

V O P A K

4 0 0 J A A R O P G E S L A G E N 1 6 1 6 - 2 0 1 6

400 JAAR OPGESLAGEN

VOPAK

1616-2016

BOUDEWIJN POTHOVEN

STAD EN BEDRIJF 2016

INHOUD

INLEIDING 7

1.

DE AMSTERDAMSE VEEMBEDRIJVEN
STRIJD VOOR ZELFSTANDIGHEID

8
2.

PAKHUISMEESTEREN VAN DE THEE
SPECIALISTEN VAN NIVEAU

38
3.

HET ONTSTAAN VAN PAKHOED
EEN BEDRIJF IN PERMANENTE EVOLUTIE

68
4.

KONINKLIJKE VAN OMMEREN
FAMILIEBEDRIJF OP KOERS

106
5.

KONINKLIJKE VOPAK
EEN VERBINDENDE SCHAKEL

152

BRONNEN 195

REGISTER 198

COLOFON 203

INLEIDING

IN 2016 VIERT VOPAK ZIJN 400-JARIGE GESCHIEDENIS. Het bedrijf beroept zich hierbij op zijn oudste voorloper: het Blaauwhoedenveem, dat begin zeventiende eeuw actief was in de haven van Amsterdam. Zodra de schepen van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) hier hun handelswaar losten, vervoerden de vemen de goederen naar de waag, waar ze werden gekeurd en gewogen, en vervolgens naar de pakhuizen. In 1616 noemde de stad Amsterdam de vemen voor het eerst in een officiële verordening. Hoewel het aannemelijk is dat het Blaauwhoedenveem al voor die tijd actief was, houdt Vopak dit jaar aan als oprichtingsjaar.

De vemen waren georganiseerd in het waagdragersgilde. Tot het afschaffen van dit systeem in de negentiende eeuw functioneerden ze min of meer hetzelfde, al namen ze uiteindelijk ook de opslag van goederen in eigen hand. Blaauwhoedenveem en Vriesseveem behoorden tot de succesvolste. In 1917 fuseerden zij tot Blaauwhoedenveem-Vriesseveem, later Blaauwhoed genoemd. Vijftig jaar later, in 1967, volgde de fusie tussen Blauwhoed en Pakhuismeesteren tot Pakhoed.

Pakhuismeesteren had op dat moment een eigen historie, die anderhalve eeuw terugging. In 1818 opgericht als specialist in de opslag van thee, had het bedrijf zich verbreed met de opslag van allerhande goederen. Pakhuismeesteren begon gelijktijdig in Amsterdam en Rotterdam, waar het in de tweede helft van de negentiende eeuw volop profiteerde van de groei van de haven en van de toenemende vraag naar olie. Nadat Pakhuismeesteren in 1862 de eerste petroleum opsloeg, groeide de vloeibare opslag uit tot een van de kernactiviteiten van het bedrijf. Ook opvolger Pakhoed specialiseerde zich hierin. Het internationaal opererende concern ontplooi­de uiteenlopende transport- en havenactiviteiten, maar hield altijd een focus op tankopslag, waarin het zich zou ontwikkelen tot wereldmarktleider.

Een belangrijke concurrent op dit gebied was Van Ommeren. Ter uitbreiding van haar scheepvaartactiviteiten was de Rotterdamse redersfamilie begin twintigste eeuw een eigen tankopslagbedrijf begonnen. Dit begon in Vlaardingen, maar al snel volgden internationale vestigingen. Net als Pakhoed opereerde Van Ommeren uiteindelijk wereldwijd. Omdat de twee in Rotterdam gevestigde bedrijven met regelmaat in elkaars vaarwater terechtkwamen, groeide begin jaren negentig het idee om de krachten te bundelen. Na vele gesprekken en onderhandelingen werd in 1999 de fusie beklonken. Vopak was geboren en groeide uit tot wereldwijde specialist in vloeibare bulkopslag.

Dit boek geeft inzicht in de 400-jarige geschiedenis van Vopak en zijn voorlopers. Om het verhaal overzichtelijk te presenteren hebben we het boek verdeeld in vijf hoofdstukken, waarin telkens een van de voorlopers centraal staat. In het vijfde en laatste hoofdstuk beschrijven we de totstandkoming van Vopak zelf, evenals de ontwikkeling van het bedrijf in de afgelopen jaren. In het boek besteden we niet alleen aandacht aan de bedrijven en de context waarin zij opereerden, maar ook aan de mensen die de onderneming vorm hebben gegeven.



1.

DE AMSTERDAMSE VEEMBEDRIJVEN

STRIJD VOOR ZELFSTANDIGHEID

VOPAKS OUDSTE VOORLOPER IS HET AMSTERDAMSE BLAAUWHOEDENVEEM, DAT ONTSTOND IN DE GOUDEN EEUW VAN DE REPUBLIEK DER ZEVEN VERENIGDE NEDERLANDEN. VANAF HET EIND VAN DE ZESTIENDE EEUW ONTWIKKELDE DE REPUBLIEK ZICH TOT EEN DOMINANTE ZEEVARENDE NATIE EN ECONOMISCHE GROOTMAGT. DE HAVEN VAN AMSTERDAM WERD HET CENTRUM VAN DE INTERNATIONALE HANDEL. DE GROTE STROMEN GOEDEREN DIE HIER WERDEN GELOST, MOESTEN WORDEN VERVOERD VAN DE SCHEPEN VIA DE WAAG NAAR DE PAKHUIZEN. DIT WAS HET WERK VAN WAAGDRAGERS, ZOALS DIE VAN BLAAUWHOEDENVEEM EN VRIESSEVEEM.



ONDANKS POLITIEK EN ECONOMISCH INSTABIELE TIJDEN, BLEVEN DE VEMEN TWEE EEUWEN LANG OP RUWWEG DEZELFDE MANIER FUNCTIONEREN. DEZE CONTINUÏTEIT WAS GROTENDEELS TE DANKEN AAN STRIKTE REGELGEVING, OPGELEGD EN GEHANDHAAFD DOOR HET OVERKOEPELENDE WAAGDRAGERSGILDE. DE KEERZIJDE VAN DIT SYSTEEM WAS DAT HET DE VEMEN BEPERKTE IN HUN ONTWIKKELING. BLAAUWHOEDENVEEM, EEN VAN DE RIJKSTE VEMEN, PROBEERDE ZICH NET ALS ANDERE VEMEN TEVERGEEFS TE ONTWORSTELLEN AAN HET KEURSLIJF VAN HET GILDE. PAS TOEN DE GILDES AAN HET BEGIN VAN DE NEGENTIENDE EEUW WERDEN AFGESCHAFT, ONTSTOND EEN VRIJERE MARKT, WAAROP DE VEMEN RUIMTE KREGEN ZICH TE ONTPLOOIEN.

Stapelen in Amsterdam

IN 1588, TIJDENS DE TACHTIGJARIGE OORLOG, ontstond de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Het was een poging van de provinciën om zich te onttrekken aan de Spaanse heerschappij. De Republiek besloeg een gebied vergelijkbaar met het huidige Nederland zonder de provincies Noord-Brabant en Limburg. Ondanks haar bescheiden oppervlak en bevolkingsomvang van zo'n anderhalf miljoen mensen, groeide de Republiek binnen korte tijd uit tot een belangrijke maritieme (handels)macht.¹ De Nederlanders beschikten over een grote vloot, waarmee ze zeer dominant aanwezig waren in de Europese handel, van de Middellandse Zee tot aan Spitsbergen. Mede dankzij de in 1602 opgerichte Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) losten ze bovendien de Portugezen af als belangrijkste handelaren met Oost-Indië. Het was het begin van de Gouden Eeuw.

Amsterdam floreerde ten tijde van de stormachtige opkomst van de Republiek. De stad was gunstig gelegen aan de Zuiderzee, had veel pakhuizen die dankzij de grachten goed te bereiken waren en kende een eigen koopmansstand. Bovendien stond Amsterdam, als exponent van de Republiek als geheel, bekend om zijn tolerantie. Hierdoor oefende de stad een enorme aantrekkingskracht uit op (religieuze) minderheden die elders in Europa onderdrukt werden, zoals protestantse Duitsers, Franse Hugenoten en Joodse Portugezen.² Onder deze migranten bevonden zich ook kapitaalkrachtige handelaren. Mede dankzij de kennis en netwerken die zij met zich meebrachten, loste Amsterdam nog voor het eind van de zestiende eeuw Antwerpen af als belangrijkste handelsstad in de regio. Begin zeventiende eeuw maakte Amsterdam dan ook een periode door van ongekennde groei. De stad telde in 1585 nog een bescheiden 30.000 inwoners, maar had er vijftien jaar later al 40.000. In 1620 stond de teller op ruim 100.000.³

De internationale handel kende nog veel onzekere factoren en was daarvoor grillig van aard. Zo was het vervoer per zeilschip langzaam en onbetrouwbaar. Het aanbod van agrarische en ambachtelijke producten was onregelmatig en



← De waag op de Dam te Amsterdam. Schilderij: Jacob van der Ulft, ca. 1671.

←← Bedrijvigheid bij het waaggebouw op de Dam. Tekening: Jacob van der Ulft, ca. 1655 (detail).



12

kon sterk wisselen in kwaliteit. De lage snelheid waarmee informatie over oogsten, prijzen en te verwachten vraag en aanbod kon worden uitgewisseld, maakte het bovendien moeilijk voor handelaars om te anticiperen op veranderende omstandigheden. Daar kwam bij dat de Tachtigjarige Oorlog nog altijd voortduurde. Gezamenlijk veroorzaakten deze factoren sterke prijsfluctuaties en maakten ze de handel zeer risicovol.

Een typisch voorbeeld van een product dat onderhevig was aan deze onzekerheden, was graan, veruit het meest verhandelde product in Amsterdam.⁴ Graan vertegenwoordigde een enorme strategische waarde als primaire voedselbron voor het achterland, waar de strijd tegen de Spanjaarden voortduurde. In reactie op de sterk schommelende prijzen legden de Amsterdamse handelaars grote graanvoorraden aan in hun pakhuizen. Dit zogenoemde stapelen creëerde een buffer waarmee ze de wisselvallige aanvoer opvingen. Hierdoor konden ze in tijden van gering aanbod toch voldoen aan de vraag, om bij overvloedig aanbod de buffers weer aan te vullen. Dit werkte stabiliserend en maakte de handel minder risicovol. Al snel ging Amsterdam ook voor andere goederen een rol als stapelmarkt vervullen.

De goederen die werden verhandeld op de Amsterdamse stapelmarkt, gingen gewoonlijk drie keer van hand tot hand. De eerste hand was de koopvaarder. Hij kocht het product in het buitenland, hetzij bij de producent zelf, hetzij bij tussenhandelaren, en verscheepte het naar Amsterdam. Daar verkocht hij het aan stapelende handelaars, de tweede hand. De handelaars van de tweede hand deden op hun beurt zaken met kleinere afnemers, die het product weer exporteerden of

↑ [Voorstelling van Amsterdam als het centrum van internationale handel, begin zeventiende eeuw](#). Schilderij: Claes Jansz. Visscher en Pieter Bast, 1611.

13

binnen de Republiek verkochten aan consumenten. Binnen deze keten waren het de importeurs die het grootste risico liepen. Zij investeerden immers in een schip, een lange, riskante reis en de producten zelf, zonder zeker te weten dat ze hun handel weer zouden kunnen verkopen, laat staan tegen welke prijs. De aanwezigheid van de tweede hand maakte Amsterdam tot een aantrekkelijke markt voor deze kooplieden. Ze konden er altijd wel een koper vinden en waren relatief zeker van een behoorlijke prijs. Door te stapelen groeide Amsterdam binnen korte tijd uit tot het centrum van de wereldhandel.⁵

In de waagschaal

DE GROTE KOOPVAARDIJSCHEPEN die van over de hele wereld naar Amsterdam kwamen, konden niet zomaar de haven binnenvaren. Daarvoor staken ze veel te diep. De grootste en zwaarst beladen schepen moest bij Texel al deels ‘op stroom’ worden overgeladen op kleinere platbodems, zodat ze minder diep kwamen te liggen en wel verder konden. Bij de ondiepte Pampus, voor de Amsterdamse havenmond, gebeurde dit nog eens. De zeeschepen meerden af buiten de stad. Aangekomen in de Amsterdamse binnenhavens werden de schuiten gelost. De lading verdween niet rechtstreeks in de pakhuizen, maar ging eerst langs de waag.

De waag was een veertiende-eeuws gebouw dat op de Dam stond. Het was de spil van de Amsterdamse handel. De meeste producten die de stad binnenkwamen, werden in de waag door de waagmeesters gewogen en gekeurd. Zo

→ Koopvaardij schepen kwamen van over de hele wereld richting de Amsterdamse stapelmarkt. Prent: Robert de Baudous, ca. 1600.



hield het stadsbestuur inzicht in en toezicht op de goederenstromen in de stad én kon het waaggeld heffen, een vroege voorloper van de btw.⁶ Dit systeem werd ook in andere steden toegepast en stamde uit het eind van de veertiende eeuw, toen Amsterdam het waagrecht werd verleend. Met de opkomst van de stapelmarkt kregen de waagmeesters het fors drukker dan ze gewend waren. Ze zagen een bonte stoet aan verschillende producten ter keuring worden voorgelegd: koloniale waren zoals specerijen, koffie, cacao of tabak, materialen als hennep, katoen, zijde of papier en walvisbaarden uit de Noordelijke IJszee. Korn en turf, belangrijke bulkproducten die in zeer grote volumes werden verhandeld, gingen niet langs de waag, maar langs de kornbeurs aan het Damrak. Daar ondergingen ze een vergelijkbare keuring, maar door gespecialiseerde meesters. Bier, nog zo'n product dat op grote schaal werd verhandeld, werd op de kade gekeurd door zogenoemde bierstekers.⁷

Het transport van al deze producten van de kades naar de waag en vervolgens van de waag naar de pakhuizen, was het werk van de waagdragers. Dit waren de mannen die met manden kastanjes of balen vlas of wol op hun rug door de havens en de binnenstad sjouwden. Dit eenvoudige, maar fysiek zware werk trok niet de meest fijnbesnaarde arbeiders aan. Ze behoorden tot de lagere sociale klassen en zorgden regelmatig voor opschudding en problemen. Zo zag het stadsbestuur van Amsterdam zich in 1528 genooddakt te dreigen met een werkverbod van zes weken voor waagdragers die zich voortaan nog schuldig maakten aan ‘dobbelen, vechten, dronckedrinken, sweren, vloucken, ende diergelycke quade manieren’.⁸ Veertig jaar later hadden de dragers blijkbaar nog maar weinig gedragsverandering laten zien, want het stadsbestuur greep opnieuw in. Vanaf 1564 moest iedere waagdrager door het stadsbestuur worden beëdigd.



↑ Plattegrond van Amsterdam, 1682, met in het centrum de waag op de Dam.



↑ Hercules, worstelend met de reus Antaios. Hercules versloeg deze mythische reus door hem op te tillen; een eerbetoon aan de waagdragers, die dag in, dag uit zware lasten tilden, ca. 1565.

← Model van de waag op de Dam, 1815.

Het was geen toeval dat het stadsbestuur juist in 1564 ingreep. Een jaar later werd namelijk de nieuwe waag in gebruik genomen. Dit sierlijke, renaissancistische gebouw, dat was opgetrokken uit arduinstein, blauwgrijze kalksteen, stond aan het eind van het Damrak op de Dam. Aan de voorgevel had de nieuwe waag een kenmerkende dubbele trap die naar de bovenverdieping leidde. Op het bordes stonden twee stenen leeuwen met de wapenschilden van Amsterdam en Holland. Onder de trappen was een deur, waarboven in de achttiende eeuw een afbeelding werd geplaatst van Hercules, worstelend met de reus Antaios. Hercules versloeg deze mythische reus door hem op tillen: een eerbetoon aan de waagdragers, die dag in dag uit zware lasten tilden. Aan de andere drie gevels was de waag voorzien van permanente luifels, waaronder toegang was tot in totaal zeven waagschalen die daar aan zware balken hingen. Binnen stond nog een kleinere waagschaal, waar de meest waardevolle producten konden worden gewogen. Dit gebouw zou ruim twee eeuwen in gebruik blijven.⁹

Een bescheiden gilde

ZOALS DE MEESTE BEROEPSGROEPEN, hadden de waagdragers een eigen gilde. De functie van een gilde was het verenigen van een beroepsgroep en het toezien op sociale zorg en naleving van de vaak strikte reglementen. De oudere, ambachtelijke gilden, zoals die van de metselaars of timmerlieden, hadden als voornaamste functie het waarborgen van de kwaliteit van de producten die hun leden maakten. Hun belangrijkste middel hiertoe was een toelatingstest, de zogenoemde meesterproef. Het waagdragersgilde bestond sinds de vijftiende eeuw en was daarmee relatief jong. Er gold een wettelijk maximum voor het aantal leden van het gilde, dat lange tijd 248 was, maar later werd verhoogd tot 272 en uiteindelijk tot 283.¹⁰ Deze mannen namen het transport van alle goederen in de Amsterdamse haven op zich, met uitzondering van koren (graan), turf en bier. Voor de afhandeling van ieder van deze bulkproducten bestond een apart gilde, die stuk voor stuk aanzienlijk groter waren dan het waagdragersgilde. Het korendragersgilde telde in 1640 bijvoorbeeld 700 leden en op het hoogtepunt in 1700 zelfs 1000. Er waren ook meer dan 500 turfdragers. Het schuitenvoerdersgilde, dat de lading van de grote zeilschepen loste en ermee de binnenstad in voer, en dus ook qua activiteit dicht bij de waagdragers lag, was ook ruim tweemaal zo groot als het waagdragersgilde.¹¹

Het waagdragersgilde was dus van bescheiden omvang en had als voornaamste taken het in de hand houden van de omvang van het ledenbestand en het ordelijk laten verlopen van het werk. Dit laatste bleek een niet te onderschatten taak. De overlieden, die aan het hoofd stonden van het gilde, ondertekenden bij hun benoeming een gelofte waarin zij toezegden er alles aan te doen om misbruik en nalatigheid te voorkomen en tegen te gaan, zowel bij zichzelf als bij de andere leden van het gilde.¹² Het gilde werd geleid door vier overlieden, van wie er elk jaar twee werden vervangen door twee nieuwe. Zo was de continuïteit onder het viertal gewaarborgd. Het gilde bestond vrijwel constant uit het maximaal aantal toegesta-



↑ Koperen windwijzer van de waag op de Dam, tweede helft zestiende eeuw. Op de waag stonden twee windwijzers: een van Neptunus en een van Fortuna. Zij stonden symbool voor de zeevaart en het geluk van Amsterdam.

→ De waag was de spil van de Amsterdamse handel. De meeste producten die de stad binnenkwamen, werden via lichtere schepen naar het Damrak vervoerd. Daarna werden ze in de waag gewogen en gekeurd door waagmeesters voordat ze konden worden verhandeld. Schilderij: Johannes Lingelbach, 1656.



ne aantal leden. Alle leden betaalden eenmalig een bedrag om tot het gilde toe te treden en daarna een jaarlijkse contributie van vijf gulden. In ruil hiervoor mochten zij zich waagdrager noemen en konden zij indien nodig aanspraak maken op het ziekenfonds van het gilde: de bos. Als een waagdrager overleed, kreeg zijn weduwe een (eenmalige) uitkering uit de bos.

Het waagdragerswerk en de gang van zaken rond de waag waren zeer streng gereguleerd. Dit gebeurde, zoals ook in andere sectoren, door middel van *keuren* die werden uitgevaardigd door het stadsbestuur – in nauw overleg met de overlieden.¹³ In zo'n stedelijke verordening kon bijvoorbeeld worden vastgelegd dat een koopman maximaal twee bediendes mocht inzetten om een schuit te lossen en dat hij voor het overige werk waagdragers moest inschakelen.¹⁴ In een keur uit 1618 werden alle waagdragers verplicht gesteld om de begrafenis van een andere waagdrager te bezoeken.¹⁵ Een opvallende bepaling, aangezien dit impliceerde dat de begrafenis van een waagdrager, die gezien zijn sociale status toch een eenvoudige aangelegenheid geweest moet zijn, bezocht werd door zo'n 240 collega's. Bovendien zou dit als gevolg gehad hebben dat er gedurende de begrafenis van een waagdrager geen schepen gelost konden worden. Mogelijk werd deze bepaling in de praktijk dus niet zo strikt gehandhaafd.

Met de hoed in de hand

DE VERDELING VAN HET BESCHIKBARE WERK onder de waagdragers gebeurde van oudsher waarschijnlijk deels met de natte vinger. Van het bierdragersgilde is bijvoorbeeld bekend dat er om werk werd gedobbeld.¹⁶ Voor kooplieden betekende dit dat zij hun kostbare handel en soms zelfs de sleutels van hun pakhuizen, iedere keer weer in andere, vreemde handen legden. Ze moesten dan maar hopen dat alles goed zou gaan. Aangezien veel waagdragers nog altijd bepaald geen ideale schoonzonen waren, zullen handelaars af en toe met lede ogen hebben aangezien hoe er met hun spullen werd omgegaan. Het is aannemelijk dat onder de handelaars de vraag ontstond om steeds zaken te doen met dezelfde waagdragers. Op die manier konden ze een vertrouwensband opbouwen en wisten ze waar ze moesten zijn in geval van schade of vermissing.

Waarschijnlijk mede in reactie op deze vraag van de kooplieden, ontstonden rond het eind van de zestiende eeuw kleinere samenwerkingsverbanden binnen het waagdragersgilde. Deze zogenoemde vemen bestonden uit vijf tot negen waagdragers die in vaste samenstelling met elkaar samenwerkten. Er was nauwelijks sprake van enige vorm van bedrijfsvoering of administratie en zelfs geen bedrijfsnaam. Om zich te onderscheiden van andere vemen en voor de kooplieden herkenbaar te zijn, droegen veembroeders dezelfde kleur hoofddeksel. Zo kwamen ze bij hun klanten bekend te staan als het Roodhoedenveem, het Withoedenveem of het Blauwmutsenveem – dat later bekend kwam te staan als het Blauwhoedenveem. Sommige vemen richtten zich voor een belangrijk deel op producten met een bepaalde herkomst, wellicht omdat zij banden hadden met handelaren uit die stre-

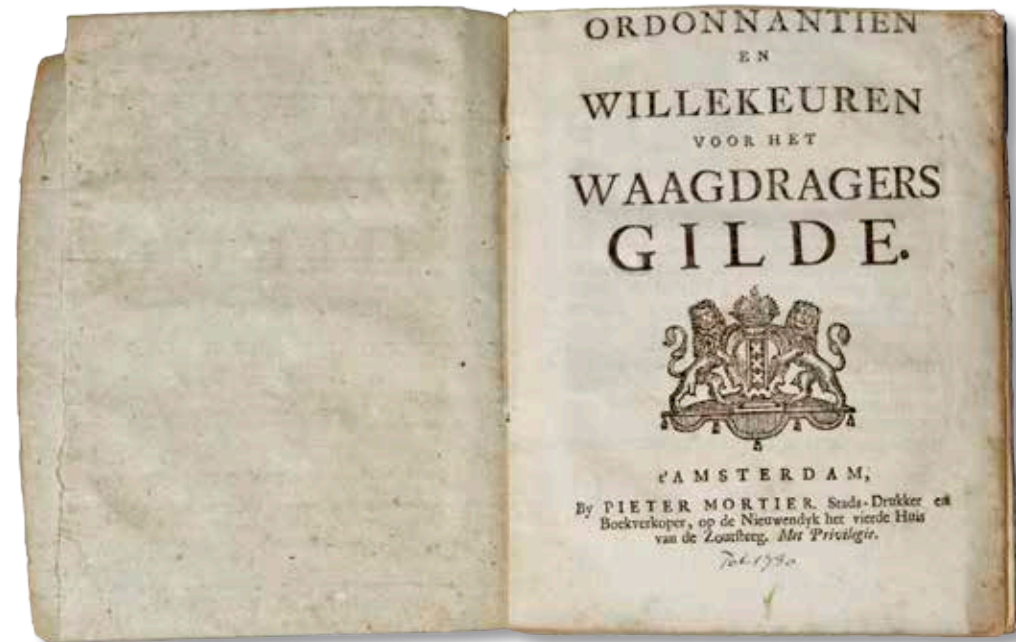


↑ Begrafenispenningen van het waagdragersgilde, 1618.

→ Kelkglas met daarin gegraveerd het opschrift 'd' negotie te water en te land'. Afgebeeld op de kelk zijn een waaggebouw met het Amsterdamse stadswapen en een driemaster, ca. 1763.



→ Ordonnantien en keuren voor het waagdragersgilde, opgesteld door het stadsbestuur van Amsterdam, 1499-1780. Hierin werden het waagdragerswerk en de gang van zaken rond de waag sterk gereguleerd. De voornaamste taken van het gilde waren het in de hand houden van de omvang van het ledenbestand en het ordelijk laten verlopen van het werk.



ken of steden. Deze vemen werden vernoemd naar de plaats waar het meeste van hun handel vandaan kwam, zoals het Leydsche veem, het Haarlemmer veem of het Vriesseveem.

Lidmaatschap van een veem had een aantal voordelen. Het belangrijkste was waarschijnlijk de zekerheid van een vast inkomen. Veembroeders verdienden een weksalaris van vier tot zes gulden. Wie geen lid was van een veem, en dus behoorde tot de vrijlieden, leidde een onzekerder bestaan. Immers, als er geen schip was om te lossen, verdiende hij niets. Dat toch ruwweg de helft van de waagdragers vrijman was, kwam doordat toetreding tot een veem een dure aangelegenheid was. De toelatingsgelden konden oplopen tot 600 gulden.¹⁷ Dit kwam bovenop de kosten voor het gilde zelf en toetreding was dus niet voor iedereen weggelegd. Dit verschil in financiële mogelijkheden was waarschijnlijk mede oorzaak van het verschil in aanzien tussen vrijlieden en veembroeders. Tot halverwege de zeventiende eeuw konden bijvoorbeeld alleen veembroeders worden benoemd tot overlieden.¹⁸

Nog meer dan het gilde al deed, zorgde een veem voor sociale cohesie onder de leden. Hoewel er wel duidelijk sprake was van anciënniteit binnen de vemen, hadden ze een zeer coöperatieve grondslag. Zo kregen alle leden, ongeacht leeftijd of aantal dienstjaren, hetzelfde salaris en kregen zij ook ingeval van ziekte een gelijke uitkering. Hierbij gold wel dat als een veembroeder niet kon werken doordat hij, al dan niet beschonken, in een vechtpartij gewond was geraakt, hij zelf voor de kosten diende op te draaien.¹⁹ De Blauwmutsen gingen nog iets verder. Als een van hen 'de quale van pocken in onere behaelt heeft, sal [hij] eeuwig verstoppen wesen van de veem.' Met andere woorden: wie (als het gevolg van een bezoek aan een prostituee) syfilis opliep, werd voor het leven uit het veem verbannen.²⁰

Dagelijkse realiteit van een waagdrager

DE WERKDAG VAN EEN WAAGDRAGER begon rond zes uur 's ochtends. Op dat vroege uur meldden de eerste veembroeders en vrijlieden zich bij de waag. Bij de vemen was het gebruikelijk dat de jongste broeder als eerste aanwezig was. Van hem werd ook verwacht dat hij als laatste naar huis ging. Het was belangrijk om een afgevaardigde bij de waag te hebben staan, want je wist nooit wanneer zich een nieuwe handelaar zou melden wiens schip gelost moest worden. Vemen hadden weliswaar vaste kooplieden voor wie zij werkten, maar nieuwe contacten waren altijd welkom. Om deze reden was van ieder veem altijd minstens één veembroeder bij de waag aanwezig. Zodra de oudere veembroeders ook hun bed uit waren, loste een van hen de jongeling af. Met zijn sterke schouders was hij immers nuttiger bij het fysieke werk. Vrijlieden, die niet in georganiseerd verband samenwerkten, moesten na iedere klus terugkeren naar de waag om te wachten op een nieuwe opdracht. Vanaf 1617, toen door de toegenomen handelsvolumes de Sint Anthonispoort op de Nieuwmarkt als extra waaggebouw werd ingericht, zullen ze hun aandacht hebben moeten verdelen over beide wagen. Om dit probleem te ondervangen, en om alle rondhangende waagdragers bij de waag te weren, werd een kelder op de Dam aangewezen als vaste wachtplaats. Aan het eind van de zeventiende eeuw werd de kelder vervangen door een huisje dat aan de zuidzijde tegen de Nieuwe Kerk werd aan gebouwd.²¹

De vroege vogels zagen Amsterdam ontwaken: arbeiders gingen naar hun werk, winkels openden hun deuren en de haven kwam op gang. Tevens zagen ze stadssoldaten naar de waag komen. Behalve het centrum van de handel was de waag namelijk ook een symbool van ordehandhaving. De stenen trappen aan de voorgevel leidden naar een wachthuis en officiersvertrekken op de eerste verdie-

→ Vanaf 1617 was de Sint Anthonispoort op de Nieuwmarkt als extra waaggebouw ingericht. Prent: 1693.



→ De waag diende niet alleen de handel, maar was ook symbool voor ordehandhaving. Als er als gevolg van rellen of andere onlusten executies werden uitgevoerd, hingen de levenloze lichamen ter afschrikking enkele dagen uit de ramen van de waag op de eerste verdieping. Dit gebeurde ook tijdens het zogenoemde Pachtersoproer op 28 juni 1748, ontstaan uit onvrede over hoge accijnzen en corrupte belastingpachters. Toen de leiders van dit oproer publiekelijk werden opgehangen, bestormde een woedende menigte de waag. Prent: Simon Fokke, 1777.

ping. Op de zolder daarboven sliepen soldaten en was een wapenopslagplaats. De waag was ontworpen om in tijden van oproer dienst te doen als fort en had daarom schietgaten in de deuren waarachter de waagschalen stonden opgesteld. Als er als reactie op rellen of andere onlusten, executies waren uitgevoerd, werden de levenloze lichamen daarna nog enkele dagen uit de ramen van de waag op de eerste verdieping gehangen ter afschrikking.²²

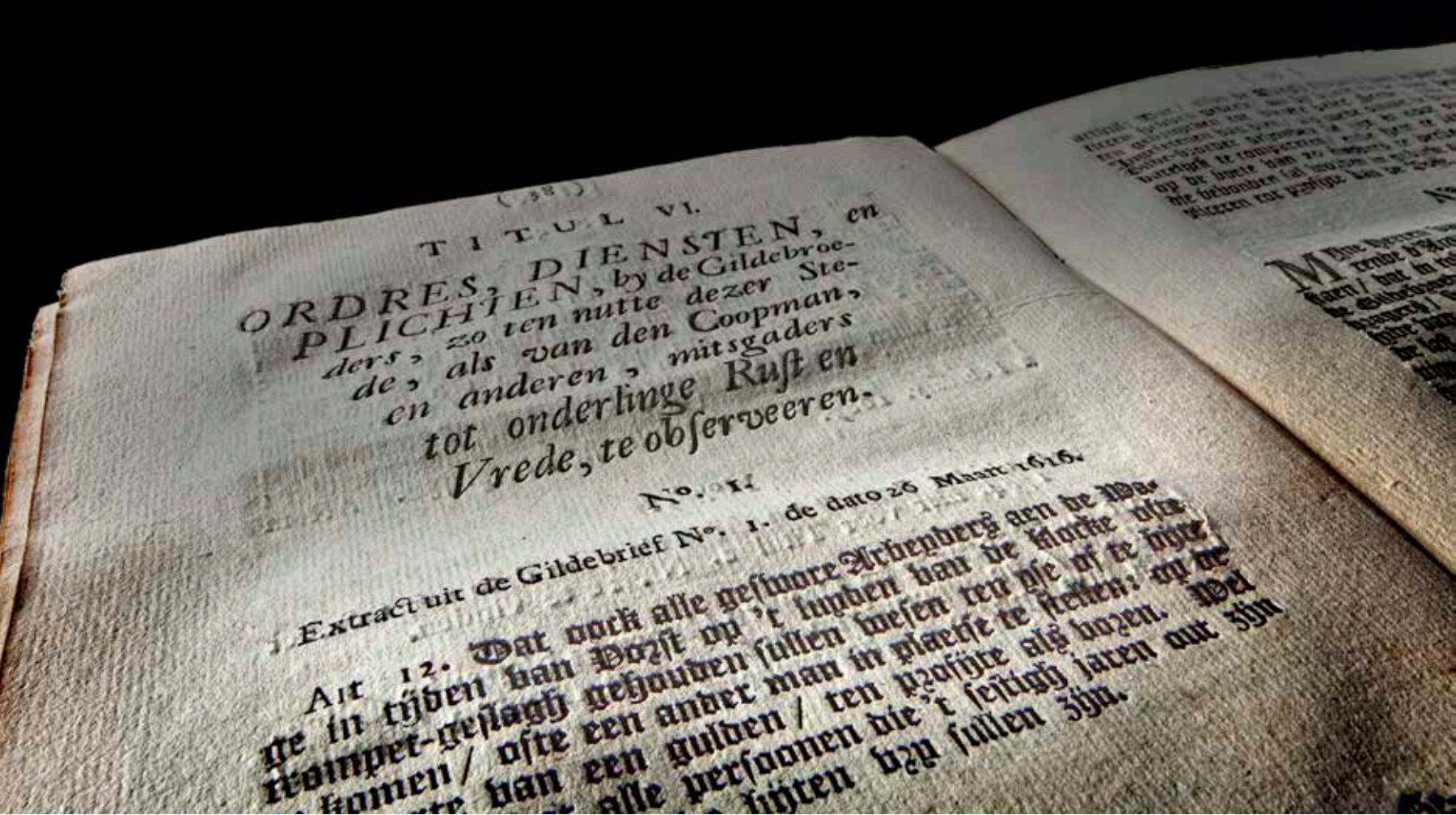
In al deze vroege bedrijvigheid ontmoetten de waagdragers de handelaren en tussenpersonen die zich bij de waag aanmeldde. Zij vertelden hoe laat en waar de schuitenvoerders met hun handel de stad zouden binnenkomen. Afhankelijk van de omvang van de partij, mobiliseerden zij een aantal vrije waagdragers, een veem, of zelfs meerdere vemen. Als een veem een opdracht kreeg waarvoor het niet voldoende mankracht had, kwam het voor dat het tijdelijk vrijlieden inschakelde. Zodra de veembroeder bij de waag een opdracht had gekregen, togen zijn broeders naar de haven om de schuiten te lossen. Als het ging om zware producten, bijvoorbeeld hout of metalen, namen ze karren of sledes mee. Betrof het bijvoorbeeld wol, zijde of balen walvisbaarden, gebruikten ze kruiwagens of droegen ze de waren.²³ Hoe dan ook brachten ze alles naar de waag. Onder de luifels van de waag stonden in totaal zeven waagschalen opgesteld, zodat er meerdere partijen tegelijk konden worden gewogen. De waagschalen waren grote balansen, waarbij aan de ene kant de betreffende goederen werden gelegd, en aan de andere kant gewichten. De waagmeester woog de goederen niet alleen, maar keurde ze ook steekproefsgewijs. Hij nam monsters en stelde aan de hand daarvan de kwaliteit vast. Na het *wikken en wegen* van de waagmeester, bepaalden de klerken van de waag vervolgens hoeveel waaggeld de handelaar verschuldigd was.

Zodra de waagmeester klaar was met zijn werk, kwamen de waagdragers weer in actie. Zij brachten de goederen naar het pakhuis van de handelaar. Hierbij droegen ze, letterlijk, behoorlijke verantwoordelijkheid. De goederen die ze vervoerden, vertegenwoordigden immers het kapitaal van de handelaar. Het was gangbaar om onregelmatigheden die tijdens het werk optraden, te melden aan een notaris. Zo lieten de Blauwmutsen Jan Croesen en Cornelis Bouwensz. in 1705 vastleggen dat een van de twee balen koffie die zij van het schip de Morgenstar hadden gelost, besmeurd was met olie. Aangekomen in het pakhuis hadden ze geprobeerd de partij te redden door de buitenste laag van de baal af te halen, maar toen ontdekten ze dat de olie al tot in de kern was doorgedrongen. De koffie was dus waardeloos. De schuitenvoerders bevestigden het verhaal later, waarmee was vastgesteld dat de beide veembroeders geen blaam trof.²⁴ Bartholomeus van Geldrop en Jan van Velsen, twee Roodhoeden, stapten in 1710 naar de notaris om te melden dat zij bij het afleveren van goederen in de kelder van een kuiper daar de knecht hadden betrapt op het stelen van suiker.²⁵

Dat waagdragers ook voor ogenschijnlijk kleine vergrijpen, zoals wat gestolen suiker, naar de notaris gingen, zal te maken hebben gehad met de strenge regels van het gilde. Die schreven precies voor op welke overtredingen er welke boetes stonden. Deze boetes kwamen ten goede aan de bos, het fonds waaruit het gilde uitkeringen betaalde bij ziekte of overlijden. Een waagdrager die werd betrapt



op liegen of bedreigen, moest zes stuivers betalen. Wie met iemand op de vuist ging, betaalde drie gulden en het trekken van een mes kostte maar liefst zes gulden.²⁶ Met enige creativiteit waren deze straffen wel te ontlopen, zo bewees Purperhoed Jan van Keulen. Hij was op 16 februari 1708 betrokken bij twee verschillende opstootjes, maar wist in beide gevallen iemand van buiten het gilde het vuile werk te laten opknappen: hij hitste een knecht op om waagdrager Jan Steen vast te pakken en te slaan, en liet Jacob Joosten door twee andere knechten in het water gooien.²⁷



↑ ‘Ordres, diensten, en plichten, by de Gildebroeders, zo ten nutte dezer Stede, als van den Coopman en anderen, mitsgaders, tot onderlinge Rust en Vrede, te observeeren.’ Extract uit de gildebrie van 26 maart 1616, waarin voor het eerst melding wordt gemaakt van vemen.

400 JAAR VOPAK?

AL ZOLANG ER GESCHIEDSCHRIJVING BESTAAT over het Blauwmutsenveem, wordt het jaar 1616 aangehouden als oprichtingsdatum. Aangezien het latere Blaauwhoedenveem de oudste voorloper is van Vopak, beroept ook Vopak zich op dit oprichtingsjaar en viert het in 2016 zijn 400-jarig bestaan. Het is echter onbekend in welk jaar het veem van de Blauwmutsen voor het eerst actief was in de Amsterdamse haven. De vemen waren aanvankelijk immers geen bedrijven en hielden geen administratie bij, laat staan dat ze oprichtingsaktes hadden. De oorsprong van de vemen is dan ook in nevelen gehuld.

De oudste bewaard gebleven bron waarin de Blauwmutsen bij naam genoemd worden, stamt uit 1617. In dat jaar publiceerde de bekende Amsterdamse dichter en toneelschrijver Bredero zijn blijspel *De Spaansche Brabander*, waarin hij twee vemen noemde: de Blauwmutsen (Bredero permitteerde zich enige dichterlijke vrijheid en noemde ze, heel vooruitziend, de *Blauwhoeden*) en de Klapmutsen. Dat hij juist deze twee vemen opvoerde, doet vermoeden dat dit twee bij het publiek bekende vemen waren.²⁸ De kans dat ze toen pas een jaar bestonden, lijkt daarom klein.

Er is een theorie die zegt dat de vemen waarvan de naam was afgeleid van de kleur van hun hoofddeksel, de oudste vemen zijn. De onderbouwing hiervoor is dat kleur de eenvoudigste manier was

voor een veem om zich te profileren ten opzichte van andere vemen: pas toen alle kleuren hoeden en mutsen vergeven waren, zouden vemen zich zijn gaan vernoemen naar andere zaken.²⁹ Bovendien staat vast dat er aan het eind van de zestiende eeuw al vemen bestonden. In 1594 werd de term veem genoemd in een notariële akte waarin veembroeders afspraken vastlegden over loonbetalingen en uitkeringen in geval van ziekte.³⁰ Helaas maakt dit document geen vermelding van specifieke vemen.

Zonder enige zekerheid te hebben, doet de combinatie van deze gegevens vermoeden dat het Blauwmutsenveem al bestond voor het eind van de zestiende eeuw. De reden dat ooit is besloten om 26 maart 1616 aan te houden als oprichtingsdatum, is waarschijnlijk dat op die dag voor het eerst werd gesproken over vemen in een keur van de stad Amsterdam. De Blauwmutsen werden hierin echter niet bij naam genoemd.

Luizen in de pels

IN GEEN VAN DE ANDERE AMSTERDAMSE GILDES bestond iets dat leek op vemen. In ieder gilde gold dat alle leden gelijk waren en het daardoor ondenkbaar was dat er sub-verbanden ontstonden. Het waagdragersgilde vormde dus een uitzondering. Nadat rond het eind van de zestiende eeuw de vemen waren ontstaan, schommelde het aantal gedurende de zeventiende en achttiende eeuw altijd rond de twintig. Sommige, zoals het Hoornse veem en het Zweedse veem, stierven een stille dood. Andere, zoals het Zijdeveem en het Purperhoedenveem, werden pas relatief laat opgericht. Het overgrote deel van de vemen heeft echter eeuwenlang bestaan zonder noemenswaardige veranderingen in structuur, activiteiten of omvang. Hoewel alle vemen in beginsel gelijk waren – ze vielen immers allemaal onder hetzelfde gilde – ontstonden er door de jaren heen wel verschillen in hun financiële reserves. De Blauwmutsen waren bijvoorbeeld behoorlijk vermogend. Bij overlijden van een veembroeder keerden zij ruim 260 gulden uit aan zijn weduwe.³¹ Bij het Vriesseveem was dit fors minder: 20 tot 30 gulden plus een nader te bepalen aandeel in de winst gedurende de daarop volgende twee weken. De weduwe van een geelhoed moest het doen met een uitkering van 100 gulden.³² De verschillen in eigen vermogen tussen de vemen kwamen waarschijnlijk niet alleen voort uit inkomsten uit werkzaamheden, maar vooral ook uit het aantrekken van vermogende leden: net als de overlijdensuitkering, was ook de inkoopsom van het Blauwmutsenveem fors hoger dan bij de andere vemen.

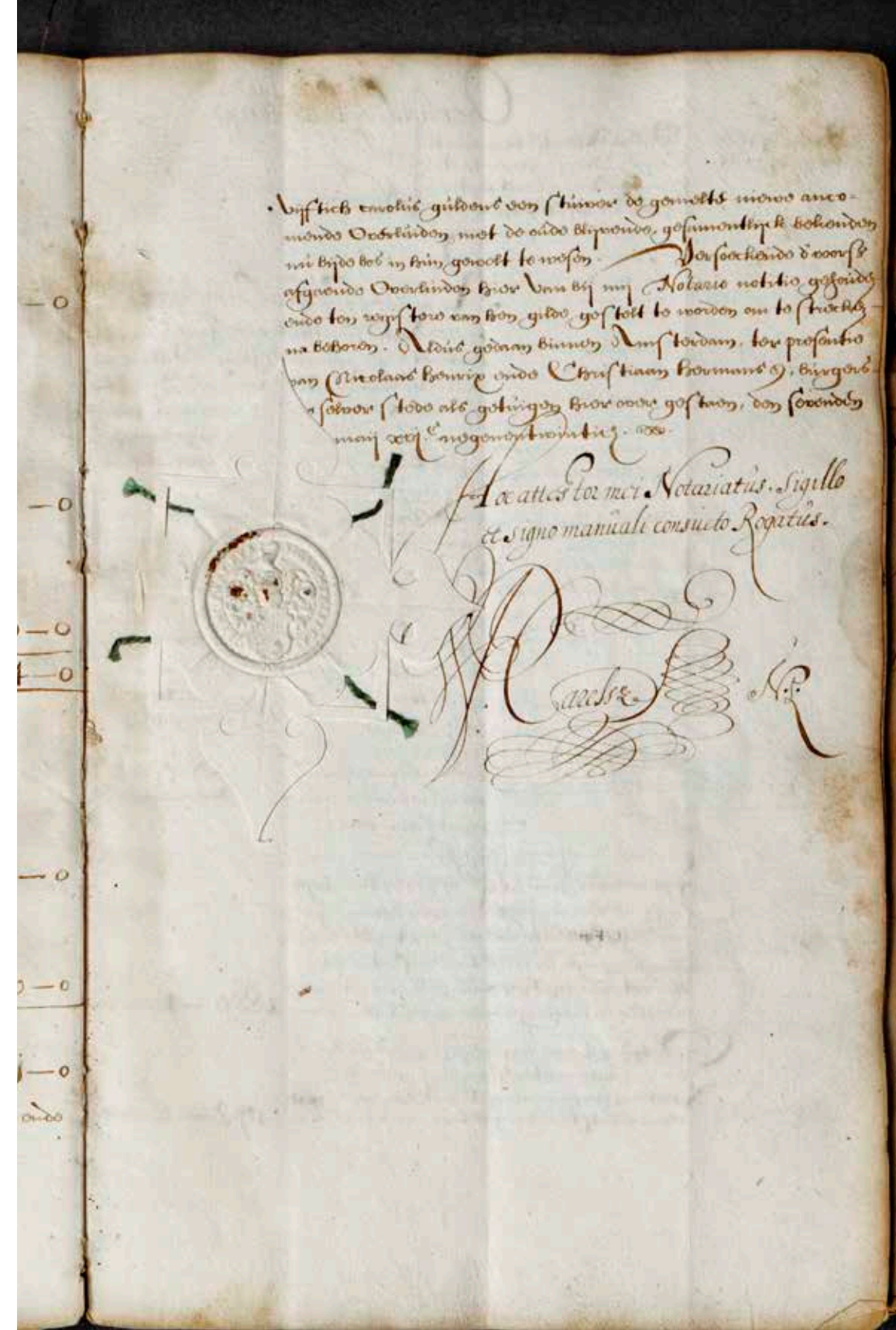
Dat er twee eeuwen lang slechts een klein verloop optrad in het veemlandschap, kwam in belangrijke mate op het conto van het waagdragersgilde. Het gilde begon in 1623 met het voeren van een degelijke administratie en werd toen binnen korte tijd zó vermogend, dat het vijftien jaar later voor 8.000 gulden aan obligaties kon kopen en deze portefeuille jaar op jaar kon laten groeien.³³ Ondertussen bleven de overlieden van het gilde streng toezien op de gelijkheid onder waagdragers. Dit betekende in de praktijk vooral dat ze de invloed van de vemen inperkten ten bate van de kwetsbaardere vrijlieden. Hierbij wist het gilde zich gesteund door de

burgemeesters van Amsterdam, die de vemen mogelijk ervoeren als luizen in de pels. Binnen het toch al kleine en onrustige waagdragersgilde waren zij immers de dwarsliggers die vonden dat ze zelf de regels konden bepalen. Daarom gaven de burgemeesters in 1654 een keur uit waardoor enkele vrijheden die de vemen zich door de jaren hadden gepermitteerd, abrupt ten einde kwamen.³⁴

Om te beginnen stelde het stadsbestuur een veemstop in. Dit hield in dat waagdragers niet meer op eigen gelegenheid een veem konden oprichten, maar daarvoor toestemming nodig hadden van de burgemeesters. Ingrijpender voor de bestaande vemen was dat het gilde zeggenschap kreeg in de opvolging van overleden veembroeders, kennelijk om een cultuur van vriendjespolitiek te doorbreken of voorkomen. Voortaan mochten vemen drie vrijlieden aandragen die zij geschikt achtten om een overleden broeder op te volgen, waarop het gilde bepaalde wie van de drie uiteindelijk de positie kreeg. Een derde bepaling in de keur van 1654 stelde een maximum aan inkoopsommen – ‘vierhonderd gulden en meerer niet’ – en overlijdenspremies – maximaal de helft van de inkoopsom – voor alle vemen. De vemen legden zich niet zonder slag of stoot neer bij de strenge nieuwe regels. De Blauwmutsen stelden hun inkoopsom in 1656 doodleuk vast op 600 gulden, de helft hoger dan wat het gilde toestond.³⁵ Dit kan nauwelijks anders worden uitgelegd dan als een provocatie van het gilde.

De spanning tussen het gilde en de vemen was opvallend, aangezien het gildebestuur, de overliden, uitsluitend bestond uit veembroeders. Hierin kwam in 1656 verandering. Vanaf dat jaar steeg het aantal overliden van vier naar zes en konden ook vrijlieden toetreden tot dit ambt. Dit gebeurde direct op behoorlijke schaal. Zeven van de elf nieuwe voorlieden die in de tweede helft van de jaren vijftig hun eerste termijn werden benoemd, waren vrijlieden.³⁶ Hierop leken de vemen iets in te binden. In 1661 stelden het Withoedenveem, het Grauwhoedenveem en het Leydsche veem hun overlijdenspremies vast op 200 gulden: exact het door het gilde gestelde maximum. Twee jaar later volgden de Roodhoeden dit voorbeeld. Het Blauwmutsenveem verlaagde in 1663 het intreegeld tot 400 gulden, waarmee ze zich leken te conformeren aan de voorschriften van het gilde. Dit bedrag was echter wel, zo merkten ze daarbij op, exclusief ‘de vereering ant veem, gelijk de broeders gewoon zijn te doen’.³⁷ Zo bleven de Blauwhoeden verkapte weerstand bieden tegen het gilde.

Net toen het gilde de bestaande vemen enigszins onder controle leek te hebben, kreeg het te maken met weerstand vanuit een andere hoek: vrijlieden die een nieuw veem wilden beginnen. Om de in 1654 ingevoerde veemstop te ontlopen, hadden zij besloten zich simpelweg ‘compagnie’ te noemen in plaats van ‘veem’. Zo konden ze inhoudelijk exact hetzelfde doen, maar ontlieden zij de bemoeienissen vanuit het gilde en bespaarden ze bovendien de aanzienlijke kosten uit die gepaard gingen met het opstarten van een nieuw veem.³⁸ Hierop besloot het gilde in 1685 om de compagnieën van hopwerkers (Purperhoeden), kaaswerkers en zijdewerkers voortaan ook als vemen te beschouwen.³⁹



VERSTOKEN VAN WERK

BEGIN JANUARI 1709 LOSTE HET BLAUWMUTSENVEEM een partij cacao van 68.000 pond, die in delen bij verschillende handelaars moest worden afgeleverd.⁴⁰ Gezien de omvang van deze partij is het zeer waarschijnlijk dat het veem tijdelijk hulp heeft ingeschakeld van enkele vrijlieden. Dit was immers een gebruikelijke methode om pieken in de werkzaamheden op te vangen. Om ervoor te zorgen dat vemen geen onderscheid maakten in de vrijlieden met wie zij in dit soort situaties samenwerkten, had het gilde in 1693 het systeem van de pen ingevoerd.

Een door het gilde aangestelde pennevader hield een bord bij met daarop alle vrijlieden die zich die ochtend bij de waag hadden gemeld. Wie aan de beurt was om die dag te worden ingehuurd door een veem, kreeg achter zijn naam een pen in het bord gestoken. Vrijlieden die absent waren, bleven *verstoken van werk*.⁴¹ De vemen kregen het bord van de pen niet te zien, zodat zij geen invloed konden uitoefenen op wie ze tijdelijk inschakelden. Vemen die zich niet aan de pen hielden, kregen boetes opgelegd.⁴²

Net als andere methodes die het gilde betrachtte om de gelijkheid onder de waagdragers te bewaren, riep het systeem van de pen weerstand op onder de vemen. In 1697 ondertekenden 134 veembroeders – dit moeten ze vrijwel allemaal geweest zijn – een verzoekschrift aan het stadsbestuur om de pen af te schaffen. Vrijlieden zouden namelijk lui en onbeschoft zijn geworden door het systeem, dat hun bij toerbeurt werk in de schoot wierp zonder dat ze daar iets voor hoefden te doen. De vemen kregen echter nul op het rekest: de pen bleef bestaan.

De achttiende eeuw in vogelvlucht

GEDURENDE DE ACHTTIENDE EEUW lijkt er weinig te zijn veranderd aan de situatie van het gilde en de vemen. Op het toneel van de nationale en internationale handel en politiek vonden echter belangrijke verschuivingen plaats. Aan het begin van de achttiende eeuw was de Republiek over het hoogtepunt van haar dominantie heen. Dit kwam vooral doordat de veel grotere naties Engeland en Frankrijk, afgunstig op de successen van dat kleine handelaarsstaatje dat alle handel naar zich toetrok, een mercantilistische politiek waren gaan voeren. Dit hield in dat ze, in een poging een positieve handelsbalans te krijgen, de export stimuleerden en de import met heffingen ontmoedigden. Desondanks zou de Amsterdamse haven nog ruim een eeuw blijven gelden als de belangrijkste stapelmarkt van de wereld. Wel zorgden de protectionistische maatregelen van de omringende landen, na tientallen jaren van toenemende handelsvolumes, voor stagnatie. Aan het begin van de achttiende eeuw stabiliseerde ook het inwonersaantal van Amsterdam zich rond de 230.000 mensen. Dat was ruim tweemaal zoveel als een eeuw eerder.⁴³

In de tweede helft van de achttiende eeuw trok de handel in Amsterdam weer aan, mede dankzij een economische opleving van het Duitse achterland. Rond 1780 kwam meer dan de helft van alle schepen die Amsterdam aandeden, uit Duitsland, waar Hamburg en Bremen zich ontwikkelden tot belangrijke havensteden. De schepen die heen en weer voeren tussen de Duitse steden en Amsterdam,



↑ Tot in de achttiende eeuw behield Amsterdam zijn status als belangrijkste stapelmarkt van de wereld. Schilderij: Jan ten Compe, 1752.

waren echter vaak zeer klein. Een andere belangrijke impuls voor de opgeleefde handel tussen 1750 en 1790, was de trans-Atlantische handel op West-Indië en Zuid-Amerika van de VOC.⁴⁴

Terwijl de handel doorgang vond als altijd, was het politiek zeer onrustig in Europa. De onrust uitte zich in de Republiek in een strijd tussen de prinsgezinden, of orangisten – de aanhangers van stadhouders van Oranje-Nassau – en de patriotten, die dezelfde gelijkheidsidealen nastreefden die tot de Franse Revolutie leidden. Aanvankelijk waren de prinsgezinden de bovenliggende partij, maar door de nabijheid van het Franse leger bleef het broeierig. Toen in de winter van 1795 de Maas

→ Vanaf 1795 bezette het Franse leger de Republiek. Het werd door Nederlandse patriotten met enthousiasme ontvangen, zoals hier te zien bij de inkomst van Napoleon in Amsterdam op 20 april 1808. Als gevolg van een grondwettelijke wijziging werd onder Napoleons bewind het waagdragersgilde in 1798 afgeschaft. Schilderij: Jan Anthonie Langendijk Dzn., 1808.



en de Waal dichtvroren, grepen de Fransen hun kans. Zij bezetten de Republiek en werden daarbij met alle egards ontvangen door de Nederlandse patriotten. Vanaf dat moment zou de voormalige Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden bijna 20 jaar binnen de Franse invloedssfeer vallen.⁴⁵ Pas na de val van Napoleon in 1813 kwam de voormalige Republiek weer op eigen benen te staan. Aanvankelijk als het Vorstendom der Verenigde Nederlanden en vanaf 1815 als het Verenigd Koninkrijk der Nederlanden.

Commissie van beëdigde stadswerkers

VANZELFSPREKEND MISTEN DE MACRO-ECONOMISCHE en geopolitieke ontwikkelingen hun uitwerking op Amsterdam niet. De Franse Tijd betekende weinig goeds voor de economie in de Nederlanden en voor de handel in Amsterdam. Er vloeiden grote sommen geld naar Frankrijk om de legers te onderhouden en door opgeworpen handelsbarrières liepen de volumes terug. Het in 1806 door Napoleon ingestelde Continentaal Stelsel, dat was bedoeld om vijand Engeland te isoleren, betekende voor Amsterdam dat er veel handel wegviel. Te meer omdat de Engelsen uit zelfbescherming veel van de Nederlandse handelsnederzettingen, waaronder Ceylon en de Kaapkolonie, bezetten, waardoor daarvandaan geen goederen meer naar Amsterdam kwamen. Tien procent van de Amsterdamse inwoners zocht hun heil op het platteland en verhuisde weg uit de stad.⁴⁶ Amsterdam verloor zijn positie als belangrijkste stapelmarkt ironisch genoeg aan Londen.

Het waagdragersgilde was net als de andere gildes in 1798 afgeschaft als gevolg van een grondwettelijke wijziging. In de praktijk waren veel gildes echter zo verankerd in het systeem, dat ze tot in 1822 invloed bleven uitoefenen. Voor het waagdragersgilde viel het doek in 1816, toen het waagrecht verviel. De vemen bleven wel bestaan. Er waren er 22 die de Bataafs-Franse Tijd hadden overleefd. Dit waren de Blauw-, Rood-, Groen-, Wit-, Geel-, Zwart-, Purper-, Grauw-, Bont- en Strohoeden, de Klapmutsen, het Leydsche veem, Engelse veem, Vriesseveem, Zeeuwse veem, Texelse veem, Schotse veem, Medemblicker veem, Haarlemmer veem, Waterasveem, Zwartasveem en het Zijdeveem.⁴⁷

Anders dan de vemen misschien hadden gehoopt, betekende het verdwijnen van het waagdragersgilde geenszins dat ze voortaan hun handen vrij hadden. Er kwam simpelweg een andere instantie voor in de plaats. Waagdragers heetten voortaan *werkers voor den handel* en vielen als zodanig vanaf 1827 onder de Coöperatie van de Werkers voor den Handel – de rechtsopvolger van het waagdragersgilde. Deze coöperatie was vervolgens weer onderdeel van de Commissie van Beëdigde Stadswerkers, waarin ook andere, soms veel grotere gildes opgingen, zoals de turfdragers, korendragers, maar ook andere kleine meet- en weeggildes. De beëdiging van de stadswerkers gebeurde nog steeds door het stadsbestuur.

