went en André Knotterus (WRR), *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid* (Den Haag 2017) 70.

6 WRR, *Voor de zekerheid*, 19-20.

7 Voor een uitgebreide analyse van het proces van flexibilisering zie: Van Dijk e.a., *Precaire polder*, 28-41.

8 Duco Hellema, *Nederland en de jaren zeventig* (Amsterdam 2012) 17.

9 Hoof, *Nieuwe geluiden*, 15-16.

10 Hellema, *Nederland*, 13-14; Herman de Liagre Böhl, ‘Consensus en polarisatie. Spanning in de verzorgingsstaat, 1945-1990’, in: Remieg Aerts e.a. eds., *Land van kleine gebaren. Een politieke geschiedenis van Nederland, 1780-1990* (Nijmegen 1999) 285-352. Voor internationale literatuur over de economische crisis in de jaren zeventig en de daaropvolgende neoliberale aanpassingen zie bijvoorbeeld: Naill Ferguson eds., *The shock of the global. The 1970s in perspective* (Cambridge; Londen 2010); Tony Judt, *Postwar. A history of Europe since 1945* (Londen 2005).

Een belangrijke oorzaak daarvoor is dat de effecten van aanpassingen in de structuur van de economie veelal als vanzelfsprekend worden gezien. Deze scriptie verzet zich tegen dat beeld en doet dat door naar het praktische, alledaagse niveau te kijken in twee bedrijven binnen die veranderende industriële sector: Hoogovens en Philips. Welke inzichten komen naar voren als we doorgronden wat medewerkers van Hoogovens en Philips in de jaren 1973-1985 meemaakten en een poging doen hen en hun wereld van werk beter te begrijpen? Dit onderzoek schuift het werkvloerperspectief naar voren als invalshoek om precies en genuanceerd in kaart te brengen hoe werk is veranderd. Het is toegespitst op de beginperiode van de transformatie, wat betekent dat we het gaan hebben over hoe de afbrokkeling van het oude (stabiele) model zich heeft voltrokken. Door naar arbeidsverhoudingen, sociale verhoudingen en acties binnen deze bedrijven te kijken, wordt duidelijk welke gevolgen die afbrokkeling had en hoe de werknemers dit proces ondervonden. Ik wil daarmee laten zien dat we de aard van de transformatie ter discussie moeten stellen.

Nederlandse industrie: Hoogovens en Philips

Hoewel de transformatie in werk geen exclusief Nederlands verschijnsel is en Hoogovens en Philips ook internationale vestigingen kennen, richt dit onderzoek zich op de Nederlandse takken van deze bedrijven. Het bestuderen van de transformatie vanuit een nationaal perspectief is logisch. De organisatie van economieën en arbeidsmarkten is sterk afhankelijk van nationale institutionele structuren van de politieke economie. Wat Nederland als casus opvallend maakt, is de intensiteit van de transformatie: die was bijzonder ingrijpend, zeker in vergelijking met andere westerse industrielanden. Het land kende in de jaren vijftig en zestig een typisch Europees continentaal model van een gecoördineerde markteconomie en was een klassiek voorbeeld van de continentale verzorgingsstaat.¹¹ Het bedrijfssysteem bestond uit enerzijds kleine en middelgrote ondernemingen (MKB's) die pasten in het model van de gecoördineerde markteconomie, en anderzijds typisch liberale

11 Hetzelfde geldt voor de kapitalistische economieën van andere continentale Europese landen zoals Duitsland, Oostenrijk, België, de Scandinavische landen, Frankrijk, Italië en Spanje. De Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk kenden aan de andere kant een liberale markteconomie. Jeroen Touwen, *Coordination in transition. The Netherlands and the world economy, 1950-2010* (Leiden 2014) 1-6; Anton Hemelrijk en Jelle Visser, *A Dutch miracle. Job growth, welfare reform and corporatism in the Netherlands* (Amsterdam 1999) 179.

bedrijven.¹² Aan het einde van de jaren tachtig combineerde Nederland Zweeds neo-corporatistisch arbeidsmarktbeleid met beleid aan de aanbodkant dat eerder vergelijkbaar was met het liberale Verenigd Koninkrijk.¹³ Het Nederlandse beleid sloeg een nieuwe koers in met het akkoord van Wassenaar (1982), dat tussen politiek, werkgevers en vakbonden in reactie op de economische crisis tot stand kwam.

Het principe dat de nationale welvaart afhankelijk was van internationale concurrentie in handel en industrie werd leidend en beleid richtte zich op loonmatiging. Vriend en vijand lijken het erover eens dat die reactie op de hevige recessie uitzonderlijk was. Het akkoord is bekend komen te staan als de aanleiding voor het ‘Dutch Miracle’, omdat het een toename in werkgelegenheid en substantiële verbeteringen voor de schatkist zou hebben gebracht. Vanuit een aanvankelijk slechtere positie deed Nederland het snel beter dan andere westerse landen. Het ‘Nederlandse wonder’ bracht echter ook de buitengewone groei van deeltijdbanen en de vervanging van oudere werknemers door jongere, goedkopere, flexibelere en geschoolde werknemers.¹⁴

Die laatste observatie brengt ons bij de relevantie van een studie naar de werknemers van Hoogovens en Philips. Beide ondernemingen waren op dat moment belangrijke spelers in de Nederlandse economie. Hoogovens was het boegbeeld van de naoorlogse wederopbouw en Philips Nederlands grootste industriële onderneming.¹⁵ Ze waren voor de Nederlandse overheid zo belangrijk dat deze intensieve banden met ze onderhield: de staat was afnemer van hun producten of bezat aandelen; de staat verleende steun wanneer ze in de knel zaten; en Philips zat meermaals aan nationale onderhandelingstafels aangaande sociale wetgeving.¹⁶ Van nog groter belang gezien ons perspectief, is het feit dat deze bedrijven voor

12 Jeroen Touwen, ‘Van Metaaldraadlamp tot Agnetapark. Het Nederlands kapitalisme in de twintigste eeuw’, *BMGN – Low Countries Historical Review* 132.2 (2017) 121-144, aldaar 137.

13 Touwen, *Coordination*, 6-9.

14 Hemelrijk e.a., *A Dutch*, 13; Maarten Keune, ‘Inleiding’, in: idem eds., *Nog steeds een mirakel. De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw* (Amsterdam 2016) 9-11.

15 Willem Nieuwenhuys, *Concern in beweging. Vijfenzeventig jaar Hoogovens* (Wormer; IJmuiden 1993) 29; Ad Teulings, *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* (Amsterdam 1976) 8, 133.

16 De Nederlandse overheid had bijvoorbeeld aandelen in Hoogovens en Defensie was een belangrijke afnemer van producten van Philips. De invloed van Philips op Nederlandse wet- en regelgeving weerspiegelde zich in de principes van de ondernemingsraad zoals vastgelegd bij wet sinds 1950 en het werkclassificatiesysteem zoals vastgelegd bij wet sinds 1948. Nieuwenhuys, *Concern*, 15; ‘Hoogovens was altijd een “apart” bedrijf’, *NRC Handelsblad* (20 januari 1994); Teulings, *Philips*, 142-147, 158-159, 169-175.

een aanzienlijk deel van de Nederlandse bevolking een significante rol vervulden. In 1977 stonden respectievelijk grofweg 23.700 en 78.5000 mensen bij Hoogovens en Philips op de loonlijst. Socioloog Ad Teulings schreef dat in 1974 meer dan honderduizend Nederlandse huishoudens voor hun inkomen van Philips afhankelijk waren.¹⁷ Bovendien was de omvang van de transformatie bij beide ondernemingen groot. Alle twee stonden in de jaren vijftig en zestig bekend als sociale bedrijven met een goed arbeidsklimaat, wat veranderde in de jaren zeventig en tachtig.¹⁸ In de bedrijfsvoering verschoof, net als in veel andere Nederlandse ondernemingen, het accent van massaproductie naar rationalisering en automatisering. Golven van technologische vooruitgang beïnvloedden de dagelijkse werkzaamheden.¹⁹ Hoe die veranderingen zich op het praktische en alledaagse niveau voltrokken is echter nog onduidelijk.

Onderzoek naar de transformatie in werk

Dit onderzoek levert op verschillende wijzen een bijdrage aan de bestaande wetenschappelijke literatuur. Het geeft een nieuwe impuls aan de sociaaleconomische geschiedenis, doordat het aantoont hoe de ondergraving van de standaardarbeidsrelatie als algemeen geldend model plaatsvond en welke gevolgen dit had. Werk in de decennia voorafgaand aan de transformatie was grotendeels georganiseerd in deze standaardarbeidsrelatie, in de internationale literatuur de *Standard Employment Relationship* genoemd. De belangrijkste kenmerken waren: continuïteit en stabiliteit van werk; voltijdsbanen bij één werkgever op een vaste locatie; lonen die werknemers in staat stelden een kerngezin te onderhouden; wettelijke recht op representatie, bescherming en medezeggenschap; en een stelsel van sociale verzekeringen gebaseerd op diensttijd en het niveau van het eerdere inkomen.²⁰ In recente studies onderzoeken sociologen, en in bredere zin geografen en antropologen, wat in de plaats kwam voor die verdwenen standaardarbeidsrelatie en welke effecten het nieuwe model had op de werknemers.²¹ Met de concepten ‘precariteit’ en ‘precaire klasse’, maken deze wetenschappers inzichtelijk welke

17 Nieuwenhuys, *Concern*, 8; Teulings, *Philips*, 8.

18 Nieuwenhuys, *Concern*, 141-153; Teulings, *Philips*, 9.

19 Nieuwenhuys, *Concern*, 17; Teulings, *Philips*, 197-208. Voor internationale literatuur over technologische verandering zie bijvoorbeeld: Alan Booth, *The management of technical change. Automation in the UK and USA since 1950* (Basingstoke 2006).

20 Voor volledige definitie zie: Breman e.a., ‘Informalizing the economy’, 923.

21 Rob Lambert en Andrew Herod, *Neoliberal capitalism and precarious work. Ethnographies of accommodation and resistance* (Cheltenham 2017) 3.

problemen het nieuwe werk oplevert.²² Een vraag die daaruit volgt is hoe werknemers reageerden en wat de effectiviteit is van nieuwe actievormen en verzet.²³ Daarmee is een aantal belangrijke stappen gezet in het duiden van de transitie in werk.

Maar tegenover het opgangkomen van een levendige discussie over hoe de oude wereld van werk van de nieuwe verschilt en welke gevolgen dat vandaag de dag heeft, staat een gebrek aan historisch duiding. Hoe heeft die transitie plaatsgevonden? Historisch en sociologisch onderzoek blijven in het beantwoorden van die vraag steken op het macro-niveau van de economische en politieke transitie.²⁴ Een citaat van de socioloog Jan Breman en de sociaaleconomisch historicus Marcel van der Linden vat dit treffend samen: ‘This reversal’, was volgens hen, ‘economic in nature’, en, ‘has led to the dismantling of the welfare state’.²⁵ In dergelijke benaderingen is de historische rol van historische actoren beperkt. Het op theoretisch niveau veronachtzamen van de bewegingsruimte van betrokken actoren heeft geleid tot marginalisering van het praktische niveau. Het gevolg daarvan is dat onderzoek weinig laat zien over hoe en waarom veranderingen ingang vonden, hoe die uitgevochten zijn en wat de effecten daarvan waren. Het perspectief van het alledaagse niveau van de werkvloer onthult daarentegen wel hoe de afbrokkeling van de standaardarbeidsrelatie als norm plaatsvond en wat de consequenties waren.

Deze scriptie problematiseert daarnaast een belangrijke aanname in de politiek-historische discussie over de jaren zeventig. In de desbetreffende literatuur domineert onterecht het beeld dat veranderingen in het politieke en maatschappelijke klimaat tijdens dat decennium te verklaren zijn door de toenemende individualisering. Deze term kent zijn oorsprong in de sociologie, waar het verwijst naar de onthechting tussen individu en samenleving, waardoor klassieke maatschappelijke verbanden verbrokkelen en de persoonlijke vrijheid en zelfstandigheid groeien.²⁶ In verschillende historische disciplines is individualisering lang een begrip geweest dat weinig uitleg behoefde, totdat cultuurhistorici en sociologen in het begin van de eenentwintigste eeuw

22 Guy Standing, *The precariat. The new dangerous class* (Londen; New York 2011).

23 Lambert e.a., *Neoliberal capitalism*.

24 Arne L. Kalleberg, *Good jobs, bad jobs. The rise of the polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s* (New York 2013); Breman e.a., ‘Informalizing the economy’.

25 Breman e.a., ‘Informalizing the economy’, 923.

26 Bram Mellink, *Worden zoals wij. Onderwijs en de opkomst van de geïndividualiseerde samenleving sinds 1945* (Amsterdam 2013) 9.

individualisering als abstract en vanzelfsprekend proces problematiseerden. Socioloog Jan Willem Duyvendak en politicoloog Menno Hurenkamp verklaarden het tot mythe, omdat elk feitelijk bewijs voor het om zich heen grijpen van de individualisering ontbreekt.²⁷ In de politiek-economische theorie en historiografie wordt individualisering echter nog vaak als een gegeven beschouwd. Het idee overheerst dat individualisering als structurele ontwikkeling voortkwam uit de economische crisis. Het zou in het laatste kwart van de twintigste eeuw tot belangrijke maatschappelijke veranderingen hebben geleid. Het beeld van de opkomst van een sterker gedesintegreerd, op individuele ontplooiing gericht ‘Ik-tijdperk’ blijft daardoor overeind.²⁸ Dit onderzoek past de kritiek uit de culturele hoek toe op de economische en politiekhistorische discussie. Door het bestuderen van het verloop en de effecten van de afbraak van de standaardarbeidsrelatie vecht ik het idee van individualisering als abstract proces aan. Die benadering resulteert in een ander antwoord op de vraag wat individualisering is.

Dit onderzoek brengt sociaaleconomische vragen dus samen met vragen uit de politieke geschiedenis, met het doel een brug te slaan tussen beide disciplines. In de Nederlandse wetenschap zijn zij namelijk onterecht van elkaar verwijderd geraakt. De geschiedenis van werk kan niet begrepen worden zonder het krachtenspel van macht en van sociale, culturele en politieke formaties. De factor arbeid speelt een rol in de politieke sfeer en het politieke en maatschappelijke klimaat staan niet los van de organisatie van werk en inkomen. In beide vakgebieden neemt momenteel de belangstelling voor de grote veranderingen sinds de jaren zeventig toe. Gezien deze ontwikkeling klinken vanuit sociaaleconomische hoek al geluiden om sociale bewegingen een centralere plek op de onderzoeksagenda te geven of een ‘political turn’ in ‘labour history’ te bewerkstelligen.²⁹

27 Jan Willem Duyvendak en Menno Hurenkamp, ‘Inleiding. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid’, in: idem eds., *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid* (Amsterdam 2004) 9-17, aldaar 9. Historicus Bram Mellink betoogde dat individualisering bestaat als een maatschappelijk zelfbeeld. Mellink, *Worden zoals wij*, 14.

28 Hellema 186-188. Vgl.: Kees Schuyt en Ed Taverne, *1950. Welvaart in zwart-wit* (Den Haag 2000) 31, 529-531.

29 Conferentie: ‘Labour history – a return to politics?’ Tenth Conference of the Association of Indian Labour Historians, Delhi, maart 2014. Call for papers via: <https://groups.google.com/forum/#!topic/modern-indian-history-2011/SndD81mkJGo> (18-05-2017). ‘Questions to Leo Lucassen, Research Director’, Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (27 oktober 2014) <https://socialhistory.org/en/news/interview-leo-lucassen-0> (geraadpleegd op 23-05-2017).

Kortom, voor het onderzoeken van de omwentelingen in zowel economie als politiek en maatschappij in het laatste kwart van de twintigste eeuw is een wetenschappelijke dialoog noodzakelijk. Dan kunnen we de verschillende velden samenbrengen in het onderzoek en de relaties tussen die omwentelingen bevragen. Deze scriptie toont een nieuwe aanpak waardoor vragen en methoden uit de sociaaleconomische en de politieke historiografie in onderzoek convergeren. Het stelt daarvoor de intermenselijke verhoudingen in de alledaagse context op de werkvloer bij Hoogovens en Philips centraal.

Uitgangspunten en bronmateriaal

Bij het bestuderen van die alledaagse onderlinge verhoudingen op de werkvloer leunt dit onderzoek op een arbeids-sociologisch perspectief. Dat veld werkt met twee concepten die hier van belang zijn: de *werkvloer* en *arbeidsrelaties*. Sociologen die de werkvloer onderzoeken kijken naar de dagelijkse praktijk en werkzaamheden binnen bedrijven, terwijl bij hantering van het begrip arbeidsrelaties het accent ligt op de verhoudingen tussen werkgever en werknemer.³⁰ De concepten kennen daarbij een belangrijk verband: de werkvloer is de ruimte of plaats waar arbeidsrelaties zich voordoen. De werkvloer is het microniveau waarop economische, politieke, sociale en culturele conjuncturen van het macroniveau de ontwikkelingen in arbeidsverhoudingen, arbeidsmarkt en organisatie- en bedrijfsmodellen van het mesoniveau treffen. Op de werkvloer en in arbeidsrelaties ontstaat een smeltkroes, omdat het *zowel* de plaats is waar verschillende macro- en meso-ontwikkelingen samenkomen *als* de plaats waar deze menselijke verwachtingen en menselijk handelen treffen.³¹

De socioloog Norbert Elias zag duidelijke voordelen in het bestuderen van het microniveau, een kleine eenheid – of in dit geval eigenlijk meerdere kleine eenheden: de werkvloeren van Philips en Hoogovens. Hij schreef dat een dergelijke benadering het mogelijk maakt problemen die in verscheidene, grotere en gedifferentieerde sociale eenheden te vinden zijn in detail te onderzoeken.

30 Volgens het model van Hoof bestaat het arbeidsbestel uit drie domeinen die zich verhouden tot een politiek, economische, sociaal en cultureel systeem en waarin de actoren elkaar in verschillende rollen ontmoeten: de arbeidsmarkt, het organisatiedomein en collectieve arbeidsverhoudingen. In het centrum van dit model staat de arbeidsrelatie als verbindende schakel tussen de drie domeinen. Hoof, *Nieuwe geluiden*, 8-9.

31 Hoof, *Nieuwe geluiden*, 8-9; Nicole Mayer-Ahuja en Peter Birke, “Doesn’t help, doesn’t work ...” Tackling everyday work and labour unrest after Fordism through a de secondary analysis of sociological material from West Germany’ (paper gepresenteerd op ‘XIIth International Conference on Labour History’ 26-28 maart 2018) 4.

Het model dat voortkomt uit het onderzoek dient als een soort ‘empirisch paradigma’: ‘by applying it as a gauge to other more complex figurations of this type, one can understand better the structural characteristics they have in common and the reasons why, under different conditions, they function and develop in different lines.’³² Wanneer we dit inzicht samenbrengen met een uitspraak van Karl Marx geeft dat een duidelijke richting aan het voorhanden liggende onderzoek: ‘de mensen maken hun eigen geschiedenis, maar zij maken die niet uit vrije wil, niet onder zelfgekozen, maar onder rechtstreeks aangetroffen, gegeven en overgeleverde omstandigheden.’³³ De bestudering van het microniveau is geen ontkenning van het bestaan of van het belang van structurele processen en conjuncturen en het is zeker geen afwijzing van de invloed van materiele omstandigheden. Maar waar het hier om gaat, is het onderzoeken van de praktische uitwerking daarvan in de concrete handelingsruimte, in dit geval op bedrijfsniveau. Dat geeft meer details en dimensionaliteit, en stelt ons bovenal in staat te achterhalen waarom en hoe veranderingen ingang vonden en hoe die uitgevochten zijn. Daarmee voorkomen we, zoals Engelen betoogt, dat effecten van economische verandering als inherent worden gezien.³⁴ De vergelijking van de twee bedrijven Hoogovens en Philips leert dat zij als twee casussen varianten zijn van eenzelfde fenomeen.³⁵

Ik bestudeer de reacties van werknemers in de concrete handelingsruimte van het bedrijfsniveau door naar verschillende macro en meso-ontwikkelingen én naar hun denken en handelen te kijken. Over handelen begrijpen we meer door het denken te bestuderen en andersom kunnen uit het handelen inzichten worden verkregen over verwachtingen, ideeën en denkbeelden van mensen. Handelen en denken vormen elkaar, maar tegelijkertijd komen denken en handelen lang niet altijd overeen. Eén van de grote inzichten van de antropoloog Bronisław Malinowski was immers: ‘mensen doen iets anders dan wat

32 Norbert Elias, ‘Towards a theory of established-outsider relations’, in: Cas Wouters eds., *The established and the outsiders* (Dublin 2008) 1-36, aldaar 3.

33 K. Marx, *De 18de Brumaire van Louis Bonaparte*, vert. zonder naam (Moskou 1987) 11.

34 Ewald Engelen, ‘Van iconenstrijd naar belangenconflict. Over Keynes, Hayek en economische maakbaarheid’, in: Jan Willem Duyvendak en Ido de Haan eds., *Maakbaarheid. Liberale wortels en hedendaagse kritiek van de maakbare samenleving* (Amsterdam 1997) 105-120, aldaar 119.

35 Lijkt daarmee het meest op wat Charles Tilly in de vergelijkende geschiedschrijving ‘variation finding’ noemt: Stefan Berger, ‘Comparative History’, in: Stefan Berger, Heiko Feldner en Kevin Passmore, *Writing history. Theory and practice* (2^e druk; Londen 2003) 161-179.

ze zeggen dat ze doen, en hebben dat niet in de gaten.’³⁶ Dat maakt het noodzakelijk beide te bestuderen en de relatie daartussen constant te bevragen. Voor het onderzoeken van het handelen ligt hier de nadruk op collectieve actie en voor de analyse van het denken op collectief bewustzijn. Collectief bewustzijn van werknemers zie ik als bepaald door hun individuele en collectieve belangen enerzijds en de morele economie – overkoepelende morele overwegingen van werknemers gebaseerd op een/de opvatting over goed werk, een adequate sociale verdeling van werk en een betere toekomst – anderzijds. Deze analyse van veranderingen in dat collectieve bewustzijn en collectieve acties bij Hoogovens en Philips combineert daarmee een materialistische methode (gericht op belangen) met een politiek-institutionele methode (gericht op ideeën).³⁷ Aanvullend op het materialistische maakt het een sociale vertaling van die belangen in de werkorganisatie, de acties en solidariteit.

Het onderzoek werkt met bronnen die een inkijk geven in de leefwereld van werknemers. Een groot deel daarvan komt uit de archieven van drie Nederlandse vakbonden. Het gaat om stukken afkomstig van de Industriebonden van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen (verder NVV), het Nederlands Katholiek Vakverbond (verder NKV) en van de vakvereniging die uit de fusie van het NVV en NKV in 1976 volgde: de Federatie Nederlandse Vakbeweging Industriebond (verder FNV). Maar dit is uitdrukkelijk geen vakbondsgeschiedenis in traditionele zin, want de nadruk ligt veel meer op de gehele dynamiek van de werkvloer dan op de rol en positie van vakbonden alleen.³⁸ Wat dit materiaal waardevol en relevant maakt, is het feit dat vakbonden een belangrijke speler waren in de dynamiek van arbeidsrelaties, onderlinge verhoudingen en collectieve actie op de werkvloer. Bovendien liggen de

36 Zie voetnoot 3 in het artikel: Peter van Rooden, ‘*Oral history* en het vreemde sterven van het Nederlandse christendom’, *BMGN – Low Countries Historical Review* 119.4 (2004) 524-551, aldaar 525.

37 Marx, *De 18de Brumaire*; Mark Blyth, *Great transformations. Economic ideas and institutional change in the twentieth century* (8ste druk; New York 2011).

38 Het doel was niet om de geschiedenis te schrijven van de formele ontwikkeling van vakbonden als organisaties, zoals in het onderzoek gericht op de organisatorische geschiedenis van de vakcentrales, in de historische overzichtsgeschiedenissen van de ontwikkeling van vakbonden, of in werken gericht op specifieke herdenkingsmomenten of belangrijke bij de vakbond betrokken personen. Voor vakbondsgeschiedenissen over deze periode zie: Ernest Hueting, Frits de Jong Edz. en Rob Neij, *Naar groter eenheid. De geschiedenis van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen, 1906-1981* (Amsterdam 1983); Kees van Doorn, *De beheerste vakbeweging. Het NVV tussen loonpolitiek en loonstrijd, 1959-1973* (Amsterdam 1976). Voor een uitgebreide analyse van de perspectieven waaruit het onderzoek naar de vakbeweging heeft vorm gekregen, zie: Van Dijk e.a., *Precaire polder*, 11-13.

bronnen die de ontwikkelingen op de werkvloer vanuit de werknemers gadeslaan absoluut niet voor het oprapen. Dat perspectief is echter wel terug te vinden in deze archieven, waarbij het gaat om fragmentarisch materiaal dat door middel van een dwarsdoorsnede bijeen is gebracht.

Het hier samenkomende corpus beslaat een combinatie van drie verschillende groepen bronnen die elkaar versterken. Systematiek volgt uit stukken van bedrijfsledengroepen (verder BLG’s), organen van de vakbonden die op bedrijfsniveau opereren, documentatie van ondernemingsraden (verder OR’s) en documentatie van het betrokken districts bureau van de vakbond. De kracht van deze bronnen is dat ze een structurele analyse, van jaar tot jaar, naar ontwikkelingen in de structuur van het bedrijf en op de werkvloer mogelijk maken. Ze geven daarbij soms inzicht in het denken en handelen van werknemers en vaak vertellen zij veel over het perspectief van en de discussies binnen de vakbonden. Dat is een punt waarop de andere bronnen inspringen. Contemporaine studies vanuit de vakbond en van daarbuiten vormen de tweede bronnengroep, want deze onderzoeken bevatten observaties van of interviews met medewerkers van Hoogovens en Philips. Om ontwikkelingen op de werkvloer uit dat materiaal te duiden biedt de methode van de sociologen Nicole Mayer-Ahuja en Peter Birke uitkomst. Zij werken stapsgewijs door eerst de toenmalige context van maatschappelijke en wetenschappelijke debatten te duiden, dan het doel van de studies te achterhalen en tot slot te bestuderen hoe ze zijn uitgevoerd. De overgeleverde observaties en interviewfragmenten worden dan altijd geanalyseerd als onderdeel van de originele studie om daarmee de verklarende kracht van het materiaal te beoordelen.³⁹

De derde en laatste bronnengroep bestaat uit actiemateriaal en speelt een belangrijke rol. De actietijdlijn op het voorblad (en in de bijlage) is gebaseerd op alle actiegegevens die tijdens dit onderzoek zijn verzameld. Dit actiemateriaal bevat veel van het denken en handelen van werknemers. De informatie over gevoerde acties komt uit dezelfde Industriebondarchieven, uit de stakingsdatabase van Sjaak van der Velden en waar nodig uit aanvullende krantenberichten.⁴⁰ Ik maak onderscheid tussen: (1) vakbondsacties; (2) acties waartoe de vakbonden

39 Mayer-Ahuja e.a., “Doesn’t help”.

40 De database is een bijgewerkte versie van de database die gebruikt is voor het proefschrift van Sjaak van der Velden: Sjaak van der Velden, *Stakingen in Nederland. Arbeidersstrijd 1830-1995* (Amsterdam 2000). De database is te raadplegen via: Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018).

aanzetten maar waarin zij geen officiële rol hadden; (3) wilde of spontane acties. Het belang dat dit onderzoek hecht aan acties brengt mogelijke beperkingen met zich mee. Komen mensen niet vooral in actie als ze ontevreden zijn waardoor verbeteringen in de arbeidspositie per definitie niet in het materiaal terug te vinden zijn? Ik ben me bewust van dat gevaar en heb de jaarverslagen en vergaderverslagen van ondernemingsraden en bedrijfsledengroepen gebruikt om de context waarin die strijd zich afspeelt in kaart te brengen. Jaarverslagen doen niet alleen verslag van strijd, maar maken ook de balans op van de veranderingen in dat jaar. In vergaderverslagen zien we de dagelijkse praktijk buiten momenten van strijd om. Bovendien komt daarin de vakbond als mediërende actor die moet onderhandelen met de werkgever terug en in die onderhandelingen komen verbeteringen en werkgeversstandpunten ter sprake. Dat in deze bronnen desalniettemin het perspectief van de vakbond overheerst, is in de analyse meegenomen. Bij momenten van onderlinge discussie is uitvoeriger stilgestaan en secundaire bedrijfsliteratuur is als tegenwicht gebruikt. Zo kunnen de drie verschillende groepen bronnen elkaar versterken en geven ze een inkijk in de leefwereld van werknemers.

Indeling

Dit onderzoek richt zich op de periode van de afbrokkeling van de standaardarbeidsrelatie als de geldende norm. Om te zien hoe die afbrokkeling plaats vond en welke gevolgen arbeidsverhoudingen en de verhoudingen onder werknemers onderling ondergingen, biedt de *dual labour market theory* (hierna: duale arbeidsmarkttheorie), die het concept *labour market segmentation* (hierna: arbeidsmarktsegmentatie of segmentatie) hanteert, houvast. Uit de theorie volgt dat arbeid gesegmenteerd was ten tijde van de dominantie van de standaardarbeidsrelatie. De wijzen waarop werk en de arbeidsmarkt georganiseerd en gereguleerd waren, deelden de factor arbeid in de Westerse wereld op in het primaire en het secundaire

segment.⁴¹ Het overgrote deel van werknemers bevond zich in het primaire segment van de standaardarbeidsrelatie met vast, goed betaald werk dat zeker niet altijd hooggeschoold hoefde te zijn. Minderheden waren relatief oververtegenwoordigd in het veel kleinere secundaire segment dat zich kenmerkte door tijdelijk en laag beloond werk.⁴²

De duale arbeidsmarkttheorie stelt dat het bestaan van deze segmenten verklaart waarom de arbeidersklasse in de tijd dat de standaardarbeidsrelatie de overhand had, verdeeld was: het leidde tot een tweedeling tussen een kerngroep van werknemers uit het primaire segment en de overige werknemers uit het secundaire segment. Die laatste groep, 'de rest', kreeg daarbij te maken met uitsluiting.⁴³ Daarmee volgen uit de theorie drie opeenvolgende vragen: hoe de organisatie van werk veranderde met de afbrokkeling van de standaardarbeidsrelatie; wat dat deed met de duale opdeling van arbeid; en welke gevolgen dat had voor de verhoudingen onder werknemers. Aan de hand van de geschiedenis van Hoogovens en Philips laat zit onderzoek zien *hoe* in deze bedrijven de standaardarbeidsrelatie afbrokkelde, *hoe* segmentatie op de werkvloer veranderde in fragmentatie op de werkvloer en *welke* vormen van uitsluiting en collectiviteit dit gaf. Bij fragmentatie van de arbeidsmarkt en de werkvloer verdwijnt de duidelijke verdeling van werknemers in de twee segmenten en krijgt verdeeldheid onder diverse groepen werknemers de overhand.

