

Naar een internationaal bouwconcern, 1947-1986



Opera House in Sydney

Anno 1970 waaide de vlag van het Bredero-concern op diverse continenten en hield het bedrijf zich behalve met bouwactiviteiten ook bezig met het aanleggen en onderhouden van oliepijpleidingen, projectontwikkeling en divers advies- en onderzoekswerk. Dit hoofdstuk vertelt het verhaal hoe een Utrechts bouwbedrijf uitgroeide tot een concern met 40 dochterbedrijven.

Met de benoeming van J. de Vries tot directeur en de steun van de Herstelbank in de rug zou Bredero's Bouwbedrijf na 1947 een enorme groei doormaken. Na het loslaten van de centrale sturing van de Nederlandse Wederopbouw boorde het bedrijf in de jaren vijftig nieuwe werk terreinen aan in Australië, Nieuw-Guinea en Perzië. De buitenlandse avonturen en de bouwactiviteiten in het eigen land leverden het concern winst en nieuwe kennis op. In de jaren zestig probeerde het de in Australië succesvol gebleken formule van projectontwikkeling uit in Nederland. De bouw van Hoog Catharijne was het uitvloeisel hiervan en markeerde het finest hour van de onderneming. Het project was een nieuwe illustratie van haar innovatieve vermogen, maar zorgde ook ervoor dat ze in haar vestigingsplaats in de jaren zeventig omstreden werd. Met de projectontwikkeling als handelsmerk ontwikkelde het bouwbedrijf zich tot een industrieel concern met activiteiten in vele landen. Totdat in de jaren tachtig de economische tegenwind orkaankracht bereikte, was deze strategie succesvol.

Bredero als industriële bouwer, 1947-1951

Bredero was anno 1947 een Utrechts, katholiek bouwbedrijf met een hoofdkantoor aan het deftigste deel van de Nieuwegracht, werkplaatsen op

verschillende locaties in de stad en een betonfabriek in Maarssen. De buitenwacht wist weinig van de recent plaatsgevonden machtswisseling waardoor het niet langer een familiebedrijf was.

Centrale persoon in de ontwikkeling van het bedrijf vanaf 1947 was de wis- en natuurkundige J. de Vries. De Vries was eerder leraar wis- en natuurkunde aan het Vossius Gymnasium en het Gemeentelijk Gymnasium in Amsterdam. Tijdens de bezetting was hij actief geweest in de illegaliteit in Amsterdam, waarbij hij over de grenzen van de religieuze en politieke scheidslijnen heen als gereformeerde onder meer samenwerkte met de latere CPN-fractieleider in de Amsterdamse gemeenteraad, Henk Gortzak, en fotograaf Cas Oorthuys. De communist Oorthuys zou de huisfotograaf van het bouwbedrijf worden.



Woningbouw in 's-Hertogenbosch

In augustus 1945 was De Vries bij Bredero in dienst getreden om het laboratorium van de betonfabriek te leiden. Twee jaar later volgde hij Adriaan Bredero op als directeur op aangegeven van de Herstelbank. De bank verwachtte dat de twintig jaar jongere De Vries met zijn natuurwetenschappelijke scholing en verzetsachtergrond de mogelijkheden had om het bedrijf een nieuwe start te geven en te verlossen van de smet op het blazoen die het had opgelopen door het bouwen tijdens de bezetting.

De machtswisseling was echter in het najaar van 1947 nog niet voltooid. De directeuren De Vries en A.Th. Stigter streden met president-commissaris A.H. Bredero over de schuldvraag van de slechte financiële situatie van het bedrijf. Deze machtsstrijd werd pas definitief beslecht met het overlijden van Bredero in december 1947, terwijl het tot 1950 zou duren voordat ook de invloed van de familie als aandeelhouder was uitgespeeld.

In de raad van commissarissen die in de zomer van 1947 tot stand kwam zat een aantal invloedrijke academici. Oud-hoogleraar Kruyt had talrijke commissariaten en verrichtte werk voor TNO en Unesco, L.R. Sinnige was directeur van de

Zoutunie en A.H.M. Albrechts fungeerde als secretaris van de Katholieke Werkgeversvereniging en als hoogleraar aan de Katholieke Economische Hogeschool in Tilburg vanaf 1949. Na het overlijden van A.H. Bredero in december 1947 zochten de commissarissen rooms-katholiek vakbondsbestuurder en kamerlid J. Andriessen aan als president-commissaris. Andriessen, die na de zuivering van de katholieke vakbeweging in 1941 emplooi had gevonden bij Bredero als directiesecretaris, was voor de familie Bredero, die op dat moment nog de meerderheid van de aandelen bezat, als vertrouwensman acceptabel. Kruyt c.s. hoopte dat de invloed van de KVP-voorzitter die de bouwsector van haver tot gort kende, het concern ten goede zou komen**(i)**.

Andriessen zou tevens een sleutelrol spelen bij de onderhandelingen die De Vries met de weduwe Bredero voerde over de aandelen van de familie. De discussie leidde ertoe dat de Herstelbank alle aandelen op vijftig na van de familie overnam evenals de octrooien op naam van A.H. Bredero in ruil voor kwijtschelding van een schuld van 50.000 gulden van de familie aan het bedrijf en een jaargeld van 5.000 gulden**(ii)**.

Directie en commissarissen zegden mevrouw Bredero toe de bedrijfsnaam te handhaven. Ze waren tot de conclusie gekomen dat naamsverandering om de weerstand tegen het bedrijf weg te nemen, weinig zinvol was. De buitenwereld zou toch weten met welke firma ze van doen had.

Het bouwbedrijf leende in de zomer van 1947 1,6 miljoen gulden van de Herstelbank. De helft hiervan gebruikte het om schuldeisers tevreden te stellen, de andere helft om bouwwerken voor te financieren**(iii)**.

De kapitaalinjectie van de Herstelbank verzekerde niet alleen het voortbestaan van de onderneming, maar bood ook mogelijkheden tot expansie. Het bedrijfsbeleid bleef uitgaan van investeren in de industriële bouwwijze en proberen de afzet ervan te vergroten. Door het aankopen van toeleveranciers probeerde de directie levertijden veilig te stellen om vertraging in bouwprojecten met de daaruit voortvloeiende boetes te voorkomen. In tegenstelling tot A.H. Bredero eerder, beschikte De Vries door de steun van de Herstelbank wel over de middelen om de productie te moderniseren en de afzet te financieren.

Amerika was het grote voorbeeld. In 1947 maakten De Vries en staflid J.A.F.C. Marckmann een studiereis naar de Verenigde Staten waar ze behalve bouwbedrijven en machinefabrieken tevens de Ford- en Lockheedfabrieken bezochten. Ze waren zeer onder de indruk van de organisatie van de productie in de bezochte ondernemingen. Voor bouwers met industrialisatie van het

bouwproces als oogmerk boden dergelijke bezoeken een blik op het bedrijfsmatige paradijs.

De seriematige productie, de vergaande mate van mechanisering en het in de onderneming integreren van toeleveranciers (ook wel verticale integratie genoemd) was het klassieke Fordistische recept zoals dat ook door diverse grote Nederlandse industriële bedrijven werd nagestreefd. Philips was wellicht het meest in het oog springende voorbeeld, maar bepaald niet het enige Nederlandse bedrijf dat verticale integratie en gestandaardiseerde massaproductie in de praktijk bracht. De verhalen over de 'wetenschappelijke' organisatie van de productie in de Verenigde Staten ontmoetten bij de commissarissen veel weerklank. Commissaris Kruyt was enthousiast. Als medeoprichter van TNO en Utrechts hoogleraar scheikunde was hij de verpersoonlijking van de vermenging van wetenschap en industrie**(iv)**. Bredero behoorde tot de voorhoede van het Nederlandse bedrijfsleven waar het ging om het toepassen van Amerikaanse recepten. Het Marshall-programma zou pas in de loop van 1948 in Nederland goed van de grond komen en zijn invloed doen gelden**(v)**.

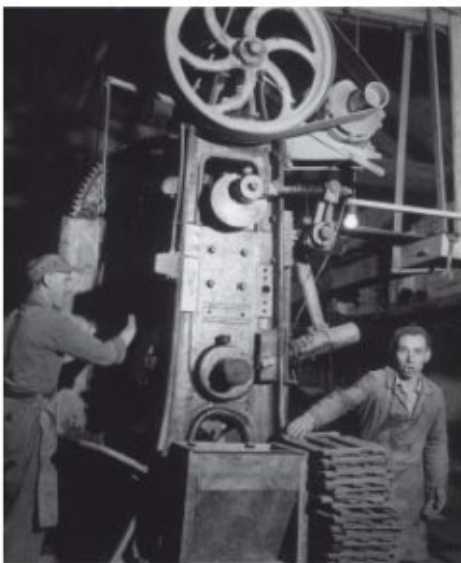
Ondertussen lichtte de grand old man van het Nederlandse organisatie- en advieswezen E. Heymans de bedrijfsvoering van de betonfabriek door, waar sinds 1941 betonblokken en betonnen vloerelementen werden gemaakt. De sociaal-democraat Heymans was sinds de jaren twintig één van de voorvechters van het Taylorisme en was de stichter van één van de eerste Nederlandse organisatie-adviesbureaus**(vi)**.

Heymans voerde in de betonfabriek in de zomer van 1947 en de winter van 1948 tijdstudies uit en deed De Vries c.s. aanbevelingen voor het stroomlijnen van de productie. Directie en commissarissen lazen zijn rapporten nauwgezet. Naar aanleiding van de reis van De Vries en Marckmann schaften ze een Bessemer blockmaking machine aan. Met de machine konden drie arbeiders evenveel betonstenen produceren als 35 arbeiders eerder met houten mallen**(vii)**.

De aankoop van de pers was bedoeld om de productie op te voeren maar ook om op arbeidskosten te besparen. De commissarissen en directie klaagden regelmatig over de stijgende lonen. Gelijktijdig met de introductie van de machine werden de werkzaamheden in de betonfabriek volgens de richtlijnen van Heymans gerationaliseerd. Vanaf januari 1948 was de betonfabriek winstgevend**(viii)**.

Het laboratorium droeg met testen zorg voor de kwaliteit en het dragende vermogen van het geproduceerde beton. Met het ministerie voor Wederopbouw en Volkshuisvesting werd intensief informatie uitgewisseld. Toen het laboratorium

begin jaren vijftig te klein werd, verhuisde het naar De Meern. In later jaren hield de staf zich ook bezig met het testen van andere materialen dan alleen beton. In dezelfde periode besloot de directie ook haar productie te verbreden. Als eerste kocht ze de N.V. Timmer- en Meubelfabriek 'De Oude IJssel', in 1949 volgde dakpannenproducent 'Swalmen', daarna gresbuizenfabriek 'Belfeld'. Op basis van een volgende Amerikaanse reis ging de directie in 1950 tevens over op de fabricage van betonnen dakpannen. Ze berekende dat de kostprijs hiervan 10% onder die van gebakken dakpannen lag. Ook hiervoor importeerde ze de benodigde productieapparatuur uit de Verenigde Staten(**ix**).



De dakpannenfabriek Swalmen

Bredero kon dergelijke Amerikaanse machines aanschaffen met in het kader van de Marshallhulp vrijkomende deviezen en financiële ondersteuning van het ministerie van Wederopbouw en Volkshuisvesting. De Vries bouwde goede contacten op met ambtenaren van dit ministerie.

Deze contacten zorgden er ook voor dat de onderneming in 1948 en de volgende jaren veel werk kon verzetten voor de wederopbouw. Het eerdere wantrouwen ten aanzien van Wederopbouwambtenaar Z.IJ. van der Meer die een eigen betonsysteem zou bevoordelen, verdween als sneeuw voor de zon. Van der Meer groeide uit tot een zeer gewaardeerde relatie die Bredero van een constante stroom opdrachten voorzag. Het bedrijf kon hierdoor nu zijn montagemethode op ruime schaal toepassen.

De tijdens de bezetting ontwikkelde B2(Bredero Beton)-blokken maakten het

mogelijk om muren veel sneller te stapelen dan met waalstenen mogelijk was. Het bedrijf lanceerde de slagzin 'dat twee metselaars het werk doen van zeven'. Aanvankelijk werden de B2-blokken alleen voor tussenmuren gebruikt, in de loop van de jaren vijftig zou het bedrijf ook dergelijke blokken voor andere doeleinden ontwikkelen. Tevens ging het over op de fabricage en toepassing van geprefabriceerde kozijnen, tussenwanden, plafondplaten en andere bouwelementen.

De woningen werden aanvankelijk met bakstenen afgewerkt om ze het gewenste traditionele uiterlijk te geven. De financiële omstandigheden en culturele voorkeuren zorgden voor een samengaan van industriële en traditionele bouwwijzen(x).

In een latere fase zou het bedrijf ook overgaan tot de fabricage en toepassing van geprefabriceerde dragende betonnen elementen en al dergelijke systemen ook in de utiliteitsbouw gaan toepassen. De woningbouw vormde echter de basis van de ontwikkeling van de systeembouw.

Ook de samenwerking met gemeenten verbeterde. Eerdere geluiden dat deze afwerend reageerden op systeembouw en slechts zeer langzaam gronden ter beschikking stelden voor woningbouw, verstomden. De geleidelijke vergroting van de efficiëntie van het ambtelijke apparaat van Wederopbouw en de centrale sturing van de woningbouw vanuit Den Haag wierpen hun vruchten af(xi).

Vanaf 1948 stegen de aantallen in Nederland per jaar gebouwde woningen sterk, mede onder invloed van de opgaande economische conjunctuur en het beschikbaar komen van de Marshallhulp(xii).

Het ministerie had een sterke voorkeur voor systeembouw om zo de tekorten aan bouwvakarbeiders en traditionele materialen te omzeilen, Bredero profiteerde hiervan. In 1948 realiseerde het Utrechtse bouwbedrijf een kwart van het totaal aantal opgetrokken Montagewoningen in ons land(xiii). Volgens geschiedschrijver van de wederopbouw H.T. Siraa was Bredero's methode één van de vier meest succesvolle bouwsystemen in Nederland(xiv).

In het begin van de jaren vijftig realiseerde Bredero zo'n 1500 woningen per jaar(xv). Het overgrote deel van de meer dan 50.000 woningen per jaar in Nederland werd overigens op traditionele wijze gebouwd. In 1948 zette het bouwbedrijf dertien miljoen gulden om en was het weer winstgevend. De omzetstijging was spectaculair, in 1946 had het concern slechts viereenhalf miljoen gulden omgezet en in 1947 drieënhalf miljoen. Winstuitkeringen deed het bedrijf niet, winst werd geherinvesteerd. Zijn financiële positie verbeterde per

jaar. De opgaande lijn was terug te voeren tot de initiatieven van de directie die in vruchtbare aarde vielen in de voedingsbodem van de verbeterende economische conjunctuur na 1947, de Marshallhulp en de regeringspolitiek waardoor de wederopbouw vaart kreeg. Bredero's Bouwbedrijf had het tij mee.

Omzet Bredero's Bouwbedrijf 1943 - 1948

('Analyse Bedrijfsresultaten Bouwafdeling Bredero's Bouwbedrijf, 9 april 1949'. HUA/Archief Bredero, doos 15.)

1943: f 3.150.000,00

1944: f 3.080.000,00

1945: f 980.000,00

1946: f 4.415.000,00

1947: f 3.550.000,00

1948: f 13.430.000,00

Naar nieuwe horizonten: 1951-1959

In 1952 reisden zo'n veertig werknemers van het bouwbedrijf per vliegtuig naar Australië om daar geprefabriceerde woningen te gaan bouwen. Het Australische project was het begin van wat een omvangrijke reeks buitenlandse dochterondernemingen zou worden. De activiteiten op de Nederlandse markt werden aangevuld met diverse bouwactiviteiten overzee. De aanleiding voor de buitenlandse expansie was de aankondiging van minister van Volkshuisvesting J. in 't Veld in 1951 om de centrale regie van het ministerie over de wederopbouw te willen loslaten. Voor de directie was dit aanleiding om nieuwe markten te verkennen voor haar systeembouw om haar afhankelijkheid van de politiek te verminderen.



Door Bredero gebouwde woningen in de Amsterdamse uitbreidingswijk Bos en Lommer (1951)

In 1950 was De Vries via via in contact gekomen met de Australische regering die buitenlandse ondernemingen wilde inzetten om de ontstane woningnood als gevolg van de massale immigratie op te lossen. Hij dacht aan de bouw van houten noodwoningen en zocht de samenwerking met de Maatschappij voor Havenwerken in Amsterdam, op dat moment een van de grootste bouwers van Nederland en vooral actief op civieltechnisch gebied. Later dat jaar reisde de Indonesische vertegenwoordiger van Havenwerken samen met het hoofd van het bouwbedrijf van Bredero G.J. Dusseldorp naar Australië. Daar aangekomen leken er mogelijkheden te bestaan om houten prefab-woningen van Zweeds-Finse makelij op te trekken voor het personeel van het Snowy Mountain project, een grootscheepse aanleg van een stuwmeer, bedoeld voor opwekking van elektriciteit en voor de irrigatie van de droge Australische hoogvlakte. Aanvankelijk hadden de vertegenwoordigers van de Herstelbank bezwaar om met hun geld overzee te bouwen in plaats van het ten goede te laten komen aan de Nederlandse wederopbouw, maar De Vries wist hen ervan te overtuigen dat in Australië veel geld verdiend kon worden(xvi). Eerder had De Vries al plannen ontwikkeld om in West-Duitsland of in Zuid-Afrika te gaan bouwen, maar dit was op niets uitgelopen (xvii). Dat hij risico's niet schuwde, bleek ook uit besprekingen in Indonesië om in de net onafhankelijke kolonie woningbouwprojecten uit te voeren. *'Gezien de interne moeilijkheden in Indonesië'* zag Bredero hiervan af(xviii).

Om de prefab-woningen te kunnen bouwen, migreerden in 1952 veertig persoonsleden onder aanvoering van Dusseldorp naar Australië, waar Bredero en de Maatschappij voor Havenwerken een dochteronderneming oprichtten. De directie hoopte dat het 200 woningen grote contingent een eerste aanzet tot verdere expansie in Australië zou zijn, maar de vooruitzichten waren onzeker.

Voorstellen van Havenwerken om een vertegenwoordiger van dat bedrijf de Australische vestiging te laten leiden, wees de Bredero-leiding af. Volgens hen diende het Australische bedrijf onafhankelijk van de aandeelhouders Bredero en Havenwerken te opereren. Dusseldorp zou hiervoor de geschikte kandidaat zijn. Sommige commissarissen waren bevreesd dat het moederbedrijf weinig profijt van zijn Australische dochter zou hebben. De Vries hield hun voor dat Bredero een omvangrijke export richting Australië kon verwachten. Dat de exercitie met de bouw van de 200 prefab-woningen direct kostendekkend was, trok de twijfelaars over de streep. *'In dit project zit een behoorlijke winstmarge; de kosten van de gehele nieuwe onderneming wordt praktisch geheel door deze 200 woningen opgevangen'*, stelde De Vries **(xix)**.

Het Australische project verliep zeer voorspoedig. Civil and Civic Contractors (CCC), zoals de dochteronderneming gedoopt was, verrichtte meerdere woningbouwprojecten voor een regionale elektriciteitsmaatschappij met een waterkrachtcentrale in aanbouw en andere overheidsorganen. Toen in 1953 met de bouw van de ministeries in de nieuwe federale hoofdstad Canberra werd gestart, kreeg CCC verscheidene grote opdrachten toegespeeld, aanvankelijk onderhands, na verloop van tijd ook via openbare aanbestedingen. Aanvankelijk moest het bouw materiaal uit Europa komen, maar al snel werd ook in Australië productiecapaciteit opgezet. De uit Nederland afkomstige kennis op gebied van prefab-bouw vulde het bedrijf aan met kennis over de betonconstructie van Amerikaanse consultancy bureaus actief in Australië, waardoor het bedrijf ook hoogbouw kon gaan uitvoeren **(xx)**.

In 1956 startte de onderneming met de constructie van het twintig verdiepingen tellende Caltex House in Sydney, op dat moment het hoogste gebouw van Australië. Na de gebleken betrouwbaarheid van haar betonskeletten wierp de Bredero-dochter zich onder meer op flatbouw. In 1960 ontwikkelde CCC een plan voor de bouw van kantoorgebouwen en 'torenflats' aan de haven van Sydney, waarvoor het oudste stadsdeel van Sydney, The Rocks, afgebroken werd **(xxi)**. Projecten in andere Australische steden volgden. In de jaren zestig groeide CCC uit tot een van de grootste Australische bouwbedrijven. Ook werkte het bedrijf

mee aan de bouw van de Opera House in Sydney, zij het dat de betonnen schaaldaken aan een andere bedrijf werd overgelaten(**xxii**).

Op dat moment voelde het bedrijf zich nog niet ervaren genoeg om zich aan een dergelijke constructie te wagen. Om deze expansie te kunnen financieren richtte CCC in samenwerking met verzekeringsmaatschappijen en andere institutionele beleggers de vastgoedmaatschappij Lend Lease op. In Australië hadden net als in Groot-Brittannië dergelijke partijen al veel langer belangstelling voor investeren in vastgoed, in tegenstelling tot Nederland waar deze traditie ontbrak. Met de deelname van andere partners en de daaropvolgende beursgang zou het belang van Bredero in CCC en Lend Lease in het begin van de jaren zestig snel kleiner worden en de band tussen het Australische bedrijf en het Nederlandse moederbedrijf steeds losser raken, ondanks dat de grote man van Lend Lease en Civil and Civic, Dusseldorp, in 1960 tevens tot directeur van het Utrechtse moederbedrijf werd benoemd. In 1970 zou Bredero het resterende belang van Bredero in Lend Lease verkopen. Het pessimisme van sommige Bredero-bestuurders, dat de Australische onderneming op den duur haar eigen weg zou gaan, werd bewaarheid, net als ook het grootste deel van de winsten in Australië bleef en niet naar Nederland vloeide. Daar staat tegenover dat de experimenten van de Australische dochter met projectontwikkeling en samenwerking met institutionele beleggers door het Nederlandse moederbedrijf zouden worden nagevolgd. Bredero exporteerde kennis over systeembouw naar Australië en kreeg er kennis over projectontwikkeling en hoogbouw voor terug.



Opera House in Sydney

De Bredero-leiding zocht in de jaren vijftig naar mogelijkheden om haar Australische succesformule in andere landen te herhalen. In 1953 werkte ze plannen uit om in Nieuw-Guinea actief te worden. Net als in Australië zou ook hier de overheid de opdrachtgever zijn, in dit geval betrof het de Dienst Opbouw Nieuw-Guinea. Het idee om hier te gaan bouwen werd Bredero aan de hand

gedaan door voormalig Wederopbouwambtenaar Van der Meer, inmiddels opgeklommen tot Directeur Volkshuisvesting.

In deze periode maakte de Nederlandse regering voor het eerst ernst met de ontwikkeling van Nieuw-Guinea. Gouverneur J. van Baal meldde tijdens een lezing in het Tropeninstituut dat 'het hoofddoel van de huidige machthebbers is, het vormen van voldoende steunpunten voor de ontsluiting van bepaalde gebieden in het binnenland'(xxiii).

Eerst dienden nederzettingen aan de rand van het eiland, na Groenland het grootste ter wereld, te worden opgebouwd. Hierna zou expansie mogelijk zijn in het binnenland dat op dat moment deels nog nooit door blanken was bezocht. Het ministerie van Uniezaken en Overzeese Rijksdelen wilde bij zijn pogingen om de Nederlandse aanwezigheid uit te breiden op Nieuw-Guinea naast het al actieve aannemersbedrijf IJsselstein uit Gouda graag ook Bredero inschakelen. In dezelfde periode startte ook de Hollandsche Beton Maatschappij er bouwactiviteiten(xxiv).

De in Australië voor CCC werkzame L. Roos bezocht Nieuw-Guinea en rapporteerde aan het Utrechtse hoofdkantoor dat de kolonie Bredero veel mogelijkheden bood. Het Utrechtse bedrijf stichtte daarop met IJsselsteins Aannemersbedrijf een dochteronderneming in Hollandia, met 50% van de aandelen voor ieder bouwbedrijf. Het gouvernement garandeerde de nieuwe firma gedurende drie jaar een omzet van twee miljoen per jaar 'mits behoudens met leidinggevend personeel, met inheemse arbeidskrachten wordt gewerkt'(xxv).

De onderneming mocht 6% winst berekenen. 'Deze wordt uitgekeerd over alle door de N.V. te maken kosten'. Roos werd met de leiding belast. De Vries c.s. verwachtten dat hij als voormalige Wederopbouwambtenaar goed met de ambtelijke opdrachtgevers overweg zou kunnen. De onderneming kreeg de opdracht Hollandia en Biak op te bouwen. Toen IJsselsteins Aannemersbedrijf zich in 1955 terugtrok uit Nieuw-Guinea, zette Bredero de activiteiten alleen voort. Advies- en ingenieurswerk voor de bouwprojecten werd verricht door ingenieursbedrijf Arin, een andere dochteronderneming met Van der Meer als president-commissaris(xxvi).

'Onze vestiging omvat een bouwbedrijf, een timmerfabriek, een blokkenfabriek en een zeer bescheiden transportafdeling', meldde het personeelsblad De Baak over de Bredero-vestiging in Hollandia. 'Met deze bedrijven hebben we alles gebouwd wat in een stad nodig is: scholen, kerken, kantoren en in de laatste jaren het

Gouvernementspaleis, het verblijf van de commandant Zeemacht, het centrale ziekenhuis, maar vooral woningen, veel woningen' **(xxvii)**.



Papoea's bezig met het vormen van betonstenen voor Brederos' dochteronderneming op Nieuw-Guinea

Ook op Nieuw-Guinea paste Bredero betonconstructies toe. Het bouwde hoofdzakelijk met lichte betonstenen, die door de Papoea's gedeeltelijk met handstampers werden vervaardigd uit cement en gebroken koraal. Om de stenen te vormen zette Bredero een blokkenmachine in.

Waar eerder Hollandia uit niet meer bestaan had dan een aantal door het Amerikaanse leger in de Tweede Wereld oorlog achtergelaten barakken, ontstond nu in het oerwoud een stad. Opzichters, administrateurs en ingenieurs voor de opbouw van Hollandia en Biak betrok het bedrijf uit Nederland. De verdiensten van deze staf waren tweemaal zo hoog in Nederland verdiend kon worden. Het animo om in Nieuw-Guinea te gaan werken was groot. Het enthousiasme voor het gebied deelden de ter plekke werkzame Bredero-mensen met hun directeur De Vries die het gebied jaarlijks bezocht op weg naar Australië. In 1961 vloog deze met zijn dochter die net eindexamen Gymnasium had gedaan met een postvliegtuigje naar de kort tevoren 'ontdekte' Baliemvallei **(xxviii)**. Bredero was als bouwer actief in Nieuw-Guinea tot aan de overdracht van het gebied in 1962 aan Indonesië.

Een derde buitenland waar Bredero bouwactiviteiten ontplooiden in het midden van de jaren vijftig was Perzië, het tegenwoordige Iran. In 1957 trok het bouwbedrijf in de havenplaats Abadan en in Teheran woningen en bedrijfsgebouwen op. Later zou het zich hier zelfs met wegeaanleg bezig houden, een terrein dat het in Nederland schuwde. In samenwerking met Werkspoor richtte het ingenieursbureau Mecon op, dat onder andere olie-installaties en andere infrastructuur op het eiland Khargh ontwierp. Met de projecten in Australië en Nieuw-Guinea in operatie werd het lastiger om voldoende geschikt personeel voor uitzending te vinden, vooral ook vanwege de krappere wordende arbeidsmarkt in Nederland(**xxix**).

De buitenlandse activiteiten waren vooral ingegeven vanwege hun winstgevendheid, maar ze pasten tevens in een streven naar risicospreiding. Bouwbedrijven zijn traditioneel nogal conjunctuurgevoelig. Door ook in het buitenland opdrachten te verwerven, kon Bredero de gevolgen van de Nederlandse conjunctuurgolven dempen met buitenlandse inkomsten. Het personeelsblad De Baak legde uit: *'Dit betekent, dat de conjunctuurgevoeligheid van ons bedrijf als geheel is afgenomen. Heeft Minister Witte niet de beschikking over voldoende geld, dan wil dit nog niet zeggen dat zijn Australische collega ook platzak is'*.

Het blad verzekerde zijn lezers dat niemand tegen zijn zin naar het buitenland zou worden uitgezonden aangezien Bredero tot voor kort alleen voor de Nederlandse markt werkte. Werknemers die bij het bouwbedrijf waren gaan werken, hadden niet kunnen verwachten dat ze misschien in het buitenland zouden werken(**xxx**). Uit de verhalen die in het personeelsblad De Baak verschenen, sprak een fascinatie voor het werken in Perzië, waarbij foto's van lemen huizen, palmbomen en tekeningen van gesluierde vrouwen met waterkruiken op het hoofd de toon zetten.

De buitenlandse activiteiten waren het resultaat van een bewuste bedrijfsstrategie. In de keuze voor de werkterreinen speelde de toevalsfactor een grote rol. Dat Bredero in Australië, Nieuw-Guinea en Perzië terecht kwam, was terug te voeren op toevallige persoonlijke contacten. De buitenlandse activiteiten betekenden desalniettemin een letterlijke verbreding van de horizon van het bedrijf.

Ondanks de lucratieve buitenlandse projecten bleef Bredero een fors deel van de omzet in Nederland behalen. Het concern bleef een belangrijke bouwer van woningen in alle delen van het land, al koos het er bewust voor in 1956-1957 het

aantal projecten woningbouwprojecten te beperken om zijn capaciteit niet te veel te belasten. Behalve eengezinswoningen, trok het bedrijf ook voor het eerst flatwoningen op. In Utrecht bouwde Bredero onder andere portiekwoningen in Zuilen en Kanaleneiland. Tevens richtte het bedrijf zich meer en meer op het bouwen van utiliteitswerken als fabriekshallen, het ziekenhuis Oudenrijn en de Pegasuscentrale aan het



De bouw van de centrale Lage Weide in Utrecht (1959)

Amsterdam-Rijnkanaal. Bij de bouw van de centrale Lage Weide maakte Bredero gebruik van een stalen skelet ingevuld met betonplaten. Het bedrijf stichtte verder samen met andere bouwers een betonmortel fabriek en nam deel in het Centraal Op- en Overslagbedrijf (Cobu), gevestigd aan een speciaal aangelegde insteekhaven aan het Amsterdam-Rijnkanaal.

De omzet van het concern verzevenvoudigde in de jaren vijftig tot 82 miljoen gulden in 1960. Op het laatst van de jaren vijftig haalde Bredero het grootste deel van zijn omzet in het buitenland(**xxxi**).

Het bedrijf produceerde aan het eind van de jaren vijftig een solide bruto winst van vijf miljoen gulden per jaar. In 1956 keerde het bedrijf weer voor het eerst dividend uit, 10%. De volgende jaren zouden de dividenduitkeringen stapsgewijs oplopen tot 20% in 1962. De inkomsten stelden het bouwbedrijf in 1959 in staat de schuld aan de Herstelbank af te betalen, waarna de aandelen in handen

kwamen van particuliere en institutionele beleggers(**xxxii**).

De mooie winst- en omzetcijfers maakten Bredero tot een gewild investeringsobject. Op 27 december 1960 vlogen de employeés van het hoofdkantoor en het laboratorium met twee vliegtuigen van de KLM naar Parijs voor een dagje uit. Het uitstapje werd afgesloten met een diner op 65 meter hoogte in de Eiffeltoren. Het reisje was een heldere illustratie van de voorspoed die het concern inmiddels kende. Het uitje tekende ook het belang dat de bedrijfsleiding toekende aan goede verhoudingen in het bedrijf. Zo kende het bedrijf ook een hengelsportclub en een toneelvereniging. Jaarlijks werd het personeel van de betonfabriek bij de familie De Vries in Vinkeveen ontvangen, waar ze na een viswedstrijd in de tuin at. Verder stelde het bedrijf vanaf 1949 's zomers vakantiehuisjes voor gezinnen van medewerkers ter beschikking.



Een Bredero-Zomerkamp

Een jaar eerder was Bredero al begonnen met kinderkampen onder de inspirerende leiding van mevrouw De Vries, waaraan kinderen van werknemers van het bouwbedrijf en van de dochterbedrijven deelnamen. Het initiatief voor de kampen was genomen door personeelschef Tieland van de betonfabriek in Maarsse(**xxxiii**).

Tegen de achtergrond van de opgaande conjunctuur en de stijgende welvaart in Nederland zou het bedrijf zijn blik in het volgende decennium weer meer op zijn thuisland en zelfs op zijn vestigingsplaats gaan richten. De stad Utrecht zou tijdens de jaren zestig in het brandpunt van de belangstelling van het bouwbedrijf staan en het bouwbedrijf in de loop van de jaren zestig ook steeds meer in de belangstelling van de Utrechters.

De opbouw van de 'integrale bouwmethode', 1960-1971

'Een bouwbedrijf in engere zin ontvangt een nauwkeurig omschreven opdracht

van derden tot het bouwen van een bepaald project. Een producent van onroerend goed daarentegen tracht de vraag naar ruimte en onderdak op te sporen, analyseert deze en voorziet dan in de geconstateerde behoefte. (...) in toenemende mate blijkt dat een duidelijke vraag aanwezig is naar complexen van gebouwen die in een gevarieerd totaal van gebruiksmogelijkheden voorzien', aldus een prospectus van het concern gericht op aandeelhouders in 1970(**xxxiv**).

In 1960 ging Bredero's Bouwbedrijf naar de beurs en gaf het aandelen uit ter waarde van twee miljoen gulden. Tussen 1960 en 1971 volgde de ene aandelenuitgifte de andere(**xxxv**). De verkregen kapitalen werden ingezet om een omzet te generen die van 82 miljoen in 1960 steeg tot 380 miljoen in 1971. In de jaren zestig sloeg Bredero de vleugels breed uit. Van het bouwbedrijf dat het in 1960 nog was op het moment van de beursgang, ontwikkelde het zich als eerste bouwonderneming in Nederland tot een gespecialiseerde projectontwikkelaar met eigen onderzoeksafdelingen. In plaats van de afhankelijke positie als aannemer streefde de onderneming ernaar haar eigen werk te creëren met Hoog Catharijne als meest in het oog springende resultaat. In december 1961 richtte Bredero naar dit voorbeeld de dochteronderneming N.V. Maatschappij voor projectontwikkeling Empeo op(**xxxvi**). Aanvankelijk was het de bedoeling Empeo zowel de planning, de financiering en het beheer van vastgoedprojecten ter hand zou nemen.

In 1963 hevelde Bredero echter de financieringsstaken over naar de vastgoedmaatschappij 'Bredero Vast Goed N.V.', later Breevast genoemd. Deze onderneming diende kapitaal aan te trekken van institutionele beleggers. De oprichting van Breevast paste in een startende trend waarbij banken en verzekeringsmaatschappijen meer belangstelling kregen voor de vastgoedsector, deels onder invloed van een langzaam oplopende inflatie(**xxxvii**).

Zo richtte de Nederlandse Middenstandsbank (NMB) de Maatschappij voor Bedrijfsobjecten op, die talrijke winkelcentra stichtte. Breevast diende het te ontwikkelen vastgoed te exploiteren om het na voldoende waardevermeerdering van de hand te doen, waarna met het vrijkomende kapitaal nieuwe projecten gefinancierd konden worden. Om deze reden definieerden de oprichters Breevast niet als beleggingsmaatschappij maar als vastgoedontwikkelingsmaatschappij. De directie liet weten dat Bredero hiermee niet langer sec een bouwbedrijf was, maar een 'ruimtescheppende organisatie'(**xxxviii**).

Voor de oprichting van Empeo en Breevast was het Australische Lend Lease het voorbeeld. De oprichting van Empeo en Breevast was desalniettemin niet de start

van Bredero als projectontwikkelaar. Projectontwikkeling en vastgoedexploitatie waren minder nieuw voor de onderneming dan de wervende publiciteit voorspiegelde. Bouwmaatschappijen - ook Bredero - waren vanouds gewend om bij huizenbouw voor eigen rekening in het duurdere segment enkele huizen in bezit te houden en te exploiteren. Sinds 1925 beschikte Bredero voor dit doel al over de dochtermaatschappij Gebroeders Bredero tot exploitatie van onroerend goed. In de jaren dertig waren de vastgoedactiviteiten noodgedwongen zelfs in belang toegenomen op het moment de verkoop van woningen moeilijk verliep. In afwachting van verkoop besloot het bedrijf deze woningen zelf te gaan verkopen. Nieuw aan de initiatieven uit het begin van de jaren zestig waren de schaal en de manier waarop één en ander geschiedde(**xxxix**).

Met de achteraf gezien tijdelijk gebleken liberalisering van de woningmarkt na het aantreden van de liberale minister van Volkshuisvesting J. van Aartsen in 1959, had het bouwbedrijf al voorzichtig geëxperimenteerd met woningbouw voor de vrije markt voor eigen rekening. Ondanks dat na het aftreden van Van Aartsen de regering de aangekondigde liberalisering van de volkshuisvesting losliet, zette Bredero de projectontwikkeling door. Het richtte zich op woningbouw voor de vrije markt en op utiliteitsbouw als aanvulling op de volkshuisvestingsprojecten die in de jaren vijftig de kern van zijn bedrijfsactiviteiten waren geweest. En in 1960 en 1961 probeerde het bouwbedrijf ook belangstellenden te vinden voor de bouw van parkeergarages. Het zelf ontwikkelen van bouwprojecten was aantrekkelijk om zo beter de stroom opdrachten te kunnen beheersen en de bezettingsgraad van het productie-apparaat te kunnen vergroten. Daarnaast waren bij projectontwikkeling hogere winstmarges mogelijk dan bij bouwactiviteiten(**xl**). In dezelfde periode bracht het bedrijf zijn internationale activiteiten onder in dochter-onderneming Bredero International(**xli**).

Vanwege de grote risico's in ontwikkelingslanden liet het bedrijf de mogelijkheden in deze gebieden op dat moment aan zich voorbij gaan. Door Bredero, in samenwerking met een Franse bouwer ondernomen hotelprojecten in Tunesië vormden een uitzondering op deze regel. Daarnaast bouwde het bedrijf op kleine schaal huizen in Duitsland en België. In het laatste land realiseerde de onderneming ook winkelcentra. In 1961 richtte het tevens een dochteronderneming op voor de fabricage van gipsplaten Gipsbouw N.V. Talrijke andere dochterbedrijven zouden volgen. Het bouwbedrijf groeide uit tot een wijdvertakte familie van dochterbedrijven. Als beheersstructuur voor het

bouwbedrijf en zijn dochterbedrijven werd in 1962 de 'Verenigde Bedrijven Bredero' (VBB) opgericht waarbij dochterbedrijven in de divisies 'uitvoering', 'fabricage' en 'vastgoed' werden ondergebracht. Elke divisie werd voorzien van een eigen directie die geacht werd zelfstandig beleid te voeren.



Door Bredero gebouwde flats in Terborgh (Twente)

De coördinatie van het geheel viel toe aan het hoofdkantoor van VBB aan de Nieuwegracht. Het bouwbedrijf dat zijn oorsprong was, viel onder de divisie 'uitvoering'. Breevast had geen eigen directie. De maatschappij werd rechtstreeks door VBB bestuurd, die na de beursgang een belang van 37% hield. Institutionele en particuliere beleggers tekenden voor de overige aandelen. De nieuwe structuur van het bedrijf was op orde op het moment dat aardgasbaten in Nederland hun zegenrijk werk gingen doen, de economische groei versnelde en in ons land de gouden jaren zestig aanbraken. De Nederlandse hoogconjunctuur bood aan het bouwbedrijf vele kansen. Waar het bedrijf in de jaren vijftig zijn heil in toenemende mate buiten de landsgrenzen had gezocht, verschoof het zwaartepunt van de bedrijfsactiviteiten nu naar Nederland. Zo kon het bedrijf tijdens de tweede systeembouwgolf van de jaren zestig optimaal gebruik maken van zijn industriële productiecapaciteit. Zijn dochter Gipsbouw produceerde plafondplaten, maar vooral met de betonnen seriebouw zette het bedrijf de toon. De in de Maarssense betonfabriek geproduceerde B2-blokken waren een begrip en bepaalden mede het gezicht van de architectuur uit de jaren zestig en zeventig zoals bijvoorbeeld blijkt uit het Amsterdamse Van Gogh-museum en het kantoorcomplex van Centraal Beheer in Apeldoorn.

Mogelijk op basis van de opgaande conjunctuur bouwde Bredero woonwijken, kantoren, zwembaden en sporthallen, waaronder het Olympisch buitenbad van zwembad Den Hommel in Utrecht en een kantoor- en woonflat in opdracht van verzekeringsmaatschappij De Nederlanden in Kanaleneiland, met zijn twaalf verdiepingen jarenlang het hoogste gebouw in deze uitbreidingswijk.

Vanaf midden jaren vijftig vervulde De Vries naast zijn activiteiten voor Bredero steeds meer nevenfuncties, waardoor hij als een spin in het web van industrie, economie en wetenschap kwam te zitten. Zo was hij onder meer bestuurslid van de centrale organisatie van TNO (vanaf 1955), kroonlid van de Academische Raad (vanaf 1961) en lid van de Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid (vanaf 1966). Het aantal commissariaten was indrukwekkend. Zo was hij onder meer vanaf 1962 commissaris bij scheepswerf De Schelde en bij Albert Heijn. In 1963 volgde een commissariaat bij AKU (het latere AKZO), terwijl hij tevens na een fusie van De Schelde met een collega-werf president-commissaris bij de nieuwe combinatie werd. Bredero kreeg bouwprojecten op de werf uit te voeren. Na nog een fusieronde in 1970 mocht De Vries zich president-commissaris noemen van Rijn-Schelde-Verolme Machinefabrieken en Scheepswerven N.V., in de wandeling RSV geheten. Twee jaar later zou hij bovendien president-commissaris bij Albert Heijn worden, waar hij als pleitbezorger optrad voor internationalisering van dit concern en de vorming van Ahold. De Vries bepleitte het bij Bredero beproefde recept ook bij andere bedrijven. Met het streven naar diversificatie ontstonden conglomeraten naar Anglo-Saksisch model, kenmerkend voor de economische expansie en schaalvergroting bij het bedrijfsleven in de jaren zestig(**xlii**).

Met zijn commissariaten en nevenfuncties volgde De Vries de voetsporen van zijn schoonvader Kruyt. De Vries en zijn collega-directieleden ontwikkelden een life style die met de uitbreiding van de werkkring gelijke tred hield. Aan de representatie op het hoofdkantoor aan de Kromme Nieuwegracht werd veel aandacht besteed. Zo beschikte VBB over diverse limousines en chauffeurs, vonden lunches in gepaste stijl plaats en bezat het een eigen jachtterrein bij Lopik waar De Vries, Marckmann en andere directieleden al dan niet in gezelschap van opdrachtgevers jaagden(**xliii**).

