

- teveel nadruk op org. schema i.p.v. bestuursvormingsprobleem  
 - tabel 6.1. Interne financiering → afsch. of ingeh. winst  
 - nergens winstcijfers gepresenteerd



15 vv. bij ontwikkelingen in de bouw  
 erg gehurmd met alg. bouw e. OGBM / Med  
 waarom niet eerst een overzicht v. d. tot stand koming  
 v. d. OGBM - bouw divisie

# concern-schets

→ heel onlogies - eerst overzicht ontstaat KNB  
 - later pas eigen al bestaande OGBM-fact.

- onduidelijk **van**  
 wat OGBM successi

- begin pagina! - niet in toekomst  
**o.g.e.m.**

- Nederl. België geheel verdwenen p. 29

- Conclusie t.g.v. Multi bouw  
 duidelijk → niet ~~veel~~ inge-  
 niet geheel onderbouwd  
 rest niet on-  
 gaa  
 by de weening

- chaotisch zijn

**SOMO**  
 paulus potterstraat 20  
 amsterdam  
 020 - 73 75 15

Ten behoeve van de cursus voor kaderleden in  
 landelijk opererende concerns.





Concernschets over OGEM HOLDING NV

gemaakt in opdracht van de Federatie Bouw- en Houtbonden,  
ten behoeve van de cursus voor kaderleden van OGEM Nederhorst  
Bouw.

INHOUD

- I. OGEM algemeen.
- I.1. Ontstaan van het concern in drie fasen.
- I.2. Groei, Diversificatie, Internationalisatie.
- I.3. Spreiding over divisies: diversificatie.
- I.4. Spreiding over de wereld: internationalisatie.
- I.5. Organisatie.
- I.6. Financieel economische analyse.
- I.7. Werkgelegenheid.
  
- II. OGEM-Bouw.
- II.1. Algemene ontwikkelingen in de bouw, in fasen. →
- II.2. OGEM-Nederhorst-Staat.
- II.2.1. Verenigde Bedrijven Nederhorst.
- II.2.2. OGEM-Bouw.
- II.2.3. ONB-OGEM Nederhorst Bouw.
- II.3. Diversificatie en Internationalisatie  
+ bijlage over reorganisaties en overnames van Neder-  
horst-bedrijven, die nu deel uitmaken van ONB.
- II.4. *p.28* Organisatie.
- II.5. *p.31* Actuele reorganisaties.
- II.6. Wijze waarop het rapport tot stand is gekomen, bronnen  
en referenties.

Amsterdam, 8 december 1978  
SOMO, Leo van Velzen.



## I.1. De geschiedenis van het Concern

Als een algemene introductie kan de geschiedenis van OGEM in drie stukken verdeeld worden. In de eerste fase is OGEM een gas en electriciteitsbedrijf dat opereert in Indonesië en in het Caraïbisch gebied. Vanaf 1960 gaat de tweede fase in en dan ontwikkelt OGEM zich via de divisie-installatie, handel en industrie. Tegelijkertijd wordt een stevige basis gelegd in de Europese landen buiten Nederland.

In de derde fase vanaf het begin 1970 treedt de internationalisatie buiten Europa opnieuw op en ontwikkelt OGEM een sterke bouwdivisie. De energie-divisie wordt afgebouwd.

### Fase 1

*de ind. gebied*  
De Rotterdamse Onderneming werd in 1863 door een groep voraanstaande Rotterdammers opgericht. Het doel was de exploitatie van een gasfabriek in Batavia. De naam was toen de "Nederlandsch Indische Gasmaatschappij". Toen men zich iets later ook bezig ging houden met electriciteitsbedrijven werd de naam veranderd tot "Nederlandsch Indische Gas- en Electriciteitsmaatschappij". Om het risico te spreiden bouwde het bedrijf in 1908 in Paramaribo ook een gasfabriek en startte men in het begin van de dertiger jaren met de productie en distributie van electriciteit. Ook Curaçao was inmiddels aan de beurt geweest: in 1927 werd een concessie verkregen voor Willemstad. Het bedrijf op dit eiland zou het grootste worden van de energie-divisie van OGEM.