... Blauw-, Rood-, Groen-, Wit-, Geel-, Zwart-, Purper-, Grauw-, Bont- en Strohoeden, de Klapmutsen, het Leydsche veem, Engelse veem, Vriesseveem, Zeeuwse veem, Texelse veem, Schotse veem, Medemblicker veem, Haarlemmer veem, Waterasveem, Zwartasveem en het Zijdeveem.

Het klonk de vemen niet in de oren als een verbetering, vooral aangezien ze in dit nieuwe systeem slechts een zeer kleine minderheid uitmaakten.⁴⁸ Ze stribbelden dan ook jarenlang tegen om zich te laten beëdiggen door de commissie, en die daarmee te erkennen. De laatste vemen deden dit pas in 1830, en bleven ook daarna strijden voor zelfstandigheid. Doordat de Kamer van Koophandel en Fabrieken zich namens de handelaars hard maakte voor het in stand houden van de vemen, hadden ze een sterke positie ten opzichte van de Commissie.⁴⁹ In 1839 lieten de vemen de overliden van de Commissie van Beëdigde Stadswerkers nog maar eens weten ‘dat het financiële en andere punten van overeenkomst bij de veemen wel huishoudelijk en buiten hunne bemoeijng als overliden waren’.⁵⁰

Inderdaad wonnen de vemen aan bewegingsruimte. Ze kregen bijvoorbeeld zeggenschap over hun personeelsbeleid. Het systeem van de pen werd afgeschaft, en lidmaatschap van het veem kon vererven van vader op zoon.⁵¹ Uiteindelijk slaagden de vemen erin zich geleidelijk aan geheel te onttrekken aan de invloed van de Commissie van Beëdigde Stadswerkers, waarna ze pas echt tot volle wasdom zouden komen. Eindelijk lag de weg voor de vemen, met de Blauwhoeden voorop, open om zich te ontwikkelen tot echte, zelfstandige opslagbedrijven.

→ Registratie van veem-
broeders binnen het waag-
dragersgilde gebeurde per veem.
Dit is de registratie van het
Vriesseveen, 1803-1877.

Vriesseveen
Bernardus Kips
Coenraad Fredrik
Pieter Scheile
Willem Schalenkamp
Gert Pijsen
Hendrik Dijkmeijer
Adrianus Patis
Tijmen Van Ingen
Van Willem Sladendorp
Jacobus Henneus de Vries
Hendrik Scheerel
Jacobus Muntendam
Arianus Van de Werken
Luzjanus Hendrik Scherendijk
Johannes Scherendijk

	Datum	Jaar
overleden.	15 July	1803
Harstman	20 febr	1805
overleden.	13 "	1806
overleden.	21 Oct	1806
overleden.	23 Dec	1808
overleden.	2 Jan	1817
overleden.	16 Apr	1817
overleden.	30 Apr	1825
overleden.	1 Aug	1825
overleden.	1 "	1825
overleden.	1 April	1849
overleden.	1 "	1849
overleden.	1 Febr	1878
overleden.	1 Jan	1888
overleden.	1 April	1888

OOSTINDIS HVYS
La Maison des Indes Orientales



2.

PAKHUISMEESTEREN VAN DE THEE

SPECIALISTEN VAN NIVEAU



PAKHUISMEESTEREN VAN DE THEE, EEN VAN VOPAKS VOORNAAMSTE VOORLOPERS, WERD IN 1818 OPGERICHT. HET IN OPSLAG EN BEWERKING VAN THEE GESPECIALISEERDE BEDRIJF GING GELIJKTIJDIG IN AMSTERDAM EN ROTTERDAM VAN START. ENKELE VAN DE OPRICHTERS WAREN OUD-MEDEWERKERS VAN DE VERENIGDE OOST-INDISCHE COMPAGNIE. DOOR PAKHUISMEESTEREN VAN DE THEE ALS EEN VOORTZETTING VAN HET PAKHUISONDERDEEL VAN DE VOC TE PRESENTEREN, PROFITEERDEN ZE OPTIMAAL VAN DE NAAM EN FAAM VAN DEZE IN 1798 OPGEHEVEN HANDELSMAATSCHAPPIJ.

IN AMSTERDAM PROFILEERDE PAKHUISMEESTEREN VAN DE THEE ZICH ALS EEN TRADITIONEEL BEDRIJF DAT ZICH STRIKT AAN HUN OORSPRONKELIJKE ACTIVITEITEN HIELD, NAMELIJK DE OPSLAG EN BEWERKING VAN THEE. VOOR DE OPSLAG VAN KOFFIE EN RIJST WERDEN HIER APARTE 'PAKHUISMEESTEREN' OPGERICHT. IN ROTTERDAM DAARENTEGEN, WAAR DE HISTORISCHE BINDING MET DE VOC MINDER MANIFEST WAS EN DE HANDELSVOLUMES KLEINER WAREN, STELDEN DE PAKHUISMEESTERS HUN PAKHUIZEN OOK OPEN VOOR ANDERE PRODUCTEN. TOEN IN 1862 DE EERSTE VATEN PETROLEUM IN DE ROTTERDAMSE HAVEN WERDEN INGEVOERD, SLOEG PAKHUISMEESTEREN DEZE OP. ENKELE JAREN LATER BOUWDE HET BEDRIJF SPECIALE LOODSEN VOOR DE OPSLAG VAN OLIËN. ZO LEGDE DE ROTTERDAMSE TAK VAN DIT BEDRIJF DE BASIS VOOR DE LATERE KERNACTIVITEIT VAN VOPAK.

Een fyne juffer

IN 1818 RICHTTEN JOSUA VAN EIK en Willem Hendrik Nolthenius Jzn. in Amsterdam Pakhuismeesteren van de Thee op. Hun activiteiten bestonden uit de opslag en bewerking van thee. Om de kwaliteit van dit kwetsbare product te kunnen garanderen, waren zeer specialistische kennis en kunde nodig. Een goed en droog pakhuis was minstens zo belangrijk. Van Eik en Nolthenius voldeden aan al deze eisen. In dienst bij de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) hadden ze allebei jarenlang ervaring opgedaan met thee, respectievelijk als pakhuismeester en als pakhuisklerk. Toen zij zelfstandig verder gingen, maakten ze gebruik van de pakhuizen van de gefailleerde compagnie. Een combinatie van deze factoren zorgde ervoor dat Pakhuismeesteren van de Thee vanaf het begin een succesvolle onderneming was.

Josua van Eik werd in 1787 pakhuismeester bij de VOC. De compagnie stond toen al drie jaar onder staatstoezicht, omdat het bedrijf grote schulden had opgebouwd. Het lukte de VOC niet om het hoofd te bieden aan concurrentie vanuit Engeland en Frankrijk, ook niet met behulp van subsidies en garantieleningen. Daarom werd de VOC in 1798 opgeheven en kwamen de pakhuizen en voorraden onder auspiciën van het ministerie van Koloniën.¹ Het werk in de pakhuizen functioneerde uitstekend en bleef ondanks alle malaise in de vloot gewoon doorgaan. Ook voor Van Eik en Nolthenius.

Na ruim twintig jaar onder Franse invloed te hebben gestaan werd in 1815 het Koninkrijk der Nederlanden uitgeroepen. Er was niet veel meer over van de dominante handelsnatie van weleer. Het op last van Napoleon ingestelde Continentaal Stelsel, bedoeld om Engeland te isoleren, had de Nederlandse economie hard geraakt. De handel lag vrijwel stil en Amsterdam verloor zijn positie als stapelmarkt aan Londen. In het oosten manifesteerden Hamburg en Bremen zich nadrukkelijk

← Oost-Indisch Huis op de Kloveniersburgwal. Schilderij: Jan van Kessel, 1672.

←← De VOC hield kantoor in het Oost-Indisch Huis in Amsterdam. Pakhuismeesteren van de Thee gebruikte dit pand na oprichting in 1818 met hetzelfde doel. Prent: Zacharias Webber, 1665.



↑ 'Memorieboek van de Edele Heeren Bewindhebbers Gecommitteerd over het Pakhuys', 1717-1795. Hierin werd de administratie opgenomen van de VOC-bewindhebbers die toezicht hielden op de pakhuizen.

Anthony Pannekoek			
Februarij 14 1743	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder in Pakhuys	600	
Augustus 2 1745	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder	900	
Maart 3 1752	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder	1150	
Maart 9 1755	als 3 ^{de} Boekhouder met	1300	
Januarij 21 1760	hangschelst met 200	1500	
April 2 1762	hangschelst in Amst. Nedergelagt en Zyn Comissie		
Nicolaas Willens			
December 30 1722	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder in Pakhuys	400	
Januarij 21 1724	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder	750	
Maart 20 1730	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder	1600	
November 26 1730	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder	2000	
Februarij 14 1743	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	2200	
Maart 9 1752	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	2450	
Maart 13 1754	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met		
Johannes de Melander			
Januarij 10 1732	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder in Pakhuys	400	
Februarij 14 1743	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	550	
Maart 9 1752	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	750	
Januarij 21 1760	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	1000	
October 19 1770	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	1050	
Februarij 14 1780	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	1600	
Johannes de Melander			
Maart 15 1752	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	500	
April 1 1760	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	750	
Februarij 14 1780	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	1300	
October 19 1790	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	1600	
Johannes de Melander			
October 29 1750	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	400	
Maart 21 1760	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	500	
April 2 1767	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	700	
October 19 1780	hangschelst tot 3 ^{de} Boekhouder met	900	

← 'Memorieboek van de Edele Heeren Bewindhebbers Gecommitteerd over het Pakhuys'. Op de linkerpagina de boekhoudkundige registratie van de verschillende functies die Anthonij Pannekoek op het pakhuys vervulde in de periode 1743-1762.

→ Oprichtingsakte Amster-
damse Pakhuismeesteren van
de Thee, 1818.

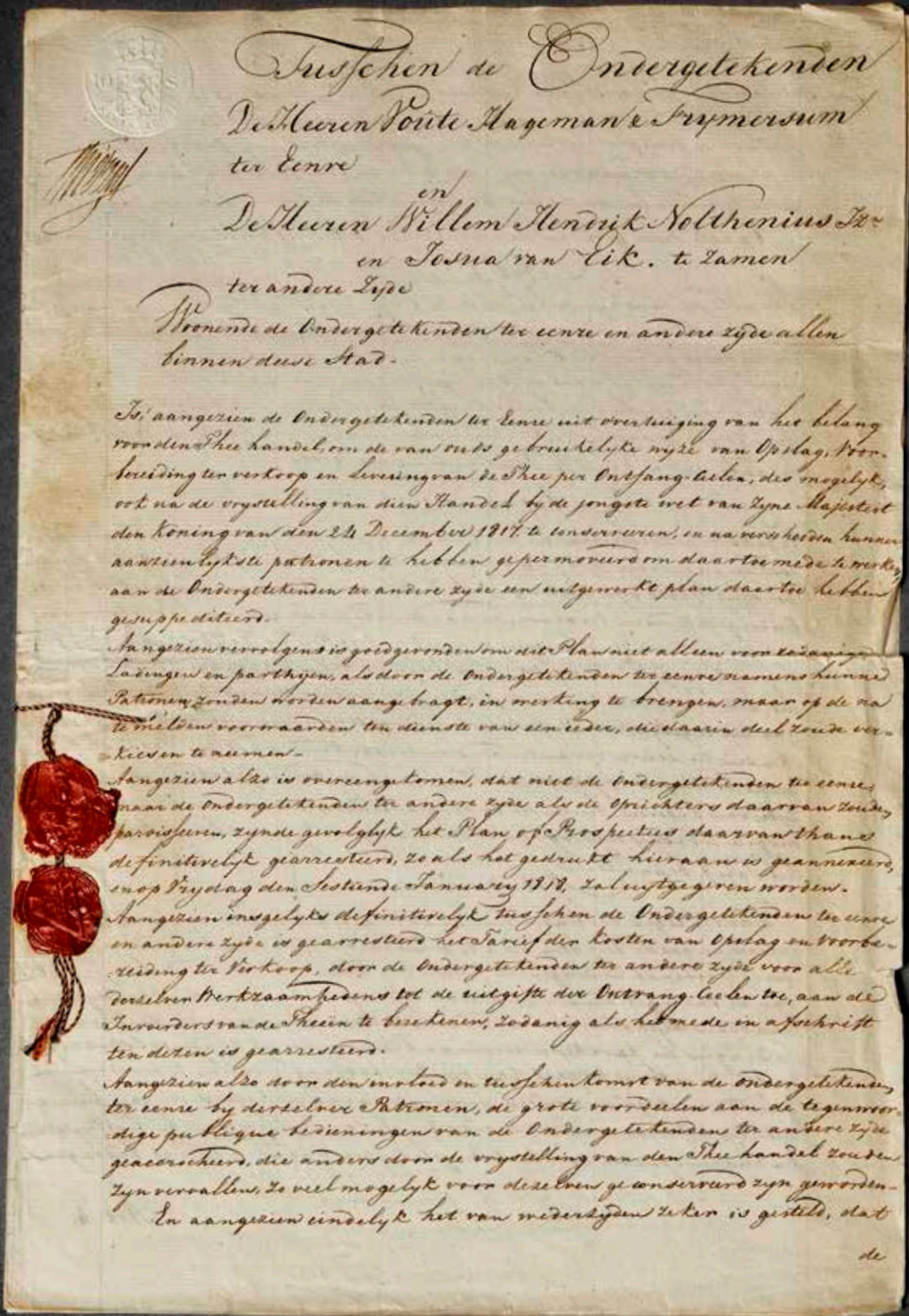
als concurrenten.² Bovendien ging de controle over veel overzeese gebieden, zoals Ceylon en de Kaapkolonie, verloren aan de Engelsen.

Koning Willem I nam zich voor om de internationale handel vanuit zijn kersverse koninkrijk nieuw leven in te blazen en de glorie dagen van de Gouden Eeuw te doen herleven. Hierbij dacht hij onder andere aan de theehandel, die voor de VOC decennialang een van de meest winstgevende activiteiten was geweest.³ Hij richtte de Nederlandsche Geoctroyeerde Maatschappij voor de Chinasche Theehandel op, die net als de VOC was gebaseerd op een door de staat verstrekt handelsmonopolie.⁴ Deze constructie had anderhalve eeuw lang gegolden als een succesformule, maar bleek in de veranderde wereld krachteloos. De Europese theemarkt werd inmiddels gedomineerd door Amerikaanse handelshuizen die zich niet lieten afschrikken door de verhoogde invoerrechten van Willem I. Ze overvoerden de Nederlandse theemarkt in de jaren 1816 en 1817, met als gevolg dat de Maatschappij een fiasco werd. Willem I besloot de theehandel per december 1817 toch vrij te geven.⁵

Nog geen maand later, in januari 1818, werd de oprichting van Pakhuismeesteren van de Thee aangekondigd. Aangezien dit bedrijf gebruik bleef maken van het Salpeterhuis als pakhuis en het Oost-Indisch Huis als kantoor, en onder leiding bleef van dezelfde mensen, was er sprake van een praktische voortzetting van het VOC-pakhuisonderdeel. Van Eik en Nolthenius lieten geen kans onbenut om die achtergrond te benadrukken; ze voorzagen hun oprichtingsakte zelfs van een VOC-stempel.

Pakhuismeesteren van de Thee had het tij mee. Dankzij de grote partijen thee die Nederland binnenkwamen, niet alleen rechtstreeks uit China, maar ook via Londen, Hamburg en Bremen, was er veel vraag naar opslag en bewerking van thee. Ook grote Nederlandse theemakelaars als Voute, Hagemann & Frymersum maakten graag gebruik van de diensten van Van Eik en Nolthenius. Als geen ander wisten zij om te gaan met de ‘fyne juffer’, die niet in contact mocht komen met andere (aromatische) producten om te voorkomen dat de smaak en kwaliteit beïnvloed werden.⁶

Als geen ander wisten Van Eik en Nolthenius om te gaan met de ‘fyne juffer’, die niet in contact mocht komen met andere (aromatische) producten om te voorkomen dat de smaak en kwaliteit beïnvloed werden.





↑ Het VOC-fregat Peter en Paul op het IJ. Schilderij: Abraham Storck, ca.1699.

VOC-SIGNATUUR

PAKHUISMEESTEREN VAN DE THEE KAN WORDEN BESCHOUWD als voortzetting van het pakhuisonderdeel van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC). De roemruchte VOC was in 1602 opgericht op initiatief van raadpensionaris Johan van Oldenbarnevelt. Hij zag dat verschillende Nederlandse handelaars elkaar hevig beconcurrerden en spoorde hen aan in plaats daarvan samen te werken. Zo ontstond 's werelds eerste multinational, die van de Staten-Generaal het octrooi kreeg op de zeehandel met het gebied ten oosten van Kaap de Goede Hoop en ten westen van de Straat Magellaan.⁷ Van Oldenbarnevelt hoopte dat de compagnie stimulerend zou werken op de handel en het prestige van de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Daarnaast zag hij in een sterke, gecentraliseerde aanwezigheid in Oost-Indië een mogelijk wapen in de strijd tegen de Portugezen en Spanjaarden, met wie de Nederlandse Republiek in oorlog was. De VOC was in alle opzichten een succes. Binnen korte tijd werd de Republiek een zeer dominante factor in de handel met Oost-Indië en streefde ze de Iberiërs voorbij.

Organisatorisch was de VOC opgedeeld in zes zogenoemde kamers: een voor iedere deelnemende stad of gewest. De dominante kamer was die van Amsterdam, met als zenuwcentrum het Oost-Indisch Huis, een voormalige wapenopslagplaats aan de Kloveniersburgwal. Op de onderste verdiepingen van het pand bevonden zich vergader- en directieruimten, de zolders werden gebruikt voor opslag van goederen. Door de successen van de VOC volstond het Oost-Indisch Huis al snel niet meer als enige opslagruimte. Het pand werd meerdere keren uitgebreid en ook betrok de VOC gedurende de zeventiende eeuw verschillende andere pakhuizen langs de Amsterdamse grachten, onder meer aan het Rapenburg.⁸

Om het chronische ruimtegebrek doeltreffend het hoofd te bieden, werd rond 1660 begonnen met de bouw van een uitgebreid complex op Oostenburg, een pas aangeplempt eiland in het IJ. Het opvallendste gebouw dat hier verrees, was het door Daniel Stalpaert ontworpen Oost-Indisch Magazijn. Met een oppervlakte van 177 bij 20 meter en maximale hoogte van 33 meter was dit een ongeëvenaarde kolos, waarin onder meer peper, kaneel, kruidnagels en foelie werd opgeslagen. Naast het pakhuis werden op Oostenburg ook werven aangelegd, compleet met smederij, zeilmakerij en alles wat er verder nodig was voor de VOC zelf om schepen te bouwen en repareren. De compagnie concentreerde voortaan haar activiteiten op het eiland. In de jaren twintig van de achttiende eeuw bouwde de VOC Oostenburg verder vol door tegenover het Oost-Indisch Magazijn het Nieuwe Magazijn, of Salpeterhuis, neer te zetten. Dit gebouw deed dienst als opslagruimte van onder meer salpeter, suiker, katoenen garen, tin, zink, koffie en drogerijen – waaronder thee. Al die tijd bleven de bewindhebbers en de klerken kantoor houden in het Oost-Indisch Huis.⁹

Het beheer en de organisatie van de pakhuizen stond onder toezicht van de Commissie van Commerce, ook wel de Heren van het Pakhuis genoemd.¹⁰ Tot ongeveer 1717 schakelden zij nog regelmatig de hulp in van verschillende vemen om in drukke tijden bij te springen, maar daarna was de organisatiestructuur dusdanig uitgekristalliseerd dat de vemen niet meer nodig waren. Voortaan hielden twee pakhuismeesters, vier boekhouders en twee hoofdklerken toezicht op de pakhuizen en de 50 tot 150 loswerkers en *garbuleurs*, bewerkers van droge producten.¹¹ De pakhuismeesters waren verantwoordelijk voor de administratie van alle in- en uitgaande goederen en gaven leiding aan de andere medewerkers. Zij waren mannen met aanzien en vrijwel altijd van goede komaf. Dit gold ook voor Van Eik en Nolthenius, beiden afkomstig uit patriciërsfamilies en vermoedelijk beiden zoon van een vader die ook al voor de VOC werkte.¹² Hierdoor hadden ze behalve kennis en ervaring ook status, naam en een uitgebreid netwerk.



↑ Zilveren troffel gebruikt bij de eerste steenlegging van het Nieuwe Magazijn van de VOC op Oostenburg, 18 april 1720. Een aantal kinderen van de bewindhebbers van de VOC mochten deze taak op zich nemen. Deze troffel is van Dirck Sautijn.



↑ De werf van de Verenigde Oost-Indische Compagnie met het Oost-Indisch Magazijn op het eiland Oostenburg in Amsterdam. Schilderij: Ludolf Bakhuizen, 1696.

→ De eerste drie pakhuismeesters van de Rotterdamse Pakhuismeesteren van de Thee. Van links naar rechts Engel Pieter de Monchy, Hermanus Cornelis Voorhoeve en Petrus van Rossem.



Dynastievorming in het pakhuïs

DE PROSPECTUS WAARMEE HET AMSTERDAMSE Pakhuismeesteren van de Thee werd aangekondigd, maakte ook melding van de oprichting van een Rotterdamse onderneming. Hoewel het bedrijf in de Maasstad ook ging opereren onder de naam Pakhuismeesteren van de Thee, stond het geheel op eigen benen en bestonden er geen officiële banden tussen de twee. Nog voordat er in Rotterdam één baal thee was verwerkt, dreigde het bedrijf als een nachtkaaars uit te gaan. Oprichter Gijsbert de Roo, voormalig VOC-boekhouder in Rotterdam, overleed binnen een maand na de oprichting, waarna zijn compagnon G. Palesteijn zich terugtrok.¹³ Na enige twijfel werd besloten de oprichting toch gevolg te geven. De nieuwe voormannen van het Rotterdamse bedrijf waren Hermanus Cornelis Voorhoeve en Engel Pieter (Piet) de Monchy, een commissionair en een jeneverfabrikant.¹⁴

Dat de Amsterdamse en Rotterdamse Pakhuismeesteren van de Thee in de praktijk aparte, zelfstandige bedrijven waren, nam niet weg dat ze in veel opzichten op elkaar leken. Ook Rotterdam, dat een minder sterke VOC-erfenis kende dan Amsterdam, had een Oost-Indisch Huis dat Pakhuismeesteren van de Thee in gebruik namen als pakhuïs en kantoor. Dit pand aan de Boompjes verschaftte het jonge bedrijf direct naam en status, waardoor het, net als in Amsterdam, binnen zeer korte tijd een monopoliepositie verwierf op het gebied van theeopslag.¹⁵ In grote lijnen voeren de bedrijven in beide steden dezelfde koers. Aangezien het Amsterdamse bedrijf historisch het grootst en invloedrijkst was, bepaalde het meestal de richting. De Rotterdamse bestuurders accepteerden de tweede plaats.

De pakhuismeesters behoorden in beide steden tot de plaatselijke elite. Zo wisten ze commissarissen aan zich te binden die hen nog meer naam en invloed verschafte. In Amsterdam waren dit J. de Burlett en H.J. Swarth en in Rotterdam J. Kloppenburg en A. Mees: mannen uit gegoede families met invloed en connecties in de handel en bancaire wereld. De winst van het bedrijf kwam rechtstreeks ten goede aan de pakhuismeesters zelf, hoewel het goed gebruik was om hem op een privérekening in het bedrijf te laten staan. Indien nodig keerden ze hiervan bedragen aan zichzelf uit. Door hun eigen geld in het bedrijf te laten, ontstond een prikkel om het bedrijf in handen van familie en zeer goede vrienden te houden.

↓ Oost-Indisch Huis aan de Boompjes in Rotterdam. Na oprichting in 1818 nam Pakhuismeesteren van de Thee dit pand als kantoor en pakhuïs in gebruik. Prent: Petrus Schenk, ca. 1700.



Nadat in Amsterdam Nolthenius, in 1827, en Van Eik, in 1831, overleden, volgden in hun voetsporen nog twee Van Eiks en een Nolthenius. Toen in 1878 de laatste Van Eik overleed, werd hij opgevolgd door Jan Bierens de Haan, wiens familie tot ver in de twintigste eeuw aan het roer zou blijven staan. Officieel hadden de belangrijkste klanten inspraak in de aanstelling van een nieuwe pakhuismeester, maar in de praktijk legden zij de pakhuismeesters geen strobreed in de weg om aan dynastievorming te doen. Nooit stemde er een handelaar tegen een voorgestelde opvolger.¹⁶

Ook in Rotterdam zagen de pakhuismeesters er de waarde van in om de leiding van het bedrijf in de familie te houden. Voorhoeve en De Monchy gaven hiertoe al in 1820 de eerste aanzet toen ze een nieuwe prospectus uitgaven (aangezien op de oorspronkelijke prospectus nog de namen stonden van De Roo en Palesteijn). Ze schrapten hierin het artikel over de inspraak van theehandelaars in de benoeming van nieuwe pakhuismeesters. De keuzevrijheid die ze hiermee wonnen, gebruikten ze voor het aanstellen van een derde pakhuismeester. In tegenstel-

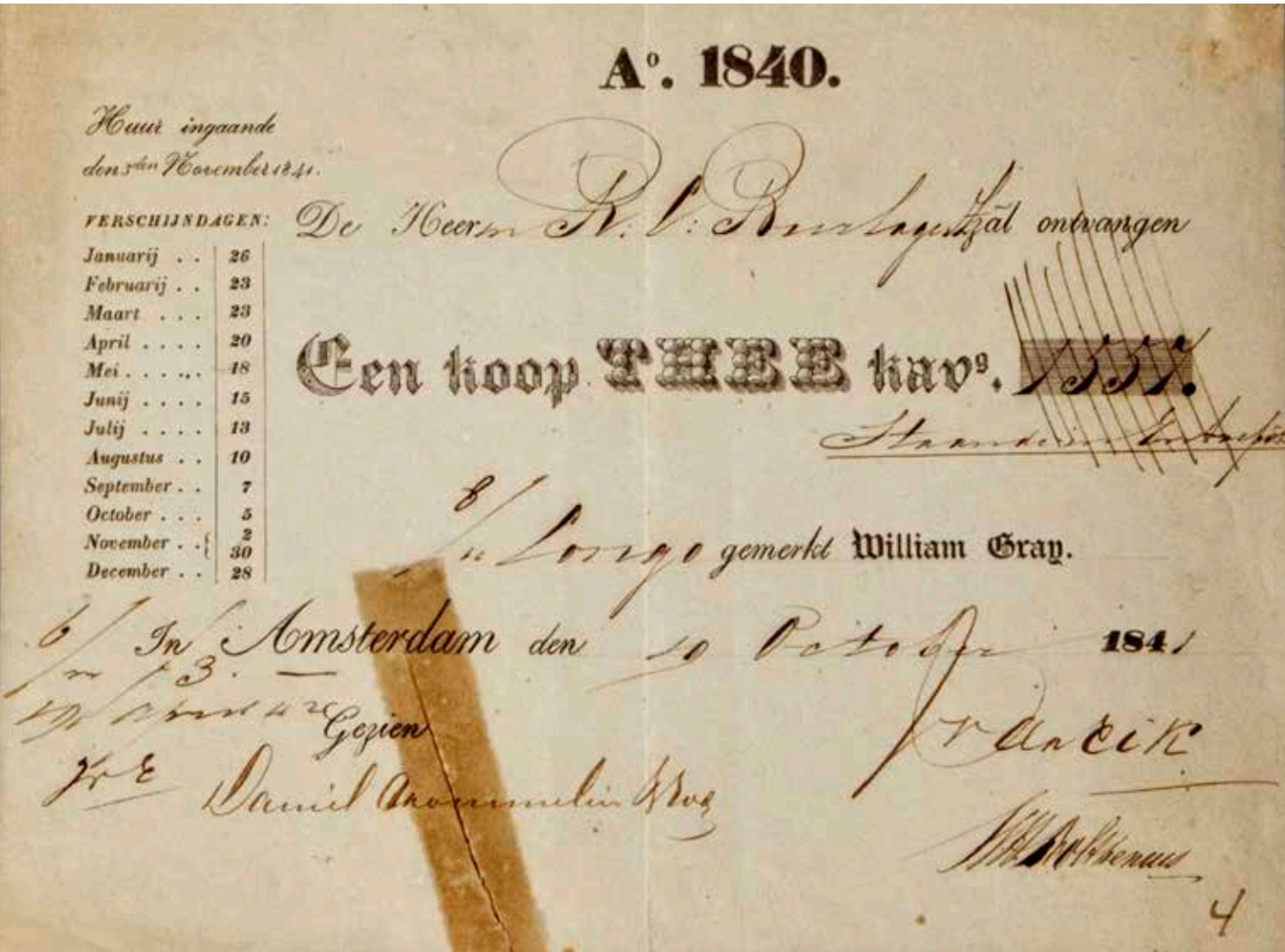
→ In 1824 richtte koning Willem I de Nederlandsche Handel-Maatschappij op. De NHM was van 1831 tot 1856 gevestigd aan de Herengracht 40 in Amsterdam. Prent: Seyffardt's Boekhandel, ca. 1855.



ling tot hun Amsterdamse collega's waren Voorhoeve en De Monchy namelijk geen voltijd pakhuismeesters. Vooral Voorhoeve had naast zijn werk als commissionair erg weinig tijd over en liet zich daarom van het begin af aan bijstaan door zijn zwager Petrus van Rossem. Vanaf 1820 werd Van Rossem de derde pakhuismeester. Toen Voorhoeve vier jaar later overleed, gingen De Monchy en Van Rossem getweeën verder. De familie Voorhoeve/Van Rossem bleef tot aan het eind van de eeuw in het bedrijf vertegenwoordigd. De familie De Monchy, lange tijd een van de invloedrijkste families in Rotterdam, zelfs tot in 1967.¹⁷

Een sterke positie

DE GOEDE NAAM EN STERKE POSITIE die Pakhuismeesteren van de Thee in beide vestigingsplaatsen opbouwde, werd in 1824 voor het eerst serieus getest. Dat jaar richtte 'koopman-koning' Willem I de Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM) op, om de Nederlandse economie een impuls te geven. Hoewel de Europese handel zich inmiddels volledig had hersteld van de Franse periode, was de rol van Nederland daarin gemarginaliseerd. Het waren de Engelsen en de Amerikanen die



↑ Ceel 'op naam' van Pakhuismeesteren van de Thee, 1840.

tegenwoordig de dienst uitmaakten. Hoewel de NHM een particuliere maatschappij was, was ze nadrukkelijk gericht op het dienen van het nationaal belang. De doelstelling was niets minder dan het herstellen van de Nederlandse stapelmarkt en centrale rol in de wereldhandel. Geen lichte taak, maar bij de uitgifte van aandelen bleek er in het hele land interesse, en dus vertrouwen. In plaats van de begrote 12 tot 24 miljoen gulden, leverde de aandelenuitgifte maar liefst 70 miljoen gulden op. Willem I nam zelf ook een belangrijk aandeel in de maatschappij.¹⁸

Qua doelstelling en omvang kon de NHM zich spiegelen aan de VOC. Hierdoor vormde ze een serieuze bedreiging voor Pakhuismeesteren van de Thee. Net als haar illustere voorganger was de maatschappij immers groot genoeg om de gehele handelsketen in eigen beheer te nemen – dus ook de opslag van thee. De NHM had zelf theepakhuizen kunnen openen, of Willem I had kunnen aansturen op een overname van Pakhuismeesteren van de Thee door de NHM. Toch voltrok zich geen van beide scenario's. Blijkbaar had Pakhuismeesteren van de Thee in de

zes voorafgaande jaren een dusdanige naam opgebouwd, dat de NHM geen aanleiding zag deze activiteiten zelf te ontplooien. Ze bracht al haar thee onder bij de Pakhuismeesteren van de Thee, dat daardoor nog meer aan prestige won.

Naast expertise op het gebied van opslag en behandeling van thee had Pakhuismeesteren van de Thee een andere belangrijke troef in huis: de uitgifte van celen. Dit waren eigendoms certificaten die de pakhuismeesters uitgaven aan de eigenaars van de partijen thee die ze in opslag hadden. De celen hadden een aantal voordelen. De eigenaar kon hiermee aantonen welke exacte partij van hem was en was zo zeker van de omvang, kwaliteit en waarde ervan. Op grotere schaal maakten celen het mogelijk om partijen thee te verhandelen zonder ze fysiek te verplaatsen. Zo hadden ze een stimulerend effect op de speculatie in thee. Dit zal Willem I bijzonder hebben aangesproken en kan een belangrijke reden zijn geweest om de Pakhuismeesteren van de Thee ongemoeid te laten. Doordat de celen op naam stonden, waren ze theoretisch waardeloos in de handen van een ander. Door hier niet al te streng op te letten, moedigden de pakhuismeesters de speculatie aan. Celen konden worden beleend bij de Nederlandsche Bank, waarmee ze de status kregen van waardepapieren. Zo ontstond een tot dan toe ongekennde betaalmethode, geheel gebaseerd op vertrouwen.¹⁹

In december 1845 was het bijna gedaan met celen als waardepapieren. Dat jaar ging ene firma Dekker failliet, die bij de NHM in het krijt stond. Toen de maatschappij ontdekte dat er celen waren die op naam stonden van Dekker, liet zij beslag leggen op de corresponderende partij thee. Onbedoeld legde de NHM hiermee de lacune in het systeem bloot, want hoewel de celen nog op naam stonden van Dekker, had deze ze al lang verhandeld. De nieuwe houder van de celen zag zijn waardepapieren door de beslaglegging van de NHM in één klap waardeloos worden: het werden in feite ongedekte cheques. Dit bracht het hele systeem aan het wankelen, aangezien het vertrouwen waarop het gebaseerd was, werd gelogenstraft. Er volgde spoedig overleg tussen directeurs van de Nederlandsche Bank en adviseurs en commissarissen van Pakhuismeesteren van de Thee. Op 8 januari 1846 brachten zij hun oplossing naar buiten: Pakhuismeesteren van de Thee zou voortaan geen celen *op naam* meer uitgaven, maar celen *aan toonder*. Dit hield in dat uitsluitend de fysieke houder van een ceel, aanspraak kon maken op het onderpand, namelijk de corresponderende partij thee in het pakhuis van de Pakhuismeesteren van de Thee.²⁰

De beslissing om over te stappen van celen op naam naar celen aan toonder werd genomen in Amsterdam en wel met zoveel haast, dat de Rotterdammers hierin niet werden gekend. In de Maasstad vernamen ze het nieuws uit de prospectus, en werden zodoende voor een voldongen feit gesteld. In plaats van blind te volgen, ging Piet de Monchy eerst te rade bij zijn neef Willem Mees, telg uit een Rotterdamse bankiersfamilie en de latere president van de Nederlandsche Bank. Na diens instemming ging ook Rotterdam over op de nieuwe vorm van celen.²¹ Hoewel de omzetting werd aangekondigd als een kleine wijziging, betekende het in feite de redding van het systeem, dat in de volgende jaren bovendien een grote vlucht zou nemen.²²



↑ Vanaf de tweede helft van de zeventiende eeuw werd thee in Europa erg populair. Oorspronkelijk was deze thee afkomstig uit China. Op deze afbeelding is de theepluk in China in de achttiende eeuw te zien.

DE PAREL DER KRUIDEN

VANAF DE TWEEDE HELFT VAN DE ZEVENTIENDE EEUW werd thee in Europa erg populair. Geen wonder, want er werden welhaast magische krachten toegekend aan het kruid. ‘Thee was de parel der kruiden; men kon al de medicijnen wel wegschrappen uit de boeken en er alleen de thee voor in de plaats stellen’, aldus een zeventiende-eeuwse Amsterdamse arts.²³ In Duitsland, Frankrijk en Engeland werd er vergelijkbaar over thee gesproken. Het werd deftig om thee te drinken en goeode families richtten in hun huis een theekamer in. Tegen het eind van de eeuw kwam thee ook onder de burgerbevolking in zwang en werden in steden *theesalets* geopend waar men ’s middags een kopje thee kon nuttigen.

Oorspronkelijk was alle thee die in Europa werd gedronken, afkomstig uit China. De Europese handelaars voeren niet rechtstreeks op China en waren dus afhankelijk van Chinese tussenhandelaars. In 1825 slaagde Philipp Franz von Siebold, thee-expert van de Nederlandsche Handel-Maatschappij, er voor het eerst in om (Chinese) thee te laten groeien op Java. Ongeveer gelijktijdig deden de Engelsen hetzelfde in Brits-Indië, maar de echte doorbraak van thee van buiten China volgde pas na de ontdekking van de Britten

van Assamthee in 1835. Deze thee bleek beter aan te sluiten bij de Europese smaak en werd vanaf 1873 ook door de Nederlanders op Java verbouwd. In de daaropvolgende decennia verdrong deze zogenoemde Java-thee de China-thee van de Nederlandse markt.²⁴

De handel in thee was *big business*, waarin miljoenen guldens omgingen. Het werd in China en Indië met grote zorg geteeld, geoogst, gekeurd en verpakt, maar dat was nog geen garantie dat de kwaliteit ook bij aankomst in Nederland nog goed was. Het was zaak de kwetsbare thee zo min mogelijk in contact te brengen met andere goederen, aangezien die de geur en smaak zouden kunnen beïnvloeden. Een schip dat uitsluitend met thee werd beladen, was echter niet zwaar genoeg om stabiel te zijn. De oplossing hiervoor was om thee te vervoeren in combinatie met porselein, wat juist erg zwaar was en geen geur of smaak afgaf.²⁵

Enmaal in Nederland aangekomen, werd de thee door de pakhuismeesters opnieuw gecontroleerd op kwaliteit. Hoewel deze kwaliteitsbepaling grotendeels een ervaringsvak was, bestonden er nauwgezette procedures, waarbij werd gelet op kleur, structuur, helderheid en natuurlijk smaak en geur. Hierover schreef de directeur van het proefstation voor thee te Buitenzorg, op Java: ‘Om een zuiver oordeel over den geur te geven is verreweg het moeilijkst. Dit komt ook voor een groot deel door de slechte ontwikkeling van het menschelijk reukorgaan, getuige de talloze slechte parfums, die gebruikt worden en de slecht riekende sigaren en tabak, die gerookt worden.’²⁶



→ Vanaf 1873 werd er door de Nederlanders thee op Java verbouwd. Op deze foto het interieur van thee-onderneming Panjairan in de Preanger Regentschappen op Java, begin twintigste eeuw.

→ → Overzichten en prijslijsten van de door Pakhuismeesteren van de Thee aangeboden partijen thee op een veiling van 1835.

[illegible]

Leve de koning!

EEN ANDERE BELANGRIJKE PIJLER VAN HET SUCCES van Pakhuismeesteren van de Thee, was het uitgebreide netwerk van Willem Hendrik Nolthenius en Josua van Eik. Hun nauwe contacten binnen de NHM zorgden er eind jaren twintig voor dat ze hun positie verder konden versterken. De twee hadden hun oog laten vallen op koffie: een belangrijk product voor de NHM, die 90 procent van de import van Java-koffie voor haar rekening nam. De halfjaarlijkse koffieveilingen van de NHM konden rekenen op internationale belangstelling. Vandaar dat de pakhuismeesters dit gewilde product graag onder hun hoede wilden nemen. Anders dan bij thee, was er voor koffie echter weinig bijzondere kennis nodig, dus beheerde de NHM de opslag en verwerking ervan zelf. Bij grote partijen huurde de maatschappij stadswerkers in om haar bij te staan.

De troef die de pakhuismeesters in handen hadden – en uitspeelden – was de uitgifte van celen. Op 9 november 1827 stuurden ze een brief aan de directie van de NHM, op dat moment onder leiding van Charles Pieters, waarin ze schreven van verscheiden handelaars en makelaars te hebben vernomen dat er grote behoefte bestond aan de invoering van celen in de koffiehandel.²⁷ De pakhuismeesters

De halfjaarlijkse koffieveilingen van de NHM konden rekenen op internationale belangstelling. Vandaar dat de pakhuismeesters dit gewilde product graag onder hun hoede wilden nemen. Op 1 januari 1828 zag Pakhuismeesteren van de Koffij het levenslicht.

stonden ervoor open om aan deze vraag te voldoen en de speculatie in koffie te stimuleren. De NHM ging akkoord, waarna op 1 januari 1828 Pakhuismeesteren van de Koffij het levenslicht zag.²⁸ De oprichters waren Josua van Eik jr. en de speciaal hiervoor aangetrokken koffiespecialist P. ten Cate. Pakhuismeesteren van de Koffij werd een aparte onderneming, maar had zeer korte lijnen met Pakhuismeesteren van de Thee – en via Van Eik zelfs familiebanden.²⁹ Evenals hun tegenhangers in de thee, kenden de Pakhuismeesteren van de Koffij lange tijd vooral voorspoed. Er bleek inderdaad vraag te zijn naar koffiecelen en de NHM was tevreden over de kwaliteit van de door Pakhuismeesteren van de Koffij geleverde diensten. De pakhuismeesters op hun beurt zullen gelukkig geweest zijn met de nauwere samenwerking met de prestigieuze NHM.

In Rotterdam maakten ook Piet de Monchy en Petrus van Rossem dankbaar gebruik van hun goede naam en netwerk. Bijvoorbeeld toen het eigendom van het Oost-Indisch Huis aan de Boompjes, waarvan zij de zolders huurden, in 1829 overging van de staat naar de stad Rotterdam. De zolders van het hoofdge-



→ Pakhuismeesteren van de Thee onderhield goede banden met koning Willem I. Dit kwam goed van pas toen de stad Rotterdam in 1829 eigenaar werd van het Oost-Indisch Huis aan de Boompjes, dat zij in gebruik namen als vrij-entrepot. Het stadsbestuur verzocht de pakhuismeesters uit te zien naar een nieuwe locatie, maar dit werd door tussenkomst van de koning voorkomen. Het bedrijf zou nog ruim een eeuw aan de Boompjes gevestigd blijven. Schilderij: Joseph Paelinck, 1819.



60

↑ In 1820 nam koning Willem I het initiatief tot op-richting van het Rijks-Entrepot-dok. In dit pakhuizencomplex aan de Rapenburgergracht in Amsterdam konden transitogoederen belastingvrij worden opgeslagen. Prent: Augustus Wijnantz, 1835.

bouw van dit voormalige VOC-pand werden gerekend tot de beste opslagruimtes in Rotterdam. Het stadsbestuur wilde het pand gebruiken als vrij-entrepot en stelde, in samenspraak met de Rotterdamse Kamer van Koophandel en Fabrieken, dat de pakhuismeesters moesten uitzien naar een nieuwe locatie. Zij vonden dat ‘als de door hen gebruikte zolders zoo bijzonder goed waren, het algemeen belang eischte, ook andere er toe te laten tot opslag van hun voor wederuitvoer bestemde thee’.³⁰ De Monchy en Van Rossem waren niet van plan om hun eersteklas opslagruimte zo-maar prijs te geven, en zetten grof geschut in: ze legden de kwestie voor aan Willem I. Blijkbaar stonden de pakhuismeesters er goed op bij de koning – nota bene beter dan het Rotterdamse stadsbestuur en de Kamer van Koophandel en Fabrieken – want ze kregen toestemming om hun locatie te behouden. Dankzij koning Willem I zouden de Rotterdamse Pakhuismeesteren van de Thee nog ruim een eeuw aan de Boompjes gevestigd blijven.

Prestigestrijd

IN DE JAREN VIJFTIG VAN DE NEGENTIENDE EEUW raakten de pakhuismeesters in Amsterdam via de NHM verstrikt in een politieke prestigestrijd, met als inzet het voortbestaan van het Rijks-Entrepotdok. In dit pakhuizencomplex aan de Rapenburgergracht konden transitogoederen, die slechts in Amsterdam waren in afwachting van doorvoer, belastingvrij worden opgeslagen. Dit initiatief van Willem I uit de jaren 1820 was bedoeld om Amsterdam aantrekkelijk te maken als door-



↑ Jan Jacob Rochussen (1797-1871) kreeg als commissaris van de koning bij de Nederlandsche Handel-Maatschappij de taak ervoor te zorgen dat deze zijn koffie niet langer onderbracht bij Pakhuismeesteren van de Koffij, maar bij het Entrepotdok. Prent: Nicolaas Pieneman en F.B. Waanders, ca. 1842.

61

voerhaven. Door, net als bij de NHM, persoonlijk financieel betrokken te zijn bij het Entrepotdok, verleende de koning het extra cachet.³¹

Het Entrepotdok kwam na 1845 in financieel zwaar weer, omdat in dat jaar de import- en doorvoerbelastingen werden verlaagd. Handelshuizen hadden hierdoor minder behoefte om goederen op te slaan in het entrepot, dat vervolgens problemen kreeg met de bezettingsgraad. De directie moest op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen en richtte de pijlen op de opslag en behandeling van koffie. Ze wilde de NHM ervan overtuigen haar koffie niet langer onder te brengen bij Pakhuismeesteren van de Koffij, maar bij het Entrepotdok. Net als andere grote handelshuizen huurde Pakhuismeesteren van de Koffij weliswaar al een zolder in het Entrepotdok voor de opslag van transitogoederen, maar het gros van de koffie lag elders opgeslagen. Als het Entrepotdok al die handel zou weten binnen te halen, was het uit de problemen.

De man die in 1853 naar voren werd geschoven om deze klus te klaren, was Jan Jacob Rochussen. Als voormalig minister van financiën en gouverneur-generaal in Indië was hij een politiek zwaargewicht. Bovendien had hij goede contacten bij beide instanties. Hij was immers medeoprichter en voormalig directeur van het Rijks-Entrepotdok en inmiddels commissaris van de koning bij de NHM. Rochussen nam de taak zeer serieus, want naast zijn persoonlijke prestige, stond ook die van de koning op het spel. In zijn streven de handel te stimuleren had koning Willem I bij de oprichting van het dok het koningshuis garant gesteld voor een rentebetaling. Als de bezettingsgraad van het dok niet snel omhoog ging, zou het deze garantstelling moeten aanspreken, wat een behoorlijke smet op het blazen van de koning zou betekenen.

De NHM ging niet in op het voorstel van Rochussen om de koffie voortaan onder te brengen in het Entrepotdok. Zij deden al ruim twintig jaar zaken met Pakhuismeesteren van de Koffij, en besloten hun loyaal te blijven. Deze loyaliteit van de NHM aan de pakhuismeesters zal deels zijn ingegeven doordat Piet de Monchy, voormalig pakhuismeester in Rotterdam, sinds 1851 president-directeur was van de NHM. Om de relatie met het Entrepotdok niet te schaden, bracht De Monchy andere producten, waaronder katoen, onder in het dok en vroeg hij de pakhuismeesters er ook extra zolders te huren. Hiermee was het Entrepotdok voorlopig uit de brand en hoopte hij Rochussen tevreden te hebben gesteld.

Dit was echter niet het geval. Rochussen had zijn nek uitgestoken om de NHM-koffie onder te brengen bij het Entrepotdok en nam geen genoegen met minder. In 1856 schreef hij een brief aan zijn collega-NHM-commissarissen, waarin hij De Monchy en zijn directie ervan beschuldigde niet objectief te zijn in de koffiekwestie. Zij zouden te hechte persoonlijke banden hebben met de pakhuismeesters en zelfs persoonlijk belang hebben bij het in stand houden van de samenwerking met Pakhuismeesteren van de Koffij. Met deze aanval zette Rochussen de zaken uiteindelijk alsnog naar zijn hand. Nog altijd tegen de zin van de directie werd besloten per 1 januari 1859 alle koffie van de Nederlandsche Handel-Maatschappij onder te brengen in het Entrepotdok.³²

→ [Overzichten en prijslijsten van de door Pakhuismeesteren van de Thee aangeboden partijen thee op een veiling in 1815.](#)

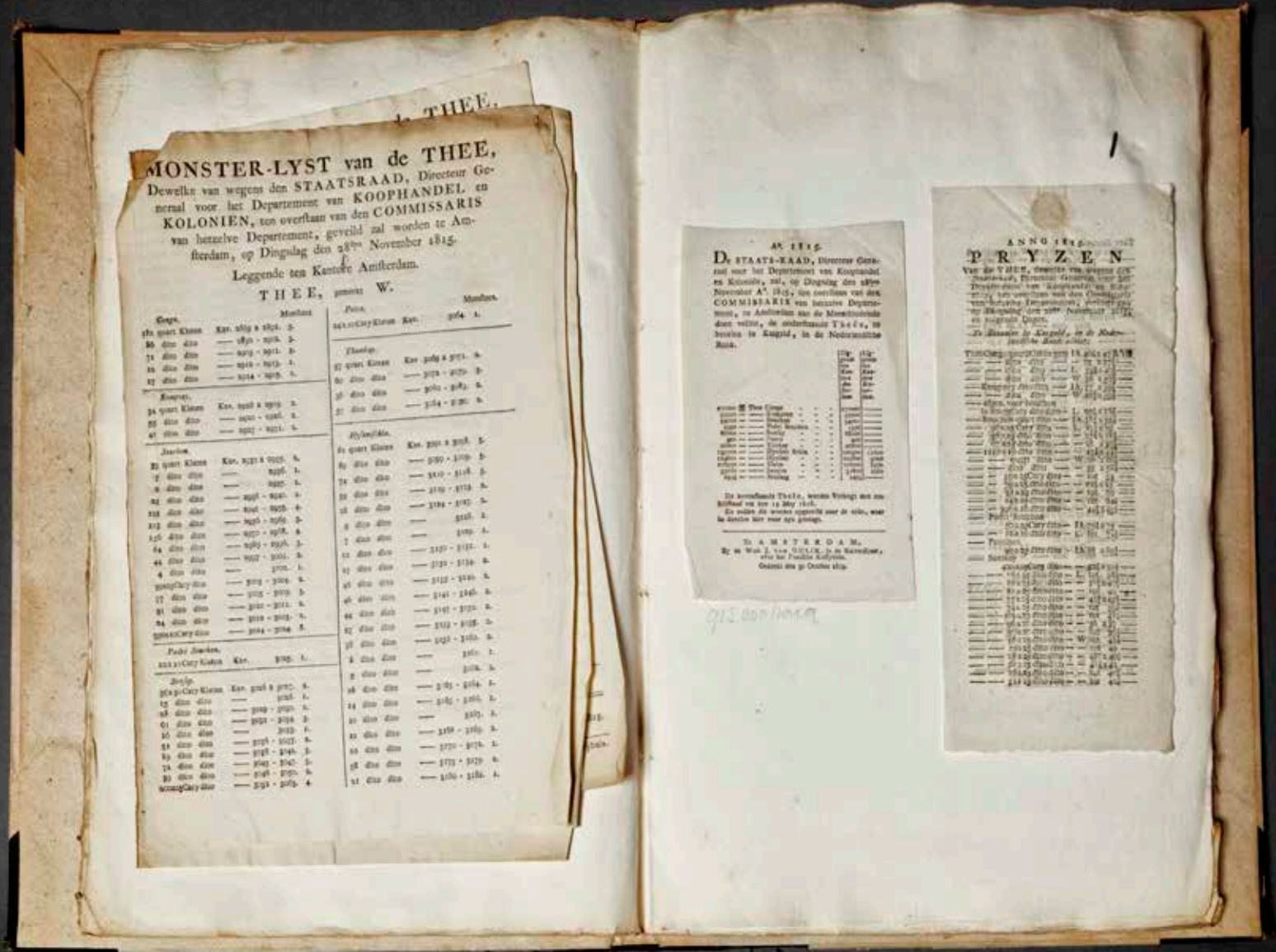
Voor Pakhuismeesteren van de Koffij betekende dit dat ze per dezelfde datum de deuren sloten. De NHM had namelijk vrijwel de gehele koffiehandel in Amsterdam onder haar hoede; zonder deze klant hadden de pakhuismeesters geen bestaansrecht. Het was extra pijnlijk dat de verwerking van de koffie in het Entrepotdok in handen kwam van een consortium van drie vemen: de Roodhoeden, de Klapmutsen en, als leidende partij, het Blaauwhoedenveem.³³ Dit was de eerste keer dat de vemen zich manifesteerden als serieuze concurrenten van de pakhuismeesters. Saillant hieraan was dat Pakhuismeesteren van de Koffij de Blauwhoeden in de voorafgaande jaren regelmatig hadden ingeschakeld als hulpkracht, en zo onbedoeld hun eigen concurrent in het zadel hadden geholpen.³⁴

EENMAAL, ANDERMAAL

PAKHUISMEESTEREN VAN DE THEE WAS NIET ALLEEN EEN OPSLAGBEDRIJF, maar het was ook nauw betrokken bij de verkoop van de partijen thee die het beheerde. Dit deden zij door de veilingen voor te bereiden, die eens per twee weken op donderdag werden gehouden in het voormalige klooster De Brakke Grond, aan de Amsterdamse Nes. Deze veilingen bepaalden dan ook grotendeels het dagelijks werk van de pakhuismeester.

Zodra de pakhuismeester een partij thee uit Java binnenkreeg, begon hij met sorteren, wegen en inspecteren. De inspectie deed hij door in elke kist een steekgat te boren, waardoor hij diagonaal door de lading prikte en een monster nam. Als de kwaliteit afweek van de meegeleverde informatie, bijvoorbeeld doordat de partij tijdens het transport was beschadigd, noteerde de pakhuismeester de schadegraad. In het ergste geval schreef hij de hele partij af. Zijn bevindingen noteerde hij in monsterlijsten, die samen met de specificaties en kenmerken van de thee werden gepubliceerd. Dit gebeurde ongeveer veertien dagen voordat de partijen geveild moesten worden. Deze termijn was aanzienlijk langer dan bij de veilingen in Londen, waar de lijsten slechts enkele dagen van tevoren bekend werden gemaakt. Het voordeel hiervan was dat de Amsterdamse veilingen in trek waren bij buitenlandse handelaren, uit onder meer uit Amerika, Polen en Turkije, aangezien zij tijd genoeg hadden zich in het aangeboden product te verdiepen.

Voordat de veiling van start ging, kreeg de pakhuismeester bezoek van theemakelaars, die optraden als tussenhandelaar of namens grote kopers. Om de kwaliteit van de thee niet te beïnvloeden, trokken zij zich terug in een kamer met zo min mogelijk zonlicht. Hier trokken zij thee van de bladeren en proefden deze uitvoerig om zich ervan te verzekeren dat het oordeel van de pakhuismeester klopte. De veiling begon om tien uur ’s ochtends en duurde meestal tot twee of drie uur ’s middags. Partijen werden gewoonlijk met twaalf kisten van zo’n 45 kilo per ceel verkocht. De hoogste bieder had recht op de partij, behalve als de verkoper dat bod niet hoog genoeg vond. In dat geval mocht hij weigeren te verkopen en bood de pakhuismeester de thee op de volgende veiling opnieuw aan. Na afloop van de veiling hadden kopers veertien dagen de tijd om de aangekochte celen tegen contante betaling af te halen. Zodra deze termijn verstreek, diende de volgende veiling zich alweer aan, en begon de cyclus opnieuw.³⁵



Rijst – en alle andere goederen

IN SCHRIJL CONTRAST MET DE CONCURRENTIESTRIJD in Amsterdam stond het gebrek hieraan in Rotterdam, waar het Oost-Indisch Huis nog steeds een van de weinige droge pakhuizen was.³⁶ Rotterdam telde sowieso relatief weinig pakhuizen, doordat het slechts voor een klein aantal producten, waaronder tabak, de rol van stapelmarkt had vervuld. Om dezelfde reden had de stad ook vrijwel geen voorgeschiedenis van opslagbedrijven of vemen en hadden de pakhuismeesters aan het begin van de negentiende eeuw vrijwel geen concurrentie.³⁷ Daartegenover stond dat het bedrijf zich ook tevreden moest stellen met veel kleinere handelsvolumes dan zijn Amsterdamse tegenhangers.

De Rotterdamse haven moest het hebben van de binnenlandse handel en de Rijnvaart, naar het Duitse achterland. Sinds de Franse bezetting stond deze echter bekend als duur, en moeilijk toegankelijk vanwege verzanding. Pas nadat de stad zich, op advies van de onvermijdelijke Willem I, ging profileren als doorvoerhaven, kwam er een eind aan het gekwakkel. De in 1854 geopende Veerhaven en Westerhaven betekenden de eerste havenuitbreidingen voor Rotterdam sinds de zestiende eeuw.³⁸ Drie jaar later zette Pieter Caland voor het eerst zijn plannen voor de Nieuwe Waterweg op papier. Dit waren de eerste, bescheiden aanzetten tot de grote groei van de Rotterdamse haven, die na de voltooiing van de Nieuwe Waterweg in 1872 goed op gang zou komen.

De aanzet tot groei ging gepaard met een bewustwordingsproces bij de Rotterdamse havenondernemers, dat ook merkbaar was bij Pakhuismeesteren van de Thee. De leiding van het Rotterdamse bedrijf was sinds 1846 in handen van vier heren. Naast Piet de Monchy en Petrus van Rossem waren dit Michiel Marinus (Rinus) de Monchy en Hendrik Willem Adriaan Voorhoeve – beiden zoons van de oprichters. Gevieren hadden zij, al dan niet stilzwijgend, besloten om een pragmatische koers te varen dan hun Amsterdamse collega's en hun opslagruimte mondjesmaat ook open te stellen voor andere producten dan thee.³⁹ Door hun geringe historische binding met het product thee was dit voor de Rotterdammers wellicht een kleinere stap dan voor de hoofdstedelingen.