Een naaste medewerker noemde de stijl van De Vries die van een 'herenboer' met het air van een grootgrondbezitter. Zo beschikte de familie De Vries over divers huis- en tuinpersoneel in dienst van Bredero dat hun thuis in Vinkeveen ter zijde stond. Privé en zakelijk liepen in geval van de Vries naadloos in elkaar over. Zakenrelaties ontving hij aan huis en zo woonde jarenlang de secretaresse van De

Vries bij het gezin in(**xliv**).

Dat hij later een deel van een Schots eiland zou kopen als tweede woonadres, paste in overtreffende trap in dit patroon. In Schotland bouwde De Vries goede relaties op met het plaatselijk bestuur, havenondernemers en de universiteit. Hij mocht zich vanaf 1971 tevens doctor noemen op basis van een door Strathclyde University in Glasgow verleend eredoctoraat.

Samen met de Scottish Council voerde Empeo een onderzoek uit naar het ontwikkelingspotentieel van de as Glasgow - Edinburgh, wat resulteerde in het in 1970 verschenen rapport Ocean Span. VBB kocht vanuit dezelfde filosofie terreinen aan de Clyde voor de aanleg van een nieuwe diepzeehaven, een project dat echter niet van de grond kwam omdat de regering in Londen tussenbeide kwam. Ook het plan om betonnen booreilanden te bouwen, werd geen realiteit. Wel zou Bredero de betontechniek ook in de bekleding van pijpleidingen kunnen toepassen. In 1965 nam Bredero voor 50% deel aan de activiteiten van het Amerikaanse bedrijf Price Pipecoatings in Nederland. Price hield zich met het bekleden van pijpleidingen en was wereldwijd één van de marktleiders op dit gebied. Het bedrijf bekleedde pijpleidingen met het doel aantasting van het staal in de bodem tegen te gaan(**xliv**).

De joint venture was een resultaat van de activiteiten van F. Heckman, voormalig directeur van de Nederlands-Amerikaanse kamer van koophandel die door Bredero als adviseur was aangetrokken om Amerikaanse bedrijven te adviseren over vestigingsplaatsen in Europa. De hoop was dat hier opdrachten tot het bouwen van fabrieken uit voort zouden komen. De familie Price had belangstelling gekregen voor vestiging in Nederland vanwege de vondst van de bel van Slochteren en de hieruit voortvloeiende aanleg van een landelijk aardgasnet in ons land. Ze besloot een samenwerkingsverband met Bredero aan te gaan. In Tiel werd een fabriek opgetrokken, al snel gevolgd door een tweede in Delfzijl. Price was betrokken bij de aanleg en het onderhoud van pijpleidingen vanuit de Rotterdamse haven in alle richtingen. In de jaren zestig werd de haven niet alleen voorzien van ondergrondse verbindingen voor aardolietransporten, maar ook van netwerken voor allerlei andere producten. Daarnaast bekleedde het bedrijf aardgasleidingen. Vervolgens verkende Price in samenwerking met Bredero ook de rest van Europa. Zo was Price-Bredero ook betrokken bij de aanleg van Trans-Alpine verbindingen en bij het leggen van pijpleidingen voor de Noorse en voor de Schotse aardolie-industrie op het moment dat de exploitatie van het Noordzeeveld serieus op gang kwam. Hiervoor bouwde het fabrieken in

Duinkerken, Edinburgh en Noorwegen.

De centrale figuur in de ontwikkeling van Empeo was de in 1960 bij het bouwbedrijf in dienst Getreden Delftse civiel ingenieur A. Feddes, eerder onder meer werkzaam voor bureau Berenschot, de Amsterdamse Woningdienst en Gemeente Werken van Beverwijk. In deze functies had hij uitgebreide ervaring opgebouwd met het analyseren van bouwprocessen en de planning en bewaking van bouwprojecten. Feddes werd in 1962 directeur van Empeo en kreeg van De Vries de vrije hand om een team om zich heen te verzamelen om de projectontwikkeling vorm te geven. Zo werd tevens een onderzoeksgroep opgezet, waarvan onder andere de planoloog A.G. Kiers, afkomstig van de Utrechtse Provinciaal Planologische Dienst, een econoom en een wiskundige deel uitmaakten. Leiding aan het onderzoeksteam zou toevallen aan de in 1963 bij Bredero aangetreden sociaalgeograaf P. Lukkes, eerder werkzaam voor de Provinciale Planologische Dienst in Leeuwarden.

Tijdens de tien jaar dat Lukkes de groep leidde, werd met sociaal-wetenschappelijk onderzoek de maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften van de markt verkend. De opbouw van een dergelijk team sociaal-wetenschappers was een noviteit in de bouwsector, waar tot dan toe, buiten de staf van het laboratorium en enkele ingenieurs, weinig academici werkzaam waren.

De 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' waarover De Vries zo hoog opgaf, kreeg met het opzetten van deze plannings- en onderzoeksstaf een nieuwe invulling en sloot aan bij de opkomst van de sociale wetenschappen in de jaren zestig (**xlvi**). Het onderzoek had een multidisciplinair karakter. De onderzoekers bedienden zich van economische modellen, sociologische methoden en planologische benaderingswijzen. Ze combineerden het verzamelen van statistisch materiaal met meer kwalitatieve informatie afkomstig uit bijvoorbeeld interviews. Het team verrichtte onderzoek naar de behoefte aan woningen, kantoren, winkels en overige voorzieningen op specifieke locaties, tegen de achtergrond van de bevolkings- en welvaartsontwikkeling in Nederland. Om de grote hoeveelheid gegevens te kunnen verwerken, zette het bedrijf een eigen automatiseringsafdeling op. In 1965 werd deze afdeling omgevormd tot Nordined N.V., waarin ook de Zweede consultantgroep Nordisk ADB en het Biltse ingenieursbureau Grontmij deelnamen (**xlvii**). Aanvankelijk werkte de groep ook aan het doorgronden van de maatschappelijke ontwikkeling door het opstellen en doorrekenen van scenario's, maar aan het einde van de jaren zestig werden deze pretenties losgelaten en beperkte de onderzoeksgroep zich meer tot onderzoek ten bate van afzonderlijke projecten.

Speciale aandacht besteedde de onderzoeksgroep aan marktonderzoek voor winkelvesting. Empeo-medewerker J. van Doorn oriënteerde zich uitgebreid bij National Cash Registers in de Verenigde Staten, waar cursussen gegeven werden over winkelplanning en -management. Deze leergangen werden door vertegenwoordigers van winkelbedrijven van over de hele wereld bezocht. Marktonderzoek naar de lokale behoefte aan winkels was op dat moment onbekend in Nederland. De onderzoeksgroep van Empeo ontwikkelde methoden voor het onderzoeken en modelleren van regionale koopkracht. De socioloog en planoloog L. Bak van de universiteit van Amsterdam adviseerde Bredero bij het onderzoek naar lokale kantoorbehoeften.

Tevens verrichtte Empeo in de jaren zestig diverse verkeersstudies, een nieuw specialisme dat in Nederland in deze periode tot ontwikkeling kwam. Ten bate van een centrumproject in Enschede ontwikkelde Lukkes een methode om verkeersintensiteiten te voorspellen, waarbij hij rekening hield met de mate waarin de verschillende functies verkeer aantrokken. Deze methoden paste Empeo later ook in andere steden toe. Voor een groot centrumonderzoek in Bonn ontwikkelden Lukkes c.s. ook methoden om voetgangersstromen in kaart te brengen. Dergelijk onderzoek voerden ze uit ten bate van projecten van Bredero zelf, maar ook als activiteit voor derden. Ook het automatiseringsonderdeel Nordined verrichtte tegen betaling opdrachten voor buitenstanders.

Feddes c.s. verwachtten dat het oplossen van de verkeersproblemen in Nederlandse steden met de sterke motorisering, zoals die vanaf de late jaren vijftig voelbaar werd, het bedrijf veel mogelijkheden zouden bieden(**xlvi**). Ze verwachtten dat het tekort aan parkeerruimte de bottleneck zou zijn. Om de markt te verkennen onderzocht Empeo de behoefte aan parkeergarages in Nederlandse steden, op dat moment in Nederland nog niet bestaande fenomenen(**xlvi**). In dit kader kocht Bredero bijvoorbeeld de rechten voor een Zwitserse vinding van een mechanisch roterende parkeergarage. De Baak gaf hoog op van de toepassing van dit liftstelsel dat relatief weinig ruimte zou kosten om auto's te bergen(**1**).

De vinding bleek echter niet toepasbaar, omdat de wachttijden voor automobilisten er te lang door zouden worden. Het bedrijf zou vooral parkeergarages bouwen naar Amerikaans model met flauwe hellingen. In een poging om de gemeente Amsterdam voor dergelijke oplossingen te interesseren, organiseerde Empeo in samenwerking met de Amsterdamse winkeliersverenigingen Kalverstraat en Heiligeweg een tentoonstelling over parkeergarages op de bovenste verdieping van het V&D-warenhuis aan de

Kalverstraat. De Amsterdamse dienst Publieke Werken voelde echter niet voor de bouw van dergelijke garages, het had zijn kaarten gezet op de bouw van de metro om de stedelijke verkeersproblemen op te lossen**(li)**.

Ook pogingen om parkeergarages te bouwen in Groningen, naast de Herenstraat en aan het Haagse Buitenhof waren niet succesvol. In beide gevallen kreeg Empeo de gemeente niet mee, hoewel Bredero in de tweede helft van de jaren zestig in een hoek van het Buitenhof wel een parkeergarage annex winkelgalerij zou bouwen. Het Haagse project had de kenmerken die veel van Bredero's centrumuitbreidingsplannen zouden hebben. Winkelontwikkeling werd gecombineerd met de aanleg van parkeergelegenheid, terwijl de centrumuitbreiding naadloos aansloot op het bestaande kernwinkelgebied om optimaal te kunnen profiteren van voetgangersstromen**(lii)**.

Behalve projecten in stadscentra ontwierp en bouwde Empeo/VBB diverse wijkwinkelcentra waaronder Overkapel in Utrecht-Overvecht**(liii)**. In Enschede ontwikkelde het in samenwerking met de gemeente en de textielfirma Menko het winkel- en kantorencentrum De Klanderij op de plaats waar op dat moment nog een textielfabriek stond. Het initiatief sloot aan bij de plannen van de gemeente voor een doorgaande verkeersweg door het centrum, de Boulevard 1945, en de gewenste uitbreiding van het Enschedese centrum. Onderdeel van het project was ook de aanleg van parkeergelegenheid. Om het plan te onderbouwen voerde Empeo onderzoek uit naar het marktpotentieel en de te verwachten verkeersstromen om te zien of een stichting van een dergelijk complex hier realistisch was**(liv)**.

Onderzoek, projectontwikkeling en bouw grepen hierbij ineen, de integrale bouwmethode van Bredero in optima forma. In 1968 zou Bredero met de bouw van De Klanderij beginnen. Met de bouw van Hoog Catharijne was het bedrijf toen al drie jaar bezig. Het grootste centrumproject zou Bredero in zijn thuisstad realiseren. Het project Hoog Catharijne was de kroon op het werk van het bouwbedrijf en is een goede illustratie van zijn bedrijfspolitiek om planning, financiering, toelevering en uitvoering in eigen hand te houden. Het project speelde in op door de Utrechtse raad vastgestelde verkeersplannen. Empeo was in Utrecht betrokken bij het realiseren van een geplande verkeersdoorbraak Mariaplaats/Vredenburg waartoe de Utrechtse gemeenteraad in 1958 had besloten. Bredero had de handels-Beurs gekocht gelegen op de as van de verbinding van de Springweg naar de St. Jacobsstraat en Hoopte er nieuwe winkels te bouwen**(lv)**.

Een tweede startpunt was het tekort aan parkeergelegenheid bij het Centraal Station. Terwijl Empeo in Amsterdam en aanvankelijk ook in Den Haag bot had gevangen bij zijn pogingen om parkeergarages te bouwen, bleken de Nederlandse Spoorwegen hierin zeer geïnteresseerd. De spoorwegen zaten met de toenemende parkeerproblemen op het bestaande Utrechtse Stationsplein in hun maag. De Amsterdamse parkeertentoonstelling bracht beide bedrijven bij elkaar **(lvi)**.

Van het een kwam het ander. Toen Feddes in gesprek met de spoorwegen was over parkeergarages, wezen deze hem op de projecten Montparnasse en Euston Station zoals die op dat moment in Parijs en Londen werden gerealiseerd. Empeo werkte in samenspraak met de spoorwegen daarop plannen uit om de ruimte boven de sporen te benutten met de bouw van onder meer een warenhuis. Dergelijke ideeën liet Empeo in een later stadium los vanwege de angst dat treinen de pilaren, die de bebouwing zouden moeten ondersteunen, eruit zouden rijden. Ook plannen om het busstation boven het stationsemplacement te bouwen, werden als niet haalbaar terzijde geschoven. Vervolgens richtten Feddes c.s. hun blik op de Stationswijk. Het bleek goedkoper om deze wijk te herontwikkelen dan boven de sporen te bouwen, zeker ook toen de spoorwegen bereid waren een bouwblok, in gebruik bij NS-dochter Van Gend & Loos, op te offeren. Deze herontwikkeling zou echter alleen maar kunnen slagen wanneer het station ook een achterkant zou krijgen, wat zou kunnen wanneer de hier gevestigde kazernes gesloopt zouden worden **(lvii)**.

Vervolgens werden ook varianten uitgewerkt waarbij de nieuwe stadswijk met het bestaande centrum verbonden zou worden door de singels te overbruggen. De verbinding tussen het bestaande kernwinkelgebied rond het Vredenburg met het gebied rond de Croeselaan zou gelegd worden door middel van een voetgangersplateau op vijfenhalve meter.

Behalve het Londense Euston Station en het Parijse station Montparnasse vormde ook het project van Lend Lease in Melbourne, een shopping mall en kantoren rond het station, een bron van inspiratie. De kennis van de Australische medewerkers over shopping malls was afkomstig van een cursus op Hawaï en in Ohio bij RCA. Het concept voor Hoog Catharijne is dus deels al werkend ontstaan, maar ook deels gebaseerd op Amerikaanse en Australische voorbeelden die via Lend Lease Utrecht bereikten.



Het ontwerpteam rond een maquette van Hoog Catharijne

Empeo's plannen ontmoetten een enthousiaste ontvangst. Toen De Vries in maart 1962 het Utrechtse college van Burgemeester en Wethouders over de plannen polste, reageerde dit verheugd. Het Utrechtse bestuur zag in het Empeo-plan voor een nieuwe stationswijk een invulling van de gewenste vergroting van het Utrechtse centrum. De realisatie hiervan stagneerde op dat moment ernstig door de weerstand tegen het in 1958 gepresenteerde verkeersplan-Feuchtinger met de demping van de singels en een omvangrijk pakket verkeersdoorbraken in de binnenstad. Het college verwachtte dat de door Empeo gelanceerde uitbreiding van het centrum tussen binnenstad en station in plaats van in de binnenstad zoals ze zelf voorstond, een goede mogelijkheid was om uit de impasse te komen. De stadsbestuurders zegden steun toe bij het uitwerken van de plannen waarvoor Empeo een half jaar nodig dacht te hebben. Ook de spoorwegen steunden het plan.

Empeo formeerde teams met daarin vertegenwoordigers van de gemeente en de spoorwegen om de plannen te concretiseren. Tijdens de uitwerking nam de omvang van het plangebied verder toe. Het team plande kantoren, parkeergarages, een nieuw spoorwegstation, woonflats en winkels. De kern van de stedelijke reconstructie was een herschikken van de particuliere en openbare vervoersstromen in samenhang met de bestaande ringwegplannen van de Duitse verkeersdeskundige Feuchtinger. Onderdeel van het plan-Hoog Catharijne zoals het gedoopt werd, was ook demping van de Catherijnesingel en het doorvoeren van de verkeersdoorbraak Vredenburg - Achter Clarenburg - Springweg.

In september 1962 werd het plan aan de Utrechtse bevolking gepresenteerd. Het fraai vormgegeven rapport Hoog Catharijne vormde een fors contrast met de

nogal grauw uitgevoerde gemeentelijke publicaties waarin de eerdere plannen voor nieuwe wegenstelsels en centrum uitbreiding aan de man waren gebracht. In het door Feddes geschreven rapport beleed Bredero zijn geloof in een modernistische 'wetenschappelijke' bedrijfsvoering. Empeo benadrukte het belang van een schone lei van voldoende oppervlakte: *'... de te reconstrueren eenheden (dienen) een voldoende omvang (te) hebben. Het valt dan immers gemakkelijker rooilijnen te wijzigen, het wegenbeloop te veranderen en het verouderd wegenstramien te herzien'* **(lviii)**.

De stationswijk was een relatief makkelijke prooi vanwege de 'betrekkelijke zelfstandigheid' en 'de omstandigheid dat waardevolle monumenten ontbreken'. Daardoor was het gebied volgens Empeo 'gemakkelijker vatbaar voor moderne methoden van city-vorming' **(lix)**.

De kranten en de publieke opinie reageerden instemmend. De teneur was dat het initiatief van het Utrechtse bouwbedrijf kon slagen waar het verkeersplan van Feuchtinger en gemeentelijke plannen voor het centrum in de binnenstad eerder veel weerstand hadden opgeleverd. Dat voor uitvoering van het plan de Stationswijk gesloopt moest worden, nam de overgrote meerderheid van de betrokkenen voor lief. Wel was de opgenomen demping van de Catharijnesingel omstreden, waartoe de raad in augustus 1962 had besloten **(lx)**.

Nadat in oktober 1962 de Utrechtse gemeenteraad met de uitgangspunten van het plan had ingestemd, ontwikkelde Bredero het concept verder samen met de gemeente en de spoorwegen. De behoefte voor het nieuwe centrumdeel werd gestoeld op uitgebreide verkeersstudies, studie van voetgangersstromen en inventarisaties van koopkrachtontwikkeling en kantoor- en woningbehoeften **(lxi)**. Met dit onderzoek werd teruggegrepen op het eerder in Enschede uitgevoerde onderzoek. Op basis van deze studies werd duidelijk dat Utrechts centrum niet alleen de bevolking van de snel groeiende stad zou kunnen bedienen, maar ook die van gemeenten in een wijde omtrek. Ruimte voor centrumvorming aan de Croeselaan, waar op dat moment nog de kazernes van Defensie te vinden waren, verkreeg Bredero door het ministerie van Defensie eigen grond aan te bieden in Ede voor het optrekken van vervangende nieuwbouw, iets waarvoor de gemeente niet de mogelijkheden gehad zou hebben. Omgekeerd kon de gemeente op relatief eenvoudige en goedkope wijze de percelen in de Stationswijk in handen krijgen. Gemeente en projectontwikkelaar vulden elkaar in diverse opzichten goed aan. Ook de samenwerking met de spoorwegen verliep goed, hoewel deze pas vijftien jaar nadien het nieuwe station zouden bouwen waartoe ze zich ten opzichte van

de andere partijen verplicht hadden.

Nadat de Utrechtse raad in oktober 1963 in overgrote meerderheid zijn steun voor het project had uitgesproken, tekenden Bredero, de gemeente en de spoorwegen enkele maanden later de contracten voor de realisatie van Hoog Catharijne. De gemeente moest volgens de overeenkomst zorgen voor een goede bereikbaarheid; zij zou de koop van de bestaande opstallen op zich nemen en leningen afsluiten ten bate van haar particuliere partner, aangezien ze goed koper kon lenen. Bredero zou als beheerder van het te bouwen Hoog Catharijne vergoedingen voor deze leningen betalen in de vorm van een erfpachtcanon. Het contract werd voorzien van strakke tijdsplanningen waarbinnen het project gefaseerd in iets meer dan tien jaar tijd voltooid zou moeten worden **(lxii)**.

De fasering en de afstemming van de afzonderlijke onderdelen van het project werden opgezet met netwerkplanning door een team onder leiding van G. Wiechers, die eerder bij Shell ervaring had opgedaan met het exploiteren van aardolievelden. De wiskundige onderbouwing werd verzorgd door een medewerker die eerder bij Fokker voor de planning van vliegtuigbouw verantwoordelijk was geweest **(lxiii)**.

Om aan het benodigde kapitaal voor de bouw van het winkel- en kantorencentrum te komen, benaderde Bredero verzekeringsmaatschappij 'De Nederlanden van 1845'. Toen deze afhaakte vond het de Friesch Groningsche Hypotheekbank (FGH) bereid om te participeren in een op te richten N.V. Hoog Catharijne. FGH-directeur De Wilde was een kennis van De Vries door zijn activiteiten voor de Nederlandse Werkgevers. Bouwer en hypotheekbank namen elk voor 50% in de nieuwe maatschappij deel. Met deze bank zou het nadien nog vele projecten opzetten, ook in het buitenland.

Tijdens de voorbereiding van de bouw werd het projectgebied vervolgens nog groter door de deelname van de Jaarbeurs. Bredero, de gemeente en de Jaarbeurs kwamen overeen dat de Jaarbeurs zijn complex aan het Vredenburg zou loslaten en nieuwbouw zou plegen aan de Croeselaan. In 1966 werd daartoe een contract getekend. Ondanks dat Bredero eerder het secretariaatsgebouw volgens ontwerp van P. Elling aan het Vredenburg voor de Jaarbeurs had gebouwd, wilde de Jaarbeurs aanvankelijk Bredero nu niet bij zijn nieuwbouw betrekken. Jaarbeursdirecteur Van der Kwast vertrouwde Bredero '*voor geen cent*', aldus Wiechers **(lxiv)**.

Toen Bredero echter de laagste inschrijver voor de constructie van het

betonskelet van het Beatrixgebouw bleek, kreeg het toch deze opdracht. Uiteindelijk zou Bredero het hele Beatrixgebouw voor zijn rekening nemen. Hoog Catharijne was inmiddels een ingewikkeld samenspel van stedelijke infrastructuur als wegen, voetgangersplateau's en parkeergarages, winkel- en kantoorbouw, vergadercentra en beursgebouwen en horeca en uitgaansgelegenheden. Conform de modernistische geest van de tijd werd het auto- en bedieningsverkeer op de begane grond gescheiden van het wandelniveau op vijfenhalve meter hoogte en een zogeheten 'flaneerniveau' weer daarboven.



De Vries staat de media te woord tijdens een presentatie van het plan Hoog Catharijne in 1965. Naast hem met witte jas wethouder van Openbare Werken Th. Harteveld. Rechts Empeo-directeur A. Feddes

Omgekeerd vormde het project een kluwen van veelsoortige functies op elkaar gestapeld. Hoog Catharijne was bij wijze van spreken de Lijnbaan geplaatst boven het drukste knooppunt van openbaar vervoer in Nederland met aansluitende autosnelwegen. De perspectieftekeningen die de gebroeders Das op verzoek van Empeo maakten, tonen een stedelijk landschap dat uitdrukking gaf aan utopische ideaalbeelden. Het was de overtreffende trap van de moderne 'functionele stad': niet door een toebedeling van functies aan verschillende locaties, maar een verticale scheiding van uiteenlopende centrumfuncties op één multi-modaal vervoersknooppunt(**lxv**).

De 'wetenschappelijke wijze van bouwen' zou in de vorm van Hoog Catharijne in Utrecht duidelijk zijn sporen achtergelaten. De realisatie van dit modernistisch visioen viel toe aan de bouwtaak van de Verenigde Bedrijven Bredero in opdracht van de N.V. Hoog Catharijne, terwijl Empeo de regie voerde. Het project zou

volgens de principes van de geïntegreerde bouwmethode één doorlopende, 15 jaar durende opdrachtenstroom voor Bredero-bedrijven met zich meebrengen. Hoog Catharijne was de aanleiding voor VBB om zich ook met installatietechniek te gaan bezighouden en het dochterbedrijf ITB op te richten die de aanleg van elektrische installaties, verwarming en airconditioning kreeg toebedeeld **(lxvi)**.

Het bedrijf bouwde eerst een nieuwe traverse over het spooreplacement heen en een complex van Jaarbeursgebouwen, kantoren, een sporthal, een parkeergarage en een hotel aan de Croeselaankant. Dit deel werd in 1970 geopend.

De tweede fase omvatte het deel tussen het station en het Vredenburg, waarvoor de negentiende-eeuwse Stationswijk werd gesloopt. Tijdens de bouw van deze tweede fase veranderde de publieke opinie radicaal van mening over het project. In krantenartikelen en ingezonden brieven uitten Utrechters hun verdriet over de sloop van de wit gepleisterde huizen rond het station en de gelijktijdige demping van de Catharijnesingel, terwijl de betonnen, van grindtegels voorziene nieuwbouw het moest ontgelden. Deze omslag van de publieke opinie was de achtergrond voor een raadsbeslissing uit oktober 1970 om geen concertzaal op het Vredenburg te stichten volgens de ideeën van Hoog Catharijne-architect K.F.G. Spruit, maar Herman Hertzberger een multifunctioneel democratisch muziekcentrum te laten ontwerpen in plaats van de elitair geachte concertzaal **(lxvii)**.

Consequentie van deze raadsbeslissing was een schrappen van de al lang op de agenda staande verkeersdoorbraak Vredenburg - Achter Clarenburg. De leiding van Bredero was furieus over deze wijziging van de plannen. Feddes noemde Hertzberger een 'kleine Bhagwan' toen deze zich over de hoofden van de gemeente en Bredero heen tot de publieke opinie richtte **(lxviii)**.

Tot dan toe had de reconstructie van het stationsgebied zich in goed overleg tussen gemeente en projectontwikkelaar voltrokken. Pleidooien van De Vries bij de raad om de plannen van Hertzberger af te wijzen, werkten echter averechts **(lxix)**.

Voor de raad was de kwestie met betrekking tot het Muziekcentrum aanleiding om afstand van Bredero te nemen. Wanneer de vergevorderde bouw van Hoog Catharijne en de gedetailleerde contracten dat niet onmogelijk gemaakt zouden hebben, had de raad op dat moment het liefst de plannen voor de nieuwe Stationsbuurt fors gewijzigd. De oplopende renteverliezen bij de gemeente waren mede oorzaak voor de verkillig van de relatie tussen de gemeentelijke politiek en

de projectontwikkelaar/bouwer(**lxx**).

Onder invloed van de oplopende inflatie en stijgende hypotheekrente zou de gemeente op basis van contractueel vastgelegde vergoedingen forse verliezen lijden op haar investeringen ten bate van Hoog Catharijne. Hetzelfde gold trouwens ook voor de VBB. Vanwege de hoge rentestanden bleek de exploitatie van Hoog Catharijne anders dan verwacht in de jaren zeventig verliesgevend. Bredero en zijn financiële partner de Friesch Groningsche Hypotheekbank hoopten op de rendementen in de toekomst door een dalende rentestand. Deze bleef echter uit.

Wiechers: *'Echt zenuwachtig maakten we er ons desalniettemin niet om. We vertrouwden erop dat we door de waardestijging van het complex in de toekomst bij verkoop voldoende rendement zouden maken (lxxi).'*

'De belangstelling voor het realiseren en doen realiseren van macroprojecten is sterk stijgende', hield het concern beleggers voor' (lxxii).

In het begin van de jaren zeventig probeerde Bredero het model Hoog Catharijne ook in andere gemeenten te slijten. Hiervoor trok het nieuw kapitaal aan. In 1971 organiseerde het opnieuw een uitgifte van aandelen. Het voorlichtingscentrum van Bredero voorzag belangstellenden van brochures en boekwerken, terwijl voorlichtingsfilms voor aanvullende informatie zorgden. Ook materiaal in het Engels, Duits en Frans was beschikbaar, aangezien Bredero hoopte het model Hoog Catharijne ook in het buitenland te verkopen. Bredero verkende de Duitse markt om te zien of het een Duits zusterbedrijf kon oprichten.

Contacten met de stadsbesturen van Bonn en Frankfurt leidden tot opdrachten voor Empeo om mogelijkheden voor verkeersverbeteringen en centrumprojecten in deze steden te onderzoeken. In Frankfurt sneuvelden aanzetten voor een centrumproject boven en rond het station naar voorbeeld van Hoog Catharijne echter tegen de achtergrond van een fraudeschandaal rond de Neue Heimat, een grote Duitse woningbouwvereniging en partner van Bredero in Frankfurt(**lxxiii**).

De Bonner opdracht werd succesvol afgesloten met een viertal rapporten over de mogelijkheden tot integratie van het stedelijk openbaar vervoer en het spoorwegstation, maar de conclusies van de studie waren dat de prognoses geen centrumproject rechtvaardigden(**lxxiv**).

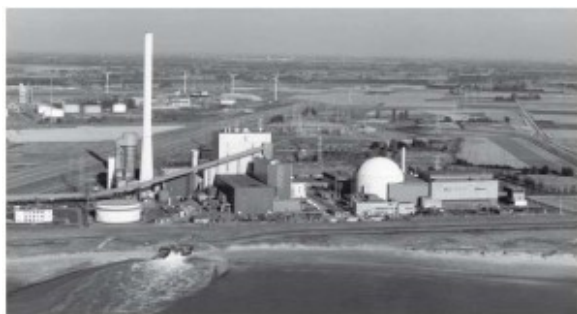
Wel zou Bredero in Hannover een centrumproject uitvoeren. Na een bezoek van Stadtbaurat Hillebrandt uit Hannover aan het informatie- en voorlichtingscentrum over Hoog Catharijne kreeg Bredero de opdracht in de stationsbuurt van deze West-Duitse stad een winkel- en kantorencentrum met parkeergarages te

ontwerpen en te bouwen. De aanleiding voor de opdracht was de aanleg van een metrostelsel, dat tot sloop van een deel van de stationswijk zou noodzaken, maar ook mogelijkheden voor nieuwbouw en uitbreiding van het centrum bood. In 1969 besloot de gemeenteraad van Hannover Bredero de opdracht te gunnen. In 1971 werd het contract getekend. Het project was ambitieus genoeg, maar minder omvangrijk dan Hoog Catharijne(**lxxv**).

Het grootste deel van het Hannoverse project was aan de achterzijde, de niet-centrumkant van het station gelokaliseerd, terwijl Hoog Catharijne juist tussen het centrum en het station in was opgetrokken. Een ander onderscheid was dat in Hannover de centrale voetgangerspassage onder het spoor door werd aangelegd, maar deze bij Hoog Catharijne juist over het spoor heen ging(**lxxvi**). In 1973 zou de bouw in Hannover starten.

Bredero grossierde in meer opvallende bouwprojecten. Op diverse plaatsen in Nederland, België en Duitsland bouwde het uitbreidingswijken of nieuwbouw in stadscentra. Het in 1968 gestarte omvangrijke project Kromme Rijn in Bunnik met 1300 woningen toonde dat Bredero niet alleen grote steden in het vizier had. Ook bij de bouw van het nieuwe Utrechtse universiteits-complex De Uithof was het betrokken. In 1971 startte het bouwbedrijf zijn werkzaamheden aan het tandheelkundegebouw 'de Ponskaart', later zou het een belangrijke partner zijn bij de bouw van het nieuwe academisch ziekenhuis in de Uithof.

Wellicht het meest geavanceerde project waaraan Bredero deelnam, was de bouw van de kerncentrale Borssele. Voor De Vries was kerntechniek een hobby sinds zijn studie aan het Berlijnse Kaiser Wilhelm Instituut (het tegenwoordige Max Planck Instituut) onder leiding van de fysicus Otto Hahn in de jaren dertig. Hij hoopte dat de ontwikkeling van de kernenergie Bredero in de toekomst een stroom bouwopdrachten zou opleveren(**lxxvii**).



Kerncentral Borssele

In 1969 startte Bredero in opdracht van de Provinciale Zeeuwse Elektriciteitsmaatschappij met de bouw van de betonwerken voor de kerncentrale in Borssele. Ter voorbereiding op de opdracht voor de constructie van het reactorgebouw en de overige onderdelen maakte een delegatie van het bouwconcern 1969 een excursie naar Stade bij Hamburg, waar op dat moment een dergelijke centrale in aanbouw was (**lxxviii**). Bredero voltooide zijn deel van de werkzaamheden in Borssele in 1971.

In het begin van de jaren zeventig waren de Verenigde Bedrijven Bredero een snel groeiend bedrijf waarvan de omzet ieder jaar spectaculair steeg. In de jaren zestig was de omzet van het bedrijf meer dan verviervoudigd, van 82 miljoen gulden in 1960 tot 358 miljoen gulden in 1970. In het laatste jaar maakte Bredero zesenhalf miljoen gulden winst. Jaarlijks deed het dividenduitkeringen van rond de 20%. De 'integrale, wetenschappelijke bouwmethode' waarbij het bouwen, de productie van bouwmaterialen, projectontwikkeling en het beheren van vastgoed combineerde, leek een succesvolle manier om synergie te bereiken.

Vastgoed of goed vast: 1971-1978

'De bouwnijverheid (...) is nog altijd gevoelig voor wisselingen in het economisch klimaat. Zodra haar belangrijkste opdrachtgevers, te weten de overheid en het bedrijfsleven, hun investeringen inperken, wordt de bouwnijverheid onmiddellijk getroffen in haar orderbestand', aldus het jaarverslag van de VBB over 1971 (**lxxix**).

De toon van de jaarverslagen in het begin van de jaren zeventig werd zorgelijker. Zowel de tegenvallende conjunctuur als de oplopende hypotheekrente maakte het voor het concern moeilijker nieuwe opdrachten te verwerven. De problematiek gold deels voor heel West-Europa, maar was versterkt voelbaar in zijn thuisland. De hoop, dat de vertraging van de economische groei tijdelijk zou zijn, werd gelogenstraft na de eerste oliecrisis van 1973, toen de Nederlandse en vervolgens ook de West-Duitse economie te maken kregen met een stagflatie, waarbij een hoge inflatie en rentestand waren gekoppeld aan een heel lage economische groei.

Ook het politieke klimaat veranderde voor de onderneming in ongunstige zin. In de jaarverslagen brak de directie herhaaldelijk de staf over het regeringsbeleid van het in 1973 aangetreden kabinet Den Uyl, de gestegen loonkosten en de hoogte van de collectieve uitgaven. *'De Nederlandse rijkdom aan gas heeft onze economie aan een kwaal geholpen, waaraan in het buitenland de naam 'Dutch disease' is gegeven'*, zo oordeelde ze (**lxxx**).

Tevens klaagde de bedrijfsleiding over aarzelingen van gemeentebestuurders om met het bouwbedrijf in zee te gaan. Zij meende dat veel politici te weinig ruggengraat toonden uit bezorgdheid om de gunst van de kiezers te verliezen. Ze gingen daardoor op de stoel van de deskundigen zitten.

'De stedenbouwer, de architect, de verkeersdeskundige, de volkshuisvester, de ontwikkelaar en de bestuursambtenaar, zij allen hebben het gezag dat zij in de zestiger jaren zo duidelijk konden uitoefenen, thans in belangrijke mate aan de politieke beleidscolleges verloren. Bij de politici leeft het gevoel, dat het onbehagen bij het spraakmakende publiek over de oplossingen die architecten en stedenbouwers aandragen, gemakkelijk kan leiden tot een afwijzing van het beleid door groepen kiezers. Deze vrees voert dan tot het wegschuiven van beslissingen over lange termijnplannen en tot tijdverslindende gesprekken over doelstellingennota's' (lxxxii).

De omslag in het oordeel van de publieke opinie en de politiek over Hoog Catharijne is een goed voorbeeld van deze trend. Nadat het plan Hoog Catharijne in de jaren zestig vrijwel louter lovende reacties had losgemaakt, veranderde in het begin van de jaren zeventig de respons op het moment dat het eerste deel van het project werd opgeleverd en de Utrechtse Stationsbuurt in 1970-1971 werd gesloopt. Zo hekelde een uitvoerig, maar ook tendentiekus artikel in de Groene Amsterdammer onder de kop 'Utrecht in de mangel van Bredero's bouwbedrijven' het bouwconcern en de gemeentelijke medewerking aan het project (lxxxiii).

Terwijl de in 1970 opgezette Muurkrant, een op straathoeken wekelijks aangeplakt periodiek, het bedrijf van 'Jantje Beton' (De Vries) als volksvijand nummer één bestempelde, met als nummer twee het 'College van Beton en Winst', besteedden ook de landelijke kranten steeds meer aandacht aan de groeiende oppositie tegen Hoog Catharijne. Uitspraken in kranteninterviews van De Vries als 'Ik ben de stadschirurg' en uitroepen dat hij kritiek niet serieus kon nemen, werkten onder deze omstandigheden als de bekende rode lap op een stier (lxxxiii). Tot tweemaal toe probeerde de extreemlinkse organisatie De Rode Jeugd zelfs een bomaanslag te plegen op De Vries (lxxxiv).



De Clarentuin in Hoog Catharijne met olijfbomen (1973)

Ten tijde van de opening van fase twee van Hoog Catharijne waren de gemoederen in de stad verhit. Prinses Beatrix, die het complex zou gaan openen, werd bestookt door briefschrijvers die haar verzochten niet naar Utrecht te komen. NRC-Handelsblad vroeg bij deze gelegenheid: 'Heeft Utrecht zijn ziel aan de duivel verkocht? **(lxxxv)**' Op de avond van 25 september 1973 demonstreerden drieduizend mensen tegen de totstandkoming van het winkelcentrum dat 's middags officieel geopend was. De Mobiele Eenheid voorkwam dat de demonstranten Hoog Catharijne binnentrokken.

Het winkelend publiek was ondertussen de avonden ervoor tijdens speciale 'kijkavonden' massaal naar het winkelcentrum getogen en toonde zich onder de indruk van de marmeren vloerdelen, de tropische planten en de luxe uitstraling van het gebied. De eerste indrukken bedrogen niet. Als winkelcentrum bleek Hoog Catharijne al snel een groot succes, dat bezoekers uit de wijde omtrek trok. De prognoses uit de jaren zestig over de levensvatbaarheid van een dergelijk winkelcentrum werden bewaarheid**(lxxxvi)**.

Onverwacht waren daarentegen de problemen waarmee Hoog Catharijne N.V. bij het beheer van het complex werd geconfronteerd. Het winkelcentrum werd al snel het verzamelpunt van junks en wat 'Hoog Catharijne-jeugd' heette en de aankleding van de passages en pleintjes lijdend voorwerp van vandalisme. *'In onze netwerkplanning hadden we geen rekening gehouden met het drugsprobleem en zijn gevolgen'*, constateerde Wiechers met zelfspot**(lxxxvii)**.

In antwoord op de problemen nam de beheersmaatschappij een particuliere bewakingsmaatschappij in de arm en installeerde ze bewakingcamera's. Het

afsluiten van het complex 's nachts was geen optie; de gemeente stond dit niet toe, om het station bereikbaar te houden. De camera's en het toezicht waren in de beginjaren heftig omstreden vanwege de inbreuk op de privacy die ze zouden hebben. Acties als het dichtspuiten van camera's of de 'Zorro-actie', waarbij actievoeders in Zorro-uitmontering demonstratief het verbod op het dragen van gezichtsverhullende kleding in het winkelcentrum overtraden, waren het resultaat.

In de jaren zeventig ontstond een heftig debat in de vakpers en in de kranten over de merites van de samenwerking tussen projectontwikkelaars en lokale overheden. Diverse auteurs betoogden dat bouwers hierdoor te veel macht kregen en de samenleving voor de kosten van hun projecten lieten opdraaien. Bredero en Hoog Catharijne stonden in het middelpunt in deze discussie(**lxxxviii**).

De droom van De Vries dat Bredero zijn bij de bouw van Borssele opgedane kennis in de constructie van kerncentrales in Nederland of in het buitenland zou kunnen toepassen, liep ondertussen averij op. De beslissing over de bouw van meer Nederlandse kerncentrales werd telkenmale uitgesteld. In 1976 sneuvelde een poging van een consortium met daarin ook Bredero om twee kerncentrales in Zuid-Afrika te bouwen, op een veto van het kabinet Den Uyl, ondanks eerdere toezeggingen van minister van Economische Zaken Ruud Lubbers. Het concern beklagde zich in zijn jaarverslag over de gemiste kansen voor het concern en kondigde aan vooral de pijlen op het buitenland te richten(**lxxxix**). Toen in 1986 de regering-Lubbers plannen opstelde voor nieuwe kerncentrales in Nederland, dacht Lubbers hierbij opnieuw aan Bredero. Het ongeluk in Tsjernobyl deed echter ook deze plannen van tafel verdwijnen(**xc**).

Bredero had veel hinder van de kritiek op Hoog Catharijne en van de weerstand die het publieke optreden van De Vries opriep. Toen het Utrechtse college van Burgemeester en Wethouders in 1975, na langdurig overleg met architect Herman Hertzberger en raadscommissies over het te bouwen muziekcentrum op het Vredenburg, voorstelde om Bredero het ontwerp van Hertzberger te laten realiseren, riep dit bij sommige raadsleden en inwoners grote vraagtekens op. Moest het concern dat de gemeente met een wurgcontract in een houdgreep hield, wel de opdracht krijgen voor de bouw van het muziekcentrum? De kwaliteit en de punctualiteit van het bouwbedrijf gaven uiteindelijk de doorslag. Bredero's naam als utiliteitsbouwer bleek in dit geval tegen de kritiek bestand.

Op een soortgelijke wijze wist uiteindelijk het bedrijf met ambtelijke steun de politieke blokkade te slechten die de verantwoordelijke wethouder opwierp tegen

Bredero/Breevast als mogelijk ontwerper, bouwer en exploitant van het winkelcentrum De Oosterhof in de Rotterdamse wijk Alexanderpolder(**xci**).

In 1979 sloten de gemeente Rotterdam en Bredero een overeenkomst tot bouw van een winkelcentrum voor een verzorgingsgebied van 200.000 bewoners. In 1984 zou het klaar zijn. Empeo-adviseur Bak verklaarde: *'Ik denk, dat de gevolgen van de hooghartigheid voor wat betreft projectverwerving, zeer nadelig zijn geweest. (...) Zelfs de mensen die geen aversie kregen tegen de Bredero Groep, werden verlegen'*. Volgens hem liep Bredero vanwege Hoog Catharijne veel kleinere projecten mis(**xcii**).

Zijn kerncentraleplannen droegen bij aan deze weerstand. De rol van projectontwikkelaar leverde het bedrijf opdrachten op, maar vormde ook een handicap.

Ondanks dit klimaat wist Bredero een opdracht voor de reconstructie van de badplaats Scheveningen in de wacht te slepen. Geconfronteerd met de neergang van Scheveningen, nam het gemeentebestuur van Den Haag in 1973 een beslissing waarvoor veel andere stadsbesturen op dat moment terugschrokken. Voor de Haagse gemeenteraad was het vinden van een particuliere partner aan wie hij de herontwikkeling van de badplaats Scheveningen kon overlaten in de vroege jaren zeventig van groot politiek belang: de teloorgang van het Kurhaus, de Pier en omgeving was voor iedere Hagenaar zichtbaar. Eigenaresse 'Exploitatie Maatschappij Scheveningen' (EMS) was door politieke onenigheid met het Haagse gemeentebestuur en de wankelende financiële basis van haar voornaamste aandeelhouder, de flamboyante Haagse zakenman Reinier Zwolsman, niet bij machte dit verval te stoppen.

