

FRANS SWARTTOUW

DEN HAAG 15 DECEMBER 1932 - AMSTERDAM 3 FEBRUARI 1997

DOOR MR. H. LANGMAN

Frans Swarttouw was een telg uit een bekend geslacht van Rotterdamse havenbaronnen. Al werd hij in Den Haag geboren en bezocht hij daar de lagere en middelbare school, toch had hij de habitus van de Rotterdamse zakenman en zou niemand de Hage-naar in hem zoeken. Ongetwijfeld heeft hij al in zijn Haagse jaren veelvuldig het bedrijf van zijn vader, Quick Dispatch, bezocht en er de havengeur ingesnoven.

Na zijn middelbare schoolopleiding ging hij in Rotterdam economie studeren. Voor hem gold wat de Rotterdamse kooplieden bij de oprichting van de Nederlandse Economische Hogeschool als eis stelden voor een inrichting waar hun zoons zouden gaan studeren - aan studerende dochters werd toen bepaald niet gedacht -, te weten dat die opleiding niet langdurig mocht zijn, want dat zou hen maar ongeschikt voor de praktijk maken en aan al die theoretische wijsheden had je in de praktijk toch niets. Zo volgde Frans de baccalaureaatsopleiding. Hij kon er zich later over opwinden dat die opleiding, waaraan hij zelf goede herinneringen bewaarde, sneuvelde; naar hij meende omdat veel studenten dachten dat hun kansen op de arbeidsmarkt beter lagen als zij 'drs' voor hun naam konden zetten, terwijl zij in de praktijk aan de doctoraalfase naar zijn inschatting niets hadden.

Over die toegang tot de arbeidsmarkt behoefde hij zich geen zorgen te maken. Toen het examen met goed gevolg afgelegd was, trad hij in dienst van het familiebedrijf en werd allereerst naar goed Rotterdams gebruik naar het buitenland gestuurd om stage te lopen bij bevriende bedrijven. Hij stak er veel op en onder meer perfectioneerde hij er zijn talenkennis; hij was een van de weinige Nederlandse zakenlieden die haast foutloos Duits spraken. Zijn vader meende dat het voor hem nuttig was een uitvoerige reis door de Verenigde Staten te maken. Daarbij deed hij een ontdekking die voor zijn verdere loopbaan van wellicht doorslaggevend belang was. Hij zag een grote kist van een in zijn ogen uitzonderlijk formaat en wilde weten wat men daar mee deed. Men legde



37. *Frans Swarttouw.*

hem uit dat het een container was en welke functie die container vervulde in de goederenstroom.

Frans begreep de consequenties en deelde bij terugkomst aan zijn vader mee dat het traditionele stukgoedoverslagbedrijf zijn tijd gehad had en dat het verstandig was in de containeroverslag te investeren. De stukgoedactiviteiten konden beter van de hand gedaan worden nu men daar nog een goede prijs voor kon bedingen. Met Thomsen's Havenbedrijf en de Nederlandse Spoorwegen werd Europe Container Terminus (het meervoud kwam later) gesticht. De legendarische havendirecteur ir. F. Posthuma werd ervan overtuigd, dat de Beatrixhaven, die als traditionele stukgoedhaven gedacht was, ingericht moest worden voor containeroverslag. Omdat de financiering de kracht van het familiebedrijf te boven ging, nam de Rotterdamsche Lloyd eerst een belang in Quick Dispatch en nam dat bedrijf later geheel over. Het zegt veel over de overtuigingskracht van die jonge man dat zijn vader zijn raad opvolgde. Frans werd niet gehinderd door de wens het familiebedrijf a tout prix in stand te houden. De basis was gelegd voor de leidende positie die de Rotterdamse haven op dit gebied in de wereld inneemt.

Na de overname van Quick Dispatch kreeg Frans andere functies in het Lloyd-concern, maar hij bleef commissaris bij ECT. Al was hij daar ongetwijfeld een van de jongsten, dat belemmerde hem niet om luidkeels te betogen dat het management van het bedrijf niet voor zijn taak berekend was. Ik kan me voorstellen dat dit de overige commissarissen en zeker de Lloyd-directie nogal irriteerde. Men besloot de als eigenwijs beschouwde jonge man een lesje te leren door hem met de directie te belasten, op den duur samen met de begaafde technicus G.J.W. Wormeester. Gezamenlijk slaagden zij erin ECT uit te laten groeien tot het grootste container-overslagbedrijf ter wereld. Zij streefden er daarbij niet naar een zo hoog mogelijke winst op korte termijn te behalen, maar de cash-flow werd steeds in het bedrijf teruggepompt om ook op langere termijn de beste te blijven.