Blijkbaar beviel de verbreding goed, want de pakhuismeesters beraadden zich op het officieel maken ervan. Ze waren hiervoor in afwachting van de invoering van een Scheepvaartwet met invloed op de invoerrechten op de Rijn, toen ze op 18 januari 1850 werden verrast door een Amsterdamse prospectus.⁴⁰ Hierin kondigden ondertekenaars C. Faber Boissevain, N. Trakranen en A. Kooy de oprichting aan van Pakhuismeesteren van de Rijst. De drie hadden vermoedelijk nauwe banden met de Amsterdamse Pakhuismeesteren van de Thee, die liever niet zelf deelnamen om hun naam als theespecialist zuiver te houden. Uiteindelijk kwam het Amsterdamse rijstbedrijf nooit van de grond, maar de aankondiging ervan zette de Rotterdamse pakhuismeesters wel aan tot actie. Nog dezelfde dag verstuurden zij een circulaire waarin zij het voornemen uitspraken 'een dergelijk etablissement voor rijst en alle andere goederen' te willen oprichten.

Na enkele weken van bezinning gaven de Rotterdammers op 8 februari 1850 hun feitelijke prospectus uit. Het aangekondigde bedrijf kreeg hierin de naam 'Rotterdamsch Etablissement tot opslag, voorbereiding ten verkoop en levering van goederen, per ontvangcedullen'. De beoogde activiteiten van het bedrijf behoefden hiermee geen verdere uitleg. De oprichters waren de vier pakhuismeesters, Piet en Rinus de Monchy, Petrus van Rossem en Hendrik Voorhoeve, die in tegenstelling tot hun Amsterdamse collega's niet hechtten aan het stempel van specialist en voortaan gevierden eigenaar waren van twee verschillende bedrijven. In de praktijk zouden ze nauwelijks onderscheid maken tussen de twee: in de correspondentie en op celen van beide bedrijven noemden ze zich simpelweg *Pakhuismeesteren*.⁴¹

De sprong gewaagd

TOEN OP 30 JUNI 1862 EEN AMERIKAANSE KLIPPER voor het eerst petroleum in de Rotterdamse haven invoerde, sloeg Pakhuismeesteren de in totaal 300 kisten en 101 vaten op in het Oost-Indisch Huis aan de Boompjes.⁴² Er volgden meer leveringen, waarop Pakhuismeesteren zich 'op aandrang van den handel bereid verklaarde tot het opslaan, tegen afgifte van cedullen, van het artikel petroleum, welke zaak ook reeds eenige uitbreiding verkregen heeft'.⁴³ De vervolgpactijen werden on-



→ Omstreeks 1860 vond in Rotterdam de eerste aanvoer van terpentijn in vaten plaats.

De leiding van het Rotterdamse bedrijf hadden besloten om een pragmatischer koers te varen dan hun Amsterdamse collega's en hun opslagruimte mondjesmaat ook open te stellen voor andere producten dan thee.



dergebracht in het entrepot in het Buizengat, ten oosten van de stad.⁴⁴ Nog maar drie jaar eerder was in Amerika de eerste aardolie uit de grond gehaald, en de mogelijkheden en gevaren ervan waren nog nauwelijks bekend. Op 3 juli beschreef de *Nieuwe Rotterdamsche Courant* een incident in Brooklyn, waarbij 15.000 vaten ‘Amerikaansche steenolie’ in vlammen waren opgegaan. Zonder nog te kunnen vermoeden dat deze problematiek weldra ook Rotterdam zou aangaan, concludeerde de redacteur van dienst: ‘daarom is het dringend noodig dat te Kroonstadt, Havre, Antwerpen, Liverpool of waarheen ook tegenwoordig deze olie verzonden wordt, door de autoriteiten maatregelen worden genomen, om die plaatsen tegen de gevolgen dezer snelle, ligte ontvlamming te vrijwaren’.⁴⁵

Door artikelen zoals die in de *Nieuwe Rotterdamsche Courant*, werden de gevaren van olie binnen vrij korte tijd alom onderkend en zag de Rotterdamse burgemeester Hoffman zich genoodzaakt inwoners en behandelaars van olie hiervan middels aanplakbiljetten te waarschuwen. Hierdoor kwam Pakhuismeesteren in 1863 met een probleem te zitten. Verzekeraars weigerden de opslag ervan in bestaande pakhuizen te dekken en pandeigenaars wilden geen ruimtes verhuren voor de opslag van petroleum. De Pakhuismeesteren dienden een verzoek in bij de Rotterdamse burgemeester en wethouders tot verkrijging van een stuk grond buiten de stad om speciaal voor de petroleumopslag een degelijk, stenen pakhuis te bouwen.⁴⁶

De gemeenteraad had op 12 november 1863 besloten tot stadsuitbreiding ten zuiden van de rivier, dus de vraag van de beide De Monchy's, Voorhoeve en Van Rossem kwam op een goed moment. Pakhuismeesteren kreeg een terrein toegewezen aan het Zwanengat in Feijenoord, op de linker Maasoevers. De loodsen die ze er bouwden, waren ook geschikt voor de opslag van andere oliën, zoals terpentijn. Ze waren in 1865 gebruiksklaar en behoorden tot de eerste gebouwen die in het kader van ‘de sprong naar Zuid’ in Feijenoord werden neergezet. Bovendien zorgden ze ervoor dat Rotterdam met Antwerpen, Hamburg en Bremen tot de eerste havens behoorde met beschikking over een geschikte opslagplaats voor aardolie.⁴⁷ Het was zowel voor de stad Rotterdam, als voor Pakhuismeesteren, de eerste pagina van een nieuw boek, dat nog heel dik zou blijken te worden: dat van de opslag van olie en chemische producten.

← In 1875 nam Pakhuismeesteren aan de Sluisjesdijk in Charlois een voor oliën gebouwde opslagplaats in gebruik. Foto: 1880.

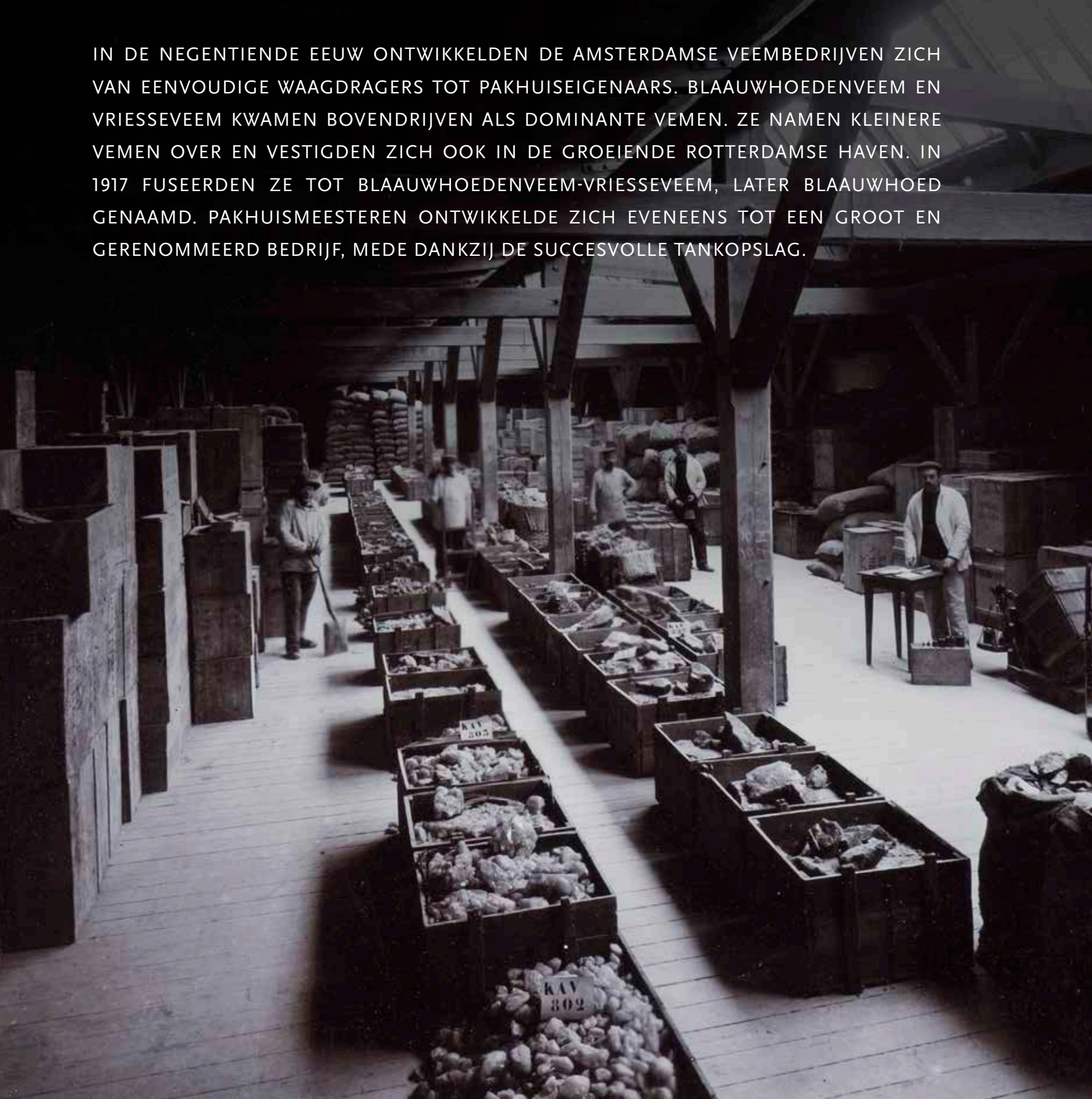


3.

HET ONTSTAAN VAN PAKHOED

EEN BEDRIJF IN PERMANENTE EVOLUTIE

IN DE NEGENTIENDE EEUW ONTWIKKELDEN DE AMSTERDAMSE VEEMBEDRIJVEN ZICH VAN EENVOUDIGE WAAGDRAGERS TOT PAKHUISEIGENAARS. BLAAUWHOEDENVEEM EN VRIESSEVEEM KWAMEN BOVENDRIJVEN ALS DOMINANTE VEMEN. ZE NAMEN KLEINERE VEMEN OVER EN VESTIGDEN ZICH OOK IN DE GROEIENDE ROTTERDAMSE HAVEN. IN 1917 FUSEERDEN ZE TOT BLAAUWHOEDENVEEM-VRIESSEVEEM, LATER BLAAUWHOED GENAAMD. PAKHUISMEESTEREN ONTWIKKELDE ZICH EVENEENS TOT EEN GROOT EN GERENOMMEERD BEDRIJF, MEDE DANKZIJ DE SUCCESVOLLE TANKOPSLAG.



TOEN IN DE JAREN VIJFTIG EN ZESTIG VAN DE TWINTIGSTE EEUW MARKTEN STEEDS INTERNATIONALER WERDEN, ZOCHTEN BEIDE BEDRIJVEN NAAR SCHAALGROOTTE. NA NOG GEEN TWEE MAANDEN VAN FUSIEGESPREKKEN GINGEN PAKHUISMEESTEREN EN BLAAUWHOED IN 1967 SAMEN VERDER ALS PAKHOED.

PAKHOED WAS EEN COMPLEX CONCERN. HET WAS VERDEELD IN DRIE DIVISIES, DIE ELK BESTONDEN UIT APARTE, MIN OF MEER ZELFSTANDIGE BEDRIJVEN, ACTIEF IN UITEENLOPENDE MARKTEN: VAN CARGADOORS TOT VASTGOED, VAN LUCHTVRACHT TOT TANKOPSLAG. MET ZIJN GROTE SPREIDING WAS PAKHOED EEN STABIEL BEDRIJF. DE MEEST SUCCESVOLLE ACTIVITEIT WAS DE TANKOPSLAG, WAARIN PAKHOED WERELDMARKTLEIDER WERD.

Professionalisering van de veembedrijven

DOOR HET WEGVALLEN VAN DE RESTRICTIES van het gilde kregen de vemen halverwege de negentiende eeuw voor het eerst in ruim 200 jaar echte zelfstandigheid en bewegingsvrijheid. De onderlinge verschillen werden vanaf dat moment snel groter. De Blauwhoeden hadden altijd al tot de meest vermogende vemen behoord, maar zetten nu de andere vemen verder op achterstand. Ze maakten voortaan onderscheid tussen werkende en besturende veembroeders. De bestuurders, tien mannen die zich het intreegeld van 3.000 gulden konden veroorloven, breidden de activiteiten van het veem uit. Ze huurden pakhuizen en boden opslag en verwer-

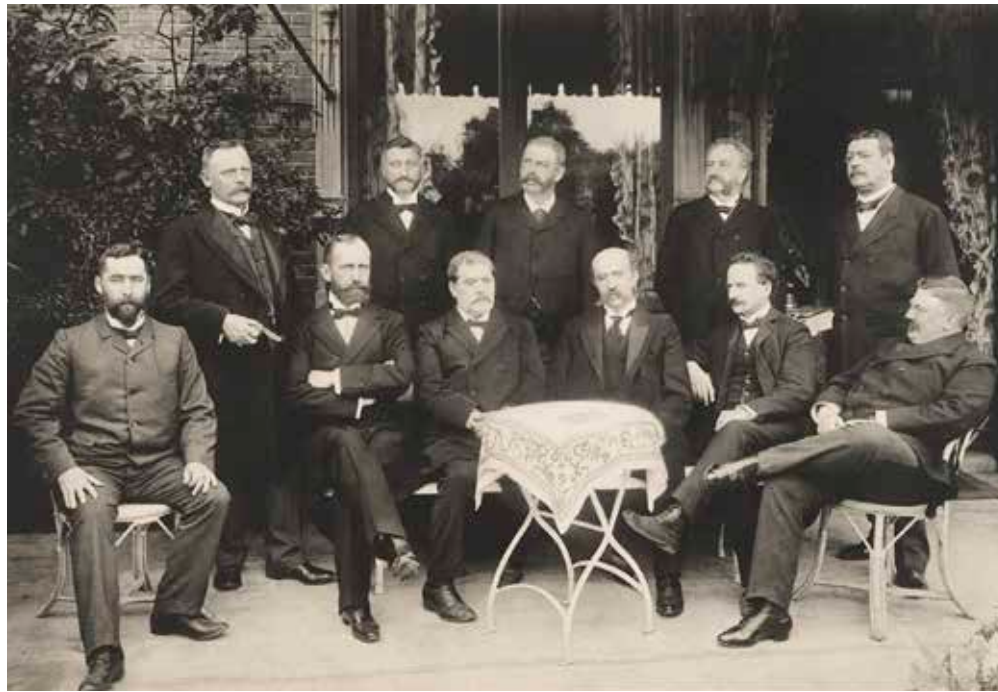
→ Het Rokin in Amsterdam ca. 1900, waar Vriesseveem twee eigen pakhuizen bezat. In verband met de ondiepe Amsterdamse haven werden goederen nog altijd op stroom uit zeeschepen overgeladen op kleinere schuiten, zodat deze de stad in konden worden vervoerd.

← Gomzolder in pakhuys 'Australië' aan de Handelskade in Amsterdam, ca. 1910.

←← Botlekterminal van Paktank, ca. 1970.



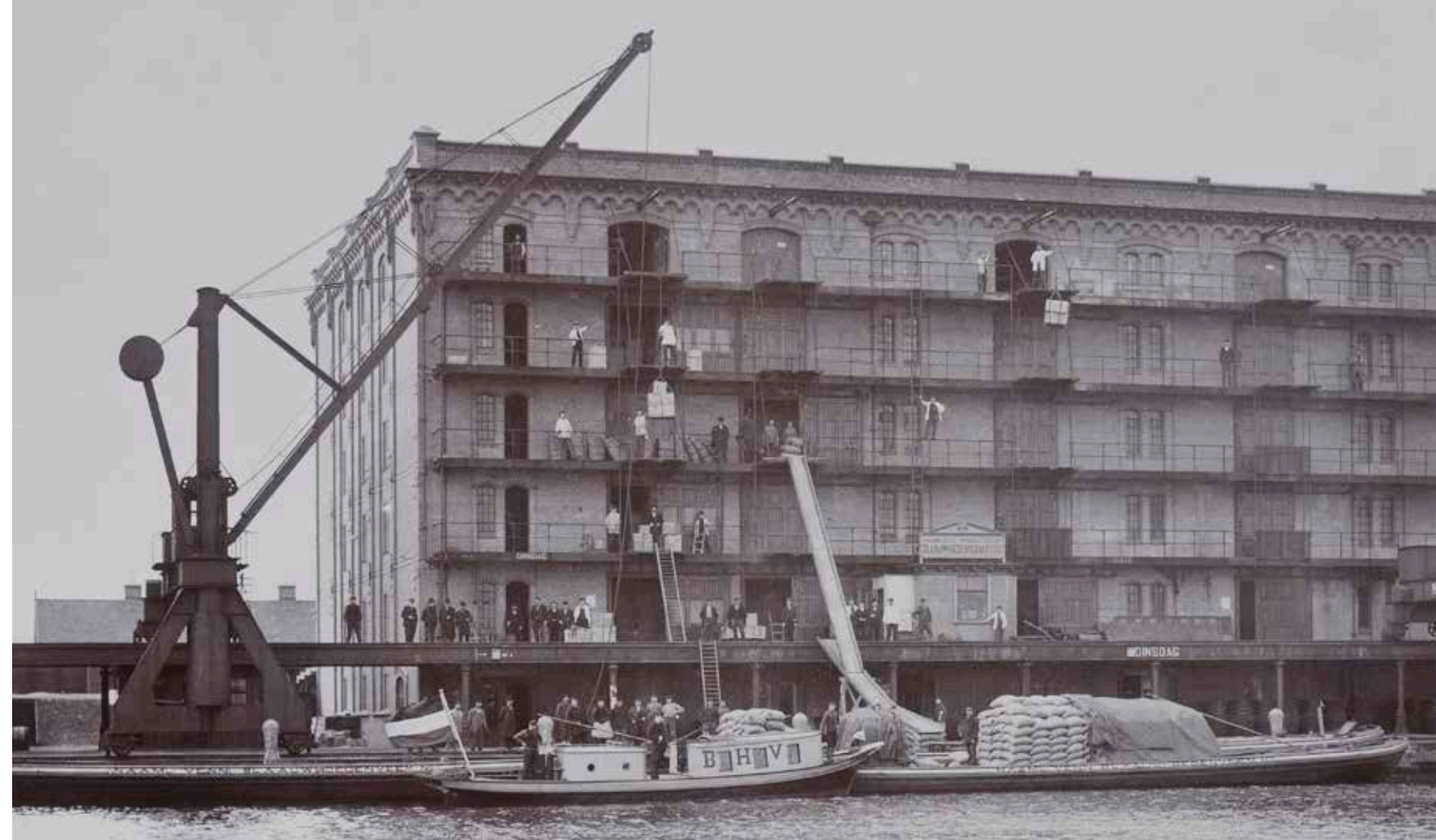
→ Groepsportret ter gelegenheid van het 25-jarig jubileum van directeur J.C.A. Hol bij Blauwhoedenveem, 1903. Staand van links naar rechts: de commissarissen Kolff, Calkoen, Crone, De Bordes en Van Dam. Zittend van links naar rechts: de directeuren Van Nop, Fockens, Klyn, Hol, Van Haren Noman en Van Dam.



king aan als aanvullende dienst op het vervoer van de goederen. Naar voorbeeld van onder meer Pakhuismeesteren van de Thee gingen de Blauwhoeden celen uitgeven aan kooplieden die hun handel onderbrachten bij het veem. Het Blauwhoedenveem kwam bekend te staan als een betrouwbare partij, die de administratie van de celen goed op orde had. Als erkenning hiervan accrediteerde de Nederlandsche Bank in 1856 de celen die het veem uitgaf. Daarmee kregen ze de status van officiële waardepapieren en werden ze ook als zodanig geaccepteerd door banken: een buitengewoon belangrijke stap in de volwassenwording van het veembedrijf. Een jaar later vervingen de Blauwhoeden hun coöperatieve vorm door een vennootschap onder firma. Vanaf 1 januari 1857 heette het bedrijf Blauwhoedenveem – met dubbel ‘a’.¹

Aanvankelijk was er slechts één veem dat Blauwhoedenveem kon volgen, namelijk Vriesseveem, dat vier jaar later dan Blauwhoedenveem ook een vof werd. Samen met Blauwhoedenveem zouden zij tientallen jaren richting geven aan de ontwikkelingen van de veembedrijven. Beide vemen waren gevestigd in Amsterdam. In 1867 was Vriesseveem de eerste om twee eigen pakhuizen aan het Rokin te kopen. Blauwhoedenveem volgde korte tijd later met een eigen pakhuys aan de Prinsengracht. De eenvoudige waagdragers ontwikkelden zich tot pakhuiseigenaars.²

Terwijl de veembedrijven volop in ontwikkeling waren, verloor de Amsterdamse haven terrein aan Rotterdam, Antwerpen, Bremen en Hamburg. Ondanks de voltooiing van het Noordzeekanaal in 1876 verliep het transport naar de ondiepe Amsterdamse haven nog altijd op dezelfde manier als in de zeventiende eeuw. Om de stad in te kunnen, moesten goederen op stroom uit zeeschepen worden overgeladen op kleinere schuiten. Deze methode was omslachtig en tijdrovend en



↑ Pand ‘Dinsdag’ aan de Oostelijke Handelskade in Amsterdam, ca. 1910.

zette handelaars ertoe aan om uit te kijken naar alternatieven. Vooral de haven van Rotterdam, relatief dichtbij en veel dieper en moderner, leek interessant. Hier lagen enorme kansen voor veembedrijven: Pakhuismeesteren was het enige bedrijf van omvang op het gebied van goederenopslag. De aanleg van de Nieuwe Waterweg beloofde bovendien veel goeds voor de toekomst. Vriesseveem waagde de stap en richtte in 1871 een Rotterdamse vof op. Een jaar later werd de Nieuwe Waterweg in gebruik genomen.³

Blauwhoedenveem toonde zich terughoudender. Pas in 1878 opende het in Rotterdam een klein kantoor aan de Scheepmakershaven. De dagelijkse leiding van de Rotterdamse tak van Blauwhoedenveem kwam in handen van J.C.A. Hol, de eerste leidinggevende in het bedrijf die niet op die positie was gekomen op grond van het aantal dienstjaren dat hij achter de rug had, maar omwille van zijn administratieve en leidinggevende kwaliteiten. Hol wist de Rotterdamse vof binnen enkele jaren tot een succes te maken. In 1883 verhuisde het bedrijf naar een groter onderkomen in Feijenoord. Twee jaar later investeerde Hol ruim 100.000 gulden in het pakhuys annex kantoor ‘Neerlandsch Indië’ aan de Leuvehaven, een buitengewoon grote uitgave voor een veembedrijf.⁴

IN 1883 MENGDE EEN NIEUWKOMER OP DE MARKT zich in de concurrentiestrijd tussen de vemen: de nv Handelskade. Op de pas aangelegde Oostelijke Handelskade, de eerste Amsterdamse kade aan diep water, bouwde het bedrijf een pakhuis met een ongekend groot oppervlak van ruim vier hectare, gelijk aan het oppervlak van tientallen pakhuizen in de stad. Hiermee was Handelskade vanuit het niets een serieuze bedreiging voor de gevestigde orde. Hoewel er nog genoeg braakliggend terrein beschikbaar was om óók op de Oostelijke Handelskade te bouwen, deden de andere vemen dat niet. De bestuurders van Blaauwhoedenveem vroegen zich af of er wel handelaren te vinden zouden zijn die hun goederen wilden opslaan op zo'n afgelegen plek buiten de stad. Deze afwachtende houding werd beloond.

Al twee jaar na de oprichting kwam Handelskade in zwaar weer. Het had gerekend op de Stoomvaart Maatschappij Insulinde als klant, maar dat bedrijf kampte met tegenvallende resultaten, waardoor de nv Handelskade 30 procent van de beoogde omzet misliep. Alleen het netwerk en de bestuurlijke ervaring van Blaauwhoedenveem leken het bedrijf van een vroege ondergang te kunnen redden. Onder aanvoering van directeur La Bastide ging Blaauwhoedenveem een samenwerking aan met Handelskade onder de naam Gemeenschappelijke Exploitatie Maatschappij. Blaauwhoedenveem nam het beheer hiervan op zich en kreeg 75 procent van de winst. Met het oog op deze samenwerking werd Blaauwhoedenveem op 29 september 1886 een nv, met twee directeurs uit Amsterdam en twee uit Rotterdam. Zij maakten het enorme pakhuis rendabel en namen de nv Handelskade in 1891 geheel over. Mede dankzij deze exploitatie en overname groeide Blaauwhoedenveem snel. De waarde van uitstaande celen steeg van 5,5 miljoen gulden in 1886 naar 13,7 miljoen in 1895.⁵

Vriesseveem werd in 1890 een nv en zette een jaar later alsnog een groot pakhuis neer op de Handelskade. De strijd tussen de twee vemen bleef zowel in Amsterdam als in Rotterdam in alle hevigheid gevoerd worden. Ze slokten kleinere vemen op en bouwden steeds grotere pakhuizen. In 1891 kocht Vriesseveem een pand in aanbouw op de Wilhelminakade, vlak bij het kantoor van de Holland-Amerika Lijn (HAL). Blaauwhoedenveem reageerde door in 1892 een pand te gaan bouwen op een stuk grond tussen de Wilhelminakade en de Rijnhaven. Dit kwam gereed in 1894 en zette Vriesseveem weer aan tot de bouw van het pand 'Molukken' in de Rijnhaven. In 1896 mengde zich een derde veem in de wedloop: het Nederlandsche Veem, dat ontstond uit een fusie tussen Bonthoedenveem en Klapmutsenveem, en een jaar later het Schotse veem opslokte. Het Nederlandsche Veem liet in enkele jaren tijd twee grote pakhuizen bouwen: de 'Oranje Nassau' aan de Barentszkade in Amsterdam en 'De Eersteling' in de Rotterdamse Rijnhaven.

Na de eeuwwisseling nam Blaauwhoedenveem afstand van de twee concurrenten. Het had een gemiddelde winst die anderhalf keer zo hoog was als die van Vriesseveem, dat op zijn beurt alweer drie keer zo groot was als het Nederlandsche Veem. In 1910 maakte Blaauwhoedenveem het verschil te gelde door maar liefst 1,2 miljoen gulden te investeren in de bouw van een pakhuis annex silo in de St. Jobs-

De strijd tussen Vriesseveem en Blaauwhoedenveem bleef zowel in Amsterdam als in Rotterdam in alle hevigheid gevoerd worden.

→ Porseleinen vaas met daarop het logo van Pakhoed en het jaartal 1616: het aangenomen oprichtingsjaar van Blaauwhoedenveem, de oudste voorloper van het bedrijf.

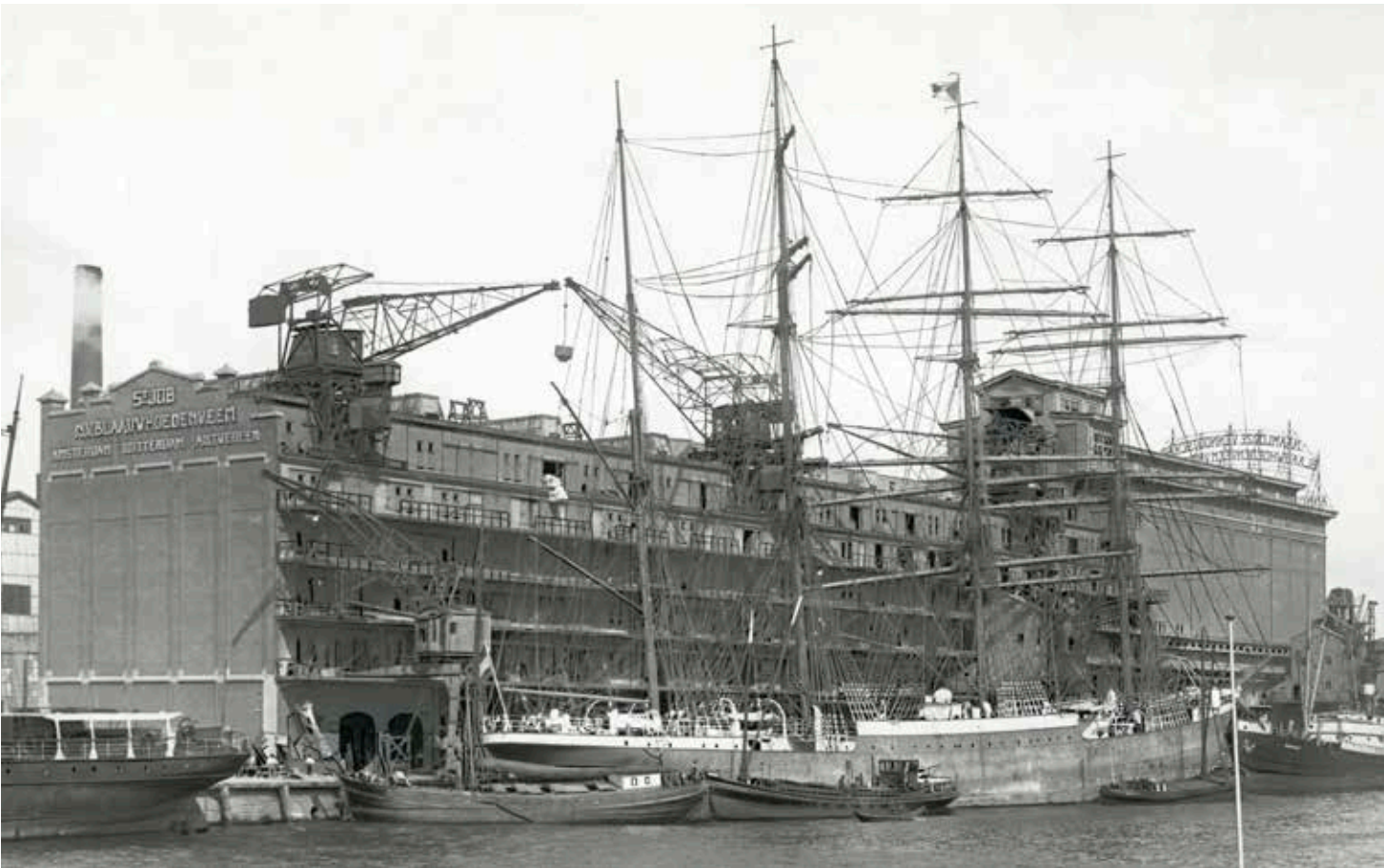


haven. Het pand kreeg de naam ‘St. Job’ en was in 1912 klaar voor gebruik. Het pakhuis was 130 bij 25 meter, de silo was nog eens 60 meter lang. Los van de afmetingen van het pakhuis, was St. Job bijzonder omdat Blaauwhoedenveem er graan ging opslaan. Van de opslag van koloniale waren en stukgoed, stapte het hiermee in de wereld van de droge bulkopslag. Het moderne pand was voorzien van elevatoren en lopende banden en kon 35 ton grondnoten en 70 ton graan per uur transporteren.⁶

Katoen als katalysator

VOOR ALLE VEEMBEDRIJVEN WAREN DE BELANGRIJKSTE PRODUCTEN massa-artikelen als suiker, tabak, koffie en margarinevetten. Daarnaast sloegen ze nog een heel scala aan producten op die op kleinere schaal werden verhandeld. Verschillende veembedrijven wierpen zich succesvol op als specialist in de behandeling van bepaalde producten. Zo werd Pakhuismeesteren onbedreigd dé partij voor de opslag van vloeibare oliën en vetten, zeker nadat het in 1888 op de Sluisjesdijk in Charlois de eerste petroleumtank in gebruik nam. Het in 1895 in Rotterdam opgerichte Handelsveem werd groot in metalen. Het Nederlandsche Veem was vanaf 1898,

↓ Het pakhuis annex silo-complex ‘St. Job’ te Rotterdam, sinds 1912 in gebruik door Blaauwhoedenveem, 1929.



→ De opslag van katoen was risicovol. In verband met de brandbaarheid rekenden verzekeringsmaatschappijen hoge premies. Dit maakte samenwerking tussen veembedrijven noodzakelijk en leidde tot een fusie tussen Blaauwhoedenveem en Vriesseveem. Het bedrijf kwam internationaal bekend te staan onder de naam Bluefries of Blaauwfries.

toen het met een nieuw pakhuis Vriesseveem aftroefde, marktleider in de opslag van kina, een grondstof voor kinine. Vriesseveem, dat op zoek ging naar een nieuwe nichemarkt, verbouwde het Amsterdamse pakhuis ‘Oost-Indië’ tot een koelhuis. Vanaf de ingebruikname in 1904 was dit direct een succes en gold Vriesseveem als specialist voor de opslag van bederfelijke voedingsmiddelen als vlees, eieren, boter en fruit. Tien jaar later begon Vriesseveem met evenveel succes gekoelde opslag in Rotterdam.⁷

Een product dat een bijzondere positie innam, was katoen. Verzekeraars bestempelden de opslag hiervan, vanwege het brandgevaar, als zeer risicovol. Zij rekenden daarom hoge premies, die het voor de veembedrijven vrijwel onbetaalbaar maakten om zelfstandig katoen op te slaan. De oplossing werd dan ook gezocht in een samenwerking. In april 1916 werd Katoenveem opgericht: een Rotterdamse samenwerking tussen Blaauwhoedenveem, Handelsveem, Hollandsche Veem, Leydsche Veem, het Nederlandsche Veem, Vriesseveem en Pakhuismeesteren. Het Katoenveem betrok een pand in de Rotterdamse Keilehaven en rustte dit – zeer vernieuwend – uit met een sprinklerinstallatie. De eerste voorzitter van de raad van beheer van Katoenveem was Engel Pieter de Monchy Rz., firmant bij Pakhuismeesteren.⁸

Dankzij het Katoenveem werkten de bestuurders van de verschillende veembedrijven voor het eerst samen, in plaats van hard tegen hard te concurreren. Zo kwamen de topmannen van Blaauwhoedenveem en Vriesseveem weer met elkaar om tafel, nadat ze elkaar aan het begin van de twintigste eeuw meerdere keren tevergeefs spraken over een mogelijke fusie. Een van de redenen waarom deze gesprekken nooit iets hadden opgeleverd, was dat het kleinere Vriesseveem uitsluitend op basis van gelijkheid wilde samengaan. Tijdens de Eerste Wereldoorlog werd deze eis langzaam realistischer. Ondanks de Nederlandse neutraliteit had-

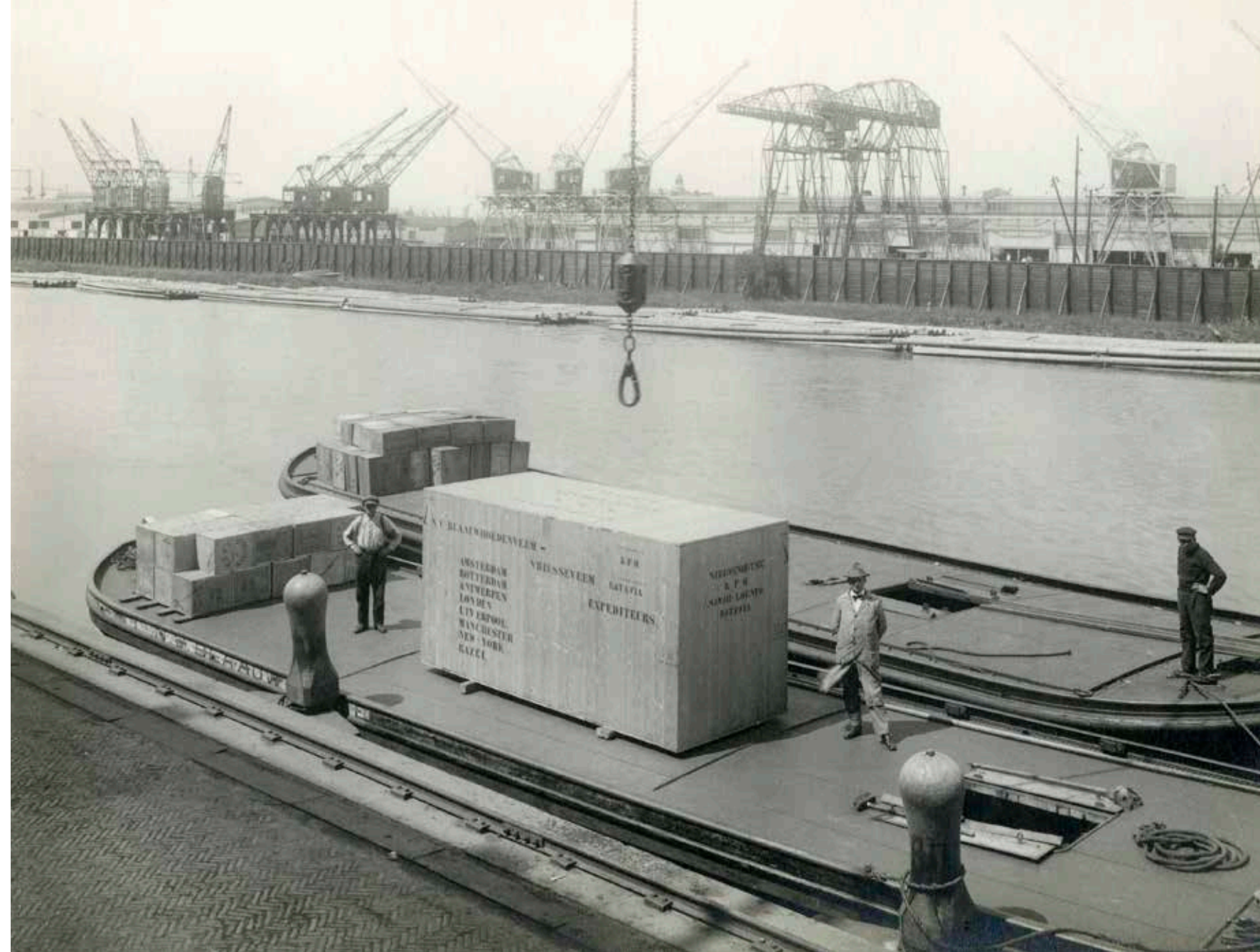


→ Medewerkers van Blaauwhoedenveem-Vriesseveem op het hoofdkantoor aan de Herengracht 548 in Amsterdam, 1921.

den veel bedrijven last van de stagnerende wereldhandel. Voor de veembedrijven daarentegen waren het lucratieve jaren. Goederen die niet verhandeld werden, bleven liggen in de pakhuizen, met ongeëvenaarde bezettingsgraden en winsten als gevolg. Blaauwhoedenveem en Vriesseveem, die veruit de meeste kubieke meters opslagruimte bezaten, profiteerden hiervan het sterkst. Vriesseveem groeide sneller dan Blaauwhoedenveem en naderde het bedrijf qua omvang. Ze kwamen tot de gezamenlijke conclusie dat het voor beide bedrijven goed was om de onderlinge concurrentiestrijd te staken. In oktober 1917, een jaar na de oprichting van Katoenveem, kondigden de twee een fusie aan. Ze gingen verder onder de naam Blaauwhoedenveem-Vriesseveem, in de volksmond kortweg Blaauwfries.⁹

Vervagende grenzen en toenemende concurrentie

TERWIJL DE MEESTE VEEMBEDRIJVEN goed door de oorlog kwamen, raakte het Amsterdamse Pakhuismeesteren in grote problemen. Door handelsbelemmeringen zag het veem zijn handelsvolume tussen 1915 en 1918 dalen met maar liefst 90 procent. Doordat het nog altijd exclusief gericht was op de opslag van thee, was Pakhuismeesteren niet in staat om dit verlies op te vangen met een ander product. De Rotterdamse pakhuismeesters daarentegen waren breed georiënteerd en dus flexibeler om in te springen op veranderende omstandigheden. Zij verhuurdten bijvoorbeeld opslagruimte aan de Algemene Bedrijfscompagnie, de instantie die smokkelwaar in beslag nam. Ook sloegen ze honderdduizenden kisten surrogaatzeep op. Tevens bleek de vloeibare opslag een groeibriljant. De installatie in



↑ Begin twintigste eeuw beschikte Blaauwhoedenveem-Vriesseveem al over een vloot schuiten en sleepboten waarmee expeditie-activiteiten aangeboden werden.

Charlois werd gebruikt voor de opslag van petroleum, gasolie en smeerolie. Kort na de oorlog breidden ze het scala verder uit met plantaardige en dierlijke oliën: sojaolie, palmolie, kokosolie, grondnotenolie, zonnebloemolie en walvistraan. Het ging zo goed, dat Pakhuismeesteren begin 1920 bijna 1.500 vierkante meter extra loodsruimte huurde van de Deutsch-Amerikanische Petroleum Gesellschaft om alle handel te kunnen verwerken.¹⁰

De Eerste Wereldoorlog en navolgende jaren toonden aan dat de continuïteit van de veembedrijven gebaat was bij verbreding. Niet alleen door uiteenlopen van de producten op te slaan, maar ook door nieuwe, aanvullende activiteiten te ont-

plooien. Zo zette Pakhuismeesteren (Rotterdam) in op transport. In navolging van enkele kleine zeilschepen en lichters die het al in gebruik had voor het vervoer tussen de stadspanden en zeeloodsen in de haven, schafte het tussen 1915 en 1928 zes tank-wagons en zes tankschepen aan. Hoewel deze waarschijnlijk vooral bedoeld waren als ondersteuning van de eigen opslagactiviteiten, maakten ze Pakhuismeesteren desondanks tot een concurrent voor tankrederijen. Om te voorkomen dat ze elkaar tijdens de crisis van de jaren dertig kapot concurreerden, besloten vier bedrijven te gaan samenwerken. Pakhuismeesteren, Nieuwe Matex, Tankmaatschappij Dipping en Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf brachten in 1933 hun schepen onder in de Vereenigde Tankrederij.¹¹

Ook Blaauwhoedenveem-Vriesseveem koos voor verbreding. Ter ondersteuning van de opslag bood het expeditieactiviteiten aan. Blaauwfries beschikte al vroeg in de twintigste eeuw over een behoorlijke vloot schuiten en enkele sleepboten. Aan het eind van de jaren dertig volgde verdere diversificatie met de oprichting van Presto Stuwadoors Maatschappij in 1938 en de veel grotere Blaauwfries Overladings Maatschappij (BOM) een jaar later. Dit was een rechtstreekse aanval op de Graan Elevator Maatschappij (GEM), waarin veel stuwadoorsbedrijven verenigd waren. De voortvarende start van de BOM werd in de kiem gesmoord door het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog. Daarna kwam het bedrijf nooit meer echt op gang.¹²

De veembedrijven waren niet uniek in hun drang naar verbreding. Toen de doorvoer in de Rotterdamse haven zich in de jaren twintig minder snel herstelde dan verwacht, bewandelden andere havenbedrijven dezelfde weg in tegengestelde richting. Zij gingen veemactiviteiten ontplooien. Thomsen's Havenbedrijf bijvoorbeeld, gaf in de jaren twintig celen uit voor de opslag van goederen. Een gevaarlijke ontwikkeling voor de vemen, want de stuwadoos was een groeiend bedrijf en een voortrekkertje in de modernisering en mechanisering van de overslag van bulkgoederen.¹³

ZO WAS CHARLOIS

IN 1935 MOEST PAKHUISMEESTEREN AFSCHIED NEMEN van Charlois. Toen de erfpacht van het terrein in 1925 afliep, had de gemeente hem nog met tien jaar verlengd, maar daarna was het over. Pakhuismeesteren verhuisde naar de Eerste Petroleumhaven in Pernis en zette daar de opslag van olie voort. Henri Gerard Jean (Hans) de Monchy verwoordde later de weemoed waarmee oudere werknemers terugkeken op het oude terrein:

‘Toch zullen de ouderen onder ons vele prettige herinneringen aan Charlois hebben en vooral ook herinneringen aan primitieve toestanden. Zij zullen denken aan het oude, houten bazenkantoortje, waar op koude winterdagen de inkt in het potje bevroor; aan het stenen kantoorhuisje, dat in 1908 werd gezet; met een eigen gemaakte centrale verwarming en een hangend fonteintje (U weet wel, met zo'n druppelig waterstraaltje), bepaald een grote vooruitgang! Zij zullen zich 't koolasterrein herinneren en het slechts kleine gedeelte waar bestrating was, die men echter nauwelijks kon zien door de dikke olie- en stofhars-laag. Zij zullen met een gevoel van medelijden denken aan de ezeltjes, die in een ruim van de creosootlichters uit

→ Het petroleumetablisement van Pakhuismeesteren in Charlois, ca. 1935.



Frankrijk meekwamen en die het scheepje door de Franse kanalen hadden getrokken. Zij zien nog de 3 terpentijntanks, die wegens ruimtegebrek niet in de koele pakhuizen konden staan en dus in de open lucht werden gebouwd en daarom elk een dak in de vorm van een paraplu of beter gezegd parasol droegen. Zij bewonderden in gedachten opnieuw de Baas, die met grote handigheid de geledingen van de lange peilstok in de peilkoker liet zakken, omdat meetlinten toen nog niet waren uitgevonden. Wellicht herinneren zij zich ook nog een heel oude en geweldig sterke knecht, die 2 liggende vaten vet tegelijkertijd in staande houding bracht. En een der kuipers, die beweerde, dat een lekkend houten vat het beste kon worden hersteld met een handvol paardenmest, geplakt op het lek en vastgenageld met een papieren pruimtabakszakje. Wat was het een vooruitgang, toen de motorlichters kwamen, zodat het voor de klanten niet meer noodzakelijk was om een partijtje, dat naar de stad moest worden gebracht, 2 dagen tevoren op te geven: de kleine zeilbootjes “Charlois 1” en “2” moeten immers voldoende tijd hebben om een gunstige wind af te wachten.”¹⁴

Meer dan een veem

‘VRIJDAG 10 MEI 1940, 'S MORGENS OM 4 UUR, vele grote vliegmachines met duidelijk zichtbaar Hakenkruis boven Rotterdam... Nederland dus ook in oorlog!’ Zo begon Pakhuismeesterenfirmant Hans de Monchy in zijn dagboek zijn uitvoerige verslaglegging van de Tweede Wereldoorlog. Vier dagen later, op de dag van het bombardement van Rotterdam, somde hij de negen stadspakhuizen en twee kantoren van Pakhuismeesteren op die volledig verwoest werden: ‘gedeeltelijk door bommen, voornamelijk door brand. Blussen was nergens mogelijk, omdat de



→ Bij een Britse bomaanval op 20 en 21 juli 1940 werden bij de tankinstallatie van Pakhuismeesteren in Pernis zeven tanks met een inhoud van 3.000 ton benzine en benzol verwoest.

← Miniatuurversie van 'De Lastdrager', in 1950 gemaakt ter gelegenheid van de voltooiing van de wederopbouw van de tankinstallatie aan de eerste Petroleumhaven en het gereedkomen van de pakhuispanden 'Celebes', 'Borneo', 'Java' en 'Sumatra' aan de Wilhelminakade in Rotterdam. Het oorspronkelijke beeld was geplaatst in een hoekgevel van het pakhuispand 'De Eersteling' van Pakhuismeesteren. Kunstenaar: Han Rehm.



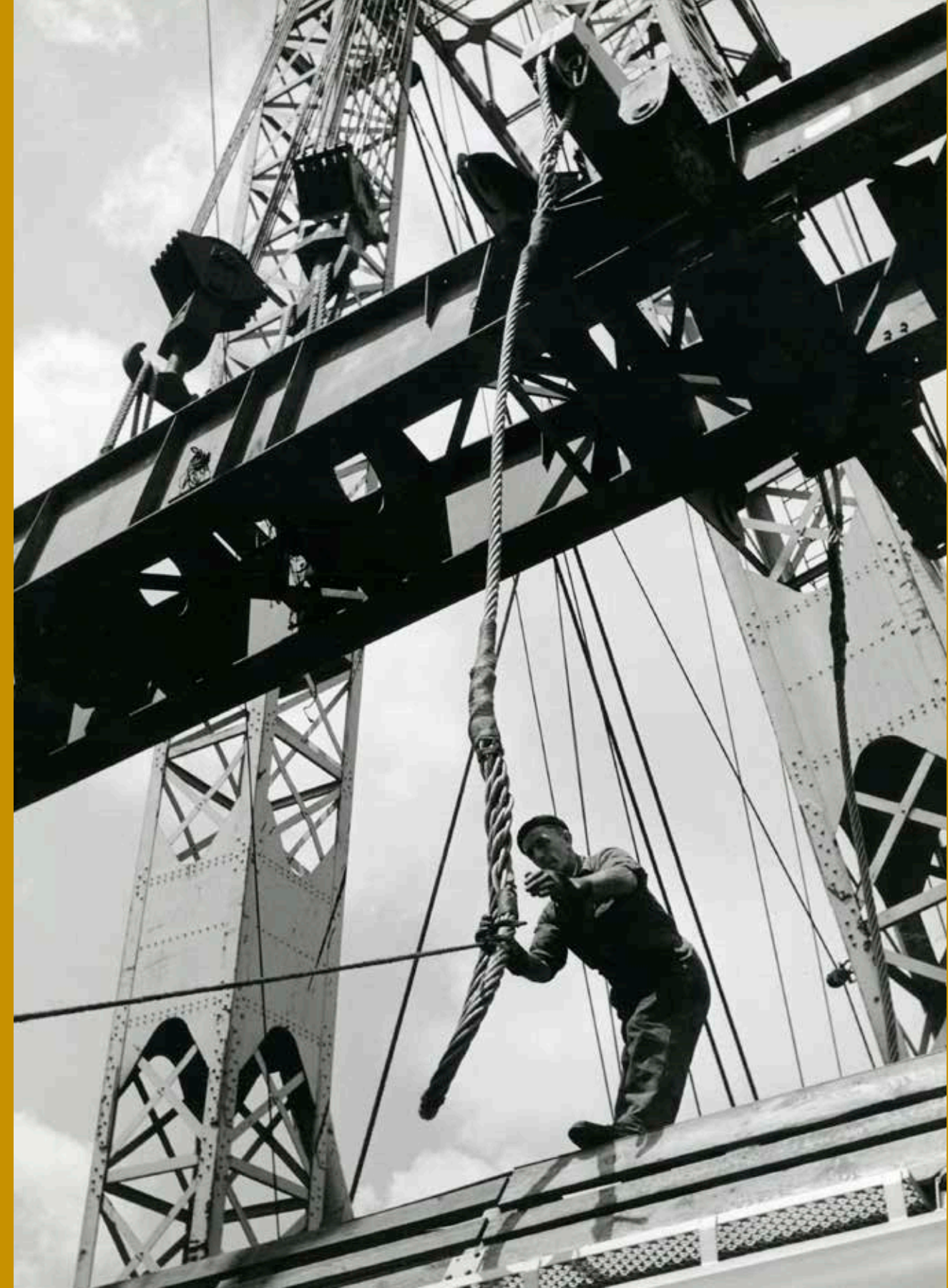
waterleiding niet functioneerde.' Ook het Oost-Indisch Huis aan de Boompjeskade, van waaruit Pakhuismeesteren in 1818 zijn Rotterdamse activiteiten was begonnen, ging geheel in vlammen op.¹⁵

Net als Pakhuismeesteren leden ook andere havenbedrijven grote verliezen tijdens het bombardement op Rotterdam en de daaropvolgende bezetting. Het venijn van de oorlog zat voor de veembedrijven in de staart. In een poging de geallieerde opmars te stuiten, brachten de Duitsers vanaf eind september 1944 talloze bommen in de Rotterdamse haven tot ontploffing en staken ze panden in brand. Tot de doelwitten behoorden kademuren, hijskranen, dokken, scheepswerven, loodsen en petroleumtanks. Pakhuismeesteren hield slechts drie onbeschadigde tanks over. 'De Eersteling', het grote pakhuis aan de Rijnhaven dat Pakhuismeesteren in 1938 overnam van het Nederlandsche Veem, werd zwaar getroffen. Ook drie loodsen van Blaauwhoedenveem-Vriesseveem in de Rijnhaven werden totaal vernietigd, terwijl andere panden van het bedrijf ernstige schade werd toegebracht. Hetzelfde gold voor installaties van andere bedrijven, zoals Koninklijke/Shell en Van Ommerens Nieuwe Matex.¹⁶

Door de oorlog veranderde de wereld ingrijpend. Veel voorheen gekoloniseerde landen werden onafhankelijk, zoals Indonesië in 1949. Voor de veembedrijven betekende dit het wegvallen van een groot deel van hun traditionele goederen. Om dit verlies op te vangen, gingen ze verder op de ingeslagen weg van verbreding. Pakhuismeesteren trad vanaf 1949 op als cargadoor en later ook als stuwadoor. Daarnaast zette het bedrijf nadrukkelijker in op tankopslag. Beide keuzes pakten goed uit. Mede doordat de stad Rotterdam een actieve politiek bedreef om grote concerns, olieraffinaderijen en chemische industrieën binnen de grenzen te halen, profiteerde de stad enorm van de aantrekkende wereldhandel. De Rotterdamse haven gold vanaf 1962 als de grootste ter wereld. De goederenoverslag groeide er tussen 1949 en 1965 van 8 miljoen tot 122 miljoen ton. Daarvan was 47 procent



↔ Pakhuismeesteren groeide in de jaren zestig uit tot het grootste bedrijf in de haven van Rotterdam, die toentertijd gold als de grootste ter wereld.





↑ Hendrik Jan van Beuningen (1920-2015).



↑ Hens Brouwer (1911-1989).

olie. In dezelfde periode nam het volume stukgoed in de Rotterdamse haven toe van 1,7 miljoen tot 19 miljoen ton. Onder leiding van Jean Antoine de Monchy (tot diens plotselinge overlijden in 1957), diens zoon Rene Antoine de Monchy en Hendrik Jan Engelbert van Beuningen, groeide het Rotterdamse Pakhuismeesteren als nooit te voren. Zij leidden het bedrijf als een familiebedrijf, ook na de omzetting in een besloten nv in 1956 en de overname van het veel kleinere Amsterdamse Pakhuismeesteren van de Thee, onder leiding van Louis Leonard Bierens de Haan en Marinus Pieter van Son. In de jaren zestig groeide Pakhuismeesteren uit tot het grootste havenbedrijf van Rotterdam.¹⁷

Blaauwhoedenveem-Vriesseveem vond het antwoord op de nieuwe omstandigheden in een totaal andere richting dan Pakhuismeesteren. Niet in Rotterdam, maar in Amsterdam. En niet in het havenwerk, maar in het onroerend goed. Na de overname in 1949 van het Leydsche-Oranje Nassauveem en het Amsterdamsch Westelijk Entrepot, won het bedrijf flink aan opslagruimte in de hoofdstad. Aanvankelijk behaalde het behoorlijke bezettingsgraden, maar na 1952 liepen die terug naar rond de 70 procent. In plaats van pakhuizen te verkopen, besloot de directie in 1953 om een complex aan de Amsterdamse Buyskade te verbouwen, en dat te verhuren als bedrijfsruimte aan kleine industrieën. Deze radicaal nieuwe benadering, uit de koker van directeur Hendrik Jan Willem (Hens) Brouwer, behoefde een forse investering, maar bleek al snel een schot in de roos. De verbouwingskosten van 150.000 gulden werden binnen korte tijd terugverdiend. In 1958 alleen al, leverde de verhuur van panden 195.000 gulden op. Aansluitend bij de verbreding van activiteiten veranderde Blaauwhoedenveem-Vriesseveem in 1954 de naam in Blaauwhoed. Niet alleen was dat aanzienlijk korter, maar ook verdween na ruim 300 jaar het woord 'veem' uit de naam.¹⁸

Pakhoed

'SCHAALVERGROTING IS HET MOEILIKSTE PROBLEEM van deze tijd. [...] Tien jaar geleden, zelfs vijf jaar geleden nog, waren Blaauwhoedenveem en Pakhuismeesteren grote bedrijven. Nu plotseling, is dat niet meer zo. Ineens blijken etablissementen nodig te zijn, groter dan waar enkele jaren geleden van gedroomd werd, grotere vrieshuizen, grotere tanks, pijpleidingen, ligplaatsen voor mammoetschepen. Ineens worden veel kostbaarder machines verlangd, containerkranen, computers. Wie niet, nu het nodig is, de nieuwe technieken volgt en de talloze miljoenen kan investeren die de schaalvergroting vereist, mist voorgoed de boot.'¹⁹ Zo vatte

'Wie niet, nu het nodig is, de nieuwe technieken volgt en de talloze miljoenen kan investeren die de schaalvergroting vereist, mist voorgoed de boot.'

↓ Gemechaniseerde opslag van tabak in pakhuis 'Europa' van Blaauwhoed aan de Oostelijke Handelskade in Amsterdam, ca. 1967.



Hens Brouwer, de eerste voorzitter van de raad van bestuur van Pakhoed, de aanleiding samen voor de fusie van Pakhuismeesteren en Blaauwhoed.