De gemeente Den Haag was op zoek naar particulier kapitaal om de badplaats nieuw leven in te blazen en EMS over te nemen. De gemeente ging hiervoor een overeenkomst aan met een combinatie van HBG, Wilma en Ballast Nedam. Deze bouwers waren slechts enkele van de vele partijen die zich in het begin van de jaren zeventig in navolging van Bredero ook op de vastgoedontwikkeling wierpen. Deze overeenkomst liep stuk op de prijs die de combinatie bereid was te betalen voor de boedel van EMS. Zwolsman vond haar bod te laag(**xciii**).



Het Kurhaus in Scheveningen

In deze situatie zag De Vries zijn kans. VBB was wel bereid de 55 miljoen gulden te betalen die Zwolsman voor zijn bezit vroeg, 14,5 miljoen gulden meer dan zijn concurrenten boden. Voor de gemeentebestuurders was Bredero een goede kandidaat om Scheveningen te her-ontwikkelen gezien zijn met Hoog Catharijne opgebouwde ervaring met de reconstructie van een omvangrijk stadsdeel. Ondanks dat aan het begin van de jaren zeventig verscheidene banken, verzekeringsmaatschappijen en bouwondernemingen met projectontwikkeling waren gestart, oordeelde het Haagse gemeentebestuur dat Bredero de enige onderneming was die na het wegvallen van de combinatie rond HBG over genoeg expertise en schaalgrootte beschikte om de gewenste facelift uit te voeren **(xciv)**. En ondanks de kamervragen die D'66-lid J.J.A. Imkamp stelde, of het gezien de Utrechtse ervaringen niet gevaarlijk was voor de gemeente Den Haag om met Bredero in zee te gaan, kreeg het concern de opdracht.

Het Utrechtse bedrijf bezag de Scheveningse problematiek ruimer als zijn concurrenten. Zo verzekerde Bredero de gemeente bijvoorbeeld dat het zou streven naar reconstructie van het Kurhaus. Indien HBG, Wilma en Ballast Nedam de opdracht hadden gekregen, zou het Kurhaus waarschijnlijk gesloopt zijn. Anders dan bij Hoog Catharijne kwamen gemeente en projectontwikkelaar een procesmatige aanpak overeen en besloten het in fasen uit te voeren project aan te passen aan zich wijzigende omstandigheden. Over de totstandkoming van deze aanpassingen zouden beide partijen echter nog een stevig robbertje vechten. Het project werd uitgesmeerd over acht jaar, een periode van twee raadszittingen.

Bredero vormde met Nationale Nederlanden, de Friesch Groningsche Hypotheekbank en de Amfas Group het 'Consortium Scheveningen' en nam het vervallen bezit van Zwolmans 'Exploitatie Maatschappij Scheveningen' (EMS) over, inclusief de Pier, het Kurhaus en het circustheater. Het totaal te herontwikkelen gebied besloeg 30 ha. De omvang van het project in Scheveningen zou Hoog Catharijne in vierkante meters overtreffen. In 1973

werden plannen opgesteld voor 760.000 m³ aan functies tegen 490.000 m³ voor Hoog Catharijne volgens de planning van 1975.

Het Kurhaus werd gerestaureerd en deels opnieuw opgetrokken. Het grootste deel van de Grand Hotels die lang de Scheveningse kustlijn hadden gedomineerd werd echter gesloopt en vervangen door appartementengebouwen. Bredero toverde het vervallen bezit van Zwolsmans 'Exploitatie Maatschappij Scheveningen' om tot één aaneengesloten geheel van winkelpromenade, vermaakgelegenheden en appartementen(**xcv**).

Inspiratie voor de renovatie van Scheveningen was afkomstig uit de Verenigde Staten en Australië. Hiertoe had het voor het project verantwoordelijke Empeo-staflid G. Wiechers met L.M.A. Zaat en A. Feddes onder meer San Francisco, Miami, Acapulco en Sydney bezocht(**xcvi**).

Uiteindelijk zou de herbouw van Scheveningen vertraagd tot stand komen door onenigheid met de provincie Zuid-Holland en de gemeente Den Haag, die afwijkende visies op de ontwikkeling van Scheveningen hadden. De provincie Zuid-Holland gaf in 1977 te kennen dat in haar ogen het aantal kantoren in het plangebied groter moest worden en dat Scheveningen ontwikkeld moest worden tot een volwaardig stadscentrum. Met deze argumenten keurde ze het opgestelde bestemmingsplan af. Terwijl het consortium veel belang hechtte aan het bouwen van koopappartementen om de geïnvesteerde gelden terug te verdienen, besloot de Haagse gemeenteraad in juli 1980 dat in het gebied meer sociale huurwoningen moesten worden opgetrokken. Net als bij Hoog Catharijne groeide ook in Den Haag de weerstand tegen het project op het moment dat de eerste hoogbouw werd gerealiseerd en de bewoners en politici de resultaten zagen van het project(**xcvii**).

Het speelde de bouwer parten dat de raadsleden en bestuurders die in juli 1980 over de laatste fase van het project te beslissen hadden, andere waren dan die in 1973 de overeenkomst hadden goedgekeurd, een soort probleem waarmee Bredero ook in Utrecht kennis had gemaakt. Een ander probleem was dat de laatste fasen van het project gerealiseerd moesten worden in de vroege jaren tachtig op een moment dat de vastgoedmarkt compleet ingestort was en de Nederlandse economie haperde(**xcviii**).

In 1982 werd desondanks de boulevardpassage geopend. Het Kurhaus vormde na de restauratie het eerste grote casino van Nederland en was een voorname publiekstrekker.

Ook bij de realisatie van het centrumproject in Hannover werd Bredero geconfronteerd met een inzakkende vastgoedmarkt en veranderende politieke verhoudingen. Zo werden hier na de pensionering van Stadtbaurat Hillebrandt, die het initiatief had genomen tot het project, ondanks andersluidende afspraken, kantoorgebouwen aan de stadsrand opgetrokken die een geduchte concurrentie voor de nieuw gebouwde kantoorruimten rond het station bleken. Feddes beschouwt het achteraf als een grote fout dat Bredero in 1971 na stevige druk van de gemeente ingestemd had met een voetgangersverbinding op maaiveldniveau over het station heen(**xcix**).

Hierdoor meed een belangrijk deel van de voetgangersstromen de verdiept aangelegde winkelpassage. Toen binnen anderhalf jaar na de voltooiing van het centrumproject het als publiekstrekker bedoelde warenhuis Hertie failliet ging en een vervanger ervoor niet te vinden bleek, was de mislukking van het winkelcentrum bezegeld. Langdurige leegstand van een deel van het winkel- en kantorenareaal was hiervan een gevolg. Een in 1976 gesloten contract waarbij Bredero het complex verkocht, maar zich via Breevast-dochtermaatschappij 'Beursplein N.V.' garant stelde voor de huuropbrengst en verantwoordelijk bleef voor de exploitatie, bleek onder deze omstandigheden een molensteen om de nek van het Utrechtse bouwbedrijf. Ieder jaar leed het bedrijf hierdoor een boekverlies van ten minste vijf miljoen gulden(**c**).

Ook in Duitsland ondervond Bredero hinder van de stagnerende economie en de ingestorte vastgoedmarkt. Bovendien wist Bredero in Hannover onvoldoende steun te verwerven voor het project bij het plaatselijke bedrijfsleven. Volgens onderzoeksleider Lukkes wreekte zich bovenal dat het bedrijf pas marktonderzoek was gaan doen nadat de beslissing was gevallen het project te starten in plaats van voorafgaand aan een dergelijke beslissing, zoals in Bonn was gebeurd(**ci**).

In elk geval bleek toepassing van het recept van Hoog Catharijne in Hannover geen succes. In 1978 liet het bouwbedrijf hoogleraar Public Relations A. van der Meiden de oorzaken van de slechte naam van Bredero in de publieke opinie analyseren. Van der Meiden meldde de concernleiding dat Bredero voor menigeen gelijk stond aan een grootschalige kapitalistische moloch. Naar aanleiding van deze analyse legde de persafdeling van het bedrijf hierna in haar contacten met de buitenwereld er de nadruk op dat Bredero slechts een 'middelgroot' bouwbedrijf was(**cii**).



Het afscheid van J. de Vries als president-directeur van de Verenigde Bedrijven Bredero (1977). Naast hem zijn echtgenote. Links daarvan het echtpaar Feddes.

Waar het bedrijf eerder de lof van de grootschaligheid gezongen had, meldde het in zijn jaarverslag over 1977 de weg naar de schaalverkleining ingeslagen te zijn. Het streefde niet langer naar uitbreiding van zijn Nederlandse activiteiten, maar naar stabilisatie. Expansie diende in het buitenland plaats te vinden. Na het vertrek van De Vries als president-directeur in 1977 maakte zijn opvolger Feddes in de Nota Hand in eigen boezem uit 1978 de balans op van de ontwikkelingen sinds de beursgang in 1960. Ondanks dat de groeicijfers van de onderneming niet meer zo groot waren als in de jaren zestig, waren ze op dat moment nog respectabel. De omzet van VBB groeide 50 tot 60% per vijf jaar, die van Breevast met 100% per vijf jaar **(ciii)**.

De winst bleef echter relatief achter bij de omzetstijging, die met 20% gecorrigeerd voor inflatie ver achter bleef bij die van de jaren zestig. Volgens de opgave van Feddes vormde Hoog Catharijne het meest waardevolle onderdeel uit de objectenportefeuille van Breevast. Hij schatte de waarde van het Breevast-deel van het Utrechtse winkelcentrum op 175 miljoen gulden tegen 75 miljoen gulden voor het complex in Hannover, 30 miljoen gulden voor het Nevamij-fonds en 50 miljoen gulden voor diverse losse Nederlandse objecten. Feddes concludeerde dat het bedrijf, tegen de achtergrond van de olopemde reële rente in de tweede helft van de jaren zeventig, in Nederland steeds moeilijker grote bouwprojecten kon ontwikkelen. De stichtingskosten waren te groot geworden. Hij zag nog wel mogelijkheden voor omvangrijke vastgoedprojecten in het buitenland en pleitte ervoor zich hierop te concentreren **(civ)**. Onder invloed van de economische stagnatie in eigen land zou Bredero nu zijn blik vooral over de grens richten. In de jaren tachtig zou het belang van buitenlandse projecten voor het concern sterk

toenemen.

Geleend geld en geleende tijd: 1979-1986

In 1979 betrok Bredero een nieuw hoofdkantoor in een aantal geschakelde grachtenpanden aan de Kromme Nieuwegracht. Het bedrijf nam het kantoor in gebruik op het moment dat met de Islamitische Revolutie in Iran wereldwijd de Tweede Oliecrisis in gang gezet werd en de haperende Nederlandse economie in een forse recessie terechtkwam.

De economische omstandigheden voor het concern verslechterden op diverse manieren. Het stilvallen van de bedrijfsactiviteiten in Perzië en het gedwongen vertrek van de Nederlandse staf van dochteronderneming Mecon uit dat land was relatief klein leed. De wereldwijde economische recessie als gevolg van de Tweede Oliecrisis trof het concern daarentegen op diverse manieren hard. Het verder oplopen van de rente en inflatie en het inzakken van de bouw- en vastgoedmarkt in Nederland raakten zijn kernactiviteiten. Ook de activiteiten in Duitsland waren vanaf dit moment fors verliesgevend.

Om het hoofd boven water te houden en het eigen vermogen op te krikken verkochten Breevast en de Friesch Groningsche Hypotheekbank in 1982 na langdurige onderhandelingen 90% van hun belang in het complex Hoog Catharijne voor een bedrag van 425 miljoen gulden aan het ABP. 'De verkoop van de eeuw', oordeelde het Utrechts Nieuwsblad wat overtrokken(**cv**). Breevast boekte met de verkoop van het project 90 miljoen gulden winst(**cvi**).

Een geplande overdracht van het complex in Scheveningen aan het ABP en een aantal partners vond daarentegen geen doorgang. Het toeval speelde hierbij voor VBB een ongunstige rol. Met het in de openbaarheid komen van de zogeheten ABP-affaire verdwenen plannen om samen met het pensioenfonds een beheersfonds voor het Scheveningse onroerend goed op te zetten, van tafel. Gedwongen door de omstandigheden deed het bedrijf enkele jaren later het grootste deel van zijn Scheveningse bezit over aan Nationale Nederlanden voor een lagere prijs dan het bij het ABP zou hebben kunnen bedingen(**cvi**).

Om aan de stagnatie op de Nederlandse markt te ontkomen, stortte het bouwbedrijf zich net als in de jaren vijftig op buitenlandse avonturen. Het bouwde onder andere in Nigeria diverse woningbouw- en hotelcomplexen, in Algerije scholen en in Irak appartementengebouwen, waaronder in Bagdad. Het bouwbedrijf voerde de projecten uit met rugdekking van de Nederlandse regering en de Nederlandse Kredietverzekeringsmaatschappij, maar aan ieder project zat

ook een bepaald eigen risico.

In eigen land realiseerde het onder meer woning- en winkelprojecten in plaatsen als Rhoon, Bussum en Soest en was het betrokken bij de bouw van centrumproject Het Rond in Houten samen met AMRO Projectontwikkeling. Ook eerder gestarte projecten als De Oosterhof en de herbouw van Scheveningen leverden het bouwbedrijf veel werk op. Om zijn verzwakte positie op de Nederlandse woningbouwmarkt te verbeteren richtte het bedrijf Urbibouw N.V. op. Ook Breevast ging, om de problematische economische situatie in Nederland te ontvluchten, activiteiten in het buitenland ontplooiën. Het zwaartepunt van zijn activiteiten kwam te liggen in de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Canada. Het bedrijf zette onder meer vastgoedprojecten in Californië, aan de Amerikaanse oostkust en in Winnipeg en Toronto in Canada op. In de Reagan-periode bloeide de Amerikaanse vastgoedmarkt op.

Ook in Groot-Brittannië heerste voor Bredero een gunstig klimaat. Het concern stichtte er verscheidene winkel- en kantorencentra, vrijetijdscomplexen en woonwijken, waaronder het ten zuiden van Londen gelegen Ashley-winkelcentrum in Epsom. Het in 1978 overeengekomen project omvatte onder meer drie warenhuizen, een groot kantoor, een theater en een parkeergarage met 8000 plaatsen. In 1984 werd het door de Britse koningin geopend(**cviii**). In Groot-Brittannië was het eenvoudiger om investeerders te vinden voor vastgoedprojecten dan in de buurlanden, aangezien de City meer dan de Duitse of de Nederlandse financiële wereld geneigd was in vastgoed te beleggen(**cix**). De activiteiten in het Verenigd Koninkrijk werden uitgevoerd door een Britse staf die door de Nederlanders werd opgeleid.

Ook de bouw van een Hoog Catharijne-kloon in het Schotse Aberdeen vond plaats onder gelukkiger gesternte dan het zusterproject in Hannover. De Schotse olie-inkomsten zorgden voor een geweldige economische ontwikkeling van deze Oost-Schotse havenplaats. Het rendement van dit eind jaren zeventig gestarte project bleek goed.

De verschillende uitkomsten van de projecten in Aberdeen en Hannover kunnen model staan voor de ongelijke uitkomsten van Bredero's buitenlandse expansie. Waar de uitkomsten van de Duitse projecten na 1975 stelselmatig tegenvielen en de pogingen om een volwaardige Franse Bredero-tak op te zetten na de verkiezingsoverwinning van François Mitterrand en de daaropvolgende beurscrisis in dat land gestaakt werden, waren de vastgoedactiviteiten in Groot-Brittannië, de Verenigde Staten en Canada succesvol(**cx**).

Ook het overnemen van de resterende aandelen in Bredero Price, die de stichtersfamilie Price nog in haar bezit had, was bedoeld om de tegenvallende inkomsten uit de bouwsector in Nederland te compenseren. In 1981 en 1982, de eerste jaren na de volledige overname van het bedrijf, bleek Price een geducht winstmaker. Het bedrijf was onder meer betrokken bij de aanleg van oliepijpleidingen in de Verenigde Staten, het gebied van de Perzische Golf en in de Noordzee.

Daarnaast nam het aantal deelnemingen van Bredero in binnen- en buitenlandse bedrijven fors toe. Ondanks de wereldwijde crisis groeide de omzet van het concern hierdoor van 1159 miljoen gulden in 1979 tot 2010 miljoen gulden in 1982. Het aantal werknemers werkzaam bij het concern bereikte een jaar eerder een absoluut record van 5777. Om dergelijke investeringen te kunnen bekostigen liep het bedrag op de rekening-courant bij de Bredero-huisbankier ABN fors op. De schulden bij Breevast-bankier AMRO-bank groeiden in deze periode van 15 miljoen gulden in 1977 tot 180 miljoen gulden in het begin van de jaren tachtig(**cxii**). Het concern bleef winstgevend, keerde nog steeds hoge dividenden uit, maar had wel steeds meer vreemd kapitaal nodig om de winsten te kunnen genereren.

In een periode dat veel hypotheekbanken en projectontwikkelaars failliet gingen of werden overgenomen door derden, waaronder de Friesch Groningsche Hypotheekbank, wisten Breevast en Bredero overeind te blijven. Sterker nog, ieder jaar produceerden beide bedrijven goede winstcijfers en ontvingen aandeelhouders dividenden van rond de 11%, al was dit wel substantieel lager dan de 20% uit de vroege jaren zeventig. Tegen de achtergrond van de daling van de waarde van het vastgoed in Nederland en verschillende andere West-Europese landen en de stagnatie op de bouwmarkt, leken beide bedrijven een uitzondering op de economische regel van het moment. Bredero leek het in de zware economische crisis van het begin van de jaren tachtig, waarbij verscheidene branchegenoten failliet gingen en grote Nederlandse conglomeraten als de OGEM en de RSV (met De Vries tot 1982 als president-commissaris) roemloos bezweken, niet slecht te doen. De Vries groeide dankzij de in 1983 plaatsvindende RSV-enquête uit tot een beroemdheid in Nederland waarbij de helikoptervluchten van en naar zijn Schotse privé-eiland de aandacht trokken en de hoge en dubbele onkostendeclaraties bij Bredero en RSV voor de ogen van de Nederlandse televisiekijkers werden onthuld(**cxiii**). Deze eerste parlementaire enquête in Nederland sinds 1946 maakte veel indruk.

In 1983 en 1984 verslechterden de resultaten van Bredero. Met de heersende malaise in de aardolie-industrie liep de omzet van Price sterk terug en veranderde de divisie Pijpbekleding van een grote winstmaker in een verliespost. In 1984 maakte dit bedrijfsonderdeel een verlies van 20 miljoen gulden(**cxiii**).

Het bedrijf reageerde door personeel te ontslaan en activiteiten te beëindigen. Ook bij de Nederlandse productiebedrijven bracht Bredero het aantal werknemers terug. Het aantal werknemers bij Verenigde Bedrijven Bredero daalde van 5700 in 1981 tot 4305 in 1985.



De achilleshiel van het bedrijf was Breevast. De positie van dit bedrijfsonderdeel verslechterde dramatisch door de waardedaling van zijn onroerend goed en de renteverliezen op in Nederland gekochte bouwterreinen die onbenut bleven. Met het dalen van de inflatie en het hoog blijven van de rente

werd de positie van Breevast steeds moeilijker, al onttrokken de opbrengsten met de vastgoedverkopen en de dividenduitkeringen dit aan het oog. De hoge rente was vanwege de grote hoeveelheid vreemd kapitaal in het bedrijf een groot probleem.

In de in 1984 ter gelegenheid van het 20-jarig bestaan van Breevast verschenen analyse Vastgoed en de kapitaalmarkt werden de structurele problemen van het moment besproken tegen de achtergrond van het gunstige economische tij op de kapitaal- en vastgoedmarkt in de periode 1963-1978(**cxiv**). Om de financiële basis te versterken gaf Bredero in 1984 opnieuw aandelen uit.

Ondertussen werd binnenskamers gestudeerd op middelen om de opgelopen schuldenlast te saneren en de kosten terug te brengen, in afwachting van een herstel van de economie dat voor 1987 of 1988 verwacht werd. In de herfst van 1985 spitste de discussie in de raad van bestuur zich toe op het losmaken van de banden tussen de projectontwikkeling en de bouw activiteiten van het concern(**cxv**).

Zowel de bedrijfsleiding als de centrale ondernemingsraad kwamen tot de conclusie dat Bredero zijn activiteiten diende te beperken om de risico's terug te brengen. Directie en ondernemingsraad wilden het belang van Price terugbrengen. In de verliesgevende pijpbekledingpoot had het bedrijf maar liefst

eenderde van zijn kapitaal zitten(**cxvi**). Daarnaast viel na vijf jaar malaise in de vastgoedsector het besluit om afscheid te nemen van de integratie van projectontwikkeling en bouwactiviteiten.

Met de banken sprak de bedrijfsleiding af om versneld bezit te verkopen om de schuldenlast te verminderen. Als uitvloeisel hiervan verkocht Bredero 'marktrijpe' vastgoedobjecten als het winkelcentrum De Oosterhof in Rotterdam, het Ashley Centre in Zuid-Engeland en panden aan de Madison Avenue in New York. In de eerste helft van 1986 volgde samenvoeging van de Britse dochterbedrijven van Bredero waarna het bedrijf deze naar de beurs bracht. De verkopen en de pogingen om kopers voor Breevast te vinden zorgden wel voor onrust. In augustus 1986 gaf Bredero een persbericht uit waarin het liet weten naar aanleiding van een artikel in het Financieel Dagblad 'betreffende onderhandelingen met PGGM (...) dat deze plaatsvinden in het kader van de normale bedrijfsactiviteiten'(**cxvii**).

In de winter van 1986 had het organisatie-adviesbureau Horinga & De Koning al opdracht gekregen om een nieuwe bedrijfsstructuur te ontwerpen en voorstellen te doen voor afslanking van de organisatie. Binnen de raad van bestuur heerste geen overeenstemming over de te volgen koers. Het bureau raadde aan de vastgoedactiviteiten te ontkoppelen van de overige bedrijfsonderdelen en op het hoofdkantoor meer dan honderd mensen, het grootste deel van het personeel, te ontslaan(**cxviii**).

De voorstellen kwamen feitelijk neer op een ontmanteling van de concernstructuur en het vergroten van de speelruimte voor de verschillende dochterondernemingen. Het recept sloot aan bij de heersende managementfilosofie van het moment dat de synergievoordelen van conglomeraatvorming niet opwogen tegen nadelen als de overhead van de staforganisaties en coördinerende lagen en de moeilijker stuurbaarheid(**cxix**).

De houding van de door de vele faillerende Nederlandse bedrijven zenuwachtig geworden banken maakte een herstructurering van het concern echter lastig. Een conflict met de nieuwe contactpersoon bij Breevast-huisbankier AMRO over de verhouding eigen vermogen/vreemd vermogen, deed in september 1986 de spanning oplopen. Pogingen om de banden tussen Breevast en Bredero losser te maken faalden op deze manier. Onder invloed hiervan werd de Nederlandse Middenstandsbank zenuwachtig en zegde van het ene op het andere moment zijn kredieten op. Om herstructurering af te dwingen en een scheiding tussen Breevast en VBB te forceren, vroeg het concern half oktober 1986 surseance van

betaling voor Breevast aan. De manoeuvre werkte echter averechts. VBB moest vanwege zijn belang van eenderde van de aandelen van Breevast een fors verlies incasseren en kwam met een winstwaarschuwing. Dit bericht en het nieuws over de voorstellen van Horinga & De Koning voor grootscheepse sanering van het concern, deden de banken en de publieke opinie twijfelen aan de gezondheid van het bedrijf. Onder deze omstandigheden kregen de banken ook oog voor de moeilijke situatie van sommige buitenlandse activiteiten(**cxx**).

De twijfel werd sterker op het moment dat de raad van bestuur op basis van het faillissement van Breevast en tegenvallers bij bouwprojecten in Algerije een verlies over 1986 van vijftig tot zestig miljoen gulden voorspelde. 'Bredero's bouwval' kopte het Utrechts Nieuwsblad op 22 november 1986(**cxxi**).

De pers oordeelde hard over het concern. 'De grootheidswaan van Bredero' meende NRC-Handelsblad in een groot artikel over de problemen bij het bouwconcern. De krant citeerde de voorzitter van de centrale ondernemingsraad die het debacle weet aan 'arrogantie en het denken in grootschalige projecten'. Volgens de voorzitter had het concern te lang aan de oude succesformule vastgehouden en boven zijn stand geleefd(**cxxii**).

Het opeenvolgende slechte nieuws, de krantenberichten en de gespannen verhoudingen met de banken brachten het bedrijf aan het wankelen en toonden op pijnlijke wijze de verwevenheid tussen Bredero en Breevast aan, een proces dat door Feddes werd aangeduid als de noodlottige combinatie van 'mini-economische omstandigheden binnen de vennootschap en macro-economische omstandigheden'(**cxxiii**). In november traden Feddes en drie andere leden van de raad van bestuur af. Het zou aan anderen zijn om de gordiaanse knoop van de onderling verknoopte bedrijfsonderdelen te ontwarren. Het volgende hoofdstuk vertelt hier meer over.

Geraadpleegde bronnen:

- Mondelinge mededelingen aan de auteur van drs. P.M.G. Baas te Utrecht, dr. ir. A. Feddes te Bunnik, prof. dr. P. Lukkes te Leeuwarden, drs. T. de Vries-Kruyt te IJlst, drs. Y. Bluem-de Vries te IJlst en ir. G. Wiechers te Utrecht. Schriftelijk commentaar van drs. G. Meijer te Oudewater.
- Voorlichtingsfilms van Bredero (aanwezig bij het 'Instituut voor Beeld en Geluid' te Hilversum)

Archivalia:

Bredero-archief: Het archief van het bedrijf wordt bewaard bij Het Utrechts

Archief (HUA) en deels ten kantore van Wijn en Stael advocaten te Utrecht. Het archief is niet volledig bewaard gebleven.

Bestudeerd zijn:

- Map correspondentie met familie Bredero.
- Doos in het bezit van W.M.J. Bekkers (aanwezig op het kantoor van Wijn & Stael advocaten te Utrecht) met o.a. verslagen van interviews afgenomen door enquêteurs o.l.v. prof. Van der Grinten in 1988.
- Notulen vergaderingen van directie en commissarissen 1947-1959.
- Notulen vergaderingen van raad van bestuur 1985-1987.
- Jaarverslagen en nieuwjaarsredes.
- PR-materiaal, persberichten en krantenknipsels.
- Verslagen van interviews van Max Dendermonde met bij Bredero betrokkenen, 1985/86 voor zijn nooit verschenen boek *De ruimtemakers*. Wel zou Dendermonde in 1996 de sleutelroman *Bezeten van ruimte en macht* publiceren, met daarin een belangrijke rol voor de firma 'Blauwboer', een alias voor Bredero.

NOTEN

- i.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 26 januari 1948, 2 (HUA/archief Bredero, doos 14).
- ii.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 9 april 1948, 1 en 5 november 1950, 3 (HUA/archief Bredero, doos 14).
- iii.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 28 augustus 1947, 6 (HUA/archief Bredero, doos 14).
- iv.** Kruyt bekleedde een groot aantal functies binnen overheid, industrie en wetenschap naast elkaar. Met Kruyt als commissaris kon Bredero over een uitgebreid netwerk beschikken. Een opsomming van zijn nevenfuncties is te vinden in: J.Th.G. Overbeek, 'Professor Kruyt 50 jaar doctor', *Chemisch Weekblad* (54) 1958, 321-322 en H.A.M. Snelders, 'Kruyt, Hugo Rudolph (1882-1959)', *Biografische Woordenboek van Nederland 1*, Den Haag 1979.
- v.** F. Inklaar, *Van Amerika geleerd. Marshall-hulp en kennisimport in Nederland*, Den Haag 1997, p. 24-25.
- vi.** Zie hierover P. Hellema & J. Marsman, *De organisatie- adviseur. Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland 1920-1960*, Amsterdam 1997.
- vii.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 12 juni 1948, 3 (HUA/archief Bredero, doos 14).

- viii.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 9 februari 1948, 3 (HUA/archief Bredero, doos 14).
- ix.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 5 november 1950, 4 (HUA/archief Bredero, doos 14).
- x.** 'Waarom systeembouw', in: De Baak november 1958, p. 18-24.
- xi.** In 1946 en 1947 bleef de woningbouwproductie achter bij die van voor 1940 ondanks de ambitieuze doelstellingen van de wederopbouw. Aanvankelijk gaf het ministerie prioriteit aan herstel van de verkeersverbindingen en de bedrijfsgebouwen. Ook materiaaltekorten en een tekort aan vakkrachten speelden een rol. Pas in 1948 zou het centrale apparaat van de Wederopbouw op volle toeren gaan draaien. H.T. Siraa, Een miljoen woningen. De rol van de rijksoverheid bij wederopbouw, volkshuisvesting, bouwnijverheid en ruimtelijke ordening (1940-1963), Delft 1989, p. 66-67.
- xii.** H.T. Siraa, Een miljoen woningen. De rol van de rijksoverheid bij wederopbouw, volkshuisvesting, bouwnijverheid en ruimtelijke ordening (1940-1963), Delft 1989, p. 69.
- xiii.** 'Analyse bedrijfsresultaten bouwafdeling, 1949' (HUA/archief Bredero, doos 15).
- xiv.** H.T. Siraa, Een miljoen woningen. De rol van de rijksoverheid bij wederopbouw, volkshuisvesting, bouwnijverheid en ruimtelijke ordening (1940-1963), Delft 1989, p. 80
- xv.** ... een steen is een steen is een stad De geschiedenis van Bredero geschreven door Max Dendermonde, Utrecht, z.j., p. 20.
- xvi.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 27 november 1950, 4 (HUA/archief Bredero, nr. 525).
- xvii.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 2 februari 1951, 3 (HUA/archief Bredero, nr. 525).
- xviii.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 23 augustus 1951, 5 (HUA/archief Bredero, nr. 525).
- xix.** Ibidem.
- xx.** Mondelinge mededeling van G. Wiechers aan de auteur.
- xxi.** Deze schets is vooral gebaseerd op 'The Civil and Civic story' in het personeelsblad De Baak (3) januari 1960, p. 72 e.v.
- xxii.** 'Opera-gebouw voor Sydney', in: De Baak (2) maart 1959, p. 14.
- xxiii.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 1953, 4 (HUA/archief Bredero, nr. 525).

- xxiv.** A. van Kampen, Vijfenzeventig jaar Hollandsche Beton Groep, Rijswijk 1977, p. 48.
- xxv.** Notulen van de vergadering van commissarissen bij Bredero's Bouwbedrijf 1953, 2 (HUA/archief Bredero, nr. 525).
- xxvi.** Jaarverslagen Architecten- en Ingenieursbureau 'Arin' N.V. 1955/56; (HUA/archief Bredero, nr. 525, doos 'historisch archief').
- xxvii.** 'Bouwmaatschappij Hollandia', De Baak, november 1959, p. 37.
- xxviii.** Mondelinge mededeling van P.M.G. Baas aan de auteur, 7 juli 2003.
- xxix.** Mondelinge mededelingen van T. de Vries-Kruyt & Y. Bluem-de Vries aan de auteur. Om het personeel vertrouwd te maken met werken in het buitenland besteedde het personeelsblad herhaaldelijk aandacht aan de overzeese projecten. Bijvoorbeeld: 'Gaaf u ook naar Perzië?' in: De Baak 1958, p. 13.
- xxx.** 'Gaaf u ook naar Perzië?' in: De Baak 1958, p. 13.
- xxxi.** 'Gaaf u ook naar Perzië?' in: De Baak 1958, p. 14.
- xxxii.** 'B.B.B. Een particulier bedrijf', in: De Baak november 1959, p. 34.
- xxxiii.** Mondelinge mededelingen van T. de Vries-Kruyt, G. Wiechers en P.M.G. Baas aan de auteur.
- xxxiv.** Prospectus emissie 1970.
- xxxv.** In 1960 had het bedrijf twee miljoen gulden aan geplaatste aandelen, in 1964 was dit al opgelopen tot 10,8 miljoen gulden. Bron: Jaarverslagen BBB en VBB 1960-1964.
- xxxvi.** Mondelinge mededeling van A. Feddes aan de auteur.
- xxxvii.** Met het oplopen van de inflatie en het hierbij relatief achterblijven van de reële rente werd vastgoed in hoog tempo aantrekkelijker dan andere vormen van beleggen. In de Breevast-publicatie Vastgoed en de kapitaalmarkt (Utrecht 1984) werd dit verband op een overtuigende wijze macro-economisch uitgewerkt. Ten tijde van de oprichting van Breevast konden de initiatiefnemers niet voorzien welke vlucht de inflatie en daarmee de ontwikkeling van het vastgoed zouden nemen. De ontwikkeling van Breevast vond plaats aan het begin van een stormachtige versnelling van de economische groei in Nederland met als nevenverschijnselen een hoge inflatie en een relatief minder sterk oplopende lange rente.
- xxxviii.** Prospectus 1966, map prospectussen/kar Werkhoven/HUA.
- xxxix.** Deze schets van de ontwikkelingsgeschiedenis van de projectontwikkeling is onder andere gebaseerd op mondelinge mededelingen gedaan door A. Feddes te Bunnik en P. Lukkes te Leeuwarden aan de auteur en op verslagen van gesprekken die Max Dendermonde in 1985 en 1986 voerde met Bredero-

medewerkers (aanwezig in het Bredero-archief op het HUA).

lx. Mededelingen van A. Feddes en P. Lukkes aan de auteur.

lxi. Anders dan beide bovenstaande nieuwe dochters zou deze maatschappij ondanks hoge verwachtingen tot aan het einde van de jaren zeventig niet al te veel betekenis hebben.

lxii. Zie hierover ook: K.E. Sluyterman, Kerende kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw, Amsterdam 2003, p. 206-207.

lxiii. In de verslagen van de gesprekken die M. Dendermonde met Bredero-medewerkers in 1985 en 1986 voerde, is de verbazing over deze stijl dominant aanwezig.

lxiv. Mededeling van T. de Vries-Kruyt aan de auteur.

lxv. 'Het leven stroomt door buizen; Bredero Price', in: De Baak april 1970, p. 52.

lxvi. Deze schets van de activiteiten van de onderzoeksgroep is vooral gebaseerd op mededelingen van P. Lukkes aan de auteur.

lxvii. Jaarverslag VBB 1965, p. 6.

lxviii. In talrijke Nederlandse steden werd op dat moment onderzoek verricht om de verkeerssituatie te verbeteren. Voor het grootste deel werden deze studies door stedenbouwkundigen verricht, het aantal gespecialiseerde verkeerskundigen was nog zeer dun gezaaid. Bij gebrek aan Nederlandse verkeerskundigen hadden de gemeenten Utrecht en Eindhoven de Duitse verkeerskundige M.E. Feuchtinger ingeschakeld om de verkeersproblemen in hun steden in kaart te brengen en voorstellen te doen voor oplossingen.

lxix. Behalve enkele voorbeelden van garages voor bedrijfsauto's, waarvan de Torenstraatgarage uit 1930 in Den Haag een vroeg voorbeeld was, kende Nederland op dat moment geen openbare garages voor personenauto's.

i. 'BBB en het Zitpark', in: De Baak (3) december 1960, p. 232.

ii. Mondelinge mededeling van A. Feddes aan de auteur.

iii. Bredero Vast Goed N.V., Projecten, Utrecht 1963, p. 25. De parkeergarage in Den Haag was onderdeel van een nieuwe winkelpassage die het Buitenhof met de Hoogstraat, een winkelstraat in het kernwinkelgebied van Den Haag, verbond.

liii. Bredero Vast Goed N.V., Projecten, Utrecht 1963, p. 20.

liv. Mondelinge mededelingen van P. Lukkes en G. Wiechers aan de auteur. Zie ook: 'De Klanderij in Enschede', in: De Baak (9) augustus 1966, nr. 4, 81.

lv. Zie voor het verband tussen de plannen van Bredero en de gemeentelijke verkeersplannen: H. Buiten, Hoog Catharijne. De wording van het winkelhart van Nederland, Utrecht 1993 en H. Buiten, 'De stad met de mooiste maquettes', in: Jaarboek Oud-Utrecht 1992, p. 5-43.

- lvi.** Het volgende is vooral gebaseerd op mondelinge mededelingen van A. Feddes aan de auteur en op Buiten, Hoog Catharijne.
- lvii.** 57 Het idee om het station ook een achterkant te geven was afkomstig van de stedenbouwkundige H.T. Vink, lid van het vaste Empeo-team.
- lviii.** Plan Hoog Catharijne 1962.
- lix.** Ibidem.
- lx.** H. Buiten, Hoog Catharijne 48 en H. Buiten, 'Maquettes'.
- lxi.** Mededelingen van P. Lukkes en G. Wiechers aan de auteur.
- lxii.** Hoog Catharijne Aanvulling augustus 1963, 13, toont deze fasering. De strakheid van de planning en de kunst om eraan vast te houden is één van de opvallende eigenschappen van het project.
- lxiii.** Mededeling van G. Wiechers aan de auteur.
- lxiv.** Mededeling van G. Wiechers aan de auteur.
- lxv.** Zie voor een duiding van Hoog Catharijne ook: R. Dettingmeijer, 'Van Fockema Andreae tot renovatie van Hoog Catharijne' in: L. Smit, De ideale stad. Ideaalplannen voor de stad Utrecht, Utrecht 1990, p. 103-109 en C. Disco, 'De bewogen stad', J.W. Schot e.a. (red.), Techniek in Nederland in de twintigste eeuw (deel 6), p. 85-88.
- lxvi.** ... een steen is een steen is een stad ... De geschiedenis van Bredero geschreven door Max Dendermonde, Utrecht, z.j., 40-41.
- lxvii.** H. Buiten, Hoog Catharijne, p. 62-66. Zie ook P.A. Wilbrink, De analyse van een besluitvormingsproces. Een case-study inzake de besluit bij het reconstructieplan Hoog Catharijne, in het bijzonder met betrekking tot het muziekcentrum, ongepubliceerde scriptie planologie RUU, 1971.
- lxviii.** Verslag van gesprek van M. Dendermonde met A. Feddes, 2 oktober 1985, 62 (HUA/Bredero-archief, doos 9).
- lxix.** Verslag van gesprek van M. Dendermonde met G. Wiechers, 19 december 1985, 8 (HUA/Bredero-archief, doos 9).
- lxx.** De renteverliezen werden veroorzaakt door het niet-indexeren van door de bouwer aan de gemeente te betalen rentevergoedingen voor aan Bredero geleverde kapitalen en diensten zoals het verwerven van de percelen in de Stationswijk en de aanleg van straten in het gebied. Zie: H. Buiten, Hoog Catharijne, p. 70-72.
- lxxi.** Mededeling van G. Wiechers aan de auteur.
- lxxii.** Prospectus 1971.
- lxxiii.** Mondelinge mededeling van P. Lukkes en P.M.G. Baas aan de auteur.
- lxxiv.** VBB, Grundlagenuntersuchung zur Integration des Fern- und

Stadtbahnknotens in die Bonner City. Endbericht, Utrecht 1972.

lxxv. Hoog Catharijne besloeg 490.000 m² volgens de plannen van 1975, Bredero ontwierp in 1970 voor Hannover een centrumproject met een inhoud van 175.000 m².

lxxvi. VBB, Projekt Kröpcke-Raschplatz. Vorschlag für City-Erweiterung Hannover, Utrecht, 1970; Bredero Gruppe, Kröpcke-Raschplatz. City-Erweiterung Hannover, 1971.

lxxvii. Mondelinge mededeling van G. Wiechers aan de auteur.

lxxviii. 'Bredero gaat bouwen aan een kerncentrale', De Baak juni 1969, p. 44-45.

lxxix. Jaarverslag VBB 1971, p. 7.

lxxx. Jaarverslag VBB 1976, p. 9-10.

lxxxi. Jaarverslag Breevast 1976, p. 8-9.

lxxxii. B. Chorus, 'Utrecht in de mangel van Bredero's bouwbedrijven', in: De Groene Amsterdammer, 31 juli 1971.

lxxxiii. Zie bijvoorbeeld: 'Bredero werkt alweer aan een nieuw hoogtepunt', Trouw 22 september 1973.

lxxxiv. Mededeling van T. De Vries-Kruyt aan de auteur.

lxxxv. F.G. Ruiter, 'Heeft Utrecht zijn ziel aan de duivel verkocht?', NRC-Handelsblad 22 september 1973.

lxxxvi. Ook in de overzichtsartikelen naar aanleiding van het tienjarig bestaan werd uitgebreid het commerciële succes van het project gememoreerd naast de aanhoudende kritiek op de gebrekkige stedenbouwkundige aansluiting van het winkel- en kantorencentrum op de rest van de stad. Zie hiervoor onder andere: D. van der Peijl, 'Utrechts winkel-ruilhart klopt nog steeds', NRC-Handelsblad 28 augustus 1983.

lxxxvii. Mededeling van G. Wiechers aan de auteur.

lxxxviii. Zie onder andere E. Kalk, 'Bredero zet na Utrecht nu Den Haag voor het (beton) blok',

Plan december 1973, p. 3-15 en Kees Bos, Ger Mik & Hans Versnel, 'Utrecht heeft weinig geleerd van vijf jaar Hoog Catharijne', Wonen TABK april 1979.

lxxxix. Jaarverslag VBB 1976, p. 7-9.

xc. Mededeling van A. Feddes aan de auteur.

xc. Mededeling van G. Wiechers aan de auteur.

xcii. Verslag van gesprek van M. Dendermonde met L. Bak 13 februari 1985, p. 31 (HUA/Bredero-archief, doos 10).

xciii. J.S. Knipscheer, & S.M. Adolfs, De samenwerking tussen gemeente en een projectontwikkelaar. Resultaten van een casestudy met betrekking tot het

functioneren van de samenwerking tussen de gemeente en het Consortium Scheveningen N.V., Delft 1982, p. 2.

xciv. Ibidem, p. 18-19.

xcv. B. Koopmans, Vis en vertier op Scheveningen. De ontwikkeling van een vissersdorp, badplaats en zeehaven, Den Haag 2004, p. 150-151.

xcvi. Verslag van gesprek van M. Dendermonde met G. Wiechers 19 december 1985, 32 (HUA/Bredero-archief, doos 9).

xcvii. Knipscheer & Adolfs, Samenwerking tussen gemeente en een projectontwikkelaar, p. 30.

xcviii. Knipscheer & Adolfs, Samenwerking tussen gemeente en een projectontwikkelaar, p. 20-22.

xcix. Mondelinge mededeling van A. Feddes aan de auteur.

c. Mondelinge mededelingen van A. Feddes en P. Baas aan de auteur en verslag van gesprek van M. Dendermonde met L. Bak 13 februari 1985 (HUA/Bredero-archief, doos 9).

ci. Mondelinge mededeling van P. Lukkes aan de auteur.

cii. Notitie A. van der Meijden 1978 (HUA/Bredero-archief, doos 8).

ciii. A. Feddes, Hand in eigen boezem, (HUA/Bredero-archief, doos 4).

civ. A. Feddes, Hand in eigen boezem, p. 94.

cv. Utrechts Nieuwsblad, 20 april 1993.

cvi. Notulen Raad van Commissarissen Bredero Vast Goed 26 oktober 1982. Naast Hoog Catharijne wisselden ook het hoofdkantoor IV van de Spoorwegen, het Rabobankkantoor en het kantoor van de FGH van eigenaar.

cvii. Verslag gesprek van A. Feddes met M. Dendermonde 2 oktober 1985.

cviii. Persbericht VBB 24 oktober 1984.

cix. Mededeling van G. Wiechers aan de auteur.

cx. Mededeling van mevrouw Y. Bluem-de Vries aan de auteur, die in de jaren zeventig samen met haar echtgenoot, een aantal jaren voor Bredero met als standplaatsen Lyon en Parijs in Frankrijk actief was.

cxii. Verhoren enquête Verenigde Bedrijven Bredero NV (VBB) en Breevast, 2 (doos met materiaal aanwezig op het kantoor van Wijn & Stael advocaten te Utrecht).

cxiii. Zie ook deel 16 van het in 1986 gepubliceerde verslag van de RSV-enquête.

cxiiii. Verslag enquêteurs Verenigde Bedrijven Bredero en Breevast, verhoor van H. van Veen (vraag 17), 12 augustus 1988.

cxv. Breevast, Vastgoed en de kapitaalmarkt, Utrecht 1984.

cxvi. Notulen raad van bestuur 4 oktober 1985.