41 Clark Kerr gaf in de jaren vijftig als eerste een systematische uiteenzetting van de *segmented labour market theory*. In de jaren zeventig leverden wetenschappers als David M. Gordon, Peter B. Doeringer en Michael J. Piore, Raymond Loveridge en Albert Mok belangrijke bijdragen. Zij hanteren verschillende typologieën, variërend van twee tot vier categorieën, maar waarvan het argument hetzelfde is: de arbeidsmarkt is niet perfect competitief, maar onderverdeeld in niet-competitieve segmenten. Ook over de basis, de *dual labour market*, zijn Gordon, Doeringer en Piore, Loveridge en Mok het eens. De discussie concentreert zich rondom de vraag of de twee segmenten zijn opgedeeld in twee componenten: het afhankelijke component en het onafhankelijke component. Deze scriptie beoogt geen bijdrage te leveren aan dat debat en volgt de basisindeling van de dual labour market. Clark Kerr, 'The balkanization of labor markets', in: E. Wright Bakke e.a. eds., *Labor mobility and economic opportunity. Essays* (Massachusetts 1954) 92-110; Peter B. Doeringer en Michael J. Piore, *Internal labor markets and manpower analysis* (Massachusetts 1971); Raymond Loveridge en Albert Mok, 'Theoretical Approaches to Segmented Labour Markets', *International Journal of Social Economics* 7 (1980) 376-411; David M. Gordon, Richard Edwards en Michael Reich, *Segmented work, divided workers. The historical transformation of labor in the United States* (Cambridge 1982).

42 Voor een bespreking van de literatuur zie: Trevor Barnes, Roger Hayter en Eric Grass, 'MacMillan Bloedel. Corporate restructuring and employment change', in: Marc de Smidt en Egbert Wever eds., *The Corporate firm in a changing world economy. Case studies in the geography of enterprise* (Londen; New York 1990) 145-165, aldaar 148.

43 Gordon, *Segmented work*, 2-4.

Om daartoe te komen werk ik met drie deelvragen. De eerste richt zich op de veranderende inrichting van de bedrijfsorganisatie. Hieronder versta ik de vormgeving van de werkvloer door economie en bedrijfsleiding. Drie cruciale factoren daarin waren de beloningssystematiek, de organisatie van werk en de contractuele arbeidsrelaties. Eén van de onmisbare ontwikkelingen was de flexibilisering die zich in de loop van de jaren zeventig ging aftekenen. Voor het duiden van die ontwikkeling is het onderscheid tussen interne en externe flexibilisering belangrijk. Interne flexibilisering gaat om het flexibel inzetten van de eigen medewerkers binnen het bedrijf. Dat kan in numerieke zin, door het aanpassen van de werktijd (denk aan deeltijdarbeid, variabele werktijden en roosters en overwerk), maar ook in functionele zin, door medewerkers breed in te zetten en ze te laten rouleren over meerdere taken en functies. Rouleren kent ook een geografische variant waarbij werknemers op verschillende locaties worden ingezet. Externe flexibilisering betreft het tijdelijk inzetten van externe krachten, bijvoorbeeld via uitzendbureaus.⁴⁴

Vervolgens stel ik de vraag wat de inrichting van de bedrijfsorganisatie en veranderingen daarin deden met arbeidsverhoudingen en verhoudingen tussen werknemers. Ik onderzoek welke vormen van verdeeldheid en solidariteit bestonden. Om die dynamiek te begrijpen zijn voor deze studie drie categorieën identiteiten cruciaal: opleidingsniveau (hoog-/laagopgeleid), etniciteit (Nederlands/niet-Nederlands) en gender (man/vrouw). Want, 'it became clear', zo schreven de sociaaleconomische historici Lex Heerma van Voss en Marcel van der Linden, 'that other identities besides those of the worker/wage-earner are essential to the reconstruction of historical processes.'⁴⁵ In deze historische reconstructie speelt daarbij de bestudering van de interactie van verschillende

typen werknemers een belangrijke rol.⁴⁶

De derde deelvraag stelt tot slot de vraag hoe werknemers hierop reageerden. Welke acties voerden zij in reactie op de bedrijfsorganisatie, de arbeidsverhoudingen en de verhoudingen tussen werknemers? Acties waren illustratief, in die zin dat ze de verhoudingen weerspiegelden, en vormgevend, omdat ze zaken konden veranderen. Net zo goed gaat het hierbij dus om de vraag welke gevolgen acties hadden voor de bedrijfsorganisatie, de arbeidsverhoudingen en onderlinge verhoudingen.

De hoofdstukken zijn stapsgewijs opgebouwd uit deze drie elementen en de onderlinge wisselwerking daartussen. Omdat dit onderzoek gaat over het hoe, het waarom en de effecten van de afbraak van het oude model tussen 1973 en 1985, volgt het een chronologische lijn. Drie hoofdstukken behandelen drie tijdsperiodes, die ieder een eigen fase markeren in de afbrokkeling van de standaardarbeidsrelatie en de trapsgewijze omslag van gesegmenteerde naar gefragmenteerde arbeid bij Hoogovens en Philips. Hoofdstuk 1 beslaat de periode 1973–1977. Centraal staat hoe segmentatie op de werkvloer van toepassing bleef, terwijl ondertussen binnen het zogenaamde primaire segment spanningen ontstonden. Hoofdstuk 2 gaat in op de fase 1978–1981, waarin zich op de werkvloer langzamerhand signalen aftekenden van fragmentatie. Hoofdstuk 3 onderzoekt de periode 1981–1985, waarbij de vraag luidt hoe de omslag naar fragmentatie bestendig werd. In het jaar 1985 had de standaardarbeidsrelatie niet langer de overhand en behoorde de gesegmenteerde werkvloer definitief tot het verleden. Decennia volgden waarin informele arbeidsrelaties substantieel toenamen. Dit onderzoek stopt daarmee op het moment dat de ondermijning van het oude (stabiele) model omsloeg in de opkomst van een nieuw model, waarin tijdelijk werk een belangrijk aandeel had en meer verschillende soorten werk naast elkaar bestonden. De drie hoofdstukken samen tonen hoe de praktische uitwerking van abstracte

44 A. G. Nagelkerke, W. C. M. Plessen en A. C. J. M. Wilthagen, 'Interne flexibilisering. Wie trekt er aan de touwtjes?', in: idem eds., *Interne flexibilisering. Juridische en organisatorische randvoorwaarden en ontwikkelingen* (Zutphen 2006) 11-25, aldaar 11.

45 Marcel van der Linden en Lex Heerma van Voss, 'Introduction', in: idem eds., *Class and other identities. Gender religion and ethnicity in the writing of European labour history* (New York; Oxford 2002) 1-39, aldaar 16.

46 Het bestuderen van de analytische relatie tussen categorieën als ras, gender, klasse, seksuele oriëntatie, leeftijd en kleur, en de kruispunten daartussen is een intersectionele benadering. Die benadering pas ik toe volgens de definitie van Kimberle Crenshaw, waarbij intersectionaliteit draait om het in kaart brengen van de kruispunten van die categorieën. Intersectionaliteit als theorie en methode gaat daarbij over het doorbreken van onze neiging verschillende categorieën als exclusieve of gescheiden categorieën te zien. Het bestuderen van de kruispunten van interactie stelt in staat te zien hoe verhoudingen op de werkvloer veranderden. Kimberle Crenshaw, 'Mapping the margins. Intersectionality, identity politics, and violence against women of color', *Stanford Law Review* 43.6 (1991) 1241-1299; Ange-Marie Hancock, *Intersectionality. An intellectual history* (New York 2016).

structurele processen en conjuncturen in de beginperiode van de transformatie in werk het product is geweest van een interactieproces. Dat interactieproces kende een historisch verloop en historische actoren. De uitkomst van deze aanpak luidt dat we de aard van de transformatie ter discussie moeten stellen. Aanpassingen in de structuur van de economie en de daaruit voortvloeiende effecten zijn niet vanzelfsprekend.

1. Grenzen aan de groei en spanningen op werkvloer

In het voorjaar van 1973 was Hoogovens IJmuiden het toneel van verschillende acties. De eerste afdeling legde op dinsdag 20 februari het werk neer en al snel volgden andere fabrieken, een laboratorium en de transportafdeling Railvervoer. Het Hoogovenspersoneel zou dagenlang staken. Het jaar 1973 staat in Nederland echter vooral bekend als het jaar van de oliecrisis, die in de Nederlandse historiografie vaak een belangrijk omslagpunt vormt. Schuyt en Taverne spreken over het 'breukjaar' waarin het 'economisch wonder', de 'schier onbegrensde economische groei' ten einde liep.⁴⁷ Maar wat als we van deze macro-economische ontwikkeling naar de werkvloer bewegen en stap voor stap de ontwikkelingen bij Hoogovens en Philips bestuderen? Dan blijkt dat in die bedrijven tussen 1973 en 1977 arbeidsrelaties om verschillende redenen begonnen te veranderen, maar de standaardarbeidsrelatie bleef de norm en gaf segmentatie van de werkvloer. Collectiviteit op de werkvloer deed zich voor onder werknemers binnen het primaire segment en onder migrantenarbeiders in het secundaire segment, terwijl solidariteit tussen deze groepen beperkt was. Tegelijkertijd maakten economische en organisatorische aanpassingen in de beide ondernemingen dat onder werknemers in het primaire segment spanningen ontstonden en de verdeeldheid toenam. Diverse acties zoals de Hoogovensstakingen in 1973 speelden een opmerkelijke rol in de groeiende verdeeldheid in het primaire segment. Na de onrust die deze actie gaf, volgden bij zowel Hoogovens als Philips vijf jaren met de nodige opschudding.

Nieuwe beloningen voor minder en mobieler personeel

Wat waren in de periode 1973 tot en met 1977 de belangrijkste ontwikkelingen in de economie en in de inrichting van de bedrijven? In Nederland opereerden Philips en Hoogovens in deze jaren in een context van economische achteruitgang en crisis. De directe aanleiding voor de crisis was de gelijktijdige olieprijsverhoging en olieproductievermindering, ingesteld door de Arabische olieproducerende landen. Het resulteerde in wereldwijde tekorten aan aardolie; de gevolgen werden als zeer ernstig ervaren. Nederland kwam terecht in een economische recessie, kreeg te kampen met prijsstijgingen en tussen 1970 en

47 Schuyt en Taverne, 1950, 31.

1976 steeg het aantal werklozen van 44.000 naar meer dan 200.000. Hoewel de oliecrisis van 1973 over het algemeen wordt gezien als het begin van de neergang, had de daling van de economische lange golf al enkele jaren daarvoor ingezet.⁴⁸

Terwijl de economische conjunctuur omsloeg, herstructureerden Hoogovens en Philips tussen 1973 en 1977 de bedrijfsvoering. Voor de werkvloer was dat een belangrijke ontwikkeling. Het betekende dat beide bedrijven de rem zetten op de groei van de Nederlandse bedrijfssectoren. Philips Nederland vertraagde in de eerste helft van de jaren zeventig de ontwikkeling van het productievolume en het aantal grote investeringen in productieplaatsen nam af. In 1970 en 1971 zocht de bedrijfsleiding nog een derde van de groei in Nederland. Na 1972 vond een derde van de investeringsprojecten in Zuidoost-Azië en Zuid-Amerika plaats. In 1974 en 1975 deed nog maar een zesde deel van de totale groei van het bedrijf zich in Nederland voor.⁴⁹ Ook Hoogovens was begin jaren zeventig over de landsgrenzen gaan kijken. Het bedrijf had voor het uitbreken van de crisis vanwege dalende marges op de staalmarkt ingezet op kostenverlaging door schaalvergroting. De strategie had geresulteerd in een fusie met het Duitse staalbedrijf Hoesch onder de naam Estel in juli 1972. Toen in 1975 als gevolg van de oliecrisis de staalcrisis uitbrak, ging Hoogovens in IJmuiden bezuinigen en reorganiseren.⁵⁰

Het gevolg voor werknemers was dat de bedrijven hun personeelsbestand in Nederland verkleinden. Het aantal Philips werknemers groeide tussen 1970 en 1975 enkel in het buitenland. In Nederland besloeg het totale verlies aan werkgelegenheid bij het bedrijf in deze vijf jaar ongeveer 18.000 arbeidsplaatsen, een inkrimping van bijna een vijfde van het personeel. In 1976 volgden meer personeelsinkrimping en massale werktijdverkorting.⁵¹ Voor Hoogovens geldt dat de bronnen uiteenlopende cijfers geven, maar die laten desalniettemin dezelfde trend zien. Hoogovens IJmuiden was gegroeid van 17.500 in

48 Sjaak van der Velden, *Twee eeuwen stakingen, bedrijfsbezettingen en andere acties in Nederland* (Amsterdam 2004) 146.

49 Teulings, *Philips*, 274-275.

50 Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis [hierna afgekort als: IISG], Archief Industriebond FNV. District Velsen-Noord (ARCH01948) [hierna afgekort als: Archief IB Velsen-Noord], inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode juni 1975-januari 1976; Joost Dankers en Jaap Verheul, 'Een industriële reus op stalen voeten 1945-1982', in: Bram Bouwens e.a., *Door staal gedreven. Van Hoogovens tot Tata Steel, 1918-2018* (Bussum 2018) 74-105, aldaar 86-95.

51 Teulings, *Philips*, 272 en 274-275.

1965 naar 24.465 medewerkers in 1975.⁵² De eerste bezuinigings- en reorganisatieplannen van eind 1975 veronderstelden een stijging van de arbeidsproductiviteit en een verlies aan arbeidsplaatsen.⁵³ De directie zei dat ze de oplossing daarvoor niet bij gedwongen ontslagen gingen zoeken, maar in een natuurlijk verloop: als personeelsleden vertrokken werd in hun plaats geen nieuwe medewerker aangenomen.⁵⁴ Via verloop raakte Hoogovens tussen 1975 en 1977 rond de 1.800 arbeidsplaatsen kwijt.⁵⁵ Van februari 1975 tot maart 1978 volgde ondertussen de ene werktijdverkorting na de andere, zestien zes-wekelijkse periodes in totaal. In het merendeel van de gevallen trof de arbeidstijdverkorting diverse groepen werknemers van verschillende afdelingen die gedwongen, maar betaald, minder uren per dag of minder dagen per week werkten.⁵⁶ In september 1977 kwam daar nog een klap overheen. Hoogovens maakte bekend wat de reorganisatieplannen concreet gingen betekenen. Het staalbedrijf zou op jaarbasis tweehonderd miljoen gaan bezuinigen. De helft daarvan door zogenaamde efficiencyverbeteringen en de andere helft door een structurele verlaging van het aantal arbeidsplaatsen. Dat ging ten koste van 2.500 plaatsen, waarvan waarschijnlijk 1.000 door gedwongen ontslagen moesten verdwijnen.⁵⁷

52 IISG, Archief Hans Boot (ARCH02838) [hierna afgekort als: Archief Boot], inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980; Nieuwenhuys, *Concern*, 8.

53 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode 1975-1976.

54 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

55 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980. Berekeningen met cijfers uit diverse bronnen geven resultaten die uiteenlopen van een verloop van 748 personen tot een verloop van 3.115 personen (afgezet tegen de 24.465 medewerkers in 1975). De totale personeelsbezetting voor 1977 komt in verschillende stukken niet overeen: een bron spreekt over 23.717 werknemers, terwijl een andere bron een totaal van 21.250 werknemers geeft. Uit een grafiek van Dankers en Verheul is een daling af te lezen die het meest overeenkomt met een daling van 1.800 personen. IISG, Archief Industriebond NVV (ARCH00611) [hierna afgekort als: Archief IB NVV], inv.nr. 523, brochure 'Onze andere weg. Een eerlijke verdeling van de arbeid', z.d.; IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie 'Gastarbeid. Dweilen met de kraan open', april 1978; Dankers e.a., 'Een industriële reus', 99.

56 Nieuwenhuys, *Concern*, 154.

57 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juli 1976-juni 1977; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juni 1977-juli 1978; IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 523, brochure 'Onze andere weg. Een eerlijke verdeling van de arbeid', z.d.

De afbouw van de productie in Nederland en het verkleinen van het werknemersbestand ging in beide bedrijven gepaard met een uitbouw van de interne flexibiliteit. Philips combineerde bedrijfssluitingen met geografische roulatie. Werknemers van een Helmonds atelier dat in 1974 ging sluiten kregen een keuze voorgelegd: of naar Eindhoven, en dus verhuizen dan wel een langere reistijd van ongeveer driekwartier, of zelf ontslag nemen.⁵⁸ Een belangrijk onderdeel van de reorganisaties bij Hoogovens van 1975 was dat de bedrijfsleiding personeel uit afdelingen waar ‘tijdelijk overtollig personeel’ aanwezig was, ging inzetten in afdelingen waarin ‘tijdelijk een tekort aan personeel’ was.⁵⁹ Sommige werknemers van de Blokwals I, de fabriek waar blokken staal tot plakken werden gewalst, moesten vervolgens frequent op andere afdelingen werken. Personeelsleden van de Staaf- en Draadwalserij, waar men blokken staal tot draden en knuppels omvormde en zoals op afbeelding 1 te zien is, werden aan andere afdelingen uitgeleend.⁶⁰



Afbeelding 1: Staaf- en Draadwalserij Hoogovens, z.d., foto, IJmuiden, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-230.

58 IISG, Archief Ger Harmsen (ARCH02542) [hierna afgekort als: Archief Harmsen], inv.nr. 1290, conceptverslag ‘Bedrijfsgroep Philips bezetting Usfa’, z.d.

59 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

60 Ibidem.
20

Naast de herstructureringen die gepaard gingen met een verkleining van het personeelsbestand en de interne flexibilisering bepaalden nog een aantal bedrijfsorganisatorische factoren tussen 1973 en 1977 de dagelijkse realiteit op de werkvloer. Drie daarvan waren cruciaal: de contractuele arbeidsrelaties, de beloningssystemen en de omvang en indeling van de bedrijven. De contractuele arbeidsrelaties waren een belangrijke oorzaak voor de segmentatie van de werkvloer en de aanpassingen in de beloningssystemen vergrootten de spanningen onder werknemers in het primaire segment.

Ten eerste waren contractuele arbeidsrelaties voor de praktijk op de vloer bepalend, omdat duidelijke verschillen bestonden tussen de contracten voor Nederlandse werknemers en voor gastarbeiders. Vanaf het begin van de jaren zestig waren in Nederland voor de industriesector mensen geworven uit landen als Italië, Portugal en Spanje. Zo traden tussen 1956 en 1966 bij Hoogovens 1.100 Italianen en 1.400 Spanjaarden in dienst.⁶¹ Op 30 september 1974 had Hoogovens 2.182 Spanjaarden in dienst en in 1976 1.950.⁶² Ook Philips werkte met gastarbeiders. Per september 1977 kende het bedrijf bijvoorbeeld 930 Spaanse, 174 Griekse, 156 Italiaanse en 203 Marokkaanse medewerkers. In totaal had het bedrijf op dat moment 4.792 mannelijke buitenlandse werknemers en 2.111 vrouwelijke buitenlandse werknemers in dienst. Dat betekende dat 7,3 procent van de totale personeelsbezetting uit niet-Nederlandse mannen en 16,4 procent van de totale personeelsbezetting uit niet-Nederlandse vrouwen bestond.⁶³

Om het werken met arbeidsmigranten enigszins te reguleren was in 1960 een landelijke model-arbeidsovereenkomst opgesteld na overleg tussen vakbonden, werkgevers en het ministerie van Sociale Zaken.⁶⁴ Hoe kregen deze bepalingen toepassing op de werkvloer? In de modelovereenkomst was vastgelegd dat arbeidsmigranten mochten werken onder een eenjarig contract. In de praktijk betekende dit dat Spaanse werknemers bij Hoogovens in de eerste helft van de jaren zeventig voor het overgrote deel onder eenjarige contracten op de productieafdelingen

61 Dankers e.a., ‘Een industriële reus’, 99.

62 IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie ‘Gastarbeid. Dweilen met de kraan open’, april 1978.

63 Teulings, *Philips*, 155; IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 819, rapport ‘Personeel, inkomen en andere gegevens over Philips in Nederland’, december 1977.

64 Leo en Jan Lucassen, *Vijf eeuwen migratie. Een verhaal van winnaars en verliezers* (Amsterdam 2018) 131.

te werk werden gesteld.⁶⁵ Daarbij zette het bedrijf ze in dat eerste jaar waarschijnlijk veelal flexibel in. Ze moesten regelmatig wisselen tussen verschillende afdelingen die acuut behoefte hadden aan extra handen.⁶⁶ Na het eerste jaar vertrok tussen de 35 en de 50 procent van hen.⁶⁷ De landelijke model-arbeidsovereenkomst bepaalde ook dat buitenlandse arbeiders in principe onder dezelfde cao-bepalingen vielen als Nederlandse werknemers.⁶⁸ Het is echter maar zeer de vraag in hoeverre gastarbeiders in de praktijk inderdaad onder dezelfde arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden werkten. Spaanse werknemers bij Elcoma Philips in Eindhoven waren in 1974 van mening dat tussen hen en hun Nederlandse collega's verschillen in loon bestonden. Ook klaagden ze over slechte werkomstandigheden zoals onderbezetting en het constante dreigen van leidinggevenden met het terugsturen naar Spanje.⁶⁹ Tot slot stond in de model-arbeidsovereenkomst dat de werkgever het eerste jaar verantwoordelijk was voor huisvesting. In de praktijk betekende dit dat buitenlandse werknemers van Philips en Hoogovens in woonoorden leefden, vaak onder slechte omstandigheden en gescheiden van de rest van hun collega's en de Nederlandse samenleving. Woonoorden van Hoogovens waren: Arosa Sun (later Casa Arosa en met een capaciteit van 500), Casa Marina (met een capaciteit van 225), Eurocasa (met een capaciteit van 470), Case Iberica (met een capaciteit van 180), Casa del Norte (met een capaciteit 500).⁷⁰ Om deze redenen waren de contractuele verschillen in de praktijk van belang.

De beloningssystematiek was een volgend bedrijfsorganisatorisch element dat de dagelijkse realiteit op de werkvloer wezenlijk beïnvloedde. Door Hoogovens en Philips gehanteerde salarissystemen lagen aan de basis van de toenemende spanningen onder het personeel. Het salaris dat werknemers van Philips ontvingen, was opgebouwd uit een

65 Gemiddeld zou 35 tot 50 procent van de gastarbeiders bij Hoogovens na het eerste jaar vertrekken. IISG, Archief Boot, inv.nr. 68, notulen van de 9de vergadering van de ondernemingsraad, 9 oktober 1974.

66 IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie 'Gastarbeid. Dweilen met de kraan open', april 1978.

67 IISG, Archief Boot, inv.nr. 68, notulen van de 9de vergadering van de ondernemingsraad, 9 oktober 1974.

68 Lucassen e.a., *Vijf eeuwen*, 131.

69 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 815, brief H. Ubachs, 12 oktober 1974; IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 815, oproep steunkomitee stakende Spaanse arbeiders bij Philips, z.d.

70 De woonkampen waren alleen tijdens bezoeken toegankelijk voor niet-bewoners. IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie 'Gastarbeid. Dweilen met de kraan open', april 1978.

basisloon, op grond van de arbeidsplaats, en een vergoeding op basis van een beoordeling. Ook het personeel bij Hoogovens werd door hun meerderen beoordeeld. Beoordelingen dreven in beide bedrijven de prestatiedruk op en het beoordelingssysteem bij Philips bracht meer differentiatie in het loon dat werknemers ontvingen. Chefs bij Philips beoordeelden eens per jaar of werknemers in aanmerking kwamen voor een individuele prestatiebeloning. Criteria waren de kwantiteit en kwaliteit van de afgeleverde productie en het zogenaamde 'gedragseffect' van de werknemer, dat werd bepaald door het vertoonde gedrag tegenover chef en collega's, omgang en onderhoud van machines en gereedschappen en materiaalverspilling. De individuele prestatiebeoordeling kende vier gradaties: normaal/functioneel, goed, zeer goed, uitmuntend. Door middel van een berekening kon een werknemer een aantal 'stappen' loosverhoging bereiken.⁷¹

De wijze waarop het basisloon geregeld was, gaf zowel bij Hoogovens als Philips een sterke verscheidenheid in de beloningen voor werknemers. Het basissalaris was op functieclassificatie gebaseerd. Het functieclassificatiesysteem was de opvolger van het werkclassificatiesysteem voor handarbeiders dat in 1948/1949 onder de eerste regering-Beel op grote schaal was ingevoerd. In de jaren zestig werd in beide bedrijven met de integratie van handarbeiders en beampten ook het werk van beampten in de beloningssystemen ondergebracht.⁷² Die ontwikkeling markeerde een overgang van oude standsverschillen (beampten versus arbeiders) naar nieuwe meer gedifferentieerde en tegelijkertijd niet minder aanwezige standsverschillen: hoog- versus laagopgeleid in een functieclassificatiesysteem. Bij Hoogovens vond die integratie in 1966 plaats, waarbij de hogere functiegroepen onder een andere cao kwamen te vallen.⁷³ Philips was in 1971 overgegaan naar een geïntegreerd salarissysteem. De cao-1 besloeg de vakgroepen 10 tot en met 45, waaronder anno 1980 63.000 werknemers in handarbeiders en productiefuncties vielen. Voor het hogere personeel had Philips sinds 1979 ook een cao, de cao-2, met 15.000 personeelsleden in beamptenfuncties (administratief, technisch en toezichthoudend personeel) die

71 Teulings, *Philips*, 169-174; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, brochure 'De opvattingen van de Industriebond FNV over het beloningsbeleid bij Philips', december 1980.

72 Teulings, *Philips*, 169-174.

73 Dankers e.a., 'Een industriële reus', 153; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 9, verslag 'Vakbond, vorming en het conflict bij Hoogovens', 25 mei 1973.

vielen onder de functiegroepen 50 tot en met 80.⁷⁴ Het functieclassificatiesysteem gaf een grote variëteit aan salarissen voor arbeiders en uitvoerenden, werknemers in kantoorfuncties en leidinggevenden. Zo kende Philips anno 1975 zestien vak- en functiegroepen.⁷⁵

De integratie van handarbeiders en beambten in het functieclassificatiesysteem betekende niet het einde van het gesleutel aan salarissystemen. Hoogovens ging begin jaren zeventig over tot de invoering van een nieuw functie-indeling en beloningssysteem dat bekend kwam te staan onder de afkorting 'Bello'. In juni 1974 startte het bedrijf met de geleidelijke invoering.⁷⁶ De aanpassingen hadden twee belangrijke gevolgen. Ten eerste veranderde de structurering van en waardering voor taken en werkzaamheden. Bij het maken van de nieuwe promotieschema's was in de productieafdelingen aan verdere taakstructurering gedaan. Door werknemers meer te rouleren tussen verschillende taken werd flexibiliteit ingebouwd. Hoe meer taken werknemers konden verrichten, hoe hoger ze in het functiesysteem kwamen. Het systeem moest, zoals Hoogovens stelde, werknemers stimuleren zich te ontwikkelen. Het zou de doorgroeimogelijkheden van werknemers vergroten, maar het ging ook over verhoging van de efficiëntie, de arbeidsproductiviteit en de interne flexibiliteit.⁷⁷ Daarnaast bestendigde Bello de overgang naar nieuwe gedifferentieerde standsverschillen, tussen hoog- en laagopgeleid personeel. Bij de nieuwe functie-indeling was vooropleiding in grote mate van belang. Zo werden werknemers die een opleiding op de bedrijfsschool hadden genoten automatisch hoger ingedeeld dan collega's die dat niet hadden gedaan.⁷⁸

74 IISG, Archief Industriebond FNV (ARCH00605) [hierna afgekort als: Archief IB FNV], inv. nr. 1980-77, brochure 'De opvattingen van de Industriebond FNV over het beloningsbeleid bij Philips', december 1980.

75 Teulings, *Philips*, 169-174.

76 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari 1974-mei 1975; 'Meerderheid vakbondsleden. CAO-gesprek vervolgen bij Hoogovens', *De Volkskrant* (28 maart 1975).

77 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 3, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond FNV, periode januari-december 1979; IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek 'Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg', april 1978. Hoewel het onderzoek naar de problemen in de Vertinnerijen uit 1978 stamt zijn de observaties die daarin aan bod komen niet alleen van toepassing op de periode 1978 tot en met 1981. Het gaat ook in op veranderingen op de werkvloer in de jaren daarvoor.

78 'Onrust bij Hoogovens over wijze van beloning', *De Telegraaf* (17 augustus 1972); 'Hoogovens bestrijdt klachten vakbondsman', *Trouw* (18 augustus 1972).

De invloed van gedifferentieerde standsverschillen hing samen met het feit dat bij Hoogovens en Philips de werkorganisatie qua omvang groot en qua inrichting divers was. De omvang en indeling was de derde bedrijfsorganisatorische factor die de dagelijkse praktijk stuurde. Hoogovens was vanaf de jaren zestig door diversificatie verschillende divisies gaan ontwikkelen. Deze strategie had in 1965 een bestuurlijke basis gekregen door de instelling van een raad van bestuur, waaronder directies stonden die leidinggaven aan de verschillende bedrijfsonderdelen. Het bedrijf kreeg een bestuurlijk onderscheid tussen staal- en diversificatie-activiteiten zoals de productie van aluminium.⁷⁹ Een deel van die diversificatie-activiteiten vond op diverse locaties in Nederland plaats, zoals in Delftzijl en Utrecht, en een deel in IJmuiden.⁸⁰ Over het terrein in IJmuiden waren tussen 1973 en 1985 in totaal 91 afdelingen en fabrieken verspreid.⁸¹ Figuur 1 en de afdelingen en vestigingenlijst in de bijlage illustreren dat Hoogovens een conglomeraat van bedrijven en fabrieken was, waarbij de diversificatie, en de omvang en indeling van het terrein een zekere scheiding gaven tussen bedrijven, productieafdelingen en diverse dienstverlenende afdelingen.⁸²

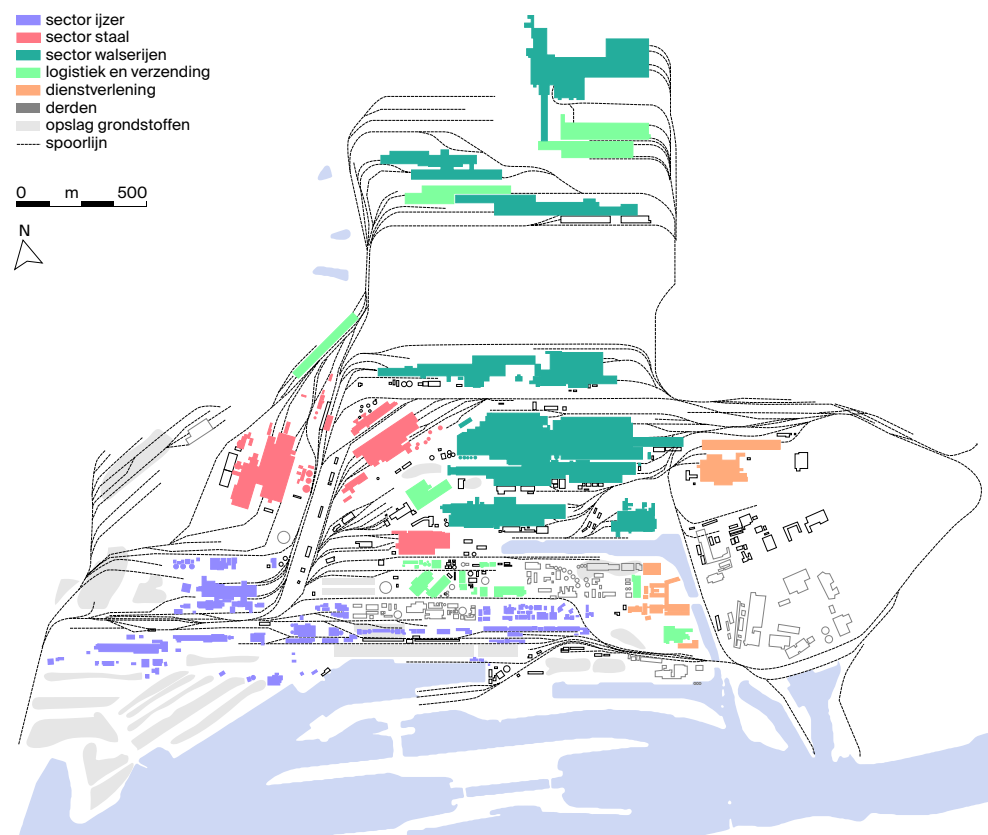
79 Dankers e.a., 'Een industriële reus', 84.