*D*  
Toen de tweede wereldoorlog uitbrak exploiteerde de maatschappij in Oost en West 11 gasfabrieken en 23 electriciteitsbedrijven.

In 1950 werd de oorspronkelijke naam van het concern veranderd tot "Overzeese Gas en Electriciteit Maatschappij". In Indonesië was voorlopig geen plaats meer toen het bedrijf in 1958 werd genationaliseerd.

### Fase 2

*geen uitb. in kolon  
maar in W. Europa*  
In deze periode werd het kapitaal dat in de loop der jaren in de koloniën was gevormd naar West-Europa overgeheveld.

In die tijd werd het Nederlands electrotechnisch installatiebedrijf Croon en Co overgenomen, waarmee ook de latere president-directeur Karel Fibbe zijn intrede bij OGEM doet. De beslissing van de concernleiding om het zwaartepunt van de activiteiten (tijdelijk!) naar West-Europa te verplaatsen doet nog vele overnames volgen. Ik noem hier Wolter en Dros (installatie), Technische Unie (handel), en P. Bammes en Zonen (industrie).

In 1970 was meer dan de helft van het eigen vermogen geïnvesteerd in Europa. De geplande ommezwaai, risicospreiding door het aanboren van nieuwe markten en de overname van bestaande bedrijven is succesvol verlopen. OGEM behaalt in dat jaar een omzet van f 834 miljoen waarvan nog slechts 10% uit overzeese energievoorziening.



De installatie en industrie-divisie hebben een volwaardige plaats gekregen binnen het concern, terwijl de handelsdivisie meer dan de helft van de omzet opbrengt.

### Fase 3

De energie-divisie wordt afgebouwd, o.a. door overeenkomsten af te sluiten met Suriname en Curaçao. Daarmee krijgt OGEM behoorlijk wat financiële armslag, de overname door Suriname van het energiebedrijf zou volledig betaald zijn uit Nederlands ontwikkelingsgeld (Tijdschrift Politieke Economie, februari 1978). De overname van Stokvis en later Lindeteves-Jacoberg maken de internationalisatie duidelijk omdat deze bedrijven veel contacten hebben in o.a. Afrika en Amerika en Azië.

de snel!

In 1972 wordt met de overname van Van Eesteren een begin gemaakt met de bouw-activiteiten. Nog geen vier jaar later is OGEM door het oprichten van een joint venture met de staat t.a.v. de bedrijfsvoering van de Nederhorst bouwbedrijven, uitgegroeid tot een van de grootste bouwbedrijven van Nederland. Met deze samenwerking doet OGEM meteen een flinke stap naar de internationale bouwmarkt, omdat Nederhorst vooral sterk was in zijn internationale contacten. Een belangrijk aandeel dat door OGEM verworven is in het Duitse bedrijf Beton und Monier AG onderstreept nog eens deze internationale gerichtheid. Er zijn verschillende berichten als zou OGEM zich deze jaren voorbereiden op een nieuwe sprong naar het buitenland, en dan wel door middel van een grote fusie, wellicht kan dat dan als een toekomstige vierde fase aangemerkt worden, waarin OGEM zich nog verder internationaliseert, d.w.z. door fusie met internationaal kapitaal.