- cxvi.** Notulen raad van bestuur 4 oktober 1985 en Uitgebreide samenvatting van het beleidsplan
Bredero Concern van de centrale ondernemingsraad juni 1986.
- cxvii.** Persbericht 1 augustus 1986.
- cxviii.** Horinga & De Koning, Advies topstructuur VBB. Presentatie aan de RVC 14 oktober 1986.
- cxix.** Sluyterman, Kerende kansen, p. 254-255.
- cxx.** Mondelinge mededeling van P. Baas aan de auteur.
- cxxi.** Utrechts Nieuwsblad, 22 november 1986.
- cxxii.** NRC-Handelsblad, 8 april 1987.
- cxxiii.** Verslag enquêteurs Verenigde Bedrijven Bredero en Breevast, verhoor van A. Feddes (1) 10 augustus 1988.

REFERENSIES

- R.H. Bredero, *Bouweconomie*, Amsterdam/Brussel 1975.
- Bredero's Bouwbedrijf Nederland N.V., *Ontwikkelingsgroep kantoorgebouwen*, Utrecht 1963.
- Bredero Vast Goed N.V., *Projecten*, Utrecht 1963.
- Breevast, *Jaarverslagen 1964-1985*.
- Breevast, *Vastgoed en de kapitaalmarkt*, Utrecht 1984.
- R. Blijstra, *2000 jaar Utrecht*, Utrecht 1967.
- H. Buiten, 'De stad met de mooiste maquettes', in: *Jaarboek Oud-Utrecht 1992*, 5-43.
- H. Buiten, *Hoog Catharijne. De wording van het winkelhart van Nederland*, Utrecht 1993.
- K. Caljé, *Ondernemen op eigen kracht. Het einde van het conglomeraat*, Utrecht/Antwerpen 1985.
- M. Dendermonde, *Onderdak voor ruimte / ruimte voor onderdak*, Utrecht 1967.
- M. Dendermonde, *Bezeten van ruimte en macht*, Baarn 1996.
- R. Dettingmeijer, 'Van Fockema Andreae tot renovatie van Hoog Catharijne' in: L. Smit, *De ideale stad. Ideaalplannen voor de stad Utrecht*, Utrecht 1990, 103-109.
- C. Disco, 'De bewogen stad', in: J.W. Schot e.a. (red.), *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, deel 6, 85-88.
- Empeo, *Plan Hoog Catharijne. Bijdrage tot Utrechts centrumfunctie*, Utrecht 1962.
- Empeo, *Plan Hoog Catharijne. Aanvulling*, Utrecht 1963.
- A. Feddes, *Woningmarkt, regulering en inflatie: het naoorlogse*

- volkshuisvestingsbeleid van tien Noordwest-Europese landen vergeleken*, Utrecht 1995.
- P. Hellema & J. Marsman, *De organisatie-adviseur. Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland 1920-1960*, Amsterdam 1997.
- F. Inklaar, *Van Amerika geleerd. Marshall-hulp en kennisimport in Nederland*, Den Haag 1997
- A. van Kampen, *Vijfenzeventig jaar Hollandsche Beton Groep*, Rijswijk 1977.
- J.S. Knipscheer & S.M. Adolfs, *De samenwerking tussen gemeente en een projectontwikkelaar. Resultaten van een case-study met betrekking tot het functioneren van de samenwerking tussen de gemeente en het Consortium Scheveningen N.V.*, Delft 1982.
- B. Koopmans, *Vis en vertier op Scheveningen. De ontwikkeling van een vissersdorp, badplaats en zeehaven*, Den Haag 2004.
- RSV-enquête, deel 16. Verhoren over de periode 1977-1983. Afsluitende verhooren, Den Haag 1984.
- ... een steen is een steen is een stad* De geschiedenis van Bredero geschreven door Max Dendermonde, Utrecht, z.j.
- K.E. Sluyterman, *Kerende kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw*, Amsterdam 2003.
- H.T. Siraa, *Een miljoen woningen. De rol van de rijksoverheid bij wederopbouw, volkshuisvesting, bouwnijverheid en ruimtelijke ordening (1940-1963)*, Delft 1989.
- Jaarverslagen VBB 1962-1985.
- VBB, *Projekt Kröpcke-Raschplatz. Vorschlag für Cityerweiterung Hannover*, Utrecht 1970.
- VBB, *Grundlagenuntersuchung zur Integration des Fern- und Stadtbahnknotens in der Bonner City*. Endbericht, Utrecht 1972.
- Vinger in de wind. Eenentwintig opstellen aangeboden op 2 mei 1977 aan dr. J. de Vries, Utrecht 1977.
- P.A. Wilbrink, *De analyse van een besluitvormingsproces*. Een case-study inzake de besluitvorming bij het rekonstruktieplan Hoog Catharijne, in het bijzonder met betrekking tot het muziekcentrum, ongepubliceerde scriptie planologie RUU 1971.
- J.L. van Zanden, J.L. & R.T. Griffiths, *Economische geschiedenis van Nederland in de 20e eeuw*, Utrecht/Antwerpen 1989.
- J.L. van Zanden, *Een klein land in de twintigste eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995*, Utrecht 1997.

Overzicht van de ondernemingen die deel uitmaakten van het Bredero-concern in 1971

Werkzaam in binnenland:

Consulting

Centraal Laboratorium, Utrecht

N.V. Maatschappij voor Projektontwikkeling 'Empeo', Utrecht

Ingenieursbureau Nordined N.V., Utrecht

Installatietechniek Bredero N.V., Utrecht

Fabrikage

Bredero Beton N.V., Utrecht

N.V. Timmer- en Meubelfabriek 'De Oude IJssel', Terborg

Hollith Grondstoffen Maatschappij N.V., Stein

N.V. De Nederlandsche Grèsbuizen Industrie, Belfeld

N.V. Gipsbouw, Alphen a/d Rijn

Van Stokkum N.V., Venlo

N.V. Pers- en Constructiebedrijf 'Presco', Klazienaveen

Vlamovensteenfabriek Van Hesteren en Janssens N.V., Ochten

N.V. Nederlandse Durisol, Leiderdorp

Betonmortelfabriek Utrecht (Befu) N.V., Utrecht (25%)

Redland-Braas-Bredero Europa (RBB) N.V., Utrecht (45%)

Bredero Price N.V., Utrecht (50%)

Handel

Geldens N.V., Nijmegen

Verkoop-Associatie Durisol-Mevriet N.V., Leiderdorp

N.V. Centraal Op- en Overslagbedrijf 'Utrecht' (C.O.B.U.), Utrecht (26%)

Uitvoering

Bredero's Bouwbedrijf Nederland N.V., Utrecht

Technische Maatschappij Wildschut N.V., Utrecht

Financiering / exploitatie

Bredero Vast Goed N.V., Utrecht (33,3%)

Vastgoedfonds Breevast 1967 (10%)

Werkzaam in buitenland:

Consulting

Bredero Baugesellschaft für Projektentwicklung GmbH, Bonn
Mecon (Adviesbureau voor het Midden-Oosten) N.V., Utrecht (50%)
Belgische Maatschappij voor Projektontwikkeling 'IPEO' N.V., Brussel (50%)
Omnium van de Bouwtechniek 'ITH' N.V., Brussel (25%)
Bredero Consulting Ltd., Londen

Fabrikage

Bredero Price GmbH, München (47,5%)
Bredero Price (U.K.) Ltd., Londen (50%)

Uitvoering

Bredero International N.V., Utrecht
Bredero Baugesellschaft für Projektentwicklung GmbH, Bonn
Baunternehmung Hubert Iven GmbH, Düren
Eurafricaine Bredero S.A.R.L., Tunis (50%)
Société des Entreprises Fougerolle-Limousin S.A., Vélizy-Villacoublay (20%)
Decorient N.V., 's-Gravenhage (20%)

Financiering/exploitatie

Bredero Vast Bezit 'Breevast' N.V., Brussel
Groep 'I', Belgische Immobiliëngroep N.V., Brussel (4%)
Maatschappij voor Promotie en Beheer ISHOP N.V., Brussel (50%)

De opsplitsing van het Bredero- concern, 1986-2005



Bouw van het Holiday Inn hotel aan het Jaarbeursplein in 1969. Op de achtergrond het Beatrixgebouw.

Inleiding

De opsplitsing van het Bredero-concern beschrijven na de vorige hoofdstukken is niet eenvoudig **(i)**. In de hoofdstukken 1 en 2, die zijn geschreven door Bettina van Santen en Hans Buiten, is de ontwikkeling geschetst tussen circa 1915 en 1986 van het ambachtelijk ingestelde bouwbedrijf van de familie Bredero naar een mondiaal opererend concern. Interessant is om te zien wat de historicus Buiten aan materiaal heeft aangetroffen en wat de bewindvoerders bij aanvang van de surseance vonden. De schrijver Bredero (1585-1618), die in verband met de situatie in het Bredero-concern vaak is geciteerd, was een echte Amsterdammer. Zoals u hiervoor hebt kunnen lezen, ligt de basis van het Bredero-concern, met als moedermaatschappij de topholding Verenigde Bedrijven Bredero N.V. (VBB), in Utrecht. De zinspreuk van de dichtende schoenmakerszoon Gerbrant Adriaenszoon Bredero was: “Het kan verkeren” **(ii)**.

Inderdaad, alles is aan verandering onderhevig. Dat geldt zeker ook voor een onderneming. Voor een ondernemer is een onderneming geen rustig bezit, zoals ook in het geval van de Utrechtse VBB is gebleken in de vorige hoofdstukken. Het Bredero-concern is altijd economisch en sociaal sterk met Utrecht verbonden gebleven, ook in de periode van wereldwijde activiteiten. Wie aan het Utrechtse Bredero denkt, legt meestal direct een verbinding met Hoog Catharijne, door het Bredero-concern ontwikkeld, gebouwd en geëxploiteerd. Hoog Catharijne **(iii)** was

destijds een toonbeeld van moderne stadsvernieuwing, dat een brug sloeg tussen de oude middeleeuwse Utrechtse binnenstad en de overkant van de Catharijnesingel. *“Wethouder Harteveld zal de geschiedenis ingaan als de gedurfde politicus die met de bouw van Hoog Catharijne van het saaie, provinciale Utrecht een wervelende stad maakte”*, schreef Taco Slagter in het Utrechts Nieuwsblad van 23 februari 2005 ter gelegenheid van het overlijden van de heer Harteveld, *“de politieke vader van HC”* **(iv)**. Overigens was en is tot op de dag van vandaag niet iedereen ingenomen met deze vorm van stadsvernieuwing **(v)**.

In 1962 had de Utrechtse gemeenteraad besloten om het verkeersplan van de Duitser Feuchtinger, dat onder meer inhield het dempen van alle stadsbuitengrachten, te omarmen hoewel daartegen toen al de nodige oppositie bestond.

Door ingrijpen in 1970 van onder meer minister Klompé, mede op voorstel van de Provincie Utrecht, bleef er slechts een klein deel van het oorspronkelijke dempingsplan over. Uitsluitend een deel van de Weerd-singel en de Catharijnesingel zou worden gedempt. Daardoor kon de bouw van Hoog Catharijne in de huidige staat worden gerealiseerd. Het hoofdkantoor van Bredero bleef overigens gehuisvest aan de Kromme Nieuwegracht in deels eeuwenoude gebouwen vlakbij de Dom. Daar speelde ook een gedeelte van de laatste acte van het concern. Toen de financiële problemen van Bredero destijds bekend werden, geloofde vrijwel niemand dat deze uiteindelijk zouden leiden tot het einde van het vermaarde concern. Dat was ook nog het geval toen het net als VBB beursgenoteerde zusterbedrijf Bredero Vast Goed N.V. (Breevast) zich genoodzaakt zag om in oktober 1986 surseance van betaling te vragen. Toch zou, naar later bleek, de surseance van Breevast het einde van het Bredero-concern inluiden. Na een zorgvuldige opbouw gedurende een aantal decennia van een groot aantal bedrijven met uiteenlopende activiteiten, die direct of indirect met projectontwikkeling en bouw te maken hadden, ontstond in 1986 een crisis in het Bredero-concern die uiteindelijk geleid heeft tot een opsplitsing van het concern met verkoop van alle Bredero-bedrijven en liquidatie van de overblijvende restanten van de Bredero-boedel.

Inderdaad, het kan verkeren.

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de situatie vlak voor de surseance van VBB, de periode van de surseance van 29 juni 1987 tot 9 september 1987, het

faillissement van VBB daarna, dat duurde tot 28 juni 1989, en de vereffening van de Bredero-boedel in de besloten vennootschap B.V. Vereffenaar VBB. Daarbij heb ik, als oud-curator van VBB en thans nog lid van de directie van B.V. Vereffenaar VBB, uitsluitend gebruik willen maken van de openbare crediteuren verslagen, die vanaf 1987 periodiek zijn uitgebracht en andere, voor iedereen toegankelijke informatiebronnen, hier en daar geïllustreerd met een persoonlijke waarneming. In die crediteurenverslagen zijn de curatoren ingegaan op aan de orde zijnde juridisch en fi nancieel-economisch vaak boeiende vraagstukken. Deze bundel leent zich niet voor een gedetailleerde behandeling hiervan, gelet op de opzet van de serie Recht te Utrecht. Daarom zal in dit hoofdstuk in kort bestek uitsluitend een globaal beeld worden gegeven van een aantal aspecten, waaronder enkele juridische, van de laatste fase van het Bredero-concern, met enkele persoonlijke kant tekeningen.

In het zicht van de surseance van betaling

Aan het einde van 1986 bestond het Bredero-concern uit vier divisies. Breevast was ondergebracht in de divisie Vastgoed, die zich bezighield met projectontwikkeling en consulting. De divisie Fabricage bestond uit ondernemingen die zich bezig hielden met de productie van bouwmaterialen en de handel daarin. Onder de divisie Uitvoering vielen de bouw- en installatiebedrijven. Ten slotte was er de divisie Pijpbekleding. Daarvan maakten deel uit Bredero Price en een aantal andere buitenlandse dochters en deelnemingen. Deze divisie bekleedde onder meer wereldwijd pijpleidingen gelegen op de zeebodem **(vi)**.

In de tachtiger jaren van de vorige eeuw stond de vastgoedsector in Nederland onder grote druk. Ook Breevast kwam in geldnood en dit had intern gevolgen voor het concern, waarvan Breevast deel uitmaakte. VBB was volgens zijn jaarverslag niet alleen voor 36,7% aandeelhouder, maar ook de enige statutair bestuurder van Breevast. Bovendien hadden VBB en Breevast dezelfde commissarissen. Breevast was één van de gezichtsbepalende bedrijven van Bredero. Toen de rechtbank Utrecht op 15 oktober 1986 aan Breevast op zijn eigen verzoek voorlopige surseance van betaling verleende, had dit dan ook onmiddellijk grote gevolgen voor het Bredero-concern. Als bewindvoerders werden mr. F.B. Keulen en mr. A.L. Leuftink van het Utrechtse advocatenkantoor Van Benthem & Keulen aangesteld en mr. T.W. Mertens als rechtercommissaris. Door de surseance van Breevast kwamen de ondernemingen van het Bredero-concern, verenigd in de beide beursfondsen Breevast en VBB, in een glazen huis

terecht. Publicitair zijn beursfondsen toch al kwetsbaar. Bij een surseance wordt dat alleen maar erger. Al eerder was dat gebleken bij Ogem en later bleek dit nog het geval bij deconfitures van een opvallend aantal andere beursfondsen, waaronder DAF, Fokker, HCS en Ceteco. Onder meer door het verspreiden van persberichten trachtte de raad van bestuur het publiek gerust te stellen en daarmee ook de medewerkers, de aandeelhouders, leveranciers, opdrachtgevers en andere direct-belanghebbenden. Op 14 oktober 1986 circuleerden volgens Bredero-medewerkers enkele versies voor een persbericht op het Bredero-hoofdkantoor. Hoe zorgwekkend was de situatie in het bedrijf en welk bericht zou, zonder de waarheid geweld aan te doen, enerzijds voldoende openheid verschaffen aan belanghebbenden en anderzijds paniek voorkomen? Na een heftig intern debat deelde de raad van bestuur het volgende mee **(vii)**: *“Gezien de ontwikkelingen van Bredero Vastgoed NV (Breevast) zal onze onderneming ten laste van het jaarresultaat over 1986 een aanzienlijke afboeking op haar belang in Breevast moeten doen. Wij bereiden thans de verkoop voor van enige belangen met een zodanig boekwinst, dat het op Breevast ontstane verlies kan worden gecompenseerd. Deze verkopen hebben tevens het doel om het vreemd vermogen terug te brengen, een ruime liquiditeitspositie te bereiken en de rentelasten te verminderen. Er wordt derhalve naar gestreefd om ultimo 1986 over een sterkere balansverhouding te beschikken dan het jaar daarvoor. De bij de publicatie van de halfjaarcijfers 1986 uitgesproken verwachting, dat over het tweede halfjaar een klein positief resultaat zal worden bereikt, kan in belangrijke mate worden beïnvloed door het welslagen van bovenbedoelde transacties en de herstructurering van Breevast. De werkzaamheden van Verenigde Bedrijven Bredero NV en haar werkmaatschappijen zullen ongestoord voortgang kunnen vinden.”*

Een week later volgde opnieuw een persbericht: *“Tussen Verenigde Bedrijven Bredero en Bredero Vastgoed NV (Breevast) en verschillende dochtermaatschappijen en/of deelnemingen bestaan rekening-courantrelaties die verband houden met gezamenlijke projectactiviteiten. Als saldo van het totaal van deze rekening-courantrelaties hebben wij per 14 oktober 1986 een vordering op Breevast van f 30.000.000,- en niet, zoals in sommige media abusievelijk vermeld, een bedrag van f 60.000.000,-. Verenigde Bedrijven Bredero heeft zich tegenover de bewindvoerders van Breevast in principe bereid verklaard om deze vordering om te wisselen in aandelen Breevast, indien ook de overige crediteuren bereid zijn om op evenredige wijze in de financiële herstructurering van Breevast te*

participeren.

Deze herstructurering zou, naar wij vertrouwen, de continuïteit van Breevast kunnen verzekeren, waarmee het belang van alle crediteuren het beste kan worden gediend."

Op 20 november 1986 volgde een derde persbericht, waarin de raad van bestuur van het concern voor het eerst aankondigde dat door aanzienlijke verliezen bij Bredero een herstructurering noodzakelijk was. Daarbij ging de raad van bestuur nog uit van een verlies over 1986 van 60 miljoen gulden, terwijl er in 1985 nog een winst was van 9,4 miljoen gulden. De gevolgen in de markt bleven niet uit. Crediteuren en leveranciers wilden meteen betaald worden, terwijl Bredero geen geld had. Op het hoofdkantoor werd in kaart gebracht waar in het concern nog geld vandaan kon komen om aan lopende verplichtingen te voldoen. Enkele concernonderdelen beschikten nog over liquide middelen, andere konden worden verkocht. Enkele directeuren van werkmaatschappijen zagen deze exercitie van de raad van bestuur met groot ongenoegen aan. De op zichzelf goed presterende werkmaatschappijen hadden al geruime tijd last ondervonden van de voortdurende negatieve publiciteit rond VBB en Breevast. Nu kwamen zij door de inzamelingsactie van de raad van bestuur ook zelf direct in liquiditeitsproblemen. Daarbij was ook het commentaar op de overheadkosten van de raad van bestuur en het hoofdkantoor niet van de lucht. Het hoofdkantoor van het Bredero-concern aan de Kromme Nieuwegracht mocht er inderdaad zijn en de raad van bestuur kon bij het leiden van het concern gebruikmaken van een uitgebreide, goed opgeleide staf. Zo had VBB onder meer afdelingen voor public relations en perszaken, voor marktonderzoek, een medische dienst en een documentatieafdeling, een afdeling juridische zaken en personeel en organisatie, een afdeling assurantiën (Brerisk B.V.), een pensioenafdeling, een centraal laboratorium, een informatiebureau (Nordined B.V.) en nog vele andere afdelingen. Achter het hoofdkantoor waren garages en tachtig parkeerplaatsen. Bredero had een eigen wagenpark en een aantal vaste chauffeurs in dienst die op afroep beschikbaar waren. Bredero had jarenlang een in alle opzichten uitstekende reputatie gehad. Geldgebrek zag men dan ook als een regelrechte schande in het ooit zo zelfverzekerde concern. In deze voor Bredero dus ongekende tijd van liquiditeitskrapte ontstond een toenemende druk vanuit de werkmaatschappijen op de raad van bestuur om te snoeien in de kosten op holdingniveau, met name van het hoofdkantoor. Het besef van de noodzaak van kostenbesparing was overigens ook aan de gracht in Utrecht volledig

doorgedrongen. In het voorjaar van 1986 gaf de raad van bestuur organisatieadviesbureau Horrynga & De Koning opdracht om een herstructurering door te voeren in het concern, onder meer gericht op meer autonomie van de werkmaatschappijen en een drastische beperking van de overheadkosten. Het was daarbij de bedoeling om de personeelsbezetting van de aan het hoofdkantoor verbonden diensten en de vastgoedsector terug te brengen van 140 naar 40 personen. Voor het eerst werd daarbij zelfs gesproken over collectief gedwongen ontslag. Daarbij kon de raad van bestuur niet buiten schot blijven.



Binnenruimte in het met B2-stenen afgewerkte kantoorgebouw.

De raad van commissarissen van Bredero, die toen bestond uit A.G. van den Bos(**viii**), president, mr. A. Spruit, J. Lanser, drs. G. van Schaik en ir. W.A. de Jong, besloot onder meer op advies van Horrynga & De Koning om de raad van bestuur van Bredero in te krimpen. De raad van bestuur bestond toen nog uit vijf leden. Dat zouden er drie moeten worden, te weten ing. P. de Bruijn en J.H. Vermeulen R.A. en een nieuw aan te zoeken president, zoals de voorzitter van de raad van bestuur bij Bredero werd genoemd. Dat werd later ir. F.E. Mathijssen Gerst, die van Hoogovens in IJmuiden kwam. Overeengekomen werd dat de overige leden van de raad van bestuur, ir. A. Feddes, ing. J. in 't Veld en ir. L.M.A. Zaat per 1 januari 1987 en ir. H. van Veen medio april 1986 zouden terugtreden.

Dit alles werd eind 1986 wereldkundig gemaakt. Daarbij sprak de raad van bestuur de verwachting uit dat de netto-omzet van de geconsolideerde bedrijven in 1987 ongeveer 5% hoger zou zijn dan in 1986 en dat een positief resultaat bereikt zou kunnen worden.

Naar later bleek verminderde in die periode door aanhoudende verliezen het eigen vermogen van VBB in 1986 echter van 168 miljoen tot 53 miljoen gulden. Een half jaar later constateerde de raad van bestuur dat het verwachte resultaat over dat jaar in plaats van 2 miljoen gulden positief op waardering als going concern zou omslaan in een verlies van 13 miljoen gulden. Eind 1986 echter werden nog steeds positieve verwachtingen uitgesproken.

Desondanks was bij de financiers het alarm afgegaan. Vanaf de oprichting van de houdstermaatschappij VBB in 1962 was de Algemene Bank Nederland (ABN) de huisbankier. De Amsterdam Rotterdam Bank (AMRO) was huisbankier van Breevast. De ABN was tevens de leider van het bankenconsortium, dat de aandelen- en obligatie-emissies van VBB had geregeld. Het consortium bestond naast de ABN uit Banque Paribas Nederland (Paribas), Credit Lyonnais Banque Nederland (CLBN), de Nationale Investeringsbank (NIB) en Christiana Banque Luxembourg (Christiana). Na het aantreden in 1977 van de heer Feddes als president van de raad van bestuur van Bredero was hij het aanspreekpunt voor de contacten met de ABN. Namens de bank was mr. P.J. Kalff accountmanager op raad van bestuursniveau tot mei 1987. De heer Kalff werd toen opgevolgd door mr. L.D. de Bièvre. Vrijwel alle activa van het Bredero-concern waren als zekerheid aan de banken overgedragen. De heer Groenink trad op voor de AMRO Bank.

Met de externe accountant van het Bredero-concern, Dijker & Doornbos, vond frequent overleg plaats. Vanaf 23 oktober 1986 kon Bredero rekenen op de bijzondere aandacht van de afdeling Bedrijfskundig Advies en Bijzondere Kredieten (BBK) van de ABN. Deze belangstelling vormt voor de meeste ondernemers een schrikbeeld. Het team van BBK bestond uit ir. G.H. de Muinck Keizer, drs. M.M. Verbeek, drs. Bothof en mr. E.H. Ludwig.

Dit team reisde regelmatig af naar de Kromme Nieuwegracht om poolshoogte te nemen en instructies te geven. Op 28 november 1986 verhoogde de ABN op verzoek van Bredero de rekening-courant faciliteiten met 29,5 miljoen gulden. Daarbij gaf Bredero, voor zoveel nog mogelijk, aan de banken aanvullende zekerheden. In die tijd ging men ook door met het verkopen van activa van het concern. Bredero verkocht onder meer zijn pakket aandelen in Bredero Properties Plc. voor 46,9 miljoen gulden. Het bankenconsortium stond erop dat de opbrengst

in zijn geheel in mindering zou worden gebracht op de bestaande kredietfaciliteiten wegens vrijgave van de verpanding van het betreffende aandelenpakket. Eind 1986 werd ook Redland (RBB) met o.a. de dakpannenfabrieken in Montfoort, Susteren en Weert en werden deelnemingen in Zweden, Noorwegen, België, Frankrijk en Spanje verkocht voor 99 miljoen gulden aan medeaandeelhouder Redland. Met behulp van deze instroom aan liquide middelen van bijna 150 miljoen gulden (waarvan circa 50 miljoen aan boekwinst) waren aan het einde van 1986 de liquiditeitspositie en de balansverhoudingen aangepast aan de noodzakelijke Breevast-voorzieningen.

In de eerste maanden van 1987 hebben VBB en het bankenconsortium met elkaar gesproken over nog een aanvullend krediet in rekening-courant van 45 miljoen. In dezelfde periode deed ook McKinsey in opdracht van de banken onderzoek bij Bredero. McKinsey bracht in april advies uit. De conclusie was dat Bredero als groep verenigde bedrijven geen toekomst meer had. Het concern zou moeten worden gesplitst in twee onderdelen: één groep met wat genoemd werd 'witte', gezonde vennootschappen en één groep met 'zwarte', niet levensvatbaar geachte vennootschappen. Een dergelijke opsplitsing was in die tijd een veel gebruikte methode om de nog gezonde, in concernverband met elkaar verbonden, bedrijven te laten overleven. De levensvatbare bedrijven werden gescheiden van de bedrijven met financiële moeilijkheden. Men sprak toen nog niet zozeer van de tegenwoordig zo vaak gebruikte term "doorstart" maar over een uitvaart of ziekenhuisconstructie. Gezonde witte bedrijven vlogen uit of zakten door. De winkeldochters bleven achter in het sterfhuis om daar hun naderend definitief einde af te wachten.

Zoals in de bouw niet ongebruikelijk was, was ook het hoofdkantoor van Bredero 's morgens al vroeg bezet, maar was het aan het einde van de middag geheel verlaten. In het voorjaar van 1987 ging echter gedurende een periode het licht op het hoofdkantoor niet meer uit.

Vertegenwoordigers van McKinsey werkten dag en nacht door aan de uitvaart. De selectie van Bredero-bedrijven in uitverkorenen en verworpenen ging met emoties van de betrokken Bredero-medewerkers gepaard, maar het McKinsey-team had geen tijd te verliezen en selecteerde met klinisch oog. Aldus kon eind april 1987 het concern worden opgesplitst in twee groepen met elk een afzonderlijke krediet- en garantiefaciliteit. De gezonde bedrijven werden apart gezet en samengevoegd als groep binnen het Bredero-concern: de zogenoemde Geldens Groep. De naam van de groep zou een toevallige coïncidentie zijn: bij de

uitvoering van de Bredero opdracht was namens McKinsey de gezaghebbende Max Geldens de eerste man(ix).

Een van de Bredero-werkmaatschappijen had toevallig dezelfde naam als de leider van het onderzoeksteam. Aldus werd met het oog op de aanstaande uitvaart een subholding opgericht met de naam Geldens Groep B.V. Daarin werden ondergebracht de veertien Bredero-bedrijven van de Geldens Groep met ongeveer 1900 werknemers. Over de oprichting van de Geldens Groep en de uitvaart van de Geldens-bedrijven uit het Bredero-concern volgt hierna meer informatie.

Met het optuigen van de Geldens-constructie stond vast dat het einde van het Bredero-concern in de samenstelling van dat moment in zicht was. Nadat Breevast in surseance was gekomen, was duidelijk geworden dat de synergie van de bedrijven van de drie andere divisies niet optimaal was, althans niet langer optimaal benut kon worden. In elk geval waren de kosten van het instandhouden van het concern aanzienlijk hoger dan de baten. Dat was na bezuinigingen op het hoofdkantoor met inkrimping van het personeelsbestand nog steeds het geval. Medio 1987 werd duidelijk dat door het voortdurende gebrek aan liquide middelen zonder surseance van betaling geen duurzame oplossing mogelijk was. De verliezen van VBB zelf en de niet-Geldens-bedrijven liepen steeds verder op. Vanaf april 1987 was de financiële man van de raad van bestuur, de heer Vermeulen, wegens verschil van inzicht met de voorzitter van de raad van bestuur, Mathijssen Gerst, niet meer actief. Al weken waren er vrijwel dagelijks in de pers berichten over de financiële problemen bij Bredero, hetgeen de onderneming steeds verder dreigde te verlammen. De na de surseance in de persoon van mr. M.J.C. van Galen nieuw aangetreden directie van Breevast en de bewindvoerders hadden beslag gelegd op de aandelen van de Geldens-bedrijven, nadat VBB afspraken met Breevast niet langer nakwam. De beurskoers van de aandelen Bredero ging naar een dieptepunt. Zo was het Bredero-concern aan de rand van de afgrond terecht gekomen. Wat al langer in de lucht hing werd werkelijkheid. Bredero was genoodzaakt om aan de rechtbank uitstel van betaling te vragen(x).

De verlening van de surseance van betaling

Bij de indiening van het surseanceverzoek werd Bredero bijgestaan door mr. G.H. Hesselink en mr. B. ten Doesschate van het Utrechtse advocatenkantoor Star Busmann en Hooft Graafland.

In de regel verleent de rechtbank een surseance van betaling direct na de indiening van het verzoekschrift. Dat is een voorlopige beslissing. De surseance

kan pas definitief worden verleend nadat de rechtbank enkele maanden later de crediteuren heeft gehoord. Nog voordat Bredero echter het surseanceverzoek had ingediend, was de rechtbank in actie gekomen, gelet op de aanhoudende geruchtenstroom en voorinformatie van de door Bredero ingeschakelde advocaten, hetgeen bij dergelijke omvangrijke zaken gebruikelijk is. Vanwege de omvang van de te verwachten werkzaamheden had de rechtbank zich voorgenomen om drie bewindvoerders te benoemen. In dat kader werden in de laatste week van juni 1987 drie kandidaten in het diepste geheim gepolst door de rechtbank of zij bereid en in staat waren om een dergelijke benoeming te aanvaarden. Ook werd nagegaan of er geen sprake was van tegenstrijdigheid van belangen. De regie bij het vaststellen van de data voor het indienen van het verzoekschrift en respectievelijk de verlening van surseance luisterde nauw, onder meer vanwege de handel in aandelen op de Amsterdamse Effectenbeurs, die tijdelijk stilgelegd zou moeten worden. Op donderdag 25 juni liet de rechtbank de drie kandidaten weten dat de surseance van betaling zou worden uitgesproken op maandag 29 juni. Daarbij werd hun verzocht om agenda's te schonen en andere voorzorgsmaatregelen te nemen. In elk geval dienden zij op zaterdagmorgen 27 juni om 08.00 uur aanwezig te zijn in Hotel-Restaurant Jan Tabak te Bussum voor een eerste kennismaking met de raad van bestuur en ook met elkaar. De bewindvoerders hadden elkaar nooit eerder gezien. Zij kenden elkaar alleen van naam. De bespreking was in meerdere opzichten interessant. Ingevolge de Faillissementswet is het de taak van een bewindvoerder om samen met de directie in surseance het beheer over het bedrijf te voeren. Een bewindvoerder kan in het algemeen pas aan de slag nadat hij is benoemd door de rechtbank. Van een formele benoeming was er op die zaterdag echter nog geen sprake. Omdat Bredero met zijn advocaten en de rechtbank hadden voorzien dat direct na de surseanceverlening zo veel werk op bewindvoerders af zou komen dat zij nauwelijks tijd zouden hebben om aan het echte werk toe te komen en om zich verantwoord een eerste indruk te kunnen vormen omtrent de moeilijkheden waarin het concern verkeerde en welke noodmaatregelen onmiddellijk dienden te worden genomen, had de rechtbank gekozen voor deze opzet.

Vandaar op die zomerse zaterdagochtend die bijeenkomst van de drie bewindvoerders: Pim Küh, registeraccountant bij Moret Ernst & Young in Den Haag, Allard Voûte, advocaat bij Loeff Claeys Verbeke in Amsterdam, en de schrijver van dit hoofdstuk, advocaat bij Wijn & Stael in Utrecht. Er brak een periode aan waarin zij maandenlang nagenoeg fulltime met elkaar moesten

samenwerken. Bij die eerste ontmoeting was namens Bredero de heer Mathijsen Gerst aanwezig. Hij werd vergezeld door mr. P. van den Hoek, advocaat bij Stibbe in Amsterdam, die ervoor had gezorgd dat de drie aanstaande bewindvoerders enkele decimeters lectuur mee naar huis konden nemen. Aan de heer Mathijsen Gerst was te merken dat hij een moeilijke tijd achter de rug had. Nu was hij duidelijk opgelucht dat de onderneming na het verlenen van de surseance wettelijk beschermd werd tegen crediteuren en dat hij hulp zou krijgen van drie bewindvoerders. De rol van de bewindvoerder heeft echter een dubbele lading.

Enerzijds ziet hij kritisch toe op de bedrijfsvoering ten behoeve van de schuldeisers, anderzijds staat hij naast de directie, bij de poging om het bedrijf te redden. Deze dubbelrol bracht de heer Van den Hoek tot de dubbelzinnige waarschuwing aan het adres van zijn cliënt dat bewindvoerders “niet je vrienden zijn”, toen de heer Mathijsen Gerst al te openhartig leek te worden.

Tenslotte werd afgesproken dat de dag daarna, op zondagavond, directie en bewindvoerders opnieuw bij elkaar zouden komen. Dat gebeurde in Utrecht. Daarbij was ook aanwezig de heer Mertens(xii), de beoogd rechter-commissaris, die al als zodanig was benoemd in de surseance van Breevast. Nadat de bewindvoerders het weekend hadden kunnen besteden aan het doorwerken van de omvangrijke dossiers, werden de eerste bevindingen uitgewisseld en werden werkafspraken gemaakt voor de komende dagen. Maandagmorgen brak de hel los. De surseance van VBB bleek voor velen toch nog onverwacht te zijn gekomen. De bewindvoerders kwamen de eerste dagen nauwelijks toe aan inhoudelijke werkzaamheden. Iedereen die enig belang had in Bredero, en natuurlijk ook de pers, wilde weten wat de bewindvoerders van plan waren. Het duurde enige tijd voordat de bewindvoerders de zaak onder controle hadden. Zij namen hun intrek in het hoofdkantoor van Bredero en gingen aan de slag.

De periode van de surseance van betaling

Wat troffen de bewindvoerders aan op die bewuste maandagmorgen?

Bij de aanvang van de surseance had het Bredero-concern in binnen- en buitenland nog ongeveer 3600 medewerkers. Bij de holding VBB waren 500 personeelsleden in dienst, inclusief ruim 150 medewerkers op het hoofdkantoor in Utrecht, op het centraal laboratorium, in het automatiseringsbedrijf en in de Nederlandse vastgoedsector. Er was een goed functionerende centrale ondernemingsraad, maar deze had gelet op de elkaar snel opvolgende adviesaanvragen van de raad van bestuur bij de aanvang van de surseance een behoorlijke achterstand opgelopen. Verder kregen de bewindvoerders te maken

met de Stichting Pensioenfonds Beambten Bredero en de al snel opgerichte Belangenvereniging Personeelsleden Bredero.

Het hoofdkantoor van Bredero was, door de aanwezigheid van een groot aantal op diverse terreinen hoog gekwalificeerde medewerkers, zijn locatie en inrichting, indrukwekkend van de zolder tot de middeleeuwse kelders. De verstandhouding tussen de raad van bestuur en een aantal directeuren van werkmaatschappijen was, zoals gezegd, niet optimaal. Men dacht op de werkvloer anders over de toegevoegde waarde van het hoofdkantoor en de daaraan gerelateerde kosten dan in de raad van bestuur. Wat er ook van zij, de leiding van het Bredero-concern had in al die jaren, vanaf de periode dat dr. J. de Vries president was, duidelijk belang gehecht aan een representatief onderkomen. Het hoofdkantoor was gevestigd in gebouwen aan de Kromme Nieuwe gracht, naast de oude "winterkerk" van de Remonstranten, die tegenwoordig voor feesten en partijen dienst doet als "Ottone", en grensde aan de Jeruzalemstraat. De gebouwen worden tegenwoordig gebruikt door het Instituut Geschiedenis van de Universiteit Utrecht.

Een aantal van de medewerkers van het hoofdkantoor trad de bewindvoerders aanvankelijk minder vriendelijk tegemoet dan enkele dagen daarvoor de president van het concern in Jan Tabak. De sfeer was gespannen en er was merkbaar een afwachtende houding tegenover de drie nieuwkomers. Al snel bleek dat deze opstelling had te maken met de situatie in de raad van bestuur zelf. Zoals gezegd was een half jaar daarvoor de meerderheid van de raad van bestuur teruggetreden. De heer Mathijssen Gerst was pas in januari 1987 aangetreden als nieuwe president. Hij werd, komend van Hoogovens en daardoor zonder noemenswaardige ervaring of naam in de bouw, door de harde kern van de oudere Bredero-medewerkers met langdurige dienst verbanden gezien als een buitenstaander, meer als bankier, althans in de eerste plaats als vertegenwoordiger van de banken. In elk geval werd hij niet gezien als bouwer en aannemer. De voorganger van de heer Feddes, dr. J. de Vries, was in 1977 op 67-jarige leeftijd teruggetreden. Werd de heer Feddes al vaak geconfronteerd met het beeld van zijn voorganger, de heer Mathijssen Gerst kwam in een bijzonder moeilijke positie terecht. In de korte tijd dat hij in functie was gedurende de hectische maanden voor de surseance, heeft hij nauwelijks de kans gekregen om zich in te werken en om het bedrijf te leren kennen. Met de oud-leden van de raad van bestuur was er geen contact.

Verschillende adviesbureaus waren dagelijks in het hoofdkantoor aanwezig

geweest tot de eerste dagen van de surseance. Bij het besluit tot vertrek van de heer Feddes was zijn opvolger nog niet bekend. De heer Vermeulen van de raad van bestuur was bij de aanvang van de surseance, zoals hiervoor beschreven, niet in functie vanwege een verschil van inzicht met de twee overige leden van de raad van bestuur. Overigens is een niet-optimaal functionerende directie voor bewindvoerders in een surseance geen uitzonderlijke zaak. Dus ook in dat opzicht was er voor de bewindvoerders genoeg te doen. Al na een korte tijd kregen zij de volledige en loyale steun van de Bredero-medewerkers. Enkelen van hen hebben bij de jarenlange periode van boedelberedding de curatoren op een deskundige en doeltreffende wijze geholpen. Daarbij noem ik met name mevrouw I.S. van der Velden. Als geen ander wist zij de weg te vinden in de vele omvangrijke Bredero-dossiers. Ondanks haar ernstige ziekte later heeft zij tot haar dood op 14 april 1994 met grote inzet en betrokkenheid samen met de curatoren gewerkt aan de afwikkeling van de Brederoboedel.

Ook mag drs. P.M.G. Baas hier niet onvermeld blijven. De heer Baas heeft als controller vanaf de aanvang van de surseance een wezenlijke bijdrage geleverd bij de afwikkeling van de boedel. Nog steeds is hij op afroep beschikbaar voor de directie van B.V. Vereffenaar VBB. Zie over de rol van deze vennootschap hierna. Verder wil ik ook noemen de heer G. van Dijk, drs. P.J. Dijksterhuis en mr. N. Wijnstok. Ten slotte noem ik heer drs. R. Meijer. Bij de aanvang van de surseance was de heer Meijer ambtelijk secretaris van de Centrale Ondernemingsraad en voorzitter van de ondernemingsraad van het hoofdkantoor. Gedurende het faillissement bleef hij als centraal aanspreekpunt de belangen behartigen van de oud-medewerkers van Bredero.

Hij schreef destijds samen met de bonden de sociaal plannen voordat de surseance inging en hij was degene die het initiatief nam voor de oprichting van De Belangen vereniging Personeel Bredero op 10 februari 1988. Nog steeds is de heer Meijer, als representant van de oud-Bredero-medewerkers, lid van de raad van commissarissen van de B.V. Vereffenaar VBB.

Een van de belangrijkste gebeurtenissen direct na het ingaan van de surseance was de enkele maanden voorafgaand aan de surseance voorbereide uitvaart van de Geldens Groep. Het uitvaren van de Geldens-bedrijven uit het Bredero-concern ofwel de juridische ontvlechting, had niet eerder kunnen plaatsvinden vanwege het beslag dat de bewindvoerders van Breevast hadden gelegd op de aandelen van de Geldens-vennootschappen. Na de surseance werd dit beslag opgeheven. De uitvaartconstructie hield in dat een stichting een laag gekapitaliseerde

vennootschap met de naam Geldens Park Holding B.V. had opgericht. Deze holding kocht van VBB de aandelen van Geldens Groep B.V. De koopprijs was gelijkgesteld aan de koopprijs die Geldens Groep B.V. te zijner tijd zou opbrengen of als sprake zou zijn van verkoop van afzonderlijke bedrijven, de koopprijs van die bedrijven. De constructie is schematisch weergegeven in bijlage 4. Het was de bedoeling dat de koopprijs in de eerste plaats zou toekomen aan het bankenconsortium. Dit consortium had in november 1986 de aandelen van de Geldens Groep B.V. en van de daaronder gegroepede werkmaatschappijen namelijk als aanvullende zekerheid verworven. Na april 1987 dienden deze aandelen nog als zekerheid voor de totale schuld van het Bredero-concern (inclusief die van de niet-Geldens Bedrijven) jegens het bankenconsortium.