Hoewel beide bedrijven al ruim tien jaar vergelijkbare omzetten hadden, was Pakhuismeesteren aanzienlijk winstgeverder dan Blaauwhoed.²⁰ Terwijl de verhuur van vastgoed uitstekend rendeerde, had Blaauwhoed problemen met de veemen cargadoorsactiviteiten, waar de marges steeds kleiner werden en het maar niet lukte om de kosten te drukken. In 1962 concludeerde Brouwer namens de directie onomwonden: 'het blijkt steeds duidelijker hoezeer Blaauwhoed voor een groot gedeelte van haar bedrijf in wezen een maatschappij tot ontwikkeling en exploitatie van onroerend goed is'.²¹ Later dat jaar werd Blaauwhoed een holding en bracht het alle terreinen en panden onder bij het vastgoedbedrijf, dat deze vervolgens verhuurde aan de andere dochterondernemingen zoals het veem- en het cargadoorsbedrijf. De omzetting bleek niet het gouden ei. Sterker, de huurprijzen die de onroerend-

→ Havenkantoor in pakhuis
'De Eersteling' van Pakhuis-
meesteren in de Rotterdamse
Rijnhaven, jaren zestig.



goedtak berekende aan het veembedrijf, drukten bij dat laatste de winst – ondanks sterk stijgende omzetten. Blaauwhoed zag zich in 1966, een jaar voor de fusie, genoodzaakt het 350-jarig bestaan van het bedrijf 'met dankbaarheid te herdenken, maar niet met uiterlijk vertoon te vieren'.²²

In schril contrast met de moeilijkheden bij Blaauwhoed, stond de situatie bij Pakhuismeesteren, ten tijde van de fusie het grootste havenbedrijf van 's werelds grootste haven. In de tien jaar daaraan voorafgaand kon het 100 miljoen gulden vrijmaken voor investeringen, onder meer in een nieuw stuwadoors- en veemcomplex in de Waalhaven en de bouw van een nieuw kantoorpand op de Boompjes, dat gereed zou komen in 1969. Pakhuismeesteren beschikte over anderhalf miljoen ton tankopslag in Pernis en de Botlek en gold daarnaast als een complete succesvolle dienstverlener met nog vier andere poten: veem, stuwadoor, cargadoor, vervoer & expeditie. Wat Pakhuismeesteren niet of nauwelijks had, was voet aan de grond in het buitenland. Blaauwhoed daarentegen was al sinds de jaren twintig buiten Nederland actief en had inmiddels werkmaatschappijen in België,



↑ Het nieuwe hoofdkantoor
van Pakhoed aan de Boompjes
in Rotterdam, kort na opleve-
ring in 1969. De bouw van dit
pand was al voor de fusie door
Pakhuismeesteren in gang
gezet.

Engeland, Duitsland en Zwitserland. Bovendien was een fusie met Blaauwhoed voor Pakhuismeesteren een relatief snelle weg naar een beursnotering.²³

De zoektocht naar schaalvergroting was een belangrijk thema in de Rotterdamse haven in de jaren zestig: er werd volop gesproken over fusies en overnames. In 1962 en 1966 zaten Blaauwhoed en Thomsen's Havenbedrijf meermaals om tafel, maar tot een samenwerking kwam het niet. In 1967 kwamen Blaauwhoed (kort voor de fusie tot Pakhoed stapte het bedrijf nog over op een spelling met één 'a') en Pakhuismeesteren wel snel tot overeenstemming. Nadat ze eind juni 1967 spraken over een structuurverandering van het Katoenveem, kwam het idee van een fusie ter tafel. In juli voerden zij hierover de eerste formele gesprekken, waarna ze op 31 augustus 1967 de fusie bekendmaakten. Net als vijftig jaar eerder bij de fusie tussen Blaauwhoedenveem en Vriesseveem, gold het Katoenveem dus als kraamkamer. De fusie werkte schijnbaar inspirerend: een jaar later nam Müller & Co. Thomsen's Havenbedrijf over en werd Quick Dispatch opgeslokt door de Koninklijke Rotterdamsche Lloyd.²⁴

Een turbulente start

PAKHOED ONTSTOND IN EEN PERIODE waarin de sfeer in het hele havenwezen broeierig was. Dat was vooral zo in Rotterdam, waar de haven en aanverwante industrieën golden als absolute aanjagers van de welvaartsstijging die het hele land in de jaren zestig doormaakte. Het bruto nationaal product steeg dat decennium gemiddeld met zo'n 5 procent per jaar. Veel havenarbeiders be kroop het gevoel dat het vooral hun directeurs waren die de vruchten plukten van deze voorspoed, terwijl ze zelf wekelijks moeite hadden om rond te komen. De werknemers in vaste dienst keken niet alleen vol afgunst naar hun werkgevers, maar ook naar de dagloners die werden ingezet om pieken of groeistuipen op te vangen.²⁵

Deze dagloners werkten via koppelbazen, een soort eenmansuitzendbureaus die betaald kregen per geleverde arbeider. Dit systeem was al lange tijd gangbaar, maar met de opkomst van malafide koppelbazen liep het in 1970 mis. Een havenarbeider legde uit: 'De bedrijven betalen de koppelbazen rond de 9 gulden per uur per werknemer. Daarin zitten premies voor sociale lasten, verzekering en de bedrijfsvereniging. De arbeider krijgt slecht 4 gulden per uur, rond de 35 gulden per dag. De andere 5 gulden steekt de koppelbaas in eigen zak. De premies worden niet afgedragen. Bij veertig man is zijn winst zestienhonderd gulden per dag.'²⁶ De arbeiders die via deze koppelbazen werkten, waren vaak afkomstig uit het buitenland of uit 'de provincie', waar veel minder werk was. Zij waren al lang blij dat ze werk hadden en namen het gebrek aan een verzekering voor lief. Bovendien hielden ze per uur netto vaak alsnog meer over dan de arbeiders in vaste dienst, voor wie immers wel premies werden afgedragen. Op vrijdagmiddag 28 augustus 1970 legden meer dan tienduizend arbeiders uit de hele Rotterdamse haven het werk neer. In de onlangs afgesloten nieuwe cao had de vakbond een loonsverhoging van 25 gulden per week bedongen, maar de arbeiders wilden meer. Onder de leus '25 nee, 75 ja!' eisten ze een loonsverhoging van 75 gulden.²⁷



→ Stakers trekken over de oude Willemsbrug naar Rotterdam-Zuid, 1970. De havenstaking van 1970 droeg bij aan het groeiende maatschappelijke besef dat werknemers meer rechten en zeggenschap behoorden te krijgen. Voor veel werkgevers was het zoeken naar een passend antwoord op deze vraag. In ieder geval leidde het tot (wettelijk verplicht gestelde) ondernemingsraden. Pakhoed kreeg in 1975 een Centrale Ondernemingsraad.

Zoals bij vrijwel alle havenbedrijven, werd ook bij Pakhoed het werk neergelegd. Pier 2 in de Waalhaven, Pakhoeds stuwadoorsbedrijf, gold daarbij als epicentrum. De stukgoedpier stond in de volksmond bekend als 'de rode pier' en was een no-toire bron van onrust. De pier dankte zijn bijnaam aan het feit dat er vooral schepen werden gelost uit communistische landen als China en Rusland, maar ook omdat veel van de arbeiders die er werkten, communistische ideeën aanhingen. Dit was een belangrijke onderstroom tijdens de stakingen, die werden geleid door Wouter ter Braake, een 21-jarige bouwvakker(!) en aangesloten bij de marxistisch-leninistische Kommunistische Eenheidsbeweging Nederland. Uiteindelijk hield de wilde staking bijna drie weken aan en resulteerde ze in een loonsverhoging van 37 gulden per week. Dit was al met al een flinke toename voor de arbeiders, die daarna ook weer zonder morren aan de slag gingen.²⁸

Onze sterkste stelling

DE TAAK OM IN DEZE ROERIGE TIJDEN Blauwhoed en Pakhuismeesteren samen te voegen tot een coherent geheel, was in handen van een vierkoppige raad van bestuur: Brouwer (voorzitter) en Snijders van Blauwhoed en De Monchy en Van Beuningen van Pakhuismeesteren. Het eerste wat zij deden, was orde scheppen in de wirwar aan havenactiviteiten. Pakhoed had bijvoorbeeld twee stuwadoorsbedrijven: Pier 2 van Pakhuismeesteren en Presto van Blauwhoed. Pier 2 in de Waalhaven was met een kadelenkte van 1.300 meter, tegenover 1.000 bij Presto, het grotere bedrijf van de twee. Pakhoed verkocht Presto in 1970 aan de Nederlandsche Scheepvaart Unie, dat het samenvoegde met stukgoedbehandelaar Quick Dispatch. Ook deed het de exploitatie van enkele veempanden, gebruikt voor stukgoedopslag, over aan Handelsveem. De panden bleven wel eigendom van de vastgoedtak van Pakhoed, die de naam Blauwhoed hield. Vrijwel alle stuwadoorsactiviteiten in Amsterdam werden eind 1969 overgedaan aan het Amsterdamsch Havenbedrijf.

De reorganisatie zorgde voor onrust en gaf aanleiding tot speculatie. In maart 1970 beweerde de Nederlandse Bond van Vervoerspersoneel dat er een geheim rapport bestond van de Pakhoedtop, waarin werd gesproken over verdere ontmanteling van het bedrijf. Deze zou zo ingrijpend zijn dat vrijwel alleen de vastgoedtak overbleef. In werkelijkheid had de raad van bestuur echter niet zulke verregaande plannen.²⁹ Brouwer vond dat de ingrepen voorlopig volstonden: 'We hebben ons teruggetrokken op onze sterkste stelling.'³⁰ Toch was er dusdanig gesneden dat Van Beuningen besloot op te stappen als lid van de raad van bestuur. Niet uit onvrede – hij werd commissaris – maar omdat hij vond dat zijn rol als 'havenman' was uitgespeeld na de ontmanteling van zoveel havenactiviteiten. Desondanks was Pakhoed met droge opslag, koel- en vrieshuizen en expeditie nog altijd behoorlijk goed vertegenwoordigd in de haven. Van Beuningen trad vooral terug uit solidariteit met de arbeiders: 'Wanneer er zo'n zes- tot achthonderd man uitgaan, wil ik niet het verwijt hebben dat ik in de raad van bestuur lekker kan blijven zitten.'³¹

HET POMPENDE HART VAN DE STAD

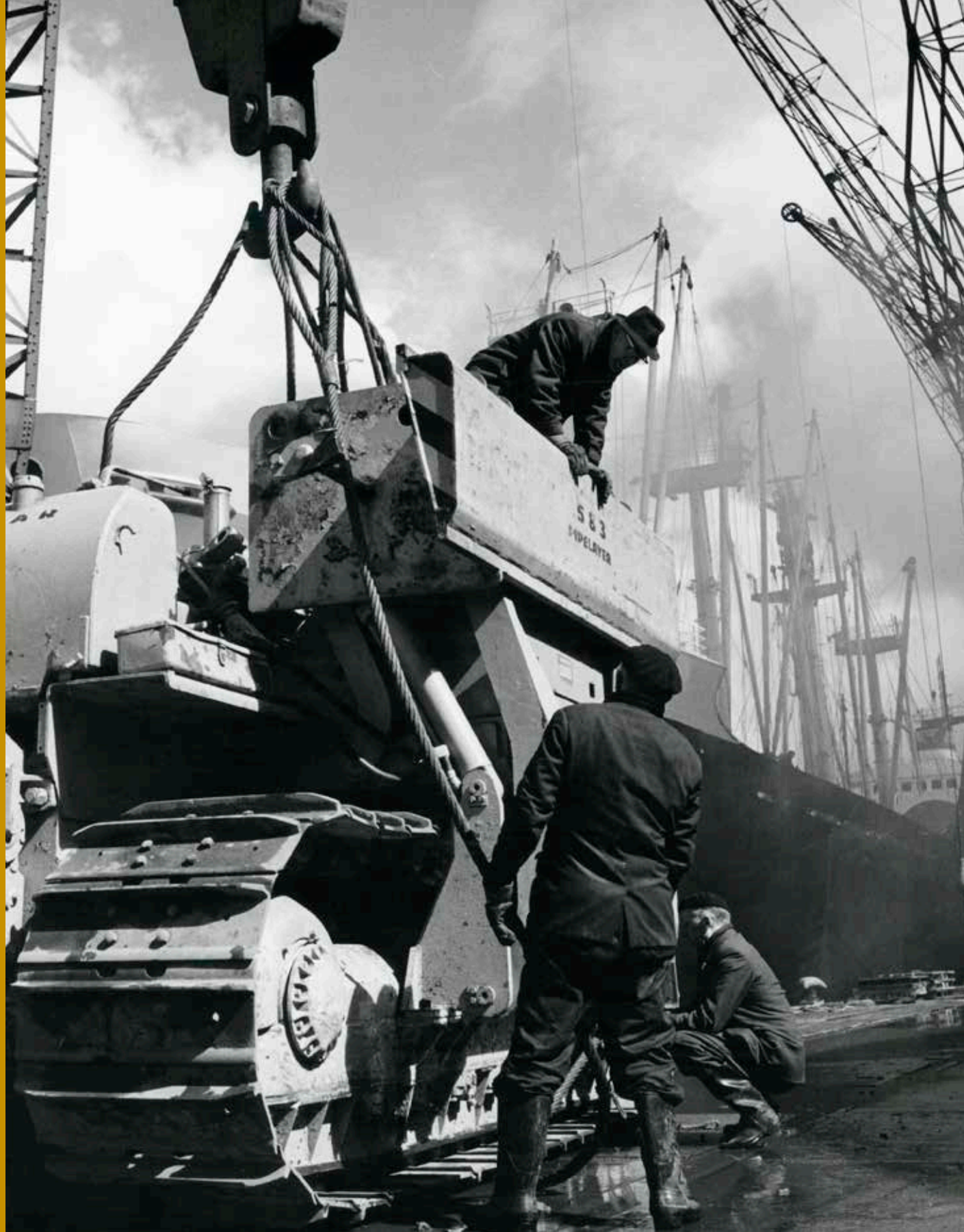
VLOEKEN ALS EEN BOOTWERKER. VRETEN ALS EEN BOOTWERKER. Bootwerkers stonden van oudsher niet bekend als fijnzinnige types. Geen wonder: ze waren dag en nacht in de weer met het laden en lossen van schepen. Met dit vuile en zware werk stonden ze dicht bij de waagdragers van waaruit Pakhoed in de zeventiende eeuw was ontstaan. Net als die van de vroege waagdragers, was de wereld van bootwerkers een wereld van armoede, werkonzekerheid, drankmisbruik en prostitutie. Vanaf de jaren dertig en veertig, maar vooral na de oorlog, verbeterden hun situatie en reputatie langzaam. Een bootwerker heette voortaan een havenwerker, of stuwer. Veel van hen waren voormalige zeelieden of hadden, na 1953, zelfs de havenvakschool doorlopen.

De periode tussen de Tweede Wereldoorlog en de jaren zestig, waarin de container opkwam, gold als de laatste bloeiperiode van de klassieke havenarbeid. Terwijl de verwerking van bulkgoederen al sinds het begin van de eeuw steeds verder automatiseerde, leunde stukgoedbehandeling nog op ouderwetse, rauwe spierkracht. In de woorden van volksschrijver A.M. de Jong: 'Daar hijgde en bruiste de grote drift die alles bezielde en in beweging hield. De haven pompte het levende, hete bloed door het logge lichaam van Rotterdam.'³⁴

De meeste Rotterdamse havenwerkers woonden in de stad, op de rechtermaasoever, en werkten op de linkeroever, in de Maas- of Rijnhaven. Wie dagdienst had, reed 's ochtends vroeg met de fiets of brommer door de Maastunnel of over de bruggen naar de haven. Wie de bruggen nam, moest op tijd van huis, want de Koningshavenbrug en de bruggen over de Binnenhaven en de Spoorweghaven stonden van tien over half zeven tot tien over zeven bijna altijd open. Bij aankomst op het stuwadoorsterrein rond zeven uur meldde de havenwerker zich bij de tijdschrijver, waar hij te horen kreeg op welke boot hij was ingedeeld. Daarna trok hij zijn werkkleding aan en dronk hij, als hij niet te lang op de brug had staan wachten, een *bakkie pleur*. Om half acht moest hij aan de slag. Na anderhalf uur was het tijd om te *mop-pere*n: koffiepauze. Schafttijd was van kwart over twaalf tot één. Dan toog iedereen naar een van de vele havenkroegen of Volksbondkantines. Dit waren koffiehuisen van de Volksbond tegen Drankmisbruik, met als doel te voorkomen dat havenwerkers al hun loon uitgaven aan drank, waardoor er niets overbleef voor het levensonderhoud van het gezin.

De dagdienst duurde tot kwart over vier, behalve als er een zeeschip moest worden *klaar-gemaakt*. In dat geval was het verplicht om het werk af te maken. De 'vroege nacht' duurde van kwart over vier tot kwart over één, de 'late nacht' van half elf tot zeven. Eens in de twee weken was het *kloszaterdag*, wat betekende dat er verplicht gewerkt werd. Op andere zaterdagen en zondagen stond het de arbeiders vrij zich vrijwillig aan te melden voor extra werk. Ze verdienden dan 150 procent en op zondagen zelfs 200 procent van het loon.

Het werk in de haven speelde zich altijd buiten af. In de zomer, in de winter, bij hitte, regen en vorst: het werk ging altijd door. Alleen als een lading onder geen beding nat mocht worden, ging *de tent erop* of werd het scheepsruim dichtgetrokken. Als de botenbaas dan geen ander schip had met een lading die wél nat mocht worden, had de ploeg geluk en konden ze naar de kantine om te klaverjassen. Aan veel havenwerkers was aan het eind van de dag goed te zien of te ruiken met welk product ze die dag in aanraking waren geweest. Wie in het ruim van een kolenboot in de weer was geweest, was van top tot teen zwart. Iemand die tussen de huiden of het vismeel had gezeten, was op grote afstand te ruiken.³⁵





↑ Pakhoed, prominent gevestigd in de St. Jobshaven in Rotterdam, eind jaren zestig.
Foto: Bart Hofmeester.

Ondanks alle interne en externe onrust in de beginjaren, stelde de raad van bestuur in april 1972 tevreden vast dat Pakhoed vijf jaar na de fusie méér was dan de som van zijn twee voorgangers. Ze concludeerden: ‘De samenvloeiing is volledig. Na vijf jaren van vermenging en uitwieding – soms wel eens pijnlijk, doch altijd in redelijke harmonie – kan thans gesteld worden dat een nieuwe eenheid van opvattingen en doelstellingen de beide vorige heeft vervangen.’³² Pakhoed had nog altijd een breed scala aan activiteiten, verdeeld over meer dan zestig bedrijven en bijna twintig investeringsfondsen en beleggingsmaatschappijen. Na enig wikken en wegen was besloten deze activiteiten onder te brengen in drie subholdings: Paktank, Paktrans en Blauwhoed.

Pakhoed zou decentraal bestuurd worden. Onder de raad van bestuur, die de grote lijn bewaakte, kreeg iedere divisie een groepsdirectie met een behoorlijke mate van (operationele) zelfstandigheid. Dit was althans het model dat in theorie het beste leek. In de praktijk bleek het niet te functioneren. Vooral Brouwer mengde zich in beslissingen op divisieniveau, daarbij gesteund door de commissarissen. Als compromis werden de divisiedirecteurs in 1973 opgenomen in de raad van bestuur, die daarmee uitkwam op zes man. Hiermee waren tegenstrijdige visies en onderling wantrouwen niet verdwenen, integendeel. Tijdens de volgende jaren wisselden de samenstelling en omvang van de raad van bestuur jaarlijks, totdat er in 1978 een driekoppige raad van bestuur overbleef onder leiding van Huub Crijns. Zij besloten de besturing van het conglomeraat vooral financieel te benaderen.³³

Blauwhoed: minder stabiel dan gedacht

BLAUWHOED WAS DE VASTGOEDTAK VAN PAKHOED. Anders dan voor de fusie, beheerde Blauwhoed uitsluitend panden en terreinen die verhuurd werden aan externe partijen. De overige Pakhoeddivisies waren eigenaar van hun eigen activa. De vastgoedpoot werd geprezen om zijn stabiliteit en voorspelbaarheid. Daarom bestond er geen twijfel over het aanhouden van het bedrijf, dat nauwelijks leek aan te sluiten bij de verdere activiteiten. Over de strategie was daarentegen wel veel te doen. N. Snijders, die in de raad van bestuur de vastgoedportefeuille beheerde, zegde de directeurs van de verschillende vastgoedbedrijven binnen de divisie, zoals Eurowoningen en Havenzathe, meer beslissingsbevoegdheid toe. Hens Brouwer hield echter liever de touwtjes in eigen hand. Toen de commissarissen Brouwer steunden, besloot Snijders per 1 januari 1972 af te zwaaien.³⁶

Onder Snijders’ opvolger Erik Christiansen breidde Blauwhoed uit met (deelnames in) bouwbedrijven, onroerendgoedfondsen, makelaarskantoor Drs. C. van Zadelhoff en de Amerikaanse investeringsfondsen Hexalon I & II. Tussen 1972 en 1977 steeg de huuropbrengst van het vastgoed van 7,1 miljoen naar 46,2 miljoen gulden en behoorde Blauwhoed tot de grootste vastgoedbedrijven van Nederland. Het klimaat in de vastgoedmarkt was halverwege de jaren zeventig zeer gunstig. Looninflatie en gunstig fiscaal overheidsbeleid zorgden voor aanhoudend stijgende prijzen van huizen en commercieel vastgoed. De bomen groeiden tot in de hemel.³⁷

Tussen 1972 en 1977 steeg de huuropbrengst van het vastgoed van 7,1 miljoen naar 46,2 miljoen gulden en behoorde Blauwhoed tot de grootste vastgoedbedrijven van Nederland.

Totdat de Nederlandsche Bank vanaf 1978 de inflatie een halt toeriep door de rente te verhogen. Toen de Amerikaanse centrale bank hetzelfde deed, barstte de zeepbel. De vastgoedsectoren in Nederland en de VS gingen hard onderuit en Nederland raakte in recessie. De uitwerking op Blauwhoed was desastreus. Het resultaat van de divisie ging van 51 miljoen gulden positief in 1978, naar 65 miljoen negatief in 1980 en 1981. De belangrijkste bron van de verliezen was Polyzathe, de ontwikkelingsmaatschappij die vooral groot was in starterswoningen. Door de laagste vraag naar huizen sinds de Tweede Wereldoorlog, bleef het bedrijf met veel onverkochte woningen zitten en zag het zich genoodzaakt deze relatief goedkoop van de hand te doen.³⁸

Na een kort maar diep dal, schreef Blauwhoed vanaf 1984 weer zwarte cijfers. Dit was mede te danken aan het commercieel vastgoed, maar vooral ook aan de verkoop van onderdelen in de woningbouwsector. De raad van bestuur, onder leiding van Huub Crijns, had besloten de divisie te kortwieken. In oktober 1984 verkocht het met Polyzathe en Havenzathe een groot deel van het binnenlandse vastgoed en in december 1985 volgde het onroerend goed in Amerika. Begin 1986 werd Blauwhoed verzelfstandigd. Pakhoed verkocht 52 procent van de aandelen van het

→ Ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van Pakhuis-meesteren in 1968 schonk het bedrijf de Laurenskerk in Rotterdam koperen deuren. Hierin waren, aan de binnen- en buitenzijde, allerlei vredesmotieven verwerkt. Kunstenaar: Giacomo Manzù.

vastgoedbedrijf en hield daarnaast alleen nog een beleggingsportefeuille over, die vrijwel geheel bestond uit commercieel onroerend goed. Dit had niet voor problemen gezorgd, maar kreeg het stempel 'wezensvreemd voor Pakhoed nieuwe stijl' en werd later verder afgebouwd.³⁹

Na de grote moeilijkheden die de vastgoeddivisie had veroorzaakt, zullen er weinig tranen gelaten zijn om de afsplitsing van de activiteiten. Dat Pakhoed daarmee en passant afscheid nam van de naam Blauwhoed, de rechtstreekse verwijzing naar de oorsprong van het bedrijf in de zeventiende eeuw, viel daarentegen wel slecht bij sommigen. Jan Brouwer, destijds net aangesteld als directeur van Paktank: 'Ik vond het onbegrijpelijk. Het getuigt van een groot gebrek aan historisch besef dat Pakhoed voor een paar centen afstand deed van de naam Blauwhoed.'⁴⁰

Paktrans: te land, ter zee en in de lucht

IN NOVEMBER 1971 WERD HET HAVEN- EN VEEMBEDRIJF, zoals deze Pakhoed-divisie aanvankelijk werd bestempeld, omgedoopt tot de Pakhoed Transportgroep, ofwel Paktrans. Het was verreweg de meest gediversifieerde van de drie Pakhoed-divisies. Het 'conglomeraat binnen een conglomeraat' omvatte de havenbedrijven, scheepsagenturen, droge opslag (inclusief het vlak voor de fusie door Blauwhoed overgenomen Nederlandsche Veem), koel- en vrieshuizen, expeditie, luchtvracht en het wegtransport. De gedachte achter het samenbrengen van deze activiteiten was dat klanten in de toekomst in toenemende mate zouden hechten aan continuïteit in de distributie. Hens Brouwer zag de traditionele, langdurige opslagfunctie van vemen afnemen onder invloed van containers en snellere communicatiemiddelen als telefoon, telex en computers. Paktrans moest zijn klanten een vloeiende en efficiënte logistiek kunnen garanderen.⁴¹

Aan ideeën en toekomststrategieën was bij Paktrans geen gebrek. Zoals heel Pakhoed, was het een bedrijf met veel academici. Zij bestuurden aan de hand van eigen theoretische modellen en analyses.⁴² Aan de uitvoering schortte echter wel het nodige, deels als gevolg van interne politiek. De investeringsbudgetten voor de divisies werden jaarlijks vastgesteld tijdens een managementmeeting, waar de divisies hun (investerings)plannen voor het komende jaar uiteenzetten. Paktrans had weliswaar een hoge omzet, maar door hoge kosten vaak bescheiden winsten. De raad van bestuur van Pakhoed investeerde daarom vaak liever in de beter renderende divisies Blauwhoed en Paktank. Hierdoor miste de transportdivisie de financiële slagkracht om een serieuze internationale speler te kunnen worden en leek ze chronisch op zoek naar de juiste richting. Toen er in september 1972 wél geld werd vrijgemaakt, nam Paktrans een belang van 50 procent in de Franse wegvervoerder Onatra, op dat moment de grootste transporteur van onverpakte vloeibare en droge chemische stoffen in de EEG. Drie jaar later kreeg Paktrans het gehele bedrijf in handen, om vervolgens, opnieuw drie jaar later, alweer 70 procent te verkopen. Onatra bleek een financiële en organisatorische chaos en Paktrans was niet in staat om die op te lossen.⁴³



WAT TE DOEN MET DE CONTAINER?

ROND HET ONTSTAAN VAN PAKHOED IN 1967 deed de container zijn intrede in de stukgoedwereld. Dat die container de behandeling van het stukgoed totaal zou veranderen, was toen vanzelfsprekend nog niet bekend. Bedrijven vroegen zich af of en hoe ze moesten reageren op de ontwikkeling. Een containerterminal vergde immers een grote investering, terwijl het nog maar de vraag was of die ooit zou worden terugverdiend.

De stukgoedbehandeling van Pakhoed was ondergebracht op Pier 2 in de Waalhaven. Het bediende hier voornamelijk (staats)rederijen uit communistische landen. Dit waren trouwe, goed betalende en vooral vrij behoudende klanten. Zij maakten geen haast om te *containeriseren* en daardoor Pakhoed ook niet.⁴⁴ Bovendien rendeerden de vastgoed- en tankopslagdivisies veel beter dan het havenbedrijf, dus investeerde Pakhoed liever daarin.⁴⁵

Operationeel hield Pakhoed de containerboot dus nog even af, maar als investeerder zat het dicht bij het vuur. Via Pakhuismeesteren had het een aandeel van 14 procent in het in 1965 opgerichte European Container Terminus (ECT). De andere vier aandeelhouders waren Quick Dispatch, Thomsen's Havenbedrijf, Müller-Progress en C. Swarttouw, de vier grote stukgoedstuwadoors van Rotterdam. Pakhoed gold in dit gezelschap als de vreemde eend in de bijt en had weinig te vertellen. Toen men bij Pakhoed besloot alsnog actief te worden in de containerbehandeling, deed het daarom het aandeel ECT van de hand en investeerde het in een eigen bedrijf: Multi-Terminals Waalhaven (MTW).

Hiertoe onderging Pier 2 een modernisering, zodat er vanaf 1973 naast stukgoed ook containers gelost konden worden. Dit multipurpose-concept was gestoeld op de verwachting dat schepen in de toe-



→ Multi-Terminals Waalhaven in Rotterdam, 1966.

→ Holland Avia Transport, het luchtvaartexpediteurbedrijf van Pakhoeds divisie Paktrans.
Foto: W. van Suchtelen.

komst vooral gemengde ladingen zouden vervoeren. Dit bleek een verkeerde aanname. Het aantal volcontainerschepen nam sterk toe: zelfs de Russische staatsrederij schafte vanaf 1975 dergelijke schepen aan. Pakhoed onderkende de inschattingsfout en kocht zich in bij Unitcentre, een dochter van de Steenkolen-Handelsvereniging (SHV), dat een volcontainerterminal had op Pier 7 in de Waalhaven. Samen met MTW was het bedrijf goed voor ongeveer 25 procent van de Rotterdamse containerbehandeling. De rest kwam voor rekening van ECT.

MTW verloor met het multipurpose-concept terrein en werd verlieslijdend. Na veel problemen sloot Pakhoed uiteindelijk de deuren van het bedrijf in 1995. Unitcentre, waarvan Pakhoed in 1983 volledig eigenaar werd, was intussen wel winstgevend. Toch verloor het de aansluiting bij ECT toen dat in 1984 een moderne nieuwe containerterminal opende op de Maasvlakte. Unitcentre had niet voldoende klanten om een investering in een nieuwe terminal op de Maasvlakte te rechtvaardigen. In 1993 bracht Pakhoed Unitcentre onder in ECT, in ruil voor een aandeel van 30 procent in het containerbedrijf. Hiermee kwam een eind aan Pakhoeds actieve rol in de containerwereld. Het bleef tot 1999 aandeelhouder van ECT.⁴⁶

Een vergelijkbaar, kortdurend avontuur heette Pandair. Pakhoed nam de verlieslijdende luchtvrachtvervoerder in 1983 goedkoop over van het Engelse P&O. De uitbreiding paste goed in de strategie en sloot bovendien aan op de activiteiten van de Holland Avia Transportgroep (HAT), het luchtvaartexpediteurbedrijf van Paktrans, dat toonaangevend was in Nederland. Organisatorisch en bedrijfscultureel bleek het echter moeilijk om Pandair in Paktrans te integreren. De raad van bestuur van



Pakhoed had hiervoor niet de benodigde tijd, aandacht en kennis, en beperkte zich tot sturing op cijfers tijdens de kwartaalbesprekingen. Al snel bleek Pandair, met ruim 800.000 jaarlijkse zendingen en 1.400 man personeel verspreid over de hele wereld, veel te complex om 'er even bij te doen'. Pandair bleef verliesgevend, waarna het in 1987 werd verkocht aan Air Express International.⁴⁷

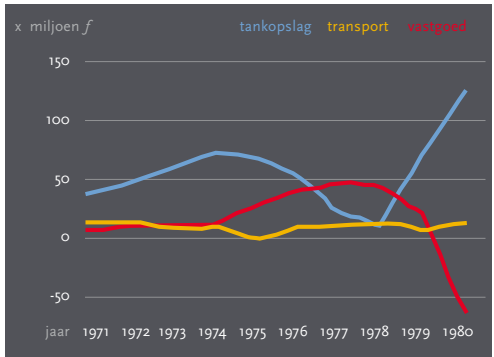
Bestuursvoorzitter Crijns hechtte aan groei. Hij zei hierover in 1985: 'De kunst van het ondernemen is, grote risico's aan te gaan en ze zodanig te verkleinen, dat het acceptabel wordt.'⁴⁸ Onatra en Pandair waren in het oog springende voorbeelden van episodes waarin het niet was gelukt de risico's te beheersen. Ze waren bovendien exemplarisch voor Pakhoeds aanhoudende zoektocht naar evenwicht in de opbouw van activiteiten. Qua resultaat waren het echter uitzonderingen. Over de hele breedte was de transportgroep een betrouwbare divisie die jaarlijks bescheiden, maar overwegend positieve resultaten realiseerde. Bovendien was het de divisie met verreweg het meeste personeel – in 1980 werkte de helft van het Pakhoedpersoneel in de transportgroep. Door de aanwezigheid van de havenactiviteiten, de oeroude bedrijfskern, zal Paktrans voor velen hebben gevoeld als 'het echte Pakhoed'.⁴⁹

Paktank: ongeremde groei

ANDERS DAN DE ANDERE DIVISIES was Paktank erg specialistisch. Het omvatte olieopslag, binnenvaart en kusttankvaart; feitelijk was het een rechtstreekse voortzetting van de tankopslagactiviteiten van Pakhuismeesteren. Het overgrote deel van de opslagcapaciteit van Paktank stond in de haven van Rotterdam, met als pronkstuk de terminal in Europoort. Met een volume van twee miljoen kubieke meter aan het begin van de jaren zeventig was dit veruit de grootste terminal van Europa.⁵⁰

Paktank stond onder leiding van de eveneens bij Pakhuismeesteren afkomstige Michael Cook, die tot halverwege de jaren zeventig de directie voerde en het bedrijf sterk liet groeien. Hij profiteerde hierbij van marktomstandigheden in de oliesector die lange tijd buitengewoon gunstig waren. In navolging van Koninklijke/Shell zetten in de jaren zestig en zeventig ook Chevron, Esso, Gulf en BP raffinaderijen op in de Rotterdamse haven. Daar werd in 1950 zo'n 10 miljoen ton ruwe olie en olieproducten ingevoerd; in 1971 was dat 147 miljoen ton. Ondanks de enorme vraag naar opslag was er maar weinig aanbod. Dat zich desondanks nauwelijks nieuwkomers op de opslagmarkt waagden, had te maken met de hoge investeringskosten. Dankzij de vroege positionering in de opslagmarkt door Pakhuismeesteren, was Paktank wel in staat aan te haken bij de stormachtige ontwikkeling van de sector. Een belangrijk strategisch onderdeel van Paktank was het netwerk van zogenoemde *Paklines* tussen de eigen terminals en raffinaderijen, en industrieën van klanten. Dit netwerk was ook aangesloten op interregionale leidingen naar Antwerpen en het Ruhrgebied, waardoor de terminals van Paktank ook gebruikt konden worden als doorvoerstation voor klanten als DSM, Esso, BP, Chevron en Koninklijke/Shell.⁵¹





↑ Bedrijfsresultaat Pakhoed per onderdeel. Gegevens afkomstig uit jaarverslagen Pakhoed Holding, 1971-1980.

← Chemicaliëntanker Philip Broere. Dit zeeschip voer van 1971 tot 1992 voor Gebr. Broere, dat in 1988 door Pakhoed werd overgenomen.

Paktank groeide ook in overzeese gebieden. In 1974 ging het op de Nederlandse Antillen met een Amerikaanse partner een joint venture aan onder de naam Bonaire Petroleum Corporation. Ze bouwden er een terminal van ruim 750.000 kubieke meter, bestemd voor overslag van ruwe olie van en naar Amerika. De terminal was geschikt voor de ontvangst van de grootste tankers van dat moment en werd een schakel tussen het Midden-Oosten en Amerika. Twee jaar later kreeg Paktank voet aan de grond in de Verenigde Staten dankzij de overname van Robertson Distribution Systems (RDS) in Houston. Met deze grootste overname in de geschiedenis van het bedrijf tot dan toe, verwierf Paktank een capaciteit van 680.000 kubieke meter: ongeveer een kwart van de beschikbare onafhankelijke capaciteit in de regio.⁵²

In de jaren tachtig richtte Paktank de blik op het oosten. Een tankterminal in Tunesië moest gaan dienen als bruggenhoofd voor de handel met het Midden-Oosten, waarvandaan Paktank een toename in aanvoer verwachtte. Om diezelfde reden wilden ze zich in 1983 in Singapore vestigen, maar daar visten ze achter het net: er was geen ruimte meer voor een terminal aan diep water. Voor dat probleem bedachten ze een creatieve oplossing. Paktank kocht een mammoettanker van 315.000 ton en liet hem ombouwen tot drijvende opslag. Men ankerde de tanker met aparte compartimenten voor gasolie, stookolie, benzine en andere producten, voor de kust van Singapore. Terwijl de tanker enkele jaren dienst deed als terminal, liet Pakhoed een eiland opspuiten, waarop uiteindelijk alsnog een eigen terminal werd neergezet van zo'n 500.000 kubieke meter. Aan het eind van de jaren tachtig beschikte Pakhoed, inclusief deelnames, over een wereldwijde capaciteit van ruim dertien miljoen kubieke meter.⁵³

Chemie, van opslag tot distributie

DE OPSLAGDIVISIE GROEIDE NIET ALLEEN dankzij een toename in volume, maar ook door meer verschillende producten in opslag te nemen. Behalve oliën sloeg het bedrijf ook chemicaliën op. Pakhoed had chemieterminals in Nederland en de Verenigde Staten en had uitbreidingsplannen. De gelijktijdige overname van het Dordtse Gebr. Broere en het Britse Tees Storage Company in 1988 was daarbij een grote stap. Hierdoor groeide de chemische tankopslagcapaciteit van Pakhoed van ruim 1,7 tot bijna 2,5 miljoen kubieke meter. Naast opslagtanks beschikte Broere over een vloot van veertien kusttankers en vijftien riviertankers, alle ingericht op het vervoer van chemicaliën. Met de overname deelde Pakhoed een gevoelige tik uit aan concurrent Van Ommeren. Hun mensen van de tankopslagdivisie hadden Broere ook graag ingelijfd, maar Van Ommerens bestuursvoorzitter zag er geen heil in.⁵⁴

Niels von Hombracht was namens Pakhoed betrokken bij de overname van Gebr. Broere en werd daarna directielid bij het pasverworven dochterbedrijf. 'Broere was niet zo groot, maar ze hadden een paar mooie terminals, met goede installaties in Dordrecht en Rotterdam. Bovendien konden ze dankzij die vloot echt het hele totale pakket aanbieden. Met die kusttankers voeren ze van Engeland naar



← De ultra large crude carrier Pulau Busing aan de steiger bij het gelijknamige eilandje voor de kust van Singapore, ca. 1990. Toen in 1983 bleek dat er geen ruimte meer was voor een terminal aan diep water, liet Paktank deze mammoettanker van 315.000 ton ombouwen tot drijvende opslag met aparte compartimenten voor gasolie, stookolie, benzine en andere producten. Het schip deed dienst totdat Paktank in 1990, in een joint venture met GATX Terminals Corporation en CBI Overseas, op dit eilandje een eigen terminal in gebruik nam onder de naam Tankstore.

het vasteland van Europa, de Middellandse Zee, Noorwegen, Zweden en Rusland. En met hun binnenvaartschepen gingen ze over de Rijn naar Duitsland. Samen met de opslag was dat een mooi concept. Ze hadden grote internationale klanten.’⁵⁵ Onder de slagzin *From tank to tank in one hand* zette Pakhoed dit concept dankbaar door.⁵⁶

Een ander onderdeel van de snelgroeiende chemicaliënindustrie waar Pakhoed met interesse naar keek, was chemische distributie. Die had karakteristieken van een groothandelsbedrijf en verschilde zodoende diametraal van de logistieke activiteiten die Pakhoed gewend was. Om voet aan de grond te krijgen in deze nieuwe wereld, zocht het naar een grote acquisitie of deelname. Hiertoe klopte het aan bij de Amerikaanse gigant Univar Corporation, maar die toonde geen interesse. Dat veranderde toen Pakhoed in 1986 de chemische distributeur McKesson uit

San Francisco ter overname kreeg aangeboden. Pakhoed had niet de kennis in huis om het bedrijf zelfstandig te kunnen besturen, maar had die intentie ook niet. Nog voordat de deal rond was, stapte bestuursvoorzitter Crijns opnieuw naar Univar, waar hij McKesson aanbood tegen aandelen in Univar. Hier hadden de Amerikanen wel oren naar, met als gevolg dat Pakhoed zijn eerste stap zette in de internationale chemiedistributie. Het aandeel van 35 procent in Univar gaf weliswaar geen controlerende invloed, maar het was een begin. Een flink begin bovendien, want Univar was met een omzet van 1,1 miljard dollar en meer dan honderd vestigingen in de Verenigde Staten en Canada een van de vijf grote chemische distributeurs van Amerika.⁵⁷

Een bedrijf van boekhouders

MET ZIJN VEELHEID AAN ACTIVITEITEN was Pakhoed een moeilijk te besturen bedrijf. Nadat de raad van bestuur enkele jaren had geworsteld met verschillende bestuursvormen, bleek een centrale aansturing op financiële resultaten het beste werkbaar. Weliswaar bepaalden de divisies operationeel hun eigen koers, maar voor grote investeringen waren ze afhankelijk van de raad van bestuur. Op de jaarlijkse bijeenkomst in Beetsterzwaag waarop de middelen werd verdeeld, ontstond dan een onderlinge wedloop tussen de divisies om wie het grootste deel van de taart zou krijgen.

Vaak baseerde de raad van bestuur zich hierbij op reeds behaalde resultaten. Nadat in 1978 Blauwhoed hard onderuitging, investeerde de raad van bestuur bijvoorbeeld maar al te graag in het toch al groeiende Paktank, dat daardoor vervolgens nóg mooiere cijfers liet zien. Dankzij deze spiraal groeide Paktank uit tot de belangrijkste pijler van Pakhoed, terwijl Paktrans veel minder kans had tot ontwikkeling.⁵⁸ ‘De holding vervult intern de “bankfunctie” voor de operationele divisies’, concludeerde McKinsey al in 1972.⁵⁹ Door deze cijfermatige benadering werd Pakhoed ook wel schertsend ‘een bedrijf van boekhouders’ genoemd.

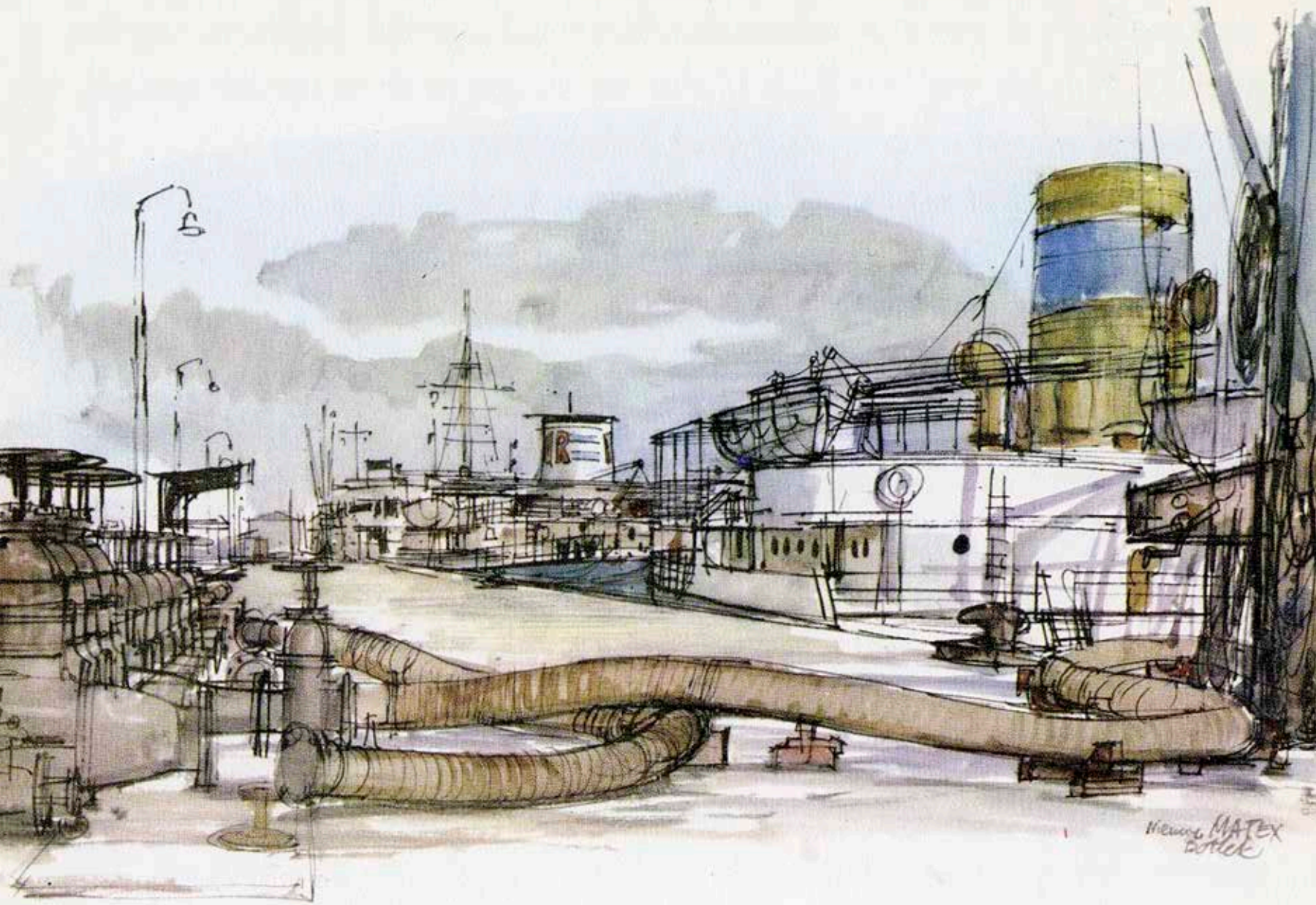


4.

KONINKLIJKE VAN OMMEREN

FAMILIEBEDRIJF OP KOERS

IN 1839 RICHTTE PHILIPPUS VAN OMMEREN IN ROTTERDAM DE FIRMA PHS. VAN OMMEREN OP, DIE ZICH AANVANKELIJK RICHTTE OP CARGADOORSACTIVITEITEN EN AGENTSCHAPPEN. DAT HET BEDRIJF LATER UITGROEIDE TOT EEN GERENOMMEERDE REDER, WAS TE DAN-
KEN AAN DE KLEINZoon VAN DE OPRICHTER, PHILIPPUS JUNIORZoon. HIJ STARTTE EIND
NEGENTIENDE EEUW STOOMVAART-MAATSCHAPPIJ DE MAAS, BREIDDE VAN OMMEREN UIT
MET EEN BINNENVAARTTAK EN RICHTTE MET EIGEN MIDDELEN TANKOPSLAGBEDRIJF MATEX
OP. NA DE OORLOG WERDEN ALLE ACTIVITEITEN ONDERGEBRACHT IN PHS. VAN OMMEREN.



GEBOUWD OP DE VIER PIJLERS ZEEVAART, BINNENVAART, TANKOPSLAG EN AGENTUREN
BELEEFDE HET BEDRIJF HOOGTIJDAGEN IN DE JAREN VIJFTIG EN ZESTIG. HIERNA VOLGDE
EEN PERIODE WAARIN DE SCHEEPVAART STEEDS STERKERE FLUCTUATIES VERTOONDE, TER-
WIJL DE TANKOPSLAG UITGROEIDE TOT DE RUGGENGRAAT VAN HET BEDRIJF. EEN ZOEKTOCHT
NAAR MEER STABILITEIT BRACHT VAN OMMEREN IN DE JAREN TACHTIG IN DE HANDEL. DE
OVERNAME VAN HET AMSTERDAMSE CETECO LIEP ECHTER UIT OP EEN DEBACLE, WAARNA
VAN OMMEREN ZICH DEFINITIEF TOELEGDE OP TANKOPSLAG EN -VERVOER.

‘Alsof de straatkeien tegen m’n kop sloegen’

OP 21 MEI 1839 VESTIGDE PHILIPPUS VAN OMMEREN (1807-1888) zich als zelf-
standig scheepsmakelaar en expediteur te Rotterdam. Zestien jaar eerder was hij
begonnen in het bedrijf van zijn vader, Jan van Ommeren, die scheepsmakelaar en
agent van Engelse zeilschepen was. In de beginjaren was hij slechts medewerker. Bij
gebrek aan financiële ruimte kon zijn vader hem niet meer bieden. Jan van Ommeren
zag de toekomst bovendien somber in: sinds de Belgische Opstand in 1830, waar-
bij de zuidelijke provincies zich afzetten tegen de Noordelijke Nederlanden, was de
politieke situatie instabiel – en daarmee de toekomst van de handel en scheepvaart.
In 1837 opperde Philippus nog eens bij zijn vader dat hij graag deelgenoot wilde
worden in diens bedrijf. De dat jaar uit Amerika overgewaaid financiële crisis had
echter grote impact op de Nederlandse economie en tastte ook het vertrouwen bij
vader Van Ommeren verder aan. Het antwoord bleef daarom onveranderd, waar-
op Philippus besloot het lot in eigen hand te nemen. Hij richtte de firma PHS. van
Ommeren op en hield kantoor aan de Bierhaven Westzijde A 354.

Privé had Philippus al het nodige meegemaakt. Hij was in 1833 getrouwd
met Gerarda de Bruijn, maar dit prille geluk sloeg een jaar later om in groot leed.
Van Ommeren werd vader, maar verloor in de weken daarna zowel zijn vrouw als
zijn pasgeboren dochter. In 1837 hertrouwde hij met de zus van zijn eerste vrouw,
Petronella Johanna de Bruijn. Sinds zijn eerste huwelijk spelde Philippus, die was
geboren als Filippus, zijn naam met Ph – naar zijn grootvader. Wellicht was het een
boodschap aan zijn vader dat Philippus de naam verwierp die hij van hem had ge-
kregen.¹

Anders dan de terughoudendheid van Philippus’ vader deed vermoeden,
waren de omstandigheden niet ongunstig om een havenbedrijf te starten in Rotter-
dam. Door de Belgische onafhankelijkheidsstrijd in de voorafgaande jaren had de
Nederlandse handel min of meer noodgedwongen de aandacht verlegd van het zu-
den naar het oosten, resulterend in een scheepvaartverdrag met Pruisen. Dit be-
tekende een enorme impuls voor de Rijnvaart en daarmee voor de Rotterdamse
haven. Als gevolg hiervan beschikte de Maasstad voor het eerst in de geschiedenis

← Nieuwe Matex, Botlek,
1962. Tekening: Otto Dicke.

←← Dekaanzicht van motor-
tanker Dordrecht (4), 1928.



↑ 'Het goede schip Philippus van Ommeren begint zijn reis in 1839 in de haven van Rotterdam.' Fictieve tekening van Jo Spier met verwijzingen naar de bedrijfshistorie van de firma Van Ommeren. In de masten wapperen vlaggen met het oude, blauwe logo en het in 1891 in gebruik genomen groen-witte logo. Tekening: Jo Spier.

over een grotere koopvaardijvloot dan Amsterdam en was ze op weg de grootste haven van het land te worden. Toen Nederland begin 1839 de onafhankelijkheid van België erkende, keerde bovendien de rust terug in de Nederlanden.²

Philippus richtte zich in eerste instantie op Engeland, de machtige natie die alle zeeën van de wereld bevoer. Hij reisde meerdere keren naar Londen af om scheepseigenaars te overtuigen het agentschap bij hem onder te brengen. Voor het eerst op eigen benen en met op zijn schouders de verantwoordelijkheid voor het wel en wee van zijn vrouw en pasgeboren zoon, waren het zenuwslopende reisjes. Zoals hij het zelf verwoordde: 'Het was alsof de straatkeien tegen m'n kop sloegen'. Begin juli 1839 sleepte hij het agentschap binnen voor vier 'gunstig bekend staande pakketten': vier schepen van 130 ton.³

In de jaren veertig verkreeg Philippus het agentschap voor de Kölnische Schleppschiffahrts Gesellschaft, waarmee hij een belangrijke positie had in het vervoer tussen Engeland en het Ruhrgebied. Philippus bedacht creatieve oplossingen als zich problemen voordeden. Als in de winter het Kanaal door Voorne dichtvroor,



↑ Philippus van Ommeren (1807-1888). Schilderij: Herman Mees, 1939.



↑ Hermanus de Jongh (1843-1923). Schilderij: Henriëtte Reuchlin, ca. 1918.

dat de Rotterdamse haven verbond met zee, bracht hij zijn voor Engeland bestemde handel over land naar Scheveningen. Vanaf daar verscheepte hij de goederen met gehuurde vissersschepen naar Engeland. Zo wist hij ook in de winter behoorlijke winsten te maken.

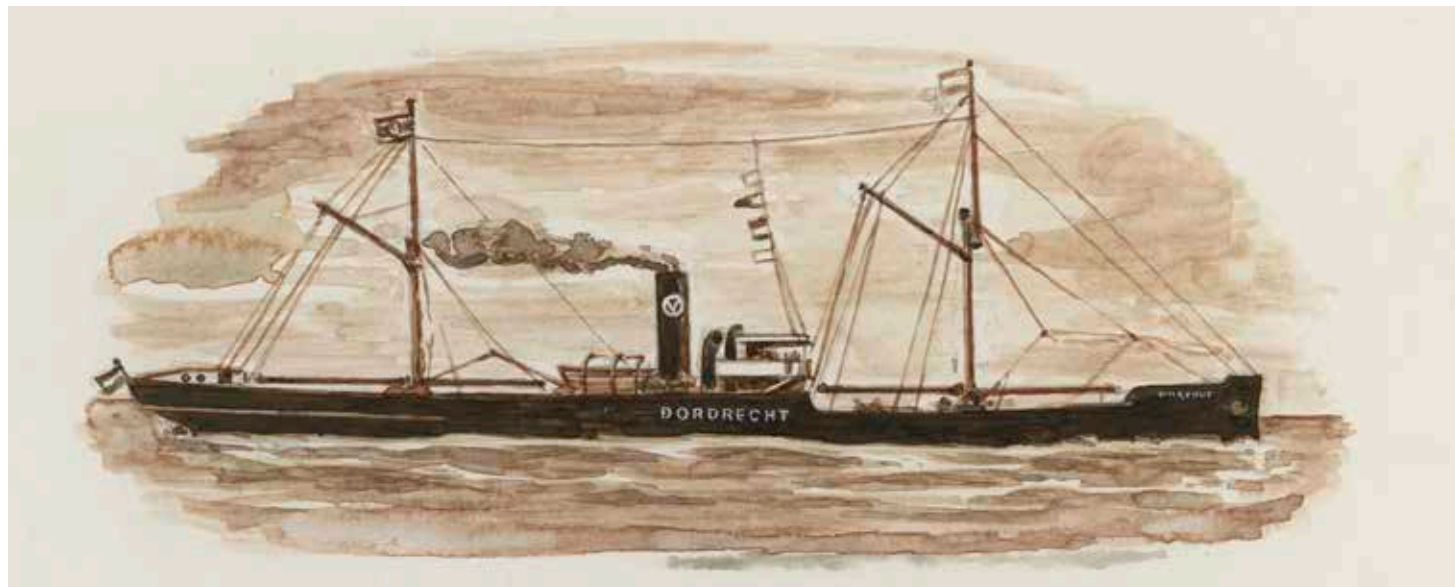
De continuïteit gewaarborgd

HET GING PHILIPPUS ZAKELIJK EN PRIVÉ voor de wind. Na de geboorte van zijn eerste zoon, Philippus junior, in 1838, volgden nog twee zoons en drie dochters. Het gezin woonde aan de Wijnhaven, waar Philippus inmiddels ook kantoor hield, en bracht de zomers door in hun buitenhuis aan de Wafellaan in Crooswijk. Vanaf 1851 verdiende hij genoeg om in aanmerking te komen voor het censuskiesrecht, wat slechts was weggelegd voor 3,5 procent van de bevolking. Toen Philippus junior zeventien werd, nam zijn vader hem in de leer. Zes jaar later besloot senior dat zijn zoon genoeg verstand van zaken had om firmant te worden. Hij was niet van plan om, zoals zijn eigen vader had gedaan, zijn zoon van hem te vervreemden. Bovendien kon hij extra hulp goed gebruiken, want in 1855 breidde hij zijn bedrijf uit met een nieuwe activiteit.⁴

Dat jaar begaf Philippus van Ommeren zich namelijk in het redersvak en bracht hij zijn eerste zeilschip in de vaart: een brik genaamd Minerva. Nadat in de loop van de negentiende eeuw de zeilscheepvaart onder druk stond van de opkomende stoomscheepvaart, beleefde deze na 1850 een opleving door een sterke stijging in de vraag naar scheepsruimte. Deze vraag was mede het gevolg van de afschaffing van de twee eeuwen oude protectionistische Akte van Navigatie in 1849, waarna het mogelijk werd voor schepen van buiten Engeland om rechtstreeks op Engeland te varen. Philippus trad op als boekhouder van de Minerva en zocht volgens het principe van de partenrederij verschillende financiers – zoveel mogelijk familie en bekenden – om deel te nemen in het schip. Onder leiding van zijn halfbroer George Theodoor voer de Minerva op bestemmingen in Europa en Noord- en Zuid-Amerika. Wegens fluctuerende prijzen was het onzekere handel, maar desondanks wist Philippus zijn boekhouderschap gedurende de daaropvolgende jaren uit te bouwen met nog vier schepen. Toch was de rederij geen lang leven beschoren. Philippus' enigszins behoudende keuze voor zeilschepen werd in 1869 afgestraft door de opening van het Suezkanaal. Die leidde tot de definitieve doorbraak van stoomschepen, en daarmee het einde van zeilschepen. Philippus van Ommeren waagde zich niet aan een overstap op stoomschepen. Tussen 1872 en 1874 deed hij zijn vloot van de hand en trok zich terug uit de rederijwereld.⁵

Een veel grotere klap dan het mislukken van de rederij, was in 1868 het onverwachte overlijden van Philippus junior aan de gevolgen van een longontsteking. Dit persoonlijke drama had ook grote zakelijke implicaties, want junior was Philippus' beoogde opvolger. Zijn twee andere zoons Aegidius Samuel en Richard hadden al gekozen voor andere carrières en de drie zoons van Philippus junior waren nog te jong om een rol te spelen. Daarom vestigde Philippus zijn hoop op

↓ De Dordrecht (1) was in 1891 het eerste stoomschip dat Philippus van Ommeren jrzn. en Hermanus de Jongh in de vaart brachten. Om de risico's te beperken brachten ze het onder in een *single ship company*.



de verloofde van zijn dochter Gerarda: Hermanus de Jongh (1843-1923). Deze luitenant ter zee tweede klasse had maritieme kennis en behoorde bijna tot de familie. In 1871, kort nadat hij trouwde met Gerarda van Ommeren, werd de 28-jarige De Jongh aangesteld als vennoot bij Phs. van Ommeren.

