

Bredero's Bouwbedrijf - Ter Inleiding



't Kan verkeren. Met deze woorden sloot de Amsterdamse dichter en toneelschrijver G.A. Bredero in het begin van de zeventiende eeuw al zijn werk af. Het zijn inmiddels gevleugelde woorden, waarmee ik graag deze studie naar de opkomst en ondergang van het Bredero-concern wil inleiden.

Ik beschouw het als uiterst waardevol dat Wijn & Stael het initiatief heeft genomen om de geschiedenis van Bredero aan het papier toe te vertrouwen. Hopelijk draagt het ertoe bij dat de naam Bredero in de toekomst niet uitsluitend wordt geassocieerd met de ondergang van het concern, maar is er ook erkenning en waardering voor de vooraanstaande en leidende rol, die Bredero in ondernemingsland - en uiteraard in de Nederlandse bouwindustrie - heeft ingenomen. De onderneming heeft in 'de bouw' een voortrekkersrol vervuld. Deze constatering doet recht aan het beeld waarmee medewerkers die deel hebben uitgemaakt van Bredero terugdenken aan hun werkgever. Ook voor hen die zijdelings met de onderneming te maken hadden is de terugblik waardevol. Geschiedenis is in de regel leerzamer dan toekomst-prognoses.

Deze studie laat u nader kennismaken met een concern dat al ver voor de Tweede Wereldoorlog bekend stond als een zogenoemd 'eigen bouwer', die aandacht had voor zaken als industrialisatie en prefabricatie. Deze ontwikkelingen werden na 1945 onder leiding van Jan de Vries enthousiast voortgezet. Als een der eersten in de branche was Bredero in staat om niet uitsluitend de rol te vervullen van uitvoerend aannemer, maar om tevens het ontwerp te verzorgen. Het realiseren van wat wij heden ten dage 'design & construct'-contracten noemen, werd door Bredero geïnitieerd. Bredero was opnieuw een van de eerste die zich bezig hield met de ontwikkeling van projecten op het gebied van commercieel vastgoed, zoals kantoor- en winkelruimte. Hierbij speelde dochteronderneming Empeo een rol van betekenis. Hoogtepunt in de portefeuille van werken vormt ongetwijfeld het aanvankelijk geprezen, maar later verguisde Hoog Catharijne-complex in Utrecht. Het was voor die jaren uniek dat een gemeente met een projectontwikkelaar een

contract afsloot voor de ontwikkeling van de binnenstad. Nu, aan het begin van de 21ste eeuw, beschouwen we het als een volstrekt normale zaak dat gemeenten contracten aangaan met commerciële gebiedsontwikkelaars. Projectontwikkeling is in Nederland uitgegroeid tot een volwaardig vak met adequate opleidingen, tot op academisch niveau. Bredero heeft aan de bakermat van deze ontwikkeling gestaan.

Er zijn uit de geschiedenis van Bredero vele lessen te leren. Belangrijk is het om oog te hebben voor de internationalisatie van het concern. In het kader van die ontwikkeling werden door Bredero zowel binnen als buiten Europa middelgrote en grote projecten ontwikkeld en uitgevoerd. Het managen van dergelijke internationale 'ad hoc'-activiteiten verlangt zeker drie tot vier keer meer inspanning, dan het managen van een gelijkwaardig project in een thuismarkt. Dit komt voort uit de onbekende werkomgeving, die allerlei extra risico's met zich meebrengt. Een gestructureerde en grondige analyse van alle risico's bij internationale projecten - tegenwoordig standaardprocedures in onze onderneming - stond toen nog in de kinderschoenen. De gevolgen daarvan blijken meestal bij een neergaande economie. Als alle potentiële risico's zich dan materialiseren, kan een onderneming in de gevarezone komen. Als op dat moment het vertrouwen van de financiële wereld in het bedrijf ontbreekt, valt het doek. Zo verkeerde het Bredero. Twijfels over dit faillissement zullen altijd blijven, maar de geschiedenis neemt geen keer.

Het mag niet onvermeld blijven dat de opsplitsing van het Bredero-concern in 1988 ook een positieve kant had. Er zijn nauwelijks arbeidsplaatsen verloren gegaan. De meeste medewerkers van Bredero vonden emplooi bij andere Nederlandse bouwondernemingen, zoals BAM. Daardoor is de enorme kennis en kunde die door Bredero was opgebouwd niet verloren gegaan en is de knowhow door andere concerns benut voor eigen, verdere ontwikkeling.