De opzet was dat de betreffende stichting een van Bredero onafhankelijk bestuur zou hebben. De bestuursleden zouden worden benoemd door het bankenconsortium. Het moest in de markt volkomen duidelijk zijn dat de Geldens Groep juridisch geheel losstond van de beladen failliete Bredero-boedel. Het enige belang dat de boedel nog zou hebben na de uitvaart was een economisch belang, namelijk een zo hoog mogelijke uiteindelijke opbrengst van de Geldens-bedrijven ten behoeve van de crediteuren van Bredero.

De bewindvoerders zaten met het probleem dat zij in de eerste week van de surseance nog nauwelijks de tijd hadden gehad om de uitvaartconstructie in al haar consequenties goed te bestuderen, terwijl de uitvaart een definitief karakter had en het einde van het Bredero-concern zou betekenen. Bovendien wilden zij de mogelijkheid openhouden om de compensabele fiscale verliezen van het concern optimaal te benutten. Daarom hebben zij aangedrongen op enig uitstel van de uitvaart en gezocht naar een minder rigoureuze beëindiging en ontmanteling van het concern. Dat was volgens de bewindvoerders mogelijk door de Geldens Groep slechts gedeeltelijk los te koppelen, bijvoorbeeld met een certificeringsconstructie, en de groep aldus wel juridisch binnen het Bredero-concern te houden. De noodzaak echter om ter voorkoming van verdere schade de gezonde Bredero-bedrijven zo spoedig mogelijk volledig los te maken van de nagenoeg failliete boedel, bleek voor de overige betrokkenen, die al maanden met de zaak bezig waren geweest, geen enkel punt van discussie meer. De bewindvoerders kregen een vastberaden eensgezind front tegenover zich. Niet alleen zou het bankenconsortium onder leiding van de ABN het krediet van de Geldens Groep opzeggen; ook voor de heer Mathijsen Gerst, die zowel lid was van de raad van bestuur van Bredero als van de Geldens Groep, was ieder verder uitstel onacceptabel.

De Nederlandse Credietverzekering Maatschappij (NCM), waarbij destijds de meeste crediteuren in de bouw waren verzekerd voor incassorisico en wiens medewerking in het faillissement van een bouwconcern vrijwel onmisbaar is, zou het leverancierskrediet voor de Geldens-bedrijven uitsluitend in dekking nemen na de uitvaart. Bovendien drong ook rechter-commissaris Mertens er bij de bewindvoerders met klem op aan mee te werken aan de uitvaart. Hoewel een rechter-commissaris in een surseance ingevolge de Faillissementswet uitsluitend een adviserende rol heeft tegenover bewindvoerders, bestond de indruk bij de bewindvoerders dat de rechter-commissaris zijn rol in deze anders zag. Tenslotte kwam er ook druk op de bewindvoerders van de werknemers van de Geldens-bedrijven. Zij vreesden immers dat zij hun baan zouden kwijtraken, als de uitvaart niet op korte termijn door zou gaan.

Op de dag waarop de uitvaart was vastgesteld, vond er een bijeenkomst plaats op de bovenste verdieping van het hoofdkantoor van de ABN aan de Vijzelstraat te Amsterdam. Alle hoofdrolspelers en hun advocaten waren daarbij aanwezig. Het bleef niet bij het uitwisselen van beleefdheden. De gemoederen raakten meer en meer verhit, maar in de loop van de avond konden de contracten worden getekend. Daarmee was het lot van het Bredero-concern definitief bezegeld en op termijn het einde een feit. De bewindvoerders bleef als taak het percentage van de uitkering aan crediteuren te optimaliseren. Zij waren bij de aanvang van de surseance met meer ambitie aan hun taak begonnen. Bij de uitvaart van de Geldens Groep was nog niet duidelijk dat er met enige creativiteit voor de crediteuren nog veel te bereiken zou zijn.

Na de uitvaart van de Geldens Groep berustte de uiteindelijke zeggenschap van de groep bij het bestuur van de stichting die de aandelen van de groep hield. Voorzitter daarvan was een onafhankelijke derde. De eerste voorzitter was ir. F. Montijn, oud-president-directeur van Shell Nederland. De overige bestuursleden waren de heer Hamminga, oud-directeur van de ABN, en de heer Voûte, namens de bewindvoerders. De heer Mathijssen Gerst bleef statutair bestuurder van de Geldens Groep. VBB en de bewindvoerders hadden bij de uitvaart nog wel kunnen bedingen dat bij een voorgenomen verkoop van een Geldens-bedrijf gedurende twee maanden door hen toestemming kon worden geweigerd. Op deze wijze hielden zij de mogelijkheid open om zelf met een bieder met een hoger bod te komen.

De uitvaart van de Geldens-bedrijven had grote gevolgen voor het achterblijvende Bredero-concern. De Geldens-bedrijven hadden krediet- en garantiefaciliteiten

van in totaal 93 miljoen gulden en waren overigens schuldenvrij. Bredero bleef achter met een enorme schuldenlast en met bedrijven of restanten daarvan die zelfstandig niet zouden kunnen voortbestaan. Na de uitvaart van de Geldens-bedrijven raakte het hoofdkantoor van het Bredero-concern al snel ontvolkt. De Geldens Groep nam zijn intrek in Bunnik in een pand waar eerder al de Bredero-dochteronderneming Bredero International en de Bouw- en Installatiedivisie waren gehuisvest.

Bewindvoerders maakten plannen voor verdere inkrimping van het personeelsbestand en een verhuizing naar een kleinere locatie. Het hoofdkantoor van het Bredero-concern te Utrecht werd te koop gezet en het afbouwteam verhuisde naar wat destijds ook wel genoemd werd de poortwoning van Bredero, aan het Hieronymusplantsoen 12 te Utrecht bij de ingang van de parkeerplaats aan de Maliesingel. Later deelde het afbouwteam dit pand, na een verdere inkrimping met het pas opgezette bureau van de Utrechtse Orde van Advocaten. Toen ook deze ruimte te groot was geworden voor Bredero en de behoefte van de Utrechtse Orde van Advocaten aan ruimte toenam, verhuisde het afbouwteam opnieuw en nu voor de laatste keer naar de overkant van de Maliesingel, waar een kamer werd gehuurd in het kantoor van een van de bewindvoerders. Na de buitengewone vergadering van aandeelhouders van 13 juli 1987 trad de heer Mathijssen Gerst terug als statutair bestuurder van VBB. De heer Vermeulen trad nu ook formeel terug als bestuurder, zodat uitsluitend de heer De Bruijn nog in functie bleef. De raad van commissarissen bleef aan, met uitzondering van de heer Spruit. Hij gaf er de voorkeur aan om terug te treden.

Al kort na de aanvang van de surseance bleek dat het Bredero-concern als geheel niet te redden zou zijn. Zonder de Geldens-bedrijven zou het concern als reddeloos verloren moeten worden beschouwd. De bewindvoerders hebben niet alleen de verhaalsmogelijkheden van crediteuren optimaal veilig proberen te stellen. Dat is immers hun primaire taak. Ook hebben zij het oude Bredero-concern proberen te redden, mogelijk in afgeslankte vorm. Het liep anders. Door de surseance van Breevast in 1986 moest de divisie Vastgoed al worden afgebouwd en moesten de consultingbedrijven, die voor Breevast werkten, worden geliquideerd. Om tot een reorganisatie in concernverband te komen was tijd nodig en vooral geld. Het Bredero-concern beschikte tijdens de surseance over onvoldoende financiële middelen om aan de lopende verplichtingen te kunnen voldoen en geen enkele financier was bereid om nog geld ter beschikking

te stellen voor het hele onopgesplitste concern. Voor het geval zich zo'n situatie voordoet in de surseance, schrijft de Faillissementswet voor dat de bewindvoerders verplicht zijn om de rechtbank te vragen om de surseance in te trekken. Door het ontbreken van voldoende krediet was het gedurende de surseance noodzakelijk om zo spoedig mogelijk voor de niet Geldens-bedrijven een oplossing te vinden. Maatregelen moesten worden getroffen om verliesposten kwijt te raken.

De Valk, De Waal Paal en Bredero Management Services gingen failliet. Hetzelfde gold voor Flexibouw. Met de verkoop van kleinere bedrijven werd enige vermindering van liquiditeitsdruk bereikt. De aandelen van Heiwerken Rietveld, Servika Technisch Beheer en het zusterbedrijf in België, Le Pieux S.A., van de Blokkenfabrieken in de Verenigde Staten en van Beheerkantoor Scheveningen werden verkocht. Desondanks leverde dit op korte termijn onvoldoende mogelijkheden op om de surseance verantwoord te kunnen voortzetten. In alle zaken was de rechtbank Utrecht bevoegd omdat de statutaire zetel van de betreffende vennootschappen in het arrondissement Utrecht was gelegen. De rechtbank benoemde steeds op praktische gronden één van de Bredero-curatoren als curator in het faillissement van de dochter-vennootschap. Alleen De Waal Paal was gevestigd in het arrondissement Amsterdam. In dat faillissement werd dan ook prompt door de rechtbank aldaar een advocaat uit Amsterdam, mr. J.M.F. Dingemans van Houthoff, benoemd. Er bleek tussen de beide boedels nogal wat stof ter discussie te bestaan

Op 7 september 1987 brachten de bewindvoerders hun eerste openbaar verslag uit. Daarin constateerden zij dat de toestand van de boedel van VBB "deplorabel" was en dat handhaving van de surseance ingevolge de Wet niet langer mogelijk was. Met instemming van de raad van bestuur en de raad van commissarissen van VBB was daarom besloten om de rechtbank Utrecht te verzoeken om de surseance in te trekken en het faillissement van VBB uit te spreken. Op 9 september 1987 heeft de rechtbank het faillissement uitgesproken. De bewindvoerders werden benoemd als curator en mr. Mertens werd ook in het faillissement benoemd als rechter-commissaris.

Het faillissement van VBB

Nadat de levensvatbare Bredero-bedrijven waren losgekoppeld van de failliete boedel en duidelijk was geworden dat Bredero als concern niet langer was te handhaven, konden curatoren een aanvang maken met de vereffening van de overgebleven boedelbestanddelen. Het is, zoals hiervoor uiteengezet, in de eerste

plaats de taak van de curatoren om ervoor te zorgen dat de crediteuren optimaal verhaal kan worden geboden. De afwikkeling van de uitvaart van de Geldens-bedrijven en de vereffening van de Bredero-boedel bleken wat dit laatste betreft na verloop van tijd tot een verrassend resultaat te leiden. Het kan verkeren.

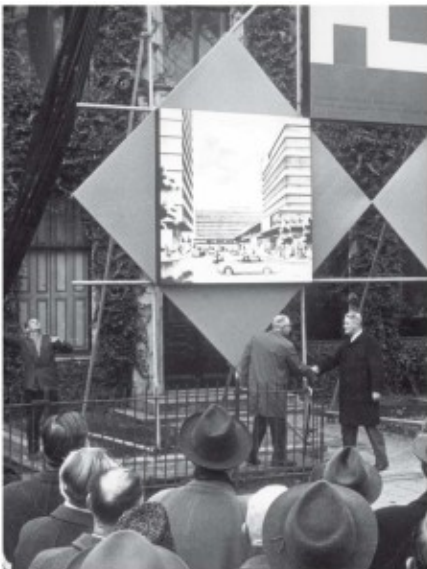
Na de uitvaart van de Geldens-bedrijven en de rigoureuze inkrimping van het hoofdkantoor, hadden de bewindvoerders een slagvaardig afbouwteam gevormd, dat niet schuwde om niet altijd conventionele methoden van boedelberedding te hanteren. De bewindvoerders, later curatoren, waren inmiddels goed op elkaar ingespeeld en hadden aan een half woord genoeg.

Bijeenkomsten van de curatoren met hun medewerkers mochten meestal niet de naam van vergadering dragen. Het was bijna altijd een combinatie van telefoneren, brieven dicteren en staande de bijeenkomst huiswerk afmaken. Ook de opstelling van de pragmatisch ingestelde rechter-commissaris Mertens wierp zijn vruchten af. De rechter-commissaris was voor de curatoren altijd bereikbaar en als het beter uitkwam, ging hij zelf even langs in het Bredero-kantoor. Een en ander heeft er achteraf bezien ongetwijfeld toe bijgedragen dat het resultaat voor de crediteuren in een faillissementssituatie opmerkelijk genoemd kan worden. Hoewel de preferente schuldeisers al vrij kort na het faillissement en later de concurrente schuldeisers in delen volledig uit de boedel konden worden betaald, was door de complexiteit van de boedel een lange periode van boedelberedding nodig. Bij de uitgave van deze bundel, meer dan 15 jaar na de faillietverklaring van VBB, is de boedelberedding nagenoeg voltooid. Over deze periode valt veel te zeggen, maar ik beperk me, gelet op de opzet van deze bundel, hierna in de laatste paragraaf tot nog enkele andere vermeldenswaardige aangelegenheden.

Tijdens het faillissement hebben de curatoren nog geprobeerd om, ondanks de uitvaart van de Geldens-groep, de fiscale verliezen van het Bredero-concern, voorzover deze niet met de Geldens-groep waren afgestaan, alsnog te gelde te maken. Daarvoor diende het faillissement van VBB te eindigen in een akkoord met de crediteuren van VBB. De crediteuren is een zogenoemd liquidatieakkoord aangeboden. De Faillissementswet biedt de mogelijkheid voor een dergelijk akkoord, waarvan in de praktijk echter hoogst zelden gebruik wordt gemaakt. Het houdt in dat het faillissement van een vennootschap eindigt, doordat de activa ter beschikking wordt gesteld aan de schuldeisers. Voor de liquidatie van de activa werd een nieuwe vennootschap gecreëerd: B.V. Vereffenaar VBB. Aangezien een dergelijk akkoord niet meer kan worden aangeboden als de schuldvorderingen in het faillissement zijn geverifieerd op de verificatie-vergadering, diende de

deponering van het akkoord plaats te vinden vóór of uiterlijk tijdens die vergadering. Wat hield dit akkoord precies in? In feite deed VBB dus afstand van alle activa ten behoeve van haar crediteuren. In plaats van een vordering op VBB kregen de crediteuren een vordering van gelijke grootte op B.V.

Vereffenaar VBB, een van de dochtervennootschappen van VBB. Vereffenaar verkreeg op zijn beurt alle activa van VBB om deze te verkopen. Als de crediteuren dit aanbod zouden accepteren, zou het faillissement van VBB eindigen. De curatoren zouden na het faillissement de directie voeren over B.V. Vereffenaar VBB terwijl de raad van commissarissen de rol zou hebben die de rechter-commissaris ingevolge de Faillissementswet gedurende een faillissement vervult.



Het startsein voor de realisatie van Hoog Catharijne in 1965.

Materiële voordelen waren er voor de concurrente crediteuren nauwelijks, maar er waren de nodige bijkomende andere voordelen, waarover in de verschillende faillissementsverslagen gedetailleerd is gerapporteerd. De verificatievergadering was aanvankelijk door de rechtbank vastgesteld op 21 maart 1989, maar deze werd op het laatste moment uitgesteld. In die tijd had de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam een onderzoek gelast naar het beleid en de gang van zaken bij VBB en was het wachten nog op het eindrapport van de onderzoekers. Zie hierover in de laatste paragraaf. De verificatievergadering heeft uiteindelijk plaatsgevonden op verschillende dagen in mei en juni 1989. Op

9 juni is het liquidatieakkoord door de ingevolge de wet vereiste meerderheid van de schuldeisers geaccepteerd. De zittingsdagen waarop de verificatie van de schuldvorderingen en de stemming van de crediteuren plaatsvonden onderleiding van rechter-commissaris Mertens, verliepen voor de boedel en de crediteuren uiteindelijk optimaal. Nagenoeg alle geschilpunten met de verschillende crediteuren konden worden opgelost.

De volledige tekst van het liquidatieakkoord is als bijlage bij dit hoofdstuk gevoegd. Nadat het akkoord was aangenomen door de crediteuren, diende de rechtbank dit nog te homologeren, dat wil zeggen goed te keuren. Voordat de rechtbank kan beslissen moet de rechter-commissaris advies uitbrengen. Dit advies van de rechter-commissaris, dat de ondertitel droeg "Het kan verkeren", is integraal in deze bundel opgenomen.

Na de homologatie van het akkoord was het faillissement van VBB dus definitief geëindigd. De curatoren hebben tegenover de rechtbank rekening en verantwoording afgelegd omtrent de bereddering van de boedel tot dat moment. In overleg met de rechter-commissaris heeft TRN Groep/Nederlandse Accountants Maatschap de Tombe de boeken over de faillissementsperiode gecontroleerd en rapport uitgebracht aan de directie van B.V. Vereffenaar VBB en de rechter-commissaris. Conform het akkoord zouden de curatoren het bestuur vormen van de besloten vennootschap, B.V. Vereffenaar VBB, die de vereffening van de Bredero-boedel verder zou afwikkelen. Omdat op de nieuwe situatie niet meer de Faillissementswet van toepassing was, diende zoals hiervoor beschreven ook een andere toezichthoudende instantie te worden ingesteld en wel in de vorm van een raad van commissarissen, bestaande uit vertegenwoordigers van de belangrijkste crediteuren. Als commissaris werden aldus benoemd mr. H.E.G.P. van Rootselaar, voorzitter, mr. M.J.C. van Galen, drs. R. Meijer en mr. H. de Ruitter. De heer Van Rootselaar is destijds aangewezen door Deutsche Grundbesitz-Anlagegesellschaft, de heer Van Galen door Breevast, de heer Meijer door de Belangenvereniging Personeel Bredero en de heer De Ruijter door de Twentsche Trust-Maatschappij N.V. Zie de tekst van het akkoord.

De periode van B.V. Vereffenaar VBB

Over de boedelbereddering en de liquidatieactiviteiten vanaf 1987 tot heden valt, zoals ik al eerder heb geschreven, het nodige te zeggen, maar daarop gedetailleerd ingaan voert in de opzet van deze bundel te ver. Een aantal bijzondere onderwerpen komt in de volgende paragraaf aan de orde. Vanaf 1989 is de afwikkeling van de Bredero-boedel in de eerste jaren vrij vlot verlopen.

Inmiddels is vrijwel alle activa te gelde gemaakt en hebben na de preferente ook de concurrente crediteuren in gedeelten, afhankelijk van het beschikbare boedelactief, hun gehele vordering betaald gekregen. In enkele lastige dossiers betreffende de activiteiten van Bredero destijds in onder meer Irak, Iran en Algerije kon na verloop van tijd een regeling worden getroffen. Daardoor konden in de laatste jaren ook de achtergestelde crediteuren voor 95% worden betaald. B.V. Vereffenaar VBB heeft nu nog onder meer belangen in Nigeria en Schotland. Het kan nog wel even duren voordat ook de laatste restanten van de Bredero-boedel zullen zijn verzilverd. De kosten van de boedelveffening zijn inmiddels drastisch teruggelopen. De directie van Vereffenaar komt eens per jaar samen met de raad van commissarissen, waarvan de samenstelling vanaf 1989 ongewijzigd is gebleven, voor het vaststellen van de jaarrekening.

De afwikkeling van de Bredero-boedel

Hieronder volgt, zoals aangekondigd, in vogelvlucht een aantal hoofdzaken uit de periode van de zogeheten boedelberedding. Voor een gedetailleerde opsomming van de feiten wordt verwezen naar de crediteurenverslagen.

Hoofdkantoor

De verkoop van het hoofdkantoor met 2600 m² verhuurbare ruimte en 80 parkeerplaatsen vond in december 1987 plaats aan de Coöperatieve Vereniging van Bondsspaarbanken W.A. Lege oplevering was pas mogelijk nadat de curatoren door middel van een kort geding een laatste bewoner hadden gedwongen om tot ontruiming over te gaan. Inmiddels is er weer een nieuwe eigenaar. Het voormalige hoofdkantoor van Bredero is in gebruik bij de Universiteit Utrecht.

Geldens Groep

In september 1987 maakte de Geldens Groep bekend dat over het eerste half jaar 1987 een winst van 2 miljoen gulden was behaald en dat verwacht werd dat de winst over het gehele boekjaar 1987 zou uitkomen op 4 miljoen gulden. De directie van de Geldens Groep, die was gevestigd te Bunnik, werd gevoerd door de heer Mathijsen Gerst, daarbij bijgestaan door een kleine staf. Uiteindelijk bedroeg de omzet in 1987 circa 440 miljoen gulden en werd een winst behaald van 6,9 miljoen gulden, waarover, gezien de bestaande compensabele verliezen, geen vennootschapsbelasting verschuldigd was. Het eigen vermogen van de Geldens Groep kwam ultimo 1987 uit op ruim 43 miljoen gulden. In 1988 zijn de bestuursleden Montijn en Hamminga teruggetreden en is mr. P. van Dijke, oud-

commissaris der Koningin in de provincie Utrecht, voorzitter van het stichtingsbestuur geworden.

Toen het stichtingsbestuur daarvoor de tijd rijp achtte, werden de Geldens-bedrijven aan de hoogstbiedende verkocht. De aandelen van de bouw- en installatiebedrijven van de Geldens Groep werden verkocht aan BAM Holding N.V., destijds gevestigd in Zeist en tegenwoordig in Bunnik. De productie- en handelsondernemingen werden verkocht aan RWK Nederland N.V. te Vuren, een onderdeel van het Duitse concern Rheinisch-Westfalische Kalkwerke A.G. De totale opbrengst van de beide transacties voor VBB bedroeg circa 50 miljoen. Bovendien kon VBB zijn schulden aan beide groepen bedrijven afdoen tegen een percentage van circa 20%, waarmee het passief van de failliete Bredero-boedel aanzienlijk afnam. Het voordeel dat deze transactie de Bredero-boedel opleverde door opbrengst in cash en een substantiële afname van de passiva was dan ook groot. De eindconclusie inzake de constructie van de Geldens Groep kan zijn dat deze voldaan heeft aan de doelstellingen. De werkgelegenheid voor circa 2000 Bredero-medewerkers kon worden gehandhaafd en de verkoop, nadat de bedrijven zich verder hadden kunnen ontwikkelen na de uitvaart, kon plaatsvinden tegen een veel hogere prijs dan wanneer direct na de surseance vanuit VBB de bedrijven verkocht hadden moeten worden. Nadeel was wel dat geen gebruik kon worden gemaakt van de grote fiscale verliezen.

Breevast

Met de directie en bewindvoerders van Breevast hebben de curatoren van VBB regelmatig overleg gepleegd over een groot aantal geschilpunten tussen de beide boedels. Dat er zoveel geschilpunten waren, lag voor de hand. Breevast was tot de surseancedatum bestuurd door VBB, die niet slechts de enig directeur was, maar die ook alle stafdiensten verzorgde. De leden van de raad van commissarissen van VBB vervulden dezelfde functie bij Breevast. Verder verzorgden dochterondernemingen van VBB de beoordeling en de begeleiding van projecten van Breevast en de verhuur-, onderhouds- en administratiewerkzaamheden van door Breevast verworven onroerende zaken. Veel van de onroerende zaken, die Breevast bezat, waren verkocht aan Breevast door VBB. Zolang Breevast en Bredero tot hetzelfde concern behoorden, werd alles eenvoudig binnenskamers opgelost. Dat veranderde natuurlijk door de surseance van Breevast. De directie en de bewindvoerders van Breevast stelden VBB aansprakelijk voor het tekort van Breevast, dat minimaal 200 miljoen gulden bedroeg. Aan deze

aansprakelijkstelling legde Breevast ten grondslag wanbeleid van VBB op een aantal specifieke punten, waaronder de verkoop door VBB van een gebouw in Hannover aan Breevast voor een prijs die naar de mening van Breevast ver boven de marktwaarde lag. Enkele grotere schuldeisers van Breevast hadden zich ook rechtstreeks met vorderingen tot VBB gewend. Ook het administratiekantoor van Breevast had een vordering bij VBB ingediend. Het was de curatoren al spoedig duidelijk dat er voldoende stof was om te komen tot heftige debatten tussen beide partijen en mogelijk ellenlange procedures. Dat laatste was echter voorshands niet aan de orde. De curatoren van VBB en de directie en bewindvoerders bleven on speaking terms. Uiteindelijk kon er tussen de boedels van VBB en Breevast geschikt worden, nadat de finale onderhandelingen tot diep in de nacht hadden plaatsgevonden ten kantore van de beide bewindvoerders. Breevast, sinds 1963 actief op het gebied van ontwikkeling, realisering en exploitatie van vastgoed in binnen- en buitenland, overleefde de surseance door een akkoord met haar crediteuren en aandeelhouders te realiseren **(xii)**. Daarmee eindigde de surseance en kon Breevast N.V. aan een nieuwe toekomst werken.

Bredero International

Bij de afwikkeling van de Bredero-boedel speelde ook Bredero International B.V. ("BI") een belangrijke rol. BI realiseerde grote bouwprojecten in het buitenland, waaronder Iran, Irak, Algerije, de Nederlandse Antillen en Nigeria, maar verkeerde sinds mei 1987 in een impasse door een gebrek aan liquide middelen. Daarom dienden de bewindvoerders van VBB aan dit probleem bij de aanvang van de surseance de hoogste prioriteit te geven. Na moeizame onderhandelingen met de ABN en de Nederlandse Credietverzekering Maatschappij NCM, die optrad namens de Nederlandse Staat ter zake van het landen- en debiteurenrisico, kon een verdere financiering van circa 60 miljoen gulden worden bereikt voor BI. Daardoor ontstond de mogelijkheid om een scholenproject in Algerije en het Sheraton Hotel in Nigeria af te bouwen. Bij niet-reguliere voltooiing van de werken zou de terugkeer van tientallen Bredero-medewerkers in het buitenland naar Nederland in gevaar komen. Bovendien zouden door het afmaken van de projecten door de betreffende opdrachtgevers garanties tot zeer aanzienlijke bedragen niet worden ingeroepen en werd verhaal in de toekomst voorkomen. Tenslotte werden door de nieuwe financiering aanzienlijke vorderingen van buitenlandse opdrachtgevers afgewend. Voor deze voortgezette financiering heeft VBB een additionele garantie aan ABN afgegeven van 1,9 miljoen gulden. Vereffenaar en (inmiddels) ABN AMRO hebben nog steeds een dispuut met elkaar

over de afwikkeling van deze garantie.

Pijpbekleding-divisie

Een ander project waar bewindvoerders door aanhoudende grote verliezen genoodzaakt waren om zo spoedig mogelijk een oplossing te vinden, was de pijpbekleding-divisie. De verzwakking van de garantiekraacht van VBB en de aantasting van de kredietwaardigheid door de verstrekking van zeer omvangrijke zekerheden eind 1986, leidden in januari 1987 tot intrekking van een belangrijk krediet dat door Manufacturers Hannover Trust was verstrekt aan Bredero Price Inc. Om de continuering van deze financiering mogelijk te maken, is in april 1987 een Amerikaanse vennootschap Pipecoating Inc. opgericht, waaronder de twee bestaande Amerikaanse Pipe-coating-vennootschappen Bredero Price Inc. en Surfcoat Inc. werden gegroepeerd en, via een Panamese vennootschap, alle overige buitenlandse pijpbekleding-belangen van Bredero. Alle Amerikaanse activa en de Amerikaanse en overige buitenlandse aandelen, werden gelijktijdig in april 1987 in zekerheid gegeven aan ABN Houston, Manufacturers Hannover Trust en de M-Bank, die ten tijde van de surseance USD 20 miljoen te vorderen hadden. Verder was in april 1987 de netto-opbrengst van de verkoop van aandelen van de Amerikaanse Blokkenfabrieken (ruim USD 2 miljoen) verpand aan deze banken. Bij die gelegenheid werd ook een project-financiering verstrekt voor een kortlopend werk in Turkije.

Door het uitblijven van grote orders voor de pijpbekleding-groep waren de verliezen in juni 1987 zelfs nog groter dan verwacht. Bij de aanvang van de surseance was de door de externe accountant gecontroleerde jaarrekening 1986 van de pijpbekleding-divisie nog niet beschikbaar. De pijpbekleding-belangen waren zeer gedifferentieerd, qua werkzaamheden maar ook qua locaties en verspreid over de hele wereld. Daardoor was de wijze van verkoop (in delen of als geheel) niet eenvoudig. De bewindvoerders besloten daarom in overleg met de raad van bestuur van VBB om de voorgenomen verkoop pas te laten plaatsvinden na een gedegen onderzoek over de beste wijze waarop een en ander zou moeten plaatsvinden. Daartoe gaven zij opdracht aan Simmons & Company International in Houston, een investment banking firm en industrieel adviseur, die gespecialiseerd was in de advisering van toeleveranciers van de olieverwerkende industrie, zowel binnen als buiten de Verenigde Staten van Amerika. De uiteindelijke verkoop van de pijpbekleding-divisie aan Joep van den Nieuwenhuizen is een verhaal apart. De heer Van den Nieuwenhuizen was

destijds als koper van bedrijven in financiële moeilijkheden geen onbekende van de Nederlandse curatoren en bewindvoerders. De onderhandelingen duurden weliswaar bijna een etmaal, maar toen was er ook overeenstemming. Allard Voûte heeft deze transactie van destijds op geheel eigen wijze, zoals van hem bekend, beschreven**(xiii)**. De pijpbekleding-divisie werd aldus verkocht aan een derde.

Empeo

Empeo was destijds de bekende projectontwikkelingsmaatschappij van het Bredero-concern. Generaties Utrechtse studenten, met name afkomstig uit bepaalde huizen van het Utrechts studentencorps, hebben destijds baantjes gehad bij Empeo. Het bedrijf Empeo hield kantoor in Hoog Catharijne. Bij de surseance van VBB troffen de bewindvoerders een kantoor aan, dat overhaast leek te zijn verlaten en waar zichtbaar al enige tijd geleden alle activiteiten waren gestaakt. Er was toen overigens nog één project in Houten dat door Ruysdael II B.V. eind september 1987 zou moeten worden afgenomen. De partners in deze vennootschap waren FGH en Breevast. De betrokken partijen hebben de zaak geschikt en Empeo hield op te bestaan.

België

In België bezat VBB 100% van de Belgische vennootschap, Bredero Vastbezit Breevast N.V., die 50% eigenaar was van een Belgische vennootschap op het gebied van aanneming, projectontwikkeling en ingenieursactiviteiten. Deze vennootschappen waren steeds winstgevend geweest en konden later voor een aantrekkelijk bedrag worden verkocht.

Duitsland

In Duitsland had VBB een subholding, waartoe voornamelijk projectontwikkelingsmaatschappijen hoorden. Een van deze maatschappijen had een tot 2005 lopende verplichting ter zake van een sale and leaseback betreffende een kantoorgebouw in Hannover. Deze verplichting, die ten tijde van de surseance werd begroot op DM 50 miljoen, dateerde van 1974. VBB had daarvoor een garantie afgegeven. Hannover lag destijds in een uithoek van de Duitse Bondsrepubliek, dichtbij de grens met Oost-Duitsland. Hannover kwam tot bloei na de val van het IJzeren Gordijn en de Berlijnse muur in 1989. De betreffende garantie bracht VBB jaarlijks een verlies van vijf miljoen gulden. Het verhaal gaat dat bij de nieuwjaarsbijeenkomst van VBB jaarlijks het glas werd geheven met de verzuchting dat eerst het verlies van vijf miljoen gulden in Duitsland in dat jaar verdiend moest worden**(xiv)**.

Overige landen

Verder had het Bredero-concern nog werkmaatschappijen in de Verenigde Staten, Canada en Maleisië, die werkzaam waren op het gebied van projectontwikkeling. Al deze werkmaatschappijen hebben kort voor of tijdens de surseance hun activiteiten beëindigd.

Sociaal Plannen

Ten tijde van de surseance waren nog 3600 medewerkers werkzaam in het Bredero-concern. Uiteindelijk zijn er vrijwel geen gedwongen ontslagen gevallen. Van de 500 medewerkers die rechtstreeks in dienst waren van VBB was meer dan de helft in dienst van één van de bedrijven van de Geldens Groep. De overige medewerkers konden bij het afstoten van bedrijfsonderdelen vaak in dienst treden van de overnemende partij. Vóór de surseance was een groot aantal bovenwettelijke afvloeiingsregelingen met werknemers overeengekomen in verschillende sociaal plannen. Zo was er een Sociaal Plan I van 31 maart 1987 en een Sociaal Plan II van 17 juni 1987. De betrokken werknemersorganisaties waren: de Industriebond FNV, de Bouw- en Houtbond FNV, de Industrie- en Voedingsbond CNV, de Hout- en Bouwbond CNV, N.C.H.P. en de Unie B.L.H.P. Destijds was het in de literatuur en jurisprudentie voor juristen de vraag welke rangorde dergelijke vorderingen van werknemers in een faillissementssituatie zouden hebben. De curatoren hebben in deze advies gevraagd aan de Nijmeegse hoogleraren prof. mr. W.C.L. van der Grinten en prof. mr. S.C.J.J. Kortmann. Na het uitbrengen van het advies hebben curatoren na overleg met de vakorganisaties, de belangenvereniging en de rechter-commissaris besloten om de vorderingen van de werknemers te erkennen als concurrente vordering en om niet te wachten op een uitspraak over dit onderwerp van de Hoge Raad, die verwacht werd. De Hoge Raad besliste op 12 januari 1990 in die zaak, het faillissement van Papierfabrieken Van Gelder & Zonen N.V. te Amsterdam, dat vorderingen uit sociaal plannen in een faillissementssituatie niet voor verificatie in aanmerking komen **(xv)**.

Pensioenfondsen

De curatoren hebben zowel met het bestuur van de Stichting Pensioenfonds Beambten Bredero (SPBB) als met de Verzekeringskamer en Nationale-Nederlanden Levensverzekeringsmaatschappij N.V., waarbij de pensioenrechten waren herverzekerd, overleg gevoerd over het veiligstellen van de pensioenrechten van de Bredero-medewerkers. Over enige geschilpunten met

betrekking tot bijvoorbeeld de affinanciering van tijdsevenredige rechten en de toedeling van door SPBB gegenereerde overrente en technisch resultaat is tussen partijen in 1991 een definitieve oplossing in der minne bereikt.

Enquête

Op 12 oktober 1987 heeft de Stichting Administratiekantoor (Stichting AK) van aandelen VBB de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam om een enquête verzocht inzake VBB, nadat de Stichting AK van Breevast, dat dezelfde bestuurssamenstelling had als dat van VBB, dit ook al op 11 september 1987 had gedaan inzake Breevast. Het bestuur van de beide administratiekantoren bestond destijds uit mr. E. Bloembergen, voorzitter, mr. J.G.A. Baron Sirtema van Grovestin(**xvi**), secretaris, mr. J. Dijkshoorn en dr. E.M.Th.N. Jaspers. Het Hof heeft beide verzoekschriften vervroegd behandeld op 12 november 1987.

Ondertussen had ook de procureur-generaal bij het Hof zich bij het verzoek aangesloten. Op 7 januari 1988 deed het Hof uitspraak en wees het verzoek toe. Tot enquêteurs werden benoemd prof. mr. W.C.L. van der Grinten, voorzitter, ir. C.J. Louw en G. Timmer R.A. Op 15 maart 1989 hebben de enquêteurs hun eindrapport gedeponerd. De kosten van hun onderzoek bedroegen 125.000 gulden. Vervolgens hebben de procureur-generaal en de Stichting AK het Hof verzocht om vast te stellen dat sprake was van wanbeleid. De Ondernemingskamer heeft op 7 december 1989 uitspraak gedaan en wanbeleid vastgesteld ter zake van de jaarrekeningen over de jaren 1984 en 1985 en de emissieprospectus van november 1985. Daarvoor hadden curatoren al in hun vierde openbaar crediteurenverslag aangekondigd dat zij in geval van wanbeleid zouden streven naar een schikking met de aansprakelijk te stellen personen en daarbij te denken aan een verdeling van de netto-opbrengst van 1/3 voor de concurrente crediteuren, 1/3 voor de achtergestelde crediteuren en 1/3 voor de aandeelhouders. Na geruime tijd en langdurige onderhandelingen kon ook dit dossier, net als vrijwel alle andere Bredero-dossiers in het faillissement, worden gesloten met een regeling in der minne zonder rechtsmaatregelen.

Bankenconsortium

De curatoren konden in 1989 met het bankenconsortium uiteindelijk een regeling treffen omtrent een geschil over door het consortium verworven zekerheden in de periode voor de surseance. Voordat deze oplossing mogelijk was, heeft er een uitvoerige feitenuitwisseling tussen partijen plaatsgevonden. Op verzoek van curatoren stelde drs. J.L. Dijksterhuis van Bredero in september 1987 een rapport

op met een samenvatting van feiten en gebeurtenissen aangaande de relatie tussen VBB enerzijds en de ABN Bank en het bankenconsortium anderzijds in de periode augustus 1986 tot en met mei 1987. Vervolgens reageerden de banken op 20 januari 1988 met een “Historisch overzicht juli 1986 – juni 1987”. Curatoren hebben advies ingewonnen bij prof. mr. S.C.J.J. Kortmann. De regeling hield in dat het bankenconsortium een niet terug te vorderen boedelbijdrage aan VBB heeft verstrekt van 13 miljoen gulden. Vaststaat dat deze regeling mede tot stand kon worden gebracht omdat de banken inzake de feiten volledige openheid van zaken hebben gegeven en er steeds volledig open overleg heeft kunnen plaatsvinden met de vertegenwoordigers van de ABN AMRO Bank, na de zorgvuldige opsomming van de feiten in het rapport van de heer Dijksterhuis.

VBB

Na het terugtreden als president van de heer Mathijssen Gerst op 13 juli 1987 was de heer De Bruijn nog enige tijd statutair bestuurder. Later volgde jhr. C.G. von Weiler hem op. Nadat het faillissement VBB door het liquidatieakkoord was geëindigd, is mevrouw I.S. van der Velden enige tijd statutair bestuurder van VBB geweest. Op 14 oktober 1996 heeft de AvA van VBB het besluit genomen om de vennootschap te ontbinden. Daarbij is aan de aandeelhouders nog een uitkering gedaan. De definitieve beëindiging van de liquidatie van VBB N.V. loopt parallel met de liquidatie van de Bredero-boedel in B.V. Vereffenaar VBB.

Het kan verkeren

Bij de aanvang van het faillissement bleef de liquiditeitspositie van de boedel nog geruime tijd slecht. Ten tijde van het eerste crediteurenverslag van curatoren was het vermogen van VBB 194 miljoen gulden negatief en was er een verlies van 247 miljoen gulden. De vermogenssituatie van de boedel tussen 1988 tot en met 2003 ziet er als volgt uit:

(in miljoenen guldens)

	Eigen vermogen	Winst/verlies	
1 januari 1987	53	247	verlies
1 februari 1988	-194	60	winst
1 januari 1989	-134	46	winst
1 maart 1989	-88	11	winst
<small>(faillissementsakkoord 29 juni 1989, hierna cijfers B.V. Vereffenaar VBB)</small>			
1 juli 1989	-77	2	winst
1 oktober 1989	-75	5	winst
1 januari 1990	-70	69,7	winst
1 januari 2003	-0,3	0,3	winst
1 januari 2004	0		

Hieruit blijkt dat de boedel zich pas in positieve zin ontwikkelde vanaf oktober

1988. Overigens werd er aanvankelijk in de loop van het faillissement bij curatoren nog een groot aantal nieuwe vorderingen ingediend, waardoor in 1988 het totaalbedrag van de schulden van VBB opliep tot bijna 1 miljard gulden. Een groot gedeelte van deze vorderingen bleek later geheel of ten dele ongegrond. Een aantal geschilpunten kon met de betreffende crediteur worden opgelost zonder rechtsmaatregelen. Overigens zijn de door curatoren vanaf 1987 tot heden aangespannen procedures op één hand te tellen.

Stellig is ook een groot voordeel geweest dat de boedelbestanddelen konden worden uitgewonnen op een moment waarop de te verwachten opbrengt het hoogst was. Meestal moeten curatoren onder grote tijdsdruk activa uit de boedel verkopen, hetgeen ten koste van het resultaat kan gaan. De verkoop van de Belgische belangen, van de Geldens Groep en van de meeste andere activa vond niet onder tijdsdruk plaats met alle positieve gevolgen van dien. Bovendien was het mogelijk om al kort na de faillietverklaring van VBB een voor de boedel gunstig akkoord te bereiken inzake de beëindiging van een jaarlijks vele miljoenen verlies creërend, langlopend huurcontract in Duitsland. Dat was buiten het faillissement, ondanks herhaalde pogingen van VBB, niet gelukt. Ook kon, zoals hiervoor beschreven, een regeling worden getroffen met het bankenconsortium in verband met de gang van zaken die had geleid tot de verstrekking van zekerheden aan het consortium kort voor het faillissement. Verder heeft het voortdurend intensief blijven volgen van de zaken die betrekking hadden op de projecten van Bredero International B.V. in verschillende werelddelen merkbaar een positief effect gehad op de stand van de boedel. Dat laatste geldt ook voor het totstandkomen van het faillissementsakkoord in 1989 en het verloop van de verificatievergadering. Door het optreden van de rechter-commissaris ter zitting en de verschillende schorsingen, in samenhang met de aanwezigheid van een groot aantal crediteuren, kon de juiste omvang van de verschillende schuldvorderingen in samenspraak met betrokkenen worden vastgesteld.

Al deze feiten en omstandigheden leidden er uiteindelijk toe dat langzaamaan de berichten omtrent de toestand van de boedel en het te verwachten uitkeringspercentage gunstiger werden. Zo kon begin 1991 al een uitkeringspercentage voor de concurrente crediteuren in het vooruitzicht worden gesteld van omstreeks 90%. Pas enkele jaren later echter konden uitkeringen worden gedaan tot 90 en uiteindelijk tot 100%. Inmiddels konden ook de

achtergestelde schulden vrijwel geheel worden voldaan. Aanvankelijk bleven nog een aantal jaren zeer aanzienlijke claims boven de boedel hangen. Daardoor heeft de vereffening uiteindelijk toch nog meer tijd gekost dan aanvankelijk gedacht, maar het einde lijkt nu werkelijk in zicht.

Achteraf bezien kunnen belangrijke oorzaken van de financiële moeilijkheden van het Bredero-concern als volgt worden samengevat(**xvii**).

