

**Kees Korevaar\***

## **Bouwbedrijven na OGEM**

### **Ondernemersbeleid en vakbondsstrategie in de bouw**

In de bouwnijverheid doen zich structurele veranderingen voor. In de jaren vijftig en zestig was de woningnood het overheersende element in debatten over de bouw. In de jaren zeventig werd de bouwnijverheid gekenmerkt door grootschalige investeringen: grootse waterstaatkundige werken in binnen- en buitenland, wegebouwprojecten, stadsuitbreiding en (voor 1975) industriële investeringen. In de jaren tachtig zijn bouwprojecten weer overwegend kleinschalig van aard, en nieuwbouw heeft gedeeltelijk plaatsgemaakt voor instandhouding en herstel.

Deze omslag is in 1981-1982 ingeluid met een crisis. De werkloosheid in de bedrijfstak steeg in die winter tot ver boven de honderdduizend. Ook nu nog is er sprake van overcapaciteit in vrijwel alle subsectoren die binnen de bouwnijverheid te onderscheiden zijn. Van lieverlee wordt duidelijk hoe bouwbedrijven reageren op deze situatie. Er wordt -zij het schoorvoetend- gezocht naar nieuwe markten en technologieën en we zien andere organisatievormen, waardoor ook het grootbedrijf zich aan lijkt te passen aan kleinschaliger bouwen. Al enkele jaren zijn er veranderingen te bespeuren met betrekking tot het strategisch beleid van de grote aannemers. Over deze trends gaat het belangrijkste deel van dit artikel. De sociale problematiek in de bouw is heel groot. Werknemers en vakbonden in de bouwnijverheid en de aanverwante toeleveringsbedrijven worden sinds 1981-1982 gekonfronteerd met de gevolgen van excessieve werkloosheid, verslechterde werkomstandigheden en inkomensonzekerheid. Aan het slot van dit artikel wordt ingegaan op de vakbondsstrategie op ondernemingsniveau. Daarbij gaat het met name om de vraag: hoe te reageren op de kleinschaliger wordende bouwproductie?

#### **1 De zwarte periode 1981-1982**

De eerste helft van de jaren tachtig kan gelden als een zwarte periode voor de Nederlandse bouwnijverheid. In 1981 zakte de Nederlandse

---

\*Kees Korevaar is beleidsmedewerker bij humanisering van de arbeid van de afdeling medezeggenschap en Bouw- en Houtbond FNV.

bouwproductie plotseling in. Hiermee werd een periode ingeluid van massawerkloosheid, sanering en reorganisatie van de bedrijfstak en verslechtering van de arbeids- en levensomstandigheden van de werknemers.

Het aantal arbeidsjaren in de bouwnijverheid daalde van ruim 280.000 (1980) tot 200.000 (1983) en is ongeveer op dit niveau gebleven. Het aantal geregistreerde werklozen steeg in de winter 1981-1982 tot 130.000 en ligt nog altijd rond een niveau van 70.000. Achteraf kan gesteld worden dat er 80.000 arbeidsplaatsen verloren gingen.

Het aantal bedrijven met personeel in dienst daalde van 22.300 (1980) tot 18.800 (1984). Vooral veel kleine aannemers raakten in moeilijkheden en het aantal faillissementen steeg sprongsgewijs. In 1981 ontbrandde een felle concurrentiestrijd, ingezet door de grote aannemers. Het grootbedrijf probeerde te voorkomen dat de kapitaalgoederen onbenut bleven en spande zich in om de omzet op peil te houden. Er werd op grote schaal 'werk gekocht', waarbij een zekere intering op het eigen vermogen geaccepteerd werd. In zekere zin bleef de personele organisatie in het grootbedrijf in de eerste jaren nog intact. De neiging bestond om de crisis als tijdelijk te beschouwen en de ondernemingen ontteden zich alleen van die personeelsleden die voor de korte termijn gemist konden worden. In de bouw is dat gemakkelijker dan in andere bedrijfstakken, omdat het personeel op bouwwerken noodzakelijkerwijs fluktueert en omdat een grote groep vaklieden en ongeschoolden eraan gewend is om van werkgever naar werkgever te trekken. Deze groep kwam dus in de winter van 1981 in de WW.

Toen de bouw in 1982 en 1983 nog niet merkbaar aantrok gingen de meeste grote bouwbedrijven tot meer structurele maatregelen over. Er volgde een golf van reorganisaties en afslankingen, waarbij ook veel ontslagen vielen onder hoger geschoolden (zoals kalkulators, konstruktietekenaars en uitvoerders).

Dezelfde bedrijven die al eerder hun werknemers met een arbeidskontraat voor bepaalde tijd naar huis hadden gestuurd ontteden zich nu van de vaklieden die tot 'de vaste kern' behoorden.

De gevolgen van de instorting van de bouw waren verschrikkelijk voor de tienduizenden mensen die op een uitkering aangewezen raakten. In één klap waren vooral de sociaal zwakkeren in de bedrijfstak aan de kant gezet waar zij vervolgens gekonfronteerd werden met bezuinigingsmaatregelen op de sociale zekerheid. Dat kwam hard aan, vooral omdat het weekloon van de bouwarbeiders sterk afhankelijk is van toeslagen en vergoedingen; in feite van de

individuele onderhandelingspositie van de werknemer. Ondanks vakbondseisen die erop gericht zijn om vaste inkomensbestanddelen te verhogen ten koste van de variabele en ondanks, middels CAO-beleid uitgedragen, solidariteit met de uitkeringsgerechtigden, moest er zeer fors worden ingeleverd. En dat gaat nog steeds door. Degenen die wel werk hielden in 1981 en 1982 leverden eveneens fors in. CAO-afspraken werden ontdoken, eerst in die provincies waar de arbeidsmarkt al langere tijd slecht was, later ook in de randstad. Veel werkloze kollega's waren namelijk gedwongen om zich tegen marktlonen aan te bieden aan wie maar wilde, omdat zij in de bijstand dreigden te komen en gekonfronteerd werden met de maatregel 'opeten eigen huis'.<sup>1</sup>

Op de bouwplaats ging het in 1982 hard toe. Veel bedrijven hadden tegen veel te lage prijzen ingeschreven en voelden zich gedwongen om het verlies te beperken. Een mogelijkheid hiertoe was het uitdunnen van de personeelsbezetting op de bouwwerken en 'aansporing' van werknemers. Een andere mogelijkheid was afwenteling van de verliezen op toeleveranciers en onderaannemers. Achteraf zien we dat de arbeidsproductiviteit, die in de bouw- en installatiebedrijven jaarlijks met gemiddeld 1 tot 1<sup>1/2</sup> procent groeide, in 1982 plotseling omhoog is gesprongen. In 1982 steeg de arbeidsproductiviteit met 7<sup>1/2</sup> procent, om zich vervolgens weer te stabiliseren. Alles bij elkaar genomen was het voor werkenden en werklozen in de bouw in het begin van de jaren tachtig een hard bestaan.