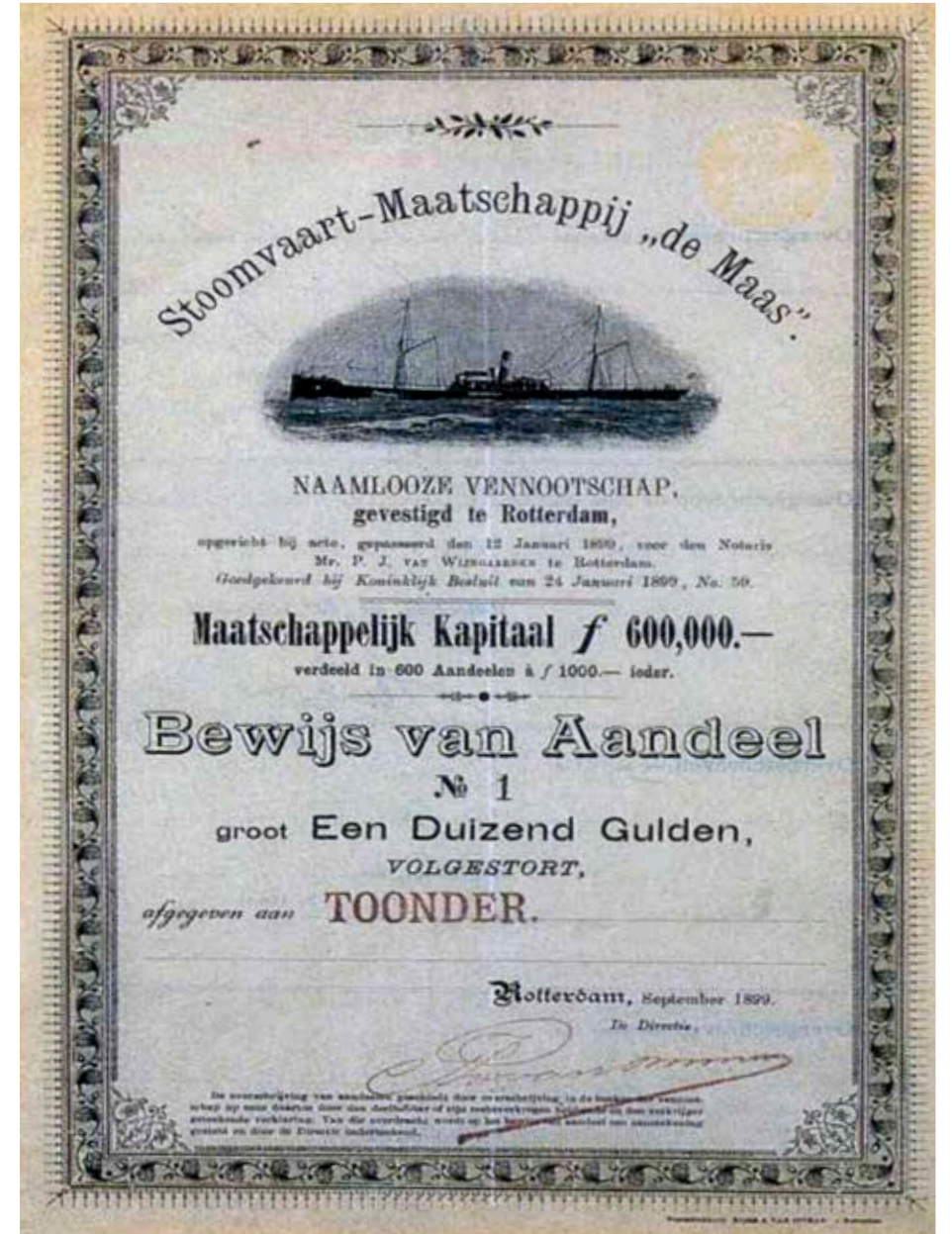
Zeven jaar later kwam er alsnog een Van Ommeren het bedrijf in: Philippus juniorzoon (1861-1945). Net als zijn vroeg overleden vader begon hij op 17-jarige leeftijd. Nadat hij ervaring had opgedaan op het Amsterdamse kantoor van Van Ommeren, een samenwerking met de firma Van Es, werd hij in december 1884 naast Hermanus de Jongh aangesteld als firmant. Oprichter Philippus van Ommeren kon per januari 1885 met een gerust hart terugtreden: de continuïteit van het familiebedrijf was gewaarborgd. Hij sleet zijn laatste jaren in Welgelegen, zijn grote villa in de Muizenpolder, de tegenwoordige Parklaan 13. Hij overleed op 27 juni 1888 op 81-jarige leeftijd.

Toch weer een rederij

DE FIRMA PHS. VAN OMMEREN had sinds de eerste helft van de jaren zeventig geen rederij meer, maar was via agentschappen nog wel actief in de zeevaart. De firma profiteerde vooral van de Engelse scheepvaart, die in de jaren tachtig van de negentiende eeuw gouden tijden beleefde en waar dividenden werden uitgekeerd van boven de 20 procent. Van Ommeren had aandelen in enkele stoomschepen van Edward Harris & Co. en deelde mee in de successen. Deze Engelse reder had de gewoonte om de aandeelhouders tegelijk met het jaarverslag uitgebreide reisverslagen te sturen. Deze gedetailleerde rapporten, die lazen als handleidingen, hadden samen met de hoge rendementen een enthousiasmerend effect op Philippus jrzn. Hij vatte het idee op om alsnog een rederij toe te voegen aan het bedrijf.⁶

→ Toen de verschillende *single ship companies* te veel administratieve druk opleverden, brachten Van Ommeren en De Jongh in 1899 alle schepen onder in Stoomvaart-Maatschappij De Maas, waarvan dit het eerste aandeel is.

Samen met zijn oom Hermanus de Jongh richtte Philippus de Maatschappij Stoomschip Dordrecht op. Dit was een *single ship company*: een nv waarin één schip was ondergebracht. Deze in Engeland heel gangbare constructie gold in Nederland als een unicum en was bedoeld om het risico te minimaliseren. Philippus en Hermanus kochten samen 46 van de 112 aandelen; de rest werd grotendeels gesleten aan familieleden en bekenden uit Rotterdam. In 1891 werd de Dordrecht in de vaart genomen. Met een draagvermogen van 2.800 ton was het schip bedoeld voor de hout-handel op de Oostzee.⁷



↓ Het scheepsmodel van de Dordrecht (4). Dit schip voer voor Van Ommeren van 1928 tot 1950.



→ De in 1899 gebouwde Dordrecht (2) was een van de eerste nieuwe schepen van Stoomvaart-Maatschappij De Maas.



Het verging de Maatschappij Stoomschip Dordrecht, waarin het schip was ondergebracht, goed. De eerste drie jaar kon het bedrijf steeds een dividend uitkeren van rond de 10 procent. Daarom besloot Van Ommeren in 1894, toen het slecht ging met de Nederlandse scheepsbouw en de prijzen laag waren, een tweede schip te bestellen. Dit werd stoomschip de Sliedrecht, ondergebracht in een gelijknamige nv en vanaf 1895 in de vaart. Het schip voer op Zuid-Afrika en de Afrikaanse westkust en realiseerde vergelijkbare dividenden als de Dordrecht. Reden voor Van Ommeren om een jaar later nog een *single ship company* op te richten en daarin stoomschip Barendrecht onder te brengen. Dit schip was met een draagvermogen van nog geen 1.500 ton het kleinste van de drie en was bedoeld voor de vaart tussen Rotterdam en Riga.⁸

Het rederschap beviel de firmanten goed. Het enige nadeel dat ze ondervonden, was dat de verschillende *single ship companies* veel administratie met zich meebrachten. Omwille van efficiëntie besloten ze daarom om de schepen allemaal in een nv onder te brengen. Op 28 december 1898 vormden ze de Maatschappij Stoomschip Dordrecht om tot Stoomvaart-Maatschappij De Maas. Enkele uren na deze statutaire wijziging, in de nacht van 28 op 29 december, strandde de Barendrecht op de Deens kust. Gelukkig voor de twee firmanten zat de Barendrecht nog in een eigen nv en bleef de schade dus beperkt. Als het schip enkele dagen later was gestrand, was De Maas misschien wel nooit van de grond gekomen. Nu maakte De Maas een voorspoedige start. In de eerste drie jaar verkocht het de Dordrecht en Sliedrecht en nam het drie grotere, nieuwe schepen in de vaart: de Dordrecht (2), de Katendrecht en de Barendrecht (2). De directie van De Maas werd gevoerd door Phs. van Ommeren, waardoor er in de praktijk nauwelijks een scheiding bestond tussen de twee bedrijven. Door de jaren heen zouden ze steeds verder vervlochten raken.⁹

→ Beeld van een werfarbeider die een scheepsmodel tilt. De firma Phs. van Ommeren schonk dit beeld aan de Rotterdamsche Droogdok Maatschappij ter gelegenheid van hun 50-jarig bestaan in 1952. Kunstenaar: Peter Roovers.



Een waardevolle vriendschap



↑ Henri Deterding (1866-1939).

KORT NA DE OPRICHTING VAN ZIJN STOOMVAARTREDERIJ richtte Philippus van Ommeren jrzn. zijn blik in een nieuwe richting. Die van olie. Tot aan het eind van de negentiende eeuw draaide de olie-industrie slechts rond één product: petroleum, oftewel lampolie. Benzine werd veelal beschouwd als een gevaarlijk bijproduct en werd vaak simpelweg verbrand. In Frankrijk, Engeland en Duitsland werd benzine gebruikt als brandstof voor stationaire motoren in de kleine industrie, maar van grootschalige toepassing was nog nergens sprake. Directeur August Kessler (1853-1900) van de Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch-Indië (kortweg: de Koninklijke) behoorde tot de mensen die niets zagen in benzine. Henri Deterding (1866-1939) daarentegen, die in 1896 bij de Koninklijke in dienst kwam als transport- en verkoopdirecteur, zag wel toekomst voor het product. Toen Kessler overleed en de jonge Deterding de leiding in handen kreeg, ging dan ook het roer om.¹⁰

Deterding wilde in een Europese haven een tankinstallatie neerzetten om van daaruit benzine te verhandelen. Zijn keuze viel op Rotterdam vanwege het daar reeds bestaande tankstelsel – eind jaren tachtig geïnitieerd door Pakhuismeesteren – en de nabijheid van de Rijn, die gemakkelijke toegang garandeerde tot de Duitse industrieën. Deterding vroeg toestemming van het Rotterdamse gemeentebestuur voor de aankoop van terrein in de Petroleumhaven. Philippus van Ommeren, sinds 1896 agent voor de Koninklijke, trad op als pleitbezorger. Anders dan Deterding was hij zeer goed ingevoerd in het Rotterdamse bestuurlijke en zakelijke netwerk. Mede doordat hij zich sterk maakte voor de komst van de Koninklijke naar Rotterdam, gingen voor Deterding de lichten op groen. In november 1901 begon de bouw van twee tanks van 3.900 ton, bedoeld voor de opslag van de Sumatraanse benzine van de Koninklijke: een gigantische toename ten opzichte van de 20 ton beschikbare



→ De Rhenania (1) was in 1903 het eerste schip van Van Ommerens binnenvaartvloot. Het was ook het eerste schip dat benzine vervoerde over de Rijn.

Philippus van Ommeren had nauwelijks op een beter moment kunnen instappen in de oliewereld. In 1908 rolde de eerste T-Ford van de lopende band.

opslag voor benzine die Rotterdam tot dan toe had. Zonder dat Van Ommeren zelf rechtstreeks zakelijk profiteerde, hield hij aan zijn bemoeienis een vriendschap over met Henri Deterding die nog van grote invloed zou blijken te zijn.¹¹

Datzelfde jaar bewees Van Ommeren Deterding opnieuw een grote dienst. Nadat hij hem voet aan de grond had bezorgd in Nederland, deed hij hetzelfde in Duitsland door Deterding in contact te brengen met Heinrich Späth, de bedrijfsleider van een kleine Duitse raffinaderij. Späth wilde in samenwerking met de Koninklijke een grote raffinaderij en opslagplaats bouwen in Duitsland, om zo ‘het monopolie van het Amerikaanse Standard Oil in Duitsland te breken’. Het was Späth niet gelukt om gehoord te worden op de Haagse burelen van de Koninklijke, maar nadat hij per toeval in contact kwam met Van Ommeren, verschaftte die hem alsnog toegang tot Deterding. De ontmoeting mondde in oktober 1902 uit in de oprichting van de Benzinwerke Rhenania GmbH in Düsseldorf, dat onder leiding kwam van Heinrich Späth. Ditmaal was Van Ommeren wel zakelijk betrokken. Hij nam een bescheiden aandeel van zo’n 3 procent in het Duitse bedrijf.¹²

Met locaties in Rotterdam en Düsseldorf ontbrak het de Koninklijke nog aan één ding: transport over de Rijn. Als dank voor zijn belangrijke bemoeienissen kreeg Philippus van Ommeren een tienjarig vervoerscontract voor ruwe en geraffineerde benzine over de Rijn. Om onafhankelijk te zijn droeg hij zijn aandeel in de Duitse installatie over aan de Koninklijke. In september 1903 nam Van Ommeren de Rhenania in de vaart. Deze tanklichter van 744 ton was het begin van Van Ommeren’s binnenvaartvloot en zou het eerste schip worden dat benzine vervoerde over de Rijn.¹³

Philippus van Ommeren had nauwelijks op een beter moment kunnen instappen in de oliewereld. Mede doordat de auto in zwang raakte (in 1908 rolde de eerste T-Ford van de lopende band), kwam de industrie in een stroomversnelling en nam de vraag naar tankschepen toe. Van Ommeren ging ook op Belgische havens varen en nam in 1906 zijn eerste zeetanklichter in de vaart: de Zeelandia, twee jaar later gevolgd door de Frisia en de Neerlandia. In 1914 beschikte Van Ommeren over een binnenvaartvloot van ruim 6.100 ton en een zeetankvloot van meer dan 13.500 ton.¹⁴ In dezelfde periode groeide de Koninklijke, onder meer door het samengaan met Shell, uit tot de grootste oliemaatschappij ter wereld, met een beurswaarde die tussen 1907 en 1914 toenam van 6 naar 55 miljoen pond. Henri Deterding had er tot in 1936 de leiding en bleef al die tijd vriend én klant van Van Ommeren.¹⁵

Oud en Nieuw

VANAF HET EERSTE DECENNIUM VAN DE TWINTIGSTE EEUW was de firma Phs. van Ommeren cargadoor, expediteur en actief in de zee-, kust- en riviervaart. Voor Philippus van Ommeren was dit brede scala aan activiteiten geen reden om niet nóg meer hooi op zijn vork te willen nemen. Hij constateerde dat er behoefte was aan meer opslagruimte voor olie in de Rotterdamse haven en wilde dit gat in de markt graag vullen. Zijn oom en medefirmant Hermanus de Jongh was echter iets

↑ Philippus van Ommeren constateerde vraag naar tankopslagruimte in de Rotterdamse haven. In tegenstelling tot zijn medefirmant Hermanus de Jongh wilde Van Ommeren dit gat in de markt niet negeren. In 1910 richtte hij met private middelen de Matex op.



behoudender van aard en vond het niet wenselijk om verder te diversifiëren. In plaats van zich hierbij neer te leggen, besloot Philippus de tankopslag dan maar zonder medewerking van de firma te bekostigen.

In februari 1910 richtte hij de nv Maatschappij tot Exploitatie van Handels-terreinen Vlaardingen (Matex) op. Philippus was eigenaar en directeur en zag op 3 mei 1911 het eerste schip gelost worden aan de Parallelweg in Vlaardingen. Het was de tanker Harry Wadsworth van de aan Koninklijke/Shell gelieerde Asiatic Petroleum Co., die Russische olie vervoerde. Verder was er dat jaar slechts nog één ander schip dat Vlaardingen aandeed, waardoor Matex het jaar afsloot met rode cijfers. Dat gold ook voor 1912, waarin het verlies door de overname van installaties van een failliet Amerikaans bedrijf zelfs tweemaal zo hoog was als in het eerste jaar. Toch zag de toekomst er zonnig uit, doordat Philippus een contract sloot voor de opslag van walvistraan voor de margarinefabriek van Anton Jurgens in Oss. De beslissing om zich niet uitsluitend op aardolieproducten te richten, pakte goed uit; dankzij de grote hoeveelheden traan van Jurgens maakte Matex in 1913 voor het eerst winst.¹⁶

Na de Eerste Wereldoorlog ging het hard met Matex. In 1923 nam het bedrijf installaties over in Schiedam, waardoor het groeide tot 52.000 kubieke meter. Door uitbreiding naar Amsterdam, de Amatex, en extra installaties in Vlaardingen was de opslagcapaciteit van Matex vier jaar later al ruim verdubbeld tot 117.260 kubieke meter. In 1928 ging Matex de grens over door voor eenderde deel te nemen in een installatie in het Belgische Zeebrugge, de Zeematex. Het aanhoudend stijgende aanbod van zowel minerale als plantaardige en dierlijke oliën, waren aanleiding om aan het eind van de jaren twintig uit te kijken naar een nieuw terrein.

Het voornemen was om het bestaande terrein in Vlaardingen, ‘oude Matex’, uitsluitend nog te gebruiken voor de opslag van aardolieproducten. Voor de opslag van de eetbare oliën kocht Van Ommeren in juni 1929 een nieuw terrein in Vlaardingen: ‘Nieuwe Matex’. De Bataafse Petroleum Maatschappij (BPM, een dochter van Koninklijke/Shell) toonde zich geïnteresseerd in de overname van de oude Matex en bracht een bod uit. Philippus ging akkoord. Bij de op 1 juli 1929

gesloten verkoop bedong BPM dat Philippus met zijn Nieuwe Matex geen aardolie-producten mocht opslaan. Deze clause zou pas in 1957 vervallen, maar was mede dankzij de contacten met Anton Jurgens geen enkel probleem. Via fusies met Van den Bergh (tot Margarine Unie) en het Engelse Lever Brothers was diens bedrijf in september 1929 uitgegroeid tot Unilever, met Jurgens als eerste voorzitter van de raad van bestuur. Alleen al hierdoor was de Nieuwe Matex bij de oprichting op 16 december 1929 zeker van de verhuur van 90.000 kubieke meter tankruimte.¹⁷

BLIK OP DE MATEX

OP HET TERREIN IN VLAARDINGEN sloeg Matex oliën op in tanks, maar tot in de jaren twintig werden veel producten nog verpakt aangevoerd. Na de Eerste Wereldoorlog bijvoorbeeld, kwamen grote partijen kokosolie in vaten naar Rotterdam. Deze houten vaten waren vaak al op het tropische beginpunt van de reis gaan lekken, waardoor de olie naar de bodem van het schip liep. Zodra het schip in het koudere Vlaardingen aankwam, was de gelekte olie gestold, met als gevolg dat de onderste vaten bedekt waren met een dikke laag kokosvet. Deze partijen hadden de aanblik van een sneeuwlandschap en waren vanwege hun gladheid weinig geliefd onder de arbeiders die ze moesten lossen.

Voor het vervoer van sojaolie werden blikken gebruikt die op de heenweg van Europa naar Oost-Azië waren gevuld met benzine. Na reiniging werden deze blikken van zo’n 20 liter gevuld met sojaolie en per twee in een houten kist gestopt. Zo werden ze terug naar Europa verscheept. Ondanks de dubbele verpakking stonden ook deze partijen erom bekend hevig te lekken. Terwijl de pallets met kisten uit het ruim werden gehesen, kon het op de kade sojaolie regenen. Het verlies kwam voor rekening van de ontvangende partij, die er dus op aandrong om zo snel mogelijk te lossen. Daarom gingen arbeiders soms rigoureus te werk. Ze braken kisten open en sloegen gaten in blikken. Ze vingen de olie op in bakken en pompten die van daaruit over naar de tanks. Deze pogingen het olieverlies beperkt te houden, resulteerden in een terrein dat bezaaid lag met vele tienduizenden kapotgeslagen kisten en geperforeerde blikken.

De onhoudbaarheid van deze methodes leidde er uiteindelijk toe dat het gebruikelijk werd om olie in bulk te vervoeren en op te slaan. Matex deed dit al vanaf 1910 en bleef het ook als Nieuwe Matex doen.¹⁸

Verjonging

IEDER INITIATIEF VAN PHILIPPUS VAN OMMEREN JRZN. pakte goed uit, zo leek het. De rederij en het tankopslagbedrijf waren allebei succesvol en ondertussen ging het ook Phs. van Ommeren voor de wind. Dankzij de sterk groeiende Rotterdamse haven zaten de cargadoors- en expeditieafdelingen nooit om werk verlegen. Daarnaast vervulde het bedrijf agenturen voor lijnen die over de hele wereld voeren: van Shanghai tot New York en van Bagdad tot Alexandrië. In totaal vertegenwoordigde Van Ommeren een kleine twintig maatschappijen, waaronder de Holland-Amerika Lijn, de General Steam and Navigation Company en de Japanse firma Nippon Yusen Kaisha. Voor deze laatste ging Van Ommeren een samen-

↓ Monsterflesjes met daarin
de plantaardige oliën die op de
Nieuwe Matex in Vlaarding
worden opgeslagen.





↑ Philippus van Ommeren jrzn. en Wilhelmina Alida de Voogt.



↑ Paul Nijgh (1867-1949).
Schilderij: Jan Damme, 1939.

→ Gedenkschaal ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van Van Ommeren in Amsterdam, 1976. Na de opening van het Noordzeekanaal vestigde Van Ommeren zich in 1876 in Amsterdam, waar het bedrijf samen met P.A. van Es & Co. de firma Van Es en Van Ommeren oprichtte.

werking aan met de firma Smith, onder de naam Smithom. Phs. van Ommeren had buitenlandse kantoren in Antwerpen (sinds 1899), Londen (1914), Hamburg (1919) en Berlijn (1922). Van 1916 tot 1924 hield Van Ommeren zelfs kantoor in New York, maar dit werd geen succes. Het Rotterdamse hoofdkantoor was sinds 1899 gevestigd in een herenhuis op de Westerlaan. Door de groei van het bedrijf was dit al snel te klein, waarop de naastgelegen panden ook werden gekocht en geschakeld. Hiervandaan werden ook Matex en Smithom bestuurd.¹⁹

Philippus van Ommeren was in 1888 getrouwd met Wilhelmina Alida de Voogt. In 1907 kregen ze kregen een dochter, die vlak na de geboorte overleed. Daarna bleef Van Ommeren kinderloos, net als zijn medefirmant Hermanus de Jongh. De familie Van Ommeren was inmiddels wijldvertakt, dus was van een serieus opvolgingsprobleem nooit sprake. De firmanten haalden in 1900 Paul Nijgh (1867-1949) naar het hoofdkantoor, nadat hij vijf jaar ervaring had opgedaan bij een Amsterdams dochterbedrijf. De 24-jarige Nijgh was een kleinzoon van de oprichter en een neef van Philippus.²⁰ In 1910 werd Nijgh opgenomen als firmant, waarna Phs. van Ommeren zeven jaar lang drie firmanten had. Totdat op 31 december 1917 op 74-jarige leeftijd Hermanus de Jongh afzwaaide. De man aan wie het te danken was dat het bedrijf in familiehanden bleef na het overlijden van Philippus junior, had in 49 jaar veel betekend voor de firma. Zijn collega-firmanten Van Ommeren en Nijgh waren hem hiervoor zeer dankbaar, maar vonden dat hij als cargadoor van de oude stempel vernieuwing in de weg stond. Op hun uitdrukkelijke verzoek stapte hij op.²¹

In november 1922 zetten Van Ommeren en Nijgh het bedrijf naar hun hand door er een naamloze vennootschap van te maken: nv Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf. Ze hielden allebei de helft van de aandelen, maar deelden de leiding met een derde vennoot, de uit eigen gelederen opgeklommen Hendrik Pieter van Vliet. Hij was het eerste niet-familielid op zo'n belangrijke positie.

Met het oog op de toekomst bleef Philippus rekruteren binnen de familie. In 1916 vroeg hij de oudste zoon van zijn broer Pieter Johannes, Bernard Carel (1893-1986), om bij het familiebedrijf te komen werken. Diens jongere broer Philip-pus PJzn. (1900-1994) gaf drie jaar later, op verzoek van Philippus, zijn architectuur-studie en -ambitie op voor een baan aan de Westerlaan.²²

Schommelingen in de scheepvaart

STOOMVAART-MAATSCHAPPIJ DE MAAS kwam goed door de Eerste Wereldoorlog. Zoals veel reders en scheepswerven in het neutrale Nederland, maakte De Maas enorme winsten en keerde het dividenden uit tot 100 procent. Na een moeizaam eerste jaar, door het stilvallen van de internationale handel, steeg vanaf 1915 de vraag naar scheepstonnage doordat veel schepen door oorlogsgeweld verloren waren ge-gaan. De Nederlandse koopvaardijvloot bleef echter grotendeel intact, waardoor hij kon profiteren van gestegen vrachtprijzen. In omringende landen was het ton-nagetekort zo nijpend dat De Maas zijn oude schepen Barendrecht, Dordrecht en



Katendrecht voor goede prijzen kon verkopen. Ook andere reders deden dit, en wel op een zodanige schaal dat in 1917 een wet werd ingevoerd om dit te verbieden, uit angst dat Nederland alsnog zelf ook met tonnagetekorten zou kampen. Zover kwam het niet, want reders investeerden hun winsten in nieuwe schepen, waardoor Nederland in 1919 beschikte over een relatief grote én moderne koopvaardijvloot. Dit gold ook voor De Maas, dat in 1913 beschikte over een vloot van vijf schepen met een totaal draagvermogen van 19.800 ton, en al in 1917 over elf schepen met een totaal van 31.800 ton. Ondanks de daarvoor benodigde investeringen én de hoge dividenden, groeide bovendien het eigen reservefonds van honderdduizend tot twee miljoen gulden.²³

Vanaf 1920 was De Maas een van de vier Rotterdamse rederijen die samen met vier Amsterdamse rederijen samenwerkten in de Verenigde Nederlandsche Scheepvaartmaatschappij (VNS).²⁴ De oprichting van de VNS was een reactie op de nieuwe kansen die zich voordeden na de beëindiging van de oorlog. Dit gebeurde met het in 1919 gesloten Verdrag van Versailles, dat onder meer bepaalde dat de Duitse vloot moest worden gedecimeerd. Hierdoor ontstonden enorme kansen voor Nederlandse reders. Zij buitelden over elkaar heen om de vrijgevallen diensten in te vullen, maar concludeerden al snel dat het slimmer was om samen te werken. De VNS hield kantoor in Den Haag en onderhield lijnen op Afrika, Australië en Azië. De Maas nam samen met de HAL de Holland-Brits-Indië Lijn op zich. Door groot-schalige nieuwbouwprogramma's liep het tekort aan tonnage al vanaf 1920 snel terug, en daarmee de vrachtprijzen – tot wel 75 procent – en de winsten. Anders dan verwacht werd de eerste helft van de jaren twintig zo een moeizame periode.

Net toen prijzen weer aantrokken en Stoomvaart-Maatschappij De Maas in gunstiger vaarwater kwam, brak de economische crisis van de jaren dertig uit. Doordat de Nederlandse regering, anders dan bijvoorbeeld de Engelse, vasthield

← In 1936 kwam de Loosdrecht (2) in de vaart. Omdat De Maas er in de jaren dertig slecht voor stond, financierde Philippus jrzn. de bouw van het schip uit eigen zak. Zo kon Van Ommeren voldoen aan de vraag naar het vervoer van ruwe olie. Hierdoor kwam de rederij er weer bovenop.

→ De doop van de Loosdrecht (2), 1936.



aan de Gouden Standaard, was de gulden relatief duur, en daardoor Nederlandse producten en diensten ook. Nederlandse reders verloren de slag met hun buitenlandse concurrenten. Zo ook De Maas, dat in 1932 40 procent van de vloot oplegde omdat dat simpelweg goedkoper was dan te varen tegen bodemtarieven. De grote financiële reserves verdwenen als sneeuw voor de zon. Toen er meer vraag ontstond naar ruwe-olietankers, in plaats van de tankers voor bewerkte producten waaruit de vloot van De Maas vooral bestond, financierde Philippus van Ommeren uit eigen zak een tanker met een volume van 14.500 ton. Deze kwam in 1936 in de vaart als de Loosdrecht (2) en behaalde zulke goede resultaten dat enkele maanden later een vergelijkbaar schip werd besteld, de Barendrecht. De Maas was gered.²⁵

DEN MOED VAN ZIJN OVERTUIGING

PHILIPPUS VAN OMMEREN JUNIORZOOM werkte van 1878 tot 1932 voor het door zijn grootvader opgerichte bedrijf. Van deze 54 jaar was hij zeven jaar medewerker, 27 jaar firmant en twintig jaar president-commissaris. De laatste 13 jaar van zijn leven droeg hij bovendien de eretitel ‘buitengewoon commissaris’. De betekenis van deze derde Philippus van Ommeren voor de firma was dan ook bijzonder groot. In zijn eerste jaren als firmant deed hij wat zijn grootvader niet was gelukt: een succesvolle rederij oprichten. Later was hij verantwoordelijk voor de toevoeging van de binnenvaarttak en, uiteindelijk, de tankopslag aan het familiebedrijf. Phs. van Ommeren’s Scheepvaartbedrijf profiteerde in hoge mate van zijn uitgebreide netwerk, zowel regionaal, als nationaal en internationaal.

Bij de viering van zijn vijftigjarige dienstverband benoemde Philippus III als zijn belangrijkste karaktereigenschappen redelijkheid, matiging en plichtsgevoel. ‘En voorts op het goede moment een beetje durf [...]. Een klein beetje durf, geen roekeloosheid, geen groote onvoorzichtigheid, geen spot met de niet te omgane wetten der economie, maar op het gegeven moment den moed van zijn overtuiging toonen.’²⁶ Hij stond bekend als een sobere, regenteske man. Onder zijn personeel was hij soms gevreesd door zijn veeleisendheid en ongeduld, maar ook geliefd door zijn bereidheid mee te denken als iemand bijvoorbeeld financiële problemen had.²⁷

Philippus had naast zijn eigen bedrijven ook nog tijd voor een imposante lijst nevenfuncties. Hij zat lange tijd in het bestuur van de Rotterdamse Kamer van Koophandel en Fabrieken en vervulde functies binnen de Nederlandse Redersvereniging, de Vereniging van Rotterdamse Cargadoors en de Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel. Door zijn grote kennis en kunde werd hij ook gevraagd voor verschillende overheidscommissies. Daarnaast zette hij zich bestuurlijk en financieel in voor het welzijn van zeelieden en onderwijs. Zo droeg hij onder meer bij aan het startkapitaal van de Nederlandsche Handels-Hoogeschool, de voorloper van de Erasmus Universiteit Rotterdam.²⁸

Ook Philippus’ vrouw Willy de Voogt (1866-1935) liet zich niet onbetuigd. Zij was bestuurslid van de Nederlandse vrouwenvereniging Tesselschade en medeoprichtster van de Rotterdamsche Huishoudschool. Nadat het echtpaar in 1923 op het Wassenaarse landgoed Rust en Vreugd gaat wonen, zetten ze zich daar in voor weduwen met financiële problemen. Ze bouwen er huisvestingcomplexen waar de vrouwen tegen een onkostenvergoeding kunnen wonen. Het echtpaar liet vrijwel hun gehele vermogen na aan de Van Ommeren-De Voogt Stichting, die nog altijd een filantropisch, sociale en culturele doelstelling heeft.²⁹

→ Philippus van Ommeren jrzn. (1861-1945).



Philippus van Ommeren stond erom bekend nooit ziek te zijn. De enige twee keren dat hij geveld werd, hielden verband met de zaken die hem het meest na aan het hart lagen: zijn werk en zijn stad. De eerste maal dat hij een inzinking kende, was toen in de jaren twintig de vestiging in New York zó slecht draaide, dat het hele bedrijf eraan onderdoor dreigde te gaan. De tweede keer was in 1940, toen het bombardement op Rotterdam hem in een depressie wierp. Hierover zei hij enkele dagen voor zijn overlijden tegen zijn neven: ‘Jongens, ik heb een mooi leven gehad, maar de laatste vier jaren hadden er niet bij moeten zijn’.³⁰ Philippus van Ommeren juniorzoon overleed op 10 september 1945 in Wassenaar.

Crisis en oorlog

DE EERSTE DECENNIA VAN DE TWINTIGSTE EEUW lieten zeer duidelijk het voordeel zien van de gespreide activiteiten Van Ommeren. Was de zeescheepvaart tijdens de Eerste Wereldoorlog en kort daarna de kurk waarop het bedrijf dreef, in de jaren twintig nam de riviervaart deze rol over. Die had tijdens de oorlog volledig stilgelegen, maar toen in de loop van 1924 de industrie in het Ruhrgebied weer op gang kwam, ontstond er weer werk voor de binnentankvaartvloot. In 1925 sloot Philippus een contract met Deterding dat hem tien jaar lang nagenoeg een monopolie opleverde op de riviertransporten van ruwe olie van Koninklijke/Shell tussen Rotterdam en Vlaarding en Duitsland, Frankrijk, Zwitserland en België. Al na enkele jaren wilde Koninklijke/Shell de overeenkomst openbreken omdat ze zich te zeer afhan-



↑ De in 1936 gebouwde Drecht (6) werd in 1941 in beslag genomen door de Duitse Kriegsmarine en over zee naar Frankrijk gebracht. Op 29 juni 1944 zink het bij het Franse Boulogne-sur-Mer.

kelijk voelden van de vloot Van Ommeren. Na lang beraad ontstond zo in 1929 een nieuwe constructie: een werkrederij waarin beide bedrijven voor de helft participeerden. Deze nv Internationale Riviertankscheepvaart Maatschappij had een looptijd van twintig jaar, een vloot van 43 schepen en stond onder directie van Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf. Van Ommeren had daarnaast nog tien tanklichters waarmee het voor andere klanten voer.³¹ Niet voor niets werd de binnentankvaart in het jaarverslag van 1932 bestempeld als 'de eenige afdeeling van ons bedrijf, die in de luwte der crisisstormen is gelegen'.³²

Qua vervoer van minerale oliën over de rivieren was er voor Van Ommeren geen vuiltje aan de lucht. Op de groeiende markt van de eetbare oliën was meer concurrentie, onder meer van Philippus' eigen Nieuwe Matex, dat ook enkele eigen schepen had. Op het hoogtepunt van de crisis besloten vier Rotterdamse bedrijven, Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf, Nieuwe Matex, Tankmaatschappij Dipping en Pakhuismeesteren, de krachten te bundelen. Per 1 januari 1933 voeren ze gevierden onder de naam Vereenigde Tankrederij (VT), waarin Van Ommeren en Nieuwe Matex respectievelijk voor 15 en 20 procent deelnamen.³³

Van de vloot van De Maas waren alleen de Barendrecht, de Mijldrecht en de Dordrecht nog functioneel na 1945. De overige schepen vergingen, samen met in totaal 74 bemanningsleden.

Zo koerste Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf af op het 100-jarige bestaan in 1939. Philippus van Ommeren trad in 1932, op 70-jarige leeftijd, af als president-commissaris. Paul Nijgh nam het stokje van hem over en benoemde Philippus tot buitengewoon commissaris, een erefunctie. Ondanks de moeilijke omstandigheden stond het bedrijf er goed voor. Het was uitgebreid vertegenwoordigd in de grote Noord-Europese (haven)steden en was daar actief als cargadoor, expeditie, stuwadoor en bunker-, passage-, lijn-, scheeps- en Rijntankvaartagent.

Het feestelijke lustrumjaar werd overschaduwd door het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog. Zoals zovelen leed Van Ommeren aanzienlijke personele en materiële schade tijdens de oorlogsjaren. Van de vloot van De Maas waren alleen de Barendrecht, de Mijldrecht (beiden na reparatie) en de Dordrecht (ongesonden) nog functioneel na 1945. De overige schepen vergingen, samen met in totaal 74 bemanningsleden. Ook de binnenvaartvloot kreeg verliezen te verwerken.³⁴ Het kantoor op de Westerlaan bleef gespaard tijdens het bombardement op Rotterdam van 14 mei 1940. Op die dag werd de stad echter zo zeer vernield, dat Philippus jrzn. er depressief van raakte en zich er niet meer toe kon zetten om naar Rotterdam te komen. Dit was vooral een probleem voor Nieuwe Matex, waarvan hij enige aandeelhouder was. Omwille van de bestuurbaarheid van het bedrijf en met het oog op Philippus' hoge leeftijd, werd op 6 oktober 1942 het tankopslagbedrijf, inclusief de belangen in de Imatex (in het Engelse Immingham), Amatex, Zeematex en VT, verkocht aan Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf. Twee jaar later, in oktober 1944, bliezen de Duitsers vele haveninstallaties op, om deze onbruikbaar achter te laten voor de oprukkende geallieerden. Hierbij werd de Vlaardingse installatie totaal vernietigd. De Amsterdamse Amatex bleef van het geweld gespaard doordat de bedrijfsleider de tanks had gevuld met drinkwater en de Duitse soldaten ervan wist te overtuigen dat dit de uiterste drinkwatervoorraad van de stad was.³⁵

Fuseren

NA DE OORLOG KENDE VAN OMMEREN een voortvarende doorstart. Onder invloed van de aantrekkende handel en vooral de wederopbouw door heel Europa, was er grote vraag naar scheepsruimte. Tot in 1950 kon Van Ommeren jaarlijks goede cijfers overleggen. De cargadoorsafdeling, die gelijk opging met de bedrijvigheid in de Rotterdamse haven tijdens de wederopbouwjaren, droeg hieraan bij. Intussen ging de bedrijfsstructuur op de schop. Per 1 januari 1947 fuseerden De Maas en Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf, waarmee voor het eerst alle Van Ommeren-gerelateerde bedrijven officieel onder dezelfde paraplu vielen. Het oot zo duidelijke verschil tussen de twee – De Maas als eigenaar van de schepen en Van Ommeren als expeditie en directie – was vervaagd sinds Van Ommeren ook een eigen (binnenvaart)vloot had opgebouwd. Bovendien was er geld nodig om de vloten te herstellen en uit te bouwen en was het voor het fusiebedrijf gemakkelijker om kapitaal op te halen met een aandelenemissie. Dit gebeurde aanvankelijk onder de naam Phs. van Ommeren's Scheepvaartbedrijf (Phs. van Ommeren Shipping)

↓ Het vrachtschip Kieldrecht,
dat van 1950 tot 1969 voer
voor Van Ommeren.





↑ Aan het eind van de jaren vijftig was de Amatex in Amsterdam met 500.000 kubieke meter Van Ommerens grootste terminal. Foto: Frits Rotgans.

nv. Vanaf 16 juni 1950 verviel de scheepvaart uit de naam en heette het bedrijf Phs. van Ommeren.³⁶

Er vonden ook personele veranderingen plaats in de bedrijfstop. Een jaar na het overlijden van Philippus van Ommeren trad Paul Nijgh in 1946 terug als voorzitter van de raad van beheer. Hij werd voorzitter van de raad van commissarissen tot hij in 1949 overleed. Zijn opvolger was Pieter Johannes van Ommeren (1902-1994), wiens gelijknamige vader een broer was van Philippus jrzn. Pieter Johannes was na zijn rechtenstudie advocaat geworden in Parijs, maar kwam door de oorlog toch in het bedrijf. Zijn oudere broer Philippus PJzn., al sinds 1919 in het bedrijf werkzaam, maakte vanaf 1946 onderdeel uit van de raad van beheer en werd in 1951 voorzitter. Hoewel het bedrijf sinds 1947 formeel een open nv was, en dus geen familiebedrijf meer, hield de familie Van Ommeren dus een zeer stevige vinger aan de pols.³⁷

Tijdens de jaren vijftig en zestig groeide de Nederlandse economie hard. Dit gold ook voor Van Ommeren en dan vooral voor de tankopslag. Bestaande terminals werden uitgebreid en in 1952 werden nieuwe terminals in gebruik genomen

in Pernis en Hamburg (de Hansamatex). In een decennium wist Matex de opslagcapaciteit te verviervoudigen. De Amsterdamse Amatex speelde hierbij een belangrijke rol. Het was aan het eind van de jaren vijftig met 500.000 kubieke meter zelfs de grootste Matex-terminal. Wegens ruimtegebrek kon de terminal niet meer verder groeien en nam daarna het relatieve belang van de Amatex af.³⁸

Op de groei van de Rotterdamse haven stond in deze periode geen maat. Mede dankzij actieve stimulatie door de Rotterdamse politiek breidde de haven snel uit. In tegenstelling tot Amsterdam was de haven uitgerust om de grootste schepen te ontvangen en vanaf 1962 gold ze officieel als grootste haven ter wereld. Van Ommeren's havenactiviteiten en tankopslag groeiden navenant. Behalve het terrein in Pernis dat Matex in 1952 in gebruik nam, bouwde het bedrijf in 1958 een grotere terminal, met een capaciteit van 450.000 kubieke meter, in de nieuw aangelegde Botlek. Deze groeide uit tot ruim 900.000 kubieke meter in 1970. Uiteindelijk ging Matex in 1971 ook naar Europoort; net als de Rotterdamse haven zelf, schoof Van Ommerens tankopslag langzaam richting zee.³⁹

De lijnen binnen de Rotterdamse haven waren nooit lang: Willem Hugo de Monchy, in de jaren twintig directeur bij Van Ommeren en vanaf 1947 commissaris, was een broer van Jean Antoine de Monchy die samen met zijn zoon René Antoine de scepter zwaaide bij Pakhuismeesteren.

Deze onstuimige ontwikkeling zorgde er bovendien voor dat Van Ommeren naast Pakhuismeesteren uitgroeide tot dominante partij in de tankopslag. De twee waren vanzelfsprekend geen vreemden van elkaar. De lijnen binnen de Rotterdamse haven waren nooit lang, maar in dit geval konden ze nauwelijks veel korter zijn. Willem Hugo de Monchy (1894-1968), in de jaren twintig directeur bij Van Ommeren en vanaf 1947 commissaris, was een broer van Jean Antoine de Monchy (1899-1957) die samen met zijn zoon René Antoine (1923-1988) de scepter zwaaide bij Pakhuismeesteren. In de jaren zestig waren er serieuze gesprekken met als insteek een fusie tussen de tankopslagonderdelen van de twee bedrijven. Pakhuismeesteren zag hier in 1967 uiteindelijk van af omdat hun resterende activiteiten zonder de tankopslag niet of nauwelijks levensvatbaar waren. Later dat jaar fuseerde Pakhuismeesteren met Blauwhoed, dat anders dan Van Ommeren geïnteresseerd was in een fusie van alle bedrijfsonderdelen.⁴⁰

→ Medewerkers Nieuwe Matex op de Botlek lossen een lading *methan* pioneer, 1960.

→→ Op 10 februari 1959 sloeg Phs. van Ommeren Pjzn. de eerste paal voor het nieuwe hoofdkantoor aan de Westerslaan.



↓ Het bulk-containerschip
Barendrecht (6), dat van 1978
tot 1980 voor Van Ommeren
voer.



→ Eind jaren vijftig bestond de zeevloot van Van Ommeren uit ongeveer zestien schepen, waaronder de Duivendrecht en de Sliedrecht. Aan boord kende de bemanning zijn eigen gebruiken, zoals deze 'doopplechtigheden' op de m.s. Duivendrecht. Een bemanningslid dat voor het eerst de evenaar passeerde, werd ingesmeerd met olieresten en andere viezigheid, daarna gewassen met zeep en water en vervolgens geschoren. Dit alles gebeurde onder het toezien van Neptunus. Foto: Frans Croes.



↑ Boordgeld van Van Ommeren.

→ Ontspannen met een biertje op de m.s. Duivendrecht, 1957.

→ → Kapper op het dek aan boord van de Sliedrecht, 1959. Foto: Frans Croes.

→ Van Ommerens motorsleepboot de Trekvogel passeert met vier binnenvaart-tankers bij de Loreley, ca. 1959.



Op sleeptouw

DE RIJNSLEEPVAART ZAT VEEL MENSEN van Van Ommeren in het bloed; zij gingen varen omdat hun vader dat ook had gedaan. Anderen werden 'geronseld': wie zijn adresgegevens had achtergelaten bij een arbeidsbureau of beurs, kon rekenen op een bezoek van een man met een keurig pak en een grijze Volkswagen Kever. Hij vertelde over Van Ommeren en de interne opleidingen tot matroos of motordrijver. Die werden gegeven op de Omnia, een schip dat permanent geankerd was bij het Eiland van Brienoord en ook dienst deed als kantoor. Leerlingen die niet in de buurt woonden, sliepen op het hotelschip de Brinia. 's Avonds gingen ze vaak met de Spido naar het Rijnvaarthuis, later discotheek Mallegat, in Rotterdam-Zuid om een biertje te drinken.

Wie eenmaal in dienst was, was erg veel van huis. Een sleep bestond vaak uit vier tot zes schepen, maar een grote sleepboot kon soms wel negen lichters meenemen. Zo'n stoet voer de rivier op met een gangetje van acht kilometer per uur. Dit hield in dat je voor een retourvaart van Rotterdam naar Basel zes tot zeven weken van huis was, waarin de werkdagen duurden van zes uur 's ochtends tot acht uur 's avonds. Dat de voor Van Ommeren zo belangrijke Rijnvaart op velen toch een grote aantrekkingskracht had, kwam door de kameraadschappelijke sfeer aan boord en de tussenstops in Duitse havens, waar menig matroos zijn eerste vriendinnetje ontmoette.⁴¹

Wie hard werkte en doorleerde, bijvoorbeeld aan de zeevaartschool Abel Tasman in Delfzijl, schopte het misschien ooit tot kapitein. Wie dat lukte, had het gemaakt. Bij de doop van de motorsleepboot Trekvogel op 1 november 1948 drukte Paul Nijgh kapitein Van de Beemt dan ook op het hart: '[Deze functie] brengt grote verantwoording met zich mede. Ik bedoel hier niet slechts de verantwoording voor uw eigen boot en sleep, maar meer in het bijzonder de invloed die van uw voor-

beeld uitgaat op de opvarenden van de hele Van Ommeren vloot en zelfs die op de gehele Rijnvaart.’⁴² De binnenvaarttak – ‘het Duitssprekende gedeelte’ – van Van Ommeren groeide hard in de jaren vijftig. In de loop van het decennium deden motortankschepen hun intrede, maar er werd tot in de jaren zestig en zeventig ook nog gesleept. Als krachtigste sleepboot uit de vloot en een van de laatsten in zijn soort groeide de Trekvogel uit tot een icoon.⁴³

Een sleepbootkapitein begon de bergvaart, stroomopwaarts, op de Omnia, waar hij een sleepbriefje kreeg waarop stond welke schepen hij moest op-pikken, hoe groot ze waren, hoeveel ze geladen hadden en wat hun eindbestem-ming was. Aan de hand hiervan deelde hij zijn sleep in, waarna hij de reeds be-laden schepen ophaalde op de zogenoemde aanmaakplaats. Dit gebeurde door een schip langzaam richting zijn anker te slepen, terwijl dat intussen werd binnen-gehaald. Dit proces herhaalde zich tot de gehele sleep was aangekoppeld. Aangezien de Trekvogel pas in 1962 werd uitgerust met radiotelefonie en radar, moest de kapi-tein tot die tijd vertrouwen op zijn zintuigen. Als alle vlaggen in top waren, werd op de bel van de sleepboot een lange roffel gevolgd door drie of vier slagen. Voor een behouden vaart baden gelovige schippers – de binnenvaartvloot van Van Ommeren was een rooms-katholiek bolwerk – met de pet voor de ogen het Onze Vader, waarna het geheel langzaam begon aan de lange reis.⁴⁴

De reis over de Rijn stond bekend om zijn verraderlijkheid. Onderweg werd de kapitein geconfronteerd met ondieptes, sterke lokale stromingen en veel verkeer. Om zijn sleep hier heelhuids doorheen te manoeuvreren had hij veel er-varing, kennis en kunde nodig. Vooral de Boven-Rijn was notoir om zijn ondiep-tes, waardoor schepen vastliepen of aanvaringen ontstonden. Wie uit het roer liep, moest een beroep doen op voorbijvarende sleepboten om weer los te worden ge-tornd. Hiertoe waren sleepbootkapiteins meestal wel bereid, mits er een aanvulling van de bierkas tegenover stond.⁴⁵

CONTAINER? VOTAINER!

HALVERWEGE DE JAREN ZESTIG raakte de Nederlandse vervoerswereld in de ban van de container. Containers hadden hun waarde bewezen bij het vershippen van militair materieel (vooral in de Vietnam-oorlog), maar of ze ook geschikt waren voor commercieel gebruik, was onderwerp van discussie. Toen in 1966 de ss Fairland van de Amerikaanse rederij Sea-Land voor het eerst een container invoerde in de Rotterdamse haven, kon nog niemand bevroeden dat dit het begin was van een ingrijpende verandering van het stukgoedvervoer.⁴⁶

Van Ommeren kwam in 1965 voor het eerst zijdelings met containers in aanraking, toen de Moore-McCormack Lines waarvoor Van Ommeren als agent optrad, ermee ging werken. Toch ging de *containeritus* aanvankelijk aan Van Ommeren voorbij. Het bedrijf had in 1964 stuwadoorsdochter Progress verkocht aan Müller, waardoor het niet rechtstreeks actief was in het stukgoed. Het bedrijf volgde de ont-wikkelingen van nieuwe laadmethodes nauwgezet, maar investeerde niet in een containerterminal.⁴⁷



↑ Vrachtwagen behorende tot de Van Ommeren Transport Groep, ca. 1980.

In plaats daarvan besloot Van Ommeren zich vooral te richten op de logistieke dienstverlening rond het containervervoer. Dankzij de lijnvaarten en agenturen beschikte het al over de benodigde infrastructuur, die moest alleen nog worden omgevormd en aangepast aan de containervaart. Het bedrijf realiseerde zich al vroeg dat in het geval van de container, vervoer over land minstens zo belangrijk zou zijn als het zee-transport. Dit leidde in 1973 tot de Van Ommeren Transport Groep, later uitgebreid door de overname van opslag- en distributiebedrijf Intexo. Vanaf het eind van de jaren zeventig kon Van Ommeren ook zelf containers vervoeren, dankzij de aanschaf van een aantal multipurpose bulkcarriers – schepen die zowel containers als bulkloading konden vervoeren.⁴⁸

Van Ommeren's *finest hour* op containergebied brak aan in 1981, met de introductie van Votainer. Dit was het huis-tot-huistransport voor verladers die onvoldoende lading hadden om een con-tainer te vullen, de zogenoemde *Less than Container Load* (LCL). Deze dienst bleek een gat in de markt. Eind jaren tachtig bestond het Votainer-netwerk uit dertig eigen vestigingen en veertig agenten, ver-spreid over Europa, Amerika, het Verre Oosten en Australië. Votainer groeide uit tot een van de groot-ste groePAGEvervoerders in het Noord-Atlantisch gebied en groeide met jaarlijks zo'n 15 tot 20 procent.⁴⁹

In de jaren negentig besloot Van Ommeren zich te concentreren op de kernactiviteiten tank-opslag en transport. Daarom werd in 1993 – ondanks de sterke groei – Votainer afgestoten, in 1995 gevolgd door een meerderheidsbelang in het opslag- en distributiebedrijf Intexo.



↑ Het hoofdkantoor aan de Westerlaan, begin jaren zestig.

‘Alhoewel er vele lichtpunten zijn, stellen diverse klippen extra eisen aan de stuurmanskunst.’

Stuurmanskunst

‘ALHOEWEL ER VELE LICHTPUNTEN ZIJN, stellen diverse klippen extra eisen aan de stuurmanskunst. Zeker daar waar het gaat om obstakels van structurele aard zijn koerswijzigingen noodzakelijk om de continuïteit van de onderneming voldoende veilig te stellen.’⁵⁰ Met dit metaforisch understatement deed de raad van beheer verslag van het jaar 1975, waarin slechts een kwart van de winst van de twee voorgaande jaren werd behaald.

Alle pijlers van het veelzijdige bedrijf hadden zo hun eigen problemen tijdens de jaren zeventig. De binnenvaarttak stond onder druk door de aanleg van een gestaag groeiend pijpleidingennetwerk. Mede daardoor ontstond een overschot aan tonnage. Daar kwam nog bij dat in 1976, na 47 jaar, een einde kwam aan de samenwerking met Koninklijke/Shell. Bij de zeereaderij, waar sinds de jaren zestig tankschepen plaats maakten voor droge bulkschepen, was grilligheid het voornaamste probleem. Pieken en dalen wisselden elkaar in hoog tempo af, waardoor het moeilijk was hier een bedrijfsvoering op te baseren. Bovendien kregen Nederlandse rederijen in toenemende mate te kampen met concurrentie uit ‘goedkopevlaggenlanden’ – landen met een lage tonnagebelasting of registratiegelden. De tankopslag rendeerde het grootste deel van de jaren zeventig beter dan de rederij, maar de oliecrisis van 1973 maakte duidelijk dat olie een belangrijke factor was in geopolitieke verhoudingen en daardoor onvoorspelbaar was. De stabielste van de vier sectoren waarin Van Ommeren actief was, was die van de agenturen, maar doordat dit ook de kleinste was, was dit niet genoeg om voor rust te zorgen.⁵¹

De jaren zeventig, ingeluid door de grootste naoorlogse havenstaking van Rotterdam, werden gekenmerkt door aanhoudende inflatie en groeiende sociale onrust. Tegen die achtergrond moest het bedrijf zichzelf opnieuw uitvinden. Hoewel Van Ommeren al sinds 1949 een publieke vennootschap was, blonk de raad van bestuur, gezeteld op de veertiende verdieping, niet uit in transparantie. Dit werd niet langer geaccepteerd door personeel, aandeelhouders, vakbonden en pers, dus het roer moest om. Exemplarisch was dat er tussen 1965 en 1978 vier verschillende bestuursvoorzitters waren: evenveel als in de periode 1918-1964. Symbolisch (maar niet oorzakelijk) voor de overgangperiode was dat respectievelijk in 1972 en 1974 de broers Philippus en Pieter Johannes terugtraden als commissaris. Zij waren de laatste Van Ommerens op zulke vooraanstaande posities.⁵²

Op 1 september 1977 trad Willem Brouwer toe tot de raad van bestuur van Van Ommeren, om vanaf 1 juni 1978 voorzitter te worden. Samen met vicevoorzitter Murk Muller en vanaf 1981 met financiële man Renny Hendriksen zette hij een nieuwe koers in. De oplossing om de kapitaalintensieve en conjunctuurgevoelige scheepvaart en terminals uit te balanceren, was volgens hen om er een groot internationaal handelsbedrijf naast te zetten. Hiertoe werd in 1977 de eerste stap gezet door het bedrijf in vier divisies op te delen: zeevaart; bulkopslag- en binnenvaart; agenturen en transport; en handel en assurantiën.⁵³

→ De pas aangetreden
bestuursvoorzitter Willem
Brouwer bezoekt de Holsatia,
31 juli 1978.

→→ Tinnen miniatuur opslag-
tank van Van Ommeren.



Die laatste, nieuwe divisie was gestoeld op de handel in minerale olieproducten en chemicaliën en opereerde bij aanvang vanuit kantoren in Rotterdam, Bad Herrenalb (Duitsland) en New Orleans. De beslissing om de handel in te gaan was intern niet onomstreden. De rederij en tankopslag hadden hun onafhankelijkheid altijd nadrukkelijk geafficheerd en konden dat ondanks de kleine schaal van de handelstak niet meer volhouden. Bovendien bouwde Brouwer de handelsdivisie uit. Onder de naam Van Ommeren Timber Group ging het bedrijf in de houthandel, een overname van het in Hong Kong gevestigde Sembodja maakte Van Ommeren handelaar in chemicaliën tussen China en West-Europa en onder de naam Van Ommeren International Trading Australia (VOITA) ging het onder meer vlees, vee, schapen en graan verhandelen. Eind 1982 beschikte Van Ommerens handelsorganisatie over acht werkmaatschappijen met veertien kantoren in Europa, het Midden-Oosten en het Verre Oosten.⁵⁴

De volwassenwording van de tankopslag

DOOR DE OLIECRISIS VAN 1973, waarbij de olieproducerende landen van de OPEC vanaf oktober 1973 tot juli 1974 een olie-embargo hanteerden voor Nederland, waren de jaren zeventig spannende jaren voor de tankopslagdivisie. Desondanks was het enkele jaren de meeste rendabele divisie. Pas in 1977 en vooral 1978 waren de gevolgen van de oliecrisis voelbaar. Terwijl wereldwijd onverminderd opslagcapaciteit was bijgebouwd, was de olieconsumptie na 1973 gestabiliseerd, waardoor de tarieven onder druk stonden en bezettingsgraden laag waren. Als gevolg van het ernstige verlies van de tankopslagdivisie in 1978, besloot Van Ommeren tot een aantal maatregelen, zoals het moderniseren van de bestaande terminals en een evenwichtigere spreiding van producten.⁵⁵



Nog voordat de voorgenomen veranderingen kans hadden effect te sorteren, zorgden externe factoren voor herstel van de Matex-groep, zoals de tankopslagdivisie ook wel werd genoemd. De Iraanse Revolutie, als gevolg waarvan de Sjah in januari 1979 werd verdreven, zorgde voor grote onzekerheid op de oliemarkt, met prijsstijgingen als gevolg. Met de vorige crisis nog vers in het geheugen besloten de regeringen van Nederland en de VS tot het aanleggen van strategische reserves – een maatregel waartoe Duitsland een jaar eerder ook al had besloten. Als groot onafhankelijk tankopslagbedrijf kreeg Van Ommeren een deel van de reserves toegewezen, waardoor het een zekere bodem kreeg in de bezettingsgraad; in Rotterdam lag deze op 25 procent. Mede hierdoor was de tankopslagdivisie vanaf 1981 alweer de meest winstgevende divisie van Van Ommeren. Het investeringsprogramma vond desondanks doorgang. Tussen 1978 en 1983 trok Van Ommeren 80 miljoen gulden uit voor het creëren van betere behandelingsmogelijkheden, het voldoen aan de nieuwste veiligheids- en milieueisen, en automatisering.⁵⁶

Met de terminal op het eiland Pulau Sebarok, ten zuiden van Singapore, troefde Van Ommeren de grote concurrent Pakhoed af, dat zich pas meldde in Singapore toen alle kaderuimte aan diep water al was vergeven.