Er waren aanzienlijke, aanhoudende verliezen op de exploitatie van vastgoedprojecten in Duitsland omdat VBB in 1973 een huurgarantie had afgegeven die van kracht was tot 2005 voor een kantoorgebouw in Hannover. Het zag er niet naar uit dat aan deze garantie, die jaarlijks miljoenen gulden kostte, vroegtijdig een einde zou komen. Daarom begon elk nieuw jaar voor Bredero steevast met een aanzienlijk verlies. Juist die noodlottige situatie werd in 1986 ABN voor het eerst gewaar en dit veroorzaakte een breuk in het vertrouwen met VBB. Verder waren er de internationale bouwprojecten van Bredero International in onder meer Algerije, Irak, Iran, Algerije en Nigeria, die in toenemende mate negatief uitvielen. VBB had als moeder-maatschappij daarvoor garanties afgegeven en werd daarop aangesproken. Ook waren er door het uitblijven van opdrachten, terwijl de aanzienlijke vaste kosten doorliepen, grote verliezen in de wereldwijd opererende pijpbekleding-divisie van Bredero Price.

Tenslotte bracht in oktober 1986 de surseance van Breevast VBB veel negatieve publiciteit en onrust bij de relaties van VBB en had deze direct gevolg voor de beursnotering. Met het uiteindelijke uitkeringspercentage is vaak de vraag gesteld of het faillissement van VBB niet te voorkomen zou zijn geweest. Een kort antwoord is op deze vraag niet te geven. Alle direct-betrokkenen zullen wel hun eigen gedachten hierover hebben. Zeker is dat velen het nog steeds betreuren dat vrijwel alle ondernemingen van de verenigde bedrijven van het oorspronkelijke Bredero-concern elders zijn ondergebracht en een andere eigenaar hebben gekregen. Vreugdevol blijft dat veruit de meeste bedrijven nog steeds bestaan. Voor Utrecht ging echter een internationaal concern verloren: het proces van de vereniging van de Bredero-bedrijven naar de ontvlechting en vereffening hebt u in deze drie hoofdstukken kunnen lezen.

Ten slotte

Regelmatig blijkt dat het faillissement van VBB met name oud-Bredero-medewerkers nog steeds bezighoudt. Het Bredero-concern was in de regio Utrecht één van de grootste ondernemingen met sociaal-economisch, maar ook

maatschappelijk en cultureel een belangrijke positie, zoals ook uit de vorige hoofdstukken moge blijken. In de bloeiperiode maakte Bredero wereldwijd naam met onder meer de bouwactiviteiten van Bredero International in niet de gemakkelijkste landen en de internationaal opererende pijpbekleding-divisie. Het Bredero-concern kon beschikken over zeer gekwalificeerde medewerkers die zich bijzonder betrokken voelden bij “hun” bedrijf. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel direct-betrokkenen nog steeds met gemengde gevoelens terugkijken op het faillissement van VBB en de ontvlechting van het Bredero-concern. Hierna komen twee van hen, die Bredero hebben gekend in de bloeiperiode en die de neergang hebben mee gemaakt, aan het woord voor een nabeschouwing.

NOTEN

i. Veel dank ben ik verschuldigd aan Pim Küh en Allard Voûte, collega-curatoren, niet alleen voor de plezierige samenwerking vanaf 1987, maar ook voor het kritisch meelesen van deze bijdrage. Hetzelfde geldt voor Piet Baas. Hij heeft niet alleen kritisch meegelezen, maar, als beheerder en coördinator van het omvangrijke Bredero-archief, mij bovendien van veel relevante informatie voorzien. Ten slotte ben ik ook de heer dr. ir. A. Feddes dankbaar voor de nuttige informatie die hij mij gaf betreffende de periode kort voor de surseance van betaling.

ii. Zie hierna ook bijlage 2: Advies van de rechter-commissaris van 20 juni 1989 omtrent het aangeboden akkoord.

iii. Voor juristen is Hoog Catharijne de naamgever van het belangrijke arrest van de Hoge Raad van 22 december 1995, NJ 1996, 300. De vraag deed zich voor in hoeverre Breevast en De Friesch Groningsche Hypotheekbank N.V. de koper van Hoog Catharijne, het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, bepaalde informatie hadden moeten verstrekken, mede gelet op wat de verkoper aan onderzoeksinspanningen van de koper mocht verwachten.

iv. Utrechts Nieuwsblad 23 februari 2005, p. 13. Slagter schrijft ook: “Vanaf de eerste dag van zijn wethouderschap was Hartevelt bij de besluitvorming betrokken. Zijn stedenbouwkundige interesse en opvattingen over stadvernieuwing sloten naadloos aan bij de ambities van college en raad. Utrecht stelde als vierde stad van het land weinig voor en was toe aan ingrijpende veranderingen die vooral een economische impuls moesten geven. Hartevelt zag de komst van Hoog Catharijne als een staartje van de naoorlogse wederopbouw van Nederland. Met de inzichten van die tijd moesten monumentale panden, zoals het in de Jugendstil opgetrokken gebouw ‘De Utrecht’ aan het Leidsche Veer,

plaatsmaken voor veel beton en glas”.

v. Zie Hans Buiten, De wording van het winkelhart van Nederland, Historische Reeks Utrecht 18; Martijn Blekendaal, Historisch Nieuwsblad, september 2003, p. 20 e.v.

vi. Zie hierna ook bijlage 3: Bezittingen van het Bredero-concern in 1987.

vii. Dit persbericht en alle andere hierna genoemde persberichten zijn te vinden in het Bredero-archief, dat is opgeslagen in het Rijksarchief te Utrecht.

viii. De heer Van den Bos, oud-voorzitter van de raad van bestuur van AKZO, was in die tijd ook commissaris bij de ABN.

ix. “Max Geldens begon zijn loopbaan in 1961 bij McKinsey & Company in New York. Hij speelde een belangrijke rol bij de uitbreiding van McKinsey naar Europa en is nauw betrokken geweest bij het opzetten van vestigingen in Londen, Genève, Amsterdam, Kopenhagen en Brussel. Hij was Managing Director van het kantoor te Amsterdam en leidde in die rol McKinsey Benelux van 1971 tot 1987. Op 11 juli 1989 overleed Max Geldens op 57-jarige leeftijd. Max Geldens had een grote belangstelling voor maatschappelijke ontwikkeling en zette zich op creatieve wijze in voor talloze vraagstukken op dit terrein. Een aantal van zijn vrienden die het initiatief tot oprichting van de stichting hebben genomen, heeft daarmee het gedachtegoed van Max Geldens willen eren en een voortgaande belangstelling voor maatschappelijke vernieuwing willen stimuleren”. Bron: www.maxgeldens.nl

x. Op een voorstel van de directie van Breevast om in de surseance van VBB dezelfde bewindvoerders te benoemen als de bewindvoerders van Breevast, ging de Utrechtse rechtbank vanwege te verwachten tegenstrijdigheid van belangen niet in. Wel werd, zoals hierna moge blijken, dezelfde rechter-commissaris benoemd.

xi. Mr. Tonn Willem Mertens (1921 - 2003).

xii. Rechtbank Utrecht (mrs. Van Esch, Jansen Schoonhoven, Mertens) 9 augustus 1989, NJ 1990, 399.

xiii. A. Voûte, in: Recht op eigen wijze, Bredero failliet of niet?, p. 100 e.v.; uitgave Loyens & Loeff 2003, “Voor mijn ware maatje Hella en voor mijn cliënten die mij in staat stelden deze wonderlijke samenleving te leren kennen”.

xiv. Zie ook hiervoor de bijdrage van H. Buiten.

xv. HR 12 januari 1990, NJ 1990, 662, m. nt. Van Schilfgaarde.

xvi. Hof Amsterdam (Ondernemingskamer) 7 december 1989, NJ 1990, 242; W.J. Slagter, TVVS 1990 nr. 90/4 p. 98 e.v.

xvii. Zie ook de analyse van H. Buiten in het vorige hoofdstuk.

Bijlage 1 Het crediteurenakkoord van 7 juni 1989 - Bijlage volgt

Bijlage 2 Advies van de rechter-commissaris van 20 juni 1989 omtrent het aangeboden akkoord - Bijlage volgt

Bijlage 3 Bezittingen van het Bredero-concern in 1987

I. Terreinen en Bedrijfsgebouwen

- Grond en opstallen Bredero Beton B.V.
- Gipsbouw B.V. en gedeelte grond VBB.
- Grond Gipsbouw.
- Grond VBB. Ex Demka.
- Grond en opstallen VelopA, Leiderdorp.
- Grond en opstallen De Meern.
- Grond en opstallen Urbibouw.
- Hannover, Bauabschnitt I/Baulos I.
- Kromme Nieuwe Gracht & Hieronymusplantsoen.
- Utrecht, Verbreding kanaal.
- De Meern, Bedrijfsgebouwen Servica.
- De Meern, Sporthal.
- De Meern, Opstallen de Werf.
- De Meern, Grondwerf Bredero Bouw.
- Grond ex. Oosthoek.

II. Woningen

- Drempt, Braambergseweg 16A.
- Zeist, Bothalaan 2A en 2B.
- IJsselstein, H. de Manlaan 9.
- Utrecht, Tolsteegplantsoen 39 I.
- Stationsstraat 60 en Mendelsohnstraat 16.
- Nieuwegein, Hesselaan 17.
- Utrecht, Stationsstraat 84.
- Utrecht, Stationsstraat 30.
- Utrecht, Kapteynlaan 109.
- Utrecht, Moreelsepark 24.
- Utrecht, Nolenstraat 15.
- Spijkenisse, Oranjelaan 17.
- De Meern, Strijkviertel 44 en 46.

III. Actieve deelnemingen

- Geldens B.V.
- Geldens Groep B.V.
- Wacowi Holding B.V.
- De Waal Funderingen B.V.
- Bredero International B.V.
- B.V. Industrie- en Handelsmij Trio.
- Eurafricaine Bredero S.A.R.L.
- Bredero Construction S.A.
- B.V. Mij. voor projectontwikkeling Empeo.
- Bredero Vast Bezit "Breevast" N.V.
- Anlagefonds Hannover Listertor K.G.
- B.V. Vereffenaar VBB (v.h.t.m. Wildschut).
- Ecodur Development Company.
- Comprimo B.V.
- Bredero Nigeria Ltd.
- Dutch Hotel and Casino Dev. Corp. N.V.
- S.A. Chapsol.
- Oostplein B.V.
- Stadsherstel Den Haag en Omgeving N.V.
- Hunterston Development Company.
- Flexibouw B.V.
- De Waalpaal B.V.
- Afschr. Herw. onr. goed. Waalpaal.
- T.B.O.C. B.V.
- N.V. Schoonjans.
- B.V. Kleiwarenindustrie "de Valk".
- Bredero Management Services B.V.
- Jachthaven Wolderwijd B.V.

IV. Inactieve deelnemingen

- Bredero International I B.V.
- Bredero International II B.V.
- Bredero International III B.V.
- Bredero Construction Ltd. (Cyprus).
- Urbiser B.V.
- Mecon Gouda B.V.

- Stad en Park B.V.
- G.E.M. N.V.
- Bouwmij. Hollandia
- De Drie Klokken B.V.
- De Wit Funderingstechnieken N.V.
- Meconi B.V.
- H. Rietveld Heibedrijf B.V.
- Hei- en Verhuurmij. IJssel B.V.
- Nederlandse Durisol B.V.
- Grond-, Hei- en Exploitiatiemij. Merwede.
- Crane Rental B.V.
- B.V. Samenw. Baksteenindustriën S.B.I.
- B.V. IJsselheuvel.
- Bouwmaterialen Bredero N.V.
- Kleiwarenindustrie Swalmen B.V.
- Immacon B.V.
- Urbiplan B.V.
- Fresco B.V.
- Hollith Grondstoffenmij. B.V.
- Duriver B.V.
- Bredero Amerca, Inc.
- Bredero Finance N.V.
- Conc. Voorz. Bredero Americ, Inc.
- Bredero California, Inc.
- Bedero Consulting New York. Ltd.
- Bredero Price Texas. Inc.
- Bredero Consulting Dallas. Inc.
- Bredero Consulting Los Angeles.
- Bredero Consulting Ltd. (Toronto).
- Bredero Management Services Ltd. Toronto.
- Bredero Pipecoating B.V.
- Conc. Voorz. Bredero Pipecoating B.V.
- Afschrijving Herwaardering Pijpequipment
- Iticon A.G.
- Bredero Vast Goed N.V. Duitsland.
- Khaniran B.V.
- Mecon N.V.

V. Deelnemingen in liquidatie

- Elco N.V

VI. Deelnemingen in surseance

- Bredero Vastgoed N.V.

VII. Verkochte deelnemingen

- Bredero Bouw B.V.
- Urbibouw B.V.
- Ubeto B.V.
- ITB Installatietechniek B.V.
- Bredero Energy Systems B.V.
- Van Harn's Holding B.V.
- Afschr. Herw. onr. goed. Van Harn.
- Bredero Beton B.V.
- B.V. de Metoor.
- De Oude IJssel Bouwconstructies B.V.
- Gipsbouw B.V.
- Kemper Beton B.V.
- Oosthoek en Zoon B.V.
- VelopA B.V.
- Stelcon International B.V.
- Stelcon A.G.
- Stelcon N.V.
- Ingenieursbureau Nordined B.V.
- Servica Technisch Beheer B.V.
- Servica Belgium N.V
- Heiwerken J. Rietveld B.V.
- S.A. Les Pieux de Waal Palen N.V.
- Sondex N.V.
- Breman Sdn. Bhd.
- Vibro B.V.
- Perfora B.V.
- Empeo inzake Breevast Brussel.
- I.S.H.O.P. N.V.
- I.T.H. N.V.
- I.G.O.P.E.X. N.V.

- I.P.E.O. N.V.
- N.V. I.C.A.S.A.
- Bredero Deutschland GmbH
- Bredero Projekt GmbH.
- Bauunternehmung Hubert Iven GmbH.
- Bredero Bau GmbH.
- Bredero Haustechnik GmbH.
- City Raschplatz GmbH.
- Patricia Verwaltung GmbH.
- Conc. Voorz. Bredero Deutschland GmbH.
- Alwajh Bredero L.L.C.
- Beheerskantoor Scheveningen B.V.
- Verwaltung Baulos I, Hannover.
- Verwaltung Hochkreuzhaus, Bonn.
- Alte Celler Heerstr. Grundbesitz GmbH.
- Bredero Price Inc.
- H.B.B. Holding.
- Nucon Engineering and Contracting B.V.
- Benucon B.V.
- Energie Leaseplan B.V.
- Spirotech B.V.
- Bredero Price International B.V.
- Bredero Price International Inc.
- British Pipe Coaters Ltd.
- Bredero Properties Ltd.
- Effektendeel Bredero Properties Ltd (UK).
- Brerisk Assurantiën B.V.
- Betonmortelfabriek Utrecht (BEFU) B.V.
- COBU Utrecht B.V.
- Walter Wright Hong Kong Ltd.
- Conc. Voorz. Walter Wright Hong Kong Ltd.
- Walter Wright Singapore Pte. Ltd.
- Ned. Fin.Mij. voor Ontwikkelingslanden N.V.
- Redland Bredero B.V.
- R.B. Susteren B.V.
- R.B. Verkoopkantoor B.V.
- R.B. Montfoort B.V.

- R.B. Baksteen B.V.

Bijlage 4 De Geldens-constructie

Bijlage 5 De Geldens-bedrijven

De bouw- en installatiebedrijven van VBB, die zijn overgenomen door BAM Holding N.V., destijds te Zeist, thans te Bunnik.

- Bredero Bouw B.V., Bunnik.
- Urbibouw B.V., Nieuwegein.
- Ubeto B.V., Nieuwegein.
- ITB Installatietechniek B.V., Bunnik.
- Bredero Energy Systems B.V., Bunnik.
- Van Hern Verwarming & Airconditioning B.V., Veenendaal.

De ondernemingen van VBB, werkzaam in de productie van en handel in bouwmaterialen, die zijn overgenomen door RWK Nederland N.V., een onderdeel van het Duitse concern Rheinisch-Westfälische Kalkwerke A.G.

- Bredero Beton B.V., Maarsen.
- Oosthoek en Zoon B.V., Zoeterwoude.
- B.V. De Meteor, Rheden.
- De Oude IJssel Bouwkonstrukties B.V., Ter Borg.
- VelopA B.V., Leiderdorp.
- Stelcon N.V., Brussel.
- Kemper Beton B.V., Tilburg.
- Stelcon International B.V., Utrecht.
- Gipsbouw B.V., Utrecht.
- Gibouw B.V., Utrecht

Bijlagen bij De opsplitsing van het Bredero-concern, 1986-2005

Bijlage 1: Het crediteurenakkoord van 7 juni 1989



Akkoord aangeboden aan de gezamenlijke crediteuren van Verenigde Bedrijven Bredero N.V. te Utrecht, gedeponeerd ter griffie van de Arrondissementsrechtbank te Utrecht op 19 mei 1989, zoals verbeterd op 7 juni 1989.

De naamloze vennootschap: Verenigde Bedrijven Bredero N.V. - verder te noemen: VBB -, gevestigd te Utrecht en aldaar kantoorhoudende aan het Hieronymusplantsoen 12, voor wie te dezer zake als gemachtigde optreedt Mr. B. ten Doesschate advocaat en procureur te Utrecht, is bij beschikking van de Arrondissementsrechtbank te Utrecht van 9 september 1987 in staat van faillissement verklaard met benoeming van Mr. M.W.J. Bekkers, W.R. Küh RA en Mr. Voûte tot curatoren.

De verificatievergadering in het faillissement van VBB is bepaald op 29 mei 1989, op die datum aangehouden tot 2 juni 1989 en op laatstvermelde datum aangehouden tot 9 juni 1989 te 16.00 uur.

Teneinde de beëindiging van het faillissement mogelijk te maken, biedt VBB haar gezamenlijke crediteuren een akkoord aan, waarvan de inhoud als volgt luidt:

1. Afstand van activa aan de Vereffenaar

1.1 Uiterlijk op de datum waarop de rechterlijke beslissing, waarbij homologatie van dit akkoord is toegestaan in kracht van gewijsde is gegaan en dit akkoord derhalve onherroepelijk is, staat VBB al haar alsdan bestaande activa (met uitzondering van de hieronder in 8.3 genoemde activa en met uitzondering van de aandelen in de hierna te noemen besloten vennootschap) af aan de besloten vennootschap: B.V. Vereffenaar VBB, gevestigd te Utrecht en aldaar

kantoorhoudende aan het Hieronymusplantsoen 12 - verder te noemen: de Vereffenaar - (voorheen genaamd: Technische Maatschappij Wildschut B.V.), welke activa door de Vereffenaar als haar volle eigendom zullen worden gehouden en te gelde zullen worden gemaakt ten behoeve van de gezamenlijke crediteuren van VBB. VBB geeft reeds thans voor alsdan een onherroepelijke machtiging aan de Vereffenaar om de eigendomsoverdracht van al deze activa aan de Vereffenaar te effectueren. Al deze activa zijn vanaf het onherroepelijk worden van dit akkoord voor rekening en risico van de Vereffenaar, die tevens alle kosten draagt van de overdracht van voormelde activa aan de Vereffenaar.

1.2 Indien de Vereffenaar zulks wenst, zullen gedeelten van de activa van VBB pas worden overgedragen aan de Vereffenaar of een door de Vereffenaar aan te wijzen derde op een later door de Vereffenaar te bepalen datum. Ter zake van deze activa wordt door VBB hierbij de Vereffenaar gemachtigd de Vereffenaar om namens VBB daarop zekerheidsrechten te vestigen ten behoeve van de Vereffenaar, waarbij de daaraan verbonden kosten voor rekening van de Vereffenaar zijn.

1.3 De Vereffenaar is voorts onherroepelijk gemachtigd om namens VBB de cessie van de ten tijde van het onherroepelijk worden van dit akkoord bestaande vorderingen van VBB op derden mede namens VBB aan deze derden te betekenen.

2. Boedelcrediteuren en preferente crediteuren

2.1 De ten tijde van het onherroepelijk worden van dit akkoord nog niet betaalde en erkende boedelcrediteuren en erkende preferente crediteuren van VBB zullen volledig en onmiddellijk worden voldaan door de Vereffenaar namens VBB.

2.2 De Vereffenaar zal de vorderingen van de betwiste en de voorwaardelijk erkende boedelcrediteuren van VBB en de betwiste en voorwaardelijk erkende preferente crediteuren van VBB voldoen namens VBB, nadat en voorzover deze alsnog zijn erkend c.q. hun vorderingen door vervulling van de voorwaarde zijn komen vast te staan. Door de Vereffenaar zal voor de nakoming van deze betalingsverplichtingen zekerheid worden gesteld voor bedragen en op een wijze door de Vereffenaar en VBB in redelijkheid te bepalen.

2.3 De Vereffenaar zal namens VBB op kosten en voor rekening en risico van de Vereffenaar de betwisting van vorderingen van betwiste boedelcrediteuren en van

betwiste preferente crediteuren voortzetten en de Vereffenaar kan zonder enig overleg met VBB te dezer zake dadingen aangaan en alle proceshandelingen voor VBB verrichten.

3. Concurrente niet-achtergestelde crediteuren

3.1 De concurrente niet-achtergestelde crediteuren van VBB verkrijgen een vordering op de Vereffenaar met een gelijke nominale waarde als de vorderingen, die zij hadden op VBB ten tijde van de faillietverklaring van VBB, voorzover nodig berekend overeenkomstig de bepalingen van de Faillissementswet en overigens met in achtneming van het bepaalde in 3.2.

3.2 De hoogte van de vordering van elke ten tijde van het onherroepelijk worden van het akkoord bekende erkende concurrente niet-achtergestelde crediteur van VBB zal onherroepelijk vaststaan door de in het proces-verbaal van de verificatievergadering van VBB opgenomen lijst van erkende crediteuren.

3.3 Voorzover de vorderingen van een concurrente niet-achtergestelde crediteur van VBB voorwaardelijk erkend is, zullen dezelfde voorwaarden gelden voor de aanspraken van deze concurrente crediteur als golden ten opzichte van VBB.

3.4 De Vereffenaar zal namens VBB op kosten en voor rekening en risico van de Vereffenaar de betwisting van vorderingen van betwiste concurrente niet-achtergestelde crediteuren van VBB voortzetten en de Vereffenaar kan zonder enig overleg met VBB te dezer zake dadingen aangaan en alle proceshandelingen voor VBB verrichten.

Zodra een dergelijk betwiste vordering van een concurrente niet-achtergestelde crediteur uit hoofde van dit akkoord een vordering op de Vereffenaar krijgen.

4. Achtergestelde crediteuren

4.1 De achtergestelde crediteuren van VBB (zijnde de Nationale Investeringsbank N.V. voor een bedrag van f 25 miljoen en Administratie- en Trustkantoor voor Handel en Industrie B.V. als trustee voor de achtergestelde obligatiehouders van VBB voor een bedrag van f 21.521.667,-) verkrijgen een vordering op de Vereffenaar met een gelijke nominale waarde als hierboven vermeld, welke vordering op de Vereffenaar zal zijn achtergesteld bij de vorderingen op de Vereffenaar als vermeld in artikel 3.

4.2 Nadat de activa als vermeld in artikel 1 te gelde zijn gemaakt en nadat de opbrengst daarvan met inachtneming van artikel 7 is aangewend voor de voldoening van alle vorderingen van boedelcrediteuren en van preferente crediteuren en van alle nominale vorderingen van concurrente niet-achtergestelde crediteuren, zal vervolgens het alsdan resterende saldo alsmede 1/3 van het netto resterende bedrag als bedoeld in 8.8 worden verdeeld onder de achtergestelde crediteuren naar evenredigheid van hun nominale vorderingen.

5. Rente, verschuldigd door Vereffenaar

5.1 De vorderingen van de concurrente niet-achtergestelde crediteuren op de Vereffenaar als bedoeld in artikel 3 dragen de wettelijke rente vanaf de datum van het onherroepelijk worden van het akkoord.

De Vereffenaar is gehouden deze rente te vergoeden nadat zij aan de achtergestelde crediteuren het volle bedrag van hun nominale vorderingen heeft voldaan.

5.2 De vorderingen van de achtergestelde crediteuren op de Vereffenaar als bedoeld in artikel 4 dragen de wettelijke rente vanaf de datum van het onherroepelijk worden van het akkoord. De Vereffenaar is gehouden deze rente te vergoeden aan de achtergestelde crediteuren nadat zij de krachtens 5.1 aan concurrente, niet-achtergestelde crediteuren verschuldigde rente volledig heeft voldaan.

6. Nagekomen crediteuren

6.1 Aan een ten tijde van het onherroepelijk worden van dit akkoord bestaande crediteur van VBB die, tengevolge van zijn verzuim om op te komen, eerst erkend wordt nadat er reeds uitdelingen hebben plaatsgevonden, zal de Vereffenaar uit de nog voorhanden baten een bedrag vooruitbetalen evenredig aan het reeds genotene door de overige erkende crediteuren van dezelfde categorie als deze nagekomen crediteur.

6.2 De eventuele kosten verbonden aan het onderzoek en het alsnog erkennen van deze nagekomen crediteur komen geheel voor rekening van deze crediteur en zullen op zijn uitkering door de Vereffenaar in mindering worden gebracht.

6.3 Vervolgens zullen aan deze nagekomen crediteur worden voldaan dezelfde procentuele uitkeringen die de overige erkende crediteuren van dezelfde

categorie zullen ontvangen.

7. Liquidatie

7.1 Uit de opbrengst van de in artikel 1 genoemde activa zullen de kosten van liquidatie en de beloning en kosten van de directie en de Raad van Commissarissen van de Vereffenaar worden voldaan, alsmede de door de Vereffenaar te betalen bedragen aan boedel- en preferente crediteuren als bedoeld in 2.1. en 2.2.

7.2 Vervolgens zullen door de Vereffenaar gelden gereserveerd worden, en wel een bedrag zijnde 100% van de betwiste en voorwaardelijk erkende vorderingen van boedelcrediteuren en van preferente crediteuren van VBB alsmede een bedrag zijnde een percentage van de vorderingen van betwiste en voorwaardelijke niet-achtergestelde concurrente crediteuren indien en voor zover deze vorderingen nog in rechte kunnen komen vast te staan c.q. de voor waarde nog in vervulling kan gaan. Dit percentage is gelijk aan het percentage dat aan de erkende concurrente crediteuren reeds is en aanstonds zal worden uitgekeerd.

7.3 Het alsdan resterende zal door de Vereffenaar worden verdeeld onder de erkende concurrente niet-achter gestelde crediteuren naar evenredigheid van hun vorderingen, telkens wanneer er kontante gelden voor verdeling gereed liggen en de Vereffenaar vervolgens besluit tot een uitkering, een en ander onverminderd het bepaalde in 8.8, totdat de concurrente niet-achtergestelde crediteuren 100% van hun vordering zullen hebben ontvangen.

7.4 Nadat de concurrente niet-achtergestelde crediteuren hun vordering voor 100% hebben ontvangen, zal vervolgens door de Vereffenaar aan de achtergestelde crediteuren uitkeringen worden gedaan op de voet van 4.2, een en ander onverminderd het bepaalde in 8.8.

7.5 Mocht alsdan enig bedrag resteren, dan zal het restant saldo worden aangewend voor de betaling van door de Vereffenaar verschuldigde rente als vermeld in artikel 5.

8. Tekort

8.1 De activa als omschreven in artikel 1 en het totaal aan verplichtingen van de Vereffenaar als voortvloeiende uit artikelen 2, 3, 4, 5 en 6 en uit 7.1 zullen naar

verwachting een tekort vertonen. Dit tekort is afhankelijk van de definitieve uitkomst van het te gelde maken van de door VBB afgestane activa en afhankelijk van de definitieve vaststelling van de schulden van VBB ten tijde van het onherroepelijk worden van dit akkoord, doch zal, berekend op basis van de globale vermogenspositie ultimo februari 1989 van VBB zoals vermeld in het Derde Verslag van Curatoren VBB, circa f 87 miljoen bedragen, vermeerderd met de in artikel 5 vermelde rente.

8.2 Het uiteindelijke tekort, zoals dat zal blijken na liquidatie van alle aan de Vereffenaar afgestane activa, is door VBB verschuldigd aan de Vereffenaar.

8.3 In verband met het hiervoor bepaalde behoudt VBB alle eventuele vorderingen van VBB op de voormalige leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van VBB en op de voormalige accountants van VBB (hierna te noemen: '(rechts)personen'), onder meer uit hoofde van het door hen uitgeoefende bestuur, toezicht en controle.

VBB is verplicht deze vorderingen te vervolgen en is uitsluitend gerechtigd om te dezer zake afstand te doen van en schikkingen aan te gaan met betrekking tot deze vorderingen na verkregen goedkeuring van de Vereffenaar. De Vereffenaar wordt onherroepelijk gemachtigd door VBB om voorzover nodig namens VBB terzake van deze vorderingen in en buiten rechte op te treden.

8.4 Voorts zal de Vereffenaar namens de gezamenlijke crediteuren vorderingen dienaangaande kunnen instellen tegen de (rechts)personen. De Vereffenaar is namens de gezamenlijke crediteuren van VBB gerechtigd vorderingen gebaseerd op artikel 42 tot en met 49 Faillissementswet en gebaseerd op de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek (waaronder de art. 7, 8, 138, 139 en 150 Boek 2 en 1401 en 1416a B.W.) in te stellen of te vervolgen tegen een ieder die de Vereffenaar goedgevindt, waarbij VBB steeds haar volledige medewerking zal geven.

8.5 VBB is verplicht de opbrengsten, die uit in dit artikel genoemde vorderingen door VBB gerealiseerd worden, af te dragen aan de Vereffenaar, na aftrek van alle kosten in de ruimste zin die VBB heeft gemaakt met betrekking tot deze realisatie.

Het staat de Vereffenaar vrij om na ontvangst van deze netto-opbrengsten vervolgens VBB kwijting en décharge te verlenen terzake van haar schuld aan de Vereffenaar als genoemd in 8.2.

8.6 De kosten, die VBB moet maken voor de realisering van deze vorderingen, zullen door de Vereffenaar bij wijze van renteloze lening aan VBB ter beschikking worden gesteld. Voorts zal de Vereffenaar een eventuele negatieve opbrengst aan VBB voldoen, indien mocht blijken dat de netto opbrengsten als vermeld 8.5 negatief zijn.

8.7 De Vereffenaar is te allen tijde gerechtigd om deze vorderingen als bedoeld in dit artikel tot zekerheid aan haar te doen cederen en wordt hierbij onherroepelijk gemachtigd door VBB zulks te effectueren.

8.8 Van de bedragen die de Vereffenaar van VBB uit hoofde van het bepaalde in 8.3 en die de Vereffenaar uit hoofde van het bepaalde in 8.4 ontvangt middels het incasseren van de vorderingen op de (rechts)personen, zullen door de Vereffenaar eerst worden afgetrokken alle kosten, die de Vereffenaar heeft gemaakt in verband met voormelde vorderingen op deze (rechts)personen en in verband met de aanbieding van dit akkoord. Onder deze kosten zijn begrepen de door de boedel van VBB en door de Vereffenaar aan haar curatoren resp. directeuren vergoede uren, besteed in verband met deze vorderingen en dit akkoord, en aan derden, in verband met door hen verrichte (advies)-werkzaamheden ter zake van deze vorderingen en dit akkoord, waaronder de door VBB betaalde kosten ter zake van de enquête bij de Ondernemingskamer.

Op voorwaarde dat de achtergestelde crediteuren afzien van hun zelfstandige vorderingen op en finale kwijting geven aan voornoemde (rechts)personen en hebben afgedragen aan de vereffenaar al hetgeen zij mochten hebben ontvangen van voornoemde (rechts)personen, alsmede op voorwaarde dat de Stichting Administratiekantoor van Aandelen Verenigde Bedrijven Bredero N.V. - hierna te noemen "AK VBB" - afziet van haar zelfstandige vorderingen op en finale kwijting geeft aan voornoemde (rechts)personen en zal afdragen aan de Vereffenaar al hetgeen AK VBB zelfstandig mocht hebben ontvangen van voornoemde (rechts)personen, zal vervolgens het netto resterende bedrag worden verdeeld door de Vereffenaar in de navolgende verhouding:

1/3: aan concurrente crediteuren, zodat dit bedrag achterblijft bij de Vereffenaar;
1/3: aan achtergestelde crediteuren, te verdelen tussen hen naar evenredigheid van hun nominale vordering;

1/3: aan AK VBB, te verdelen tussen certificaat- en aandeelhouders naar evenredigheid van hun nominale aandelenbezit.

9. Het bestuur, toezicht en rapportage

9.1 De vereffenaar zal driemaandelijks rapporteren aan de crediteuren en uitdelingslijsten opmaken, zoveel mogelijk op de wijze als vermeld in de Faillissementswet.

9.2 De statuten van de Vereffenaar zullen luiden als aangehecht.

9.3 Het bestuur van de Vereffenaar zal bestaan uit drie personen, zijnde de huidige curatoren van VBB, te weten de heren Mr. W.M.J. Bekkers, W.R. Küh RA en mr. A. Voûte. De beloning van de bestuurders van de Vereffenaar zal worden vastgesteld op dezelfde grondslag als thans gebruikelijk is bij de Arrondissementsrechtbank te Utrecht voor faillissementscuratoren.

9.4 Het bestuur van de Vereffenaar zal voor dezelfde bandelingen als waarvoor in de Faillissementswet de voorafgaande goedkeuring van de rechter-commissaris noodzakelijk is, de voorafgaande toestemming behoeven van de Raad van Commissarissen, die zal bestaan uit vier vertegenwoordigers van de crediteuren van VBB zijne één persoon, die voorzitter is, aan te wijzen door Deutsche Grundbesitz-Anlagegesellschaft Ferdinand Sandgänger & Co. Anlagefonds Hannover Lister Tor-KG, één persoon aan te wijzen door de Twentsche Trust-Maatschappij N.V. (trustee van de niet-achtergestelde concurrente obligatiehouders van VBB), één persoon, aan te wijzen door Bredero Vast Goed N.V. (zodra deze onvoorwaardelijk crediteur is geworden) en één persoon aan te wijzen door Belangenvereniging Personeel Bredero (die de belangen van de gewezen werknemers van VBB behartigt en die daartoe Drs. R. Meijer aanwijst).

9.5 VBB verplicht zich het stemrecht op de aandelen in de Vereffenaar uit te oefenen overeenkomstig de aanwijzingen van de meerderheid der privé-personen, die commissaris zijn van de Vereffenaar.

9.6 In de statuten van de Vereffenaar zal worden opgenomen dat de Raad van Commissarissen het recht heeft door deze aan te wijzen besluiten van de directie te onderwerpen aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, dat de Raad van Commissarissen het recht heeft een directeur van de Vereffenaar te schorsen en dat Commissarissen steeds toegang hebben tot alle ruimten van de Vereffenaar en inzage kunnen krijgen in haar administratie, terwijl de voorzitter van de Raad van Commissarissen in geval van staking der stemmen beslist. Voorts stemt VBB er mee in (en zal de hierna te noemen Stichting Administratiekantoor van Aandelen Verenigde Bedrijven Bredero N.V.

er op toezien) dat één Commissaris van VBB zal worden benoemd, die daartoe wordt aangewezen door de Raad van Commissarissen van de Vereffenaar.

10. Dochtervennootschap en fiscaliteit

10.1 De Vereffenaar is een 100% dochtervennootschap van VBB en is thans onderdeel van de fiscale eenheid van VBB, zodat de fiscale eenheid bestaat, zullen blijven worden toegerekend aan VBB, zonder dat de Vereffenaar uit hoofde hiervan enig bedrag aan VBB schuldig zal zijn. De verschuldigdheid neemt echter een aanvang zodra fiscale winsten van de Vereffenaar worden gemaakt die, indien de vereffening van de boedel binnen VBB zou hebben plaatsgevonden, wèl tot heffing van vennootschapsbelasting hadden geleid.

10.2 VBB verbindt zich jegens de Vereffenaar geen handelingen te verrichten, hoe ook genaamd, waardoor de binnen de fiscale eenheid van VBB aanwezige fiscale verliezen niet langer gecompenseerd zouden kunnen worden met winsten van de Vereffenaar die deze tijdens het bestaan van de fiscale verliezen behaald of waardoor met de Inspectie van Belastingen getroffen regelingen hun verdere toepassing zouden kunnen verliezen of nog te treffen regelingen worden gefrustreerd.

11. Algemeen

VBB en de Vereffenaar verbinden zich over en weer alle medewerking en inlichtingen te verschaffen, die benodigd zijn voor de uitvoering van dit akkoord en voorts om elkaar steeds volledige inzage in elkanders boeken te geven.

12. Kwijting en décharge

12.1 Door het verstrekken van de rechten op de Vereffenaar als omschreven in artikel 3 en 5, welke rechten een geldswaarde vertegenwoordigen (middels het afstaan aan het te gelde maken door de Vereffenaar van de activa van VBB als omschreven in artikel 1 en het schuldig blijven aan de Vereffenaar van het uiteindelijk tekort als vermeld in lid 8.2), is VBB finaal gekweten tegenover haar ten tijde van het onherroepelijk worden van dit akkoord bestaande concurrente niet-achtergestelde crediteuren (bekend of onbekend, betwist of - voorwaardelijk - erkend) en achtergestelde credituren voor het geheel van hun vorderingen op VBB.

12.2 Zolang als de Vereffenaar zich aan de inhoud van dit akkoord houdt, zullen de crediteuren die krachtens dit akkoord rechten verkrijgen op de Vereffenaar zich jegens de Vereffenaar onthouden van het nemen van rechtsmaatregelen tot het verhaal van hun vorderingen op VBB.

12.3 Door betaling van de uitkeringen als aangegeven in dit akkoord zal de Vereffenaar finaal gekweten zijn jegens de concurrente en de achtergestelde crediteuren.

Utrecht, 19 juni 1989

Handtekening

Verenigde Bedrijven Bredero N.V.
Mr., B. ten Doesschate, gemachtigde

Alle verplichtingen, als hierboven vermeld worden door Verenigde Bedrijven Bredero N.V. aanvaard en de machtigingen, die B.V. Vereffenaar VBB verkrijgt van Verenigde Bedrijven Bredero N.V., worden bij deze verleend door Verenigde Bedrijven Bredero N.V. aan B.V. Vereffenaar VBB.

Handtekeningen

Mr. W.M.J. Bekkers
curator

W.R. Kuh RA
curator

Mr. A. Voûte
curator

Alle verplichtingen, als hierboven vermeld, worden door B.V. Vereffenaar VBB aanvaard met ingang van de datum waarop dit akkoord onherroepelijk is.

Namens B.V. Vereffenaar VBB

Handtekeningen

Mr. W.M.J. Bekkers

curator

W.R. Kuh RA

curator

Mr. A. Voûte

Curator

Benoeming(srecht) aanvaard:

handtekeningen

Deutsche Grundbesitz-Anlagegesellschaft Ferdinand Sandgänger & Co.-
Anlagefonds Hannover Lister Tor-KG

Handtekening

De Twentsche Trust-Maatschappij N.V.

Handtekening

Belangenvereniging Personeel Bredero (Drs. R. Meijer)

Handtekening

De groot-aandeelhouder is Verenigde Bedrijven Bredero N.V., Stichting Administratiekantoor van Aandelen Verenigde Bedrijven Bredero N.V. (houder van 303.041 aandelen ad nominaal f 100,- , zijnde 81,1257% van het totale aantal bij Verenigde Bedrijven Bredero N.V. uitstaande aandelen groot 373.545 aandelen ad nominaal f 100,-) stemt in met de bepalingen van dit akkoord en verbindt zich uitsluitend personen te benoemen als leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Verenigde Bedrijven Bredero N.V., indien deze personen zich tevoren hebben gebonden om in hun hoedanigheid van bestuurslid en commissaris van Verenigde Bedrijven Bredero N.V. de bepalingen van dit akkoord na te leven.

Namens Stichting Administratiekantoor van
Aandelen Verenigde Bedrijven Bredero N.V.

Handtekeningen

Mr. E. Bloembergen, voorzitter

Mr. J.G.A. Baron Sirtema van Grovestins, secretaris

Bijlage 2: Advies van de rechter-commissaris van 20 juni 1989 omtrent het aangeboden akkoord

Faillissement Verenigde Bedrijven Bredero N.V.

Verslag ex artikel 152 F (zitting 21 juni '89)

“Het kan verkeren” (Bredero, 1585 -1618)

Het voor Verenigde Bedrijven Bredero N.V. (VBB) aan haar schuldeisers op 19 mei 1989 aangeboden akkoord - herzien op 7 juni 1989 - verlangt naar vorm en inhoud een uitvoeriger verslag ex artikel 152 F dan gebruikelijk. De afwikkeling toch van dit faillissement heeft zich anders gekeerd dan wellicht door menig crediteur verwacht. In de naam van gefailleerde echter lag het voorteken verborgen.

Naar de vorm vertoont het akkoord de kenmerken van een liquidatie-akkoord als bedoeld in artikel 50 F. Bij een zodanig akkoord immers staat een schuldenaar in beginsel zijn gehele hebben en houden, de boedel, ter beschikking van zijn schuldeisers. Dezen doen vervolgens de boedel te gelde maken en verdelen door een vereffenaar.

Dat in dit geval gefailleerde haar activa aan de vereffenaar, de besloten vennootschap B.V. Vereffenaar VBB, 'afstaat' en niet in onmiddellijk condominiale betrekking tot haar schuldeisers brengt, lijkt mij praktisch voordeel te bieden. Werd de vereffenaar eerder reeds als een trustee beschouwd (diss. Vreeswijk 1973), het zoeken van enige aansluiting in deze aan het Angelsaksisch recht rechtvaardigt bij gebreke van een duidelijke regeling in het eigen recht de door gefailleerde gekozen vorm.

Voor gedeelten der activa vindt overdracht aan de vereffenaar plaats op een later tijdstip dan waarop homologatie van het akkoord een feit kan zijn. Nu de bepaling van dat tijdstip eenzijdig door de vereffenaar zelf zal plaats vinden en deze voordien reeds volledige bevoegdheden heeft als ware zij eigenaresse, behoeft dit niet op onoverkomelijk bezwaar te stuiten. De mogelijkheid van ontbinding van het akkoord op grond van artikel 165 F toch biedt de schuldeiser, ook als in zekere zin derde-begunstigde bij het akkoord, voldoende waarborg. Niet-nakoming immers kan leiden tot algehele ontbinding van het akkoord ten behoeve van de gezamenlijke schuldeisers en tot heropening van het faillissement.

Reeds aan het einde van de vorige eeuw klonk in het faillissement Trompetter het signaal (Rb Amsterdam 10 oktober 1899, W. 7439), dat de gefailleerde niet alle geïnventariseerde baten des boedels behoeft af te staan om van boedelafstand in de zin van artikel 50 F te kunnen spreken. Uw rechtbank bevestigde dat al ongeveer vijftig jaar geleden in het faillissement Van Alphen (vonnis 6 december 1939, NJ 40/355). Naar de vorm van het door VBB aangeboden akkoord schuilt er dan ook geen bezwaar in het feit, dat gefailleerde haar eventuele vorderingen op voormalige leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen alsmede op de voormalige accountant voorhands, mede ten gunste van de crediteuren, buiten de overdracht aan de vereffenaar houdt.