## **2 Krisis in het grootbedrijf**

---

Van de 18.800 bouwbedrijven (1984) zijn er ongeveer 250 met meer dan honderd werknemers (grootbedrijf). Het grootbedrijf vertegenwoordigt ongeveer 25 procent van de werkgelegenheid. Er zijn bijzonder veel kleine bedrijven in de bouw: 14.700 bedrijven (1984) hebben 10 werknemers of minder in dienst. Deze bedrijven vertegenwoordigen eveneens ongeveer een kwart van de werkgelegenheid.

Er zijn uiteraard belangrijke kwalitatieve verschillen tussen het grootbedrijf en het midden- en kleinbedrijf. Het grootbedrijf is meer geïnteresseerd in grootschalige of seriematige bouwprojecten en is

---

1 Veel bouwarbeiders wonen in Oost-Brabant, Overijssel en Friesland en zijn geheel aangewezen op de pendel naar de randstad. Velen van hen hebben in betere tijden een huis gekocht. Omdat zij zeer weinig kans hadden op werk in de buurt, bleken zij in 1982 bereid om

ook zonder behoorlijke reiskostenvergoeding over grote afstanden te pendelen. Het gevolg was dat er markttonen werden betaald, die in veel gevallen beneden het minimumniveau van de CAO lagen.

van oudsher minder actief in onderhoud en herstel. Verder zijn er natuurlijk verschillen in investeringsniveau, financiële activiteiten (projektontwikkeling), diversiteit en organisatiestructuur. Ook binnen het grootbedrijf zelf zijn interessante schaalverschillen. Er valt een groep van ongeveer 35 aannemingsbedrijven te onderscheiden van de rest: men zou kunnen spreken van de top van de piramide. De meeste leden van deze groep zijn werkmaatschappijen van de 15 à 20 bouwkonzerns, welke meestal ook internationale en industriële belangen hebben. Voor de duidelijkheid maak ik onderscheid tussen

- a. konzerns;
- b. grootbedrijf (meer dan 100 werknemers, inclusief de werkmaatschappijen van konzerns);
- c. middenbedrijf (tussen 10 en 100 werknemers);
- d. klein bedrijf (10 werknemers of minder).

*Omzetontwikkeling 1983, 1984, 1985; hoofdaannemers, burgerlijke en utiliteitsbouw.*

**Tabel 1**

	alle bedrijven	grote bedrijven	midden- en klein bedrijf
1983	-1,5%	-6%	+1,0%
1984	+3,0%	-3%	+9,5%
1985	+1,5%	-6%	+6,5%

Bron: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid

#### **Van nieuwbouw naar onderhoud**

Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) verricht sinds 1980 ieder jaar een panelonderzoek<sup>2</sup> onder ongeveer 1000 bouwbedrijven. Hierdoor zijn een aantal longitudinale gegevens bekend over bouwbedrijven. Uit tabel 1 blijkt dat het grootbedrijf het de laatste jaren slecht heeft gedaan, gerekend naar de omzet en zoals we verderop zullen zien nog veel slechter gerekend naar werkgelegenheid. Het midden- en kleinbedrijf heeft het in 1981 en 1982 erg moeilijk gehad, maar heeft zich daarna hersteld.

De belangrijkste verklaring hiervoor wordt over het algemeen gezocht in het veranderen van de bouwmarkt. Voor 1980 werden in ons land nog grote series nieuwe woningen gebouwd, op dit moment zijn de series veel kleiner en wordt relatief meer geld uitgegeven aan onderhoud en herstel van woningen. De zeer grote infrastrukturele projecten, die in de jaren zestig en zeventig nog beeldbepalend waren

<sup>2</sup> EIB, 1984, 1985 en 1986, *Ontwikkelingen 1984-1985 in het bouwbedrijf 1982-1983; 1983-1984*;

voor de bouw, zijn grotendeels voltooid. Nieuwbouw van fabrieken en kantoren is op dit moment wel een belangrijke markt, maar de objecten zijn veel kleiner vergeleken met de jaren zestig en zeventig. Bovendien doet zich ook in deze sektor de vraag voor naar onderhoud en herstel.

Kennelijk heeft het midden- en kleinbedrijf veel sneller dan het grootbedrijf kans gezien om de aanpassing aan gewijzigde marktomstandigheden tot stand te brengen. Deze bedrijven zagen daar kans toe omdat het marktregime waarbinnen zij opereren het minst veranderde.

### Het falen van de bouwexport

Aan de top van de piramide heeft zich nog een andere marktverstoring voorgedaan die veroorzaakt werd door de problematiek van de zogenaamde *bouwexport*.

Kort samengevat is de internationalisatie van de Nederlandse bouwbedrijven als volgt verlopen<sup>3</sup>. Nederlandse baggeraars namen van oudsher al een sterke positie in het buitenland in. In de jaren zeventig gingen de belangrijkste baggeraars fusies aan met het bouwbedrijf, waarbij de goede contacten benut werden om ook de bouwbedrijven aan het werk te helpen (men zegt wel: 'de baggervloot kroop het land op'). De sterke bedrijven die hieruit voortkwamen maakten in korte tijd een diversifikatieproces door waarbij in enkele gevallen projektontwikkeling, bouw, bagger, wegebouw, fabrikage en leidingbouw in één concern werden samengebracht. In deze concentratieperiode traden vijf ondernemingen op de voorgrond: de *Hollandse Beton Groep* (HBG), *Volker Stevin*, *Ballast Nedam*, *Boskalis* en *Bredero*. Van de Nederlandse bedrijven waren vooral deze vijf toegerust voor zeer grote projecten, waar in de jaren zeventig behoefte aan was. Toen de Nederlandse bouwexport in 1982 zijn hoogtepunt bereikte kwam deze voor 87 procent voor rekening van de genoemde vijf bedrijven. De grote vijf exporteerden in 1971 gemiddeld ongeveer 25 procent van hun totale jaaromzet. In 1982 was dat ongeveer 70 procent, maar in 1985 was het aandeel van de export bij de grote vijf al weer gezakt naar circa 50 procent.

De vijf grootste bouwconcerns zijn in de periode 1982-1986 ieder voor zich in ernstige moeilijkheden gekomen in het buitenland, meestal buiten Europa. In de ernstigste gevallen ging het om betalingsmoeilijkheden van derde wereldlanden (bijvoorbeeld Argentinië dat de verplichtingen aan Boskalis niet kon nakomen in een groot pijpleidingenprojekt). Behalve de financiële positie van ontwikkelingslanden speelt het inzakken van de energiemarkt en de

koersschommeling van de dollar een grote rol in de kalamiteiten. Er zijn echter ook veel andere problemen geweest met de grote vijf, problemen die te herleiden zijn tot onevenwichtige, snelle groei, alsmede tot organisatie- en managementproblemen.