80 De Utrechts staalfabriek Demka was in 1964 overgenomen door Hoogovens. De Verenigde Buizen Fabrieken waren vier bedrijven in Nederland die door Hoogovens in 1969 werden overgenomen en samengevoegd. Rond dezelfde tijd nam Hoogovens een aantal producenten in de draadindustrie over, net als dat het de belangen in de aluminiumindustrie uitbreidde door de overname van of deelname in aluminium verwerkende bedrijven zoals bij DAMCO Aluminium Delftzijl (Aldel). Voor de winning van aluinaarde brachten Hoogovens en Billiton hun belangen in 1969 samen in de nieuwe vennootschap Holland Aluminium. Dankers e.a., 'Een industriële reus', 84-86.

81 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juni 1977-juli 1978; Cor Castricum, *De geschiedenis van het ijzer- en staalmaken in IJmuiden, 1918-2008* (IJmuiden 2008).

82 IISG, Archief Boot, inv.nr. 51, onderzoek 'Het bedrijf Hoogovens BV en het bondswerk in de bedrijven', 25 september 1974.

Figuur 1: Hoogovensterreinkaart, 1985



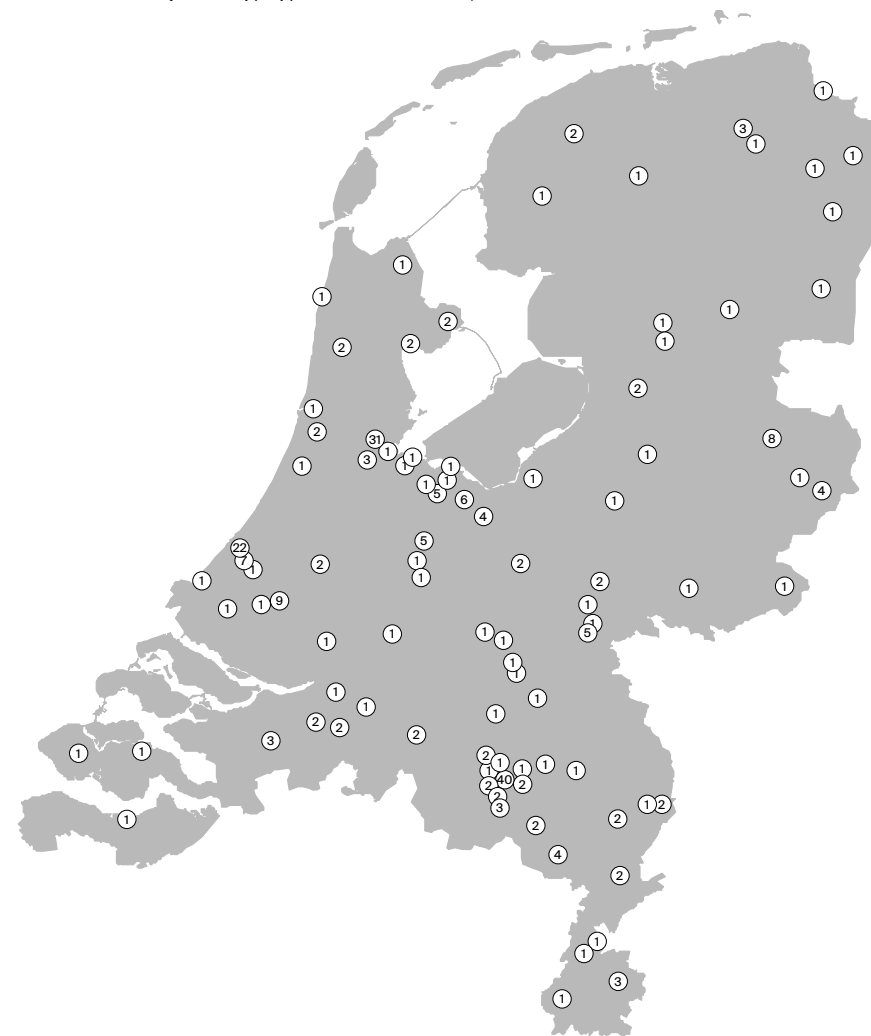
Bron: IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag Bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juni 1977-juli 1978; *Cor Castricum, De geschiedenis van het ijzer- en staalmaken in IJmuiden, 1918-2008* (IJmuiden 2008); Bram Bouwens e.a., *Door staal gedreven. Van Hoogovens tot Tata Steel 1918-2018* (Bussum 2018).

En waar Hoogovens in Nederland een aantal vestigingen had, kwam het aantal bedrijfseenheden van Philips Nederland in 1975 in de buurt van een totaal van 230, zoals op figuur 2 te zien is. Het elektronicaconcern had meer weg van een verzameling van bedrijven die onder een gedeelde naam opereerden, dan van een onderneming die een duidelijke eenheid vormde. Eindhoven was vooral een kantoorstad en de productie vond plaats in andere vestigingsplaatsen.⁸³ De verschillende takken van het bedrijf waren onderverdeeld in Industriegroepen (IG's), ook wel Hoofd-Industriegroepen genoemd (HIG's). Deze groepen hadden autonome beslissingsbevoegdheden en de leiding van de ene groep kon geen invloed uitoefenen op het beleid van een andere groep. Alleen de overkoepelende raad van bestuur kon op een hoger niveau enigszins

83 Ad Teulings maakte voor zijn boek uit 1976 een lijst met alle Philipsvestigingen in Nederland. Teulings, *Philips*, 152-153 en 311-325.

bindende afspraken maken.⁸⁴ Maar wat deden deze bedrijfsorganisatorische factoren en de aanpassingen bij Philips en Hoogovens met de arbeidsverhoudingen en de verhoudingen tussen werknemers? Welke gevolgen hadden de herstructureringen, het verkleinen van het personeelsbestand en de interne flexibilisering? Hoe ontwikkelden collectiviteit en verdeeldheid zich in de jaren 1973 tot en met 1977?

Figuur 2: Kaart Philipsvestigingen in Nederland, 1976



Bron: Ad Teulings, *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* (Amsterdam 1976).

84 IISG, Archief Harmsen, inv.nr. 1290, conceptverslag 'Bedrijfsgroep Philips bezetting Usfa', z.d.

Segmentatie, maar ook spanningen en onzekerheid

Door de organisatie en regulatie van werk waren werknemers bij Hoogovens en Philips in deze jaren georganiseerd in het primaire en het secundaire segment. Collectiviteit bestond binnen duidelijke grenzen. Solidariteit tussen beide segmenten was beperkt en arbeidsmigranten hadden te maken met uitsluiting. De werkvloer was in de praktijk gesegmenteerd, omdat de standaardarbeidsrelatie tussen 1973 en 1977 nog de overhand had. Maar intussen kwamen sterke spanningen op binnen het eerste segment: de verdeeldheid groeide. In beide ondernemingen waren de belangrijkste oorzaken daarvoor de bedrijfsorganisatorische veranderingen, namelijk de inkrimping van het personeelsbestand, de interne flexibilisering en de veranderende beloningssystemen.

De segmentatie van de werkvloer bij Hoogovens en Philips had zijn oorsprong in de verschillen tussen contracten voor Nederlandse werknemers en gastarbeiders. De diversiteit die bij Hoogovens en Philips door de komst van de arbeidsmigranten was ontstaan, leidde niet zomaar tot verdeeldheid en etniciteit was niet zomaar een categorie waarop ook collectiviteit gestoeld was. Dat buitenlandse werknemers onder een specifieke arbeidsovereenkomst tijdelijk en flexibel werkten en dat de werkgever voor de huisvesting verantwoordelijk was, maakten dat de verhoudingen tussen hen en hun Nederlandse collega's moeizaam waren. Een Rapport Coördinatie Bureau Buitenlandse Werknemers van 8 juli 1974 concludeerde over de woonoorden bij Hoogovens: 'De Spanjaarden voelen zich als groep geïsoleerd van de rest van de Nederlandse samenleving, dit betekent geen andere communicatie dan met eigen landgenoten.'⁸⁵

Opvallend is dat de bedrijfsorganisatorische aanpassingen in de periode 1973 tot en met 1977 de verdeeldheid tussen werknemers uit het primaire versus het secundaire segment verder aanwakkerden. Met het verloop van de tijd werd die tweespalt sterker doordat bedrijven, zoals Hoogovens, werknemers in het buitenland werven terwijl de werkloosheid in Nederland toenam.⁸⁶ In 1975 vroeg het bedrijf de ondernemingsraad toestemming voor de werving van 550 nieuwe Spanjaarden. Een van de leden van de OR merkte in de vergadering daarover op: 'De cijfers over de werkloosheid in Nederland zijn schrikbarend hoog

en moeilijk te rijmen met de huidige wervingsaanvraag.'⁸⁷ Uit een later jaarverslag van de NVV blijkt dat Hoogovens tussen juni 1977 en juli 1978 kenbaar maakte dat zij achthonderd man in de productieafdelingen te kort kwamen en om die plaatsen te bezetten buitenlandse arbeidskrachten wilden aantrekken.⁸⁸ Terwijl Hoogovens- en Philipsmedewerkers het vaste personeelsbestand zagen slinken, bracht de bedrijfsleiding berichten naar buiten dat arbeidsmigranten daarvoor in de plaats moesten komen. Ondertussen vonden de Spaanse werknemers bij Hoogovens dat beloningssysteem Bello het onderscheid tussen hen en hun Nederlandse collega's versterkte. Nederlanders promoveerden volgens de Spaanse werknemers sneller, hoewel de Spanjaarden hen soms de nodige vaardigheden voor functies aanleerden. Daarbij zou de leiding misbruik maken van het feit dat de Spanjaarden de taal onvoldoende beheersten en kregen ze voor het leren voor hoger gewaardeerde functies te weinig ondersteuning en zelden de gelegenheid.⁸⁹

Tegelijkertijd gaven de beloningssystemen groeiende spanningen en toenemende verdeeldheid binnen het primaire segment, onder de grote groep Nederlandse werknemers die in vaste contracten bij Hoogovens en Philips werkzaam waren. Dat kwam door de overgang van de oude naar de nieuwe, meer gedifferentieerde standsverschillen tussen hoog- en laagopgeleid in het functieclassificatiesysteem. Bij de Philipsvestiging Nijmegen-Lent ervaarden werknemers een sterk onderscheid door de houding van personeelsleden met een hoog opleidingsniveau. Personeelsleden die in de productie werkzaam waren, lieten weten dat zij het idee hadden dat sommige collega's zich vanwege hun functie 'meer mens' voelden dan anderen. De kreet: 'Die lui uit de fabriek', zou 'zéér bekend' zijn geweest.⁹⁰ Werknemers in Nijmegen-Lent hadden ook de indruk dat in de functieclassificatie en bij promoties de opleiding die mensen hadden genoten een steeds belangrijkere rol speelde. Personeelsleden met diploma zouden automatisch meer krijgen omdat ze een papiertje hadden. In 1975 gaven de werknemers opnieuw aan dat zowel leidinggevenden als collega's met een hts-opleiding zich

87 IISG, Archief Boot, inv.nr. 68, notulen van de 9de vergadering van de ondernemingsraad, 9 oktober 1974.

88 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juni 1977-juli 1978.

89 IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek 'Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg', april 1978.

90 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 816, Werknemersverslag over 1974 bedrijfsledengroep Philips Nijmegen/Lent, 25 april 1975.

85 IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie 'Gastarbeid. Dweilen met de kraan open', april 1978.

86 Lucassen e.a., *Vijf eeuwen*, 131.

neerbuigend gedroegen:

de chef zegt tegen jou “JII” maar jij moet tegen deze man “U” zeggen. Iets dergelijks vind je ook terug bij sommige H.T.S’ers welke zich meer voelen als niet H.T.S.’ers, zelfs al hebben zij dezelfde functie en/of functiegroep of vakgroep. (Let voor de aardigheid eens op het steeds groeiende aantal “ing’s” achter de namen in bijvoorbeeld de interne telefoongids). In dit kader is het natuurlijk overbodig om iets over akademisie te vertellen. [sic]⁹¹

Uitvoerenden in de Vertinnerijen bij Hoogovens, fabrieken waar een laagje tin op het staal werd aangebracht, ondervonden problemen in het contact met verschillende functielagen boven hen.⁹²

Met de overgang van de oude standsverschillen naar de nieuwe, meer gedifferentieerde standsverschillen in het functieclassificatiesysteem tekende zich dus meer verdeeldheid af tussen arbeiders en uitvoerenden, werknemers in kantoorfuncties en leidinggevenden. Die ontwikkeling kreeg vrij gemakkelijk voet aan de grond vanwege de bestaande afstanden tussen en de verschillen onder afdelingen en vestigingen. Bij Hoogovens was in de dagelijkse praktijk weinig contact tussen verschillende afdelingen zoals de productie, de toeleveranciers en de dienstverlenende afdelingen. Hetzelfde gold voor verschillende medewerkers zoals vaklieden, uitvoerenden, speciale technici en administratieve medewerkers. Op de verschillende werkvloeren binnen Hoogovens dacht het personeel ‘vanuit verschillende belangen en achtergronden.’⁹³ Bij de Philips-vestiging in Drachten gaven werknemers aan dat ze behoefte hadden aan meer contact met andere afdelingen. De werknemers lieten weten dat men grotendeels gescheiden werkte en daardoor niet wist wat anderen maakten of hoe zij werkten.⁹⁴ Bij Hoogovens had het beloningssysteem Bello op twee manieren aandeel in de toenemende spanningen binnen het eerste segment.

91 Ibidem.

92 IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek ‘Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg’, april 1978.

93 IISG, Archief Boot, inv.nr. 51, onderzoek ‘Het bedrijf Hoogovens BV en het bondswerk in de bedrijven’, 25 september 1974.

94 Wout Buitelaar en Ruud Vreeman, *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie* (Nijmegen 1985) 214-215.

Ten eerste omdat het de overgang naar nieuwe gedifferentieerde standsverschillen, tussen hoog- en laagopgeleid personeel, bestendigde. Een werkgroep bestaande uit Vertinnerijenpersoneel met verschillende functies – een sectorchef, vier leden van het internoverleg, vier productiemedewerkers en een rayon-psycholoog – constateerden dat bij de hantering van Bello medewerkers die al diploma’s op zak hadden, voorrang kregen, wat aanleiding was voor onvrede bij verschillende werknemers.⁹⁵ Daarnaast gaven de verdere taakstructurering en het rouleren – volgens de werkgever beide ingevoerd om de ontwikkeling van werknemers te stimuleren en volgens de Industriebond FNV om de efficiëntie, arbeidsproductiviteit en interne flexibiliteit te vergroten – toenemende spanningen en stimuleerden ze onderlinge competitie. Een woordvoerder van de vakbond liet al in augustus 1972 aan journalisten van *Trouw* en *De Telegraaf* weten dat het Bellosysteem Hoogovensmedewerkers deed denken ‘aan een hond die harder gaat lopen als men een stuk worst voor zijn neus houdt’.⁹⁶

Bij Philips groeiden door de beoordelingen de spanningen onder werknemers met in principe vergelijkbare functies en wakkerden deze competitie en prestatiedrang aan. In 1973 en 1974 kwamen bij de Industriebonden bij Philips klachten van werknemers binnen over problemen die veroorzaakt werden door verschillen in beoordelingsresultaten binnen een groep personeelsleden die dezelfde werkzaamheden uitvoerde. De leiding maakte onderscheid waar de werknemers dat niet zagen en creëerden concurrentie op de werkvloer.⁹⁷ Werknemers in Philipsvestigingen zoals in Nijmegen-Lent, Drachten, Zwolle-Staphorst, Leeuwarden en Tilburg uitten hun onvrede hierover.⁹⁸ Een werknemer van Philips-USFA in Helmond zei in 1974 dat ook daar het personeel

95 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 3, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond FNV, periode januari-december 1979; IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek ‘Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg’, april 1978; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 6, Verslag van de verrichtingen – Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 oktober 1980-30 september 1981.

96 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 3, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond FNV, periode januari-december 1979; ‘Onrust bij Hoogovens over wijze van beloning’, *De Telegraaf* (17 augustus 1972); ‘Hoogovens bestrijdt klachten vakbondsman’, *Trouw* (18 augustus 1972).

97 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, brochure ‘De opvattingen van de Industriebond FNV over het beloningsbeleid bij Philips’, december 1980.

98 Buitelaar e.a., *Vakbondswerk*, 209-217.

door middel van het beloningssysteem tegen elkaar uit werd gespeeld.⁹⁹ Het Philipspersoneel uit Nijmegen-Lent constateerde dat de beoordeling ‘er eigenlijk alleen maar [was] om de mensen op te jagen’ en dat met dat systeem ‘de prestatiedrang wordt aangewakkerd’.¹⁰⁰

Naast de beloningssystemen hadden de herstructureringen op hun eigen manier directe gevolgen voor de verhoudingen op de werkvloer. De interne flexibilisering bij reorganisaties had voor de werknemers die voorheen een vaste werkplek hadden een ontwrichtende werking. Wanneer interne flexibilisering voortkwam uit reorganisatieplannen had het als voordeel dat werknemers niet ontslagen werden en op andere afdelingen of in andere vestigingen aan het werk konden, maar het kende ook nadelen. Het bestuur van de bedrijfsledengroep NVV bij Hoogovens schreef over het uitlenen als gevolg van de reorganisatieplannen uit 1975: ‘voor veel mensen is het een beroerde zaak om uit hun afdeling en vertrouwde werkpatroon gehaald te worden.’¹⁰¹ Vanuit afdelingen die te maken kregen met het uitlenen, zoals de Blokwals I en de Staaf- en Draadwalserij, kwamen geluiden dat personeelsleden het een probleem vonden dat zijzelf of hun collega’s op andere afdelingen te werk werden gesteld. De Philips-werknemers in Helmond, die de keuze hadden naar Eindhoven te verhuizen, of langer te reizen of zelf ontslag te nemen, zagen dat lang niet allemaal zitten. Vooral een groep vrouwelijke personeelsleden ervaarde de extra reistijd als hinderlijk, omdat het werk dan moeilijk te combineren bleef met het huishouden.¹⁰²

De herstructureringen en de verkleining van het personeelsbestand zetten de onderlinge verhoudingen bij zowel Hoogovens als Philips op scherp, want ze brachten onzekerheid over het voortbestaan van banen. Omdat Hoogovens vrij acuut na het uitbreken van de staalcrisis in 1975 aankondigde te bezuinigen, was de reactie daar anders dan bij Philips, waar de afbouw van het Nederlandse deel van de onderneming gelijkmatiger verliep. Bij Hoogovens was de schrik heviger en concentreerde deze zich duidelijk rond een specifiek moment. De aankondigingen van de eerste bezuinigings- en reorganisatieplannen eind 1975 kwamen hard

99 IISG, Archief Harmsen, inv.nr. 1290, conceptverslag ‘Bedrijfsgroep Philips bezetting Usfa’, z.d.

100 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 816, Werknemersverslag over 1974 bedrijfsledengroep Philips Nijmegen/Lent, 25 april 1975.

101 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

102 IISG, Archief Harmsen, inv.nr. 1290, conceptverslag ‘Bedrijfsgroep Philips bezetting Usfa’, z.d.

binnen bij het personeel van de staalfabrikant. Het resulteerde in gevoelens van zorg, onrust en onzekerheid, temeer omdat het vervolgens lang duurde voordat meer duidelijkheid kwam over de precieze uitwerking van de plannen.¹⁰³ Pas in de loop van 1977 gaf Hoogovens meer informatie over de arbeidsplaatsen die kwamen te vervallen. Maar ook daarna bleef het de vraag in welke afdelingen het bedrijf precies met minder werknemers verder wilde.¹⁰⁴

Dat onzekerheid toenam, blijkt ook uit de klap die de motivatie van zowel gewone vakbondsleden als actieve kaderleden en bestuurders bij met name Hoogovens kreeg. Na de aankondiging van de reorganisatieplannen zegde een substantiële groep werknemers bij Hoogovens het vertrouwen in de Industriebond NVV op. Tussen januari en december 1976 nam het ledental met 349 af naar 5.798.¹⁰⁵ Van de kaderleden verdwenen sommigen door reorganisaties en weer anderen werden naar nieuwe afdelingen overgeplaatst. Het kwam de continuïteit en effectiviteit van de vakbond op de werkvloer niet ten goede.¹⁰⁶ Bij leden van de ondernemingsraadfractie van de Industriebond NVV zat de schrik er ondertussen goed in. Het was immers voor het ‘eerst in de geschiedenis van de ondernemingsraad’ dat het bedrijf ‘in zeer slechte economische omstandigheden’ was komen te zitten.¹⁰⁷ In 1976 waren de verliesgevendende resultaten van de onderneming voor de bedrijfsledengroep van de Industriebond NVV ‘duidelijk het belangrijkste punt van gesprek’.¹⁰⁸

De aanpassingen in de bedrijfsorganisatie misten niet hun uitwerking op de vakbonden, maar de bonden waren niet slechts actoren onder invloed van die veranderingen op de werkvloer. Ze kenden een duidelijke eigen dynamiek. Dat betekent dat de onrust die tussen 1973 en 1977 binnen de vakbonden bestond, niet los te zien was van de groeiende

103 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

104 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juni 1977-juli 1978.

105 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode juni 1975-januari 1976; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

106 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

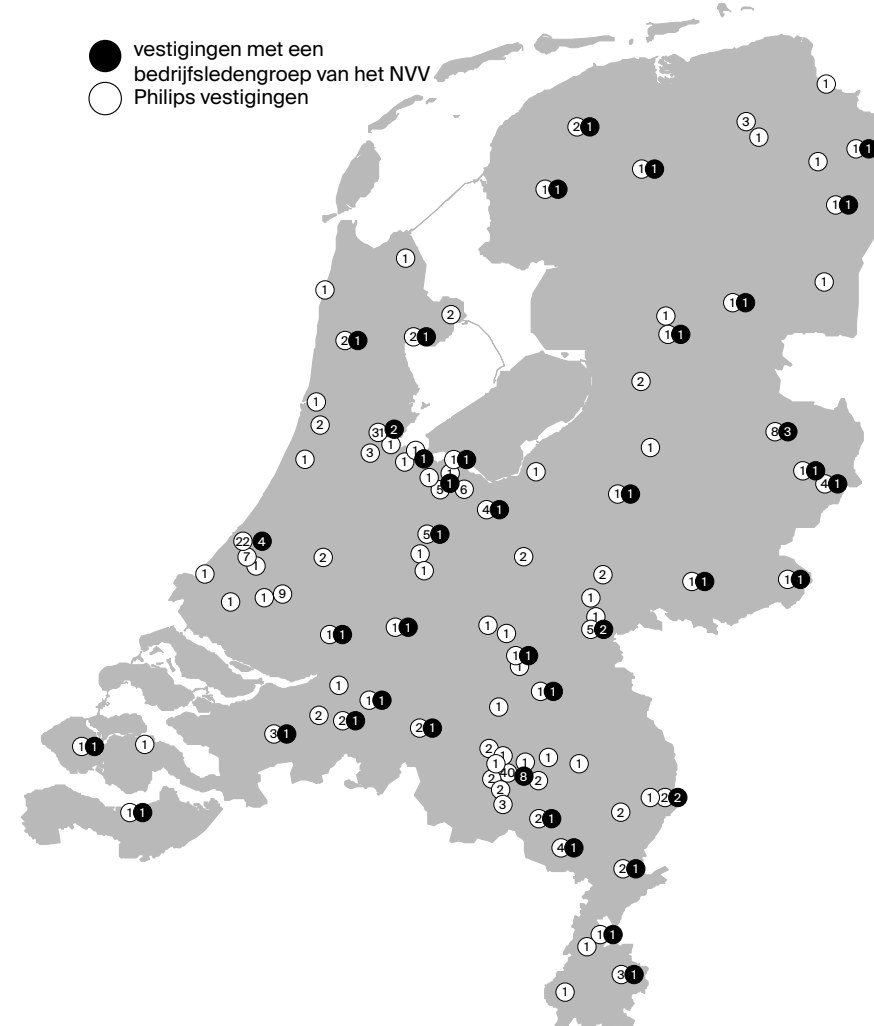
107 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode juni 1975-januari 1976.

108 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

spanningen binnen het primaire segment, de groep waarin de vakbond de meeste leden had, maar ook andere oorzaken kende. Daarvoor is het goed eerst even stil te staan bij het feit dat de Industriebonden van zowel het NKV als het NVV bij Hoogovens en Philips anno 1973 een andere positie innamen. Hoogovens kende een sterke bond, omdat vakbonden traditioneel groot en machtig waren in de metaalsector.

Het aantal vakbondsleden bij Hoogovens was relatief groot. In 1977 lag de organisatiegraad voor de Industriebond NVV bij Hoogovens rond de 24 tot 27 procent en voor de Industriebond NKV rond de dertien tot veertien procent.¹⁰⁹ De binding van de Industriebond NVV met de werkvloer van Philips was minder sterk. De bond had daar in 1975 7.212 leden waarmee de organisatiegraad rond de negen procent lag.¹¹⁰ In figuur 3 zijn de vestigingen te zien waarbinnen bedrijfsledengroepen van de Industriebond NVV in 1975 actief waren.

Figuur 3: Kaart Philipsvestigingen en bedrijfsledengroepen NVV in Nederland, 1975-1976



Bron: Ad Teulings, *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* (Amsterdam 1976); IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 816, lijst 'Voorzitters BLG'en per Philips-vestiging', 1975.

109 Omdat de verschillende bronnen spreken over een andere totale personeelsbezetting in 1977 is de organisatiegraad afhankelijk van het gekozen getal (23.717 of 21.350), zie ook voetnoot 55. IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 523, brochure 'Onze andere weg. Een eerlijke verdeling van de arbeid', z.d.; IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie 'Gastarbeid. Dweilen met de kraan open', april 1978; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, jaarverslag Bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode juni 1975-januari 1976; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976; IISG; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juli 1976-juni 1977.

110 De organisatiegraad is gebaseerd op de personeelsbezetting uit september 1977 en ledentallen uit juni 1975. Het is dus geen exacte weergave maar geeft wel een beeld van de verhoudingen. IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 816, Philipsledenlijst, 1975; IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 819, rapport 'Personeel, inkomen en andere gegevens over Philips in Nederland', december 1977.

De Industriebonden van het NVV en het NKV bij Hoogovens wisten niet goed hoe te reageren op de reorganisaties. De bonden organiseerden na de bekendmaking van de plannen een gezamenlijke algemene kadervergadering op 1 december 1975. De vergadering maakte vooral één punt pijnlijk duidelijk. De honderdvijftig leden die erop afkwamen, deden dat volgens het bestuur van de bedrijfsledengroep 'met te hooggespannen verwachtingen, want de besturen konden niet precies aangeven wat de kaderleden met deze plannen konden doen'.¹¹¹ Deze gebeurtenis stond niet op zichzelf. Eind 1976 stelde het bestuur van de

111 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode juni 1975-januari 1976.

bedrijfsledengroep van de Industriebond NVV bij Hoogovens dat zij in de ondernemingsraad zelden voor elkaar kregen wat hen of de achterban voor ogen stond. Het bestuur van de bedrijfsledengroep schreef in het jaarverslag: 'De huidige wet op de Ondernemingsraden is en blijft echter eveneens een uiterst gebrekkig instrument. Daardoor kunnen wij praktisch nooit de resultaten behalen die onze achterban en ons voor ogen staan.'¹¹²

De Industriebond NVV raakte bij Hoogovens tussen 1973 en 1977 om verschillende redenen intern sterker verdeeld en dat kwam de positie niet ten goede. Bondsbestuurders en kaderleden hadden uiteenlopende meningen over het bedrijvenwerk, het vakbondswerk binnen het bedrijf. Ze waren het regelmatig oneens over wie de belangrijkste stem had binnen de organisatie: leden op de werkvloer of bestuurders. Activiteiten georganiseerd vanuit het bedrijvenwerk botsten dikwijls met het (centrale) landelijke bondsbeleid.¹¹³ De onvrede kwam in augustus 1977 tot een uitbarsting. Actieve vakbondsleden organiseerden een aantal vergaderingen buiten de vakbond om en een groep van 41 verontruste NVV-kaderleden organiseerden zich buiten de traditionele kanalen om.¹¹⁴ Daarnaast bestonden bij Hoogovens spanningen tussen kaderleden uit het bedrijvenwerk en kaderleden van het interne overleg. Het interne overleg behelsde het bijeenkomen van werkgever en werknemers in de ondernemingsraad en in de raden van overleg, specifieke medezeggenschapsorganen op afdelingsniveau. Vakbonden waren geen formeel onderdeel van één van beide, maar beoogden altijd kaderleden aan deze overlegtafels te hebben. In 1974 constateerde de NVV-bedrijfsledengroep: 'een belangrijke moeilijkheid in het recente verleden was de spanning tussen de mensen die functioneren in het interne overleg en mensen die functioneren in het bondswerk in het bedrijf.'¹¹⁵ Een commissie kreeg daarom opdracht te onderzoeken hoe ze de interne bondsstructuur gelijk konden trekken met de structuur van het interne overleg, in de hoop zo de onderlinge verhoudingen tussen de kaderleden te verbeteren.¹¹⁶

112 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens - Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

113 IISG, Archief Boot, inv.nr. 61, verslag 'Ontwikkelingen van de structuur van de vakbeweging van syndicalisme tot centralisme en bedrijvenwerk', z.d.

114 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980.

115 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, Verslag van de verrichtingen - Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 oktober 1973-31 maart 1974.

116 Ibidem.

Terwijl spanningen en verdeeldheid onder werknemers in het primaire segment en binnen de Industriebond NVV bij Hoogovens toenamen, bleef dezelfde bond tussen 1973 en 1977 bij Philips worstelen met de binding met de werkvloer. Op 27, 28 en 29 augustus 1973 organiseerde de vakbond een conferentie onder de titel 'De problematiek van de multinationale onderneming' om deze kwestie te bespreken. Het resulteerde in de volgende lijst van problemen: er waren te weinig mensen bij het vakbondswerk betrokken; de begeleiding van deze mensen liet te wensen over; scholing en vorming van het kader ontbraken; communicatie met de achterban was nauwelijks aanwezig; de beschikbare informatie betreffende het vakbondswerk was onvoldoende; leden wisten niet het kader vormden; zicht op het ledenbestand ontbrak; de bond zag zichzelf achter de feiten aan lopen en geen beleid voeren; kaderopbouw ontbrak door gebrek aan opvolging; en de eenheid binnen het kader in de verschillende Hoofd-Industriegroepen ontbrak. De conclusie was dat bij Philips totaal 'geen eenheid van optreden als IB NVV' was. Het was volgens de Industriebond 'terug te voeren op de ongestructureerdheid van het totale werk bij Philips op bedrijfsniveau'.¹¹⁷ De Industriebond NVV startte daarom in 1974 met een experiment dat de structuur van het bondswerk moest aanpassen aan de ingewikkelde overlegstructuur van het bedrijf. In 1977 constateerde de bond echter opnieuw dat de bondsstructuur nog steeds niet aansloot bij het interne overleg bij Philips.¹¹⁸

Dat het tussen 1973 en 1977 binnen de Industriebond NVV bij Philips en Hoogovens onrustig was kende kortom verschillende oorzaken. De verhoudingen binnen vakbonden en de relatie van bonden tot werknemers in de bedrijven beïnvloedden de dynamiek van de werkvloer. In het complexe spel van interactie tussen bedrijfsorganisatorische aanpassingen, arbeidsverhoudingen en verhoudingen onder werknemers speelden vakbonden een eigen rol. Wat dat in de praktijk betekende wordt nog duidelijker als we kijken naar de acties die werknemers van Hoogovens en Philips en de bonden in deze jaren voerden.