Tenslotte zij in dit verband opgemerkt, dat niet valt in te zien, waarom bij een akkoord ex artikel 50 F in beginsel minder ruimte zou bestaan voor het zoeken van aansluiting bij hetgeen de schuldenaar met zijn schuldeisers wenst overeen te komen dan bij een akkoord als bedoeld in artikel 138 F. Mits de uitvoering voldoende is zeker gesteld kan een akkoord inhouden iedere denkbare wijze van buitengerechtelijke bevrediging der schuldeisers, welke in concreto niet onbillijk is te achten (Rb Amsterdam 8 december 1938, NJ 38/1138).

Het akkoord houdt mede in een verplichting tot opdelen met aandeelhouders en achtergestelde crediteuren van baten verkregen uit eerder bedoelde vorderingen op leden der organen van de vennootschap en op haar accountant. De desbetreffende bepaling voorkomt een "elkaar voor de voeten lopen" bij eventuele acties. Het opnemen van de, door curatoren ten behoeve van het door gefailleerde aangeboden akkoord, getroffen regeling geeft aan de schuldeisers vollediger inzicht in de gevolgen van de aanvaarding daarvan.

Het akkoord is aangeboden door de gemachtigde van gefailleerde bij ontstentenis van alle leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen. Nu bij gebreke van een Ondernemingsraad - er zijn nog slechts enkele personen in dienst van gefailleerde - het er voor deze (oorspronkelijke structuur-)vennootschap voor moet worden gehouden, dat aandeelhouders verzuimd hebben de nodige voorzieningen te treffen, kan het als weinig fraai maar nochtans toereikend worden geacht, dat de groot-aandeelhouder Stichting Administratiekantoor van Aandelen VBB N.V., houdster van ruim 80% der uitstaande aandelen, schriftelijk heeft verklaard met het akkoord in te stemmen en slechts personen als leden in de genoemde organen te zullen benoemen, indien zij zich tevoren hebben gebonden aan het akkoord.

Van alle erkende en voorwaardelijk erkende schuldeisers hebben er op 9 juni 1989 ruim 83% vertegenwoordigend ruim 86% van het in totaal door gefailleerde aan concurrente crediteuren verschuldigde bedrag gestemd vóór het akkoord. Met betrekking tot enkelen dergenen, die niet of juist wel tot de stemming zijn toegelaten, is hier een opmerking op zijn plaats. In totaal 35 schuldeisers werden naar de rol verwezen. Daaronder bevonden zich als grotere crediteuren:

a. De Amsterdam-Rotterdam Bank N.V. voor *f* 60 mio. De vordering houdt verband met het wanbeleid, dat gefailleerde, destijds directrice van Brevero Vast Goed N.V. (Breevast), als zodanig zou hebben gepleegd. Gelet op de goedgekeurde dading van 1 juni 1989 tussen curatoren van gefailleerde en Breevast (zie hierna) hebben curatoren de vordering van de bank betwist en is deze niet tot de stemming over het akkoord toegelaten.

b. Buitenlust B.V. heeft van Breevast overgenomen de gepretendeerde vordering van laatstgenoemde ten bedrage van ruim *f* 200 mio, het bij haar aanwezig tekort, dat Breevast wijdt aan het wanbeleid van VBB als haar directrice. Nu er, zij het met enige voorwaarden ter zake van de medewerking van andere al dan niet vermeende schuldeisers, een dading tot stand kwam tussen Breevast en gefailleerde, waarbij deze aan Breevast kwijtscheldt een schuld in rekening-courant van ongeveer *f* 29 mio en van Breevast (voorwaardelijk) erkent een vordering van ruim *f* 13 mio, diende Buitenlust niet tot de stemming te worden toegelaten.

c. de reeds genoemde Stichting Administratiekantoor van Aandelen VBB N.V. werd met haar vordering van *f* 200 mio niet toegelaten tot de stemming, mede omdat zij de vordering kennelijk slechts pro forma indiende en bij voorbaat vaststond, dat deze zou worden ingetrokken bij aanvaarding door de overige crediteuren van het aangeboden akkoord en de homologatie daarvan.

d. Een twaalftal ex-werknemers van gefailleerde vordert een op haar Sociaal Plan gebaseerde "sollicitatiestimuleringstoeslag". Curatoren hebben deze vordering betwist, daar betrokkenen niet op eigen initiatief elders, in casu bij Bouwcentrum B.V., in dienst zouden zijn getreden, maar veeleer door toedoen van curatoren zich met behoud van arbeidsvoorwaarden en werkplek op zekere dag in dienst van genoemde vennootschap zagen. Ter verificatievergadering werden inhoudelijk onvoldoende argumenten gehoord om de vorderingen voorwaardelijk te erkennen.

Tot de stemming over het akkoord zijn wel als erkende schuldeisers toegelaten:

a. Deutsche Grundbesitz-Anlagegesellschaft Ferdinand Sandgänger & Co-Anlagefonds Hannover Lister Tor-KG (DGA) voor ruim *f* 54 mio. Anders dan volgens artikel 39 F wordt naar het recht van de Duitse Bondsrepubliek aan de door het faillissement van zijn huurder gedupeerde verhuurder een recht op schadevergoeding voor de volle huurtermijn toegekend (artikel 19 KO). Uit dien hoofde is de vordering van genoemde crediteur op gefailleerde als borg voor een Duitse huurder, die in gebreke bleef, erkend tot een door curatoren in een vergelijk met de crediteur overeengekomen bedrag.

b. De Nationale Investeringsbank N.V. (NIB) voor *f* 25 mio. De NIB verstrekke een zogenaamde achtergestelde lening. De Faillissementswet kent - naast separatisten en boedelcrediteuren - uitsluitend preferente en concurrente schuldeisers. Anders dan voor de preferenten, wier vorderingen een uit wettelijke bepalingen voortvloeiende rangorde kennen, geldt voor de concurrenten gelijkheid. Althans volgens het systeem van de Faillissementswet. Dit houdt tevens in, dat ook aan zogenaamde post-concurrenten, elders wel junior-crediteuren genoemd, het stemrecht niet mag worden ontbonden. Dat zij de verplichting op zich namen jegens andere schuldeisers om zich achter in de rij op te stellen en eerst betaling te zullen verlangen nadat - meestal: alle-overige crediteuren volledig zijn bevredigd, doet aan het vorenstaande niet af. Ook de verstrekker van een achtergestelde lening blijft concurrent crediteur in de zin van de Faillissementswet. Zijn belang bij het stemmen over de aanvaardbaarheid van een aangeboden akkoord kan contrair zijn aan dat van andere schuldeisers.

Rekening houdend bovendien met de mogelijkheid van relatieve achterstelling leidt een andere opvatting dan de vorenstaande tot een rangorde-systeem, dat de wet slechts kent voor preferente schuldeisers.

c. Het stemrecht van De Twentsche Trust - Maatschappij N.V. (ruim *f* 44 mio) is ter verificatie vergadering door een schuldeiser betwist, omdat de trustee zou hebben nagelaten om in overeenstemming met de toepasselijke voorwaarden de door haar vertegenwoordigde schuldeisers/houders van obligaties aan toonder omtrent het gewenste stemgedrag tevoren te raadplegen. Dit interne geschil heeft niet geleid tot weigering de genoemde trustee tot de stemming toe te laten.

Ter verificatie-vergadering is een aantal bezwaren genoemd, die aan het akkoord in oorspronkelijke vorm kleefden. Gefailleerde heeft dit aanleiding tussentijds

enige wijzigingen aan te brengen. Van de bezwaren, welke niet zijn ondervangen, worden hier de volgende genoemd:

a. Door aanvaarding van het akkoord valt het toezicht van de rechter-commissaris weg en daarmee de toepasbaarheid van artikel 69 F.

In een liquidatie-akkoord is evenwel niet anders te zien dan als een contractuele vereffening welke in de plaats treedt van de gerechtelijke (MvT, van der Feltz I 455/456: HR 23 december 1955, NJ 56/54. Zeker nu een duidelijke meerderheid der tot de stemming toegelaten crediteuren kennelijk aan genoemd bezwaar niet zwaar tilt, dient naar mijn mening uw rechtbank in deze lijdelijk te zijn en de wil van de meerderheid der belanghebbenden te volgen.

Daarbij kan mede worden overwogen, dat de met grote bevoegdheden beklede Raad van Commissarissen van de B.V. Vereffenaar VBB in feite tevens als crediteuren-commissie is te zien.

b. Door de aanvaarding van het akkoord vervalt tevens de toepasbaarheid van artikel 138 Boek 2 BW. Dit kan in concreto niet las ernstig nadeel voor crediteuren worden gezien nu toch overige in het akkoord genoemde bepalingen (zie artikel 8.4) desgewenst ter beschikking van thans gefailleerde blijven.

Homologatie van het aangeboden akkoord - aan de auteurs daarvan kan vindingrijkheid niet worden ontzegd - houdt in, dat gefailleerde niet haar terminale fase ingaat. Op een aantal punten is dit van wezenlijk belang te achten, zowel voor schuldeisers als aandeelhouders.

a. Bij de "uitvaart" der veertien relatief gezonde onderdelen van gefailleerdes concern - de vorming van de Geldense Groep B.V. - is mogelijk in de haast een aanzienlijk fiscaal compensabel verlies over boord gevallen. Door homologatie van het akkoord blijft in beginsel een kans bestaan dit "verlies-actief" weer geheel of ten dele binnen boord te brengen ten gunste van de houders van aandelen en certificaten van aandelen. Naast crediteuren toch zullen ook zij zich niet geheel ten onrechte door gefailleerde benadeeld voelen.

b. Voor schuldeisers is van belang, dat gelijktijdig met het in liquidatie treden van gefailleerde de Stichting Pensioenfonds Beambten Bredero (SPBB) volgens artikel 13 van haar statuten in elk geval eveneens in liquidatie zou treden. Curatoren staan op het standpunt, dat gefailleerde bij voortbestaan van SPBB jegens deze na verloop van tijd rechten kan doen gelden op aanzienlijke sommen. Voorzover

vereist werd aan curatoren op voorhand te dezer zake reeds een machtiging ex artikel 68 lid 2 F toegezegd.

Nu curatoren verwachten, dat aan concurrent crediteuren uiteindelijke betaling van tenminste 70% der vorderingen mogelijk zal zijn, is de vraag gerezen of dit liquidatie-akkoord - door curatoren wordt gesproken van een "doorzakken" - op zijn plaats is en of:

- omzetting van de surseance van betaling in faillissement in 1987 wel noodzakelijk was en
- na verificatie der vorderingen het deponeren van uitdelingslijsten niet de voorkeur zou verdienen.

Ten aanzien van het eerste punt worden in herinnering gebracht, dat het toenmalig gebrek aan liquiditeiten - onder meer om aan loonverplichtingen te voldoen - en de houding van een aantal grotere schuldeisers de toen bewindvoerders uw rechtbank wel moesten doen verzoeken de surseance in te trekken en gelijktijdig het faillissement uit te spreken (artikel 242 lid 2 F) en met betrekking tot het tweede punt, dat het voortbestaan der vennootschap voor crediteren, gelijk hierboven aangegeven, een voordeel kan zijn. Kortom, "het kan verkeren", maar dat behoeft niet te leiden tot iets wat verkeerd is.

Volledigheidshalve zij vastgelegd, dat afweging van enerzijds het belang van het bereiken van een akkoord, hetgeen voorjaar 1988 nog niet mogelijk was, en anderzijds de te respecteren zorg van curatoren voor de sociale factor in het faillissement - in dit geval met name voor een beperkt aantal oud-werknemers met geringe uitkering - curatoren met goedkeuring mijnerzijds heeft doen besluiten om de preferente vorderingen van deze oud-werknemers vóór de verificatievergadering te honoreren. Dit geschiedde echter eerst nadat was gebleken, dat alle preferente schuldeisers volledige bevrediging kon worden gegarandeerd en na nederlegging van een lijst met de namen der bedoelde oud-werknemers en hun vorderingen ter griffie en mededeling daarvan in dagbladen.

Tenslotte zij opgemerkt, dat de boedelrekening is en wordt gecontroleerd door een register-accountant (TRN Groep).

Bezwaren tegen homologatie als bedoeld in artikel 151 F hebben mij niet bereikt. Op grond van het vorenstaande adviseer ik u het door gefailleerde aangeboden akkoord te homologeren.

De rechter-commissaris
(mr. T.W. Mertens)

Utrecht, 20 juni 1989

Bijlage 3: Bezittingen van het Bredero-concern in 1987

I. Terreinen en Bedrijfsgebouwen

- Grond en opstallen Bredero Beton B.V
- Gipsbouw B.V. en gedeelte grond VBB
- Grond Gipsbouw
- Grond VBB. Ex Demka
- Grond en opstallen VelopA, Leiderdorp
- Grond en opstallen De Meern
- Grond en opstallen Urbibouw
- Hannover, Bauabschnitt I/Baulos I
- Kromme Nieuwe Gracht & Hieronymusplantsoen
- Utrecht, Verbreding kanaal
- De Meern, Bedrijfsgebouwen Servica
- De Meern, Sporthal
- De Meern, Opstallen de Werf
- De Meern, Grondwerf Bredero Bouw
- Grond ex. Oosthoek

II. Woningen

- Drempt, Braambergseweg 16A
- Zeist, Bothalaan 2A en 2B
- IJsselstein, H. de Manlaan 9
- Utrecht, Tolsteegplantsoen 39 I
- Stationsstraat 60 en Mendelsohnstraat 16
- Nieuwegein, Hesselaan 17
- Utrecht, Stationsstraat 84
- Utrecht, Stationsstraat 30
- Utrecht, Kapteynlaan 109
- Utrecht, Moreelsepark 24
- Utrecht, Nolenstraat 15
- Spijkenisse, Oranjelaan 17
- De Meern, Strijkviertal 44 en 46

III. Actieve deelnemingen

- Geldens B.V.
- Geldens Groep B.V.
- Wacowi Holding B.V.
- De Waal Funderingen B.V.
- Bredero International B.V.
- B.V. Industrie- Handelsmij Trio
- Eurafricaine Bredero S.A.R.L.
- Bredero Construction S.A.
- B.V. Mij. voor projectontwikkeling Empeo
- Bredero Vast Bezit "Breevast" N.V.
- Anlagefonds Hannover Listertor K.G.
- B.V. Vereffenaar VBB (v.h.t.m. Wildschut)
- Ecodur Development Company
- Comprimo B.V.
- Bredero Nigeria Ltd.
- Dutch Hotel and Casino Dev. Corp. N.V.
- S.A. Chapsol
- Oostplein B.V.
- Stadsherstel Den Haag en Omgeving N.V.
- Hunterston Development Company
- Flexibouw B.V.
- De Waalpaal B.V.
- Afschr. Herw. onr. goed. Waalpaal
- T.B.O.C. B.V.
- N.V. Schoonjans
- B.V. Kleiwarenindustrie "de Valk"
- Bredero Management Services B.V.
- Jachthaven Wolderwijd B.V.

IV. Inactieve deelnemingen

- Bredero International I B.V.
- Bredero International II B.V.
- Bredero International III B.V.
- Bredero Construction Ltd. (Cyprus)
- Urbiser B.V.
- Mecon Gouda B.V.

- Stad en Park B.V.
- G.E.M N.V.
- Bouwmij Hollandia
- De Drie Klokken B.V.
- De Wit Funderingstechnieken N.V.
- Meconi B.V.
- H. Rietveld Heibedrijf B.V.
- Hei- en Verhuurmij. IJssel B.V.
- Nederlandse Durisol B.V.
- Grond-, Hei- en Exploitiatiemij. Merwede
- Crane Rental B.V.
- B.V. Samenw. Baksteenindustriën S.B.I.
- B.V. IJsselheuvel
- Bouwmaterialen Bredero N.V.
- Kleiwarenindustrie Swalmen B.V.
- Immacon B.V.
- Urbiplan B.V.
- Fresco B.V.
- Hollith Grondstoffenmij. B.V.
- Duriver B.V.
- Bredero Amerca, Inc.
- Bredero Finance N.V.
- Conc. Voorz. Bredero Americ. Inc.
- Bredero California, Inc.
- Bredero Consulting New York, Ltd.
- Bredero Price Texas Inc.
- Bredero Consulting Dallas Inc.
- Bredero Consulting Los Angeles
- Bredero Consulting Ltd. (Toronto)
- Bredero Management Services Ltd. Toronto
- Bredero Pipecoating B.V.
- Conc.Voorz. Bredero Pipecoating B.V.
- Afschrijving Herwaardering Pijpequipment
- Iticon A.G.
- Bredero Vast Goed N.V.
- Khaniran B.V.
- Mecon N.V.

V. Deelnemingen in liquidatie

- Elco N.V.

VI. Deelnemingen in surseance

- Bredero Vastgoed N.V.

VII. Verkochte deelnemingen

- Bredero Bouw B.V.
- Urbibouw B.V.
- Ubeto B.V.
- ITB Installatietechniek B.V.
- Bredero Energy Systems B.V.
- Van Harn's Holding B.V.
- Afschr. Herw. Onr. goed. Van Harn
- Bredero Beton B.V.
- B.V. de Metoor
- De Oude IJssel Bouwconstructies B.V.
- Gipsbouw B.V.
- Kemper Beton B.V.
- Oosthoek en Zoon B.V.
- VelopA B.V.
- Stelcon International B.V.
- Ingenieursbureau Nordined B.V.
- Servica Technisch Beheer B.V.
- Servica Belgium N.V.
- Heiwerken J. Rietveld B.V.
- S.A. Les Pieux de Waal Palen N.V.
- Sondex N.V.
- Breman Sdn. Bhd.
- Vibro B.V.
- Perfora B.V.
- Empeo inzake Breevast Brussel
- I.S.H.O.P. N.V.
- I.T.H. N.V.
- I.G.O.P.EX. N.V.
- I.P.E.O. N.V.
- N.V. I.C.A.S.A.

- Bredero Deutschland GmbH
- Bredero Projekt GmbH
- Bauunternehmung Hubert Iven GmbH
- Bredero Bau GmbH
- Bredero Haustechnik GmbH
- City Raschplatz GmbH
- Patricia Verwaltung GmbH
- Conc. Voorz. Bredero Deutschland GmbH
- Alwajh Bredero L.L.C.
- Beheerskantoor Scheveningen B.V.
- Verwaltung Baulos I, Hannover
- Alte Celler Heerstr. Grundbesitz GmbH
- Bredero Price Inc.
- H.B.B. Holding
- Nucon Engineering and Contracting B.V.
- Benucon B.V.
- Energie Leaseplan B.V.
- Spirotech B.V.
- Bredero Price International B.V.
- Bredero Price International Inc.
- British Pipe Coaters Ltd.
- Bredero Properties Ltd.
- Effektendeel Bredero Properties Ltd (UK)
- Brerisk Assurantiën B.V.
- Betonmortelfabriek Utrecht (BEFU) B.V.
- COBU Utrecht B.V.
- Walter Wright Hong Kong Ltd.
- Ned. Fin. Mij. voor Ontwikkelingslanden N.V.
- Redland Bredero B.V.
- R.B. Susteren B.V.
- R.B. Verkoopkantoor B.V.
- R.B. Montfoort B.V.
- R.B. Baksteen B.V.

Bijlage 4: De Geldens-constructie

Een stichting heeft opgericht een laag gekapitaliseerde vennootschap (Geldens

Park Holding B.V.), die de aandelen Geldens Groep B.V. kocht van VBB.

De koopprijs werd vastgesteld op de prijs, die Geldens Groep B.V. te zijner tijd bij verkoop aan een derde zou opbrengen.

De koopprijs zou in de eerste plaats toekomen aan het bankenconsortium dat VBB financierde en dat in november 1986 de aandelen van Geldens Groep B.V. en van de daaronder gegroepeerde dochters als aanvullende zekerheid had verworven. Na april 1987 dienden deze aandelen als zekerheid voor het totale obligo van VBB (inclusief de niet-Geldensbedrijven) jegens het consortium.

Bijlage 5: De Geldens-bedrijven

De bouw- en installatiebedrijven van VBB, die zijn overgenomen door BAM Holding N.V., destijds te Zeist, thans te Bunnik.

- Bredero Bouw B.V., Bunnik
- Urbibouw B.V., Nieuwegein
- Ubeto B.V., Nieuwegein
- ITB Installatietechniek B.V., Bunnik
- Bredero Energy Systems B.V., Bunnik
- Van Hern Verwarming & Airconditioning B.V., Veenendaal

De ondernemingen van VBB, werkzaam in de productie van en handel in bouwmaterialen, die zijn overgenomen door RWK Nederland N.V., een onderdeel van het Duitse Concern Rheinisch-Westfälische Kalkwerke A.G.

- Bredero Beton B.V., Maarsen
- Oosthoek en Zoon B.V., Zoeterwoude
- B.V. De Meteor, Rheden
- De Oude IJssel Bouwkonstrukties B.V., Ter Borg
- VelopA B.V., Leiderdorp
- Stelcon N.V., Brussel
- Kemper Beton B.V., Tilburg
- Stelcon International B.V., Utrecht
- Gipsbouw B.V., Utrecht
- Gibouw B.V., Utrecht

Bredero, een persoonlijke visie op de neergang van Breevast (summier) en van Bredero (uitgebreider)



Gezicht op Hollandia (Nieuw-Guinea)

Het faillissement van Bredero in 1987 doet natuurlijk niets af aan de prestaties van alle ondernemingen van het Bredero-concern gedurende tientallen jaren in Nederland en in het buitenland. Een onderneming is niets zonder haar medewerkers. Ik matig me geen oordeel aan over die duizenden medewerkers, omdat ik over hun inzet en bekwaamheden amper of niet kan oordelen. Ik denk dat aan de Bredero-medewerkers in Nederland en daarbuiten in de kern van dit boek aandacht zal worden besteed.

Mijn verhaal beperk ik grotendeels tot de resultaten die de Bredero-groep in de loop der jaren behaalde, met alle effecten die dat tot gevolg heeft gehad en alsof de behaalde winsten of de geleden verliezen allesbepalend zouden zijn. Belangrijk is wel dat een onderneming op de behaalde resultaten door de 'stakeholders' wordt beoordeeld. Tot die 'stakeholders' behoren naast de medewerkers de aandeelhouders, de obligatiehouders, de banken, de leveranciers en onderaannemers en op afstand de maatschappij in het algemeen. De visie die een belangrijke 'stakeholder', de huisbankier, had over de toekomstmogelijkheden

van Bredero in het najaar van 1986 en het voorjaar van 1987, was bepalend voor die abrupt afgebroken toekomst voor Bredero als geheel, maar gelukkig niet voor veel van de Nederlandse bedrijven binnen de groep.

Eerst in het kort het verloop van mijn band met Bredero. In augustus 1959 ben ik als 23-jarige bij Bredero in dienst getreden en direct voor twee jaar als administratief medewerker uitgezonden naar het voormalige Nederlands Nieuw-Guinea. Na terugkomst eind 1961 was ik werkzaam op het Sloe, een project nabij Vlissingen. In september 1963 ben ik op de concernadministratie gaan werken en ik ben daar tot aan het faillissement in september 1987 gebleven. Mijn laatste functie was controller van de groep. Tot medio 1990 heb ik voor de boedel in loondienst gewerkt. Sindsdien ben ik nog steeds op afroep beschikbaar voor B.V. Vereffenaar VBB.

Het kantelpunt in de ontwikkeling van zowel Breevast als Bredero is mijns inziens de onroerend-goedcrash in 1978-1979 geweest, resulterend in een sterke daling van de prijzen van onroerend goed, speciaal die van bestaande woningen. In die periode kregen de financiers van onroerend goed, die vaak ook optraden als projectontwikkelaars, het zwaar te verduren. Zo ging de Tilburgsche Hypotheekbank op de fles. De koersen van pandbrieven van de hypotheekbanken, welke stukken vaak in handen van buitenlandse beleggers waren, daalden scherp. Om de schade voor de Nederlandse financiële markt en voor binnen- en buitenlandse houders van pandbrieven zoveel mogelijk te beperken, drong De Nederlandsche Bank er bij twee grote verzekeraars op aan om de twee andere grote hypotheekbanken in Nederland (te weten de Friesch Groningsche Hypotheekbank en de Westlandse Hypotheekbank) over te nemen. Zo werd de eerste bank een onderdeel van AEGON en de tweede van Nationale Nederlanden. Deze crash had tot gevolg dat bedrijven die zich met projectontwikkeling en/of projectfinanciering bezig hielden, direct en in de jaren daarna zware verliezen leden en dus geen dividend meer konden uitkeren en dat de aandelenkoersen van die bedrijven mede daardoor een scherpe daling ondergingen. Bredero en Breevast bleven echter dividend uitkeren op de aandelen van de beide beursgenoteerde fondsen. Op de waarde zowel van de terreinen als van de projecten, die nog niet in exploitatie waren, werd niet afgeschreven en op de waarde werd jaarlijks de rente bijgeschreven. Onvermijdelijk zou een afschrijving een groot jaarverlies hebben betekend, voornamelijk bij Breevast, en dus een sterke daling zowel van het vermogen als van de aandelenkoersen met negatieve publiciteit. In de financiële markt zou men dit, naar mijn mening begrepen

hebben. Het paste immers in de hiervoor genoemde ontwikkeling die de concurrenten meemaakten.

In alle jaren van de beursnotering (vanaf begin jaren zestig voor Bredero en vanaf 1964 voor Breevast) tot en met het boekjaar 1985, hebben de beide bedrijven dividend uitgekeerd. Weliswaar was dat later gedeeltelijk een dividend in aandelen, maar het contante deel moest vanaf eind jaren zeventig in feite bij de banken of door uitgifte van obligaties geleend worden, omdat de kasstroom uit de normale bedrijfsactiviteiten onvoldoende was.

Een naar mijn mening belangrijker verklaring voor de beide deconfitures waren de projecten en werken in het buitenland. Positieve resultaten bleven uit, terwijl door deze projecten en werken bestuursleden veel op reis moesten en dus, zoals in september 1986, toen het cruciale persbericht met de cijfers van het eerste halfjaar op de dag nauwkeurig gepubliceerd diende te worden, niet in Nederland waren.

Binnen de staf werd de bij het reizen opgebouwde en later in Nederland tentoongespreide kennis wel eens gekscherend aangeduid als 'vliegveldkennis'. Zo herinner ik me de opmerking van een bestuurslid of het niet verstandig zou zijn een holdingvennootschap op de Kaaimaneilanden op te richten en de buitenlandse winsten, via de vennootschap op de Kaaimaneilanden te leiden, omdat daar geen vennootschapsbelasting werd geheven. Dat bij overmaking van die winst naar Nederland dan niet geprofiteerd kon worden van de, nog steeds voor het Nederlandse bedrijfsleven van toepassing zijnde (in vergelijking met de omringende landen genereuze) 'deelnemingsvrijstelling', en die winst dan geheel opnieuw aan de Nederlandse vennootschapsbelasting onderhevig zou zijn, leek men gemakshalve te vergeten.

Een ingrijpend incident vond plaats tijdens een vergadering, ik denk in het najaar van 1983, toen het bestuurslid belast met buitenlandse aannemingsactiviteiten de directeurs van de dochterondernemingen en de stafmedewerkers ervan probeerde te overtuigen dat Bredero in Algerije een scholencomplex moest gaan bouwen. In dezelfde periode liet het metaalbedrijf Thomassen uit Deventer zijn medewerkers uit dat land heimelijk per vliegtuig 'zo laag mogelijk, buiten het bereik van de radar', aldus de krantenberichten toentertijd, vertrekken. Dat vertrek had niets te maken met latere politieke ontwikkelingen in Algerije, maar met betalingen van en geëiste garanties door de opdrachtgever, veelal de Algerijnse overheid. De aanwezigen, buiten de bestuursleden, waren sceptisch, maar konden de bestuursleden er niet van overtuigen om af te zien van hun plan.

Zo'n kleine twintig jaar zit B.V. Vereffenaar VBB nog vast aan de verplichtingen uit hoofde van toen afgegeven bankgaranties.

De resultaten uit buitenlandse activiteiten waren in tijd en plaats zeer verschillend. In de jaren zestig van de vorige eeuw waren er (grote) positieve resultaten uit Australië (uit het management van en dividend op en uiteindelijk de verkoop van aandelen in Lend Lease) uit Nederlands Nieuw-Guinea (vanaf 1955 tot en met 1962 met Bouwmaatschappij Hollandia met vestigingen in Hollandia en op het eiland Biak) en uit Iran (voornamelijk via het 50% belang in het ingenieursbureau MECON).

In de divisie uitvoering werd, voorzover ik me kan herinneren, alleen op één project in Nigeria een zeer goed resultaat behaald en wel bij de bouw van 1000 appartementen in de toenmalige hoofdstad Lagos. Zowel in Iran (een participatie in een groot wegenbouwproject), in Irak (de bouw van zeven torenflats in Bagdad), op andere projecten in Nigeria, Algerije en in het toenmalige West-Duitsland werden alleen maar - soms zware - verliezen geleden.

In Duitsland werd dat mede veroorzaakt door de, nog tot op heden, zeer sterke positie van opdrachtgevers of kopers, waardoor het maar moeilijk werd de slottermijn te innen. Meer Nederlandse aannemingsbedrijven hebben dezelfde ervaring moeten ondergaan.

De projectontwikkeling in het buitenland heeft voor zowel Bredero als voor Breevast ook verschillende resultaten te zien gegeven. Er waren grote verliezen in Duitsland en in Frankrijk. Vooral de dertigjarige huurovereenkomst voor een complex in het dichtbij de Oost-Duitse grens liggende Hannover (die aanving in 1975 toen de heer De Vries nog president van de raad van bestuur was) bleek uiteindelijk desastreus. Op deze overeenkomst legde Bredero jaarlijks minstens vijf miljoen gulden toe.

Het door Bredero ontwikkelde en gebouwde complex in het centrum nabij het voornaamste station van Hannover, had veel overeenkomsten met het Utrechtse 'Hoog Catharijne'. Een gedeelte daarvan was in het kader van een 'sale and lease back' transactie verkocht aan een groep Duitse beleggers en met een jaarlijks te indexeren huur 'terug' gehuurd, met de bedoeling het complex aan derden te verhuren. Als gevolg van de zwakke economische positie van die regio, dichtbij Oost-Duitsland, lukte dat vanaf het begin alleen tegen veel lagere huren dan de ingekochte huur.

In Engeland werd pas in 1986 op de projectontwikkeling winst gemaakt, toen het

Engelse Brederobedrijf naar de Londense Beurs gebracht kon worden. De Belgische activiteiten, die daar geheel in 50% belangen werden aangehouden, waren pas winstgevend toen die belangen door de curatoren verkocht konden worden in 1989. Ook de projectontwikkelingsactiviteiten in de Verenigde Staten van Amerika en Canada waren maar matig winstgevend.

Toen de accountmanager van de ABN, de heer J. Kalff, de latere president van de ABN AMRO Bank, op 20 maart 1987, tijdens de bespreking van het jaarbericht over 1986 met twee leden van de raad van bestuur, zich realiseerde dat Bredero nog zo'n zeventien jaar, naar verwachting, een groot verlies op dit project in Hannover moest verwerken, trok de bank alle bestaande kredietfaciliteiten in. Daarbij speelde, denk ik, een belangrijke rol dat Bredero over 1986 een groot verlies had geleden, mede als gevolg van de afboeking van haar belang in Breevast en de steeds weer slechtere prognoses van Bredero vanaf september 1986. Triest is wel dat na het neerhalen van de Muur in november 1989, de regio Hannover en als gevolg daarvan het voor Bredero verlieslatende project veel beter is gaan draaien, omdat de regio midden in het vergrote Duitsland lag. Het jaarlijks toeleggen door Bredero op de exploitatie van dit project had dus vanaf 1990 mogelijk beperkt kunnen worden, maar ja, dat is nakaarten.

Na de formele intrekking van de kredietfaciliteiten gaf de raad van bestuur, op aandringen van de ABN, het bekende organisatiebureau McKinsey in het voorjaar van 1987 opdracht om een onderzoek bij Bredero in te stellen naar de overlevingskansen van het bedrijf. Een team van drie medewerkers onder leiding van de charismatische en capabele directeur Max Geldens, (die korte tijd later in het harnas overleed), heeft toen in enkele weken de overlevingskansen van elke onderneming van Bredero in Nederland onderzocht en daar een rapport over uitgebracht aan de ABN en de raad van bestuur van Bredero. Dit rapport resulteerde in de reconstructie, waarbinnen de al bestaande (besloten) vennootschap Geldens de nieuwe holding werd van de zogenaamde 'gezonde' bedrijven in Nederland. De beslissende vergadering vond plaats onder leiding van de toen autoritaire Max Geldens, voor wie ook de bankvertegenwoordigers veel ontzag hadden. Daarin werden besluiten over de reconstructie genomen en daarin slaagde een bestuurslid er met argumenten in om Installatie Techniek Bredero B.V. (ITB) alsnog in de gezonde groep te krijgen. Daarmee kon Geldens instemmen en hij wist op zijn beurt de bankiers te overtuigen. Voor het overige werden de conclusies van McKinsey door de banken en de raad van bestuur en van commissarissen van Bredero overgenomen en was de reconstructie een feit.

Zoals velen op het hoofdkantoor was ik vooraf sceptisch over de capaciteiten van het McKinsey-team en over de prestaties van organisatiebureaus in het algemeen. Tijdens het onderzoek ging ik daar anders over denken en voor de conclusies en aanpak in het rapport van dat bureau heb ik bewondering gekregen. Met een ongelooflijke inzet en energie, vaak dag en nacht werkend, al besproken vakanties afzeggend, hebben de drie McKinsey-mannen en, ja toen ook al, de ene vrouw, een zodanig resultaat bereikt dat in elk geval de Nederlandse Bredero-bedrijven grotendeels gered zijn.



Een stand met Bredero-sierblokken.

De productie van bouwmaterialen is voor Bredero al vanaf de jaren dertig in de twintigste eeuw een winstgevende activiteit geweest, voorzover die productie in Nederland en omringende landen plaatsvond. De bekendste producten waren de B2-blokken, de GIBO-blokken en de Stelcon-platen, die werden gemaakt in de in 1973 overgenomen Meteor fabriek in De Steeg, de bakstenen (onder meerdere merknamen) en later vooral de RBB-betondakpannen. Ik denk mede door de banken daartoe gedwongen, werden de belangen van Bredero in die RBB fabrieken verkocht met een substantieel positief resultaat.

Over die transactie in het najaar 1986 ontstond later ophef. De administratie van Bredero kreeg namelijk een afschrift van de betreffende overeenkomst met een verkoopprijs van 98 miljoen gulden. Die verkoopprijs kwam, in overeenstemming met het pandrecht van de banken, geheel ten goede aan die banken, voornamelijk

de ABN, waarmee natuurlijk de schuld van Bredero aan die bank met een gelijk bedrag daalde. Op een gegeven moment belde een medewerkster van de Nederlandsche Bank met de vraag of ze het nummer van de vergunning kon krijgen waaronder Bredero een rekening bij de National Westminster Bank in Londen mocht aanhouden. Op die rekening, vertelde ze, was namelijk één miljoen gulden bijgeschreven. Bij navraag bij de raad van bestuur bleek dat de werkelijke verkoopprijs van de RBB-fabrieken niet 98 maar 99 miljoen was. Volgens de raad was de storting van één miljoen gulden op de Engelse bankrekening gebeurd met instemming van alle direct-betrokkenen.

Naar de staf vermoedde was het de bedoeling van de raad van bestuur om zonnodig het bedrag te gebruiken in het kader van afvloeiingsregelingen van de in het najaar van 1986 materieel aftredende drie bestuursleden. Inderdaad bleken van de Engelse rekening enkele bedragen overgeschreven te zijn, naar ik me herinner ging het om ongeveer vier ton, op bankrekeningen in Zwitserland van twee aftredende bestuursleden. Volgens de heer Feddes ging het om een bedrag van 225.000 gulden en betekende deze constructie een besparing voor VBB van ongeveer 400.000 gulden op de anders door VBB verschuldigde pensioenpremies. Later heeft de heer Feddes mij nog meegedeeld dat deze heren hiermee het voorstel van de president-commissaris

accepteerden tot het betalen van deze bedragen ineens, omdat de vennootschap anders ter nakoming van haar verplichtingen een veelvoud van deze bedragen aan nog verschuldigde pensioen premies zou moeten afdragen. Voor henzelf zou, opnieuw volgens zijn zeggen, het netto resultaat uiteindelijk praktisch hetzelfde blijven. Het saldo van de Engelse rekening is in het voorjaar van 1987 door de heer Mathijssen Gerst, de nieuw aangetreden president van de raad van bestuur, die tot drie man was teruggebracht, naar Nederland overgemaakt.

Al gauw na de vondst van het grote aardgasveld nabij het Groningse Slochteren in 1963 werd Bredero actief in de bekleding van transportleidingen voor gas en olie. Voor de bekleding werden kunststoffen voor leidingen op het land en beton voor leidingen in het water gebruikt. Deze activiteit kwam tot stand in samenwerking met het Amerikaanse bedrijf Price Pipecoating Inc. in Oklahoma. De activiteit was eerst nog beperkt tot West-Europa, maar werd later (na de overname van de andere 50% aandelen van de familie Price in Bredero Price) uitgebreid tot over de hele wereld. Dit bedrijf werd een leider op de wereldmarkt. Vooral de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw waren winstgevend. In de jaren tachtig van de

vorige eeuw stagneerde de winstgevendheid, vooral omdat er geen aansluitende orders verworven konden worden, waardoor de vaste kosten onevenredig zwaar op de resultaten van deze divisie drukten. Zo werd in de cruciale jaren 1985 en 1986 de opdracht voor een duizenden mijlen lange landleiding voor transport van olie en gas dwars door de USA alsmaar niet verworven, hoewel de raad van bestuur ook tegenover de banken optimistisch bleef over een spoedige start van de werkzaamheden. Ik denk, terugkijkend, dat de investeringen in deze nieuwe activiteit, naast die in de RBB-dakpanfabrieken, de best renderende zijn geweest, ondanks de grote jaarlijkse schommelingen in omzet en dus ook in de resultaten.

Samenvattend is mijn mening dat het faillissement van Bredero primair is veroorzaakt door de liquiditeitsproblemen van Breevast en door de buitenlandse aannemingsactiviteiten. Ook speelde daarbij een rol de projectontwikkeling in binnen- en buitenland. Bij de projecten in Hannover en in Frankrijk waren aanhoudende verliezen. Dit laatste is maar bij een paar insiders bekend.

Het heeft dus zeker niet gelegen aan de Nederlandse dochterbedrijven van Bredero. Deze Nederlandse bedrijven hebben het in het algemeen ook na het faillissement goed gedaan. Zij bestaan ook nu nog zelfstandig danwel zijn een deel van een groter geheel geworden, zoals de bouw- en installatiebedrijven die in de BAM-groep zijn ondergebracht.

De nadelige sociale en financiële gevolgen voor de ex-medewerkers in Nederland van Bredero als gevolg van het faillissement in september 1987 zijn beperkt gebleven, mede doordat B.V. Vereffenaar VBB vanaf medio 1989 de bedragen uit hoofde van de rechten van de ontslagen medewerkers uit de Sociaal Plannen I in II, in elk geval al nominaal, heeft betaald. Dit laat onverlet dat de medewerkers die niet in aanmerking kwamen voor opname in die sociaal plannen (het betrof de medewerkers van de vier gefailleerde dochterondernemingen in Nederland en alle werknemers in het buitenland) de nadelige sociale en financiële gevolgen hebben moeten dragen. Overigens is Bredero Price nog steeds een bestaand bedrijf en maakt ook deel uit van een groter geheel.

Voorzover mij bekend, is nog nooit ergens vermeld wie verantwoordelijk waren voor het opstellen van de hiervoor genoemde sociaal plannen. De financiële rechten die uit deze plannen voor ontslagen medewerkers voortvloeiden, staken gunstig af tegen financiële rechten die in andere sociaal plannen toentertijd in Nederland waren opgenomen. De Sociaal Plannen Bredero werden pas op 30 maart respectievelijk 17 juni 1987 getekend, dus vlak voor de voorlopige surseance van betaling, die op 29 juni 1987 werd uitgesproken. De plannen zijn

naar mijn beste weten opgesteld door de heer drs. R. Meijer, in zijn functie als ambtelijk secretaris van de centrale ondernemingsraad Bredero, de directeur Personeel en Organisatie van Bredero, de heer R. A. Hollander en de vertegenwoordigers van de vakbonden. De plannen zijn ondertekend door een lid van de raad van bestuur van Bredero en door de vertegenwoordigers van de zes vakbonden.

Al met al heb ik bij Bredero in de ruim dertig jaar prettig gewerkt en was het bedrijf voor mij een goed werkgever. Het bedrijf heeft mij bovendien goede studie- en ontplooiingskansen geboden. Ook heb ik zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden als marktconform of beter ervaren. Leuk waren bijvoorbeeld de kinderkampen en het gebruik van de vakantiewoningen, inclusief diners in restaurants, waarvan ook ik met mijn gezin heb genoten.

Ik maak hierbij wel een uitzondering voor de wel zeer hectische periode vanaf 1986 tot medio 1987, toen de verstandhouding tussen de raad van bestuur en de staf onder druk kwam te staan. Ik had de indruk dat de raad van bestuur niet naar enig advies, van welke medewerker of adviseur dan ook, wilde luisteren. Bovendien bestond bij mij de indruk dat de raad van bestuur al vanaf de jaren 70 nogal nadrukkelijk bezig was met het veiligstellen van eigen belang. Wat mij en andere leden van de staf irriteerde was dat de pensioenrechten van de leden van de raad van bestuur al waren afgefinancierd en dat hun afvloeiingsregelingen al bij hun aanstelling waren veiliggesteld. Aan een bestuurslid dat eerder vertrok dan de andere drie leden, die per 1 januari 1987 aftraden, werd een door de advocaten van beide partijen, Van den Hoek en Wakkie, overeengekomen ontslagvergoeding uitbetaald van 1,1 miljoen gulden, wat in het overleg met de centrale ondernemingsraad (COR) desgevraagd werd ontkend. Toen de hiervoor beschreven constructie met de één miljoen gulden bekend werd, was het laatste restant vertrouwen tussen mij en de raad van bestuur helemaal verdwenen.

Tot slot nog de ondernemingsraden. De voor bedrijven met een personeelsbestand als dat van Bredero en voor de gehele organisatie wettelijk verplichte inspraak van medewerkers kwam pas tot stand nadat in 1977 de heer De Vries als president van het bedrijf afscheid had genomen. De Vries wilde niets van enige inspraak weten. Hij werd echter geconfronteerd met het feit dat een bedrijf dat Bredero overnam, zoals de Meteorgroep in 1973, wel een ondernemingsraad had.

Die raad kreeg als enig orgaan inspraak bij bijvoorbeeld de benoeming van

commissarissen of van bestuursleden of bij andere besluiten waarvoor instemming of advisering van een ondernemingsraad verplicht is. Maar het overgrote deel van de Bredero-medewerkers in Nederland had tot 1978 geen enkele inspraak, hoewel dit in strijd met de wet was. Commissarissen, waaronder ook de heer J. Lanser, voormalig voorzitter van het CNV, deden daar niets aan. In het begin van de zeventiger jaren van de vorige eeuw heb ik de heer Lanser daar schriftelijk, met afschrift aan De Vries, op gewezen, maar ik heb van hem nooit enige reactie ontvangen.