Uit tabel 2 blijkt dat de vijf in drie jaar tijd een omzetverlies geleden hebben van gemiddeld 30 procent. Dit verlies kwam behalve bij Boskalis geheel voor rekening van de buitenlandse activiteiten.

*Omzetcijfers vijf bouwconcerns (in miljoenen)*

**Tabel 2**

	1982	1983	1984	1985	1982-1985
HBG	3.232	2.796	3.052	2.948	-284
Volker Stevin	3.056	2.344	2.094	2.015	-1.041
Ballast Nedam	2.518	2.072	2.525	1.983	-535
Boskalis	2.529	2.150	590	580	-1.949
Bredero	1.576	1.498	1.365	1.455	-121
totaal	12.911	10.860	9.626	8.981	-3.930

Bron: Jaarverslagen

Het valt te begrijpen dat de binnenlandse, of ruimer gesteld de Europese markt in de jaren zeventig minder interessant was voor de grote vijf. Vanaf het begin van de jaren tachtig wordt de binnenlandse markt weer interessant.

*Binnenlandse omzetcijfers (in miljoenen guldens)*

**Tabel 3**

	1982	1983	1984	1985	82-85	84-85
HBG	1.380	1.426	1.642	1.622	+242	-20
Volker Stevin	1.295	1.245	1.320	1.307	+12	-13
Ballast Nedam	525	486	568	544	+19	+19
Boskalis	386	425	88	182	-204	+94
Bredero	588	570	630	646	+58	+16

We zien dan ook in tabel 3 dat de binnenlandse omzet met name voor HBG en voor Bredero in de periode 1982-1985 weer groeit. Aangezien het grootbedrijf *gemiddeld* slechte omzetresultaten behaalde in die periode (tabel 1), kunnen we de volgende konklusie trekken. De grote concerns hebben in de jaren tachtig geprobeerd om de dalende omzet in het buitenland te compenseren met

versterkte acquisitie op de binnenlandse bouw- (en bouwindustrie)-markt. Dit zal ten dele gelukt zijn doordat deze bedrijven de organisatie hebben aangepast aan de minder grootschalige bouwkultuur in ons eigen land. Ten dele ook door de technische superioriteit. Bovendien zullen HBG, Volker Stevin, Ballast Nedam en Bredero ook geskoord hebben doordat zij genoeg namen met lage winsten (of zelfs verliezen) op aangenomen werken. Dat betekent dat de genoemde bedrijven een sterke en negatieve invloed hebben uitgeoefend op de prijsvorming in de aannemerswereld, met soms verwoestende gevolgen voor andere grote bouwbedrijven die minder financiële reserves hadden.

Er is in de jaren 1982-1985 een tangbeweging gemaakt in de bouw. Enerzijds zagen kleine en middelgrote bedrijven kans om te groeien, dankzij lagere loonkosten en een goedkopere organisatie. Anderzijds kochten zeer grote ondernemingen zich een positie op (deel)markten waar zij tot voor kort weinig interesse toonden.

Deze situatie heeft niet alleen een groot aantal bouwbedrijven in moeilijkheden gebracht en voor koude sanering gezorgd, maar heeft ook zeer negatieve gevolgen gehad voor werknemers.

#### **Uitverkoop van bedrijven**

In bijlage A wordt een overzicht gegeven van de 17 grootste bouwondernemingen gerangschikt naar de omzet over 1985. Enkele bekende namen zijn de laatste tijd verdwenen of staan op het punt uit de top te verdwijnen.

Het meest bekend is in dit verband de geschiedenis van OGEM<sup>4</sup>. OGEM stond voor Overzeese Gas en Elektriciteitsmaatschappij. Deze onderneming presteerde het om in de jaren zeventig door overnames van bouw, metaal en handelsondernemingen een rekordgroei door te maken. In 1975 kwam aan dit avontuur een eind. OGEM ging in een lange reeks van schandalen ten onder en de meeste bedrijven kwamen weer op eigen benen te staan, anderen werden vermalen in de spilzucht en het wanbeleid van de OGEM-top. Met name het door OGEM overgenomen Nederhorst-koncern heeft onder deze gang van zaken te leiden gehad.

De kaarten zijn thans als volgt geschud. TBI-holdings verenigt de meeste bouw- en installatiebedrijven (TBI staat voor Techniek, Bouw en Installatie, en was één van de divisies die destijds onder OGEM viel). Het gaat om een zestal grote bouwbedrijven en een nog wat groter aantal industrie- en installatiebedrijven. TBI is nog altijd zeer groot (6.000 arbeidsplaatsen) en blijkt na de OGEM-avonturen in rustiger vaarwater terecht te zijn gekomen.

Voor het overige zijn OGEM-Nederhorst bedrijven overgenomen door het aannemingsbedrijf Van der Vorm en door HBG. Er zijn nog meer voormalige OGEM-bedrijven actief op de bouwmarkt. In het algemeen zijn het succesvolle regionale bedrijven, soms nog onder de oorspronkelijke leiding funktionerend. Achteraf gezien hadden deze bedrijven OGEM niet nodig.

Na OGEM zijn achtereenvolgens Volker Stevin, Boskalis, Ballast Nedam en Bredero in ernstige problemen geraakt. Boskalis heeft de problemen alleen door het verkopen van de meeste dochterbedrijven kunnen overleven. De bouwbedrijven van Boskalis zijn samengegaan onder de naam IGB-holding. IGB was al een sterk en famous bouwconcern toen het door Boskalis werd overgenomen. Het bedrijf heeft zich enkele jaren slecht binnen de Boskalis-organisatie kunnen handhaven, is in 1984 weer verkocht aan de direktie van de werkmatschappij en nam in 1985 ook de overige bouwbelangen van Boskalis over. Inmiddels is Boskalis weer een baggerbedrijf en IGB neemt de veertiende plaats in op de lijst van grootste bedrijven. Een situatie die niet zoveel verschilt van die van 1970. In grote lijnen kan hetzelfde gezegd worden van de Verenigde Bedrijven Bredero.<sup>5</sup>

De belangrijkste achtergronden van de hiergenoemde financiële debacles zijn steeds dezelfde. Steeds gaat het om *onvoorziene* problemen in het verre buitenland en meestal ook mosterverliezen in de sfeer van het onroerend goed. In het algemeen worden de grootste verliezen geleden op het *onbekende terrein* waarop deze bouwconcerns zich meenden te moeten begeven. Voor Volker Stevin en

1. decimering van de afdelingen die vanuit Nederland belast zijn met de internationale bouw;
2. terug naar de oorspronkelijke aktiviteit: voor Boskalis was dit baggeren, voor Bredero bouwen, voor Volker Stevin natte waterbouw en wegenbouw;
3. heroriëntering op een kleinere schaal van werken met de daarbij behorende vervanging van de leiding en verandering van de organisatiestructuur.;
4. massa-ontslag op het niveau van de centrale koncerndiensten;
5. verkoop van dochters zoals fabrieken, ingenieursbureaus, gespecialiseerde bouwbedrijven (heiverken, grondboorbedrijven), laboratoria, automatiseringsbedrijven.

