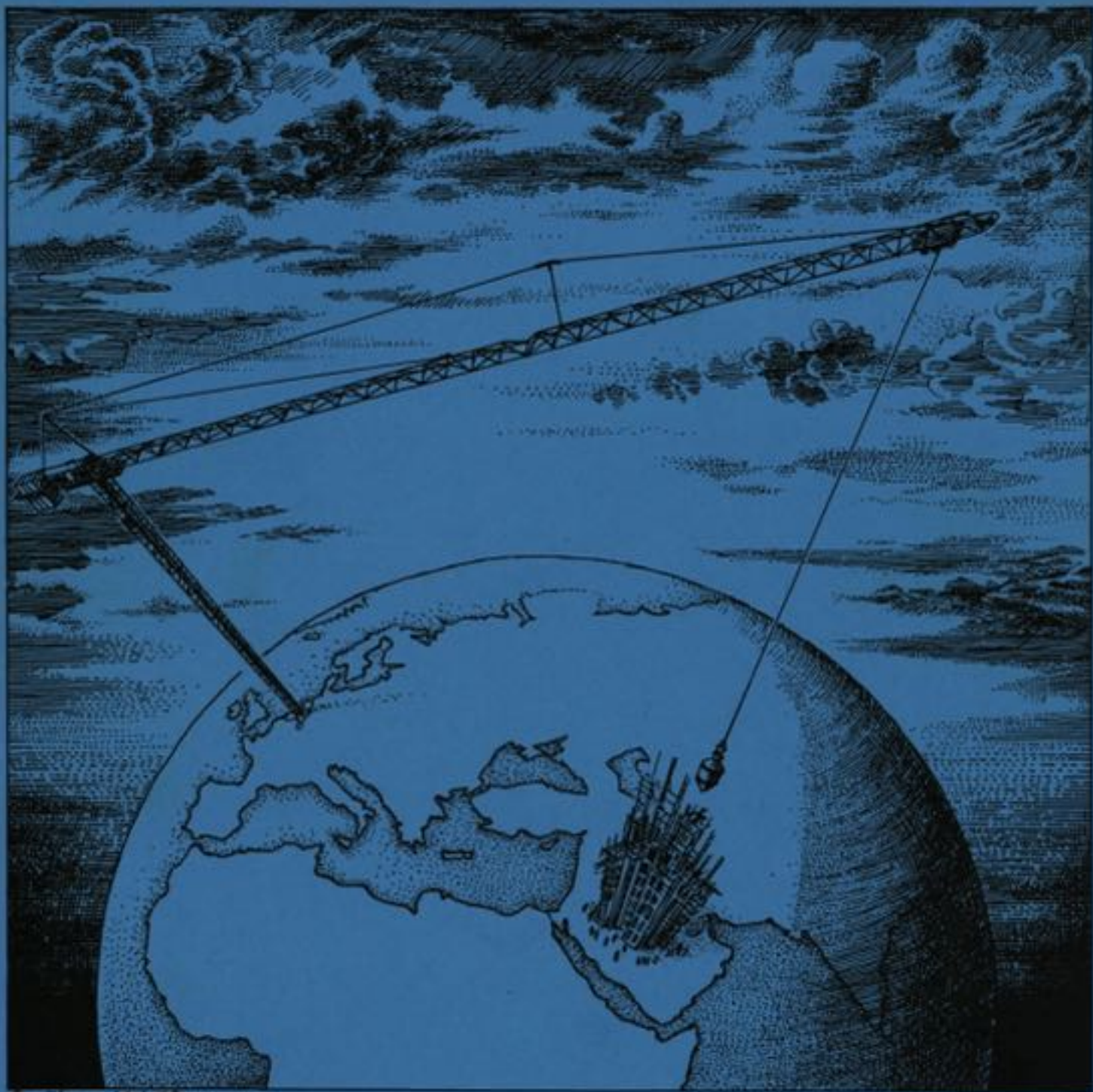


nov 1984

# Internationalisatie van de bouw



bouw- en houtbond fmv

**SOMO**

Stichting Onderzoek  
Multinationale Ondernemingen



INHOUDSOPGAVE	1	
Voorwoord	4	
Inleiding	5	
Conclusies van de diverse hoofdstukken	7	
<b>DEEL I</b>	<b>DE ALGEMENE KARAKTERISTIEKEN VAN DE BOUW, DE EFFECTEN OP DE NEDERLANDSE ECONOMIE EN DE ROL VAN DE OVERHEID</b>	12
<b>Hoofdstuk 1. TRENDS IN DE INTERNATIONALISATIE VAN DE BOUW</b>		
1.1. Een korte historische terugblik		14
1.2. Omvang en richting van de huidige internationalisatie: de fase vanaf 1970		18
1.2.1. De omvang van de internationale bouwomzet van Nederlandse bedrijven		19
1.2.2. De ontwikkeling van de buitenlandomzet naar sector		21
1.2.3. De regionale spreiding van de buitenlandomzet		22
1.2.4. Sectoromzet per regio		23
1.3. Conclusies hoofdstuk 1		25
<b>Hoofdstuk 2. VIJF MILJARDAIRS, EEN HELE TIJD NIETS, EN DAN EEN GROEP MILJONAIRES</b>		
2.1. De makers van de 10 miljard buitenlandomzet		26
2.2. De achtergronden van de internationalisatie bij de vijf grote concerns		29
2.2.1. De reacties op de ommekeer in het volume van de binnen- landse baggermarkt		30
2.2.2. Concentratie in de bouw		31
2.2.3. Het diversificatiebeleid		32
2.3. De ontwikkeling van de internationalisatie bij de vijf grote concerns		33
2.4. Conclusies hoofdstuk 2		39
<b>Hoofdstuk 3. ALGEMENE ECONOMISCHE GEVOLGEN VAN DE INTERNATIONALISATIE VAN BOUWBEDRIJVEN</b>		
3.1. Directe effecten van de internationalisatie		40
3.2. Indirecte effecten van de internationalisatie		42

3.3.	Effecten op de betalingsbalans	43
3.4.	Effect op het aandeel van de grote aannemers op de Nederlandse bouwmarkt	44
3.5.	Effecten op de werkgelegenheid	45
3.6.	Conclusies hoofdstuk 3	47
<b>Hoofdstuk 4. DE ROL VAN DE OVERHEID BIJ DE INTERNATIONALISATIE VAN DE BOUW</b>		
4.1.	Algemene overheidssteun voor de bouw	48
4.2.	Exportstimulering voor de bouw	49
4.3.	Kwantificering van deze overheidsmaatregelen voor exportbevordering	53
4.4.	Ondersteuning van bouwactiviteiten door het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking	54
4.5.	Internationale financieringsmogelijkheden	57
4.6.	Dekking van risico's: de Nederlandse Credietverzekering-Maatschappij, de NCM	58
4.7.	Belangenorganisaties en machtspositie van de bouwbedrijven	60
4.8.	Conclusies hoofdstuk 4	62
<b>DEEL II DE EFFECTEN VAN INTERNATIONALISATIE OP BEDRIJFSNIVEAU</b>		<b>63</b>
<b>Hoofdstuk 5. FINANCIËLE KANTEN VAN DE INTERNATIONALISATIE</b>		
5.1.	De financiële structuur van grote bedrijven	65
5.2.	Het gebruik van kapitaal binnen een concern	66
5.3.	De financiering van het concern	69
5.4.	Enkele aspecten van de veranderende financieringsstructuur van de concerns	71
5.5.	Conclusies hoofdstuk 5	72
<b>hoofdstuk 6. ORGANISATORISCHE ASPECTEN VAN DE INTERNATIONALISATIE</b>		
6.1.	De scheiding Nederlandse-buitenlandse activiteiten	73
6.2.	De afzondering van de Nederlandse werkmaatschappijen	75
6.3.	De uitholling van de "Nederland B.V."	78



6.4.	Beleids- en besluitvorming in geïnternationaliseerde concerns	79
6.4.1.	Interne informatiestromen als basis voor de besluitvorming	80
6.4.2.	De verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden	81
6.4.3.	De effecten van de internationalisatie op de besluitvorming	81
6.5.	De tendens tot een afgeslankte flexibele organisatie	83
6.6.	Conclusies hoofdstuk 6	85
<b>Hoofdstuk 7.</b>	<b>EFFECTEN OP DE WERKGELEGENHEID EN DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN</b>	
7.1.	Internationalisatie en omvang van de werkgelegenheid	86
7.2.	Verschuivingen in de samenstelling van het personeelsbestand	89
7.3.	Arbeidsvoorwaarden onder druk	92
7.4.	De positie van buitenlanders op buitenlandse projecten	94
7.5.	Conclusies hoofdstuk 7	97
<b>Hoofdstuk 8.</b>	<b>HET BELEID VAN DE BOUW- EN HOUTBOND FNV MET BETREKKING TOT DE INTERNATIONALISATIE VAN BOUWACTIVITEITEN.</b>	98
<b>Bijlage I</b>	De dochterondernemingen van de vijf grote concerns	103
<b>Bijlage II</b>	Punten waaraan gedacht moet worden, indien een werknemer voor zijn werkgever naar het buitenland uitgezonden wordt	107
<b>Bijlage III</b>	Buitenlandcontracten in de baggersector	108
<b>Geraadpleegde Bronnen</b>		137



## VOORWOORD

Jarenlang is de Nederlandse bouw bijna een volledig nationale aangelegenheid geweest. De bouw was bij uitstek een nationale bedrijfstak, zelfs het grootste deel van de bouwmaterialen kwam uit Nederland. Alleen in de baggersector lag dit anders.

In de jaren zeventig is dit veranderd. Er worden sinds die tijd grote buitenlandse orders binnengehaald door Nederlandse aannemers. Vooral in het Midden Oosten, maar steeds vaker ook elders. Aanleg van havens, wegen, vliegvelden, kunstmatige eilanden, bruggen, tunnels: de bouw internationaliseert.

Wat er nu precies gebeurt op al die buitenlandse werken, hoe de betreffende aannemers hun ondernemingen op het internationale werk afstemmen, in hoeverre de overheid de internationalisatie ondersteunt, hoe omvangrijk de internationale bouw is geworden en welke betekenis zij heeft voor de Nederlandse werkgelegenheid, hoe het met de arbeidsomstandigheden en rechtspositie van lokale en Nederlandse werknemers ter plekke is gesteld - op al deze vragen was nauwelijks een antwoord te geven. De informatie ontbrak of was versplinterd. Met behulp van een subsidie van de BOV FNV (BOV=Bewustwording Ontwikkelingssamenwerking Vakbeweging) is een onderzoek opgezet naar dit internationalisatieproces van de bouw. Het onderzoek is uitgevoerd door SOMO, de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen, en begeleid door de afdeling Scholing en Vorming van de Bouw- en Houtbond FNV.

Paul Elshof en Leo van Velzen, beide medewerker van SOMO, hebben het onderzoek verricht; zij zijn ook de auteurs. Het onderzoek heeft een inventariserend, beschrijvend en analytisch karakter. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van reeds bekende informatie, waar nodig is getracht de ontbrekende gegevens op te sporen, onder andere door gesprekken met betrokken werkgevers (en hun organisatie) en ambtenaren. Tijdens het onderzoek zijn ook gesprekken gevoerd met kaderleden van de Bouw- en Houtbond FNV, die werkzaam zijn bij de betreffende ondernemingen. Het onderzoek is een collectief produkt, waarvoor beide auteurs gezamenlijk verantwoordelijk en aansprakelijk zijn.

Aan het onderzoek heeft het bondsbestuur van de Bouw- en Houtbond FNV enige conclusies verbonden voor het vakbondsbeleid. Deze zijn als slothoofdstuk aan het onderzoek toegevoegd en zijn uiteraard voor verantwoordelijkheid van het bondsbestuur. Ten slotte bedanken wij een ieder die zijn medewerking aan dit onderzoek heeft willen geven.

Afdeling Scholing en Vorming,  
Bouw- en Houtbond FNV.



## INLEIDING

Het besluit om de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen de opdracht te verlenen een onderzoek te verrichten naar de internationalisatie van de Nederlandse bouwnijverheid is niet het gevolg van één specifieke aanleiding.

Die beslissing vloeit voort uit een aantal ontwikkelingen:

- de ervaringen in de afgelopen 10-15 jaren met de problemen die internationalisatie in de baggersector oplevert voor de werkgelegenheid en de arbeidsvoorwaarden van de baggeraars;
- de groei en de aandacht van de overheid voor de bouwexport gepaard gaand met een terugloop van overheidsuitgaven voor de bouw in Nederland;
- de ontslagen van honderden werknemers tengevolge van falend managementbeleid, waardoor omvangrijke verliezen in het buitenland ontstonden: de vakbond en de COR-en en OR-en worden in die situaties in een onmogelijke positie geplaatst;
- de constatering dat een steeds groter deel van het bouwgebeuren binnen de grote bouwconcerns zich aan het oog onttrekt, waardoor de belangenbehartiging op steeds meer aspecten van de arbeidssituatie geen greep meer heeft.

Dit zijn de belangrijkste aanleidingen om een onderzoek te laten verrichten naar de internationalisatie van de Nederlandse Bouw.

Op zich is dit geen nieuw verschijnsel voor de Bouw- en Houtbond FNV en voor zijn historische voorgangers, de bouwvakarbeidersbonden met hun verschillende namen. Zoals in het eerste hoofdstuk kort wordt aangegeven hebben namelijk met name in de natte waterbouw al vele generaties Nederlandse bouwvakkers in het verre buitenland gewerkt: de buitenafwerkers. En onder hen ontstond rond de eeuwwisseling het begin van vakbondswerk en organisatie om verbeteringen in de arbeidssituatie af te dwingen.

Die vorm van internationalisatie, uitzending van groepen baggeraars over de hele wereld om jaren lang van huis te zijn en ontelbare kubieke meters zand, slib en klei te verzetten, is al tientallen jaren lang een bekend gegeven.

Momenteel kent echter de internationalisatie veel meer vormen:

- allereerst de algenoemde vorm, uitvoering van bouwprojecten in het buitenland door een Nederlandse werkmaatschappij waarbij groepen personeel vanuit Nederland worden uitgezonden;
- de overname van bedrijven in het buitenland. Op hun beurt opereren deze nieuw verworven dochterbedrijven ook vaak in meerdere landen. Zo zijn bijvoorbeeld de HBG dochters in België CEI (Constructies Electriciteitswerken en Industrie) en in Engeland Nuttall en de Bredero-dochter Price in de VS in meerdere werelddelen actief;
- het opzetten van dochtermaatschappijen in diverse landen en werelddelen: soms als werkmaatschappij en soms als regiokantoor;
- internationalisatie vindt ook plaats door deelname in combinatiewerken en joint ventures voor één project. De betrokkenheid van het Nederlands bedrijf kan variëren van uitsluitend de inbreng van technologie en het verrichten van de managementtaken tot het praktisch volledig uitvoeren van een werk waarbij de partner in de joint venture alleen is opgenomen omdat de lokale overheid dat vereist.

De vormen waarin een aantal Nederlandse bouwbedrijven zich hebben geïnternationaliseerd zijn veel diverser dan tot voor een aantal jaren geleden het geval was.

Dit onderzoek was nodig, om de belangrijkste facetten van de internationalisatie, zoals die zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld, te analyseren.

Zo'n onderzoek was des te noodzakelijker omdat ondanks de vlucht die de internationalisatie in 10 jaar tijds heeft genomen er geen systematisch onderzoek is verricht naar de betekenis ervan voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid.

Dit onderzoeksrapport is daarom niet het laatste woord over dit onderwerp.



Het is een inventarisatie en analyse van het beschikbare materiaal. Op grond van de conclusies die getrokken zijn zal op diverse niveaus beleid gestalte moeten krijgen dat erop gericht is de belangen van de bij de internationalisatie betrokken werknemers zo goed mogelijk te behartigen.

Dit rapport is daarom slechts de eerste stap. In de discussie die voor de uitwerking en uitvoering van dat beleid nodig zijn, zal nieuwe aanvullende informatie een rol spelen.

De beleidskeuzes, die nu gemaakt zijn, zijn daarmee het begin van een lange weg. Internationaal staat ons daarbij hetzelfde doel voor ogen als voor de Nederlandse situatie: zo groot mogelijke werkgelegenheid onder zo gunstig mogelijke arbeidsomstandigheden voor een goede beloning.

Het onderzoek is in april 1984 afgesloten. Ontwikkelingen nadien, zoals bij Boskalis, zijn niet verwerkt, doch bevestigen enkele conclusies uit het onderzoek.

SOMO,  
november 1984

## CONCLUSIES VAN DIVERSE HOOFDSTUKKEN

### Conclusies hoofdstuk 1

- Internationalisatie is voor de Nederlandse bouw geen nieuw fenomeen. Voor 1970 werd al vaak op grote schaal in het buitenland gewerkt. Van groot belang is dat de internationale activiteiten van voor dat jaar in feite volledig voor rekening kwamen van de baggerbedrijven.
- De baggerbedrijven spelen op de wereldbaggermarkt een dominerende rol. De omvang van hun buitenlandomzet is vooral afhankelijk van de behoefte aan baggerwerken op wereldschaal.
- De bedrijven uit de baggersector hebben in de periode vanaf 1970 als trekpaard gefunctioneerd voor de internationalisatie van andere bouwsectoren.
- De snelle groei van de buitenlandomzet in eerste instantie bij de baggerbedrijven in het begin van de jaren '70 hangt nauw samen met de afloop van de voornaamste baggerwerken in Nederland en het bijna gelijktijdig stijgen van de baggermarkt elders.
- Vanaf het midden van de jaren '70 groeit zowel absoluut als relatief het aandeel van de buitenlandomzet van de GWW en B. en U. sectoren.
- De laatste jaren steeg het relatieve belang van de buitenlandomzet ten opzichte van de binnenlandse produktie. In 1982 bedroeg de buitenlandomzet bouw ongeveer 10 miljard gulden: dat betekent een omvang van 40% van de 23 miljard bouwproduktie van werken groter dan f 20.000 in dat jaar in Nederland.  
Het geeft het grote belang van de buitenlandse bouwmarkt aan voor de in het buitenland opererende bedrijven.
- In 1983 daalde na tien opeenvolgende jaren stijging de buitenlandomzet voor het eerst. Die daling was tegelijk een aanzienlijke daling: minimaal met 2 miljard (dat wil zeggen minimaal met 20%). Gevolg: een toenemend belang bij het behouden van een zo groot mogelijke basisomzet. Dat betekent een verscherpte concurrentie.

### Conclusies hoofdstuk 2

- De buitenlandomzet van Nederlandse bouwbedrijven komt voor rekening van een heel klein aantal bedrijven, dat voor het grootste deel lid is van de NABU.
- De vijf grote concerns, namelijk Ballast Nedam, Boskalis, Bredero, HBG en Volker Stevin nemen van de totale buitenlandomzet in 1982 van 10 miljard gulden 87% voor hun rekening: een heel ver doorgevoerde concentratie.
- Met betrekking tot het ontwerp- en advieswerk (de ingenieursbureaus) geldt voor de buitenlandomzet hetzelfde. Een handjevol bureaus neemt het leeuwendeel van de buitenlandomzet voor zijn rekening. Dat zijn vooral DHV, Haskoning en ILACO/Euroconsult.
- Naast de genoemde bedrijven zijn in het buitenland overwegend enkele "kleinere" baggerbedrijven actief. In omvang hebben ze een veel kleinere buitenlandomzet dan de vijf grote, maar in een aantal gevallen is hun mate van internationalisatie groter.
- De sterke mate van concentratie van de totale buitenlandomzet binnen de vijf grote concerns betekent niet, dat hun aandeel in de binnenlandse omzet is teruggelopen. De vijf grote hebben zowel een sterke groei in hun buitenlandomzet weten te realiseren als een gezamenlijk aandeel van tegen de 20% van de totale Nederlandse bouwproduktie van werken groter dan 20.000 gulden weten vast te houden.
- De grote concerns hebben in de loop van de jaren '70 hun buitenlandomzet aanzienlijk opgevoerd door een voortgaand proces van overnames van andere



bedrijven. De golf van overnames en ook fusies in het eind van de jaren '60 had als voornaamste beleidsdoel in korte tijd de activiteitenbasis van de genoemde concerns te verbreden. Een belangrijk effect ervan was een ver doorgevoerde mate van concentratie in de bouw.

- Door dit overnamebeleid gericht op diversificatie ontwikkelden de concerns zich tot all-roundbedrijven die in de meeste gevallen alle bouwdisciplines in het eigen concernverband hadden opgenomen. In toenemende mate proberen de concerns hiervan te profiteren door turn key-projecten te verwerven. Een heel ver doorgezet voorbeeld van dit beleid vormt de overname door Boskalis van de agro-industriële activiteiten van HVA. De reden achter deze overname is de verwachting dat met het verwerven van projecten op het gebied van landbouwontwikkeling via de aantrekkelijkheid van een "turn key-aanbod" alle bijbehorende bouwprojecten door andere concernonderdelen verricht kunnen worden zoals: irrigatiewerken, wegeaanleg, bouw van dorpen, landbouwbedrijven enz.
- De ontwikkeling van de internationalisatie bij de vijf grote is verschillend. Het meest vergaand geïnternationaliseerd zijn Boskalis en Ballast Nedam. Recente ontwikkelingen bij deze concerns (Boskalis stoot een aantal Nederlandse werkmaatschappijen af en Ballast Nedam wordt 100% eigendom van Minefa Holdings, dat op haar beurt het aandelenpakket van het V.S. bouwconcern Rogers bij Ballast Nedam gaat onderbrengen) hebben tot gevolg dat deze concerns langzamerhand vooral nog in naam Nederlandse concerns zijn.

### Conclusies hoofdstuk 3

- Terwijl van de totale buitenlandse omzet in de jaren '74-'77 ruim 20% in Nederland terecht kwam, is dit aandeel vanaf 1979 gedaald naar rond de 15%. Met andere woorden, het aandeel van de buitenlandse omzet, dat in Nederland terecht komt, is onder de maat en bovendien sterk dalend!
- De omvang van het bedrag van uitbestedingen in Nederland ten opzichte van de buitenlandse omzet is zeer gering (in 1982 f 211 mln. tegen een totale binnenlandse bouwproductie van f 40 miljard). Het uitstralingseffect op de hele bouwsector is dus klein; de idee dat kleinere bedrijven via hun internationaal opererende broers worden meegetrokken, blijkt niet te kloppen.
- Bij de vijf grootste bedrijven wordt 12% (in 1982) van de in Nederland geproduceerde omzet verricht ten behoeve van werken in het buitenland. Dit is niet onaanzienlijk. Toch kan hieruit niet geconcludeerd worden dat de levering aan buitenlandse projecten van levensbelang is voor deze bedrijven om hun positie binnen Nederland in stand te houden.
- Het effect van toelevering aan internationale bouwprojecten op de betalingsbalans moet van relatief geringe betekenis geacht worden in vergelijking met de bijdrage van andere sectoren.
- De vijf grote aannemers gebruiken hun Nederlandse positie als uitvalsbasis voor hun internationale activiteiten, waarbij ze terug kunnen vallen op in Nederland verworven kennis, technologie en management en op ondersteuning van de overheid.
- Dankzij de internationale activiteiten nemen de vijf grote aannemers een sterke positie in op de Nederlandse markt en hebben zij hun marktaandeel (ondanks de teruggang in met name de woningwetbouw, waarvan zij zeer afhankelijk waren) weten te behouden. Zij nemen in veel gevallen een dominante positie in ten opzichte van de kleinere nationaal gerichte bedrijven, omdat zij in staat zijn een relatief groot apparaat in stand te houden en hun technologie verder te ontwikkelen.
- Het aantal arbeidsplaatsen in Nederland en voor Nederlanders in het buitenland lag in 1982 rond de 13.000.



#### Conclusies hoofdstuk 4

- Ontwikkelingen binnen de bouw hangen ten nauwste samen met het beleid van de overheid. Het beleid van de Nederlandse overheid in de jaren '60 - '76 heeft de zeer snelle internationalisering van een aantal grote bedrijven bevorderd.
- Op velerlei wijzen heeft de overheid in de tweede helft van de jaren '70 een specifiek beleid gevoerd om de internationalisering van de bouw te stimuleren, onder andere door tal van exportstimuleringsmaatregelen.
- Van deze overheidsmaatregelen werd voornamelijk gebruik gemaakt door de grote aannemers. Het waren de grote bedrijven die het leeuwendeel van de orders en de subsidies in de wacht sleepten.
- De directe subsidie door EZ aan de bouwbedrijven ten behoeve van hun internationale activiteiten was f 144 miljoen 1982, hetgeen meer is dan de gezamenlijke winsten van de vijf grote in dat jaar.
- Bij dit subsidiebeleid wordt nauwelijks gekeken of er Nederlandse belangen en Nederlandse werkgelegenheid gediend wordt. Integendeel, beleidswijzigingen van begin 1984 houden in dat in het vervolg ook formeel het werkgelegenheids-criterium niet meer van toepassing is bij het verstrekken van subsidies. Daarentegen zullen ondernemingen worden gesubsidieerd die een hoge toegevoegde waarde hebben: als dat dan niet de bedrijven met een hoog niveau van loonsom zijn, dan zullen dus in de toekomst vooral bedrijven gesubsidieerd worden die een relatief hoge winst hebben.
- Rechtsstreeks via Ontwikkelingssamenwerking wordt bilateraal jaarlijks voor f 200 miljoen door Nederlandse aannemers in ontwikkelingslanden aan projecten uitgevoerd.
- Via internationale organisaties wordt met behulp van ontwikkelingsgelden voor nog eens ruim f 200 miljoen per jaar aan projecten binnen gehaald door Nederlandse aannemers. Hiermee komt het overgrote deel van de Nederlandse bijdrage aan de internationale instellingen terecht bij Nederlandse bedrijven.
- Een zeer belangrijk deel van de totale buitenlandse omzet van de Nederlandse aannemers wordt verzekerd bij de Nederlandse Credietverzekerings Maatschappij en herverzekerd bij de Staat. Hoewel de formele beleidsuitgangspunten bij dergelijke verzekeringen zijn, dat bij de uitvoering van de orders een duidelijk Nederlands belang gemoeid moet zijn van 60 à 70% van de totale projectsom, is onze conclusie dat dit belang feitelijk niet groter is dan tussen de 15 en 20%.
- De grote bouwbedrijven hebben zich georganiseerd in machtige lobby-organisaties en weten op die manier hun machtspositie binnen de sector en naar de overheid toe in stand te houden. Kritiek op de internationalisering krijgt geen kans en voor evaluatieonderzoek is geen plaats.

#### Conclusies hoofdstuk 5

- In veel grote bedrijven bestaat een financiële structuur van rendementscentra, winstcentra, dienstcentra en budgetcentra. Om inzicht te krijgen in de financiële besturing van een concern moet inzicht verkregen worden in de taakverdeling en verantwoordelijkheden van deze centra;
- ondanks de geweldige grootte van de grote bedrijven ten gevolge van de internationalisering, is er sprake van een afname van kapitaal dat vast ligt in duurzame activa.  
Dit is een onderdeel van een "flexibiliteitsstrategie": een beleid dat erop gericht is om zoveel mogelijk middelen vrij te houden;
- het aantal niet geconsolideerde deelnemingen bij de vijf grote concerns is in korte tijd snel toegenomen. Het gaat hier zowel om buitenlandse deelnemingen als om werken, die in Nederland in combinaties worden uitgevoerd en waarvoor aparte b.v.'s zijn opgericht, die niet altijd geconsolideerd zijn. Door dit verschijnsel wordt het inzicht in het financieel gebeuren voor ondernemingsraden en werknemersorganisaties beperkter.



- Vooral in 1982 was er sprake van een sterke stijging van de kapitaalbehoefte onder andere nodig voor de financiering van onderhanden werken. De lange termijn leningen stegen tot bijna 1,5 miljard gulden, waarna in 1983 weer een daling inzette.
  - De rentelasten drukken zwaarder (van 62 miljoen in 1978 tot 235 miljoen in 1982 en 153 miljoen in 1983).
- HBG vormt hierop een zeer duidelijke uitzondering.

#### Conclusies hoofdstuk 6

- De totstandkoming van de grote bouwconcerns ging gepaard met een permanente stroom van reorganisaties zowel van de organisatiestructuur van de concerns als van de afzonderlijke bedrijven binnen de concerns.
- De uitbouw van de internationalisatie voegde daar enkele nieuwe en ingrijpende veranderingen in de organisatieopzet aan toe: de splitsing van werkschappijen in Nederland-buitenlandonderdelen en in een aantal gevallen de afzondering van het hele buitenlandgebeuren door de oprichting van de subholding Nederland.
- Eén van de belangrijke bedoelde effecten daarvan was om de mogelijkheden tot beïnvloeding van dit beleid via ondernemingsraden c.q. vakbonden zo goed als uit te sluiten. Oprichting van COR-en vond bij een aantal concerns pas plaats na de oprichting van de subholding Nederland.
- Internationaal opererende concerns richten hun activiteitenbeleid op de internationale marktontwikkelingen binnen een bepaalde sector. De OR-en van Nederlandse onderdelen binnen een bepaalde sector vallen onder de subholding voor Nederland en kunnen volgens de wet hun invloed niet verder laten gelden dan de Nederlandse grenzen.  
De activiteitenplanning binnen het concern en de medezeggenschapsstructuur middels OR-en en COR lopen niet parallel, ten nadele van de OR-en en COR.
- Met de omzet is de organisatie van de concerns zeer ver geïnternationaliseerd. Volgende stappen, zoals verplaatsing van de hoofdzetel en uitholling van de Nederland B.V. behoren niet tot de onmogelijkheden. Voor enkele concerns is Nederland inmiddels tot een ondergeschikte markt geworden vergeleken met andere markten en bovendien een markt zonder groeiperspectieven met betrekking tot de bouw. Dat kan leiden tot een steeds lagere prioriteit binnen het gehele concern voor de Nederlandse onderdelen.
- De internationalisatie, gekoppeld met de onzekerder vooruitzichten op de internationale bouwmarkt, heeft geleid tot een aanhalen van de teugels op een aantal terreinen binnen de concerns. Het financieel beleid, de rapportageverplichtingen, de hantering van normen enz., dat alles wordt veel stringenter uitgevoerd. Op alle terreinen vindt een verharding van het management plaats hetgeen resulteert in het naar cruciale beleidsposten opschuiven van de harde no-nonsense managers.
- Veel wijzigingen in de organisatie de laatste jaren hangen rechtstreeks samen met het beleid van de concerns om een zo laag mogelijke vaste kostenpost te hebben. De flexibilisering van de organisatie is gericht op het in stand houden van de belangrijkste kernactiviteiten van het concern op een zodanig niveau, dat mogelijke kansen direct benut kunnen worden. Alle kosten die door het management niet tot die kern gerekend worden (mensen, materieel, diensten enz.) vallen onder een reorganisatiebeleid dat tot doel heeft die kosten af te stoten of concurrerend met die van derden te maken.  
Het internationaal gespreid opereren is voor dit flexibiliteitsbeleid een heel belangrijke factor.
- De doorgevoerde organisatiewijzigingen hebben geleid tot een verzwakking van de zeggenschapspositie van vakbeweging en OR-en. Het buitenlandse deel van de concerns is buiten hun directe beïnvloedingsmogelijkheden gebracht. Het internationale investeringsbeleid en het beleid ten aanzien van projecten in het



buitenland worden grotendeels aan het oog onttrokken. Als het daar fout loopt, worden bonden, COR-en en OR-en voor voldongen feiten geplaatst als ze de belangen moeten behartigen van de mensen die collectief ontslag aangezegd krijgen om de verliezen in het buitenland te compenseren.

#### Conclusies hoofdstuk 7

- Het algemene werkgelegenheidseffect van de buitenlandomzet bedroeg voor 1982 ongeveer 13.000 arbeidsplaatsen in Nederland: daarvan 3.000 - 4.000 voor Nederlanders op de bouwprojecten in het buitenland, ongeveer 4.500 in Nederland voor de mensen die betrokken zijn bij het voorbereidend en ondersteunend werk en de rest bij de toeleverende industrie;
- De omvang van de werkgelegenheid in de concerns is veel minder gestegen dan op grond van de gestegen buitenlandomzet verwacht mocht worden: het effect van steeds meer uitbesteding;
- De groei in de werkgelegenheid die plaatsvond, vond voornamelijk in het buitenland plaats;
- Vanaf 1978 overtreft de concernwerkgelegenheid in het buitenland die in het binnenland. Dat wil zeggen meer dan de helft van de werkgelegenheid binnen de concerns ligt in het buitenland;
- De groei van de buitenlandse werkgelegenheid verzwakt de positie van de vakbonden ten aanzien van het arbeidsvoorwaardenbeleid in de concerns;
- De buitenlandse werkgelegenheid bestaat met name uit buitenlanders waarvan er heel veel door de uitbesteding van werk zelfs niet eens meegeteld worden. De arbeidsvoorwaarden en omstandigheden van deze grote groep buitenlanders ligt buiten de reikwijdte van vakbonden. In veel landen bestaat zelfs een verbod op organisatie;
- de werkgelegenheid voor Nederlanders op buitenlandse projecten is met name werkgelegenheid voor UTA- en stafpersoneel;
- gecombineerd met de effecten van de flexibiliteitsstrategie van bedrijven (afslanken naar een kernapparaat met zo weinig mogelijk vaste kosten) valt er een snelle achteruitgang in de werkgelegenheid in Nederland binnen de concerns te constateren. In eerste instantie gold dat de CAO-ers die uitgezonderd een kleine kern speelbal worden van de werkvoorraad middels contracten voor de duur van een werk, nu gaat dat in toenemende mate ook gelden voor UTA-personeel. Het effect is voorlopig dat de samenstelling van concerns verschuift naar een zwaarder accent op maandloners voor weekloners;
- arbeidsvoorwaarden staan versterkt onder druk. Het is nodig de praktijk en wensen bij de diverse bedrijven naast elkaar te leggen en te kijken hoe er naar een vorm van standaardisatie toegewerkt kan worden, zo gunstig mogelijk voor betrokken personeel;
- het is belangrijk beter geïnformeerd te raken over de positie van de buitenlanders op de projecten en te kijken hoe zij effectief gesteund kunnen worden om een verbetering van hun positie te verkrijgen.



**DEEL I**  
**DE ALGEMENE KARAKTERISTIEKEN VAN DE BOUW, DE**  
**EFFECTEN OP DE NEDERLANDSE ECONOMIE EN DE ROL**  
**VAN DE OVERHEID**



## **DEEL I**

### **DE ALGEMENE KARAKTERISTIEKEN VAN DE BOUW, DE EFFECTEN OP DE NEDERLANDSE ECONOMIE EN DE ROL VAN DE OVERHEID**

Dit rapport bestaat uit twee delen. In het eerste deel, dat wordt gevormd door de hoofdstukken 1 tot en met 4, komen met name de makro-aspecten van de internationalisatie van de bouw aan bod. De nadruk in dit deel ligt op de inventarisatie en beschrijving van de belangrijkste basisgegevens zoals:

- de omvang van de buitenlandse omzet in de loop der jaren;
- de ontwikkeling van de buitenlandomzet voor de verschillende bouwsectoren;
- de gebieden ter wereld waar de Nederlandse bedrijven opereren.

In het tweede hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de bedrijven die bij de internationalisatie betrokken zijn. De hoofdaandacht gaat daarbij uit naar de vijf belangrijkste concerns, die het leeuwendeel van het buitenlandgebeuren voor hun rekening nemen.

Vervolgens staan de effecten van de internationalisatie op de Nederlandse economie centraal. Daarbij wordt geïnterpreteerd welke bijdrage internationalisatie levert aan de betalingsbalans, hoeveel werkgelegenheid er door gecreëerd wordt in de bouw en in de toeleverende industrie en welke andere uitstralingseffecten ermee gepaard gaan.

In het slot van het eerste deel komt de rol van de overheid ter sprake. Naast de inventarisatie van de diverse vormen waarin overheidsondersteuning van de bouwexport plaats vindt, wordt geprobeerd die ondersteuning te quantificeren.

Hoofdstuk 1 en 2 geven de contouren van de internationalisatie weer en geven een indruk van de concentratie van dat gebeuren binnen enkele bedrijven.

Hoofdstuk 3 en 4 maken het mogelijk de omvang en mate van overheidssteun te toetsen aan de effecten van de internationalisatie op de Nederlandse economie.

Dit is een belangrijke politieke discussie, die het bedrijfsniveau overstijgt, en voornamelijk een zaak zal zijn van besluitvorming binnen de politieke partijen en in het parlement. Voor bondskaderleden en OR-leden geeft dit eerste deel wel veel belangwekkende achtergrondinformatie, maar geen directe aanknopingspunten voor hun activiteiten binnen de bedrijven.

Het tweede deel gaat uitsluitend in op de gevolgen van het internationalisatiebeleid op bedrijfsniveau. In dat deel komen achtereenvolgens de effecten op de financiële positie en het financieel beleid, op de organisatiestructuur van de bedrijven en op de werkgelegenheid en arbeidsomstandigheden aan bod. Op deze terreinen liggen de belangrijkste aanknopingspunten voor OR-en en bondskadergroepen in de bedrijven.



## **1. Trends in de internationalisatie van de bouw**

De belangstelling voor de internationalisatie van de Nederlandse bouw is de laatste jaren sterk toegenomen. Die belangstelling houdt vooral verband met de grote omvang van de omzet in het buitenland van Nederlandse bouwbedrijven en met de grote belangen die ermee gemoeid zijn. Vanaf het begin van de jaren '70 neemt met de snelle groei van de buitenlandomzet de belangstelling toe. Maar in die periode ligt niet het beginpunt van de internationalisatie van de Nederlandse bouw. De actieve rol van Nederlanders in het buitenland gaat veel verder terug in de tijd dan algemeen bekend is. Een korte historische terugblik is daarom op zijn plaats. Een aantal lijnen in het internationalisatieproces van de laatste tien jaren heeft zijn wortels in de buitenlandse activiteiten van bouwbedrijven in voorgaande perioden.

### **1.1. EEN KORTE HISTORISCHE TERUGBLIK**

De strijd tegen het water is al eeuwenlang een levensnoodzaak voor de bewoners van wat nu Nederland is, en vele eeuwen terug het deltagebied van de Rijn, Maas en Waal aan de Noordzee.

Door de geografische ligging van het gebied en de fysieke kenmerken ervan hebben de bewoners uit pure noodzaak zich van vroegs af aan moeten bezighouden met landwinning, drainage, dijkenbouw, bescherming tegen het water en land weer terugveroveren op het water. De ervaring werd van generatie op generatie overgedragen. Vanaf ongeveer het jaar 1000 dateren de eerste berichten dat "Nederlanders" zich met succes in het nabije en verre "buitenland" met landwinning, moerasdrooglegging en dijkenbouw bezighielden. De "Nederlanders" waar het hier om ging, waren hoofdzakelijk boeren, die in groepen wegtrrokken naar andere gebieden in Europa om daar een bestaan op te bouwen. Ze brachten hun "waterbouwkundige kennis" daar in praktijk om voor zichzelf landbouwgronden te ontwikkelen. Er wordt zelfs melding gemaakt van dergelijke "Hollandse" kolonie in de Nijldelta rond 1100. Op basis van de reputatie die de Hollanders zich verwierven werden ze ook vaak gevraagd door vorsten of bisschoppen.

#### **Eerste fase**

Kenmerk van deze hele vroege vorm, de eerste fase van internationalisatie, is dat het steeds om "waterbouwkundige activiteiten" gaat die direct gekoppeld zijn aan het in cultuur brengen van land (meest moerassen) en landbouw. Dergelijke projecten en nederzettingen worden in de middeleeuwse literatuur vaak heel typerend "hollandries" genoemd.

Met name in de periode tussen 1500 en 1800 werd op veel plaatsen in Europa tot ver in Rusland toe dit soort werken uitgevoerd (zie illustratie 1). In deze periode tekende zich ook een eerste vorm van arbeidsdeling af. De eerste specialisten







waren de "waterbouwkundig ingenieurs" en de rijswerkers, die voornamelijk uit de Alblasserwaard en de Biesboschstreek afkomstig waren. In tegenstelling tot de boeren/waterbouwkundigen van voorheen, vestigden zij zich niet op een plaats maar trokken van werk naar werk. Tot het werk van de "waterbouwkundig ingenieurs" behoorde het maken van de berekeningen voor het droogmalen van moerassen en meren, de capaciteitsberekening en constructie van de molens, kortom het ontwerp en verder ook het toezicht tijdens de uitvoering. De rijswerkers uit Holland bouwden een internationale reputatie op om hun ervaring en vakmanschap op het gebied van het maken van overbeschoeiingen en dijkenbouw. Veelal werkten ze 's winters als "grienduilen" in de grienden om de wilgentenen te kappen, die ze de rest van het jaar tot zinkstukken vlochten voor onder andere dijkenbouw.

### **Tweede fase**

Een tweede fase van internationalisatie begon tegen het einde van de vorige eeuw en betrof vooral baggerbedrijven. Het is de periode dat de basis werd gelegd voor de huidige grote baggerconcerns en voor de internationale spreiding van hun activiteiten.

Dijkenbouw als vorm van bescherming tegen het water en van kanalisering van het water was een steeds terugkerende zaak als gevolg van de voortdurende verzanding van de waterwegen. Ophoging van de dijken was daar vaak het enige antwoord op. Utdiepen van vaarwegen gebeurde met handkracht en hulpmiddelen als de baggerbeugel en de krabbelaar. Het waren hoofdzakelijk de zogenoemde polderjongens die het Noord-Hollandskanaal naar Amsterdam en het Kanaal door Voorne Putten naar Rotterdam groeven. De snelle economische ontwikkeling in het midden van de vorige eeuw gaf langzamerhand aanleiding tot een overheidsbeleid, waarbij steeds meer energie en geld werd gestoken in de opbouw van een infrastructuur in Nederland. Daardoor werd de basis gelegd voor een snelle economische groei. Onderdeel van dat beleid was het aanleggen van korte verbindingswegen van de zee naar Amsterdam en Rotterdam, de aanleg van het Noordzeekanaal en de Nieuwe Waterweg. Het doorgraven van de duinenrij was aanvankelijk het werk van Engelse bedrijven, die in tegenstelling tot Nederlandse bedrijven de beschikking hadden over stoombaggermolens en profielzuigers. Enkele Nederlandse bedrijven keken de kunst van het werken met deze machines af en voegden daar snel eigen technische vondsten aan toe: zo werden tussen 1878 en 1880 in Nederland 18 zelfvarende hopperzuigers gebouwd, prima geschikt voor baggerwerk in zee en in havens die direct aan zee lagen. Na de voltooiing van de Waterweg en het Noordzeekanaal leverde het onderhoud daar veel te weinig werk op voor de in korte tijd fors uitgegroeide baggervloot. Vanaf 1880 zochten en vonden de Volkers en van Hattems en de andere bekende baggerfamilies werk buiten de grenzen. En met succes. Voor 1890 waren er al havenwerken uitgevoerd met de hoppers in Duinkerken, Boulogne, Calais, Bordeaux, Oostende en het Spaanse San Sebastian. Op verzoek van een Nederlandse ingenieur die betrokken was bij het ontwerp van een haven in Argentinië werd in 1885 het Nederlands baggerspecialisme ingeschakeld bij het aanleggen van havens aan de Argentijnse kust.

Nadat ook een aantal andere grote projecten in het binnenland, zoals onder andere de aanleg van het Amsterdam-Rijnkanaal en de kanalisatie van de Maas, was voltooid, ontstond rond 1890 de situatie dat er weinig grote nieuwe werken uit te voeren waren in het binnenland. Wat restte was hoofdzakelijk onderhoudsbaggerwerk.

Vanaf ongeveer 1890 tot in de 30-er jaren van deze eeuw werd door een aantal baggerbedrijven hoofdzakelijk in het buitenland gewerkt. Deze internationalisatieperiode van Nederlandse bedrijven gold niet alleen Europa. Een flink aantal havens werd ook aangelegd of uitgediept in Zuid-Amerika, Afrika en Azië (zie







illustratie 2). Opdrachtgevers voor de havenaanleg c.q. verbetering in de 3 laatst genoemde werelddelen waren vaak de overheden van de koloniale moederlanden of bedrijven uit die moederlanden met aanzienlijke belangen in de kolonies. De havenwerken uitgevoerd door de Nederlandse baggerbedrijven speelden een belangrijke rol bij de integratie van de kolonies in de economieën van de koloniale mogendheden.

Deze fase van internationale activiteiten leverde niet alleen omzet op voor de bedrijven en werk voor de baggeraars; ook scheepswerven en (zee)sleepvaartbedrijven profiteerden ervan. Ook voor deze bedrijfstakken werd in deze fase de basis gelegd voor hun latere internationale reputatie. Daarnaast had deze internationale activiteit tot gevolg dat het leger ingenieurs met ervaring op het gebied van waterhuishouding en baggertechnieken groeide en tevens internationaal ervaring kreeg.

De economische wereldrecessie in de jaren '30 en de daarmee gepaard gaande daling van de wereldhandelsstromen hield een forse terugval in de aanleg van nieuwe havens in.

De snelle daling van baggerwerken over de gehele wereld als gevolg van de crisis in de jaren '30 leidde ertoe dat een groot deel van de baggervloot zich terugtrok op de thuismarkt. En daar was midden jaren '20 een begin gemaakt met de Zuiderzeewerken: in eerste instantie het versterken en reconstrueren van dijken en vanaf 1927 ook het droogleggen van de Wieringermeer, aanleg afsluitdijk en het droogleggen van de Noordoostpolder.

Daarmee droeg de overheid bij tot de continuïteit van de bedrijven. Enkele bedrijven bleven actief in het buitenland. Door overnames van baggerbedrijven in Engeland of door er daar een op te richten kregen Nederlandse baggerbedrijven in de Engelse baggermarkt een belangrijk aandeel. Een belangrijk bijkomend facet van deze strategie was dat daarmee ook in het gehele Gemenebest-imprium de deuren voor deze bedrijven openstonden via hun Engelse dochterbedrijven: vanaf de jaren '30 zijn Nederlandse baggerbedrijven permanent actief geweest in Australië, Nieuw Zeeland, Nigeria, India en in mindere mate Canada.

Het is duidelijk dat vóór 1940 al op omvangrijke schaal door Nederlandse bedrijven in het buitenland werd gewerkt. De internationale activiteiten golden echter uitsluitend de bedrijven uit de baggersector. Deze bedrijven speelden op wereldschaal een toonaangevende rol. Het is belangrijk om te beseffen dat dit voor een groot deel mogelijk werd door de baggeraars, de bemanningen van de baggerschepen. Het was een hard en ruw beroep: arbeidstijden waren niet bij wet geregeld en de dagelijkse werktijden werden vooral bepaald door wind en getijden. Van belang was vooral dat het merendeel van de baggeraars uit de Merwedestreek kwam van de dijk te Sliedrecht en nabijgelegen plaatsen. Daar was men gewend aan hard, zwaar werk buiten en ook aan werken in verafgelegen landen en dus lang van huis zijn. In de 18e en 19e eeuw waren al heel wat mensen uit deze streek als rijswerkers tot in China en Rusland geweest. Uit deze groep kwam het grootste deel van de baggeraars voort die met de opkomst van de Nederlandse baggerindustrie snel de stap naar het buitenland kon maken. Rond de eeuwwisseling werkten vele baggeraars jaren achtereen ver van huis. Op de dijk werden ze de "buitenafwerkers"







genoemd en vaak bleven ze enkele jaren van huis voor ze met "de beurt" voor een kort verlof naar huis konden.

1945-1970: de bouwmarkt ligt vooral in eigen land: internationalisatie op een laag pitje.

De na-oorlogse jaren en de periode die volgde tot ongeveer 1970 kan kort getypeerd worden als de tijd van wederopbouw en snelle economische groei. Direct na de oorlog moesten gigantische herstelwerkzaamheden uitgevoerd worden en na het eerste herstel van de infrastructuur (havens, wegen, bruggen, rivieren) bleef de werkomvang groot als gevolg van de economische groei. Volkshuisvesting werd een hoge prioriteit en de woningnood werd officieel tot volksvijand nummer 1 verklaard. Gedurende deze gehele periode lag het zwaartepunt voor de baggersector op de Nederlandse markt, dit in tegenstelling tot het eerste deel van de eeuw. Voor de andere bouwsectoren gold dat ze tot dan niet of minimaal internationaal geopereerd hadden: voor die sectoren was en bleef de Nederlandse markt de markt.

Voor een lange reeks van jaren was in Nederland de werkhoeveelheid voor de baggerbedrijven verzekerd. Die werkhoeveelheid bestond uit:

- herstel en uitdieping van havens;
- herstel van gebombardeerde dijken op het eiland Walcheren;
- de watersnoodramp van 1953 in Zeeland en Zuid-Holland maakte grote herstelwerkzaamheden noodzakelijk en daarop volgde op grond van de Deltawet de afsluiting van een aantal zeearmen in Zeeland;
- opspuitingswerk voor de omvangrijke wegenbouwprogramma's en voor stadsuitbreidingsgebieden;
- talloze projecten ter verbetering/verbreding en verdieping van vaarwegen;
- last but not least de grote havenwerken in Amsterdam en Rotterdam, met name de aanleg van het Europoortgebied;
- industrieterreinen.

Met de voltooiing van het baggerwerk voor het Europoortgebied zette voor de baggersector de daling in van de Nederlandse werkhoeveelheid (zie illustratie 3). Het is als eerste de baggersector die in snel tempo de buitenlandse markt weer optrekt.

Een aantal baggerbedrijven was ook voor 1945 actief gebleven op de internationale baggermarkt, onder meer via hun dochterondernemingen in diverse landen. Maar de omzet in het buitenland was relatief klein vergeleken met wat in Nederland aan omzet gemaakt werd.

Wat de overige bouwsectoren betreft, hun werkgebied bleef, enkele uitzonderingen daargelaten, uitsluitend Nederland. Zo leidde een wijziging in het overheidsbeleid met betrekking tot de woningbouw ertoe dat enkele bedrijven hun werkterrein voor een deel naar het buitenland verlegden. Die wijziging in het beleid hing samen met de bestedingsbeperking in 1951: de uitgifte van vergunningen voor nieuwbouw werd maandenlang gestaakt hetgeen een daling in de produktie van nieuwbouwwoningen tot gevolg had. Tevens werd de toewijzing van de woningcontingenten verlegd van Den Haag naar de gemeenten. Enkele bouwbedrijven die zich op de **systeembouw** van woningen hadden toegelegd, zagen een knik in hun produktie komen en moesten om aan de bak te blijven een veel wijldvertakter acquisitienet op poten zetten om aan voldoende woningbouwcontingenten te komen. De **centrale acquisitie** op het Ministerie waar deze bedrijven zeer ervaren in waren geraakt werkte **niet meer**. Als reactie op deze



koerswijziging verlegde Bredero in Nederland snel het zwaartepunt van woningbouw naar utiliteitsbouw en zocht het zijn heil in beide sectoren in Australië, Iran en Nieuw Guinea. Ballast Nedam deed hetzelfde en ook HBG ging actiever werk aantrekken in het Verre Oosten. Een uitzondering vormde ook de Koninklijke Maatschappij voor de Wegenbouw (later onderdeel van Stevin, weer later van Volker Stevin), die al in de 50-er jaren een stevige positie begon op te bouwen in Nigeria met de aanleg van wegen en vliegvelden.

De periode 1945-1970 geeft een algemeen beeld te zien waarin bouwactiviteiten door Nederlandse bouwbedrijven in het buitenland op een laag pitje staan. Voorzover internationaal geopereerd wordt geldt het voornamelijk de baggerbedrijven en op veel kleinere schaal bedrijven uit de droge bouwsectoren. Van belang is dat laatste wel geweest, omdat door deze bedrijven internationaal ervaring werd opgedaan, die in de 70-er jaren bij het uitbreiden van de internationale activiteiten goed van pas kwam.

## 1.2. OMVANG EN RICHTING VAN DE HUIDIGE INTERNATIONALISATIE: DE FASE VANAF 1970.

### Inleiding

De derde fase van internationalisatie in de bouw, startend rond + 1970, heeft wat omvang van de omzet in het buitenland betreft veel grotere vormen aangenomen dan in de voorgaande fases het geval was.

In tegenstelling tot het verleden zijn het niet langer uitsluitend de bedrijven in de baggersector die op grote schaal in het buitenland opereren; ook bedrijven uit de sectoren burgerlijke en utiliteitsbouw en uit de grond-, weg- en waterbouw gaan nu een steeds belangrijker deel van de omzet in het buitenland realiseren. De internationalisatie van de Nederlandse bouwbedrijven die rond 1970 weer op volle schaal wordt ingezet, onderscheidt zich op een aantal punten van de manier waarop in het verleden in het buitenland geopereerd werd. Toen was het meestal een zaak van het uitvoeren van projecten elders vanuit Nederland met Nederlands personeel. In landen waar de overheid verplicht stelde dat met lokaal personeel gewerkt werd, namen de Nederlandse bedrijven in een aantal gevallen bedrijven (meest baggerbedrijven) over of vestigden er dochterondernemingen. Vanaf 1970 neemt de internationalisatie van de Nederlandse bouw meerdere vormen aan:

- allereerst via het verwerven en uitvoeren van projecten, zoals ook in het verleden het geval was. Dat kan of zelfstandig of in samenwerkingsverbanden met anderen in de vorm van joint ventures of combinaties.
- Een andere vorm van internationalisatie vindt plaats via verschuivingen in eigendomsverhoudingen. Door middel van financiële transacties, dat wil zeggen de overname van buitenlandse bouwbedrijven, wordt de internationalisatie gestimuleerd. Voorbeelden zijn de in fases verlopen overname van Price door Bredero, de overname van Nuttall en CEI door HBG, maar ook de omgekeerde weg valt daaronder, zoals de overname van Ballast Nedam door Minefa Holdings dat tevens de eigenaar is van het Amerikaanse bouwbedrijf Rogers.
- De overname van buitenlandse bouwbedrijven gecombineerd met het opzetten van dochterondernemingen in het buitenland vanuit Nederland leidt in de meeste gevallen ook tot een vorm van internationalisatie van de organisatorische structuur van een concern. De buitenlandse activiteiten worden organisatorisch ondergebracht in andere vennootschappen dan de Nederlandse activiteiten, de "international b.v.'s". Afzonderlijke "subholdings" oftewel sub-moedermaatschappijen worden opgezet voor gebieden waarin belangrijke activiteiten worden ontwikkeld.
- Ook in het personeelsbestand vindt op grote schaal een internationalisatieproces plaats. Het aantal buitenlanders van diverse nationaliteiten, dat ingeschakeld wordt op projecten in het buitenland, maakt dat de samenstelling van het



personeelsbestand van bedrijven langzamerhand een volop internationaal karakter heeft.

Op de verschillende hierboven genoemde punten zal uitvoerig worden ingegaan. Daarnaast wordt ook uitvoerig aandacht besteed aan enkele andere factoren, die een belangrijke rol spelen bij de internationalisatie. Dat zijn met name de toenemende concentratie van de bouwproductie in een kleiner aantal bouwconcerns en het diversificatiebeleid dat deze concerns hebben gevoerd. Dat is een ontwikkeling, die niet alleen voor Nederland geldt, maar zich internationaal afspeelt.

### 1.2.1. DE OMVANG VAN DE INTERNATIONALE BOUWOMZET VAN NEDERLANDSE BEDRIJVEN.

Volledige cijfers over de buitenlandse omzet van de Nederlandse bouwbedrijven zijn niet beschikbaar. Tabel I gebaseerd op gegevens van de Vereniging van Nederlandse Aannemers met belangen in het Buitenland (NABU) geeft echter een redelijk volledig beeld van de ontwikkeling van de buitenlandomzet vanaf 1972.

Tabel I

Omwetten, gemaakt in het buitenland, door Nederlandse aannemers (aangesloten bij NABU) in f1. mln.

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Omzet totaal	893 <sup>1)</sup>	1.330 <sup>1)</sup>	1.875 <sup>2)</sup>	3.164 <sup>2)</sup>	4.892 <sup>2)</sup>	5.415 <sup>2)</sup>	6.100 <sup>3)</sup>	6.286 <sup>3)</sup>	7.301 <sup>3)</sup>	7.620 <sup>3)</sup>	9.368 <sup>4)</sup>
G.W.W.	296	436	706	1.113	1.703	2.002		2.438	3.163	4.151	4.365
Bagger	503	631	979	1.615	2.367	2.443		1.074	1.485	1.857	2.493
B. en U.	94	263	190	436	822	970		2.774	2.653	1.620	2.510
Indeksen omzet totaal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
G.W.W.	33	33	38	35	35	37		39	43	55	46
Bagger	56	48	52	51	48	45		17	21	24	27
B. en U.	11	20	10	14	17	18		44	36	21	27

Noten:

1) NABU-enquete 1976

2) Resultaat enquete NEI 1978 onder 19 NABU leden ( in opdracht van de NABU)

3) Resultaat enquete NABU onder 21 leden in 1981

4) Raming NABU

Wat de omvang van de buitenlandomzet betreft, kan het volgende opgemerkt worden:

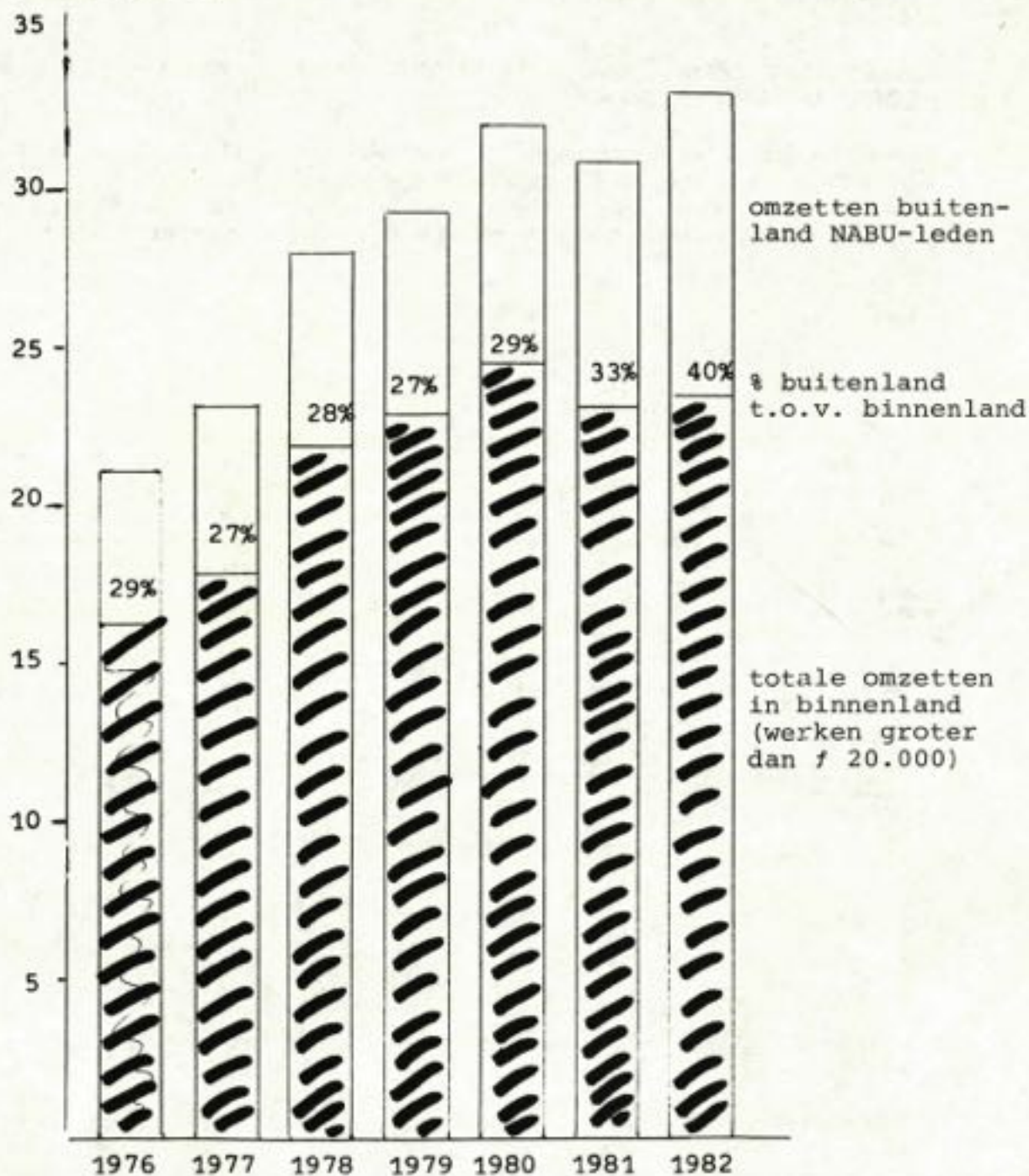
- van ongeveer 900 miljoen buitenlandomzet in 1972 is de omvang jaarlijks gegroeid tot bijna 9,5 miljard in 1982. In 10 jaar tijd is dat in geldswaarde uitgedrukt bijna een vertienvoudiging. In volume, dat wil zeggen gecorrigeerd voor inflatie, zal dat een minder sterke, maar nog steeds aanzienlijke stijging betekenen.
- Opvallend is dat er jaarlijks een toename van de buitenlandomzet te constateren valt, terwijl in bijvoorbeeld Nederland de laatste jaren een daling van de



Illustratie 4

Omzetten buitenland door NABU-leden en totale omzetten binnenland (werken f 20.000)

in mrd. gulden



Bron: gegevens van tabel 1 voor de buitenlandomzet van NABU-landen. Gegevens totale omzetten (> f 20.000,--)  
CBS Maandstatistiek Bouwnijverheid



bouwproductie ook in geldswaarde heeft plaatsgevonden. Dit is temeer opvallend omdat het aantal spectaculaire miljardenorders, waarover volop in de pers werd bericht, in het midden van de jaren '70 is afgenomen. Ze zijn er nog wel, maar veel minder in aantal. Meer dan in het verleden worden grote bouwwerken in kleinere stukken en over een langere periode uitgesmeerd aanbesteed. De enige verklaring voor de voortgaande stijging van de buitenlandomzet kan zijn dat de Nederlandse bouwbedrijven in toenemende mate **erin slagen minder grote bouwprojecten in grote aantallen te verwerven.**

De in de tabel genoemde omzettotaal slaan op de omzet van de ongeveer de 20 bij de NABU aangesloten bedrijven. Daarbij kan dan nog de omzet gevoegd worden van niet-leden: die omzet ligt rond de 500 miljoen voor 1982. Voeg je daar de buitenlandse opdrachten bij van de diverse raadgevend advies- en ingenieursbureaus met betrekking tot bouwontwerpen, dan wordt het totaal nog een paar honderd miljoen hoger. Dat wil zeggen: in 1982 bedroeg de totale buitenlandomzet met betrekking tot bouwproductie en ontwerp ongeveer 10 miljard gulden. Plaats je dat tegenover de totale binnenlandse bouwproductie in 1982 (werken groter dan f 20.000), die ongeveer 23 miljard gulden bedroeg, dan bedraagt de buitenlandomzet in geldswaarde ongeveer 40% van de totale binnenlandse bouwproductie (zie illustratie 4). In deze illustratie wordt de buitenlandomzet van de NABU-leden vergeleken met de totale binnenlandse bouwproductie (werken groter dan f 20.000). Had de buitenlandomzet van 1976 tot en met 1980 een omvang die ongeveer gelijk was aan 28% van de totale binnenlandse bouwomzet, in 1981 en 1982 steeg dat percentage via 33 naar 40%. Hieruit blijkt duidelijk hoe belangrijk de buitenlandomzet voor de betrokken bedrijven is geworden in een periode dat de Nederlandse bouwmarkt wat volume betreft flink terugliep.

In 1983 is de permanent stijgende lijn met betrekking tot de buitenlandomzet gestopt. Voor het eerst in een lange reeks van jaren is de buitenlandomzet flink afgenomen: resultaat van dalende olie-inkomsten in de olielanden en hoge schulden van veel buitenlandse overheden. Met name de positie van Nigeria is voor een aantal Nederlandse bedrijven van belang. Gegevens over de hele linie zijn niet bekend. Maar onderstaand overzicht van de omzetontwikkeling in het buitenland van de belangrijkste Nederlandse bouwers in het buitenland spreekt voor zich.

**Tabel 2**

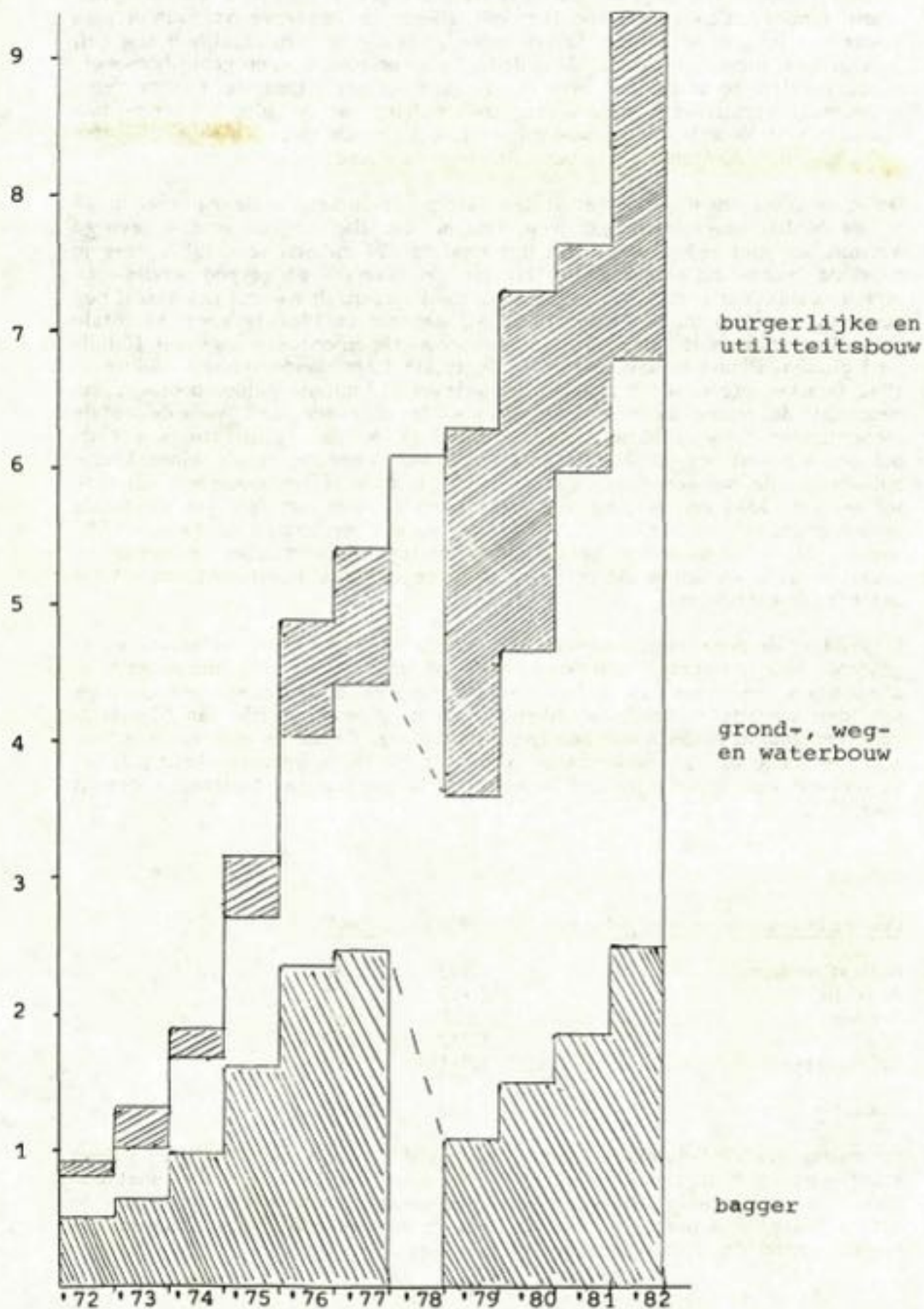
<u>Omzet buitenland in mln. guldens</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Ballast Nedam	1.993	1.586
Boskalis	2.143	1.725
Bredero	988	928
HBG	1.852	1.370
Volker Stevin	<u>1.761</u>	<u>1.099</u>
<b>Totaal</b>	<b>8.737</b>	<b>6.708</b>

De daling van de buitenlandomzet bij deze vijf concerns met 2 miljard gulden staat niet op zich. Ook kleinere bedrijven kregen in 1983 te maken met een lagere buitenlandomzet. Dat betekent tevens dat de relatieve omvang van de totale buitenlandomzet ten opzichte van de binnenlandse bouwproductie van werken groter dan f 20.000 aanzienlijk is gedaald.



Illustratie 5

Omzetten, gemaakt in het buitenland onderscheiden naar sectoren in mrd. gulden (NABU-leden)



Bron: gegevens van tabel 1.



### 1.2.2. DE ONTWIKKELING VAN DE BUITENLANDOMZET NAAR SECTOR.

Bekijkt men de verdeling van de buitenlandomzet in de opeenvolgende jaren over de verschillende sectoren, dan is het duidelijk dat de ontwikkeling per sector verschillend is geweest. Vóór de jaren '70 was de baggersector in feite de enige bouwbedrijfstaking met belangrijke internationale activiteiten en ervaring. Vanaf 1970 tot ongeveer 1977 komt de jaarlijkse omzet in het buitenland voor ongeveer de helft voor rekening van de baggersector. Niet zo vreemd tegen de achtergrond van wat eerder over deze sector is beschreven.

Vanaf 1978 worden de GWW-sector en de B. en U. sector wat omzet betreft belangrijker (zie illustratie 5 en 5a). Het aandeel van de baggersector in de buitenlandomzet is alleen in relatief opzicht minder belangrijk geworden, met name omdat de omzetten in de beide andere sectoren na 1977 zo gestegen zijn. Absoluut gezien blijft de baggersector heel belangrijk. De buitenlandomzet in deze sector lag in de jaren 1979-1981 onder het niveau van midden jaren '70 omdat de werkhoeveelheid op de wereldmarkt voor baggerwerken in die periode fors terugliep. In 1982 daarentegen werd een recordomzet in het buitenland in de baggersector gehaald. De verklaring voor de wisselende aandelen en omzetten van de baggerbedrijven ligt in het feit dat de Nederlandse baggerbedrijven internationaal een sterk dominerende positie innemen. Hun omzetten hangen direct samen met de schommelingen in de vraag op de wereldmarkt naar baggerwerken. De baggersector is voor de internationalisatie van de beide andere onderdelen heel duidelijk het trekpaard geweest. Voor een belangrijk deel was dat het resultaat van het concernbeleid dat door de belangrijke baggerbedrijven gevoerd werd. Een belangrijke trend in de jaren '70 was namelijk dat de grote baggerbedrijven langzamerhand het land opkropen. Volgend op of behorend bij de baggerwerken voor aanleg en uitbreiding van havens waren namelijk allerlei werken als de bouw van kademuren, opspuiting van industrieterreinen, aanleg infrastructuur in de havengebonden industrieterreinen: dit verklaart gedeeltelijk de omvang die de GWW-sector momenteel naar omzet in het buitenland heeft aangenomen.

Door overnames waren baggerbedrijven ook een actieve rol gaan spelen in de droge waterbouw.