Frans nam de commercie voor zijn rekening. Zijn koopmanstant deed hem erin slagen de grote klanten voor Rotterdam te laten kiezen. Hij haalde hen over ook in die keus te volharden als er weer eens kapers op de kust waren. Daarnaast had hij de sociale portefeuille; hij had er slag van om met de ondernemingsraad en de vakbonden om te gaan. Zijn rechtstreeksheid en eerlijkheid waren daarbij ongetwijfeld van cruciaal belang. Zo kwam een CAO tot stand van geheel andere aard dan de gebruikelijke havencao's. In de jaren zeventig interviewde de VPRO eens een van zijn werknemers in diens huiselijke kring. Op de vraag of hij een modaal inkomen had, antwoordde de man dat hij dacht dat dit het geval was. Hierop informeerde zijn vrouw hoeveel een modaal inkomen bedroeg. Daarover ingelicht maakte ze er haar echtgenoot op attent dat diens inkomen ongeveer tweemaal modaal was. 'Dat mag zo zijn', reageerde de interviewer, 'maar meneer Swarttouw verdient nog veel meer; vindt u dat billijk?' De man aarzelde daarover, waarop zijn vrouw inviel: 'Als jij een container uit de kraan laat vallen, is de schade te overzien, maar als hij niet voor zijn taak berekend is zijn jullie allemaal je baan kwijt.' Het behoeft geen betoog dat deze echtgenote in Rotterdamse ondernemerskring zeer populair was.

Door het succes van ECT ging men ook buiten het bedrijf naar Frans luisteren. Hij maakte daar gebruik van door in toenemende mate zijn oordeel over Rotterdamse zaken naar buiten te brengen. Als hij vond dat bestuurders of ondernemers de zaken verkeerd aanpakten, werd dat luidkeels verkondigd. Ik heb wel eens gedacht dat hij in de Rotterdamse ondernemerskring populairder

geweest zou zijn als hij minder succes met ECT had gehad. De befaamde Engelse econoom J.M. Keynes heeft dat eens als volgt onder woorden gebracht: 'It is better for reputation to fail conventionally than to succeed unconventionally'. Dat gold voor de Engelse samenleving van zijn dagen, maar gold het ook niet voor het naoorlogse Rotterdam met zijn oriëntatie op Londen? Het lijkt mij een aardig onderwerp voor een academische studie.

Toch werd het voor de goede verstaanders duidelijk dat Frans onvoldoende uitdaging vond in de verdere uitbouw van ECT en aan iets nieuws toe was. Toen hij gevraagd werd de leiding van Fokker op zich te nemen, aarzelde hij ook niet lang. Fokker kwam in de tweede helft van de jaren zeventig weer op eigen benen te staan na een mislukte fusie met het Duitse bedrijf VFW. Men had groot succes gehad met de F27 en een bescheiden succes met de F28, maar beide typen raakten verouderd en aan de ontwikkeling van nieuwe typen was niets gedaan. De zittende leiding was afgebrand door de mislukking van de fusie. De taak om de onderneming nieuw elan te geven door nieuwe civiele vliegtuigtypen te ontwikkelen, bleek een Herculesopgave. Frans zette zich er voor meer dan honderd procent voor in om daarin te slagen. Hij kreeg met grote tegenslagen te maken: de vraag naar vliegtuigen liep drastisch terug als gevolg van een wereldwijde recessie, de dollar devalueerde in een mate die niemand voor mogelijk had gehouden en de ontwikkelingskosten liepen uit de hand. Dat laatste was eensdeels het gevolg van 'launching customers', die hogere eisen stelden dan men bij Fokker gewend was, maar daardoor kwam uiteindelijk een door piloten hoog geprezen vliegtuig op de markt. Anderdeels kwam het door de geringe interesse bij de ontwerpers voor de financiële aspecten van hun werk, een bekend verschijnsel bij Delftse ingenieurs, waar het Nederlandse bedrijfsleven wel vaker onder geleden heeft. Frans zei wel eens: 'Het ergste wat mij had kunnen overkomen, was geweest dat die beide nieuwe typen, de Fokker 50 en 100, geen goede vliegtuigen geweest zouden zijn'. Het tegendeel was gelukkig het geval. De verkoop van met name de Fokker-100 verliep dan ook voorspoedig. Terzijde gestaan door de commerciële directeur D. Krook bouwde Frans een hechte relatie op met de directies van de luchtvaartmaatschappijen. Persoonlijke goede betrekkingen zijn in die wereld ook van het hoogste belang. Maar die verkopen vonden in dollars plaats en doordat de dollar tegenover de gulden aanzien-

lijk in waarde achteruitging, werd de positie van het bedrijf geleidelijk precair.