---

5 Bredero had sedert de jaren dertig een sterke positie in de bouwmaterialen-industrie. Een beroemd produkt was bijvoorbeeld het b2-blok. De laatste jaren kocht Bredero op grote schaal steen-

fabrieken, keramische industrieën enzovoort; deze werden ondergebracht in een joint-venture met het Engelse Redland concern.



Boskalis waren dit projecten in de energie- en pijpleidingensektor, voor Bredero de spekulatieve vastgoedsektor.

De oplossingen waarvoor gekozen wordt tonen een sterke parallel: We zien dat de know how die binnen de concerns was opgebouwd voor een belangrijk deel wordt afgestoten (een combinatie van 1, 4 en 5). Voor een gedeelte gaat deze kennis voor Nederlandse bedrijven verloren, waarschijnlijk voorgoed. Voor een gedeelte blijft de kennis en de exportpositie bestaan bij de soms nog zeer grote verkochte onderdelen, of omdat nieuwe bedrijven gesticht worden door werknemers, die de ervaringen na hun ontslag meenemen.

De problemen van de grote internationaal georiënteerde bouwbedrijven lijken in zekere zin op die van de Nederlandse scheeps- en machinebouw. De markt is -internationaal gesproken- slecht, de potentiële afnemers zijn ontwikkelingslanden die betalingsproblemen hebben, in eigen land is een verzadiging opgetreden. Kijkend naar de organisatie van de bedrijven doen zich ook parallellen voor. De bedrijven zijn in een betrekkelijk korte tijd gegroeid doordat gerekend kon worden op een inhaalvraag in het buitenland (oliedollars). In het moederland bevonden de bedrijven zich in het beschermde milieu van diverse overheidssubsidies. Voor de bouw geldt daarbij nog in het bijzonder dat de grote aannemers jarenlang weinig aan onderzoek en ontwikkeling (R&D) hebben uitgegeven. De know how die voorhanden was is ingezet op de grote en lopende projecten. Nieuwe projecten die wat meer aangepast zijn aan de maat van de jaren tachtig zijn door de bouwconcerns onvoldoende of in een te laat stadium ontwikkeld.

### **3 Trends: Groeien in stagnerende markt**

---

In bijlage 2 wordt een prognose gegeven van de bouwproductie tot 1991. We zien dat een omzetsdaling wordt verwacht met betrekking tot de nieuwbouw van woningen, de grond- weg- en waterbouw en de nieuwbouw ten behoeven van de overheid. De meeste groei wordt verwacht in de sektor gebouwen voor bedrijven en in het onderhoud. Men verwacht een groei van de totale bouwproductie met 1,7 procent per jaar, van 48,8 miljoen (1986) tot 52,2 miljoen (1991)

De prognoses van de overheid wijken vaak sterk af van (en zijn optimistischer dan) de werkelijkheid. Een belangrijk verschil is altijd de continuïteit. Grote problemen in het verleden inzake de bouwrijverheid werden niet zozeer veroorzaakt door structurele verschuivingen, maar veeleer door de diskontinuïteit, waardoor er dan weer perioden van spanningen waren, dan weer perioden van excessieve werkloosheid. Uit de prognoses voor de komende vijf jaren valt in grote lijnen een voortzetting van de al enige jaren

herkenbare trend af te lezen: meer onderhoud, minder seriematige (woning)bouw. Daarnaast moet rekening gehouden worden met een minder nadrukkelijke rol van de overheid in de bouwproductie. Wat is de reactie van de bouwbedrijven op de prognoses? We kijken in dit artikel in de eerste plaats naar het strategisch beleid van de afzonderlijke ondernemingen. Eerst gaan we na welke initiatieven genomen zijn (of soms: aangekondigd worden) met betrekking tot het betreden van nieuwe markten. Vervolgens wordt nagegaan op welke manier de organisatie van de bedrijven is of wordt aangepast aan de nieuwe (markt)ontwikkeling. Ik baseer mij ten dele op ervaringen van kaderleden van de Bouw- en Houtbond FNV, soms rechtstreeks, soms via bestuurders van de bond. Daarnaast baseer ik mijn konklusies op dokumentatie die te verkrijgen is via een aantal vakbladen voor de bouwnijverheid, advertenties, beurzen en prospectussen en op trends die gesignaleerd worden in jaarverslagen van ondernemingen. Bijlage 3 vermeldt twintig grote en snel groeiende bouwbedrijven.

#### **Op zoek naar nieuwe markten**

Voor de wegebouwbedrijven hebben veel hinder ondervonden van de genoemde diskontinuiteit. Wegbouw ligt politiek en maatschappelijk gevoelig. Bovendien is het type bedrijf (voor zover het gaat om grootschalig werk) kapitaalintensief en onderhevig aan seizoeninvloeden en pieken. Dit zal de belangrijkste achtergrond zijn geweest voor nieuwe initiatieven, die we in de wegebouw al wat langer zien dan in de rest van de bouw.

De meest bekende nieuwe markt is die van de bodemsanering. Het ligt voor de hand dat de wegebouwers de transportmiddelen proberen in te zetten bij de ontgraving van giftige grond. We zien echter ook toenemende investeringen in reinigingsinstallaties. Min of meer aansluitend op de bodemsanering zien we recycling-activiteiten opkomen. Gedacht moet worden aan hergebruik van asfalt, puinvernietiging, houtvergassing. We zien daarbij een ontwikkeling van ontgraven, transporteren en dergelijke naar specialistische bewerkingen waarbij soms eigen vindingen gebruikt worden. Aan dergelijke activiteiten zijn overigens grote problemen verbonden, waarbij het niet alleen gaat om milieu- en hinderproblematiek, maar ook aan de gevaren met betrekking tot de gezondheid van werknemers. Op het hele gebied van onderhoud, sloop, reiniging en herstel vinden we talloze gezondheidsrisico's voor werknemers. Heroriëntatie van bedrijven op deze terreinen zal ook een nieuwe inzet van de vakbeweging ten aanzien van de arbeidsomstandigheden vereisen.

Verwant aan bodemsanering en recycling zijn slibverwijdering (havens, rivierbodems), slibzuivering en oppervlaktewaterreiniging. Hoewel de baggerbedrijven zeker niet het voortouw genomen hebben op dit gebied zien we hier en daar initiatieven, onder meer van Boskalis. Boskalis participeert ook in technologieprojecten op dit terrein in EG-verband. Een veel grotere (en arbeidsintensieve) markt is het industrieel onderhoud. Veel bouwbedrijven voeren van oudsher werkzaamheden uit op grote industriële lokaties (bij Shell, de NAM, Hoogovens, de havens) en sommige daarvan zijn zich al in een vroeg stadium gaan toeleggen op industrieel onderhoud. Het gaat dan om activiteiten die meestal niet met de bouwnijverheid geassocieerd worden, zoals tankcleaning, onderhoud van leidingen, technische installaties en ovens.