Vanaf de tweede helft van de jaren zeventig groeide de capaciteit van Van Ommeren vrijwel uitsluitend over de grens. Het had al langer terminals in België, Duitsland en Engeland, maar de grote sprong voorwaarts kwam in 1975 met een partnership met International Tank Terminals van de familie Coleman. Onder de naam International Matex Tank Terminals (IMTT) groeide het internationale terminalnetwerk behoorlijk: behalve in de VS was Van Ommeren hierdoor ook met (bescheiden) terminals vertegenwoordigd in Korea, Pakistan en Bangladesh. Nog in de eerste helft van de jaren tachtig volgden ook (deelnemingen in) terminals in Zwitserland, Portugal, Ierland, Frankrijk, Mexico, Singapore en verdere uitbreiding in de VS en Engeland. In 1986 bereikte Van Ommeren een wereldwijde capaciteit van 10 miljoen kubieke meter, verdeeld over 21 terminals.⁵⁷

Binnen dat netwerk vervulde de terminal in Singapore een belangrijke positie, omdat er steeds meer producten vanuit het Midden- en Verre Oosten naar Europa en de Verenigde Staten kwamen. Van Ommeren had deze ontwikkeling tijdig onderkend en was al in 1980 een onderzoek gestart naar de mogelijkheden. De lokale havenautoriteiten hadden zich geïnteresseerd getoond in een samenwerking en zo kwam op het eiland Pulau Sebarok, ten zuiden van Singapore, de terminal tot stand. Hiermee troefde het de grote concurrent Pakhoed af, dat zich pas meldde in Singapore toen alle kaderuimte aan diep water al was vergeven. Van Ommeren opende op 28 augustus 1983 de eerste onafhankelijke olieterminal van Singapore, die op dat moment een volume had van 484.000 kubieke meter.⁵⁸

Behalve modernisering van de bestaande terminals en geografische groei, speelde een derde ontwikkeling een belangrijke rol in de volwassenwording

van de Matex-groep, namelijk de spreiding van producten. De strategie was vanaf 1980 nadrukkelijk gericht op drie productgroepen: minerale oliën, chemicaliën en eetbare producten. Enkele jaren later iets nauwkeuriger omschreven als: minerale oliën en gassen, chemische vloeistoffen en gassen en dierlijke en plantaardige oliën en vetten. De spreiding was bedoeld om stabiliteit te brengen (lees: om minder gevoelig te zijn voor de gevolgen van oliecrises) en slaagde daarin goed. Jaar op jaar was de tankopslagdivisie de *moneymaker* van Van Ommeren. Zelfs in de jaren waarin de verlieslijdende binnentankvaart ook onderdeel was van de divisie.⁵⁹

De koopman en de kapitein

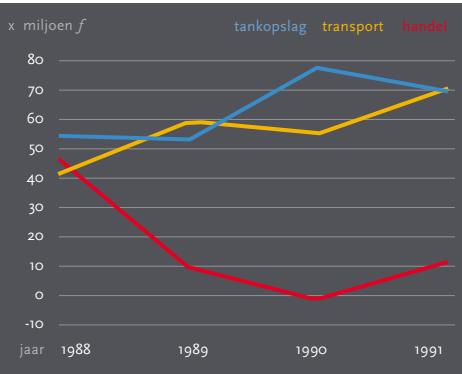
‘HET SAMENGAAN MET CETECO geeft aan Van Ommeren versneld de mogelijkheid de handelsactiviteiten sterk uit te breiden. Dat was altijd een uitdrukkelijk verklaarde strategie. Voorts loopt het beleid van Ceteco duidelijk parallel met dat van Van Ommeren, wat betreft de uitbreiding van haar kernactiviteiten in internationale handel en distributieve groothandel.’⁶⁰ Op 30 september 1987 maakte Van Ommeren-topman Brouwer samen met zijn Ceteco-evenknie Jan Bakker, bekend dat Van Ommeren een overname van het handelshuis voorbereidde. Ze noemden Van Ommeren Ceteco (VOC) een liefdeshuwelijk en gingen een vergelijking met het symbool van de Gouden Eeuw niet uit de weg.

Ceteco was vertegenwoordigd in dertig landen en was sterk gedecentraliseerd. Het werkte veel samen met lokale, autonome partners en verhandelde zodoende een zeer breed scala aan producten: van vrachtwagens tot video's tot zelfgeproduceerde spijkerbroeken. Het van oorsprong Amsterdamse bedrijf was zich via Curaçao steeds nadrukkelijker gaan richten op Latijns-Amerika, waar ten tijde van de fusie uit de handel in consumentengoederen, onder meer witgoed, bijna de halve omzet vandaan kwam.⁶¹

→ Lachende gezichten bij de opening van de beurs ter gelegenheid van de fusie tussen Van Ommeren en Ceteco, 1987. Vijf jaar later scheidden de wegen van beide bedrijven alweer.



→ Borduurwerk met daarop de verschillende activiteiten van Phs. Van Ommeren, aangeboden aan Jan Hudig Dzn. bij zijn afscheid van het bedrijf in 1973. Vervaardiger: C.S. Leeftang-Oudenaarden.



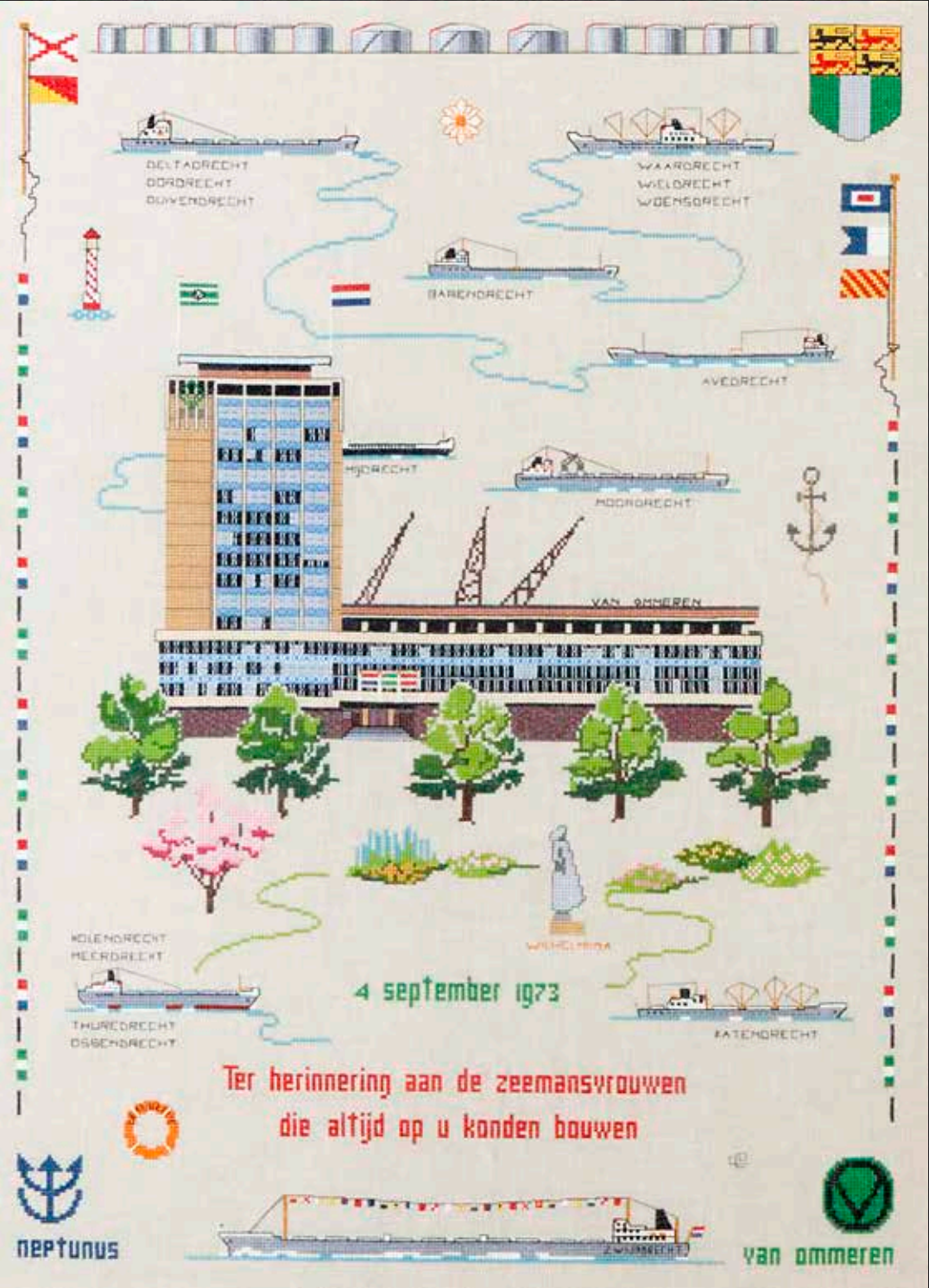
↑ Bedrijfsresultaat VOC per onderdeel. Gegevens afkomstig uit jaarverslagen VOC 1988-1991.

Hoewel Van Ommeren zich inmiddels al enkele jaren op het handelsvlak begaf, bestond er in het bedrijf nog altijd geen consensus over de wenselijkheid daarvan. Wellicht was dat waarom de raad van bestuur weigerde om de ondernemingsraad om advies te vragen bij de grootste fusie uit de geschiedenis van het bedrijf.⁶² Toenmalig general manager Carel van den Driest behoorde tot de sceptici: ‘Van Ommeren deed altijd lange termijn-investeringen en hechtte veel waarde aan klantrelaties. Ik vond Ceteco een opportunistisch bedrijf dat helemaal niet paste bij onze cultuur.’⁶³ Afgaande op de beurswaarde na de bekendmaking van het nieuws, was de heersende gedachte dat een fusie beter nieuws was voor Ceteco dan voor Van Ommeren: het handelshuis steeg 14 procent in waarde, terwijl het aandeel Van Ommeren licht daalde. Brouwer was er echter van overtuigd dat dit de juiste weg was en zette door. Ook nadat op maandag 19 oktober 1987, later bestempeld als ‘zwarte maandag’, wereldwijd de beurzen onderuit gingen, met een voor Ceteco ongunstige scherpe waardedaling van de dollar als gevolg. Per 27 november 1987 gingen de bedrijven officieel samen verder onder de naam Van Ommeren Ceteco nv.⁶⁴

‘De koopman zorgt voor de lading, de kapitein voor het transport’, was het devies van VOC.⁶⁵ Dat klonk goed, maar pakte slecht uit. De ‘snelle handelsjongens in mooie pakken’ van Ceteco en de ‘ordelijke, ernstig kijkende scheepsklerken’ van Van Ommeren, begrepen niets van elkaar. De bedrijfsculturen bleken bijzonder lastig te integreren; slechte resultaten deden de rest. VOC was opgedeeld in drie divisies: tankopslag, transport en handel. De handelsdivisie nam ruim de helft van het personeel en van de omzet van het totale bedrijf voor zijn rekening, maar kwam daar qua resultaat niet in de buurt. In 1988 nam de handelsdivisie nog meer dan 30 procent van het totaalresultaat voor haar rekening, de jaren daarna werd niet eens de 10 procent gehaald. Aandeelhouders, personeel en commissarissen leken het over één ding eens: de handelsdivisie moest zo snel mogelijk weer worden afgescheiden.⁶⁶

Carel van den Driest, in 1987 criticaster van de handelsdivisie, was een jaar later togetreden tot de raad van bestuur. Brouwer was zelf een groot voorstander van de fusie, maar zocht niet alleen gelijkgestemden om zich heen. Toen Brouwer per 1 januari 1991 met pensioen ging, vroegen de commissarissen de 44-jarige Van den Driest om hem op te volgen. In deze keuze lag een duidelijke koerswijziging besloten: Van den Driest werkte al 17 jaar in de tankopslag van Van Ommeren, waar hij aan het begin van de jaren tachtig nadrukkelijk zijn stempel drukte op de terminal in Singapore. Met zijn aanstelling was het duidelijk dat er een nieuwe wind ging waaien.⁶⁷

VOC verkocht in 1991 al verschillende verliesgevende handelsonderdelen, waarna Van den Driest in februari 1992 bekendmaakte definitief de hele handelsdivisie van de hand te willen doen. Dit lukte sneller dan verwacht. Borsumij Wehry toonde zich geïnteresseerd en bereid om snel zaken te doen. Vanaf 27 mei 1992 heette het bedrijf Koninklijke Van Ommeren – het predicaat ‘koninklijk’ dat het in 1989 als VOC had gekregen, mocht het houden. Koninklijke Van Ommeren was voortaan een bedrijf met twee kernactiviteiten: transport en tankopslag.⁶⁸





5.

KONINKLIJKE VOPAK

EEN VERBINDENDE SCHAKEL



PAKHOED EN VAN OMMEREN ONTPLOOIDEN IN HUN LANGE GESCHIEDENIS EEN BREED SCALA AAN ACTIVITEITEN. BEIDE BEDRIJVEN HADDEN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE ACHTERGROND IN ZEE-, RIVIER- EN KUSTVAART EN TRADEN OP ALS CARGADOOR, STUWADOOR EN SCHEEPSAGENT. ZE HADDEN ERVARING MET HANDEL EN GROEIDEN UIT TOT WERELDSPELERS IN DE NATTE OPSLAG. VERSCHILLEN WAREN ER OOK. IN HET ALS FAMILIEBEDRIJF GROOT GEWORDEN VAN OMMEREN HEERSTE EEN ONDERNEMERSMENTALITEIT, WAARDOOR HET GROTENDEELS ORGANISCH GROEIDE. HET CONGLOMERAAT PAKHOED WERD ACADEMISCHER BESTUURD. AAN DE HAND VAN STRATEGISCHE ANALYSES DEED HET OVERNAMES DIE TELKENS EEN STEVIGE POSITIE IN EEN NIEUWE MARKT VERSCHAFTEN. ZOALS MET DE OVERNAME VAN UNIVAR, WAARMEE HET WERELDMARKTLEIDER WERD IN DE CHEMISCHE DISTRIBUTIE.

IN DE JAREN NEGENTIG TASTTEN PAKHOED EN VAN OMMEREN DE MOGELIJKHEDEN TOT EEN FUSIE AF, MET ALS GEVOLG HET ONTSTAAN VAN VOPAK IN 1999. DE SAMENVOEGING VAN CHEMISCHE DISTRIBUTIE EN TANKOPSLAG LEIDDE NIET TOT DE BEOOGDE SYNERGIE, WAARDOOR VOPAK EEN STROEF BEGIN KENDE. PAS TOEN HET BEDRIJF EEN DUIDELIJKE KEUZE MAAKTE VOOR TANKOPSLAG, VOLGDE EEN PERIODE VAN GROEI. VOPAKS INTERNATIONALE NETWERK VAN TERMINALS WERD EEN INTEGRAAL ONDERDEEL VAN DE WERELDWIJDE HANDEL IN OLIE, GAS EN CHEMIE. DOOR LOKAAL ONDERNEMERSCHAP TE COMBINEREN MET EEN CENTRAAL GEFORMULEERDE LANGETERMIJNFILOSOFIE, WIST VOPAK DE KWALITEITEN VAN ZIJN TWEE VOORLOPERS TE VERENIGEN EN VERDER UIT TE BOUWEN.

Onbalans

IN 1999 FUSEERDEN PAKHOED EN VAN OMMEREN tot Vopak. De fusie kende een lange aanloopperiode, mede doordat beide bedrijven worstelden met de vraag welke toekomststrategie ze moesten kiezen. Onder leiding van Carel van den Driest verwerkte Van Ommeren tijdens de eerste helft van de jaren negentig het trauma van de mislukte fusie met Ceteco. Pakhoed bleef intussen op overnamepad, als gevolg waarvan het in 1992 een nieuwe bestuursvoorzitter kreeg: Klaas Westdijk. Samen met Van den Driest was hij zeer belangrijk voor de totstandkoming van Vopak.

Westdijk kwam bij Pakhoed binnen met de overname van Furness. Dit Rotterdamse havenbedrijf werd wel bestempeld als 'Pakhoed in het klein'; het was een cargadoor, expediteur, stuwadoor en sloeg natte bulk op. Daarnaast had het ook nog enkele niet-maritieme activiteiten, zoals personenauto- en vrachtwagen-dealers. De totale portefeuille sloot goed aan op de transportdivisie van Pakhoed. Furness stelde voor om Pakhoeds transportdivisie over te nemen, maar Pakhoed draaide de rollen liever om. Zo werden eind 1990 twee onderdelen van Furness ondergebracht bij de chemiedivisie. Dit waren de rederij Theodora, gespecialiseerd in het vervoer van vloeibare bitumen, en de Antwerpse chemieterminal van Furness, Antwerp Cleaning & Storage (ACS). Deze moderne terminal had ook symbolische waarde voor Pakhoed: het was het bedrijf eerder niet gelukt om voet aan de grond te krijgen in de haven van Antwerpen. Alle andere activiteiten van Furness werden toegevoegd aan de transportgroep, die verder ging als de Furness Pakhoed Transport Groep (FPTG). Westdijk werd lid van de raad van bestuur van Pakhoed.¹

Pakhoed was begin jaren negentig verdeeld in vier divisies: Paktank International, Pakhoed Corporation, FPTG en Gebr. Broere. Daarmee leek het evenwichtiger dan het in werkelijkheid was. Paktank, Pakhoed Corporation en Broere waren alle drie actief in opslag en vervoer van olie en chemische producten. Daar kwam

← Gate terminal Netherlands.

←← Vopak Europoort, 2015.



↑ Tankterminal Deer Park in Houston, ca. 1990.

bij dat Paktank, het grootste onafhankelijke tankopslagbedrijf ter wereld, buitenproportioneel veel groter was dan de andere divisies. De tankopslag verzorgde stevast het overgrote deel van de totale winst en deed het in sommige jaren zelfs beter dan Pakhoed als geheel. Dit waterhoofd werd nog groter toen in 1992 en 1993 nieuwe terminals in Thailand en Estland werden geopend en in 1993 Panocean Tankstorage en Panocean USA werden overgenomen. Met de inlijving van de Panoceanbedrijven kwam de totale opslagcapaciteit inclusief deelnames wereldwijd op bijna 15 miljoen kubieke meter, waarvan ruim 5,5 miljoen in Rotterdam.²

In 1992 werd Westdijk bestuursvoorzitter van Pakhoed. Hij werd aanvankelijk geflankeerd door Jan Berghuis en in de tweede helft van de jaren negentig door Gerard Krans en Ton Spoor. Onder leiding van Westdijk begon Pakhoed aan een herstructurering, vooral bedoeld om de overnames van de laatste jaren goed in te passen in de organisatie. Hij maakte een einde aan conflicterende belangen tussen Broere en Paktank en hevelde opslagloodsen voor verpakte chemicaliën over van de transportgroep naar de chemietak. Zo ontstond een duidelijke scheiding tussen olie, chemie en FPTG – dat verder ging onder de naam Furness. De divi-



↑ Klaas Westdijk, 1996.

sies kregen meer bestuurlijke autonomie, wat moest leiden tot slagvaardigere besluitvorming. De volgende stap was het herstellen van de balans in het bedrijf. De sleutel daartoe zag Westdijk in de snel groeiende chemische industrie. Zijn beleid richtte zich op het vervullen van zoveel mogelijk functies tussen chemicaliënproducent en eindverbruiker, waarbij een wezenlijke rol was weggelegd voor distributie.³

Pakhoeds metamorfose

DOOR DE VELE FUSIES, OVERNAMES EN REORGANISATIES, was er in de geschiedenis van Pakhoed nauwelijks een periode aan te wijzen waarin het bedrijf twee jaar lang geen veranderingen onderging. Toch was ook voor Pakhoedbegrippen het jaar 1996 bijzonder ingrijpend. In enkele maanden onderging het bedrijf dat jaar een metamorfose.

In navolging van het belang van 35 procent dat Pakhoed sinds 1986 had in de Amerikaanse chemische distributeur Univar Corporation, verwierf het ook 49 procent in Univar Europe. Beide minderheidsbelangen leverden in de praktijk nauwelijks zeggenschap op. Dat werd pijnlijk duidelijk toen Univar Europe in 1994, tot grote ergernis van Pakhoed, op het allerlaatste moment afzag van een overname van de Franse chemische distributeur Lambert Rivière. Daarop besloot Pakhoed in 1995 zelf het Franse bedrijf over te nemen. Westdijk: 'Met die overname staken we de Rubicon over. Er was geen weg meer terug.'⁴ Nu viel chemische distributie dus ook onder de activiteiten van Pakhoed, met als gevolg dat het ging concurreren met Univar. Om conflicterende belangen te voorkomen, maakte Pakhoed gebruik van de contractuele optie om Univar Europe over te dragen aan de Amerikaanse meerderheidsaandeelhouder Univar Corporation.

Vervolgens nam Pakhoed ook het aandeel in het Amerikaanse bedrijf onder de loep. Nog datzelfde jaar ging Westdijk in gesprek met de Univartop in Amerika. Hij wist dat zij het moeilijk hadden en legde hun een keuze voor: 'Pakhoed had niks aan dat minderheidsaandeel zonder inspraak. Dus ik zei tegen ze dat ik moest verkopen of kopen. Het liefst wilde ik kopen, maar niet zonder hun medewerking. Na een paar dagen steggelen zijn we er toen uitgekomen.'⁵ Zo werd Pakhoed voor ruim een half miljard gulden de volledige eigenaar van Univar in Europa en de Verenigde Staten. Daarmee was het in één klap 's werelds grootste distributeur van chemicaliën.⁶

De acquisitie van Univar leidde het einde in van Pakhoeds eeuwenoude havenactiviteiten. Sinds de reorganisatie in 1993 fungeerde Furness al in grote mate als zelfstandig bedrijf, waardoor het relatief gemakkelijk los te knippen was van de rest van het concern. Zodra duidelijk werd dat de overname van Univar doorging, zocht Pakhoed naar een koper voor Furness. Die vond het uiteindelijk in Hollandia Industriële Maatschappij (HIM) van Rob Lubbers. Op 1 juli 1996 kwam Univar bij Pakhoed in de boeken, terwijl Furness daar per dezelfde datum uit verdween. Daarmee was de metamorfose compleet. Van een concern met vele activiteiten was Pakhoed veranderd in een onderneming gebaseerd op de twee pijlers: chemische

distributie en tankopslag. Ook werd het aanzienlijk internationaler: met Furness nam het afscheid van zo'n 2.100 vrijwel uitsluitend Nederlandse werknemers, terwijl het met Univar ruim 3.200 mensen binnenhaalde die allemaal over de grens werkten.⁷

De overname van Univar bracht Pakhoed in balans. Door het tegenwicht van het enorme distributiebedrijf was het voortaan minder afhankelijk van de tankopslag. Klaas Westdijk voorzag een gouden toekomst voor de chemie: 'Het leek er toen op dat de grenzen aan olieopslag bijna bereikt waren, terwijl de chemie nog een enorm groeipotentieel had.'⁸ Critici noemden Pakhoed en Univar onverenigbaar en wezen op de verschillen tussen de twee bedrijven. Zo profileerde Paktank zich nadrukkelijk als onafhankelijk opslagbedrijf, terwijl Univar als eigenaar van producten juist deelnam in de handel en dus wel een partij was. Bovendien waren de businessmodellen tegengesteld: de chemische distributie rendeerde door kleine marges op een hoge omloopsnelheid, terwijl de tankopslag juist grote marges op een lage omloopsnelheid maakte. Westdijk onderkende de verschillen, maar zag daarin geen onoverkomelijke problemen. 'Ik zag het als *separate, but related businesses*. Op beleidsterreinen zoals veiligheid, milieu en logistiek konden de bedrijven profiteren van elkaars kennis en ervaring. Volgens mij waren die twee vanuit een concern-optiek prima te besturen. Ruimte voor synergie was er nauwelijks, maar dat was ook niet mijn bedoeling.'⁹

Een verjongingskuur voor de oude dame

NET ALS PAKHOED WAS OOK VAN OMMEREN zoekende aan het begin van de jaren negentig. Na het mislukte handelsavontuur met Ceteco, stond het in 1992 voor de opgave zich opnieuw te positioneren. Onder leiding van het driemanschap Carel van den Driest, Roelof Hendriks en Rick van Westenbrugge was het toverwoord voortaan *focus*: 'Met de vrijwel volledige verkoop van de handelsbelangen is de weg vrij gemaakt voor omschakeling van een breedtestrategie naar een dieptestrategie.'¹⁰ Van Ommeren werd opgedeeld in drie divisies: tankopslag, scheepvaart en transportdiensten – met een vergelijkbare diversiteit aan activiteiten als Pakhoeds Furness. De bedoeling voor de nabije toekomst was het belangrijk maken van transport en opslag van vloeistoffen. Van den Driest: 'Wij zagen Van Ommeren als een oude dame. Ze had veel ervaring, maar was niet meer zo lenig. Dan moet je grote schokken voorkomen door veranderingen geleidelijk door te voeren. Maar dat de dame naar de sportschool moest, dat was duidelijk.'¹¹

Oude dame Van Ommeren trof in de raad van bestuur een fanatieke fitnessinstructeur. In 1993 schreef het drietal: 'Onze onderneming is bezig aan een grondige verandering. Zo'n verandering vraagt een marsroute zonder omwegen, waarin offers en pijnlijke maatregelen niet te omzeilen zijn.'¹² Dat jaar trok Van Ommeren zich terug uit de containersector, verkocht de laatste handelsbelangen en bracht de zwareladingsschepen van Dock-Express onder in een samenwerkingsverband met Wijsmuller. In 1995 en 1996 volgde verdere afslanking door de verzelf-





↑ De raad van bestuur van Van Ommeren, 1992. Van links naar rechts: Roelof Hendriks, Rick van Westenbrugge en Carel van den Driest.

standing van opslag- en distributiebedrijf Intexo en Van Ommeren Shipping, de drogeladingvloot.

Intussen besteedde Van Ommeren veel aandacht aan het moderniseren van bestaande terminals, om te kunnen blijven voldoen aan steeds strengere veiligheids- en milieueisen. Er was ook ruimte voor nieuwbouw. Van Ommeren maakte tussen 1992 en 1995 zijn entree in Zweden, India, Fujairah en China en breidde daarmee zijn opslagcapaciteit uit van 11,5 naar 13,3 miljoen kubieke meter. In totaal bestond er wereldwijd zo'n 110 miljoen kubieke meter onafhankelijke opslag, dus Van Ommeren bezat ruim 10 procent. Daarmee nam het samen met het Amerikaanse GATX een gedeelde tweede plaats in, achter marktleider Paktank. Van Ommeren maakte onderscheid in drie productgroepen: minerale oliën (ongeveer 70 procent van de capaciteit), dierlijke en plantaardige oliën en vetten (circa 15 procent) en chemie (circa 15 procent). Anders dan Paktank, sloeg Van Ommeren geen ruwe olie op.¹³

Ook de vloot kreeg nieuwe impulsen. Van Ommeren investeerde in nieuwe dubbelwandige tankschepen en verwierf een meerderheidsbelang in Chemgas, een bedrijf met een kust- en binnenvaartvloot van gespecialiseerd gasvervoer. Van Ommeren onderscheidde vanaf 1995 de divisies tankopslag, tankvaart en transportdiensten. De tankvaartvloot van zo'n 180 schepen, waarvan het overgrote deel binnenvaartschepen, was daarbij nog altijd imposant.¹⁴

Een ander aspect van de verjongingskuur van de oude dame was het 'platter, slagvaardiger en transparanter' maken van de organisatie. Met de duidelijke nadruk op activiteiten rond vloeistoffen, streefde de raad van bestuur voorspelbaarheid na. Van den Driest: 'Voorspelbaarheid is ook duidelijkheid. Iedereen wist dat we alleen nog investeerden in terminals en tankschepen, dus met voorstellen in een andere richting hoefde niemand meer aan te kloppen. Zo werd Van Ommeren een bedrijf met een groot onderling vertrouwen en vertrouwen in de leiding.'¹⁵

Die leiding vertoonde tot aan de jaren negentig nog kenmerken van een patriarchaal familiebedrijf. Zo was 'de veertiende verdieping', waar de raad van bestuur zetelde, een begrip dat veel werknemers angst inboezemde. Van den Driest: 'Die verdieping had ook een totaal andere sfeer dan de rest van het bedrijf. Er lag van dat hoogpolige tapijt waar je tot je enkels in wegzakte en de muren hingen vol met mooie, oude schilderijen. Dat was voor veel mensen heel imponerend.'¹⁶ Van den Driest rekende af met het achterhaalde standenverskil dat van het kantoor uitging. Voortaan stond het iedereen vrij om binnen te lopen.

Goed idee, maar hoe?

ZOWEL PAKHOED ALS VAN OMMEREN was in de jaren negentig druk bezig met interne veranderingen, maar hielden daarbij de wereld om zich heen nauwlettend in de gaten. Die wereld werd snel kleiner door de opkomst van de personal computer in de jaren tachtig en het internet, dat vanaf 1990 om zich heen greep. Terwijl de Europese thuismarkten stabiliseerden, groeiden markten over de wereld naar

elkaar toe. Voor wereldwijde logistieke dienstverleners was schaalvergroting onontbeerlijk. Beide bedrijven noemden groei daarom expliciet als doel. Door de grote overeenkomst in activiteiten kwam steeds vaker de vraag bovendrijven of een fusie een reële mogelijkheid was. Van den Driest: 'Vanuit onze Rotterdamse hoofdkantoren zagen wij natuurlijk allerlei onderlinge verschillen. Maar hoe verder je was van Rotterdam, hoe onlogischer het was dat we niet samenwerkten. In Singapore, of Japan, of Brazilië begrepen ze daar niks van.'¹⁷

Het idee van een fusie tussen Van Ommeren en Pakhoed was niet nieuw. In de jaren tachtig werd ook al gedacht aan een samenwerking. Directieleden van beide bedrijven kenden elkaar vaak goed omdat ze over de hele wereld in dezelfde havens werkten en bij dezelfde klanten over de vloer kwamen, zoals Piet Delhaas, marketingdirecteur bij Van Ommeren Tank Terminals, en Jan Brouwer, president-directeur van Paktank. Ondanks de concurrentie konden zij goed met elkaar overweg en voelden wel voor een fusie. Brouwer: 'Het was zo logisch als wat. Wij wisten gewoon dat als een klant van de andere kant van de wereld naar Nederland vloog, hij 's ochtends bij ons aan tafel zat, en 's middags naar Van Ommeren ging. Wij zaten elkaar alleen maar in de weg, terwijl hij lekker de marges kon drukken. Wij deden dat eigenlijk helemaal verkeerd.'¹⁸

↓ De Paktankterminal in Hamburg, 1994.





← De Botlekterminal was het historische hart van Pakhoed. Het bedrijf weigerde de terminal af te stoten, waarmee in 1998 een fusie van de baan leek. Foto: Voets & Van Leeuwen.

In 1992, toen Klaas Westdijk net aan het roer stond bij Pakhoed, besprak hij het onderwerp voor het eerst met Carel van den Driest, die het sinds een jaar voor het zeggen had bij Van Ommeren. Het liep toen in een vroeg stadium stuk op de bezetting van raden van bestuur en van commissarissen. Vier jaar later, in 1996, zaten de bedrijven opnieuw met elkaar om de tafel. Ditmaal liepen de gesprekken parallel aan de overname van Univar door Pakhoed, die al erg ver was gevorderd. Van Ommeren zag hierin geen heil en brak de besprekingen af.¹⁹

Ondanks de mislukte pogingen, beschouwden beide partijen een fusie als een welhaast onvermijdelijke stap. In de hoop het proces te objectiveren, vroegen ze oud-minister Pieter Winsemius op te treden als onafhankelijke mediator. Deze opzet slaagde. De partijen naderden elkaar meer dan ooit en maakten de fusieplannen op 2 maart 1998 wereldkundig. Toch kwam er nog een kink in de kabel, veroorzaakt door verschillen in bedrijfscultuur en toekomstvisies. De consensus was dat in de tankopslagmarkt niet meer groei mogelijk was. Pakhoed zag daarom een belangrijke toekomst voor de chemische distributie, terwijl Van Ommeren zich liever richtte op de tankvaart en modernisering van bestaande terminals. Daar kwam bij dat Van Ommeren, met het Ceteco-debacle nog vers in het geheugen, ronduit wantrouwend stond tegenover alles wat op handel leek. De verschillende visies groeiden uit tot onderling wantrouwen. Ook de verdeling van bestuursfuncties zorgde voor frictie: er zaten zes mensen aan tafel, maar er waren maar vier posities te vergeven. Pakhoedbestuurslid Ton Spoor: ‘Eigenlijk duurde dat fusieproces gewoon te lang. Daardoor hadden we tijd om het oneens te worden.’²⁰

‘Eigenlijk duurde dat fusieproces gewoon te lang.
Daardoor hadden we tijd om het oneens te worden.’

Een eis van de Europese Commissie was uiteindelijk de druppel. Om te voorkomen dat het fusiebedrijf te dominant zou zijn in de Rotterdams-Antwerpse tankopslag, moest een deel van de capaciteit worden afgestoten. De overeenstemming was dat Van Ommerens Botlekterminal (een miljoen kubieke meter) en Pakhoeds Pernistterminal (350.000 kubieke meter) zouden worden afgestoten. Ook zou Van Ommeren zijn belang in Gamatex Antwerpen verkopen. Toen Brussel met een aanvullende eis kwam van een vermindering van 500.000 kubieke meter, kon daaraan worden voldaan door niet de Van Ommeren Botlekterminal af te stoten, maar die van Pakhoed. Tegen de achtergrond van de toch al matige sfeer, was dit een offer dat Pakhoed niet bereid was te brengen. De Botlekterminal was het historische hart van het bedrijf, waar bovendien veel mensen werkten. Daarom beëindigde het de gesprekken. ‘In zo’n proces staat iedereen ook voor zijn eigen bedrijf’, was de veelzeggende verklaring van Pakhoeds woordvoerder op 25 juni 1998, toen bekend werd dat de fusie van de baan was.²¹

Vopak, samen sterk

HET AFBLAZEN VAN DE FUSIE wekte onbegrip en teleurstelling. Dat beide bedrijven hun beurskoers sterk zagen dalen, duidde erop dat de aandeelhouders de fusie graag hadden zien doorgaan. Ook de vakbonden uitten hun ongenoegen. A. Scholten van de CNV Bedrijvenbond analyseerde: 'Of de twee concerns hebben het amateuristisch aangepakt, zonder zich eerst in Brussel goed te informeren, of ze hebben dat aangegrepen, omdat ze erachter kwamen dat ze qua cultuur toch niet bij elkaar passen. Het zou ook zo kunnen zijn, dat Van Ommeren teruggeschrokken is wegens de onbekendheid met de distributie van chemische productie, waar Paktank fors in investeert.'²² Wat bleef hangen was het beeld dat het beoogde fusiebedrijf met een omzet van ruim zeven miljard gulden en met 9.000 werknemers er niet kwam omdat Pakhoed en Van Ommeren het niet eens konden worden over het afstoten van 500.000 kubieke meter tankopslag – nog geen 3 procent van de totale gezamenlijke capaciteit.²³

De marktomstandigheden die beide bedrijven om de tafel hadden gebracht, waren ondertussen onveranderd. Van beide bedrijven was bekend dat ze zochten naar schaalgrootte, met een geruchtenstroom over mogelijke andere combinaties tot gevolg. Van den Driest gaf in februari 1999 namens Van Ommeren te kennen inderdaad 'dringend een grote partner nodig [te hebben]'.²⁴ Naast Van Ommeren en Pakhoed waren er nog vier grote onafhankelijke spelers in de internationale tankopslagmarkt die hiervoor in aanmerking leken te komen: GATX (VS), Oiltanking (Duitsland), ST/Kaneb (VS) en LBC (Frankrijk). Ook samenwerkingen met tankrederijen als Odjell of Stolt-Nielsen behoorden tot de mogelijkheden. Tot concrete plannen met die partijen kwam het echter niet. Ondertussen voerden aandeelhouders van zowel Pakhoed als Van Ommeren via de Vereniging van Effectenbezitters druk uit om de twee opnieuw met elkaar in gesprek te brengen. Onder de leus 'Vopak, samen sterk' probeerden zij in de media en op aandeelhoudersvergaderingen een nieuwe fusie op de agenda te krijgen.²⁵

Inderdaad kwamen Pakhoed en Van Ommeren toch weer bij elkaar uit. Het was Westdijk die een opening bood: 'Ik was er flink ziek van dat het was mislukt. We hadden de kans om zo'n prachtig Nederlands bedrijf te maken! Ik heb toen Carel gebeld en gezegd dat ik alsnog bereid was de Botlekterminal op te geven.'²⁶ Van den Driest ging graag op het aanbod in: 'De commissarissen en aandeelhouders begrepen er niks van dat die fusie was gestrand. Dat Pakhoed die Botlekterminal wilde opgeven, bood een nieuwe opening.'²⁷ Met hervonden fusiezin kwamen de twee ook tot een oplossing voor de personele invulling van de raad van bestuur: ze zouden allebei opstappen, zodat de vier anderen gezamenlijk de eerste raad van bestuur zouden vormen. Over het laatste hete hangijzer, de strategie, werd besloten om zowel tankterminals als chemische distributie binnen boord te houden en op zoek te gaan naar synergetische voordelen. De twee divisies moesten elkaar gaan aanvullen en versterken, zodat Vopak een logistieke dienstverlener werd met activiteiten in de gehele petrochemische keten.

→ Nadat Koninklijke Pakhoed en Koninklijke Van Ommeren tekenden voor de fusie tot Koninklijke Vopak, werd het glas geheven op de toekomst van het nieuwe bedrijf, 4 november 1999.



Daarmee was de fusie vrijwel beklonken. Voor de vele andere aspecten gold immers dat de draaiboeken uit 1998 nog ladingdekkend waren. Begin juli 1999, dertien maanden na het eindigen van de vorige besprekingen, kondigden Van Ommeren en Pakhoed opnieuw een fusie aan, waarna op 4 november 1999 Koninklijke Vopak werd geboren. Onder leiding van voorzitter Ton Spoor, vicevoorzitter Roelof Hendriks, Niels von Hombracht en Rick van Westenbrugge kon de nieuwe reus eindelijk aan de wereld laten zien wat hij waard was.²⁸

Een gebrek aan chemie

HET BREED GEDRAGEN GEVOEL van onvermijdelijkheid waaruit Vopak ontstond, had vooral betrekking op de tankopslag. In die markt golden Pakhoed en Van Ommeren als gerenommeerde spelers en marktleiders. Ondanks de langlopende concurrentiestrijd, kenden en respecteerden ze elkaar, en zouden ze goed te integreren moeten zijn. Het door Pakhoed ingebrachte Univar compliceerde de samenwerking echter in hoge mate. Naast wereldmarktleider in de tankopslag, was Vopak ook een van 's werelds grootste bedrijven in de chemische distributie. De doelstelling was om beide kopposities te behouden, maar hoe dat moest gebeuren, was nog niet uitgekristalliseerd. Het formuleren van een antwoord op dit vraagstuk verscheurde de bedrijfstop binnen een jaar. Op 13 juni 2000 vertrok vicevoorzitter Roelof Hendriks wegens 'verschillen van inzicht over het te voeren beleid'. Een maand later volgde Rick van Westenbrugge zijn voorbeeld.²⁹

Na het opstappen van de twee belangrijkste belangenbehartigers van de tankopslag – of liever: tegenstanders van chemische distributie – was het pleit slecht. Besloten werd de scheepvaart af te bouwen, de tankopslag op het huidige



↑ Ton Spoor.

peil te houden en de chemische distributie in drie tot vijf jaar te verdubbelen. In november voegden Spoor, Von Hombracht en nieuw bestuurslid Paul Govaart de daad bij het woord door 1,1 miljard gulden neer te tellen voor de overname van het Britse Ellis & Everard – het vierde grootste chemische distributiebedrijf van de wereld. Ton Spoor: ‘Die overname paste in onze strategie. Hij gaf ons een bredere dekking in Europa en behoorlijke synergievoordelen in de Verenigde Staten.’³⁰ Bovendien troefde Vopak er de Duitse concurrent Brenntag mee af, dat in september Holland Chemical International overnam en daarmee de grootste distributeur van de wereld werd.³¹

De spanning en verdeeldheid in de top werkten door in het hele bedrijf. Er ontstond ‘een soort continue *beauty contest*’ waarin iedereen zijn best deed om het belang van zijn eigen business te benadrukken.³² Werknemers in de tankopslag, vooral die met een Van Ommeren-achtergrond, konden de strategische beslissingen maar moeilijk verkroppen. Niels von Hombracht: ‘Wij hebben achteraf veel te weinig oog gehad voor de “zachte” kant van het proces. We hadden de Boston Consultancy Group ingehuurd om die fusie te laten landen, maar dat waren toch vooral technocraten. Met een fusie verniel je twee bedrijfsidentiteiten. Wij hebben het nagelaten daar iets nieuws tegenover te zetten.’³³ Ton Spoor onderschreef die lezing: ‘Dat kwam denk ik ook wel door al die eerdere mislukte fusiegesprekken. Toen het eindelijk lukte, zeiden we “nu is het klaar met het gezeur en gaan we aan het werk”. Misschien zijn we daardoor wel te veel voorbij gegaan aan culturele verschillen.’³⁴

Bovenop de grote interne verdeeldheid kwamen tegenvallende resultaten. In 2000 maakte Vopak operationeel verlies. Ondanks verwoede pogingen bleken de tankopslag en distributie elkaar nauwelijks te versterken, waardoor de beoogde synergievoordelen lager uitvielen dan verwacht. Het volgende jaar was het nog veel slechter en moest de winstprognose meerdere keren worden bijgesteld. Door de mislukte invoering van een nieuw IT-systeem bij de chemische distributie moest Vopak een extra voorziening van 75 miljoen euro nemen. De schuldpositie van het bedrijf was historisch hoog en de beurswaarde historisch laag. Bovenal vielen de operationele resultaten van chemische distributie erg tegen. Door overproductie en recessie in Noord-Amerika, als gevolg van de internetbubbel en de aanslagen van 9/11, stonden de marges onder druk en verdampte de winst. De positie van bestuursvoorzitter Ton Spoor werd onhoudbaar en hij trad af op 28 januari 2002. Spoor: ‘Dat was onvermijdelijk. Achteraf denk ik dat het simpelweg niet mogelijk was om echt een geïntegreerde chemische logistieke firma te maken, zoals de oorspronkelijke gedachte was. Het zat er gewoon niet in.’³⁵

Die conclusie trok ook Spoors opvolger, de uit de distributietak afkomstige Amerikaan Gary Pruitt. In april 2002 kondigde Vopak het voornemen aan de activiteiten te willen splitsen. Pruitt stelde onomwonden: ‘Er staat een solide bedrijf in de markt waarbij de activiteiten elkaar uitstekend aanvullen. Maar grote synergie-effecten? Nee, die zijn er niet. Daar moet u niet naar zoeken.’³⁶ Het kwam het bestuur en de commissarissen op een storm van kritiek van de aandeelhouders te staan. Hun werd zwalkend beleid verweten, waardoor Vopak honderden miljoenen

→ In opdracht van Vopak heeft kunstenaar Annejole Jacobs-de Jongh een aantal malen een tank mogen beschilderen. Van deze tanks werden miniatuurversies gemaakt die als relatiegeschenk werden gebruikt.



AGENCIES: DE PAREL IN DE KROON

BIJ HET ONTSTAAN VAN VOPAK brachten Pakhoed en Van Ommeren allebei een agenturenafdeling in. De verlieslijdende lijnagenturen werden in 2001 verkocht aan Koninklijke Burger Groep. De overige scheepsagenturen bleven onderdeel van Vopak. De van Pakhoed afkomstige Piet Hoogerwaard stond voor de taak om deze bedrijfsonderdelen te fuseren. In de voorafgaande jaren had hij daarmee al de nodige ervaring opgedaan toen Pakhoed Broere, en later Furness overnam. Toch ging het niet zonder slag of stoot. Hoogerwaard: ‘Bij Pakhoed hadden we een heel hecht team waarbinnen iedereen voor elkaar klaarstond. Dat betekende dat je soms behoorlijke dagen maakte, maar daardoor hadden we bij klanten wel een uitstekende reputatie.’⁴²

De rauwe Pakhoedsfeer viel de mensen van Van Ommeren zwaar. Zij beriepen zich op de arbeidsvoorwaarden die ze gewend waren en wilden met de vakbonden om tafel. Hoogerwaard: ‘Toen heb ik gezegd: “als jullie de bonden erbij willen halen, dan kan ik dat niet tegenhouden, maar dan rij ik nu richting het hoofdkantoor en dien ik mijn ontslag in.” Ik vond dat als wij straks elke dag moeten samenwerken, we dit ook samen moesten oplossen. Toen hebben ze even nagedacht en ervoor gekozen er samen iets moois van te maken.’ Tegenover het arbeidsethos van Pakhoed, stond een geavanceerd computersysteem van Van Ommeren. Het lukte om de twee zo samen te voegen, dat de nieuwe afdeling het beste van twee werelden werd. Na een moeizame beginperiode ontstond een solide organisatie die binnen Vopak werd gezien als hét voorbeeld van een geslaagde integratie tussen beide bedrijven.

De waarde van Vopak Agencies zat niet zozeer in financieel resultaat. Ze maakten weliswaar jaarlijks winst, maar die stond in geen verhouding tot de winst van de terminals. Het waren vooral het uitgebreide netwerk en de klantvriendelijke reputatie die Agencies tot een waardevolle afdeling maakten. Het werk draaide nadrukkelijk om menselijk contact en het leveren van service. Met bescheiden middelen – ‘een computer, een autootje en gemotiveerde vakmensen’ – leverde de afdeling een hoop goodwill op. Om die reden overleefde het de ene na de andere desinvesteringsronde en overwoog Carel van den Driest zelfs om alle trainees er verplicht te laten meedraaien. Ook zijn opvolgers zagen er de waarde van in. Frans de Koning van de raad van bestuur noemde Agencies eens ‘de parel in de kroon van Vopak: klein, maar erg waardevol.’⁴³

Intussen waren de belangrijkste zakelijke doelstellingen het terugbrengen van de schulddispositie en het uiteenzetten van een duidelijke strategie. De kernactiviteit was na de verkoop van de distributie logischerwijs tankopslag. Alles wat daar niet op aansloot, zoals een groot deel van de vloot, zou worden afgestoten. Er vonden enkele belangrijke marktverschuivingen plaats waardoor nieuwe mogelijkheden ontstonden voor de tankopslag. Grote oliemaatschappijen schroefden hun eigen terminalactiviteit terug en besteedden die uit aan onafhankelijke partijen zoals Vopak. Tegelijkertijd steeg de vraag naar olie in Azië, onder meer door de enorme economische en industriële groei in China. Ook wilden olieproducerende landen zoals Saoedi-Arabië niet langer alleen leverancier zijn van ruwe olie, maar waarde gaan toevoegen. Ze bouwden daarom een eigen productieapparaat op. Deze ontwikkelingen leidden tot een geografische onbalans tussen vraag en aanbod en beloofden grote impact te hebben op logistieke ketens en opslaglocaties.⁴⁴

aan beurswaarde was verloren en een overnameprooi was geworden. In een zes uur durende vergadering in juni gingen de aandeelhouders uiteindelijk akkoord met de splitsing. Voorzitter van de raad van commissarissen Dirk de Kat legde hierbij zijn functie neer.³⁷

Vanaf 1 juli, met terugwerkende kracht per 1 januari, ging de chemische distributie onder leiding van Gary Pruitt verder onder de noemer Univar. De andere activiteiten, met tankopslag als belangrijkste, bleven bij Vopak, dat onder leiding kwam van de terugkerende Carel van den Driest. Tekenend voor de moeizaamheid waarmee vrijwel alles sinds 1998 was verlopen, was dat de benodigde aandelenemissie om de splitsing te bekostigen, te weinig opleverde. Aandeelhouder HAL Holding, dat garant stond voor de vrijgevallen aandelen, zag daardoor zijn belang in Vopak én in Univar toenemen van een toch al omvangrijke 39 procent tot ruim 46 procent.³⁸

Rust en richting

DOOR ZIJN VOORGESCHIEDENIS BIJ VAN OMMEREN was Carel van den Driest goed op de hoogte van de tankopslagmarkt en van wat zich bij Vopak had afgespeeld. Daar kwam bij dat hij ervaring had met een mislukte fusie: als bestuursvoorzitter maakte hij in 1992 een eind aan Van Ommeren Ceteco. De les die hij toen leerde, was hoe belangrijk eenheid in de leiding is bij een fusie. ‘Daar valt of staat het mee. Zelfs de meest logische fusie is gedoemd te mislukken zonder heldere koers.’³⁹ De raad van bestuur van het afgeslankte Vopak werd gecombineerd door de nog zittende Paul Govaart en de nieuw aangestelde, 43-jarige CFO Jack de Kreij, afkomstig van PricewaterhouseCoopers, waar hij aan verbonden was als senior partner. Hun mantra werd ‘rust en richting’. Om rust te bewerkstelligen, was het van belang dat iedereen meewerkte. Van den Driest: ‘Op een van de eerste dagen hadden we een bijeenkomst met een groot deel van de leidinggevende staf. Daar heb ik toen aangekondigd dat er dingen zouden veranderen en dat iedereen de kans kreeg om daar aan te wennen. Van wie aan het eind van het jaar niet was aangehaakt, zouden we afscheid nemen.’⁴⁰

Na het wegvallen van de tegenstelling opslag vs. distributie, waakte de raad van bestuur ervoor dat er alsnog sentimenten uit de tegenstelling Pakhoed vs. Van Ommeren gingen spelen. Van de weinige mensen die zich niet conformeerden aan de nieuwe richting, verzocht Van den Driest bewust als eerste de oud-Van Ommerenmensen om te vertrekken. Het was een duidelijk signaal dat oude allianties of tegenstellingen niet meer bestonden. Dat was echter pas het begin. Vopak moest een eigen businessmodel en een eigen bedrijfscultuur krijgen. De Kreij: ‘We hebben het design van het bedrijf onder de loep genomen en zijn heel fundamenteel gaan nadenken over hoe we Vopak wilden organiseren. We kwamen uit op een netwerkorganisatie, waarin naast lokaal ondernemerschap samenwerking en kennisdeling essentieel waren.’⁴¹ De nieuwe ideeën en gebruiken werden stap voor stap ingevoerd en raakten in de daaropvolgende jaren langzaam verankerd in de organisatie.



↑ John Paul Broeders (1964-2011).

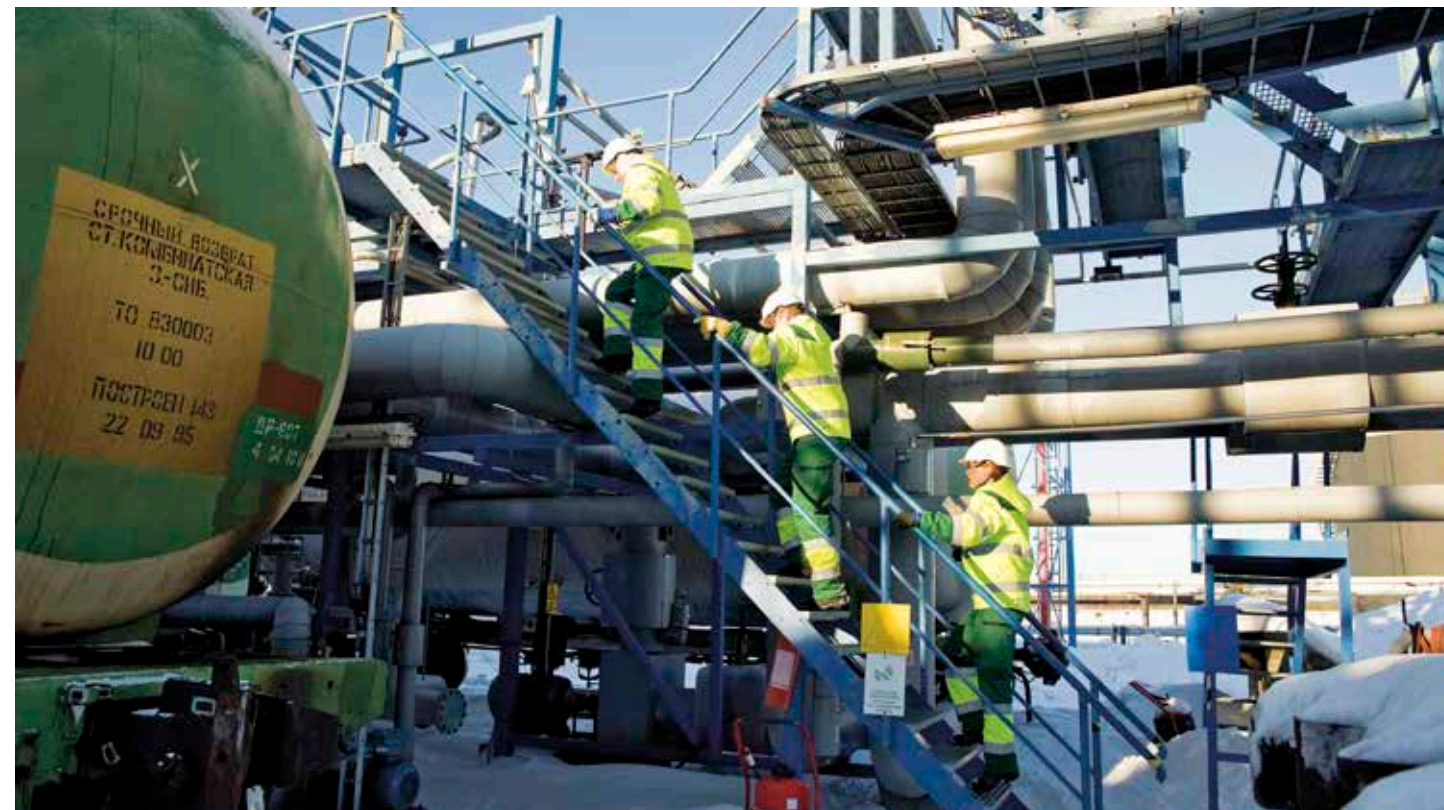
Vopak moest nog even geduld hebben voordat het deze onbalans te gelde kon maken, maar het bood wel alvast hoop voor de nabije toekomst. Die hoop verzachtte wellicht de pijn van teruglopende resultaten van 111 miljoen euro in 2002 tot 88 miljoen in 2004. In deze jaren bouwde het bedrijf stapsgewijs de niet-kern-activiteiten af. Vopak verkocht onder meer de gastankvloot Chemgas, Vopak Chemical Tankers (het voormalige Broere Shipping) de plantaardige-oliënvloot Vopak Vegoil Barging en belangen in andere scheepvaartbedrijven. Ook stootte het warehousing-activiteiten af in Antwerpen en Rotterdam. Mede dankzij de opbrengst van deze verkopen, kon Vopaks schuld met 60 procent worden verminderd. Aan het eind van 2005, toen de resultaten weer een opgaande lijn vertoonden, zwaaide Carel van den Driest af als bestuursvoorzitter.⁴⁵

Een mondiale partner

VANAF 1 JANUARI 2006 stond Vopak onder leiding van John Paul Broeders. Hij was twee jaar eerder de raad van bestuur in gekomen als opvolger van Paul Govaart en was daarvoor vanaf 2000 president van de Aziëdivisie. Daar, ver weg van de onenigheid in de bestuurskamer, had hij veel vrijheid om de divisie naar zijn hand te zetten. ‘Wij konden onze gang gaan, de raad van bestuur was met elkaar bezig.’⁴⁶ Als gevolg van Broeders’ bijdragen aan de ontwikkeling van de divisie, werd hij gevraagd plaats te nemen in de raad van bestuur. De aanstelling van Broeders als CEO luidde een nieuwe fase in. Nadat Van den Driest voor een stabiele basis had gezorgd, was het aan de ondernemende, 41-jarige Broeders om Vopak uit te bouwen.