Voor BAM betekende de overname van de bouw- en installatiebedrijven van Bredero B.V. een belangrijke uitbreiding en versterking van de activiteiten. Door het samengaan met Bredero Bouw werd BAM de grootste utiliteitsbouwer van Nederland. De integratie en uitwisseling van kennis en ervaring werd bevorderd door het besluit om de centrale stafafdelingen te huisvesten in de enkele jaren eerder gereedgekomen kantoren van het voormalige Bredero in Bunnik. Vanuit deze kantoren (op Bredero-grondvest) kon de ontwikkeling van Koninklijke BAM Groep N.V. een enorme vlucht nemen.

De bouw ná Bredero

Het toeval wil dat dit boek is geschreven in een periode dat de Nederlandse bouw het weer moeilijk heeft. Enerzijds is dat het gevolg van economische ontwikkelingen, anderzijds hangt het samen met het feit dat recentelijk bekend is geworden dat vele bouwondernemingen na 1992 de gangbare praktijk van het vooroverleg hebben voortgezet.

De bouwproductie in Nederland is de afgelopen jaren gedaald. De meeste bedrijven hebben zich genoodzaakt gezien om medewerkers te ontslaan. Een opleving van de bouweconomie laat nog op zich wachten. Vanuit die positie heeft de bouw ook nu behoefte aan ondernemingen die met nieuw elan de bakens uitzetten voor het komende decennium.

In dat kader gaat aandacht uit naar nieuwe contractvormen. Samen met de overheid - de grootste opdrachtgever voor vele bouwondernemingen - zal de bouwindustrie tot nieuwe contractvormen komen, waarbij meer en beter wordt gebruikgemaakt van alle knowhow die bij bedrijven aanwezig is. Hierbij valt te denken aan 'design & build'-contracten, alliantiecontracten, onderhoudscontracten voor langere termijn (zogenoemde 'framework'-contracten) en PPS-contracten (publiek-private samenwerking), waarbij de overheid privaat beschikbare gelden benut om noodzakelijke (infrastructurele) projecten tot stand te brengen.

Visie over de koers van de bouwwereld

Vaste rollenpatronen in de bouwindustrie worden steeds minder vanzelfsprekend. Wie vandaag hoofdaannemer is, kan morgen de rol van leverancier of onderaannemer vervullen. Waar nu een ingenieursbureau voor een opdrachtgever de rol van bouwheer speelt, wordt straks hetzelfde ingenieursbureau door een bouwbedrijf ingeschakeld om zijn diensten te leveren.

Vaste functionele verdelingen staan onder druk en vervagen. Daarnaast stellen privatisering en partnering, evenals de vraag naar betere producten met lagere kosten (gerekend over de totale levensduur), de bouw voor de opgave om in de gehele waardeketen actief te zijn: te ontwikkelen, te beheersen en te financieren. De complexiteit van zowel grote als kleine projecten neemt toe. Dit vereist continue verbreding en verdieping van kennis en bedrijfsactiviteiten. Dit alles in het licht van samen werken en samenwerken op basis van een vanzelfsprekende beheersing van primaire processen.

Ontwikkelingen in de markt

De ontwikkeling van de conjunctuur leidt op korte termijn onvermijdelijk tot scherpe prijsconcurrentie. Opdrachtgevers verlangen echter steeds vaker dat alle onderdelen van de waardeketen worden beheerst door betrouwbare partijen, die derhalve niet alleen een keten vormen maar ook in onderlinge samenwerking de optimale toegevoegde waarde creëren voor de opdrachtgever. Voor de lange termijn wordt verwacht dat 'integratie' in toenemende mate een sleutelbegrip wordt, zowel bij grootschalige als bij kleinschalige projecten.