Zoals gezegd zijn het met name de wegebouwbedrijven die zich het actiefst hebben getoond.

Alle grote wegebouwers hebben een eigen dochteronderneming voor industrieel onderhoud en/of een dochteronderneming op het terrein van de recycling/bodemreiniging. Het verst hierin zijn NBM, Heijmans, Volker Stevin, Troost, Mourik en Co, en Vermeer Verenigde Bedrijven. NBM en Volker Stevin behoren tot de concerns. Beide zijn al in de jaren zeventig in hardnekkige groei-problemen terechtgekomen, vervolgens sterk afgeslankt door verkoop van dochters en ze ontwikkelen zich nu langzaam in de richting van nieuwe markten en technisch geavanceerde produktieprocessen, Troost, Mourik en Co. en Vermeer behoren tot de snelle groeiers en zijn te vinden in bijlage 3.

### **Nieuwe technologieën**

Een belangrijke kennisintensieve ontwikkeling in de bouw is de produktie en toepassing van nieuwe materialen. Op het terrein van de kunststoffen gaan de ontwikkelingen zeer snel. Voor de bouw gaat het dan om toepassingen die leiden tot lichtere konstrukties, energiebesparing, besparing op onderhoud, flexibiliteit (bijvoorbeeld verplaatsbaarheid van wanden in een woning) en kwaliteitsverbetering. Ook de onderhoudsmarkt vraagt om toepassing van een skala aan nieuwe produkten.

Mijn indruk is dat de bouwbedrijven zich in de jaren vijftig en zestig aktiever toonden op het terrein van de materialenontwikkeling dan nu.<sup>6</sup> De in de vijftiger jaren opgerichte Vereniging van Systeem-bouwers was een belangrijke bron van kennisverbreding ten aanzien van nieuwe technologie, in het bijzonder ook van industriële technologie. In de concentratieperiode zien we dat bijna alle grote

bouwers fusies aanging met producenten van bouwmaterialen dan wel zelf fabrieken oprichtten. In de uitverkoopperiode zien we dat in bijna alle gevallen tot afstoting van fabrieken is overgegaan. Typierend is dat DSM in de zestiger jaren een complete bouwdivisie heeft gesticht en aangekocht, waartoe ook enkele geavanceerde bouw-industrie- en ontwikkelingsbedrijven behoorden. Met de verkoop van de bouwdivisie twee jaar geleden zijn de industriebedrijven weer los van de bouwbedrijven komen te staan. Eerst gingen de industrieën nog over in handen van Bredero, een concern dat een zekere faam had verworven op het gebied van de materialentechnologie. Pijnlijk genoeg heeft Bredero de belangrijkste industrieën in binnen- en buitenland moeten afstoten.

Mijn indruk is dat de aannemingsbedrijven slechts een zeer bescheiden rol vervullen in de vernieuwing van materialen en de daarbij behorende productieprocessen. Dit terrein is of ondergwaarderd of van lieverlee uit handen gegeven. Vernieuwing van bouwmaterialen gebeurt vooral door grote (chemische) bedrijven, door gespecialiseerde konstruktie- en industriebedrijven (Polynorm, stalen kozijnen), door kleine advies- en ontwerpbedrijven en door handelsbedrijven (Braat bouwstoffen) die de kennis waarschijnlijk grotendeels uit het buitenland halen. Ook TNO speelt hierbij een belangrijke rol.

De kans op een voorhoederol in de materialenontwikkeling is dus door de bouwbedrijven vooralsnog gemist. Dat neemt niet weg dat er op de bouwplaats steeds meer met nieuwe bouwstoffen gewerkt wordt.

Toepassing van computers in de bouwnijverheid begint zich net als in andere bedrijven steeds meer te verbreiden. We zien uiteraard mikrocomputers en tekstverwerkers voor administratieve doeleinden. Daarnaast wordt in de toelevering, vooral door de kleinere series, de behoefte gevoeld aan flexibele automatisering. Hierdoor kan sneller worden omgeschakeld, zonder voorraden worden geproduceerd en volgens een strak tijdschema worden geleverd (*just-in-time* produktie). Specifieke bouwprogramma's met betrekking tot automatisering vinden we op het terrein van het ontwerp (CAD-programma's), konstruktieberekenen en kalkuleren. Ten behoeve van een snellere verbreiding van deze arbeidsbesparende technieken wordt door de grote aannemers aangedrongen op standaard bestekafspraken en standaard maatvoeringstechnieken.

### **Nieuwe specialisten**

De belangrijkste kleinschalige innovaties in de bouw hebben

betrekking op instandhouding van de gebouwde omgeving. De omvang van de werkvoorraad die er op dit terrein ligt is zeer groot. Voor de werkgelegenheid is de ontwikkeling op dit terrein dus erg belangrijk. Ook de instandhouding van woningen is van belang. Hierbij zijn er grote schaalverschillen. Enkele grote aannemers hebben de laatste jaren geïnvesteerd in een afdeling 'planmatig onderhoud en beheer'. Het doel is om kontrakten te verwerven van grote woningkoöperaties, beheersmaatschappijen en overheden. Met behulp van een goede kennis van de bouw, een uitvoerige dokumentatie en een kalkulatie- en budgetteringsprogramma kan men een goede service verlenen aan de eigenaar, waarbij zoveel mogelijk onderhoud volgens plan wordt verricht (in tegenstelling tot akueel onderhoud). Er komen verschillende organisatievormen voor:

- woningkoöperaties doen zelf aan planmatig onderhoud;
- er zijn gespecialiseerde adviesbureaus;
- enkele aannemers hebben zich op dit terrein ontwikkeld en doen het onderhoud ook zelf.

IBC in Best (bij Eindhoven) is een goed voorbeeld van een grote onderneming die zich op dit terrein ontwikkeld heeft.

Er zal altijd akueel onderhoud blijven in de bouw. Om die reden hebben een aantal bouwbedrijven een 24-uurservice ontwikkeld ten behoeve van woningkoöperaties en grote eigenaren. Een voorbeeld van een grote onderneming, die op die manier tot de kleinschalige regionen van het bouwen doordringt is Heddes Bouw.

In de utiliteitsbouw zien we een vergelijkbare ontwikkeling. Aannemers gaan optreden als huismeester in (grote) kantoren, ziekenhuizen en bejaardenwoningen. De aannemer beheert dan het gebouw en is tevens verantwoordelijk voor alle onderhoud.