Maar ook de opvolger van De Vries, de heer Feddes, had het moeilijk met de COR, waarvan ik twee perioden vice-voorzitter ben geweest. Stelselmatig trachtte Feddes de binnenlandse resultaten van Bredero te verminderen, waarmee dan automatisch de in het buitenland behaalde resultaten verbeterden. Voorts maakten de raad van bestuur en de raad van commissarissen op basis van eerder ingewonnen juridisch advies in het begin van de jaren tachtig geen bezwaar toen de directie van ITB de daar werkende COR-voorzitter, de militante maar capabele C. Splinter, ontsloeg omdat diens functie zou zijn opgeheven. De COR schakelde de kantonrechter in, die dat niet toestond. Die uitspraak was nieuw in ondernemingsland en haalde dan ook de landelijke pers.

Om het vastgelopen overleg met de raad van bestuur weer op gang te krijgen, schakelde de COR, overigens op kosten van Bredero, dat daartoe wettelijk verplicht was, de heer prof. mr. Max Rood (hoogleraar sociaal- en arbeidsrecht aan de Leidse Universiteit) in om over de ontstane situatie te adviseren. Deze, ook nog minister van Binnenlandse Zaken in het kortstondige tweede kabinet Van Agt, bracht na zijn onderzoek naar de gang van zaken rapport uit. In een gezamenlijke vergadering van de raden van bestuur en commissarissen en de COR concludeerde hij afsluitend dat het onverstandig was dat het bestuur tegen het ontslag niets had ondernomen. Later heeft de heer Feddes zich uit het overleg met de COR teruggetrokken. De heer De Bruijn nam de plaats van de heer Feddes in het overleg met de COR in. Een zin tijdens een vergadering uitgesproken door prof. Rood is me altijd bijgebleven: 'Een verstandig bestuur doet zoiets niet'. Mede door 'the benefit of the hindsight' denk ik dat dit voor veel meer besluiten van de bestuursleden en commissarissen van Bredero heeft gegolden.

Bredero's Bouwbedrijf - Nawoord



Aan het verzoek van de redactie, om deze bundel *“Bredero in Utrecht”* te voorzien van een nawoord, voldoe ik met veel genoegen. Het initiatief van advocatenkantoor Wijn & Stael tot deze publicatie verdient veel waardering. Er wordt hiermee een uniek stukje Utrechtse ondernemingsgeschiedenis toegankelijk gemaakt. Daarbij onderscheiden zich de schrijvers van de artikelen 1, 2 en 3 door een academische afstandelijkheid, op basis van een grondige documentatie, die de objectiviteit van hun verhaal zeer ten goede is gekomen.

Bij het lezen van het artikel van de heer Buiten over de Bredero-geschiedenis, zijn er bij mij uiteraard vele goede herinneringen naar boven gekomen. Vanaf 1960 heb ik - aanvankelijk onder de inspirerende leiding van Jan de Vries - in verschillende functies een bijdrage mogen leveren aan de ontwikkeling van deze vooruitstrevende en expansieve groep bedrijven. De pioniersgeest, die het vooroorlogse Bredero-bedrijf al kenmerkte, is ook later steeds duidelijk in de bedrijfscultuur aanwezig gebleven, uiteraard met alle zakelijke voordelen en ook risico's van dien. Mijn leesplezier verdween uiteraard bij het herbeleven van de gang van zaken vanaf het laatste kwartaal van 1986, nadat Breevast - opgejaagd door de banken - surseance van betaling had moeten aanvragen, tot de achteraf gezien, wel erg snelle opsplitsing van het concern vanaf 1987.

Zoals in het artikel van mr. Bekkers wordt beschreven, hebben commissarissen in de herfst van 1986 besloten om mij, samen met twee collega's van de raad van bestuur, per 1 januari 1987 te pensioneren. Voor mij begon dat pensioen zodoende een jaar eerder dan oorspronkelijk de bedoeling was geweest, omdat mijn waarschuwing aan commissarissen, dat zij met deze beslissing het voortbestaan van de onderneming in gevaar brachten, geen gehoor kon vinden.

In Nederlandse “structuurvennootschappen” hadden commissarissen toen nu eenmaal het wettelijk recht om - gehoord het advies van de centrale ondernemingsraad - leden van de raad van bestuur zowel te benoemen, als te ontslaan. Terecht gaat de huidige ontwikkeling van het ondernemingsrecht in de richting van volledige medezeggenschap van aandeelhouders in deze belangrijke kwesties.

Na 1 januari 1987

Mede omdat mijn, door commissarissen opnieuw in overleg met de COR, gekozen en per één januari 1987 benoemde opvolger als voorzitter van de raad van bestuur geen beroep deed op inwerken door of adviezen van voormalige bestuurders, hebben wij als afgetreden bestuurders machteloos moeten toezien welke, ons inziens onnodige, onttakeling zich in 1987 bij VBB heeft voltrokken. Ik kan mij op basis van deze ervaring levendig voorstellen hoe machteloos en miskend de heer Adriaan Bredero zich in 1947 heeft gevoeld bij de gebeurtenissen die in het eerste artikel van deze bundel zijn beschreven.

De continuïteit van het bedrijf is nog verder verstoord geraakt toen in maart 1987 de competente president-commissaris voor vele maanden door een ernstige ziekte buitenspel kwam te staan en op 16 juni 1987 het wel aangebleven, met de concernfinanciën belast lid van de raad van bestuur wegens een verschil van inzicht met de nieuwe voorzitter uit zijn functie is ontheven. Een te herstructureren bedrijf, geleid door een nog nauwelijks ingewerkte voorzitter van de raad van bestuur, is begrijpelijkerwijs niet langer een aantrekkelijke cliënt. De door het bureau McKinsey voorgestelde opsplitsing van het concern heeft, zoals is gebleken, de banken een goed uitgangspunt geboden tot het minimaliseren van hun eventuele verliezen. Er ging echter wel een actieve en creatieve cliënt verloren en uiteindelijk trokken vooral de aandeelhouders van VBB aan het kortste eind.

Het ontbreken van voldoende continuïteit is tenslotte in 1987 op dramatische wijze naar voren gekomen, toen de bewindvoerders van Breevast zich gedwongen zagen om beslag te leggen op Bredero-bezittingen, omdat VBB de afspraken niet was nagekomen die door hen in november 1986 met de raad van bestuur van VBB waren gemaakt over de te nemen stappen ter ontvlechting van de financiële kruisverbanden tussen de beide vennootschappen. De uiteindelijk wel gelukte financiële herstructurering en de herstelde zelfstandigheid van Breevast is hierdoor onnodig vertraagd en ook moeilijker geworden. Het kwam VBB evenmin ten goede, omdat voor deze onderneming een surseanceaanvraag nu ook onvermijdelijk was geworden. Tot zo ver mijn opmerkingen bij de gang van zaken in de eerste helft van 1987.

De redactie van deze bundel heeft mij vooral gevraagd om in dit nawoord een terugblik "anno 2005" te schrijven over mijn indrukken op basis van de tijd, dat ik rechtstreeks betrokken ben geweest bij het Bredero-concern.

Het economische klimaat

In de naoorlogse periode is duidelijk naar voren gekomen dat zowel de bouwnijverheid, als de vastgoedmarkt erg afhankelijk zijn van het macro-economische klimaat. Tijdens de eerste drie decennia na de Tweede Wereldoorlog beleefden alle westelijke industrielanden een bijna ononderbroken periode van sterke economische groei. Daardoor ontstond in vele maatschappelijke kringen de verwachting dat de overheden in staat waren deze welvaarts-groei te laten voortduren, mede door middel van een welgekozen fiscaal en monetair beleid. Een stabiele economische ontwikkeling leek 'maakbaar'.

Ter stimulering van de groei was het beleid van de monetaire autoriteiten toen primair gericht op het laag houden van de kapitaalrente. Omdat er toch wel enige inflatie optrad, was er in die periode bijna overal in het westen sprake van een extreem lage reële rente. Ook de Bredero-groep heeft, zowel in Nederland als elders, de mogelijkheden van deze economische groei zeker goed weten te benutten. Achteraf beschouwd is er toen bij het formuleren van de ondernemingsstrategie te weinig rekening gehouden met het feit dat er wel eens een kink in de kabel zou kunnen komen.

Die discontinuïteit in de macro-economische situatie manifesteerde zich helaas toch wel degelijk in de loop van de jaren zeventig. De wereldeconomie is, vooral door de revolutionaire verhoging van de olieprijs in 1973-1974 en opnieuw in 1979-1980, uiteindelijk toch uit zijn evenwicht gebracht. Ook het einde van het stelsel van vaste wisselkoersen van de meeste valuta ten opzichte van de US-dollar en het verlaten van de koppeling van de waarde van de US-dollar aan die van goud, verhoogden de internationale instabiliteit. De omslag in de groeipercentages van het BNP was ingrijpend. In Nederland groeide bijvoorbeeld het BNP in de periode 1950-1974 gemiddeld met ruim 5% per jaar; tussen 1974 en 1985 was dit gemiddeld nog maar 1,8%. Alle westelijke industrielanden lieten vanaf 1974 een soortgelijke daling van de groei noteren.

Aanvankelijk heeft men getracht de groei toch zo goed mogelijk in stand te houden, door het laag houden van de kapitaalrente met behulp van een royale geldvoorziening door de centrale banken. Hierdoor groeide de inflatie overal naar een zodanig onaanvaardbare hoogte, dat de centrale banken, daarbij aangevoerd door de Amerikaanse FED, aan het einde van de jaren zeventig tot een volledige koerswijziging moesten besluiten. In het monetaire beleid werd het onder controle brengen van de inflatie het primaire doel, waarbij een stijging van de kapitaalrente voor lief werd genomen.

In Nederland is tussen 1950 en 1975 de reële rente (het verschil tussen de lange

rente en de inflatie) gemiddeld lager dan 2% geweest. Als gevolg van een lange rente, die na 1980 meer dan 10% ging bedragen en een naar 4 à 5% gedaalde inflatie, is toen de reële rente naar een hoogte van 5 à 6% gestegen. Leenkapitaal was dus binnen korte tijd geëvolueerd van goedkoop naar heel duur.

Deze omslag in de hoogte van de reële rente is bijvoorbeeld gunstig geweest voor pensioenfondsen en -verzekeraars. Ook het begin jaren tachtig verzelfstandigde Bredero Beambten Pensioenfonds profiteerde direct van deze situatie. Maar voor het zakenleven vormde het dure geld, samen met de stagnerende economische groei, een rampzalige ontwikkeling. Het effect van deze monetaire wijzigingen veroorzaakte in Nederland bijvoorbeeld een sterke prijsdaling in de markt van koopwoningen. In de jaren zeventig floreerde deze markt onder invloed van de relatief lage hypotheekrente en de - als gevolg van de oplopende inflatie - sterke stijgingen van nominale gezinsinkomens. De gemiddelde, nominale verkoopprijs van woningen bereikte in Nederland in 1978 een piek van 196.000 gulden en daalde in de vier jaren tot 1982 met 35% naar een gemiddelde van 127.000 gulden. (Het zou tot in de jaren negentig duren voor het nominale prijspeil van 1978 opnieuw in de markt kon worden bereikt.)

Omdat tegelijkertijd de waarde van de gulden met 20% verminderde, is de reële marktwaarde van de koopwoningen in deze periode van vier jaar dus praktisch gehalveerd. Door deze ontwikkeling stagneerde de verkoop van nieuwe koopwoningen en moesten de woningbouwers vele van de oorspronkelijk voor de verkoop bestemde woningcomplexen voorlopig (verliesgevend) gaan verhuren. Deze situatie deed zich bij Breevast bijvoorbeeld voor bij de pas gereedgekomen luxe appartementen rondom het plein bij het Scheveningse Kurhaus en ook op enkele andere plaatsen in het land. Veel eigenaar-bewoners, die hun woning na 1975 hadden gekocht, zijn in de jaren tachtig in de problemen gekomen toen ze hun hypotheek moesten verlengen tegen een veel hogere rente, of wegens een noodzakelijke verhuizing hun huis moesten verkopen. Als gevolg van deze crisis op de markt van woningen en bedrijfspanden zijn toen bijvoorbeeld de twee grootste beursgenoteerde Nederlandse hypotheekbanken, de Westland Utrecht en de Friesch Groningse, in zodanige problemen geraakt dat zij hun zelfstandigheid moesten opgeven en door grotere financiële instellingen zijn overgenomen.

Ook voor de, in de bouwnijverheid werkzame, ondernemingen vormde de omslag in het economische klimaat aan het eind van de jaren zeventig een zware test. Bij de Bredero-groep zijn toen vooral zwakke plekken naar voren gekomen in de financiële structuur van Breevast, in de gediversifieerde structuur van VBB en de

grote vervlechting van deze beide beursfondsen.

De financiële structuur van Breevast

Nadat in 1962 de projectontwikkeling bij Bredero een afzonderlijk georganiseerde activiteit was geworden (Empeo), ontstond al snel een flinke stroom aan realiseerbare, voor eigen rekening te stichten projecten. Het probleem stelde zich toen hoe de financiering van deze projecten moest worden geregeld. Het belangrijkste gedeelte van de Bredero-omzet bestond tot die datum uit het bouwen in opdracht van derden. Een uitvoerend bouwbedrijf heeft in verhouding tot zijn omzet een relatief geringe kapitaalbehoefte, dankzij termijnbetalingen door opdrachtgevers en tevens door het gebruikmaken van leverancierskrediet. De geldbehoefte van de voor eigen rekening te realiseren projecten, die zeker gedurende een aantal jaren in bezit zullen moeten

blijven, is daarentegen veel groter. Ter oplossing van dit probleem is toen in 1963 besloten tot een Nederlandse primeur: de oprichting en beursintroductie van een vastgoedontwikkelingsmaatschappij: Bredero VastGoed (BVG of Breevast).

Als financieringspatroon voor de projecten is toen gekozen voor een start met in principe 10% aandelenkapitaal, 20% obligaties en de rest door hypothecair en overig krediet. Daardoor ontstond belastingtechnisch een gunstige structuur, omdat de rente over 90% van de middelen een fiscale aftrekpost zou vormen. Deze grote 'hefboom' zou bovendien de hoogte van het dividend ten goede komen. De risicobuffer werd op deze wijze wel klein, maar dat bleek bij de beursintroductie in de financiële wereld niet als een bezwaar te worden gezien; de reële rente was al jarenlang zeer laag geweest. De beoogde financieringsstructuur is bij de eerste beursemissie duidelijk benadrukt door de uitgifte van 'units', bestaande uit één aandeel gekoppeld aan twee obligaties. Deze koppeling werd verbroken toen het dividend hoger werd dan de obligatierente.

Deze financieringsstructuur heeft tot aan de monetaire ommezwaai, die aan het eind van de jaren zeventig plaatsvond, goed gewerkt. Voor het langdurig bezit van vastgoed is aan het eind van de jaren zestig voor geheel met eigen vermogen gefinancierde vastgoedfondsen door de fiscus vrijstelling van belasting toegestaan, mits alle winst werd uitgekeerd. In dat kader heeft BVG via de naar de beurs gebrachte beleggingsfondsen 'Breevast 69' en later 'Breevast 75' enkele bundels voltooide objecten, met een totale waarde van circa 250 miljoen gulden, naar het beleggend publiek gebracht. Deze fondsen zijn later samen met een door de Friesch Groningse Hypotheekbank geïnitieerd fonds verenigd tot een groter

beursfonds. In het midden van de jaren tachtig stond er op de Breevast-balans weer een bundel vastgoedobjecten, die gereed waren om in een vastgoedfonds te worden ondergebracht, maar de tijdelijk abnormaal hoge rentestand en het slechte beursklimaat maakten uitstel noodzakelijk.

In het algemeen paste de financiële structuur van Breevast in de jaren tachtig met zijn relatief klein eigen vermogen (in 1985 15% van het balanstotaal) niet meer in de monetaire situatie. Er is in 1986 bij Breevast wel een oplossing voor dit probleem bedacht: als de 99 miljoen gulden aan obligaties en de rekeningcourantkredieten van de Amro-bank en van VBB van elk 30 miljoen gulden, in aandelen Breevast zouden worden omgeruild, zou het eigen vermogen op peil komen en zouden ook de rentelasten aanvaardbaar worden. In september 1986 is deze oplossing, in een notitie uitgewerkt, aan de orde gesteld in gesprekken met de Amro-bank, de ABN, de Middenstandsbank, het Administratiekantoor Breevast (certificaten van aandelen), het Beursbestuur en de Trustee's van de Obligatieleningen. Behalve de Amro-bank reageerden de andere geraadpleegde partijen in principe positief op ons voorstel. Het uitstel van een beslissing door de Amro-bank en haar eis dat VBB niet met 30 miljoen gulden maar met 60 miljoen gulden in het aandelenkapitaal van Breevast zou deelnemen, heeft helaas de tijdige realisatie van dit herstructureringsplan geblokkeerd en maakte de surseanceaanvraag mede daardoor onvermijdelijk. In feite zaten wij gevangen in een spagaat tussen de beide huisbankiers, omdat de ABN, waarmee een frequent, constructief en positief overleg plaatsvond, evenmin kon instemmen met een hogere deelname dan 30 miljoen gulden van Bredero in het vergrote aandelenkapitaal van Breevast. Aan het uiteindelijk zelfstandig voortbestaan van Breevast is een financiële herstructurering voorafgegaan, die in principe volgens de oorspronkelijk voorziene lijnen heeft plaatsgevonden. De condities waren inmiddels voor de meeste betrokkenen wel slechter geworden dan in 1986 mogelijk zou zijn geweest. Breevast heeft kennelijk de les goed geleerd dat een onderneming met dit risicoprofiel ruim over eigen middelen moet kunnen beschikken. Bij het veertig-jarig bestaan van de vennootschap in 1993 dekte het eigen vermogen ter grootte van 288 miljoen euro 37% van het totale vermogen.

Diversificatie

De bundeling binnen één concern van activiteiten in verschillende sectoren van de bouwnijverheid bleek, toen de tijden moeilijker werden, niet in alle opzichten voordelig te zijn. Er was altijd van uitgegaan, dat de diversificatie naast synergie-

effecten ook een bijdrage leverde aan de stabiliteit van de onderneming, omdat schommelingen in de bouwconjunctuur niet alle bedrijfstakken gelijktijdig treffen. Het effect van dalende bouwomzetten manifesteert zich bijvoorbeeld het eerste bij de fabrikanten van bouwmaterialen. De resultaten van zulke fabrieken zijn erg gevoelig voor het volume van de omzet, omdat een relatief hoog percentage van de kostprijs uit vaste kosten bestaat. Zodra de vraag naar de producten terugloopt probeert men het

marktaandeel te vergroten via prijsdalingen en zo het volume van de productie toch op peil te houden. De dalende prijzen van bouwmaterialen zijn dan profijtelijk voor bouwbedrijven, die in hun lopende projecten de materialen voor lagere prijzen kunnen aanschaffen dan zij hadden begroot. Binnen Bredero bleek, bij kleinere marktverstoringen als gevolg van kleine conjuncturele schommelingen vóór 1975, deze vereffening van resultaten tussen de fabricage en de bouwdivisies wel min of meer op te gaan. Na de grote conjuncturomslag in de tweede helft van de jaren zeventig bleek dit diversificatievoordeel nauwelijks aanwezig. Dit is ook elders in de Nederlandse bouwnijverheid blijkbaar het geval geweest. Enkele beursgenoteerde, gediversifieerde bouwconcerns zijn na 1976 in finale moeilijkheden geraakt; achtereenvolgens de Verenigde Bedrijven Nederhorst, de Ogem-groep en Verenigde Bedrijven v.d. Vliet-Wernink.

Achteraf zou het mogelijk verstandig zijn geweest om de fabricageactiviteiten omstreeks 1970 in een apart beursfonds onder te brengen. Zoals vermeld in de artikelen 1 en 2 van deze bundel, leek het een logische zaak om in de jaren dertig en veertig bouw- en fabricageactiviteiten in één onderneming te bundelen. Om echter blijvend succes in de markt voor bouwmaterialen te waarborgen, zijn veel grotere marktaandelen nodig dan ooit bereikt kunnen worden door de uitvoering van de eigen bouwwerken. De klanten moeten dus grotendeels van buiten de onderneming komen, waarvoor onder meer een compleet andere marketingaanpak nodig is. Bovendien is er na de Tweede Wereldoorlog, zowel technologisch als organisatorisch, een revolutionaire ontwikkeling opgetreden in de producten en in de fabricagemethoden. De bedrijfstak is daardoor veel kennis- en kapitaalintensiever geworden, omdat handmatige arbeid op grote schaal is vervangen door de mechanisering.

De Bredero-deelneming RBB heeft bijvoorbeeld in Nederland een marktaandeel van 80% in de fabricage van dakpannen kunnen bereiken via een intensieve samenwerking met de Britse Redland-groep en het Duitse Braas. De joint venture Redland-Bredero had naast de drie Nederlandse dakpannenfabrieken

deelnemingen in fabrieken in België, Frankrijk, Spanje, Noorwegen en Zweden. Tussen al deze bedrijven was er een intensieve kennisuitwisseling op het gebied van productontwikkeling, fabricage en marketing. Een dergelijk grootschalige internationale aanpak is ook nodig voor blijvend succes in de productie en afzet van vele andere bouwmaterialen.

Toen bij Bredero in de herfst van 1986 een acute liquiditeitsbehoefte optrad, als gevolg van de Breevast-surseance, bleek het mogelijk om op korte termijn de deelneming in RBB voor een redelijke prijs -met een flinke boekwinst- aan de Redland-groep te verkopen. Samen met de verkoop van het aandeel van 50% in het aan de Londense Beurs genoteerde Bredero Properties, kon zo aan het eind van 1986 bijna 150 miljoen gulden extra liquiditeit en een flinke boekwinst worden vrijgemaakt. Dat is dan wel een bewijs geweest voor het feit, dat diversificatie nuttig kan zijn voor de stabiliteit. Jammer genoeg is er uiteindelijk in 1987 kennelijk niet het juiste gebruik gemaakt van effect van deze vrijgemaakte middelen op de verbetering van de balansverhoudingen.

Dat de fabricage van bouwmaterialen steeds meer het domein is geworden van grote, zeer kapitaalkrachtige internationale concerns, bleek ook enkele jaren later toen onze, aan de Londense Beurs genoteerde, langjarige partner Redland in zijn geheel door het Franse 'Lafarge' werd overgenomen, dat nu dus ook de Nederlandse fabrieken bezit die oorspronkelijk van Redland-Bredero zijn geweest. Bij de opsplitsing van VBB is de eigendom van de meeste fabrieken in de beton- en baksteensector naar Duitse fabricageconcerns overgegaan. Uit de naoorlogse ontwikkeling van de bouwmaterialenfabricage blijkt dus op empirische wijze dat grote, kapitaalkrachtige en internationaal werkende concerns een hoofdrol in de meeste markten zijn gaan spelen. De spreiding over meerdere landen en soms ook continenten geeft meer stabiliteit in deze, in principe tamelijk cyclische bedrijfstak.

Zoals reeds hiervoor werd opgemerkt, had de Bredero-groep wellicht via een apart beursfonds een meer gespecialiseerde en sterk internationaal gerichte expansie en beter resultaat kunnen bereiken dan nu mogelijk is gebleken. Aan het eind van de jaren zestig zou ook Bredero Price Europa en aan het eind van de jaren zeventig het wereldwijd werkend Bredero Price een plaats in deze onderneming hebben kunnen krijgen. Het uitstekend geoutilleerde centraal laboratorium van Bredero zou een belangrijke bijdrage hebben kunnen leveren in deze sector. Net als voor de vastgoedsector geldt ook hier dat in verhouding met de omzet veel meer kapitaal nodig is dan bij de bouw- en installatieactiviteiten.

Ook is het risicoprofiel typisch sectorgebonden. In het algemeen is er, achteraf beschouwd, gereede twijfel mogelijk of het binnen één onderneming bundelen van bouw, fabricage, projectontwikkeling en vastgoedfinanciering wel een verstandige diversificatie is geweest.

Governance

In de laatste jaren is voor de wijze van besturen van een onderneming in de managementliteratuur de term 'governance' in zwang gekomen, waarbij een juiste wijze van besturen uiteraard beloond kan worden met de kwalificatie 'good governance'. De verhouding van het bestuur met alle 'stakeholders' van de onderneming moet dan op een harmonieuze en rechtvaardige wijze geregeld zijn. Dat kan alleen maar als de doelstelling en de structuur duidelijk zijn gedefinieerd en door alle betrokken 'stakeholders' kunnen worden aanvaard. Uit de ontwikkeling blijkt, dat het Bredero-bestuur er uiteindelijk niet in is geslaagd om het predikaat 'good governance' te verwerven. Vanaf 1947 is, als brede doelstelling, gekozen voor een expansief beleid, in de verwachting dat het voordelig zou zijn om zo veel mogelijk, in het bouwproces te onderscheiden functies, binnen één management te verenigen. Er werd dus in principe gekozen voor een verticale integratie en tevens voor internationalisatie. Met de aanwezige Nederlandse bouw- en fabricageactiviteiten als uitgangspunt, is er sindsdien bijna voortdurend geëxperimenteerd met het uitbreiden van de taken van de bestaande bedrijven en het toevoegen van nieuwe procesfuncties en werkgebieden. In feite was er in de jaren tachtig nog steeds geen echte consolidatie van de ondernemingsformule tot stand gekomen.

Toen het in 1963 nodig en mogelijk bleek om een apart beursfonds op te richten voor de financiering en ontwikkeling van vastgoedprojecten, is er op pragmatische gronden voor gekozen om de vennootschap VBB tot directrice te benoemen en het met de projectontwikkeling belaste personeel bij de VBB-dochter Empeo te laten. De raad van commissarissen was qua personele samenstelling identiek aan die van VBB. Dit beide is uit governance-oogpunt bepaald geen te loven constructie, hoe nuttig deze oplossing in de jaren zestig en zeventig ook is geweest voor het tot stand brengen van grotere projecten als bijvoorbeeld Hoog Catharijne en Scheveningen.

De korte beslissingslijnen, die mogelijk werden doordat de bestuurders over 'twee petten' konden beschikken, maakten snelle beslissingen en operaties mogelijk. Vooral de Nederlandse bouw- en installatiebedrijven zijn toen zeer wel gevaren bij de constante stroom van, zonder concurrentie, op open begrotingsbasis te

realiseren projecten vanuit de vastgoedsector. De keerzijde van deze situatie bleek in de jaren tachtig, toen deze bedrijven om de continuïteit te handhaven veel meer werk in opdracht van derden moesten gaan aantrekken dan zij jarenlang gewend waren geweest. Inkrimpingen werden toen nodig en er werden teleurgestelde blikken op Breevast en het Bredero-bestuur geworpen.

Uit oogpunt van good governance verkeerden de aandeelhouders van beide vennootschappen, als belangrijke stakeholders, niet in een optimale positie, omdat via de certificering van de meeste aandelen het stemrecht grotendeels werd uitgeoefend door de twee (weer personeel-indentiek samengestelde) administratiekantoren. Bestuurders hebben kennelijk geen misbruik gemaakt van deze betrekkelijk grote afstand tot de controlerende aandeelhouders. In hun eindrapport aan de Ondernemingskamer vermeldden de enquêteurs, dat bij hun onderzoek geen gevallen naar voren zijn gekomen waarin de bestuurders hun persoonlijke belangen hebben laten prevaleren boven de belangen van de vennootschap. Met deze constatering van de enquêteurs werden verdachtmakingen over misbruik van hun positie makende bestuurders, die vanaf 1987 de ronde deden, gelogenstraft.

Toen in 1977 is besloten om een Centrale Ondernemingsraad in het leven te roepen zou het, achteraf beschouwd, beter zijn geweest om eerst de in Nederland werkende bedrijven in een subholding te verenigen. Het bleek namelijk voor de, uiteraard naar zoveel mogelijk medezeggenschap strevende, COR erg frustrerend te zijn dat hun macht zich niet uitstreckte tot Breevast en evenmin tot vele van de buitenlandse activiteiten.

Hoewel er door de raad van bestuur voortdurend naar werd gestreefd, bood de economische situatie in de jaren tachtig geen ruimte voor de consolidatie van de ondernemingsformule. Dit had, achteraf beschouwd, eigenlijk al omstreeks 1975 moeten gebeuren. Maar helaas: gedane zaken nemen geen keer!

Ten slotte

Het experiment om binnen de Verenigde Bedrijven Bredero N.V. drie functies in het bouwproces, namelijk de uitvoering van bouwwerken en -installaties; de fabricage van bouwmaterialen en de vastgoedontwikkeling, te integreren, heeft – tot grote schade van de aandeelhouders – geen blijvend succes opgeleverd. Elk van deze functies valt in een aparte bedrijfstak en daardoor lopen onder meer risicoprofiel, financieringsstructuur, managementcultuur en marktbenadering uiteen.

Omdat de meeste activiteiten van de Bredero-groep in organisatorisch redelijk zelfstandige ondernemingen werden uitgeoefend, is de opsplitsing van grote delen van het concern niet erg ingewikkeld geweest; zoals ook blijkt uit het artikel van mr. Bekkers. Opvallend is dat deze dochter ondernemingen door concerns zijn overgenomen, die exclusief in de betreffende bouwsector actief zijn en ook toen nog wel groei-aspiraties lieten blijken. Ook de vastgoed ontwikkelingsformule blijkt, zowel in Nederland als Noord-Amerika, separaat in Breevast succesvol te kunnen voortbestaan.

Gelukkig is de werkgelegenheid van de overgrote meerderheid van de werknemers gespaard gebleven bij de splitsing en is ook voor de gepensioneerden de continuïteit behouden. Dat is helaas maar in beperkte mate het geval geweest voor veel van de werknemers die direct in dienst waren van het concern, of van Empeo. Ondanks de kwalitatief goede sociaal plannen heeft de discontinuïteit helaas voor velen van hen toch een zorgvolle situatie doen ontstaan.

Bredero's Bouwbedrijf ~ Ten slotte & Personalia



In het jaar volgend op het jaar waarin Wijn & Stael de ontwerper van de huidige Faillissementswet van 1896, prof. mr. W.L.P.A. Molengraaff, in Utrecht, de stad waarin hij jarenlang hoogleraar was, eerde met het aanbrengen van een bronzen reliëf aan de gevel van het naar hem genoemde instituut, zal een commissie ingesteld door de minister van Justitie onder leiding van prof. mr. S.C.J.J. Kortmann van de Radboud Universiteit Nijmegen naar verwachting een nieuwe Faillissementswet presenteren. Aan het einde van de negentiende eeuw werd een faillissement maatschappelijk als een kwalijke zaak gezien. De vooruitstrevende Molengraaff wilde echter dat de overheid een einde maakte aan het ontarend karakter van een faillissement, een doelstelling die de overheid destijds heeft vertaald in de wet. In de rechtspraak is het ontarend karakter van een

faillissement echter nooit helemaal verdwenen. Vrij recent lijkt de overheid, nu vooral op initiatief van het ministerie van Economische Zaken, die oorspronkelijke doelstelling nieuw leven te willen inblazen.

Uit de bijdragen in deze bundel blijkt dat verschillend gedacht wordt over achtergronden en voorgeschiedenis van het faillissement van Bredero. Hoe heeft het ooit zover kunnen komen?

Een antwoord op deze vraag blijkt niet eenvoudig te geven. Continuïteits- en discontinuïteits-vraagstukken in organisaties hebben dan ook veel facetten. De redactie heeft een aantal van deze facetten in de opzet van deze bundel willen belichten. Al snel werd duidelijk dat de geschiedenis van Bredero kan worden onderverdeeld in drie periodes:

- *de oprichting en uitbouw van het familiebedrijf;*
- *de beursgang en ontwikkeling tot mondiaal opererend concern;*
- *de surseance, het faillissement en de ontvlechting van het concern.*

De redactie vond op advies van prof. dr. P. 't Hart, die destijds ook aan de redactie van de andere bundels zijn gewaardeerd advies gaf, twee bekende Utrechtse historici bereid om elk één van de eerste twee hoofdstukken te schrijven. Bettina van Santen en Hans Buiten bleken knappe onderzoekers te zijn. Zij brachten in korte tijd veel boeiend materiaal bij elkaar en stelden dit op schrift. Het lag voor de hand om voor het schrijven van de inleiding van de bundel degene te vragen die bestuurder is van belangrijke overgebleven onderdelen van het Bredero-concern: de heer dr. ir. W. van Vonno, de voorzitter van de raad van bestuur van de grootste utiliteitsbouwer van Nederland, de Koninklijke BAM Groep.

Bij de voorbereiding en opzet van deze bundel bleek de redactie hoeveel emotie de geschiedenis van het Bredero-concern oproept. Bij het ontwikkelen van het plan om deze bundel uit te geven, werd namelijk al snel duidelijk dat de naam Bredero en de geschiedenis van het concern nog steeds leven in brede kring. De kinderen van Adriaan Bredero, de oprichter van het bedrijf, die nog altijd gemengde gevoelens hebben over de overname van het familiebedrijf destijds kort na de tweede wereldoorlog, waren bereid om de auteurs van informatie te voorzien. Hetzelfde gold voor de familie van dr. J. de Vries en vele andere betrokkenen. Voor een nabeschouwing viel de keuze op drs. P.M.G. Baas en dr. ir. A. Feddes. Zij waren destijds regelmatig elkaars tegenspeler en dat blijkt ook nu nog uit hun bijdragen. Zij hebben deze geschreven op persoonlijke titel. De

redactie heeft gemeend hun daarbij de nodige redactionele vrijheid te moeten geven.

Voor de redactie was het niet altijd eenvoudig om enerzijds beladen onderwerpen niet te ontwijken en om anderzijds daarmee gepaard gaande emoties enigszins te kanaliseren. Zij hoopt betrokkenen in hun diversiteit met hun verschillende opvattingen en individuele belangen met deze bundel recht gedaan te hebben.

Het jaar 2005 belooft op het gebied van, wat tegenwoordig genoemd wordt het Insolventierecht, een boeiend jaar te worden. Mede door de samenstelling van de Commissie Kortmann zijn de verwachtingen hooggespannen.

Ongetwijfeld zal de maatschappelijke discussie rond het invoeren van de nieuwe Faillissementswet binnenkort, na het gereedkomen van een concept-wetsontwerp, worden voortgezet. De Bredero-zaak toont hoe het kan verkeren. De redactie hoopt met deze bundel een bijdrage aan deze discussie te hebben gegeven.

De redactie dankt de kantoorgenoten van Wijn & Stael die aan deze bundel hebben bijgedragen bij het redigeren van de tekst en het uitwerken en uitvoeren van de bijkomende administratieve werkzaamheden. Daarbij verdienen met name vermeld te worden Linda Sent-Schorer en Eveline Kracht.

W.M.J. Bekkers,
A.P.W. Esmeijer,
D.W. Aertsen en
K. Oskam
(redactie)

Personalia

Mr. D.W. Aertsen

Mr. D.W. Aertsen (1970) studeerde Nederlands Recht aan de Rijksuniversiteit Groningen. Van 1996 tot 2004 was hij als docent en onderzoeker verbonden aan de vaksectie Burgerlijk Recht van de Radboud Universiteit Nijmegen. Gedurende deze periode verbleef hij één academisch jaar aan de University of Oxford in Groot-Brittannië, waar hij in 2001 de graad van Master of Studies in Legal Research behaalde. In 2004 promoveerde hij aan de Radboud Universiteit Nijmegen op het proefschrift getiteld "De Trust: Beschouwingen over invoering van de trust in het Nederlandse Recht". Thans is hij werkzaam als advocaat bij Wijn & Stael bij de secties Ondernemingsrecht, Insolventierecht en Civiel

Onroerend Goed.

Drs. P.M.G. Baas

Drs. P.M.G. Baas (1935) behaalde na zijn MULO A en B-diploma, zijn SPD-diploma, middelbare akten voor Economie en Boekhouden en het doctoraal Fiscale Economie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Vanaf 1950 werkte hij bij twee Nederlandse bedrijven en vanaf 1959 bij het toenmalige Bredero's Bouwbedrijf N.V. De heer Baas werd voor twee jaar uitgezonden als administratief medewerker naar de dochteronderneming Bouwmaatschappij Hollandia N.V. in Hollandia in voormalig Nederlands Nieuw-Guinea. Na terugkomst in Nederland heeft hij van 1963 tot 1990 de administratie van het toen beursgenoteerde Verenigde Bedrijven Bredero N.V. en tot 1980 ook van Bredero Vastgoed B.V. verzorgd. Door de uitbreiding van deze bedrijven gaf hij leiding aan het administratieve en bedrijfseconomische apparaat en was hij belast met de cijfermatige inhoud van de jaarverslagen van beide vennootschappen. De heer Baas werkt sinds 1990 op afroep voor de directie van B.V. Vereffenaar VBB. Daarnaast adviseert hij een hotelgroep. In 2005 studeert hij naar verwachting af in Amerikanistiek aan het Geschiedenis Instituut van de Universiteit Utrecht.

Mr. W.M.J. Bekkers

Mr. W.M.J. Bekkers (1944) studeerde Nederlands Recht aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is advocaat bij Wijn & Stael en was samen met W.R. Küh R.A. (Ernst & Young) en mr. A. Voûte (Loyens Loeff) curator in het faillissement van de Verenigde Bedrijven Bredero N.V. Ook was hij deken van de Utrechtse Orde van Advocaten van 1985 tot 1990. Thans is hij ondermeer voorzitter van de redactie van het Tijdschrift voor Insolventierecht en treedt hij regelmatig op als bindend adviseur en arbiter, onder andere in projectarbitrages.

Drs. H. Buitter

Drs. H. Buitter (1958) is historicus en is werkzaam bij de Stichting Historie der Techniek aan de Technische Universiteit Eindhoven. Zijn onderzoeksterreinen zijn stads- en techniekgeschiedenis. Hij publiceerde eerder onder andere: Hoog Catharijne. De Wording van het winkelhart van Nederland (1993), Oudenrijn, de geschiedenis van een verkeersknooppunt (samen met Kees Volkers, 1996) en het hoofdstuk De moderne stad in: R.E. de Bruin e.a. (red), Een paradijs vol weelde. Geschiedenis van de stad Utrecht (2000).

Mr. A.P.W. Esmeijer

Mr. A.P.W. Esmeijer (1975) studeerde Nederlands Recht aan de Universiteit Utrecht. In 2000 studeerde hij cum laude af in de richting Staats- en Bestuursrecht. Thans is hij werkzaam als advocaat bij Wijn & Stael bij de secties Civiel Onroerend Goed en Omgevingsrecht.

Dr. ir. A. Feddes

Dr. ir. A. Feddes (1926) werd in Leeuwarden geboren als tweede kind en eerste zoon van twee Friese ouders. Hij bleef tot 1945 in de Friese hoofdstad waar hij in 1944 het diploma HBS-B behaalde. Vanaf 1945 studeerde hij aan de TH Delft weg- en waterbouwkunde. In 1952 ontving hij de bul van civiel ingenieur. Zijn vijfde studiejaar was voor de helft gewijd aan bedrijfskunde bij professor Berenschot. Van 1952 tot 1955 was hij volledig in dienst van diens organisatiebureau. Deze drie jaren waren in de hoofdzaak gewijd aan het opleiden van arbeidsanalisten en stafmedewerkers voor werkorganisaties bij bouwbedrijven en bij de oliewinning.

Van 1955 tot 1957 was de heer Feddes werkzaam bij de Gemeentelijke Woningdienst in Amsterdam als hoofd van de afdeling Uitvoering en tevens belast met het opzetten en invoeren van een systeem voor de planning en voortgangscontrole van de Amsterdamse woningbouw. Na 1957 volgde een driejarige periode als hoofd van de afdeling Bouwkunde en Volkshuisvesting van de Gemeente Werken te Beverwijk. Vanaf 1960 was de heer Feddes in diverse functies werkzaam bij de Verenigde Bedrijven Bredero. Hij was in 1962 de eerste directeur van het toen opgerichte Empeo, werd in 1963 adjunct-directeur in de concerndirectie, in 1970 lid van de raad van bestuur en in 1977 voorzitter van deze raad. Na zijn pensionering in 1987 werkte hij aan een vergelijkend onderzoek van het naoorlogse volkshuisvestingsbeleid in tien West-Europese landen. In 1995 promoveerde hij op dit onderwerp aan de Universiteit Utrecht. Hij schrijft nog regelmatig artikelen over dit onderwerp in diverse vaktijdschriften.

K. Oskam

K. Oskam (1958) is opgeleid als beeldend kunstenaar aan de Hogeschool voor de Kunsten te Utrecht. Zij maakt deel uit van de Utrechtse kunstenaarsgroep Brandpunt. Sinds 1998 werkt zij in deeltijd bij Wijn & Stael als secretaresse.

Drs. B. van Santen

Drs. B. van Santen (1961) is adviseur architectuurhistorie bij de afdeling Stedenbouw & Monumenten van de Gemeente Utrecht. Zij houdt zich in het

bijzonder bezig met de architectuur en stedenbouw van de 19e en 20ste eeuw. Zij publiceerde eerder onder andere Architectuur en Stedenbouw in Utrecht 1850-1940 (1990), Winkels en warenhuizen aan de Oudegracht, in: Het Stenen Geheugen (red. T. Hoekstra, 1997), De gevangenis aan het Wolvenplein (2001), Onuitgevoerde nieuwbouwplannen, in: Het stadhuis van Utrecht (red. J. Jamar, 2000), de serie Wijkboeken van Utrecht (samen met M. Heurneman, 2002 - ..), Het Utrecht fotoboek (2004) en de Gids voor Architectuur en Stedenbouw in Utrecht (samen met Catja Edens, 2004).

Dr. ir. W. van Vonno

Dr. ir. W. van Vonno (1941) studeerde voor Natuurkundig Ingenieur aan de Technische Universiteit Delft, waar hij in 1968 promoveerde tot doctor in de Technische Wetenschappen.

Hierna trad hij in dienst bij Raadgevend Technisch Buro Van Heugten B.V. te Nijmegen. Van 1973 tot 1982 was de heer van Vonno werkzaam bij Bredero, onder andere als divisiedirecteur van Bredero te Utrecht. Sinds 1982 is hij voorzitter van de raad van bestuur van Koninklijke BAM Groep N.V. De heer Van Vonno vervulde verder en vervult ook thans nog tal van functies in het bedrijfsleven. Zo is hij sinds 1994 lid van Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen VEUO; sinds 1995 is hij bestuurslid van de Stichting Continuïteit ING Groep en sinds 1996 arbiter van de Stichting Raad van Arbitrage voor Metaalnijverheid en -Handel.

Verder is hij sinds 1982 president-commissaris bij Tracon Nederlandse Transport- en Containervervoer Maatschappij B.V.; sinds 1999 president-commissaris bij Lintzen Holding B.V. en sinds 2003 commissaris bij Van Oord N.V. In het verleden was de heer Van Vonno onder meer voorzitter van het bestuur Stichting Bouwresearch (1990 - 2000) en bestuurslid (1978) en penningmeester (1990) van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid EIB (1978 - 2003).