117 IISG, IB NVV, inv.nr 814, verslag 'Konferentie Philips kernleden Eindhoven op 27, 28 en 29 augustus 1973', september 1973.

118 IISG, IB NVV, inv.nr 818, brief wenselijke overlegstructuur Philips, 1 augustus 1977.
37

Acties op de gesegmenteerde werkvloer

Acties vertellen meer over de arbeidsverhoudingen en de onderlinge verhoudingen bij Hoogovens en Philips tussen 1973 en 1977. Ten eerste tonen ze dat werknemers zich als gevolg van de verschillen in arbeidscontracten binnen het primaire en het secundaire segment organiseerden. Of, anders gezegd, de acties in de bedrijven illustreerden het bestaan van verdeeldheid tussen Nederlandse werknemers enerzijds en gastarbeiders anderzijds en ze lieten zien hoe collectiviteit binnen deze groepen optrad. Zo organiseerden Spaanse werknemers bij Hoogovens en Philips hun eigen acties. Zij streden zonder steun van Nederlandse collega's voor de verbetering van hun situatie. Bij Hoogovens meldde een nachtploeg Spanjaarden zich naar aanleiding van de dood van een collega in april 1974 collectief ziek.¹¹⁹ Hij had een verkeersongeluk gehad en was door het ziekenhuis terug naar het woonoord gestuurd waar hij niet lang daarna overleed. Hoewel het ongeluk buiten het bedrijf had plaatsgevonden en Hoogovens in deze zaak geen direct verwijt trof, vonden de Spanjaarden de gang van zaken 'symptomatisch' voor hun behandeling in Nederland.¹²⁰ Om de aandacht te vestigen op de slechte medische verzorging van gastarbeiders in Nederland, ondernamen ongeveer 1.200 Spaanse werknemers de dag na het ongeluk een demonstratieve tocht naar het ziekenhuis.¹²¹ Dat de groep daarbij ook actievoerde tegen Hoogovens was vanwege dat gevoel 'symptomatisch' slecht behandeld te worden. *De Volkskrant* berichtte dat het binnen de groep werknemers al langer onrustig was. De Spanjaarden zouden enige tijd daarvoor massaal hebben geprotesteerd tegen de slechte kwaliteit van het eten dat zij in de woonoorden van Hoogovens voorgeschoteld kregen.¹²² Op 10 oktober 1974 staakten alle tweehonderd Spanjaarden die Philips in het kamp 'El Pinar' in Maarheeze huisvestte.

119 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari 1974–mei 1975.

120 'Spanjaarden in IJmuiden werken niet na dood collega', *Het Parool* (4 april 1974); 'Spaanse arbeiders Hoogovens staken. Protest tegen door landgenoot', *NRC Handelsblad* (4 april 1974).

121 'Spanjaarden hebben het werk hervat', *NRC Handelsblad* (5 april 1974).

122 'Spanjaarden staken bij Hoogovens. Werk neergelegd na dood collega', *De Volkskrant* (4 april 1974).

Hier was de directe aanleiding de schorsing van twee collega's, die volgens de groep voor de belangen van hun collega's opkwamen en volgens Philips te vroeg waren opgehouden met werken. Maar structurele factoren zoals de slechte woonomstandigheden in het kamp en de slechte werkomstandigheden speelden eveneens een rol.¹²³

In de periode 1973 tot en met 1977 vond ook één actie plaats die toont dat, hoewel de segmentatie van de werkvloer over het algemeen gepaard ging met verdeeldheid tussen werknemers uit beide segmenten, werknemers die verdeeldheid met het voeren van acties konden overkomen. Gedurende Hoogovensstakingen in 1973 kwamen Spaanse en de Nederlandse actievoerders tijdelijk nader tot elkaar, omdat, zoals afbeelding 2 laat zien, de Spanjaarden zich bij de stakingen aansloten. Zij bleven de acties zelfs steunen nadat de directie had bedreigd hen te ontslaan en naar Spanje terug te sturen, of nadat in ieder geval geruchten daarover de ronde deden. De Nederlandse actievoerders reageerden bijzonder positief op het feit dat de Spanjaarden bereid bleken dat risico te lopen. Ze roemden hen om hun deelname met een langdurig applaus.¹²⁴ Acties met een verbindend effect deden zich echter in de praktijk na 1973 niet meer voor, doordat de tweespalt tussen Spaanse en Nederlandse werknemers groter werd. De groeiende spanningen onder Nederlandse werknemers en de komst van gastarbeiders speelden hier op elkaar in. Want terwijl met buitenlandse werknemers qua werkomstandigheden de hand werd gelicht, steeg de werkloosheid. Gastarbeiders zagen intussen in 1974 dat de Nederlanders weinig solidair waren met hun strijd voor betere arbeidsomstandigheden en Nederlanders zagen dat 'de buitenlanders' wel banen kregen.

123 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 815, brief H. Ubachs, 12 oktober 1974; IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 815, oproep steunkomitee stakende Spaanse arbeiders bij Philips, z.d.

124 IISG, Archief Boot, inv.nr. 51, onderzoek 'Het bedrijf Hoogovens BV en het bondswerk in de bedrijven', 25 september 1974; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 11, scriptie 'De staking bij Hoogovens', 15 september 1973.



Afbeelding 2: Demonstratie cao-acties Hoogovens met Spaanse werknemers, 1973, foto, z.p., IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-83.

De stakingen, bezettingen en werkonderbrekingen tussen 1973 en 1977 tonen daarnaast een opvallend gegeven over onderlinge verhoudingen binnen een gesegmenteerde werkvloer. Werknemers uit het eerste segment bij Hoogovens en Philips voerden in deze jaren namelijk vooral samen met hun afdelingscollega's actie. Van de negen acties die bij Hoogovens tussen 1973 en 1977 gevoerd zijn, vond het merendeel (zeven) per afdeling plaats. Een bezetting van het USFA-atelier van Philips in Helmond, te zien op afbeelding 3, in maart 1974 kon rekenen op sympathie van werknemers van andere vestigingen via telegrammen, maar echte acties kwamen niet van de grond. Een NKV-bestuurder uitte hierover zijn ongenoegen. Hij vond dat de solidariteit binnen het bedrijf ver te zoeken was.¹²⁵ Solidariteit was in belangrijke mate per afdeling, of in sommige gevallen per ploeg, georganiseerd. Een logische verklaring daarvoor ligt bij de inrichting van de bedrijfsorganisatie die in beide

125 IISG, Archief Harmsen, inv.nr.1290, conceptverslag 'Bedrijfsgroep Philips bezetting Usfa', z.d.

gevallen qua omvang groot en qua inrichting divers was, wat maakte dat onderling contact in de praktijk beperkt was.



Afbeelding 3: Actie Philips-USFA Helmond, 1974, foto, Amsterdam, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-81.

Acties wijzen ook uit dat de aanpassingen in de bedrijfsorganisatie voor werknemers niet onopgemerkt bleven. Eerder kwam al aan bod dat overplaatsingen uit vertrouwde afdelingen en werkpatronen, vormen van interne flexibilisering, een ontwrichtende werking konden hebben. Wanneer werknemers in de bedrijven stredden tegen de reorganisatieplannen, deden zij dat vooral in reactie op die overplaatsingen. Toen Hoogovens eind 1975 de eerste bezuinigingen aankondigde gingen werknemers van twee afdelingen daartegen de strijd aan. Bij Blokwals I vond in 1976 een werkonderbreking plaats, omdat sommigen van hen frequent op andere afdelingen moesten werken. Bij de Staaf- en Draadwalserij was in mei 1976 een actie tegen het uitlenen van mensen uit de drieploegendienst naar afdelingen waar zij vierploegendienst zouden moeten werken.¹²⁶ De hoofdzakelijk vrouwelijke werknemers van Philips-USFA in Helmond gingen in verzet tegen de sluiting van het atelier en de daarbij komende keuze voor overplaatsing naar Eindhoven of ontslag.¹²⁷

126 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976.

127 IISG, Archief Harmsen, inv.nr. 1290, conceptverslag 'Bedrijfsgroep Philips bezetting Usfa', z.d.

Acties vanuit de vakbond speelden een belangrijke rol in de groeiende spanningen en toenemende verdeeldheid onder hoog- en laagopgeleide werknemers uit het primaire segment. Een eerste actie die dat onderschrijft was de staking bij Hoogovens in 1973. De strijd die werknemers en bonden hier voerden, zou de dynamiek op de werkvloer in sommige opzichten blijvend veranderen. Deze staking illustreerde én versterkte de verdeeldheid tussen hoog- en laagopgeleid personeel. De acties waren ingegeven door de bredere strijd van Industriebonden NVV en NKV tegen het bestaande loonsysteem dat nog steeds een gat sloeg tussen hogere beroepen en ambtenaren enerzijds en de rest van de arbeidskrachten anderzijds.¹²⁸ Het Centraal Akkoord 1973 dat op 6 december 1972 tussen werkgevers- en werknemersorganisaties was gesloten, vormde de directe aanleiding voor deze stakingen. Het stelde dat de loon- en prijsontwikkeling binnen de perken moest blijven, dat een zekere matiging mocht worden verwacht van werknemers en dat werkgevers in het bijzonder aandacht zouden moeten besteden aan de belangen van de laagstbetaalden. In navolging van het akkoord organiseerden de bonden in tientallen bedrijven acties waaronder in IJmuiden van dinsdag 20 februari tot dinsdag 6 maart.¹²⁹ Afbeelding 4 toont het inschrijven van de stakers bij de Industriebond NVV. De bonden wilden dat bedrijven de op hoger niveau gemaakte afspraken doorvoerden en stelden bij Hoogovens drie concrete eisen: (1) lonen moesten omhoog met centen in plaats van procenten; (2) werknemers moesten een maximale prijscompensatie krijgen ten opzichte van de inflatie; (3) de werkingssfeer van de cao moest worden uitgebreid naar alle functiegroepen. Het idee achter de eerste eis was dat door het uitkeren van winstdelingen, prijscompensatie en vakantietoelagen in nominale bedragen de verschillen tussen verschillende lagen van het personeel minder groot werden. Ook bij de gesprekken in aanloop naar de invoering van Bello had de vakbond dit standpunt naar voren gebracht onder de kreet: ‘ten slotte moeten wij voor ons pilsje en vakantiehuisje evenveel betalen als de chef.’¹³⁰ De derde en laatste eis betekende dat ook het hogere personeel (functiegroepen 15 tot en met 20) onder dezelfde cao zou komen te vallen.¹³¹

128 Het CNV sloot zich mogelijk later aan bij de acties. IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 11, scriptie ‘De staking bij Hoogovens’, 15 september 1973.

129 Ibidem.

130 ‘Bedrijvenwerk biedt bonden veel voordeel’, *NRC Handelsblad* (5 april 1973).

131 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 9, verslag ‘Vakbond, vorming en het conflict bij Hoogovens’, 25 mei 1973; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 11, scriptie ‘De staking bij Hoogovens’, 15 september 1973; IISG, Archief Boot, inv.nr. 51, onderzoek ‘Het bedrijf Hoogovens BV en het bondswerk in de bedrijven’, 25 september 1974.



Afbeelding 4: Inschrijven stakers NVV cao-acties Hoogovens, 1973, foto, Amsterdam, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-83.

Niet iedereen zat daarop te wachten. De vakbonden wilden bovendien niet alleen dat die laatste groep, destijds ook wel ‘boven-cao-ers’ genoemd, binnen de cao gingen vallen. Van de hoger betaalden werd verwacht dat ze mee gingen doen ten behoeve van de laagstbetaalden, zoals ook in de hoofdlijnen van het Akkoord uiteen was gezet. Het argument was dat eigen belang, een goed salaris, moest worden ingeruild voor het collectief belang, inkomensnivellering. Voor de ‘boven-cao-ers’ betekende dit vooral dat het belang van een ander vóór het eigen belang kwam. De reacties waren dan ook gemengd. Een werknemer die al 23 jaar in dienst was liet weten: ‘ik heb er hard voor gewerkt om zover te komen als ik nu ben. En nu zou ik weer moeten minderen.’¹³² Maar er was ook een leidinggevende die zei: ‘vandaag ben je een grote jongen, morgen sta je op straat. Ik staak mee.’¹³³ De Industriebond NVV dreef dit spanningsveld tussen arbeiders en het hogere personeel tijdens de acties nog verder op de spits door het verspreiden van een circulaire met namen en salarisoverzichten van hogere personeelsleden op zondag 25 februari. Daarbij verkondigden ze dat deze werknemers geheime tantièmes, een uitkering van een deel van

132 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 11, scriptie ‘De staking bij Hoogovens’, 15 september 1973.

133 Ibidem.

de winst, zouden ontvangen van 10 tot 25 procent.¹³⁴ De staking had uiteindelijk tot gevolg dat het hogere personeel binnen Hoogovens zich ging organiseren in een eigen vakbond: de Vereniging van Hoger Hoogovens Personeel (VHHP). Voorheen had het hogere kader geen behoefte gehad aan een eigen vakorganisatie, maar de acties hadden dat veranderd.¹³⁵

De Hoogovensacties van 1973 deden ook de verhoudingen tussen verschillende type afdelingen geen goed. Tijdens en na afloop van de acties ontwikkelde zich binnen het bedrijf een grimmige sfeer. Een bedrijfsjubileumboek – waarin doorgaans een positieve toon de overhand heeft – beschrijft dat de het conflict ‘diepe sporen’ naliet: ‘de rust is nog allerminst teruggekeerd (...) Het klimaat lijkt voor lange tijd bedorven.’¹³⁶ In de diverse afdelingen bleven stakers en niet-stakers nog lang tegenover elkaar staan en tussen afdelingen stonden de verhoudingen op scherp.¹³⁷ De acties hadden hoofdzakelijk plaats gevonden in de productieafdelingen: bij Railvervoer, de Dienst Magazijnen en Materialen, de Staaf- en Draadwalserij, de Centrale Werkplaats, de Bokwalserij I, Walserij West, de Laboratoria, door de kraandrijvers van de Breedband en in de Oxystaalfabriek. Staken in die afdelingen was een strategische keuze, omdat de bonden daarmee vrijwel de gehele productie wisten te verstoren.¹³⁸ Het betekende ook dat maar een beperkte groep compensatie uit de stakingskas hoefde te ontvangen. Het gevolg was dat de actie de bestaande kloof tussen verschillende type afdelingen binnen Hoogovens werd vergroot.

Ook bij Philips wakkerden vakbondsacties het ervaren onderscheid tussen hoog- en laagpersoneel in fabrieks- en kantoorfuncties aan. De inmiddels samenwerkende Industriebonden van het NVV en het NKV organiseerden in 1977 in verschillende vestigingen acties toen in de nacht van 7 op 8 februari de onderhandelingen over een nieuwe cao stukliepen. Philips wilde de automatische prijscompensatie afbreken, de bonden gingen daar niet mee akkoord. Bij Philips Volt in Tilburg, waar radio- en televisie werden geproduceerd, legde het personeel het werk neer. In een Elcoma-vestiging in Roermond, waar Philips-werknemers weerstanden en videoapparatuur maakten, werd vanaf 9 februari

134 Ibidem.

135 Nieuwenhuys, *Concern*, 153-154.

136 Ibidem.

137 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 11, scriptie ‘De staking bij Hoogovens’, 15 september 1973; Nieuwenhuys, *Concern*, 153-154.

138 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 11, scriptie ‘De staking bij Hoogovens’, 15 september 1973.

gestaakt. Bovendien hadden de vakbonden verschillende vestigingen in de regio Eindhoven opgeroepen zich solidair te tonen. Medewerkers in de glasfabriek en de S&I-afdeling van het bedrijf staakten voor korte tijd hun werkzaamheden. De vakbonden zetten vooral de productieafdelingen aan tot actie. De twee Industriebonden leken, zoals bij Hoogovens, voornamelijk als vertegenwoordiger van deze medewerkers op te treden. In bondsblaadje over de actie in Roermond stond geschreven:

De werkwilligen bij Philips, met name het kader- en kantoorpersoneel zit, nu ‘de onderbouw’ is weggefallen de hele dag duimen te draaien. Vanachter de ramen kijken ze toe hoe de vrachtwagens met grondstoffen voor de produktie worden tegengehouden.¹³⁹

De beschrijving contrasteerde nogal met de lovende woorden over de actievoerders die daaraan voorafgingen.

Acties geven tot slot een extra verklaring voor de soms moeilijke verhoudingen tussen vakbonden en leden tussen 1973 en 1977. De wilde acties van werknemers brachten de bonden vaak op grotere afstand van de leden. Het personeel van Hoogovens ging meermaals buiten de bonden om (soms vrij spontaan) de confrontatie met de bedrijfsleiding aan.¹⁴⁰ Dit betekende niet dat zij niets met de vakbonden te maken wilden hebben. Integendeel, veelal verwachtten ze wel nadrukkelijke steun. Op 3 september 1974 legden de personeelsleden van de Koudband I, waar staal gewalst werd zonder verhit te worden, spontaan het werk neer uit onvrede over werkomstandigheden en bestaande onderbezetting. Bestuurs- en OR-leden van de Industriebond NVV waren vanaf het eerste moment aanwezig, maar kwamen al snel tot de conclusie dat ze aan de cao gebonden waren en daarom de acties niet konden steunen. De ondernemingsraad deed vervolgens een dringend beroep op het personeel van de afdeling om het werk te hervatten, want dan zouden de vakbonden en de bedrijfsleiding ‘in de juiste sfeer’ om de tafel kunnen. De werknemers van de Koudband I reageerden ontstemt, zeker omdat de ondernemingsraadfractie van de Industriebond NVV deze verklaring steunde: “s Nachts aanwezig zijn, morele steun toezeggen en ‘s middags een oproep tot werkhervatting onderschrijven,

139 IISG, IB NVV, inv.nr 818, actiekraant Philips, z.d.

140 Ik ben me bewust van het feit dat communistische bewegingen zeker bij Hoogovens op de werkvloer actief waren en een rol speelden in de acties die gevoerd zijn. Binnen de kaders van dit onderzoek is het helaas niet gelukt die personen, groepen en hun invloed in kaart te brengen.

dat is niet te rijmen. Een aantal mensen in de KB I [Koudband I] konden met deze tweeslachtigheid niet uit de voeten.¹⁴¹ Zowel binnen als buiten de Industriebond NVV ontstonden in navolging van dit incident discussies over de rol van vakbondsleden bij spontane acties.¹⁴² In september 1976 vonden werknemers van Railvervoer bij Hoogovens dat de Industriebond NKV hen tijdens hun acties onvoldoende bijviel. De vakbond zag zich daarna genoodzaakt drie ledenvergaderingen te organiseren om duidelijk te maken wat de Industriebond wel en niet kon doen.¹⁴³ Terecht of onterecht, het niet (afdoende) steunen van deze twee acties kwam het vertrouwen in de vakbonden, van leden en niet-leden, niet ten goede. De algehele onrust die tussen 1973 en 1977 binnen de vakbonden ontstond zette zich gedurende periode 1978-1981 voort.

1973, het breukjaar waarin het economisch wonder ten einde liep, was het jaar waarmee dit hoofdstuk begon. Vanuit het perspectief van de werkvloer bleek hoe daarop de eerste fase volgde van de ondermijning van de standaardarbeidsrelatie als de geldende norm. De bedrijven zetten in op nieuwe beloningen en minder en mobieler personeel. In deze vroegste periode van de transformatie veranderde werk door herstructureren, het verkleinen van het personeelsbestand, interne flexibilisering en aanpassingen in beloningssystemen. Aanpassingen in de bedrijfsorganisatie bij Hoogovens en Philips veroorzaakten spanningen en groeiende verdeeldheid binnen het eerste segment. Tegelijkertijd kwam de praktijk van onderlinge verhoudingen en acties grotendeels overeen met wat de theorie van arbeidsmarktsegmentatie daarover stelt. In 1973 werd daarbij de breuk tussen werknemers uit de twee segmenten nog voor één moment in een acties overbrugd, terwijl door de daaropvolgende aanpassingen in de bedrijfsorganisatie die verdeeldheid toenam. Vakbonden speelden in dat complexe spel van interactie tussen bedrijfsorganisatorische aanpassingen, arbeidsverhoudingen en verhoudingen onder werknemers een duidelijke eigen rol. De onrust die tussen 1973 en 1977 binnen de bonden bestond, was

niet los te zien was van de groeiende spanningen binnen het primaire segment, maar kende ook andere oorzaken. Met vakbondsacties zoals de Hoogovensstakingen in 1973 groeide de verdeeldheid in het primaire segment. Opvallend was tot slot dat wild protest in deze tijd van segmentatie georganiseerd was op fabrieks- of vestigingsniveau. In de volgende fase, tussen 1977 en 1981, gingen die afdelingen door groeiende onvrede samen de strijd aan.

141 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari 1974-mei 1975.

142 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari 1974-mei 1975; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode juni 1975-januari 1976.

143 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 1, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NVV, periode januari-december 1976; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juli 1976-juni 1977.

2. Signalen van fragmentatie

De jaren 1973 tot en met 1977 waren voor werknemers een tijd van oude normen maar ook van oplopende onzekerheid, toegenomen spanningen en groeiende verdeeldheid. De dynamiek van de werkvloer was met name door aanpassingen in de bedrijfsorganisatie een nieuwe richting ingeslagen. In de periode 1978-1981 nam de onrust toe en begonnen oude constellaties verder te schuiven. Hoe veranderde werk in die jaren? Het grote verschil met de voorgaande periode was dat Hoogovens en Philips een flexibel personeelsbestand opbouwden. Waar het merendeel van de werknemers, het personeel uit het primaire segment, tot dan toe de standaardarbeidsrelatie kende, maakte deze groep nu kennis met de informele arbeidsrelatie. Signalen begonnen zich af te tekenen van fragmentatie van de werkvloer. Tegelijkertijd vertoonde de dynamiek nog karakteristieken die horen bij segmentatie, want de standaardarbeidsrelatie hield de overhand. Deze periode markeerde een tweede en rommelige fase van de overgang tussen oude en nieuwe arbeidsrelaties en tussen gesegmenteerde en gefragmenteerde arbeid. De vraag is welke gevolgen dit in de praktijk had voor verhoudingen onder werknemers.

De opkomst van de flexibele schil

Met de aanpassingen in de bedrijfsorganisatie tussen 1979 en 1981 volgden Hoogovens en Philips de trend die ze daarvoor hadden ingezet. In 1979 was met een volgende oliecrisis de Nederlandse economie opnieuw onder druk kwam te staan. In beide bedrijven vonden net als in de vorige periode bezuinigings- en reorganisatierondes plaats. Philips kondigde halverwege januari 1980 een nieuw pakket reorganisatieplannen aan waarbij in het hele land binnen vier jaar tussen de 1.000 en de 1.500 arbeidsplaatsen verloren zouden gaan.¹⁴⁴ Het ging om ongeveer 410 werknemers in Stadskanaal, 120 werknemers in Winschoten (zie afbeelding 5), 250 werknemers uit Maastricht en 725 werknemers uit twee vestigingen in Eindhoven van de afdelingen Buizen en Glas. Daarnaast schoof het bedrijf een aantal personeelsleden door van Nijmegen naar Stadskanaal en van Eindhoven naar Sittard en Nijmegen.¹⁴⁵

¹⁴⁴ De stakingsdatabase van Sjaak van der Velden spreekt over 1.000 werknemers. De Industriebond FNV sprak destijds over 1.500 banen. Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018); IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, notitie 'Aktienotitie Philips', 10 februari 1980.

¹⁴⁵ IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, notitie 'De 1500 van Philips', 30 januari 1980. 48

Op 15 september 1981 kondigde Philips de sluiting van Data Systems in Den Haag aan, waar 475 mensen werkten.¹⁴⁶ Hoogovens besloot in 1980 de kosten met honderd miljoen te verlagen. De klappen vielen in de productieafdelingen en de overhead. De Blokwalserij I werd voor een periode van twee jaar stilgelegd, resulterend in een overschot van 240 mensen. Warmband I kreeg een tijdelijke aanpassing van het ploegenrooster, waarbij vijftig à zestig arbeidsplaatsen verloren gingen. In de overhead moest de bezetting met gemiddeld drie procent omlaag; tweehonderd arbeidsplaatsen verdwenen. De Koudband werd normaliter 24 uur per dag draaiende gehouden door vier ploegen, maar ging tijdelijk naar een wisselend drie- uit vier-ploegenrooster wat een surplus van zestig à zeventig arbeidsplaatsen gaf. "Om een zo groot mogelijke flexibiliteit te garanderen" zou de bedrijfsleiding daarbij "de kernbezetting van de 4^e ploeg" aanhouden.¹⁴⁷



Afbeelding 5: Philips Winschoten, 10 april 1979, foto, Nieuweschans, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-81.

¹⁴⁶ De stakingsdatabase van Sjaak van der Velden spreekt over ontslag voor 375 van de 475 personeelsleden. De kadergroep PTI van de Industriebond FNV sprak over 470 arbeidsplaatsen. De centrale ondernemingsraad-fractie en de centrale kadergroep bespraken het verdwijnen van 600 à 800. Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018); IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1981-107, brief kadergroep PTI aan de medewerkers PTI – Den Haag, 16 september 1981; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1981-107, verslag van de bijeenkomst van de COR-fractie en het Dagelijks Bestuur van de CKK Philips gehouden 30 september 1981, 4 november 1981.

¹⁴⁷ IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 6, Verslag van de verrichtingen - Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 oktober 1980-30 september 1981. 49

Waar in de jaren 1973 tot en met 1977 bij het verkleinen van de vaste kern werknemers vooral was ingezet op interne flexibilisering, gingen de beide bedrijven in deze jaren over tot het inhuren van externe arbeidskrachten zoals uitzendkrachten en ingeleend personeel. Werknemers maakten kennis met twee kenmerken van de informele arbeidsrelatie: de vervaging van permanente en voltijdsbanen door tijdelijk en onregelmatig werk, en de intreding van uitbesteding- en onder-aannemingscontracten, *outsourcing* en *subcontracting*.¹⁴⁸ In 1979 begon Hoogovens met een proef om het schoonmaakwerk in Hoofdkantoor II uit te besteden, een vorm van outsourcing. De schoonmaakdienst werd overgedragen aan een bedrijf dat werkte met contracten van minder dan dertien-en-een-half uur. Bij dergelijke contacten was het bedrijf niet verplicht het minimumloon te betalen.¹⁴⁹ Ingeleende krachten bij Hoogovens vielen anno 1978 bovendien onder een andere cao en volgens sommige Industriebondleden zouden hun firma's misbruik maken van veiligheidsvoorschriften, overwerknormen en werkomstandigheden.¹⁵⁰ In hetzelfde jaar wilde Hoogovens de productie tijdelijk opvoeren en besloot het bedrijf daarom een 'koppelbaas', een tussenpersoon in de vorm van het uitzendbedrijf Tehnomont, in te schakelen om Joegoslaven te werven voor de productieafdelingen. De directeur in IJmuiden gaf in eerste instantie aan dat het om zestig tot maximaal honderd personen zou gaan en dat 'het streven van de directie erop gericht is al het werk door eigen, vast personeel te laten verrichten'.¹⁵¹ Later ontstonden geruchten dat het om vierhonderd nieuwe tijdelijke werknemers zou gaan.¹⁵² Uiteindelijk is het plan niet uitgevoerd, omdat de directie besloot de productie minder sterk op te schalen.

Bij Philips trof de vervaging van permanente en voltijdsbanen door tijdelijk en onregelmatig werk verschillende werknemers. Tabel 1 hieronder laat zien dat tijdelijk werk in 1977 nog grotendeels voorbehouden was aan vrouwen, maar dat veranderde langzaam. Zowel de interne als de externe flexibiliteit namen daarbij toe. Bij de cao-onderhandelingen in 1978 wilde het bedrijf nieuwe regels over de mobiliteit

148 Breman e.a., 'Informalizing the economy', 925-926.

149 IISG, Archief Boot, inv.nr. 56, scriptie 'Vrouwenwerk bij Hoogovens IJmuiden', april 1982.

150 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980.

151 IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, oproep afdelingskadergroep KBI FNV aan personeel bij Hoogovens, z.d.

152 Ibidem.

van werknemers invoeren. Mensen die om persoonlijke redenen geen overplaatsing wensten, moest Philips gemakkelijker kunnen ontslaan.¹⁵³ Bij de cao-onderhandelingen in 1979 maakte het bedrijf bekend ernaar te streven vaker met uitzendbureaus te werken. De Industriebond FNV stelde in datzelfde jaar dat Philips het personeelsbestand bewust zo krap mogelijk hield en flexibiliteit van buiten haalde.¹⁵⁴ Uit diverse vestigingen kwamen signalen die deze ontwikkelingen bevestigden. In Terneuzen werkte Philips anno 1978 met uitzendkrachten van de Stichting Start en kon daarmee volgens medewerkers tijdelijke dienstverbanden aangaan en proeftijden omzeilen. Intussen moest het vaste personeel soms in andere vestigingen werken.¹⁵⁵ In hal A bij Elcoma te Zwolle werkte het personeel in de herfst van 1978 twaalf weken achtereen regelmatig over. Het argument van de leiding was dat de nieuw geplaatste automaat slecht functioneerde, FNV-leden zeiden dat overwerk voortvloeyde uit het feit dat de medewerkers uit hal A regelmatig aan andere afdelingen werden uitgeleend.¹⁵⁶ FNV-leden uit vestigingen in Zeeland bevestigden dat Philips-personeel dat tijdelijk geen werk had overal werd ingezet.¹⁵⁷ In Drachten hadden zo'n twintig personen eind 1978 gedurende zes weken zes uren per week overwerkt.¹⁵⁸ Tussen 1 oktober 1979 en 30 september 1980 kwam in dezelfde vestiging tijdelijk extra personeel voor vier uren per dag om tijdig de productie te halen. Daarna nam Philips opnieuw circa dertig uitzendkrachten aan om het tekort aan personeel op te vangen. De richtlijnen uit Eindhoven waren: alleen personeel aannemen voor werk op middellange termijn, de rest opvullen met uitzendkrachten.¹⁵⁹ Wat deed dit met de onderlinge verhoudingen op de werkvloer?

153 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 819, Bedrijfsledengroepbulletin Zwolle/Staphorst, april 1978.

154 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 820, 'Philips wil in cao kortere werkweek', *NRC Handelsblad* (23 februari 1979).

155 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 820, verslag ledenvergadering cao-Philips Terneuzen, 12 december 1978.

156 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 820, brief Philips Hoogeveen NVV cao-vergadering, 14 november 1978.

157 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 820, verzamelverslag cao-vergaderingen Philips district Zeeland, 15 december 1978.

158 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 820, rapportage ledenvergaderingen PTI Leeuwarden en Philips Drachten, 13 december 1978.

159 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1981-107, Verslag van de bedrijfsledengroep Philips Drachten/Sneek, periode 1 oktober 1979-30 september 1980.