Nieuwe specialisten vinden we ook onder schilders-, coating-, gevelbescherming- en betonreparatiebedrijven. Met name de betonreparatie leek enige tijd geleden een hausse-bedrijfstad te worden.

We zien dat ook de grote bedrijven interesse tonen: Amstelland Concernbeheer kocht Batex, één van de grootsten op dit gebied. HBG stichtte Torkret. In het algemeen is er een goede kans voor bedrijven die uit de aannemerij komen om zich tot specialist op dit terrein te ontwikkelen. We vinden hier veel midden- en kleinbedrijf, dat op eigen kracht kon overschakelen naar een nieuwe markt.

Interessant is ook het gespecialiseerde bedrijf op het gebied van funderingen, kleinschalige waterhuishouding, bronbemaling, bodemonderzoek en dergelijke. Veel bedrijven van dit type zijn verkocht door de concerns en er is nu eenmaal veel werk (en kennis) op dit terrein in Nederland.

Tenslotte zijn er veel kleinschalige bedrijven die zich ontwikkeld hebben tot gespecialiseerd inbouw- of afbouwbedrijf.

### Veranderende organisatie

In de voorafgaande paragraaf over nieuwe markten hebben we gezien dat het grootbedrijf zich op kleinschaliger werk begint te oriënteren. Daarmee komen deze bedrijven op markten, die vroeger exclusief terrein waren voor kleine bedrijven en op markten die de laatste jaren aan betekenis winnen. Wat betekent dit nu voor de organisatie van deze bedrijven? Er doen zich verschillende trends voor.

Ten eerste neemt het aantal afzonderlijke vennootschappen binnen één moedermaatschappij sterk toe in de bouw. De achtergrond zal zijn: risikospreiding en delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Ten tweede zien we de uitbesteding toenemen. Steeds meer bedrijven besteden een deel van het werk uit aan onderaannemers, Traditioneel zijn dit gespecialiseerde bedrijven (heiers, vlechters, schilders, dakdekkers), maar de laatste jaren zien we dat een steeds groter deel van het eigenlijke bouwen (timmerwerk, betonstorten) wordt doorgegeven aan derden. Ook zien we dat een aantal bedrijven bij voorkeur optreedt als 'general contractor', wat wil zeggen dat men enerzijds de contracten afsluit met opdrachtgever of financier en anderzijds met een veelheid van onderaannemers.

De laatste jaren zijn er veel bouwplaatsen van ondernemingen die zelf niet of nauwelijks op het objekt aan het werk zijn, maar wel de directie voeren. Dit betekent dat alle risico's kunnen worden afgewenteld op onderaannemers, die de tekorten weer afwentelen op werknemers (vooral bij een slechte arbeidsmarkt).

Sociaal gesproken betekent toenemende onderaannemerij minder controle mogelijkheden en soms ook wel verdeeldheid onder werknemers. Onderaanneming is niet populair onder de vakbondsleden. Naast de uitbesteding kent men in de bouw de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Veel werknemers hebben een contract voor de duur van een bouwproject. Ook dit verschijnsel neemt de laatste jaren sterk toe, onder andere volgens het EIB<sup>7</sup>. Hiermee hebben we dan een derde karakteristiek van de arbeidsorganisatie van de jaren tachtig.

Is het nu zo, dat de bedrijven die het goed doen op de markt vaker dan andere bedrijven met onderaannemers werken, tijdelijke contracten afsluiten, enzovoort? Anders gezegd: is er sprake van een trendsettende groep aannemers die een geflexibiliseerde arbeidsorganisatie hebben opgebouwd en die mede daardoor kans ziet om het wat meer traditionele bedrijf te verdringen? Het antwoord op deze vraag is moeilijk te geven. Aan de ene kant zien we snel groeiende bedrijven die er inderdaad in geslaagd zijn om met een

minimale vaste kern van eigen personeel te werken. De bedrijven Noordlander, De Vries, Heijmering en Zeister Bouwbedrijf (inmiddels failliet) doen vermoedelijk aan general contracting. Deze bedrijven zetten per werknemer veel meer om dan de gemiddelde aannemer in de burgerlijke en utiliteitsbouw ( 250.000 per werknemer per jaar).

Aan de andere kant is er ook weer een trend om meer met eigen personeel te werken<sup>8</sup>. De kwaliteit die gevraagd wordt en met name de kleinschaligheid staan niet altijd toe om met grote aantallen specialisten op één lokatie te werken. Dit leidt tot afstemmingsproblemen, wachttijden en kwaliteitsverlies en is dus kostenverhogend. We zien dan ook dat sommige bedrijven alweer terugkomen van de ver doorgevoerde arbeidsdeling. Deze bedrijven zoeken de flexibiliteit niet meer in de uitbesteding, maar juist in de taakverbreding van de werknemer. In dit verband wordt wel over de multifunctionele vakman gesproken. Naar mijn mening is deze richting ook om sociale redenen te verkiezen boven de uitbesteding. Vaste arbeidsplaatsen, continuïteit in werk en inkomen en een bredere werktaak zijn basiselementen voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de bouwnijverheid.

### **Dubieuze praktijken**

In de bouw zijn er altijd bedrijven geweest die op gespannen voet leefden met de sociale wetgeving. Koppelbazenproblematiek, ontduiking van de belastingwetgeving, niet naleven van de CAO zijn bekende fenomenen in de sociale praktijk van de vakbeweging in de bouw. Is de verloedering toegenomen tijdens en na de crisis van 1982? In het algemeen wordt aangenomen van wel. Er zijn grote campagnes geweest in 1982-1984 en eigenlijk nog steeds om met name de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden in overeenstemming te brengen met de CAO en overige regelgeving. Ook is er behoorlijk werk gemaakt van de wetgeving die bedoeld is om de onderaannemerij te controleren (Wet Ketenaansprakelijkheid). Dit zal zijn uitwerking niet helemaal gemist hebben. Desondanks is het overtreden van wetten en regels nog altijd een sleutel tot succes voor sommige bouwbedrijven. In dit verband is het ook tekenend dat een aantal snelgroeiende bouwbedrijven nu niet bepaald bekend zijn vanwege hun vernieuwende kracht. Zo zijn een aantal van de bedrijven genoemd in bijlage 3 binnen de Bouw- en Houtbond FNV eerder bekend vanwege de conflicten en vanwege het anti-vakbondbeleid. Zo waren er met 12 van de 20 bedrijven conflicten over het oprichten van een ondernemingsraad.

#### **4 Vakbondsvraagstukken: drie dilemma's**

---

Voor de vakbeweging zijn er een aantal dilemma's voortvloeiend uit de hierboven geschetste ontwikkeling. De Bouw- en Houtbond FNV heeft weinig traditie in de *ondernemingsgewijze* belangenbehartiging. De bond is wel sterk tegenwoordig in de *bedrijfstak*, kent een hoge organisatiegraad, veel verenigingskader en sterke plaatselijke afdelingen. Ook neemt de bond een sterke positie in in de landelijke overlegorganen zoals het bouwberaad, de vakopleiding enzovoort. De CAO-en zijn vrijwel allemaal landelijke (dus geen ondernemingsgewijze) contracten.