Deze integrale aanpak betekent dat opdrachtgevers van bouwers meer functies vragen dan traditioneel bij een bouwer thuishoren. Dit is een proces dat natuurlijk al lang geleden is ingezet en waar de ontwikkeling in het ene land verder zal gaan dan in het andere, maar dat nog niet tot volle wasdom is gekomen. Waar traditioneel de aannemer louter wordt ingeschakeld voor de uitvoering van projecten, gebeurt het in het kader van de verschuivende verantwoordelijkheden dat meer bijdragen gevraagd worden ter ondersteuning van ontwerp en ontwerpuitwerking. Projectontwikkeling met grondverwerving en financiering en PPS liggen in het verlengde daarvan. De vraag uit de markt verschuift van productie naar prestatie en de bouwer ontwikkelt zich meer tot totaalaanbieder. Door dit opschuiven in de bouwkolom ontstaan nieuwe kansen in de markt, maar ook nieuwe risico's. De aanbieder is niet alleen voor meer onderdelen verantwoordelijk, maar tevens wordt van de bouwer verwacht garant te staan voor het geheel en zelfs voor de juiste functievervulling van het gebouwde. Dit vraagt om heel andere kwaliteiten in de onderneming.

Deze nieuwe risico's kunnen bouwondernemingen opvangen door:

- bewust in meer procesfasen te opereren en dit ook te onderkennen in de eigen bedrijfsvoering;
- de interface tussen de fasen te beheersen;
- in de ontwerpfase te anticiperen op vraagstukken in realisatie en exploitatie.

Op deze wijze wordt proactief ingespeeld op de vraag vanuit opdrachtgevers.

Publiek-private samenwerking

De bouw en het onderhoud van algemene voorzieningen - zoals tunnels, wegen, ziekenhuizen, scholen, gerechtsgebouwen en gevangenissen - zijn van oudsher taken van de overheid. Steeds vaker ontstaan initiatieven waarbij het bedrijfsleven deze overheidstaken onder bepaalde voorwaarden overneemt. In dat verband wordt gesproken over PPS-projecten. Andere afkortingen en begrippen zijn PFI (Private Finance Initiative), concessies, PPP's (Public Private

Partnerships) of DBFOT-projecten (Design, Build, Finance, Operate, Transfer). Op grond van een toegenomen financieringsbehoefte bij vele Europese overheden is de verwachting gerechtvaardigd dat in navolging van het Verenigd Koninkrijk ook elders in Europa totstandkoming van PPS-projecten een grote vlucht zal nemen.

Private financiering van bouwprojecten kreeg in het Verenigd Koninkrijk een stimulans met de introductie van het Private Finance Initiative in 1992. Het was noodzakelijk de staatsschuld terug te dringen om te voldoen aan de criteria voor toetreding tot de Economische en Monetaire Unie. Daardoor was er onvoldoende ruimte voor investeringen in bijvoorbeeld infrastructuur en het gevangeniswezen. Door gebruik te maken van de financiële en managementexpertise die binnen de private sector aanwezig is, realiseren overheden projecten sneller en tegen lagere kosten.

Voor elk PPS-project dat op de markt wordt gebracht vormt zich veelal een aantal consortia, waarin meestal een bouwonderneming, een financiële instelling, een exploitatiemaatschappij en de nodige adviesinstellingen samenwerken. Elk consortium maakt op basis van een programma van eisen een aanbieding voor de exploitatie gedurende de contractperiode van bijvoorbeeld 25 jaar.

Met achttien PPS-projecten in portefeuille behoort Koninklijke BAM Groep tot de leidende ondernemingen in Europa op dit gebied. In de sector Infra werd in 2001 al succes geboekt met de opdracht voor de bovenbouw van de Hogesnelheidslijn-Zuid via het consortium Infrasppeed. Hieraan zijn inmiddels toegevoegd het PPS-contract van de N50/A59 en de verbreding van de N31 Leeuwarden - Drachten. Bij dit laatste project draagt het consortium Wâldwei.com verantwoordelijkheid voor zowel ontwerp, bouw en onderhoud als de financiering. Wâldwei.com zal de N31 beheren en onderhouden tot en met 2023. De activiteiten uit hoofde van PPS of concessie management betreffen langdurige projecten met een meer voorspelbare kasstroom. Door de toename van het aandeel van deze activiteiten in de portfolio van ondernemingen, zal naar verwachting de volatiliteit van de kasstromen verminderen en het risicoprofiel van ondernemingen verbeteren.

Het Bredero-concern is in 1988 opgegaan in en samengesmolten met andere bouwondernemingen. Daarin - en nu in deze studie - leeft de eens zo trotste onderneming voort. Bredero bewees opnieuw dat het kan verkeren.