Tabel 1: Parttime medewerkers bij Philips naar gewerkte uren per week per september 1977

Parttime uren per week	Mannen		Vrouwen		Totaal	
	Functie-groepen	Vak-groepen	Functie-groepen	Vak-groepen	Functie-groepen	Vak-groepen
0 -14	2	4	6	1	8	5
15-24	56	3	2000	7	2056	10
25-29	1	1	443	-	444	1
30-34	13	4	831	3	844	7
35-39	5	2	976	1	981	3
Totaal	77	14	4256	12	4333	26
In % totaal personeelsbezetting	0,1	0,1	33,6	6,7	6,8	0,2

Bron: IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 819, rapport 'Personeel, inkomen en andere gegevens over Philips in Nederland', december 1977.

Onderlinge verhoudingen door de war

Door de experimenten met externe flexibilisering maakten werknemers kennis met karakteristieken van de informele arbeidsrelatie en begonnen zich op de werkvloer signalen af te tekenen die passen bij een gefragmenteerde verdeling van arbeid. Segmentatie volgt uit manier waarop werk georganiseerd is en staat voor de verdeling van de arbeidsmarkt en de werkvloer in twee segmenten waarbij een overgrote groep werknemers zich in het primaire segment bevindt. Binnen dat primaire segment doen zich spanningen en verdeeldheid voor, maar is de onderlinge collectiviteit sterker. In het vorige hoofdstuk kwam aan bod hoe bij Hoogovens en Philips tussen 1973 en 1977 in de praktijk arbeid gesegmenteerd was. Het concept fragmentatie staat voor een nieuwe organisatie en regulatie van werk waarmee de duidelijke verdeling van werknemers in de twee segmenten verdwijnt en verdeeldheid onder diverse groepen werknemers de overhand krijgt. Tussen 1978 en 1981 leidden drie factoren, zijnde de externe flexibilisering, de vergroting van de interne flexibiliteit en de inkrimping van het personeelsbestand, tot het op losse schroeven komen te staan van de verdeling in het primaire en secundaire segment enerzijds en de toename van de gehele verdeeldheid anderzijds. Een kort onderzoek uit 1980 beschreef hoe die ontwikkelingen op de werkvloer op elkaar ingrepen:

De werkloosheid en werkdruk stijgt [sic] door het onderbezet houden en het inlenen van arbeiders resp. door het grote verloop. De ingeleende arbeid zorgt voor een kwalitatieve onderbezetting: de mensen zijn niet ingewerkt en lager gemotiveerd. Dit kweekt ook onderlinge tegenstellingen.¹⁶⁰

De vervanging van permanente en voltijdsbanen door tijdelijk en onregelmatig werk tussen 1978 en 1981 creëerde zo nieuwe tegenstellingen onder werknemers.

Opleiding bleef daarnaast aanleiding geven tot verdeeldheid onder werknemers in het primaire segment. Het beloningssysteem was, net als in de periode hieraan voorafgaand, een belangrijke oorzaak daarvoor. Volgens vaklieden van de Machinefabriek van Philips in Eindhoven kwam in het functieclassificatiesysteem te weinig tot uitdrukking dat zij zowel met de handen werkten als dat hun taken een grote mate van technische kennis vereisten: 'Philips (en het functie-klassificatiesysteem) leg(t)(gen) teveel nadruk op het kennisaspect.'¹⁶¹ Tussen 1978 en 1981 groeide de onvrede onder laagopgeleiden over de meer gedifferentieerde standsverschillen in het functieclassificatiesysteem en het toenemende belang van vooropleidingen. Daarbij kwam dat de veranderingen op de werkvloer de positie van laagopgeleiden niet ten goede kwam. Laagopgeleid personeel ervoer problemen met de nieuwe interne flexibiliteit. De bedrijfsledengroep van de Philipsvestiging Zwolle/Staphorst vond het onredelijk 'om van mensen welke nauwelijks of niet boven het minimumloon uitkomen te verwachten, dat zij even mobiel zijn als een flink betaalde topfunktionaris'.¹⁶² Het werken met een steeds kleinere vaste kern vroeg om flexibel personeel dat naast eigen taken tijdelijk ander werk kon doen. De Industriebond FNV signaleerde echter dat daarbij het salaris op het oude niveau werd gehandhaafd, waarmee het bedrijf de 'vermeerderde algemene inzetbaarheid' in de functieclassificatie niet honoreerde.¹⁶³ De leidinggevende in de Vertinnerijen bij

160 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980.

161 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, verslag kadervergadering Machinefabriek Philips Eindhoven, 1 mei 1980.

162 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1981-107, Verslag van de bedrijfsledengroep Philips Drachten/Sneek, periode 1 oktober 1979-30 september 1980.

163 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, brochure 'De opvattingen van de Industriebond FNV over het beloningsbeleid bij Philips', december 1980; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, verslag van de CKK-vergadering Philips gehouden 9 mei 1980, 2 juni 1980.

Hoogovens zag volgens het uitvoerend personeel meermaals zijn kans schoon te dreigen met de achteruitgang in het bedrijf en de bestaande onzekerheid daarover. Hij zei dan: 'pas maar op straks hebben wij je niet meer nodig.'¹⁶⁴

De groeiende onvrede onder laagopgeleiden over het functieclassificatiesysteem en de veranderingen op de werkvloer uitte zich in het feit dat zij tussen 1978 en 1981 steeds duidelijker lieten merken zich niet gehoord te voelen. Een Philipswerknemer uit de vestiging Zwolle/Staphorst klaagde in 1978 over het feit dat de leiding steeds minder naar de gewone werknemer luisterde.¹⁶⁵ Uitvoerenden uit de Vertinnerijen bij Hoogovens voelden zich in de dagelijkse praktijk ook te weinig gehoord. Ze vonden dat de bedrijfsleiding hun kennis en problemen niet genoeg serieus nam, 'de man op de vloer' niet zag en ze waren ontevreden over het eenrichtingsverkeer in de communicatie vanuit de chef. Voor het kader van de afdeling gold hetzelfde. De fabrieksmedewerkers vonden dat deze leidinggevendenden te weinig oog hadden voor de dagelijkse praktijk.¹⁶⁶ Door de groeiende onvrede onder laagopgeleiden tussen 1978 en 1981 nam de verdeeldheid tussen hoog- en laagopgeleid personeel toe.

Terwijl de verdeeldheid in verschillende opzichten toenam en de verdeling van arbeid zoals volgt bij segmentatie in de praktijk begon te wankelen, veranderde de rol van vakbond op de werkvloer. Ledentallen liepen terug en de mensen die bleven, lieten steeds minder van zich horen. In 1978 constateerde het vakbondskader op centraal niveau bij Philips dat het bezoek aan de maandelijkse ledenvergaderingen inzakte en leden geen invloed wilden uitoefenen. 'Op de vergaderingen waar het te voeren beleid werd gemaakt, schitterden zij door afwezigheid.'¹⁶⁷ Dit was niet alleen een Philipsprobleem; een bestuurder zag het binnen de complete Industriebond terug.¹⁶⁸ Voor Hoogovens gold het in ieder geval. In september 1979 bleek dat in anderhalf jaar tijd 1.400 leden hadden opgezegd.¹⁶⁹

164 IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek 'Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg', april 1978.

165 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 819, Bedrijfsledengroepbulletin Zwolle/Staphorst, april 1978.

166 IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek 'Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg', april 1978.

167 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 819, Bedrijfsledengroepbulletin Zwolle/Staphorst, april 1978.

168 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 1981-107, verslag van de bijeenkomst van CKG Philips gehouden 26 augustus 1981, 30 september 1981.

169 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980.

De terugloop en de verminderde inzet van vakbondsleden waren niet los te zien van de onrust in het primaire segment. Die was ontstaan door de kennismaking met de informele arbeidsrelatie en de groeiende verdeeldheid, als gevolg van het functieclassificatiesysteem en de verslechtering van de positie van laagopgeleid personeel. Een andere belangrijke oorzaak daarvoor was de terugloop van het bedrijvenwerk. De Industriebonden waren minder duidelijk aanwezig in de bedrijven en hadden minder frequent contact met de leden op de vloer. Op 24 augustus 1978 constateerde de Industriebond NVV bij Hoogovens in een kadervergadering dat het bedrijvenwerk inmiddels platlag.¹⁷⁰ Vlak daarvoor schreef het bestuur van de bedrijfsledengroep van de Industriebond FNV ook al dat het bedrijvenwerk een flinke knauw had gekregen. Het leverde bij hen grote zorgen op, maar de bond wist het tij niet te keren.¹⁷¹ En met de afbouw van het bedrijvenwerk verschoof de macht binnen de bond. *De Groene Amsterdammer* werkte in 1980 aan een artikel waarin betoogd werd dat vakbondswerk op bedrijfs- en afdelingniveau was uitgehold en afgebouwd, en de macht was verschoven in de richting van het districtsbestuur en de fractie van de Industriebond FNV in de OR: 'de organisatie- en aktiekracht van de basis' was hier 'systematisch door onttakeld'.¹⁷² Drie Hoogovensmedewerkers betrokken bij de Industriebond schreven in maart 1979 dat eind jaren zeventig de vakbondstop het beleid steeds centraler vast stelde en daarmee tegen de belangen van de arbeiders inging: 'Wij zijn van mening dat deze opstelling van de vakbondstop de leden van de organisatie vervreemdt.'¹⁷³

Werknemers van Hoogovens en Philips konden zich inderdaad op diverse momenten niet vinden in de opstelling van de bond. Het personeel van de afdeling Rooswijk van Hoogovens voelden zich aan hun lot overgelaten op het moment dat het bedrijf aankondigde de afdeling te sluiten.¹⁷⁴ Begin 1979 bleek het hoofdbestuur bij de cao-onderhandelingen bij Hoogovens beslist geen looneis te willen stellen, ondanks

170 Ibidem.

171 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag Bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond NKV, periode juni 1977-juli 1978.

172 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, oorspronkelijke tekst voor *De Groene* 'Waarom Rooswijk wordt platgewalst', geplaatst 15 oktober 1980.

173 IISG, Archief Boot, inv.nr. 55, scriptie 'Bouw en toekomst op staal. Een onderzoek naar de crisis in de staalindustrie', maart 1979.

174 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, statement van FNV-leden over de sluiting van Rooswijk, z.d. 55

de uitspraak van leden.¹⁷⁵ Dat de vakbondstop, net als de OR, in 1979 instemde met de plannen voor het werven van Joegoslaven leidde bij de Vertinnerijen en de Koudband tot ongenoegen.¹⁷⁶ Volgens enkele werknemers gaf de Industriebond FNV daarmee het signaal af het eens te zijn met de directie: 'eens met de direktie die het vertikt om structurele oorzaken van het personeelstekort aan te pakken en die slechts bereid is om de ergste gaten te stoppen met tijdelijke werkkrachten.'¹⁷⁷ Vaklieden bij Philips voelden zich steeds meer in de steek gelaten, omdat zij al jaren geen kans kregen om over hun onvrede over het beloningssysteem te praten. Het bestuur van de bedrijfsledengroep in de Machinefabriek zei dat de leden meer van de bond verwachtten: 'er is een reële kans aanwezig dat als wij als Industriebond FNV deze zaak niet actief aanpakken, wij vele leden zullen gaan verliezen.'¹⁷⁸ Die onvrede over de opstelling van de vakbond ten aanzien van het beloningssysteem oversteeg de Machinefabriek in Eindhoven. Op ledenvergaderingen in 1980 bleek 'dat er bij veel leden grote onvrede bestaat over het beloningssysteem van Philips'.¹⁷⁹ De leden gaven aan dat zij het gevoel hadden dat de vakbond naar aanleiding van deze klachten al jaren aan het praten en onderzoeken was, zonder met resultaten te komen.¹⁸⁰

De veranderende rol van de vakbond op de werkvloer in deze periode hing ook samen met het feit dat actieve kaderleden en de vakbondstop almaar met elkaar in conflict raakten. De kadergroep bij Hoogovens sprak hier in een vergadering op 22 mei 1980 uitgebreid over. De Industriebond worstelde structureel met kaderleden die buiten de organen van de Industriebond FNV om opereerden of in strijd met het beleid en meerderheidsuitspraken handelden.¹⁸¹ De bedrijfsleden-

175 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980.

176 De vakbonden gaven groen licht, maar spraken zich in het jaarverslag ook kritisch uit over houding van Hoogovens ten opzichte van het wel of niet aannemen buitenlandse werknemers. IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 6, Verslag van de verrichtingen - Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 juli 1979-30 september 1980.

177 IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, oproep afdelingskadergroep KBI FNV aan personeel bij Hoogovens, z.d.

178 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, verslag kadervergadering Machinefabriek Philips Eindhoven, 1 mei 1980.

179 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, brochure 'De opvattingen van de Industriebond FNV over het beloningsbeleid bij Philips', december 1980.

180 Ibidem.

181 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 6, Verslag van de verrichtingen - Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 juli 1979-30 september 1980.

groep bij Hoogovens zag eenzelfde ontwikkeling.¹⁸² In 1980 eisten diverse bedrijfsledengroepen bij Philips meer democratie binnen de organisatie.¹⁸³ Een jaar later gaven weer andere bedrijfsledengroepen aan niet goed te kunnen functioneren vanwege de bereikbaarheid van bestuurders, de bureaucratie binnen de bond en de nadruk op individuele belangenbehartiging.¹⁸⁴

Naast zeggenschap was loon een centraal thema waar de interne conflicten zich rondom afspeelden. Enkele NVV en NKV-kaderleden schreven in 1979 een verontwaardigde brief in reactie op het schrappen van de looneis door het hoofdbestuur bij de cao-onderhandelingen bij Hoogovens. Het hoofdbestuur negeerde daarmee de uitspraak van de leden, waarover de kaderleden erg verbaasd waren.¹⁸⁵ Bij Philips schreven in 1980 verschillende bedrijfsledengroepen in een open brief aan het federatiebestuur van de Industriebond het niet eens te zijn met het bondsbeleid gericht op loonmatiging in ruil voor werkgelegenheid, vaak door arbeidstijdverkorting. 'Wat het matigen de afgelopen jaren heeft opgeleverd, is snel verteld. De afgelopen tien jaar verdwenen er alleen in Nederland al meer dan 20.000 banen', schreven zij. De Industriebond zette in op het inleveren van koopkracht om investeringen te helpen; de bedrijfsledengroepen zeiden dat de ervaring had geleerd dat 'iedere investering vrijwel direct tot vermindering van de werkgelegenheid' had geleid. 'Moeten wij soms onze eigen werkloosheid gaan sponseren?', was nu hun reactie: 'Wij zijn dit 'blad aan de boom' beleid goed zat. ... Voor ons is het duidelijk wat inleveren oplevert: Geen donder!'¹⁸⁶ Ze sloten af met de boodschap dat de vakbond ervan uit kon gaan dat leden zouden wegllopen. De veranderende rol van de vakbond op de werkvloer kende daarmee een reeks van diverse oorzaken. Van het verminderde contact met de werkvloer door de terugloop en de afnemende inzet van leden, de afbouw van het bedrijvenwerk tot interne conflicten rondom verschillende thema's.

Terwijl het rommelde in het primaire segment en de vakbonden worstelden met interne conflicten, vertoonde de dynamiek onder

182 IISG, Archief Boot, inv.nr. 61, verslag 'Ontwikkelingen van de structuur van de vakbeweging van syndicalisme tot centralisme en bedrijvenwerk', z.d.

183 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, openbrief bedrijfsledengroepen Philips FNV, z.d.

184 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1981-107, verslag van de bijeenkomst van CKG Philips gehouden 26 augustus 1981, 30 september 1981.

185 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980.

186 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, openbrief bedrijfsledengroepen Philips FNV, z.d.

werknemers ook nog duidelijk karakteristieken die horen bij segmentatie. We gaan terug naar de werkvloer waar de overgang tussen oude en nieuwe arbeidsrelaties en tussen gesegmenteerde en gefragmenteerde arbeid gepaard ging met de opleving van oude tegenstellingen. De afstand tussen werknemers uit het primaire en secundaire segment groeide. De reden was dat de werknemers uit dat eerste segment erop achteruitgingen terwijl zich onder het nieuw geworven personeel veel buitenlanders bevonden. Hoewel bij Hoogovens het plan met de Joegoslaven in 1979 niet doorging, slonk over het algemeen het personeelsbestand en kwamen buitenlanders het bedrijf binnen.¹⁸⁷ Intussen waren laagopgeleide werknemers ontstemd over de afnemende erkenning van vakmanschap. Het onvermijdelijke gevolg was dat personeelsleden met een niet-Nederlandse afkomst steeds meer als een bedreiging werden gezien. Het ongenoegen over hun aanwezigheid groeide, terwijl juist het aantrekken van buitenlandse werknemers, zoals de Industriebond concludeerde, 'geen opkrikkende werking van de arbeidsomstandigheden' had veroorzaakt.¹⁸⁸ En tegelijkertijd verslechterde de positie van buitenlandse werknemers. Sinds het aanvangen van de staalcrisis in 1975 was Hoogovens stapsgewijs gaan bezuinigen op voorzieningen voor de Spanjaarden die Personeelszaken eerder had opgezet vanuit het idee dat deze noodzakelijk waren om hun situatie te verbeteren. Het ging om bijvoorbeeld verpleegkundigen in woonoorden, een professionele tolk en vertaler en een medewerkster van de afdeling Sociale Dienstverlening die zich richtte op buitenlandse arbeiders.¹⁸⁹

Werknemers uit het primaire segment kwamen tussen 1978 en 1981 niet alleen op grotere afstand van arbeidsmigranten en buitenlandse arbeiders. Ook de spanningen met vrouwelijke werknemers laiden op. Zij werkten bij Hoogovens en Philips veelal parttime of in tijdelijke contracten, kenden andere rechten, waren in veel minder grote getalen vertegenwoordigd in het personeelsbestand en behoorden eveneens tot het secundaire segment. Philips had in de decennia na de Tweede Wereldoorlog graag jonge ongehuwde vrouwen in dienst genomen. Van hen zou zijn gebleken dat zij simpel montagearbeid in een hoog

187 IISG, Archief Boot, inv.nr. 78, verslag 'De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980', juli 1980.

188 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, brochure 'De opvattingen van de Industriebond FNV over het beloningsbeleid bij Philips', december 1980; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, verslag van de CKK-vergadering Philips gehouden 9 mei 1980, 2 juni 1980.

189 IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie 'Gastarbeid. Dweilen met de kraan open', april 1978.

tempo konden verrichtten.¹⁹⁰ In de praktijk werkten in het bedrijf meer gehuwde vrouwen. Eind september 1977 waren in het totaal van alle vestigingen waar de Philips-cao gold 78.434 werknemers in dienst, waarvan 65.588 mannen en 12.846 vrouwen. Van die 12.846 vrouwen was 62 procent gehuwd en 38 procent ongehuwd. De vrouwen werkten op dat moment in verhouding veel vaker in lager betaalde functies: bij mannen was de verhouding functiegroepen/vakgroepen (handarbeiders en productiefuncties/beambtenfuncties) 51.046/14.542, bij vrouwen 12.667/179. In totaal was het percentage mannen in de functiegroepen 80 procent tegenover 20 procent vrouwen en het percentage mannen in de vakgroepen 99 procent tegenover 1 procent vrouwen.¹⁹¹

Hoogovens had in 1974 1.764 vrouwen in dienst, maar sinds de reorganisaties en bezuinigingen was dit aantal afgenomen. Anno 1980 werkten in het bedrijf 1.368 vrouwen, waarvan 214 uit het buitenland. De grootste groep was tussen de twintig en dertig jaar, omdat velen stopten wanneer ze trouwden en kinderen kregen. De functieverdeling was als volgt: ongeveer 600 vrouwen (47 procent) werkten als hulpkrachten (telefonisten, typisten of administratieve krachten), ongeveer 350 (27 procent) waren in dienst als schoonmaker, ongeveer 50 als medewerker bediening (4 procent), in de productie lagen de aantallen rond de 200 (16 procent) en in kaderfuncties, als leidinggevenden, had Hoogovens ongeveer 80 (6 procent) vrouwen in dienst. In andere woorden, in het bedrijf werkten de meeste vrouwen in ondersteunde functies, in de productieafdelingen werkten veel meer mannen en dat gold al helemaal voor hogere functies. Het overgrote deel van posities waarin vrouwen werkten waren ingedeeld in de laagste salarisgroep en vrouwen hadden weinig status en aanzien. Tijdens een bijeenkomst in de tweede helft van de jaren zeventig deelde een aantal vrouwen uit de productie hun ervaringen. Het gevoel in een uitzonderingspositie te zitten overheerste en ze zeiden veel last te hebben van vooroordelen bij mannen. Hoogovens maakte vanaf 1980 formeel geen onderscheid meer in de behandeling van mannen en vrouwen waar het ging om promotiekansen, arbeidsregelingen, salaris. De wet 'Gelijke behandeling van mannen en vrouw' trad in maart dat jaar in werking. In de dagelijkse praktijk viel dat de Hoogovensvrouwen tegen.¹⁹² Bij zowel Hoogovens als Philips behoorden vrouwelijke werknemers dus tot het secundaire segment.

190 Teulings, *Philips*, 156.

191 IISG, Archief IB NVV, inv.nr. 819, rapport 'Personeel, inkomen en andere gegevens over Philips Nederland', december 1977.

192 IISG, Archief Boot, inv.nr. 56, scriptie 'Vrouwenwerk bij Hoogovens IJmuiden', april 1982.

Het onderscheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer tussen 1978 en 1981 was niet nieuw. Wat veranderde is dat terwijl de eerste signalen van fragmentatie zich aftekenden, traditionele tegenstellingen opleefden. Dat betekende dat ook de verdeeldheid tussen, vooral laagopgeleide, mannelijke en vrouwelijke werknemers toenam. Eerder bleek al dat onder laagopgeleiden de onvrede over het functieclassificatiesysteem en de veranderingen op de werkvloer groeide. De afnemende erkenning voor vakmanschap ging samen met een lagere financiële waardering in de nieuwe beloningssystemen, terwijl ideeën over mannelijkheid nauw verbonden waren aan kostwinnerschap en loon. Kort gezegd refereert de term aan een specifiek huishoudelijk organisatiemodel waarin de man werkt om de financieel afhankelijke vrouw en kinderen te onderhouden. De vrouw draagt thuis de verantwoordelijkheid voor het onbetaalde werk zoals koken, schoonmaken, wassen en het baren en grootbrengen van kinderen.¹⁹³ ‘By the First World War’, zoals socioloog Wally Seccombe beschrijft, ‘this conception had become a pervasive and fervently held proletarian ideal throughout the developed capitalist world’.¹⁹⁴ Het ideaal betekende dat de kostwinnerstrots van een man werd ondermijnd door een vrouw die werkte. De plaats van de vrouw was in het huis; als zij naar buiten moest om te werken was haar echtgenoot een schande. Bovendien moest het salaris van de echtgenoot daarom voldoende zijn om zijn gezin te onderhouden.¹⁹⁵ Binnen het kostwinnersmodel waren noties over mannelijkheid en vrouwelijkheid nauw verbonden aan de verdeling van werk en aan salaris. De hoogte van het salaris bepaalde in hoeverre een man kon voldoen aan het ideaal zijn gezin zo goed mogelijk financieel te onderhouden.

193 De volledige definitie die Angélique Janssens hanteert: ‘The term “male breadwinner family” refers to a particular model of household organization in which the husband is the sole agent operating within the market sector, deploying his wife and children. In exchange, the wife assumes responsibility for the unpaid labour required for the everyday reproduction of the husband’s market work, such as cooking, cleaning and laundering. In addition, she provides for the intergenerational reproduction of labour: the bearing and raising of children. Through this parental division of labour, the bearing and rearing of children. Through this parental division of labour, the children are exempted from productive activities until a given age and are provided with time for education and personal development.’ Angélique Janssens, ‘The rise and decline of the male breadwinner family? An overview of the debate’, *International Review of Social History* 42 (1997) 1–24, aldaar 3.

194 Wally Seccombe, ‘Patriarchy stabilized. The construction of the male breadwinner wage norm in nineteenth-century Britain’, *Social History* 11.1 (1986) 53–76, aldaar 54.

195 Ibidem.

Daarmee laten de onderlinge verhoudingen op de werkvloer in deze tweede fase van de overgang tussen gesegmenteerde en gefragmenteerde arbeid een behoorlijk warrige dynamiek zien. De vervanging van permanente en voltijdsbanen door tijdelijk en onregelmatig werk creëerde nieuwe tegenstellingen onder werknemers. Daarbij bestond onvrede over functieclassificatie, de erkenning van vakmanschap en de verslechtering van de positie van laagopgeleiden. De verdeeldheid tussen hoog- en laagopgeleid personeel, binnen het primaire segment, groeiende evenals de verdeeldheid tussen enerzijds buitenlandse en Nederlandse arbeiders en anderzijds mannelijke en vrouwelijke werknemers, tussen het primaire en secundaire segment. Oude constellaties begonnen te schuiven en dat gaf onrust. Welke acties lokten deze ontwikkelingen uit?

Onvrede, botsingen en nieuwe vormen van solidariteit

Dat deze tweede fase van overgang gepaard ging met de opleving van oude tegenstellingen, is in de gevoerde acties terug te zien. In de stakingen en werkonderbrekingen kwam daarnaast de veranderende rol van de vakbonden op de werkvloer tot uiting. Bovendien vertellen acties tussen 1978 en 1981 meer over de veranderende dynamiek van verhoudingen op de werkvloer. De strijd van werknemers verheldert hoe de diverse ontwikkelingen op de werkvloer in de praktijk op elkaar ingrepen.

De groeiende onvrede over de erkenning van vakmanschap en de verslechtering van de positie van laagopgeleiden gaf bij Hoogovens een nieuwe uitgesproken vorm van collectiviteit. Uitvoerenden organiseerden tussen 1978 en 1981 gezamenlijk, of steunden elkaar in, wilde acties uit frustratie over slechte werkomstandigheden en uit onvrede over het gebrek aan erkenning van vakmanschap. Toen actievoerders in de Vertinnerijen in februari en maart 1978 herhaaldelijk het werk onderbraken, werden zij bijgevallen door collega’s uit de Plaatwalsen en van de Koudbandwalserij I, die ook een werkonderbreking organiseerden.¹⁹⁶ In februari en maart 1979 kwamen de werknemers van de Koudbandwalserij I, de Koudbandwalserij II, de Vertinnerijen, de Warmband I, de Blokwalserij I en bij Railvervoer samen in actie. De onrust begon in de Koudband I en de Vertinnerijen, maar het personeel van de Koudband zag de problemen als: ‘geen typisch KBI

196 IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek ‘Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg’, april 1978.

en VEN-probleem [Koudband I en Vertinnerijen-probleem], maar een probleem van ons allemaal.¹⁹⁷ De onvrede over slechte werkomstandigheden en het gebrek aan erkenning van vakmanschap was bij Hoogovens dermate groot dat productieafdelingen elkaar bij wilde acties vaker bijstonden dan in de voorgaande periode. Die strijd ging gepaard met een roep om loonsverhoging. Op de werkonderbreking bij de Vertinnerijen in februari en maart 1978 na, die inzette op meer inspraak, eisten de werknemers van die productieafdelingen in de drie wilde acties die zij in deze periode voerden een hoger salaris.¹⁹⁸ Hetzelfde gold voor de enige twee wilde acties die tussen 1978 en 1981 bij Philips georganiseerd werden.

De Hoogovensactie van februari en maart 1979 laat bovendien zien hoe de frustratie over slechte werkomstandigheden, onvrede over het gebrek aan erkenning van vakmanschap en de eis voor een hoger loon in een actie samenkwamen. Deze actie was georganiseerd uit onvrede over een nieuwe groep personeelsleden, waarvan de komst noodzakelijk zou zijn vanwege tekorten aan fabrieksmedewerkers. Volgens het bedrijf was dit tekort een probleem waarvan de oorzaak buiten haar invloed lag. Reeds in maart 1974 schreef de bedrijfsleiding in een brochure dat het 'een structureel probleem' was, 'veroorzaakt door het stijgende opleidingsniveau in Nederland en de daaraan verbonden wens van de "schoolverlaters" hoger gekwalificeerd werk te krijgen'.¹⁹⁹ Vijf jaar later was het argument van Hoogovens dat de arbeidsmarkt een structureel tekort kende aan personeel voor productiewerk. De oorzaak van dat tekort lag zeker niet bij een 'te lage beloning of ongeïnteresseerdheid bij de mensen om bij Hoogovens te werken'.²⁰⁰

Het personeel uit de actievoerende fabrieken had een geheel andere kijk op de kwestie. De tekorten waren volgens hen het gevolg van de slechte arbeidsomstandigheden. Vooral het werken in de ploegdiensten was zwaar en de tekorten verergerden dat, omdat mensen steeds langer en vaker moesten overwerken. Werknemers klaagden over toenemende 'onderbezetting, overbelasting' van 'een steeds kleinere

groep blijvers' en 'een stijgend ziekteverzuim'.²⁰¹ De werknemers wilden dat de ploegdienstroosters, de werkomstandigheden en het salaris verbeterden. De dalende personeelsaantallen en het onvermogen van Hoogovens om nieuwe werknemers te werven was het gevolg van het steeds zwaardere werk in de ploegdiensten én te lage lonen voor vakmanschap. Mensen deden liever veilig en gezond werk overdag, omdat zij daar vaak een vergelijkbaar salaris aan overhielden: 'gemiddeld verdien je buiten de poort dagdienst schoon evenveel als (...) in de vier ploegdienst'.²⁰² De bestaande onvrede over de hoogte van het eigen loon stond daarbij in schril contrast met het salaris dat de nieuwe werknemers beloofd was, zij zouden voor het werk 1.925 gulden 'schoon' per maand krijgen. Het zittende personeel kreeg voor hetzelfde werk maximaal 1.794,35 gulden 'schoon' per maand, moest daarvoor minimaal tien jaar in dienst zijn en alle machines kunnen bedienen. Nieuwkomers begonnen normaliter met een salaris van 1.601,93 gulden per maand.²⁰³ De actievoerders zagen het als bijzonder kwalijk dat het personeel al jaren genoeg had moeten nemen met minder loon.

De nieuwe groep werknemers zou bovendien via een uitzendbureau op tijdelijke contracten worden aangenomen. Actievoerders constateerden dat na jaren van minder loon, tijdelijk werk beter betaald kreeg 'dan ervaring en vakmanschap'. Het personeel zag het 'verworven vakmanschap ... niet beloond'.²⁰⁴ De onvrede over de verslechtering van de positie van laagopgeleiden en de afgenomen erkenning voor vakmanschap botste hier met de voortschrijdende externe flexibilisering. Het terugvallen op tijdelijke werknemers was volgens het personeel van de Koudband en de Vertinnerijen niet de oplossing, maar het zou de situatie verslechteren. Het was synoniem voor het doorschuiven van de problemen en het verzwaren van de werkomstandigheden voor het vaste personeel. De werknemers waren kwaad dat de directie slechts bereid was 'om de ergste gaten te stoppen met tijdelijke werkkrachten'. Dat stoppen van de gaten was in hun ogen om zo 'geen verbeteringen in de

197 IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, pamflet bedrijvenwerk Koudband I, 12 maart 1979.

198 IISG, Archief Boot, inv.nr. 64, onderzoek 'Onderzoek problemen in de Vertinnerijen, met name in de groene ploeg', april 1978.

199 IISG, Archief Boot, inv.nr. 53, scriptie 'Gastarbeid. Dweilen met de kraan open', april 1978.

200 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 6, Verslag van de verrichtingen - Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 oktober 1980-30 september 1981.

201 IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, oproep afdelingskadergroep KBI FNV aan personeel bij Hoogovens, z.d.

202 IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, pamflet bedrijvenwerk Koudband I, z.d.; IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, oproep afdelingskadergroep KBI FNV aan personeel bij Hoogovens, z.d.