In de bouw kennen we 'kontaktpersonen' (vastgelegd in de CAO) in ondernemingen en op grote werken, maar bedrijfsledengroepen bestaan eigenlijk niet, uitgezonderd in enkele fabrieksmatige bedrijven. Ook de ondernemingsraden vertegenwoordigen geen grote macht omdat ze eigenlijk alleen in het grootbedrijf voorkomen en omdat de bouw nu eenmaal meer een bedrijfstak is dan een verzameling op zichzelf staande ondernemingen.

#### **Maatwerk**

Door de grote problemen in de concerns is de Bouw- en Houtbond FNV de laatste jaren meer aandacht gaan besteden aan de problematiek van het grootbedrijf. Bij de meeste concerns functioneren concernkadergroepen en bestaat rechtstreeks contact tussen bond en ondernemingsleiding. Het is echter nog niet zover dat er rechtstreeks CAO-contracten worden afgesloten. Het is ook de vraag of dit in de toekomst zal gebeuren, omdat de werknemers en de bond belang hebben bij één overeenkomst voor de gehele bedrijfstak. Zodra contracten die hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid omvatten worden afgesloten met een gedeelte van de werkgevers zal de solidariteit binnen de bedrijfstak op het spel komen te staan. Een sterke decentralisatie is niet in het belang van werknemers.

Tegelijkertijd wordt de vakbeweging in de bouw gedwongen om meer dan nu aandacht te besteden aan het ondernemingsbeleid, dus aan de afzonderlijke bedrijven. De nieuwe technologieën, de arbeidstijdverkortening en de kwaliteit van de arbeid vergen een verdieping van het vakbondswerk, per afzonderlijke onderneming. In het algemeen zijn bij de grote en zeer grote bedrijven de voorwaarden aanwezig om dit 'maatwerk' te leveren. Een mogelijkheid is het afsluiten van aanvullende contracten (aanvullingen op de landelijke CAO) waarin afspraken worden gemaakt omtrent werkgelegenheid, technologiebeleid, kwaliteit van de arbeid, opleidingen en eventueel sekundaire



arbeidsvoorwaarden. Het zou een stap vooruit zijn voor de bedrijfstak als de grote ondernemingen een dergelijk kontrakt willen afsluiten in plaats van het nu zo veel gebruikte 'sociale plan' bij reorganisaties. In plaats van kontrakten met individuele ondernemingen valt eventueel te denken aan een afzonderlijk kontrakt tussen vakbonden en grootbedrijf (koncerns). Ook hierbij zou moeten gelden: in aanvulling op de bestaande CAO.

### **Kleinschaligheid**

Een tweede dilemma vormt het omzetverlies van de grote bedrijven ten koste van het midden- en kleinbedrijf. Algemener gesteld: de toenemende kleinschaligheid van de bouw. De Bouw- en Houtbond FNV is in de eerste plaats lokaal georganiseerd en heeft in die zin wel een goede organisatie voor een bedrijfstak met veel kleinbedrijf. Maar waar het gaat om machtsvorming is de bond natuurlijk sterk georiënteerd op de grote ondernemingen. De grote ondernemers domineren in de organisaties en in alle vertegenwoordigingen van werkgevers (vakopleidingen, bedrijfsgezondheidszorg etcetera). Bovendien zijn ook de werkgeversorganisaties zelf 'piramidaal' opgebouwd. Voor het midden- en kleinbedrijf is er het Nederlands Verbond voor Ondernemingen in het Bouwbedrijf (NVOB), een sterk regionaal opgezette branche-organisatie waar overigens ook grote bedrijven lid van zijn. Voor de grote aannemers is er de Nieuwe Vereniging voor het Aannemingsgrootbedrijf (NIVAG) met ongeveer 300 leden. De zeer grote en geavanceerde ondernemingen zijn daarnaast in meerderheid lid van Progresbouw met ongeveer 35 leden. Progresbouw is vooral belangrijk voor de technologie en de bedrijfsvoering.

Het valt niet te voorspellen of de veranderingen in het grootbedrijf uiteindelijk ook gevolgen zullen hebben voor de (kracht en het gezag van de) werkgeversorganisaties.

Ook de direkt macht van de vakbeweging op de arbeidsplaats geldt vooral het grootbedrijf. Bij de laatste staking (1985, 12.000 stakers op 450 objekten) speelde de kleinere schaal van bouwen al een rol; vergeleken met stakingen in de jaren zestig en zeventig. Maar toen was nog 60 procent van de stakers van objekten afkomstig die uitgevoerd werden door 12 koncerns en 90 procent van de stakings-objekten kon gerekend worden tot het grootbedrijf. Het is de vraag of de bond dit soort stakingen ook in de toekomst zal kunnen organiseren. De bouw zal in de toekomst voor een deel een dienstverlenende bedrijfstak zijn, georiënteerd op (deels) kleinschalig onderhoud en beheer van de bebouwde omgeving.

### **Branchevervaging**

Een derde dilemma is gelegen in het langzaam maar zeker vager worden van de grenzen tussen de bedrijfstakken. Op de bouwplaats zien we steeds meer gespecialiseerde bedrijven, die eigenlijk niet bij een bedrijfstak in traditionele zin behoren. Een actuele discussie binnen de Bouw- en Houtbond FNV gaat dan ook over de werkingssfeer van de CAO's (de bond stelt zich ten doel om in principe alle bouwplaatspersoneel dat niet onder een andere bestaande CAO valt -bijvoorbeeld de metaal- onder de werkingssfeer van de CAO-bouwbedrijf, de schilders-CAO enzovoort te brengen).

Ook uit het oogpunt van machtsvorming is het nodig om konklusies te trekken uit de in dit artikel geschetste trends. De vakbeweging zal zijn positie in de bouw alleen kunnen versterken als er coördinatie tot stand komt tussen alle bouwdisciplines: van architect tot timmerman, van fabriekspersoneel tot bouwplaatspersoneel. Deze beroepsgroep vinden we nu nog in drie of vier FNV-bonden. Het is met name tegen deze achtergrond dat de Bouw- en Houtbond wil praten over de structuur van de FNV.

### **Organisatievormen**

Naast de al eerder genoemde vakbondskadergroepen bij de grote concerns is het nodig om bedrijfskadergroepen op te richten met een regionale status. Hiermee is de afgelopen periode een nog bescheiden begin gemaakt in de bouw.