Frans bewees opnieuw dat hij uitmuntende contacten met de werkvloer kon onderhouden. Hij liep graag door de fabriek en was altijd bereid zich aan te laten klampen. Eenmaal sprak hij zelfs in de verschillende vestigingen op het zeepkistje het gehele personeel toe. Hij had daarbij de gave ad rem op interrupties te reageren. Zijn eerlijkheid nam ook daar de mensen voor hem in. Toen de ondernemingsraad zekerheid wilde hebben, antwoordde Frans: 'Mensen, de onzekerheden waar ik zelf mee moet leven, kan ik niet van jullie afnemen.' Het was die eerlijkheid, die hem in het bedrijf ook als het tegen zat een grote mate van waardering opleverde en die de ondernemingsraad er toe bracht over een onvermijdelijk massa-ontslag een positief advies uit te brengen.

Frans werd een bekende Nederlander. Fokker was nu eenmaal onze nationale trots en Frans' one-liners maakten hem tot een briljante televisiestar. Dat kwam Fokker ten goede en men kreeg niet de indruk dat Frans er onder leed zo in het centrum van de belangstelling te staan.

Uiteraard had Frans ook zijn zwakke kanten. Hij had het snelle oordeel van de commerciële man over zijn medemens en dat leidde in het vervolgtraject nog wel eens tot teleurstellingen. De continuïteit in het werken met een team was niet zijn sterkste kant. Een andere bekende one-liner was: 'ik kan geen omelet maken zonder eieren te breken', maar soms lukte het breken van de eieren beter dan het maken van de omelet.

Frans zag eerder dan vele anderen dat Fokker te klein was om zelfstandig het jaar 2000 te halen; hij trachtte andere vliegtuigbouwers tot samenwerking te bewegen. Door zijn ervaringen bij ECT oriënteerde hij zich met name op de grote Amerikaanse ondernemingen, ook omdat hij bij hen de meeste bereidheid veronderstelde de ontwikkeling van nieuwe typen in het Fokker-segment bij Fokker te laten. Het was een van de grote teleurstellingen in zijn loopbaan dat men daar uiteindelijk niet bereid was op zijn voorstellen in te gaan.

De Fokker-polsstok bleek te kort om zonder aanvullende overheidssteun te overleven. De regering hoopte lange tijd dat de problemen zich vanzelf zouden oplossen. Toen dat niet het geval bleek, sprong men grommend bij, maar er moest uiteraard een zondebok gevonden worden. Het lag voor de hand dat dat de president-directeur zou zijn, ook al werd dat naar Haagse zede niet

duidelijk uitgesproken. Op dat ogenblik kreeg Frans last van zijn hart. De artsen constateerden dat een paar hartkleppen lekten. Een eerste zware operatie mislukte en een tweede operatie was onvermijdelijk. Die operatie slaagde, maar Frans kreeg te horen dat hij het voortaan kalmer aan moest doen. Hij legde zijn bestuursfunctie bij Fokker neer en werd daar commissaris. Omdat hij zich niet kon vinden in het beleid van zijn opvolger bedankte hij vrij spoedig voor dat commissariaat. Kort daarna zegde de raad van commissarissen het vertrouwen in die opvolger op. Frans was er de man niet naar om leedvermaak te koesteren. Hij gaf er de voorkeur aan zijn tijd te besteden aan de commissariaten waar hij wel gewaardeerd werd, veelal bij kleinere ondernemingen die vernieuwend bezig waren en waar een wijze coach goede diensten kon bewijzen.

Inmiddels was Mienke Schaberg zijn levensgezellin geworden. Voor wie hem goed kenden, was het duidelijk dat hij genoot van het geluk dat daarmee zijn deel werd. Toen openbaarden zich de symptomen van de ernstige ziekte die hem fataal zou worden. Hij onderging met grote moed de behandelingen, maar trok de grens op het ogenblik dat een menswaardig bestaan niet meer mogelijk zou zijn. In een tweetal televisie-interviews kwam hij nog eenmaal voor het voetlicht en zag Nederland, deels gechoqueerd, deels bewonderend, hoe hij met grote zelfbeheersing afscheid van het leven ging nemen. Het trekje met de schouders was typisch Frans: je hebt het niet voor het uitkiezen, de prettige en de niet prettige dingen gaan nu eenmaal samen in het leven en je moet het maar nemen zoals het valt.

In de Beurs van Berlage kwamen velen samen om afscheid van hem te nemen. Zijn dochter Patricia, zijn oogappel, en Mienke herdachten hem op indrukwekkende wijze. Velen voelen een blijvend gemis nu Frans er niet meer is.