203 De hier genoemde salarissen waren berekend voor iemand boven de 23 jaar, getrouwd met 2 kinderen. IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, pamflet bedrijvenwerk Koudband I, z.d.

204 Ibidem.

arbeidsomstandigheden en in ons loon te hoeven aanbrengen'.²⁰⁵

De onvrede over de verslechtering van de positie van laagopgeleiden en de afgenomen erkenning voor vakmanschap botste hier bovendien met de tewerkstelling van buitenlandse werknemers. De nieuwe groep bestond uit de Joegoslaven die via het uitzendbedrijf Tehnomont zouden worden geworven. De actievoerders uitten daarbij hun onvrede over het 'ratjetoe aan nationaliteiten' in de fabrieken.²⁰⁶ Ze waren boos dat buitenlanders onder betere omstandigheden (een hoger salaris) kwamen te werken dan zichzelf. Zelf zeiden ze niets te hebben tegen buitenlandse werknemers, maar een gelijke beloning en gelijke arbeidsvoorwaarden te eisen.²⁰⁷ Een kanttekening daarbij is wel dat van een dergelijk standpunt over gelijkheid en solidariteit geen sprake was op het moment dat de Spaanse werknemers actievoerden tegen de slechte omstandigheden waarmee zij kampten. Bij de acties van de Spanjaarden in 1974 hadden Nederlandse werknemers zich grotendeels afzijdig gehouden. De komst van een nieuwe groep buitenlandse werknemers - 'de buitenlanders' die misschien wel hun banen inpikten - was tussen 1978 en 1981 naast loon een thema waarop Nederlandse fabrieksmedewerkers van verschillende afdelingen bij Hoogovens elkaar konden vinden. De actie bij Hoogovens van februari en maart 1979 illustreert daarmee hoe ontwikkelingen op de werkvloer in de praktijk op elkaar ingrepen. De actie ging over de veranderende werkomstandigheden, de inzet van de bedrijven op externe flexibilisering, de groeiende onvrede over het gebrek aan erkenning van vakmanschap aan én ging gepaard met toenemende verdeeldheid tussen werknemers uit de twee segmenten: vaste Nederlandse krachten en tijdelijke buitenlandse arbeiders.

Met de groeiende onvrede over beloningen en het gebrek aan erkenning van vakmanschap bleek ook de verdeeldheid tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers toe te nemen. Wat daarbij een rol speelde was dat vrouwen zich in deze periode op de werkvloer als groep gingen organiseren en dat ze daarmee ook een grotere potentiële bedreiging werden. Vrouwen organiseerden zich in de loop van de jaren zeventig in de context van wat meestal de tweede feministische golf wordt genoemd. Enkele speerpunten van deze beweging waren deelname

205 IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, oproep afdelingskadergroep KBI FNV aan personeel bij Hoogovens, z.d.

206 Ibidem.

207 IISG, Archief Boot, inv.nr. 69, pamflet 2 bedrijvenwerk Koudband I, z.d.

van vrouwen aan betaalde arbeid en de economische zelfstandigheid van vrouwen. Hoewel de reële dreiging in de praktijk meeviel en de beroepsdeelname van vrouwen in de jaren zeventig stabiel bleef, botsten de mondigere vrouwen met hun collega's. Bij Hoogovens en Philips zochten vrouwelijke personeelsleden elkaar op onder de paraplu van de vrouwenbeweging.²⁰⁸ In het begin van 1980 speelde de vrouwenbeweging een belangrijke rol bij acties bij Philips in Maastricht. De vestiging zou in zijn geheel gaan sluiten en had veel vrouwelijke personeelsleden in dienst die in samenwerking met de vakbond en de daar actieve vrouwen-groeperingen de strijd aangingen. Zij organiseerden in januari een langzaam-aan-actie, legden op 15 februari het eerst een dag het werk neer en herhaalden dat op 22 februari.²⁰⁹ Afbeelding 6 toont één van die acties.



Afbeelding 6: Vrouwen van Philips-Heer/Maastricht bij reorganisatie-acties Philips, 1980, foto, Maastricht, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-81.

Op 30 maart 1981 voerden Hoogovensvrouwen actie in het kader van de algehele vrouwenstakingsdagen in Nederland. Op deze dag zou de Eerste Kamer de abortuswet in behandeling nemen, maar het doel van de actie was ook aandacht te vestigen op het feit dat de positie van de vrouw ondanks twaalf jaar vrouwenbeweging niet was verbeterd.

208 De reële dreiging viel mee. Tussen 1960 en 1970 was de participatiegraad van vrouwen gestegen van 22 procent tot 30 procent. In de jaren zeventig bleef de beroepsdeelname stabiel. Vanaf 1980 begon de participatie weer te stijgen, aanvankelijk langzaam, maar vanaf 1985 zette een groeispuurt in. Kea Tijdens, *Een wereld van verschil. Arbeidsparticipatie van vrouwen 1945-2005* (oratiereken, Erasmus Universiteit, Rotterdam 2006).

209 Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, notitie 'Beleid Industriebond FNV bij reorganisaties bij Philips', 23 september 1980.

Leden van de recent opgerichte vrouwengroep-FNV bij Hoogovens besloten in het kader van de landelijke stakingsdag in het bedrijf actie te voeren. Dat deden zij niet als Industriebondvrouwen, maar onafhankelijk, omdat de Industriebond FNV hen niet wilde steunen. Ze staakten ook niet, maar besloten voor de acties een dag vrij te nemen. Staken zagen ze als riskant door hun geïsoleerde positie binnen het bedrijf. Het zou een 'enkelingenactie' geworden zijn. Die gedachten bleek niet geheel onterecht, want tijdens de actie deed zich een incident voor. Vrouwen uit de omgeving wilden zich aansluiten, maar hoorden bij de poorten van Hoogovens dat zij geen toegang tot het bedrijf kregen. Volgens een vrouwelijke actievoerder reageerden sommige mannen behoorlijk agressief. Ze hingen foto's van blote vrouwen voor de ramen. Op het terrein ontstond bijna een gevecht met leden van de bewakingsdienst.²¹⁰

Terwijl acties lieten zien hoe het rommelde in het primaire segment, en tussen het primaire en secundaire segment, kwam daarin ook tot uiting hoe de rol van vakbond op de werkvloer veranderde. Vakbondsacties illustreerden de heroriëntatie van werkvloer naar politiek. De FNV organiseerde in het voorjaar van 1980 een landelijke actie onder het motto 'FNV in verzet' (zie afbeelding 7) tegen de loonmaatregel van premier Van Agt die een reactie was op het stijgende loonpeil. De actie was vooral een protest tegen de pogingen om de loonwet zo te veranderen, dat de regering een loonmaatregel voor langere tijd kon instellen.²¹¹ 'FNV in verzet' illustreerde heel duidelijk de omslag in het bondsbeleid van bedrijvenwerk door kaderleden op de vloer naar bondsbestuurders die hun aandacht richtten op de politiek. Ook bij Philips speelde zich eenzelfde heroriëntatie van de bond af. In reactie op de sluiting van Data Systems in Den Haag in 1981, deed het actiecomité van de bond een oproep aan Philipsmedewerkers in Den Haag om op 17 september mee te gaan demonstreren bij het Ministerie van Economische Zaken op de Bezuidenhoudseweg. De ministers Jan Terlouw en Joop den Uyl hadden toegezegd daar een petitie in ontvangst te nemen en op afbeelding 8 zien we Terlouw de actievoerders toespreken. De vakbond eiste dat de werkgelegenheid bij Philips-Den Haag behouden zou blijven (afbeelding 9) en deed expliciet een beroep op de bewindslieden van Sociale Zaken, Economische Zaken en het gemeentebestuur.²¹²

210 IISG, Archief Boot, inv.nr. 56, scriptie 'Vrouwenwerk bij Hoogovens IJmuiden', april 1982.

211 Van der Velden, *Werknemers*, 153.

212 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1981-107, oproep FNV Philips werknemers, 16 september 1981; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1981-107, toespraak voor 17 september, z.d.



Afbeelding 7: FNV-acties tegen loonmaatregel van Van Agt, 1980, foto, Utrecht, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-74.



Afbeelding 8: Minister Jan Terlouw spreekt actievoerders Philips Data Systems Den Haag toe, 1981, foto, Rotterdam, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-81.



Afbeelding 9: Acties sluiting Philips Data Systems Den Haag, 1981, foto, Rotterdam, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-81.

De verschuiving van bedrijvenwerk naar bondsbestuurders en politiek had tot gevolg dat de Industriebond FNV steeds verder van de werkvloer kwam te staan. De afstand kwam tot uiting in de dalende ledentallen. De vakbond bij Philips wilde daar wat tegen doen en organiseerde actie met als doel profilering en presenteerde zich als partij die streed voor het behoud van werkgelegenheid. De bond concludeerde in 1980 dat bij Philips in nog geen tien jaar 20.000 arbeidsplaatsen waren verdwenen. Deze reorganisaties waren volgens de bond veelal stilzwijgend verlopen, maar toen Stadskanaal, Winschoten, Maastricht en Eindhoven in 1980 aan de beurt waren moest dat anders. De Industriebond FNV wilde werknemers aanzetten tot acties waarbij naast 'een belangenbehartigend effect voor de betrokken mensen ook een profiterend effect van de Industriebond FNV' werd nagestreefd.²¹³ Op vrijdag 22 februari legden werknemers van de fabriek in Heer-Maastricht het werk neer en bezetten dertig arbeiders de lichtmast van Philips in Eindhoven. Afbeelding 10 toont de demonstratie in Eindhoven een dag later, waar ongeveer 2.000 werknemers van Philips aan deelnamen.²¹⁴

²¹³ IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, notitie 'Beleid Industriebond FNV bij reorganisaties bij Philips', 23 september 1980.

²¹⁴ De stakingsdatabase van Sjaak van der Velden spreekt over 2.000 mensen. Het ANP sprak over 1.000 mensen en de Industriebond FNV sprak 2.500 actievoerders. De demonstratie zou zijn aangegroeid en weer zijn afgeslankt. Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018); IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, verslag kadervergadering reorganisaties Elcoma en Glas gehouden 26 februari 1980, 8 mei 1980.

Over het resultaat van de acties was de Industriebond tevreden. Het kader en een bestuurder vonden dat de bond zich duidelijk had geprofileerd als partij 'vechtend voor ieder stuk werkgelegenheid'.²¹⁵ Hierop volgde het besluit in het vervolg niet meer zo publiekelijk in te gaan op reorganisaties. De Industriebond had de 'noodklok' voor de toekomst geluid, maar moest verder geen 'onheilsprofeet' zijn.²¹⁶ Voor de werknemers van de betrokken vestigingen was minder reden tot vreugde over het resultaat. De aanvankelijke plannen hielden stand. Uiteindelijk beloofde Philips wel dat bij deze reorganisaties geen gedwongen ontslagen gingen vallen.²¹⁷



Afbeelding 10: Demonstratie en bezetting lichttoren bij reorganisatie-acties Philips in Eindhoven, 1980, foto, Breda, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-81.

²¹⁵ IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, samenvattend verslag kollegiaal overleg Philips gehouden 30 september en 22 oktober 1980, 18 november 1980.

²¹⁶ IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, samenvattend verslag kollegiaal overleg Philips gehouden 30 september en 22 oktober 1980, 18 november 1980.; IISG, Archief IB FNV, inv. nr. 1980-77, verslag bijeenkomst CKK gehouden 24 oktober 1980, 24 november 1980; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, notitie 'Beleid Industriebond FNV bij reorganisaties bij Philips', 23 september 1980.

²¹⁷ IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, samenvattend verslag kollegiaal overleg Philips gehouden 30 september en 22 oktober 1980, 18 november 1980.

Dat de Industriebond steeds verder van de werkvloer af kwam te staan lieten vakbondsleden bij Philips en Hoogovens ook merken door zich in beperkte getalen in te zetten voor acties vanuit de bond. Het kostte de Industriebond FNV naar eigen zeggen veel moeite om de Hoogovensmedewerkers bereid te krijgen actie te voeren in het kader van de 'FNV in verzet'-campagne in 1980. Tijdens voorbereidingen rapporteerden vakbondsleden uit de verschillende afdelingen dat op de vloer geen actiebereidheid was. In de periode daarna kreeg het actiecomité in de ledenvergadering twee keer niet de benodigde meerderheid voor actie die zij voor ogen hadden.²¹⁸ Op grond van artikel 14.5.12 van het huishoudelijk reglement maakte het bestuur uiteindelijk gebruik van de bevoegdheid een staking te proclameren zonder voorafgaand overleg met de leden. Maar achteraf moest de bond desalniettemin concluderen dat de actie niet was 'aangeslagen bij de massa werknemers'.²¹⁹ Het Philipspersoneel was ondanks de profileringsambities van de vakbond in 1980 ook niet warm te krijgen voor de acties. In drie van de vijf bij de reorganisaties betrokken vestigingen kreeg de Industriebond geen acties van de grond. In alle overige vestigingen Philipsvestigingen in Nederland was de stemming 'lauw'. Via kranten en pamfletten probeerde de Industriebond wel 'meer leven in de brouwerij te krijgen' waarmee ze niet verder kwam dan het creëren van 'enige belangstelling' voor de kwestie.²²⁰ De belangstelling kwam volgens een vakbondsbestuurder uiteindelijk meer vanuit de rest van Nederland dan van Philipsmedewerkers: 'De zaak leefde met andere woorden in Nederland, alleen niet in hoge mate bij de Philips medewerkers.'²²¹

Op de werkvloer bij Hoogovens en Philips vond tussen 1979 en 1981 dus een aantal belangrijke ontwikkelingen plaats. De omstandigheden voor werknemers verslechterden door nieuwe bezuinigings- en reorganisatierondes, flexibilisering van werkzaamheden

218 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 6, Verslag van de verrichtingen - Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 oktober 1980-30 september 1981.

219 Over geheel Nederland mobiliseerde de FNV met een golf van stakingen en demonstraties honderdduizenden mensen. Aan de laatste grote actie op 21 maart namen ruim 150.000 mensen deel, maar overall waren deze acties grotendeels door de leiding geïnitieerd. Volgens vakbondshistoricus Sjaak van der Velden was in heel Nederland nauwelijks onrust aan de basis. IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 6, Verslag van de verrichtingen - Industriebond FNV distrikt 8 Velsen-Noord, periode 1 oktober 1980-30 september 1981; Van der Velden, *Werknemers*, 153.

220 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, notitie 'Aktienotitie Philips', 10 februari 1980.

221 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1980-77, notitie 'Beleid Industriebond FNV bij reorganisaties bij Philips', 23 september 1980.

en de opbouw van een steeds flexibeler personeelsbestand. Net als in de vorige periode kregen werknemers van deze bedrijven te maken met een bedrijfsleiding die inzette op interne flexibilisering. Maar de jaren 1979-1981 markeerden ook de start van decennia van werken met externe arbeidskrachten en de blijvende verslechtering van de positie van mannelijke laaggeschoold personeel. Waar het merendeel van de werknemers, het personeel uit het primaire segment, tot dan toe de standaardarbeidsrelatie kende, maakte deze groep nu kennis met de informele arbeidsrelatie. Dat had direct zijn weerslag op de verhoudingen op de werkvloer, die in deze tweede fase van de overgang een behoorlijk warrige dynamiek kende. Verhoudingen onder werknemers vertoonden karakteristieken die bij zowel het concept segmentatie als fragmentatie passen. Oude en nieuwe tegenstellingen bestonden naast elkaar, terwijl nieuwe vormen van collectiviteit zich voordeden. Uitvoerenden van verschillende afdelingen gingen net als vrouwen uit verschillende afdelingen samen actievoeren. Bovenal was de groeiende onvrede onder met name laaggeschoolde werknemers een duidelijk teken dat de ondermijning van de standaardarbeidsrelatie zich aan het voltrekken was. In de daaropvolgende jaren zou die omslag zich consolideren.

3. Het nieuwe werken

De jaren tachtig waren in zekere zin al met de oliecrisis van 1979 ingeluid, maar het duurde even voordat de klap daadwerkelijk viel. Rond 1981-1982 was de economische crisis in Nederland een vaststaand feit en volgde grote werkloosheid. Aan werknemers van Hoogovens en Philips gingen die macro-economische ontwikkeling niet zomaar voorbij. Het politiek beleid dat in reactie op de crisis tot stand kwam, ondermijnde de standaardarbeidsrelatie. De meeste aanpassingen in de bedrijfsorganisaties die volgden, pasten in het patroon van de jaren daarvoor. Bewegingen waarvan zich de contouren in het vorige decennium hadden afgetekend, bestendigden zich begin jaren tachtig op de werkvloer. De informele arbeidsrelatie deed door de combinatie van bedrijfsorganisatorische aanpassingen en politiek beleid zijn definitieve intrede. In het jaar 1985 had de standaardarbeidsrelatie niet langer de overhand. Werk was georganiseerd volgens een nieuw model waarin de twee arbeidsrelaties in zeker zin naast elkaar bestonden. Dat had zichtbaar gevolgen voor de verhoudingen op de werkvloer. In deze laatste fase van de beginperiode van de transformatie vond de omslag naar gefragmenteerde arbeid plaats. Het model van arbeidssegmentatie behoorde definitief tot het verleden. De Industriebond richtte zich ondertussen volledig op arbeidstijdverkorting en kwam op steeds grotere afstand van de leden.

De informele arbeidsrelatie

Begin jaren tachtig stortte de Nederlandse economie in. De oorzaak lag in een combinatie van de oliecrises, een schulden crisis en monetaire instabiliteit. De daaruit voortkomende economische crisis duurde in Nederland zo'n drie jaar. In die jaren werd het land bijzonder hard getroffen; veel harder dan de meeste andere West-Europese landen. De reële rente schoot omhoog, het kopen op consumptief krediet nam af en de woningmarkt stortte in. In binnen- en buitenland viel de vraag terug en kwamen ondernemingen in de problemen. Naast veel faillissementen steeg de werkloosheid sterk. Nadat de economie in 1981 begon te krimpen, liep de werkloosheid in hoog tempo op tot 585 duizend, oftewel 10,7 procent van de beroepsbevolking in begin 1983. De werkloosheid was hiermee in drie jaar tijd tweeënhalve maal zo groot geworden.²²²

222 Rita Bhageloe-Datadin (CBS), 'De huidige crisis vergeleken met die in de jaren tachtig', in: CBS, *De Nederlandse economie 2012* (Den Haag; Heerlen 2013) 227-247, aldaar 228-229, 231, 242.
72

In reactie op de economische crisis sloten het kabinet Lubbers I (4 november 1982 tot 14 juli 1986), werkgevers en vakbonden op 24 november 1982 het Akkoord van Wassenaar. Het akkoord behelsde een politiek van loonmatiging in ruil voor arbeidstijdverkorting, en luidde een daling van de reële lonen en de koopkracht van de laagstbetaalden in. Uit eerder onderzoek bleek het centraal akkoord onbedoeld de flexibilisering van arbeidsverhoudingen (een kenmerk van de informele arbeidsrelatie) in de hand te werken. Werkgevers zagen hun kans schoon de strijd voor de herverdeling van de arbeid te pareren met een inzet op flexibilisering.²²³ Het akkoord had ook als gevolg dat het een (ander) belangrijk element van de informele arbeidsrelatie bestendigde: de daling in het niveau van de lonen en het niet-ontvangen van compensatie voor de stijgende kosten voor levensonderhoud.²²⁴ In de jaren 1982 ging het kabinet Lubbers I bovendien over tot de drastische verlaging van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Een breed scala aan uitkeringen, subsidies en bepalingen werden ingeperkt of ingetrokken.²²⁵ Een volgend kenmerk van de informele arbeidsrelatie vond ingang.

Op het bedrijfsniveau, bij Hoogovens en Philips, kenmerkten de jaren 1982 tot 1985 zich door een combinatie van reorganisaties en de versnelde invoering van automatisering. In de jaren zeventig hadden hun werknemers ook te maken gehad met de gevolgen van nieuwe technologieën, maar in de jaren tachtig voerden beide bedrijven de elektrische automatisering op. De Industriebond bij Philips merkte daarover in 1985 op: 'de automatisering is niet tegen te houden.'²²⁶ Het bedrijf had in de jaren daarvoor enkele reorganisaties gekend, zoals in 1982 in Doetinchem, bij Elcoma Beatrix, bij Glas in Apeldoorn en Terneuzen en in 1983 bij de laboratoria van de Hoofdindustriegroep-Audio in Eindhoven.²²⁷

Bij Hoogovens volgde in 1982 een reorganisatie met de ontbinding van het fusiebedrijf Estel: Hoogovens IJmuiden en Hoesch uit Dortmund gingen zonder elkaar verder. De ontbinding ging gepaard met een herstructurering van de productiestructuur in IJmuiden en het

223 Van Dijk e.a., *Precaire Polder*, 142.

224 Breman e.a., 'Informalizing the economy', 925-926. Hellema, *Nederland*, 263-269.

225 Hellema, *Nederland*, 263-269.

226 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 21 juni 1985, 15 juli 1985.

227 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1982-102, verslag kollegiaal overleg Philips gehouden 23 maart 1982, 26 maart 1982; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1983-93, verslag bijeenkomst GKK's Philips HIG Audio en Video, 17 mei 1983.

bedrijf zette in op kostenverlaging. Dat moest gebeuren door investeringen in automatisering en efficiency. De organisatie werd gekanteld van een procesgerichte indeling naar een indeling in productiegroepen. Tegelijkertijd werden verschillende afdelingen zoals de Kooksfabrieken – ‘kooks’, of eigenlijk cokes, is speciaal behandeld steenkool en dient als brandstof bij de productie van ruwijzer in de hoogoven – en de Hoogovens gemoderniseerd. De staalfabricage ging over op continu-gietmachines (zoals op afbeelding 11), waarmee het vloeibare staal niet meer eerst in blokken werd gegoten, maar men het direct en continu tot platen kon gieten. Het betekende het einde van de blokwalsen. Ook de Warmbandwalserij I moest sluiten en de Warmbandwalserij II werd gemoderniseerd. In de Koudbandwalserijen kwam een routescheiding en een investeringsprogramma: Koudband I kreeg een verchromlijijn, een continugloeilijn en ging zich richten op verpakingsstaal; Koudband II kreeg een verzink- en verflijn en produceerde daarmee staal voor onder andere de automobiel-, de witgoed-, de bouw-, de vaten- en de meubelindustrie.²²⁸



Afbeelding 11: Het gietbordes van de continugietmachine bij Hoogovens, z.d., foto, IJmuiden, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-83.

Herstructurering en automatisering betekenden in beide bedrijven wederom een verkleining van het personeelsbestand. Bij Hoogovens verminderde de bezetting tussen 1975 en 1982 van 24.465 naar 18.500 medewerkers. Op 1 december 1985 waren uiteindelijk nog 17.278 mensen bij het bedrijf in dienst.²²⁹ Ploegen bij de staalafdelingen en ertsvoorbereiding kenden daardoor een minimale bezetting.²³⁰ Met het inkrimpen van de Hoofdindustriegroep-Audio van Philips in Eindhoven halveerde de bedrijfsleiding het personeelsbestand in de proeffabriek.²³¹ ‘De automatisering’ ging volgens de vakbond bij Philips, gepaard met ‘een versnelde afbouw van personeel’.²³² Ondertussen groeide het aantal hoger opgeleiden binnen het bedrijf.²³³

De bedrijven legden zich daarbij net als in de voorgaande periode, toe op externe flexibilisering. Bij de ertsvoorbereiding, de verschillende Hoogovens, de Kooksfabriek I en de Kooksfabriek II van Hoogovens waren in 1984 en 1985 mensen van andere bedrijven in dienst (toen meestal buitenfirma’s genoemd), die vaak moesten overwerken.²³⁴ Ook voor de schoonmaak huurde het bedrijf ondanks de eerdere protesten daartegen in 1984 en 1985, personeel van buitenfirma’s in.²³⁵ Het in zee gaan met deze buitenfirma’s betekende het uitbesteden van werk aan toeleveringsbedrijven, bedrijven die geen onderdeel waren van het bedrijf. Het kon gaan om individuele uitzendwerkers, maar ook om grootschaligere *insourcing*, of het uitbesteden van de werkzaamheden

229 Nieuwenhuys, *Concern*, 17, 155. IISG, Archief Hans Boot, inv.nr. 78, verslag ‘De staalherstructurering bij Hoogovens/Estel en de reactie van de FNV-vakbonden hierop 1975-1980’, juli 1980.

230 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1984-1 oktober 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1985-1 oktober 1986; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond FNV, periode 1985-1986 en 1986-1987.

231 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1983-93, verslag bijeenkomst GKK’s Philips HIG Audio en Video, 17 mei 1983.

232 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 8 februari 1985, 10 juli 1985.

233 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 21 juni 1985, 15 juli 1985.

234 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1985-1 oktober 1986.

235 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1984-1 oktober 1985; IISG, Archief Boot, inv.nr. 56, scriptie ‘Vrouwenwerk bij Hoogovens IJmuiden’, april 1982.

228 Het bedrijf had financiële steun van de Nederlandse overheid gekregen onder de voorwaarde dat ze de warmwalcapaciteit terugschroefde. Nieuwenhuys, *Concern*, 15-18.

op een afdeling op de bedrijfslocatie aan een externe partij, zoals de schoonmaak bij Hoogovens. Philips kende eveneens voorbeelden waarbij benodigde arbeidsplaatsen opgevuld werden met uitzendkrachten.²³⁶ In de vestiging in Winterwijk kwamen bijvoorbeeld in 1982, diverse uitzendkrachten.²³⁷ In 1985 was het inlenen van arbeidskrachten bij Philips in een jaar met honderd procent toegenomen. Landelijk was op dat moment sprake van een vergelijkbare toename van het inlenen, bedrijven lieten flexwerkers tijdelijk via een uitzendorganisatie voor zich werken.²³⁸ De vervaging van permanente en voltijdsbanen door tijdelijk en onregelmatig werk en het werken met uitbestedings- en onder aannemingscontracten vormden het derde en vierde kenmerk van de informele arbeidsrelatie.²³⁹

De verkleining van het personeelsbestand ging eveneens opnieuw gepaard met de vergroting van de interne flexibiliteit. De bedrijfsleiding bij Philips besloot meer met deeltijdwerk te gaan doen. In 1982 maakte het bekend jongeren zoveel mogelijk in deeltijdbanen te willen aannemen.²⁴⁰ Philips startte met deze deeltijdexperimenten met het doel nieuw personeel flexibeler in te zetten en daarmee pieken en dalen op te vangen met een kleinere vaste bezetting.²⁴¹ In 1985 was het personeelsbeleid nog steeds gericht op meer jongeren in deeltijd.²⁴² Vergeleken met de rest van Nederland liep Philips op dat moment wel nog achter; deeltijd groeide in 1985 landelijk sneller.²⁴³ De interne flexibiliteit bij Philips kende ook andere vormen. Bij Philips Sittard was in 1984 sprake van overwerk, het werken op zaterdag en op zon- en feestdagen.²⁴⁴ Daarnaast wilde de bedrijfsleiding toe naar

236 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 8 februari 1985, 10 juli 1985.

237 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1984-66, Jaarverslag bedrijfsledengroep Philips Winterswijk, periode 1982-1983.

238 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 21 juni 1985, 15 juli 1985.

239 Breman e.a., 'Informalizing the economy', 925-926.

240 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1982-104, verslag bijeenkomst CKK 7 gehouden 7 mei 1982, 12 oktober 1982.

241 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1982-104, verslag bijeenkomst CKK 7 gehouden 1 juni 1982, 28 oktober 1982.

242 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 1 maart 1985, 4 juli 1985.

243 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 21 juni 1985, 15 juli 1985.

244 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1984-66, Nieuwsbulletin bedrijfsledengroep Philips Sittard, z.d. 76

bedrijfstijdverlenging, de verruiming van de openingstijden van het bedrijf.²⁴⁵ De directie van Hoogovens zette ook in de loop van de jaren tachtig in op het verruimen van de werkdag. Zo nam het bedrijf in 1985 in de cao een artikel op over flexibelere werktijden.²⁴⁶ De verlenging of verkorting van de werkdag of de werkweek als onderdeel van het flexibiliseringsbeleid is het vijfde en laatste kenmerk van de informele arbeidsrelatie dat tussen 1982 en 1985 bij Hoogovens en Philips opkwam.²⁴⁷ De informele arbeidsrelatie deed zijn definitieve intrede op de werkvloer en dat betekende het einde van de standaardarbeidsrelatie als norm. Ondanks de verschillen tussen Hoogovens en Philips was dat een gemeenschappelijke ontwikkeling. Welke consequenties en veranderingen met betrekking tot de verhoudingen op de werkvloer in de periode 1982-1985 kwamen hieruit voort?

Fragmentatie van de werkvloer

De intrede van de informele arbeidsrelatie op de werkvloer verzwakte de verbondenheid op afdelingen en onder uitvoerenden dusdanig, dat de collectiviteit steeds verder ondermijnd werd. Gesegmenteerde arbeidsverhoudingen maakten plaats voor gefragmenteerde arbeidsverhoudingen. Philips voerde nieuw beleid in dat verdere concurrentie tussen allerlei werknemers stimuleerde en de solidariteit aantastte. De Industriebond FNV stelde dat in 1982 een trendbreuk

245 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1982-104, verslag bijeenkomst CKK 7 gehouden 13 juli 1982, 28 juli 1982.

246 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, z.d.

247 Jan Breman en Marcel van der Linden Breman noemen nog een zesde en zevende kenmerk van de informele arbeidsrelatie, maar die bevinden zich buiten het perspectief van het werkvloerniveau van dit onderzoek. Het gaat ten eerste om de vervanging van loonarbeid door zelfstandig ondernemerschap in met name de tertiaire sector van de economie. De toename van zelfstandig ondernemerschap hing samen met de transitie van een geïndustrialiseerde economie naar een postindustriële economie. Zoals het CBS-onderzoek *Belang, ontwikkeling en structuur van de Nederlandse industrie* laat zien, is het gebruikelijk het begin van de omschakeling naar de diensteneconomie voor Nederland in de jaren zeventig te plaatsen. We kunnen dus stellen dat ook het zesde kenmerk inmiddels van toepassing was. Het laatste kenmerk is het verlichten of verslappen van controles op naleving van wettelijk voorgeschreven termen van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. De inrichting van dit onderzoek maakt dat die verandering niet is gemeten en daarom is het kenmerk buiten beschouwing gelaten. Breman e.a., 'Informalizing the economy', 925-926. Femke Hitzert, Hans Langenberg en Frank Notten (CBS), *Belang, ontwikkeling en structuur van de Nederlandse industrie* (Den Haag 2017). 77

in de managementstijl plaatsvond naar een 'agressievere aanpak' en 'harder' beleid.²⁴⁸ De Philips' nota *Ontwikkelingen in het sociaal beleid in de jaren '80* presenteerde die nieuwe lijn. Het betekende een (nog) individuelere beloning en minder algemene regels, waardoor meer macht op het Hoofdindustriegroep-niveau kwam te liggen. Daarmee veranderde volgens de vakbond de houding van Philips ten opzichte van werknemers. Het idee dat het personeel zich maar had in te zetten voor het bedrijf werd dominant en de bedrijfsleiding deed steeds vaker een beroep op de individuele medewerker. 'Je hebt je maar in te zetten voor de company', zo omschreef een vakbondsbestuurder de nieuwe mentaliteit die Philips propageerde. Waarop hij vervolgde: 'Er wordt een beroep gedaan op de individuele werknemers.'²⁴⁹

Ook bij Hoogovens ondermijnden de aanpassingen in de inrichting van de bedrijfsorganisatie die hoorden bij de opkomst van de informele arbeidsrelatie, de collectiviteit. Zo werd de verdeeldheid tussen uitvoerenden, vaste en flexibele werknemers, binnen afdelingen en binnen het primaire segment groter. Daarnaast verslechterde de positie van de productiemedewerkers. In de afdelingen Transport-Havens bij Hoogovens gaf het personeel aan op hun tenen te lopen als gevolg van de bezuinigingen op vast personeel. Leidinggevendenden weigerden het opnemen van snipperdagen en medewerkers moesten extra overwerken, extra diensten draaien. Ook werden er meer uitleenkrachten met tijdelijke dienstverbanden ingehuurd. Industriebondleden op de werkvloer bij Transport-Havens maakten aan hun kader- en bestuursleden duidelijk dat zij veel liever zagen dat het bedrijf meer personeel met een vast dienstverband aantrok. Ze waren geen voorstander van de uitleenkrachten.²⁵⁰

Met fragmentatie van de werkvloer kwam machteloosheid. Werknemers stonden in de praktijk vaker machteloos tegenover leidinggevendenden. Philips zei bijvoorbeeld dat jongeren op vrijwillige basis in deeltijd konden gaan werken. De Industriebond erkende dat sommigen inderdaad zelf in deeltijd wilden werken, maar was kritisch op de ongedwongenheid die Philips propageerde. Echte vrijwilligheid

248 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 8 februari 1985, 10 juli 1985.