Het moet mogelijk zijn om aansluitend aan de plaatselijke dan wel regionale structuur van de bond groepen te ontwikkelen die kaderleden van diverse bedrijven en bouwwerken verenigen. Daarbij kan ingespeeld worden op het probleem dat veel werknemers geen vaste werkgever hebben, bij een onderaannemer werken, tijdelijk werk of (tijdelijk) helemaal geen werk hebben. Het komt er dan vooral op aan om kaderleden op te leiden voor deze contactfunctie (zij zijn kontaktpersoon, volgens artikel 40 van de CAO-bouwbedrijf). De werkzaamheden van de kontaktpersoon stellen hoge eisen aan de motivatie en de kennis/ervaring van deze persoon. Om te voorkomen dat de gehele opzet als een soort geatomiseerde structuur uit elkaar valt moet er veel aandacht besteed worden aan de groepsvorming op regionaal niveau. Hierbij wordt ook een zekere concurrentie onderzonden van de betrekkelijk gevestigde wereld van de plaatselijke afdelingen en de ondernemingsraden.

We praten hier over organisatievormen die eigenlijk niet zo bekend zijn in de Nederlandse vakbeweging. Vakbondsstructuren zijn óf plaatselijk of ondernemingsgewijs. Ik ben ervan overtuigd dat er

tegen de achtergrond van de flexibilisering en de vervaging dan wel hergroepering van bedrijfstakken gedacht moet worden aan regionale structuren of netwerken van kadergroepen. Dit kan een steun betekenen voor het vakbondskader in kleine bedrijven of op kleine werklokaties, vooral voor degenen die zich in willen zetten voor een betere arbeidssituatie.

**Bijlage 1** *Omzetcijfers bouwconcerns (1984-1985 in miljoenen) en werkgelegenheid (1985)*

	omzet 1984	omzet 1985	werknemers 1985
1. HBG	3.052	2.948	14.501
2. Volker Stevin	2.094	2.015	8.462
3. Ballast Nedam	2.525	1.983	6.718
4. Bredero	1.365	1.455	4.305
5. TBI-holdings	1.013	1.061	6.018
6. Wilma international	1.075	956	2.560
7. Amstelland Concernbeheer	887	823	2.534
8. Boskalis			
9. Ver. NBM-bedrijven	511	567	2.037
10. Ver. Heijmansbedrijven	493	527	2.118
11. BAM-holding	420	485	2.089
12. Van Wijnen-holdings	433	392	1.191
13. Van der Vorm Beheer	327	320	1.222
14. IGB	290	301	798
15. Structon Groep	266	289	1.574
16. IBC	253	259	961
17. Vermeer Ver. Bedrijven	250	274	1.165

Bron: Het Financieel Dagblad

*Productie bouwnijverheid 1982-1991, ontleend aan bouwprognoses  
1986-1991 ministerie VROM*

**Bijlage 2**

	1982	1983	1984	1985	1986	1985- 1991*
<b>Burgerlijk en utiliteit</b>						
Woningen nieuwbouw	10.070	10.450	10.800	9.500	9.550	-1,3
Herstel/verbouw	4.710	4.320	4.590	5.250	5.300	2,1
subtotaal woningen	14.780	14.770	15.390	14.750	14.850	0
Gebouwen overheid	2.250	2.120	2.110	1.920	1.950	-0,2
Gebouwen bedrijven	7.380	6.740	6.840	6.670	7.600	5,9
subtotaal utiliteit	9.630	8.860	8.950	8.590	9.550	4,7
<b>Totaal B&amp;U</b>	24.410	23.630	24.340	23.340	24.400	1,8
<b>Grond- Weg- en Waterbouw</b>	5.630	5.350	5.510	5.270	5.300	-1,2
<b>Totaal B&amp;U en GWW</b>	30.340	28.980	29.850	28.610	29.700	1,3
	1982	1983	1984	1985	1986	1985- 1991*
<b>Onderhoud</b>	9.180	9.300	9.420	9.590	9.900	2,9
<b>Totaal bouwnijverheid</b>	39.220	38.280	39.270	38.200	39.600	1,7
<b>Interne leveringen</b>	8.970	8.740	9.090	8.910	9.200	1,6
<b>Totaal bouw en leveringen</b>	48.190	47.020	48.360	47.100	48.800	1,7

\* Gemiddelde jaarlijkse mutatie

### Bijlage 3 Grote bedrijven met een groeiende omzet (in miljoenen gulden)

Bedrijf	1982	1983	1984	1985	omzet per werknemer x1000
Heddes Bouw-Berkhout	44	47	47	71	216
Heijmerink-Utrecht	-	-	37	55	364
Hobru Beheer-Hoensbroek	-	-	43	51	313
Hogenbirk-Laren	-	18	23	30	211
Hogenboom & Zn-Spijkenisse	88	69	71	100	124
IBB-Konder Groep-Leiden	51	75	78	81	267
IBC-Best	188	214	253	259	270
Janssen & De Jong-Roermond	-	169	188	210	233
Jongen-Schaesberg	69	70	107	84	278
Van Lee-Veghel	-	59	73	96	309
Mourik & Co Holding	-	144	156	182	142
Nelis Beheer-Haarlem	97	93	67	115	338
Noorlander Holding-Leiderdorp	81	85	116	138	424
De Ruiter Ver. Bedr.-Halfweg	42	40	44	49	109
Slavenburg's Bouw Beheer-Schiedam	72	69	77	84	289
Troost-Spijkenisse	107	102	109	123	115
Vermeer Ver. Bedr.-Hoofddorp	193	217	250	274	235
De Vries-Emmeloord	-	53	54	80	320
Wessels-Rijssen	102	106	143	195	220
Zeister Bouwbedr.-Zeist	-	18	60	73	619

\* Grond- weg- en waterbouw

Bron: Deze lijst is ontleend aan het overzicht dat jaarlijks gepubliceerd wordt door Het Financieele Dagblad, gebaseerd op jaarverslagen. De twintig genoemde bedrijven zijn de snelst groeiende bedrijven uit de bouwrijverheid, voor zover deze een jaarrekening deponeren bij de Kamer van Koophandel.

---

Over de bouwsector publiceerde TPE eerder:

Jaap Korpel, Jelle van der Meer en Fred van Zaalen, *De voor- geschiedenis van de problemen bij OGEM*, TPE 5/3

Laurens Slot en Vincent Vrooland, *Werk, WW, WAO, arbeidsmarktproblemen in de bouw*, TPE 4/2

Cees Weijers, *De internationalisatie-politiek van het Ogem-koncern*, TPE 1/4

Arend Stermerding en Herman Verbeek, *De Nederhorst-affaire*, TPE 1/1



**20ste jaargang -- nr. 4/5 : Crisis in het wereld-  
systeem; Operatie Doorbraak; I.O.; Staat, racisme  
en migratie; Marx en de welvaartstaat.  
Abonnementen 1987 : 550 fr. op ASLK nr.  
001-0867697-11 van Masereelfonds, Tweebruggen-  
straat 13, 9000 Gent**