In veel gevallen namen ze havenprojecten in het buitenland turn-key aan, dat wil zeggen door overnames van bedrijven in andere bouwsectoren verrichtte men niet alleen het baggerwerk voor de aanleg van een haven; ook alle andere werkzaamheden zoals de bouw van kademuren en pieren, bouw van loodsen, industrieterreinen enz. werd door bedrijven uit hetzelfde concern verricht. Met de voltooiing van het werk kon bij wijze van spreken de sleutel aan de opdrachtgever overhandigd worden, die daarmee een volledig bedrijfsklare haven afgeleverd kreeg.

Wat tevens meespeelt is dat na de aanleg in eerste instantie van grote infrastructuurprojecten zoals havens, het accent van de bouwbegrotingen van veel overheden verschoof naar de verbetering en uitbreiding van de infrastructuur van de kust af het land in en van wat de "suprastructuur" genoemd wordt: de bouw van fabrieken, ziekenhuizen, hotels, woningen, universiteiten en scholen enz.

Het ligt dus in zekere zin voor de hand dat de snelle groei van de omzet in de baggersector zou afvlakken en dat de omzetomvang van de beide andere sectoren zou groeien. Vanaf 1976 nemen de omzetten in het buitenland van de GWW-sector en de sector B. en U. bouw in een dergelijk tempo toe, dat ze wat aandeel in de totale buitenlandomzet betreft, belangrijker worden dan de baggersector.

De hoofdmoot van de werken die onder de GWW-sector zijn gerangschikt bestaat uit droge waterbouw en pijpleidingen leggen. Wegenbouw neemt op dat totaal een relatief kleine plaats in. Op grond van berichten uit de betrokken concerns lijkt het belang van de buitenlandse wegenbouwactiviteiten de laatste jaren licht aan



# wegenbouwers gaan zich meer op export richten

COBOUW

van een onzer redacteurs

14 AUG. 1984

De Nederlandse Vereniging van Wegenbouwers zal zich als organisatie meer en nadrukkelijk richten op de buitenlandse belangen van de Nederlandse wegenbouw als geheel. Exportbevordering behoort sinds enige tijd formeel tot de beleidstaken van de N.V.W.B.

Dit is te lezen in het juli-augustusnummer van het tijdschrift *Wegen*, dat voor een belangrijk deel is gewijd aan de exportbevordering van de Nederlandse wegenbouw. Sinds vijf jaar is er bij N.V.W.B.-leden een groeiende belangstelling voor de mogelijkheden in het (verre) buitenland. In 1979 werd er onder de leden een enquête gehouden, waaruit bleek dat ongeveer 25 aangesloten bedrijven op een of andere manier belangstelling hadden voor het buitenland. Dat resulteerde in de oprichting van de Stuurgroep Buitenland die geleidelijk overging in de zogenaamde Buitenlandgroep, waarin uiteindelijk alleen de echt actieve bedrijven in het buitenland participeerden. Een voordeel van deze benadering

was dat kennis van de buitenlandse markt werd gebundeld. Als nadeel werd gevoeld, dat men zich bezighield met de belangen van een selecte groep. Bovendien kwam daarbij de tendens dat diverse ministeries, zoals economische zaken, ontwikkelingssamenwerking en verkeer en waterstaat zich de afgelopen jaren steeds intensiever met de export zijn gaan bezighouden. Deze departementen geven echter de voorkeur aan contacten met overkoepelende ondernemersorganisaties boven individuele bedrijven. De overheid wil zich over het algemeen met gebundelde bedrijfstakken in het buitenland presenteren. Bedrijven die in het buitenland willen werken moeten over heel wat know-how beschikken en

dit betreft niet alleer de technologie van de wegenbouw, maar ook kennis en ervaring ten aanzien van beheers- en onderhoudssystemen. Voorts zijn er vele organisatorische problemen die moeten worden opgelost.

## vraag en aanbod

De afdeling 'exportbevordering' van de N.V.W.B. ziet het als een belangrijke taak om vraag en aanbod met elkaar in aanraking te brengen. Daarvoor is nodig: een inventarisatie van de specifieke deskundigheden van de leden, maar ook van de specifieke behoeften van de ontwikkelingslanden. Een eerste aanzet tot de gemeenschappelijke exportbevordering zal worden gegeven op het 10e wereldcongres van de International Road Federation, dat in oktober in Rio de Janeiro zal worden gehouden. De N.V.W.B. zal daar de paraplu-functie vervullen boven de Nederlandse presentatie tijdens dit congres, waarin alle participanten als een eenheid zullen opereren.



het stijgen te zijn. Eén van de verklaringen van de sterke omzetstijging in de GWW-sector van 1980 naar 1981 en 1982 ligt naast de in 1981 gestarte grote order voor het gaspijpleidingproject van Boskalis in Argentinië in een vorm van internationalisatie die in de inleiding is aangestipt, namelijk via veranderingen in eigendomsverhoudingen van bouwbedrijven. Bredero nam in deze perioden de 50% van de aandelen in H.C. Price (een Amerikaanse pijpbekledingsbedrijf) over, die het nog niet in handen had. Daardoor werd Price een 100% dochter van Bredero en werd de omzet van Price voor het eerst volledig meegerekend in de omzet en resultaten van het Brederoconcern. Price bleef verder een Amerikaans bedrijf, met de directiezetel in de V.S.

Hetzelfde geldt voor de overname van Nuttall door HBG. Nuttall is een belangrijk Engels bedrijf op het gebied van tunnelbouw (valt dus binnen de GWW-sector). Door de overname werd de buitenlandomzet van HBG binnen deze sector opgevoerd.

In de B. en U. sector ligt het zwaartepunt op de utiliteitsbouw en niet op volkshuisvestingbouw. Daarbij moet vooral gedacht worden aan hotel-, ziekenhuis- en scholenbouw, kantoren en bedrijfsgebouwen, veel overheidsopdrachten in de vorm van de bouw van ministeries (Midden Oosten), sportcomplexen, vliegvelden. De woningbouwcomponent bestaat hoofdzakelijk uit de bouw van woontorens en laagbouw bestemd voor middengroepen en ambtenaren. Woningbouw voor de volkshuisvesting maakt maar een uiterst klein deel van de buitenlandomzet in deze sector uit.

### 1.2.3. DE REGIONALE SPREIDING VAN DE BUITENLANDOMZET.

Gedetailleerde cijfers, die over een reeks van jaren de omzet buitenland per regio aangeven, zijn niet beschikbaar. Uitsplitsing naar regio's is voor de hele bouwsector vanaf 1979 beschikbaar (grafisch weergegeven in illustratie 6).

Tabel 3

Buitenlandse omzet van Nederlandse aannemers, aangesloten bij de NABU, onderscheiden naar gebieden over 1979-1982 (in Fl. mln.)

	Omzet 1979	Omzet 1980	Omzet 1981	Omzet 1982	Omzet in %			Gesamde omzet in % 1982
	1979	1980	1981	1982	1979	1980	1981	1982
Europa, excl. Nederl.	1.705	2.307	2.102	2.142	20,4	32,7	20,6	22,9
Afrika	1.006	1.154	1.530	2.523	16,0	15,8	20,1	26,9
Azië	251	111	360	520	4,0	1,5	4,7	5,6
Midden Oosten	2.901	2.027	2.155	3.212	46,1	30,7	20,2	34,3
Midden en Z. Amerika	156	656	959	353	2,5	9,0	12,6	3,0
Ver. Staten en Canada	155	136	319	295	2,5	1,9	4,2	3,1
Australië/Nu.Zeeland	32	29	123	315	0,5	0,4	1,6	3,4
<b>Totaal</b>	<b>6.206</b>	<b>7.301</b>	<b>7.620</b>	<b>9.360</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

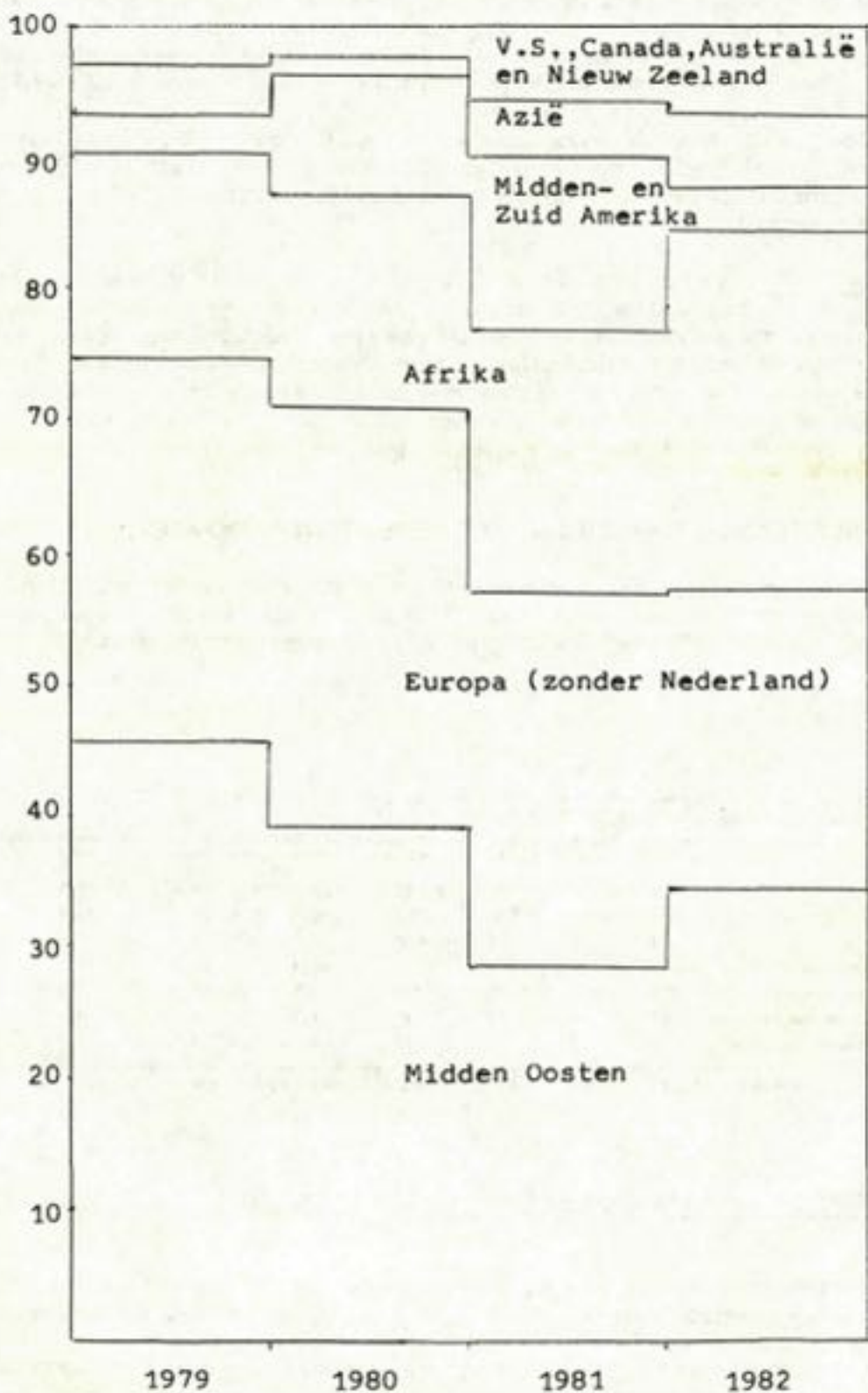
Bron: Gids Bouwexport, Stichting Bouwresearch 1983.

De cijfers over deze vier jaren geven reeds een beeld van het belang van de verschillende regio's voor de buitenlandse activiteiten van de Nederlandse bouwbedrijven. Wanneer je deze cijfers combineert met wat over een langere reeks van jaren bekend is over de internationale spreiding van de omzet van de grootste bouwconcerns, dan is het goed mogelijk om een aantal trends aan te geven.



Illustratie 6

Buitenlandse omzet NABU-leden per regio over de periode 1979-1982 (in %)



Bron: gegevens tabel 3.



Belangrijkste constatering is dat het Midden Oosten vanaf het midden van de jaren '70 tot op heden de belangrijkste regio is. Relatief neemt het aandeel van dit gebied op het totaal iets af, maar dat hangt vooral samen met de stijgende aandelen van andere gebieden, met name van Afrika.

In absolute cijfers uitgedrukt kan men voor het Midden Oosten ook nauwelijks van een daling spreken. Voor 1982 wordt zelfs op een topjaar gerekend met betrekking tot de omzet van Nederlandse bedrijven aldaar.

Het karakter van de bouwmarkt in het Midden Oosten is de laatste jaren licht aan het veranderen. Terwijl de omvang van de jaarlijkse bouwproductie in dit gebied totaal licht is gedaald, is vooral de samenstelling van de werkhoeveelheid gewijzigd. Werden aanvankelijk onder invloed van de sterk verhoogde oliedollarinkomsten (het OPEC-effect van na 1974) in hoog tempo veel grote bouwprojecten aanbesteed (de miljardenorders), de laatste jaren is onder meer door verlaagde olie-inkomsten de jaarlijkse bouwproductie naar een iets lager niveau gebracht (zie illustratie 7). Er worden minder supergrote projecten aanbesteed en de marges op de projecten zijn kleiner geworden. In vergelijking met enkele jaren geleden, toen bouwproductie in het Midden Oosten hoofdzakelijk nieuwbouw was, stijgt nu het belang van onderhoudswerkzaamheden. Diverse Nederlandse bouwbedrijven hebben ook op dit gebied al meerdere projecten uitgevoerd.

De omzet in Afrika is ook voor een groot deel gebaseerd op de "olieboom" van 1974. Het grootste deel van de omzet in dit continent wordt gerealiseerd in Nigeria, een van de belangrijke OPEC-landen.

Met name in 1981 en 1982 is de omzet hier flink toegenomen. De hoge raming voor 1982 zal in de praktijk lager uitvallen, omdat het hier onder andere het grote project van Volker Stevin in Nigeria (Port Onne) betreft, dat wegens betalingsachterstanden van de Nigeriaanse overheid (tijdelijk) is stopgezet. De bouwomzet in Afrika wordt sterk beïnvloed door de rol van de Nederlandse overheid, vooral middels de besteding van ontwikkelingshulpgelden. Daar wordt later uitvoeriger op ingegaan.

Azië heeft tot op heden een bescheiden aandeel in de totale buitenlandomzet van Nederlandse bouwbedrijven. Het belang van dit werelddeel neemt echter toe, zowel relatief als absoluut. Vooral landen als Maleisië en Indonesië worden als belangrijke toekomstige markten gezien.

Midden en Zuid Amerika geven een gestegen omzet te zien in 1980 en 1981. Dit is verklaarbaar door het gaspijpleidingsproject van Boskalis in Argentinië en alweer onder invloed van oliedollarinkomsten, baggerprojecten met name in Mexico. De hoog opgelopen buitenlandse schuld van de belangrijkste landen uit dit gebied en de ervaringen in Mexico, waar door een forse devaluatie van de peso winstgevendende projecten verliesgevend werden, hebben er al toe geleid dat de bedrijven ten aanzien van dit gebied zeer voorzichtig geworden zijn.

Voor Europa geldt dat de omzet daar in zekere zin constant is. Dat hangt samen met het feit, dat de grote concerns in diverse landen al jarenlang opereren via hun dochterbedrijven aldaar. In deze landen geldt hetzelfde wat voor Nederland geldt: in een stagnerende bouwmarkt vasthouden van marktaandelen. In hoofdlijnen betekent dit voor het beleid van de meeste bedrijven dat ze de komende tijd de zwaartepunten van hun beleid zullen leggen op de mogelijkheden in het Midden Oosten, Afrika en Azië. Met name de baggerbedrijven proberen daarnaast een belangrijker marktaandeel te verwerven in tot voor kort voor hen gesloten markten zoals in de V.S. en Canada. In deze gebieden zijn de grote Nederlandse concerns ook actief geworden op het gebied van de B. en U. bouw.

#### 1.2.4. SECTOROMZET PER REGIO.

Om het beeld dat hiervoor geschetst is te completeren wordt nu een uitsplitsing van de buitenlandomzet naar sector en regio gegeven.



## OPDRACHTEN MIDDEN-OOSTEN KLEINER MAAR OOK STABIELER

Hoewel de tijd van gigantische bouworders uit het Midden-Oosten voorlopig definitief voorbij lijkt, is dat gebied toch het enige in de wereld waar de economische groei nog behoorlijk is en waar aantrekkelijke bouwopdrachten zijn te vergeven.

**D**e olielanden in het Midden-Oosten hebben vorig jaar als gevolg van dalende olie-inkomsten minder kunnen uitgeven. Het nu begonnen jaar zal mogelijk weer

een groei laten zien, maar die zal bescheiden zijn, zo zegt Multiplan International, een organisatie die in het Midden-Oosten werkzame bedrijven van de nodige arbeid en deskundigheid voorziet.

Bovendien, aldus Multiplan, voltrekt zich in het Midden-Oosten een fundamentele verandering in het investeringspatroon, waardoor de spectaculaire en prestigieuze bouworders uit het verleden plaats maken voor projecten van kleinere omvang, vooral op het gebied van landbouw, onderhoudsdiensten, produktie van consumptiegoederen en gezondheidszorg. Het ziet er daarbij naar uit dat, hoewel deze projecten elk op zich geringer van omvang zullen zijn, er een meer stabiele stroom van opdrachten zal blijven vloeien.

Van de gebieden in de derde wereld lieten alleen het Midden-Oosten en Azië een aanhoudend groeiende bouwmarkt zien. In Afrika en Latijns-Amerika daarentegen daalde de investeringsactiviteit met enkele tientallen procenten. Dat echter ook de overheden in het Midden-Oosten voorzichtiger met hun bestedingen zijn geworden, blijkt uit de omstandigheid dat vooruitbetalingen op gegeven orders zijn gehalveerd tot 10 procent en dat vaker op betaling in natura wordt aangedrongen.

(.....)

### TIJD VAN PRESTIGE-ORDERS IS VOORBIJ

Een nieuw verschijnsel in de handel met de landen in het Midden-Oosten is de betaling in natura. Diverse landen boden de uitvoerders van werken aan om in ruwe olie of andere grondstoffen te betalen. Zo is het voorgekomen dat zelfs een inheems constructiebedrijf van zijn eigen regering betaling ontving in de vorm van olie, die het weer naar het buitenland moet zien te verkopen.

Nederlandse bedrijven hebben in de investeringsmarkt van Saoedi-Arabië — verreweg de grootste opdrachtgever in het Midden-Oosten — een aandeel van 3,2 procent. De meest kansrijke gebieden zijn landbouw, waternotechnologie en baggerwerken. Vooral Ballast-Nedam heeft in Saoedi-Arabië diverse projecten lopen. Dat was er dan ook de oorzaak van dat Nederland het enige land was dat in 1983 het totaal aan opdrachten uit het Midden-Oosten wist te vergroten ten opzichte van 1982. (L.H.)



Tabel 4

Buitenlandse omzet van Nederlandse bouwconcerns, aangesloten bij de NABU, onderscheiden naar werelddeel en sektor voor 1979-1982. (in mln. guldens)

Werelddeel/sector	Omzet	Omzet	Omzet	Omzet	Omzet in %			Geraamde omzet 1982 in %
	1979	1980	1981	1982	1979	1980	1981	
<b>Europa (excl. Nederl.)</b>								
G.W.W.	975	1.370	1.408	1.284	54,6	57,4	64,4	59,9
Bagger	466	688	445	418	26,1	28,8	20,4	19,5
B. en U.	344	328	329	440	19,3	13,8	15,1	20,6
	<u>1.785</u>	<u>2.386</u>	<u>2.182</u>	<u>2.142</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<b>Afrika</b>								
G.W.W.	503	629	851	1.483	50	54,5	55,6	58,8
Bagger	201	231	400	678	20	20,1	26,1	26,9
B. en U.	302	294	279	362	30	25,4	18,3	14,3
	<u>1.006</u>	<u>1.154</u>	<u>1.530</u>	<u>2.523</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<b>Asië</b>								
G.W.W. en B. en U.	251	64	191	275	100	57,5	53,3	52,1
Bagger		47	168	253		42,5	46,7	47,9
	<u>251</u>	<u>111</u>	<u>359</u>	<u>528</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<b>Midden-Oosten</b>								
G.W.W. en B. en U.	2.618	2.488	1.616	2.448	90,2	88	75	76,2
Bagger	283	339	539	764	9,8	12	25	23,8
	<u>2.901</u>	<u>2.827</u>	<u>2.155</u>	<u>3.212</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<b>Midden en Zuid-Amerika</b>								
G.W.W. en B. en U.	93	574	890	261	60	87,7	92,8	74,1
Bagger	62	81	69	92	40	12,3	7,2	25,9
	<u>155</u>	<u>655</u>	<u>959</u>	<u>353</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

Bron: Gids Bouwexport, Stichting Bouwresearch 1983

De omzetten in de verschillende regio's zijn per sector van onderling verschillende factoren afhankelijk.

Voor de baggersector is de situatie het duidelijkst. De omzet in deze sector in de verschillende regio's hangt vooral samen met ontwikkeling van het volume van de baggermarkt in de diverse gebieden. De dominerende positie van de Nederlandse baggerbedrijven op wereldschaal is in de loop der jaren intact gebleven. Het aantal baggerbedrijven, dat op wereldschaal, dat wil zeggen in alle continenten, opereert, is op de vingers van twee handen te tellen. Van de 12 grootste baggerbedrijven ter wereld (gemeten naar de waarde en capaciteit van hun vloot) zijn er 6 van Nederlandse origine: Boskalis, Volker Stevin, HAM (HBG), Ballast-Nedam, Zanen Verstoep en Van Oord Utrecht.

Tel je enkele staatsbaggerbedrijven (USSR, US Army Corps of Engineers in de V.S.) niet mee, omdat die hoofdzakelijk op de eigen binnenlandse markt werken, dan houd je op wereldschaal slechts enkele concurrenten over. Daarnaast is de relatie van de baggerbedrijven met de grote energieconcerns op het gebied van olie en gas van groot belang. De laatste boren overall ter wereld naar nieuwe olie- en gasvoorraden. De baggerbedrijven voeren over de hele wereld vaak projecten uit die nauw daarmee samenhangen. Hetzelfde geldt ook voor de bedrijven die actief zijn in het leggen van pijpleidingen en het afdekken en bekleden van die leidingen. Een voorbeeld van de wijze waarop het beleid van oliebedrijven kan leiden tot een spreiding over de gehele wereld van de werken van de baggerbedrijven is de aanleg van kunstmatige eilanden in zee. In eerste instantie ontwikkeld als mogelijkheid voor toepassing in de Noordzee, om daar bijvoorbeeld vuile industrie te plaatsen, werd het aanleggen van kunstmatige eilanden het eerst in de praktijk gebracht door Volker Stevin en Zanen Verstoep in de Beaufort Zee boven Canada. De eilanden functioneren als ondergrond voor



## Illustratie 8

In onderstaand overzicht staan de voornaamste internationaal opererende bouwbedrijven gerangschikt naar de omvang van hun buitenlandse werkvoorraad (weergegeven in mln. \$) per eind 1982. Eind 1982 stonden de belangrijkste Nederlandse concerns als volgt geclasseerd: HBG nr. 48, Boskalis nr. 56, Volker Stevin nr. 78, Bredero International nr. 153 en Ballast Nedam nr. 155. (het voorgaande jaar stond Ballast Nedam nog op de 19de plaats en door de grote Saoedie Arabiese order van eind 1983 zal Ballast Nedam op de komende lijst weer in de top 25 staan).

### ENR THE TOP INTERNATIONAL CONTRACTORS

RANK	FIRM	1982 CONTRACTS IN \$ MILLIONS		CONSTRUCTION SPECIALTY												
		FOREIGN	TOTAL	HAZARDOUS WASTE	INDUSTRIAL	MANUFACTURING	POWER	SEWER	WATER	HAZARDOUS WASTE	INDUSTRIAL	HAZARDOUS WASTE	INDUSTRIAL			
1	The C.T. Main Corp., Boston, Mass., U.S.	5,201.0	5,704.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Kellogg Rust, Inc., Houston, Tex., U.S.	5,000.0	8,200.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Fluor Corp., Irvine, Calif., U.S.	4,067.3	8,507.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Bechtel Group, Inc., San Francisco, Calif., U.S.	3,866.0	5,490.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Davy Corp. plc, London, England	3,380.4	3,429.6	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	C.F. Braun & Co., Alhambra, Calif., U.S.	3,300.0	3,315.0	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	SADE/SADEMI Group of Cos., Milan, Italy	3,242.0	3,246.0	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	Philipp Holzmann AG, Frankfurt/Main, W. Germany (a)	3,223.7	4,864.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	The Parsons Corp., Pasadena, Calif., U.S.	3,074.4	4,318.7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	Hyundai Engrg. & Const. Co., Ltd., Seoul, Korea	2,920.5	3,422.7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	Raymond Int'l, Inc., Houston, Tex., U.S.	2,687.9	4,217.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	Foster Wheeler Corp., Livingston, N.J., U.S.	2,500.0	3,200.0	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	JGC Corp., Tokyo, Japan	2,480.7	3,069.5	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	Lummus Group, Inc., Bloomfield, N.J., U.S.	2,362.0	3,252.0	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15	Guy F. Atkinson Co., S. San Francisco, Calif., U.S.	1,903.9	2,654.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16	DUMEZ, Nanterre, France	1,875.0	1,896.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
17	IMPRESIT SpA, Milan, Italy	1,831.8	1,914.7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
18	Societe Auxiliare d'Entreprises, Paris, France	1,505.0	2,808.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
19	McDermott, Inc., New Orleans, La., U.S.	1,454.1	2,367.2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20	Daelim Industrial Co., Ltd., Seoul, Korea	1,420.3	1,549.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
21	Morrison-Knudsen Co., Inc., Boise, Idaho, U.S.	1,325.8	3,104.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
22	Brown & Root, Inc., Houston, Tex., U.S.	1,250.1	2,472.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
23	Costain Group, London, England	1,205.0	1,451.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
24	Enka Insaat ve Sanayi AS, Istanbul, Turkey	1,129.7	1,406.8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
25	Chiyoda Chemical Engrg. & Const. Co., Ltd., Tokyo, Japan	1,118.0	1,391.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
26	SPIE-Batignolles, Puteaux, France	1,070.0	2,074.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
27	Consolidated Contractors Int'l Co., Ltd., Athens, Greece	1,061.0	1,061.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
28	SGE/Satrap et Brice, Rungis, France	1,055.0	2,065.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
29	Hanyang Corp., Seoul, Korea	1,018.3	1,201.6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
30	Lurgi GmbH, Frankfurt/Main, W. Germany	1,006.1	1,128.6	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
31	Voest-Alpine AG, Linz, Austria	1,000.0	1,170.0	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
32	Stone & Webster Engrg. Corp., Boston, Mass., U.S.	978.4	1,889.4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
33	George Wimpey plc, London, England	974.7	1,995.9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
34	GTM-Entrepose, Nanterre, France	966.0	1,714.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
35	Thyssen Rhein Stahl Technik GmbH, Dusseldorf, W. Germany	895.2	n.c.	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
36	Kobe Steel, Ltd., Kobe, Japan	881.0	982.0	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
37	Soc. Chimique Rouliere et d'Ent. Gen. (SCREG), Puteaux, France (b)	878.0	1,812.5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
38	Dong-Ah Const. Ind. Co., Ltd., Seoul, Korea	875.0	1,201.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
39	Carpenon Bernard, Clichy, France	871.5	1,372.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
40	Betinger + Berger Bau AG, Wiesbaden, W. Germany	842.0	1,361.0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

(a) Int'l J.A. Jones Const. Co.

(b) Int'l Divisions of Transocean, SOGREAH, SOGREAH, SOGREAH, SOGREAH, and PROMOGIM



de boorinstallaties van de olieconcerns. Het succes van die eilanden leidde vervolgens tot opdrachten voor soortgelijke eilanden in het Midden Oosten en eind 1983 werd de eerste opdracht verstrekt voor de aanleg van zo'n eiland in het Verre Oosten.

De positie van de Nederlandse bedrijven met betrekking tot de beide andere sectoren in de verschillende werelddelen is veel moeilijker aan te geven.

In ieder geval is het zo dat voor de activiteiten in de GWW- en B. en U. sector de bedrijven geen dominerende positie innemen, zoals voor de baggersector geldt. De specialismen, die er waarschijnlijk nog het meest uitspringen, zijn: het leggen, bekleden en afdekken van pijpleidingen, en daarnaast het aanleggen van drinkwatervoorzieningen en waterzuiveringsinstallaties. Op deze onderdelen is de concurrentie internationaal veel groter dan voor de baggerij geldt (zie illustratie 8).

### Conclusies hoofdstuk I

- Internationalisatie is voor de Nederlandse bouw geen nieuw fenomeen. Voor 1970 werd al vaak op grote schaal in het buitenland gewerkt. Van groot belang is dat de internationale activiteiten van voor dat jaar in feite volledig voor rekening kwamen van de baggerbedrijven.
- De baggerbedrijven spelen op de wereldbaggermarkt een dominerende rol. De omvang van hun buitenlandomzet is vooral afhankelijk van de behoefte aan baggerwerken op wereldschaal.
- De bedrijven uit de baggersector hebben in de periode vanaf 1970 als trekpaard gefunctioneerd voor de internationalisatie van andere bouwsectoren.
- De snelle groei van de buitenlandomzet in eerste instantie bij de baggerbedrijven in het begin van de jaren '70 hangt nauw samen met de afloop van de voornaamste baggerwerken in Nederland en het bijna gelijktijdig stijgen van de baggermarkt elders.
- Vanaf het midden van de jaren '70 groeit zowel absoluut als relatief het aandeel van de buitenlandomzet van de GWW en B. en U. sectoren.
- De laatste jaren steeg het relatieve belang van de buitenlandomzet ten opzichte van de binnenlandse productie. In 1982 bedroeg de buitenlandomzet bouw ongeveer 10 miljard gulden: dat betekent een omvang van 40% van de 23 miljard bouwproductie van werken groter dan f 20.000 in dat jaar in Nederland.  
Het geeft het grote belang van de buitenlandse bouwmarkt aan voor de in het buitenland opererende bedrijven.
- In 1983 daalde na tien opeenvolgende jaren stijging de buitenlandomzet voor het eerst. Die daling was tegelijk een aanzienlijke daling: minimaal met 2 miljard (dat wil zeggen minimaal met 20%). Gevolg: een toenemend belang bij het behouden van een zo groot mogelijke basisomzet. Dat betekent een verscherpte concurrentie.

*Lidere culturo  
niet a teho*



## **2. Vijf miljardairs, een hele tijd niets, en dan een groep miljonairs**

Dé internationalisatie van dé Nederlandse bouw bestaat niet. Het is een abstractie van de werkelijkheid: een optelsom van quantitative gegevens per sector, per regio. Van het totaal aantal Nederlandse bouwbedrijven is slechts een uiterst klein aantal betrokken bij bouwactiviteiten in het buitenland.

De totale binnenlandse bouwproductie, in 1982 23 miljard gulden voor werken groter dan 20.000 gulden en totaal inclusief installatie ongeveer 40 miljard gulden, werd tot stand gebracht door iets meer dan 20.000 bedrijven.

De in dat jaar in het buitenland gemaakte omzet van ongeveer 10 miljard werd tot stand gebracht door een veel kleiner aantal bedrijven: tussen de 80 en 90% van de buitenlandomzet komt zelfs voor rekening van slechts vijf concerns, namelijk: Ballast Nedam, Boskalis, Bredero, HBG en Volker Stevin. Zeker als je dat afzet tegen de gegevens voor de binnenlandse bouwproductie is dit een heel sterke mate van concentratie. Het beleid van dit kleine aantal concerns bepaalt de omvang, vorm en richting van de internationalisatie, die in het voorgaande hoofdstuk als totaal is beschreven. Het concernbeleid van deze bedrijven, dat al jaren geleden is ingezet, heeft geleid tot de gigantische omzet in het buitenland. Het analyseren van de wijze waarop dit beleid gestalte kreeg en van de effecten ervan op verschillende terreinen is belangrijk om komende ontwikkelingen beter te kunnen voorzien en beoordelen. Daarnaast is het van belang omdat tal van bedrijven zich opmaken om in het buitenland actief te worden nu de Nederlandse bouwmarkt daalt c.q. stagneert en veel bedrijven het buitenland als uitwijkmogelijkheid gaan beschouwen. Met de teruggang van het bouwvolume in 1983 in het buitenland en de onzekere perspectieven daar, is de aantrekkelijkheid echter afgenomen.

### **2.1. DE MAKERS VAN DE 10 MILJARD BUITENLANDOMZET**

De buitenlandse bouwomzet komt voor rekening van:

- \* bouwbedrijven, leden van de NABU
- \* een klein aantal bouwbedrijven, niet-NABU-leden
- \* een beperkt aantal ingenieursbureaus

De groep bedrijven, die het leeuwendeel van de omzet in het buitenland voor zijn rekening neemt, is het ledenbestand van de Vereniging van Nederlandse Aannemers met belangen in het Buitenland, de NABU. Deze belangenorganisatie vertegenwoordigde in 1983 21 aangesloten bedrijven. De namen van deze bedrijven, de NABU-ledenlijst, staan vermeld in illustratie 9.

Uiteraard komen op deze lijst de namen voor van de vijf al eerder genoemde grote bouwconcerns. Daarnaast is aangesloten een aantal grote en middengrote



## Illustratie 9

Leden van de NABU (Nederlandse Aannemers met belangen in het buitenland) in 1983

- \* ADUCO-International B.V.
- \* Ballast Nedam Groep N.V.
- \* BAM Holding N.V.
- \* Royal Boskalis Westminster N.V.
- \* B.V. Beheermaatschappij T. den Breejen van de Bouw
- \* Dura International B.V.
- \* Bitumarin B.V. (Volker Stevin, HBG en Heymans ieder 1/3-de belang)
- \* Verenigde Bedrijven Bredero N.V.
- \* Broekhoven B.V.
- \* Verenigde Heymans Bedrijven B.V.
- \* Baggermaatschappij Holland V.V.
- \* Internationale Bouw Compagnie B.V. (I.B.C.)
- \* N.V. Verenigde NBM-bedrijven
- \* B.V. Aannemingsmaatschappij v.h. J. Prins Van Wijngaarden
- \* Hollandsche Beton Groep N.V.
- \* De Moel Beheermaatschappij B.V.
- \* Van Oord Utrecht N.V.
- \* B.V. Houdstermaatschappij v/h H. Troost
- \* Zanen Verstoep N.V.
- \* Wilma Urban Development and Construction (dochter van Wilma Internat.)

Illustratie 10  
Volkskrant 29-9-1983

## DHV en Rijkswaterstaat krijgen leiding bouw Zuidkoreaanse dam

Van onze verslaggeefster

AMERSFOORT — Zuid-Korea heeft de hulp van Nederland ingeroepen bij de bouw van een dam in de Nakdong, één van de grootste rivieren van Korea. De Koreanen willen speciaal samenwerken met Nederlandse deskundigen vanwege de grote know-how op waterkundig gebied, die onder meer is opgedaan bij de Deltawerken.

Het Nederlandse ingenieursbureau DHV uit Amersfoort zal — met steun van Rijkswaterstaat — samen met de Zuidkoreaanse regering de leiding krijgen over de bouw van de Nakdong barrage. Ir J. Casteleijn van DHV verwacht dat een dezer dagen zal worden begonnen met de bouw van de dam, het grootste kustwaterbouwkundige project in Azië. Met de opdracht is voor DHV een bedrag van twaalf miljoen gulden gemoeid. Het hele project gaat ruim 360 miljoen kosten en wordt gefinancierd door zowel de Wereldbank als de Zuidkoreaanse regering.

Door de bouw van deze enorme dam in de Nakdong moet de zoutindringing vanuit zee worden bestreden. Die vormt voor de Koreanen een nijpend probleem, omdat het zoute water de landbouwgebieden en de watervoorziening van de miljoenenstad Busan bedreigt. Al

in 1973 betrok de Zuidkoreaanse regering de voedsel- en landbouworganisatie van de Verenigde Naties (FAO) uit Rome bij de problematiek van de Nakdong. De FAO riep op zijn beurt de hulp van Nederland in bij het maken van een plan voor de Nakdong.

Samen met Rijkswaterstaat en de TH's uit Delft en Twente ontwikkelde DHV een voorstel voor de afsluiting van de op één na grootste rivier van Korea. De afsluiting zal bestaan uit een dam, die grote overeenkomst zal vertonen met de Haringvlietsluizen, en een scheepvaartsluis. Over het hele complex wordt een zesbaans autoweg gebouwd, die de havenstad met het binnenland verbindt.

Het ingenieursbureau DHV is niet alleen belast met de begeleiding van het project, maar moet binnen een jaar ook een studie afronden naar de gevolgen van de dam voor het milieu. Ook op dit gebied bestaat in Nederland de nodige kennis, aldus Casteleijn, verwijzend naar de gevolgen van de Grevelingendam. Onderzocht zal worden wat de effecten zijn van het gebruik van de schuiven in de waterkering. Ook moet bekeken worden wat de gevolgen zijn voor de broedplaatsen van zeldzame vogels.

De bouw van de Nakdong-barrage moet in 1987 zijn voltooid.

Illustratie 11  
Volkskrant 4-11-1983

DHV, Raadgevend Ingenieursbureau in Amersfoort, krijgt de leiding over de uitvoering van een groot wegenproject in het zuidwesten van de Afrikaanse staat Roeanda. De weg wordt 153 kilometer en loopt van Boetare naar Cyanogoe. Voor het toezicht is ongeveer 10 miljoen gulden gereserveerd. Het werk dat ongeveer 200 miljoen gulden gaat kosten wordt uitgevoerd door wegeaannemers uit Italië en de Volksrepubliek China.



bedrijven als WILMA, NBM, BAM Holding en Verenigde Heymans Bedrijven. Opvallend is dat onder de kleinere bedrijven vooral baggerbedrijven zwaar vertegenwoordigd zijn: Den Breejen van de Bout, Broekhoven (sinds 1982 overgenomen door het Duitse bouwconcern Bilfinger & Berger), Holland, Prins van Wijngaarden, Van Oord Utrecht en Zanen Verstoep.

Het is eens te meer een aanwijzing van de mate waarin vooral baggerbedrijven een traditie en machtspositie in het internationale baggergebeuren hebben opgebouwd.

Van de andere kleinere bedrijven zijn er twee gespecialiseerde wegenbouwbedrijven:

- ADUCO (Associated Dutch Contractors), is een sinds 1977 in het buitenland actief opererend samenwerkingsverband van vijf Nederlandse wegenbouwbedrijven: Bruil Apeldoorn, Bruil Arnhem, Nelis, Ooms en Schagen. Aduco is door deze bedrijven opgezet uitsluitend voor hun gezamenlijke activiteiten in het buitenland.
- De Moel Beheermaatschappij is de moeder van het andere gespecialiseerde wegenbouwbedrijf. De Moel is al vanaf eind jaren '60 actief in de wegenbouw in België, maar sinds 1977 is dit bedrijf ook actief buiten Europa, voornamelijk in Saoedie Arabië. In het laatste land hoofdzakelijk in samenwerking met Ballast Nedam.

Buiten de rij NABU-leden zijn er slechts enkele bedrijven, die op de buitenlandse bouwmarkt werken. Het zijn:

Heidemij  
Amstelland Concernbeheer  
HAK Pijpleidingen  
Hurks Bouwgroep  
NAGRON (Nationaal grondbezit)  
SBB Bouw (Smits Bouwbedrijf)

Een schatting van de buitenlandomzet voor deze bedrijven in 1982 komt uit op ongeveer 500 miljoen gulden. Samen met de 9,4 miljard gulden buitenlandomzet van de NABU-leden geeft dat een totale buitenlandomzet voor de uitvoerende bouwbedrijven van ongeveer 9,9 miljard gulden.

Daarbovenop komt dan nog de buitenlandomzet van een aantal ingenieursbureaus, die zich hoofdzakelijk bezighouden met activiteiten die ook tot het bouwproces behoren: het verrichten van studies voor de aanleg van havens, voor het bevaarbaar maken van rivieren, voor irrigatieprojecten, aanleg drinkwatervoorzieningen enz. Daarnaast worden door deze bureaus ontwerpen gemaakt en treden ze vaak op in een managementfunctie.

Voorbeelden voor die laatstgenoemde functies worden gegeven in illustratie 10 en 11. De belangrijkste bureaus met activiteiten in het buitenland zijn:

- o Dwars Hederik en Verhey (DHV Raadgevend ingenieursbureau)
- o Hasselt en de Koning (Haskoning)
- o International Landdevelopment Consultants (ILACO), een dochteronderneming van de Heidemij. Vanaf 1976 is ILACO ondergebracht in Euroconsult, een gezamenlijke dochter van Heidemij en Grontmij waar meerdere ingenieursbureaus in werden ondergebracht.
- o Internationaal Instituut voor Landaanwinning en Cultuurtechniek (ILRI).

In dit rijtje hoort ook thuis NEDECO (Stichting Nederlands Adviesbureau voor Ingenieurswerken in het buitenland). NEDECO werd in 1951 opgericht als een soort overkoepelend kantoor voor Nederlandse ingenieursbureaus met name bedoeld voor activiteiten in de derde wereld. Het voert zelf geen opdrachten



Overzicht van de bouwbedrijven met buitenlandomzetten. Opgenomen zijn de totale omzet van de bedrijven, een uitsplitsing van de omzet naar binnen- en buitenland en voorzover bekend naar sektor (evt. binnen- en buitenland). Van enkele bedrijven waren geen omzetgegevens over 1982 bekend.  
( in miljoenen gulden)

	NABU	Omzet 1982			B. & U.		G.W.W.		Bagger		Leidingen		Overige, o.a. productie bouwmaterialen, handel
		Totaal	Ned.	Buit.	Ned.	Buit.	Ned.	Buit.	Ned.	Buit.	Ned.	Buit.	
1. H.B.G.	*	3.232	1.380	1.852	1.094		1.240		261				637
2. Volker Stevin	*	3.056	1.295	1.761	1.167		.693		755		338		103
3. Bos Kalis	*	2.529	386	2.143		519			979		764		267
4. Ballast Nedam	*	2.518	525	1.993	337	1.770			72	213			85
5. Bredero	*	1.575	588	998	360	210					465		541
6. Wilma	*	1.088	913	175	913	175							
7. Amstelland		730											
8. Heidemij		549	385	164			385	164					
9. NBM	*	542	457	85									
10. BAM	*	476	414	62									
11. Heymans	*	420											
12. Nagron		350											
13. Dura	*	287	201	86	201	86							
14. Van Oord Utr.	*	277	84	193					84	193			
15. IBC	*	188	113	75	113	75							
16. Zanen Verstoep	*	166	10	156					10	156			
17. Broekhoven	*	112											
18. Troost	*	106	103	3									
19. De Moel	*	105	74	31			74	31					
20. Breejen v.d. Bout	*	100	60	40					60	40			
21. Bitumarin	*	42	-	42				42					
22. ADUCO	*	39	9	30			9	30					
23. Baggermij Holland	*												
24. HAK Pijpleidingen													
25. Hurks													
26. Prins v. Wijngaarden	*												

Bron: Financiële jaarrverslagen van  
afzonderlijke ondernemingen.

Illustratie 12



uit en is vooral een kantoor met vestigingen in meerdere derde wereldlanden. De hoofdtaak is in feite het verrichten van acquisities en die doorspelen aan aangesloten bureaus. In de loop der jaren heeft NEDECO tal van opdrachten "uitgevoerd" of beter gezegd laten uitvoeren door aangesloten bureaus voor alle multilaterale financiers zoals onder andere de Wereldbank, Europees Ontwikkelings Fonds, Aziatische Ontwikkelingsbank, Afrikaanse Ontwikkelingsbank, de UNESCO. Hetzelfde geldt voor tal van ontwikkelingshulporganisaties van afzonderlijke overheden zoals het Nederlands ministerie van Ontwikkelingssamenwerking, US Aid, Koeweit Ontwikkelingsfond. Hoewel NEDECO 24 aangesloten leden kent, trekken DHV, Haskoning en ILACO/Euroconsult het overgrote deel van de opdrachten naar zich toe.

De buitenlandomzet van de bovengenoemde bureaus plus de in omvang veel geringere buitenlandomzet van een aantal niet genoemde bureaus komt voor de laatste jaren gemiddeld neer op een jaarlijks bedrag van tussen de 200 en 250 miljoen gulden.

Wordt deze omzet bij de 9,9 miljard van de uitvoerende bouwbedrijven opgeteld, dan komt men aan een totale buitenlandse bouwomzet van net iets boven de 10 miljard gulden in 1982.

Kijken we alleen naar de uitvoerende bouwbedrijven dan is het duidelijk dat de buitenlandomzet heel onevenredig over de diverse bedrijven is verdeeld. Een overzicht van de verdeling van de buitenlandomzet over de afzonderlijke bedrijven maakt de krachtsverhoudingen heel duidelijk als het gaat om de internationalisatie-omvang van de diverse bedrijven (zie illustratie 12).

Op basis van de cijfers voor 1982 is in de tabel de totale omzet aangegeven, vervolgens een uitsplitsing naar omzet Nederland en omzet buitenland en voor zover bekend of via wat rekenwerk te achterhalen is per bedrijf de verdeling van de omzet over de verschillende sectoren en waar mogelijk per sector een uitsplitsing naar Nederland en buitenland.

Omdat van een aantal bedrijven geen exacte cijfers bekend waren of geen uitsplitsing per sector (onderverdeeld naar binnenland/buitenland) te maken viel, zijn geen totalen opgenomen.

Op grond van de wel bekende gegevens is een aantal belangrijke conclusies te trekken.

- De vijf grote, de miljardairs wat betreft hun buitenlandomzet, namelijk Ballast Nedam, Boskalis, Bredero, HBG en Volker Stevin zorgen in 1982 gezamenlijk voor een omzet in het buitenland van 8,7 miljard gulden: dat wil zeggen ongeveer 87% van de totale buitenlandomzet van de Nederlandse bouw. In 1983 is hun buitenlandomzet gedaald naar 6,7 miljard: hun percentuele aandeel op de totale buitenlandomzet in dat jaar is niet bekend, door het ontbreken van totaalcijfers).
- Dan valt er een heel groot gat en de eerstvolgende bedrijven komen dan met een buitenlandomzet van ongeveer 200 miljoen gulden in 1982. Naar omvang van de buitenlandomzet zijn deze bedrijven dus vele malen kleiner dan de vijf grote, maar in een aantal gevallen zijn deze bedrijven zelfs meer op het buitenland aangewezen dan de grote. Zie bijvoorbeeld het hoge percentage buitenlandomzet op de totale omzet van Bitumarin, Zanen Verstoep en Van Oord Utrecht.
- De "kleinere" gespecialiseerde baggerbedrijven hebben samen in 1982 een buitenlandomzet gehaald van ongeveer 500 miljoen gulden. Van Oord Utrecht, Zanen Verstoep en Den Breejen v.d. Bout behaalden samen een omzet in het buitenland van 389 miljoen. Daar kan het grootste deel van de omzet van Broekhoven plus een onbekend deel van de omzet van Holland en Prins Van Wijngaarden aan toegevoegd worden. De half miljard buitenlandomzet van de "kleinere" baggerbedrijven onderstreept nogmaals de sterke internationale



positie van de Nederlandse baggerij, niet alleen van de grote als Boskalis, Volker Stevin, HBG en Ballast Nedam, maar ook van de wat minder grote baggerbedrijven.

Buiten het feit dat de vijf grote het overgrote deel van de buitenlandomzet voor hun rekening nemen en daarin bijna een monopoliepositie innemen, spelen ze ook een machtige rol op de Nederlandse bouwmarkt. Daarvoor is het onderstaande overzicht illustratief. In tabel 5 staat de totale binnenlandse produktie van de bouwnijverheid (voor werken groter dan 20.000 gulden) uitgedrukt in miljoenen guldens en het percentage dat de vijf grote van die totale binnenlandse bouwproduktie in Nederland realiseerden:

Tabel 5

<u>Totale binnenlandse bouwproduktie</u> (werken groter dan f 20.000)		<u>Aandeel van de vijf grote concerns</u>
1976	16.889	19,8%
1977	19.929	17,8%
1978	22.151	17,8%
1979	23.190	17,2%
1980	24.857	17,4%
1981	23.128	18,5%
1982	23.510	17,7%

Bron: CBS, Maandstatistiek Bouwnijverheid en Illustratie 16

De bouwproduktie van werken groter dan f 20.000 maakt ongeveer 60% van de totale Nederlandse bouwproduktie uit.

Jarenlang schommelde het aandeel van de vijf grote in de Nederlandse bouwproduktie rond de 18%. Opvallend is allereerst dat dit aandeel nagenoeg constant bleef in de periode dat de omzetten buitenland van deze concerns flink groeiden. Dat wil zeggen naast hun groei in het buitenland hielden ze hun marktaandeel in Nederland vast. Vervolgens valt op dat hun aandeel in 1983 met een paar procent is gestegen. Voor de vijf concerns gezamenlijk bleef de binnenlandse omzet praktisch gelijk vergeleken met 1982, terwijl het binnenlandse bouwvolume in 1983 iets terugliep. Dat stijgende aandeel in het binnenland is ondermeer het gevolg van het beleid van deze bedrijven een groeiend aandeel te verwerven in de markt van kleine (onderhouds)projecten. Dat gebeurt onder andere door het opzetten van kleine onderhoudsbedrijfjes.

Om te begrijpen hoe de internationalisatie van de grootste vijf bedrijven zo'n omvang kon krijgen en hoe ze tevens zo'n overheersende positie kunnen innemen in de Nederlandse bouwmarkt, is het noodzakelijk op de belangrijkste aspecten in te gaan van het beleid dat deze concerns gevoerd hebben.

## 2.2. DE ACHTERGRONDEN VAN DE INTERNATIONALISATIE BIJ DE VIJF GROTE CONCERNS

De internationalisatie van de bouw kreeg voor de huidige fase vorm tegen het eind van de jaren '60. De snelle groei van de buitenlandomzet die zich in de loop van de jaren '70 voordeed is voornamelijk het gevolg van het beleid dat door een klein aantal bedrijven toendertijd werd ingezet. Die bedrijven anticipeerden op ontwikkelingen die ze aan zagen komen en reageerden op verschillende manieren op verschuivingen in de markt, en één van de belangrijkste manieren was het verleggen van het beleid naar het buitenland.

Op drie belangrijke elementen in dat beleid wordt in dit deel ingegaan, namelijk:



(Illustratie 13)  
Bron: financiële jaarverslagen.

BOSKALIS WESTMINSTER : HISTORIE AKTIVITEITEN

= overnames  
 - - - = zelf opgericht  
 X = verkoop

- 1910 Kraayeveld & Ven Noordenne (Oorspronkelijk moederbedrijf)
- 1932 Westminster Dredging Comp.
- 1933 kantoren te:
  - Spanje
  - België
- 1940 Engeland
- 1945 baggerbedrijven opgericht/  
overgenomen in:
  - België Australië
  - Portugal Nigeria Land & Marine Eng.
- 1968 West Dtsld Engeland Dredging Investigations  
 Spanje Ierland  
 Frankrijk Canada
- 1969 Oosterwijk Gr. Grant Lyon

BOS KALIS WESTMINSTER DREDGING GR.

- 1970 
 Dirk Verstoep Groep  
 Nacap (50%)  
 Railbouw (50%)
- 1971 Rock Fall Hydronanic
- 1972 IGB Bouw INA
- 1973 BOS KALIS WESTMINSTER GR. Chr. Huygens Lab
- 1974 Goedhart Egret Ltd  
Hol. Bouw Comb.
- 1975 Mears Br. Dredging Nacap (100%) Total Engineering
- 1976 Interfon Osiris Survey Proj.  
De Meyer Zelzate Inter Rail Eng.
- 1977 Zinkcon Marine Struct. Cons  
BKW Ocean Min.
- 1978 BAGGERDIVISIE LL&N De Meyer Smit Pijpl. Fugro Cesco
- 1979 CONSTRUCTIEDIV BKW Agro Contr.
- 1980 OPS DIVISIE Petrogas Gas Syst.
- 1981 ENGIN DIV. HVA
- 1982 AGRO-IND. DIVISIE  
HVA-projekten

	BAGGEREN	CONSTRUCTIE	OFFSHORE PIJPLEIDINGEN SPOORWEGEN	ENGINEERING	AGRO-INDUSTRIE
--	----------	-------------	---	-------------	----------------

omzet

'69: 280 mln	75%				
'75: 1010 mln	62%	28%	10%		
'82: 2529 mln	39%	20%	30%	2%	9%



- het beleid dat samenhangt met de ommekeer in het volume van de binnenlandse baggermarkt;
- de concentratieontwikkeling in de bouw;
- het diversificatiebeleid van de grote concerns.

Het is daarbij belangrijk om zich te realiseren dat de laatste twee elementen hoofdzakelijk de vorm hadden van overnames en fusies. Een belangrijk deel van de groei in de omzet van de vijf grote is het gevolg van overnames en/of fusies en veel minder groei van binnenuit.

### 2.2.1. DE REACTIES OP DE OMMEKEER IN HET VOLUME VAN DE BINNENLANDSE BAGGERMARKT

Eind jaren '60 tekende zich al de komende daling van het volume baggerwerken af. In die periode naderde een aantal omvangrijke projecten zoals, onder andere het Europortgebied, hun einde. Het was te voorzien dat de omvang nieuw werk snel zou afnemen en dat dan hoofdzakelijk onderhoudsbaggerwerk zou overblijven. Met name uit de hoek van de grote baggerbedrijven werd een aantal verschillende initiatieven genomen, dat in de tijd gezien ongeveer gelijktijdig plaatsvond.

- Enkele bedrijven keerden de Nederlandse baggermarkt vóór de ommekeer de rug toe en begonnen zich weer (ze hadden vaak al een uitgebreide internationale voorgeschiedenis) hoofdzakelijk op het buitenlandse gebeuren te richten);
- enkele bedrijven combineerden het bovenstaande met een diversificatiebeleid in Nederland: dat wil zeggen waren ze tot op dat moment hoofdzakelijk baggerbedrijven, nu ontwikkelden ze zich via overnames of het opzetten van eigen dochters in andere bouwsectoren tot min of meer all round bouwbedrijven.

Voorbeelden van het eerste type beleid zijn Van Hattum en Blankevoort (in 1970 via een fusie onderdeel geworden van de Stevin-groep) en Zanen Verstoep. Deze bedrijven hadden vóór 1970 al hun baggeractiviteiten weer voor het grootste deel verlegd naar het buitenland. Ook onder meer Boskalis en Volker deden dat, maar zij bleven meer actief op de Nederlandse markt.

Boskalis, Volker en Van Hattum en Blankevoort, de belangrijkste bedrijven bij de uitvoering van de werken voor het Europortgebied vormden bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met als doel elders in Europa en in de wereld soortgelijke mammoetprojecten uit te voeren.

Voorbeelden van het tweede beleid dat genoemd is, zijn met name Volker en Boskalis. Deze bedrijven behaalden tot eind jaren '60 meer dan 3/4 van hun omzet met baggeractiviteiten. Internationaal waren en zijn het met voorsprong de belangrijkste baggerbedrijven. Naast het beleid zich weer veel actiever met baggeren op het buitenland te richten, gingen zij ertoe over via tal van overnames ook andere bouwactiviteiten dan baggeren in hun concernverband op te nemen (zie met als voorbeeld Boskalis illustratie 13).

Dit beleid leidde zowel tot een concentratiegolf in de bouw als tot een diversificatie van de concernactiviteiten.

### 2.2.2. CONCENTRATIE IN DE BOUW

De periode rond 1970 gaf een ongekend snelle concentratie te zien in de bouw. Die concentratie verliep middels overnames en fusies. De grootste baggerbedrijven kropen middels overnames het land op om in de toekomst niet hoofdzakelijk van de ontwikkelingen op de internationale baggermarkt afhankelijk te zijn. Bouwconcerns die al actief waren in meerdere sectoren, versterkten bepaalde onderdelen ook via overnames. Voor een deel was het een onderlinge wedloop om



Illustratie 14.

Aktiviteitenpakket van de 5 concerns eind jaren '70

Resultaat van ongeveer 10 jaren overnames en diversifikatiebeleid.

	baggeren	beton/waterbouw	leidingwerken	woningbouw	utiliteitsbouw	wegenbouw	spoorwegbouw	prod. bouwmaterialen	offshorewerk	zand/grindwinning	ingenieursburo's	metaalkonstrukties	projekontwikkeling	scheepsbouw	installatietechnieken	overige activiteiten
Ballast Nedam	*	*	*	*	*			*		*	*	*	*	*	*	*
Bos Kalis	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*		*	*
Bredero		*	*	*	*			*			*	*	*		*	*
H.B.G.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*
Volker Stevin	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*

\* : geeft aan dat het concern de genoemde activiteit in huis heeft

Bron: Federatie Bouw- en Houtbonden, De Nederlandse Baggersector, Woerden 1981.



zo sterk mogelijke machtsposities voor de toekomst te verwerven. Een stap van de ene grootmacht lokte een stap bij andere grootmachten uit. Daarnaast vond er concentratievorming plaats via fusies: meest in gevallen dat er sprake was van min of meer gelijke partners wat omvang en kracht betrof.

Voorbeelden:

- 1969 fusie tussen Amsterdamse Ballast Maatschappij en NEDAM tot Ballast Nedam (dat wil zeggen samengaan van baggeren en droge bouw).
- 1970 fusie tussen Van Hattum en Blankevoort (een van de grote baggerbedrijven en natte waterbouwers, zelf al resultaat van een fusie begin jaren '60), Boele & Van Eesteren (utiliteits-/woningbouw) en Van Splunder (natte waterbouw/utiliteitsbouw) tot de Stevin-groep.
- Boskalis Westminster Dredging Groep (zo heette het concern toen nog) nam in 1970 de Dirk Verstoep Groep over. Verstoep is zelf een wijvertakt bouwbedrijf, sterk in betonbouw met belangen in Nacap (50%) en Railbouw (50%). Boskalis bouwde vervolgens de belangen op het gebied van pijpleidingen leggen en van spoorwegbouw en utiliteitsbouw verder uit in de daarop volgende jaren.
- Volker volgde een soortgelijk beleid.
- HBG, indertijd het bouwconcern met het breedste activiteitenpakket versterkte zich in die periode onder andere door bijvoorbeeld de overname van het baggerbedrijf Van Oord Werkendam.
- Bredero neemt in deze rij een lichte uitzonderingspositie in. Dit concern nam in de loop der jaren vooral productiebedrijven van bouwmaterialen over. In het begin van de jaren '60 deed het dat onder meer in samenwerkingsverbanden met belangrijke buitenlandse concerns op dat gebied voor Europa (met Redland voor de productie van betonnen dakpannen en met Price voor het bekleden van pijpleidingen).

In de tweede helft van de jaren '70 vond er met betrekking tot de concentratiebeweging weer een stroomversnelling plaats. De eerste concentratiegolf hield vooral verband met het beleid van een aantal bedrijven om zich minder afhankelijk te maken van de ontwikkelingen in één sector, de eigen concernpositie op de binnenlandse markt zo sterk mogelijk te maken en daarnaast een zo breed mogelijke uitgangspositie te hebben voor het opbouwen van internationale activiteiten in de volgende jaren.

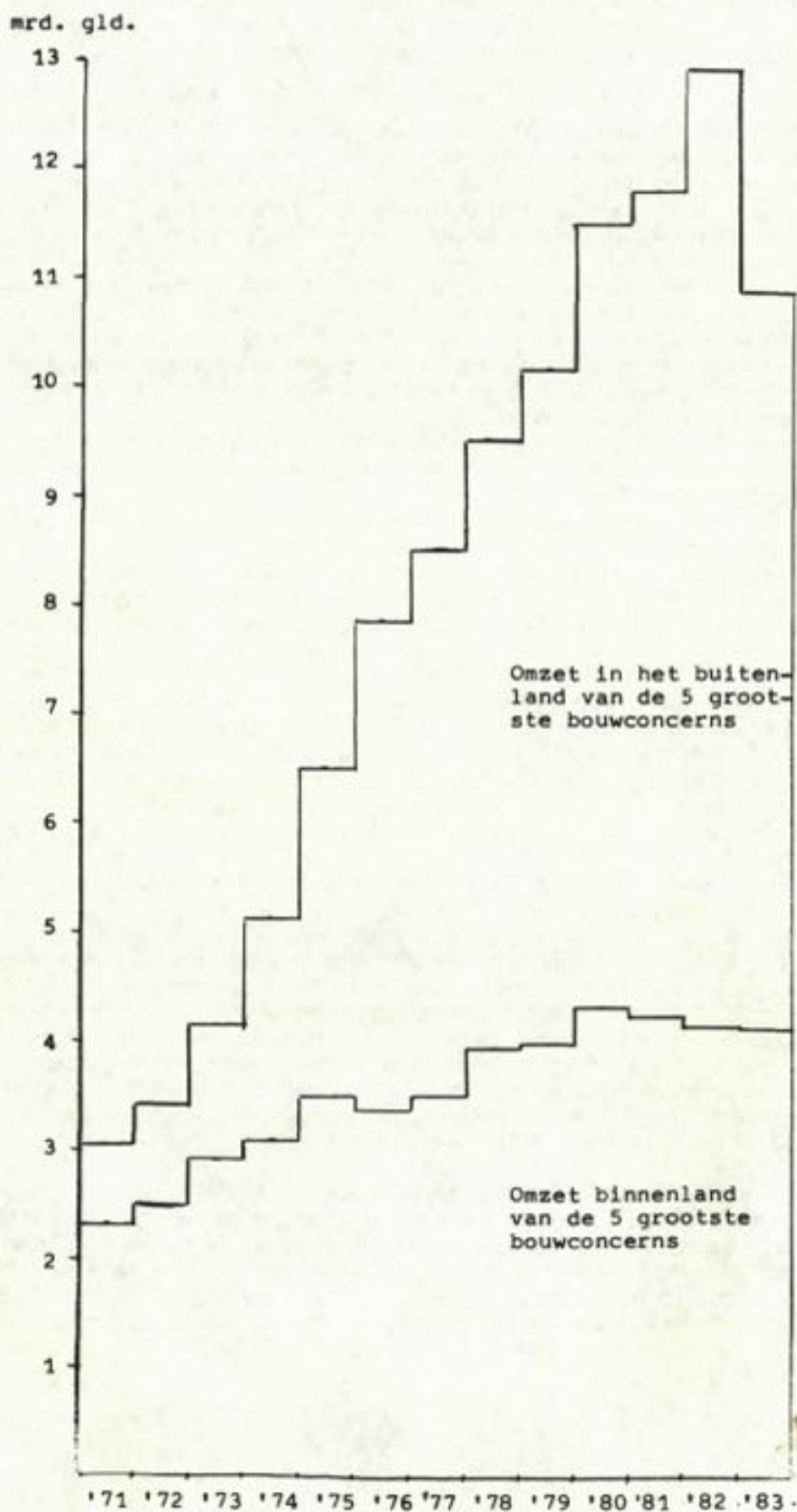
De tweede golf in de tweede helft van de jaren '70 vloeide voort uit een samenspel van factoren:

- de ondergang van het Nederhorstconcern dat zich in zijn overnames overeten had en de opsplitsing van de boedel vooral onder de andere grote: HBG nam bijvoorbeeld de IFG (Internationale Funderings Groep) over;
- het na een aantal jaren bijstellen van het activiteitenbeleid in een aantal grote bedrijven leidde tot het over en weer van de hand doen van belangen in gezamenlijke dochters (HBG verkocht bijvoorbeeld zijn 50% aandeel in NACAP aan Boskalis) of van het afstoten en verkopen van volledige dochters aan een van de andere grote concerns. Het monopoliespel gespeeld door een handjevol concerns.
- het Heerema-effect in 1978. Het grote aandeel dat de Heerema-groep verworven had in Ballast Nedam en de Stevin-groep en de schrikreactie die daar als een soort verweer op volgde, versnelde de fusie tussen Stevin en Volker in 1978. Deze fusie had daarnaast als motief om op meer terreinen en op een omvangrijker manier op de buitenlandse markt te kunnen opereren. Bij Ballast Nedam vergemakkelijkte het de stap om Minefa Holdings, een beleggingsconsortium uit Saoedië Arabië, een meerderheidsbelang in het aandelenpakket toe te staan.



Illustratie 15. Bron: illustratie 16 en 17.

Omzetten van de 5 grootste nederlandse bouwconcerns in het buitenland en in Nederland ( miljarden guldens)





### 2.2.3. HET DIVERSIFICATIEBELEID

Impliciet is in het bovenstaande al vermeld dat in de meeste gevallen de overname van andere bedrijven tot doel had de eigen activiteitenbasis te verbreden: met andere woorden diversificatie van activiteiten tot stand te brengen. Slechts in een minderheid van de overnames werden bedrijven overgenomen met een activiteit die in het overnemend concern al sterk vertegenwoordigd was. De argumenten waarmee dit diversificatiebeleid voortdurend onderbouwd werd, waren:

- de conjunctuur per bouwsector kent een verschillend verloop in tijd, een sterke positie in meerdere sectoren maakt het concern als totaal minder kwetsbaar voor de conjuncturele schommelingen per sector. Met andere woorden spreiding van risico's.
- Het in een concernverband bij elkaar brengen van meerdere activiteiten en specialismen leidt tot een versterking van alle onderdelen doordat geprofiteerd kan worden van de kennis, know how en marktervaring van ieder van de verschillende onderdelen.
- Het in huis hebben van meerdere bouwdisciplines maakt het mogelijk turn key-opdrachten te verwerven. Dit werd met name belangrijk genoemd bij het verwerven van werken in het buitenland.

Die argumenten zijn geen van alle onwaar. De vraag is echter in veel gevallen of de negatieve effecten niet zwaarder wogen dan de mogelijk positieve, die hierboven zijn genoemd en die voortdurend genoemd worden bij nieuwe overnames. Een van de effecten van dit overnamebeleid gericht op diversificatie was namelijk een grondige wijziging in de organisatiestructuur van de bedrijven als totaal en vaak ook van afzonderlijke dochters. In de loop der jaren werd tot divisievorming overgegaan en daarvoor werden heel wat werkmaatschappijen uiteengerafeld en opgesplitst over meerdere divisies. De gevallen dat het effect daarvan eerder negatief was dan positief (gebruik van elkaars kennis, know how enz.) komen te veelvuldig voor om op voorhand in de optimistische kijk van directies te geloven. Over de consequenties van dit diversificatiebeleid in combinatie met de actief nagestreefde internationalisatie komen we in een later deel terug.

Hoewel de diversificatie via overnames hoofdzakelijk tot stand kwam op de binnenlandse bouwmarkt, is het duidelijk dat van meet af aan meespeelde om zoveel mogelijk activiteiten op de internationale bouwmarkt in te zetten. Er werd in veel gevallen van uit gegaan dat de internationale ervaring van de baggeronderdelen van de concerns als een uitstekende springplank kon dienen voor het internationaliseren van de andere onderdelen. Met de internationale aanwezigheid wist men in welke landen welke anderssoortige bouwprojecten in de pijplijn zaten en de goodwill die met baggeren gekweekt was, moest te gelde te maken zijn voor de andere concernactiviteiten. Daarnaast was men ervan overtuigd dat het met het aannemen van turn key-projecten mogelijk moest zijn meerdere werkmaatschappijen uit hetzelfde concern op één project in het buitenland in te zetten. Uit illustratie 14 blijkt hoe breed het activiteitenpakket van de vijf grote door middel van overnames eind jaren '70 was geworden. Met recht kan voor al deze bedrijven (Bredero uitgezonderd) gezegd worden dat het all-round bouwbedrijven zijn.

Tot slot iets over de financiering van dit beleid.

De concentratie in de bouw die eind jaren '60 een snelle ontwikkeling te zien gaf middels overnames, fusies en diversificatie-overnames kon gedeeltelijk gefinancierd worden door de winsten die in de periode daarvoor door een aantal bedrijven gemaakt waren. Met name de grote baggerbedrijven verdienden tot eind '60 kapitalen. Dat lag vooral aan de machtspositie die ze innamen, en dat had te maken met de capaciteit en de omvang van hun vloot. Bedrijven als Boskalis, Volker en Van Hattum en Blankevoort konden meerdere grote werken



Illustratie 16.

Omzet buitenland van de 5 grootste nederlandse bouwconcerns totaal en onderscheiden naar concern.

( in miljoenen guldens)

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
<u>Buitenlandomzet Totaal</u>	791	911	1.342	2.020	3.075	4.523	5.055	5.631	6.321	7.284	7.644	8.737	6.708
Ballast Nedam	72	81	117	153	414	783	710	1.202	1.696	1.904	1.007	1.993	1.586
Bos Kalis	190	200	270	470	600	760	920	1.159	1.162	1.930	2.300	2.143	1.725
Bredero	180	200	253	350	277	254	257	283	306	473	785	988	928
H.B.G.	193	164	341	510	757	1.137	1.420	1.363	1.554	1.534	1.832	1.852	1.370
Stevin	117	196	262	349	614	930	1.027	888	1.603	1.443	1.720	1.761	1.099
Volker	39	70	99	188	413	659	721	736					
<u>Index buitenland totaal</u>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
daarvan:													
Ballast Nedam	9	9	9	8	13	17	14	21	27	26	13	23	24
Bos Kalis	24	22	20	23	20	17	18	20	18	27	30	25	26
Bredero	23	22	19	17	9	6	5	5	5	6	10	11	14
H.B.G.	24	18	25	25	25	25	28	24	25	21	24	21	20
Stevin	15	21	20	17	20	20	21	16	25	20	23	20	16
Volker	5	8	7	10	13	15	14	14					

Bron: afzonderlijke financiële jaarverslagen.



tegelijk uitvoeren. In de praktijk hadden ze vaak samen een monopoliepositie en daarnaast had ieder voor zich zijn eigen thuisgebied. De schaalgrootte van projecten maakte het voor de opdrachtgevers ook aantrekkelijk grote bedrijven in te schakelen. Europort werd zo door deze drie bedrijven aangelegd. Samen vormden ze de "International Port and Harbour Construction", een joint venture dat begin jaren '70 ook hoofdaannemer was voor de haven van Duinkerken in Frankrijk. Door het feitelijk monopolie dat ze hadden op omvangrijke nieuwbouwprojecten vormden deze bedrijven een kartel dat zijn eigen prijsbeleid bepaalde. Dat werd nog in de hand gewerkt door de positie van de opdrachtgevers (de verschillende havenautoriteiten): hun leus was "geld speelt geen rol, als het project maar snel opgeleverd wordt". De race om wie de grootste en best geoutilleerde haven had, was nog in volle gang.

Gevolg ervan was dat in een aantal gevallen winstmarges van 50% of soms meer gemaakt werden. Tegen de achtergrond van het feit dat de baggerwerkzaamheden en opspuitwerken in de Europortaanleg tegen de 1 miljard gulden hebben gekost, is het niet moeilijk te bedenken dat vele miljoenen zijn verdiend. Met name de grote baggerbedrijven hadden indertijd een "dijk van een eigen vermogen" en nauwelijks langlopende schulden.

Uit de grote reserves konden de overnames rond de jaren '70 betaald worden.

Rond 1970 zetten enkele van deze bedrijven, die tot dan nog zeer besloten familiebedrijven waren, enkele stappen die aangaven dat in de toekomst meer eigen vermogen aangetrokken zou worden door aandelen op de markt te brengen en het aandelenpakket uit te breiden:

- voor het eerst kwam een aantal bedrijven met jaarverslagen uit;
- bedrijven vroegen beursnotering aan en werden fondsen die op de beurs verhandeld werden.

Daarmee werd het familiekarakter van een aantal bedrijven doorbroken en werd de mogelijkheid groter om overnames via aandelenruilovereenkomsten tot stand te brengen.