Alsof een schakelaar werd omgezet, begon Vopak vanaf dat moment aan een periode van ongekende groei. De vraag naar opslag en bijbehorende logistiek steeg explosief, en daarmee Vopaks winst. Het beleid van de voorgaande jaren wierp zijn vruchten af. Jack de Kreij: ‘Nadat we onze focus hadden hervonden, zijn we gaan werken aan de modernisering en professionalisering van de organisatie. Vanaf 2006 begonnen we hiervan te profiteren. Toen werd het één groot feest.’⁴⁷ Vopaks nettowinst sprong van 93 miljoen euro in 2005 naar 132 miljoen in 2006. In 2010 was het 273 miljoen. Het was een zeer ondernemende periode waarin over de hele wereld gelijktijdig tientallen uitbreidings- en nieuwbouwprojecten liepen. De capaciteit groeide van 21 miljoen kubieke meter in 2006 tot 28 miljoen in 2010. Ondanks de toegenomen capaciteit bleven de bezettingsgraden hoog. Terwijl de wereld vanaf 2007 in de ban was van de kredietcrisis, groeiden voor Vopak de bomen tot in de hemel. Het aandeel Vopak steeg jarenlang gemiddeld met 29 procent per jaar, met 2009 als absolute uitschieter. Dat jaar verdubbelde Vopaks waarde op de beurs en werd Broeders door de Vereniging van Effectenbezitters uitgeroepen tot Bestuursvoorzitter van het Jaar. Jack de Kreij werd in 2008 en in 2009 uitgeroepen tot CFO van het jaar.⁴⁸

De groei van de tankopslag kon worden gezien als rechtvaardiging van de keuze om de chemische distributie en alle andere niet-tankopslagactiviteiten af te stoten. Frank Erkelens, van 2006 tot 2011 president van de divisie OEMEA (Oil



↑ Operationele werkzaamheden bij een Vopakterminal in de Verenigde Staten, ca. 2012.

Europe Middle East & Africa): ‘Als we in 2006 nog zo gediversifieerd waren geweest als in 2002, dan hadden we nooit voldoende kunnen investeren om op deze manier te profiteren van de groeiende markt.’⁴⁹ Dat Vopak op deze schaal en in dit tempo zou groeien, had ook binnen het bedrijf niemand verwacht. Gedurende het jaar 2009 verhoogde het bijvoorbeeld tot twee keer toe de winstverwachting.

Wat men wél had verwacht, was dat het minder dan voorheen last zou hebben van economische tegenslag. Dat kwam doordat Vopaks functie in de loop der jaren was veranderd. Broeders: ‘In de jaren negentig was tankopslag mede gebaseerd op de overflow van raffinaderijen. Dit waren extra liters grondstof of product dat zij lokaal over hadden of waarmee ze speculeerden op een prijsverandering. Inmiddels is tankopslag geen lokale markt meer. Vopak is een mondiale tankopslagpartner van de petrochemische industrie in import en export, met centrale hubs zoals in Rotterdam en specialistische industrial terminals zoals in Singapore. Eigenlijk doet Vopak alles wat met opslag van vloeibare producten te maken heeft.’⁵⁰

Een terminal in elke belangrijke haven

EEN BELANGRIJKE KRACHT achter Vopaks resultaten was de economische groei in Azië. Vopak was er actief in Singapore, Thailand, Indonesië, Vietnam, Maleisië, Korea, China, Japan en tevens Australië, dat binnen Vopaks Aziëdivisie viel. Het



← Tank in aanbouw op de in 2006 geopende Banyanterminal in Singapore.

breidde zijn capaciteit in Azië tussen 2005 en 2010 uit van 3,7 tot 6,8 miljoen kubieke meter. Dit deed Vopak door bestaande terminals uit te breiden, nieuwe locaties te openen, terminals over te nemen en samenwerkingen aan te gaan. Vooral die laatste methode was geliefd, omdat Vopak zich daarmee verzekerde van lokale kennis en connecties.⁵¹

China was de ster van de show. Met een economische groei die (volgens de officiële cijfers) jaarlijks boven de 10 procent lag, was het land de absolute motor van de Aziatische groei. Het stond bovendien in de schijnwerpers door de organisatie van de Olympische Spelen in Beijing in 2008 en de Wereldtentoonstelling in Shanghai in 2010. China was *hot*. Bedrijven van over de hele wereld trokken hier naartoe om te investeren. Vopak was hier al sinds begin jaren negentig actief. Om de vele en complexe activiteiten in goede banen te kunnen leiden, werd begin 2008 besloten om China uit de Aziëdivisie te halen en onder te brengen in een eigen organisatie. Jan Bert Schutrops, werkzaam in China vanaf 2005, werd president van die groep: 'De strategie was eigenlijk dat we overal wilden zitten. Op alle belangrijke punten waar grote klanten actief waren, wilden wij een terminal bouwen.'⁵² In de periode dat Schutrops in China zat, startte Vopak er vijftien nieuwbouw- of uitbreidingsprojecten, resulterend in een extra capaciteit van 1,3 miljoen kubieke meter.⁵³

De draaischijf van Vopaks netwerk in Azië was en bleef Singapore. Het kleinste land van Zuidoost-Azië lag bijzonder strategisch tussen de snelgroeiende economieën van China en Zuidoost-Azië en de uitbreidende productiecentra in het Midden-Oosten. Broeders: 'Singapore heeft zich ontwikkeld tot een regionaal *trading platform* voor de olie-industrie, zoals Rotterdam dat is voor Europa.'⁵⁴ Er ging geen jaar voorbij waarin Vopak er niet op enige manier uitbreidde. In 2006 opende Vopak daar met de Banyanterminal zijn vierde terminal en kondigde het uitbreidingen aan van de andere drie. Exemplarisch voor het tempo van de ontwikkelingen was dat Banyan in 2007 alweer met 23 tanks werd uitgebreid. In 2008 groeide Vopak in Singapore door tot een capaciteit van 2,6 miljoen kubieke meter.⁵⁵

In het Midden-Oosten kreeg de Vopak Horizon Terminal in Fujairah na 2007 een even belangrijke rol als de terminals in Rotterdam en Singapore. Deze in 1999 geopende terminal was een joint venture met Horizon (als onderdeel van Emirates National Oil Company – ENOC), Independent Petroleum Company (IPC) uit Koeweit, de overheid van Fujairah en (tot 2009) Vitol. Het kleine emiraat Fujairah lag buiten de Straat van Hormuz, die toegang bood aan de notoir onrustige Arabische Golf. Om zo kort mogelijk in de Golf te hoeven zijn, lagen er altijd veel schepen voor anker in de Straat van Hormuz. Enkele maanden voor de totstandkoming van Vopak opende Van Ommeren in Fujairah een bunkerterminal van 400.000 kubieke meter om die schepen te bedienen. Na enkele jaren werd de terminal uitgebreid tot 700.000 kubieke meter, maar kreeg aan het begin van het millennium te kampen met leegstand. Er vestigden zich concurrenten in Fujairah en de Vopakterminal verloor marktaandeel.

Met de toenemende vraag naar benzine vanuit Iran en de ontwikkeling van een centrum voor raffinage in het Midden-Oosten, ontwikkelde de haven van Fujairah zich tot een logistiek handelsknooppunt. De toenemende handelsstromen



↑ De Caojingterminal in Shanghai, 2011.

boden enorme kansen voor de Vopak Horizon Terminal, die als enige in Fujairah beschikte over een eigen steiger. Begin 2003 werd Eelco Hoekstra aangesteld als managing director om orde op zaken te stellen. Met een nieuw team kreeg hij de terminal weer aan de praat en richtte zich behalve op stookolie ook op benzine. Zodra de terminal weer goede resultaten boekte, bouwde Vopak hem verder uit. In 2007 had Vopak Horizon Fujairah een capaciteit van anderhalf miljoen kubieke meter, zes aanlegplaatsen en een Single Point Mooring (SPM) laad-en-losfaciliteit. De hub werd met ruim 2,6 miljoen kubieke meter na Europoort de grootste in het Vopaknetwerk en groeit nog steeds.⁵⁶

Vopaks aanwezigheid in Noord-Amerika bleef achter bij al het uitbreidingsgeweld in het oosten. De terminals Deer Park en Galena Park in Houston vervulden de functie van chemiehub, maar Vopak was er lang niet zo dominant als in Europa en Azië. Nadat het zich in 2000 volgens contract terugtrok uit International-Matex Tank Terminals, dat een capaciteit had van zeven miljoen kubieke meter, consolideerde de Amerikaanse markt binnen enkele jaren en miste Vopak de aansluiting. Een poging in 2006 om de positie in Houston uit te breiden via een fusie met het Japanse Mitsui Trading werd voortijdig door de Japanners afgeblazen.⁵⁷ In 2008 kocht Vopak zich in voor 20 procent in een terminal van drie miljoen kubieke meter

op de Bahama's, in de hoop vanaf daar de Noord-Amerikaanse markt te kunnen penetreren. Toen Vopaks partner in 2011 zijn aandeel in de terminal verkocht, stapte ook Vopak eruit. In Latijns-Amerika was Vopaks rol nog bescheidener. Het was in 2010 weliswaar vertegenwoordigd in zeven landen, maar de gezamenlijke opslagcapaciteit kwam niet boven de miljoen kubieke meter.⁵⁸

EEN LOGISTIEK ZENUWCENTRUM

DE EUROPOORTTERMINAL IN ROTTERDAM was onbedreigd de grootste uit het Vopaknetwerk. Jack de Witte kwam voor het eerst op de terminal in 1971. Hij werkte toen op Van Ommerens Botlekterminal en werd als brandwacht voor een noodgeval naar Europoort geroepen. Hij keek er zijn ogen uit. 'Ik wist niet wat ik zag. Het was groot, dynamisch en ruim. Je keek zo'n acht, tien meter diep het water in. Je zag vissen zwemmen en ik dacht gelijk "ik moet weg uit de Botlek en de chemie, ik moet hier zijn." Twee maanden later ben ik in de Europoort aan de slag gegaan.'⁵⁹ De Witte bleef er 42 jaar lang in de Operationele Dienst werken. Zijn eerste werkherinnering was aan de supertanker Universe Kuwait: 'Die was 325.000 DWT! Ik had nog nooit zoiets gezien. Grote schepen, grote tanks, grote 16 inch laadarmen. Dat is wat ik onder andere zo leuk vond aan deze installatie.'

In zijn vier decennia in Europoort zag De Witte de terminal uitgroeien tot het vlaggenschip van Vopak, met een capaciteit van bijna vier miljoen kubieke meter. De terminal kon VLCC's (Very Large Crude Carriers) ontvangen en stond via pijpleidingen in verbinding met raffinaderijen en vliegvelden in Noordwest-Europa. John Paul Broeders typeerde de terminal als een logistiek zenuwcentrum: 'Als je de terminal zou wegdenken dan zouden er grote problemen zijn in Europa op oliegebied.'⁶⁰

Dat gebeurde volgens De Witte mede dankzij de open en gedreven cultuur die op de terminal heerste. 'Onze directeur trekt bijvoorbeeld gewoon zijn overall aan, loopt enkele dagen "binnen en buiten" mee om inzicht te krijgen in de operationele werkzaamheden en prikt een vorkje met ons mee. Dat is geweldig. Waar zie je dat nou?'⁶¹

De Vopak Way

DE GROEISTRATEGIE VAN VOPAK had meer om het lijf dan alleen uitbreiding van de capaciteit. Naast de toename van opslagcapaciteit en -locaties was er ook aandacht voor kwalitatieve verbetering van het bedrijf. Die kwam tot uiting in het zogenoemde Excellence-programma, waarin Vopak streefde naar commerciële, operationele en financiële kwaliteitsverbetering. Zo speelde Vopak onder meer in op de gevolgen van milieuwetgeving: een van de factoren die leidden tot veranderingen in specificaties en een stijgende vraag naar componenten. Oliemaatschappijen moesten die componenten, bijvoorbeeld het plantaardige bio-ethanol, inkopen bij handelaren en aan hun product toevoegen. Vopak haalde deze handelaren binnen op de grote hubs, waardoor de handel in componenten binnen de terminal kon plaatsvinden. In plaats van ze te vershippen, hoefden ze slechts te worden



↓ Veiligheidsinstructies
bij Vopak Horizon Fujairah
Limited, 2013.

overgepompt van de ene naar de andere tank. De diversiteit van producten maakte de hubs aantrekkelijker voor klanten. Daarnaast stelde Vopak key-accountmanagers aan om voeling te krijgen en houden met een aantal grote klanten. Zij moesten Vopak in staat stellen ‘proactief behoeftes van de klant te vertalen naar de (uitbreidings-)mogelijkheden van haar netwerk’.⁶²

Veiligheid kreeg een zeer prominente plaats op Vopaks agenda. Het bedrijf wilde aantonen een verantwoordelijke onderneming te zijn, met oog voor de impact die het had op mens en milieu. Hiertoe had het in 2003 een aanzet gedaan door het opstellen van de *Fundamentals on Safety*, die samengevat inhielden dat iedereen die op een Vopaklocatie werkte, aan het einde van de werkdag naar huis moest kunnen gaan ‘zonder op enigerlei wijze schade ondervonden of veroorzaakt te hebben’.⁶³ De van Shell afkomstige Frans de Koning werd aangetrokken vanwege zijn ervaring met de hoge milieu- en veiligheidseisen bij die oliemaatschappij. Hij werd bij Vopak aangesteld als bestuurslid om deze portefeuille te beheren. Naast veiligheid vielen ook gezondheid, milieu en kwaliteit (in het Engels: Safety, Health, Environment, Quality – SHEQ) binnen de portefeuille van De Koning. Een van de belangrijkste doelen was het omlaag brengen van het aantal ongevallen. Dat was sinds de start van de registratie daarvan in 2000 al met 60 procent afgenomen en zou dat de daaropvolgende vijf jaar nog eens doen.⁶⁴

Vanaf 2007 verschoof Vopak de aandacht naar groei, klanten en (operationele) efficiëntie. Het reageren op de vraag van klanten werd hierbij de kern van Vopaks businessmodel. De key-accountmanagers voor internationale olie- en chemische maatschappijen gingen wereldwijd opereren, zodat Vopak lokale oplossingen kon bieden voor hun wereldwijde wensen.⁶⁵ De Kreij: ‘Zo kregen we veel beter inzicht in de wensen van onze klanten en konden we daar dus ook op inspelen. Op die manier onderscheidde ons van de concurrentie.’⁶⁶ Ook maakte Vopak mensen vrij om wereldwijd geldende standaarden op te stellen – ‘De Vopak way’. Een van de mensen die hieraan meeschreven, was Sjaak Exalto, die in 1977 als operator bij Van Ommeren in dienst kwam en inmiddels werkzaam was als operations manager EMEA. ‘Toen ik 38 jaar geleden op de terminal in Vlaardingen kwam werken, bestonden er alleen operationele opleidingen. Je kreeg op de terminal het werk voornamelijk mondeling uitgelegd door ervaren operators. Hierdoor ontstonden grote verschillen in werkwijze tussen terminals en zelfs tussen ploegen. Door de jaren heen is dit verbeterd en nu hebben we wereldwijde standaarden voor alle kritische werkzaamheden. Zo waarborgen we de veiligheid, zorg voor het milieu en een constante kwaliteit en service aan onze klanten.’⁶⁷

Bouwen op eigen ideeën

VANAF JANUARI 2011 STOND VOPAK onder leiding van CEO Eelco Hoekstra. Hoewel hij nog veertig moest worden, had hij ervaring als president van de divisies Latijns-Amerika en Azië. Hij had scherp voor ogen welke uitdaging hem stond te wachten: ‘Ik werd bestuursvoorzitter van een onwaarschijnlijk succesvol bedrijf.



↑ Eelco Hoekstra, Frits Eulderink en Jack de Kreij, 2015.

→ Beeldje 'Een gezonde toekomst', gemaakt in augustus 2007 en als teken van waardering uitgereikt aan alle Vopak-mensen en bankiers die betrokken waren bij het afsluiten van een grote financiering.

Het zou mijn belangrijkste taak worden om ervoor te zorgen dat het ook goed bleef gaan met Vopak als de marktomstandigheden minder gunstig werden.'⁶⁸ Naast Hoekstra bestond de raad van bestuur uit de sinds januari 2003 zittende Jack de Kreij en de eind 2009 aangetreden Frits Eulderink.

De speerpunten die het drietal formuleerde, waren groeileiderschap, operationeel leiderschap en klantleiderschap. Binnen die gebieden stond een langetermijnvisie centraal en wilde de raad van bestuur het bedrijf nog verder professionaliseren dan de voorgaande jaren al was gebeurd. Hoekstra: 'Om onze klanten optimaal te kunnen bedienen, wilden we méér doen dan alleen maar goed naar hen luisteren. We gingen eigen marktkennis opbouwen, die ons in staat stelde om verder te professionaliseren.'⁶⁹ Daartoe zette de raad van bestuur teams op die per productgroep de opdracht kregen om factoren in kaart te brengen die van invloed waren op intercontinentale handelstromen. Aan de hand daarvan schreven ze scenario's die weergaven hoe deze stromen zich in de toekomst konden ontwikkelen. De Kreij: 'Die kennis is zeer waardevol bij de bepaling van nieuwe terminalallocaties. Een terminal is kapitaalintensief en niet verplaatsbaar, dus de locatiekeuze is cruciaal. Om dat goed te doen, moet je een juiste inschatting proberen te maken van toekomstige fysieke wereldhandel.'⁷⁰

Kernvoorwaarde voor ieder aspect van de bedrijfsvoering werd duurzaamheid. Het doel hiervan was om op lange termijn relevant te blijven voor de maatschappij en om de klanten te voorzien van veilige, efficiënte en schone opslag. Frits Eulderink: 'De producten die wij opslaan zijn van groot belang in de levens van heel veel mensen. Maar als we ze niet goed opslaan, kunnen ze ook heel gevaarlijk zijn voor diezelfde mensen en het milieu. Dat is dus een grote verantwoordelijkheid, die we graag nemen.'⁷¹ Vopak trok het duurzaamheidsbeleid breder dan alleen veiligheid en zorg voor het milieu: op de agenda stonden ook winstgevendheid en het onderhouden van een goede relatie met mensen binnen en buiten de organisatie. Eulderink: 'We vinden het belangrijk om ambitieus en realistisch te zijn in onze doelstellingen. De drie p's *people*, *profit* en *planet* vinden we daarom allemaal even belangrijk. Als je één van die drie uit het oog verliest, kan iets nooit duurzaam zijn.' Een voorbeeld van het pragmatisme van Vopaks duurzaamheidsagenda is het lidmaatschap van het Nationaal Waterstof Platform. Dit onderzoekt de haalbaarheid van een economie die is gebaseerd op waterstof, dat veel schoner is dan fossiele brandstoffen. Eulderink: 'Als serviceverlener kunnen we nooit helemaal vooroplopen in de verandering. We kunnen nu wel een terminal bouwen om waterstof op te slaan, maar als daar geen vraag naar is, schiet niemand daar iets mee op. Maar wat we wel kunnen doen, is meedenken over waar het heen kan gaan en ons dan bij de early adopters scharen.'

Vopak richtte de blik niet alleen naar binnen, maar verleende ook medewerking aan initiatieven van anderen, zoals het Rotterdam Climate Initiative, dat onderzoek deed naar de mogelijkheden voor het afvangen van koolstofdioxide om het op te slaan in lege olie- en gasvelden op zee. Eulderink: 'Dat plan raakt direct aan onze kennis en ervaring met betrekking tot vervoer en opslag van gas. Daardoor kunnen we duidelijk iets toevoegen.'





↑ Controlekamer van de geautomatiseerde Westpoort-terminal in Amsterdam, 2015.

Gamechangers

ONDERTUSSEN HAD VOPAK DE WIND nog steeds vol in de rug. Zowel in 2011 als in 2012 waren de resultaten beter dan het jaar ervoor. Bovendien opende Vopak enkele bijzondere terminals in thuisland Nederland. De eerste was de Gate (Gas Access to Europe) terminal op de Maasvlakte in Rotterdam, die in september 2011 werd geopend. Voor de totstandkoming van de LNG-terminal ging Vopak in 2005 een alliantie aan met gasinfrastructuurbedrijf Gasunie. Eind 2007 committeerden Dong Energy, OMV/EconGas en Essent zich aan langetermijncontracten, samen goed voor een doorzet van negen miljard kubieke meter, en de bouw kon beginnen. De terminal sloot aan bij het Europese energiebeleid, de vraag naar schonere brandstoffen en het Nederlandse streven om de 'gasrotonde' van Noordwest Europa te worden. Met zijn drie opslagtanks met een totale capaciteit van 540.000 kubieke meter had de terminal een initiële doorzetcapaciteit van twaalf miljard kubieke meter per jaar.⁷² Bovendien besloten Vopak en Gasunie in 2014 Gate-terminal uit te breiden met infrastructuur voor LNG als vrachtwagen- en scheepvaartbrandstof. Zij werden hierin gesteund door een meerjarig contract met Shell.

De Westpoortterminal was vrijwel volledig geautomatiseerd. Hij was ontworpen om de modernste en efficiëntste terminal ter wereld te worden. 'Een prachtig voorbeeld van operationeel leiderschap.'

De Gate-terminal was nog vooruitstrevender dan men bij Vopak had vermoed, zo bleek toen ze het concept elders in de wereld probeerden te verkopen. Kees van Seventer, commercieel president en sinds 2015 Global LNG-director: 'We wilden over de hele wereld *Gate's* neerzetten, maar overal waar we kwamen, stuitten we op gefronste wenkbrauwen. Gate is zó modern en zó groot, dat de LNG-wereld daar op de meeste plaatsen nog helemaal niet aan toe is. Het is een gamechanger die zijn tijd vooruit is.'⁷³

In oktober 2011, dus een maand na de Gate-terminal, opende Vopak in Amsterdam de Westpoortterminal. Deze diesel- en benzinetterminal, met een capaciteit van 620.000 kubieke meter, was vrijwel volledig geautomatiseerd. Hij was ontworpen om de modernste en efficiëntste terminal ter wereld te worden en bleek aanvankelijk zelfs zo geavanceerd, dat Vopak nog niet voldoende kennis in huis had om hem optimaal te laten werken. Ondanks de kinderziektes in het begin gold de terminal al snel als voorbeeldbenzinetterminal. Hoekstra: 'Westpoort is een prachtig voorbeeld van operationeel leiderschap. Door te investeren in technologie zijn we in staat om ook binnen de traditionele business verdere stappen te maken.'⁷⁴ De vraag naar opslagruimte op Westpoort was zo groot, dat Vopak nog voor de voltooiing van de terminal besloot tot uitbreiding. Uiteindelijk werd de terminal bijna tweemaal zo groot als hij was in het initiële plan.⁷⁵

Op 3 oktober 2012 nam Vopak in Groningen de terminal Eemshaven in gebruik. De terminal was een joint venture van Vopak en NIBC European Infrastructure Fund. Zoals gebruikelijk in samenwerkingsverbanden, was Vopak verantwoordelijk voor het operationele management. Wat de terminal uniek maakte, was dat hij bedoeld was voor de opslag van strategische olievoorraden voor Nederland en andere EU-lidstaten. Er is gelegenheid om de initiële opslagcapaciteit van 660.000 kubieke meter in de toekomst uit te breiden tot 2,8 miljoen kubieke meter.⁷⁶ Vopak was zich ervan bewust dat de vestiging van een olieterminal in de nabijheid van een belangrijk natuurgebied als de Waddenzee extra zorg en aandacht voor het milieu behoeft. Vandaar dat Vopak al bij aanvang van het vergunningetraject hierover in nauw overleg is gegaan met de milieubeweging.⁷⁷

EEN MIX VAN CULTUREN

MET TERMINALS OP ALLE WERELDDELEN is Vopak een zeer internationaal bedrijf. De zesduizend mensen die er werken, rechtstreeks of bij deelnemingen, hebben uiteenlopende achtergronden, culturen en geloven. Vopak heeft medewerkers met ruim veertig verschillende nationaliteiten en stimuleert hen om ‘internationaal mobiel’ te zijn. Als er in Spanje een nieuw planningssysteem nodig is, wordt de terminalmanager aangemoedigd om een kijkje te gaan nemen in Engeland, waar zo’n systeem net is ingevoerd. Door uitwisseling van *best practices* hoeft niet ieder team opnieuw het wiel uit te vinden en ontstaat er gemeenschappelijkheid in het bedrijf. Niet alleen operationeel, maar ook gevoelsmatig.

Ook voor de langere termijn wordt werken in andere landen aangemoedigd en gefaciliteerd. De Nederlandse Charlotte Kooyman werkte op het hoofdkantoor in Rotterdam samen met collega’s uit China en Singapore en kreeg zelf de kans om naar Azië te gaan. Ze werkte zeven maanden in Singapore en ging daarna naar Fujairah. Op beide hubs trof ze collega’s van wie de achtergronden net zo divers waren als de handelsstromen die er door de terminals lopen. Via Vopak vond ze een woning in Dubai, van waaruit ze net als een aantal collega’s heen en weer reist naar de terminal in het naburige emiraat. Ook in het weekend – op vrijdag en zaterdag – weet ze zich omringd door een internationaal gezelschap van mensen die ze via via heeft leren kennen. Kooyman: ‘Hier wonen en werken mensen van over de hele wereld. Die mix van culturen is interessant en levert een prettige sfeer op. Iedereen respecteert elkaar.’⁷⁸

Vopak hanteert op alle terminals dezelfde standaarden. Veiligheid staat boven alles, maar ook voor normen en waarden is veel aandacht. Kooyman: ‘Ik werk als vrouw in het Midden-Oosten en voel me hier goed op mijn gemak.’ Die goede sfeer kan niet bestaan zonder de dagelijkse betrokkenheid van de werknemers zelf. Kooyman: ‘Veel terminals gaan al erg lang mee. Daar zijn mensen die al twintig of dertig jaar bij Vopak werken, die optreden op als cultuurbewakers. Zij zijn Vopak in hart en nieren en brengen dat over op jongere generaties.’

Liever de beste dan de grootste

NA ACHT JAAR VAN ONAFGEBROKEN GROEI daalde Vopaks resultaat in 2013. Verschillende marktomstandigheden konden daarvoor als aanleiding worden aangewezen, zoals de afkoeling van de Chinese economie, de dure euro, de gedaalde vraag naar opslag van ruwe olie, benzine en biobrandstoffen en de wereldwijd toegenomen beschikbare opslagcapaciteit. Maar in plaats van te wijzen op externe factoren namen Hoekstra, De Kreij en Eulderink liever de eigen bedrijfsvoering onder de loep. Ze benadrukten dat Vopak zijn leidende positie nooit als een gegeven mocht beschouwen en altijd verbetering moest nastreven.⁷⁹

Om de daad bij het woord te voegen, presenteerde de raad van bestuur in juli 2014 een strategische herziening, passend bij zijn langetermijnstrategie en gebaseerd op uitgebreide analyse van de markt en het bedrijf zelf. Hierin constateerde de rvb dat de markt veranderde. Terwijl Europa en Noord-Amerika bescheiden economische groei lieten zien, maakten veel Aziatische landen grotere stappen. De bevolking en de energievraag groeiden er, maar grote, lokale energiebronnen bleven uit. Hierdoor verschoof het zwaartepunt van de vraag naar energie van west naar oost. Gelijktijdig met de geografische verschuiving van de markt, veranderde ook de geconsumeerde energiemix. Alternatieven voor koolwaterstoffen, zoals zonne- en windenergie, manifesteerden zich nadrukkelijker aan de horizon. Maar ook gas sloot aan bij de wens van de maatschappij om verduurzaming. De conclu-

→ De Westerlaantoren in Rotterdam. Vanaf de oplevering in 2012 is in de laagbouw het hoofdkantoor van Vopak gevestigd.



sie van de analyse was dat Vopaks koers ongewijzigd bleef, maar scherper gevaren diende te worden. Hoekstra: ‘Ons doel was om wereldwijd de beste te zijn en te blijven. Daarom investeerden we ongelooflijk veel in de organisatie, in ons personeelsbeleid, in informatietechnologie, in het schrijven en onderhouden van standaarden, in projectteams. Alles om onze kwaliteit zo hoog mogelijk te houden.’⁸⁰

Nóg belangrijker in het kader van de strategische herziening was het besluit van de raad van bestuur om de terminalportfolio kritisch onder de loep te nemen. Hoekstra: ‘Om wereldwijd leidend te blijven, moest ons netwerk strategisch goed gepositioneerd zijn en moesten onze terminals op lange termijn blijven renderen en relevant zijn.’ Kees van Severter: ‘Het woord terminalportfolio bestond daarvoor eigenlijk helemaal niet. We hadden gewoon heel veel terminals. Voor het eerst gingen we nu nadenken over de samenstelling van ons netwerk.’⁸¹ Vopak lichtte alle terminals stuk voor stuk door met het oog op de lange termijn.

Niet alle terminals doorstonden de toets der kritiek. Er waren vier types terminals waarvoor Vopak in de toekomst een belangrijke rol zag weggelegd. Het eerste type was de grote hubterminal, zoals Vopak die had in Rotterdam, Singapore, Houston en Fujairah. Dit waren knooppunten van de grote, wereldwijde handelsstromen, die hun stabiliteit ontleenden aan hun omvang. Bovendien hadden ze intern een functie als opleidingscentrum, en extern als gezicht naar grote klanten. Het tweede type werd gevormd door de chemische terminals en de industriële terminals die door pijplijnen fysiek verbonden zijn met een cluster van fabrieken. Met industriële terminals in Groot-Brittannië, Thailand, Singapore, Pakistan, Saoedi-Arabië en China was Vopak wereldmarktleider in deze niche en wilde die positie graag behouden. Het derde type was de gastterminal, gebaseerd op de verwachting dat het milieuvriendelijkere gas een belangrijkere rol zal gaan spelen in de energiemix. Het vierde type dat een toekomst werd toegedicht was de importdistributieterminal in belangrijke markten met structurele tekorten.⁸²

De vaststelling van het terminalportfolio hield in dat terminals die hier niet in pasten, moesten worden afgestoten. Nadat Vopak eind 2013 al een terminal in Ecuador en twee in Chili van de hand deed, desinvesteerde het in februari 2015 drie terminals in de Verenigde Staten. In juni volgden vier terminals in Zweden en in juli twee in Finland. Als gevolg van deze verkopen vervielen ook veel administratieve banen op divisieniveau.⁸³ Vanzelfsprekend waren dit geen maatregelen die door het personeel met gejuich werden ontvangen. Hoekstra: ‘Vopak had bij wijze van spreken nog nooit een terminal verkocht, dus mensen begrepen niet waarom dat nu opeens nodig was. Aan ons de taak om uit te leggen dat dit onderdeel was van een langetermijnstrategie. Het doel was niet primair om ‘s werelds grootste te zijn, maar ‘s werelds beste.’⁸⁴ Tegelijkertijd investeerde Vopak ook volop in nieuwe terminals. Zo opende het concern in 2015 nieuwe terminals in Maleisië, China en het Midden-Oosten en breidde het bestaande terminals op vele locaties wereldwijd verder uit.⁸⁵

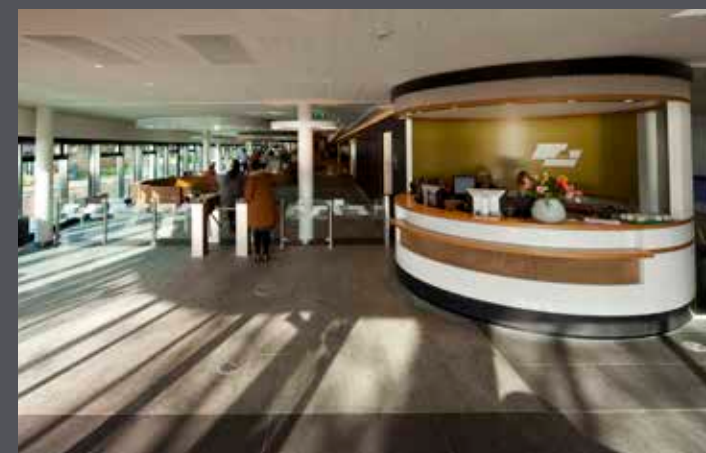
Nadat Vopak onder Van den Driest richting had gekregen, en onder Broeders de groei was ingezet, streeft het bedrijf onder Hoekstra gerichte groei na. De noodzaak om goed na te denken over de richting van de groei komt volgens



↑ Vergadertafel in de hal van het hoofdkantoor, 2015.

↓ Entree van het hoofdkantoor, 2015.

↓→ Koffiebar in het hoofdkantoor, 2015.



→ ‘De Hoedendoos’ is voor velen een bekend beeld in het Rotterdamse Botlekgebied, 2006. Kunst & Vaarwerk ontwierp de olietank in de Laurens haven in 1983 in opdracht van Pakhoed.



Hoekstra, De Kreij en Eulderink voort uit het hoge tempo van veranderingen in de markt, maar ook op sociaal-maatschappelijk en technologisch gebied. De Kreij: ‘We staan aan het roer van een mammoettanker en het is aan ons om deze behendig door alle snelle veranderingen heen te sturen.’⁸⁶

Als roerganger van de tanker die in vier eeuwen al vele stormen doorstond, heeft Hoekstra er veel vertrouwen in een succesvolle koers te varen om Vopak de vijfde eeuw in te loodsen. Hoekstra: ‘Wat mij fascineert is dat een van mijn voorgangers lang geleden heeft besloten om een terminal te bouwen op de Europoort. Vopak profiteert vandaag van die keuze van toen. Op dezelfde manier proberen wij met de keuzes die we nu maken, terminals achter te laten waar onze opvolgers over tientallen jaren nog profijt van hebben.’⁸⁷ Vopaks eigen scenarioanalyses vormen daarbij een belangrijk middel, maar belangrijker nog zijn de mensen die met die analyses in de hand beslissingen moesten nemen. Hoekstra: ‘Wij streven naar *local entrepreneurship in a global company*. Het is heel bijzonder om te zien met hoeveel passie iedereen elke dag bezig is om nóg beter te presteren dan de dag ervoor.’⁸⁸

Alles is altijd in beweging

MET ZIJN VIER EEUWEN GESCHIEDENIS is Vopak een van de oudste bedrijven van Nederland. Zonder het te beseffen droegen in die lange geschiedenis vele mensen op uiteenlopende manieren bij aan de totstandkoming van de huidige multinational.

De Amsterdamse Blauwhoeden uit de zeventiende eeuw zullen zich niet herkennen in Vopak anno 2016, maar ze waren wel essentieel voor de totstandkoming daarvan. Datzelfde geldt voor de Rotterdamse scheepsmakelaar Philippus

→ De eerste LNG-tanker bij de Gate terminal Netherlands, 2014.

van Ommeren en voor de pakhuismeesters die onder aanvoering van de familie De Monchy besloten over te stappen van de opslag van thee op andere producten, zoals petroleum. Voor Philippus van Ommeren juniorzoon, die het bedrijf van zijn grootvader uitbreidde met een rederij en een tankopslagbedrijf en voor Hens Brouwer, die Blauwhoedenveem-Vriesseveem nieuw leven inblies met zijn gewaagde keuze voor vastgoed en die later de eerste bestuursvoorzitter van Pakhoed werd. Voor Carel van den Driest en Klaas Westdijk, die over hun verschillen heenstapten en Van Ommeren en Pakhoed bij elkaar brachten. En natuurlijk voor de talloze werknemers die gedurende die vierhonderd jaar werkten bij een van de vele voorlopers van het bedrijf.

In een geschiedenis die wordt gekenmerkt door fusies en overnames, was het in het recente verleden juist een splitsing die het bedrijf vooruithielp. Nadat van Vopak en Univar in 2002 de wegen scheidden, bloeiden beide bedrijven op en werden het succesvolle spelers in hun eigen markt. Vopak groeide uit tot een combinatie van het lokale ondernemerschap dat typisch was voor Van Ommeren en de strategische marktanalyses van Pakhoed.

De verbindende schakel tussen de vele voorlopers en het huidige Vopak, is de relatie met opslag en transport op en rond het water. Volgens Pakhoed-bestuursvoorzitter Hens Brouwer school hierin tevens het geheim van de continuïteit van het bedrijf. Kort na de fusie tussen Blauwhoed en Pakhuismeesteren stelde hij een retorische vraag die zestig jaar later nog altijd relevant is: ‘Is het geluk geweest, dat er in deze ondernemingen, steeds als er grote veranderingen waren, mensen werkten die zich los konden maken van het oude om zich aan te passen aan het nieuwe? Of is het zo, dat zij, die aan de waterkant van de havens werken, door hun dagelijkse contact met mensen, schepen en goederen van de gehele wereld, onbewust een soepeler gevoel hebben voor de eeuwige waarheid, dat alles altijd in beweging is?’⁸⁹



NOTEN H. 1

- Jan de Vries en Ad van der Woude, *Nederland 1500-1815. De eerste ronde van moderne economische groei* (Amsterdam 1995) 71.
- Simon Schama, *Overvloed en onbehagen. De Nederlandse cultuur in de Gouden Eeuw* (Amsterdam 1989) 272-273.
- De Vries en Van der Woude, *Nederland 1500-1815*, 473-475; Hugo van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf. De voorgeschiedenis van Pakhoed*, 1616-1967 (Rotterdam 1992) 2.
- De Vries en Van der Woude, *Nederland 1500-1815*, 482.
- Paragrafen gebaseerd op Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 2-8.
- M.G. de Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf* (Groningen 1917) 7.
- STADSARCHIEF AMSTERDAM (SAA): Archief van de Gilden en het Brouwerscollege (AGB), toegangsnummer 366. Inleiding op het archief van de Gilden en het Brouwerscollege. Gezien op www.stadsarchief.amsterdam.nl.
- De Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf*, 9.
- Maarten Hell, ‘De Waag die niet won (1561-1808). Twee eeuwen fantoom-pijn op de Dam’, *Ons Amsterdam*, 4 april 2008. Gelezen op www.onsamsterdam.nl [20 april 2015].
- SAA: AGB 366, inventarisnummer 1625. Jaarlijkse rekeningen waag-dragersgilde 1625-1758.
- Willem Frijhoff en Maarten Prak (red.), *Geschiedenis van Amsterdam. Zelfbewuste stadstaat 1650-1813* (Amsterdam 2005) 66, 92.
- De eed luidde: ‘Dat sij comparanten nochtans genegen sijnde om ’t voorsz eenvoudich misbruijck en de nalaticheyte te beteren: en de om alle diijsternissen en de suspicien van wantrouwe (die bij eenige nijdige personen daer uijt soude moogen werden genomen) voor te comen’. SAA: AGB 366, inv. nr. 1625. De hele alinea is gebaseerd op dit stuk.
- Frijhoff en Prak, *Geschiedenis van Amsterdam. Zelfbewuste stadstaat*, 94.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1618: Ordonnantiën en willekeuren 1499-1780. Gildebrief 26 maart 1616.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1617: Register bevattende ordonnanties en afschriften van requesten 1617-1744. Keur 7 oktober 1618.
- Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 18.
- M.G. de Boer, ‘Amsterdamsche veemcontracten’, *Economisch-Historisch Jaarboek* 4 (Den Haag 1918) 128-131.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1625.
- De Boer, ‘Amsterdamsche veemcontracten’, 128.
- Ibidem.
- De Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf*, 23.
- ‘Waag met paarden’. Gelezen op www.stadsarchief.amsterdam.nl [20 april 2015]; Hell, ‘De Waag die niet won (1561-1808)’.
- Nieuwe uitgerekende ordre van de stads waag en impost* (Amsterdam 1797).
- SAA: Archief van de Notarissen ter Standplaats Amsterdam (ANSA), toegangsnummer 5075. Inv. nr. 6482, f. 1123.
- SAA: ANSA 5075, inv. nr. 4794, f. 1165.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1618. Gildebrief 26 maart 1616.
- SAA: ASNA 5075, inv. nr. 5674, f. 1083; inv. nr. 5608, f. 1083.
- G.A. Bredero, *Spaanse Brabander* (Culemborg 1974) 286-287; De Boer, ‘Amsterdamsche veemcontracten’, 182; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 16.

- De Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf*, 19-20.
- De Boer, ‘Amsterdamsche veemcontracten’, 139.
- Ibidem, 153. Aldaar, veemcontract blauwmutsenveem 13 maart 1653. De officiële uitkering was 200 gulden en 10 Vlaamse ponden.
- De Boer, ‘Amsterdamse veemcontracten’, 129.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1625.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1618. Keur 24 december 1654.
- De Boer, ‘Amsterdamsche veemcontracten’, 131.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1625.
- Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 24.
- Idem, 26.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1618. Gildebrief 24 december 1685.
- SAA: ASNA 5075, inv. nr. 7353, f. 107. Insinuatie 29 januari 1709.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1618. Gildebrief 5 juni 1693.
- Arend Fokke Simonsz., *Historie van de waag te Amsterdam* (Amsterdam 1808) 75-77.
- Frijhoff en Prak, *Geschiedenis van Amsterdam. Zelfbewuste stadstaat*, 86-87.
- Idem, 219-265.
- Idem, 309-375, 432.
- Idem, 480; De Vries en Van der Woude, *Nederland 1500-1815*, 789.
- SAA: AGB 366, inv. nr. 1625.
- SAA: Archief van de Commissie tot de Beëdigde Stadswerkers, Meters, Wegers, Draggers, enz. (ACBS), toegangsnummer 5233. Inv. nrs. 1-8, Notulen der commissie 1828-1858.
- De Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf*, 42-44.
- SAA: ACBS 5233, inv. nr. 4. Notulen vergadering 25 september 1839.
- De Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf*, 44-46.

NOTEN H. 2

- Jan de Vries en Ad van der Woude, *Nederland 1500-1815. De eerste ronde van moderne economische groei* (Amsterdam 1995) 528-529.
- Ton de Graaf, *Voor handel en maatschappij. Geschiedenis van de Nederlandse Handel-Maatschappij, 1824-1964* (Amsterdam 2012) 37.
- Memorieboek van Pakhuismeesteren van de Thee te Amsterdam, 1818-1918* (Amsterdam 1918) 23-25.
- F.J. A. Broeze, ‘De Nederlandsche Handel-Maatschappij en haar vijf expedities naar Canton (1825-1830)’, *Mededelingen van de Nederlandse Vereniging voor Zeegeschiedenis* 36 (juli 1978) 40-65; *Memorieboek*, 71-82.
- Memorieboek*, 113-117.
- Idem, 23-25.
- www.vocsite.nl/geschiedenis/octrooi [gezien op 15 april 2015].
- Hugo van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf. De voorgeschiedenis van Pakhoed*, 1616-1967 (Rotterdam 1992) 34.
- J.B. Kist, ‘De VOC op Oostenburg. Gebouwen en terreinen’ in: J.B. Kist (red.) *Van VOC tot werkspoor. Het Amsterdamse industrieterrein Oostenburg* (Utrecht 1986) 11-34; Roelof van Gelder en Lodewijk Wagenaar, *Sporen van de compagnie* (Amsterdam 1988) 60-82.
- F.S. Gaastra, *De geschiedenis van de VOC* (Zutphen 2007) 160-161.
- STADSARCHIEF AMSTERDAM (SAA): Archief van de Pakhuismeesteren van de Thee N.V. (PHM), toegangsnummer 549. Inventarisnummer 1, Memorieboek van de Edele Heeren Bewindhebberen Gecommitteerden over het Pakhuijs 1717-1795.

- 12 SAA: PHM 549, inv. nr. 1, f. 12; SAA: Archief van S. Hart: (gedeeltelijke) toegang op de notariële archieven (ASH), toegangsnummer 30452. Inv. nr. 163, aktes Nolthenius; *Memorieboek*, 84-85.
- 13 *Rotterdamsche Courant*, 24 januari 1818.
- 14 *Memorieboek*, 83-85; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 40-42.
- 15 SAA: ASH 30452, inv. nr. 163, aktes Nolthenius; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 40-42.
- 16 *Memorieboek*, 83-85.
- 17 BEDRIJFSARCHIEF VOPAK (BAV), Memoria Pakhuismeesteren. Deel I: 1818-1853; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 50-52; Jan Bruggeman, ‘Familie De Monchy’ in: Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse Ondernemers 1850-1950. Rotterdam* (Rotterdam 2014) 202-211.
- 18 De Graaf, *Voor handel en maatschappij*, 39-41.
- 19 Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 40-55.
- 20 BAV: Memoria I.
- 21 Ibidem.
- 22 *Memorieboek*, 90-95
- 23 Idem, 2-8.
- 24 J.J.B. Deuss, *De Theecultuur* (Haarlem 1930) 1-3; *Memorieboek*, 19.
- 25 www.vocsite.nl/schepen [gezien op 15 april 2015].
- 26 J.J.B. Deuss, *Handleiding voor de theebereiding* (Batavia 1922) 68-69.
- 27 De Graaf, *Voor handel en maatschappij*, bijlage 4: ‘Directeuren en commissarissen’.
- 28 NATIONAAL ARCHIEF (NA): Archief van de Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM), toegangsnummer 2.20.01. Inv. nr. 280, Notulen directie NHM, 28 november 1827 en 8 december 1827.
- 29 SAA: PHM 549, inv. nr. 12. Uitgaande circulaire; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 56-58.
- 30 BAV: Memoria I.
- 31 www.parlement.com [gezien op 6 mei 2015] aldaar: *Wetgeving Periode 1815-1840: onder koning Willem I; Memorieboek*, 95-97.
- 32 NA: NHM 2.20.01, inv. nr. 297. Notulen directie NHM, 1 december 1858.
- 33 NA: NHM 2.20.01, inv. nr. 425. Confidentiële notulen directie NHM, 29 mei 1856 en 20 december 1856.
- 34 Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 62-65.
- 35 NA: NHM 2.20.01, inv. nr. 12945. ‘De organisatie der Amsterdamsche theemarkt’, *De Indische Mercuur*, 26 maart 1930.
- 36 Bruggeman, ‘Familie De Monchy’, 202-211.
- 37 Arie van der Schoor, *Stad in aanwas. Geschiedenis van Rotterdam tot 1813* (Zwolle 1999) 319-330.
- 38 Matthijs Dicke en Annelies van der Zouwen (red.), *Stadshavens Rotterdam* (Rotterdam 2006) 10.
- 39 BAV: Memoria I.
- 40 Ibidem; L. J. van der Waals ‘De scheepvaartwet 1850, S. no. 47’, *De Economist* (1920), Volume 69, Issue 1, 352-357.
- 41 BAV: Memoria I.
- 42 BAV: Memoria Pakhuismeesteren. Deel II: 1854-1916; J.H.M. Janssen, ‘Het petroleumvertier. Rotterdams ongemakkelijke kennismaking met de aardoliehandel’, *Rotterdamsch Jaarboekje* 7 (1999) 289-311.
- 43 BAV: Memoria II.
- 44 Ibidem; www.stadsarchief.rotterdam.nl/s-lands-werf [gezien op 6 mei 2015].
- 45 ‘Buitenland’, *Nieuwe Rotterdamsche Courant*, 3 juli 1862.
- 46 BAV: Memoria II. Brief van Pakhuismeesteren aan B&W van Rotterdam, 20 oktober 1863.

- 47 Annelies van der Zouwen en Boudewijn Pothoven, *Noordereiland* (Rotterdam 2011) 9; Els van den Bent e.a. (red.), *Geschiedenis van Rotterdam. De canon van het Rotterdams verleden* (Zutphen 2011) 113-115; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 79.

NOTEN H. 3

- 1 M.G. de Boer, *Van waagdragers tot modern grootbedrijf* (Groningen 1917) 46-50. De Boer schrijft Klyn – met een ‘y’. In een notulenboek van Blaauwhoedenveem (7 maart 1876 - 23 februari 1884) ondertekent hij zelf echter met Klijn – met een ‘ij’. Dat houden wij daarom aan.
- 2 Gebaseerd op Hugo van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf. De voorgeschiedenis van Pakhoed 1616-1967* (Rotterdam 1992) 66-75; De Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf*, 46-52.
- 3 Paul van de Laar, *Stad van formaat. Geschiedenis van Rotterdam in de negentiende en twintigste eeuw* (Rotterdam 2000) 165.
- 4 ‘Ontstaan en ontwikkeling van veemen’, *Rotterdamsch Nieuwsblad*, 8 juli 1926; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 82.
- 5 Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 89-94. De directie bestond uit C.H. Klijn en G.J.P. la Bastide uit Amsterdam en A. Sterba en J.C.A. Hol uit Rotterdam.
- 6 Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 98-100; Hans Citroen e.a. (red.), *Jobsveem Rotterdam, 1912-2008. Een gebouw in beweging* (Rotterdam 2008) 41-49.
- 7 Willem van 't Geloof, *Voor de klanten en niet voor de kranten. 165 jaar C. Steinweg-Handelsveem bv 1847-2012* (Rotterdam 2012) 36-50; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 101.
- 8 BEDRIJFSARCHIEF VOPAK (BAV): Memoria Pakhuismeesteren. Deel II: 1854-1916.
- 9 Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 100. De naam Blaauwfries komt terug in verschillende krantenartikelen, waaronder in *De Telegraaf*. Het wordt ook geschreven als Blauwfries – met één a. Vanaf 1920 gebruikte het bedrijf voor verschillende buitenlandse ondernemingen ook de Engelse verbastering hiervan: Bluefries, zoals te lezen in het jaarverslag Blaauwhoedenveem-Vriesseveem 1920.
- 10 STADSARCHIEF AMSTERDAM (SAA): Archief Pakhuismeesteren van de Thee (PHM), toegangsnummer 549. Inventarisnummer 465, Aanvoer en aflevering 1913-1919; BAV: map ‘Verhalen Pakhuismeesteren’. Aldaar, brief H.F.J. de Monchy aan Bram v.d. Schilden; BAV: Memoria Pakhuismeesteren. Deel III: 1917-1956.
- 11 BAV: Memoria III.
- 12 BAV: jaarverslag Blaauwhoedenveem-Vriesseveem 1917; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 119-120; ‘Presto stuwadoors mij. Blaauwfries zou via de nieuwe mij. het stuwadoorsbedrijf in Rotterdam gaan uitoefenen’, *De Telegraaf*, 4 januari 1939.
- 13 Joop Visser, ‘Jan Backx’ in: Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse Ondernemers 1850-1950. Rotterdam* (Rotterdam 2014) 36-41.
- 14 BAV: Memoria III.
- 15 Ibidem.
- 16 Ibidem; BAV: jaarverslag Blaauwhoedenveem-Vriesseveem 1945.
- 17 Van de Laar, *Stad van formaat*, 485; Matthijs Dicke e.a., *In het belang van de haven* (Rotterdam 2007) 28; BAV: Memoria III; BAV: Memoria Pakhuismeesteren. Deel IV: 1957-1963; BAV: knipselmap Pakhuismeesteren 1967-1969; ‘Pakhuismeesteren, de grootste in de Rotterdamse haven’, *Het Parool*, 3 september 1966.

- 18 Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 123-126.
- 19 BAV: knipselmap 1967-1969. Bijdrage van Blaauwhoed directeur H.J.W. Brouwer in de laatste editie van *De Waegh*, personeelsblad van Blaauwhoedenveem/Presto, 15 november 1967.
- 20 Hugo van Driel, ‘Pakhoed en Van Ommeren: een zakelijke fusie’, *Nieuwsblad Transport*, 5 maart 1998. Gelezen op www.nieuwsbladtransport.nl [5 augustus 2015].
- 21 BAV: jaarverslag Blaauwhoed 1961.
- 22 BAV: jaarverslag Blaauwhoed 1962; Van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf*, 145; BAV: ‘Blaauwhoed nv. 350 jaar dienstverlening’, bijgesloten bij het jaarverslag 1965.
- 23 BAV: jaarverslag Blaauwhoed 1966; BAV: knipselmap 1967-1969; ‘Pakhuismeesteren geeft inzicht in gang van zaken’, *Nieuwe Rotterdamsche Courant*, 9 mei 1967; ‘Pakhuismeesteren, de grootste in de Rotterdamse haven’, *Het Parool*, 3 september 1966; ‘Pakhuismeesteren denkt aan samenwerking in internationaal verband’, *HTC*, 5 mei 1967; Hugo van Driel, ‘Pakhoed en Van Ommeren: een zakelijke fusie’, *Nieuwsblad Transport*, 5 maart 1998.
- 24 BAV: jaarverslag Pakhoed 1967; Hugo van Driel, ‘Historisch overzicht van fusies in het Rotterdamse stukgoed; grootscheepse concentratie maar ook veel mislukte fusies’, *Nieuwsblad Transport*, 18 februari 1995. Gelezen op www.nieuwsbladtransport.nl [29 juli 2015].
- 25 E.H. Kossmann, *De lage landen 1780-1980. Twee eeuwen Nederland en België*, deel II 1914-1980 (Aalsmeer 1986) 304-305.
- 26 ‘Zwarte koppelbaas wordt rijk over rug van losarbeider’, *Leeuwarder Courant*, 10 oktober 1970.
- 27 ‘De haven plat’, 27 november 2011, gezien op www.npogeschiedenis.nl/ andere-tijden/ [5 oktober 2015]; Interview met Klaas Westdijk, 3 september 2015.
- 28 ‘De haven plat’, 27 november 2011.
- 29 BAV: knipselmap 1969-1971, ‘Bericht aan alle medewerkers in vaste dienst van Pakhoed nv’, 23 maart 1970.
- 30 BAV: knipselmap 1969-1971, ‘Drs. H.J.W. Brouwer over afstotingen: Pakhoed onderging laatste grote operatie’, *De Telegraaf*, 21 maart 1970.
- 31 BAV: knipselmap 1969-1971. Aldaar diverse berichten, onder meer ‘Pakhoed krimpt de havenactiviteiten in’, *Financieel Dagblad*, 18 maart 1970. Citaat afkomstig uit: ‘Pakhoed onderging laatste grote operatie’, *De Telegraaf*, 21 maart 1970.
- 32 BAV: jaarverslag Pakhoed 1971.
- 33 BAV: jaarverslagen Pakhoed 1971-1979; ‘Ruzie binnen Pakhoed naar een climax. President onroerend goed divisie vertrekt’, *Financiële Telegraaf*, 5 maart 1977; ‘Pakhoed krijgt nieuwe top’, *Het Vrije Volk*, 7 september 1978.
- 34 Citaat overgenomen uit een Volkskrantartikel van 7 oktober 1996, originele bron mogelijk A.M. de Jong, *Merijntje Gijzen's jeugd*. Deel 4. *In de draaikolk* (1928).
- 35 Deze paragraaf is gebaseerd op elementen uit de volgende bronnen: Chris Vennix, *Het oude stukgoed. Verhalen en feiten uit de Rotterdamse haven* (Rotterdam 2014). Via www.havenvakschool.com [16 oktober 2015]; Hans Horsten, ‘Rotterdams Maritiem Museum toont leven en werken van de havenarbeider tussen 1890 en 1960’, *De Volkskrant*, 7 oktober 1996; A.W. Schwab, *Hoe komt een charter tot stand* (Rotterdam 1975).
- 36 BAV: knipselmap 1969-1971, Persbericht Pakhoed Holding, 30 augustus 1971; ‘Meningsverschillen in Pakhoedbestuur’, *De Telegraaf*, 31 augustus 1971.

- 37 BAV: jaarverslagen Pakhoed 1972, 1975, 1978; ‘Pakhoed in Amerikaans onroerend goed’, *Het Vrije Volk*, 16 augustus 1974; ‘Danish investor freeport dies aged 81’ op www.tribune242.com [6 oktober 2015].
- 38 BAV: jaarverslagen Pakhoed 1979-1981; ‘Explosieve stijging aantal hypotheken’, *De Telegraaf*, 2 juni 1976; ‘De vergeten vastgoedbubbel’ op www.ftm.nl [6 oktober 2015]; ‘We hebben het vroeger eigenlijk te goed gehad’, *Het Vrije Volk*, 16 maart 1979.
- 39 BAV: jaarverslagen Pakhoed 1978-1985; ‘Pakhoed verkoopt vastgoed in VS’, *De Telegraaf*, 31 december 1985; ‘Pakhoed zet deel vastgoeddivisie op eigen benen’, *De Telegraaf*, 31 januari 1986.
- 40 Interview met Jan Brouwer, 13 mei 2015.
- 41 BAV: jaarverslag Pakhoed 1971, 15-16; BAV: knipselmap 1969-1971. ‘Pakhoed vormt transportgroep’, z.j.; Sjoerd Eikelboom, *Bedrijven die blijven* (Deventer 2002) 122, 135.
- 42 Ook in de jaren tachtig en negentig bleef Pakhoed een bedrijf dat strategische beslissingen baseerde op eigen, theoretisch onderzoek. Een van de exponenten hiervan was Sjoerd Eikelboom, die zijn proefschrift *Bedrijven die blijven* schreef over de continuïteit van Pakhoed.
- 43 Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 134-137; interview met Jan Brouwer, 13 mei 2015; interview met Frank Erkelens, 28 september 2015; interview met Klaas Westdijk, 3 september 2015; ‘Pakhoed neemt deel in Frans vervoerbedrijf’, *De Telegraaf*, 12 september 1972; ‘Paktrans koopt rest Onatra’, *De Telegraaf*, 8 februari 1975; ‘Pakhoed stoot Onatra af’, *Het Vrije Volk*, 9 oktober 1978.
- 44 HAT was in 1967, nog voor het ontstaan van Pakhoed, door Blauwhoed opgezet onder de naam Avia Presto. Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 137-142; BAV: jaarverslag Pakhoed 1987; ‘Blauwhoed sticht dochterbedrijf’, *De Tijd*, 21 april 1967; ‘Nieuw kantoor voor Holland Avia nv’, *Het Vrije Volk*, 30 november 1967; ‘Pakhoed, een stille conglomeratie’, *Financieel Economisch Magazine*, 6 april 1985.
- 45 ‘Pakhoed, een stille conglomeratie’, *Financieel Economisch Magazine*, 6 april 1985.
- 46 BAV: jaarverslagen Pakhoed 1980, 1983, 1987; Van Driel, ‘Historisch overzicht van fusies in het Rotterdamse stukgoed’.
- 47 BAV: knipselmap 1969-1971; ‘Vloeibaar goud stroomt door Pakhoed’, *De Telegraaf*, 10 december 1971.
- 48 Hugo Van Driel, *Samenwerking in haven en vervoer in het containertijdperk* (Delft 1990) 190, 203-209; Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 127.
- 49 Paragraaf gebaseerd op Van Driel, *Samenwerking in haven en vervoer*, 293-295; Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 128-131.
- 50 De terminal werd later uitgebreid tot ruim drie miljoen kubieke meter. BAV: jaarverslag Pakhoed 1971; Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 148; *Petroleum Times*, juli 1987, European storage survey.
- 51 Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 146; BAV: knipselmap 1969-1971; BAV: jaarverslag Pakhoed 1971; ‘Vloeibaar goud stroomt door Pakhoed’, *De Telegraaf*, 10 december 1971.
- 52 BAV: jaarverslagen Pakhoed 1974, 1978; Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 156-157; interview met Jan Brouwer, 13 mei 2015.
- 53 BAV: jaarverslagen Pakhoed 1983, 1984, 1989; interview met Jan Brouwer, 13 mei 2015; ‘Grote opslag-terminal Paktank in Tunesië’, *De Telegraaf*, 1 september 1983.
- 54 BAV: jaarverslag Pakhoed 1988; ‘Pakhoed akkoord met Gebr. Broere’, *De Telegraaf*, 17 mei 1988; *Varen en opslaan. 75 jaar Gebr. Broere, 50 jaar Rederij Theodora* (Alkmaar 1997) 66-72; Cora Boele en Paul van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999* (Rotterdam 2001) 178.

