

# 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 vierenhalf 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 vloede. 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 ontplooidde 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 krapper 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 terechtkwam, 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 winkelvestingen. 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(**l**).

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 wegensels en centrum uitbreiding aan de man waren gebracht. In het door Feddes geschreven rapport beled 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 wegenseloop te veranderen en het verouderd wegensramen 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**).

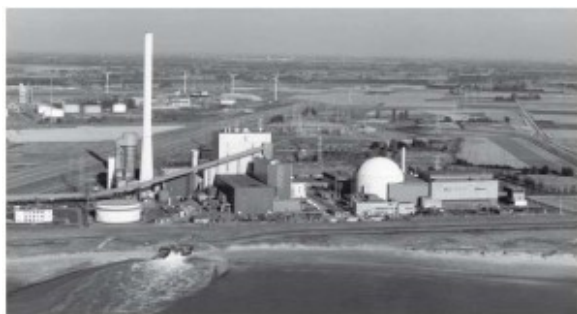
Wel zou Bredero in Hannover een centrumproject uitvoeren. Na een bezoek van Stadtbaurat Hillebrandt uit Hannover aan het informatie- en voorlichtingscentrum over Hoog Catharijne kreeg Bredero de opdracht in de stationsbuurt van deze West-Duitse stad een winkel- en kantorencentrum met parkeergarages te

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 m<sup>3</sup> aan functies tegen 490.000 m<sup>3</sup> 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 oplopende 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-archieef: 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: 'Gaat u ook naar Perzië?' in: De Baak 1958, p. 13.
- xxx.** 'Gaat u ook naar Perzië?' in: De Baak 1958, p. 13.
- xxxi.** 'Gaat 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 m<sup>2</sup> volgens de plannen van 1975, Bredero ontwierp in 1970 voor Hannover een centrumproject met een inhoud van 175.000 m<sup>2</sup>.

**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. Ruiten, '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.

**xci.** 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%)