In een apart hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de financiële aspecten die met de internationalisatie van de vijf grote samenhangen.

### 2.3. DE ONTWIKKELING VAN DE INTERNATIONALISATIE BIJ DE VIJF GROTE CONCERNS

Het lijkt langzamerhand overbodig te zeggen, dat in de loop van de jaren '70 voor de vijf grote gezamenlijk de verhouding omzet binnenland/omzet buitenland precies is omgedraaid. In 1971 behaalden de vijf grote in het buitenland een omzet die ongeveer 1/4de bedroeg van de totale omzet binnen- en buitenland die ze in dat jaar maakten. In 1982 maakte de binnenlandse omzet van deze vijf bedrijven 1/3de uit van de totale omzet binnen- en buitenland.

Grafisch is die ontwikkeling weergegeven in illustratie 15.

Tot 1983 steeg het aandeel van de buitenlandomzet voortdurend. In 1983 kwam voor het eerst een kentering: het aandeel van de binnenlandse omzet op de totale omzet is weer iets toegenomen.

Voor ieder concern afzonderlijk is die lijn niet hetzelfde als voor de vijf gezamenlijk. Zowel de toename in buitenlandomzet, de voornaamste activiteiten waarmee die buitenlandomzet werd behaald, als de gebieden waarin die omzet voornamelijk werd gemaakt, zijn verschillend per concern.

"Allereerst is het zinnig om te kijken hoe de buitenlandomzet per concern naar geldswaarde zich sinds 1971 heeft ontwikkeld (zie illustratie 16). In dit overzicht staat de omzetontwikkeling in het buitenland per concern in miljoenen gulden uitgedrukt. Daarnaast is aangegeven welk percentage van de totale gezamenlijke buitenlandomzet door ieder concern afzonderlijk voor zijn rekening werd genomen".



Illustratie 17.

Buitenlandomzet als percentage van de binnenlandomzet bij de 5 grote bouwconcerns totaal en afzonderlijk.

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Totaal buitenland als % van tot. binnenland	34	36	47	64	88	135	143	143	158	169	179	209	162
Ballast Nedam	14	16	22	35	82	172	140	216	350	393	178	380	326
Bos Kalis	65	70	93	151	146	155	192	246	285	418	604	555	406
Bredero	90	92	100	101	67	63	53	52	57	76	134	168	163
H.B.G.	26	21	42	50	72	125	139	122	122	111	131	134	96
Stevin	38	50	42	48	79	121	135	100	123	106	128	136	88
Volker	13	20	28	62	124	203	249	208					

Bron: berekening op basis van financiële jaarverslagen.



Twee kanttekeningen bij dit overzicht:

- opvallend is dat Bredero in 1971 en 1972 een van de meest geïnternationaliseerde concerns was. Vanaf 1974 daalt absoluut de buitenlandomzet een aantal jaren waarna pas in 1978 weer een jaarlijks toenemende stijging te zien valt. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat Bredero begin '70-er jaren voornamelijk geïnternationaliseerd was via zijn belangen in productiebedrijven van bouwmaterialen. Vanaf het midden van de jaren '70 wordt zowel via de pijpbekleding, de projectenontwikkeling als via de uitvoerende bouwbedrijven veel actiever buiten de grenzen geopereerd.
- Voor Ballast Nedam vindt in 1981 een duidelijke daling plaats in de buitenlandomzet: het gevolg van het aflopen van enkele belangrijke buitenlandse werken en het tijdelijk ontbreken van directe grote vervolgopdrachten.

Dit overzicht geeft vooral de onderlinge verhoudingen aan met betrekking tot de buitenlandomzet van de vijf grote concerns. Een ander beeld ontstaat als per concern de omvang van de buitenlandomzet vergeleken wordt met de omzet Nederland. Die vergelijking geeft inzicht in de mate van internationalisatie per concern. Hieronder een klein overzicht waarin voor de jaren 1982 en 1983 de totale omzet per concern en het buitenlanddeel van die omzet in miljoenen guldens is weergegeven. Daarachter staat vermeld het percentage, dat de buitenlandomzet op de totale omzet uitmaakt.

Tabel 6

Mate van internationalisatie (in mln. gulden)	totale omzet 1982	buitenland		totale omzet 1983	buitenland	
Ballast Nedam	2.518	1.993	(79%)	2.072	1.586	(77%)
Boskalis	2.529	2.143	(84%)	2.150	1.725	(80%)
Bredero	1.576	977	(62%)	1.498	928	(60%)
HBG	3.232	1.852	(57%)	2.796	1.370	(49%)
Volker Stevin	3.056	1.761	(58%)	2.344	1.099	(47%)

Bron: Financiële Jaarverslagen

In illustratie 17 wordt de mate van internationalisatie per concern weergegeven over de jaren 1971-1983. In dat overzicht wordt de buitenlandomzet niet weergegeven als % van de totale omzet maar als % van de binnenlandomzet.

Met name Boskalis en Ballast Nedam komen uit dit overzicht naar voren als de verst geïnternationaliseerde concerns. Bij Boskalis is de buitenlandomzet in 1981 en 1982 ongeveer zes keer zo groot als de binnenlandse. En het aandeel van de buitenlandomzet zal de komende jaren nog meer toenemen gezien het beleid van dit concern op dit moment om een aantal Nederlandse werkmaatschappijen af te stoten (zie illustraties 18 en 19).

Over enkele jaren is Boskalis in Nederland voornamelijk nog hoofdkantoor voor een, wat activiteiten betreft, volledig geïnternationaliseerd concern.

Bij Ballast Nedam was de omvang van de buitenlandomzet de laatste jaren (uitgezonderd 1981) bijna vier keer zo groot als de binnenlandse. Ook bij dit concern zal het aandeel van de buitenlandomzet de komende jaren nog verder



## Illustratie 18

Boskalis  
Volkskrant 11 november 1983

### 11 NOV 1983 Boskalis gaat drie dochters verkopen

Van onze verslaggever

AMSTERDAM — Het bouwbedrijf Boskalis Westminster gaat drie dochterondernemingen met een gezamenlijke jaaromzet van circa 130 miljoen gulden verzelfstandigen door de aandelen te verkopen aan een nieuw op te richten bedrijf, IGB Holding in Breda. Met de directies van de drie dochters, Internationaal Gewapend beton, Hollandse Bouwcombinatie en Planconsult Vastgoed is hierover overeenstemming bereikt.

Volgens de raad van bestuur past de verkoop binnen de reorganisatie die Boskalis eind vorig jaar heeft aangekondigd. Bij de drie dochterondernemingen werken circa 450 mensen. De resultaten over 1983 waren bevredigend, terwijl voor 1984 tenminste eenzelfde omzet en resultaat verwacht mag worden.

De vakbonden zijn van de verkoop van het aandelenpakket op de hoogte gesteld, terwijl ook aan de SER-fusiecommissie om advies is gevraagd. Eind november gaan de bonden met Boskalis praten. De Bouw- en Houtbond FNV zegt vooral geïnteresseerd te zijn in het lot van de 150 werknemers bij het onderdeel Dirk Verstoep in Dordrecht.

## Illustratie 19

Volker  
Volkskrant 20 december 1983

### 20 DEC 1983 Volker Stevin wordt eigenaar Railbouw

Van onze verslaggever

ROTTERDAM — Het aannemingsconcern Volker Stevin is volledig eigenaar geworden van het bedrijf Railbouw in Leerdam. Het heeft de vijftig procent van de aandelen die in bezit waren van Boskalis overgenomen. Volker Stevin heeft contant betaald. Hoeveel wordt niet bekendgemaakt.

Railbouw is gespecialiseerd in de constructie en bouw van ondermeer spoor- en tramwegen, kraanbanen en scheepshellingen. De omzet bedraagt rond 40 miljoen gulden per jaar en er werken 400 mensen. De transactie zal voor het personeel geen nadelige gevolgen hebben.

Voor Boskalis betekent de afstoting van het belang in Railbouw een verdere stap op de weg naar een strategische herorientatie. Volker Stevin ziet de overneming als een versterking



stijgen, maar om andere redenen dan bij Boskalis (zie illustratie 20). Wanneer Minefa Holdings zijn aandelenbezit in Ballast Nedam heeft opgevoerd tot de volledige 100% vindt er een aandelentransactie plaats waardoor Ballast Nedam formeel de aandelen van het Amerikaanse Rogersconcern in handen krijgt. Daarmee "verwerft" Ballast een aanzienlijke portefeuille in de utiliteitsbouw in de V.S. Met het feit dat Ballast dan een 100% dochter is van een buitenlandse beleggersgroep (voor Minefa Holdings is Ballast in wezen een uitermate belangrijke werkmaatschappij, waarvan de hoofdzetel in Nederland staat) wordt de vraag toch wel heel acuut wat nu nog het Nederlandse karakter van dit concern is.

HBG en Volker Stevin hebben absoluut gezien de laatste jaren een slechts iets kleinere buitenlandomzet gemaakt dat Boskalis en Ballast Nedam. Hun buitenlandomzet is echter "slechts" 1 tot 1,5 keer zo groot als de binnenlandse omzet vanwege de grote omvang van hun binnenlandse omzet. In 1982 zette HBG in Nederland 1,4 miljard om en Volker Stevin 1,3 miljard. Deze twee concerns hadden daarmee een aandeel van ongeveer 12% in de totale binnenlandse bouwproductie van werken groter dan 20.000 gulden, die ongeveer 23 miljard gulden bedroeg. In 1983 bleef hun binnenlandse bouwomzet ongeveer gelijk, maar door de aanzienlijke daling in hun buitenlandomzet is voor beide concerns hun buitenlandomzet voor het eerst sinds 1975 weer iets kleiner dan hun binnenlandomzet.

Voor wat betreft Bredero is de mate van internationalisatie na een fors aandeel in het begin van de jaren '70, gevolgd door een dalend aandeel van de buitenlandomzet in het midden van de jaren '70, met name vanaf 1979 weer sterk aan het toenemen. Het karakter is gewijzigd: aanvankelijk hoofdzakelijk internationaal actief via produktie van bouwmaterialen is het accent de laatste jaren verschoven naar toenemende internationale activiteiten van de projectontwikkeling (V.S. en Canada) van de uitvoerende bouw in de B. en U.-sector (Nigeria, Irak) en pijpbekleding (overal ter wereld waar olie- en gasvelden ontgonnen worden).

Van groot belang is het antwoord op de vraag welk beleid met name de drie laatstgenoemde concerns de komende jaren uitzetten met betrekking tot de binnenlandse bouwmarkt. De vooruitzichten voor de binnenlandse bouwmarkt wijzen voor de komende jaren nog steeds op een lichte verdere achteruitgang. Wordt dat mogelijk de aanleiding om meer onderdelen het internationale pad op te laten gaan en minder belang te hechten aan het vasthouden van de marktaandelen die men in Nederland heeft? Boskalis lijkt die keus inmiddels gemaakt te hebben.

Het antwoord op die vraag is vooral een kwestie van langere termijnverwachtingen ten aanzien van zowel de activiteiten die men in huis heeft als wel de marktontwikkelingen in Nederland en diverse andere regio's voor die activiteiten. Juist de mogelijkheid waar vergaand gediversificeerde en geinternationaliseerde bedrijven over beschikken, namelijk om op basis van onderlinge vergelijkingen van rendementsverwachtingen te kiezen, maakt dat de positie van geen enkel onderdeel binnen die concerns op voorhand verzekerd is.

Gezien de lijn die er de afgelopen jaren in het beleid van de grote vijf gezeten heeft, is het heel aannemelijk te veronderstellen, dat onderdelen die tot op heden vooral op de Nederlandse markt geopereerd hebben, óf wanneer daar mogelijkheden liggen, steeds meer internationaal gaan opereren óf afgeslankt worden zodat ze in een krimpende Nederlandse markt op kleinere schaal voortgaan.

Alvorens kort een typering van de ontwikkeling van de internationalisatie per concern te geven, is het goed nog eens aan te geven hoe hoog de concentratiegraad van de buitenlandse bouwomzet onder Nederlandse bedrijven is. Op basis



van al gedateerde cijfers maakt een internationaal vergelijkend overzicht van bouwexport vanuit de EEG-landen de concentratie in Nederland heel duidelijk (zie illustratie 21). Meer dan 80% van de buitenlandomzet van Nederlandse bouwbedrijven werd in 1982 slechts door vijf concerns gerealiseerd. Daarnaast zijn de vijf grote goed voor bijna 20% van de binnenlandse bouwproductie van werken groter dan 20.000 gulden. Dat is een mate van concentratie die veel hoger ligt dan in andere Westeuropese landen. Uit deze illustratie blijkt bovendien dat de omvang van de buitenlandse bouwomzet van Nederlandse bouwconcerns in vergelijking met de totale binnenlandse bouwproductie duidelijk groter is dan voor andere EEG-landen geldt.

#### Typering internationalisatie per concern

Voor een overzicht van de dochterondernemingen van de vijf grote concerns, zie bijlage I achter in dit rapport.

#### HOLLANDSE BETON GROEP

- de HBG werkt al tientallen jaren internationaal, voornamelijk via baggerwerken en betonbouw.
- in 1963 werd 31% van de totale omzet in het buitenland gemaakt. In dat jaar worden de buitenlandactiviteiten van wat toen nog de Hollandse Beton Maatschappij heette ondergebracht in Interbeton.
- Vanaf dat jaar wordt de binnenlandse omzet ten opzichte van de totale omzet belangrijker door de overname van Intervam (woningbouw) en in 1967 van de Hollandse Constructie Groep (HCG).
- Een verder versterking in het binnenland komt tot stand in het begin van de '70-er jaren door na overnames van wegen-bouwbedrijven de HWZ (Hollandse Wegenbouw Zanen) op te richten.
- Het stijgend aandeel van de omzet buitenland komt voornamelijk uit de baggersector via de HAM en via Interbeton, waarin wegen- woning-, utiliteits- en droge waterbouw met betrekking tot buitenland zijn ondergebracht.
- Gedurende de jaren '70 is HBG internationaal actief met off shorewerk op contractbasis voor oliemaatschappijen.
- Eind jaren '70 versterking internationale waterbouw en utiliteitsbouw door overname Nuttall in Engeland.
- Door overname van het nog in handen van derden zijnde aandelenkapitaal in het Belgische CEI toename internationalisatie met name op het gebied van elektrische installaties en utiliteitsbouw.
- Begin jaren '80 snelle toename internationalisatie van de constructie-activiteiten van de HCG. De ondersteunende rol die de Nederlandse overheid daarbij speelt, blijkt uit illustraties 22 en 23.

#### BOSKALIS WESTMINSTER

- al tientallen jaren internationaal actief op baggergebied;
- vanaf 2de helft jaren '60 uitbreiding belangen op baggergebied en diversificatie via tal van overnames en oprichting nieuwe werkmaatschappijen;
- middels overnames vooral uitbouw woning-utiliteitsbouw en pijpleidingen;
- tegen medio jaren '70 vooral internationalisatie van pijpleidingen leggen via NACAP/Land & Marine;
- iets later ook toenemende buitenlandse activiteiten in de woning- en utiliteitsbouw, echter geforceerd, verliezen. Boskalis lijkt deze onderdelen af te stoten en blijft in deze sector minimaal actief;
- begin jaren '80 eerst via oprichting eigen dochter, direct gevolgd door overname HVA-bedrijven internationaal zeer actief op agro-industrieel gebied (een belangrijke groeipoot voor de toekomst vanwege hoge prioriteit landbouwontwikkeling in veel ontwikkelingsfondsen en Nederlandse Ontwikkelingshulp)



9 FEB. 1984

# Ballast Nedam wordt 100% Arabisch bezit

De Arabische groep Minefa Holdings is van plan de haar nog ontbrekende aandelen van het bouwconcern Ballast Nedam Groep over te nemen. Dit houdt verband met besprekingen over aankoop door Ballast Nedam van het Amerikaanse aannemingsbedrijf Rodgers Companies Inc te Nashville, Tennessee. Rodgers maakt voor 100% deel uit van de groep, waartoe ook Minefa behoort, aldus een mededeling van de besturen van Ballast Nedam en Minefa.

Bij het bereiken van overeenstemming gaan de gedachten uit naar een bod van f 122,50 per aandeel Ballast Nedam, inclusief dividend over 1983. De laatste beurskoers was dinsdag f 87,50. Minefa bezit thans 81% van het kapitaal van Ballast Nedam. Eind 1981, nadat Minefa 33% van de aandelen Ballast van de Heerema Groep had overgenomen, beliep dat belang ca 70%, terwijl ca 10% bij twee institutionele beleggers uitstond en de rest bij derden.

Een woordvoerder van Minefa zegt sindsdien het belang van 70% tot 81% te hebben uitgebreid door aankopen via de beurs. Of de institutionele beleggers hun pakketten nog bezitten is Minefa niet bekend. Berekend kan worden dat de 19% bij derden nog uitstaande aandelen een waarde van ruim f 35 mln vertegenwoordigen op basis van de verwachte biedingskoers.

Na de totstandkoming van de transactie zal Ballast Nedam een omzet hebben van f 3,5 mrd met een orderportefeuille van f 5,2 mrd. Daarin zijn blijkens een ontvangen toelichting van Ballast de cijfers van Rodgers begrepen met een omzet van ca f 1,2 mrd en een orderbestand van f 800 à 900 mln.

In het verstrekte communiqué wordt tenslotte opgemerkt dat de overname van Rodgers geschiedt in het kader van een verdere spreiding van de activiteiten van Ballast en dat Ballast daarmee over een belangrijke entree zal beschikken tot de bouwmarkt in de Verenigde Staten.

Volgens bestuurssecretaris drs F. de Koeijer van Ballast kan met de overname van Rodgers een lang gekoesterde wens in vervulling

gaan om de geografische spreiding van de activiteiten te verbeteren. Met utiliteitsbouwer Rodgers krijgt men een belangrijk steunpunt op de Amerikaanse markt. Synergie van de overname is mogelijk indien Rodgers behulpzaam kan zijn bij het toegang krijgen op de Amerikaanse markt voor o.a. natte waterbouw(havens).

Waarom Minefa thans een 100% belang in Ballast Nedam wenst in tegenstelling tot twee jaar geleden, toen dat voornemen werd ontkend, zal zeker met de overname van Rodgers verband houden, maar verder kon drs De Koeijer daar niets over zeggen. Hij voegt daaraan toe dat Minefa zich steeds als belegger heeft opgesteld, ook toen de meerderheid van het kapitaal in haar bezit kwam. Hij neemt aan dat Minefa zich als aandeelhouder en belegger zal blijven gedragen. De ervaringen met Minefa zijn steeds goed geweest, aldus De Koeijer. Minefa heeft één vertegenwoordiger in de raad van commissarissen, mr R. D. Kramer.

Van de kant van Minefa wordt toegelicht dat in de groep waartoe Minefa behoort de laatste twee jaar niet veel verandering is gekomen.

Minefa en haar zusterholding Wedge International hebben wereldwijde belangen in tal van ondernemingen. De directie wordt gevoerd door de Libanees Issam Fares namens de aandeelhouders, een groep van Arabische beleggers.

Tot Wedge behoren Rodgers, een rijstpellerij, een belangrijk transportbedrijf (McLean), een aantal toeleveranciers voor de olie- en petrochemische industrie en belangen in de oil-service, alle in de Verenigde Staten. In Duitsland bezit Wedge voorts VITS (grafische drukmachines) en Arbau Betonmixers, in Frankrijk Le Bronze (metaal) en een meerderheidsdeelname in de Wedge Bank. De groepsomzet is intussen gestegen tot zo'n \$ 2 mrd, aldus Minefa.

Rodgers bouwt, vooral in de omgeving van Nashville, fabrieksgebouwen, winkelcentra, warenhuizen, kantoren en grote ziekenhuizen, terwijl men tevens een -egenbouwdochter heeft.



(zie illustraties 24, 25 en 26);

- 1983: afstoten belangen in constructiedivisie met betrekking tot Nederland;
- toenemend belang internationaal van de diverse ingenieursbureaus in het concern.

#### VOLKER STEVIN

- al tientallen jaren internationaal actief op baggergebied;
- sinds eind jaren '50 internationaal actief (hoofdzakelijk in Nigeria) met wegenbouw;
- eind jaren '60 ontstaan Stevin door fusie: in één concern kwamen samen bagger, woning en utiliteitsbouw en betonwaterbouw. Wegenbouwbelangen verder uitgebreid;
- Volker breidde via overnames belangen in de richting van pijpleidingenleggen uit; hetzelfde geldt voor Stevin;
- in 1978: mislukte poging van Volker via overname van HVA agro-industriële activiteiten te ontwikkelen;
- fusie Volker en Stevin;
- geforceerde poging pijpleidingen en betonbouw te internationaliseren. Forse verliezen waren onder andere om die reden het gevolg;
- afslankingen, reorganisaties volgen en nu wordt het in een veel langzamer tempo geprobeerd;
- actief internationalisatiebeleid met betrekking tot wegenbouw op Afrikaans continent en in Verre Oosten. Utiliteitsbouw in de V.S.

#### BREDERO

- Bredero heeft tussen 1945 en 1960 veel in Australië, Iran en Nieuw Guinea gewerkt in de utiliteits- en woningbouw;
- na de opzet van de projectenontwikkelingsactiviteiten in Nederland rond 1960 (start Hoog Catharijne) snelle internationalisatie van de projectontwikkeling in West Europa;
- internationaal actief sinds 1963 met betrekking tot pijpbekleding en fabricage dakpannen in joint ventures (in Europa);
- via overnames snelle uitbreiding divisie fabricage bouwmaterialen in Nederland;
- tweede helft jaren '70 uitbreiding projectontwikkeling naar Canada en V.S.;
- internationalisatie fabricage bouwmaterialen via overnames in V.S. (uitvoerende bouw voornamelijk via lokale aannemers);
- eind jaren '70 internationalisatie utiliteitsbouw en woningbouw (Nigeria/Irak), al langer gebeurde dat in joint venture met Frans concern in Tunesië;
- 1981: overname pijpbekleding: via dit onderdeel nu actief over de hele wereld.

#### BALLAST NEDAM

- Tot stand gekomen via een fusie in 1969 tussen de Amsterdamse Ballast Maatschappij (met name baggeren en droge waterbouw) en de Nederlandse Aannemings Maatschappij (NEDAM)). NEDAM was vooral sterk in utiliteitsbouw;
- internationaal werd voornamelijk gewerkt via de baggerwerkmaatschappij en van 1952-1960 in Nieuw Guinea via NEDAM;
- na de soevereiniteitsoverdracht van Nieuw Guinea trok het bedrijf zich daar terug en kwam min of meer bij toeval terecht in Saoedie Arabië waar enkele kleine projecten werden uitgevoerd;
- begin jaren '70 drong Ballast Nedam met zijn baggeractiviteiten via een joint venture met het Japanse Penta Ocean door in relatief afgeschermden markten in het Verre Oosten;
- de grote sprong in de internationalisatie kwam in 1974 met het verwerven van



(Illustratie 21)

# nederland succesvolste bouwexporteur in europa

van een onzer redacteurs

**De Nederlandse bouw is de meest succesvolle exporteur van bouwwerken van de negen lidstaten van de Europese Gemeenschap. Dit is de conclusie van een studie, die op last van het Franse ministerie van Volkshuisvesting is verricht over bouwen in het buitenland.**

Nederlandse bouwers realiseren in het (verre) buitenland voor ongeveer f 6 miljard aan bouwprojecten op jaarbasis. Dit is 15 procent van de binnenlandse bouwproductie, die rond de f 40 miljard gesitueerd is. Frankrijk en Italië „exporteren” volgens het Belgische weekblad „Bouwbedrijf” waaraan we deze gegevens onlenen tussen 9 en 12 procent van hun bouwproductie. Groot-Brittannië 9 procent en de Duitse Bondsrepubliek 4 procent. Bouwexport blijkt in heel Europa in hoofdzaak een aangelegenheid van zeer grote ondernemingen te zijn. In West-Duitsland zijn 12 bedrijven goed voor tachtig procent van de export, in België 30 voor 75 procent, in Frankrijk 15 voor 75 procent. In Nederland is de concen-

tratie het verst gevorderd: 10 ondernemingen realiseren 80 procent van de exportproductie. „Men zegt, aldus Bouwbedrijf, dat de bouwrijverheid wanneer zij exporteert, verhoudingsgewijs minder repatriëert dan andere industriën”. Vastgesteld wordt, dat de Duitse bouwbedrijven 40 procent van hun omzet hebben gerepatriëerd, de Belgische 33 procent en de Nederlandse 23 procent

## saldo

Als dit cijfer juist is, zou dit betekenen, dat de Nederlandse bouw in het buitenland een positief saldo oplevert voor de binnenlandse economische bedrijvigheid van circa f 1,4 miljard. Uitgaande van 1 man-

jaar industriële productie van f 120 000 resulteert dit in een stuk extra werkgelegenheid van ruim 11 000 arbeidsplaatsen, waarbij niet inbegrepen is het contingent van enige duizenden Nederlanders, die ten behoeve van de bouwexport in het buitenland werkzaam zijn.

Van de Europese bouwopdrachten in het buitenland wordt 40 procent in het Midden-Oosten gerealiseerd en 35 procent in Afrika. In volume is de Franse bouwproductie buiten de grenzen het grootste, maar de concurrentie van o.a. Nederlandse ondernemingen wordt steeds scherper.

Cobouw  
7-11-'80

(Illustratie 22)

NRC/AH

d.d. 19-5-1983

## Hollandse constructiegroep krijgt order 50 mln in Egypte

Door onze correspondent  
HARM BOTJE

KAIRO, 19 mei — De Hollandse constructiegroep, een dochteronderneming van de Hollandse betongroep, heeft een order ter waarde van 50 miljoen gulden in de wacht gesleept voor de bouw van een spoorbrug in Egypte. Het gaat over een brug van 1170 meter met 13 overspanningen over de Nijl bij de stad Gena in Opper-Egypte.

Het contract voor de order is getekend, maar over de financiering wordt nog onderhandeld. Het is een puur commerciële order die door particuliere banken gefinancierd zal worden.

De Hollandse constructiegroep heeft eerder diverse kleinere projecten in Egypte uitgevoerd, die deels werden gefinancierd met Nederlandse ontwikkelingsgelden. Hieruit blijkt dat ondernemingen, die via ontwikkelingsgelden in Egypte zijn geïntroduceerd, in

het land vaste voet aan de grond krijgen en tot succesvolle commerciële zaken kunnen komen.

(Illustratie 23)

Bron: Jaarverslag 1982  
Ned. Investeringsbank voor  
Ontwikkelingslanden



Een bovenaanzicht van Massara, een vierbuurt viaduct met een totale lengte van 211 meter. Dit viaduct is één van de vier viaducten gebouwd over de spoorlijn tussen de havenplaats Helwan en Caïro.

De financiering van dit project, uitgevoerd door Hollandse Constructie Groep bv, Leiden en UDEC bv, Gorinchem kwam tot stand in het kader van de Nederlandse ontwikkelingshulp aan Egypte. Het is de bedoeling dat H.C.G., Leiden in 1983 zal aanvangen met de uitvoering van een nieuw project: de bouw van drie spoorwegbruggen bij Garga, Abu Shousha en over het 'Sharkawie Canal' bij Caïro. Een gedeelte van dit project zal door ons worden gefinancierd uit fondsen beschikbaar gesteld door het Ministerie van Economische Zaken.



een van de eerste miljarden-orders in Saoedie Arabië (het nederzettingenproject);

- vanaf dat moment volgen met periodieke schommelingen andere grote opdrachten waarvan de meest recente het grote Causeway-project in 1981 en eind 1983 de miljarden-order voor de aanleg van vliegvelden voor militaire doeleinden;
- kenmerkend voor de internationalisatie van Ballast Nedam is de bijna volledige afhankelijkheid van Saoedie Arabië. In dat land voert Ballast Nedam het beleid om via regionalisatie een zo sterk mogelijk lokaal bouwbedrijf te worden;
- wat regionale spreiding betreft wordt door de baggerpoot voornamelijk in het Verre Oosten en via deelneming in de V.S. gewerkt;
- begin '84 is een lichte verdere spreiding tot stand gekomen door een eerste opdracht te krijgen voor woningbouw in Maleisië;
- en mogelijkwjs volgt via Rogers nu ook de V.S. markt in de droge bouwsector.

Daarmee is tevens aangestipt dat Ballast Nedam zelf vergaand internationaliseerde, maar door het beleggingsbeleid van anderen ook werd geïnternationaliseerd (zie illustratie 27).

### Conclusies hoofdstuk 2

- De buitenlandomzet van Nederlandse bouwbedrijven komt voor rekening van een heel klein aantal bedrijven, dat voor het grootste deel lid is van de NABU.
- De vijf grote concerns, namelijk Ballast Nedam, Bredero, Boskalis, HBG en Volker Stevin nemen van de totale buitenlandomzet in 1982 van 10 miljard gulden 87% voor hun rekening: een heel ver doorgevoerde concentratie.
- Met betrekking tot het ontwerp- en advieswerk (de ingenieursbureaus) geldt voor de buitenlandomzet hetzelfde. Een handjevol bureaus neemt het leeuwendeel van de buitenlandomzet voor zijn rekening. Dat zijn vooral DHV, Haskoning en ILACO/Euroconsult.
- Naast de genoemde bedrijven zijn in het buitenland overwegend enkele "kleinere" baggerbedrijven actief. In omvang hebben ze een veel kleinere buitenlandomzet dan de vijf grote, maar in een aantal gevallen is hun mate van internationalisatie groter.
- De sterke mate van concentratie van de totale buitenlandomzet binnen de vijf grote concerns betekent niet, dat hun aandeel in de binnenlandse omzet is teruggelopen. De vijf grote hebben zowel een sterke groei in hun buitenlandomzet weten te realiseren als een gezamenlijk aandeel van tegen de 20% van de totale Nederlandse bouwproductie van werken groter dan 20.000 gulden weten vast te houden.
- De grote concerns hebben in de loop van de jaren '70 hun buitenlandomzet aanzienlijk opgevoerd door een voortgaand proces van overnames van andere bedrijven. De golf van overnames en ook fusies in het eind van de jaren '60 had als voornaamste beleidsdoel in korte tijd de activiteitenbasis van de genoemde concerns te verbreden. Een belangrijk effect ervan was een ver doorgevoerde mate van concentratie in de bouw.
- Door dit overnamebeleid gericht op diversificatie ontwikkelden de concerns zich tot all-roundbedrijven die in de meeste gevallen alle bouwdisciplines in het eigen concernverband hadden opgenomen. In toenemende mate proberen de concerns hiervan te profiteren door turn key-projecten te verwerven. Een heel ver doorgezet voorbeeld van dit beleid vormt de overname door Boskalis van de agro-industriële activiteiten van HVA. De reden achter deze overname is de verwachting dat met het verwerven van projecten op het gebied van landbouwontwikkeling via de aantrekkelijkheid van een "turn key-aanbod" alle bijbehorende bouwprojecten door andere concernonderdelen verricht kunnen worden zoals: irrigatiewerken, wegeaanleg, bouw van dorpen, landbouwbedrijven enz.
- De ontwikkeling van de internationalisatie bij de vijf grote is verschillend. Het



## Boskalis richt dochter op voor grootschalige landbouwprojecten

Om gericht te kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de landbouw, met name in de Derde Wereld, heeft Koninklijke Boskalis Westminster NV een speciale werkmaatschappij opgericht. De nieuwe onderneming — Boskalis Westminster Agrio Contracting BV in Sliedrecht — gaat zich toeleggen op het verwerven en uitvoeren van vooral grootschalige landbouwprojecten met een belangrijk civiel-technisch gedeelte, doorgaans op turn-key basis. Ter bestrijding van het wereldvoedselprobleem genieten deze landontwikkelings-, drainage- en irrigatieprojecten een hoge prioriteit bij ontwikkelings- en financiële instellingen, aldus Boskalis.

Voor Boskalis Westminster is het oprichten van een speciaal op dit doel gerichte werkmaatschappij een logisch gevolg van het vele grondverzetwerk dat wordt verricht zoals het graven van irrigatiekanalen, het bouwen van stuwdammen e.d. Daarom zal er nauwe samenwerking met andere werkmaatschappijen van Boskalis Westminster worden nagestreefd. Met name met Hydronamic BV uit Sliedrecht dat zich behalve met projecten op het gebied van haven- en baggerwerken, ook met dit soort projecten bezig houdt.

Tot directeur van Boskalis Westminster Agrio Contracting BV is benoemd, ing. W. D. S. van der Veen Meerstadt (34).

## HVA International boekt voor f 38 mln aan orders

HVA International BV uit Amsterdam, een werkmaatschappij van Koninklijke Boskalis Westminster heeft opdrachten gekregen uit Qatar en Tanzania met een totale waarde van ruim f 38 mln.

In de oljestaat Qatar zal op turn-key basis een 3 ha groot kassenbouwproject worden gebouwd. Het gaat hierbij om de bouw van 12 kassen met een volledig geautomatiseerd temperatuur- en bevochtigingssysteem en om de constructie van de bijbehorende gebouwen. Tevens levert HVA International de benodigde koelmachines en een waterzuiveringsinstallatie en zal voor de periode van twee jaar het management van het project worden gevoerd.

In Tanzania zijn vier kleinere contracten afgesloten. Bij drie ervan gaat het om het continueren en uitbreiden van bestaande managementovereenkomsten voor enkele suikerondernemingen voor een periode van twee jaar.

Het vierde contract is een consultancy-contract die het ontwerpen en begeleiden van de produktie-uitbreiding van 1500 tot 2000 ton per dag van een suikerfabriek omvat.

Deze vier opdrachten in Tanzania worden gefinancierd door het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking.



meest vergaand geïnternationaliseerd zijn Boskalis en Ballast Nedam. Recente ontwikkelingen bij deze concerns (Boskalis stoot een aantal Nederlandse werkmaatschappijen af en Ballast Nedam wordt 100% eigendom van Minefa Holdings, dat op haar beurt het aandelenpakket van het V.S. bouwconcern Rogers bij Ballast Nedam gaat onderbrengen) hebben tot gevolg dat deze concerns langzamerhand vooral nog in naam Nederlandse concerns zijn.



## Lopende agro-projecten van HVA worden over- genomen door Boskalis <sup>05 OKT. 1982</sup>

Bij de overname van de agro-industriële activiteiten van Verenigde HVA-Maatschappij NV door Boskalis Westminster NV (in 1981) werd overeengekomen dat de uitvoering van de toen lopende turnkeyprojecten voor rekening en risico van HVA zouden blijven.

Thans maakt de directie van HVA bekend dat momenteel overleg plaatsvindt met Boskalis over overname door deze laatste van de nu nog voor rekening en risico van HVA lopende turnkey contracten en van een aantal deelnemingen van HVA in de agro-industriële sektor in het buitenland.

Omdat het al dan niet doorgaan van bovengenoemde transactie afhankelijk is van het oplossen van een aantal nog resterende problemen, wordt met klem gezegd dat deze transactie zich in het overlegstadium bevindt.

De directie van HVA tekent hierbij nog aan dat indien inderdaad alle betrokken partijen zich met bovenstaande transactie zouden kunnen verenigen, het zich laat aanzien dat deze transactie, na verwerking in de boeken van het als gevolg van de recenté afwikkeling van de Ethiopië-claim ontstane boekverlies, zal resulteren in een intrinsieke waarde van de aandelen HVA die ongeveer op het ni-

veau zal liggen van de nominale waarde van het aandelenkapitaal van HVA (f 80 mln).

De directie wijst er volledigheidshalve nog op dat ten aanzien van een aantal overblijvende activa nog economisch risico wordt opgelopen, terwijl er voorts nog een aantal verplichtingen uitstaan, verband houdend met reeds opgeleverde en nog op te leveren werken.

Aldus het communiqué van HVA.

Volgens het laatste jaarverslag van HVA gaat het bij de turnkey projecten die nu nog voor haar rekening en risico lopen om de projecten in Libië, Kenia en Saudi-Arabië en voorts om de afwikkeling van projecten in Noord-Jemen en Algerije.

Hiervan zijn de twee landbouwprojecten in Libië ter waarde van ca f 700 mln verreweg het belangrijkste. Deze projecten werden begin 1981 door HVA verkregen die ook de contractpartner is met het ministerie van landbouw van Libië. Voor de uitvoering van de contracten werd een joint-venture aangegaan met Boskalis. Het ging hierbij om twee projecten voor de produktie van melkprodukten en slachtkippen.



*Aanstaande eigenaar Minefa profiteerde slim van Heerema-coup in 1978*

2 MAART 1984

# Machteloos management levert Ballast-Nedam uit

In nog geen zes jaar tijd is Ballast-Nedam, schijnbaar zonder slag of stoot, uitgeleverd aan een Libanees, die zich eerst alleen achter Minefa Holdings en vervolgens ook achter een eveneens in Amstelveen zetelend conglomeraat, Wedge International, verschuilt, en wiens belangen en financieringsbronnen in het Midden-Oosten totaal onbekend zijn of althans afgeschermd blijven voor de buitenwereld.

Wat heeft de Raad van Bestuur, achtereenvolgens onder leiding van ir Ph. J. W. A. Diderich en ir R. Arnoldy, er met instemming van de Raad van Commissarissen toe bewogen de zelfstandigheid van het Nederlandse aannemingsbedrijf prijs te geven? Om een antwoord op deze intrigerende vraag te vinden moeten eerst de tumultueuze gebeurtenissen in het na-jaar van 1977 en de daaropvolgende maanden in de herinnering worden teruggeroepen.

In de loop van '77 bleek de koers van het aandeel Ballast-Nedam vrij aanzienlijk te stijgen. Uit welke hoek de vergrote vraag, die hieraan ten grondslag lag, kwam bleef tot begin november duister. De wildste geruchten deden de ronde. Er hing, zo was doorgesijpeld, een belangrijke order uit Saoedi-Arabië in de lucht.

Aangezien op 6 oktober van dat jaar de onderhandse plaatsing van

**Binnenkort is het biedingsbericht te verwachten van Minefa Holdings BV, waarna het snel gedaan zal zijn met Ballast-Nedam als beursfonds. Het bedrijf blijft weliswaar een Nederlandse structuurvennootschap, maar verliest zijn volledige zelfstandigheid en kent voortaan nog maar één eigenaar.**

**Raad van Bestuur, commissarissen en Centrale Ondernemingsraad tonen zich in koor tevreden met de nieuwe constellatie, waarin het bedrijf straks terecht zal komen. Minefa is nauw verweven met Wedge International, houdstermaatschappij van een conglomeraat van bedrijven in Europa en de Verenigde Staten. De volledige opname in deze groep maakt een entree mogelijk op de voor een Neder-**



*Ir R. Arnoldy (links), voorzitter van de Raad van Bestuur van Ballast-Nedam en zijn voorganger ir Ph. Diderich.*



**lands aannemingsbedrijf zeer moeilijk te betreden Amerikaanse markt.**

**Dit gegeven krijgt terecht veel aandacht als het op een**

**rechtvaardiging aankomt van de definitieve transfer, die nu op handen is. Werk in de VS is van groot belang voor de continuïteit van**

**Ballast-Nedam, dat wel erg afhankelijk was geworden van orders in Saoedi-Arabië. Maar het mag niet verdoezelen dat het bedrijf in feite geen andere keus had.**

**Een reconstructie van de 'vrijage' met Minefa leert, dat het management van Ballast-Nedam in de afgelopen jaren eerst klem heeft gezeten tussen de belangen van twee groot-aandeelhouders en vervolgens niet heeft weten te verhinderen dat één van hen naar een meerderheidspositie kon doorstoten. Inleiding vormde de 'overval' van de Heerema-groep begin 1978, die weliswaar werd afgeslagen maar een situatie creëerde, waarvan de aanstaande eigenaar heel handig heeft geprofiteerd.**

voor vervolg illustratie 27: zie één blad verder



len werden ingekocht en ingetrokken en dat Ballast-Nedams aandelen ruwweg in drie moten uitbevielen: 1/3 Heerema, 1/3 Minefa en 1/3 in gemengd gezelschap, waaronder 10% bij Nationale Nederlanden.

Meerman: 'Het was een status quo om mee te leven.'

Arnoldy: 'Het beste wat er onder die omstandigheden viel te bereiken.'

Er bestond in 1977 een afspraak, dat Minefa nooit een groter belang dan de 16,4% die met de eerste participatie was gemoeid, zou mogen verwerven tenzij de Raad van Bestuur van Ballast-Nedam daarmee akkoord zou gaan. Doordat Heerema ten tonele verscheen, kon die afspraak al binnen het eerste jaar het beste niet worden nagekomen. Maar waarom er geen soortgelijke afspraak is gemaakt, nadat Minefa's belang op ongeveer 1/3 was gekomen via de minnelijke schikking met Heerema, blijft uiterst vaag.

Arnoldy's reactie: 'De afspraak uit 1977 is nooit schriftelijk vastgelegd. Wij hadden alle vertrouwen in Minefa. Op het moment, dat de zaak-Heerema uit de wereld was, stond voor ons helemaal niet vast dat men wilde doorstoten naar een minderheidspositie. De afspraak dat Minefa het bestuur zou informeren als het belang zou worden vergroot liep in feite gewoon door. De heer Fares heeft er zich ook correct aangehouden, toen hem na Heerema's overlijden de aandelen-Ballast-Nedam werden aangeboden.'

### Koffers vol effecten

Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Centrale Ondernemingsraad, de drie belangrijke organen van de structuurvennootschap Ballast-Nedam, gingen in november 1981 akkoord met deze overdracht, die Minefa de meerderheid (2/3) bezorgde. Heerema's financiële directeur drs De Bruin herinnert zich als de dag van gisteren hoe hij met koffers vol effecten naar Genève vloog.

'Ik ging met de privé-jet van de heer Heerema. Men wilde kennelijk zien wat men kocht. Beetje ongebruikelijk, maar goed. Bij de ABN in Genève heb ik de aandelen overgedragen aan een meneer Marchi, die ook voor Minefa werkt. Hij tekende — en daarom herinner ik het me zo goed — met een kruisje. Prima deal geweest voor ons.'

Hoeveel Minefa in totaal voor het overnemen van Heerema's oorspronkelijke bijna 55%-belang in Ballast-Nedam heeft betaald, is niet bekend gemaakt. Beide betrokken partijen zijn er in elk geval wijzer van geworden. Goed beschouwd hadden ze het management in de tang. Want wat kon ir Diderich, onder wiens voorzitterschap de twee transacties zich speelden, ertegen doen? Hebben hij en zijn medebestuurdersleden in 1981 nog daadwerkelijk naar een alternatief gezocht om te voorkomen dat Minefa een stemmenmacht naar zich toe zou trekken, waar zij in april '78 nog zo fel op tegen waren? Het antwoord moet nee zijn.

Meerman: 'Wel is er beraadslaagd over de vraag. Hoe los je dit op? Er is echter nooit een derde aangezocht om het aandelenpakket van Heerema in ons bedrijf over te nemen.'

Arnoldy: 'Het was de meest praktische oplossing.'

Dat Heerema en de Libanees Fares van het begin afaan onder één hoedje hebben gespeeld en dat het daardoor, hoe dan ook, op termijn gedaan zou zijn met de zelfstandigheid van het Ballast-Nedam-bedrijf, om het even of Heerema dan wel Minefa de nieuwe eigenaar zou worden, wil er bij hem niet in. 'Als Heerema niet op het toneel was verschenen, hadden we misschien nu nog Minefa als minderheidsaandeelhouder gehad.'

Meerman: 'We zouden ook vandaag nog wel gecharmeerd zijn van een gespreid aandelenbezit. Maar door de Heerema-coup is er nolens volens een nieuwe situatie gegroeid.' Vooral uit deze laatste woorden kan worden afgeleid hoe machteloos het management zich indertijd heeft gevoeld

### Slimme Libanees

Uit deze reconstructie, met behulp van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de financiële directeur van Ballast-Nedam, van de gebeurtenissen in de afgelopen 6 jaar wordt één ding bijzonder duidelijk: De interventie van ir P. S. Heerema indertijd is door een slimme Libanees en zijn kapitaalverschaffers in het Midden-Oosten handig aangegrepen om een gerenommeerd Nederlands aannemingsconcern, met veel know-how in huis, in eigendom te verkrijgen. Tenzij in 1978 al vaststond, dat ir Heerema het op een akkoordje had gegooid met de Minefa-mensen door hun te beloven dat zij in de

loop van de tijd zijn aandelenpakket zouden mogen overnemen. Uiteraard tegen een interessante prijs.

Dat ware verhaal kan alleen de 48-jarige Issam Michael Fares vertellen, geboren in Tripoli (Libanon) en woonachtig in Athene, Athens Tower 24 Messogion Avenue. Hij geeft echter nog steeds niet thuis.



### **3. Algemene economische gevolgen van de internationalisatie van bouwbedrijven**

De discussie over de internationalisering van de bouw is het laatste jaar weer opgelaaid. In een korte tijd, om precies te zijn in de maand mei 1983 werd een viertal omvangrijke rapporten over dit onderwerp gepubliceerd zoals: "Bouw, zorg voor morgen", "Bevordering en Bouwexport", "Pré-advies over de bouwexport" en de "Gids bouwexport". Al deze rapporten zijn opgesteld vanuit de idee, dat de internationale bouwactiviteiten met kracht aangepakt moeten worden en dat de overheid daarin een stimulerende rol moet spelen. Er wordt vrijwel vanzelfsprekend van uitgegaan, dat deze internationalisering "goed" is: goed voor de Nederlandse economie, voor de werkgelegenheid, voor de betalingsbalans, voor toeleverende bedrijven en voor de continuïteit van de grote concerns. Met andere woorden er wordt vanuit gegaan, dat er vanuit deze internationale activiteiten uitstralingseffecten optreden die positief uitwerken op de Nederlandse economie en werkgelegenheid.

Echter een onderbouwing van deze uitgangspunten wordt maar ten dele gegeven. In dit rapport willen wij uitdrukkelijk stilstaan bij de vraag welke precies de positieve effecten zijn en of het ook mogelijk is om de gevolgen te kwantificeren, met name wat betreft de extra omzet, en werkgelegenheid die in Nederland wordt gevormd en de effecten die deze activiteiten hebben op bijvoorbeeld de Nederlandse betalingsbalans. Wij maken hierbij onder andere gebruik van een onderzoek uitgevoerd door het Nederlands Economische Instituut in 1978, een rapport van het ministerie van Economische Zaken in 1982 en gegevens van de Nederlandse bank over de betalingsbalans (tot en met 1983). Onderscheid wordt daarbij gemaakt tussen directe en indirecte effecten. Bij de directe effecten wordt ingegaan op de vraag welke deel van de buitenlandse omzet gemaakt wordt in Nederland, zowel door de hoofdaannemers zelf als door onderaannemers. Bij de indirecte effecten wordt ingegaan op toeleverende bedrijven, waarbij het gaat om uitstralingseffecten, zoals toelevering vanuit de machine-industrie, de scheepsbouw, ingenieursbureaus en dergelijke.

Vervolgens gaan wij in op de gevolgen voor de Nederlandse betalingsbalans, de gevolgen voor de totale Nederlandse bouwsector en de gevolgen voor de werkgelegenheid.

#### **3.1. DIRECTE EFFECTEN VAN DE INTERNATIONALISATIE.**

In het voorgaande is duidelijk geworden dat de internationalisatie voornamelijk gedragen wordt door een klein aantal grote bedrijven. De vraag naar de directe effecten voor de ontwikkelingen in de Nederlandse bouwsector is de vraag in hoeverre deze buitenlandse omzet geproduceerd wordt in het buitenland, of dat een belangrijk deel daarvan in Nederland geproduceerd wordt. Illustratie 28 geeft hiervan een overzicht. Daaruit blijkt, dat van de totale omzet die in het buitenland wordt gemaakt 10% direct in Nederland wordt uitgevoerd. Het gemiddeld percentage over de betreffende vier jaren van het uitvoeringsgedeelte



Illustratie 28

Omzetten (in mld gulden, excl. BTW) met betrekking tot buitenlandse werken in de GWW-, de bagger- en de B. en U.-sector van 19 aannemingsbedrijven in de jaren 1974 tot en met 1977, onderscheiden naar het uitvoeringsgedeelte in Nederland en in het buitenland.

Jaar	Uitvoeringsgedeelte in			totale omzet in mln gld.	Nederlands % van totaal
	Nederland	Buitenland	Niet vermeld		
1974	178,956	1.571,179	124,500	1.874,635	9,5 %
1975	360,307	2.429,715	374,100	3.164,122	11,4 %
1976	474,132	3.659,424	759,600	4.892,356	9,7 %
1977	518,351	4.212,524	633,700	5.414,835	9,6 %
<hr/>					
waarvan in GWW-sector					
1974	23,775	622,917	59,600	706,492	3,4 %
1975	71,784	947,571	94,000	1.113,355	6,4 %
1976	89,041	1.493,436	120,400	1.702,877	5,2 %
1977	64,357	1.872,062	65,500	2.001,919	3,2 %
<hr/>					
waarvan in baggersector					
1974	134,481	793,740	50,300	978,521	13,7 %
1975	267,423	1.217,365	129,600	1.614,588	16,6 %
1976	358,402	1.871,262	138,000	2.367,664	15,1 %
1977	393,544	1.942,616	107,100	2.443,260	12,1 %
<hr/>					
waarvan in B en U-sector					
1974	20,700	154,522	14,400	189,622	10,9 %
1975	21,100	264,779	150,300	436,179	4,8 %
1976	26,699	294,726	500,400	821,815	3,2 %
1977	60,450	397,906	511,100	969,456	6,2 %

Bron: De huidige betekenis van de internationalisatie aannemering voor de Nederlandse economie, NEI 1978.



in Nederland ligt in de baggersector met 14% aanzienlijk hoger dan in de GWW-sector met 4,5% en de B. en U. met 6%.

Als we deze uitvoeringspercentage in Nederland voor 1982 als ongewijzigd beschouwen, dan volgt dat van de totale omzet in 1982 van 9,3 mld 714 miljoen in Nederland uitgevoerd is. ( $4.365 \times 4,5\% + 2.493 \times 14,4\% + 2.510 \times 6,3\% = 714$  mln). Dit betekent dat 7,6% van de totale omzet in Nederland uitgevoerd wordt.

Een tweede belangrijke vraag is of dit uitvoeringsgedeelte plaatsvindt binnen de grote internationale bedrijven of, dat hiervan een uitstralingseffect uitgaat naar andere (kleinere) bedrijven in de bouwsector.

Uit illustratie 29 wordt duidelijk welk het algemeen uitbestedingspercentage is van de buitenlandse omzet, en welk deel daarvan in Nederland plaatsvindt.

Duidelijk blijkt, dat er grote verschillen zijn in de uitbestedingen tussen de verschillende sectoren. Zo wordt bijvoorbeeld gemiddeld 20% van de omzetten in de B. en U.-sector uitbesteed terwijl dat voor de bagger onder de 10% is; bij projecten in de GWW-sector wordt 13,5% uitbesteed. Een tweede conclusie die uit deze illustratie kan worden getrokken is, dat het overgrote deel van deze uitbestedingen gedaan wordt aan buitenlandse bedrijven; slechts een gering deel van de uitbestedingen wordt in Nederland gedaan. Voor de GWW-sector wordt 2,4% van de totale omzet uitbesteed binnen Nederland; voor de bagger is het 1,4% en voor de B. en U.-sector is het 2,9%. Als we deze uitbestedingspercentages in Nederland voor 1982 als ongewijzigd beschouwen, dan volgt dat van de totale omzet van f 9,3 mld., f 211 mln. uitbesteed is in Nederland ( $4.365 \times 2,4\% + 2.493 \times 1,35\% + 2.510 \times 2,9\% = 211$ ). Dit betekent, dat van de totale omzet 2,3% in Nederland uitbesteed wordt.

Tabel 7

Uitvoerings- en uitbestedingsgedeelte in Nederland van de totale buitenlandse omzet van Nederlandse aannemers in 1982 over sectoren (in miljoenen).

	<u>Totaal</u>	<u>GWW</u>	<u>Bagger</u>	<u>B. en U.</u>
uitvoeringsgedeelte in Nederland	714,2	198,6	385,2	157,4
uitbesteding in Nederland	211,2	104,7	33,6	73,0
uitvoering in Nederland door hoofdaannemers	503,0	93,9	324,6	84,4

Bron: eigen berekeningen (zie tekst)

Deze cijfers laten zien in welke omvang een uitvoeringsgedeelte in Nederland terecht komt en in hoeverre dit door het bedrijf zelf wordt uitgevoerd of wordt uitbesteed aan andere bedrijven in de sector. Met name valt op, dat het bedrag aan uitbestedingen zeer gering is (f 211 mln.); hieronder vallen bijvoorbeeld de systeembouw-woningen die gebouwd worden voor de werknemers tijdens de uitvoering van een klus en die onder andere geleverd worden door een gespecialiseerd bedrijf Fort Bouw B.V. (onderdeel van BAM). Op de totale binnenlandse bouwproductie van meer dan f 40 mrd. gaat het echter om een verwaarloosbare omvang. Het uitstralingseffect op de hele sector is dus heel gering; de idee, dat kleinere bedrijven via hun grotere internationaal opererende broers worden meegetrokken naar een internationale markt blijkt niet te kloppen. Verder wordt f 503 mln. omzet verkregen door de hoofdaannemers ter uitvoering in Nederland ten gevolge van de internationale omzet. Als we ons hierbij beperken tot de vijf grootste hoofdaannemers dan maakten deze in 1982 een binnenlandse omzet van



## Illustratie 29.

Percentage uitbestedingen van de buitenlandse omzet, onderscheiden naar binnenland en buitenland

	binnenland	buitenland	niet vermeld	totaal
<b>TOTAAL</b>				
1974	1,2 %	7,4 %	0,5 %	9,1 %
1975	2,0	9,2	0,5	11,7
1976	2,2	9,0	2,5	13,7
1977	2,3	8,6	3,2	14,7
<b>GNW-sektor</b>				
1974	0,9	9,0		9,9
1975	2,2	12,0		14,2
1976	4,8	11,8		16,6
1977	1,7	11,1		12,8
<b>BAGGER-sektor</b>				
1974	1,0	3,3	1,0	5,3
1975	1,9	5,4	0,9	8,2
1976	0,5	6,0	5,1	11,6
1977	2,0	4,0	7,0	13,0
<b>B.en U.-sektor</b>				
1974	3,1	22,7		25,8
1975	1,9	16,6		18,5
1976	2,0	11,8		13,8
1977	4,6	14,9		19,5

bron: NEI onderzoek 1978



f 4.174 mln. Van dit bedrag maakt de genoemde f 503 mln. dus voor 12% deel uit. Deze 12% is niet onaanzienlijk. Toch kan hieruit niet geconcludeerd worden, dat de toelevering voor buitenlandse projecten daardoor van levensbelang zijn voor deze grote bedrijven om ook hun nationale positie in stand te houden.

Daarnaast spelen ook andere facetten een rol, zoals bijdrage aan de winst, ontwikkeling van eigen technologie en management. Op deze facetten komen we later terug.

### 3.2. INDIRECTE EFFECTEN VAN DE INTERNATIONALISATIE

Voor het uitvoeren van de internationale projecten moeten omvangrijke investeringen gedaan worden in toeleverende bedrijfssectoren zoals de machine-industrie, de scheepsbouw, bouwmaterialen en dergelijke. Illustratie 30 geeft een becijfering van deze opdrachten. Daaruit blijkt, dat het vooral de baggersector is waarin grote investeringen gedaan worden. 2/3 van het totaal geïnvesteerde bedrag heeft betrekking op baggermaterieel.

Verder blijkt dat van de totale investering van f 800 mln. 62,5% in Nederland gedaan wordt, nl. f 500 mln. Het overgrote deel van deze in Nederland verrichte investering bestaat dan uit machine-industrie en scheepsbouw voor de baggersector (totaal ruim f 400 mln., hetgeen 80% is van de totale in Nederland verrichte investering). Voor de GWW-sector valt op, dat een zeer groot deel van de investering gedaan wordt in het buitenland.

Tabel 8

Investerings in verband met buitenlandse werken en omzetten in het buitenland, onderscheiden naar sectoren (1976)

	<u>GWW</u>	<u>Bagger</u>	<u>B. en U.</u>	<u>Totaal</u>
geplaatste orders in Nederland	83	492	15	501
gemaakte omzetten (buitenland)	1.703	2.367	822	4.892
geplaatste orders als % van buitenlandse omzet	4,9%	20,8%	1,8%	10,2%

Bron: Eigen berekeningen (zie tekst)

Uit deze tabel blijkt weer duidelijk, dat de investeringen in baggermaterieel er duidelijk boven uitsteken als het gaat om investeringen in Nederland.

Als we veronderstellen dat deze percentages niet wezenlijk veranderd zijn, dan kan uit de volgende tabel afgelezen worden welke de investeringen zijn geweest die in Nederland zijn verricht in 1982 ten gevolge van de buitenlandse bouwomzet.



Tabel 9

Schattingen van de investeringen gedaan in Nederland, ten gevolge van de internationale omzetten van Nederlandse aannemers in 1982

	<u>GWV</u>	<u>Bagger</u>	<u>B. en U.</u>	<u>Totaal</u>
buitenlandse omzet in Nederland verrichte investeringen als % buitenlandse omzet in Nederland verrichte investeringen	<u>4.365</u>	<u>2.493</u>	<u>2.510</u>	<u>9.368</u>
	4,9%	20,8%	1,8%	
	214	518	45	777

Bron: eigen berekeningen (zie tekst)

### Samenvatting van het voorgaande

We kunnen nu de berekende directe en indirecte effecten samenvatten en de ontwikkeling over een aantal jaren in beeld brengen. Illustratie 31 is hiervan de weergave. De totalen in deze illustratie omvatten dus zowel de directe als de indirecte effecten. Er moet echter opgemerkt worden, dat in deze cijfers niet zijn opgenomen allerlei leveringen vanuit Nederland die buiten de som van het aangenomen project en buiten de hoofdaannemer geleverd worden. Zo is het mogelijk dat bijvoorbeeld interieur-bedrijven in vervolg op de bouwprojecten orders in de wacht slepen, hoewel het ook voor komt dat deze zaken binnen de aanneemsom zijn geregeld ingeval het een turn-key-contract betreft.

De vraag, die nu beantwoord kan worden, is, hoeveel van de totale buitenlandse omzet er nu in Nederland terecht komt. Illustratie 32 geeft de omvang weer in 1982. 16% van de totale buitenlandse omzet komt terecht in Nederland. In de jaren '74 - '77 lag dit percentage boven de 20%, zoals een vergelijking van tabel 1 en illustratie 31 leert. Het aandeel van de buitenlandse omzet dat in Nederland wordt uitgevoerd, loopt aanzienlijk terug, waarbij er van een duidelijk breekpunt sprake blijkt in 1978. Dit kan het gevolg zijn van een ander beleid in de landen waar de projecten worden uitgevoerd. Bekend is, dat er steeds grotere druk op de projectuitvoerders wordt uitgeoefend om alle toeleverende goederen te betrekken uit het land waar het project wordt uitgevoerd. Vaak wordt dit ook als een eis gesteld bij de toekenning van opdrachten. Aan de andere kant staat dan de Nederlandse overheid die tracht via haar subsidiebeleid zoveel mogelijk omzet naar Nederland te halen. In het volgende hoofdstuk gaan we hier uitgebreid op in. Dit beleid heeft er in ieder geval niet in geresulteerd dat het bestedingsgedeelte in Nederland is toegenomen, integendeel!

### 3.3. EFFECTEN OP DE BETALINGSBALANS

De in het voorgaande berekende directe en indirecte toename van de produktie in bouw en in aanverwante sectoren heeft een effect op de betalingsbalans; immers het gaat hier om exporten. De Nederlandse bank heeft hiervoor een speciale statistiek opgenomen onder de post dienstenuitvoer, uitsplitsing "uitvoering van werken". Onder deze post wordt begrepen de uit het buitenland ontvangen bedragen in verband met de internationale aannemerij na aftrek van alle in het buitenland gedane uitgaven.

Dat wil dus zeggen, dat deze post het totaal is van uitgaven en onkosten in Nederland. Hierin zijn dus begrepen de posten "uitvoering" en "investeringen" in Nederland, (illustratie 31) bovendien lonen voor werknemers, die weliswaar in het buitenland werken, maar in Nederland uitbetaald worden, en winsten.



### Illustratie 30

Het bedrag van de in 1976 door de 19 geënquêteerde aannemingsbedrijven in verband met buitenlandse werken geplaatste orders, onderscheiden naar aard van de leverancier en sector van de aannemerij (in mln. gulden).

Leverancierscategorie	GMV-sector	Baggersector	B en U-sector	Totaal
<u>Nederlandse</u>				
machine-industrie	70,786	121,074	11,500	203,360
scheepstouw	8,854	214,095	-	222,949
scheepsreparatiebedrijven	0,072	32,679	-	32,751
bouwmaterialenhandel	2,915	4,100	3,550	10,565
overige bedrijven a)	0,426	30,493	0,338	31,257
Sub-totaal	83,053	402,441	15,388	500,882
<u>Buitenlandse</u>				
machine-industrie	109,457	38,629	14,450	162,536
scheepstouw	35,600	86,343	-	121,943
scheepsreparatiebedrijven	2,600	3,000	-	5,600
bouwmaterialenhandel	0,522	-	0,780	1,302
overige bedrijven a)	1,710	5,273	0,900	7,883
Sub-totaal	149,889	133,245	16,130	299,264
<u>Totaal</u>				
machine-industrie	180,243	159,703	25,950	365,896
scheepstouw	44,454	300,438	-	344,892
scheepsreparatiebedrijven	2,672	35,679	-	38,351
bouwmaterialenhandel	3,437	4,100	4,330	11,867
overige bedrijven a)	2,136	35,766	1,238	39,140
Totaal	232,942	535,686	31,518	800,146

a) O.a. organisatiebureaus, laboratoria, consultants, researchinstituten.

Bron: NEI, 1978.



De in verband met de internationale aannemerij uit het buitenland ontvangen bedragen na aftrek van de in het buitenland gedane uitgaven (in mln. gulden, in lopende prijzen) staan in tabel 10.

Tabel 10

Netto exportopbrengst uitvoering van werken

1983	1.517
1982	1.756
1981	1.459
1980	1.147
1979	1.092
1978	1.643
1977	1.301
1976	1.153
1975	1.011
1974	888

Bron: Jaarverslagen van De Nederlandse Bank

Deze reeks van cijfers van de Nederlandse bank vertoont eenzelfde verloop als onze berekeningen van de directe en indirecte produktie in Nederland. Dit betekent, dat de schattingen en veronderstellingen die in het voorafgaande zijn gemaakt in ieder geval een goede trend aangeven. Een vraag die rijst is, hoe deze cijfers geïnterpreteerd moeten worden. In een aantal rapporten worden deze effecten op de betalingsbalans breed uitgemeten als uiterst belangrijk voor de Nederlandse economie. Als we echter deze 1,7 miljard vergelijken met de totale exportopbrengst in 1982 (nl. 195 miljard) dan blijkt dat het om minder dan één procent van het totaal gaat. Een zeer klein aandeel dus.

Als we ons beperken tot de export naar uitsluitend de ontwikkelingslanden, die vanzelfsprekend veel geringer van omvang is (in 1982 was dat f 18 miljard) dan neemt het belang van de bouwexport toe.

#### 3.4. EFFECT OP HET AANDEEL VAN DE GROTE AANNEMERS OP DE NEDERLANDSE BOUWMARKT.

Een effect, dat tot nu toe nog niet besproken is, heeft betrekking op de positie die de grote internationaal opererende bouwconcerns op de Nederlandse bouwmarkt innemen. Hierover wordt zeer verschillend gedacht. Enerzijds wordt beweerd dat de grote internationale bedrijven hun emplooi zoeken in het buitenland en daarom minder geïnteresseerd zijn in werken in Nederland, waardoor er meer ruimte komt voor nationaal gerichte bedrijven. Anderzijds wordt beweerd, dat deze bedrijven zich sterk maken in het buitenland en daardoor een sterke positie innemen op de Nederlandse markt omdat veel van hun overhead kosten gedekt worden door de buitenlandse werken. Allereerst lijkt het van belang te bezien welk aandeel de grote bedrijven voor hun rekening nemen binnen de Nederlandse bouwproduktie.



Illustratie 31

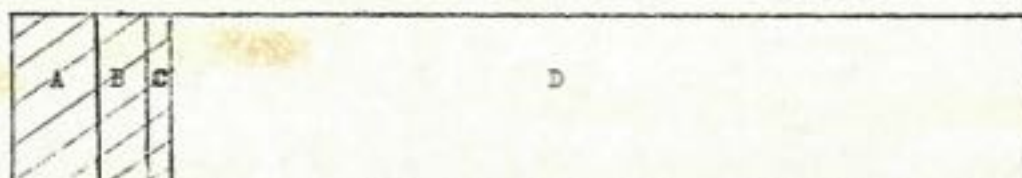
Berekende direkte en indirecte produktie in Nederland ten gevolge van de internationalisering van de Nederlandse aannemerij (fl mln.)

	1982	1981	1980	1979	1978	1977	1976	1975	1974
<b>UITVOERING IN NEDERLAND (direkte produktie)</b>									
G.W.W.	199	186	142	108		64	89	72	24
Bagger	358	267	214	154		393	358	267	134
B.en U.	157	102	167	175		60	27	21	21
Totaal <b>B+C</b>	714	555	523	437		517	474	360	179
<b>INVESTERINGEN IN NEDERLAND (indirekte produktie)</b>									
G.W.W.	214	203	155	119		98	83	75	47
Bagger	518	386	309	223		508	492	336	204
B.en U.	45	29	48	50		17	15	8	3
Totaal <b>A</b>	777	618	512	392		623	501	419	254
<b>TOTAAL A+B+C</b>	1491	1173	1035	829		1140	975	779	433

Bron: eigen berekeningen (zie tekst).

Illustratie 32.

Verdeling van de buitenlandse omzet in een aantal categorieën in 1982



- /// = deel van de buitenlandse omzet dat in Nederland gerealiseerd wordt
- A = deel van de buitenlandse omzet dat geleverd wordt door aanverwante sectoren (scheepsbouw, machinebouw, ingenieursburo's e.d.)
- B = deel van de buitenlandse omzet dat door de hoofdaannemer vanuit Nederland wordt geleverd
- C = deel van de buitenlandse omzet dat uitbesteed wordt aan bedrijven in Nederland
- D = het in het buitenland gevormde deel van de totale buitenlandse omzet



Tabel 11.

Binnenlandse produktie (totaal en van de grootste vijf) en aandeel van de grote vijf in het totaal.

	<u>omzet (tot. 20.000)</u>	<u>omzet (5 grootste)</u>	<u>omzet groten % van tot.</u>
1983	21.213*	4.152	19,5%
1982	23.510	4.174	17,7%
1981	23.128	4.274	18,5%
1980	24.857	4.315	17,4%
1979	23.190	3.995	17,2%
1978	22.151	3.935	17,8%
1977	19.929	3.545	17,8%

\* Schatting op basis van gesprek met CBS

Bron: CBS, Maandstatistiek Bouwnijverheid

Uit deze gegevens blijkt, dat het aandeel van de vijf grote aannemers op de Nederlandse markt redelijks stabiel is gebleven en het laatste jaar aanzienlijk is gestegen (ruim 17% met een uitschieters in 1981 van 18,5% en in 1983 van 19,5%). Hieruit kan in ieder geval niet geconcludeerd worden, dat deze grote aannemers zich helemaal op de buitenlandse markt richten en de Nederlandse markt hebben overgelaten aan andere meer regionaal gerichte bedrijven.

Het is aan de andere kant ook niet zo (dat kan in ieder geval niet uit deze cijfers worden afgeleid), dat deze grote bedrijven geen last hebben van de teruggang in de bouw en hun aandeel aanzienlijk en permanent hebben kunnen vergroten. De grote bedrijven hebben zich echter heel redelijk kunnen aanpassen aan de crisis en niets van hun marktaandeel verloren. Dit laatste is op zich een prestatie omdat de grote bedrijven vanouds meer gericht waren op nieuwbouwprogramma's van woningwetwoningen en omdat juist deze markt zeer drastisch is afgeslonken. Dit betekende voor deze bedrijven, dat zij hebben moeten omschakelen naar de sector van koopwoningen, naar renovatie en stadsvernieuwingsprojecten.

Gegeven deze omschakeling kan men dus concluderen, dat de grote bedrijven een zeer sterke positie innemen binnen de Nederlandse markt. Het is inderdaad waar, dat, dankzij de internationalisering, veel van de overheadkosten op buitenlandse projecten kunnen drukken en dat er een steeds grotere know how in huis komt bij deze groep bedrijven. Met name bij een terugval van het hele internationale gebeuren zal deze concurrentie op de Nederlandse markt nog heviger worden en zullen vele kleinere, regionaal gerichte bedrijven het loodje leggen; in 1983 is dit zeer duidelijk geworden.

Voor de grote internationale concerns geldt het echter ook andersom: niet alleen wordt hun positie op de Nederlandse markt sterker, omdat zij internationaal actief zijn, ook geldt dat zij dankzij hun activiteiten in Nederland deze positie kunnen gebruiken als uitvalsbasis voor internationale activiteiten. Via de kennis en ervaring die opgebouwd werd in de vele grote projecten binnen Nederland werd de buitenlandse positie van deze concerns versterkt. De verleende subsidies en in het algemeen het beleid van de Nederlandse overheid is ook een belangrijke voorwaarde geweest voor de op gang gekomen internationalisering.

### 3.5. EFFECTEN OP DE WERKGELEGENHEID

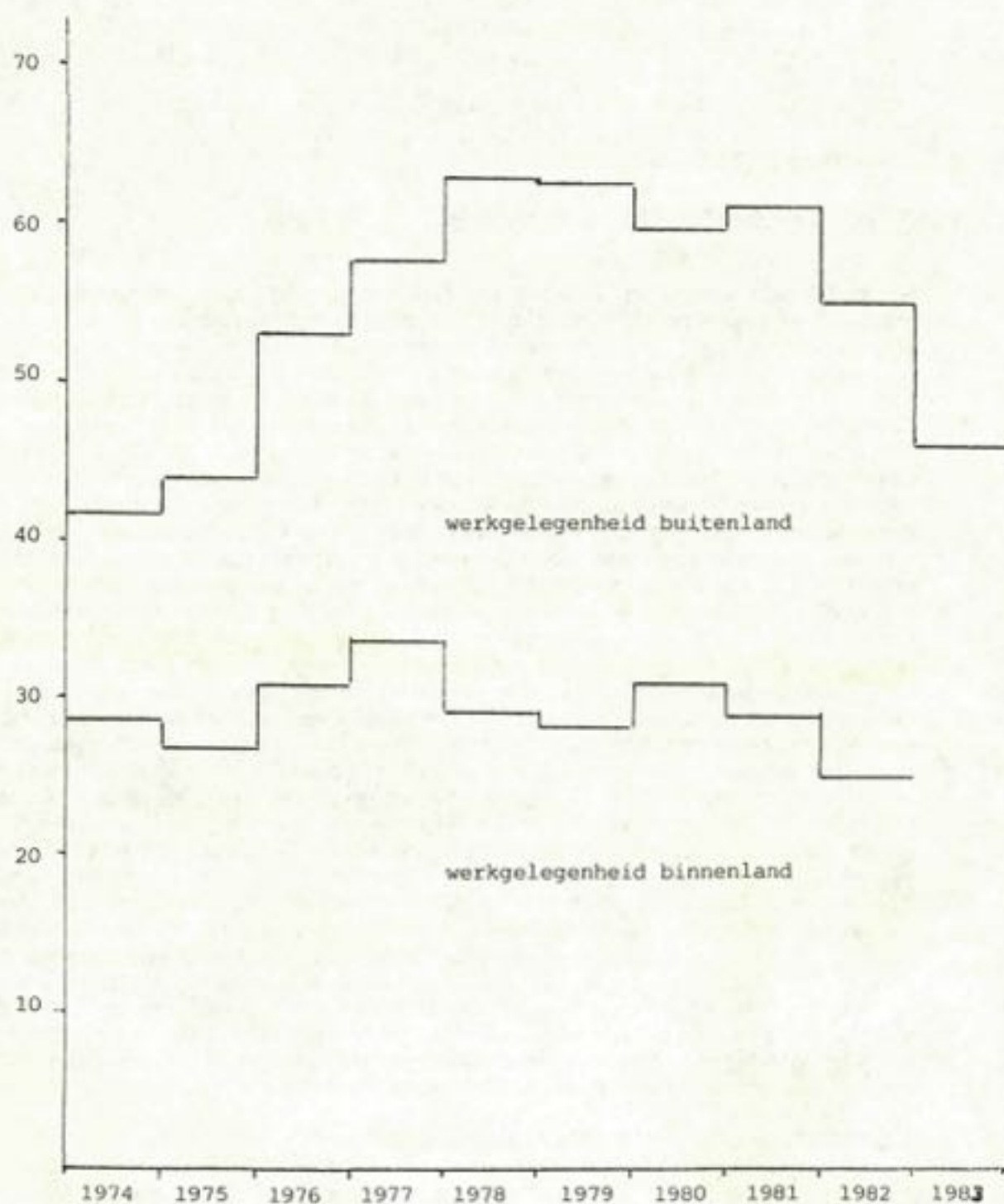
In de tweede paragraaf komen enkele algemene trends aan de orde ten aanzien van de werkgelegenheidseffecten. In een later hoofdstuk zullen wij vooral meer kwalitatief ingaan op veranderingen, werkomstandigheden, arbeidsduur, contracten en dergelijke.