- Interview met Niels von Hombracht, 5 juni 2015.
- BAV: jaarverslag Pakhoed 1988.
- BAV: jaarverslag Pakhoed 1986; ‘Pakhoed koopt onder de beurskoers belang in VS’, *Het Vrije Volk*, 23 september 1986; interview met Klaas Westdijk, 3 september 2015; Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 163.
- BAV: jaarverslagen Pakhoed 1971-1980; Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 142; ‘Pakhoed, een stille conglomeratie’, *Financieel Economisch Magazine*, 6 april 1985.
- Eikelboom, *Bedrijven die blijven*, 188.

NOTEN H. 4

- ↑ A.W. Schwab, *150 jaar Van Ommeren. Mensen maken geschiedenis* (Rotterdam 1989) 14; www.genealogieonline.nl; R. Michielsen, *100 jaar Van Ommeren 1839-1939*, deel 1 (Rotterdam 1939) 5-7.
- ↑ Michielsen, *100 jaar Van Ommeren*, deel 1, 5-7.
- ↑ Idem, 8-9.
- ↑ Cora Boele, ‘Familie Van Ommeren’ in: Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse ondernemers 1850-1950. Rotterdam* (Rotterdam 2014) 234-243.
- ↑ Cora Boele en Paul van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999* (Rotterdam 2001) 14-18.
- ↑ Michielsen, *100 jaar Van Ommeren*, deel 1, 66-67. Vanaf hier verwijzen we naar Philippus jrzn. als ‘Philippus’ of ‘Van Ommeren’.
- ↑ Schwab, *150 jaar Van Ommeren*, 30.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 20.
- ↑ Stegro, *Phs. van Ommeren nv* (Rosmalen 2007) 94-100.
- ↑ Joost Jonker en Jan Luiten van Zanden, *Van nieuwwkomer tot marktleider, 1890-1939. Geschiedenis van Koninklijke Shell*, deel 1 (Amsterdam z.j.) 15, 54; Michielsen, *100 jaar Van Ommeren*, deel 1, 77-78.
- ↑ *Jubileumboek ter gelegenheid van het 75-jarig bestaan der firma PHs. van Ommeren, aangeboden aan H. de Jongh, PHs. van Ommeren jr. en Paul Nijgh* (Rotterdam 1914); Michielsen, *100 jaar Van Ommeren*, deel 1, 76-80.
- ↑ Michielsen, *100 jaar Van Ommeren*, deel 1, 76-83.
- ↑ Stegro, *Phs. van Ommeren*, 16-17.
- ↑ De zeetankers Mijdrecht en Gallia, ondergebracht bij De Maas, zijn hierin meegerekend.
- ↑ Arie en Henk Lentjes, *Rederij Van Ommeren. De binnenvaartvloot*, deel 1 (Schoorl 1992) 18-19; Stegro, *Phs. van Ommeren*, 101-113; Marcel Metze, ‘Henri Deterding’ in: Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse ondernemers 1850-1950. Noord-Holland & Zuid-Holland* (Rotterdam 2013) 188-195.
- ↑ M.P. Boshuizen, *82 jaar Matex historie* (Rotterdam 1992) 20-30; Stegro, *Phs. van Ommeren*, 18.
- ↑ Boshuizen, *82 jaar Matex historie*, 31-33; F.J.M. van de Ven, ‘Anton Jurgens’, in: Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse Ondernemers 1850-1950. Noord-Brabant, Limburg, Zeeland* (Rotterdam 2009) 136-141.
- ↑ Boshuizen, *82 jaar Matex historie*, 40-44.
- ↑ *Jubileumboek ter gelegenheid van het 75-jarig bestaan der firma PHs. van Ommeren*; Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 28-29.
- ↑ Paul Nijgh was een zoon van Petronella Johanna van Ommeren, de jongste dochter van de oprichter van het bedrijf. Zijn grootvader aan vaderskant, Henricus Nijgh, was de oprichter van de *Nieuwe Rotterdamsche Courant*.

- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 28. Nazoeking van de betreffende brief heeft geen resultaat opgeleverd in verband met een omnummering van het Van Ommeren Archief in het Stadsarchief Rotterdam.
- ↑ Boele, ‘Familie Van Ommeren’, 234-243.
- ↑ Ger. H. Knap, *Gekroonde koopvaart. Reisresultaat van honderd jaar zeevaart door de Koninklijke Nederlandsche Stoomboot-Maatschappij nv 1856-1956* (Amsterdam 1956) 133-136; P.J. Bouman, *Behouden vaart 1905-1955. Gedenkboek bij het vijftigjarig bestaan van Van Nievelt, Goudriaan & Co’s Stoomvaart Maatschappij nv* (Rotterdam 1955) 37-41; Stegro, *Phs. van Ommeren*, 20-25; Schwab, *150 jaar Van Ommeren*, 50-56; STADSARCHIEF ROTTERDAM (SAR): Van Ommeren Archief (VOA). Doos 126 140:231 (1), jaarverslagen NV Stoomvaart-Maatschappij De Maas; www.parlement.com.
- ↑ Uit Amsterdam waren dit: Koninklijke Nederlandse Stoomboot-Maatschappij (KNSM), Stoomvaart-Maatschappij Nederland (SMN), Koninklijke Paketvaart-Maatschappij (KPM) en Java-China-Paketvaart Lijnen (JCJL). De deelnemende Rotterdamse rederijen waren Holland-Amerika Lijn (HAL), Rotterdamse Lloyd, Van Nievelt Goudriaan & Co en Stoomvaart-Maatschappij De Maas.
- ↑ SAR: VOA, doos 126 140:231 (1). Jaarverslagen NV Stoomvaart-Maatschappij De Maas; Stegro, *Phs. van Ommeren*, 154; Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 32-33.
- ↑ Jan Dijkstra, ‘Profiel van een reder. Philippus van Ommeren’, in: *Werkers aan de Waterweg* (Rotterdam 1974) 1-8.
- ↑ Boele, ‘Familie Van Ommeren’, 234-243.
- ↑ Matthijs Dicke e.a. (red.), *Ambitie en Identiteit. Van Nederlandsche Handels-Hoogeschool tot Erasmus Universiteit Rotterdam 1913-2013* (Rotterdam 2013) 10-11.
- ↑ www.vanommerenpark.nl [18 september 2015].
- ↑ Dijkstra, ‘Profiel van een reder’, 1-8.
- ↑ Schwab, *150 jaar Van Ommeren*, 68. Uiteindelijk bleef de maatschappij van Van Ommeren en Shell, die bekend kwam te staan als Intritas, bestaan tot 1977, toen deze in goed overleg werd ontbonden.
- ↑ SAR: VOA, doos 208-212:231. Jaarverslag Van Ommeren 1932.
- ↑ Schwab, *150 jaar Van Ommeren*, 68. Dipping was met 40 procent de grootste deelnemer, gevolgd door Pakhuismeesteren met 25 procent.
- ↑ In totaal lieten 98 personeelsleden van Van Ommeren het leven als gevolg van rechtstreeks oorlogsgeweld.
- ↑ Aldus Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 53. Het interne rapport waarop zij zich beroepen hebben wij bij nazoeking niet kunnen vinden in verband met een omnummering van het Van Ommeren Archief in het Stadsarchief Rotterdam.
- ↑ BEDRIJFSARCHIEF VOPAK (BAV): jaarverslagen Van Ommeren 1946-1950.
- ↑ BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1946-1951.
- ↑ BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1952, 1958; Boshuizen, *82 jaar Matex historie*, 76. Matex groeide tussen 1951 en 1961 van 230.000 tot 1,5 miljoen kubieke meter.
- ↑ BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1958, 1970.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 110-113.
- ↑ Deze paragraaf is deels gebaseerd op verhalen en anekdotes op de volgende websites: www.kustvaartforum.com; www.nlrtm.nl; www.debinnenvaart.nl.

- ↑ Lentjes, *Rederij Van Ommeren. De binnenvaartvloot*, deel 1, 174.
- ↑ Interview met Jan Lafranca, 28 september 2015.
- ↑ A.W. Schwab, *Hoe komt een charter tot stand* (Rotterdam 1975); www.debinnenvaart.nl.
- ↑ Van Ommerenfilm ‘Far and wide’, www.youtube.com [5 oktober 2015]; www.kustvaartforum.com; www.binnenvaartportaal.nl; www.maritieme schrijvers.nl; www.zeemansloopbaan.bebelaar.nl.
- ↑ Hugo van Driel, *Samenwerking in haven en vervoer in het containertijdperk* (Delft 1990) 112.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 108; Van Driel, *Samenwerking in haven en vervoer*, 67; BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1962, 1966, 1970.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 135; BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1971, 1973, 1977, 1982-1986; ‘Van Ommeren verkoop meerderheid Intexo’, *De Volkskrant*, 24 juni 1995.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 109; BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1981, 1982, 1987, 1989.
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1975.
- ↑ BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1970-1978.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 120-121; Chris Vennix, *Het oude stukgoed. Verhalen en feiten uit de Rotterdamse haven* (Rotterdam 2014) via www.havenvakschool.com [5 oktober 2015].
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1977; interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1982.
- ↑ Joop van Ginkel, *Het Westen en de oliecrisis 1973-74* (Den Haag 1978) 89-92; BAV: jaarverslag Van Ommeren 1978; interview met Piet Delhaas, 1 juni 2015.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 162-163; BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1981, 1983.
- ↑ BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1978-1986; interview met Piet Delhaas, 1 juni 2015; Boshuizen, *82 jaar Matex historie*, 131-134.
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1983; interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- ↑ BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1978-1989.
- ↑ ‘Van Ommeren biedt slechts 208 miljoen gulden voor Ceteco’, *De Telegraaf*, 1 oktober 1987.
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1987; ‘Change of name marks new Van Ommeren phase’, *Lloyd’s List*, 27 juni 1988; interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- ↑ ‘Van Ommeren wil geen advies van OR over fusie Ceteco’, *De Telegraaf*, 15 oktober 1987.
- ↑ Interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- ↑ ‘Ceteco fors omhoog’, *De Financiële Telegraaf*, 2 oktober 1987; ‘Van Ommeren lager na bod op Ceteco’, *Nederlands Dagblad*, 2 oktober 1987; ‘Uitstel van introducties. Bod Van Ommeren op Ceteco gaat wel door’, *De Telegraaf*, 21 oktober 1987; ’’Zwarte maandag’’ beheerste beursjaar’, *Nederlands Dagblad*, 31 december 1987; BAV: jaarverslag Van Ommeren 1987.
- ↑ Boele en Van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999*, 184.
- ↑ Idem, 185; BAV: jaarverslagen VOC 1988-1991.
- ↑ Interview met Carel van den Driest, 3 september 2015; ‘Van den Driest volgt Brouwer op bij VOC’, *Het Vrije Volk*, 11 september 1990.

- ↑ ‘VOC wil handelsdivisie nu helemaal afstoten’, *De Telegraaf*, 27 februari 1992; ‘Borsumij Wehry wil deel van Ceteco kopen’, *De Telegraaf*, 20 mei 1992; ‘Van Ommeren tevreden over niet uitoefenen warrants’, *De Telegraaf*, 2 juni 1992.

NOTEN H. 5

- ↑ Bedrijfsarchief Vopak (BAV): jaarverslag Furness 1990; BAV: jaarverslag Pakhoed 1990; interview Klaas Westdijk, 3 september 2015; ‘Pakhoed studeert op integratie met Paktank en Broere; Overname Panocean afgerond’, *Nieuwsblad Transport*, 11 maart 1993. Gelezen op www.nieuwsblad-transport.nl [28 oktober 2015].
- ↑ BAV: jaarverslagen Pakhoed 1990, 1993; ‘Pakhoed studeert op integratie met Paktank en Broere; Overname Panocean afgerond’, *Nieuwsblad Transport*, 11 maart 1993; ‘Paktank Rotterdam heeft grenzen aan groei bereikt’, *Nieuwsblad Transport*, 23 januari 1993. Beide artikelen gelezen op www.nieuwsbladtransport.nl [28 oktober 2015].
- ↑ E-mail van Klaas Westdijk, 29 oktober 2015.
- ↑ Ibidem.
- ↑ Interview met Klaas Westdijk, 3 september 2015.
- ↑ BAV: jaarverslag Pakhoed 1996.
- ↑ Ibidem; ‘Directeur Rob Lubbers ziet veel potentie in door Pakhoed afgedankt Furness’, *De Volkskrant*, 11 november 1996.
- ↑ Interview met Klaas Westdijk, 3 september 2015.
- ↑ Ibidem.
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1992.
- ↑ Interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1993.
- ↑ BAV: jaarverslagen Van Ommeren 1992-1995; ‘Marketing director Delhaas van Van Ommeren Tank Terminals: Tankopslag weer in de lift’, *Nieuwsblad Transport*, 18 juni 1994. Gelezen op www.nieuwsbladtransport.nl [2 november 2015]
- ↑ BAV: jaarverslag Van Ommeren 1996.
- ↑ Interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- ↑ Ibidem.
- ↑ Ibidem.
- ↑ Interview met Jan Brouwer, 13 mei 2015.
- ↑ Interview met Klaas Westdijk, 3 september 2015.
- ↑ Interview met Ton Spoor, 4 november 2015.
- ↑ ‘Brussel blokkeert fusie Pakhoed-Van Ommeren’, *Trouw*, 26 juni 1998.
- ↑ ‘Afblazen van Vopak overtreft verrassing fusie-aankondiging’, *Algemeen Dagblad*, z.d. Gelezen op www.ad.nl [3 november 2015].
- ↑ Ibidem; ‘Pakhoed/Van Ommeren uit elkaar; Megafusie in haven Rotterdam mislukt’, *NRC Handelsblad*, 25 juni 1998; ‘Brussel blokkeert fusie Pakhoed-Van Ommeren’, *Trouw*, 26 juni 1998.
- ↑ ‘Wij hebben nu dringend een grote partner nodig’, *De Volkskrant*, 20 februari 1999.
- ↑ ‘VEB zet volgende stap in aanval op Pakhoed’ op www.digibron.nl, 7 april 1999 [3 november 2015]; ‘De VOPAK-poppetjes’, *De Volkskrant*, 9 april 1999.
- ↑ Interview met Klaas Westdijk, 3 september 2015.
- ↑ Interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- ↑ BAV: jaarverslag Vopak 1999.

- 29 Ibidem; ‘Crisis dreigt binnen top van Vopak’, *NRC Handelsblad*, 13 juni 2000; ‘Onrust bij Vopak bezworen?’, *Nieuwsblad Transport*, 16 juni 2000; ‘Opnieuw bestuurslid weg bij Vopak’, *Nieuwsblad Transport*, 11 juli 2000.
- 30 Interview met Ton Spoor, 4 november 2015.
- 31 Interview met Niels von Hombracht, 5 juni 2015; ‘Mega-aankoop Vopak in chemie’, *NRC Handelsblad*, 10 november 2000; ‘Vopak koopt Britse broer voor ruim 1 miljard gulden’, *De Volkskrant*, 11 november 2000; ‘Duitse transporteur Stinnes slokt chemiebedrijf HCl op’, *De Volkskrant*, 5 september 2000.
- 32 Interview met Jan Bert Schutrops, 30 september 2015.
- 33 Interview met Niels von Hombracht, 5 juni 2015.
- 34 Interview met Ton Spoor, 4 november 2015.
- 35 Ibidem.
- 36 ‘Ontvlechting dreigt bij Vopak’, *Trouw*, 20 april 2002.
- 37 BAV: jaarverslag Vopak 2001; interview met Ton Spoor, 4 november 2015; Peter Paul de Vries, ‘Vopak kater’ op www.iex.nl, 23 april 2002 [5 november 2015]; ‘Bestuursvoorzitter Ton Spoor weg bij Vopak’, *Nieuwsblad Transport*, 29 januari 2002; ‘Vopak mikpunt van hoongelach en gejoel’, *NRC Handelsblad*, 25 april 2002; ‘Vopak krijgt storm van kritiek na fiat voor splitsing’, *De Financiële Telegraaf*, 18 juni 2002; ‘Vijf potentiële kopers in markt voor Vopak’, *De Financiële Telegraaf*, 4 juni 2002.
- 38 BAV: jaarverslagen Vopak 2001-2002; ‘Aandeelhouders Vopak akkoord met splitsing’, *Nieuwsblad Transport*, 18 juni 2002.
- 39 Interview met Carel van den Driest, 3 september 2015.
- 40 Ibidem; BAV: jaarverslagen Vopak 2002, 2005.
- 41 Interview met Jack de Kreij, 15 december 2015.
- 42 Interview met Frank Erkelens, 28 september 2015.
- 43 BAV: jaarverslagen Vopak 2002-2005; Persbericht Vopak, 13 mei 2004; ‘Vopak verkoopt vloot chemie-tankers’, 25 oktober 2003; ‘Vopak verkoopt belangen in gasscheepvaart (Chemgas)’, 29 september 2003. Beiden op www.maritiemnieuws.nl [10 november 2015].
- 44 Interview met Piet Hoogerwaard, 10 april 2015. Volgende citaten idem.
- 45 Ibidem.
- 46 ‘Succesvolle oud-topman Vopak overlijdt op 47-jarige leeftijd’ op www.veb.net, 16 mei 2011 [9 november 2015].
- 47 Interview met Jack de Kreij, 15 december 2015.
- 48 BAV: jaarverslagen Vopak 2005-2012; ‘Topman Vopak is baas van het jaar’, *Algemeen Dagblad*, 2 januari 2010; ‘Mensenmanager zag anderen graag scoren’, *De Volkskrant*, 17 mei 2001; ‘Succesvolle oud-topman Vopak overlijdt op 47-jarige leeftijd’ op www.veb.nl, 16 mei 2011.
- 49 Interview met Frank Erkelens, 28 september 2015.
- 50 ‘Vloeibaar Vopak’ op www.iex.nl, 10 januari 2009 [10 november 2015].
- 51 BAV: jaarverslagen Vopak 2005, 2010.
- 52 Interview met Jan Bert Schutrops, 30 september 2015.
- 53 BAV: jaarverslagen Vopak 2006-2010; Persbericht Vopak, 10 januari 2008.
- 54 ‘Vopak investeert in terminals’ op www.maritiemnederland.com, 20 oktober 2006 [11 november 2015].
- 55 Persbericht Vopak, 20 april 2007.
- 56 BAV: jaarverslag Vopak 2010; interview met Eelco Hoekstra, 7 september 2015; *10 years Vopak Horizon Fujairah Ltd.* (2009); Persberichten Vopak, 2 april 2006 en 20 april 2010.
- 57 ‘Vopak investeert in terminals’ op www.maritiemnederland.com, 20 oktober 2006.
- 58 BAV: jaarverslag Vopak 2010; interview with John Broeders, Chairman and CEO of Vopak’ op www.energyboardroom.com, 12 maart 2010 [11 november 2011].

- 59 Interview met Jack de Witte, opgenomen in *Jubileumboek Vopak Oil Rotterdam, 10 jaar 1 bedrijf* (Rotterdam 2010).
- 60 Interview met John Paul Broeders, opgenomen in *Jubileumboek Vopak Oil Rotterdam, 10 jaar 1 bedrijf*. Volgende citaat idem.
- 61 Interview met Jack de Witte, opgenomen in *Jubileumboek Vopak Oil Rotterdam, 10 jaar 1 bedrijf*.
- 62 BAV: jaarverslag Vopak 2005.
- 63 BAV: jaarverslag Vopak 2003.
- 64 BAV: jaarverslagen Vopak 2003, 2005, 2010; ‘F.D. de Koning nominated as Vopak Executive Board member’ op www.vopak.com, 12 april 2005 [10 november 2015].
- 65 BAV: jaarverslag Vopak 2007.
- 66 Interview met Jack de Kreij, 15 december 2015.
- 67 Interview met Sjaak Exalto, 19 augustus 2015.
- 68 Interview met Eelco Hoekstra, 7 september 2015.
- 69 Ibidem.
- 70 Anne de Smit, ‘Het succes achter Vopak. Interview met Jack de Kreij, CFO van Vopak’, 20 november 2015 op www.faces-online.nl.
- 71 Interview met Frits Eulderink, 2 december 2015. Volgende idem.
- 72 BAV: jaarverslag Vopak 2007; Persbericht Vopak, 23 september 2011.
- 73 Interview met Kees van Seventer, 16 november 2015.
- 74 Interview met Eelco Hoekstra, 7 september 2015.
- 75 Persbericht Vopak, 26 oktober 2011.
- 76 Persbericht Vopak, 3 oktober 2012.
- 77 Zie: http://www.waddenvereniging.nl/nieuws/2822-overeenstemming-over-komst-olieterminal-vopak.html; http://www.natuurenmilieufederaties.nl/friksbeheer/wp-content/uploads/2015/10/Folder-omgevingswet.pdf.
- 78 Interview met Charlotte Kooyman, 9 november 2015. Volgende citaat idem.
- 79 BAV: jaarverslag Vopak 2013.
- 80 Interview met Eelco Hoekstra, 15 december 2015.
- 81 Interview met Kees van Seventer, 16 november 2015.
- 82 Persbericht Vopak, 2 juli 2014.
- 83 BAV: jaarverslag Vopak 2013; Persbericht Vopak, 2 juli 2014; ‘Vopak rondt verkoop drie terminals af’, *Financieel Dagblad*, 27 februari 2015; ‘Vopak verkoopt terminals in Zweden’, *De Telegraaf*, 10 juni 2015; ‘Vopak verkoopt zijn Finse olieterminals’, *Financieel Dagblad*, 15 juli 2015; ‘Vopak schrap 200 van de 1000 banen in Nederland’, *De Volkskrant*, 21 oktober 2014.
- 84 Interview met Eelco Hoekstra, 7 september 2015.
- 85 www.vopak.com/sites/default/files/attachment/basicpage/20151106_growth_perspective_q3_2015.pdf.
- 86 Interview met Jack de Kreij, 15 december 2015.
- 87 Interview met Eelco Hoekstra, 7 september 2015.
- 88 Interview met Eelco Hoekstra, 15 december 2015.
- 89 BAV: knipselmap 1967-1969. Bijdrage van Blaauwhoed directeur H.J.W. Brouwer in de laatste editie van *De Waegh*, personeelsblad van Blaauwhoedenveem/Presto, 15 november 1967.

BRONNEN

Archieven

Bedrijfsarchief Vopak (BAV)

Vele bronnen, waaronder:

Jaarverslagen Blaauwhoedenveem 1903-1916

Jaarverslagen Nederlandsche Veem 1903-1966

Jaarverslagen Blaauwhoedenveem-Vriesseveem 1917 t/m 1953

Jaarverslagen Phs. van Ommeren 1946 t/m 1999

Jaarverslagen van Blaauwhoed 1954 t/m 1966

Jaarverslagen Pakhuismeesteren 1963-1966

Jaarverslagen Pakhoed 1967 t/m 1998

Jaarverslagen VOC 1988 t/m 1991

Jaarverslag Furness 1990

Jaarverslagen Vopak 1999 t/m 2014

Memoria Pakhuismeesteren. Deel I: 1818-1853

Memoria Pakhuismeesteren. Deel II: 1854-1916

Memoria Pakhuismeesteren. Deel III: 1917-1956

Memoria Pakhuismeesteren. Deel IV: 1957

Nationaal Archief (NA)

Toegang 2.20.01: Archief van de Nederlandsche Handel-Maatschappij

Stadsarchief Amsterdam (SAA)

Toegang 366: Archief van de Gilden en het Brouwerscollege (waagdragers-gilde is nr. 51 van het gildearchief)

Toegang 549: Archief van de Pakhuismeesteren van de Thee N.V.

Toegang 550: Archief van de Blauwhoedenveem-Vriesseveem N.V.

Toegang 5001: Archief van de Burgerlijke Stand: doop-, trouw- en begraaf-boeken van Amsterdam

Toegang 5072: Archief van de Commissarissen van de Desolate Boedelkamer

Toegang 5075: Archief van de notarissen ter standplaats Amsterdam

Toegang 5233: Archief van de Commissie tot de Beëdigde Stadswerkers, Meters, Wegers, Draggers, enz.

Toegang 30452: Archief van S. Hart: (gedeeltelijke) toegang op de notariële archieven

Stadsarchief Rotterdam (SAR)

Toegang 73-01: Familiearchief De Monchy

Toegang 675: Familiearchief Van Oordt (en enkele Voorhoeve's)

Toegang 940: Familiearchief Van Rossem

Toegang 1260: Archief Van Ommeren

Toegang 1269: Archief van de Familie Nolst Trenité. Inventarisnummer 318, Brief A.C. Van Rossem

Literatuur

50 jaar Rijntankvaart Shell – Van Ommeren (z.p. 1953)

Els van den Bent e.a. (red.), *Geschiedenis van Rotterdam. De canon van het Rotterdams verleden* (Rotterdam 2011)

Cora Boele en Paul van de Laar, *Geschiedenis Koninklijke Van Ommeren NV 1839-1999* (Rotterdam 2001)

M.G. de Boer, *De haven van Amsterdam en haar verbinding met de zee* (Amsterdam 1926)

M.G. de Boer, *Van waagdragersveem tot modern grootbedrijf* (Groningen 1917)

J.P. Boot, *Opstandig volk: neergang en terugkeer van losse havenarbeid* (Amsterdam 2011)

M.P. Boshuisen, *82 jaar Matex historie* (Rotterdam 1992)

P.J. Bouman, *Behouden vaart 1905-1955. Gedenkboek bij het vijftigjarig bestaan van Van Nieuvelt, Goudriaan & Co's Stoomvaart Maatschappij nv* (Rotterdam 1955)

G.A. Bredero, *Spaanse Brabander* (Culemborg 1974)

Hans Citroen e.a. (red.), *Jobsveem Rotterdam, 1912-2008. Een gebouw in beweging* (Rotterdam 2008)

H.H. van Dam, *Zes lezingen over het veembedrijf* (Rotterdam 1930)

J.J.B. Deuss, *De Theecultuur* (Haarlem 1930)

J.J.B. Deuss, *Handleiding voor de theebereiding* (Batavia 1922)

Matthijs Dicke e.a., *In het belang van de haven. Een eeuw Scheepvaartvereniging Zuid* (Rotterdam 2007)

Matthijs Dicke e.a. (red.), *Ambitie en Identiteit. Van Nederlandsche Handels-Hoogeschool tot Erasmus Universiteit Rotterdam 1913-2013* (Rotterdam 2013)

Matthijs Dicke en Annelies van der Zouwen (red.), *Stadshavens Rotterdam* (Rotterdam 2006)

J.G. van Dillen, *Van rijkdom en regenten: handboek tot de sociale en economische geschiedenis van Nederland tijdens de Republiek* ('s-Gravenhage 1970)

Directie der Naamlooze Vennootschap Blaauwhoedenveem, *De stakingen in het havenbedrijf te Amsterdam* (Amsterdam 1903)

Hugo van Driel, *Samenwerking in haven en vervoer in het containertijdperk* (Delft 1990)

Hugo van Driel, *Vier eeuwen veembedrijf. De voorgeschiedenis van Pakhoed, 1616-1967* (Rotterdam 1992)

Hugo van Driel en Ferry de Goey, *Rotterdam Cargo Handling Technology 1870-2000* (Zutphen/Eindhoven 2001)

Jan Dijkstra, ‘Profil van een reder. Philippus van Ommeren’, in: *Werkers aan de Waterweg* (Rotterdam 1974).

Sjoerd Eikelboom, *Bedrijven die blijven* (Deventer 2002)

J. Feith, *Het veembedrijf- oud en nieuw. Gevende de geschiedenis der N.V. “het Nederlandsche Veem”* (z.p. z.j.)

Willem Frijhoff en Maarten Prak (red.), *Geschiedenis van Amsterdam. Zelfbewuste stadstaat 1650-1813* (Amsterdam 2005)

F.S. Gaastra, *Bewind en beleid bij de VOC. De financiële en commerciële politiek van de bewindhebberen, 1672-1702* (Zutphen 1989)

F.S. Gaastra, *De geschiedenis van de VOC* (Zutphen 2007)

Willem van 't Geloof, *Voor de klanten en niet voor de kranten. 165 jaar C. Steinweg-Handelsveem bv 1847-2012* (Rotterdam 2012)

Roelof van Gelder en Lodewijk Wagenaar, *Sporen van de Compagnie. De VOC in Nederland* (Amsterdam 1988)

Joop van Ginkel, *Het Westen en de oliecrisis 1973-74* (Den Haag 1978)

K. Glamann, *Dutch-Asiatic Trade 1620-1740* ('s-Gravenhage 1981)

Ton de Graaf, *Voor handel en maatschappij. Geschiedenis van de Nederlandse Handel-Maatschappij, 1824-1964* (Amsterdam 2012)

P.J.A. ter Hoeven, *Havenarbeiders van Amsterdam en Rotterdam. Sociologische analyse van een arbeidsmarkt* (Leiden 1963)

Leonhard Huizinga, *Uedele's dienstwillige dienaar* (Rotterdam 1962)

Joost Jonker en Jan Luiten van Zanden, *Van nieuwkomer tot marktleider, 1890-1939. Geschiedenis van Koninklijke Shell*, deel 1 (Amsterdam z.j.)

Jubileumboek ter gelegenheid van het 75-jarig bestaan der firma PHs. van Ommeren, aangeboden aan H. de Jongh, PHs. van Ommeren jr. en Paul Nijgh (Rotterdam 1914)

Jubileumboek Vopak Oil Rotterdam, 10 jaar 1 bedrijf (Rotterdam 2010)

Ger. H. Knap, *Gekroonde koopvaart. Reisresultaat van honderd jaar zeevaart door de Koninklijke Nederlandsche Stoomboot-Maatschappij nv 1856-1956* (Amsterdam 1956)

J.B. Kist e.a. (red.) *Van VOC tot werkspoor. Het Amsterdamse industrieterrein Oostenburg* (Utrecht 1986)

E.H. Kossmann, *De lage landen 1780-1980. Twee eeuwen Nederland en België*, deel II: 1914-1980 (Aalsmeer 1986)

S. Kruizinga, *Economische politiek. De Nederlandsche Overzee Trustmaatschappij (1914-1919) en de Eerste Wereldoorlog* (Amsterdam 2011)

Paul van de Laar, *Stad van formaat. Geschiedenis van Rotterdam in de negentiende en twintigste eeuw* (Rotterdam 2000)

Arie en Henk Lentjes, *Rederij Van Ommeren. De binnenvaartvloot*, deel 1 (Schoorl 1992)

Arie en Henk Lentjes, *Rederij Van Ommeren. De binnenvaartvloot*, deel 2 (Schoorl 1992)

Memorieboek van Pakhuismeesteren van de Thee te Amsterdam, 1818-1918 (Amsterdam 1918)

R. Michielsen, *100 jaar Van Ommeren 1839-1939*, deel 1 (Rotterdam 1939)

R. Michielsen, *100 jaar Van Ommeren 1839-1939*, deel 2 (Rotterdam 1939)

J.R. ter Molen, *Thema Thee. De geschiedenis van de thee en het theegebruik in Nederland* (Amsterdam 1978)

Nieuwe uitgerekende order van de stads waag en impost (Amsterdam 1797)

Jan Oudenaarden, *Mannen van gezag. Rotterdam 1940-1975* (Rotterdam 2004)

Simon Schama, *Overvloed en onbehagen. De Nederlandse cultuur in de Gouden Eeuw* (Amsterdam 1989)

Scheepvaart Vereniging Zuid, *Inleiding tot de stuwadoorsarbeid* (Rotterdam z.j.)

Arie van der Schoor, *Stad in aanwas. Geschiedenis van Rotterdam tot 1813* (Zwolle 1999)

A.W. Schwab, *150 jaar Van Ommeren. Mensen maken geschiedenis* (Rotterdam 1989)

A.W. Schwab, *Hoe komt een charter tot stand* (Rotterdam 1975)

Arend Fokke Simonsz., *Historie van de waag te Amsterdam* (Amsterdam 1808)

Stegro, *Phs. van Ommeren nv* (Rosmalen 2007)

Varen en opslaan. 75 jaar Gebr. Broere, 50 jaar Rederij Theodora (Alkmaar 1997)

Chris Vennix, *Het oude stukgoed. Verhalen en feiten uit de Rotterdamse haven* (Rotterdam 2014)

Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse Ondernemers 1850-1950. Noord-Brabant, Limburg, Zeeland* (Rotterdam 2009)

Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse Ondernemers 1850-1950. Noord-Holland & Zuid-Holland* (Rotterdam 2013)

Joop Visser e.a. (red.), *Nederlandse Ondernemers 1850-1950. Rotterdam* (Rotterdam 2014)

Jan de Vries en Ad van der Woude, *Nederland 1500-1815. De eerste ronde van moderne economische groei* (Amsterdam 1995)

Wim Wennekes, *Gouden handel. De eerste Nederlanders overzee, en wat zij daar haalden* (Amsterdam 1996)

Daniel Yergin, *The Prize. The epic quest for oil, money and power* (New York 1991)

Daniel Yergin, *The Quest. Energy, Security, and the Remaking of the Modern World* (New York 2012)

L. Yong, *The Dutch East India Company's Tea Trade with China, 1757-1781* (Leiden 2007)

Annelies van der Zouwen en Boudewijn Pothoven, *Noordereiland* (Rotterdam 2011)

Interviews

Jan Brouwer, 13 mei 2015

Piet Delhaas, 1 juni 2015

Carel van den Driest, 3 september 2015

Frank Erkelens, 28 september 2015

Frits Eulderink, 2 december 2015

Sjaak Exalto, 19 augustus 2015

Eelco Hoekstra, 7 september en 15 december 2015

Niels von Hombracht, 5 juni 2015

Piet Hoogerwaard, 10 april 2015

Charlotte Kooyman, 9 november 2015

Jack de Kreij, 15 december 2015

Jan Lafranca, 28 september 2015

Jan Bert Schutrops, 30 september 2015

Kees van Seventer, 16 november 2015

Ton Spoor, 4 november 2015

Klaas Westdijk, 3 september 2015

Periodieken

Amstelodamum

Algemeen Handelsblad

Amsterdamsche Courant

De Economist

De Telegraaf

De Tijd

De Volkskrant

Economisch-Historisch Jaarboek

Financieel Dagblad

Financieel Economisch Magazine

Het Nederlands Dagblad

Het Parool

Het Vrije Volk

HTC

Jaarboek Monumentenzorg

Leeuwarder Courant

Lloyd's List

Mededelingen van de Nederlandse Vereniging voor Zeegeschiedenis

Nieuwe Rotterdamsche Courant

Nieuwsblad Transport

NRC Handelsblad

Ons Amsterdam

Petroleum Times

Rotterdamsch Nieuwsblad

Rotterdamsch Jaarboekje

Roterodamum

Rotterdamsche Courant

Trouw

Websites

www.ad.nl

www.binnenvaartportaal.nl

www.debinnenvaart.nl

www.delpher.nl

www.digibron.nl

www.energyboardroom.com

www.faces-online.nl

www.ftm.nl

www.gahetna.nl

www.genealogieonline.nl

www.havenvakschool.com

www.iex.nl

www.kustvaartforum.com

www.maritiemeschrijvers.nl

www.maritiemnederland.com

www.maritiemnieuws.nl

www.nieuwsbladtransport.nl

www.nlrtm.nl

www.npogeschiedenis.nl

www.onsamsterdam.nl

www.parlement.com

www.rotterdam.nl

www.stadsarchief.amsterdam.nl

www.stadsarchief.rotterdam.nl

www.tribune242.com

www.vanommerenpark.nl

www.veb.net

www.vocsite.nl

www.vopak.com

www.wikipedia.org

www.youtube.com

www.zeemansloopbaan.bebelaar.nl

www.youtube.com

www.zeemansloopbaan.bebelaar.nl

REGISTER

Abel Tasman, zeevaartschool 141
Air Express Internationaal 100
Algemene Bedrijfscompagnie 78
Amatex 120, 131, 134, 135
Amsterdamsch Havenbedrijf 91
Amsterdams Westelijk Entrepot 86
Antwerp Cleaning & Storage (ACS) 155
Asiatic Petroleum Co. 120
Australië, pakhuis 71
Bakker, Jan 149
Banyanterminal 173
Barendrecht (2), schip 116
Barendrecht (6), schip 138
Barendrecht, schip 124, 128, 131
Bastide, dhr. La 74
Bataafse Petroleum Maatschappij (BPM) 120, 121
Beemt, dhr. Van de 141
Benzinewerke Rhenania 119
Bergh, dhr. Van den 121
Berghuis, Jan 156
Beuningen, Hendrik Jan Engelbert van 86
Beuningen, Hendrik Jan van 86, 91
Bierens de Haan, Jan 51
Bierens de Haan, Louis Leonard 86
Binnenhaven 93
Blaauwfries 77, 78, 80
Blaauwfries Overladings Maatschappij (BOM) 80
Blaauwhoed 7, 62, 70, 71, 86-89
Blaauwhoedenveem 7, 10, 11, 28, 35, 62, 70, 72, 74, 76-78, 89
Blaauwhoedenveem-Vriesseveem 7, 70, 78-80, 83, 86, 187
Blauwhoed 71, 89, 91, 94-96, 136, 187
Blauwhoedenveem 22, 28, 186
Blauwmutsenveem 22, 24, 26, 28-30, 32
Bleufries zie: Blaauwfries
Bonaire Petroleum Company 103
Bonaparte, Napoleon 34, 41
Bonthoedenveem 35, 74
Bordes, dhr. De 72
Borneo, pakhuis 83
Borsumij Wehry 150
Boston Consultancy Group 166
Botlek 88, 109, 135, 136, 186
Botlekterminal 71, 163, 164, 175
Bouwensz., Cornelis 26
BP 100
Braake, Wouter ter 91
Brakke Grond, De, klooster 62
Bredero, G.A. 28
Brenntag 166
Brinia, hotelschip de 141
Broeders, John Paul 170, 171, 173, 175, 184
Broere, Gebr. 103, 155, 156, 169
Broere, Philip 103
Broere Shipping 170

Brouwer, Jan 96, 161
Brouwer, Jan Willen Hendrik (Hens) 86, 87, 91, 94-96, 187
Brouwer, Willem 145, 146, 148, 150
Bruijn, Gerarda de 109
Bruijn, Petronella Johanna de 109
Buizengat 67
Burllett, J. de 50
Caland, Pieter 64
Calkoen, dhr. 72
Caojingterminal 174
Cate, P. ten 59
CBI Overseas 105
Celebes, pakhuis 83
Ceteco 109, 149, 150, 155, 158, 163
Charlois 1, zeilboot 81
Charlois 2, zeilboot 81
Chemgas 160, 170
Chevron 100
Christiansen, Erik 95
Coleman, familie 148
Commissie van Bëedigde Stadswerkers 35
Commissie van Commersie 47
Cook, Michael 100
Coöperatie van de Werkers voor den Handel 35
CNV Bedrijvenbond 164
Crijns, Huub 94, 95, 100, 105
Croesen, Jan 26
Crone, dhr. 72
Dam, dhr. Van 72
Deer Park 156, 174
Dekker, firma 54
Delhaas, Piet 161
Deterding, Henri 118, 119, 129
Deutsch-Amerikanische Petroleum Gesellschaft 79
Dinsdag, pakhuis 72
Dock-Express 158
Dong Energy 181
Dordrecht (1), schip 112, 113
Dordrecht (2), schip 116
Dordrecht (4), schip 114-115
Dordrecht, schip 124, 131
Drecht (6) 130
Driest, Carel van den 150, 155, 158, 160, 161, 163, 164, 168-170, 184, 187
DSM 100
Duivendrecht, schip 140
EEC 96
Eemshaven terminal 182
Eerste Petroleumhaven 80
Eersteling, De, pakhuis 74, 83, 88
Eik jr., Josua van 59
Eik, familie Van 51
Eik, Josua van 41, 44, 47, 51, 59
Ellis & Everard 166
Emirates National Oil Company 173
Engelse veem 35
Erasmus Universiteit Rotterdam 128

Erkelens, Frank 171
Es & Co., P.A. van 124
Es en Van Ommeren, Van 124
Es, firma Van 112
Essent 181
Esso 100
Eulderink, Frits 178, 183, 186
Europa, pakhuis 87
European Container Terminus (ECT) 98, 99
Europoort 100, 135, 155, 174, 175, 186
Exalto, Sjaak 177
Faber Boissevain, C. 64
Fairland, ss 142
Fockens, dhr. 72
Frisia, schip 119
Furness 155-158, 169
Furness Pakhoed Transport Groep (FPTG) 155
Galena Park 174
Gamatex 163
Gasunie 181
Gate terminal 155, 181
GATX 160, 164
GATX Terminals Corporation 105
Geelhoedenveem 35
Geldrop, Bartholomeus 26
Gemeenschappelijke Exploitatie Maatschappij 74
General Steam and Navigation Company 121
Govaart, Paul 166, 168, 170
Graan Elevator Maatschappij (GEM) 80
Grauwhoedenveem 30, 35
Groenhoedenveem 35
Gulf 100
Haarlemmer veem 24, 35
HAL Holding 168
Handelskade 72
Handelsveem 76, 77, 91
Hansamatex 135
Haren Noman, dhr. 72
Harris & Co., Edward 112
Harry Wadsworth, tanker 120
Havenzathe 95
Hendriks, Roelof 158, 160, 165
Hendriksen, Renny 145
Hexalon I & II 95
Hoekstra, Eelco 174, 177, 178, 181, 183, 184, 186
Hoffman, burgemeester 67
Hol, J.C.A. 72, 73
Holland Avia Transportgroep (HAT) 99
Holland-Amerika Lijn (HAL) 74, 121, 127
Holland-Brits-Indië Lijn 127
Holland Chemical International 166
Hollandsche Veem 77
Hollandia Industriële Maatschappij (HIM) 157
Holsatia 146
Hombracht, Niels von 103, 165, 166
Hoogerwaard, Piet 169

Hoornse veem 29
Hudig Dzn., Jan 150
Imatex 131
Independent Petroleum Company 173
International Matex Tank Terminals (IMTT) 148, 174
International Tank Terminals 148
Internationale Riviertankscheepvaart Maatschappij 130
Intexo 143, 160
Jacobs-de Jongh, Annejole 166
Java, pakhuis 83
Jong, A.M. de 93
Jongh, Hermanus de 111-113, 119, 120, 124
Joosten, Jacob 27
Jurgens, Anton 120, 121
Kamer van Koophandel en Fabrieken 35, 60, 128
Kat, Dirk de 168
Katendrecht, schip 116, 127
Katoenveem 77, 78, 89
Keilehaven 77
Kessler, August 118
Keulen, Jan van 27
Kieldrecht 132
Klapmutsenveem 28, 35, 62, 74
Kloppenburg J. 50
Klyn, dhr. 72
Kolff, dhr. 72
Kölnische Schleppschiffahrts Gesellschaft 110
Kommunistische Eenheidsbeweging Nederland 91
Koning Willem I 44, 52-54, 58, 60, 61, 64
Koning, Frans de 169, 177
Koninklijke Burger Groep 169
Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in
Nederlandsch Indië, zie: De Koninklijke Rotterdamse Lloyd, Koninklijke 89
Koninklijke, De 118, 119
Koninklijke/Shell 83, 100, 120, 129, 145
Kooy, A. 64
Kooyman, Charlotte 182
Krans, Gerard 156
Kreij, Jack de 168, 170, 177, 178, 183, 186
Lambert Rivière 157
LBC 164
Lever Brothers 121
Leydsche Veem 24, 30, 35, 77
Leydsche-Oranje Nassauveem 86
LNG-terminal 181
Loosdrecht (2), schip 127, 128
Lubbers, Rob 157
Maashaven 93
Maasvlakte 99, 181
Maatschappij Stoomschip Dordrecht 113, 116
Maatschappij tot Exploitatie van Handelsterreinen Vlaardingen, zie Matex
Margarine Unie 121
Matex 108, 120, 121, 124, 135
Matex-groep 148, 149
McKesson 104, 105
McKinsey 105

Medemblikker veem 35

Mees, A. 50
Mees, Willem 54
Mijdrecht, schip 131
Minerva, schip 111
Ministerie van Koloniën 41
Mitsui Trading 174
Molukken, pakhuis 74
Monchy Rz., Engel Pieter de 77
Monchy, Engel Pieter (Piet) de 50-52, 54, 59, 61, 64, 67
Monchy, familie De 52, 187
Monchy, Henri Gerard Jean (Hans) de, 80, 81
Monchy, Jean Antoine de 86, 136
Monchy, Michiel Marinus (Rinus) de 64, 67
Monchy, René Antoine de 86, 91, 136
Monchy, Willem Hugo de 136
Moore-McCormack Lines 142
Morgenstar, schip 26
Müller & Co. 89
Müller 142
Müller-Progress 98
Muller, Murk 145
Multi-Terminals Waalhaven (MTW) 98, 99
Nationaal Waterstof Platform 178
Nederlandsche Bank 54, 95
Nederlandsche Geotroyeerde Maatschappij voor de Chinasche Theehandel 44
Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM) 52-55, 59-62
Nederlandsche Handels-Hoogeschool 128
Nederlandsche Scheepvaart Unie 91
Nederlandsche Veem 74, 76, 77, 83, 96
Nederlandse Bond van Vervoerspersoneel 92
Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel 128
Nederlandse Redersvereniging 128
Nederlandse vrouwenvereniging Tesselschade 128
Neerlandia, schip 119
Neerlandsch Indië, pakhuis 73
NIBC European Infrastructure Fund 182
Nieuwe Magazijn 47, 48
Nieuwe Matex 80, 83, 100, 109, 120-122, 130, 131, 136
Nijgh, Paul 124, 131, 134, 141
Nippon Yusen Kaisha 121
Nolthenius, familie 51
Nolthenius, Willem Hendrik 41, 44, 47, 51, 59
Nop, dhr. Van 72
Odjfell 164
Oiltanking 164
Oldenbarnevelt, Johan van 47
Ommeren Ceteco, Van (VOC) 149, 150, 168
Ommeren International Trading Australia (VOITA) 146
Ommeren, Philippus van (1807-1888) 108-112, 186-187
Ommeren jr., Philippus van (1838-1868) 111
Ommeren jrzn., Philippus van (1861-1945) 108, 112, 113, 116, 118-121, 124, 126, 128, 129, 131, 134, 187
Ommeren PJzn., Philippus van 124, 134, 136, 145
Ommeren Timber Group, Van 146

Ommeren Transport Groep, Van 143

Ommeren Transport, Van 143
Ommeren-De Voogt Stichting, Van 128
Ommeren, Aegidius Samuel van 111
Ommeren, Bernard Carel 124
Ommeren, firma Phs. van 108-110, 112, 113, 119, 121, 124
Ommeren, George Theodoor van 111
Ommeren, Gerarda van 112
Ommeren, Jan van 109
Ommeren, Koninklijke Van, 7, 107, 109, 150, 154, 155, 158, 160, 161, 163-165, 168, 169, 173, 175, 177, 187
Ommeren, Pieter Johannes van 124, 134, 145
Ommeren, Richard van 111
Ommeren's Scheepvaartbedrijf, Phs. van 80, 83, 103, 124, 128, 130, 131, 134, 136, 140, 142, 145, 148, 150, 187
Ommeren Tank Terminals, Van 161
Omnia, schip 141, 142
OMV/EconGas 181
Onatra 96, 100
Oost-Indië, pakhuis 77
Oost-Indisch Huis 41, 44, 47, 50, 51, 58, 59, 64, 65, 83
Oost-Indisch Magazijn 47, 48
Oostenburg 47-49
OPEC 146
Oranje Nassau, pakhuis 74
Oranje-Nassau, stadhouders van 33
P&O 99
Pakhoed 69, 71, 87, 88, 90, 91, 93-96, 98-100, 103-105, 148, 155
Pakhoed Corporation 155
Pakhoed Holding 103
Pakhoed, Koninklijke 7, 71, 154-158, 160, 161, 163-165, 168, 169, 187
Pakhoed Transportgroep 96
Pakhuismeesteren 7, 65, 67, 71, 72, 76, 77-80, 83, 85-87, 89, 91, 98, 100, 118, 130, 136, 187
Pakhuismeesteren van de Koffij 59, 61, 62
Pakhuismeesteren van de Rijst 64
Pakhuismeesteren van de Thee 40, 41, 44, 47, 50-54, 56, 58-60, 62, 64
Paktank 71, 94, 96, 100, 103, 105, 155, 156, 158, 160, 161, 164
Paktank International 155
Paktankterminal 161
Paktrans 94, 96, 99, 100, 105
Palesteijn, G. 50, 51
Pandair 99, 100
Panjairan, thee-onderneming 56
Pannekoek, Anthonij 42
Panocean Tankstorage 156
Panocean USA 156
Pernis 80, 82, 83, 88, 135, 163
Pernisterminal 163
Peter en Paul, VOC-fregat 46
Petroleumhaven 80, 83, 118
Pier 2 91, 98
Pier 7 99
Pieters, Charles 59
Polyzathe 95
Presto Stuwadoors Maatschappij 80, 91

PricewaterhouseCoopers 168

Progress 142
Pruitt, Gary 166, 168
Pulau Busing, schip 105
Pulau Sebarok (Singapore) 148
Purperhoedenveem 29, 30, 35
Quick Dispatch 89, 91, 98
Rhenania, schip 118, 119
Rijks-Entrepotdok 60-62
Rijnhaven 74, 83, 93
Robertson Distrubution Systems (RDS) 103
Rochussen, Jan Jacob, 61
Roo, Gijsbert de 50, 51
Roodhoedenveem 22, 26, 30, 35, 62
Rossem, Petrus van 50, 52, 59, 60, 64, 65, 67
Rotterdam Climate Initiative 178
Rotterdamsch Etablissement tot opslag, voorbereiding ten verkoop en levering van goederen, per ontvangcedullen 65
Rotterdamsche Droogdok Maatschappij (RDM) 116
Rotterdamsche Huishoudschool 128
Ruhrgebied 100
Salpeterhuis 47
Sautijn, Dirck 48
Scholten, A. 164
Schotse veem 35, 74
Schutrops, Jan Bert 173
Sea-Land 142
Sembodja 146
Seventer, Kees van 181, 184
Shell, 177, 181
Siebold, Philipp Franz von 55
Sliedrecht, schip 116
Sliedrecht, schip 140
Sluisjesdijk, 67, 76
Smith, firma 124
Smithom 124
Sniijders, N. 91, 95
Son, Marinus Pieter van, 86
Späth, Heinrich 119
Spido, 141
Spoor, Ton 156, 163, 165, 166
Spoorweghaven 93
ST/Kaneb 164
St. Job, pakhuis 76
St. Jobshaven 74, 94
Stad en Bedrijf 7
Stalpaert, Daniel 47
Standard Oil 119
Steen, Jan 27
Steenkolen-Handelsvereniging (SHV) 99
Stolt-Nielsen 164
Stoomvaart Maatschappij Insulinde 74
Stoomvaart-Maatschappij De Maas 108, 113, 116, 124, 127, 128, 131
Strohoedenveem 35
Sumatra, pakhuis 83
Swarth, H.J. 50

Swarttouw, C., stukgoedstuwadoor 98

Tankmaatschapij Dipping 80, 130
Tankstore 105
Teas Storage Company 103
Texelse veem 35
Theodora 155
Thomsen's Havenbedrijf 80, 89, 98
Trakranen, N. 64
Trekvogel, schip 141, 142
Unilever 121
Unitcentre 99
Univar Corporation 104, 105, 154, 157, 158, 163, 168, 187
Univar Europe 157
Universe Kuwait, tanker 175
Veerhaven, 64
Velsen, Jan van 26
Vereenigde Tankreederij (VT) 80, 130, 131
Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) 7, 11, 33, 40-42, 44, 46-50, 53, 60
Vereniging Nederlandsche Scheepvaartmaatschappij (VNS) 127
Vereniging van Effectenbezitters 164, 170
Vereniging van Rotterdamse Cargadoors 128
Vliet, Hendrik Pieter van 124
Volksbond tegen Drankmisbruik 93
Volksbondkantine 93
Voogt, Wilhelmina Alida (Willy) de 124, 128
Voorhoeve, Hendrik 65
Voorhoeve, Hendrik Willem Adriaan 64, 67
Voorhoeve, Hermanus Cornelis 50-52
Voorhoeve/ Van Rossem, familie 52
Vopak, Koninklijke 7, 10, 28, 40, 41, 155, 164-166, 168-171, 173-175, 177, 178, 181-184, 187
Vopak Agencies 169
Vopak Chemical Tankers 170
Vopak Horizon Terminal 173, 174, 176
Vopak Vegoil Barging 170
Votainer 143
Voûte, Hagemann & Fremersum 44
Vriesseveem 7, 10, 24, 29, 35, 71, 74, 77, 78, 89
Waalhaven 88, 91, 98, 99
Waterasveem 35
Westpoortterminal 180, 181
Westdijk, Klaas 155-158, 163, 164, 187
Westenbrugge, Rick van 158, 160, 165
Westerhaven 64
Wijsmuller 158
Winsemius, Pieter 163
Withoedenveem 22, 30, 35
Witte, Jack de 175
Zadelhoff, Drs. C. van, makelaarskantoor 95
Zeelandia, schip 119
Zeematex 120, 131
Zeeuwse veem 35
Zijdeveem 29, 35
Zwanengat 67
Zwartasveem 35
Zwarthoedenveem 35
Zweedse veem 29

COLOFON

Dit boek werd gemaakt door historisch onderzoeksbureau
Stad en Bedrijf in opdracht van Koninklijke Vopak.

Tekst: Boudewijn Pothoven, Stad en Bedrijf
Eindredactie: Matthijs Dicke, Stad en Bedrijf
Onderzoek: Boudewijn Pothoven en Jirsi Reinders, Stad en Bedrijf
Beeldredactie en projectcoördinatie: Kim van der Meij, Stad en Bedrijf
Fotografie: Tom Croes
Ontwerp: Inge Croes-Kwee, Manifesta Rotterdam
Druk: NPN Drukkers

Met dank aan: Harrie Baken, Johan Carel Bierens de Haan,
Leo Brons, Carel van den Driest, Siem Griffioen, Evert de Haan,
Piet Hoogerwaard, Jan Lafranca, Liesbeth Lans, Elsbeth Tiedemann,
Hans de Willigen en alle geïnterviewden.

© 2016 Stad en Bedrijf

ISBN 978-90-819748-9-9

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor meer informatie: www.stadenbedrijf.nl

Beeldverantwoording

De door Tom Croes gefotografeerde objecten zijn afkomstig uit:

Amsterdam Museum: 18, 19, 20 (links), 22, 23, 48
Collectie Koninklijke Vopak: 75, 101, 102, 122-123, 125, 147, 167, 179
Maritiem Museum Rotterdam: 114-115, 117, 132-133, 138-139, 151
Museum Rotterdam: 82
Stadsarchief Amsterdam: 14-15, 24, 28, 31, 36-37, 42-43, 45, 57, 63

Alle overige afbeeldingen zijn afkomstig uit het archief van Koninklijke Vopak, met uitzondering van:

Amsterdam Museum: 20, 33, 40, 46, 49
Fotopersbureau Dijkstra: 166
Maritiem Museum Rotterdam: 98, 106, 141
Privécollectie: 111, 124 (onder), 129, 140
Rijksmuseum Amsterdam: 10, 12-13, 16, 27, 34, 58
Shell Archief, Den Haag: 118 (boven)
Stad en Bedrijf: 108
Stadsarchief Amsterdam: 8, 17, 25, 38, 52, 60, 61, 70, 71, 72, 73, 86
Stadsarchief Rotterdam: 51, 66-67, 89, 110, 112, 113, 116, 118 (onder), 120, 124 (boven), 126, 127, 130, 134-135, 136, 137, 143, 144, 146, 149, 160
Het Vrije Volk: 90