249 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 21 juni 1985, 15 juli 1985.

250 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1984-1 oktober 1985.

bestond helemaal niet, want de keuze was deeltijdwerk of geen werk.²⁵¹ De Industriebond FNV bij Hoogovens stelde halverwege de jaren tachtig vast dat de externe flexibilisering effect had op de organen die voor het belang van de medewerkers opkwamen, zoals de raad van overleg en de vakbond. Het ondermijnde hun slagkracht, omdat het lastiger bleek om toezicht te houden op een afdeling waar ook extern ingehuurde krachten werkzaam waren. Het was in de praktijk, bijvoorbeeld, moeilijk te controleren hoeveel medewerkers van buitenfirma's overwerkten.²⁵² De veranderende verhoudingen op de werkvloer en de toename van externe arbeidskrachten verkleinden de mogelijkheden en macht van werknemers en van de organen die voor hun belang moesten opkomen.

Terwijl in deze periode arbeid op de werkvloer door de informele arbeidsrelatie gefragmenteerd raakte, versterkte de nieuwe automatiseringsgolf het ervaren onderscheid tussen hoog- en laagopgeleid personeel. Met de automatisering nam de behoefte aan vakmanschap af, waarmee de positie van laagopgeleid personeel onzeker bleef. Investeringsprogramma's bedienden van de immense installaties in de productieafdelingen. De behoefte aan ambachtelijke kennis sloeg daarmee om in een groeiende vraag naar kennis van procesbesturing, waarvoor het bedrijf minder maar hoger opgeleide mensen nodig had. Ten tweede groeide binnen heel Hoogovens de vraag naar medewerkers die zich richtten op kennis en informatie voor materiaalonderzoek en -ontwikkeling, ontwikkeling van productieprocessen en -besturing, energie- en milieuonderzoek, logistiek en distributietechniek, marktonderzoek, marketing en verkoop.²⁵³ Al sinds 1973 namen spanningen onder hoog- en laagopgeleid personeel toe en groeide de verdeeldheid. De nieuwe automatiseringsgolf bracht een volgende klap toe aan de solidariteit onder deze twee groepen. Op de gefragmenteerde werkvloer van begin jaren tachtig waren zij verdeeld.

Een laatste belangrijke ontwikkeling in de verhoudingen op de werkvloer in de periode 1982-1985 was de drastische terugloop in het

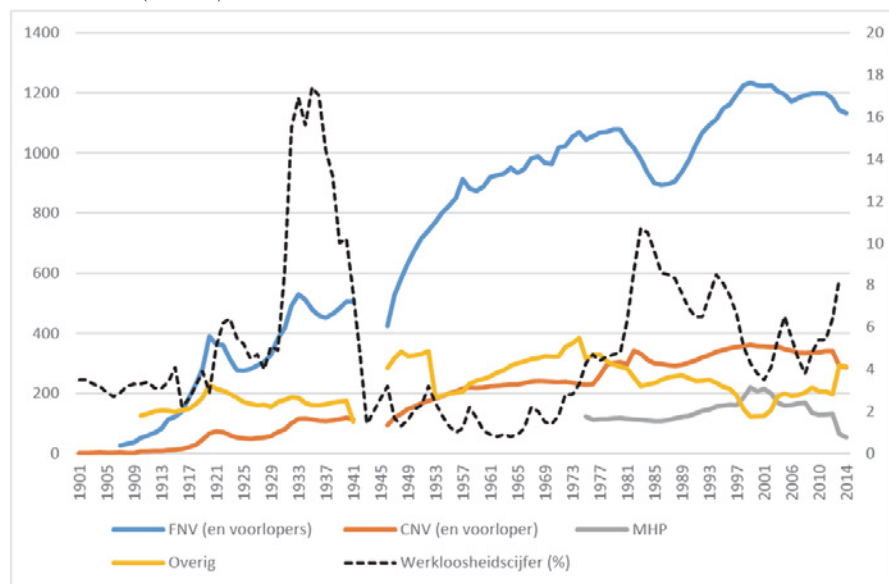
251 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1982-104, verslag bijeenkomst CKK 7 gehouden 1 juni 1982, 28 oktober 1982.

252 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1984-1 oktober 1985.

253 Nieuwenhuys, *Concern*, 16-17 en 28; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1985-1 oktober 1986.

ledental van de vakbond die te zien is in grafiek 1. De FNV verloor tussen 1980 en 1985 zeventien procent van de leden, de ergste leden crisis sinds de jaren twintig. De ledendaling hing samen met de economische crisis, maar de economische conjunctuur verklaarde lang niet alles. Hans de Pont, die tussen 1985 en 1988 voorzitter van de FNV was, stelde terugblikkend al dat door de schommelingen heen de ledentallen structureel omlaaggingen: ‘deze daling konden we niet alleen uit de conjunctuur verklaren’.²⁵⁴ De ontwikkelingen binnen Hoogovens en Philips hoeven uiteraard niet representatief te zijn geweest voor de rest van Nederland, maar geven op zijn minst te denken. De fragmentatie van de werkvloer en de groeiende verdeeldheid en machteloosheid bieden een verklaring voor die terugloop.

Grafiek 1: Ledenaantallen vakverenigingen en werkloosheidspercentage, 1900 - 2014 (x1000)



Bron: Van Dijk e.a., *Precaire polder*, 27.

Maar voor de afnemende ledentallen in deze bedrijven zijn net zo goed een aantal andere oorzaken aan te wijzen. De verhoudingen binnen de Industriebond waren al een aantal jaar moeizaam. In de voorgaande perioden bleken de vakbonden voortdurend intern overhoop te liggen en de kloof tussen werkvloer, leden en die bond groeide. Kort gezegd was die kloof om twee redenen ontstaan. Ten eerste bleek uit de gevoerde acties dat de strijd van de Industriebond FNV zich op andere thema's richtte dan de wilde werknemersacties. Ten tweede nam in de loop van

de jaren zeventig de aanwezigheid van de vakbond op de werkvloer af en richtte de bond zich weer meer op de politiek. Zeker bij Hoogovens was de binding met de werkvloer in vergelijking met het begin van de jaren zeventig verslechterd. Het bestuur van de FNV-bedrijfsledengroep in IJmuiden constateerde halverwege de jaren tachtig dat de bond nog vele problemen moest oplossen en vervolgde: ‘Het belangrijkste punt daarbij zal onze binding met de achterban zijn.’²⁵⁵ Daarnaast stonden dus de verhoudingen binnen de Industriebond dikwijls op scherp en dat leverde zowel bij Hoogovens als Philips terugkerende interne conflicten op. In de jaren 1982-1985 bleef de Industriebond kampen met interne conflicten. Halverwege de jaren tachtig schreef het bestuur van de bedrijfsledengroep bij Hoogovens over de moeizame relatie tussen de ondernemingsraadfractie, het bestuur van de bedrijfsledengroep en het bestuur van de Industriebond. Die kon naar eigen zeggen ‘het best vergeleken worden met een vierkant wiel’. Gevolgd door de constatering dat ‘diverse pogingen om dit euvel te verhelpen zijn gestrand’.²⁵⁶

De Industriebond bij Philips zag zelf het probleem van ledenbinding in de jaren tachtig groeien als gevolg van de toename van het aantal hogere personeelsleden en de afbouw van het aantal vaklieden in de bedrijven. ‘Traditioneel’, zo zei een bestuurder, was ‘de vakbeweging sterk in het vakliedengebied’.²⁵⁷ Hoe om te gaan met de nieuwe type werknemers vond maar men lastig. Dezelfde Industriebondbestuurder zei: ‘Ga je je meer richten op de hoger opgeleiden dan verlies je de basis.’ Ook vroeg hij zich af: ‘Hoe moet het met het nieuwe type werknemer lukken actie te voeren voor een goede cao.’ Bovendien was hij niet erg te spreken over deze groep. Hij vond de hoger opgeleiden ‘individueel, agressief en carrièregericht’.²⁵⁸ Maar ook de groeiende onzekerheid speelde een rol. Zo zouden sommige kaderleden van de Industriebond bij Philips anno 1985 afhaken om hun baan voor de toekomst te waarborgen.

In het begin van de jaren tachtig deed zich echter naast het veranderende personeelsbestand nog een veel belangrijker ontwikkeling

255 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1985-1 oktober 1986.

256 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond FNV, periode 1985-1986 en 1986-1987.

257 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 8 februari 1985, 10 juli 1985.

258 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 21 juni 1985, 15 juli 1985.

voor. Terwijl de informele arbeidsrelatie zijn definitieve intrede deed en werknemers daar de gevolgen van ondervonden, richtte de vakbond zijn pijlen op een ander thema: de arbeidstijd- en arbeidsduurverkortening. Met het Akkoord van Wassenaar ging de FNV voor de belofte van arbeidstijdverkortening akkoord met een matiging van de lonen. De bond geloofde dat arbeidstijdverkortening de werkgelegenheid in de bedrijven ten goede moest komen. Het bestuur zag het als belangrijkste wapen in de strijd tegen de werkloosheid. De FNV betoogde dat het meer banen zou opleveren wanneer iedereen een paar uur per week of paar dagen per jaar minder zou werken: die uren zouden worden omgezet in behoud of zelfs uitbreiding van werkgelegenheid. De arbeidstijdverkortening moest in de praktijk op bedrijfsniveau, tussen vakbond en bedrijfstop, uitonderhandeld worden. Bij Hoogovens en Philips zette de bond daarvoor hoofdzakelijk in op de overgang van de vier- naar de vijfploegendienst – het korter werken met meer ploegen in de vierentwintig uren-afdelingen, veelal door negen maanden in vijfploegendiensten en drie maanden in vierploegendiensten te draaien.²⁵⁹

Werknemers van Hoogovens en Philips uitten hun twijfels over arbeidstijdverkortening. Niet al het personeel van Hoogovens was ervan overtuigd dat de werkgelegenheid zou groeien door de invoering van de vijfploegendienst. Sommigen vreesden bovendien dat het zou betekenen dat zij een deel van hun loon moesten inleveren. In de afdelingen Transport-Havens en bij Railvervoer kwam daarom een handtekeningenactie tegen de vijfploegendienst.²⁶⁰ In een kadervergadering van de Industriebond bij Philips sprak een bestuurder in 1985 uit bang te zijn dat die twijfel ook daar bestond: ‘Philips’, zei hij, ‘zou wel eens gelijk kunnen krijgen dat de leden geen arbeidstijdverkortening willen.’²⁶¹ En terwijl de vakbond in de cao-onderhandelingen voor Philips prioriteit gaf aan de arbeidstijdverkortening, wilden werknemers liever afspraken over flexibiliteit terugzien. Een van de voorstellen van de directie om die flexibiliteit in 1983 te vergroten was door de verlenging van de

259 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1983-91, nota ‘Invulling arbeidstijdverkortening bij Philips’, z.d.; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1984-1 oktober 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond FNV, periode 1985-1986 en 1986-1987; IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1982-104, verslag bijeenkomst CKK 7 gehouden 13 juli 1982, 28 juli 1982.

260 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1984-1 oktober 1985.

261 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 8 februari 1985, 10 juli 1985.

normale werkdag. Omdat in het principeakkoord tussen vakbond en werkgever geen afspraken kwamen over de plannen ter vergroting van de interne flexibiliteit en wel over de arbeidstijdverkortening, wezen de Industriebondleden het voorstel met 225 stemmen voor, 285 stemmen tegen en 21 onthoudingen af. Wat de leden precies aan afspraken over flexibiliteit wilden, wordt uit de bronnen niet duidelijk. Volgens de bond, echter, werkten de flexibiliteitsplannen van Philips bijna overal groot wantrouwen in de hand, want ‘de mensen zijn in het verleden te veel gepakt’. Daarnaast zouden werknemers bang zijn dat ‘flexibiliteit onvoldoende werkgelegenheid oplevert’.²⁶² Maar dat inzicht had geen invloed op de koers van de Industriebond, die prioriteit bleef geven aan arbeidstijdverkortening. Twee jaar later, in 1985, concludeerde de bond: ‘met betrekking tot flexibilisering komen we steeds verder weg te staan van wat onze leden willen.’²⁶³

De terughoudendheid van werknemers bij Philips en Hoogovens ten aanzien van de arbeidstijdverkortening had in de kern twee in elkaars verlengde liggende redenen. Dit beleid moest de werkloosheid verminderen en was daarmee primair gericht op de belangen van niet-werkenden. Zoals een vakbondsbestuurder bij Philips in 1985 zei: ‘de problematiek ... van de mensen die buiten de poort staan.’²⁶⁴ Tegelijkertijd hadden de werkende vakbondsleden bij Philips en Hoogovens de jaren daarvoor hun eigen situatie telkens weer zien verslechteren. Eerder bleek ook al dat werknemers op de vloer van het Akkoord van Wassenaar, waarin arbeidstijdverkortening centraal stond, een ander belangrijk gevolg ondervonden: de daling in het niveau van de lonen waarmee een volgende stap gezet werd in de richting van de bestendiging van de informele arbeidsrelatie. Het resultaat van het akkoord en de inzet op arbeidstijdverkortening was daarom dat de kloof tussen vakbond en werkvloer in de jaren tachtig verder vergrootte. Werknemers lieten dat merken in de acties die zij met en zonder Industriebond voerden. Wat betekende die afstand tussen leden en vakbond en de fragmentatie van de werkvloer voor de strijd van werknemers bij Hoogovens en Philips?

262 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1983-93, verslag bijeenkomst CKG gehouden 27 april 1983, 6 juli 1983.

263 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1985-67, verslag bijeenkomst CKK gehouden 8 februari 1985, 10 juli 1985.

264 Ibidem.
83

Minder en niet meer samen in actie

Tussen 1982 en 1985 liep niet alleen het ledental van de FNV terug, maar voerden werknemers van Hoogovens en Phillips ook minder vaak en minder gezamenlijk actie. Bij Hoogovens waren er in totaal drie wilde acties ten opzichte van vier (1978-1981) en acht (1973-1977). Werknemers van de Machinefabriek bij Philips organiseerden tussen 1982 en 1985 de enige wilde actie binnen Philips Nederland. In de perioden 1978 tot 1981 had het personeel van het elektronicaconcern tweemaal en tussen 1973 en 1977, tweemaal spontaan actiegevoerd. Voor beide bedrijven gold, net zoals in de voorafgaande perioden, dat vooral werknemers uit de productieafdelingen op eigen initiatief op de barricade klommen.²⁶⁵ De verandering die zich in de jaren tachtig ten opzichte van de jaren zeventig voltrok, was van relatief veel acties in de productieafdelingen naar zowel minder als minder gezamenlijke wilde acties in de productieafdelingen. Het was het gevolg van de fragmentatie van de werkvloer. De afgenomen collectiviteit en machteloosheid maakten dat enkel nog de traditioneel zeer actieve afdelingen acties voerden. Bij Hoogovens waren het de afdelingen die ook in de perioden daarvoor een aantal keer op de barricade waren geklommen, zoals Railvervoer, de Koudbanden en de Staaf- en Draadwalserijen.

De actieve productieafdelingen bleven met de wilde acties de strijd aangaan tegen reorganisaties en de verslechtering van hun positie. Op 1 november 1982 organiseerden Hoogovenswerknemers in de Warm- en de Koudbandwalserijen werkonderbrekingen tegen het verdwijnen van 120 tot 138 arbeidsplaatsen in de ploegendiensten op die afdelingen.²⁶⁶ Volgens Hoogovens was het verminderen van het aantal arbeidsplaatsen noodzakelijk omdat de ontwikkelingen in de afzet van het staalbedrijf tegenvielen. De arbeidsplaatsen zouden verdwijnen door natuurlijk verloop of via overplaatsing binnen het bedrijf. Op 31 augustus 1984 onderbraken de walsers van de Staaf- en Draadwalserij in IJmuiden het werk. Werknemers waren ontevreden over de werkomstandigheden. Volgens *De Waarheid*, de enige krant die over de acties berichtte, ging het om 35 man uit de nachtploeg die tijdens hun dienst van vrijdag op zaterdag weigerden aan het werk te gaan. Het protest richtte zich waarschijnlijk tegen het herhaaldelijk weigeren van snipperdagen door

265 De acties bij Hoogovens in 1973 vormden daarop een uitzondering.

266 Het Parool sprak over 120 arbeidsplaatsen. De Volkskrant berichtte dat het om 138 plaatsen zou gaan. 'Problemen bij ploegenwerk Hoogovens', *Het Parool* (3 november 1982); 'Werk onderbroken bij Hoogovens om arbeidsplan', *De Volkskrant* (5 november 1982).

leidinggeevenden, het vele overwerk en de extra diensten die verricht moeten worden.²⁶⁷

De acties bij Hoogovens en Philips laten bovendien zien hoe leden en vakbond andere prioriteiten stelden en hoe dat de kloof tussen beide vergrootte. De afdeling Railvervoer van Hoogovens kwam op 29, 30 en 31 oktober 1985 in actie voor loonsverhoging en ook de enige wilde actie bij de Machinefabrieken van Philips ging over loonsverhoging.²⁶⁸ Het ging de circa 250 railvervoerders om een opwaardering in functie: ze wilden een salarisverhoging afdwingen door indeling in een hogere loonschaal.²⁶⁹

De Industriebond FNV schaarde zich niet achter de eisen van de actievoerders, omdat deze op koopkracht gericht waren en daarmee, naar eigen zeggen, mogelijk ten koste zouden gaan van het werkgelegenheidsbeleid van de bond.²⁷⁰ In andere woorden, de arbeidstijdverkortings was te belangrijk om hier op het spel te zetten. Wel bemiddelde de vakbond in de gesprekken tussen de actievoerders en de werkgever. In de nacht van 31 oktober op 1 november kwamen de strijdende partijen tot een overeenkomst. Hoogovens ging akkoord met een groter aantal promoties en de werknemers stemden in met het feit dat niet iedereen meer salaris zou krijgen. Het compromis was dat 48 tot 71 man een functiegroep omhooggingen.²⁷¹

De Industriebond zelf stimuleerde werknemers van Hoogovens in 1985 tot het voeren van acties ter ondersteuning van de cao-onderhandelingen, waarbij de bond dat jaar de prioriteit gaf aan

267 'Problemen bij ploegenwerk Hoogovens', *Het Parool* (3 november 1982); 'Werkonderbreking', *De Waarheid*, (3 september 1984); Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018).

268 Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018).

269 Het NRC Handelsblad sprak over circa 250 actievoerders. Trouw schreef over 270 werknemers. Het Parool berichtte over 285 werknemers. 'Vervoersstaking Hoogovens', *NRC Handelsblad* (30 oktober 1985); 'Stakers Hoogovens weer aan het werk', *Het Parool* (1 november 1985); 'Staking over bij Hoogovens', *Trouw* (2 november 1985).

270 'Stakers leggen Hoogovens lam. FNV huiverig tegenover eisen', *Het Parool* (31 oktober 1985).

271 Over het akkoord was de daaropvolgende morgen nog een misverstand. Volgens Hoogovens was afgesproken dat in plaats van de oorspronkelijk geplande 32 personeelsleden van Railvervoer 48 werknemers in een hogere loongroep werden ingedeeld. De Industriebond FNV meende echter dat afgesproken was dat 71 werknemers zouden promoveren. 'Staking bij Hoogovens opgeheven', *NRC Handelsblad*, (1 november 1985); 'Stakers weer aan het werk', *Het Parool* (1 november 1985). De verwarring blijkt ook uit andere artikelen zoals: 'Bonden roepen op staking bij Hoogovens te beëindigen', *Trouw* (1 november 1985); 'Stakers Hoogovens praten over compromis FNV-bond. Einde van actie lijkt nabij', *De Volkskrant* (1 november 1985).

arbeidstijdverkorting. De Industriebond beoogde een 36-urige werkweek en de verandering van de ploegendienst te bewerkstelligen. Tijdens de onderhandelingen kwamen enkele productieafdelingen, die in de jaren hiervoor ook actief waren geweest, in actie. Het waren technisch gezien spontane of wilde acties: de actievoerders waren niet bij de bond ingeschreven als stakers en kregen geen compensatie uit de stakingskas. Maar de vakbond was in dit geval dusdanig aanstichter geweest, dat ze als vakbondsacties te beschouwen zijn. De bond had de werknemers hiertoe aangezet. Het bestuur van de bedrijfsledengroep had een actiecomité ingesteld en organiseerde een groot aantal kantinepraatjes. De meeste acties volgden direct op die bijeenkomsten en uit de verslagen daarvan blijkt wat de bond voor ogen had. Zo stelde een rapportage over een bijeenkomst bij Railvervoer: ‘De verwachting is dat middels een goede voorbereiding ter motivatie bij personeel RVE acties niet uitgesloten zijn.’²⁷² Over een kantinebijeenkomst bij Kooksfabriek II schreef een vakbondsbestuurder een vergelijkbaar verslag: ‘Deze kantinebijeenkomst zal mede de motivatie zijn om mogelijk tot eventuele acties te komen.’²⁷³ Na een bezoek aan de afdeling Koudband I was de conclusie: ‘Wat de actiebereidheid betreft zullen de verdere ontwikkelingen denkelijk in ons voordeel uitvallen, maar er zal nog veel gepraat en toegelicht moeten worden.’²⁷⁴ Tijdens een kadervergadering op 13 maart, tot slot, inventariseerde de bond ‘de mogelijke aktievormen en wie de coördinatie op diverse punten neemt’. Ook zouden ‘diverse aktie-plannen worden opgezet per afdeling’.²⁷⁵

Ondanks dat meerdere afdelingen aan de acties deelnamen, speelde collectiviteit onder afdelingen in de totstandkoming daarvan in de praktijk een beperkte rol. Alle acties kregen meer versplinterd vorm dan gezamenlijk. Werknemers van Railvervoer, de Koudband I, de Koudband II en de Vertinnerijen, en de kraandrijvers van de Warmband I organiseerden op verschillende dagen, in verschillende verbanden van groepen directe collega’s, diverse acties als werkonderbrekingen, een langzaamactie, een stiptheidsacties, en een protestrit

272 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 28 februari 1985.

273 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 28 februari 1985.

274 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 1 maart 1985.

275 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 14 maart 1985.

over het Hoogoventerrein. Uitzondering daarop was de aktie van 5 april 1985. Zo’n driehonderd werknemers verzamelden zich die ochtend op de stoep van Hoofdkantoor I. De cao-onderhandelingen die op dat moment plaatsvonden, werden tijdelijk geschorst zodat werkgever en de vakbond de demonstranten konden toespreken.²⁷⁶ Vlak voordat op 20 juni uiteindelijk een akkoord kwam en de onderhandelingen voor de Industriebond naar tevredenheid werden afgerond, kwamen op 16 juni nog de Koudbandwalserijen, Vertinnerijen en Ertsknikkerfabriek een laatste maal apart in aktie.²⁷⁷

Bij deze aktie ter ondersteuning van de cao-onderhandelingen wist de Industriebond bovendien wel een aantal aktieve afdelingen te organiseren, maar bleken anderen moeilijk te motiveren. Werknemers hadden kritiek op de inzet op arbeidsduur- en arbeidstijdverkorting. Tijdens de voorbereidende kantinepraatjes maakten personeelsleden van de Walserij West en de Warmband II de vakbond kenbaar sceptisch te zijn over de arbeidstijdverkorting en de werkgelegenheid die het moest opleveren. In de Walserij West was grote twijfel of de 36-urige werkweek geen loonsverlaging zou betekenen en, zoals het verslag van de bijeenkomst beschreef, ‘vandaar dat men alleen loonsverhoging wil’.²⁷⁸ De vakbond kreeg sterk de indruk dat de werknemers op de afdeling weinig interesse hadden voor de vakbondseisen en zag ‘een ongeïnteresseerd

276 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 28 februari 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 1 maart 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 4 maart 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 11 maart 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 14 maart 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 20 maart 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 29 maart 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 2 april 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 9 april 1985; IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 11 april 1985.

277 Stakingen in Nederland, <https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database> (geraadpleegd op 15 november 2018).

278 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie aktie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 1 maart 1985.

zooitje'.²⁷⁹ Bij de Warmband II kwamen nogal wat kritische vragen richting vakbond.²⁸⁰ Ook bij de Koudband I, waar wel acties volgden, gaven medewerkers aan niet zeker te zijn of bond de plank niet missloeg.²⁸¹ Tijdens een gezamenlijke vergadering van de Industriebonden van de FNV en de CNV kwamen de zeventig aanwezige kaderleden tot de conclusie dat de scepsis over de positieve effecten voor de werkgelegenheid en de angst voor loonsverlaging breed gedeeld waren: 'Het punt van de 36-urige werkweek inclusief 5-ploegendienst blijft een moeilijk discussiepunt. Men gelooft nog steeds niet dat daarvoor niet ingeleverd zal gaan worden.' Daarnaast 'komt geen man de poort in dus moeten ze [de werknemers] poen zien'.²⁸²

Tot slot richtte de rest van de acties die de Industriebond FNV tussen 1982 en 1985 bij Hoogovens en Philips organiseerde zich niet op het verbeteren van de omstandigheden voor de werknemers binnen de bedrijven. Ook daarmee groeide kloof tussen vakbond en werkvloer. De bedrijfsledengroep bij Hoogovens voerde onder ander in de sectoren ijzer en staal in 1985 campagne voor het volkspetitionnement tegen de plaatsing van kruisraketten.²⁸³ In de sector staal riep de Industriebond ook op tot internationale solidariteit met actie voor Engelse mijnwerkers.²⁸⁴ Bij Philips spoorde de Industriebond werknemers aan tot acties tegen de regeringsplannen voor het verlagen van uitkeringen en het korten van ziektegeld. Op donderdag 22 november 1984 organiseerde de bond een werkonderbreking en konden werknemers zich verzamelen aan de poort van Philips Sittard om vervolgens deel te nemen aan een korte poortmanifestatie en een protestvergadering in de Schouwburg in Sittard. Afbeelding 12 laat zien dat ook in Eindhoven actie werd gevoerd. Met deze actie, die onderdeel was van een landelijke actieweek van de bond, kwam de Industriebond net als met de

279 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie actie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 29 maart 1985.

280 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie actie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 20 maart 1985.

281 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie actie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, 1 maart 1985.

282 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 12, Bedrijfsledengroepbulletin informatie actie cao-onderhandelingen Hoogovens 1985, z.d.

283 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens – Industriebond FNV, periode 1985-1986 en 1986-1987.

284 IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 5, Werkplan en verrichtingen bedrijfsledengroep Hoogovens Mekog en CEMIJ – Industriebond FNV, periode 1 oktober 1985-1 oktober 1986.

arbeidstijdverkorting op voor de belangen van niet-werkenden.²⁸⁵



Afbeelding 12: FNV-acties ziekgeld Philips Eindhoven, 16 maart 1982, foto, Breda, IISG Fotocollectie Industriebond FNV, Box BG H12-81.

Tussen 1973 en 1985 had bij Hoogovens en Philips in drie fasen de afbrokkeling van het oude (stabiele) model plaats plaatsgevonden. In 1985 eindigde de laatste fase en daarmee was in deze bedrijven de beginperiode van de transformatie in werk voorbij. Werk organiseerde zich volgens een nieuw model waarin de standaardarbeidsrelatie niet langer de overhand had. De informele arbeidsrelatie had zijn definitieve intrede gedaan en de twee arbeidsrelaties bestonden in zeker zin naast elkaar. In de decennia die volgden kende het aantal Nederlands werknemers in de standaardarbeidsrelatie een neerwaartse trend en het aantal Nederlandse in de informele arbeidsrelatie een opwaartse trend.²⁸⁶ Concrete veranderingen in de bedrijfsorganisatie en het politiek beleid waren hier de aanleiding voor geweest. Op de werkvloer tekenden zich, net als bij iedere eerdere stap, direct de gevolgen van de afbraak van het oude model af. In deze laatste fase van de vroege periode van de transformatie vond de omslag naar gefragmenteerde arbeid plaats. De opdeling van werknemers in de twee segmenten verdween, de verdeeldheid onder diverse groepen had de overhand en het aantal acties en de actiebereidheid namen af. De wereld van werk was in 1985 voor werknemers van Hoogovens en Philips niet meer hetzelfde als in voorgaande jaren.

285 IISG, Archief IB FNV, inv.nr. 1984-66, oproep medewerkers Philips Sittard, november 1984.

286 Van Dijk e.a., *Precaire Polder*, 28-41.

Conclusie

In dit onderzoek naar de transformatie in werk in de lange jaren zeventig stonden de intermenselijke verhoudingen binnen de context van de alledaagse werkvloer bij Hoogovens en Philips centraal. Het verzet zich tegen de dominante veronderstelling dat aanpassingen in de structuur van de economie en de daaruit voortvloeiende effecten vanzelfsprekend zijn. Op de vragen hoe en waarom veranderingen ingang vonden en hoe die uitgevochten zijn, is een antwoord gezocht. Het onderzoek spitste zich toe op de beginperiode, de fase waarin de afbrokkeling van de standaardarbeidsrelatie als geldende norm zich voltrok. Ondanks de verschillen tussen Hoogovens en Philips vond binnen beide bedrijven een gemeenschappelijke ontwikkeling plaats. De lijn die we hieruit kunnen trekken, is dat we de aard van de transformatie ter discussie moeten stellen.

Ten eerste is duidelijk geworden hoe de organisatorische herstructurering van Hoogovens en Philips gepaard ging met een verkleining van het personeelsbestand, nieuwe beloningssystemen, interne en externe flexibilisering en automatisering. De houding ten opzichte van het personeel veranderde. In de loop van de jaren zeventig zien we de eerste tekenen van wat een structurele verslechtering van de positie van werknemers zou worden. Dit ging samen met de vergaande stimulering van onderlinge competitie. In de jaren tachtig deed de informele arbeidsrelatie zijn definitieve intrede door een combinatie van concrete veranderingen in de bedrijfsorganisatie en het politiek beleid. Tegenover de aanname dat de transformatie in de kern werd aangedreven door sociaaleconomische processen, plaatst dit onderzoek het idee dat het handelen van bedrijven en politiek minstens een even groot aandeel had. Ook het inzicht dat deze ontwikkeling zich in de loop van de jaren zeventig binnen de industriesector voltrok, verandert het beeld van de transformatie in werk. De vroege geschiedenis van flexibilisering ligt niet in de jaren tachtig, maar in het decennium daarvoor. Hoewel de dienstensectoren inmiddels vooral aan sterke veranderingen onderhevig zijn, voltrok de opkomst van flexibelere, informele arbeidsverhoudingen zich net zo goed in de industriebedrijven. Bij Hoogovens en Philips, die bekend stonden om hun sociale klimaat en een belangrijke voorbeeldfunctie hadden binnen de Nederlandse economie, werd hier al vroeg mee geëxperimenteerd.