Illustratie 33

Verloop van de werkgelegenheid van de vijf grootste Nederlandse aannemers, onderscheiden in binnenland en buitenland over 1974-1983.

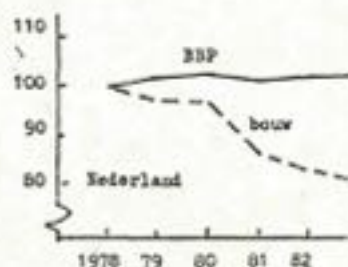
x 1.000



Bron: zie illustratie 34.



Duidelijk is enerzijds een snelle teruggang van het bouwvolume binnen Nederland; vanaf 1978 met ongeveer 20% zoals uit het kleine grafiekje blijkt. Met deze daling van het bouwvolume is ook de werkgelegenheid aangetast, hetgeen betekent, dat gemiddeld meer dan 150.000 werknemers in de bouw werkloos zijn.



Het is niet te verwachten, dat op korte termijn een herstel van de nationale bouwmarkt optreedt, gezien het huidige politieke en economische klimaat. Hoogstens wordt consolidatie in '85-'86 verwacht. De onderlinge concurrentie op de markt in Nederland wordt daarmee steeds groter. Als we nu kijken naar de internationalisering dan is duidelijk, dat de groei van de werkgelegenheid plaatsvindt in het buitenland. Illustraties 33 en 34 geven het verloop weer van de werkgelegenheid van de vijf grootste Nederlandse aannemersbedrijven, waarbij de totale werkgelegenheid in het buitenland fors is gestegen. De werkgelegenheid bij de grote bedrijven in Nederland was gedurende de jaren '70 relatief stabiel, maar vanaf 1980 treedt ook daar een forse daling op: nl. in twee jaar tijd een daling van 30.827 naar 25.099, dat wil zeggen 23% in twee jaar. Hoe dat verlopen is in de vijf afzonderlijke bedrijven, is ook in illustratie 52 te zien. Met name de teruggang van Volker Stevin is zeer aanzienlijk.

Een vraag die nog blijft hangen is hoeveel werkgelegenheid er in totaal in Nederland ontstaan is ten gevolge van de internationalisering. Het gaat dan om drie bronnen van werkgelegenheid, namelijk:

- 1) Allereerst de werkgelegenheid voor Nederlanders op de buitenlandse werken. Volgens een opgave van de NABU-leden in het NEI onderzoek zou het toen om 8.000 Nederlandse werknemers gaan op de buitenlandse werken. Het is zeker dat het aantal Nederlanders in het buitenland de laatste jaren sterk is teruggelopen ondanks de snelle omzetting in vergelijking met '77. Volgens informatie van de secretaris van de NABU zou het in 1982 om niet meer dan 3.000-4.000 arbeidsplaatsen gaan, die in het buitenland door Nederlanders worden vervuld. Schattingen op basis van enkele werkmaatschappijen (onder andere Interbeton) leiden tot de conclusie, dat minder dan 10% van het in het buitenland werkzame personeel bestaat uit Nederlanders.
- 2) Een tweede bron van werkgelegenheid treedt op ten gevolge van het uitvoerende werk dat in Nederland wordt verricht. Naar schatting zou het hier gaan om 4.500 arbeidsplaatsen.
- 3) De derde bron van werkgelegenheid is gelegen in toelevering van aanverwante sectoren, zoals machinebouw, scheepsbouw, ingenieursbureaus waarbij voor 1982 een omzet geschat werd van 777 mln. Hiermee zou een aantal arbeidsplaatsen corresponderen van 5.000 (op basis van f 145.000 per manjaar).

Het totaal aantal arbeidsplaatsen in Nederland en voor Nederlanders in het buitenland ten gevolge van de internationalisering zou volgens deze schattingen in 1982 rond de 13.000 liggen.

multiplier  
via inkomen



Illustratie 34.

Ontwikkeling van de werkgelegenheid bij de 5 grootste concerns, totaal en in het buitenland over de jaren 1973 - 1983

	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u> *
Ballast Nedam	5.525	5.210	5.736	7.111	5.680	9.125	10.084	6.762	9.925	9.863	8.108
Bos Kalis	6.500	7.400	7.900	7.400	9.800	9.900	9.900	10.500	9.100	7.800	6.100
Bredero				3.000	3.930	4.080	4.309	4.004	5.076	5.050	3.883
H.B.G.	11.300	12.300	11.900	14.600	16.100	15.620	20.090	19.450	20.320	17.980	17.230
Volker Stevin	16.200	16.860	18.375	20.861	22.117	24.086	18.125	18.904	16.653	14.265	10.645
<u>Totale werkgelegenheid</u>	39.525	41.770	43.911	52.972	57.627	62.811	62.508	59.620	61.074	54.958	45.966
<u>Buitenland:</u>											
Ballast Nedam	1.262	1.246	2.371	3.391	2.096	5.245	6.180	2.500	6.254	6.300	
Bos Kalis		4.300	4.700	4.400	6.200	6.400	5.900	5.000	4.400	4.600	
Bredero							631	601	1.697	2.091	1.281
H.B.G.		2.800	3.000	4.900	5.700	7.109	9.976	9.788	10.963	9.301	9.177
Volker Stevin	4.225	4.875	7.000	9.429	9.996 <sup>1</sup>	15.051	11.743	10.904	8.952	7.567	4.147
<u>Totale werkgelegenheid buitenland</u>		13.221	17.071	22.120	23.992	33.805	34.430	28.793	32.266	29.859	
Tot. werkgelegenheid buitenland als % van tot. werkgelegenheid		31,6%	38,8%	41,7%	41,6%	53,8%	55,1%	48,3%	52,8%	54,3%	
<u>Totale werkgelegenheid in Nederland</u>		28.549	26.840	30.852	33.635	29.006	28.078	30.827	28.808	25.099	

1) uitsluitend Stevin

\* over 1983 is door het ontbreken van uitgesplitste cijfers van Bos Kalis en Ballast Nedam een deel van de gevens onvolledig.

Bron: Financiële en sociale jaarverslagen van afzonderlijke ondernemingen.



### 3.6. Conclusies hoofdstuk 3

- Terwijl van de totale buitenlandse omzet in de jaren '74-'77 ruim 20% in Nederland terecht kwam, is dit aandeel vanaf 1979 gedaald naar rond de 15%. Met andere woorden, het aandeel van de buitenlandse omzet, dat in Nederland terecht komt, is onder de maat en bovendien sterk dalend!
- De omvang van het bedrag van uitbestedingen in Nederland ten opzichte van de buitenlandse omzet is zeer gering (in 1982 f 211 mln. tegen een totale binnenlandse bouwproductie van f 40 miljard). Het uitstralingseffect op de hele bouwsector is dus klein; de idee dat kleinere bedrijven via hun internationaal opererende broers worden meegetrokken, blijkt niet te kloppen.
- Bij de vijf grootste bedrijven wordt 12% (in 1982) van de in Nederland geproduceerde omzet verricht ten behoeve van werken in het buitenland. Dit is niet onaanzienlijk. Toch kan hieruit niet geconcludeerd worden dat de levering aan buitenlandse projecten van levensbelang is voor deze bedrijven om hun positie binnen Nederland in stand te houden.
- Het effect van toelevering aan internationale bouwprojecten op de betalingsbalans moet van relatief geringe betekenis geacht worden in vergelijking met de bijdrage van andere sectoren.
- De vijf grote aannemers gebruiken hun Nederlandse positie als uitvalsbasis voor hun internationale activiteiten, waarbij ze terug kunnen vallen op in Nederland verworven kennis, technologie en management en op ondersteuning van de overheid.
- Dankzij de internationale activiteiten nemen de vijf grote aannemers een sterke positie in op de Nederlandse markt en hebben zij hun marktaandeel (ondanks de teruggang in met name de woningwetbouw, waarvan zij zeer afhankelijk waren) weten te behouden. Zij nemen in veel gevallen een dominante positie in ten opzichte van de kleinere nationaal gerichte bedrijven, omdat zij in staat zijn een relatief groot apparaat in stand te houden en hun technologie verder te ontwikkelen.
- Het aantal arbeidsplaatsen in Nederland en voor Nederlanders in het buitenland lag in 1982 rond de 13.000.



#### **4. De rol van de overheid bij de internationalisatie van de bouw**

##### **4.1. ALGEMENE OVERHEIDSSTEUN VOOR DE BOUW**

Voor de grote internationaal opererende bouwbedrijven is de rol van de Nederlandse overheid een belangrijke. Zij opereren vanuit Nederland als uitvalsbasis. De Nederlandse overheid heeft in belangrijke mate de mogelijkheden geboden waardoor de expansie van deze bedrijven doorgang kon vinden binnen Nederland. Daarnaast wordt sinds het eind van de jaren '70 een krachtig exportstimuleringsbeleid gevoerd, waarvan ook de bouwondernemingen in ruime mate kunnen profiteren.

Voorbeelden van de algemene overheidssteun zijn de premies, die beschikbaar worden gesteld voor investeringen in Nederland (WIR-premies). Deze zijn niet specifiek voor de bouw. Daarnaast is er ook zeer specifiek beleid met betrekking tot de bouwsector. Zo vormde de uitvoering van het grootschalige woningbouwprogramma in de jaren '60 en '70 een zekere basis voor een aantal grote aannemers. Daarnaast bestaan nog tal van andere ondersteuning. Voor bagger en waterwerken bijvoorbeeld bestaan de volgende "ondersteuningsregelingen":

- a. Allereerst betekende het baggeropdrachtenbeleid veel grootschalige werken (IJsselmeerwerken en Deltawerken), een onmisbare basis voor de groei van de concerns. In wezen is gedurende een periode van 20 jaren te spreken van een verzekerde grote opdrachtenstroom. In tegenstelling tot andere landen wenste de overheid bewust geen overheidsbaggerbedrijf (zie illustratie 35).
- b. Het door de overheid gevoerde prijzenbeleid speelde een doorslaggevende rol bij de kapitaalsaccumulatie van enkele bedrijven, die daardoor (vanwege hoge winstmarges) tegelijk een zeer moderne vloot konden opbouwen en zowel in Nederland als in het buitenland bleven opereren.
- c. Rijkswaterstaat is bij uitstek een technisch departement, het grootste ingenieursbureau dat Nederland kent. Dit onderdeel van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat beschikt over een grote ervaring en kennis omtrent waterhuishouding en baggerwerk. Onder andere met TNO voert het het beheer over het Waterloopkundig Laboratorium waarin allerlei getijdebewegingen enz., gesimuleerd kunnen worden.  
Veel researchwerk is op permanente basis door dit overheidsonderdeel verricht. Samen met de club van vijf werd fundamenteel onderzoek naar bagger-technologie verricht. Deze kennis sijpelde bij de uitvoering van de werken door naar de bedrijven.
- d. In een aantal grote projecten nam Rijkswaterstaat de bouw, inzet en exploitatie op zich van grote stukken materieel waarvan een economisch rendabele inzet op termijn dubieus was (denk aan de blokkenstorter bij het dichten van zee-armen met basaltblokken of momenteel aan de futuristische schepen, die ingezet worden bij afsluiting van de Oosterschelde als de Mytilus, de Ostrea en de Cadmus).



## Illustratie 35.

### De nederlandse baggermarkt.

Van belang voor de ontwikkeling van de particuliere nederlandse baggerindustrie is geweest, dat er tussen de overheid en de aannemers van baggerwerken een reeds lang bestaande taakverdeling is ontstaan. De overheid beschikt met Rijkswaterstaat over een deskundig apparaat, dat de waterhuishouding in Nederland bestudeert en projecten ontwerpt. De aannemer had de taak om in overleg met Rijkswaterstaat materieel en werkmethoden te ontwikkelen om deze, vaak zeer gedurfde, projecten uit te voeren. In enkele van de ons omringende landen, waaronder West-Duitsland, Engeland en Frankrijk, zien wij dat de overheid is overgegaan tot het uitvoeren van onderhoudsprojecten in eigen beheer, waardoor de ontwikkeling van de particuliere maatschappijen in die landen sterk is geremd. Het grote aantal omvangrijke projecten in eigen land, alsmede het feit, dat in ons land grote hoeveelheden onderhoudsbaggerwerken in meerjarige contracten aan de aannemers worden uitgegeven hebben de baggeraars decennia lang, met uitzondering van de jaren dertig, een grote hoeveelheid werk gegarandeerd. Hierdoor kon de baggervloot gestaag worden uitgebreid, terwijl de ondernemingen hebben kunnen uitgroeien tot de -ook in internationaal opricht-grote aannemingsmaatschappijen die zij nu zijn.

Bron: Jaarverslag over 1976 van de Nationale Investeringsbank N.V.



- De overheid nam dus de onrendabele delen van het uitvoerend werk voor haar rekening.
- e. De dure nieuwe schepen die door de bedrijven werden ingezet konden door de gemaakte winsten snel worden afgeschreven.
  - f. Bewust is Rijkswaterstaat er steeds vanuit gegaan, dat meer voor een produkt betaald mocht worden dan op kostenbasis nodig was, omdat men ervan uitging, dat via export van kennis en opdrachten uit het buitenland dit weer terugverdiend zou worden. De Nederlandse belastingbetaler financiert de winsten mee en de bedrijven profiteren daar later internationaal nog eens dubbel van.
  - g. Een nieuwe contractvorm, met variaties genaamd regie- of raamcontracten werd gehanteerd tussen overheid en uitvoerende bedrijven. Normaal was de figuur: de overheid bepaalt de opdracht en de inhoud ervan, de bedrijven voeren uit. In deze nieuwe contracten werden research, opdrachtformulering en organisatie van de uitvoering gezamenlijk verricht. De overheid verrichtte een deel van het uitvoerend werk mee (zie onrendabel materieel). De bedrijven bepalen dus mede de inhoud en omvang van de projecten: een kans om óf werken aan te passen aan de aanwezige technologie óf nieuwe technologie in een soort proeftuinsituatie voor een eerste keer uit te testen, hetgeen vaak gebeurde.

#### 4.2. EXPORTSTIMULERING VOOR DE BOUW

##### a. Plaats van de belangrijkste ministeries.

De afgelopen jaren is het aantal maatregelen ter bevordering van de bouwexport aan het toenemen. Diverse organisaties, departementen en instellingen zijn ieder afzonderlijk begonnen met de bevordering van deze export. Een eerste aanzet tot coördinatie was het werk van de **Stuurgroep Know How Export**, die in 1981 met een rapport uitkwam. Inzet: mogelijkheden onderzoeken voor de uitvoer door bundeling van kennis en technisch kunnen in de civiel- en cultuurtechnische sector. Deelnemers waren Overheid (Verkeer en Waterstaat, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening & Milieubeheer/Landbouw en Visserij) en particulier bedrijfsleven.

De elementen die een rol spelen bij dit onderzoek zijn: de wijze van financiering, credietwaardigheid van het betreffende land en de (handels)politieke betrekkingen. Voorwaarden zijn tevens een goede interdepartementale coördinatie evenals een goede afstemming tussen overheid en bedrijfsleven. Naast Economische Zaken is uiteraard Verkeer en Waterstaat een vakministerie bij uitstek in verband met internationalisatie van de Nederlandse bouw.

In augustus 1982 is bij Verkeer en Waterstaat een **Coördinatie Bureau Internationale Relaties en Samenwerking** ingesteld (COBIRS). Zijn taak is het coördineren van activiteiten van de afzonderlijke departementsonderdelen. Het gaat daarbij vooral om een beter gebruik van beschikbare technologie.

Burgerlijke en utiliteitsbouw zijn betrekkelijke nieuwkomers in het exportgebieden. Het Ministerie van VROM is pas kort op exporttoer. In de memorie van Toelichting van 1981 van VROM staat:

"Nu de bouwactiviteit in Nederland afneemt, zal ik waar mogelijk meewerken aan het verkrijgen van bouworders voor het Nederlands bouwbedrijfsleven uit andere landen. Ik ben mij ervan bewust dat bouwen in het buitenland niet een even groot effect op de werkgelegenheid heeft als bouwen in Nederland. Doch de bijdrage die deze internationale activiteiten opleveren voor de continuïteit en de financiële positie van bouwbedrijven mag niet worden verontachtzaamd. Daarbij kan de in Nederland opgebouwde kennis en ervaring ten dienste worden gesteld aan het lenigen van behoeften in andere landen. Mede hierdoor kan hoogwaardige en soms unieke know how na gebruik in Nederland dienstbaar blijven voor andere samenlevingen".



## Illustratie 36

Regelingen in de subsidie-sfeer die aansluiten bij de fasen van het export-proces: marktverkenning, marktbewerking.

### Subsidies voor Holland Presentaties:

Tegemoetkoming van 50% in kosten van standhuur en standaard/standbouw bij presentatie gezamenlijk met andere ondernemers op internationale vakbeurzen in het buitenland. Coördinatie bij voorkeur door branche-organisatie, anders door Nederlands Centrum voor Handelsbevordering.

#### Subsidievoorwaarden:

- presentatie omvat tenminste 3 fabrikanten van Nederlandse producten op hetzelfde vakgebied of aanvullend;
- brancheverwante Nederlandse bedrijven moeten kunnen aansluiten.

#### Voorbeeld:

De NVWB (Nederlandse Vereniging van Wegenbouwers) nam middels de groep van 7 (dat is een groep van 7 aangesloten leden die in het buitenland opereren, oftewel de buitenlandclub) deel aan het African Road Congress in Gabon voorjaar 1983. Hun hoofdthema: onderhoud van wegen. Mededeelnemers waren DAF-trucks en Philips. Als verantwoording ten opzichte van EZ en de EZ-subsidie is een kort verslag gemaakt.

### Subsidie promotionele projecten:

Verlaagde prijzen voor deelneming aan jaarbeurzen, hotelshows, en dergelijke en bij collectieve zakenreizen een bijdrage in de reiskosten.

### Subsidies voor kleinere bedrijven die samenwerken:

De 'Subsidieregeling Exportbevorderende Samenwerkingsverbanden Midden- en Klein Bedrijf' is ingesteld om exportcombinaties in deze bedrijfsgroep te stimuleren.

Inhoud: bijdragen in de (aanloop)kosten van samenwerkingsverbanden gericht op exportbevordering. Voorwaarden:

- minimaal 10 deelnemende bedrijven (tot 100 man);
- samenwerking moet voor minimaal 3 jaar worden aangegaan. Voor de eerste 3 jaar wordt ook de subsidie verstrekt. Maximale subsidie is 75, 50 en 25% van de exploitatie-uitgaven voor het 1e, 2e en 3e jaar (maximum expl. tekort van f 150.000 per jaar);
- het samenwerkingsverband moet de juridische vorm van een vereniging hebben, bij notariële akte opgericht. De leden benoemen het bestuur;
- de jaarlijkse vaste bijdrage per bedrijf dient min. f 5.000,- te bedragen.

### Subsidieregeling gebundelde export initiatieven:

In de periode tussen 1978 en 1982 kwamen onder deze regeling 120 nieuwe exportcombinaties tot stand: met in totaal 584 bedrijven. Een 150-tal export programma's werd ontwikkeld: 27% in het Midden Oosten, 19% in het Verre Oosten en 43% in het Amerikaanse continent. Tot nu toe geen deelname vanuit de bouw.

Deze subsidieregeling is bedoeld voor een export actie-programma van minimaal 3 ondernemingen om nieuwe markten open te breken. Voor subsidie komen in aanmerking:

- instellen van een marktonderzoek;
- maken van een verkenningsreis;
- aanstelling van een gemeenschappelijke agent;
- houden van een gemeenschappelijke tentoonstelling of manifestatie;
- gezamenlijke presentatie op symposia of beurzen;
- uitgave van een gemeenschappelijke catalogus;
- oprichting gemeenschappelijk exportbureau;
- aanpassing produkt aan de nieuwe markt (max. 10% van de kosten van het totale programma).

De subsidie bedraagt 40% van de voor subsidie in aanmerking komende kosten.

De bijdrage per actieprogramma is maximaal f 500.000,-.



Activiteiten van VROM zijn:

- Deelname met een gezamenlijke informatiestand van overheid en bedrijfsleven op varende Holland Expo II tentoonstelling (begin 1981) naar Verre Oosten (onder andere Singapore, Maleisië, Indonesië).
- Eind 1982 follow up bezoek aan Singapore en Maleisië (met onder andere als deelnemers Van Wijnengroep, WILMA en Dura). VROM (in het buitenland Ministry of Housing and Physical Planning) maakte daarvoor een Engelstalige brochure "Holland Engineering and Construction" (te gebruiken bij prequalificaties).
- Deelname aan Stuurgroep Know How Export, oftewel Commissie Wansink.
- Financiering voorstudie van Stichting Bouwresearch met betrekking tot aanwijzingen voor beginnende bouwexporteurs.
- Gevolgd door belangrijke subsidie voor de samenstelling van de gids Bouwexport.

#### **b. Het bestaan van een aantal kleinere potjes.**

Bij het Ministerie van Economische Zaken zijn in de loop der jaren regelingen ontstaan, die aansluiten bij de fasen van het exportproces en het verkrijgen en uitvoeren van orders. Er is een speciaal informatiebureau exportregelingen werkzaam, dat er garant voor moet staan, dat de ingang bij de verschillende loketten wordt gevonden. Zo worden er gelden uitgetrokken voor "Holland presentaties" en voor andere "promotionele activiteiten". Er wordt gestimuleerd, dat kleinere bedrijven gaan samenwerken en dat er gebundelde exportinitiatieven ontstaan. In illustratie 36 is een samenvatting te vinden van de werkwijze en uitgangspunten van deze kleinere potjes.

#### **c. Het bestaan van garantieregelingen.**

Voorbereiding en uitbrengen van offertes/aanbestedingen brengen veelal hoge kosten met zich mee. Vaak tevergeefs gemaakte kosten als het project niet gegund wordt. Ter vermindering van dat risico zijn twee regelingen opgezet, waarbij de overheid zich garant stelt voor 50% van de kosten als de opdracht niet verkregen wordt. De garanties hebben een looptijd van 1 jaar en kunnen op verzoek verlengd worden. Ze vervallen als de offerte tot een opdracht leidt.

##### 1. Garantieregeling voorbereidingskosten turn-key-aanbiedingen:

Onder de voorbereidingskosten vallen:

- verkenning ter plaatse;
- engineeringwerkzaamheden (ontwerp van de constructie, uitwerking van de lay-out);
- besprekingen met partners, onderleveranciers en financiers;
- offertebesprekingen met potentiële opdrachtgevers.

Niet de algemene marketingskosten en wervingskosten, niet kosten haalbaarheidsstudies.

Hoogte van de vergoeding: 50% van de gemaakte voorbereidingskosten tot een maximum van 25% van de aanbiddingssom.

Bestemd voor in Nederland gevestigde onderneming of groep van ondernemingen. Een samenwerkingsverband van in Nederland of in het buitenland gevestigde onderneming kan in aanmerking komen voor dat deel van de kosten, dat ten laste komt van de in Nederland gevestigde bedrijven, mits dat deel een turn-key aanbidding betreft.

De belangrijkste voorwaarden:

- het in de offerte genoemde contractbedrag moet minimaal 4 mln. zijn/of het Nederlandse aandeel moet minimaal 4 mln. zijn;
- minimaal 70% van het contractbedrag moet van Nederlandse origine zijn; uitzonderingen zijn mogelijk bij projecten groter dan 50 miljoen;



- offerte moet gehandhaafd blijven tot in de laatste onderhandelingsfase;
- garantie moet gevraagd worden voor 25% van de kosten zijn gemaakt.

Bij het in werking treden van dit beleid hadden een klein aantal bedrijven al snel de weg gevonden en diende aan de vleet plannen in. Als reactie daarop werd de maatregel afgekondigd dat per bedrijf per jaar niet meer dan vijf projecten via deze regeling uitbetaald konden worden.

## 2. Garantieregeling voorbereidingskosten technische ontwerpen en adviezen

Met name bestemd voor ingenieurbureaus en adviesbureaus. Het betreft technisch ontwerp- en advieswerk plus eventueel de supervisie bij de bouw.

Hoogte van de vergoeding: 50% tot een maximum van ongeveer 1,5% van de uiteindelijke aanbiedingsom of f 75.000,-.

Een regeling die vooral gebruikt wordt door ingenieurbureaus. Sinds de start van deze regeling in maart 1980 waren er binnen 1 jaar 100 aanvragen, waarvan 80% is gehonoreerd. Het betrof aanvragen van een 20-tal ondernemingen, bijna alle met meer dan 100 werknemers. Met andere woorden ook hier profiteerden de grotere bedrijven het meest.

Zeker voor de garantieregeling voorbereidingskosten turn-key aanbiedingen geldt, dat daarmee de mogelijkheid wordt geboden voor dubbele betaling van de inschrijfkosten. Gebruik in aannemerswereld is, dat er een onderlinge betaling van voorbereidingskosten afgesproken wordt. Het extra bedrag wordt in de aanneemsom ingecalculleerd. Deze praktijk zal zeker nog bestaan in sectoren of situaties waar een beperkt aantal bedrijven in de markt is. Met deze overheids-subsidie erbij kan op het doen van veel aanbiedingen op zich al winst gemaakt worden. In ieder geval wordt een deel van de overhead extern gefinancierd.

### **d. Het matchingfonds en het fonds voor gemengde credieten.**

Het matchingfonds is een rentesubsidie bij de financiering van een exportorder. Deze subsidie wordt verleend aan een exporteur die een bepaalde order aan zijn neus voorbij ziet gaan, omdat de concurrenten gebruik kunnen maken van overheidssteun en daardoor goedkoper kunnen inschrijven. Op deze manier wordt het systeem van overheidssteun aan het bedrijfsleven in stand gehouden en laten overheden elkaar opdrijven in hun steunverlening. In OESO-verband (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) zijn internationale afspraken gemaakt over deze concurrentievervalsing. Er is in de Oeso een consensus ontstaan over het verlenen van export-credieten door de overheden. In de praktijk betekent dit, dat als de rente hoog is, alle overheden onmiddellijk credietfaciliteiten ter beschikking stellen tot het maximaal mogelijke binnen de OESO consensus. Het aantal aanvragen bij het matchingfonds werd steeds groter. In een periode waarin de rentestand laag is, zoals op het moment, is er eigenlijk geen basis voor het ter beschikking stellen van gelden uit het matchingfonds. Toch blijft de geldkraan open en zijn "speciale potjes" gecreëerd waarvan de aanwending onduidelijk is.

Er zijn verschillende manieren voor overheden om zich te onttrekken aan de OESO consensus; een daarvan is gebruik te maken van het feit, dat de afspraken niet van toepassing zijn op credieten die een schenkingselement hebben van tenminste 25%. Vandaar, dat er naast het matchingfonds een ander potje is gekomen onder de naam gemengde credietenfonds. Gemengde credieten worden verleend aan ontwikkelingslanden en op deze ondersteuning moeten de criteria van toepassing zijn die gehanteerd worden op het Ministerie van Ontwikkelings-samenwerking. Omdat dit gemengde credietenfonds eigenlijk helemaal voort komt uit het matchingfonds en daarop slechts een variatie is, is er veel kritiek geweest om dit fonds bij het Ministerie van Ontwikkelings-samenwerking onder te



brengen. Tot 1983 werd deze pot ook gezamenlijk beheerd door de ministeries van Economische Zaken (EZ) en Ontwikkelingssamenwerking. Wellicht omdat in 1983 de rente daalde en daardoor de basis onder het matchingfonds verdween, werd een groter deel van de ondersteuning vanuit het gemengde credietenfonds gegeven. In 1984 is de pot vergroot tot f 200 miljoen waarvoor de volledige verantwoordelijkheid terecht is gekomen bij Ontwikkelingssamenwerking. Over de doelstellingen van het Ontwikkelingsbeleid wordt bij deze verschuiving overigens niet gerept.

De steun in het kader van het matchingfonds en het gemengde credietenfonds wordt verleend op basis van in Nederland te creëren werkgelegenheid. In 1982 werd voor het matchingfonds f 75 miljoen vrijgemaakt waarmee een transactiebedrag van f 2,8 miljard gemoeid was. Omdat het de Nederlandse overheid ook gaat om de te creëren werkgelegenheid, worden ook deze cijfers opgenomen. Volgens de opgave van de bedrijven op basis waarvan de gelden door EZ beschikbaar zijn gesteld, zouden met het transactiebedrag van f 2,8 miljard 9.000 arbeidsplaatsen gemoeid zijn. Deze cijfers zijn gebaseerd op de projectvoorstellen die door de bedrijven bij EZ ingediend worden. Vanuit het Ministerie wordt er geen enkele controle op de uitvoering van projecten uitgeoefend. Gegeven de resultaten van ons onderzoek, welke zijn vermeld in hoofdstuk 3 en waar wij tot de conclusie kwamen dat de werkgelegenheid in Nederland rond de 9.000 arbeidsplaatsen ligt als gevolg van de totale buitenlandse omzet, moet geconcludeerd worden, dat er door de bedrijven een nogal rooskleurige voorstelling van zaken wordt gegeven. Het lijkt erop dat de ingediende projectvoorstellen eerder intenties weergeven dan realiteit.

Het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking let bij de toekenning van credieten niet actief op de gevolgen voor de Nederlandse werkgelegenheid. Aan de ene kant wordt gezegd dat het om "ontwikkelingsrelevante" zaken gaat, waarbij de belangen van het ontwikkelingsland voorop staan. Dit kan zeer sterk betwijfeld worden mede gezien de achtergrond van dit fonds. Aan de andere kant wordt gesteld dat alle projecten waarvoor credieten ter beschikking zijn gesteld, zijn verzekerd bij de Nederlandse Credietverzekering Maatschappij (NCM) en zijn herverzekerd bij de Staat en dat dit alleen gebeurt als er sprake is van een voldoende Nederlands belang (hierover meer in de paragraaf over credietverzekering). Met andere woorden de bal wordt doorgeschoven.

#### e. Overeenkomsten op overheidsniveau: go-go overeenkomsten.

In veel landen vindt het merendeel van de opdrachten plaats via overheidsorganen. Vaak stellen deze overheden/overheidsorganen om tot zaken te komen met een Nederlands regering of het betrokken vakministerie op enigerlei wijze bij het project betrokken is. Een go-go (government tot government) samenwerking is dan noodzakelijk.

Met diverse landen is een go-go relatie tot stand gebracht in de vorm van een zogenaamd Memorandum of Understanding (M.o.U.) (een soort principe-overeenkomst)

Voorbeelden:

- 1981 MoU met Trinidad and Tobago met betrekking tot Nederlandse assistentie aan coastal surveillance. Een ambtenaar van Rijkswaterstaat maakt deel uit van het team.
- 1982 MoU tussen US Army Corps of Engineers en Rijkswaterstaat: ruil van know how van Rijkswaterstaat en specialistische kennis US Army Corps of Engineers (baggersector).
- 1981 MoU tussen Ministerie van Landbouw en Visserij en Irak (Ministerie van Irrigatie) met betrekking tot integrale plattelandsontwikkeling voor een project van 50.000 ha, namelijk het Hilla-Hashemiya project. Ongeveer 100 km ten zuiden van Bagdad. Deze MoU sloot aan bij een economische missie naar Irak in 1979 onder leiding van de Minister van Landbouw en Visserij als



Overzicht van vrijgemaakte overheidsmiddelen ten behoeve van exportbevordering; totaal en bestemd voor de bouwsector

	TOTAAL BESCHIKBARE MIDDELEN			BESTEMD VOOR DE SEKTOR BOUW		
	1982	1981	1980	1982	1981	1980
Subsidiering specifiek promotionele activiteiten (1)	11,2 mln	6,4 mln	2,5 mln	2,8 mln	1,6 mln	0,6 mln
export bevorderende samenwerkingsverbanden industrieel en ambachtelijk midden en klein bedrijf (2)						
Gebundelde exportinitiatieven (3)	18,8 mln	11,9 mln	2,6 mln	2,4 mln	1,3 mln	0,4 mln
Garantieregeling voorbereidingskosten bij het aanbieden van technische ontwerpen en adviezen (4)	6,2 mln	2,0 mln	1,5 mln	4,6 mln	1,5 mln	1,1 mln
investeringsvoorbereidings- en haalbaarheidsstudies(5)	5,7 mln			1,6 mln		
garantieregeling voorbereidingskosten turn key aanbiedingen (6)	27,2 mln	28,2 mln	25,0 mln	16,3 mln	16,9 mln	15,0 mln
matchingfonds( 7)	113,3 ..	196,2 ..	185,3 ..	74,8 ..	11,0 ..	70,0 ..
gemengde kredieten (uitgevoerd door EG)8)	56,5 ..			30,8 ..		
(uitgevoerd door CS)9)	109,0 ..	109,0 ..	109,0 ..	11,0 ..	11,0 ..	11,0 ..
<b>TOTALEN</b>	<b>347,9 ..</b>	<b>353,7 ..</b>	<b>325,9 ..</b>	<b>144,3 ..</b>	<b>43,3 ..</b>	<b>98,1 ..</b>

noten:

- 1) verondersteld wordt dat  $\frac{1}{2}$  van de totaal beschikbare middelen ten goede komen aan de bouwsector
- 2) de omvang van dit bedrag is zeer gering .
- 3) omvang van middelen voor de bouwsector berekend op basis van aantal projecten in '82-'81-'80 van 5,7 en 3 en de gemiddelde grootte van projecten in totaal resp 54,47 en 22
- 4) verondersteld wordt dat deze projecten voor  $\frac{2}{3}$  betrekking hebben op bouwprojecten
- 5) gemiddelde berekend op basis van 2 waterbouwstudies op een totaal van 7 studies
- 6) 60 % van deze projecten heeft betrekking op de bouwsector (in engere zin)
- 7) zie jaaroverzicht van het matchingfonds, tabel 5
- 8) de omvang van de bouwsector berekend op basis van gemiddelde omvang van projecten (totaal 11) en het aantal bouwprojecten van 6.
- 9) Het totaal aantal afgehandelde projecten over 1980-1982 bedroeg een omvang van verstrekte leningen van 327 mln., welke in gelijke omvang over de drie jaar zijn verdeeld. In het totaal had hiervan 33 mln betrekking op de bouw, wèk bedrag ook gelijkelijk over de jaren is verdeeld.



uitvloeisel van het beleid van de Nederlandse regering export te bevorderen door inzet van specifieke Nederlandse deskundigheid.

De onderhandelingspartners van Nederlandse zijde:

- Ministeries van Landbouw en Visserij en van Economische Zaken.
- Combinatie van NEDECO, DHV/Euroconsult en Dutch Group of Companies (DCG) te weten Boskalis Westminster, HVA (sinds eind 1981 Boskalis) en Prins Dokkum. Inhoud van dit project: ontwerp en aanleg irrigatie- en drainagesysteem, ontzilting, herverkaveling en in cultuur brengen van de nu onproductieve gronden. Voorts het vestigen van landbouwbedrijven en het tot stand brengen van een sociaal-economische infrastructuur, waaronder het vestigen van nederzettingen en agro-industrieën.

1983 MoU met overheid Algerije met betrekking tot project: "ontwikkeling woningbouw, paramedische opleidingsinstituten, MTS en ziekenhuizen" alles te realiseren in pre-fab systeem. Toezicht bij Ministerie van EZ afdeling Bouw. De coördinatie van het project heeft Mabeg van Hasselt, Ingenieurs en Architectenbureau te Utrecht.

Bij go-go samenwerking spelen de volgende factoren een rol:

- vergroten van kans van verwerving van projecten door Nederlandse particuliere sector;
- buiten werking stellen van wettelijk voorgeschreven internationale aanbestedingsprocedures ten gunste van directe opdracht aan of onderhandse aanbesteding onder Nederlandse bedrijven;
- trachten te verwerven van fiscale faciliteiten voor Nederlandse bedrijven op grond van nationale wetgeving;
- mogelijkheid beperkingen weg te nemen ten aanzien van buitenlandse financiële voorwaarden, in casu leningen van staat tot staat;
- schepping van zo'n relatie met het betreffende Ministerie in betreffende landen dat redelijkerwijs in de toekomst grotere kansen ontstaan voor opdrachtverwerving door het Nederlands bedrijfsleven.

#### 4.3. KWANTIFICERING VAN DEZE OVERHEIDSMATREGELEN VOOR EXPORTBEVORDERING.

In paragraaf 4.2. werden verschillende subsidie en ondersteuningsmogelijkheden aangegeven ter bevordering van de export. Het is niet eenvoudig om er achter te komen om hoeveel subsidiegeld het gaat bij deze verschillende regelingen, en hoeveel van deze ondersteuning terecht komt bij de bouwbedrijven; het gaat hier immers om exportbevorderende steunmaatregelen die meestal voor alle sectoren aangewend kunnen worden. In illustratie 37 is een overzicht gegeven van de financiële cijfers van deze posten en zijn schattingen gemaakt van het deel dat beschikbaar is gesteld voor de bouw.

De conclusie is dat in totaal over drie jaar (1980 t/m 1982) f 1.057 miljoen overheidsgeld ter beschikking is gesteld voor de exportbevordering en dat hiervan f 285 miljoen terecht is gekomen bij de bouwondernemingen. Zoals al eerder gesteld, nemen de grote bouwbedrijven (de grote vijf!) het leeuwendeel voor hun rekening wat betreft de buitenlandse bouwproductie; gevoegelijk mag ervan worden uitgegaan, dat het daarom ook deze bedrijven zijn die het leeuwendeel van deze f 285 miljoen steun binnen hebben gehaald. Dat het hier ook om relatief grote bedragen gaat, blijkt onder andere uit de cijfers van 1982, waarin het bedrag van de overheidssteun aan buitenlandse activiteiten van bouwbedrijven (namelijk f 144 miljoen) f 10 miljoen meer is dan de netto winst van de vijf grote (HBG 59 miljoen, Volker Stevin 10 miljoen, Boskalis 26 miljoen, Ballast Nedam 29 miljoen, Bredero 10 miljoen).

Dat het bij deze subsidieverlening over grote projecten gaat, blijkt ook uit de statistieken van het "matchingfonds". Daar staat, dat de bedragen over 1980, 1981 en 1982 van f 70 miljoen, f 11 miljoen en f 75 miljoen betrekking hadden op respectievelijk 9, 5 en 8 projecten.



Bij de besteding van de pot "gemengde credieten" gaat het om kleinere projecten, hoewel dit voor een deel schijn is, omdat gewerkt wordt met gesplitste contracten hetgeen betekent, dat grotere contracten in stukken worden geknipt, zodat op die manier subsidiabele stukken ontstaan. De totaal f 33 miljoen besteden hulpverlening via ontwikkelingssamenwerking had betrekking op 5 projecten. Het grootste daarvan was een wegeaanleg in Cameroen door Volker Stevin en Boskalis. Het project is verworven via een onderhandse aanbesteding en in het evaluatierapport van het Nederlandse Ministerie staat uitdrukkelijk, dat er geen prijsvergelijking door Cameroen heeft plaatsgevonden, evenmin als een controle van Nederlandse kant op de prijsstelling.

#### Voortgang van het beleid.

De belangrijkste verandering in 1983 was, dat uit het matchingfonds slechts een heel klein bedrag getrokken kon worden omdat de rente daalde. Met de resterende f 180 miljoen is een "speciale steunpot" opgezet, waarvan de aanwending onduidelijk is. In de exportnota van december 1983 is verder een aantal nieuwe lijnen voor het exportbeleid aangegeven. Onder andere is een vereenvoudiging aangebracht in het aantal financiële ondersteuningspotten van Economische Zaken. Als we de gemengde credietenpot, die voor het merendeel beheerd wordt door Ontwikkelingssamenwerking buiten beschouwing laten, dan zijn er in de jaren '76-'80 zeven instrumenten geschapen die tot doel hadden om de export te bevorderen. Vier van deze maatregelen zijn nu opgeheven: namelijk de maatregelen 2, 3, 4 en 6 uit het schema in illustratie 37. Over blijven dus de maatregelen:

- economische voorlichting, marktexploratie en exportpromotie;
- financiële steun op basis van het matchingfonds;
- instrument voor investeringsvoorbereidings- en haalbaarheidsstudies.

Omdat van deze drie maatregelen het matchingfonds de belangrijkste specifieke ondersteuningsmogelijkheid biedt, wordt hierop verder ingegaan in de beleidsnota. Geconstateerd wordt, dat men flexibeler moet kunnen zijn in de aanwending van dit fonds onder andere door het:

- ten dele verlaten van de eis dat men per project aannemelijk moet maken, dat er sprake is van concurrentievervalsing. Hiermee krijgt het matchingfonds een meer algemene ondersteunende functie voor buitenlandse orders;
- ten dele loslaten van het beoogde directe werkgelegenheidseffect.

In het voorgaande is al opgemerkt, dat de werkgelegenheidseffecten van het matchingfonds veel te rooskleurig werden voorgesteld. Door de nu ingezette beleidswijziging vervalt dit criterium helemaal en daartegenover wordt gesteld dat "een zwaarder accent op het toegevoegde waarde criterium meer voor de hand ligt". Dit betekent, dat ook projecten met een hoog winstpercentage voor subsidie in aanmerking komen, immers de toegevoegde waarde bestaat uit lonen en winsten. Bovendien wordt zo nog minder nadruk gelegd op de werkgelegenheid, dat wil zeggen op projecten met een hoge loonsom. Bovendien is voor subsidie-aanvragers de mogelijkheid geopend om een beroep te doen op zowel het matchingfonds als de pot gemengde credieten van het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking.

Uit het voorgaande volgt de duidelijke conclusie, dat het beleid ter bevordering van de export meer gestroomlijnd en vereenvoudigd wordt, maar dat het tegelijkertijd veel algemener wordt en dat de criteria die eraan ten grondslag lagen praktisch vervallen, waarbij zelfs het werkgelegenheidscriterium is verdwenen!

#### **4.4. ONDERSTEUNING VAN BOUWACTIVITEITEN DOOR HET MINISTERIE VAN ONTWIKKELINGSSAMENWERKING.**

In het voorgaande is ter sprake gekomen de ondersteuning van bouwbedrijven vanuit de gemengde credietenpot die beheerd wordt door het Ministerie van



Ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast is er nog een groot aantal programma's die door Ontwikkelingssamenwerking worden uitgevoerd en waarbij Nederlandse bouwbedrijven een belangrijke rol spelen. Het overzicht in tabel 12 geeft aan voor welke bedrag op de begrotingen van Ontwikkelingssamenwerking per 1 januari 1983 bouwprojecten liepen. De bedragen staan voor de uitgaven die met projecten gemeoid zijn tot 1 januari 1983. De aanvangsdatum van sommige projecten (nog steeds in uitvoering) gaat terug tot 1975. De meeste projecten startten in 1978 of later.

De sector bouw in de besteding van de bilaterale ontwikkelingssamenwerking kan onderverdeeld worden in drie segmenten:

- a. bedragen voor de uitvoering van bouwwerken, de feitelijke bouwkosten van projecten;
- b. bedragen besteed aan managementtaken, feasibilitystudies en technische ondersteuning door bijvoorbeeld betaling van uitleen-experts;
- c. bedragen bestemd voor leveranciers van materialen voor de bouw en van materieel zoals baggerschepen, onderdelen voor die schepen, grondverzetmachines, enz.

Op basis van de projectenlijst 1983 werd in de loop van de afgelopen jaren aan bouwactiviteiten die nog gaande zijn, besteed (in miljoenen)

totaal	f 2.325,3	miljoen gulden	
waarvan: a.	f 1.912,9	" "	t.b.v. uitvoering van bouwwerken;;
b.	f 231,9	" "	t.b.v. management, feasibility-studie;;
c.	f 180,5	" "	t.b.v. leveranciers materiaal en materieel.

Projecten die in de periode 1978-1983 wel zijn gefinancierd, maar voor 1 januari 1983 afgerond werden, zijn in dit overzicht niet meegeteld.

Tabel 12

Lopende bouwprojecten gefinancierd door Ontwikkelingssamenwerking per 1-1-1983 (mln. guldens) onderscheiden naar begrotingscategorieën en soorten activiteiten.

	a.	b.	c.
financiële en technische hulp concentratielanden	1.302,5	199,0	174,5
hulpverlening t.b.v. Sahel	103,7	2,3	
hulpverlening Zuidelijk Africa (frontlijnstaten)	121,4	12,6	4,0
meerjarenprogram Suriname	253,0	8,0	
betalingsbalanssteun en hulp wederopbouw (Guinee Bissau, Kaap Verde Zimbabwe, Nicaragua, Vietnam)	132,3	10,0	2,0
Totaal:	<u>1.912,9</u>	<u>231,9</u>	<u>180,5</u>

Bron: berekeningen op basis van Projectlijsten 1983 van Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking

Van de eerstgenoemde 1.302,5 miljoen gulden besteed aan uitvoering bouwwerken werd meer dan de helft besteed aan projecten in twee landen: in Indonesië voor 461,5 miljoen en in India voor 263,4 miljoen: samen 724,9 miljoen gulden.



Het gaat hier in de meeste gevallen om grootschalige infrastructurele projecten - wegen, havens, vliegvelden, die veelal gericht zijn op het versterken van de handelstructuur - en dus van de im- en exportmogelijkheden - van het betreffende ontwikkelingsland. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een onderzoek naar de omvang en de effecten van de ontwikkelingshulp aan Indonesië voor de periode 1969-1977, dat maar liefst 70% van de financiële hulp aan dergelijke infrastructurele voorzieningen besteed is, waarbij deze projecten voor een belangrijk deel werden uitgewerkt door Nederlandse ingenieursbureaus (onder andere Nedeco, Ilaco, Decorient) en uitgevoerd door Nederlandse bagger- en bouwondernemingen. Ook voor de komende jaren staan weer grootscheepse plannen op tafel, gezien de afspraken over het Maritiem Plan in Indonesië. Dit programma moet gaan voorzien in een integrale modernisering en uitbreiding van de scheepvaartverbindingen tussen de vele eilanden, de bouw van 43 nieuwe havens en van uitgebreide telecommunicatiesystemen. Aan de voorbereiding van dit plan is onder andere meegewerkt door Marin (Maritiem Research Instituut Nederland) en door DHV, waarbij voor de voorbereidende fase door OS al f 114 mln. aan "gemengde credieten" ter beschikking gesteld is. De algemene verwachting is, dat de bouw- en baggerondernemingen daarbij weer een groot aantal projecten kunnen uitvoeren. Verschillende baggerondernemingen handhaven (mede) om die reden zelfs permanent een aantal baggerschepen in en rond Indonesië. Op deze manier draagt OS een aantal mogelijkheden aan voor bouwondernemingen die in Nederland onvoldoende (grote) orders konden verwerven.

Het overzicht op de vorige pagina heeft betrekking op bouwactiviteiten (in diverse fases van het bouwproces) die door Ontwikkelingssamenwerkingsgelden zijn gefinancierd.

Belangrijk is het om te bepalen in welke mate het projecten betref die uitgevoerd werden door het Nederlandse bedrijfsleven c.q. overheidsbureaus of instanties.

Per type activiteit is dat verschillend. Voor de projecten vallend onder groep

b. managementtaken, feasibilitystudies, uitleen van technici, voor het bedrag van 231,9 miljoen gulden, geldt dat dit voor praktisch de volle 100% door Nederlandse bureaus werd uitgevoerd. Deel je het totaalbedrag door het aantal jaren waarin bijna alle projecten lopen, namelijk vanaf 1978, dan betekent dat een bedrag op jaarbasis van 231,9 miljoen gedeeld door 5: ruwweg 45 miljoen gulden. Dat komt overeen met bedragen uit andere bronnen, waarin op basis van OS gegeven geconcludeerd wordt, dat voor de periode vanaf 1979 tot en met 1982 gemiddeld voor 100 miljoen per jaar door OS aan consultancy services werd uitbesteed c.q. betaald. Van dat bedrag werd gemiddeld per jaar ongeveer 40 miljoen aan consultancywerk op het terrein van de fysieke infrastructuur besteed. Dat wil zeggen praktisch geheel aan bouw (gerelateerde) projecten. Belangrijkste bureaus met betrekking tot hun aandeel in deze opdrachtenstroom zijn: DHV, ILRI, RID, NEDECO (partners), DEMAS en RWS.

Voor groep a. uitvoering van bouwwerken is het moeilijker om tot een schatting te komen. Bijvoorbeeld in India bestaat de totale projectsom voor het grootste deel uit aanleg van drinkwatervoorzieningssystemen waarvan de financiering bedoeld is voor lokale kostenfinanciering. Het bureau DHV is daar ingeschakeld als ontwerper en managementsvoerder. Op basis van de afzonderlijke projectbeschrijvingen en kennis van de activiteiten in diverse werelddelen van een aantal bouwbedrijven is het mogelijk tot een ruwe schatting te komen omtrent de mate waarin projecten uitgevoerd zijn door Nederlandse bedrijven. Naar schatting is van het totaal ongeveer 50% d.i. 650 miljoen uitgevoerd door Nederlandse bedrijven: gemiddeld op jaarbasis is dat een bedrag van 130 miljoen.

Afgezet tegen het hulpbedrag dat jaarlijks via de bilaterale programma's wordt besteed (ongeveer 1.600 miljoen) komt een kleine 10% terecht bij Nederlandse bouwbedrijven in de sectoren baggerwerken en GWW.



Illustratie 38

Verworven contracten inzake uitvoering van werken door Nederlandse bedrijven uit het EDF-fonds.

1977

1. Baggermaatschappij Boskalis N.V. i.s.m. SPEDIP (F)  
Aanleg van een bekken en uitbreiding van de haven van Douala (Kameroen).  
Aandeel Boskalis 5,5 miljoen gulden (1).

1978

2. Baggermaatschappij Boskalis N.V. i.s.m. Heilmann & Littman (D), COGECO (I) en COGEFAR (I).  
Civiel-technische werken ten behoeve van een dam en waterwerken de TANA rivier in Kenya.  
Aandeel Boskalis 14 miljoen gulden (2).

1979

3. Adrien Volker (Stevingroep)  
Graven of boren van 760 waterputten in Ivoorkust  
15 miljoen gulden.
4. Verenigde HVA Maatschappijen N.V. (3).  
Levering van en toezicht op de installatie van pompapparatuur, levering en plaatsing van waterbeheersinstallatie, bouw tijdelijk pompstation, aanleg van een irrigatie- en afvoersysteem in Kenya.  
Deelneming EOF 30 miljoen (4).

1981

5. Boskalis i.s.m. Heilmann (D), COGECO (I) en COGEFAR (I).  
Bouw van brug en toegangswegen in Kenya.  
Aandeel EOF 20.679.534 Ecu (5).

Bron: Het Nederlandse bedrijfsleven en Ontwikkelingssamenwerking, SER 1983.



Belangrijk is hier echter niet op de eerste plaats de omvang van de projecten, maar de mechanismes, die een rol spelen. Een aantal kleine opeenvolgende projecten in een land maakt een bedrijf letterlijk aanwezig en biedt goede mogelijkheden om naast de mogelijkheden van de Nederlandse bilaterale hulpprogramma's, projecten gefinancierd te krijgen door de regionale ontwikkelingsbank, Wereldbank of anderszins.

Per type activiteit is dat verschillend. Voor de projecten vallend onder groep

De groep c. leveranciers van **materialen en materieel** bestaat voor het grootste deel uit leveranciers van baggermaterieel of onderdelen voor baggerschepen en kwam voor nagenoeg 100% ten goede van Nederlandse bedrijven. Op jaarbasis betekent dit, dat f 36 miljoen beschikbaar komt.

Het gemiddelde van de drie groepen over de vijf jaren komt uit op een bedrag besteed aan bouwactiviteiten van f 211 miljoen uitgevoerd door Nederlandse bedrijven (post a: f 130 miljoen, b: f 45 miljoen, c: f 36 miljoen).

#### 4.5. INTERNATIONALE FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN

Naast de directe ondersteuning door de Nederlandse ministeries zijn er ook belangrijke kanalen die lopen via de internationale instellingen. Met name een belangrijk deel van de begroting van Ontwikkelingssamenwerking wordt uitgegeven via deze internationale instellingen. Vooral bij de financiering van grote internationale projecten zijn het vaak deze instellingen die zorg dragen voor de financiering ervan. Hierbij moet gedacht worden aan de volgende instellingen en fondsen. De wereldbank en haar zusterorganisatie de IDA (Internationale Ontwikkelingsorganisatie) en de IFC (International Finance Corporation). Verschillende regionale ontwikkelingsbanken en fondsen. Het Europees Ontwikkelingsfonds (EOF) van de Europese Gemeenschap.

Aan al deze organisaties worden via de begroting van Ontwikkelingssamenwerking gelden ter beschikking gesteld; een bedrag dat van rond de f 400 miljoen in 1975 gestegen is tot tegen de f 800 miljoen in 1984. Over de laatste 9 jaar gaat het om een totaal van f 5,8 miljard gulden.

Ongeveer 65% van deze multilaterale hulp verloopt via drie fondsen, te weten: het UNDP-fonds (United Nations Development Program) van de Verenigde Naties; het EOF (Europees Ontwikkelingsfonds) van de Europese Gemeenschap en het IDA (Internationale Ontwikkelingsorganisatie) van de Wereldbank. Achtereenvolgens gaat het hier over de laatste 9 jaren (van '76 t/m '84) over de volgende bedragen: UNDP: f 1.267 miljoen, IDA: f 1.210 miljoen, EOF: f 1.190 miljoen. Nu is het wel zo dat er geen directe relatie ligt tussen de bijdrage die Nederland levert aan deze fondsen en internationale bankinstellingen en het aantal orders, dat via deze instellingen wordt uitbesteed aan Nederlandse bedrijven. De internationale fondsen zijn hierin in principe niet geïnteresseerd. Het is echter wel een brandende politieke kwestie. Zo werd eind jaren '70 aan de bel getrokken in Brussel omdat Nederlandse bedrijven vanuit het EOF-fonds minder orders binnen haalden dan dat er Nederlandse middelen in het fonds werden gestort. Met name Frankrijk werd verweten dat ondernemingen uit dat land te veel van de EOF profiteerden; bedrijven uit dat land bleken een duidelijk betere concurrentiepositie te hebben in de Franse ex-koloniën. Uit herberekeningen door het blad Co-Bouw op basis van interne EOF-informatie blijkt, dat de schatting van het percentage van de Nederlandse hulp die bij het Nederlandse bedrijfsleven terecht kwam voor de periode 1972-1976 duidelijk conservatief was. Co-Bouw schat, dat naast een Nederlandse bijdrage aan het EOF kapitaal van 7,95 procent voor de periode 1974-1978, het Nederlandse bedrijfsleven ongeveer 3,78 procent van de door de EOF gefinancierde projecten naar zich toegetrokken heeft. Dat zou betekenen dat ongeveer 45% van het hulpbedrag werd "terugverdiend". Nadat de Nederlandse overheid in Brussel was gaan klagen



# Volker Stevin krijgt grote

FIN. DAGBLAD

# verzekeringsuitkering NCM

28 DEC. 1983

De Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij (NCM) heeft aan het bouwconcern Volker Stevin een bedrag uitgekeerd van tussen de f 200 mln en de f 300 mln. Het betrof een uitkering op een vordering op Nigeria inzake het eind april 1983 voortijdig beëindigde Federal Ocean Terminal-project.

In verband met deze vordering trof het bouwconcern ten laste van de resultaten over 1982 al een voorziening van f 48,5 mln, welk bedrag voornamelijk de 15% eigen risico dekte. Bij de NCM kon namelijk slechts dekking tot 85% worden verkregen. De betaling door de NCM zal overigens geen invloed hebben op de resultaten van Volker Stevin maar wel leiden tot een verbetering van de vermogensverhoudingen.

De uitbetaling door de NCM zal rechtstreeks ten laste van de schatkist komen omdat de Staat voor deze verzekering een contragarantie heeft verstrekt. In september van dit jaar werd al duidelijk dat de NCM nog voor de jaarwisseling zou gaan uitbetalen indien het dan nog niet tot een regeling met Nigeria zou komen. Het feit dat de NCM nu heeft uitgekeerd wil overigens niet zeggen dat het om een niet meer te innen vordering gaat. Het komt er op neer dat de vordering is overgenomen van Volker Stevin via de NCM naar de Staat.

Het Federal Ocean Terminal-project werd medio 1979 door Nigeria aan Volker Stevin toegewezen. Het project omvatte de bouw van een compleet havencomplex. Aanvankelijk was met dit werk een bedrag gemoeid van f 450 mln. Bij het uitkomen van het jaarverslag over 1983 werd duidelijk dat het project belangrijk groter was geworden, waardoor het totale be-

drag meer dan verdubbelde tot ca f 1 mrd. Stagnaties in de nakoming van de contractuele verplichtingen door de opdrachtgever leidden tot het besluit de werkzaamheden af te breken.

Volker Stevin heeft er overigens nog steeds het volste vertrouwen in dat het werk opnieuw zal worden opgestart. Niet bekend is hoeveel Volker Stevin buiten het Federal Ocean Project thans nog te vorderen heeft op Nigeria. In mei van dit jaar beliepen die vorderingen zo'n f 300 mln. Alle activiteiten van Volker Stevin zijn bij de NCM gedekt waarbij steeds een eigen risico van 15% wordt gelopen. De betalingen door dat land verlopen nog steeds moeizaam.

Op de Amsterdamse effectenbeurs hebben de afgelopen dagen geruchten de ronde gedaan als zou er door de Nigeriaanse overheid een betaling zijn gedaan aan Volker Stevin inzake een al afgeschreven vordering. Op de beurs werden bedragen genoemd van tussen de f 120 mln en de f 170 mln.

De koers van het aandeel Volker Stevin liep op deze geruchten op tot f 39,10, hetgeen in drie dagen een toename van f 7,60 was. Dinsdagmiddag brokkelde de koers weer af tot f 37.

De Nederlandse Credietverzekering Maatschappij blijft bereid de activiteiten van Nederlandse bedrijven in Nigeria voor 85% te verzekeren. Dit percentage ligt lager dan normaal het geval is in verband met de slechte economische situatie in Nigeria. Voor landen zonder een verhoogd risico geldt dat kortlopende kredieten voor 90% kunnen worden verzekerd, terwijl voor mid-

dellange kredieten dit 90 à 100% is.

De NCM schat het bedrag waarvoor bedrijven die met Nigeria handelen zich verzekerd hebben op f 1 à 1,5 mrd. Dit bedrag is niet exact vast te stellen omdat voor consumptiegoederen en halfabrikaten op basis van omzetpolissen kredietlimieten worden verstrekt. De mate waarin daarvan gebruik wordt gemaakt door de bedrijven wisselt voortdurend.

Voor kapitaalgoederen en aanneemingswerk worden zogenaamde speciale polissen verstrekt waarbij het verzekerde bedrag wel vaststaat. De NCM heeft voor Nigeria circa f 1 mrd speciale polissen uitgegeven aan Nederlandse bedrijven. In hoeverre de NCM van bedrijven op grond van de speciale polissen claims heeft ontvangen wil deze instelling niet bekendmaken.

De voornaamste oorzaak van de economische problemen in Nigeria kan worden gevonden in het sinds 1980 met meer dan de helft teruglopen van de inkomsten uit olie-export. De Nigeriaanse produktie is nu stabiel rond het OPEC-quotum van 1,3 mln vaten per dag, waarvan de opbrengst rond de \$ 10 mrd per jaar bedraagt. De deviezenvoorraad liep terug van \$ 9 mrd in 1981 naar de huidige \$ 1,5 mrd.

De buitenlandse schuld van Nigeria bedraagt \$ 14 mrd. Met het IMF zijn onderhandelingen gaande over een lening van \$ 2 mrd met een looptijd van drie jaar. Deze besprekingen die eerst werden uitgesteld in verband met de verkiezingen, vorderen maar langzaam. De voornaamste problemen daarbij zijn het verzet van de regering tegen een devaluatie van de Naira en het beperken van de subsidies op voedsel, brandstof en elektriciteit.



werd dit percentage stevig opgetrokken. Via grote orders voor Boskalis, Volker Stevin en HVA werd het order-percentages op 7,29 gebracht (31 december 1979), waarmee ongeveer 90% van de Nederlandse EOF bijdrage bij het Nederlandse bedrijfsleven terecht kwam.

Een studie van de Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van de SER kwam in 1983 tot de conclusie, dat het aandeel van de Nederlandse orders weer enigszins terugliep. Geconcludeerd werd onder andere, dat de Nederlandse bedrijven 6,4% van de opdrachten heeft gekregen terwijl door Nederland 7,9% aan bijdrage in het fonds gestort wordt. In illustratie 38 wordt een aantal projecten genoemd, dat via het Europese fonds is binnengehaald.

Voor de andere internationale fondsen geldt hetzelfde, waarbij nog opgemerkt moet worden, dat het potentieel aan opdrachten, dat beschikbaar komt via bijvoorbeeld de Wereldbank zeer groot is. Zo bedroeg het totale gestorte kapitaal van de Wereldbank per juni 1980, gestort door de donoren slechts \$4 miljard terwijl de aanbestedingen aan projecten opliepen tot \$33 miljard, hetgeen gefinancierd werd vanuit de kapitaalmarkt.

Hoewel ook hier geen directe link gelegd mag worden tussen de Nederlandse bijdrage en verkregen Nederlandse orders, wordt door ingewijden de inschatting gemaakt dat Nederlandse orders, die worden verkregen via deze internationale instellingen veel groter zijn dan de bijdrage die Nederland in deze fondsen stort. Het merendeel van deze orders liggen in de sfeer van infrastructurele werken en agribusiness. De grootste Nederlandse bouwbedrijven spelen bij de uitvoering van infrastructurele projecten een zeer belangrijke rol. Met name Boskalis heeft zich hier nog verder op ingesteld, doordat zij na de overname van HVA ook in staat zijn belangrijke agrarische infrastructurele projecten uit te voeren.

De toegang van het Nederlandse bedrijfsleven is niet bij alle internationale instellingen even goed, mede omdat niet alle organisaties over dezelfde omvangrijke middelen beschikken en omdat de doelstellingen verschillen. De VN fondsen zijn in omvang kleiner, omdat zij voornamelijk steunen op de bijdrage van de donoren en minder op kapitaal dat via de kapitaalmarkt is aangetrokken. Vandaar dat het Nederlandse bedrijfsleven minder geïnteresseerd is in deze fondsen en er druk wordt uitgeoefend om deze bijdrage te verlagen: het aandeel van de multilaterale hulp dat besteed werd aan VN fondsen is van 1974 tot 1982 gedaald van 45,8% naar 39,6%. Het aandeel, dat besteed werd aan de ontwikkelingsbanken is daarentegen gestegen van '74 tot '82 van 14,9% naar 28,1%.

Concluderend kan het volgende gesteld worden: over de afgelopen jaren werd gemiddeld f 400 miljoen per jaar door de Nederlandse overheid ter beschikking gesteld aan de drie genoemde fondsen (UNDP, EOF en IDA).

Vanuit het IDA-fonds verworven Nederlandse bedrijven meer orders dan de Nederlandse bijdrage aan dit fonds, voor de UNDP geldt het omgekeerde terwijl uit de EOF-fonds een ongeveer evenredig deel gehaald werd. Als we veronderstellen, dat de helft van deze orders terecht komt bij ondernemingen (en deze veronderstelling is reëel, gezien de voorhanden zijnde statieken over de projecten) dan betekent het, dat per jaar gemiddeld f 200 miljoen aan opdrachten gefinancierd werd, welke werden uitgevoerd door Nederlandse bouwbedrijven. Dit zijn overigens zeer voorzichtige schattingen, die bovendien een gemiddelde vormen over 9 jaar. Onze inschatting is, dat deze omvang de laatste jaren sterk is toegenomen.

#### 4.6. DEKKING VAN RISICO'S: DE NEDERLANDSE CREDIET VERZEKERING MAATSCHAPPIJ, DE NCM

Bij de financiering van projecten is het van belang om de risico's zo goed mogelijk af te dekken; zo kunnen er commerciële risico's zijn, zoals het risico dat de tegenpartij failliet gaat, maar ook politieke risico's, ingeval bijvoorbeeld een bepaald land niet over voldoende buitenlandse valuta's beschikt, zodat om die



# Omstreden rol Nederlandse regering in aardgasproject Boskalis in Argentinië

## Staat deed geen onderzoek naar risico's

Door onze redacteur  
**MAX PAUMEN**  
en onze correspondent  
**MARLISE SIMONS**

**BUENOS AIRES/ROTTERDAM, 12 okt.** — De Nederlandse regering heeft geen onderzoeksdelegatie naar Argentinië gestuurd en ook geen speciaal rapport gevraagd aan haar ambassade in Buenos Aires voordat zij risico's nam in het aardgasproject dat dochter Nacap van bouwonderneming Boskalis in 1979 begon. Dit heeft in Nederlandse kringen in de Argentijnse hoofdstad tot verbazing en irritatie geleid. Een Nederlander, die in Argentinië nauwlettend de economische ontwikkelingen volgt zegt: "De vraag die de Nederlandse belastingbetaler zich nu kan stellen is hoe de Nederlandse staat een risico heeft kunnen nemen voor vijftien jaar, terwijl de Argentijnse zakenman nog geen risico van vijftien dagen neemt".

Nacap legde in Argentinië een aardgasnet aan van 1800 kilometer lang. Dat werk werd vorig jaar voltooid. Op dit moment zit Nacap nog vast aan contractuele verplichtingen tot 1996 wegens de exploitatie en het onderhoud van het net. Door het feit dat de Argentijnen, vooral door de Falklandoorlog van 1982 tegen de Engelsen, met grote geld- en renteschulden zit, komen de betalingen niet of maar mondjesmaat binnen.

Voornamelijk daardoor is Boskalis in grote financiële problemen gekomen.

De Nederlandse staat is bij de kwestie betrokken omdat hij het risico, dat aan het project van 2 miljard verbonden is, heeft verzekerd. Het project werd in eerste aanleg verzekerd bij de Nederlandse Credietverzekering Maatschappij NCM.

### Normale procedure

Directeur mr. A. Kalff van de NCM zegt desgevraagd dat ten aanzien van het Argentijnse project de normale procedure is gevolgd. Daarin zitten noch een bezoek aan het land, waar de exportorder wordt uitgevoerd, noch een speciale rapportage door de ambassade.

"Voor iedere aanvraag van een verzekering dient de verzekerde een formulier in te vullen met een groot aantal vragen, die onder meer betrekking hebben op de betalingscondities, het Nederlandse belang dat er bij betrokken is, de voorziene winst en de vorm van financiering", zegt Kalff. "Als de antwoorden, die binnenkomen, ons niet bevredigen vragen we een nadere toelichting. We verdiepen ons niet in de technische merites van de order. Ook met de tekst van het contract tussen de opdrachtgever en de leverancier laten we ons niet in. Wel staat er in de polis een uitsluitingsclausule als achteraf blijkt dat er in het contract voorwaarden zijn opgenomen, die onmogelijk zijn", aldus Kalff. "Maar dat heeft zich in het geval van Boskalis niet voorgedaan".

Een woordvoerder van het ministerie van Financiën zegt dat er in 1979 inderdaad geen onderzoekscommissie naar Argentinië is gereisd.

"Voor dit soort zaken vallen we terug op onze ambassade ter plaatse." De woordvoerder voegde er later nog aan toe dat de ambassade in Buenos Aires in deze order "een belangrijke rol" heeft gespeeld. Bij de ambassade zelf is daarvan overigens niets bekend.

Diplomatieke kringen in Argentinië zijn daarover nogal getripteerd. Een diplomaat merkt op: "De NCM en Financiën schijnen hun mening op andere wijze te vormen".

### Niet ongerust

Kalff van de NCM zegt desgevraagd ook nog dat in de tijd dat Boskalis de order in Argentinië binnenhaalde dat was in 1979 de economische en politieke situatie in het land geen aanleiding gaf tot ongerustheid. Het landenrapport, aldus Kalff, was destijds optimistisch, maar in Argentinië wijst men er op in 1979 de vooruitzichten slecht begonnen te worden. Die ontwikkeling was eind 1978

in gang gezet, toen Argentinië bijna in oorlog met Chili raakte en deswege grote hoeveelheden wapentuig moesten worden gekocht, die meestal met baar geld werden betaald.

Kalff zegt dat ook de houding van andere potentiële uitvoerders van de opdracht de indruk versterkte dat het met het project financieel gezien best goed zat. "Er was een hevige concurrentie om de order binnen te halen. Canada had er toen bijvoorbeeld vele miljoenen dollars overheids subsidie voor over om het project te mogen bouwen", aldus Kalff.

Hij sluit niet uit, dat de NCM gezien de ervaringen met Argentinië, maar ook in een aantal andere landen, voorzichtiger zal opereren. Daarbij vraagt hij zich overigens wel af of dat "het Nederlandse bedrijfsleven positief zal beïnvloeden". "Als de Falklandoorlog er niet tussen was gekomen, dan was de operatie vlekkeloos verlopen", aldus Kalff.

### Bankconsortium

Mensen in Argentinië, die bij de onderhandelingen betrokken zijn geweest, zeggen dat er ter plaatse wel onderzoek is gedaan door het consortium van banken, waaronder de Amro-bank, ABN en Nederlandse investeringsbank NIB, dat het project heeft gefinancierd. Dit onderzoek werd

verricht door het Canadese ingenieursbureau Nova Corporation. Dat bureau onderzocht de technische en economische haalbaarheid.

Een zegsman, die tot voor kort bij Boskalis werkte, zegt: "De mensen van Nova zijn ter plaatse geweest. Het ging vooral om de kostprijzen en dergelijke, niet over de economie en de politiek van Argentinië. Het rapport was natuurlijk positief anders was de order niet doorgegaan", aldus deze oud-werknemer van Boskalis.

Morele bedenkingen waren er toen niet. Het feit dat de toen zittende Argentijnse junta na 1976 rond tienduizend mensen heeft vermoord, speelde volgens onze zegslieden geen rol bij het overwegen de order al of niet te aanvaarden. "De mensenrechten kwestie", aldus een van hen, "werd toen niet als een obstakel gezien".

Meer leiders van Nederlandse ondernemingen in Argentinië hebben dit thema verdrongen. Ze ontkenden in gesprekken met journalisten zelfs dat er in het land sprake was van onderdrukking. Toen Maarten van Traa in 1978, toen hij nog verslaggever voor de NOS was, op bezoek was bij een directeur van Philips, zou die hem hebben toegevoegd: "U bent hier dus toch niet met de roeiboort heengekomen, want er ligt toch zoveel bloed in de straten?"



reden niet betaald kan worden. Om deze risico's in te dekken, wordt doorgaans een verzekering afgesloten bij de NCM. De NCM is een commerciële instelling, opgezet door de belangrijkste commerciële banken in Nederland. De NCM geeft echter bepaalde risico's weer in herverzekering bij de staat (zie illustratie 39).

De Nederlandse staat op haar beurt stelt dan weer zekere eisen, namelijk dat zij risico's wil herverzekeren als er een voldoende Nederlands belang gediend wordt. Als richtlijn voor dit laatste werd aangehouden, dat niet meer dan 30% van de exportleverantie uit het buitenland afkomstig mag zijn. Vanaf 1979 heeft het verzekeren van de risico's, die de aannemersbedrijven liepen grote vormen aangenomen (zie illustratie 39a). Wellicht omdat voordien de meeste projecten in het Midden Oosten werden uitgevoerd in een tijd, dat de financiering en betaling van projecten weinig problemen opleverden. Vanaf 1979 wordt dit risico duidelijk hoger ingeschat, zoals uit het totaal verzekerde bedrag voor aannemingswerken blijkt uit (zie tabel 13).

Tabel 13

Verzekerde verzendingen export door de NCM (f miljoen).  
Aannemingswerken.

---

1977	1978	1979	1980	1981	1982
320	651	6.026	4.452	2.011	3.240

---

Bron: Jaarverslagen NCM

Een belangrijke vraag, die gesteld moet worden, is of bij deze aannemingswerken ook het criterium van het Nederlandse belang van 70% geëist wordt, alvorens overgegaan wordt tot het verlenen van een credietverzekering. In de "Gids Bouwexport" wordt gewezen op de speciale plaats van het aannemingsbedrijf, waarbij vanuit de aard van de activiteit veel lokale kosten worden gemaakt. In dergelijke gevallen, zo vermeldt de nota bouwexport, "kan dit aparte lobby-activiteit bij NCM, EZ en Ministerie van Financiën noodzakelijk maken om bijvoorbeeld uit te leggen, dat het verkrijgen van de opdracht van groot belang is voor het Nederlandse bedrijf en dat de condities van de opdrachtgever om zoveel mogelijk lokale arbeid in te schakelen, onvermijdelijk zijn". Navraag bij de NCM leverde dan ook de informatie op, dat er geen strakke criteria zijn en dat geval voor geval bekeken wordt. Gesteld werd, dat de algemene maar ongeschreven norm nu wel was, dat projecten met een Nederlands belang van 60% als voldoende werden beschouwd.

Er wordt echter door de NCM geen enkele controle achteraf verricht en ook is er geen enkele vorm van verslaggeving achteraf (zie illustratie 40). In hoofdstuk 3.2. hebben wij over het deel van de totale buitenlandse omzet, dat in Nederland terecht kwam, de conclusie getrokken, dat dit in 1982 slechts 16% was; met andere woorden als dit cijfer, dat voor de totale buitenlandse omzet van f 10 miljard is berekend, ook van toepassing is op de projecten waarvoor de credietverzekeringen worden verleend, dan blijkt dat het percentage van 70% of 60% Nederlands belang absoluut niet gehaald wordt. Er is bovendien geen enkele reden om aan te nemen dat de aannemingswerken die bij de NCM verzekerd worden een groter uitvoerend deel in Nederland hebben dan de andere projecten. Er kan geconcludeerd worden, dat de soepele houding van NCM inzake het beoordelen van het Nederlandse belang dat in het geding is bij deze aannemingsprojecten feitelijk inhoudt, dat uitsluitend naar de internationale concurrentieverhoudingen wordt gekeken en dat er nauwelijks gelet wordt op het Nederlandse



# Argentijns pijpleidingproject Boskalis <sup>5 NOV. 1984</sup> <sup>FIN. DAGBLAD</sup> voldeed niet aan herverzekeringsnormen

Een deel van het Nederlandse exportpakket, dat de regering als voorwaarde had verbonden aan de herverzekering van het politieke risico dat Boskalis met zijn pijpleidingproject in Argentinië zou lopen, is naar het buitenland weggelekt. Daarmee rijst de vraag of wel is voldaan aan de eis van het ministerie van Financiën dat minimaal 70% van de Boskalis-order bij de Nederlandse industrie moest worden ondergebracht.

Het ging indertijd om een bedrag van circa f 800 mln, dat in eigen land diende te worden besteed in de vorm van toelieferingen aan de Argentijnse aardgasleiding. Deze voorgeschreven Nederlandse component van de order zou goed zijn voor 5500 manjaren werk. Of dat ook inderdaad het geval is geweest, valt te bezien nu is gebleken dat het staalconcern Estel (waarin Hoogovens en het Duitse bedrijf Hoesch indertijd samenwerkten) de order voor de leverantie van buizen doorschoof naar Mannesmann en een tweede Westduitse staalfabrikant, Peize Salzgitter.

Hoesch Röhre, de 'buiszuster' van het vroegere Estel-concern, nam slechts een gering deel van deze order ter waarde van f 130 mln voor haar rekening. Ook het Japanse bedrijf Mitsubishi was met een order van f 65 mln onder de leveranciers van onderdelen en materiaal, die in het Nederlandse exportpakket thuishoorden. Van

de f 800 mln, die Financiën als eis had gesteld, is ruw geschat zo'n f 200 mln bij buitenlandse bedrijven terechtgekomen.

Hoogovens, alweer geruime tijd los van ex-Estel-partner Hoesch, bevestigt dat een groot deel van de buizen voor Argentinië door Mannesmann en Salzgitter is geleverd. Hoogovens zelf maakte en maakt nog steeds geen buizen van een omvang die Boskalis nodig had in Argentinië, zodat de betreffende opdracht werd doorgesluisd naar de Duitse zustermaatschappij Hoesch. 'Wat er vervolgens precies is gebeurd, onttrekt zich aan onze waarneming', aldus een woordvoerder van Hoogovens in IJmuiden.

'Er moest een voldoende Nederlands belang zijn', laat Boskalis weten. 'Aan die voorwaarde is wat ons betreft indertijd voldaan. Buizen en andere onderdelen zijn vanuit Rotterdam naar Argentinië verscheept. Of de buizen ook inderdaad allemaal zijn gemaakt bij Estel was onze zaak niet; wel dat ze via Estel zouden worden geleverd.'

Als andere Nederlandse toelieferanciers worden genoemd: DAF Trucks, Gascomij, Interlas, Petrogas, Damco, Brown Boveri Nederland, Cindu Key & Kramer en Terberg. Voor het transport van de on-

derdelen werden o.a. de KLM en Nedlloyd ingeschakeld.

In de periode dat Boskalis naar de Argentijnse order dong (1979).

zag het er aanvankelijk naar uit dat buizen, compressoren, aanjaag-, meet- en regelapparatuur en andere onderdelen bij Canadese ondernemingen gekocht zouden worden. Canada bood namelijk zeer aantrekkelijke financieringsvoorwaarden voor een groot exportpakket. Na overleg met de ministeries van Financiën en Economische Zaken en de Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij (NCM) kwam er evenwel een vergelijkbaar voorstel uit de bus.

Hoewel NCM-directeur mr. A. Kalff zich toentertijd nogal huiverig toonde — hij sprak aanvankelijk van een onverzekerbaar risico — werd er uiteindelijk toch een verzekeringspolis verstrekt, maar die polis was wel gekoppeld aan de voorwaarde van Financiën: 70% van de order in eigen land besteden.

De controle op de naleving van het contract, op grond waarvan de Staat besluit tot herverzekering van politieke risico's, ligt meestal in handen van de NCM. In dit bijzondere geval is daarvan afgeweken. Het ministerie van Economische Zaken nam die taak op zich. EZ boog zich daarom over de invulling van het pakket aan Nederlands werk en het toezicht daarop.

Het is mr. Kalff overigens wel bekend, dat Mannesmann en Salzgitter de buizen hebben geleverd voor het Boskalis-project. Volgens hem is Estel hiervoor op de een of an-

dere wijze door zijn Westduitse concurrenten gecompenseerd. Hoe weet hij niet. Hij zegt verder dat er in 1980 diepgaand is gecorrespondeerd met de ministeries van Financiën en Economische Zaken over de vraag of het Nederlandse bestanddeel in het Argentijnse project van Boskalis voldoende was.

'Wij zijn toen allemaal uiteindelijk akkoord gegaan met de lijst van producten en diensten, die in Nederland besteld zouden worden. In overleg met Economische Zaken is die lijst opgesteld en ik ga ervan uit, dat daar dan ook de hand aan wordt gehouden.'

Kalff verwijst voor verder commentaar naar EZ in Den Haag. Maar dit departement kaast de bal weer door naar Financiën, omdat het de toenmalige minister Andriessen is geweest die het groene licht gaf voor de exportkredietverzekering. Op Financiën doet men er echter het zwijgen toe met als motief, dat overeenkomsten met bepaalde bedrijven 'discreet worden behandeld'.

Intussen hebben drie Tweede-Kamerleden van de PvdA, Van der Hek, Kombrink en Herfkens, de

ministers Ruting en Van Aardenne o.a. de volgende vragen gesteld:

● Willen de ministers mededelen voor welk bedrag er feitelijk geëxporteerd is vanuit Nederland naar Argentinië in directe relatie tot het investeringsproject van Cogasco/Boskalis?

● Willen de ministers mededelen welk deel van het bedrag, waarover de vorige vraag ging, onder de kredietverzekering viel, die de NCM ten behoeve van het Cogasco-project afsluit?

● Indien het bedrag waarvoor de verzekering werd afgesloten meer is dan het bedrag waarvoor feitelijke export plaatsvond, willen de ministers dan dat verschil verklaren?

● Is het waar dat een aanzienlijk deel van het verzekerde exportkrediet betrekking had op buizen die door Hoogovens zouden zijn geleverd?

● Indien dit antwoord bevestigend luidt, zouden de ministers dan willen mededelen:

a. welk deel van het verzekerde krediet op de buizentransactie betrekking had,

b. wie deze buizen heeft geproduceerd,

c. indien deze buizen door buitenlandse ondernemingen zouden zijn geproduceerd, maar d.m.v. Hoogovens zijn geleverd, welke regels een kredietverzekering dan mogelijk maken voor een evidente doorvoer i.p.v. een exporttransactie.

● Is hetgeen met de buizentransactie is geschied, ook voortgekomen bij andere onderdelen van het totale in verzekering genomen exportkrediet?

● Welk Nederlands belang is er gediend geweest om de buizentransactie in verzekering te nemen?

● Is het waar dat Boskalis/Cogasco over een Canadees financieringsaanbod kon beschikken dat gunstig afstak bij dat van het Amro-consortium in samenwerking met de NCM en de Staat der Nederlanden?

● Indien deze vraag bevestigend wordt beantwoord, welke redenen hebben de regering in overeenstemming met het Amro-consortium en de NCM dan bewogen om Boskalis/Cogasco tot aanvaarding van het Nederlandse financieringsaanbod te brengen?

● Op welke onderdelen van het in verzekering genomen exportkrediet zijn subsidies verleend uit het Matchingfonds en tot welk bedrag?

● In hoeverre hebben de bijdragen uit het Matchingfonds ertoe geleid dat de transactie van het Amro-consortium en de NCM tot stand kon komen?

● Zijn de ministers bereid de gehele financiële betrokkenheid van de Staat bij Boskalis en activiteiten van of d.m.v. Boskalis uitvoerig toegelicht en gemotiveerd aan de Kamer mede te delen?



belang dat gediend wordt. Dat sluit niet uit, dat op papier dergelijke grote projecten er vaak gunstig uitzien en bovendien sluit het ook niet uit dat er als gevolg van dergelijke projecten wellicht vervolgoorders binnenkomen die wel een Nederlands belang vertegenwoordigen (zie illustratie 40a).

Het feit dat de NCM de beoordeling van het Nederlands belang slechts zeer marginaal toetst is verder nog van belang voor andere instellingen. Bij onze informatie-gesprekken bleek, dat men er bijvoorbeeld bij OS, bij het verstrekken van gemengde credieten van uitgaat, dat er een voldoende Nederlands belang aanwezig is, omdat immers de NCM een credietverzekering heeft verleend en dus is het Nederlandse belang getoetst.

#### 4.7. BELANGENORGANISATIES EN MACHTSPOSITIE VAN DE BOUWBEDRIJVEN

Uit het voorgaande kan en mag de conclusie getrokken worden, dat op velerlei wijze de overheid bijspringt om de ontwikkelingen in de bouw en de internationalisering van de bouwactiviteiten te stimuleren. Tegelijkertijd kan men zeer serieuze vragen stellen bij de effecten van deze internationalisering op de Nederlandse economie. Deze blijken veel minder groot dan doorgaans wordt aangenomen. Er wordt bovendien nauwelijks onderzoek gedaan naar deze gevolgen voor de Nederlandse economie en in plaats daarvan wordt een werkgelegenheidskriticismum als niet relevant aan de kant geschoven.

Hoe komt het nu dat dit beleid maar voortgang vindt, zonder dat kritisch naar de effecten gekeken wordt? Het antwoord moet gezocht worden in de machtspositie die de Nederlandse aannemers innemen, zowel binnen de Nederlandse economie als naar de overheid toe.

In het bestek van dit onderzoek hebben wij nauwelijks in kunnen gaan op de machtspositie die de grote aannemers innemen. Toch is het zeer relevant om na te gaan welke positie de grote innemen ten opzichte van de andere bouwbedrijven, die meer nationaal gericht zijn. Verder is het van belang na te gaan welke de relaties zijn met de overheid en welke de vertakkingen zijn tussen de bouwbedrijven en andere sectoren van de Nederlandse en wellicht de internationale economie. Zoals gezegd vinden wij dit een belangrijk onderwerp om verder onderzoek naar te doen en hebben wij er in dit kader nauwelijks aandacht aan besteed. Vandaar dat wij het in deze paragraaf houden bij een paar voorbeelden, die hopelijk tot verder onderzoek aanleiding geven. Zo zal het duidelijk zijn dat het van belang is om na te gaan welke de eigendomsrelaties zijn binnen de grote bedrijven. Het voorbeeld Ballast Nedam is van recente datum, waaruit duidelijk wordt dat de Arabische eigenaren van het concern belangen hebben die veel verder gaan dan de belangen van de Nederlandse werknemers van Ballast Nedam en wellicht ook verder gaan dan de belangen van de Nederlandse directie van het concern.

Relaties en contacten met andere sectoren in de Nederlandse economie blijken uit illustratie 41. In dit schema is te zien welke verbindingen er tussen bedrijven tot stand komen via de verschillende commissarissen. Zeer belangrijke relaties bestaan naar vrijwel alle sectoren van de Nederlandse economie, waarbij met name de relaties met de bankensector eruit springen. Merkwaardig is, dat Ballast Nedam als enige geen commissaris-relatie heeft met Nederlandse banken, waarvan misschien de oorzaak gezocht moet worden bij de belangen die de Arabische eigenaren hebben. Naast deze eigendomsrelaties en contacten via commissarissen zijn de aannemersbedrijven verenigd in een aantal machtige samenwerkingsverbanden, die ook effectieve lobby voeren op de verschillende overheidsorganen. Nedeco en Demas zijn twee organisaties die zich zeer specifiek richten op de relaties naar de Derde Wereld en naar het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking en de internationale financiële instellingen.



Buitenlandse bedrijven profiteren

# Exportkrediet Boskalis voldoet niet aan eisen

Door onze redacteur PAULINE VAN DE VEN NRC-HAND. BL.

AMSTERDAM, 30 okt. <sup>1984</sup> Van het risico van 2,3 miljard gulden dat de Nederlandse staat loopt op het pijpleidingproject van Boskalis in Argentinië, heeft slechts negenhonderd miljoen gulden betrekking op de export van Nederlandse goederen en diensten. De order voldoet hiermee niet aan de eis van het ministerie van financiën dat hij voor ten minste zeventig procent moet bestaan uit Nederlandse goederen en diensten.

Dit bevestigen zowel de directie van de Nederlandse Credietverzekering Maatschappij (NCM) als bronnen bij Boskalis. Uit cijfers die Boskalis zelf hanteert, blijkt de waarde van de Nederlandse export nog veel lager te liggen, namelijk op achthonderd miljoen gulden.

Via de NCM heeft de staat zich voor een half miljard gulden garant gesteld voor de betaling van buitenlandse goederen en diensten, die zijn geleverd ten behoeve van de bijna tweeduizend kilometer lange pijpleiding die Boskalis heeft aangelegd in Argentinië. De rest van de 2,3 miljard gulden die met de opdracht was gemoeid bestaat uit verplichtingen aan het bankconsortium en de NCM, voor in totaal negenhonderd miljoen gulden (de zogeheten financieringscomponent).

Nu Argentinië alle betalingen op het project heeft opgeschort loopt de Nederlandse staat het risico een schadevergoeding van een half miljard gulden te moeten betalen voor buitenlandse goederen en diensten. Wanneer de financiering wordt meegerekend komt het risico, dat de staat op de buitenlandse component van deze order loopt zelfs op ruim achthonderd miljoen gulden uit.

Hoewel de voorwaarden waaraan verzekerde bedrijven moeten voldoen nergens zwart op wit staan, bevestigen zowel Boskalis als de directie van de NCM dat voor deze order een Nederlandse exportcomponent van zeventig procent was voorgeschreven. NCM-directeur H. H. M. Groen: "De NCM stelt normaal gesproken de eis dat elke opdracht voor ten minste vijftig procent uit Nederlands produkt moet bestaan. Wanneer de staat het politieke risico van ons overneemt, zoals het geval was bij Boskalis, stelt het ministerie van financiën de voorwaarden vast. Financiën kan bij bijzondere opdrachten de eisen aanscherpen. In dit geval is de Nederlandse export op minimaal zeventig procent gesteld. Dit om te voorkomen dat de risico's groter zouden zijn dan de uiteindelijke opbrengst", aldus Groen.

De NCM-directeur zegt desgevraagd dat de eerste twee miljard gulden aan leveranties die de Credietverzekering Maatschappij in verzekering heeft genomen "voor ongeveer tweehonderd miljoen gulden bestond uit buitenlandse goederen en diensten". Over de tweede verzekeringstransactie van driehonderd miljoen, zegt een woordvoerder van Boskalis dat deze "nagenoeg geheel betrekking heeft gehad op buitenlandse goederen en diensten".

De NCM zelf wil over de tweede verzekeringstranche geen informatie verstrekken, "met het oog op de privacy van de verzekerde onderneming", aldus Groen.

Het bedrag van driehonderd miljoen gulden is pas in een later stadium door de NCM in verzekering genomen en herverzekerd door de staat. Aanvankelijk was dit het eigen risico dat Boskalis op het project leed op verzoek van de banken, die zo een optimale betrokkenheid van het bedrijf bij de uitvoering van het project wilden waarborgen.

Pas in augustus van dit jaar, toen Boskalis in moeilijkheden dreigde te komen doordat Argentinië niet meer betaalde, heeft de NCM het bedrag alsnog in verzekering genomen. Dit gebeurde in overleg met de ministeries van economische zaken en financiën. Officieel nam de NCM al sinds oktober 1983 geen leveranties naar Argentinië meer in verzekering. De staat heeft de driehonderd miljoen volledig herverzekerd.

De Nederlandse exportcomponent in de Boskalis-opdracht (in miljoenen gulden), volgens een opgave van Boskalis.

Constructie Boskalis	170
Daf Trucs, vrachtwagens	11
Hoogovens, buizen	140
Cindu Key Kramer	16,1
KLM	96,7
Nedilloyd	96,7
Damco	96,7
Geveke	36,6
NS	NB
Schoenmakers	17,3
Gasunie	48
Brown Boveri	9,1
Burgers Manning	2,7
Cameron	11,7
Cooper Bessemer	3,2
Draka Kabel	1
Ekkels pompen	1,7
Gasomij	28,5
Gas Equipe	2,3
INA	3,4
Mitsubishi	65,5
Natco	10
Petrogas	5
Ter Berg	5,6
Voorn en Koning	1,2
Koop Grondsverzet	23,3
Röntgentechnische dienst	17
Restpost + voorziening NS	73,1
Totale Nederlandse export:	800



Nedeco (Netherlands Engeneering Consultants) is een overkoepelende organisatie van ingenieursbureaus. Deze zijn deels zelfstandig en deels onderdeel van een groter concern zoals Tedbodin (HBG), Ilaco (Heidemij), Comprimo (onder andere RSV/VMF/SHV) enz. Nedeco verzorgt voor een belangrijk deel de acquisitie van opdrachten voor de deelnemende bureaus. Er wordt met name in ontwikkelingslanden gewerkt, waarbij de opdrachten afkomstig zijn van OS, het Europese Ontwikkelingsfonds (EOF), VN-organisaties, regionale ontwikkelingsbanken en lokale overheden. Nedeco is eigenlijk vooral een kantoor. Zelf uitvoeren komt vrijwel niet voor. Het heeft een staf van ongeveer 35 mensen. Sinds 1972 zijn er kantoren in Indonesië (waarvan de helft door DTH werd gefinancierd), Thailand en Nigeria, en sinds 1976 een bijkantoor in Iran.

Nedeco werkt voor vrijwel alle grote multilaterale financiers: Food and Agricultural Organisation (FAO), World Health Organisation (WHO), Wereld Bank (WB), Europees Ontwikkelings Fonds (EOF), Asian Development Bank, African Development Bank, Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), UNESCO, voor bilaterale financiers (DTH, US Aid, Kuwait Development Fund), voor regeringen en particuliere opdrachtgevers.

Nedeco wordt vaak aangehaald als een schoolvoorbeeld van de bundeling van kennis die tot exportorders voor Nederlandse bedrijven leidt. Op die manier zijn de ingenieursbureaus de 'kwartiermakers' voor de Nederlandse industrie. Een goed voorbeeld hiervan zijn de Niger-studies van Nedeco. In de jaren vijftig werd een studie verricht naar het bevaarbaar maken van de Niger-rivier. Sindsdien volgden daarop onder meer: omvangrijke baggerorders voor de Koninklijke Maatschappij Wegenbouw (65 miljoen gulden, waarvan een deel OS-geld) een opdracht voor het aanleggen van zeventien vliegvelden voor onder andere Stevin (80 miljoen gulden) waarna voor Stevin ook opdrachten los kwamen voor het aanleggen van wegen en bruggen (140 miljoen gulden), een New Ocean Terminal (435 miljoen gulden) en het bouwen van een groot aantal appartementen. Al deze opdrachten zijn in nauwe samenwerking met Nedeco-leden uitgevoerd, en het binnen brengen wordt vergaand bepaald door de contacten van de (in Nigeria aanwezige) Nedeco-mensen met de plaatselijke overheid, de ambassades en de verantwoordelijke ambtenaren van OS.

In de baggersector bestaat DEMAS (Dredging, Engeneering and Management Studies), een instituut dat is opgericht door de Vereniging Centraal Baggerbedrijf waarin alle grote baggerbedrijven vertegenwoordigd zijn.

Een duidelijke voorbeeld van een DEMAS-project is een studie naar mogelijk uit te voeren baggerwerk in de haven van Mombassa. De studie werd in 1979/1980 uitgevoerd op kosten van OS en in opdracht van de Kenya Ports Authority. De directie van het werk zal door Rijkswaterstaat worden gevoerd, terwijl ook voor de uitvoering 'hulp' is gereserveerd. Uit de internationale aanbesteding die DEMAS uitschrijft komt de Hollandse Beton Groep als beste naar voren. Op die manier spelen OS, Rijkswaterstaat, DEMAS en een commercieel bouwbedrijf elkaar het balletje toe.

DEMAS werkt in een groot aantal ontwikkelingslanden en houdt zich met name bezig met het doen van bagger-studies, het adviseren over de leveranties van materiaal en het opleiden van baggerpersoneel. Veel studies worden rechtstreeks door OS gefinancierd en het is waarschijnlijk niet toevallig dat een groot aantal studies van DEMAS is uitgevoerd in de concentratielanden. Ook in de personele sfeer kan DEMAS als directe lobby-organisatie gezien worden. De huidige bestuursvoorzitter, de heer Zeijlstra, is oud ambassadeur van Nederland in Nigeria een land waar de internationale baggerondernemingen op het moment grote belangen hebben.

Naast deze specifieke organisaties is er vanzelfsprekend nog een groot aantal verenigingen waarbinnen de verschillende bouwbedrijven elkaar vinden. Dat er tegenstellingen zullen zijn tussen de kleinere nationaal gerichte bouwbedrijven



De tentakels van de HONDERD IN DE BOUW:  
 verbindingen via commissariaten

De elf bouwondernemingen

Internationals

Banken

Hypotheekbanken

Verzekeringsmijnen

Chemie

Grootwinkelbedrijf

Handel

Havenbedrijven/  
Scheepvaart/Werven

Hout

Levensmiddelen

Metaal

Olie

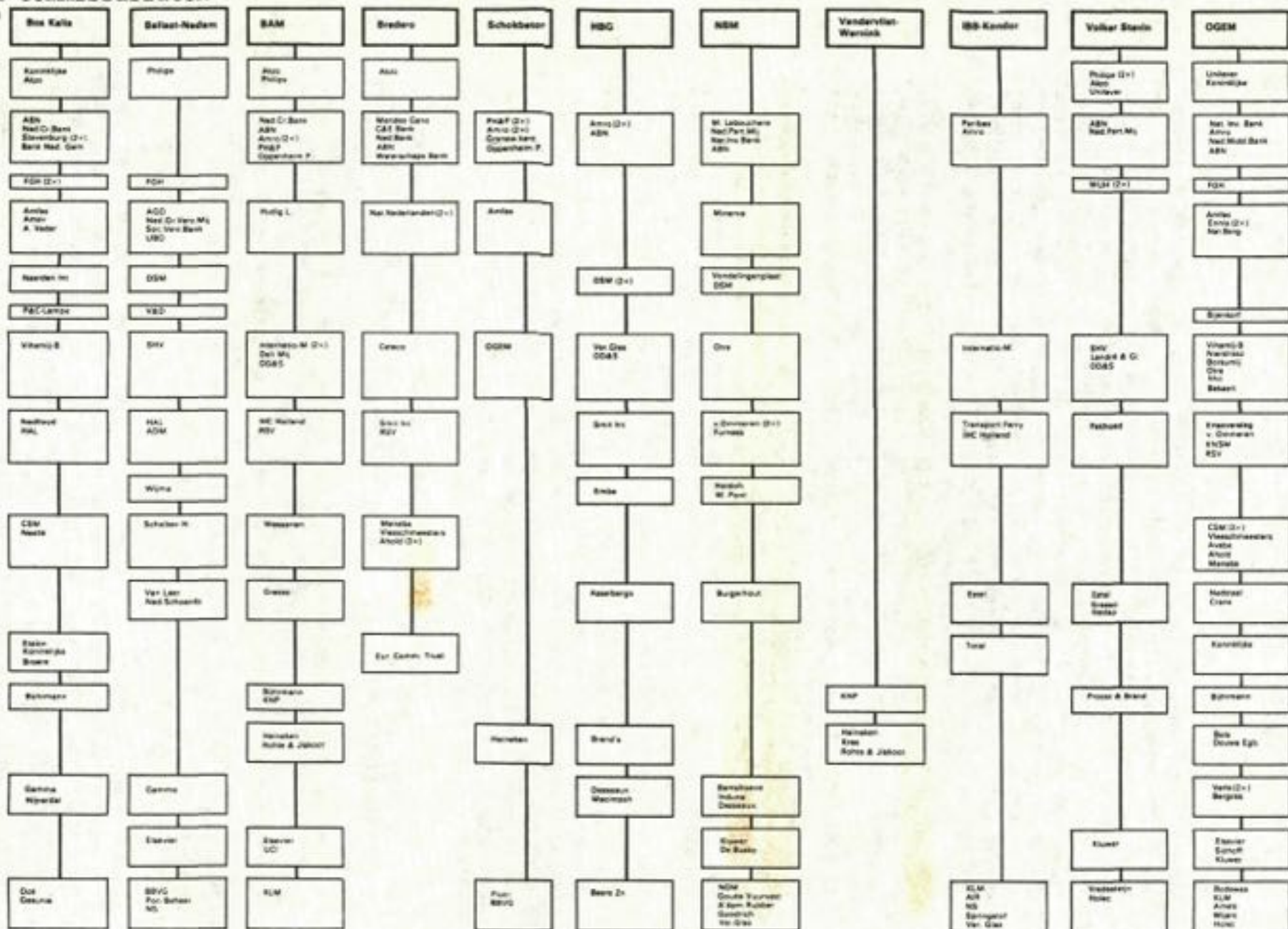
Papier

Tabak/drank

Textiel

Uitgeverijen

Diversen



Illustratie 41



en de 'grote' internationale bedrijven lijkt ook uit het voorafgaande (zie hoofdstuk 3) wel te mogen worden verondersteld. Dat de grote in dit soort zaken altijd sterker zijn, is uit dit hoofdstuk ook wel duidelijk geworden als we zien hoe zij in staat zijn om omvangrijke overheids subsidies vrij te krijgen.

#### 4.8. Conclusies hoofdstuk 4

- Ontwikkelingen binnen de bouw hangen ten nauwste samen met het beleid van de overheid. Het beleid van de Nederlandse overheid in de jaren '60 - '76 heeft de zeer snelle internationalisering van een aantal grote bedrijven bevorderd.
- Op velerlei wijzen heeft de overheid in de tweede helft van de jaren '70 een specifiek beleid gevoerd om de internationalisering van de bouw te stimuleren, onder andere door tal van exportstimuleringsmaatregelen.
- Van deze overheidsmaatregelen werd voornamelijk gebruik gemaakt door de grote aannemers. Het waren de grote bedrijven die het leeuwendeel van de orders en de subsidies in de wacht sleepten.
- De directe subsidie door EZ aan de bouwbedrijven ten behoeve van hun internationale activiteiten was f 144 miljoen 1982, hetgeen meer is dan de gezamenlijke winsten van de vijf grote in dat jaar.
- Bij dit subsidiebeleid wordt nauwelijks gekeken of er Nederlandse belangen en Nederlandse werkgelegenheid gediend wordt. Integendeel, beleidswijzigingen van begin 1984 houden in dat in het vervolg ook formeel het werkgelegenheids-criterium niet meer van toepassing is bij het verstrekken van subsidies. Daarentegen zullen ondernemingen worden gesubsidieerd die een hoge toegevoegde waarde hebben: als dat dan niet de bedrijven met een hoog niveau van loonsom zijn, dan zullen dus in de toekomst vooral bedrijven gesubsidieerd worden die een relatief hoge winst hebben.
- Rechtsstreeks via Ontwikkelingssamenwerking wordt bilateraal jaarlijks voor f 200 miljoen door Nederlandse aannemers in ontwikkelingslanden aan projecten uitgevoerd.
- Via internationale organisaties wordt met behulp van ontwikkelingsgelden voor nog eens ruim f 200 miljoen per jaar aan projecten binnen gehaald door Nederlandse aannemers. Hiermee komt het overgrote deel van de Nederlandse bijdrage aan de internationale instellingen terecht bij Nederlandse bedrijven.
- Een zeer belangrijk deel van de totale buitenlandse omzet van de Nederlandse aannemers wordt verzekerd bij de Nederlandse Credietverzekerings Maatschappij en herverzekerd bij de Staat. Hoewel de formele beleidsuitgangspunten bij dergelijke verzekeringen zijn, dat bij de uitvoering van de orders een duidelijk Nederlands belang gemoeid moet zijn van 60 à 70% van de totale projectsom, is onze conclusie dat dit belang feitelijk niet groter is dan tussen de 15 en 20%.
- De grote bouwbedrijven hebben zich georganiseerd in machtige lobby-organisaties en weten op die manier hun machtspositie binnen de sector en naar de overheid toe in stand te houden. Kritiek op de internationalisering krijgt geen kans en voor evaluatieonderzoek is geen plaats.



**DEEL II**  
**DE EFFECTEN VAN INTERNATIONALISATIE OP**  
**BEDRIJFSNIVEAU**



## DEEL II

### DE EFFECTEN VAN INTERNATIONALISATIE OP BEDRIJFSNIVEAU

In het eerste deel van het onderzoek stonden vooral de macro-aspecten van de internationalisatie van de bouw centraal.

Daarbij lag de nadruk eerst op de inventarisatie van een aantal basisgegevens.

Die inventarisatie bevatte de volgende elementen:

- een historische positiebepaling van de internationale bouwactiviteiten van Nederlandse bouwbedrijven;
- een weergave van de omvang van de buitenlandse bouwomzet en van de ontwikkeling daarvan in de periode vanaf ongeveer 1970 tot 1982/1983;
- de rol van de verschillende sectoren in de internationalisatie;
- de belangrijkste markten/regio's voor de Nederlandse bouwbedrijven.

Vervolgens werd de internationalisatie van de Nederlandse bouw van zijn anonieme karakter ontdaan door na te gaan welke bedrijven in de internationalisatie een rol spelen. Een van de belangrijkste constatering was dat de bouwomzet in het buitenland door Nederlandse bouwbedrijven bijna geheel geconcentreerd is binnen vijf concerns. Een korte analyse van de achtergrond van deze bijna-monopolie-situatie gaf inzicht in de vraag hoe deze concerns op zo'n grote schaal internationaliseerden.

In het derde hoofdstuk werd geanalyseerd wat de algemene effecten van de internationalisatie op de Nederlandse economie waren: de gevolgen voor de betalingsbalans, voor de creatie van werk en werkgelegenheid in de Nederlandse bouw en de toeleverende industrie. Dit is van belang om te kunnen toetsen welke effecten internationalisatie heeft op de Nederlandse samenleving. Die toetsing is des te meer belangrijk omdat de Nederlandse overheid het als haar taak ziet de internationalisatie, in overheidstermen "de bouwexport", actief te ondersteunen. Daarom zijn ook de vormen van overheidssteuning voor de internationalisatie van de bouw geïnventariseerd. Geprobeerd is de diverse vormen van ondersteuning te kwantificeren. Dit maakt het mogelijk de omvang van de overheidssteun af te zetten tegen de positieve c.q. negatieve consequenties van de internationalisatie van de bouw.

Op dit macroniveau ligt een terrein waarop beleidsdiscussies gevoerd kunnen worden als het gaat om de vraag of verdergaande internationalisatie gestimuleerd moet worden. Dit is vooral een politieke discussie waarin de bond door het innemen van standpunten de politieke besluitvorming kan beïnvloeden.

Dit niveau geeft weinig aanknopingspunten voor de activiteiten van bondskadergroepen en ondernemingsraden in de bouwbedrijven. Hun mogelijkheden liggen hoofdzakelijk op het terrein van het bedrijfsbeleid van de afzonderlijke bouwbedrijven. Op het niveau van de afzonderlijke bedrijven wordt de internationalisatie in feite vorm gegeven. Juist op dit niveau zal de controle op dat beleid moeten plaatsvinden. Daar zal geprobeerd moeten worden om bij te sturen op basis van de beoordeling van de consequenties van dat beleid.

In het volgende deel ligt de hoofdaandacht bij de interne bedrijfsconsequenties die met het internationalisatiebeleid van bouwbedrijven samenhangen. Het betreft vooral de financiële effecten, de organisatorische consequenties en de werkgelegenheidsgevolgen van de internationalisatie. De posities van OR-en, COR-en en vakbonden zijn door de veranderingen op deze drie terreinen onder invloed van de internationalisatie aanzienlijk gewijzigd. Het analyseren van de bedrijfsinterne consequenties en van de veranderde posities van OR-en en vakbonden is voorwaarde om binnen de bedrijven een beleid te ontwikkelen dat de mogelijkheden zo groot mogelijk maakt om uitholling van die posities te voorkomen en in de toekomst een versterking ervan te realiseren.



## 5. Financiële kanten van de internationalisatie

Centraal in dit hoofdstuk staat de relatie tussen het financiële beleid van de ondernemingen en hun internationale activiteiten. Het is echter uitgesloten vanwege het gebrek aan informatie om diep in te gaan op de consequenties van de internationalisering op de financiële structuur van de onderneming. Bij geen van de internationaal opererende bedrijven zijn de financiële cijfers gescheiden in Nederlandse activiteiten en in de buitenlandse activiteiten. Vandaar dat wij in dit hoofdstuk niet meer kunnen doen dan de algemene financiële structuur van de bedrijven aangeven, waarbij zoveel mogelijk een kwalitatieve relatie gelegd wordt met de internationalisering. Dit hoofdstuk vormt dan meer een aanzet in de verwachting dat binnen de verschillende bedrijven wel gedetailleerder nagegaan kan worden welke de relatie is tussen de internationalisering en de financiële beleidsvoering.

### 5.1. DE FINANCIËLE STRUCTUUR VAN GROTE BEDRIJVEN

Als we ons de vraag stellen hoe het kapitaal van een concern aangewend is, dan stellen we allereerst de vraag in welke werkmaatschappijen en in welke activiteiten het kapitaal is vastgelegd. Vrijwel alle grote internationale concerns hebben een geïntegreerde financiële structuur, waarbij de werkmaatschappijen niet over een afzonderlijk eigen vermogen beschikken. Dit is bijvoorbeeld nog wel het geval bij de werkmaatschappijen van BAM-Holding, waar de werkmaatschappijen beschikken over een eigen kapitaal en een geleend kapitaal van de moedermaatschappij, waarover jaarlijks rente en dividend wordt betaald. Bij een dergelijke structuur kan uit de cijfers van de werkmaatschappij gemakkelijker inzicht verkregen worden in de resultaten van de werkmaatschappij en de besteding daarvan.

Indien er sprake is van een geïntegreerde financiële structuur, dan wordt aan de verschillende werkmaatschappijen en afdelingen een bepaald werkkapitaal ter beschikking gesteld en vindt op basis van een intern systeem een afrekening en evaluatie plaats, hetgeen weer de basis is voor verdere investeringen in een bepaalde richting. Divisies, werkmaatschappijen, afdelingen zijn verdeeld in een structuur, waar verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Zo is bijvoorbeeld de organisatiestructuur van Ballast Nedam gebaseerd op de volgende financiële eenheden:

- verantwoordelijkheidscentra, waarvan de prestatie gemeten wordt aan de hand van het rendement op het geïnvesteerd vermogen. Zo is bij Ballast de groep "bouw verre buitenland", een zelfstandig verantwoordelijkheidscentrum, naast de groep "bouw", waaronder de Nederlandse bouwactiviteiten vallen.

Om een goede inschatting te maken van toekomstige ontwikkelingen is het van het grootste belang te weten hoe groot het geïnvesteerd vermogen en het rendement daarover is van de verschillende divisies (hier wordt van een rendementscentrum gesproken).



- Verantwoordelijkheidscentra, waarvan de prestatie gemeten wordt aan de hand van kosten en voornamelijk bij derden verworven opbrengsten. In dit geval gaat het om een winst of profit centrum. Zeer veel van de werkmaatschappijen en rayons zijn profit centra en het is van groot belang welke activiteiten binnen en welke buiten een bepaald winst centrum worden gehouden.
- Verantwoordelijkheidscentra, waarvan de prestatie gemeten wordt aan de hand van kosten en opbrengsten van voornamelijk interne doorberekening; in dit geval wordt gesproken van een diensten of service centrum.
- Verantwoordelijkheidscentra waarvan de prestatie niet in geld wordt gemeten, maar dat wel duidelijk verantwoordelijkheid kent voor het kostenbudget, dit een budgetcentrum.

## 5.2. HET GEBRUIK VAN KAPITAAL BINNEN EEN CONCERN

De structuur van verantwoordelijkheidscentra van verschillende rangorde bepaald in welke richting het concern verder gaat. Nieuwe investeringen zullen afhankelijk gesteld worden van de resultaten van de verschillende verantwoordelijkheidscentra; en centra die niet aan de gestelde eisen voldoen, zullen worden gereorganiseerd of weggesaneerd.

Als we kijken naar het totale kapitaal dat door de vijf grote aannemers is vastgelegd in vaste middelen dan volgt het volgende beeld:

Tabel 14

kapitaal in vastgelegde middelen over 1979-1983 bij de vijf grootste aannemers (f. miljoen)

	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
duurzame activa en langlopende vorderingen	2.563	2.447	2.282	2.411	2.230
deelnemingen	210	533	797	979	833

Bron: Financiële Jaarverslagen

Uit deze tabel blijkt allereerst dat het kapitaal dat is vastgelegd in duurzame activa (n.b. de langlopende vorderingen maken slechts een gering deel uit van dit totaal) vrijwel constant is gebleven en zelfs dalende is. Dit wekt verwondering omdat het aantal activiteiten in termen van omzet en projecten sterk is toegenomen en verder moet rekening gehouden worden met een zekere geldontwaarding. De hoge vlucht van de internationalisering wordt dus niet zichtbaar in een groei van de vastgelegde middelen.

Dit is onder meer een gevolg van een beleid dat erop gericht is geweest om de internationalisering door te zetten door zoveel mogelijk vast kapitaal aan bestaande activiteiten te onttrekken. Het is voorts onderdeel van een beleid dat gekenmerkt kan worden als een "flexibiliteitsstrategie", hetgeen inhoudt dat zo weinig mogelijk middelen vast worden gelegd. De bovenstaande tabel geeft aan dat dit inderdaad het geval is geweest bij de duurzame activa. Eenzelfde strategie geldt ook ten aanzien van vastgelegde middelen in mensen. In een volgende hoofdstuk zullen wij er uitgebreid bij stil staan hoe steeds meer



dat in een zeer korte tijd, dat wil zeggen sinds 1979, de deelnemingen bijna even groot zijn geworden als de duurzame activa. Op deze manier wordt dus het risico verspreid.

De stijging van de deelnemingen zou ook het administratieve gevolg kunnen zijn voor het feit dat activiteiten gedeconsolideerd zijn. Hiervan is ons echter niets bekend. Het feit dat steeds grotere werken in combinaties zijn aangenomen is een meer voor de hand liggende verklaring.

Er is echter nog een ander effect van deze vorm van uitbreiding, namelijk dat het voor de COR minder inzichtelijk wordt wat er binnen het concern gebeurt. De cijfers van deze deelnemingen zijn niet geconsolideerd in de totale concern cijfers en slechts de resultaten van deze deelnemingen worden vermeld, welke voor alle bedrijven zeer gering zijn en zelfs vele jaren negatief. De volgende tabellen geven het overzicht van de deelnemingen en de resultaten daarop.

Tabel 15

Deelnemingen en langlopende vorderingen op deelnemingen van de vijf grootste aannemers over een aantal jaren (f. miljoen).

	1979	1980	1981	1982	1983
Ballast Nedam	39,9	43,4	40,1	37,8	35,4
Boskalis	55,9	185,4	337,7	463,5	276,1
Bredero	64,4	62,1	52,6	56,6	99,6
HBG	48,6	68,3	85,7	106,7	113,6
Volker Stevin	1,5	174,7	281,2	314,8	308,4
Totaal	210,3	533,9	797,3	979,4	833,1

Bron: Financiële Jaarverslagen

Tabel 16

Netto resultaten op de deelnemingen van de vijf grootste aannemers over aantal jaren (f. miljoen)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Ballast Nedam	1,1	6,1	-0,6	-4,0	-4,9	4,1	-0,4
Boskalis	6,3	-7,5	-24,1	7,7	-7,2	-17,6	-29,0
Bredero	3,7	4,5	6,9	8,8	4,2	8,5	8,5
HBG	5,1	-5,9	-9,3	0,8	12,1	16,5	16,8
Volker Stevin		-26,0	-36,0	-1,8	7,9	-18,6	-32,3

Bron: Financiële Jaarverslagen

De volgende posten waarin kapitaal wordt vastgelegd hebben betrekking op vlottende middelen in tegenstelling tot het voorgaande waar het ging om vastgelegde middelen. Onder vlottende middelen wordt verstaan het kapitaal dat vastzit in onderhanden werken, in voorraden, in debiteuren en in liquide middelen (kas en bankrekening). Wat betreft het beleid dat door de verschillende bedrijven gevoerd wordt ten aanzien van de financiering van onderhanden werken, blijken er grote verschillen.



Tabel 17

Kapitaal vastgelegd in onderhanden werken bij de grootste aannemers over een aantal jaren (f. miljoen).

	1979	1980	1981	1982	1983
Ballast Nedam	294	169	353	401	658
Boskalis	-	-	-	72	110
Bredero	26	20	-15	-4	41
HBG	12	-16	-146	-331	-472
Volker Stevin	35	52	60	-	-

Bron: Financiële Jaarverslagen

De onderhanden werken zijn gewaardeerd tegen integrale kosteprijs, verminderd met ingediende termijnen en vooruitbetalingen. Een negatief bedrag betekent, dat het werk vóórgefinancierd wordt door de opdrachtgever.

Er blijken zeer duidelijke verschillen tussen bedrijven. Ballast Nedam is met grote bedragen betrokken bij de financiering van projecten, terwijl de HBG een uiterst voorzichtig beleid voert ten aanzien van de financiering van onderhanden werk. Zij hebben de financiering volledig via de opdrachtgever kunnen laten lopen, die in zeer belangrijke mate de projecten vóórfinancierde.

Het gevolg hiervan is dan ook, dat de liquide positie van met name HBG zeer aanzienlijk is. Er kan bij HBG wel gesproken worden van het "oppotten" van kapitaal.

Als een goede maatstaf van het kapitaal dat een bedrijf voor de directe bedrijfsvoering nodig heeft, kunnen we kijken naar het benodigde werkkapitaal.

Tabel 18

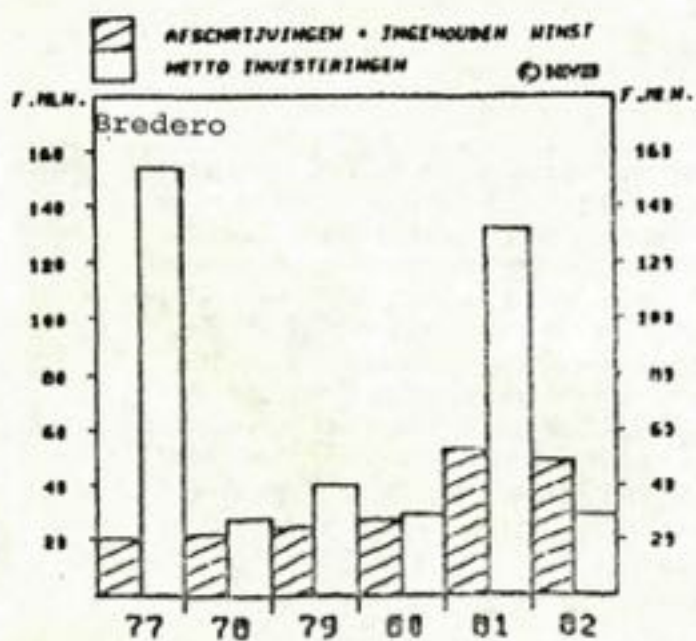
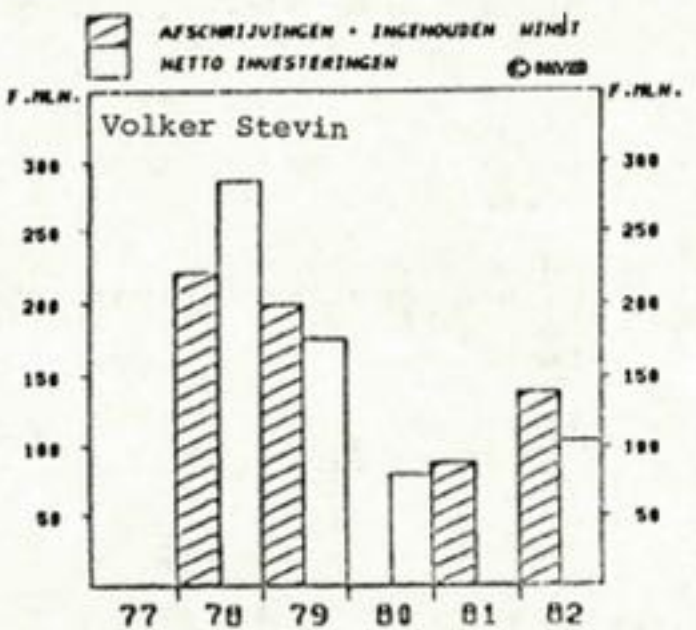
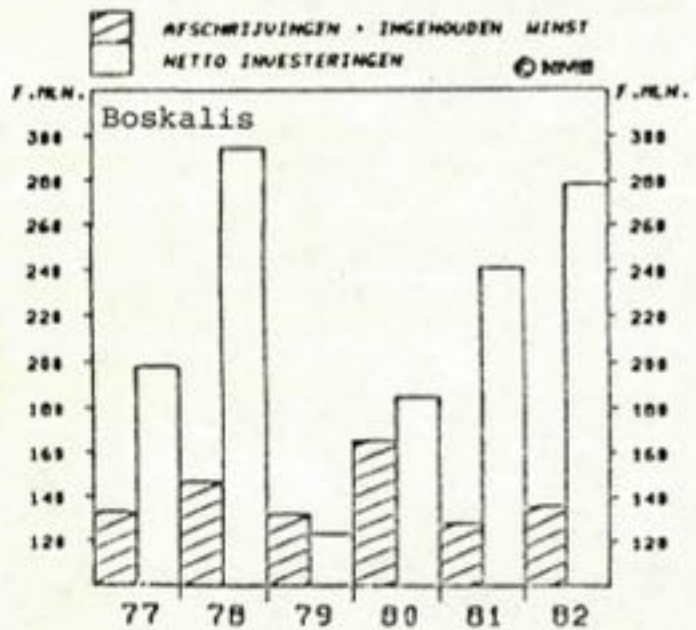
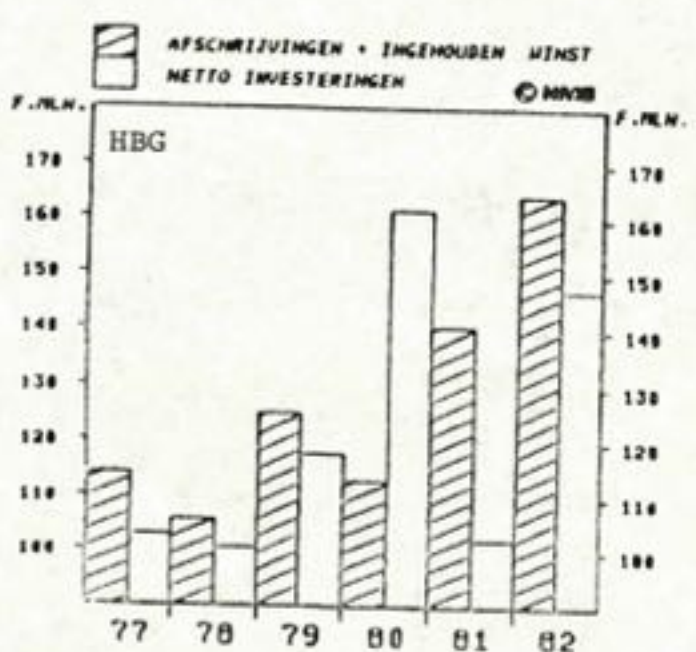
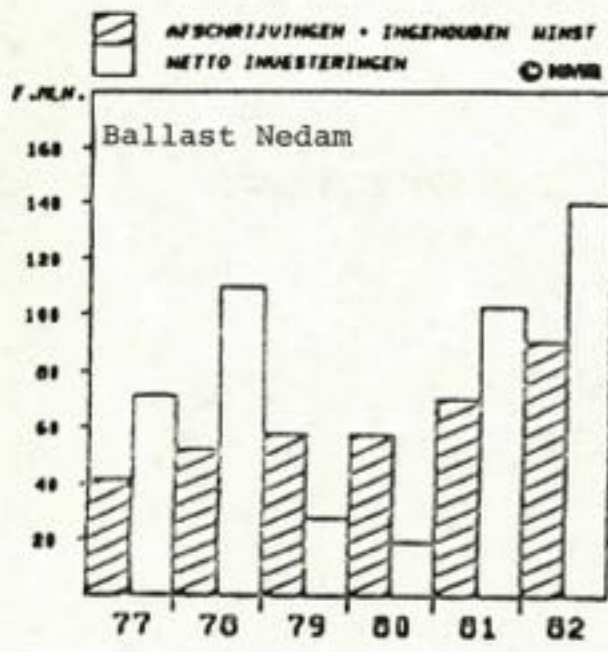
Werkkapitaal (als saldo van vlottende activa en vlottende passiva inclusief bankcredieten) bij grootste aannemers over aantal jaren (f. miljoen)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Ballast Nedam	54	74	136	164	117	178
Boskalis	51	-39	41	125	148	182
Bredero	46	69	19	27	80	110
HBG	48	66	77	38	45	7
Volker Stevin		194	208	-101	62	172
totaal		364	481	253	452	649

Bron: Kluwer Economische Lexicon

Ook uit deze tabel blijken grote verschillen te bestaan tussen de vijf bedrijven. Het werkkapitaal kan kleiner worden als een bedrijf erin slaagt om meer van de projecten te laten voorfinancieren door de opdrachtgever, door de debiteuren zo laag mogelijk te houden, door snelle betaling te regelen en daarentegen de crediteuren aan te houden en ten slotte door de voorraden laag te houden. Het feit dat bij Boskalis en Ballast Nedam de omvang van dit werkkapitaal aanzienlijk is gestegen, vindt zijn belangrijkste oorzaak in de toename van het kapitaal, dat nodig is voor de uitvoering van werken. Dit zal gevolgen hebben voor het beleid van deze bedrijven ten aanzien van kapitaal dat vastgelegd kan worden in duurzame activa en in bijvoorbeeld het vaste personeelsbestand. Vanuit de reeds genoemde flexibiliteitsstrategie zal het bedrijf ernaar streven om op andere fronten kapitaal vrij te maken. Overigens ook bij de HBG, die met een gering







werkkapitaal kan werken, wordt een beleid gevoerd dat in grote lijnen overeenkomt met dat van de andere grote bedrijven.

Een volgende ingang om inzicht te krijgen in de aanwending van het kapitaal van een onderneming is het nagaan van het verloop van de investeringen (zie ook illustratie 42).

Tabel 19

netto investeringen door de vijf grootste aannemers over een aantal jaren  
f. miljoen)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Ballast Nedam	44	71	110	28	20	103	140	37
Boskalis	115	153	164	82	81	138	175	52
Bredero	19	151	20	63	26	123	30	58
HBG	135	103	101	118	161	102	147	148
Volker Stevin	---	---	285	157	79	-224	104	125
Totaal	312	478	779	448	367	242	595	420

Bron: Financiële Jaarverslagen

Opvallend is de grote piek in 1978 en de terugval die daarop volgde, terwijl in 1982 het investeringniveau zich weer in belangrijke mate heeft hersteld. Overigens lopen de investeringen van de verschillende bedrijven zeker niet parallel. Een dalende tendens binnen het investeringsniveau wordt bepaald door de teruggang van de investeringen in drijvend materieel, dat wil zeggen het bagger materieel. Vanouds zijn het juist deze investeringen in baggermaterieel die veel kapitaal vergen en waarvan een teruggang heeft plaatsgevonden vanaf 1979. Toch schijnen ook in die sector de investeringen weer toe te nemen. Bij het beoordelen van investeringen is het goed het volgende onderscheid te maken tussen typen van investeringen:

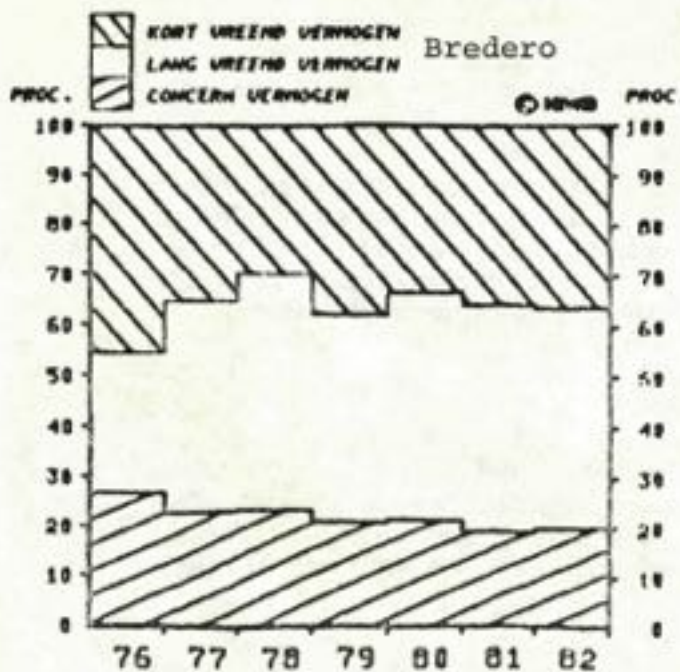
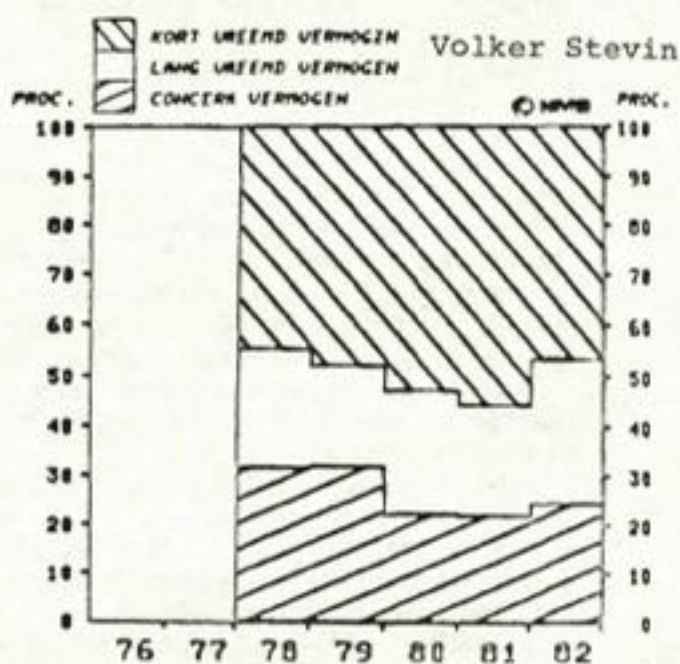
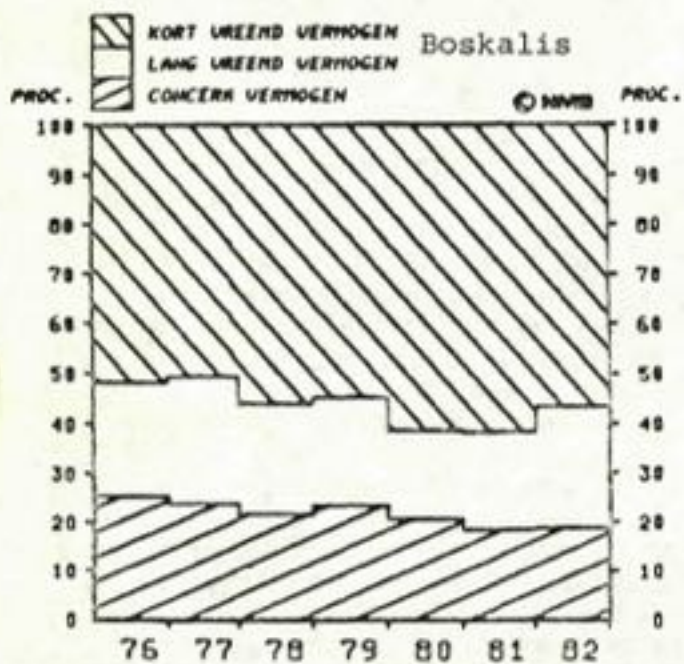
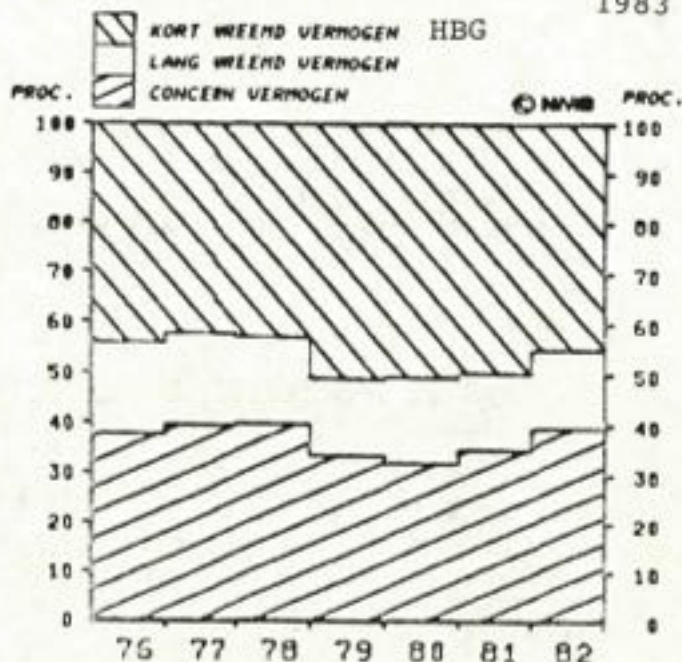
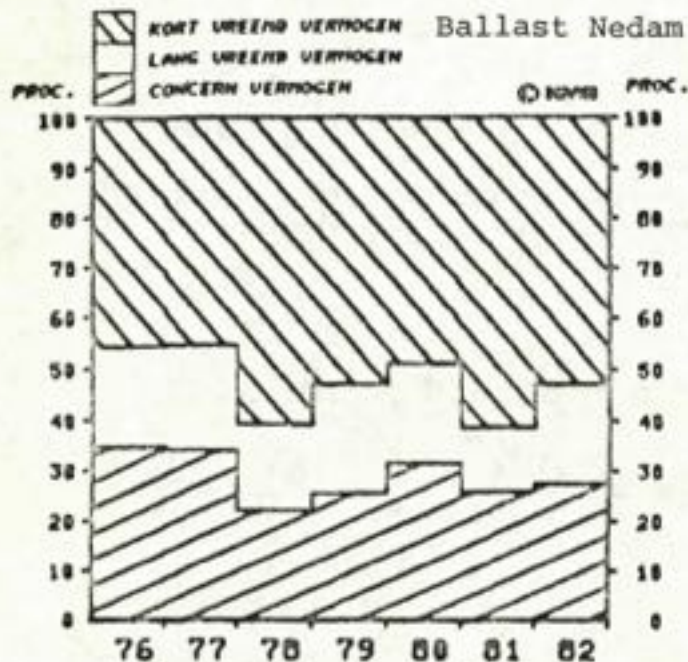
- uitbreidingsinvesteringen: zoals het woord al zegt, gaat het hier om een uitbreiding en/of vernieuwing;
- vervangingsinvesteringen: hier gaat het om vervanging van verouderde reeds eerder gedane investeringen. Deze vervangingsinvesteringen worden doorgaans gefinancierd uit de afschrijving;
- rationalisatie investeringen: hierbij moet gedacht worden aan investeringen die gericht zijn op het verhogen van de interne efficiency; het zijn dus onder meer investeringen die direct kostenverlagend zijn. Dergelijke investeringen passen ook binnen de al eerder genoemde "flexibiliteitsstrategie";
- desinvesteringen of sanering, hetgeen wil zeggen dat bepaalde activiteiten afgebouwd worden.

Het zal duidelijk zijn dat in een gezond bedrijf al deze typen van investeringen voorkomen, en dat het met name noodzakelijk is dat er regelmatig uitbreidingsinvestering plaatsvinden in nieuwe technologie en nieuwe activiteiten. Als een bedrijf niet verder komt dan het realiseren van de vervangingsinvesteringen, dan treedt er een stilstand op, terwijl de rationaliseringsinvesteringen vaak de voorbode vormen voor een desinvestering of een sanering.

### 5.3. DE FINANCIERING VAN HET CONCERN

Terwijl wij in het voorgaande stil gestaan hebben bij de vraag hoe het kapitaal waarover de onderneming beschikt, wordt aangewend, bekijken wij nu de andere kant en stellen de vraag: waar haalt de onderneming het kapitaal vandaan? Allereerst denken wij dan aan het eigen vermogen dat het bedrijf heeft







opgebouwd. Het eigen vermogen bestaat uit het aandelen-kapitaal van de onderneming en uit allerlei reserves die in de loop der jaren gevormd zijn uit de winsten of uit aandelentransacties (agio reserve).

De volgende tabel geeft het verloop weer van het eigen vermogen van de vijf grootste aannemers over een aantal jaren.

**Tabel 20**

Verloop van het eigen vermogen van de vijf grootste aannemers over een aantal jaren (f. miljoen)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Ballast Nedam	174	222	239	260	293	314	324
Boskalis	319	190	404	434	490	510	459
Bredero	110	115	121	133	145	157	168
HBG	313	352	376	401	437	478	522
Volker Stevin	---	694	759	477	460	469	469
Totaal	1.772	1.772	1.900	1.706	1.824	1.929	1.942

Bron: Financiële Jaarverslagen

Voor de meeste bedrijven, behalve Volker Stevin, blijkt een gestage stijging van het eigen vermogen, hetgeen betekent dat de bedrijven jaarlijks een deel van de winsten aan de reserves toevoegen. In de betreffende periode is het eigen vermogen niet uitgebreid ten gevolge van een uitgifte van aandelen. De stijging van het eigen vermogen is echter niet voldoende geweest om aan de stijgende kapitaalsbehoefte te voldoen. Dit kan onder andere worden afgelezen uit de vijf grafieken in illustratie 43, waar de verhouding van eigen vermogen-lang vreemd vermogen- en kort vreemd vermogen is weergegeven per bedrijf. Bij alle concerns daalt het eigen vermogen relatief met uitzondering van HBG. Deze relatieve daling van het eigen vermogen betekent een relatieve stijging van het vreemde vermogen. De groei van het vreemd vermogen is ook weergegeven in de tabellen 21 en 22.

**Tabel 21**

Schulden op lange termijn bij de vijf grootste aannemers over een aantal jaren (f. miljoen)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Ballast Nedam	102	168	203	184	164	272	226
Boskalis	253	295	287	376	499	610	390
Bredero	178	202	203	230	271	285	272
HBG	64	44	39	55	12	12	11
Volker Stevin	---	270	267	275	247	312	216
Totaal	597	979	999	1210	1194	1491	1115

Bron: Financiële Jaarverslagen



Tabel 22

Schulden op korte termijn bij de vijf grootste aannemers over een aantal jaren  
(f miljoen)

	1979	1980	1981	1982
Ballast Nedam	559	453	767	681
Boskalis	1.056	1.428	1.837	1.726
Bredero	253	237	310	326
HBG	637	708	709	635
Volker Stevin	1.311	1.296	1.325	1.036
Totaal	3.816	4.122	4.947	4.404

Bron: Financiële Jaarverslagen

De schulden op lange termijn bij met name Ballast Nedam en Boskalis zijn zeer sterk gestegen. Bij het aantrekken van korte termijn crediet springt met name Boskalis eruit met een stijging van f 1 miljard in 1979 tot f 1,8 in 1981 en f 1,7 miljard in 1982.

#### 5.4. ENKELE ASPECTEN VAN DE VERANDERENDE FINANCIERINGS-STRUCTUUR VAN DE CONCERNS

Het meest direct zichtbare aspect van de veranderende financieringsstructuur komt tot uitdrukking in de stijgende rentekosten.

Tabel 23

rentelasten van de vijf grootste aannemers over een aantal jaren (saldo's)  
(f. miljoen)

	1977	1978	1989	1980	1981	1982	1983
Ballast Nedam	10,1	2,1	33,9	44,3	11,8	38,6	50,1
Boskalis	22,9	32,9	47,6	68,7	75,8	79,0	56,4
Bredero	13,6	21,4	20,7	24,0	39,4	36,1	28,4
HBG	-2,3	-4,6	-2,5	10,8	16,7	8,5	-12,6
Volker Stevin	—	10,4	29,1	34,1	66,5	72,5	31,8
Totaal	44,3	62,2	128,8	181,9	210,2	234,7	153,3

Bron: Financiële Jaarverslagen

Door deze financiële druk op het concern zal getracht worden zoveel mogelijk kapitaal vrij te maken, zodat minder vreemd kapitaal aangetrokken hoeft te worden. Dit is de basis van hetgeen in het voorgaande de "flexibiliteitsstrategie" is genoemd en waarop wij in het hoofdstuk over de werkgelegenheid en arbeidsomstandigheden terug komen.

Een tweede aspect van de veranderende financiële structuur betreft de steeds verder doorgevoerde splitsing van de financiële stand van zaken van verschillende projecten en activiteiten. Naast deze decentralisering van de uitvoering vindt er een centralisering van beslissingen en van het algemene financiële beleid plaats. Bij de meeste bouwbedrijven is het eigen vermogen aan de werkmatschappijen onttrokken en is het totale vermogen gecentraliseerd in de topholding. De topholding vervult in feite de rol van interne bankier van het concern.



Een derde aspect betreft het feit dat met de stijging van het aantal buitenlandse projecten in meer landen ook de financiële risico's groter zijn geworden. Er is een commercieel risico ten gevolge van onstabiele regimes. Voor een belangrijk deel worden deze risico's door de bedrijven afgewenteld op de Nederlandse staat doordat verzekeringen worden afgesloten bij de NCM, welke bedragen weer in herverzekering zijn gegeven bij de Nederlandse staat.

Een vierde aspect heeft te maken met de toenemende band die er bestaat tussen de particuliere concern en de verschillende overheden en internationale organisaties. Bijna alle belangrijke projecten komen via nationale overheden en worden gefinancierd voor een deel via de internationale of nationale overheden (zie hoofdstuk 4 over de overheidsbemoeying via ontwikkelingssamenwerking, exportbevordering, -verzekering en risico's, internationale organisaties als wereldbank en dergelijke).

Een vijfde aspect betreft de afnemende invloed en afnemende inzichten voor werknemers op het internationale gebeuren. Een zeer groot deel van de bovengenoemde geldstroom vindt plaats buiten Nederland om; dit kan gebeuren via deelnemingen, joint ventures, financieringsmaatschappijen, subholdingsmaatschappijen en dergelijke. Voor de werknemers in "Nederland" (overigens ook voor werknemers in andere landen) verdwijnt het zicht op het totaal.

#### Conclusies hoofdstuk 5

- In veel grote bedrijven bestaat een financiële structuur van rendementscentra, winstcentra, dienstencentra en budgetcentra. Om inzicht te krijgen in de financiële besturing van een concern moet inzicht verkregen worden in de taakverdeling en verantwoordelijkheden van deze centra;
- ondanks de geweldige grootte van de grote bedrijven ten gevolge van de internationalisering, is er sprake van een afname van kapitaal dat vast ligt in duurzame activa.  
Dit is een onderdeel van een "flexibiliteitsstrategie": een beleid dat erop gericht is om zoveel mogelijk middelen vrij te houden;
- het aantal niet geconsolideerde deelnemingen bij de vijf grote concerns is in korte tijd snel toegenomen. Het gaat hier zowel om buitenlandse deelnemingen als om werken, die in Nederland in combinaties worden uitgevoerd en waarvoor aparte b.v.'s zijn opgericht, die niet altijd geconsolideerd zijn. Door dit verschijnsel wordt het inzicht in het financieel gebeuren voor ondernemingsraden en werknemersorganisaties beperkter.
- Vooral in 1982 was er sprake van een sterke stijging van de kapitaalbehoefte onder andere nodig voor de financiering van onderhanden werken. De lange termijn leningen stegen tot bijna 1,5 miljard gulden, waarna in 1983 weer een daling inzette.
- De rentelasten drukken zwaarder (van 62 miljoen in 1978 tot 235 miljoen in 1982 en 153 miljoen in 1983).  
HBG vormt hierop een zeer duidelijke uitzondering.