De methode waarmee dit onderzoek het verloop en de gevolgen van de afbraak van de standaardarbeidsrelatie in kaart heeft gebracht,

onthult een tweede, belangrijke uitkomst. De geschiedenis die aan het licht gekomen is, bevestigt dat we individualisering als abstract proces moeten problematiseren. De individualiseringstheorie verwijst naar de onthechting tussen individu en samenleving, waardoor klassieke maatschappelijke verbanden verbrekken. Dit onderzoek laat zien dat de afbrokkelende collectiviteit onder werknemers op de vloer niet een direct gevolg was van economische achteruitgang, maar andere aanwijsbare oorzaken kende. De veranderende inrichting van de bedrijfsorganisatie en nieuw politiek beleid leidden tot de informele arbeidsrelatie en nieuwe beloningssystemen; werknemers dreven hierdoor verder uiteen. De verdeeldheid onder diverse groepen werknemers kreeg de overhand en daarom voerden zij in de loop van de lange jaren zeventig minder actie.

Laaggeschoold werk droeg in afnemende mate de belofte van relatieve stabiliteit en vooruitgang. Het perspectief van de verslechterende positie van laaggeschoold personeel toont in detail hoe de verhoudingen tussen werknemers op scherp kwamen te staan. Naast de onzekerheid over het voortbestaan van banen bevonden zich onder het nieuw geworven personeel veel buitenlanders. Collega's met een niet-Nederlandse afkomst werden in toenemende mate als bedreiging waargenomen, waardoor het ongenoegen over hun aanwezigheid groeide. Daardoor groeiden de oude tegenstellingen tussen personeelsleden uit het primaire en uit secundaire segment. Tevens maakte diezelfde baanonzekerheid in combinatie met de onvrede over beloningen mannelijke werknemers wantrouwig tegenover vrouwelijke werknemers. Gelijkijdig gingen vrouwen zich onder de vlag van de vrouwenbeweging als eigen groep organiseren. Daarnaast droeg het spanningsveld waarin laag- en hoogopgeleiden opereerden bij aan de veranderende verhoudingen tussen werknemers. De verdeeldheid tussen beide groepen nam wegens diverse redenen toe. Vakbondsacties voor inkomensnivellering voerden de druk op, omdat het beter betaalde personeel zich daarin niet gehoord voelde. Nieuwe salarissystemen kenden handwerk steeds minder erkenning toe en ervaring ging sterk concurreren met diploma's. Met de automatisering nam de behoefte aan vakmanschap af. De zeggenschap op de werkvloer verschoof naar diegenen met verstand van procesmanagement, informatiesystemen en prestatie metingen. Dit alles leidde tot onvrede onder laagopgeleiden over hun veranderende positie, waardoor hoog- en laagopgeleid personeel steeds vaker tegenover in plaats van naast elkaar kwamen te staan. Tot slot ondermijnde de opkomst van de informele arbeidsrelatie de

collectiviteit onder uitvoerenden, vaste en flexibele werknemers, binnen afdelingen en onder werknemers in het primaire segment.

De vakbonden speelden op hun eigen manier een belangrijke rol in die veranderende dynamiek van de werkvloer. De ledentallen en de motivatie onder vakbondsleden van de Industriebonden van het NVV, het NKV en later de FNV namen in de loop van de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig af. Waar individualisering als maatschappelijk proces te kort schiet in het verklaren van deze ontwikkeling, bieden de observaties uit dit onderzoek wel inzicht. Ten eerste hadden met name de Industriebonden van het NVV en de latere FNV voortdurend te kampen met interne conflicten. Daarnaast veranderde de relatie tot (potentiële) leden op de werkvloer om verschillende redenen. Vanaf het begin van de jaren zeventig kregen werknemers niet altijd de steun van vakbonden bij wilde acties, die vaak gericht waren op andere thema's dan vakbondsacties. Begin jaren tachtig constateerde de Industriebond FNV dat het toenemend aantal hoger opgeleiden en de afbouw van het vakliedenbestand, de traditionele achterban, problemen opleverde voor het ledenbestand. Essentiëler is misschien wel het feit dat de organisatie eind jaren zeventig en begin jaren tachtig weinig oog leek te hebben voor de problematiek die hun achterban trof. In de loop van dat decennium verschoven de bonden de aandacht van de werkvloer naar de politiek. Vakbondsbestuurders gingen veel meer op nationaal niveau in gesprek om via die weg verandering te bewerkstelligen en binnen de Industriebond FNV kreeg de strijd voor werkgelegenheid prioriteit. Het streven naar arbeidsduur- en arbeidstijdverkorting bleek soms moeilijk te rijmen met de behoefte aan erkenning voor de gevolgen van het veranderende werk. De politieke acties en sociale akkoorden stonden in de praktijk ver van de ontwikkelingen en de werknemers op de vloer.

Om tot deze conclusies te komen, zijn twee historische vragen samengebracht: de politieke vraag wat individualisering inhoudt en de sociaaleconomische vraag hoe de afbraak van de standaardarbeidsrelatie heeft plaatsgevonden. In de beantwoording van beide vragen bood de theorie over segmentatie van de werkvloer en de arbeidsmarkt houvast en werkte het onderzoek met politiekhistorische methoden en sociaaleconomische methoden. De materialistische benadering van belangen kwam samen met een politiek-institutionele benadering van ideeën. De werkvloer is naar voren geschoven als de plaats waarop macro- en meso-bewegingen samenkomen, waar economische, politieke, sociale en culturele conjuncturen de ontwikkelingen in

arbeidsverhoudingen, de arbeidsmarkt en de bedrijfsorganisatie treffen. Door de werkvloer als analytisch uitgangspunt te nemen, neemt mijn onderzoek ook menselijke verwachtingen en menselijk handelen mee. Deze aanpak laat vragen, methoden en perspectieven uit zowel de sociaaleconomische als politieke historiografie samenkomen, met het doel de wetenschappelijke dialoog tussen beide velden vooruit te helpen. De beide vakgebieden hebben zich in Nederland grotendeels van elkaar afgezonderd. Dat onderzoekers hierdoor kansen laten liggen, blijkt uit de signalen vanuit de disciplines dat een (nieuwe) ontmoeting gewenst is. Mijn benadering geeft een voorzet om het debat in beweging te krijgen en biedt een nieuwe blik op hoe die wetenschappelijke dialoog vorm kan krijgen. Daarbij onderschrijven de uitkomsten van mijn werk de relevantie van gecombineerd onderzoek naar de maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen sinds de jaren zeventig.

Op die horizon van vervolgonderzoek doemen verschillende vragen op. Deze scriptie nam als uitgangspunt dat weinig bekend is over hoe en waarom die politieke en economische veranderingen in laatste kwart van de twintigste eeuw ingang vonden. Hoewel een aantal stappen is gezet, geldt deze constatering met de afronding van dit onderzoek nog. Deze scriptie richtte zich alleen op de duiding van de beginperiode van de transformatie en toont dat onderzoek naar ontwikkelingen op de langere termijn wenselijk is. Hoe de informele arbeidsrelatie intrede deed, was niet vanzelfsprekend en hetzelfde geldt voor hoe het nieuwe werken in de daaropvolgende decennia opmars maakte. Het inzicht dat de opkomst van flexibelere, informelere arbeidsverhoudingen parallel liep met de groei van de dienstverlenende sector, maar zijn oorsprong kende in industrie, wekt de indruk dat (vergelijkend) onderzoek naar diverse sectoren relevant kan zijn. Hoe, waarom en wanneer vond de transformatie in werk in verschillende economische sectoren ingang en hoe verhiel den veranderingen in die sectoren zich tot elkaar?

Bovendien heeft deze scriptie aangetoond dat de invloed van de organisatie van werk en inkomen substantieel is en daarom aandacht verdient in toekomstig onderzoek naar het politieke en maatschappelijke klimaat sinds de jaren zeventig. Dit vraagt ook om vervolgonderzoek waar de werkvloer als analytisch perspectief nog sterker wordt gekoppeld aan de historische context van de lange zeventiger jaren. Dat zou nog beter licht werpen op de vraag hoe en waarom veranderingen ingang vonden. De discussie over de aard van de transformatie duurt daarmee voort. Een mogelijke conceptuele stap voorwaarts ligt tot slot

in het debat over wat de informele arbeidsrelatie precies kenmerkt. Salarissystemen bleken in dit onderzoek een belangrijke rol te spelen in de veranderende dynamiek op de werkvloer en tijdens de totstandkoming van de informele arbeidsrelatie. In de huidige discussie over de invulling van de informele arbeidsrelatie wordt aan deze factor echter weinig aandacht besteed. Dit onderzoek pleit daarom voor het verder ontwikkelen van het concept 'informele arbeidsrelatie' op theoretisch niveau, om inzicht te bieden in de wisselwerking tussen salarissystemen, arbeidsrelaties, en veranderende verhoudingen op de werkvloer.

Ter afsluiting zijn enkele observaties over de maatschappelijke implicaties van dit onderzoek onmisbaar. Het inzicht dat aanpassingen in de structuur van de economie en de gevolgen daarvan niet vanzelfsprekend zijn, beïnvloedt niet alleen het historisch onderzoek. Het geeft aanleiding tot een bredere discussie over hoe de transformatie in werk het gevolg is van concrete veranderingen in de bedrijfsorganisatie en het politiek beleid. Met dat besef komen we een stap dichterbij mogelijke antwoorden op vragen die de huidige arbeidsmarkt en maatschappij in hun greep houden en samenhangen met de transformatie in werk: wat te doen met de groeiende ongelijkheid tussen arm en rijk, de razendsnelle flexibilisering van de Nederlandse arbeidsmarkt en de onder druk staande kwaliteit van banen. In de praktijk van deze problematiek op de werkvloer en de bestudering daarvan liggen mogelijkheden voor de toekomst. Bovendien moet tegenover het idee van de verklarende kracht van een abstract proces als individualisering de vraag staan waar die individualisering vandaan komt, wat de oorzaak daarvan is.

In deze inzichten ligt eveneens een aanbeveling voor de vakbonden besloten. De vakbeweging in Nederland staat met de dalende ledentallen en de transformatie voor grote uitdagingen. De kwesties die op tafel liggen zijn niet eenvoudig. Het afsluiten van sociale akkoorden en de dialoog met de politiek zijn van belang, maar juist vanaf de werkvloer kan de organisatie meer grip krijgen op de transformatie in de wereld van werk. Daarbij wijst dit onderzoek uit dat in het bijeenbrengen en organiseren van verschillende groepen werknemers kansen liggen. In acties bleken werknemers in staat verschillen te overbruggen. De afnemende waardering van handwerk, dat plaatsmaakte voor hoofdwerk, ging gepaard met meer ellebogenwerk, concurrentie en competitie tussen werknemers. Juist acties vertalen onrust naar solidariteit en dragen de potentie te verbinden. Daar ligt de uitdaging voor de toekomst voor de vakbonden, om de geluiden van de werkvloer op te vangen en de handen van de werknemers ineen te slaan.

Bijlagen

Bronnen en literatuuroverzicht

Geraadpleegde archieven van het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis

Archief Ger Harmsen, ARCH02542

Archief Hans Boot, ARCH02838

Archief Industriebond FNV. District Velsen-Noord, ARCH01948

Archief Industriebond FNV, ARCH00605

Archief Industriebond NVV, ARCH00611

Fotocollectie Industriebond FNV

Digitaal

<https://www.delpher.nl/>

<https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database>

<https://socialhistory.org/en/news/interview-leo-lucassen-0>

<https://groups.google.com/forum/#!topic/modern-indian-history-2011/SndD81mkJGo>

Kranten en weekbladen

NRC Handelsblad, 1973-1995

Het Parool, 1974-1985

De Telegraaf, 1972-1985

Trouw, 1972-1985

De Volkskrant, 1974-1985

De Waarheid, 1984

Literatuur

- Barnes, Trevor, Roger Hayter en Eric Grass, 'MacMillan Bloedel. Corporate restructuring and employment change', in: Marc de Smidt en Egbert Wever eds., *The Corporate firm in a changing world economy. Case studies in the geography of enterprise* (Londen; New York 1990) 145-165.
- Berger, Stefan, 'Comparative History', in: Stefan Berger, Heiko Feldner en Kevin Passmore, *Writing history. Theory and practice* (2e druk; Londen 2003) 161-179.
- Bhageloe-Datadin, Rita (CBS), 'De huidige crisis vergeleken met die in de jaren tachtig', in: CBS, *De Nederlandse economie 2012* (Den Haag; Heerlen 2013) 227-247.
- Blyth, Mark, *Great transformations. Economic ideas and institutional change in the twentieth century* (8ste druk; New York 2011).
- Booth, Alan, *The management of technical change. Automation in the UK and USA since 1950* (Basingstoke 2006).
- Bouwens, Bram, Joost Dankers, Yvonne van Mil, Reinout Rutte, Keetie Sluyterman en Jaap Verheu, *Door staal gedreven. Van Hoogovens tot Tata Steel, 1918-2018* (Bussum 2018).
- Breman, Jan en Marcel van der Linden, 'Informalizing the economy. The return of the social question at a global level', *Development and Change* 45.5 (2014) 920-940.
- Buitelaar, Wout en Ruud Vreeman, *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie* (Nijmegen 1985).
- Castricum, Cor, *De geschiedenis van het ijzer- en staalmaken in IJmuiden, 1918-2008* (IJmuiden 2008).
- Chkalova, Katja (CBS), Anneke Goudswaard (TNO), Jos Sanders (TNO), Wendy Smits (CBS) en Ronald van der Bie (CBS) eds., *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. Focus op flexibilisering* (Den Haag 2015).
- Crenshaw, Kimberle, 'Mapping the margins. Intersectionality, identity politics, and violence against women of color', *Stanford Law Review* 43.6 (1991) 1241-1299.
- Dijk, Moira van, Matthias van Rossum, Loran van Diepen, Rosa Kösters en Bob Scholte, *Precaire polder. Rapport in het kader van het onderzoeksproject Historische Verkenning Vakbeweging* (Amsterdam 2018).

- Doeringer, Peter B. en Michael J. Piore, *Internal labor markets and manpower analysis* (Massachusetts 1971).
- Doorn, Kees van, *De beheerste vakbeweging. Het NVV tussen loonpolitiek en loonstrijd, 1959-1973* (Amsterdam 1976).
- Duyvendak, Jan Willem en Menno Hurenkamp, 'Inleiding. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid' in: idem eds., *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid* (Amsterdam 2004) 9-17.
- Elias, Norbert, 'Towards a theory of established-outsider relations', in: Cas Wouters eds., *The established and the outsiders* (Dublin 2008) 1-36.
- Engelen, Ewald, 'Van iconenstrijd naar belangenconflict. Over Keynes, Hayek en economische maakbaarheid', in: Jan Willem Duyvendak en Ido de Haan eds., *Maakbaarheid. Liberale wortels en hedendaagse kritiek van de maakbare samenleving* (Amsterdam 1997) 105-120.
- Euwals, Rob, Marlies de Graaf-Zijl en Daniel van Vuuren (CBP), *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp* (Den Haag 2016).
- Ferguson, Naill eds., *The shock of the global. The 1970s in perspective* (Cambridge; Londen 2010).
- Gordon, David M., Richard Edwards en Michael Reich, *Segmented work, divided workers. The historical transformation of labor in the United States* (Cambridge 1982).
- Hancock, Ange-Marie, *Intersectionality. An intellectual history* (New York 2016).
- Hellema, Duco, *Nederland en de jaren zeventig* (Amsterdam 2012).
- Hemelrijk, Anton en Jelle Visser, *A Dutch miracle. Job growth, welfare reform and corporatism in the Netherlands* (Amsterdam 1999).
- Hitzert, Femke, Hans Langenberg en Frank Notten (CBS), *Belang, ontwikkeling en structuur van de Nederlandse industrie* (Den Haag 2017).
- Hoof, J.J.B.M. van, *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel* (Nijmegen 2007).
- Huetting, Ernest, Frits de Jong Edz. en Rob Neij, *Naar groter eenheid. De geschiedenis van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen, 1906-1981* (Amsterdam 1983).
- Janssens, Angélique, 'The rise and decline of the male breadwinner family? An overview of the debate', *International Review of Social History* 42 (1997) 1-24.
- Judt, Tony, *Postwar. A history of Europe since 1945* (Londen 2005).
- Kalleberg, Arne L., *Good jobs, bad jobs. The rise of the polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s* (New York 2013).
- Kerr, Clark, 'The balkanization of labor markets', in: E. Wright Bakke, Philip M. Hauser, G.L Palmer en P. Webbink eds., *Labor mobility and economic opportunity. Essays* (Massachusetts 1954) 92-110.
- Keune, Maarten, 'Inleiding', in: idem eds., *Nog steeds een mirakel. De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw* (Amsterdam 2016) 9-11.
- Kremer, Monique, Robert Went en André Knotterus (WRR), *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid* (Den Haag 2017).
- Lambert, Rob en Andrew Herod, *Neoliberal capitalism and precarious work. Ethnographies of accommodation and resistance* (Cheltenham 2017).
- Liagre Böhl, Herman de, 'Consensus en polarisatie. Spanning in de verzorgingsstaat, 1945-1990', in: Remieg Aerts e.a. eds., *Land van kleine gebaren. Een politieke geschiedenis van Nederland, 1780-1990* (Nijmegen 1999) 285-352.
- Linden, Marcel van der en Lex Heerma van Voss, 'Introduction', in: idem eds., *Class and other identities. Gender religion and ethnicity in the writing of European labour history* (New York; Oxford 2002) 1-39.
- Loveridge, Raymond en Albert Mok, 'Theoretical Approaches to Segmented Labour Markets', *International Journal of Social Economics* 7 (1980) 376-411.
- Lucassen, Leo en Jan, *Vijf eeuwen migratie. Een verhaal van winnaars en verliezers* (Amsterdam 2018).
- Marx, K., *De 18de Brumaire van Louis Bonaparte*, vert. zonder naam (Moskou 1987).
- Mayer-Ahuja, Nicole en Peter Birke, "'Doesn't help, doesn't work ...' Tackling everyday work and labour unrest after Fordism through a de secondary analysis of sociological material from West Germany' (paper gepresenteerd op 'XIIth International Conference on Labour History' 26-28 maart 2018).
- Mellink, Bram, *Worden zoals wij. Onderwijs en de opkomst van de geïndividualiseerde samenleving sinds 1945* (Amsterdam 2013).

- Nagelkerke, A. G., W. C. M. Plessen en A. C. J. M. Wilthagen, 'Interne flexibilisering. Wie trekt er aan de touwtjes?', in: idem eds., *Interne flexibilisering. Juridische en organisatorische randvoorwaarden en ontwikkelingen* (Zutphen 2006) 11-25.
- Nieuwenhuys, Willem, *Concern in beweging. Vijfenzeventig jaar Hoogovens* (Wormer; IJmuiden 1993).
- Rooden, Peter van, 'Oral history en het vreemde sterven van het Nederlandse christendom', *BMGN - Low Countries Historical Review* 119.4 (2004) 524-551.
- Schuyt, Kees en Ed Taverne, *1950. Welvaart in zwart-wit* (Den Haag 2000).
- Seccombe, Wally, 'Patriarchy stabilized. The construction of the male breadwinner wage norm in nineteenth-century Britain', *Social History* 11.1 (1986) 53-76.
- Standing, Guy, *The precariat. The new dangerous class* (Londen; New York 2011).
- Teulings, Ad, *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* (Amsterdam 1976).
- Tijdens, Kea, *Een wereld van verschil. Arbeidsparticipatie van vrouwen 1945-2005* (oratiereiden, Erasmus Universiteit, Rotterdam 2006).
- Touwen, Jeroen, 'Van Metaal draadlamp tot Agnetapark. Het Nederlands kapitalisme in de twintigste eeuw', *BMGN - Low Countries Historical Review* 132.2 (2017) 121-144.
- Touwen, Jeroen, *Coordination in transition. The Netherlands and the world economy, 1950-2010* (Leiden 2014).
- Velden, Sjaak van der, *Stakingen in Nederland. Arbeidersstrijd 1830-1995* (Amsterdam 2000).
- Velden, Sjaak van der, *Werknemers in actie. Twee eeuwen stakingen, bedrijfsbezettingen en andere acties in Nederland* (Amsterdam 2004).

Actietijdlijn

De actietijdlijn is gebaseerd op alle actiegegevens die tijdens dit onderzoek zijn verzameld. Acties die binnen één jaar door dezelfde afdeling(en) over hetzelfde thema zijn gevoerd, zijn samengevoegd. De tijdlijn maakt onderscheid tussen drie type acties: (1) vakbondsacties; (2) acties waartoe de vakbonden aanzetten maar waarin deze geen officiële rol had; (3) wilde of spontane acties. Wanneer het thema van een actie en de gestelde eisen sterk uiteenlopen zijn deze apart vermeld.

Acties Hoogovens, 1973-1985

	Jaar	Data	Type	Wie	Thema	Eis (wanneer anders)
H1	1973	20 februari - 6 maart	Vakbond	Dienst Materiele Magazijnen, Staaf- en Draadwalsen, Railvervoer, Centrale Werkplaats, Bokwalsen, Walsen West, Laboratoria, kraandrijvers van de Breedband, Oxystaalfabriek, Spaanse werknemers, landelijk	Industriebonden voor inkomensnivellering	(1) lonen omhoog met centen in plaats van procenten; (2) maximale prijscompensatie krijgen ten opzichte van de inflatie; (3) de werkkomstandigheden van de cao uitgebreid naar alle functiegroepen
H2	1973	4 - 6 april	Wild	Spaanse werknemers	Dood van een collega, slechte behandeling in Nederland	Geen concrete eisen
H3	1973	19 april	Wild	Railvervoer	Aandeel winstuitkering	
H4	1973		Wild	Batterijbedieningsmensen Kookfabriek 1	Loonsverhoging	
H5	1974	2 of 3 september	Wild	Koudband 1	Werkomstandigheden, onderbezetting	Vergoeding van 1.500 gulden ter compensatie van de doorgestane ellende
H6	1976	mei	Wild	Staaf- en Draadwalsen	Uitlenen aan andere afdelingen	
H7	1976	juni	Wild	Blokwalserij	Uitlenen aan andere afdelingen	
H8	1976	7 - 21 september, 10 november	Wild	Railvervoer	Indeling van werknemers in loongroepen bij Bello	Indeling in een hogere loongroep
H9	1976		Wild	Warmband 2	Werkomstandigheden, trillingen in de kraanbanen	
H10	1978	10 februari, 23-24 februari, 1 maart	Vakbond	Vertinnerijen, Blokwalserij 1, Staaf- en Draadwalsen, Koudband 1		Arbeidsduurverkorting
H11	1978	17 februari - begin maart	Wild	Vertinnerijen, Koudband 1	Ontslag werknemer Vertinnerijen, inspraak uitvoerenden op de werkvloer	
H12	1979	1 maart, 12 maart	Wild	Vertinnerijen, Koudband 1, Koudband 2, Warmband 1, Blokwalserij, Railvervoer	Aankondiging komst Tehnomont Joegoslaven, slechte werkomstandigheden	Loonsverhoging
H13	1979	6 november	Wild	Staaf- en Draadwalsen, Blokwalserij 3	Loonsverhoging door plaatsing in hogere loongroep	

Jaar	Data	Type	Wie	Thema	Eis (wanneer anders)	
H14	1980	23 - 25 februari, 1 maart 20 maart	Vakbond	Landelijk	Loonmaatregel van Van Agt	
H15	1981	30 maart	Wild	Hoogovensvrouwen, landelijk	Behandeling abortuswet Eerste Kamer	Verbetering van de positie van de vrouw
H16	1982	1 november	Wild	Koudband, Warmband	Reorganisatie	
H17	1984	31 augustus	Wild	Staaft- en Draadwalsen	Zware werkomstandigheden, algehele onvrede	
H18	1985	14 maart, 5 april, juni	Aangezet door vakbond	Koudband I, Koudband II, Vertinnerijen, kraandrijvers van de Warmband I, Ertsknikkerfabriek	Arbeidstijdverkorting	
H19	1985	29, 30, 31 oktober	Wild	Railvervoer	Loonsverhoging door plaatsing in hogere loongroep	

Bron: IISG Archief Ger Harmsen, IISG Archief Hans Boot, IISG Archief Industriebond FNV, District Velsen-Noord, IISG Archief Industriebond FNV, IISG Archief Industriebond NVV, krantendatabase Delpher (<https://www.delpher.nl/>), stakingsdatabase Sjaak van der Velden (<https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database>)

Acties Philips, 1973-1985

Jaar	Data	Type	Wie	Thema	Eis (wanneer anders)	
P1	1973	12 - 13 oktober	Wild	Spaanse werknemers	Slechte maaltijden in het woonoord	
P2	1974	12 maart - 12 april	Wild	USFA Helmond	Reorganisatie	Eerst behoud bedrijf, later goed sociaal plan
P3	1974	10 oktober	Wild	Spaanse werknemers	Schorsen van twee Spaanse werknemers, de slechte woon- en werkomstandigheden	Loonverschillen tussen Nederlandse en Spaanse arbeiders opheffen, reisurens vergoeding
P4	1977	8 februari - 9 februari	Vakbond	Philips Volt in Tilburg, Elcoma in Roermond, in de glasfabriek, de S&I-afdeling in Eindhoven	Cao-onderhandelingen	Behoud automatische prijscompensatie
P5	1979	5 maart	Wild	Chauffeurs Philips Eindhoven	Loonsverhoging door plaatsing in hogere loongroep	
P6	1979	19 maart	Wild	Gloeilampenfabriek	Loonsverhoging	
P7	1980	15 februari, 22-23 februari, 8 oktober	Vakbond	Heer-Maastricht, Philips-Elcoma Buizen Eindhoven, Philips Glas Eindhoven, vrouwenbeweging	Reorganisaties in Stadskanaal, Winschoten, Maastricht, Buizen Eindhoven en Glas Eindhoven, overplaatsingen van Nijmegen naar Stadskanaal en van Eindhoven naar Sittard en Nijmegen	
P8	1981	15 september	Vakbond	Data Systems Den Haag	Reorganisatie Data Systems Den Haag	Behoud werkgelegenheid

Jaar	Data	Type	Wie	Thema	Eis (wanneer anders)	
P9	1982	25 januari	Vakbond	Philips Acht, Philips Dieren, Philips Maastricht, Landelijk	Verlaging ziektegeld	
P10	1982	10 juni	Wild	Machinefabriek Eindhoven	Cao-onderhandelingen	Behoud automatische prijscompensatie

Bron: IISG Archief Ger Harmsen, IISG Archief Hans Boot, IISG Archief Industriebond FNV, District Velsen-Noord, IISG Archief Industriebond FNV, IISG Archief Industriebond NVV, krantendatabase Delpher (<https://www.delpher.nl/>), stakingsdatabase Sjaak van der Velden (<https://collab.iisg.nl/web/labourconflicts/search-database>)

Afdelingen en fabrieken bij Hoogovens

Afdelingen en fabrieken op het Hoogovensterrein in 1973

1. Administratief bedrijf IJmuiden
2. Algemene dienst
3. Algemene Werkplaats
4. Arbeids- en Milieuhygiëne
5. Automatisering informatiesystemen
6. Bedrijfsbrandweer
7. Bedrijfsdienst
8. Bedrijfsgeneeskundige Dienst
9. Bedrijfsinstrumentendienst
10. Bijproductenfabriek
11. Blikfabriek
12. Blokwalserij I
13. Blokwalserij II
14. Blokwalserij III
15. Breedbandwalserij
16. Brikettenfabriek
17. Cementfabriek IJmuiden (CEMIJ)
18. Centrale transportplanning
19. Centrale werkplaats
20. De Centrale
21. Dienst bedrijfsbeveiliging
22. Dolomietensteenfabriek
23. Dompelvertinnerij
24. Elektriciteit distributeur
25. Ertsopslag I
26. Ertsopslag II
27. Estel-afdeling IJmuiden
28. Grond- en hulpstoffen
29. Hoofdkantoor
30. Hoogoven III
31. Hoogoven IV
32. Hoogoven V
33. Hoogoven VI
34. Hoogoven VII
35. Inkoop
36. Knuppelwalserij
37. Kolenopslag
38. Kooksfabriek I
39. Kooksfabriek II
40. Kooksoven
41. Koudbandwalserij I
42. Koudbandwalserij II
43. Kraandrijvers
44. Kwaliteitsafdeling
45. Laboratorium
46. Meetdienst
47. Maatschappij tot Exploitatie van Kooksovgassen (Mekog) - algemene afdelingen
48. Maatschappij tot Exploitatie van Kooksovgassen (Mekog) - productie

49. Maatschappij tot Exploitatie van Kooksovgassen (Mekog) - technische dienst
50. Magazijnen & Materialen - Inkoop
51. Magazijnen & Materialen - Magazijnen
52. Magazijnen & Materialen - Materiaal beheer
53. Mobiele vaklieden EID
54. Mobiele vaklieden WKD
55. Nebam
56. Nieuwbouw
57. Ovenbouwkundige dienst
58. Oxystaalfabriek I
59. Oxystaalfabriek II
60. Provinciaal Elektriciteitsbedrijf van Noord-Holland, PEN-centrale
61. Pelletfabriek
62. Personeel en organisatie
63. Productieplanning
64. Research & Development Lab
65. Railvervoer
66. Rooswijk
67. Sinterfabriek
68. Staaf- en draadwalserij
69. Staalafabriek I
70. Staalafabriek II
71. Stafafdeling IJmuiden
72. Steenfabriek
73. Technisch bureau CTD
74. Technisch bureau EID
75. Technisch bureau WKD
76. Technologische afdeling
77. Telecom COD
78. Verkoop
79. Walserij West
80. Warmwalserij I
81. Warmwalserij II
82. Wegvervoer
83. Werkplaats

Havens

1. Buitenhaven
2. Buitenkade II
3. Buitenkade III
4. Cementhaven
5. Staalhaven
6. Industriehaven

Ontwikkelingen 1973-1985

Geopend

1. Blokvormengieterij - 1973
2. Rekencentrum - 1974
3. Milieubeheer - 1976
4. Kooksfabriek I - 1984 (na renovatie)

Gesloten of stilgelegd

1. Dompelvertinnerij 1974
2. Walsenrij Oost 1975
3. Hoogoven III 1980
4. Blokwalserij I 1981

Voor 1973 gesloten of stilgelegd

1. Walsenrij Oost (voormalig Van Leer's Walsenrij) - 1953
2. Buizenieterij - 1968
3. Ruwizergietmachine - 1968
4. Martinstaalafabriek - 1972
5. Hoogoven I - 1972
6. Hoogoven II - 1972

Bron: IISG, Archief IB Velsen-Noord, inv.nr. 2, Jaarverslag
Bedrijfsledengroep Hoogovens - Industriebond NKV, periode juni 1977-
juli 1978; Cor Castricum, *De geschiedenis van het ijzer- en staalmaken in
IJmuiden*, 1918-2008 (IJmuiden 2008).

Colofon

Productie

Print en Bind, Amsterdam

Tekst

Rosa Kösters

Begeleiding

dhr. dr. A.G.M. Mellink & dhr. dr. M. van Rossum

Ontwerp

Vera van de Seyp

© Rosa Kösters, Amsterdam, 2018