## 6. Organisatorische aspecten van de internationalisatie

De overnames, die elkaar vanaf het eind van de jaren '60 in snel tempo opvolgden, samen met de in een hoog tempo doorgevoerde diversificatie en internationalisatie van de grote bouwconcerns, leidden tot voortdurende wijzigingen in de organisatiestructuur van deze concerns.

Van hoog tot laag en door het hele concern werden permanent wijzigingen aangebracht in de organisatie van de afzonderlijke concerns waarbij steeds de volgende elementen in wisselende samenhang meespeelden:

- \* de organisatiestructuur zo nauw mogelijk laten aansluiten bij de marktontwikkelingen;
- \* door samenvoeging van gelijksoortige activiteiten schaalvoordelen nastreven;
- \* steeds meer nadruk op financiële aspecten: het hoofdkantoor in steeds sterkere mate de bankier van de werkmaatschappijen en de ontwikkeling van een alsmear verfijnder systeem om financiële prestaties van werkmaatschappijen te meten en controleren;
- \* centralisatie van strategische besluiten en decentralisatie van de uitvoering van die besluiten.

Deze factoren leidden tot een hele scala van verschillende vormen van reorganisaties, dat wil zeggen wijzigingen in (delen van) de organisatiestructuur.

Die diverse vormen worden betiteld met termen die langzamerhand tot een soort vakjargon geworden zijn: integratie van activiteiten, divisievorming, centralisatie versus decentralisatie van verantwoordelijkheden en taken, regionalisatie en internationalisatie, topholding, subholding, financieringsmaatschappij, platte versus hiërarchische organisatiestructuur, matrixstructuur, enz.

In dit hoofdstuk worden de voornaamste wijzigingen in de organisatiestructuur van de grote concerns besproken die samenhangen met het internationalisatiebeleid.

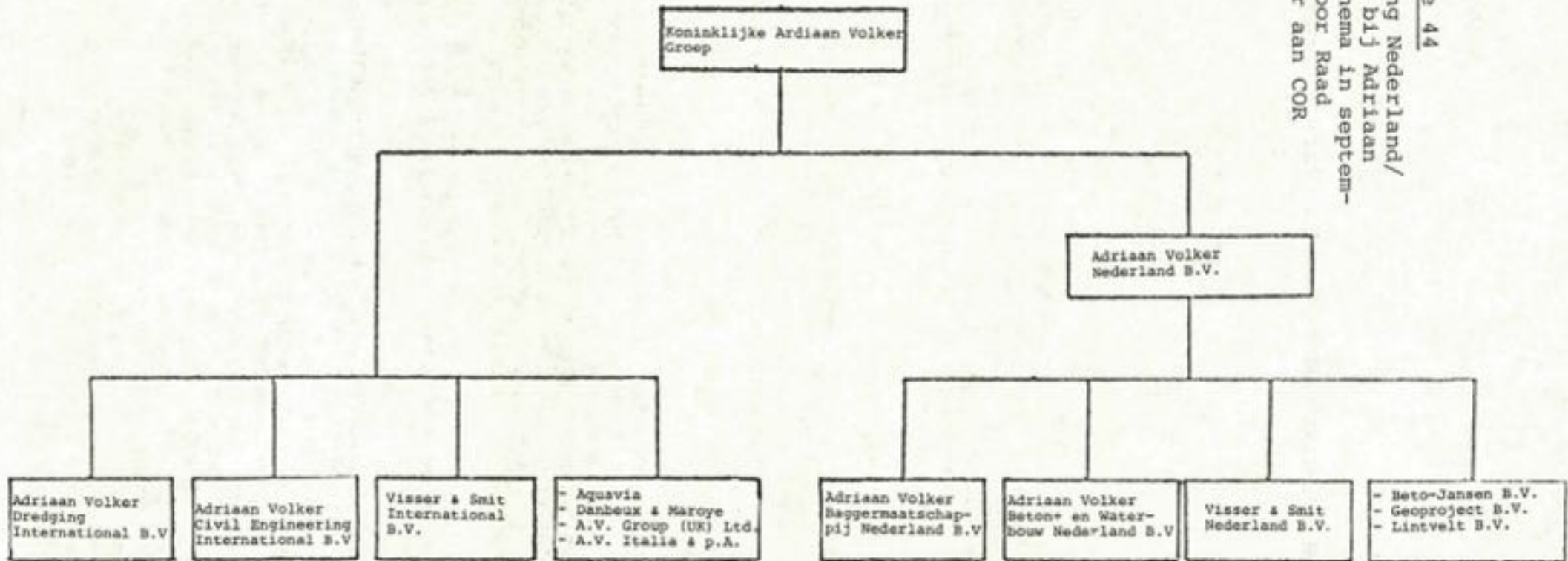
### 6.1. DE SCHEIDING NEDERLANDSE-BUITENLANDSE ACTIVITEITEN

De eerste stappen die volgden op de verbreding van de concerns via overnames en diversificatie waren meestal de integratie van de nieuwe overgenomen onderdelen in de bestaande bedrijfsstructuur en de eerste vormen van divisieopbouw. In veel gevallen had dat laatste tot gevolg dat overgenomen werkmaatschappijen uiteengerafeld werden. Afhankelijk van de activiteit werden de diverse delen ondergebracht bij verschillende divisies of groepen. Voornaamste bedoeling van dit soort ingrepen was om soortgelijke activiteiten bij elkaar te brengen en bestuurlijk onder één noemer te plaatsen.

Voorbeeld daarvan is de splitsing van Van Hattum en Blankevoort in een baggerdeel en een beton- en waterbouwdeel en het onderbrengen van deze delen in twee afzonderlijke divisies bij de vorming van de Stevin Groep in 1970.



Illustratie 44  
 De splitsing Nederland/  
 buitenland bij Adriaan  
 Volker. Schema in septem-  
 ber 1977 door Raad  
 van Bestuur aan COR  
 overlegd.





De groei van de buitenlandomzet eind jaren '60, begin jaren '70 werd in de meeste gevallen uitgevoerd door de Nederlandse werkmaatschappijen naast de werken die men in Nederland onderhanden had.

Het grootste deel van de buitenlandomzet, die tot in het begin van de jaren '70 gemaakt werd, bestond uit de uitvoering van baggerwerken over de gehele wereld. Een deel van die omzet werd gemaakt door in het buitenland gevestigde dochterondernemingen. Het merendeel werd echter uitgevoerd vanuit en door de Nederlandse werkmaatschappij in hoofdzaak met vaste Nederlandse bemanningen op de schepen.

De HBG was begin jaren '70 het enige concern dat een belangrijk deel van zijn buitenlandomzet organisatorisch uit de Nederlandse werkmaatschappijen had gelicht en ondergebracht in een afzonderlijke werkmaatschappij, Interbeton. In 1963 werd samenvallend met de overname van het grote woningbouwbedrijf Intervam door het toen nog Hollandse Beton Maatschappij hetende concern een scheiding aangebracht tussen de activiteiten in Nederland en die in het buitenland via de vorming van twee afzonderlijke B.V.'s, namelijk de HBM Nederland en Interbeton.

Een soortgelijke ontwikkeling wordt door de andere concerns tegen het midden van de jaren '70 ingezet.

Twee belangrijke redenen spelen bij die splitsing een rol:

- allereerst het feit dat de buitenlandomzetten sterk stegen en nu gold dat niet uitsluitend de baggersector maar ook in de andere sectoren (GWW en B. en U.-bouw) werd in toenemende mate in het buitenland geopereerd. In verband met die trend werd een aparte organisatorische structuur gekozen voor de buitenlandse activiteiten. Daarbij speelde heel duidelijk de verwachting mee dat juist de activiteiten in het buitenland de meeste groeimogelijkheden hadden.
- Op de tweede plaats speelde een aantal wetswijzigingen een belangrijke rol, dat in 1971 tot stand kwam. Het gaat om een zestal wetten, waarvan de belangrijkste zijn: een nieuwe wet op de ondernemingsraden, een nieuwe wet op de jaarrekening en een wijziging van de structuur van grote vennootschappen, de zogenaamde structuurhervorming. Daarnaast speelden de in 1970 opgestelde fusie-code gedragsregels van de SER een rol.

Dit nieuwe juridische instrumentarium had tot doel: een grotere inspraak van werknemers en aandeelhouders op het beleid, de plicht voor bedrijven tot meer informatieverschaffing en grotere openheid, versterking van de controle op de Raden van Bestuur via de Raden van Commissarissen en middels het enqueterecht de mogelijkheid bijtijds door vakbonden, aandeelhouders of andere groepen in te laten grijpen "indien er gegronde redenen zijn om aan een juist beleid te twijfelen".

De combinatie van beide redenen leidde tot een versnelde afsplitsing van de buitenlandactiviteiten in de "International B.V.'s" (zie illustratie 44).

De bouwbedrijven hebben bij de invoering van de eerste wet op de ondernemingsraden in 1950 vrijstelling verkregen voor de instelling van Ondernemingsraden. Met ingang van 1970 verviel die vrijstelling. Het gevolg was dat de eerste ondernemingsraden in de bouw nog maar nauwelijks functioneerden en ervaring opdeden, op het moment dat in de concerns waarin ze opereerden het accent meer en meer naar het buitenland verlegd werd en er tevens een heel nieuwe wettelijk instrumentarium ten aanzien van medezeggenschap, informatie, controle enz. tot stand kwam.

Naast allerlei praktische/zakelijke redenen voor de afsplitsing (marktverkenning en acquisitie uitsluitend gericht op buitenland, buitenlandprojecten juridisch onder verantwoordelijkheid van International B.V. enz.) speelde mee dat de concerndirecties wilden voorkomen dat ze in hun actieve internationalisatiebeleid wettelijk een rol moesten geven aan ondernemingsraden en bonden.



#### Illustratie 45

Blauwdruk organisatiestructuur na fusie tussen Volker en Stevin,  
Bron: vorderingen terzake van voorgenomen fusie Volker/Stevin,  
een tussentijdse informatie, Raden van Bestuur Volker en Stevin  
augustus 1978.

#### Concernstructuur

Uitgegaan wordt van een matrix-organisatie met winstverantwoordelijkheid bij de divisies, c.q. concernondernemingen. Dit betekent een grote mate van decentralisatie en delegatie van bevoegdheden. De topholding zal fungeren als een - in Nederland gevestigde - internationale holding, vrijgesteld van het structuurregime. Daaronder komt een subholding, waarin alle Nederlandse belangen worden gebundeld. Deze subholding kent ook een Raad van Commissarissen alsmede een Centrale Ondernemingsraad. Deze COR heeft geen bemoeienissen met de topholding en dus het internationale gebeuren.

Het concern zal bestaan uit de volgende divisies:

- Baggeren
- Beton- en Waterbouw
- Utiliteits- en Woningbouw
- Leidingwerken
- Wegen en Asfalt
- Projectontwikkeling en Onroerend Goed
- Agro-industrie

en ten slotte enkele niet tot een divisie behorende activiteiten. Nader zal worden bestudeerd om de divisies Beton- en Waterbouw en Utiliteits- en Woningbouw te combineren tot één divisie Bouw.



Van belang is het om te onderstrepen dat in de aanvangsfase die "International B.V.'s" meestal onder dezelfde directie vielen als de Nederlandse werkmaatschappijen waaruit de internationals voortkwamen.

Vaak waren de internationals niet meer dan juridische constructies met slechts weinig personeel op de loonlijst, en waren het vooral B.V.'s waarin de buitenlandcontracten formeel in werden ondergebracht. In de uitvoeringsfase van de projecten werd materieel en personeel ingeleend van de Nederlandse zusterwerkmaatschappij.

Met het omvangrijker worden van de buitenlandportefeuille van de internationals verschuift dit beeld. Met name de overheadorganisatie (directie/staf) groeit en gaat zich uitsluitend op de buitenlandse markt richten.

## 6.2. DE AFZONDERING VAN DE NEDERLANDSE WERKMAATSCHAPPIJEN.

De stap, die in feite een vervolg is op de splitsing van de activiteiten over Nederlandse werkmaatschappijen en internationals, is de groepering van de Nederlandse werkmaatschappijen in een aparte subholding Nederland.

Het komt neer op het onderbrengen van de aandelen van de in Nederland werkzame werkmaatschappijen in een Nederlandse houdstermaatschappij, die in de concernstructuur ten opzichte van de hoofdholding een subholding is. Boskalis en de Adriaan Volker Groep gingen tot die constructie in 1977 over. Veelal werd eerst de Nederland-holding opgericht alvorens tot de installatie van een Centrale Ondernemingsraad werd overgegaan.

En aangezien het terrein van de COR volgens de Wet op de Ondernemingsraden beperkt wordt tot "de gemeenschappelijke aangelegenheden van de betrokken ondernemingen", betekent de oprichting van een subholding Nederland dat het internationaal beleid dat onder de verantwoordelijkheid valt van de moederholding buiten schot van de COR komt. En op het niveau van de Raad van Bestuur van de moederholding bestaat formeel geen enkele werknemersinvloed. De voornaamste organen die op dat niveau formeel en feitelijk invloed kunnen uitoefenen zijn de Raad van Commissarissen en met name de banken.

Illustraties 45 en 46 dienen als voorbeeld van deze constructie. De eerste is afkomstig uit een blauwdruk van de voorlopige Raad van Bestuur van de op het punt van fuseren staande concerns Volker en Stevin begin 1978, waarin ze voor Ondernemingsraden en vakbonden in hoofdlijnen de toekomstige concernstructuur aangeven. Saillant detail in deze blauwdruk is dat daarin de divisie agro-industrie opgevoerd wordt. Op dat moment bestond die divisie uit één voorlopig verantwoordelijk persoon, in afwachting van de overnamebesprekingen tussen Volker en HVA. De overname ging niet door en de divisie verviel.

De tweede illustratie betreft de organisatiestructuur van Boskalis, dat enkele jaren later wel slaagde in de overname van HVA. In dit structuurschema komt duidelijk naar voren dat de werkmaatschappijen voor Nederland vallen onder de subholding BKW Nederland (zoals de werkmaatschappijen in Engeland vallen onder de subholding BKW Ltd.). De "Nederlandse internationals" vallen uitdrukkelijk niet onder de Nederlandse subholding, maar vallen rechtstreeks onder de Raad van Bestuur van de topholding. De Raad van Bestuur van Boskalis beargumenteert de oprichting van de subholding Nederland met in hoofdzaak twee redenen:

- de vorming van een dergelijke subholding maakt veel juridische en administratieve formaliteiten en werkzaamheden eenvoudiger en doorzichtiger en heeft fiscale en financieel-technische voordelen.
- Een dergelijke constructie voorkomt dat in de COR zaken aan de orde komen die verder reiken dan de belangen van de Nederlandse werkmaatschappijen en/of werknemers.



Illustratie 46

Structuurschema Boskalis

Bron: jaarverslag 1982

Koninklijke Boskalis Westminster nv Wijksteeg 10 • 2016 CA Amsterdam • Telefoon 020 612 1111					
Raad van Commissarissen					
Raad van Bestuur					
Centrale Stafafdelingen					
Energy Planning, Management Development & Organization Services, Office Finance & Accounting, Treasury, Personnel, Legal, Public Relations & Public Information Systems					
Belangrijke houders/aandelen	Baggeren	Constructie	Offshore Pipeliningen	Agro Industrie	Andere maatschappijen/belangen
Boskalis Westminster Nederland nv	Boskalis Westminster Baggeren nv	Boskalis Westminster Constructie nv	Boskalis Offshore nv	WV Nederland nv	Boskalis Westminster Intergroup nv
	Boskalis Oosterschelde nv	Boskalis Westminster Bouw nv	Wavre Structure Consultants (WSC) nv	WV Sips nv	Forensic Investments nv
	Aanwingsbedrijf Deltawijk nv	Dix Verreep nv	Dutch Offshore Consortium nv 100%	Boskalis Westminster Agro Contracting nv	BBN Vastgoed nv
	Bore en Oosterschelde nv	Internationale Oeverwalwerken Bouw nv	Neap nv		De Gronden nv
	Zandwinningbedrijf Wijk nv	Hollandse Bouwcombinatie nv	Petrogas Sea systems nv		BBN Ocean Minerals nv
	BBN Ferenhout Transport nv	Wierfort nv			Christiaan Huygens Instituut nv
	Edisson nv	Pancrasol nv			Internationale Navigatie Aankoop nv
	Hulstman nv	Pancrasol Vastgoed nv			Rafines nv
	Dons-Geest nv (Grondbouwwerk/ Rijkswaterstaat)	Offshore Concrete nv 33 1/3%			
		Watern Park and Harbour Construction nv 33 1/3%			
Amsterdamsche Watermaatschappij	Boskalis International nv	Boskalis Westminster Constructie International nv	Neap International nv	WV Holland Agro Industrie nv	
	Zircon International nv			WV Internationale nv	
Boskalis Westminster Ltd	Westminster Dredging (Overseas) Ltd	Boskalis Westminster Construction Ltd	Land & Marine Engineering Ltd		Griff-Lyon Eagle Ltd
	Westminster Dredging Company Ltd	Pancrasol Ltd	Land & Marine Engineering (Overseas) Ltd		
	Ruck-Felt Company Ltd	Boskalis Keys Ltd 50%	Neap Ltd		
	Dons-Geest Ltd				
	Wijk Dredging Company Ltd				
	Boskalis Westminster Revisiers nv	HCB Belgium nv	Neap Pipelining nv		
		De Weyer-Zelazo	Technogas nv		
		De Weyer-Zelazo			
		L. L. & N. De Weyer nv 50%			
	Atlantique Dredging nv			EGAS	

Belangen

Overseas

Belangen Europe  
and Overseas  
Group



Vanuit de concerttop beredeneerd zijn dat niets dan voordelen:

- de subholding voor de Nederlandse werkmaatschappijen is fiscaal belastingplichtig over de resultaten die in Nederland worden behaald. Dat wil zeggen dat op de winst van de Nederlandse werkmaatschappijen, geconsolideerd in de subholding Nederland, vennootschapsbelasting verschuldigd is.
- Winst behaald op werken in het buitenland wordt niet belast in Nederland bij overboeking vanuit het buitenland wanneer in het betrokken land belasting is betaald en dat land met Nederland een belastingverdrag heeft. Dit is de zogenaamde deelnemingsvrijstelling voor holdings gevestigd in Nederland over de winst van hun buitenlandse dochters en activiteiten. En aangezien in de meeste landen het belastingtarief lager is dan die in Nederland (jarenlang 48%, inmiddels 43%), is Nederland voor holdings met dochters in het buitenland een internationaal gerenommeerd belastingparadijs. De Antillenroute en de Cyprusconstructie hangen beide nauw hiermee samen.
- Afhankelijk van de mate waarin Nederlandse werkmaatschappijen activiteiten verrichten of diensten verlenen voor buitenlandse projecten, formeel ondergebracht bij buitenlandse dochterbedrijven, kunnen concerns door middel van het verhogen of verlagen van tarieven die in rekening gebracht worden zowel de resultaten van buitenlandse projecten als van de Nederlandse onderdelen kunstmatig beïnvloeden. Zelfs de belastingdienst heeft grote moeite om door het systeem van eventueel gemanipuleerde interne verrekenprijzen heen te kijken. Laat staan dat het voor OR-en en de COR van afzonderlijke concerns mogelijk is een goed inzicht te hebben in de feitelijke gang van zaken.
- Tot slot wordt door de constructie van een subholding Nederland door de Raad van Bestuur het terrein waarop de COR zijn taken kan verrichten afgeperkt tot uitsluitend de gemeenschappelijke zaken met betrekking tot de onder de subholding vallende Nederlandse werkmaatschappijen. Investeringsbeleid in het buitenland, overnames in het buitenland, personeelsbeleid aldaar vallen volgens de WOR niet meer onder het takenpakket van de COR waar wettelijk rechten voor gelden.  
Dat betekent dat de Raad van Bestuur in zijn internationale beleid geen informatie- en verantwoordingsverplichtingen heeft ten aanzien van de COR.

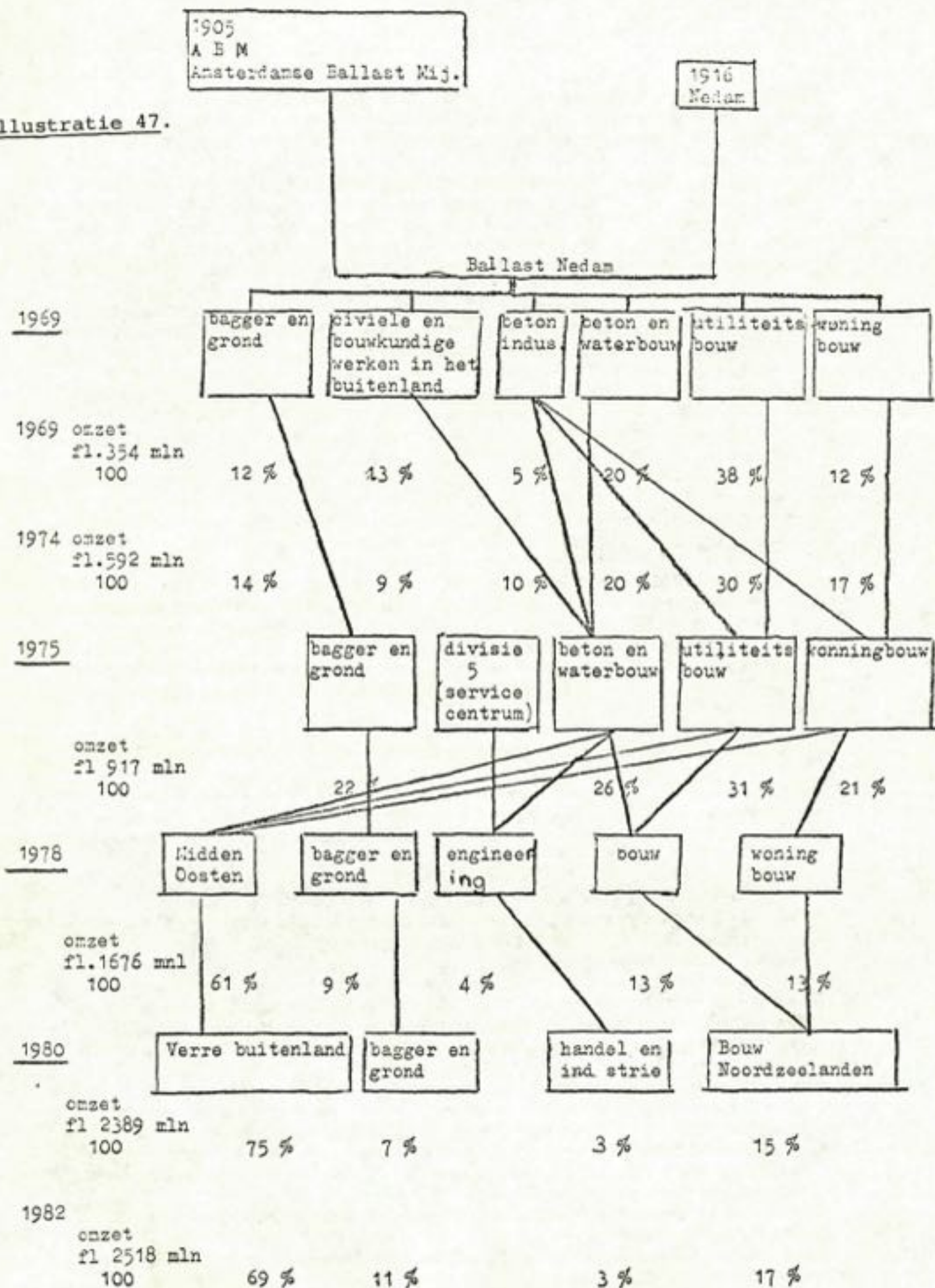
De samenhang van de toenemende internationalisatie met bovengenoemde wijzigingen in de organisatiestructuur van concerns kan in het kort geïllustreerd worden aan de hand van de ontwikkeling bij de Adriaan Volker Groep tussen 1970 en 1978.

- \* eind jaren '60 was Volker nog hoofdzakelijk baggerbedrijf;
- \* rond 1970 vonden overnames plaats van bedrijven actief in de droge bouw en pijpleidingen leggen. De structuur: de moedermaatschappij waaronder direct de verschillende werkmaatschappijen vielen;
- \* in 1972 kreeg de diversificatie een organisatorische vertaling in de oprichting van drie divisies met ieder een eigen divisiedirectie. De baggerdivisie kreeg in verband met de grote mate van internationalisatie twee hoofdmaatschappijen: een voor de Nederlandse en een voor de buitenlandse baggeractiviteiten. Boven de divisies stond de topholding Kon. A. Volker Groep.
- \* In 1975 werd de divisie bouw en leidingwerken opgesplitst in twee afzonderlijke divisies. Argument: een aparte bouwdivisie maakte de aanpak en coördinatie van de internationale activiteiten gemakkelijker.
- \* In 1976 vond binnen de bouwdivisie een splitsing plaats van de Nederlandse en buitenlandse activiteiten in twee aparte B.V.'s. De internationalisatie binnen deze divisie kreeg daarmee ook juridisch-organisatorisch gestalte.
- \* In 1977 werden de Nederlandse werkmaatschappijen ondergebracht in de subholding Nederland.

Deze structuur werd tenslotte de blauwdruk die na de fusie ook in Volker Stevin werd gebruikt (zie illustratie 44).



Illustratie 47.



Bron: financiële jaarverslagen.



De hier aangegeven stappen gelden niet op dezelfde manier voor alle geïnternationaliseerde concerns. HBG bijvoorbeeld kent een andere structuur. Bij Bredero is de Raad van Bestuur in 1980 overgegaan tot de oprichting van Bredero International. Daarin zijn de bouwprojecten buiten Europa ondergebracht (Bredero kent formeel geen subholding Nederland. Overlegpartner voor de COR is daar de Raad van Bestuur van het concern. Bij Boskalis en Volker Stevin is dat de directie van de subholding Nederland).

Ballast Nedam heeft weer een andere opzet. Daar heeft men de relatie internationalisatie-concernstructuur opgelost door een mix te kiezen met betrekking tot de divisievorming: twee op regio's toegespitste divisies namelijk Verre Buitenland en Bouw Noordzeelanden en twee op activiteiten toegespitste divisies (zie illustratie 47). Uit dit ingewikkelde schema komt goed naar voren in welke stappen bij Ballast Nedam organisatiewijzigingen zijn doorgevoerd.

Welke de uiteindelijke vorm van de concerns wat betreft hun organisatie ook moge zijn, in de praktijk is het zo, dat de invloed van de vakbonden en ondernemingsraden inclusief die van de COR niet verder reikt dan de aangelegenheden die de Nederlandse onderdelen betreffen.

Informatieversteking over het totale beleid van het concern en met name over de ontwikkelingen, resultaten en plannen met betrekking tot de buitenlandse activiteiten vindt binnen de meeste concerns nog wel plaats, maar dan uiterst summier. Onvoldoende in ieder geval om te kunnen beoordelen in hoeverre beleid en ontwikkeling in het buitenlandse deel de belangen van de Nederlandse onderdelen direct raken.

Op een dramatische manier werd de samenhang tussen buitenland-Nederland duidelijk bij OGEM, Volker Stevin en momenteel Boskalis. Bij Volker Stevin leidde een combinatie van factoren (overhaaste internationalisatie van enkele activiteiten, te lage inschrijvingsprijzen, falende coördinatie binnen Raad van Bestuur, in gebreke blijven van controle op de gang van zaken door de Raad van Commissarissen) tot gigantische verliezen van 280 miljoen gulden in 1980.

Bovengenoemde factoren zullen degenen, die regelmatig de televisie-uitzendingen over de werkzaamheden van de parlementaire enquêtecommissie met betrekking tot RSV volgden, niet vreemd in de oren klinken.

Falend managementbeleid in het buitenland kan op dit moment nauwelijks effectief onderkend worden en bijgestuurd worden door de COR of betrokken vakbond. Uitbreiding van de controlemogelijkheden voor COR-en door een uitbreiding van de WOR in die zin is uiterst gewenst.

In situaties, zoals bij Volker Stevin, waarin de concernleiding te snel tegen zeer hoge risico's voor bepaalde onderdelen een internationale positie wil opbouwen door in onbekende markten werk te kopen door uiterst krap in te schrijven, is het noodzakelijk dat ook personeelsvertegenwoordigers als een kritische rem kunnen functioneren. De mate waarin Raden van Commissarissen als zodanig functioneren, boezemt weinig vertrouwen in. In ieder geval niet wanneer gekeken wordt naar hun rol in de concerns waar buitenlandprojecten fors misliepen zoals bij OGEM, Volker Stevin en RSV. En dat is daarom dramatisch omdat de klappen dan voor een belangrijk deel in Nederland terecht komen. In het geval van Volker Stevin leidde het grote verlies op buitenlandse werken in 1980 tot een vermindering van 550 arbeidsplaatsen in Nederland voor maandsalarienten, waarvan 420 door ontslag en 130 door natuurlijk verloop. Aannee van nieuw personeel werd slechts mondjesmaat toegestaan en nieuw personeel kwam praktisch uitsluitend binnen in de positie van jobcontractant. Daarnaast werd voor f 100 miljoen gedesinvesteerd, deels in Nederland.

In de dagelijkse praktijk van OR-en en met name van de COR-en is de mate waarin informatie verkregen wordt over de buitenlandse activiteiten en waarin daar invloed op kan worden uitgeoefend een voortdurende machtsstrijd met de concernleiding. Het is een machtsstrijd om te voorkomen dat steeds meer



beïnvloedingsmogelijkheden onttrokken worden aan de vertegenwoordigingen en belangenorganisaties van de Nederlandse werknemers.

De oprichting van een subholding Nederland is niet noodzakelijkerwijs de laatste en meest vergaande stap in verband met de internationalisatie. Ook de hoofdzetel zelf kan naar het buitenland verplaatst worden.

Zetelverplaatsing, zoals in andere bedrijfstakken al in de praktijk gebracht door onder andere de Steenkolen Handels Vereniging (SHV), de Holland Amerika Lijn (HAL) en Ahold, is tot nu toe in de bouwnijverheid alleen voorgekomen bij WILMA. Met een omzet in 1982 in Nederland van ruim 900 miljoen gulden en daarmee in grootte na HBG en Volker Stevin in Nederland het derde bouwbedrijf, verplaatste WILMA zijn hoofdzetel WILMA International in 1981 naar de Nederlandse Antillen, nadat het voor Nederland en enkele andere landen aparte subholdings had opgezet. Deze stap maakt de informatieverstrekking over het buitenlandse gebeuren nog minimaler dan bij andere concerns het geval is. Tevens mist de COR in Nederland een belangrijk pressiemiddel omdat politieke/publicitaire druk op de topleiding veel minder effect heeft dan wanneer de top nog in Nederland is gehuisvest.

Zetelverplaatsing is voor de andere concerns niet persé uitgesloten, al lijkt het op de korte termijn niet waarschijnlijk.

De ontwikkelingen bij BosKalis maken waakzaamheid op dat punt noodzakelijk. Vooral door het recent afstoten van het 50%-belang in Railbouw aan Volker Stevin en het buiten het concernverband plaatsen van Internationale Gewapend Betonbouw (IGB) is de Nederlandse omzet in het concern teruggebracht tot een kleine 10% van de totale omzet.

De keuze om de hoofdzetel hier te laten of te verhuizen is dan noodzakelijk de uitkomst van een rekensom en van het antwoord op de vraag of elders voldoende gekwalificeerde mensen te recruterem zijn voor de bemanning van de centrale afdelingen. WILMA koos voor dat laatste de oplossing door de centrale stafdiensten, het feitelijke hoofdkantoor, onder de naam WILMA International Services te verhuizen van Weert naar Antwerpen.

Op een andere wijze is Ballast Nedam geen Nederlandse bedrijf meer, omdat het eigendom van dit concern in handen is van een Arabische beleggingsgroep.

Deze groep kan de komende jaren steeds meer zijn stempel drukken op het beleid van het concern.

### 6.3. DE UITHOLLING VAN DE "NEDERLAND B.V."

Afhankelijk van de mate van internationalisatie en van de toekomstperspectieven die de concernleidingen toekennen aan de Nederlandse markt en aan andere delen van de wereld voor de diverse concernactiviteiten bestaat de mogelijkheid dat de subholding Nederland op diverse manieren wordt uitgehold.

Op onderdelen heeft die ontwikkeling soms al plaats gehad.

Een van de meest kapitaalsintensieve onderdelen van de grote concerns, namelijk de baggervloot, is door sommige concerns ondergebracht bij materieel b.v.'s op de Nederlandse Antillen.

Daartoe werd het materieel uit de Nederlandse werkmaatschappijen gelicht. Vanaf dat moment moet het materieel gehuurd worden bij de materieel b.v.. Dit is opnieuw een mogelijkheid om met behulp van interne verrekenprijzen resultaten van onderdelen kunstmatig te beïnvloeden. Werk kopen door onder de kostprijs van het materieel in te schrijven in buitenlandse markten waar men wil binnendringen en daarmee verzwaarde afschrijvingskosten laten drukken op bijvoorbeeld werken in Nederland behoort daarmee tot de mogelijkheden. De Nederlandse tak van het concern is door die overheveling van materieel van waardevolle activa beroofd, die mogelijk als een belangrijke financiële reserve kon gelden. Een dergelijke onttrekking van materieel uit een werkmaatschappij



valt onder de artikelen met betrekking tot het adviesrecht van OR-en. Een OR zal er echter voor moeten knokken om in zo'n geval ook het adviesrecht te claimen en te krijgen.

Een andere vorm van mogelijke utholling van het Nederlandse deel van de concerns bestaat in de oprichting van financieringsmaatschappijen op fiscaal aantrekkelijke plekken in de wereld zoals de Nederlandse Antillen de Bermuda's, Zwitserland enz., kortom in de belastingparadijzen. Maar laten we niet vergeten dat ook Nederland internationaal een belastingparadijs is voor concerns met vestigingen in meerdere landen middels de deelnemingsvrijstelling.

Het bestaan van meerdere van dergelijke financieringsmaatschappijen maakt in ieder geval het inzicht in de financiële stromen praktisch onmogelijk. Het geeft daarnaast de mogelijkheid om via verschillende vormen van interne verrekenprijzen, rentebetalingen of dividendoverboekingen naar keuze bepaalde onderdelen financieel uit te hollen.

BosKalis heeft zo meerdere b.v.'s in belastingparadijzen gevestigd:

- in Guernsey Contractors Liabilities Ltd.
- in Jersey BosKalis Westminster Overseas Ltd.  
BosKalis Westminster International Ltd.,  
Westminster Group Employment Company Ltd.
- in Cyprus BKW Dredging & Contracting Ltd.
- in de Ned. Antillen Westminster Charterers n.v.  
Agro Industrial Investment and Finance n.v.  
Marine International n.v.,  
Dreco International n.v.  
BosKalis Westminster Antilles Group n.v.,
- in Bermuda Westminster Dredging(Bermuda) Ltd.  
Westminster International Ltd.

Dat daarmee de Nederlandse onderdelen financieel worden uitgehold (mogelijkerwijs ook de Engelse) is daarmee nog geen gegeven. De mogelijkheid ertoe is echter wel volop aanwezig. Of het werkelijk gebeurt hangt uitsluitend af van de vraag of de concerttop voortzetting van activiteiten in Nederland interessant genoeg vindt in verband met de hier in de toekomst te verwachten rendementen op activiteiten.

#### 6.4. BELEIDS- EN BESLUITVORMING IN GEINTERNATIONALISEERDE CONCERNS.

In het voorgaande is al meerdere malen aan de orde geweest met welke factoren rekening wordt gehouden bij het uitzetten van beleid en tot welke stappen dat kan leiden bijvoorbeeld in de organisatiestructuur van deze multinationals. In deze paragraaf wordt uitvoeriger ingegaan op dit onderwerp omdat inzicht in de wijze waarop beleid tot stand komt mogelijke aanknopingspunten biedt voor ondernemingsraden en bonden om bijtijds op dat beleid in te springen.

Uitgangspunt bij het beleid is op de eerste plaats het behalen van een voldoende concernresultaat. Dat is de eerste verantwoordelijkheid van de concerttop als centrale bank binnen een concern. Het is de meetlat waaraan allerlei andere vormen van beleid worden afgemeten. Rendement op jaarbasis als het middel tot grotere continuïteit op langere termijn waardoor ook rendement in de toekomst optimaal gegarandeerd wordt.

Activiteitenbeleid, sociaal beleid, personeelsbeleid enz. zijn daaraan ondergeschikt. Om een dergelijk beleid te kunnen voeren is het van belang dat op twee onderdelen voldoende gefunctioneerd wordt:

- de informatiestromen waarop het beleid en de besluitvorming gebaseerd worden moeten voldoende en snel functioneren.
- De interne verdeling van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken moet zo zijn doorgevoerd, dat voor het concern als totaal optimale resultaten volgen.



#### 6.4.1. INTERNE INFORMATIESTROMEN ALS BASIS VOOR DE BESLUITVORMING

In wezen richt het interne informatiecircuit en de daarin permanent rondgaande informatiestroom binnen concerns zich op drie zaken:

- het plannen en prognoses maken voor de komende periode (toekomst);
- het volgen van de actualiteit om te kunnen controleren (zeer recent verleden);
- het verslag geven over de resultaten achteraf (verleden).

Een doorsneevoorbeeld:

**November** zijn de directies van de werkmaatschappijen verplicht tot het verstrekken van informatie op de volgende onderdelen:

- de resultaten over de eerste drie kwartalen van dat jaar;
- een prognose voor het hele komende jaar;
- een gedetailleerd bedrijfsplan (het jaarplan) voor het komend jaar.

**Mei**

- resultaat over het afgelopen eerste kwartaal;
- bijgestelde prognose voor het lopend jaar;
- werkelijke resultaten over het afgelopen jaar.

In dit voorbeeld is er sprake van 2 x jaarlijks een uitvoerige rapportage en prognostisering. Waar stringentere informatie- en rapportagesystemen bestaan is dat 4 x het geval.

Daarnaast bestaat om de zoveel jaren de verplichting tot het opstellen van een meerjarenplan, in de praktijk meestal een drie-jarenplan. De jaarplannen moeten overeenstemmen met de meerjarenplannen.

In de meerjarenplannen slaat de hoofdmoot van de informatie op de marktontwikkeling in de komende jaren voor de activiteit waar een werkmaatschappij zich mee bezig houdt. De verwachting en doelstelling wordt aangegeven die men heeft over het eigen marktaandeel plus wordt beschreven hoe men dat wil bereiken. In de jaarplannen is de informatie veel gedetailleerder en voor verschillende aspecten uitgewerkt: namelijk omzetdoel, winstdoel, gedetailleerd investeringsplan, personeelsplan, beslag op werkkapitaal enz.

Deze informatiestroom loopt van de werkmaatschappijen, via de eventuele divisie-directies met hun kleine staf naar de Raad van Bestuur van de topholding en zijn stafdiensten.

Met name de centrale stafafdelingen die verantwoordelijk zijn voor de terreinen: financiën en administratie, controller en strategische planning spelen een belangrijke rol bij het beoordelen van de plannen en resultaten. Uiteraard onder verantwoordelijkheid van het lid van de Raad van Bestuur dat de betreffende taak in zijn pakket heeft.

De plannen die van onderop naar het centrale bestuurspunt komen, worden beoordeeld op tal van punten waarbij heel belangrijke criteria zijn: rendementsverwachtingen en financieringswensen en - behoeften van de onderdelen (investeringen, werkkapitaal enz.) Deze worden beoordeeld a. ten opzichte van de financieringsmogelijkheden van het concern en b. perspectief op langere termijn van een werkmaatschappij en c. strategische plannen die het concern heeft om bepaalde activiteiten uit te bouwen en andere af te slanken.

De bijgestelde plannen gaan terug naar de werkmaatschappijen en worden omgewerkt tot de goedgekeurde operationele plannen voor het volgende bedrijfsjaar.

Deze op de toekomst gerichte informatiestroom, waaruit de taakstellingen voortvloeien voor de diverse onderdelen, circuleert dus permanent door het concern.

Hetzelfde geldt voor de rapportage achteraf. Alle onderdelen zijn verplicht periodiek verslag uit te brengen. Het betreft cijfers op een aantal punten voor de afgelopen maand of maanden. Deze rapportages vormen het belangrijkste controle- en sturingsmechanisme voor de concernleiding. Afwijkingen in negatieve



zin van de rapportage ten opzicht van het jaarplan leidt tijdens het jaar in de meeste gevallen al tot eerste maatregelen om bij te sturen of reorganisaties voor te bereiden. Ondernemingsraden hebben de mogelijkheden om op dit informatie-circuit in te spelen. Het is van belang om de procedures en fasering van de diverse soorten van rapportage in de tijd goed te kennen en van die kennis optimaal gebruik te maken. Artikel 31 in combinatie met artikel 25 van de WOR geeft zowel de mogelijkheid om inzage te krijgen in de rapportage achteraf als in de toekomstplannen; jaarplannen en meerjarenplannen. Het is dan zaak om de relevante informatie bijtijds en schriftelijk ter beschikking te hebben.

#### **6.4.2. DE VERDELING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN**

In de loop van de achter ons liggende jaren is er naast allerlei vormen van reorganisaties in de activiteiten en dus in de werkmaatschappijen geen terrein binnen de concerns geweest waarin zo regelmatig reorganisaties plaatsgevonden hebben als in de interne verdeling van verantwoordelijkheden. Het is een van de kernaspecten van ieder bedrijf, namelijk waar liggen de beslissingsbevoegdheden, op welke niveaus wordt waarover beslist. Welke ruimte om eigen beslissingen te nemen ligt bij de directies van de werkmaatschappijen, welke beslissingen mogen daar niet meer genomen worden, maar komen voor rekening van divisiedirecties en waar houdt hun beslissingsmarge op en beslist de Raad van Bestuur.

Deze driedeling in niveaus van besluitvorming; werkmaatschappij, divisie, concerntop speelt voor de meeste zaken een belangrijke rol in de besluitvorming. Maar niet alle onderdelen van het concernbeleid zijn op een zelfde manier voor wat de besluitvorming betreft over die drie niveaus verdeeld.

Zo is het financieel-economisch beleid in alle concerns een kwestie van centrale besluitvorming op holdingsniveau. De verantwoordelijkheden voor het acquisitie-beleid zijn per activiteit vaak heel verschillend verdeeld over die drie niveaus. Ook onderling tussen de concerns bestaan er op dat gebied aanzienlijke verschillen.

In het algemeen is het echter zo dat de beslissingen over de voornaamste beleidslijnen genomen worden op het niveau van de topholding en dat de lagere niveaus hoofdzakelijk de uitvoerders zijn van centraal genomen besluiten. De beslissingen over de marges die werkmaatschappijen hebben om zelf beslissingen te nemen worden niet door de werkmaatschappijen zelf genomen maar worden op een hoger niveau in het concern genomen.

Delegatie van beslissingsbevoegdheden naar beneden vindt in feite alleen plaats nadat de controle-instrumenten ontwikkeld zijn waarmee hogere niveaus permanent de gang van zaken op de voet kunnen volgen.

De computerisering van het interne informatiecircuit binnen concerns is in dit opzicht een versterking van de controlemogelijkheden.

Ook voor dit onderdeel geldt dat het voor OR-en uitermate belangrijk is om inzicht te hebben in de verdeling van beslissingsbevoegdheden. In eerste instantie is dan van belang te weten tot op welke hoogte tot welke bedragen voor welke beleidsaspecten de werkmaatschappij directies kunnen beslissen en waar de bevoegdheden liggen als zaken aan hun bevoegdheden ontstijgen. OR-en kunnen voor die informatie gebruik maken van WOR-artikel 31 lid 2.

#### **6.4.3. DE EFFECTEN VAN DE INTERNATIONALISATIE OP DE BESLUITVORMING**

De vergaande mate waarin de grote concerns geïnternationaliseerd zijn, en de organisatorische stappen, die in die ontwikkeling genomen zijn, zoals de splitsing Nederland - buitenland werkmaatschappijen en de oprichting van de subholding voor Nederland heeft in de eerste plaats tot gevolg dat de activiteiten en het



beleid in het buitenland onttrokken zijn aan beïnvloeding vanuit de Nederlandse onderdelen. Er is een juridisch en organisatorisch scherm opgetrokken tussen het Nederlandse gedeelte en het buitenlanddeel. Op het gebied van de interne informatiestromen is er heel duidelijk een stringenter rapportagesysteem doorgevoerd: én wat uitvoeringsaspecten van projecten betreft én wat de financiën (werkelijke kosten ten opzichte van gebudgetteerde kosten) betreft.

De internationalisatie speelt daar een heel belangrijke rol in. Projecten in het buitenland leveren potentieel veel financiële risico's op: monetaire in de vorm van devaluaties van buitenlandse munten, politieke (neem bij voorbeeld de oorlog tussen Iran en Irak en de recente coup in Nigeria), het aanhouden van de betalingstermijnen is lang niet altijd verzekerd. Een deel van de risico's wordt afgedekt door ze te verzekeren, waarbij de staat in laatste instantie kan betalen, een deel blijft echter voor rekening van de bedrijven. Wanneer dergelijke risico's optreden, doorkruist dat de financieel-economische planning binnen een concern en moet acuut naar oplossingen worden gezocht.

Een stringenter rapportagesysteem levert als voordeel op dat de snelheid waarmee dergelijke situaties onderkend worden veel groter is dan voorheen. De praktijk verloopt lang niet steeds zo rimpelloos als het op papier lijkt. Boskalis liet in april 1984 weten dat in plaats van een steeds aangekondigde winst over 1983 een fors verlies geleden zou worden. De reden was de zeer late informatie over stroppen op enkele werken. In plaats van de geprognostiseerde winst over 1983 van ongeveer 26 miljoen werd 1983 afgesloten met een verlies van 47 miljoen gulden.

De tendens gaat echter overduidelijk in de richting van een steeds stringenter en sneller werkend rapportagesysteem. Uit het Boskalis voorbeeld blijkt hoe belangrijk het voor bedrijven is hiaten in dat systeem snel op te heffen.

Een heel belangrijk aspect hierbij is dat de controle op de ontwikkelingen bij de verschillende onderdelen sterk is uitgebreid door het steeds nauwer aantrekken van de rapportageverplichtingen. Die controle wordt steeds noodzakelijker gezien vanuit de top van concerns. Uiteraard zal in een aantal gevallen op werkmaatschappijniveau geprobeerd worden een bepaalde ruimte voor zichzelf te behouden en niet compleet aan de controle van de concernleiding onderworpen te zijn. Alle mogelijke vormen van competentiegeschillen en hardnekkig eigen terreinen afbakenen, die kenmerkend zijn voor alle grote bureaucratische apparaten komen in meer of mindere mate ook in de bouwconcerns voor. Ook hier kunnen OR-en een aanknopingspunt vinden om beter geïnformeerd te raken over de bevoegdhedenverdeling tussen de diverse niveaus binnen een concern en over plannen met betrekking tot onderdelen. Het vereist de ontwikkeling van een fijne neus voor competentiegevechten en een juiste timing om daar van tijd tot tijd op in te springen.

Een andere reden die tot dit stringenter systeem geleid heeft is de ontwikkeling op de internationale bouwmarkt. Kort gezegd: in Nederland een dalende bouwmarkt, voor de meeste andere Europese landen geldt hetzelfde beeld en voor veel andere delen van de wereld geldt een grotere onzekerheid.

De grote concerns die de hele wereld tot hun werkterrein verklaren, beschikken alleen al daardoor over mogelijkheden tot beleidskeuzes die voor niet of nauwelijks internationaal opererende bedrijven uitgesloten zijn.

Juist het inzicht dat binnen de concerns bestaat in de marktvooruitzichten op de middellange termijn voor de verschillende delen van de wereld voor hun diverse activiteiten maakt, dat op grond van rendementnormen die gesteld worden, gekozen kan worden om de aanwezigheid in een bepaald gebied op te bouwen of uit te breiden in andere markten te laten voor wat ze zijn. Daaronder zou op grond van de huidige ontwikkeling ook de Nederlandse markt kunnen behoren. Het afstoten van een aantal bouwbedrijven door Boskalis in Nederland is daar een voorbeeld van. Daarmee is niet gezegd dat deze bedrijven geen bestaansmoge-



## Illustratie 48

Bij verschillende reorganisaties binnen het concern is sterk de nadruk gelegd op de interne dienstverlening, en gegeven de huidige economische situatie is het begrijpelijk dat men erop uit is deze dienstverlening een commerciële vorm te geven.

Bovendien is het noodzakelijk het eigen beheer- en dienstenapparaat belangrijk kleiner te maken en zeker bij tijdelijke behoefte gebruik te maken van diensten van derden.

### **Organisatiestructuur divisie Baggeren**

Bij de divisie Baggeren heeft men inmiddels ruim een jaar ervaring met een nieuwe organisatievorm. De scheiding tussen de functies werving (sales), materieelbeheer (equipment supply)

en uitvoering (projects) heeft een structuur opgeleverd waarbinnen de verantwoordelijkheden en taken duidelijk zijn vastgelegd. Deze drie bedrijfs-onderdelen leveren elkaar op commerciële basis diensten, die onderling verrekend worden. Een nieuwe organisatievorm vereist andere vaardigheden van mensen. Om deze reorganisatie te laten slagen, is begonnen met het geven van een gerichte project-management training.

### **Dienstenplan**

Na de organisatorische scheiding van de holding in Concerndiensten en Concernbeheer vorig jaar, is binnen de afdeling Concerndiensten het "dienstenplan" ontwikkeld. Doel van dit plan is te komen tot een duidelijk kostenbewust afgewogen pakket van interne diensten. De opzet is dat de te leveren diensten "verkocht" worden aan de gebruikers. Daarvoor is per afdeling onderzocht wat er geleverd moet worden, aan wie en voor welke prijs, waarbij mede in het oog werd gehouden of de prijs concurrerend is ten opzichte van externe leveranciers.

De Raad van Bestuur is tot de conclusie gekomen dat de Interne Accountantsdienst (IAD) en de dienst Informatieverzorging en Automatisering (IVA) moeten worden opgeheven.

Voorts is hij van mening dat Juridische Zaken en Assurantiën dienen te worden gesplitst, waarbij de activiteiten van Assurantiën zich moeten beperken tot risicobeheer.

In het kader van het dienstenplan zijn met de gebruikers afspraken gemaakt over de hoeveelheid en de prijs van diensten voor 1984.

Op basis hiervan is een jaarplan Concerndiensten gemaakt waarin de omzet en de personeelbezetting zijn aangegeven.



lijkheden hebben of niet rendabel zijn. Het wil niet meer zeggen dan dat Boskalis het voor die bedrijven te verwachten rendement voor de komende tijd te laag vindt in vergelijking met de verwachte rendementen in andere gebieden of voor andere activiteiten. De grote concerns hebben volop de mogelijkheid tot internationaal vergelijken van de mogelijkheden per activiteit en daarnaast tussen de diverse activiteiten ook nog eens onderling te vergelijken en accentverschillen aan te brengen. Het zal duidelijk zijn dat verreweg het grootste deel van de informatie die hierbij een rol speelt onttrokken is aan het zicht van bonden en OR-en.

#### 6.5. DE TENDENS TOT EEN AFGESLANKTE FLEXIBELE ORGANISATIE

In de periode voordat de economische recessie duidelijk inzette, werd in de meeste bedrijven in groeitermen gedacht. Sinds ongeveer 1979 is daar een duidelijke kentering ingekomen.

Omdat de onzekerheidsfactor met betrekking tot de ontwikkeling op langere termijn groter is geworden, startten de concerns een beleid, dat gericht was en nog steeds is op het zo ver mogelijk terugbrengen van allerlei kosten en op het opvoeren van de efficiency. En wel op zo'n manier dat op ieder gewenst moment direct kan worden ingesprongen op mogelijkheden die zich voordoen.

Deze ontwikkeling beperkt zich niet tot de bouw. In praktisch alle bedrijfstakken wordt een soortgelijk beleid gevoerd. In de kern komt dit beleid neer op het zo min mogelijk vastleggen van financiële middelen in mensen of materiële goederen en het afwentelen van zoveel mogelijk kosten.

Het betekent in de eerste plaats de doorvoering van kostenbesparingsmaatregelen, van efficiency verhogende maatregelen en een veel scherpere kostenbewaking. Vervolgens houdt het in, dat het hele concern wordt doorgelicht op de noodzaak om allerlei taken, onderdelen en diensten die in de jaren '70 als vanzelfsprekend in het concernverband waren opgenomen in de organisatie aan te houden. In veel gevallen wordt besloten tot afstoten en tot inhuren wanneer dat mogelijk is. In feite betekent dat het terugbrengen van de organisatie tot de kernactiviteiten van een concern. Daarnaast wordt de flexibiliteit nagestreefd via een hele serie beleidslijnen:

- in toenemende mate werken in combinaties;
- meer nadruk op onderhoud in plaats van nieuwe aanschaffingen;
- meer uitbesteden van onderhoud aan derden;
- verkoop van vast activa;
- toenemend aanschaf van multipurpose-apparaten die voor meerdere doeleinden gebruikt kunnen worden;
- het aannemen van breed inzetbaar personeel;
- uitbreiden inzetbaarheid van de bestaande personeelsbezetting;
- toenemend inschakelen van inleenkrachten;
- groei van het aantal jobcontractanten (contract voor de duur van een werk of van een deel van het werk);
- meer uitbesteding van werk;
- meer inschakelen van onderaannemers;
- onderdelen die jarenlang onder de Algemene Kosten vielen tot profit-center omdopen: ze moeten dan zichzelf kunnen bedruipen en tevens ontstaat de mogelijkheid kwaliteit in relatie tot prijs van deze onderdelen te vergelijken met die van derden. Op basis van die vergelijking kan mogelijk overgegaan worden tot permanent inhuren van derden (zie illustratie 48).

Al dit soort maatregelen is bedoeld om tegen zo laag mogelijke kosten een flexibel kernapparaat te laten opereren dat snel kan inspringen op verschuivingen in marktsituaties.

Dit beleid wordt voor een belangrijk deel bepaald door de beleidskeuze van bedrijven die voorrang geeft aan een verbetering van de financiële positie van de



## Ontslagregels stroef

Sinds de economische recessie is doorgezet, berichten de kranten helaas vrijwel dagelijks over ontslagen. Discussies over ontslagprocedures zijn dan ook aan de orde van de dag. Ontslag is een verschrikkelijk begrip, want het verlies van werk betekent ook het abrupte afbreken van een carrière. In tijden van hoogconjunctuur wijst het meestal op slecht functioneren of zelfs onregelmatigheden, maar gedurende een recessie duidt het eerder op overbodig worden of te oud zijn in de ogen van anderen. Voldoende reden dus voor een hoge emotionele lading van dit begrip.

Ik heb hier alle begrip voor, maar dit neemt niet weg dat voor een flexibele bedrijfsvoering, voor het herstel van de economie, nodig maatregelen genomen moeten worden om ontslagprocedures sneller, dus soepeler te laten verlopen.

In het kader van de deregulering kwam de Commissie Van der Grinten in 1983 met een drietal voorstellen hiervoor. De regering koos hieruit in principe voor handhaving van het bestaande systeem met zeer beperkte wijziging van regels. De definitieve uitkomst is echter nog niet bekend. Ook de Stichting van de Arbeid drong aan op versnelling van de bestaande procedures.

Waarom deregulering nodig is, wil ik aan de hand van de ervaring met een reorganisatie in onze eigen onderneming duidelijk maken. Het collectief ontslag dienden wij allereerst te melden bij het Gewestelijk Arbeidsbureau (GAB), waarbij een onderbouwing van de noodzaak overlegd moest worden.

Hierover boog zich vervolgens, naast het GAB, ook een dienst van het ministerie van Sociale Zaken. Daarna volgde al of niet groen licht, waarna het indie-

nen van individuele ontslagsaanvragen kon plaatsvinden. Vanaf het begin moest op iedere afzonderlijke werknemer de noodzaak en de reden van ontslag worden toegespiet.

Inmiddels bracht ook de Ondernemingsraad advies uit over de reorganisatie en het collectief ontslag en, zolang dat advies niet gegeven was, werd verwacht dat de onderneming geen ontslagvergunningen aanvraagt. De Wet noemt hiervoor geen termijn.

Met deze procedure zijn vele, minstens vier en in ons geval zelfs negen, kostbare weken gemoeid. Kostbaar, omdat het even zoveel weken loon betreft. Daarna verstreken door boven vermelde oorzaken weer vele kostbare weken voordat de procedure bij het GAB werd gestart. Hoeveel tijd hiermee gemoeid kan zijn is tot in den treure in dit land aan de orde gesteld. Werknemers worden door de duur van de procedures veel te lang in onzekerheid gelaten. Die onzekerheid duurde bij ons na de eerste aankondiging nog zeker vijf maanden. Zoiets heeft een funeste werking op mens en organisatie.

Het is verder van belang dat de vakbonden hun medewerking aan de reorganisatie verlenen. Dit heeft tot gevolg dat boven de bestaande sociale uitkeringen, een Sociaal Plan op tafel moet komen. Geen medewerking van de bonden verkleint de kans op goedkeuring door het GAB. Tijd is in dit verband écht geld. Veel geld, vooral als het lang duurt en het om een groot aantal personen gaat. In dit verband mag niet onvermeld blijven dat met betrekking tot het Sociaal Plan zowel de bonden, als de OR rechten claimen. Beiden zijn van mening dat zij exclusief met de werkgever het Sociaal

Plan kunnen overeenkomen. De één beroept zich op de Wet Melding Collectief Ontslag en de ander op de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Het gevolg is of een huis vol herringe, of een haasje-over effect, waardoor de kosten van het Plan verder worden opgejaagd.

Extra kosten worden vooral veroorzaakt door het op de loonlijst moeten houden van medewerkers waarvoor ontslag is aangevraagd, om over de indirecte kosten als gevolg van demotivatie maar niet te spreken.

Per werknemer kost dit gemiddeld

## de Ondernemer

### Gastcolumn

door J. Kraaijeveld van Hemert  
voorzitter raad van bestuur  
Koninklijke Boskalis Westminster NV

zestienhonderd gulden per week. Iedere week vertraging kost bij een collectief ontslag van 400 man dus 640 duizend gulden. Loonsuppletie op grond van het Sociaal Plan hadden wij begroot op 35 duizend gulden per gedwongen ontslag. De totale begroting van de reorganisatie beliep 25 miljoen gulden.

Niet alleen kosten de procedures bij het GAB veel tijd, vaak veroorzaakt door de overbelasting, maar het GAB keurt natuurlijk ook niet alle aanvragen goed. Het is overigens ontzettend moeilijk om in dit afwijzingsbeleid een lijn te ontdekken.

Na een afwijzing zijn er voor de werkgever twee mogelijkheden. Of voor een andere werknemer ontslag aan te vragen, of via de kantonrechter trachten het dienstverband te verbreken. Het eerste geeft opnieuw grote onrust in het

bedrijf, het laatste kost meer tijd en dus weer meer geld. Het is een zorgelijke situatie dat de uitspraken van de kantonrechters zo uiteenlopen.

Een ontwikkeling die ik ongewenst vindt, betreft de rechtsgang rond ontslagsaanvragen voor, bij reorganisaties betrokken, ondernemingsraadleden. Dat er extra bescherming is voor OR-leden juich ik toe, maar laat de rechter maar uitmaken of het ontslag al of niet een gevolg is van het optreden van de betrokkene in de OR. Het kan nimmer de bedoeling van de wetgever geweest zijn, dat als dat verband niet geconstateerd is, toch schadevergoedingen worden toegekend. Hier is ook geen beroep mogelijk.

Na deze ervaring heb ik voor mijzelf de conclusie getrokken dat de drie bij een collectief ontslag betrokken wetten, namelijk de Wet Melding Collectief Ontslag, Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen en de Wet Op de Ondernemingsraden beter op elkaar afgestemd zouden moeten worden. Een collectief ontslag dat door het bedrijf beaangumerd wordt, waar bevoegde instanties hun oordeel over vellen, waar een OR een advies over uitbrengt, moet niet aan het eind van de rit 'geindividualiseerd' worden. Dan zou de procedure ook veel korter kunnen blijven, zonder dat de zorgvuldigheid ten opzichte van het individu uit het oog verloren wordt. Daar passen dan ook geen afwijzingen door het GAB meer in.

Kortom de ondernemer is verplicht zo snel mogelijk zijn onderneming aan de economische omstandigheden aan te passen. Het gaat om de continuïteit van de onderneming en de resterende werkgelegenheid. Hier past het devies voor het beleid 'kort, krachtig en duidelijk' met inachtneming van de verplichtingen, die dan wel economisch en sociaal verantwoord moeten zijn.



concerns: versterking van het eigen vermogen, hoger rendement op eigen vermogen en verbetering van de relatie eigen vermogen ten opzichte van vreemd vermogen. Binnen deze financiële argumentatie speelt de internationaliatie een belangrijke rol. Er is al gewezen op de diverse soorten risico's die met name gelden in het verre buitenland. Die risico's worden altijd vertaald in geldswaarde. De veel minder vanzelfsprekende marktontwikkelingen vergeleken met de periode van de jaren '70 maakt dat bedrijven zich veel behoudender gaan opstellen. Het betekent onder meer schoonmaken van het eigen huis van alle mechanismen die in de groei-tijd van de jaren '70 betaald konden worden, maar nu relatief zwaarder wegen.

Met name de gevolgen van dit beleid voor de werkgelegenheid binnen de concerns zijn groot. In twee jaar tijd hebben de grote concerns hun personeelsbestand in Nederland met bijna 20% teruggebracht: van 30.827 in 1980 naar 25.099 in 1982. Dit beleid betekent een verharding van het concernbeleid op alle fronten. Niet voor niets is de laatste jaren in alle concerns duidelijk te zien dat de harde managers een steeds belangrijkere rol spelen. Voorlopig ziet het er naar uit dat de harde no-nonsense lijn nog verder zal doorzetten. Onder andere de balletjes die opgegooid worden om bij voorbeeld tot een versoepeling en versnelling van ontslagprocedures te komen (zie illustratie 49) wijzen daarop.

Voor de toekomst is het van belang om te zien tot wat voor type bouwbedrijven dit beleid voert. Wanneer de tendens tot afslanking van de concernorganisatie tot de kernactiviteiten en van het personeel tot een minimale vaste personeelskern doorgezet wordt, dan hebben we over een aantal jaren met een heel ander type bouwbedrijven te maken. In vergelijking met nu zullen het veel minder uitvoerende bouwbedrijven zijn. Het accent van de rol van de grote bouwconcerns zal dan veel meer liggen in het managen van de uitvoering van bouwprojecten en op de verkoop van specialistische kennis en technische know how. De werkelijke uitvoering van bouwwerken zal meer dan nu het geval is, worden uitbesteed aan derden.



## Conclusies hoofdstuk 6

- De totstandkoming van de grote bouwconcerns ging gepaard met een permanente stroom van reorganisaties zowel van de organisatiestructuur van de concerns als van de afzonderlijke bedrijven binnen de concerns.
- De uitbouw van de internationalisatie voegde daar enkele nieuwe en ingrijpende veranderingen in de organisatieopzet aan toe: de splitsing van werkmatschappijen in Nederland-buitenlandonderdelen en in een aantal gevallen de afzondering van het hele buitenlandgebeuren door de oprichting van de subholding Nederland.
- Eén van de belangrijke bedoelde effecten daarvan was om de mogelijkheden tot beïnvloeding van dit beleid via ondernemingsraden c.q. vakbonden zo goed als uit te sluiten. Oprichting van COR-en vond bij een aantal concerns pas plaats na de oprichting van de subholding Nederland.
- Internationaal opererende concerns richten hun activiteitenbeleid op de internationale marktontwikkelingen binnen een bepaalde sector. De OR-en van Nederlandse onderdelen binnen een bepaalde sector vallen onder de subholding voor Nederland en kunnen volgens de wet hun invloed niet verder laten gelden dan de Nederlandse grenzen.  
De activiteitenplanning binnen het concern en de medezeggenschapsstructuur middels OR-en en COR lopen niet parallel, ten nadele van de OR-en en COR.
- Met de omzet is de organisatie van de concerns zeer ver geïnternationaliseerd. Volgende stappen, zoals verplaatsing van de hoofdzetel en uitholling van de Nederland B.V. behoren niet tot de onmogelijkheden. Voor enkele concerns is Nederland inmiddels tot een ondergeschikte markt geworden vergeleken met andere markten en bovendien een markt zonder groeiperspectieven met betrekking tot de bouw. Dat kan leiden tot een steeds lagere prioriteit binnen het gehele concern voor de Nederlandse onderdelen.
- De internationalisatie, gekoppeld met de onzekerder vooruitzichten op de internationale bouwmarkt, heeft geleid tot een aanhalen van de teugels op een aantal terreinen binnen de concerns. Het financieel beleid, de rapportageverplichtingen, de hantering van normen enz., dat alles wordt veel stringenter uitgevoerd. Op alle terreinen vindt een verharding van het management plaats hetgeen resulteert in het naar cruciale beleidsposten opschuiven van de harde no-nonsense managers.
- Veel wijzigingen in de organisatie de laatste jaren hangen rechtstreeks samen met het beleid van de concerns om een zo laag mogelijke vaste kostenpost te hebben. De flexibilisering van de organisatie is gericht op het in stand houden van de belangrijkste kernactiviteiten van het concern op een zodanig niveau, dat mogelijke kansen direct benut kunnen worden. Alle kosten die door het management niet tot die kern gerekend worden (mensen, materieel, diensten enz.) vallen onder een reorganisatiebeleid dat tot doel heeft die kosten af te stoten of concurrerend met die van derden te maken.  
Het internationaal gespreid opereren is voor dit flexibiliteitsbeleid een heel belangrijke factor.
- De doorgevoerde organisatiewijzigingen hebben geleid tot een verzwakking van de zeggenschapspositie van vakbeweging en OR-en. Het buitenlandse deel van de concerns is buiten hun directe beïnvloedingsmogelijkheden gebracht. Het internationale investeringsbeleid en het beleid ten aanzien van projecten in het buitenland worden grotendeels aan het oog onttrokken. Als het daar fout loopt, worden bonden, COR-en en OR-en voor voldongen feiten geplaatst als ze de belangen moeten behartigen van de mensen die collectief ontslag aangezegd krijgen om de verliezen in het buitenland te compenseren.



## **7. Effecten op de werkgelegenheid en de arbeidsomstandigheden**

Bij de bespreking van de algemene economische gevolgen van de internationalisatie van de bouw is de algemene trend aangegeven met betrekking tot de effecten van die internationalisatie op de Nederlandse werkgelegenheid.

Een van de conclusies daar was dat een buitenlandomzet in 1982 van tegen de 10 miljard gulden, die mede tot stand kwam door steun van de Nederlandse overheid van enkele honderden miljoenen guldens, uiteindelijk resulteerde in maximaal 13.000 arbeidsplaatsen voor Nederlanders, waarvan in Nederland rond de 9.000. Een uitsplitsing van die 13.000 arbeidsplaatsen gaf de volgende verdeling:

- ongeveer 3.000 - 4.000 arbeidsplaatsen voor Nederlanders op de werken in het buitenland;
- ongeveer 4.500 mensen waren in Nederland betrokken bij het uitvoerend en ondersteunend werk in verband met de buitenlandomzet;
- tot slot leverde de buitenlandomzet ongeveer 5.000 arbeidsplaatsen op bij de toeleverende industrie: voornamelijk scheepsbouw en machine-industrie.

In dit gedeelte zal hoofdzakelijk worden ingegaan op de vraag welke effecten internationalisatie heeft gehad op de werkgelegenheid en op de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden binnen de concerns.

### **7.1 INTERNATIONALISATIE EN OMVANG VAN WERKGELEGENHEID**

"Vergeet het maar, dat export (van de bouw) een oplossing is voor onze werkgelegenheidsproblematiek", aldus Ir. De Boekert, directeur van Bredero International, tijdens een bijeenkomst van leidinggevende functionarissen in de bouw in juni 1983, waarop gediscussieerd werd over het thema 'bouw, zorg voor morgen'.

Een citaat uit het verslag, van de delegatie van de Nederlandse Vereniging van Wegenbouwers, die deelnam aan de 5e African Highway Conference in februari 1983.

"Verwacht wordt, dat met actieve overheidssupport deze ideeën kunnen worden omgezet in een reële verbetering van de infrastructurele ontwikkeling in deze landen gekoppeld aan werkgelegenheid voor de Nederlandse aannemersbedrijven met belangen in die landen".

(Met deze ideeën worden bedoeld de gezamenlijke presentatie van de know how op het gebied van wegenbouw en vooral wegonderhoud door een aantal Nederlandse wegenbouwbedrijven en het actief pushen van deze bedrijven om opdrachten op dit gebied in Afrika binnen te slepen.

Twee standpunten: het eerste ronduit negatief ten aanzien van de werkgelegenheidseffecten in Nederland van internationalisatie, het tweede verwacht een samengaan van positieve effecten van de internationalisatie elders met positieve



## Illustratie 50

Tussen 1970 en 1980 is het totaal aantal baggeraars bijna gehalveerd. Van 8.521 in het topjaar 1970 is het aantal teruggebracht naar 5.400 in 1979. De grootste klap is gevallen in 1972 toen in 1 jaar tijd 1.000 man aan de dijk werd gezet. Vanaf 1976 gaan jaarlijks 400 arbeidsplaatsen verloren. Voornaamste door de directie aangedragen "argumenten" waren: 'teruggang van de werkhoeveelheid en overcapaciteit aan materieel', later kwamen daarbij toegenomen concurrentie uit het buitenland en onverantwoord lage marges plus verlies van werken aan kleinere bedrijven.

De bedrijven hebben een aantal middelen gebruikt om de werkgelegenheid zo fors in te krimpen:

- gedwongen ontslagen en afvloeiingen
- versneld de WAO als afvloeiingskanaal hanteren
- inkrimpen van de bemanningsgrootte
- hogere verzekeringspremies de voorkeur geven boven een man extra op de schepen
- jongens uit het leerlingstelsel gebruiken in plaats van vaste bemanningsleden
- openbreken van de vaste relatie tussen bemanning en schip
- onderling baggeraars uitlenen
- het onderhoud van het materieel uitbesteden aan classificerbedrijven in plaats van dat door ons te laten doen
- op grote schaal gebruik maken van tijdelijke contracten voor de lengte van het werk.

Bron: "De Nederlandse Baggersector": is er nog perspectief?  
Een brochure van de Federatie Bouw- en Houtbonden 1980.



effecten op de werkgelegenheid in de Nederlandse bedrijven.

Het eerste standpunt wordt slechts zelden openhartig verkondigd ten overstaan van werknemers en hun vertegenwoordigers en ten overstaan van de overheid. Internationalisatie wordt overwegend gepresenteerd als een belangrijke manier om de continuïteit van het concern en van een deel van de werkgelegenheid te garanderen.

Bij nadere beschouwing blijken de positieve werkgelegenheidseffecten minder groot te zijn dan meestal gesuggereerd wordt. In ieder geval gelden ze nauwelijks voor de groepen uitvoerend personeel, voor wie de Bouw- en Houtbond FNV de belangrijkste belangenbehartiger is.

Als voorbeeld daarvan kan de baggersector dienen, de sector die het eerst en meest succesvol geïnternationaliseerd is.

Met die succesvolle internationalisatie werden werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden van de Nederlandse baggeraars tot sluitpunt van het beleid.

De omzet van de Nederlandse baggerbedrijven in het buitenland steeg van 500 miljoen gulden in 1972 naar 2,5 miljard gulden in 1977 om na een inzinking naar een omzet van iets meer dan 1 miljard in 1979 weer tot 2,5 miljard gulden in 1982 te stijgen.

De ontwikkeling van de werkgelegenheid bij de baggerbedrijven zag er echter heel anders uit. Een gedeelte uit de baggerbrochure van de bond uit 1980 maakt dat duidelijk. Zie illustratie 50.

De inkrimping van de werkgelegenheid had voor een belangrijk deel te maken met de afnemende werkhoeveelheid in Nederland. Maar de sterke toename van werken in het buitenland ging om de in de illustratie genoemde redenen gepaard met veel minder werkgelegenheid voor het Nederlandse baggerpersoneel dan te verwachten was.

Buiten de daar genoemde redenen kan er nog een genoemd worden, die niet alleen voor de bagger maar ook voor de andere sectoren steeds meer geldt. Dat is de sterke toename van goedkope buitenlandse arbeidskrachten op de werken in het buitenland. Het devies van de internationaal opererende bedrijven wordt hoe langer hoe meer: zo weinig mogelijk Nederlanders uitzenden en zo veel mogelijk goedkope lokale of van verre aangetrokken arbeiders inzetten op projecten. Dat drukt de loonkostenpost, verhoogt mogelijk de winstmarges en vergroot in ieder geval de concurrentiepositie.

Het beeld dat de ontwikkeling bij de 5 grote concerns geeft maakt die tendens duidelijk.

Hun gezamenlijke buitenlandse omzet steeg van 2 miljard gulden in 1974 naar 8,7 miljard in 1982.

De werkgelegenheid voor de 5 concerns gezamenlijk in het buitenland ontwikkelde zich over die jaren als volgt:

<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
13.221	17.071	22.120	23.992	33.805	34.430	28.793	32.266	29.859

In illustratie 51 wordt de **werkgelegenheidsontwikkeling in het buitenland en totaal** (dus ook in Nederland) weergegeven.

Opvallend is dat in het buitenland tot 1978/1979 het werkgelegenheid aanzienlijk steeg. Na 1979 daalde de omvang van de buitenlandse werkgelegenheid bij de 5 grote concerns terwijl hun omzet van 6,3 miljard in dat jaar toenam tot 8,7 miljard in 1982. Oorzaak: de toegenomen inschakeling van onderaannemers op de buitenlandse werken. En dan geen Nederlandse onderaannemers, maar bijna uitsluitend buitenlandse zoals Koreaanse bedrijven. Meer en meer komt het ook voor dat lokale bouwbedrijven ingeschakeld worden die dan een groot gedeelte van de totale personeelsbezetting aantrekken.



Hoe groot het aandeel werkgelegenheid voor Nederlanders is in de buitenlandse concernwerkgelegenheid is op basis van het concernmateriaal moeilijk aan te geven. Uit gesprekken met de NABU en met uitgezonden Nederlands personeel kan de conclusie getrokken worden dat dat aandeel in de loop der jaren behoorlijk is afgenomen. Sommige schattingen komen uit op een halvering van dat aandeel: van ongeveer 8.000 midden jaren '70 naar 3.000 tot 4.000 in 1982/1983.

Voor de werkgelegenheid in het buitenland is de tendens daarmee heel duidelijk: een stijgende omzet in het buitenland gaat gepaard met een dalende werkgelegenheid voor Nederlanders in het buitenland door een toenemend aandeel van goedkope buitenlandse arbeiders.

**De met het buitenlandwerk verband houdende werkgelegenheid in Nederland** zou een andere positief gevolg kunnen zijn van de internationalisatie.

In 1982 leverde het buitenlandwerk binnen de concerns werkgelegenheid op voor ongeveer 4.500 mensen.

De gezamenlijke concernwerkgelegenheid in Nederland is het resultaat van 3 factoren:

- de omzet in Nederland van deze concerns;
- de werkgelegenheid in Nederland in verband met de buitenlandomzet;
- het personeelsbeleid dat ten aanzien van zowel Nederland als het buitenland gevoerd wordt.

De omzetontwikkeling voor Nederland steeg van 2,3 miljard gulden in 1971 naar iets boven de 3 miljard in 1974 en bereikte z'n grootste omvang in 1980 met bijna 4,3 miljard gulden omzet. In 1982 en 1983 bleef die omzet constant op een iets lager niveau, namelijk net boven de 4,1 miljard. (Zie illustratie 15 in hoofdstuk 2).

Wanneer illustratie 52, die de werkgelegenheidsontwikkeling binnen de concerns weergeeft, afgezet wordt tegen die omzetontwikkeling dan valt vooral het volgende sterk op:

- \* Ondanks een stijging van de omzet in Nederland van iets meer dan 3 miljard in 1974 naar net boven de 4 miljard in 1980 steeg de werkgelegenheid in Nederland maar zeer gering: van 28,5 duizend naar 30,8 duizend.

In feite is er eerder sprake van een daling. De stijging tot 1977 heeft vooral te maken met de overnames van voorheen zelfstandige bedrijven. De werkgelegenheid die bij de overnames betrokken is wordt na de integratie in de grote concerns in enkele jaren tijds veel kleiner.

De stijging die in 1980 optrad ten opzichte van 1979 vloeit voor een belangrijk deel voort uit de start van de betonbouwwerkzaamheden (de bouw van de pijlers) voor de Oosterscheldewerken en uit de overname van een deel van het Nederhorstconcern door HBG.

- \* Tussen 1980 en 1983 daalde de binnenlandse omzet van de 5 grote van bijna 4,3 miljard naar ongeveer 4,1 miljard, een daling met ongeveer 4%.

De binnenlandse werkgelegenheid daalde in de jaren 1981 en 1982 met bijna 20%. Dat betekent op z'n minst dat het beleid van de concerns er niet op gericht is een maximale werkgelegenheid in het eigen bedrijf na te streven. Integendeel: de koers gaat een andere kant uit: zo weinig mogelijk mensen in dienst van het concern en zo veel mogelijk uitbesteden van werk aan onderaannemers of inhuren van mensen voor de duur van hun werk.

Op grond van het bovenstaande lijkt het niet erg aannemelijk dat de werkgelegenheid in Nederland die verband houdt met het buitenlandgebeuren in deze periode gestegen is. Juist de afslanking die gepaard gaat met de flexibiliteitsstrategie zal ook hier heel wat arbeidsplaatsen hebben gekost. Concrete getallen kunnen niet genoemd worden, omdat die door de bedrijven niet verschaft worden.

Duidelijk is in ieder geval wel, dat de laatste paar jaren het beleid van de meeste concerns gericht was op het terugbrengen van de apparaatskosten en dat betekende onder meer het terugbrengen van het aantal mensen dat bij de voorbereiding van buitenlandprojecten betrokken was. Ook hier wordt in toenemende mate op basis van job-contracting gewerkt.



Blijft over de **toeleverende industrie**, die indirect positieve gevolgen kan hebben wat de omvang van de werkgelegenheid betreft van de internationalisatie. De ongeveer 5.000 arbeidsplaatsen die er nu mee gemoeid zijn staan eveneens onder druk. En wel om verschillende redenen.

- De overheden in een aantal landen waar projecten worden uitgevoerd stellen langzamerhand meer eisen ten aanzien van de inzet van materieel. Bepaald materieel moet bijvoorbeeld ter plekke gekocht worden en kan in dat geval niet meer toegeleverd worden vanuit Nederlandse toeleveringsindustrie.
- Sommige toeleverende bedrijven internationaliseren zelf ook. IHC, de belangrijke bouwer van baggerschepen, heeft de afgelopen jaren door het verlenen van licenties aan werven in andere delen van de wereld een start gemaakt met de internationalisatie van z'n productie.
- Ook de toeleveringsindustrie moet concurreren tegen bedrijven uit lage-lonen-landen. Om de concurrentie vol te houden wordt of via diepte-investeringen overgegaan tot het uitstoten van arbeidskrachten of worden delen van de productie verplaatst naar lage-lonen-landen.
- Wat bouw materiaal betreft: in het Midden-Oosten en Afrika, de voor de Nederlandse concerns belangrijkste gebieden, zijn de afgelopen jaren veel productiebedrijven voor bouwmaterialen opgezet. De toch al niet grote export van bouwmaterialen zal zeker daar in een aantal landen niet de grens over kunnen, temeer daar overheden er gezien hun schuldenlasten alle belang bij hebben de importen tot een minimum te beperken.
- Een laatste factor die mogelijk de positieve effecten van de bouwinternationalisatie op de toeleveringsindustrie groter laat lijken dan ze in werkelijkheid zijn is de volgende. Om in aanmerking te komen voor kredietverzekering door de Ned. Credietverzekerings Maatschappij en een aantal overheidssteunmaatregelen moet officieel 70% van de contractwaarde van een project van Nederlandse origine zijn. In hoofdstuk 4 wordt de conclusie getrokken dat die 70% uitsluitend een papieren eis is en dat het werkelijke percentage rond de 20% ligt. In de praktijk wordt vaak buiten Nederland gekocht maar loopt de factuur over Nederland om op papier het Nederlands belang te vergroten, bijvoorbeeld de Hoogovensbuizen voor het Boskalis gaspijpleidingproject werden officieel geleverd door Hoogovens, maar feitelijk bij Mannesman in West Duitsland gemaakt.

De Nederlandse concernwerkgelegenheid die gemoeid is met de buitenlandomzet, deels via uitzending naar het buitenland deels via voorbereidend werk in Nederland en de werkgelegenheid in de Nederlandse toeleveringsindustrie zal in de toekomst dalen. De versoepeling in de voorwaarden voor overheidsondersteuning die genoemd is in een eerder hoofdstuk zal dus absoluut niet positief uitwerken op de werkgelegenheid van Nederlanders binnen deze concerns.

## 7.2 VERSCHUIVINGEN IN DE SAMENSTELLING VAN HET PERSONEELS-BESTAND

Op verschillende punten is er onder invloed van de internationalisatie een verschuiving opgetreden in de samenstelling van het personeelsbestand:

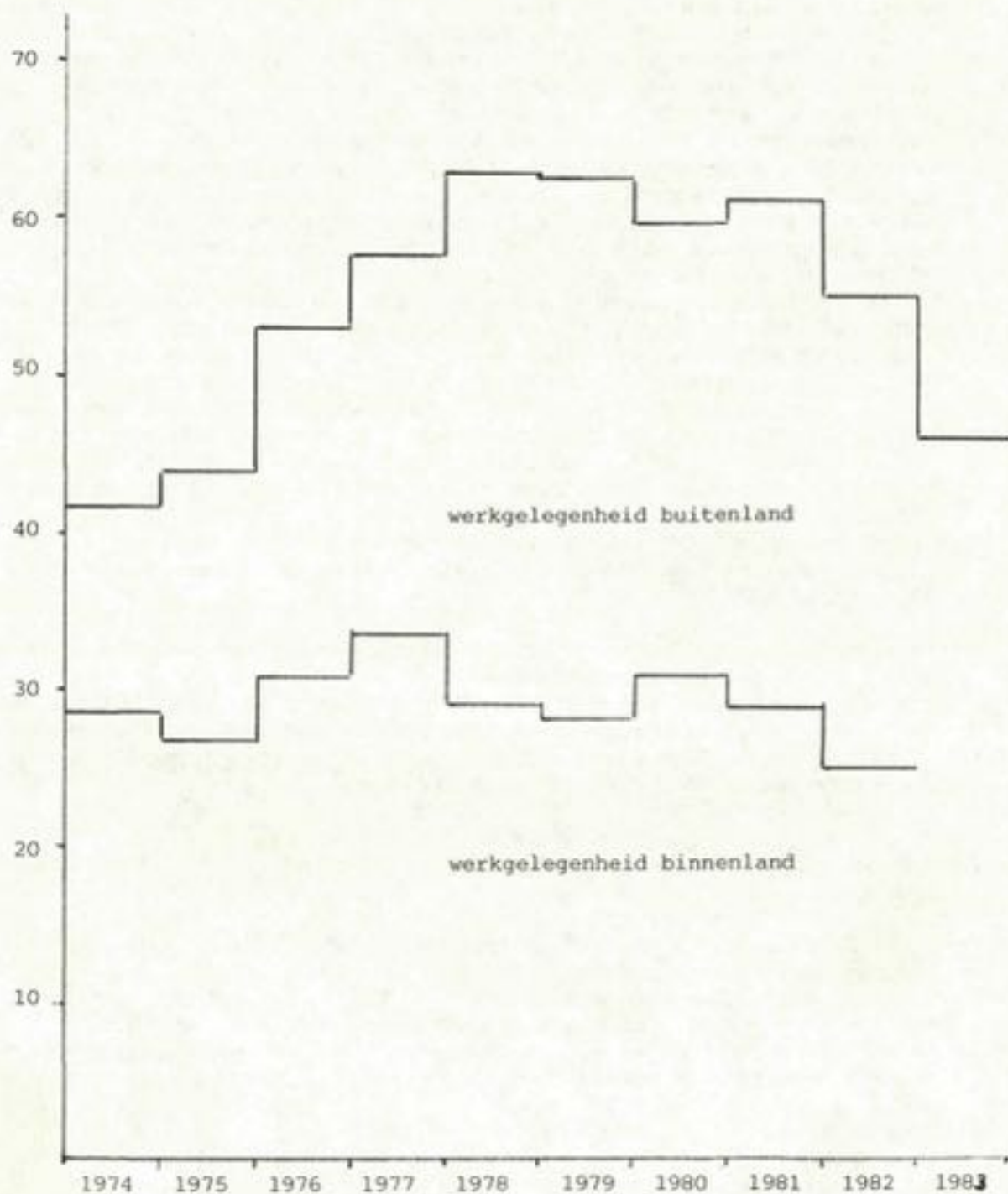
- de plaats waar de werkgelegenheid tot stand kwam is gewijzigd: meer dan de helft van de arbeidsplaatsen binnen de concerns ligt nu buiten Nederland;
- de werkgelegenheid in het buitenland betekent hoofdzakelijk werkgelegenheid voor buitenlanders: uit het betrokken land of als trekarbeiders van ver gersond;
- binnen het Nederlands deel van de werkgelegenheid is er een duidelijke verschuiving: steeds minder bouwvakkers (directen) en een relatieve stijging van het aandeel van UTA en stafpersoneel (indirecten).

Op ieder van deze verschuivingen zal nu wat dieper worden ingegaan.



Illustratie 51

Ontwikkeling van de werkgelegenheid bij de vijf grootste Nederlandse bouwconcerns gezamenlijk, onderscheiden naar binnenland en buitenland (1974-1983)  
(de werkgelegenheidsomvang x 1.000)





**a. werkgelegenheid in buitenland groter dan in Nederland**

In illustratie 51 staat het verloop van de totale werkgelegenheid bij de 5 grote concerns vanaf 1974 tot en met 1983 weergegeven.

Uit die gegevens blijkt dat tot 1977 de werkgelegenheid binnen de concerns nog voor meer dan de helft in Nederland lag. Totaal over de jaren '74-'77 lijkt de werkgelegenheid in Nederland relatief stabiel. Maar dat is slechts schijn. Als men beseft dat in die periode veel overnames hebben plaats gevonden, dan is het duidelijk dat ondanks die overnames geen groei in de binnenlandse werkgelegenheid te zien valt: enig mogelijke conclusie is dat de werkgelegenheidsgroei die door de overnames tot stand kwam heel snel werd weggereorganiseerd door integraties, laten wegvallen van dubbelfuncties enz.

De groei in de werkgelegenheid in die jaren kwam bijna uitsluitend in het buitenland tot stand en in die mate dat met ingang van 1978 de werkgelegenheid in het buitenland groter was dan die in Nederland.

Zie onderstaande tabel. Daarin wordt het aandeel van de buitenlandse werkgelegenheid op de totale werkgelegenheid binnen de 5 grote concerns gegeven.

	'74	'75	'76	'77	'78	'79	'80	'81	'82
5 concerns: % buitenlandse werkgelegenheid op totale werk- gelegenheid	32%	39%	42%	42%	54%	55%	48%	53%	54%

De daling in 1980 onder de 50% heeft als oorzaak voornamelijk de forse daling in het buitenlandwerk van Ballast Nedam door het ontbreken in dat jaar van een groot project waar Ballast Nedam andere jaren z'n portefeuille steeds mee gevuld had. Dat blijkt ook als we naar hetzelfde gegeven kijken voor de 5 grote afzonderlijk. (zie illustratie 52.)

% buitenlandse werkgelegenheid op de totale werkgelegenheid binnen de afzonderlijke concerns	'76	'77	'78	'79	'80	'81	'82	'83
Ballast Nedam	47%	37%	57%	61%	37%	63%	64%	---
Boskalis	59%	63%	65%	62%	62%	59%	59%	---
Bredero	---	---	---	15%	15%	33%	41%	33%
Hollandse Beton Groep	43%	46%	45%	49%	50%	54%	52%	53%
Volker Stevin	---	---	62%	56%	53%	54%	53%	39%

Voor de concerns gezamenlijk is met uitzondering van 1980 sinds 1978 meer dan de helft van de werkgelegenheid in het buitenland gelegen.

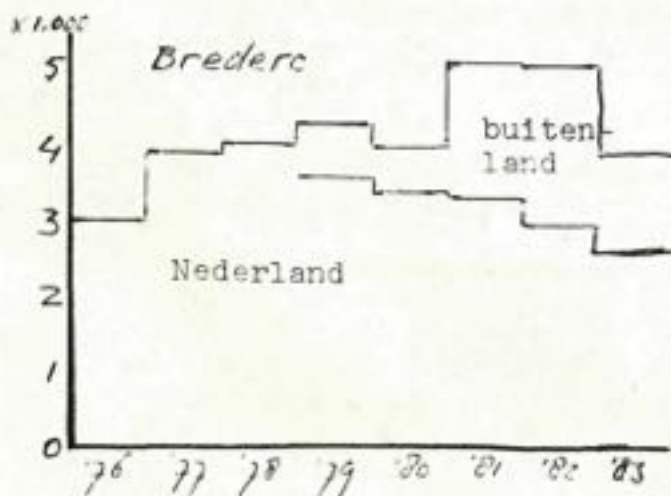
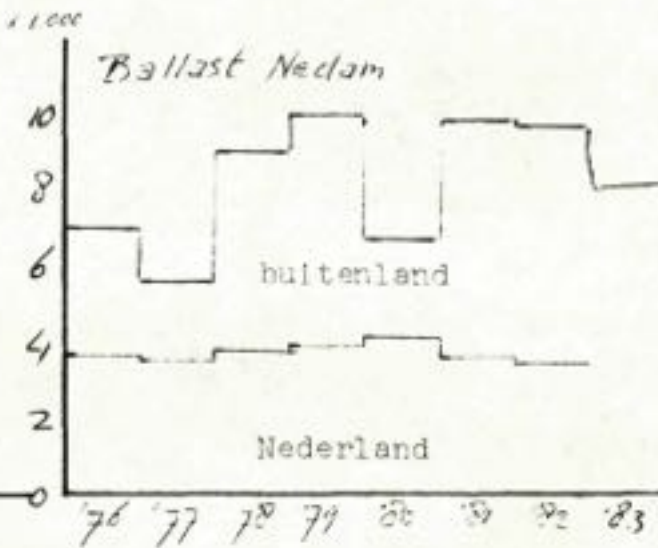
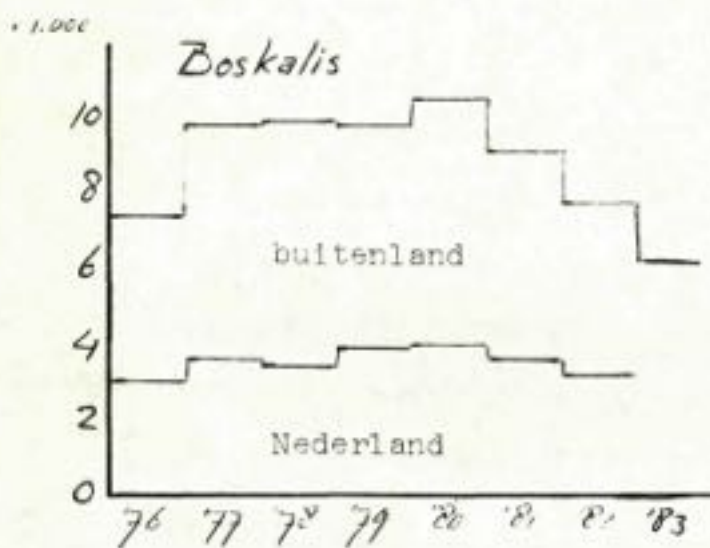
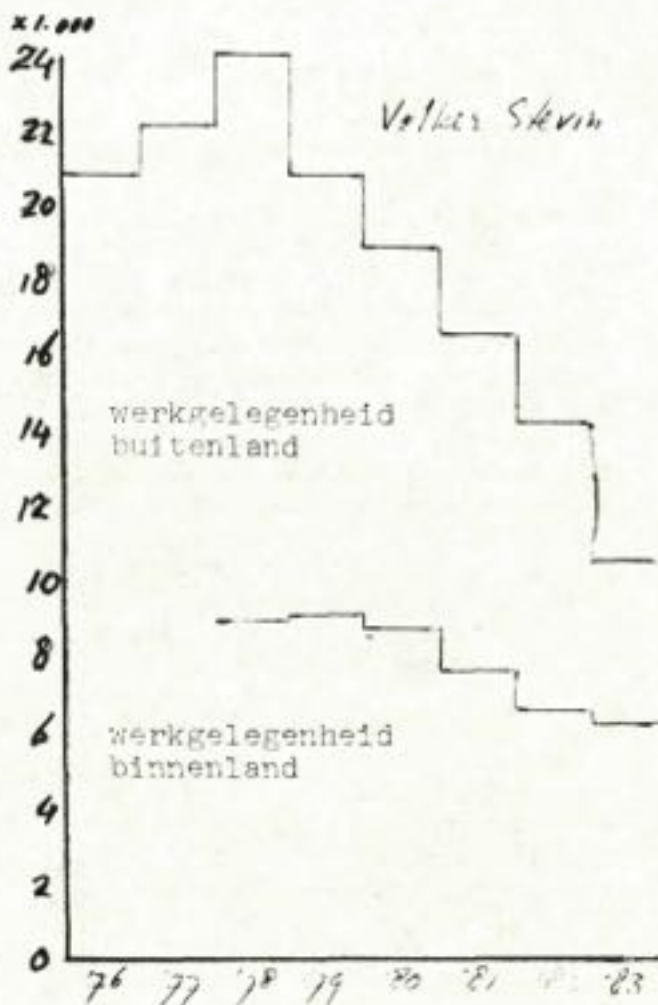
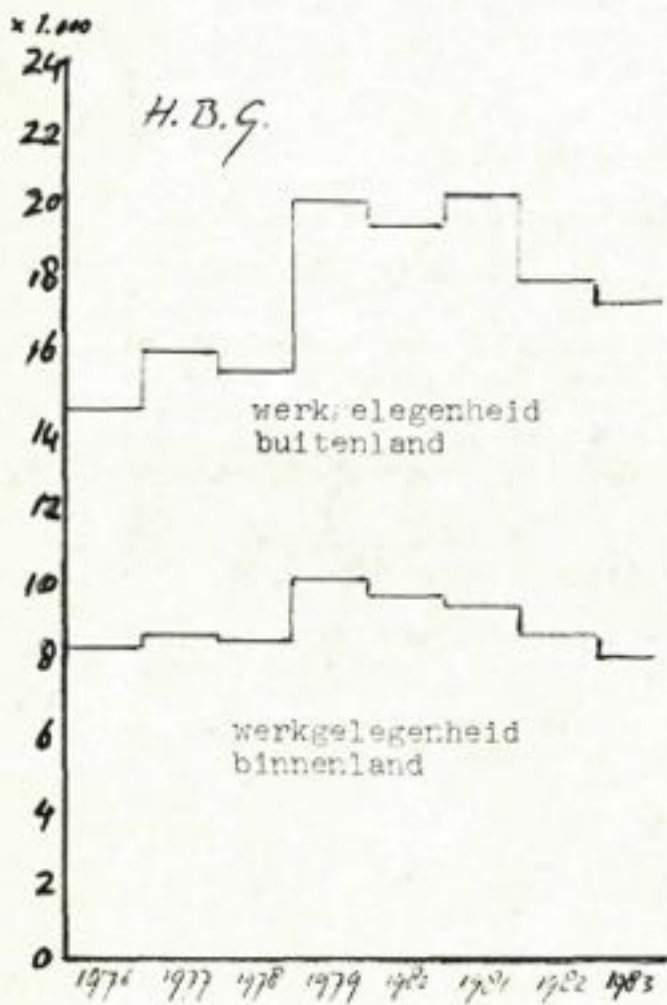
Voor de concerns afzonderlijk is met name voor Ballast Nedam en Boskalis het aandeel buitenland duidelijk hoger dan het gemiddelde. Bij Ballast Nedam schommelt dat aandeel behoorlijk door de hierboven genoemde reden.

De daling in 1983 van Volker Stevins buitenlandomzet met 660 miljoen en de gehalveerde werkvoorraad buitenland vergeleken met 1982 hebben tot een daling van de buitenlandse werkgelegenheid met 3.400 mensen geleid!

Voor Volker Stevin waren geen voldoende gegevens beschikbaar voor de periode van voor de fusie. Bredero geeft pas sinds kort de uitsplitsing.

Een belangrijke consequentie van dit gegeven is dat de positie van de vakbonden met betrekking tot hun invloed op het arbeidsvoorwaarden en omstandigheden beleid danig aan het schuiven is geraakt.





Illustratie 52

Bron: Sociale en Financiële  
jaarverslagen



De CAO's gelden alleen voor het Nederlands grondgebied en niet daarbuiten. De concerns beschikken langzamerhand over een positie waarin de vaststelling van arbeidsvoorwaarden en omstandigheden voornamelijk in hun eigen handen ligt. Ze hebben een versnipperde en aan nationale grenzen gebonden tegenmacht tegenover zich die steeds meer kracht inboet door het internationaler worden van de bedrijven en hun arbeidsbestand. Officieel zeggen bedrijven dat ze ook bij uitzending de bouw-cao in Nederland als oriëntatiekader hanteren. In de praktijk blijken de voorwaarden van uitzending daar onder te liggen. Uitzendcontracten sluit je individueel af en dan geldt het recht van de sterkste: accepteer je niet, dan voor jou een ander. Op de lange duur zullen slechtere arbeidsvoorwaarden voor het buitenland een drukkend effect hebben op de voorwaarden in Nederland. En ook in Nederland moet de CAO-naleving steeds weer afgedwongen worden. Op vele manieren kunnen werknemers zo tegen elkaar worden uitgespeeld.

#### **b. Werkgelegenheid in het buitenland: met name buitenlanders**

De groei van de concern werkgelegenheid vindt met name in het buitenland plaats. En de buitenlandse werkgelegenheid maakt (uitgezonderd nu nog Bredero en voor 1983 Volker Stevin) meer dan de helft van de concernwerkgelegenheid uit.

De werkgelegenheid in het buitenland betreft slechts 3.000 à 4.000 Nederlanders. Het grootste deel bestaat uit buitenlanders: òf mensen uit het land waar een project wordt uitgevoerd, òf bouwvakkers uit naburige landen en in veel gevallen van veraf geronselde arbeiders.

Maar het grootste deel van deze arbeiders komt niet in de werkgelegenheidscijfers van de concerns voor. Omdat op grote schaal via onderaanneming of uitbesteding van grote delen van een werk gewerkt wordt vallen alle arbeiders die via deze weg op een project werken buiten de statistieken van de concerns.

En dat het om grote aantallen gaat blijkt uit het volgende voorbeeld:

Bij Bredero bedroeg de totale werkgelegenheid in het buitenland bij geconsolideerde bedrijven eind 1982 : 2.091 mensen. Alleen al bij Bredero Price (de pijpbekledingspoot) waren dat er al 1573. Tel je de ongeveer bekende werkgelegenheid bij andere buitenlandse onderdelen daarbij op, dan zit je al op dat totaal. Dat betekent dat de gemiddeld 600 buitenlanders die bij de bouw van het Sheraton-hotel in Nigeria ingezet waren niet zijn meegeteld. Evenmin de arbeiders die op het Irak project werkten.

De conclusie daarvan is: de werkgelegenheid in het buitenland is veel groter dan uit de concerngegevens blijkt. Omdat ze via onderaannemers op de werken terecht komen verdwijnen ze helemaal uit het beeld. Een voorzichtige schatting van 1 Nederlanders op 20 buitenlanders op buitenlandse projecten geeft dan een totaal van 60.000 - 80.000 buitenlanders (3.000 à 4.000 x 20).

Het gaat dus om een relatief zeer kleine groep Nederlanders. In een aantal gevallen waarin ervaring en specialisme noodzakelijk is, zoals b.v. voor de zuigbazen en schippers op baggerschepen het geval is, wordt Nederlands uitvoerend CAO-personeel uitgezonden. Op veel projecten bestaat de groep Nederlanders uit voornamelijk stafpersoneel/management en UTA-personeel uit Nederland. En wie in Nederland als 'directe' geldt, is op een buitenlands project vaak een indirecte met een 20 tot 30 buitenlanders onder zich.

Nogmaals Ir. de Broekert van Bredero International op de al aangehaalde discussiedag: "de Nederlandse concurrentiekracht op de meeste buitenlandse markten is omgekeerd evenredig aan het aantal mensen dat de bedrijven uitsturen". (Bron: Verslag Lighthouse Conferentie, 1983.)

En dat er wat dat betreft weinig nieuws onder de zon is, blijkt uit 'Verslag omtrent een onderzoek naar het leven der polderjongens', dat in 1910 verscheen. Daarin komt het volgende citaat voor:

"Dat de lieden, die naar verre gewesten trekken, zich zeer hoog laten betalen, tot f 50,- per week toe. Dit groote salaris moet dan nog vermeerderd worden met de kosten van heen- en terugreis, zoodat het te begrijpen is, dat de Nederlandsche aannemers trachten het vaderlandsche personeel tot een minimum te beperken. In het algemeen zijn echter op elken baggermolen de kapitein en de machinist Hollanders, terwijl de stokers veelal vreemdelingen zijn."



## Baggeraars

Hoewel ik het roerend eens ben met uw verzet tegen de drie procent korting per 1 juli op de uitkeringen, wil ik hierbij toch een lans breken voor een grote groep werknemers die momenteel veel harder gesneden worden dan welke uitkeringsgerechtigde of groep werknemers ook. Hierbij doel ik op de groep cao-baggeraars op netto-contractbasis. Voor de duidelijkheid hierbij de berekening waarvoor de Nederlandse baggeraar wordt uitgezonden. Voorbeeld: binnen Europa vier weken op, twee weken af. Beloning per 4 weken f 4806,-. Dit bedrag lijkt heel wat maar hier schuilt juist de werkgeversadder onder het gras.

Nu een overzicht van de uren zoals deze over de zes weken worden gemaakt:

4 x 40 uren à 100% = 160 uren; 4 x 12 zatd. uren à 150% = 72 uren; 4 x 12 zond. uren à 200% = 96 uren; 4 x 20 over. uren à 125% = 100 uren. Totaal over zes weken gemaakt 428 uren d.i. 71,33 uur per week gemiddeld. Hierover wordt betaald f 4806,- ÷ 6 = f 801,- hetgeen neerkomt, over een normale 40 uren werkweek gerekend, op een netto basisweekloon f 448,- inclusief vakantiebonnen en werkend in continudienst dag/nacht.

Na aftrek bon à f 37,45 blijft er over een werkelijk grondloon van: f 260,75 per week. Voor dit onvoorstelbaar lage salaris, minder dan een fooi, laat de Nederlandse baggeraar zich over de wereld sturen, is hij 243 nachten per jaar van huis, kan hij nooit drie weken per jaar met zijn gezin op vakantie, verliest hij zijn sociale contacten en moet hij maar hopen dat zijn huwelijk en gezin tegen deze levenswijze bestand zullen zijn.

4 juli 1984 **Profiel**

Mijn rotsvaste overtuiging is dat er in Nederland niet één enkele uitkeringsgerechtigde of arbeider 40 uur per week gaat werken voor f 260,75 en dat 52 weken per jaar.

Naam en adres  
bij redactie bekend

*Naschrift: De problemen voor de baggeraars, die in deze brief worden gesignaleerd, hebben voortdurend de aandacht van de bond. Op 10 juli wordt er met de werkgevers in het baggerbedrijf weer onderhandeld over de arbeidsvoorwaarden buitenland. In elk geval komt dan de aanpassing van de lonen per 1 juli aan de orde en wordt ook een eerste gesprek gewijd aan de gevolgen van het voornemen van de overheid om de zogenaamde Cyprus-constructie overbodig te maken.*

**LEZERS**  
*Schrijven*



Dat zijn de kosten van een Nederlandse baggeraar gezien vanuit werkgeversstandpunt anno 1910.

De baggeraar vergelijkt zijn loon echter niet met dat van Pakistaanse of Jordaanse arbeiders, maar met het loonniveau dat in Nederland gebruikelijk is.

Illustratie 53, een recent ingezonden brief in Profiel spreekt voor zich.

In feite betekent dit dat de internationale bouwconcerns (niet alleen de Nederlandse, maar net zo hard de concerns uit andere landen) elkaar steeds verder opstuwten in een jacht naar nog goedkopere arbeidskrachten. In eerste instantie kwam het merendeel van de buitenlanders die ingezet werden op b.v. de grote projecten in het Midden-Oosten uit landen als Egypte, Jordanië en Noord-Jemen. De laatste jaren is het wervingsgebied verschoven naar de Phillipijnen, Korea, Thailand en Pakistan:

op internationale schaal worden zo de arbeiders letterlijk en lijfelijk tegen elkaar uitgespeeld.

Het is dringend noodzakelijk dat er op dit gebied pressie ontwikkeld gaat worden om dit uitspelen en drukken van lonen en arbeidsvoorwaarden te stoppen en te keren.

Over de positie van buitenlanders op de projecten volgt een afzonderlijke paragraaf.

### 7.3 ARBEIDSVOORWAARDEN ONDER DRUK

De arbeidsvoorwaarden die verbonden zijn met de werkgelegenheid in het buitenland vallen buiten de onderhandelingsmogelijkheden van de vakbonden in Nederland. De Nederlanders die met uitzendcontracten naar het buitenland vertrekken kunnen slechts minimaal op de ondersteuning van de bonden terugvallen.

Hoe meer de werkgelegenheid binnen de concerns onder druk staat hoe moeilijker de positie van mensen die met onderdelen van de contracten niet akkoord kunnen gaan. Niet akkoord, voor jou een ander.

Dat dit geen natuurwet is blijkt uit het voorbeeld van de baggersector. In die sector is met betrekking tot vakbondsinvloed op het buitenland gebeuren de spits afgebeten. Met name de vakbondsmacht op de verlofregelingen voor het buitenland is daar de afgelopen 10 jaar van groot belang geweest voor de baggeraars.

In een aantal concerns is er overleg van bedrijfsleiding en OR-en op gang gekomen om tot een verdoorgevoerde standaardisering te komen van uitzendcontracten.

De vakbonden zijn hierbij niet betrokken. Toch zou dit wel moeten. En dat het mogelijk en noodzakelijk is bewijst de baggersector.

Toen de grote baggerconcerns in 1981 dreigden de regelingen met betrekking tot het verlof te verslechteren, is onder druk van een wereldwijde staking op Nederlandse baggerschepen dat plan gekeerd en is een verbetering van de verlofregeling voor verschillende regio's afgedwongen. Zie illustratie 54.

In de droge bouw bestaat er nog geen georganiseerde vakbondsinvloed op de uitzendvoorwaarden. In die sector wordt onder veelvuldig contact van functionarissen van Personeelszaken van de grote concerns gestreefd naar zo gelijk mogelijke buitenland contracten. Verschillen in de uitzendvoorwaarden onderling tussen de concerns zijn natuurlijk niet bevorderlijk voor de arbeidsverhoudingen in die concerns waar ze duidelijk slechter zouden zijn.

Anderzijds zijn ook de OR-en en de COR veel bezig met het in hun eigen concern beter op elkaar afstemmen van de uitzendvoorwaarden, die in de verschillende onderdelen worden gehanteerd.

Een actieve betrokkenheid van de bond is hierbij noodzakelijk. Het voorbeeld van de baggersector toont aan dat een sterke bond macht kan vormen, ook internationaal.

En zelfs nadat afspraken tussen bedrijven en bond gemaakt zijn, moeten die afspraken keer op keer weer worden afgedwongen. Het gebeurt maar al te vaak dat



## Verlofregeling

# Mogelijk wereldwijde baggeracties

Twee grote baggerbedrijven hebben moeten afzien van hun voornemen bepaalde baggeraars met slechte contracten naar de Perzische Golf te sturen. In Nigeria wordt op de schepen druk gediscussieerd over een betere verlofregeling. In Sliedrecht en omgeving is na de baggeraarsvergadering van 11 juli grote onrust ontstaan onder de baggeraars en hun familie over de verslechteringen die de grote baggerconcerns in de Perzische Golf contracten willen aanbrengen. De baggerbestuurders Jaap van der Linden en Jan Twigt van de federatie hebben de grote baggerconcerns een brief gestuurd waarin wordt verzocht om een gesprek. Dat gesprek zal moeten plaatsvinden vóór 29 augustus.

Op zaterdag 29 augustus komen de baggeraars om 10 uur opnieuw bij elkaar in De Bonkelaar in Sliedrecht. Er wordt opnieuw een grote opkomst verwacht. Op die vergadering moet blijken of de werkgevers vasthouden aan hun voorstel voor een wereldwijd contract voor baggerwerk in het buitenland. Op 11 juli besloten de baggeraars het laatste voorstel van de grote baggerconcerns af te wijzen. Jaap van der Linden en Jan Twigt van de federatie hopen op de vergadering van 29 augustus een beter voorstel van de werkgevers op zak te hebben. Zij zullen dan verslag doen van het gesprek dat ze dan gehad hopen te hebben met vertegenwoordigers van Volker Stevin, Bos Kallis, Zanen Verstoep, Ballast Nedam en de Ham, die ook namens Van Oordt en Costain Blankevoort spreken. Komt zo'n beter voorstel er niet, dan zal er besproken moeten worden wat ons verder te doen staat, zegt Jaap van der Linden. De federatiebestuurder sluit daarbij voorstellen voor wereldwijde acties niet uit.

Na de vergadering van 11 juli is er een flinke beroering ontstaan in en rond Sliedrecht. Plaatselijke bladen als De Merwestreek en Het Vrije Volk besteedden vele kolommen aan de onrust onder de baggeraars. Bij federatiebestuurder Jaap van der Linden kwamen in Sliedrecht 's avonds baggeraars aan de deur, die juist terug uit het midden-oosten, hun beklag deden over de werkgeversplannen. Inmiddels is er ook van baggeraars in Nigeria vernomen dat er op de werken daar gediscussieerd wordt. De huidige verlofregeling voor dat gebied, 90 dagen op, 30 dagen af, is de mensen een doorn in het oog. Berichten over de drukke vergadering in Sliedrecht hebben de spanning daar nog opgevoerd.

Enkele dagen na de baggeraarsvergadering van 11 juli hebben twee grote baggerconcerns al bakzeil gehaald met hun regeling van 78 dagen weg, 26 dagen thuis voor de Perzische Golf. Werknemers van J. G. van Oordt uit Utrecht en Volker Stevin weigerden het hen voorgedragen contract te tekenen. De 78 om 26 zou moeten worden vervangen door de

oude 60 om 24 regeling was het standpunt van de werknemers. De betrokken baggeraars zaten daarop enkele dagen thuis en de concerns hadden tijd om na te denken. Intussen waren in het midden-oosten enkele schepen onderbemand. Diermate onderbemand kennelijk, dat de weigerende baggeraars enkele dagen later met een 60 om 24 contract op Schiphol stonden. Toen er wat druk op de ketel kwam bleek het oude Perzische Golfcontract opeens wel weer betaalbaar voor de betrokken concerns. De grote opdrachten, die de concerns nu weer binnenhalen spelen daarbij waarschijnlijk een belangrijke rol.

De werkgevers nemen intussen een tweeslachtige houding aan. Terwijl baggeraars met een ongewijzigd Perzisch Golfcontract naar het midden-oosten afreizen, laten de werkgevers via de media en langs informele kanalen weten dat ze teleurgesteld zijn over de weigerachtige houding van de federatie bouw- en houtbonden. Ze vinden het maar lastig dat de federatie het Perzische Golfcontract omgezet wil zien in een wereldwijd contract. Zestig werkdagen en vierentwintig verlofdagen voor de hele wereld is heel wat anders dan achtenzeventig om zesentwintig, vindt de federatie. Zo'n verschil is niet te verkopen aan de werknemers, die ook aan vrouw en kinderen moeten denken. De federatie vindt dat de ondernemers daar begrip voor zouden moeten opbrengen. Zeker nu ook uit andere delen van de wereld onrust over de verlofregeling wordt gemeld. De vraag is nu wat de werkgevers liever hebben: Wereldwijde onrust en mogelijk wereldwijde acties of een wereldwijd arbeidscontract en tevreden baggeraars op alle wereldzeeën.



onder druk van de werkloosheid mensen gedwongen worden slechtere uitzendvoorwaarden te accepteren.

Op een aantal punten in de arbeidsvoorwaarden kan een actief bondsbeleid tot een verbetering van de positie van werknemers leiden.

- **De verlofregeling**

In de baggersector bestaat de vakbondsinvloed al, in de droge bouw nog niet. Tussen de concerns onderling en tussen werkmaatschappijen binnen eenzelfde concern bestaan er verschillende regelingen.

Voor het verre buitenland lijkt het meest de regeling 13 weken weg - 2 weken terug op basis van werkweken van 60 uur te gelden.

- **Overwerkregeling**

De praktijk op bouwwerken in het (verre) buitenland is dat er veel meer uren per week gewerkt wordt dan in Nederland. Dat maakt een goede regeling van de overwerk betalingen noodzakelijk.

Overwerk blijkt in de praktijk tegen heel verschillende extra-percentages betaald te worden. Daarnaast blijkt er vaak willekeurig gekozen te worden tussen extra-betaling of compensatie in extra- vrij-af.

- **De terugkeervoorwaarden**

De uitzendcontracten bevatten meestal een clause waarin het arbeidscontract voor de periode na terugkeer geregeld is.

Het aantal ervaringen neemt toe, waarbij blijkt dat uitzending in feite een vorm van uitgesteld ontslag is. Het ligt voor de hand dat de eigen positie in het bedrijf opgevuld is door iemand anders.

Na terugkeer blijkt dan vaak dat mensen op zo'n plek in het bedrijf geplaatst worden, dat ze binnen de kortste keren ontslagen zijn met argumenten als gebrek aan werk of geen passende functie beschikbaar.

Als uitzending naar het buitenland steeds meer ontslag op termijn inhoudt, beschikken bedrijven daarmee over een extra middel om hun vast personeel in te krimpen.

- **Contractduur**

De lengte van de contracten is al lang door de concernleiding onder druk gezet. Contracten voor de duur van het werk zijn regel, zeker bij CAO-ers maar steeds meer wordt het ook de praktijk voor indirecten.

Bij sommige bedrijven tracht men via gebruik making van de WOR (art. 27 lid 1f) het toenemend misbruik van deze praktijk te voorkomen. In de WOR staat namelijk vermeld dat wijzigingen in het aanstellingsbeleid de instemming behoeft van de betrokken OR.

- **De beloningsvoorwaarden**

Wanneer het verdienen van een goed loon alleen mogelijk is door zeer lange werkweken te maken (zie illustratie 55) dan is er op dit punt nog heel wat te onderhandelen.

De beloning buitenland moet zo ver mogelijk geent zijn op de in Nederland van toepassing zijnde CAO.

Op dit gebied zal het permanent noodzakelijk zijn de feitelijke ontwikkeling te volgen en in onderhandelingen bij te sturen.

Daarbij is het van belang zich te realiseren dat lange werktijden onder meestal zware omstandigheden tot een versnelde fysieke slijtage van mensen leidt.

Daar komen dan nog de sociale consequenties van het vaak langdurig van huis zijn bovenop.

- **De sociale zekerheid**

Uitzending naar het buitenland impliceert dat de individuele werknemer op een heel andere manier zijn sociale premies gaat betalen als normaal binnen Nederland het geval is. Op dit punt kan vakbondsinvloed bijdragen aan een



grotere zekerheid en helderheid van de regelingen. Dit is noodzakelijker, nu de Nederlandse overheid overweegt om bepaalde constructies, die in het verleden door de bedrijven aangebracht zijn (zoals de Cyprus-constructie) niet langer toe te staan.

Op alle bovengenoemde punten is het nodig goede standaardregelingen te ontwikkelen, waarbij de vakbondskracht noodzakelijk zal zijn om ze af te kunnen sluiten en naleving ervan af te dwingen.

#### 7.4 POSITIE VAN BUITENLANDERS OP BUITENLANDSE PROJECTEN

Zoals al gesteld bestaan de werknemers op de buitenlandse projecten voornamelijk uit buitenlanders. Dit betekent in feite dat van verre plaatsen in de wereld gastarbeiders worden geronseld om te werken op de bouwprojecten. De landen waarin de bouwprojecten worden uitgevoerd zijn vaak dun bevolkt en beschikken niet over voldoende bouwvakarbeiders. Het gevolg is dat bijvoorbeeld in 1980 in de Verenigde Arabische Emiraten de buitenlanders 85% van de totale arbeidsbevolking uitmaakten; in Qatar was dat 81%, in Saoedie Arabie was dat 75% en in Koeweit 69%.

Bij deze internationale ronseling van mensen zijn ook de overheden sterk betrokken omdat er verschillende belangen meespelen. De landen die de gastarbeiders weg laten gaan om in het buitenland te werken, hebben er belang bij omdat op die manier een belangrijke deviezenstroom terugkomt. Zo dekten de overmakingen in 1977 27% van de kosten van de totale importen in Egypte, 38% in Jordanië, 49% in Zuid Jemen en zelfs 139% in Noord Jemen.

Maar de wervingsgebieden zijn inmiddels verder naar het oosten verlegd. Zo werd de laatste jaren vooral geworven in India, Pakistan, Thailand, Phillipijnen en Korea. In 1982 bedroegen de overmakingen 93% van de totale opbrengst uit goederenexport in Pakistan en voor India was dat 20%.

De verschillende overheden hebben groot belang bij deze vormen van internationale trekarbeid, omdat zij op deze manier over meer buitenlandse deviezen kunnen beschikken. Ook trachten de landen waaruit trekarbeiders worden gezonden, zoveel mogelijk invloed te behouden op de werving en uitzending van trekarbeiders. Zo eist een aantal landen dat de werving geschiedt door nationale (dus inheemse) bedrijven. De grote bouwbedrijven richten dan vaak joint ventures op om op deze wijze een inheems-dochterbedrijf te hebben. De mogelijkheden tot beleidsvoering van de overheden in de zendende landen blijft dan heel beperkt omdat het beleid van de joint venture in grote mate bepaald wordt door het grote bouwbedrijf. Zo vermeldt OGEM in een intern evaluatierapport:

"In verband met de inmiddels van kracht geworden overheidsbepaling (Koreaanse overheid), werd uiteindelijk gekozen voor een vorm waarbij een joint venture overeenkomst werd gesloten, waarmee de toestemming van de verschillende ministeries in Zuid-Korea kon worden verkregen, terwijl tussen partijen een nadere overeenkomst werd gesloten, die de verrichtingen van Dongsan (het Zuid-Koreaanse bedrijf waarmee samengewerkt werd) grotendeels beperkte tot die van leverancier van arbeidskrachten."

Ook de overheden van de landen waar de bouwprojecten worden uitgevoerd zullen om allerlei redenen invloed willen hebben op de toelating, de huisvesting en dergelijke van de trekarbeiders. De 'niet jood'-verklaring die de Arabische landen eisen is daarvan één voorbeeld. Zo kwam er in het geval van OGEM in Damman ook een kink in de kabel toen op een gegeven moment de overheid van Saoedie Arabie stopte met de verstrekking van visa aan Koreanen met het argument dat er op één werk niet meer dan 1.000 werknemers van één vreemde nationaliteit werkzaam mochten zijn. Daarna is door OGEM een samenwerking aangegaan met een Arabisch-Thaise combinatie die zeer goede relaties had in Damman en in Thailand, waardoor op korte termijn 900 Thais geworven konden worden.

Nadat dit politieke spel ten aanzien van massale mensenhandel gespeeld is, kan een bedrijf tot de feitelijke werving over gaan. Hier vinden vaak mensonterende



praktijken plaats, zoals wij die ook kennen vanuit het nabije verleden toen gastarbeiders vanuit de Middellandse Zeelanden werden geworven voor de Nederlandse industrie. In de jaren '77 en '78 kwamen de regering van India en Pakistan tussen beide om paal en perk te stellen aan deze praktijken en werden er restricties gesteld. In latere jaren is de werving in nog verder wegliggende landen op gang gekomen, zoals Korea, Maleisie, Nepal, Indonesie en Sri Lanka.

De laatste jaren treden er steeds vaker bedrijven op die zich gespecialiseerd hebben in de ronseling van buitenlandse werknemers; zij onderhouden goede contacten met de verschillende overheden en organiseren de plaatselijke werving.

### **Quality Manpower From Bangladesh, India, Pakistan, Philippines, Sri Lanka & Thailand**

We are a well organized recruiting group, a group of government licensed leading recruiting companies of Bangladesh, India, Pakistan, Philippines, Sri Lanka and Thailand having its' Middle East liaison office to procure demands of manpower as well as to ensure prompt and efficient service to the prospective employers of Saudi Arabia, Iraq, Jordan, Kuwait, U.A.E., Qatar, Muscat (Oman), Libya, Malaysia and in any countries of the world.

We can supply you most efficient, reliable, hard working quality and cost effective workforce in all categories with time guarantee and maximum back-up facilities.

If you need multinational workforce and if you prefer to bring your multinational workforce through 'ONE' well organized recruiting group and if you have ready block visa of any categories of workers to bring from above Asian country/countries or your block visa is under process or you are expecting a project or you need a permanent arrangement to handle your regular manpower requirements from above country/countries, let us put our technology to serve for you. Resident representative for Bangladesh company and resident representative for companies of other countries are available at your beck and call, kindly telex or write to:

Multinational Recruitment Group, P.O. Box 2919, The 401969, Tel: 660 1294, Jeddah, Saudi Arabia.  
Awards and Offices in Bangkok, Bombay, Colombo, Dhaka, Islamabad, Karachi, London, Manila and New Delhi.

In grote advertenties in de vakbladen bieden deze internationale koppelbazen hun diensten aan, zoals in de bovenvermelde advertentie staat: "Wij kunnen u aanbieden arbeidskracht, die efficiënt en betrouwbaar is, die beschikt over kwaliteiten om hard te kunnen werken en die doeltreffend is wat betreft de kosten; wij bieden u deze arbeidskracht in alle categorieën voor een gegarandeerde tijd en met een maximum van ondersteunende faciliteiten".

Vakbonden om arbeidsproblemen of sociale omstandigheden aan de kaak te stellen zijn in het golfgebied verboden of bestaan eenvoudig niet.

Tussen de verschillende groepen buitenlanders worden bovendien de verschillen aangescherpt. De duurste immigranten met de hoogste status zijn de geschoolde Arabische arbeiders; daarna komen de arbeiders uit het Indische schiereiland (minimumloon voor Pakistan is ongeveer f 1.000 per maand) daarna komen de arbeiders uit Zuid-Oost Azië (minimumloon voor Phillipino's is f 350 per maand).

Bij al deze problemen komt nog het feit dat de Arabische overheden een beleid voeren om de eigen Islamitische cultuur in stand te houden. Veel werknemers verwachten sociale en politieke onrust in de toekomst als gevolg van de niet-Arabische gemeenschappen en hun eis op een grotere rol in het economische en politieke bestuur van de landen waar ze de meerderheid uitmaken. De oplossing van de huidige en toekomstige problemen met de 'gastarbeiders' wordt gezocht in enklaves en werkkampen, ver verwijderd van de Inheemse bevolkingscentra. Voorbeelden van zulke enklaves bij industriële gebieden zijn Shuaiba (Koeweit), Umm



Said (Qatar), Jebel Ali (Dubai), Kuwais (Abu Dhabi), Yenbo en Junbail (Saoedie Arabie). N.B. het Jebel Ali project in Dubai is een voorbeeld van een industriële stad, ver weg van de Arabische bevolkingscentra, waar in 1981 67.000 werknemers (praktisch allen Aziaten) werkten. Dit aantal is gelijk aan de totale bevolking in Dubai van 1977.

Recente problemen rond deze internationale trekarbeid worden gesignaleerd in een rapport van de ILO (Internationale Arbeidsorganisatie).

Hierin wordt gesteld dat de vraag naar arbeidskrachten vanuit het Midden Oosten de laatste jaren meer dan 40% van Sri Lanka's jaarlijkse groei van de arbeidsmarkt wegzoog. Nu worden grote problemen voorzien omdat de vraag uit het Midden-Oosten terugloopt en geschat wordt dat in de eerste maanden van 1984 meer dan 10.000 werknemers naar Sri Lanka zullen terugkeren. Om deze opvang te regelen heeft de regering van Sri Lanka noodmaatregelen aangekondigd.

Ondanks alle factoren in hun nadeel schijnen er toch veel acties, korte stakingen etc. onder de buitenlanders plaats te vinden.

Ze zijn niet alleen maar slachtoffers. Ondanks hun zwakke positie proberen ze waar mogelijk zich te verdedigen tegen de diverse vormen van uitbuiting waaraan ze worden onderworpen en proberen ze hun positie te verbeteren. De vraag is in hoeverre deze vormen van organisatie om lotsverbetering te bereiken ondersteund kunnen worden.

Het lijkt een eerste voorwaarde om er meer van te weten alvorens bekeken kan worden hoe effectief gesteund kan worden.



## 7.5. Conclusies hoofdstuk 7

- Het algemene werkgelegenheidseffect van de buitenlandomzet bedroeg voor 1982 ongeveer 13.000 arbeidsplaatsen in Nederland; daarvan 3.000 - 4.000 voor Nederlanders op de bouwprojecten in het buitenland, ongeveer 4.500 in Nederland voor de mensen die betrokken zijn bij het voorbereidend en ondersteunend werk en de rest bij de toeleverende industrie;
- De omvang van de werkgelegenheid in de concerns is veel minder gestegen dan op grond van de gestegen buitenlandomzet verwacht mocht worden: het effect van steeds meer uitbesteding;
- De groei in de werkgelegenheid die plaatsvond, vond voornamelijk in het buitenland plaats;
- Vanaf 1978 overtreft de concernwerkgelegenheid in het buitenland die in het binnenland. Dat wil zeggen meer dan de helft van de werkgelegenheid binnen de concerns ligt in het buitenland;
- De groei van de buitenlandse werkgelegenheid verzwakt de positie van de vakbonden ten aanzien van het arbeidsvoorwaardenbeleid in de concerns;
- De buitenlandse werkgelegenheid bestaat met name uit buitenlanders waarvan er heel veel door de uitbesteding van werk zelfs niet eens meegeteld worden. De arbeidsvoorwaarden en omstandigheden van deze grote groep buitenlanders ligt buiten de reikwijdte van vakbonden. In veel landen bestaat zelfs een verbod op organisatie;
- de werkgelegenheid voor Nederlanders op buitenlandse projecten is met name werkgelegenheid voor UTA- en stafpersoneel;
- gecombineerd met de effecten van de flexibiliteitsstrategie van bedrijven (afslanken naar een kernapparaat met zo weinig mogelijk vaste kosten) valt er een snelle achteruitgang in de werkgelegenheid in Nederland binnen de concerns te constateren. In eerste instantie gold dat de CAO-ers die uitgezonderd een kleine kern speelbal worden van de werkvoorraad middels contracten voor de duur van een werk, nu gaat dat in toenemende mate ook gelden voor UTA-personeel. Het effect is voorlopig dat de samenstelling van concerns verschuift naar een zwaarder accent op maandloners voor weekloners;
- arbeidsvoorwaarden staan versterkt onder druk. Het is nodig de praktijk en wensen bij de diverse bedrijven naast elkaar te leggen en te kijken hoe er naar een vorm van standaardisatie toegewerkt kan worden, zo gunstig mogelijk voor betrokken personeel;
- het is belangrijk beter geïnformeerd te raken over de positie van de buitenlanders op de projecten en te kijken hoe zij effectief gesteund kunnen worden om een verbetering van hun positie te verkrijgen.



## 8. Het beleid van de Bouw- en Houtbond FNV met betrekking tot de internationalisatie van bouwactiviteiten

De hier gepresenteerde onderzoeksgegevens bieden niet alleen een schat aan informatie over de internationale bouwactiviteiten van Nederlandse aannemers. Zij schetsen tevens omstandigheden en ontwikkelingen, die voor de taak, die de Bouw- en Houtbond FNV zichzelf stelt, van belang zijn.

Het gaat dan met name om de arbeidsvoorwaarden waaronder het internationale werk wordt verricht, zowel van de Nederlandse als van de buitenlandse werknemers; het gaat verder om hun arbeidsomstandigheden, de zeggenschap van betrokken ondernemingsraden en Centrale Ondernemingsraden, de werkgelegenheid en de steunverlening door de overheid. En omdat de Bouw- en Houtbond FNV een brede vakbeweging wil zijn, zullen ook onze opvattingen inzake ontwikkelingssamenwerking bij de beoordeling van de onderhavige omstandigheden en ontwikkelingen worden betrokken. Het is om al deze redenen dat de bond aan het slot van dit onderzoeksrapport een beoordeling van de internationale bouwactiviteiten wil maken. Tevens wordt in hoofdlijnen uiteengezet welk beleid de Bouw- en Houtbond FNV met betrekking tot de internationalisatie van bouwactiviteiten wenst te voeren.

### Nader onderzoek

Hoewel het rapport een veelheid van gegevens bevat, is over enkele essentiële aspecten van de internationalisatie van bouwactiviteiten nog onvoldoende bekend. Het is dan ook te vroeg om reeds een afgeronde beoordeling te kunnen maken. Dit geldt bij voorbeeld ten aanzien van de betekenis van in het buitenland opgedane ervaringen, in technische, financieel-economische en politieke zin. Het geldt ook voor de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden van de werknemers op buitenlandse objecten.

Op andere, belangrijke punten, kunnen desalniettemin wel conclusies getrokken worden. Dit betreft dan allereerst de betrokken werkgelegenheid, en verder ook de steunverlening van de Nederlandse overheid aan bedrijven. Bij het laatste komt tevens de ontwikkelingshulp ter sprake. Naast informatie over de internationale betekenis van de bouw als sector, bevat het onderzoek ook informatie over de betrokken bedrijven en werknemers. En hoewel ook hier nader onderzoek op onderdelen nodig is, kunnen toch op belangrijke onderwerpen als het risico van buitenlandse activiteiten, de positie van lokale werknemers, de rechtspositie van werknemers die naar het buitenland worden uitgezonden en de zeggenschap van (Centrale) Ondernemingsraden enige beleidsmatige conclusies worden getrokken. Alle genoemde beleidsconclusies zullen nu kort worden toegelicht.

### De werkgelegenheid

De omzet van Nederlandse aannemers in het buitenland blijkt de laatste 10 jaar zeer snel gestegen te zijn en heeft inmiddels een omvang van zo'n 20 à 25% van de totale binnenlandse omzet. Voor de werkgelegenheid is deze ontwikkeling toch veel minder interessant dan de omzetcijfers doen vermoeden. Meer dan 90% wordt namelijk niet in Nederland geproduceerd. Voor 1982 was de buitenlandse omzet 9,9 miljard terwijl daarvan zo'n 714 miljoen in Nederland werd gemaakt. Op de totale binnenlandse bouwproductie is deze 714 miljoen nog geen 2%. De eerste conclusie is dan ook dat de internationalisatie van bouwactiviteiten voor de werkgelegenheid in Nederland van betrekkelijk geringe betekenis is. Het blijkt een illusie te zijn om van deze export grote werkgelegenheidseffecten te verwachten. Bij het formuleren van een werkgelegenheidsbeleid voor de bouwrijverheid kan van exportbevordering weinig effect verwacht worden. Voor de werkgelegenheid in de bouw zijn wij aangewezen op het stimuleren van nationale bouwactiviteiten.



In het kader van het onderzoek is een berekening gemaakt van het werkgelegenheidseffect van de internationalisatie van de bouw. Hoewel de omvang van de betrokken werkgelegenheid nooit exact gemeten kan worden, en dus enige reserve op zijn plaats is, geeft de berekening een goede indruk van het aantal betrokken arbeidsplaatsen (cijfers hebben betrekking op 1982):

- werkgelegenheid binnen de betrokken bedrijven in Nederland	4.500
- Nederlandse werkgelegenheid binnen de betrokken bedrijven in het buitenland	3.500
- werkgelegenheid in toeleverende bedrijven in Nederland	5.000
totaal:	<u>13.000</u>

Tegen de achtergrond van de grote omzet in het buitenland, de soms grote risico's en de omvang van de betrokken investeringen, is dit een teleurstellend aantal arbeidsplaatsen. Dit heeft uiteraard te maken met de omstandigheid dat een belangrijk deel van het uitvoerende werk wordt verricht door lokale onderaannemers. Voor de werkgelegenheid in Nederland blijft echter staan, dat de internationalisatie van de bouw niet die betekenis heeft die soms gesuggereerd werd, en zeker geen uitweg biedt voor de bestrijding van de werkloosheid. Dit geldt eens te meer gezien de verwachte daling van het aantal arbeidsplaatsen in het internationale bouwgebied en de risico's die deze werken soms meebrengen voor de werkgelegenheid in Nederland.

Een tweede gegeven dat hier onderzocht is, is de betekenis van de buitenlandse omzet voor de werkgelegenheid bij de betrokken bedrijven. Gebleken is, dat slechts enkele tientallen bedrijven de totale buitenlandse omzet voor hun rekening nemen. Enkele ondernemingen zijn vrijwel geheel van het buitenland afhankelijk. Voor deze bedrijven is de buitenlandse omzet uiteraard van levensbelang voor de werkgelegenheid. Maar bij de vijf grootste concerns, tezamen goed voor zo'n 85% van de totale buitenlandse omzet, is gemiddeld slechts 12% van hun binnenlandse productie bestemd voor de buitenlandse projecten. Voor de werkgelegenheid aldaar is de buitenlandse omzet dus niet van levensbelang, zoals vaak wordt gesuggereerd. Dan zijn er ook nog toeleverende bedrijven en onderaannemers. Gebleken is, dat van de genoemde 714 miljoen er 211 miljoen worden uitbesteed. Dit bedrag is zo minimaal, dat de idee, dat kleinere bouwbedrijven via de grote internationale aannemers worden meegetrokken, hooguit in een enkel geval kan opgaan. Voor de werkgelegenheid in de bouwsector als totaliteit is dit van verwaarloosbaar belang. De omzet van toeleverende Nederlandse bedrijven buiten de bouw - scheepsbouw, machinebouw, ingenieursbureaus en dergelijke - ligt in de orde van grootte van zo'n 10% van de buitenlandse omzet (900 miljoen in 1982).

Voor de afzonderlijke bedrijven die bij internationale bouwactiviteiten betrokken zijn, luidt de conclusie, dat de werkgelegenheid in de meeste gevallen toch veel meer afhangt van de binnenlandse omzet. Kaderleden en bestuurders van de Bouw- en Houtbond FNV zullen ermee rekening dienen te houden, dat uit oogpunt van Nederlandse werkgelegenheid de bevordering van internationale activiteiten zeker niet de eerste prioriteit verdient. Verder bepleit de bond een grotere openbaarheid van informatie die overheid en ondernemingen ter zake dienen te verstrekken. Ondernemingen dienen in het sociaal jaarverslag een beeld te geven van de internationale activiteiten. Ten slotte dient onderzocht te worden of het aandeel van Nederlandse werkgelegenheid in buitenlandse bouwactiviteiten blijft afnemen.



## De overheidssteun aan bedrijven

De internationale bouwbedrijven zijn erin geslaagd om gedurende enkele jaren omvangrijke overheidsgelden binnen te halen voor hun internationale activiteiten. De steunverlening bedroeg in 1982 144 miljoen gulden.

Een deel van dit bedrag is afkomstig uit fondsen van het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking, een ander deel is overheidssteun, die andere ministeries voor hun rekening nemen (Economische Zaken, VROM, Verkeer en Waterstaat). De bond wil bij de beoordeling van de ontwikkelingshulp, andere criteria aanleggen dan bij de overige steunverlening.

Met betrekking tot deze laatste blijkt uit het onderzoek, dat het grootste deel van de steunverlening bij lange na niet voldoet aan de formele eis, dat er 60 tot 70% **Nederlands belang** dient te zijn, indien projecten voor overheidssteun in aanmerking willen komen.

In het onderzoek wordt geschat, dat dit Nederlands belang in de loop der jaren is afgenomen tot rond 15%. Dit is bijzonder verontrustend. Nader onderzoek moet mogelijk worden gemaakt door het opleggen van een verplichting tot openbaarheid van informatie met betrekking tot overheidssteun, gestelde voorwaarden en bereikte resultaten. De bond is van mening, dat steunverlening door de overheid alleen gerechtvaardigd is indien de Nederlandse werkgelegenheid daarmee voldoende gediend is. Aan de gestelde voorwaarde van 60 tot 70% Nederlands belang dient steeds voldaan te zijn.

Voorts dient de exportondersteuning zich te beperken tot het hoogst noodzakelijke; voorkomen dient direct te worden, dat met deze subsidies de binnenlandse concurrentieverhoudingen worden verstoord.

## Ontwikkelingshulp

Aan ontwikkelingshulp hecht de FNV grote waarde onder de voorwaarde, dat deze aan de juiste criteria voldoet. Met betrekking tot de steunverlening in het kader van de ontwikkelingshulp dient nadrukkelijk als uitgangspunt te worden genomen, dat die daadwerkelijk de belangen van het ontwikkelingsland dient en tot verbetering leidt van de bestaansvoorwaarden van de lokale bevolking. Exportbevordering of verbetering van de Nederlandse werkgelegenheid dienen bij dergelijke steunverlening aan deze doelstelling ondergeschikt te zijn.

Dat houdt in, dat bij deze projecten gestreefd moet worden naar:

- a. een maximale lokale kostenfinanciering, dat wil zeggen dat de kosten in het betrokken land gemaakt dienen te worden;
- b. een maximale toepassing/verwerking van lokale bouwmaterialen en grondstoffen;
- c. ondersteuning van b. met het ontwikkelen van aangepaste technologie en technieken;
- d. een maximale inschakeling van lokaal personeel;
- e. opleiding van lokaal personeel, met name ook voor onderhoud van gerealiseerde objecten.

## De risico's van werken in het buitenland

Werken in de betrokken landen kennen altijd risico's van devaluatie van munteenheden, importrestricties voor materialen, problemen bij de aflossing van schulden, politieke coups en dergelijke.

Dit is des te gevaarlijker waar het om grote projecten gaat. De omvang van sommige projecten en ook het grote aandeel van de buitenlandmarkt in de omzet maakt de betrokken bedrijven extra gevoelig voor tegenslagen. Via de Nederlandse Credietverzekeringsmaatschappij (NCM) kunnen de exporteurs deze risico's grotendeels verzekeren. De Nederlandse staat herverzekert dergelijke



risico's onder bepaalde voorwaarden. Ondanks de risicoverzekering lopen de betrokken aannemingsbedrijven soms tot grote bedragen eigen risico. Dit eigen risico kan zó groot zijn, dat daardoor het voortbestaan van de onderneming in gevaar kan komen. Dergelijke toestanden mogen niet langer mogelijk zijn. De Bouw- en Houtbond is van mening, dat de overheid als voorwaarden aan de kredietverzekering moet stellen, dat het eigen risico niet hoger mag zijn dan 25% van het Eigen Vermogen.

Uiteraard ligt de eerste verantwoordelijkheid voor deze risico's niet bij de overheid, maar bij de ondernemingen. Het is zeker moeilijk dergelijke risico's in te calculeren, maar het komt ook voor, dat in dezen een onverantwoord riskant management gevoerd wordt. De werknemers in de betrokken ondernemingen kunnen de gevolgen ondervinden van dergelijke risico's. Niet alleen in de gevallen dat die risico's daadwerkelijk optreden, maar ook door de vormen waarin ondernemingen zich menen tegen dergelijke risico's te moeten indekken:

- inschakelen van onderaannemers, zowel in Nederland als in het buitenland;
- minimaliseren van de omvang van het vaste personeel;
- een tendentieel grotere plaats (tegelijk sterk fluctuerend) op de werken in het verre buitenland voor goedkope arbeiders, geworven in dichtbij of veraf gelegen landen;
- job-contracting wordt regel in het aannamebeleid voor buitenlandse werken.

Een gevolg van de risico's is ook, dat betrokken ondernemingen in toenemende mate financiële en andersoortige ondersteuning vragen aan de overheid.

De Bouw- en Houtbond FNV is van mening dat de betrokken (Centrale) Ondernemingsraad zich tijdig een verantwoord oordeel moet kunnen vormen over de risico's van buitenlandse projecten. Tevens dienen er garanties te komen, dat de beoordeling van de (Centrale) Ondernemingsraad bij de besluitvorming over internationale activiteiten betrokken wordt. Met betrekking tot het aannamebeleid dient de instemmingsbevoegdheid van de (Centrale) Ondernemingsraad het uitgangspunt te zijn. Voorts dient voorkomen te worden, dat de risico's worden afgewenteld op de rechtspositie van de werknemers. Het bondsbeleid om vaste arbeidscontracten te bevorderen, onderaanneming terug te dringen en de naleving van de CAO'en te controleren is dan ook onverkort van toepassing en zal gestand gedaan worden waar risico's van buitenlandse projecten de rechtspositie van de werknemers bedreigen.

#### **De positie van lokale werknemers**

Er bestaat nog nauwelijks enig zicht op de rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden die gelden voor de lokale werknemers of de arbeiders die in andere onderontwikkelde landen voor het uitvoerend werk zijn geworven. Onderzoek daarnaar dient te worden uitgevoerd. Tevens zou de internationale vakbeweging en met name de Internationale Bond van Bouw- en Houtarbeiders een pakket van minimum-voorwaarden kunnen opstellen; ook zou zij lokale belangenbehartiging waar mogelijk kunnen ondersteunen en stimuleren. Het recht op organisatie in vrije vakbonden is hierbij van doorslaggevende betekenis.

#### **De rechtspositie**

Over de rechtspositie van werknemers die naar het buitenland worden uitgezonden, bestaat nog veel onduidelijkheid. Deze arbeidsvoorwaarden vallen buiten de invloedssfeer van de CAO'en (Bouw, UTA en Bagger met name).

Analoog aan wat gebruikelijk is in de baggersector (zie daarvoor bijlage III) zal gestreefd worden naar een standaardcontract met betrokken bedrijven waarin arbeidsvoorwaarden en rechtspositie zoveel mogelijk worden vastgelegd (als bijlage II is een lijst van 27 punten opgenomen, die in een dergelijk contract minimaal behoren te worden geregeld).

Voorts zal gestreefd worden naar het indammen van de tendens om steeds meer met kortlopende contracten te werken, met job-contracting en/of met onderaannemers.



## De zeggenschap van ondernemingsraden

De groei van de internationale bouwactiviteiten bij de grote bouwconcerns is gepaard gegaan aan belangrijke veranderingen in de organisatorische en de financiële structuren van de concerns. De buitenlandactiviteiten werden afgezonderd van de Nederlandse organisatie; er ontstond een veel strakkere interne financiële structuur. Deze veranderingen zijn van groot belang voor de medezeggenschapsmogelijkheden van de ondernemingsraden. Vaak werden via organisatorische en financiële wijzigingen de beïnvloedingsmogelijkheden van de OR (en van de vakbonden) uitgehold.

Met het oog op deze veranderingen dient de Wet op de Ondernemingsraden zo te worden gewijzigd, dat de (Centrale) Ondernemingsraad recht heeft op halfjaarlijkse schriftelijke informatie met betrekking tot strategische beslissingen, zoals met name:

- overnames in het buitenland;
- belangrijke (des-)investeringen in het buitenland;
- financiering van buitenlandse werken;
- aangegane garanties met betrekking tot buitenlandse werken;
- wel en niet verzekerde risico's.

## Ten slotte

Zoals reeds eerder betoogd, is nader onderzoek over de internationalisatie nodig. Het voorliggende onderzoeksrapport bevat op onderdelen zodanige informatie, dat aanpassing van het beleid op grond daarvan verantwoord is. Dat is niet alleen een zaak van de vakbeweging, doch ook van de overheid en de betrokken bedrijven en ondernemingsraden. De bond dringt erop aan dat de betrokken instanties inderdaad tot aanpassing over gaan. Ten slotte willen we de hoop uitspreken dat dit rapport zal bijdragen aan de verbetering van de condities waaronder de werknemers moeten werken bij de internationale bouw.



# Bijlage I Dochterondernemingen van de vijf grote concerns.

Bron: Who owns whom 1984, Dun 8  
Bradstreet Ltd, Londen.

## ROYAL BOSKALIS WESTMINSTER N.V., 188 Baanhoek,

P.O. Box 75, 1360 AB Sluisrecht

Aannemingsbedrijf Oostervijk B.V.		Instalaciones Portuarias S.A. (A)	Mexico
Abu Dhabi Petroleum Ports Operating Co. (A)	United Arab Emirates	Interfon B.V.	
Agro Industrial Investment Corporation N.V.	Netherlands Antilles	International Port and Harbour Construction B.V. (A)	
Agro-Industrial Management and Consultancy N.V. (A)	Surinam	Internationale Gewapendbouw-Bouw B.V.	
Atlantique Dragage S.A.	France	Internationale Navigatie Apparaten B.V. (A)	
BKW Dredging & Contracting Ltd.	Cyprus	Lamnalco Ltd. (A)	Kuwait
BKW Foremost Transport B.V.		Lamnalco (Saudi Arabia) Ltd. (A)	Saudi Arabia
BKW Ocean Minerals B.V.		Landbouw Maatschappij Victoria N.V. (A)	Surinam
BKW Saudi Rock Fall Ltd. (A)	Saudi Arabia	Marine International N.V.	Netherlands Antilles
BKW Vestgoed B.V.		Marine Structure Consultants (MSC) B.V.	
BOKA Topo S.A.R.L.	Togo	Nacap B.V.	
Beaver Dredging (Western) Ltd.	Canada	Nacap Inc.	U.S.A.
Baie en Oostervijk B.V.		Nacap International B.V.	
Boskalis International B.V.		Nacap Pipelining N.V.	Belgium
Boskalis Keys Ltd. (A)	U.K.	Nacap Rohrbau GmbH.	West Germany
Boskalis Nigeria Ltd. (A)	Nigeria	Néridien N.V. (A)	Belgium
Boskalis Offshore B.V.		Ocean Minerals Inc. (A)	U.S.A.
Boskalis Oostervijk B.V.		Offshore Concrete B.V. (A)	
Boskalis Westminster Aannemers N.V.	Belgium	Osira-Cesco B.V.	
Boskalis Westminster Agro Contracting B.V.		Grondboorbedrijf Rietveld B.V.	
Boskalis Westminster Al Rushaid Ltd. (A)	Saudi Arabia	Po Ben Pipelines (1979) Ltd. (A)	Canada
Boskalis Westminster Ateliers Group N.V.	Netherlands Antilles	Petrogas Gas Systems B.V.	
Boskalis Westminster Baggeren B.V.		Planconsult B.V.	
Boskalis Westminster Bouw B.V.		Planconsult GmbH	West Germany
Boskalis Westminster do Brasil Ltda.	Brazil	Planconsult Ltd.	U.K.
Boskalis Westminster Cameroun S.A.R.L.	Cameroon	Planconsult Vastgoed B.V.	
Boskalis Westminster Construction B.V.		Railbouw B.V. (A)	
Boskalis Westminster Construction International B.V.		Routière Boskalis Volkenstein S.A.R.L., Soc. (A)	Cameroon
Boskalis Westminster Dragagens Ltda.	Portugal	SIGAS S.A. (A)	France
Boskalis Westminster Dredging B.V.		Saudi Dutch Construction Co. Ltd. (A)	Saudi Arabia
Boskalis Westminster Dredging Ltd.	U.K.	Saudi Pipelines Co. Ltd.	Saudi Arabia
Boskalis Westminster Egypt S.E.A. (A)	Egypt	Stuyvesant Construction Inc.	U.S.A.
Boskalis Westminster Inc.	U.S.A.	Stuyvesant Dredging Inc.	U.S.A.
Boskalis Westminster Intergroup B.V.		Stuyvesant Engineering Inc.	U.S.A.
Boskalis Westminster International Ltd.		Technogas GmbH.	Switzerland
Boskalis Westminster Ltd.		Technogas N.V.	Belgium
Beaver Dredging Co. Ltd.	Jersey	Dijk Versoep B.V.	
Boskalis Westminster Construction Ltd.	U.K.	WestHam Dredging Overseas Pty. Ltd. (A)	Australia
Grant Lyon Eagle Ltd.	U.K.	Westminster Charterers N.V.	Netherlands Antilles
Irish Dredging Co. Ltd.	U.K.	Westminster Group Employment Company Ltd.	Jersey
Land & Marine Engineering (Overseas) Ltd.	Republic of Ireland	Westminster International Ltd.	Bermuda
Nacap Ltd.	U.K.	Westminster Offshore (Nigeria) Ltd.	Nigeria
Osira-Cesco Ltd.	U.K.	Zandwinningbedrijf Ahoy B.V.	
Rock Fall Co. Ltd.	U.K.	Zinkcon B.V.	
WestHam Dredging Co. Pty. Ltd. (A)	Australia	Zinkcon International B.V.	
Westminster Dredging (Bermuda) Ltd.	Bermuda		
Westminster Dredging Co. Ltd.	U.K.		
Westminster Dredging (Nigeria) Ltd. (A)	Nigeria		
Westminster Dredging (Overseas) Ltd.	U.K.		
Boskalis Westminster Middle East Ltd.	Cyprus		
Boskalis Westminster Nederland B.V.			
Boskalis Westminster Overseas Ltd.	Jersey		
Christiaan Huygenlaboratorium B.V.			
Cogasco S.A.	Argentina		
Contractors Investment and Finance N.V.	Netherlands Antilles		
Contractors Liabilities Ltd.	Guernsey		
De Grienden B.V.			
L.L. & N. De Meyer N.V. (A)	Belgium		
De Meyer-Zelbete N.V.	Belgium		
Delta GmbH	West Germany		
Dendé do Pará S.A. (A)	Brazil		
Dragados La Guardiania S.A. de C.V. (A)	Mexico		
Dreco International N.V.	Netherlands Antilles		
Dutch Offshore Consortium B.V. (A)			
Española de Dragados S.A. Soc.	Spain		
Foremost Investments B.V.			
Gulf Offshore (Charterers) Ltd. (A)	Liberia		
HVA-Holland Agro Industries B.V.			
HVA-Inpro B.V.			
HVA-International B.V.			
H.V.A.-Kenya Ltd. (A)	Kenya		
HVA-Nederland B.V.			
H.V.A.-Saudi Arabia Ltd. (A)	Saudi Arabia		
Hollandse Bouwcombinatie B.V.			
Hydronic B.V.			
IGB Belgium N.V.	Belgium		



**BALLAST-NEDAM GROEP N.V., 1180 BE Amstelveen,**

<i>Laan van Ehrenburg 2, Postbus 500</i>	
Amsterdamse Ballast Bagger en Grond (Amsterdam Ballast Dredging) B.V.	
Aanemings- en Wegenbouwbedrijf "Midland" B.V.	
Anglo Dutch Dredging Co. Ltd.	U.K.
Ballast Argentina S.A.	Argentina
Ballast Australia B.V.	
Ballast Muddings AB	Sweden
Ballast Nausbaggerungen GmbH.	West Germany
Ballast-Nedam Nigeria Ltd. (A)	Nigeria
Ballast Trailing N.V.	Netherlands Antilles
Condreco Pty. Ltd.	Australia
Dredging Systems International N.V.	Netherlands Antilles
Goyo-Ballast Co. Ltd. (A)	Japan
Gulf Dredging Company (A)	Kuwait
Handelmaatschappij Silicium B.V.	
North American Trailing Co. (A)	U.S.A.
Terra Aannemingsbedrijf B.V. (A)	
Amsterdamse Ballast Beton- en Waterbouw B.V.	
Buchy Nederland B.V. (A)	
Ballast Construction (Jersey) Ltd.	Channel Islands
Guis' Heiberijf B.V.	
Lilley Amsterdam Ballast Ltd. (A)	U.K.
Axyxi-Raet Group B.V. (A)	
Bagon B.V. (A)	
Bagon France S.A. (A)	France
Bagonim N.V. (A)	
Ballast-Nedam Benelux N.V.	
Ballast-Nedam Bouw B.V.	
Ballast-Nedam Construction International B.V.	
Ballast-Nedam Dredging B.V.	
Ballast-Nedam International B.V.	
Ballast-Graha Construction P.T. (A)	Indonesia
Mercu/Ballast-Nedam (Ceylon) Ltd. (A)	Sri Lanka
Ballast-Nedam Manufacturing & Trading B.V.	
Ballast-Nedam Saudi Arabia (A)	Saudi Arabia
Ballast Turkije B.V.	
Banegbo B.V.	
Combinatie Stede-ontwikkeling B.V. (CSO)	
Elektrotechnisch Advies- en Installatiebedrijf B.V. (E.T.B.)	
Engecon B.V.	
Exploitiemaatschappij Transportbeton B.V.	
Betonzentrale Almere B.V. (A)	
Eindhovense Betonpomp Onderneming v.o.f. (FBC)	
Helmondse Betonzentrale B.V. (A)	
Metschpeciecentrale Amstendam M.S.A. B.V. i.o. (A)	
Transportbeton Diemen B.V.	
Transportbeton Eindhoven B.V.	
Transportbeton Utrecht B.V.	
Woerdense Betonzentrale B.V. (A)	
Grondboorbedrijf H. Haringma en Zn. B.V.	
Raadgevend Ingenieursbureau Haro B.V.	
Grootel's Bouwmaatschappij B.V.	
Groncoo N.V.	
Hydrosoil B.V.	
Al Rajehi Hydrosoil	Saudi Arabia
Ballast Foundation Engineering (A)	Egypt
Immobilien en Grondexploitiemaatschappij "Richterwoord" N.V.	Belgium
Ingenieursbureau voor Systemen en Octrooien "Spanstaal" B.V.	
Spovloer B.V.	
Kraton Engineering Ltd.	
Linsbosch Beton B.V.	
Combinatie Oosterschelde v.o.f. (A)	
Exploitiemaatschappij Kats (A)	
Nava-G.B.M. Irano-Holland Construction Inc. (A)	Iran
Nederlandse Aanneming Maatschappij Nedam B.V.	
Waco-Beton B.V.	
Zand- en Grindhandel Vibouw-Verkaik B.V.	
Grind- en Zandhandel Verkaik C.V.	
Vibouw-Van Happen v.o.f. (A)	



**HOLLANDSCHE BETON GROEP N.V. (HBG), 2280 AB**

Rijswijk, Postbus 81  
 Betonartefacten "Beatrix" B.V. (A)  
 Bohan Nederland B.V.  
 Constructies, Electriciteitswerken en Industriebouw (CEI) N.V.  
 Hollandsche Aanneming Maatschappij B.V.  
 Aannemers- en Handelsbedrijf van Oord-  
 Werkendam N.V.  
 Andredon N.V.  
 "Brewaha" Waaierbouwmaatschappij mbH  
 Gulf Coast Trailing Co. (A)  
 HAM Dredging Ltd.  
 HAM Dredging (Nigeria) Ltd.  
 Nedranord  
 WestHam Dredging Co. Pty. Ltd. (A)  
 Hollandsche Beton Maatschappij B.V.  
 Jackblock Internationaal B.V.  
 Kool & Wildeboer B.V.  
 Schakel & Schrale B.V.  
 Schrale's Beton- en Aanneming Maatschappij  
 B.V.  
 Hollandsche Beton- en Waterbouw B.V.  
 Ascen Ltd. (A)  
 Delta Marine Consultants B.V.  
 IBM Civil Engineering Ltd.  
 Portuguesa de Trabalhos Portuarios Ltda., Cia.  
 Hollandsche Industrie voor Betonbetonnen B.V.  
 (HIBF)  
 Hollandsche Wegenbouw Zonen B.V.  
 Aannemers- en Wegenbouwbedrijf M. Th.  
 Jaarsveld Apeldoorn B.V.  
 Aannemingsbedrijf D. Schroeder B.V.  
 Aannemingsbedrijf v/h F. Voscher & Zn. B.V.  
 Smit-Neuschitel B.V.  
 Wegenbouw Gerrit Ooms B.V.  
 Hollandse Constructie Groep B.V.  
 Asselbergs & Nachenius B.V.  
 Handelsmaatschappij Elason B.V.  
 Inscrition B.V.  
 Beton Antillen N.V.  
 Decoraint Indonesia P.T. (A)  
 Gulf Beton Ltd. (A)  
 Interbeton Abu Dhabi N.V.  
 Interbeton Civil Engineering B.V.  
 Interbeton Libya B.V.  
 Interbeton Oostvlas B.V.  
 Interbeton Qatar N.V.  
 Interbeton Services Ltd.  
 Interbeton Venezuela B.V.  
 Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor  
 Havenwerken B.V.  
 Netherlands Harbour Works Co. (Netherlands  
 Antilles) N.V.  
 Netherlands Harbour Works (Nigeria) Ltd.  
 (A)  
 Volkervam (Pakistan) Ltd.  
 Internationale Funderings Groep B.V.  
 Cementaciones y Edificaciones S.A.  
 Foundation Construction Nigeria Ltd.  
 Nederhorst Foundation Engineering (Hong  
 Kong) Ltd. (A)  
 Torket GmbH  
 Torket Travaux Spéciaux S.A.  
 Intervam B.V.  
 Bouwbedrijf Brabant-Oost B.V.  
 Bouwmaatschappij Leeuwanden B.V.  
 Volker Bouwmaatschappij B.V.  
 Maatschappij tot ontwikkeling en toepassing van  
 bitumenbeton constructies onder water Bitumarin  
 B.V. (A)  
 Maatschappij Voorbereiding Bouwprojecten B.V.  
 (MAVDH)  
 Nederlandse Zeebouw Maatschappij B.V. (A)  
 Edmund Nuttall Holdings Ltd.  
 Mears Ltd. (A)  
 Edmund Nuttall Ltd.  
 Al Habtoor Nuttall (Pvt) Ltd. (A)  
 Bill Makolm (Equipment) Ltd. (A)  
 Mears Contractors Ltd.  
 Edmund Nuttall Canada Ltd. (A)  
 Nuttall Permaline Ltd. (A)  
 Robert I. Priestley Ltd.  
 Priestley Engineering Ltd. (A)  
 Ritchies Estates Ltd.  
 Ritchies Equipment Ltd.  
 Williamson Engineering Ltd.  
 Schokindustrie B.V.  
 Strabed Bureau S.A.  
 Tebolin, Advies- en Constructiebureau B.V.

Belgium

Belgium  
 West Germany  
 U.S.A.  
 U.K.  
 Nigeria  
 France  
 Australia

Republic of Ireland

U.K.  
 Portugal

Netherlands Antilles  
 Indonesia  
 United Arab Emirates  
 United Arab Emirates

Libya  
 Qatar  
 Qatar  
 U.K.

Netherlands Antilles

Nigeria

Pakistan

Mexico

Nigeria

Hong Kong

West Germany

France

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

U.K.

**ROYAL VOLKER STEVIN N.V., 3000 CP Rotterdam, PO Box**

2630, 71 Oostmaaslaan  
 Aannemingsbedrijf v/h P. den Dikken en Zonen  
 B.V.  
 Aannemenbedrijf v/h Boele en Van Eesteren B.V.  
 Aannemingsbedrijf Gebr. Van der Poel B.V.  
 Aannemingsmij "de Antillen" N.V.  
 Algemene Bouwonderneming Ir. A.J.W. Van  
 Engelen N.V.  
 Aquavia-Stevin N.V.  
 Aifalt Task Vervoer B.V.  
 Australian Dredging & General Works Pty. Ltd.  
 Aveco Infrastructure Consultants B.V.  
 Best-Stevin Constructors Ltda. (A)  
 Bitumarin B.V.  
 John De Vries Contracting Ltd. (A)  
 Eco-Techniek B.V.  
 Entreprises de Constructions Danheux & Maroye  
 S.A.  
 Grond- en Zandexploitatie Maatschappij Rijnland  
 B.V.  
 Handelsmaatschappij de Keerkring B.V.  
 Intersite B.V.  
 Koninklijke Wegenbouw Stevin B.V.  
 Koudasfalt B.V.  
 Koudasfalt Staphorst B.V.  
 Laeven B.V.  
 Nigerian Dredging & Marine Ltd. (A)  
 Railbouw B.V. (A)  
 Roads Nigeria Ltd (A)  
 Gebr. Romers B.V.  
 Romers Transport B.V.  
 Rottinghous Aannemingsbedrijf B.V.  
 S & K Services B.V.  
 Schoepwerf Stapel B.V.  
 Siemaco B.V.  
 Siemat B.V.  
 Stevin Construction B.V.  
 Stevin Construction Inc.  
 Timmer- en Aannemingsbedrijf v/h A.W. Lintvelt  
 B.V.  
 Transcar S.A.  
 Van Hattum en Blankevoort B.V.  
 Van Splunder Heiwerken B.V.  
 Van Splunder's Aannemingsmaatschappij B.V.  
 Visser & Smit Bouw B.V.  
 Visser & Smit Hanab B.V.  
 Adriaan Volker Civil Engineering International  
 B.V.  
 Volker Stevin Baggermaatschappij Nederland  
 B.V.  
 Volker Stevin Civil Engineering B.V.  
 Volker Stevin Dredging B.V.  
 Volker Stevin Materieel B.V.  
 Volker Stevin Ontwikkelingsmaatschappij B.V.  
 Volker Stevin Pipelines B.V.  
 Volker Stevin Roads B.V.  
 Volker Stevin (U.K.) Ltd.  
 Brooks Contracting Co. Ltd.  
 The Dredging & Construction Co. Ltd.  
 Harbour & General Works (Stevin) Ltd.  
 Nash Dredging Ltd.  
 Steel Foundations Ltd.  
 Stevin Construction (U.K.) Ltd.  
 Volker Dredging (UK) Ltd.  
 Volker Stevin Dredging (UK) Ltd.

Netherlands Antilles

Belgium

Belgium

Belgium

Australia

Brazil

Canada

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium

Belgium







## Bijlage II

Punten waaraan gedacht moet worden, indien een werknemer voor zijn werkgever naar het buitenland uitgezonden wordt

1. Vergoeding reiskosten.
2. Betaling tijdens de reisduur.
3. Reisverzekering.
4. Molestverzekering indien naar of door gevaarlijke gebieden gereisd wordt.
5. Onkostenvergoeding plus vergoeding voor logies.
6. Toepasselijkheid Nederlands recht.
7. Toepasselijkheid CAO, eventueel met uitzondering van de beloning.
8. Arbeidsduur (per dag, per week).
9. Eventueel speciale regeling met betrekking tot overwerk.
10. Toepasselijkheid Nederlandse sociale wetten.
11. Indien Nederlandse sociale wetten niet van toepassing zijn, vervangende verzekeringen regelen.
12. Indien punt 11, premie AOW/AWW regelen.
13. Duur van de uitzending.
14. Verlofregeling.
15. Beloning tijdens verlof.
16. Regeling omtrent loonuitbetaling in Nederland en in het buitenland.
17. Medische keuring.
18. Gegevens met betrekking tot belastingopgave.
19. Situaties waarin het onmogelijk is naar Nederland terug te keren.
20. Gevolgen van ziekte in buitenland, beloning, bezoek familieleden, kosten vervoer naar huis.
21. Kosten vervoer van stoffelijk overschot naar Nederland.
22. Eventuele voorziening met betrekking tot pensioen.
23. VUT-verzekering door werkgever (vgl. VUT-CAO voor de UTA-sector).
24. Verlof bij ernstige ziekte of overlijden van bloed- of aanverwanten.
25. Arbeidsovereenkomst na afloop termijn van uitzending.
26. Wijze waarop belasting geheven wordt.
27. Regelingen met betrekking tot huisvesting, onderwijs, kranten, eten, recreatie.



### Bijlage III Buitenland contracten in de baggersector

Het buitenlandcontract in de baggersector bestaat uit drie onderdelen.  
Achtereenvolgens betreft het:

1. de individuele arbeidsovereenkomst;
2. de collectieve regeling;
3. de verlofregeling.

Van deze drie regelingen volgt hierna de tekst.



Overgeënkomen op 21 september 1982

tussen

Aannemingsmaatschappij van Oord Utrecht NV  
Amsterdamse Ballast Bagger en Grond BV  
Boskalis Westminster Baggeren BV  
Hollandsche Aanneming Maatschappij BV  
Hollandsch Aannemersbedrijf Zanen Verstoep NV  
Volker Stevin Baggermaatschappij Nederland BV

en

Bouw- en Houtbond F.N.V.

Hout- en Bouwbond C.N.V

### ARBEIDSOVEREENKOMST

---

voor Nederlarls personeel dat in Nederland werkzaam zou ressorteren onder de C.A.O. Baggerbedrijf en dat ongehuwd of gehuwd zonder gezin wordt uitgezonden inzake tewerkstelling buiten Europa.

(firmanaam)

hierna te noemen werkgever, ter ene zijde  
en

(naam)

thans wonende te  
geboren te

d.d.

hierna te noemen werknemer, ter andere zijde,

hierna gezamenlijk te noemen partijen,

hebben besloten een arbeidsovereenkomst aan te gaan voor de tewerkstelling  
in

hierna te noemen land van tewerkstelling, met inachtneming van de hiearaan gehechte en hiervan deel uitmakende Algemene Arbeidsvoorwaarden, voor welke arbeidsovereenkomst het volgende zal gelden:

#### 1. Aanvang en duur van de arbeidsovereenkomst

De arbeidsovereenkomst gaat in op de dag dat werknemer vertrekt naar het land van tewerkstelling en wordt aangegaan voor ten hoogste de duur van het werk, doch in ieder geval niet langer dan voor maanden, vermeerderd met een even-



tueel resterend aantal dagen verlof waarop werknemer ingevolge art. 5 recht heeft, e.a. onverminderd de bevoegdheid van partijen de arbeidsovereenkomst tussentijds te beëindigen met inachtneming van de in de Algemene Arbeidsvoorwaarden vastgestelde opzegtermijn.

## 2. Functie

Werknemer zal in de functie van zijn werkzaamheden verrichten. Werknemer zal binnen het kader van deze functie alle voorkomende werkzaamheden verrichten, welke hem door of namens werkgever worden opgedragen. Werknemer zal zijn werkzaamheden volgens de voorschriften en aanwijzingen door of vanwege werkgever gegeven richtlijnen verrichten en hij verklaart zich daartoe bekwaam en geschikt.

Werkgever heeft het recht, zij het in overleg met werknemer, deze tijdelijk in een hogere/lagere functie te werk te stellen.

Indien werknemer gedurende een periode van langer dan zeven aaneengesloten kalenderdagen in een hogere rang of functie wordt tewerkgesteld, dan zal gedurende dat tijdvak het loon van deze hogere rang of functie worden uitbetaald. Tijdelijke tewerkstelling in een lagere rang of functie brengt geen wijziging in de beloning. Werknemer is verplicht met al het door werkgever tewerkgestelde personeel samen te werken.

## 3. Werktijden en beloning

3.1 De basis-werktijd bedraagt gemiddeld 78 werkuren per week.

3.2 Werkgever kent werknemer voor het verrichten van zijn werkzaamheden in het land van tewerkstelling een basisloon, inclusief vakantietoeslag, toe, ten bedrage van  $f$  bruto per week, welk basisloon is gebaseerd op de in 3.1 genoemde werktijd.

3.3 Werknemer is gehouden overwerk te verrichten. Werkzaamheden, die verricht worden boven gemiddeld 156 uren per twee kalenderweken en werkelijk gemaakte loopuren zullen als overwerk worden beschouwd.

Voor overwerk wordt  $f$  bruto per uur vergoed.

3.4 Werkgever kan geheel te zijner beoordeling aan werknemer per vier kalenderweken een premie toekennen, die afhankelijk zal zijn van de gemiddelde vierwekelijkse produktie en van de geleverde prestaties.

Deze premie bedraagt minimaal 15% en maximaal 25% van het bruto basisloon.







De verlofdata worden in overleg tussen werkgever en werknemer vastgesteld.  
De in de verlofperiode vallende zon- en feestdagen tellen mee als verlofdagen.  
Het verlof gaat in op de dag na aankomst in Nederland.

5.2 De beloning tijdens verlof, inclusief vakantietoeslag, bedraagt  
f           bruto per kalenderdag.

6. Beloning tijdens reizen

De beloning per kalenderdag, inclusief vakantietoeslag, tijdens de heen- en terugreis, zoals vastgesteld door de werkgever, bedraagt 1/7 deel van het bruto basisloon genoemd in artikel 3.2 van deze overeenkomst.

7. Vergoeding tijdens heen- en terugreis

Werknemer ontvangt van werkgever voor uitgaven, zoals reiskosten van en naar het vliegveld en privé-uitgaven tijdens de reis naar en van het land van tewerkstelling, een vaste vergoeding van f 75,— per reis.

8. Bijzondere voorwaarden

8.1 Wanneer werknemer tijdens de uit- en/of thuisreis meevaart aan boord van de zuiger zal het verblijf in of het vertrek uit het land van tewerkstelling geacht worden in te gaan respectievelijk te eindigen op de dag van vertrek uit Nederland of op de dag volgend op de dag van aankomst in Nederland.

8.2 Tijdens de uit- en/of thuisreis als bedoeld in artikel 8.1 zal in afwijking van artikel 3.1 t/m 3.5 het volgende gelden:

- basis-werktijd 84 werkuren per week;
- het bruto basisloon  $\frac{84}{78}$  x het in artikel 3.2 vermelde bruto basisloon;
- wordt als overwerk beschouwd uren voor werkzaamheden boven gemiddeld 168 uren per twee kalenderweken;
- een vaste premie worden toegekend van 15% over  $\frac{84}{78}$  x het in artikel 3.2 vermelde bruto basisloon.



Voor het overige, voor zover hierboven daarvan niet is afgeweken, zijn van toepassing de Algemene Arbeidsvoorwaarden, die bij deze arbeidsovereenkomst zijn gevoegd.

Werknemer verklaart deze te hebben ontvangen en zich daarmee te hebben verenigd.  
Aldus in viervoud opgemaakt te d.d.

WERKGEVER:

WERKNEMER:



21 september 1982

ALGEMENE ARBEIDSVOORWAARDEN

Behorende bij arbeidsovereenkomst inzake tewerkstelling buiten Europa.

- I Algemene bepalingen.
- II Einde van de arbeidsovereenkomst.
- III Sociale verzekeringen.
- IV Extra verlof.
- V Huisvesting en voeding.
- VI Reiskosten- en bagageregeling.



1. De aanvullende bepalingen t.a.v. de arbeidsovereenkomst

- a. Werknemer stemt in met detachering bij een combinatie indien werkgever daarvan deel uitmaakt, op de voorwaarden van deze arbeidsovereenkomst.
- b. Werknemer verbindt zich, indien zulks ter voldoening aan buitenlandse voorschriften nodig zou zijn, een aparte overeenkomst met werkgever of een andere maatschappij behorende tot of gelieerd aan de werkgever en opgesteld om aan bedoelde wettelijke voorschriften te voldoen, aan te zullen gaan. Ook dan gelden tussen partijen uitsluitend de bepalingen van deze overeenkomst.
- c. Partijen verplichten zich in de hierboven genoemde omstandigheden zich te onthouden van elke vrijwillige aktie om aan vorenbedoelde verbintenis enigerlei uitvoering te geven die in strijd is met de bepalingen van deze arbeidsovereenkomst.  
Ook na het aangaan van een overeenkomst als in l.b. hierboven omschreven, verplichten partijen zich in de hierboven genoemde omstandigheden daaraan geen rechten of verplichtingen te ontleen en zich te onthouden van elke aktie om aan vorenbedoelde overeenkomst enigerlei uitvoering te geven die in strijd is met de bepalingen of de strekking van deze overeenkomst.
- d. Indien werkgever op grond van dwingend recht en/of wettelijke bepalingen in het land van tewerkstelling verplicht is aan werknemer betalingen te doen welke uitgaan boven de in de arbeidsovereenkomst bedoelde beloningen, dan strekt dat meerdere in mindering op voormelde in de arbeidsovereenkomst genoemde betalingen.
- e. Indien bijzondere omstandigheden dit noodzakelijk maken, zal werknemer, na overleg, ook andere werkzaamheden die buiten zijn functie vallen en die redelijker wijze van hem kunnen worden verlangd verrichten.
- f. Werknemer is verplicht zich te houden aan de voorschriften van de werkleiding ter plaatse, alsmede aan die welke door of namens de opdrachtgever van werkgever worden gegeven.
- g. Toezegging en/of beloften zijn slechts bindend in zoverre deze schriftelijk zijn bevestigd. Wijzigingen van en verdere aanvullingen op de arbeidsovereenkomst zullen alleen van kracht zijn indien schriftelijk overeengekomen.

In zeer bijzondere omstandigheden, zoals in geval van oorlog of oorlogsdreiging, is werkgever gerechtigd eenzijdig maatregelen te nemen waaraan werknemer zich, mede in het belang van zijn persoonlijke veiligheid, heeft te onderwerpen.



## 2. Medische keuring en inentingen

De arbeidsovereenkomst wordt aangegaan onder voorwaarde dat werknemer medisch wordt goedgekeurd door een door werkgever aan te wijzen arts. De werknemer is verplicht zich te laten inenten c.q. medikamenten te gebruiken, indien dit voor de toelating en een verantwoord verblijf in het land van tewerkstelling is vereist of redelijkerwijs verlangd mag worden.

Werknemer zal tijdens de duur van de arbeidsovereenkomst een medisch onderzoek ondergaan door een door werkgever aan te wijzen arts, wanneer werkgever en/of werknemer dit nodig achten.

Indien die arts op grond van dat onderzoek verklaart dat tegen het (verder) verblijf van werknemer in het land van tewerkstelling in verband met zijn gezondheid bezwaren bestaan, zal werkgever de overeenkomst conform het bepaalde in Hoofdstuk II artikel 2 beëindigen.

## 3. Belastingen

Werkgever zal werknemer zo tijdig mogelijk de voor zijn belastingsangifte benodigde gegevens verstrekken, die betrekking hebben op de inhoud van artikel 3. van de arbeidsovereenkomst.

## 4. Geheimhouding

Werknemer is verplicht zowel gedurende als na beëindiging van de overeenkomst alle gegevens betreffende inrichting, bedrijf, apparatuur en gang van zaken bij onderneming(en) en werkgever, waarvan hij weet of redelijkerwijs behoort te begrijpen dat zij van vertrouwelijke aard zijn, tegenover derden geheim te houden.

## 5. Concurrentie

Het is werknemer niet toegestaan tijdens de duur van de arbeidsovereenkomst voor anderen dan werkgever al dan niet tegen betaling of andere vergoeding, al dan niet in loondienst arbeid te verrichten tenzij met toestemming van werkgever.



## 6. Verbodsbepalingen en Voorschriften

### a. Het is werknemer verboden:

1. Wapens of munitie, hoe dan ook genaamd of van welke aard dan ook, in zijn bezit te hebben, te vervoeren, te importeren, te verkopen, te geven, te ruilen, aan wie of met wie dan ook, of op welke wijze dan ook daarover te beschikken en/of aan deze activiteiten deel te nemen.
2. Alcoholische dranken en/of verdovende middelen in voorraad te hebben, te vervoeren of te importeren in landen waar zulks niet is toegestaan, deze zelf te vervaardigen, te verkopen, te ruilen, aan wie of met wie dan ook en/of aan deze activiteiten deel te nemen en voor zover het verdovende middelen betreft, deze te gebruiken anders dan op voorschrift van een bevoegd medicus.
3. Enige aanbidding, gift, beloning, commissie, gratificatie of wat dan ook als steekpenning, hetzij in geld, hetzij in welke vorm dan ook te ontvangen, of daarvan op directe of indirecte wijze te profiteren, hetzij te doen en te geven aan wie dan ook en/of daar op enigerlei andere wijze bij betrokken te zijn.
4. In het land van tewerkstelling op enigerlei wijze deel te nemen aan of betrokken te zijn bij verboden politieke acties van welke aard dan ook, of hoe dan ook genaamd.
5. De wetten en voorschriften in het land van tewerkstelling te overtreden.
6. In welke vorm dan ook uit persoonlijk winstbejag handel te drijven zonder schriftelijke toestemming van werkgever.
7. Te handelen in strijd met voorschriften van de opdrachtgever(s) van het (de) project(en).

Het in strijd handelen met deze bepalingen vormt een dringende reden tot ontslag conform hoofdstuk II artikel 2a.

- ### b. Werknemer is verplicht zich te onthouden van alles wat het aanzien of ander belang van werkgever kan schaden en/of de verhouding tussen werkgever en overheid en/of de bevolking in het land van tewerkstelling ongunstig kan beïnvloeden.

Het is de werknemer niet toegestaan een motorvoertuig e.d. te besturen, tenzij hij in het bezit is van een ter plaatse geldig rijbewijs en hij tegen wettelijke aansprakelijkheid is verzekerd op een polis, waarvan de inhoud is goedgekeurd door de werkgever.



Werkgever en werknemer verplichten zich te zorgen voor de naleving en de toepassing van de wettelijke voorschriften en verdere bepalingen, welke in het belang van de werkzaamheden, de goede orde en de veiligheid op het werk gelden.

Alle financiële gevolgen van het niet nakomen van bovenstaande bepalingen zijn voor rekening van werknemer.

- c. Werknemer is ermee bekend, dat indien de werkgever aansprakelijk wordt geoordeeld voor de financiële gevolgen van enig handelen en/of nalaten door werknemer, de dientengevolge voor werkgever ontstane schade op werknemer wordt verhaald tot maximaal het bedrag waarvoor werkgever aansprakelijk is geoordeeld. Het vorenstaande is niet van toepassing indien en voor zover werknemer zijn werkzaamheden - ten gevolge waarvan de schade is (mede) ontstaan - te goeder trouw heeft uitgevoerd. Werkgever is gerechtigd alle kosten en schade die voor rekening van werknemer komt te verrekenen met de aan werknemer toekomende beloning en premies.

7. Gezin werknemer

Het gezin van werknemer zal niet mede worden uitgezonden naar het land van tewerkstelling.

8. Repatriëring bij overlijden

Bij overlijden van werknemer zal werkgever zijn medewerking verlenen bij repatriëring van de overledene behoudens overmacht.

De kosten hiervan komen ten laste van werkgever.

9. Mutaties burgerlijke staat

Werknemer zal werkgever direkt in kennis stellen van wijzigingen in zijn burgerlijke staat, gezinssamenstelling en adres. De ongehuwde werknemer zal werkgever tevoren in kennis stellen van zijn voornemen in het huwelijk te treden. Uit huwelijk of echtscheiding van werknemer kunnen niet automatisch rechten worden ontleend, die een verzwaring van de verplichtingen van werkgever inhouden.



10. Oorlogsomstandigheden

Indien ten gevolge van oorlogsomstandigheden of andere omstandigheden die overmacht opleveren, de verbindingen met Nederland zouden worden verbroken en werknemer daardoor belet zou worden aan het einde van de overeenkomst naar Nederland terug te keren, verplicht werkgever zich zover in zijn vermogen ligt, zonodig in het onderhoud van het in Nederland achtergebleven gezin van werknemer bij te dragen door het verstrekken van renteloze leningen.

11. Toepassing recht, geschillen

- a. Voorzover daarvan in de arbeidsovereenkomst en de Algemene Arbeidsvoorwaarden niet is afgeweken, is het Nederlands Recht van toepassing.
- b. Ten aanzien van eventuele geschillen uit de arbeidsovereenkomst en de Algemene Arbeidsvoorwaarden voortvloeiende, is uitsluitend de Nederlandse rechter bevoegd.



1. De arbeidsovereenkomst kan zowel door werknemer als door werkgever tussentijds worden beëindigd met inachtneming van een opzegtermijn van 6 kalenderweken.  
Voor zover werknemer gedurende deze opzegtermijn door werkgever geen werkzaamheden worden opgedragen, zal hem het verlofloon worden uitbetaald.
2. a. De arbeidsovereenkomst eindigt zonder opzegging of zonder inachtneming van de voor opzegging geldende bepalingen om een dringende, aan de wederpartij onverwijld medegedeelde reden, zulks in overeenstemming met de desbetreffende bepalingen in het Nederlands Burgerlijk Wetboek.  
De werknemer is ermede bekend dat overtreding van een of meer van de in hoofdstuk 1 - punt 6 genoemde Verbodsbepalingen en Voorschriften door werkgever aangemerkt zal worden als een dringende reden tot ontslag.
- b. De arbeidsovereenkomst eindigt eveneens zonder opzegging of zonder inachtneming van de voor opzegging geldende bepalingen om een dringende, aan de wederpartij onverwijld medegedeelde reden, indien opdrachtgever 's werknemers verwijdering eist op grond van 's werknemers wangedrag, ondeskundigheid, politieke acties of dergelijke.
- c. De arbeidsovereenkomst eindigt bij het vermist zijn en/of overlijden van de werknemer.
- d. Indien werknemer gedurende de duur van de arbeidsovereenkomst anders dan om een voor hem dringende reden zonder inachtneming van een opzegtermijn de arbeidsovereenkomst éénzijdig beëindigt of de overeenkomst eindigt op een onder punt 2 a en b van dit hoofdstuk aangegeven reden, zal werknemer alle aan de uitzending verbonden kosten aan zijn werkgever terugbetalen, onverminderd het recht van werkgever volledige schadevergoeding te eisen.  
Werknemer verbeurt in dat geval zijn rechten op betaling door werkgever van de terugreis, op verlof en alle verdere in de arbeidsovereenkomst omschreven rechten.  
Mocht werkgever op grond van wettelijke bepalingen in het land van tewerkstelling verplicht zijn de terugreis te verzorgen, dan zullen de kosten daarvan eveneens op werknemer worden verhaald.



(Nederlandse loonlijst)

1. Algemene Ouderdomswet - Algemene Weduwen- en Wezenwet (AOW/AWW)

Indien werknemer in Nederland woonachtig is, zal de premie AOW/AWW op zijn salaris worden ingehouden en aan de belastingdienst worden afgedragen.

Werknemer, niet woonachtig in Nederland, zal voor zover mogelijk, vrijwillig deelnemen aan de AOW/AWW-verzekering, in welk geval de hiervoor verschuldigde premie op het loon van werknemer wordt ingehouden en afgedragen aan de Sociale Verzekeringsbank. Werkgever zal de aanmelding hiervoor verzorgen. Indien achteraf blijkt, dat deelname aan de vrijwillige verzekering niet mogelijk is, zal de reeds ingehouden premie aan werknemer worden gerestitueerd.

2. Algemene Kinderbijslagwet (AKW)

Werknemer woonachtig in Nederland zal kinderbijslag genieten overeenkomstig de in Nederland geldende bepalingen (AKW).

Werknemer niet woonachtig in Nederland heeft geen recht op kinderbijslag krachtens de AKW.

3. Ziektewetverzekering (ZW)

Werknemer woonachtig in Nederland is verplicht verzekerd ingevolge de Ziektewet.

Tijdens ziekte in het land van tewerkstelling zal het basisloon worden doorbetaald. Tijdens ziekte in Nederland, doch gedurende ten hoogste 12 maanden, ontvangt werknemer ziekingeld volgens de wettelijke bepalingen in Nederland voor verplicht verzekerden, met inachtneming van het voor de ZW geldende maximum verzekerde dagloon.

Op deze uitkeringen zal de door werknemer verschuldigde belasting en premies sociale verzekeringen, voor zover van toepassing, worden ingehouden.

4. Wet op Arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO)

Werknemer woonachtig in Nederland is verplicht verzekerd ingevolge de WAO.

5. Algemene Arbeidsongeschiktheidswet (AAW)

Werknemer woonachtig in Nederland is verplicht verzekerd ingevolge de AAW.

Werknemer niet woonachtig in Nederland zal indien mogelijk vrijwillig verzekerd worden krachtens de AAW.



6. Werkloosheidswet (WW)

Werknemer woonachtig in Nederland blijft verzekerd ingevolge de Werkloosheidswet.

7. Wet Werkloosheidsvoorziening (WV)

Indien werknemer niet verzekerd is ingevolge de WW of op andere gronden geen recht heeft op een WW-uitkering, kan hij zich bij werkloosheid wenden tot de Sociale Dienst in zijn woongemeente in Nederland teneinde een WV-uitkering aan te vragen.

8. Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)

Uitsluitend werknemer woonachtig in Nederland is verzekerd ingevolge de AWBZ.

9. Ziekenfondswet (ZFW)

Werknemer woonachtig in Nederland en direkt voorafgaand aan de uitzending naar het buitenland verplicht verzekerd krachtens de Ziekenfondswet, blijft verplicht verzekerd, voor zover wettelijke bepalingen dit mogelijk maken.

10. Premie Sociale Verzekeringswetten

Werknemer woonachtig in Nederland is premie verschuldigd voor de AOW/AWW, ZW, WAO, WW en Ziekenfondswet. Voor zover sprake is van zowel een werkgevers- als en werknemersaandeel in de premie, geldt de voor de verplichte verzekering voorgeschreven verdeling.

Voor werknemer niet in Nederland woonachtig zal een zelfde verdeling aangehouden worden, voor zover een vrijwillige of een particuliere verzekering van toepassing is.

11. Ziektekosten Verzekering

Ingeval werknemer niet verplicht verzekerd is krachtens de Ziekenfondswet (ZFW) zullen de kosten vanwege medische verzorging van de werknemer en zijn gezinsleden op basis van een door werkgever gesloten collectieve ziektekostenverzekering door de verzekeringsmaatschappij aan werknemer worden vergoed voor zover bedoelde polis dekking biedt.



Werknemer dient de in de polisvoorwaarden weergegeven richtlijnen alsmede eventuele aanwijzingen van werkgever op te volgen. Onderhavige polis biedt o.a. dekking voor:

- de kosten van ziekenhuisopname, voor zover dit geschiedt op advies van de arts of specialist, daartoe eventueel aangewezen door werkgever;
- de kosten van huisarts of een eventueel door werkgever aangewezen arts;
- de kosten van specialistische hulp, voor zover dit geschiedt op advies van de huisarts c.q. door de werkgever eventueel aangewezen arts;
- kosten van medicijnen op recept van de eventueel door werkgever aangewezen arts of specialist.

Brillen en contactlenzen zijn steeds voor rekening van werknemer. Voor schade en verlies van brillen en contactlenzen wordt geen vergoeding gegeven.

De helft van de totaal verschuldigde premie komt voor rekening van werknemer en wordt op zijn salaris ingehouden.

## 12. Ongevallenverzekering

Gedurende de duur van de overeenkomst zal door werkgever t.b.v. werknemer een ongevallenverzekering worden afgesloten op grond waarvan aan werknemer of zijn wettelijke nabestaanden worden uitgekeerd:

- in geval van overlijden ten  
gevolge van een ongeval f 100.000,- bruto
- in geval van 100% blijvende in-  
validiteit ten gevolge van een ongeval f 200.000,- bruto.

In geval van gedeeltelijke invaliditeit zal een percentage als vermeld in de polis van het maximum bedrag bruto worden uitgekeerd.

Uitkeringen zullen geschieden overeenkomstig de polisvoorwaarden.

Op uit te keren bedragen zullen verschuldigde belasting en premies sociale verzekeringswetten, voor zover van toepassing worden ingehouden.

Voor gezinsleden van werknemer is geen ongevallenverzekering afgesloten.

## 13. Pensioenregeling

Op grond van een door of namens werkgever met het Bedrijfspensioenfonds voor het Baggerbedrijf overeengekomen regeling, wordt werknemer voor de duur van de overeenkomst als vrijwillig deelnemer bij dit Bedrijfspensioenfonds ingeschreven. De helft van de verschuldigde premie komt voor rekening van werknemer en wordt van zijn loon ingehouden.



Voor het pensioenfonds gelden de volgende grondslagbedragen:

1 <sup>e</sup> funktionaris: 90% )	van het maximum premieplichtig
2 <sup>e</sup> funktionaris: 80% )	loon, vastgesteld voor de
3 <sup>e</sup> funktionaris: 70% )	Ziektewet (ZW)

14. Overlijdensuitkering

Indien werknemer gehuwd is en hij komt te overlijden zal aan de nagelaten betrekkingen een uitkering worden gedaan overeenkomstig de Nederlandse wettelijke bepalingen.

15. Vervroegde Uittredingsregeling (VUT)

Op grond van de door of namens werkgever met de Stichting Vrijwillig Vervroegde Uittreding voor het Baggerbedrijf in Nederland overeengekomen regeling wordt werknemer bij het VUT-fonds ingeschreven.

De door werknemer verschuldigde premie zal op het loon worden ingehouden.



(Buitenlandse loonlijst)

1. Algemene Ouderdomswet - Algemene Weduwen- en Wezenwet (AOW/AWW)

Indien werknemer woonachtig is in Nederland zal hij op aanslag aan de Ontvanger der Belastingen de premie AOW/AWW betalen, alsmede de premies voor de Algemene Kinderbijslagwet (AKW), de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) en de Algemene Arbeidsongeschiktheidswet (AAW).

Indien werknemer niet woonachtig is in Nederland, zal hij, voor zover mogelijk, vrijwillig deelnemen aan de AOW/AWW verzekering, in welk geval de hiervoor verschuldigde premie op het salaris van werknemer wordt ingehouden en afgedragen aan de Sociale Verzekeringsbank. Werkgever zal de aanmelding hiervoor verzorgen. Indien (achteraf) blijkt, dat deelname aan de vrijwillige verzekering niet mogelijk is, zal de eventueel ingehouden premie aan werknemer worden gerestitueerd. Werknemer dient aan werkgever tijdig op te geven of en zo ja met ingang van welke datum werknemer uit Nederland uitgeschreven is.

2. Algemene Kinderbijslagwet (AKW)

Werknemer woonachtig in Nederland zal kinderbijslag genieten overeenkomstig de in Nederland geldende bepalingen (AKW). Werknemer niet woonachtig in Nederland heeft geen recht op kinderbijslag krachtens de AKW.

3. Ziektewetverzekering (ZW)

Tijdens ziekte in het land van tewerkstelling zal alleen het basisloon worden doorbetaald. Tijdens ziekte in Nederland doch gedurende ten hoogste 12 maanden ontvangt werknemer ziektegeld volgens de Nederlandse wettelijke bepalingen met inachtneming van het voor de ZW geldende maximum verzekerde dagloon.

De werknemer die niet is verzekerd ingevolge de Ziektewet en van wie werkgever het risico van ziektegeld in eigen beheer heeft genomen zal zich na ziekmelding op verzoek van werkgever door een door werkgever aangewezen arts laten onderzoeken, teneinde de arbeidsgeschiktheid te laten vaststellen en/of bevestigen. Indien werknemer arbeidsongeschikt wordt verklaard heeft werknemer recht op ziektegeld. Op deze uitkeringen zal de door werknemer verschuldigde belasting en premies sociale verzekeringen, voor zover van toepassing, worden ingehouden.

4. Wet op Arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO)

Werknemer, al dan niet woonachtig in Nederland, zal indien mogelijk, vrijwillig verzekerd worden krachtens de WAO tot ten hoogste het maximum verzekerde dagloon.



Indien werknemer ingevolge de Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering in aanmerking komt voor een uitkering zal deze uitkering volgens de Nederlandse wettelijke bepalingen in dezen worden uitbetaald door de desbetreffende instanties.

Indien werknemer noch verplicht noch vrijwillig verzekerd kan zijn, zal werkgever voor werknemer een particuliere verzekering afsluiten ter dekking van langdurige arbeidsongeschiktheid.

Een uitkering uit hoofde van deze verzekering is niet waarde- of welvaartsvast. Het verzekerde bedrag zal vergelijkbaar zijn met het bedrag dat verzekerd zou zijn bij "vrijwillige verzekering" echter met een maximum van het geldende maximum dagloon van de Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering.

5. Algemene Arbeidsongeschiktheidswet (AAW)

Werknemer woonachtig in Nederland is verplicht verzekerd ingevolge de AAW. De premie hiervoor wordt op aanslag geheven door de Ontvanger der Belastingen. Werknemer niet woonachtig in Nederland zal voor zover dat mogelijk is vrijwillig verzekerd worden.

6. Premie Sociale Verzekeringswetten

De premie voor de AOW/AWW, AKW, AWBZ en AAW zijn voor zover van toepassing, voor rekening van werknemer. Voor de in artikel 3 en 4 van dit hoofdstuk genoemde verzekeringen wordt een premieverdeling toegepast welke gelijk is aan die van de verplichte verzekering ingevolge de ZW en WAO.

7. Werkloosheidswet (WW)

Werknemer is niet verzekerd ingevolge de WW en is derhalve geen premie verschuldigd. Wanneer hij na beëindiging van de arbeidsovereenkomst in Nederland werkloos wordt, kan geen aanspraak worden gemaakt op WW-uitkering.

8. Wet Werkloosheidsvoorziening (WWV)

Werknemer kan op de daarvoor geldende voorwaarden bij werkloosheid in aanmerking komen voor een uitkering krachtens de WWV.

9. Ziektekosten Verzekering

Ingeval werknemer niet verplicht verzekerd is krachtens de Ziekenfondswet (ZFW) zullen de kosten wegens medische verzorging van de werknemer en zijn gezinsleden op basis van een door werkgever gesloten collectieve ziektekostenverzekering door de verzekeringsmaatschappij aan werknemer worden vergoed voor zover bedoelde polis dekking biedt. De premie komt voor rekening van de werkgever.



Werknemer dient de in de polisvoorwaarden weergegeven richtlijnen alsmede eventuele aanwijzingen van werkgever op te volgen.

Onderhavige polis biedt o.a. dekking voor:

- de kosten van ziekenhuisopname, voor zover dit geschiedt op advies van de arts of specialist, daartoe eventueel aangewezen door werkgever;
- de kosten van huisarts of een eventueel door werkgever aangewezen arts;
- de kosten van specialistische hulp, voor zover dit geschiedt op advies van de huisarts c.q. door de werkgever eventueel aangewezen arts;
- kosten van medicijnen op recept van de eventueel door werkgever aangewezen arts of specialist.

Brillen en contactlenzen zijn steeds voor rekening van werknemer. Voor schade en verlies van brillen en contactlenzen wordt geen vergoeding gegeven.

#### 10. Ongevallenverzekering

Gedurende de duur van de overeenkomst zal door werkgever t.b.v. werknemer een ongevallenverzekering worden afgesloten op grond waarvan aan werknemer of zijn wettelijke nabestaanden worden uitgekeerd:

- in geval van overlijden ten gevolge van een ongeval / 100.000,- bruto
- in geval van 100% blijvende invaliditeit ten gevolge van een ongeval / 200.000,- bruto.

In geval van gedeeltelijke invaliditeit zal een percentage als vermeld in de polis van het maximum bedrag bruto worden uitgekeerd.

Uitkeringen zullen geschieden overeenkomstig de polisvoorwaarden.

Op uit te keren bedragen zullen verschuldigde belasting en premies sociale verzekeringswetten, voor zover van toepassing worden ingehouden. Voor gezinsleden van werknemer is geen ongevallenverzekering afgesloten.

#### 11. Pensioenregeling

Op grond van een door of namens werkgever met het Bedrijfspensioenfonds voor het Baggerbedrijf overeengekomen regeling, wordt werknemer voor de duur van de overeenkomst als vrijwillig deelnemer bij dit Bedrijfspensioenfonds ingeschreven. De helft van de verschuldigde premie komt voor rekening van werknemer en wordt van zijn loon ingehouden.

Voor het pensioenfonds gelden de volgende grondslagbedragen:

- 1<sup>e</sup> funktionaris: 90% ) van het maximum premieplichtig
- 2<sup>e</sup> funktionaris: 80% ) loon, vastgesteld voor de
- 3<sup>e</sup> funktionaris: 70% ) Ziektewet (ZW)



12. Overlijdensuitkering

Indien werknemer gehuwd is en hij komt te overlijden zal aan de nagelaten betrekkingen een uitkering worden gedaan overeenkomstig de Nederlandse wettelijke bepalingen.

13. Vervroegde Uittredingsregeling (VUT)

Op grond van de door of namens werkgever met de Stichting Vrijwillig Vervroegde Uittreding voor het Baggerbedrijf in Nederland overeengekomen regeling wordt werknemer voor de duur van de arbeidsovereenkomst als vrijwillig bij het VUT-fonds ingeschreven.

De door werknemer verschuldigde premie zal op het loon worden ingehouden.



#### HOOFDSTUK IV - EXTRA VERLOF

##### Extra verlof bij overlijden of ziekte van bloedverwanten

In geval van overlijden of ernstige ziekte met onmiddellijk levensgevaar - aan te tonen door een verklaring van de behandelend geneesheer - van:

- echtgenote,
- één van zijn kinderen,
- één van zijn (schoon)ouders,

heeft werknemer recht op een extra verlof van één kalenderweek.

De artikelen 5, 6 en 7 van de arbeidsovereenkomst zijn hierbij tevens van toepassing.



## HOOFDSTUK V - HUISVESTING EN VOEDING

1. Werkgever stelt aan werknemer passende huisvesting aan boord of aan de wal gratis ter beschikking.  
Werknemer zal aan het einde van de overeenkomst de woonruimte en het meubilair in goede staat aan werkgever opleveren.
2. Wanneer geen gebruik wordt gemaakt van door werkgever aangeboden huisvesting ontvangt werknemer van werkgever generlei tegemoetkoming.
3. Voeding, vastgesteld naar keuze en inzicht van werkgever, wordt door werkgever kosteloos aan werknemer verstrekt. Bij geen gebruik daarvan vindt geen vergoeding plaats.



## HOOFDSTUK VI - REISKOSTEN- EN BAGAGEREGELING

### A. Heen- en terugreis

1. Alle kosten van vervoer van werknemer tot een maximum van de reiskosten van Nederland naar het land van tewerkstelling komen, voor zover werkelijk gemaakt en niet vallend onder artikel 7 van de arbeidsovereenkomst, voor rekening van werkgever. De wijze van vervoer, de te volgen route, alsmede het tijdstip van vertrek, worden door werkgever vastgesteld. Kosten veroorzaakt door het afwijken van de vastgestelde wijze van vervoer en/of route en/of tijdstip - voor zover ontstaan door toedoen van werknemer - zijn voor rekening van werknemer.  
  
De door werkgever verstrekte reisbiljetten blijven eigendom van werkgever en mogen niet worden vervreemd of ingewisseld voor geld of andere biljetten. Na aankomst ter plaatse kan werknemer eventuele retourbiljetten voor hemzelf aan de administrateur van werkgever aldaar in bewaring geven. Wordt hiervan geen gebruik gemaakt dan komt het risico van het in ongerede raken, verlopen e.d. van het (de) retourbiljet(ten) voor rekening van werknemer.
2. Het maximum toegestane bagagegewicht wordt op het reisbiljet vermeld. Kosten van overbagage zijn voor rekening van werknemer, tenzij het vervoer van overbagage plaatsvindt op verzoek van of namens werkgever.
3. Werknemer is gehouden alle denkbare medewerking te verlenen bij en zich beschikbaar te houden voor het meenemen van post, kleine pakketten en kleine onderdelen naar het land van tewerkstelling.  
  
Hiervoor bedoelde verplichtingen gelden tevens voor het begeleiden van bagage van of ten behoeve van werkgever.

### B. Bij verlof

#### 1. Verlof

Werkgever koopt en verzorgt de reisbiljetten en kiest de reisroute, alsmede de middelen van vervoer naar Nederland. Indien werknemer zijn verlof elders dan in Nederland wil doorbrengen, vergoedt werkgever aan werknemer de werkelijk gemaakte reiskosten tot maximaal de kosten, die werkgever voor een retourreis van het land van tewerkstelling naar Nederland zou moeten betalen.

#### 2. Extra verlof

De reiskosten heen en terug van werknemer bij extra verlof als aangegeven in hoofdstuk IV komen voor rekening van werkgever.

Werkgever kiest de middelen van vervoer en de reisroute.



C. Bijkomende kosten

De kosten van paspoorten, alsmede die van visa en inentingen - voor zover voor het reizen naar en toelating in het land van tewerkstelling vereist - van werknemer, komen voor rekening van werkgever.



DE ONDERGETEKENDEN:

Aannemingsmaatschappij Van Oord Utrecht NV  
Amsterdamse Ballast Bagger en Grond BV  
Boskalis Westminster Baggeren BV  
Hollandsche Aanneming Maatschappij BV  
Hollandsch Aannemersbedrijf Zanen Verstoep NV  
Volker Stevin Baggermaatschappij Nederland BV

hierna te noemen partijen te ener zijde,

EN

Bouw- en Houtbond F.N.V.  
Hout- en Bouwbond C.N.V.

hierna te noemen partijen te anderer zijde,

OVERWEGENDE:

- dat in 1981 partijen te ener en te anderer zijde onderhandelingen zijn begonnen, welke hebben geleid tot verlofafspraken voor uitzending van Nederlands personeel dat in Nederland verplicht zou ressorteren onder de C.A.O. Baggerbedrijf en dat zonder gezin wordt uitgezonden en tewerkgesteld op baggerprojecten in diverse met name genoemde landen;
- dat voorts een aantal andere uitzendvoorwaarden werd vastgelegd, als volgt:

1. Verlof

- I. 14 dagen - 7 dagen (reizen in verlof)  
West Duitsland, Engeland, Schotland, Ierland, Denemarken en Frankrijk, excl. de Middellandse Zeekust.
- II. 28 dagen - 14 dagen (reizen in verlof)  
Frankrijk (Middellandse Zeekust), Noorwegen, Zweden, Spanje, Portugal en Italië benoorden de lijn Livorno - Ancona.



III. 42 dagen - 21 dagen (reizen in verlof)

Italië ten zuiden van de lijn Livorno - Ancona, Finland, Joegoslavië, Griekenland, Sicilië, Sardinië, Corsica en het Europese gedeelte van Turkije.

IV. Vanaf 1 april 1982:

65 dagen - 28 dagen (reizen in werktijd, met dien verstande, dat indien voor het reizen van huis naar werk meer dan 1 dag nodig is, de regeling 65:27 zal zijn).

Arabisch Schiereiland en alle overige landen grenzend aan de Arabische Golf.

V. Met ingang van 1 september 1982:

70 dagen - 28 dagen (reizen in werktijd)

Turkije (Aziatisch gedeelte), Syrië, Libanon, Israël, Jordanië, Egypte, Afrika (met uitzondering van Zuid West Afrika, Namibië, Zuid Afrika, Mozambique en Zambia.

VI. Met ingang van 1 april 1982:

84 dagen - 28 dagen (reizen in werktijd)

Azië, Midden en Zuid Amerika, eilanden in de Pacific, Indische en Atlantische Oceaan, Zuid West Afrika (Namibië), Zuid Afrika, Mozambique en Zambia.

Met ingang van 1 januari 1983:

78 dagen - 26 dagen (reizen in werktijd)

VII. In landen waarvoor geen afspraken worden gemaakt gelden regelingen die zijn aangepast aan de lokaal heersende omstandigheden.

Bovenstaande verlofafspraken gelden tot 1 januari 1985.

2. Loon gedurende reisdagen

In Europa is het reisloon per dag gelijk aan het verlofloon per dag. Buiten Europa is het reisloon per dag gelijk aan 1/7 van het basisloon per week, met een minimum van f. 171,- per dag.

De genoemde reisdagen vergoedingen worden van kracht met ingang van 1 juli 1982.



3. Verlofloon

EUROPA

1e funktionaris	f. 130,-- per dag
2e funktionaris	f. 126,-- per dag
3e funktionaris	f. 124,-- per dag

BUITEN EUROPA (Cypruscontract)

1e funktionaris	f. 133,-- per dag
2e funktionaris	f. 128,-- per dag
3e funktionaris	f. 124,-- per dag

BUITEN EUROPA (niet Cypruscontract)

1e funktionaris	f. 140,-- per dag
2e funktionaris	f. 135,-- per dag
3e funktionaris	f. 130,-- per dag

De hierboven genoemde verloflonen worden van kracht met ingang van 1 juli 1982.

4. Spaarloon

Daar waar de spaarloonregeling buiten Nederland (incidenteel) wordt toegepast, komt deze per 1 juli 1982 te vervallen.

5. Premies Sociale Verzekeringen

Bij de jaarlijkse vaststelling van de basislonen van de werknemers onder een arbeidsovereenkomst met een Cyprusmaatschappij zal het op dat moment bestaande verschil in premiedruk voortvloeiende uit die arbeidsovereenkomst enerzijds en die voor arbeidsovereenkomsten buiten Europa anderzijds, niet Cyprus contracten, worden berekend. Het meerdere c.q. het mindere t.o.v. 1 juli 1982 zal in de basislonen worden verrekend.

Voor werknemers tewerkgesteld buiten Europa die in dienst zijn bij een Cyprus maatschappij, betreft het de volgende premies:



A.O.W./A.W.W.

A.K.W./A.A.W./A.W.B.Z.

Vrijwillige Z.W. en

Vrijwillige W.A.O.

Voor de werknemers tewerkgesteld buiten Europa, niet in dienst van een  
Cyprus maatschappij, betreft het de volgende premies:

A.O.W./A.W.W.

Z.F.W.

Z.W.

W.A.O. en

W.W.

Voor zover hierboven niet anders aangegeven zijn de regelingen van kracht tot  
1 julj 1983.

*Woerden*  
*21-9-1982*

Namens partijen te ener zijde:

*[Handwritten signature]*

Namens partijen te anderer zijde:

*[Handwritten signature]*



## GERAADPLEEGDE BRONNEN:

### Rapporten/boeken:

- \* De huidige betekenis van de internationale aannemerij voor de Nationale economie, NEI (Nederlandse Economisch Instituut) Rotterdam, november 1978.
- \* Gids Bouwexport, Stichting Bouwresearch, Rotterdam 1983.
- \* Omzet-, personeels- en geografische gegevens van Nederlandse aannemers, consultants en toeleveranciers werkzaam in het buitenland. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, februari 1984.
- \* L. van Duin en P. ter Weel, Bouwen in de Derde Wereld. TH Delft, 1976.
- \* Bouw V, Bank Mees en Hope NV, Amsterdam 1979.
- \* Concentratie en centralisatie in de scheepsbouw en bouwnijverheid in Nederland, deel II en III. Katholieke Hogeschool Tilburg, afdeling Bedrijfseconomie, Tilburg 1979.
- \* Baggeren in de baggersector, conceptrapport aan de Federatie Bouw- en Houtbonden FNV. SOMO, 1981.
- \* De Nederlandse Baggersector, is er nog perspectief? Federatie Bouw en Houtbonden FNV, Woerden 1981.
- \* Structurele ontwikkelingen in de bedrijfstak bouwnijverheid. EIB (Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid), Amsterdam 1980.
- \* De sector grond-, weg- en waterbouw. EIB, Amsterdam 1979.
- \* De economische ontwikkeling in de bouwnijverheid 1982-1983. EIB, april 1984.
- \* Nota "bouw" export (concept). Directoraat Generaal voor de Industrie, hoofdafdeling Bouw van het Ministerie van Economische Zaken. Den Haag 1982.
- \* Bouwen in het buitenland: civielen onder de woestijnzon. Congresverslag 84e Dies Practische Studie, TH Delft 1979.
- \* Singapore/Maleisië: verslag van de Nederlandse bouwmissie. Ministerie van Economische Zaken, Den Haag 1982.
- \* Van baggerbeugel tot sleepzuiger, een overzicht van de ontwikkeling in de Nederlandse baggerindustrie. Ir. W. Bos Jzn, Sliedrecht 1974.
- \* Aan de dijk, de opkomst en ontwikkeling van Sliedrecht en het baggerbedrijf. Ir. W. Bos Jzn, Sliedrecht 1956.
- \* Aandelen Analyses, Beleggingsinformatie, NMB-Bank, 1983



- \* Hardinxveld en Giessendam, van visser- en hoepmakersdorpen naar industriegemeente.  
Drs. P. den Breejen K.A. zn., Hardinxveld-Giessendam 1984.
- \* Moddergeuzen.  
C. Baardman, Den Haag z.j.
- \* Dredge, drain and reclaim.  
Dr. Joh. van Veen, Den Haag 1948.
- \* Bewoonbaar voor de mens. Gedenkboek bij het 150-jarig bestaan van Van Hattum en Blankevoort.  
Van Hattum en Blankevoort, Beverwijk 1982.
- \* Eindrapport stuurgroep know how export.  
Ministerie van Economische Zaken, Den Haag 1981.
- \* Het Nederlandse bedrijfsleven en ontwikkelingssamenwerking.  
Commissie voor ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven, Sociaal Economische Raad 1983.
- \* Wie helpt wie, ontwikkelingshulp aan het Nederlandse bedrijfsleven.  
SOMO, 1981.
- \* De ontwikkelingslanden en de internationale aannemerij: lessen van de zeventiger jaren.  
Koninklijke Boskalis Westminster NV, Papendrecht 1981.

#### Tijdschriften/periodieken:

- \* Cobouw Magazine, Jaargangen (Jg.) 1977-1980.
- \* Bouwmarkt, Jg. 1979-1983.
- \* Wereldmarkt. Wekelijkse uitgave van de Economische Voorlichtings Dienst, Jg. 1975-1984.
- \* Kredietwaardigheden. Kwartaalbericht van de Nederlandsche Credietverzekerings Maatschappij. Jg. 1979-1984.  
Met name nr. 3 1979: hoe belangrijk is onze internationale aannemerij?
- \* FEM (Financieel Economisch Magazine). Jg. 1976-1984.
- \* CBS (Centraal Bureau van de Statistiek), statistieken met betrekking tot de bouw vanaf 1970.
- \* Engineering News Record, Jg. 1977-1983.
- \* Werking exportregelingen, Jg. 1979-1982.  
Een uitgave van het Ministerie van Economische Zaken.
- \* Projectlijst van bilaterale projecten in het kader van de Nederlandse financiële en technische samenwerking met ontwikkelingslanden. Jg. 1976-1983.  
Uitgave van het Directoraat Generaal Internationale Samenwerking van het Ministerie van buitenlandse Zaken.



### Afzonderlijke nummers van tijdschriften:

- \* Economic Importance of German Construction Activities Abroad in: Africa Economic Digest, maart 1983.
- \* Zahlen und Daten zum deutschen Auslandsbau in: Baumarkt 15-16 1983
- \* Gastarbeiders in de golfstaten in: Onze Wereld, NOVIB, nr. 3 1983.
- \* Aktivitäten der österreichischen Bauwirtschaft im Ausland: eine Bestandsaufnahme. in: Monatsberichte WIFO nr. 8 1982.
- \* The role of the World Bank in port development projects. Terra et Aqua, nr. 7.

### Dagbladen:

- \* Financieel Dagblad 1974-1984
- \* NRC/AH 1974-1984
- \* De Volkskrant 1974-1984
- \* Cobouw 1980-1984
- \* De Waarheid 1974-1984
- \* Financial Times 1977-1984.

Gebruikt op basis van het SOMO-archief: via archieven voor afzonderlijke bedrijven en via de archieven voor de diverse bouwsectoren.

### Jaarverslagen

- \* Financiële en sociale jaarverslagen over 1971-1983 van:
  - Ballast Nedam
  - Boskalis Westminster
  - Bredero
  - HBG
  - Volker Stevin

#### \* Jaarverslagen over 1980-1983 van:

- Amstelland Concernbeheer
- Van Oord Utrecht
- WILMA International
- BAM Holdings
- NBM

#### \* Centraal Baggerbedrijf 1971-1983.

#### \* Nederlandse Vereniging van Wegenbouwers 1979-1982.

#### \* NABU (Vereniging van Nederlandse Aannemers met belangen in het Buitenland). Jaarlijkse perscommuniqués 1976-1982.

#### \* DEMAS (Dredging, Engineering and Management Studies) 1976-1982.

DEMAS is vanuit de Ver. Centraal Baggerbedrijf opgezet en bedoeld voor het doen van studies, het adviseren over de leveranties van materieel en het opleiden van baggerpersoneel in de Derde Wereld.



Bedrijfsbladen:

- \* Ballast Nedam: De Pijler, Jg. 1980-1983.
- \* Boskalis Westminster: Cohesie, Jg. 1978-1983
- \* Bredero: De Baak Jg. 1978-1983
- \* HBG: Specie Jg. 1980-1983
- \* Volker Stevin: Onderhanden Jg. 1978-1983

Interviews werden gehouden met:

- \* de secretaris van de NABU
- \* de secretaris van de NVWB (Nederlandse Vereniging van Wegenbouwers), belast met de buitenlandgroep in de NVWB.
- \* Hoofd Sector Investeringsaangelegenheden en Export, Directoraat-Generaal voor de Industrie van het Ministerie van Economische Zaken, tevens secretaris van de Interdepartementale Werkgroep Exportsteun.
- \* Hoofd van de Hoofdafdeling Bouw, Directoraat-Generaal voor de Industrie van het Ministerie van Economische Zaken.
- \* Coördinatoren Bedrijfsleven en Ontwikkelingssamenwerking, Directoraal Generaal Internationale Samenwerking van het Ministerie van buitenlandse Zaken (het "ministerie van Ontwikkelingssamenwerking").
- \* Hoofd van het Coördinatie Bureau Internationale Relaties en Samenwerking van het Ministerie van Verkeer & Waterstaat.
- \* Coördinator Internationale Projecten in de Ontwikkelingslanden op het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- \* Vakbondskaderleden en Ondernemingsraadsleden uit diverse bouwbedrijven.

Telefonisch is informatie gecontroleerd en geverifieerd bij:

- \* De Nederlandse Bank
- \* De Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij
- \* Bureau Buitenlandse Economische Betrekkingen (BEB) van het Ministerie van EZ
- \* Economische Voorlichtingsdienst.





**Bouw- en Houtbond FNV**  
**Postbus 520**  
**3440 AM Woerden**  
**03480-16441\***

---

## **SOMO**

**Stichting Onderzoek  
Multinationale Ondernemingen**

**Paulus Potterstraat 20**  
**1071 DA Amsterdam**  
**tel. 020-737515** (kantooruren 9.30-17.30 uur)