### I.2. Groei, diversificatie, internationalisatie

OGEM is uitgegroeid tot een concern met 245 bedrijven, die werkzaam zijn in 35 landen. Hun invloed hebben zij verkregen via talloze overnames, meerderheidsdeelnemingen en minderheidsdeelnemingen. In 15 jaar is de omzet van f 76 miljoen opgelopen tot 3,5 miljard gulden. Het aantal werknemers is gestegen van 2.500 tot meer dan 200.000. Deze gegevens zijn in zijn algemeenheid juist, maar zeer misleidend, omdat er de suggestie vanuit gaat dat er sprake is van een toename van activiteiten. In feite gaat het echter in belangrijke mate om vergroting van de organisatie, omdat de meeste bedrijven voordat zij betrokken werden binnen OGEM, reeds werkzaam waren als zelfstandige onderneming of onder een andere paraplu. In 1972 b.v. steeg de omzet van het concern met 26% ten opzichte van het vorige jaar. Deze 26% groei is voor 12% het gevolg van nieuwe toetredingen. Verder was er dat jaar een inflatie van 7% zodat er dus 7% als reële groei van de omzet overblijft; slechts in die mate is er dus sprake geweest van toename van activiteiten.



Diversificatie is een begrip dat nogal eens gebruikt wordt. Het heeft te maken met "divers" of "diversen". Een goed Nederlands woord is "verscheidenheid". Het begrip diversificatie of verscheidenheid kan voor heel wat verschillende zaken worden gebruikt. Zo kun je denken aan verscheidenheid in gebruik van technologie, waarbij OGEM benadrukt dat de flexibiliteit heel belangrijk is en dus niet te zeer gemikt moet worden op kapitaal intensieve industrietakken. Verscheidenheid kan verder duiden op de mate van met elkaar samenhangende activiteiten. OGEM heeft dan een filosofie van het bij elkaar brengen van enigszins overlappende activiteiten, die elkaar vooral op internationale markten ondersteunen en aanvullen: de zogenaamde "dakpan-filosofie".

De meest gebruikelijke vorm voor diversificatie heeft te maken met het onderscheid van verschillende activiteiten, zoals die zijn onderbracht in verschillende divisies. In paragraaf 3 ga ik uitgebreider in op deze spreiding van activiteiten over verschillende divisies.

Verscheidenheid treedt ook op in ruimtelijke zin, namelijk een regionale spreiding van activiteiten, als dit betekent dat activiteiten buiten de landsgrenzen verricht worden dan gebruik ik hiervoor de term internationalisatie. Over deze internationalisatie gaat paragraaf 4.

Inleidend hoofdstuk  
overdone!!



*abrupte overgang van  
rom builig*

### I.3. Spreiding over divisies: Diversificatie

OGEM heeft zich in betrekkelijk korte tijd ontwikkeld van een energiebedrijf tot een all-round leverancier van gebouwen inclusief de installatie en inrichting ervan. Hiermee is meteen gezegd dat OGEM geen konglomeraat is geworden van hap-snap bij elkaar gekochte bedrijven. De directie benadrukt dat OGEM een zorgvuldig bijeengebrachte zaak van activiteiten is. Ze noemen het: "opgebouwd volgens een dakpan-filosofie", dat betekent dat als er een nieuw onderdeel bij het concern werd getrokken, dit op zijn minst voor een gedeelte overlapt moest worden door reeds bestaande activiteiten binnen het concern.

*↳ leidt permanent tot reorganisatie.*

Tabel 3.1. geeft aan welk aandeel in de totale omzet de verschillende divisies op zich nemen. De afbouw van de energiedivisie is overduidelijk, namelijk in 15 jaar gedaald van 55 naar 2%.

In 1963 werden eerste activiteiten in de handelssector gestart. Door de samenwerking met de Technische Unie in 1969 werd de handelsdivisie in één klap de belangrijkste. Het jaar daarvoor in 1968 werd begonnen met de industrie-divisie door overnames van enkele kleinere bedrijven; in 1970 kreeg ook deze divisie een volwaardige plaats in het geheel door de overnames van Bammens, Braat (Van Nederhorst, nadat daar moeilijkheden waren ontstaan), Landindustrie Sneek e.a.

1972 Is een belangrijk jaar voor OGEM.

Het belang van de handelsdivisie wordt dat jaar verdubbeld door de toetreding van Stokvis en de onderbrenging van de totale handelsdivisie in T.H.V. International. Naast een in belang afnemende energie-divisie, waren zo in korte tijd drie sterke divisies ontwikkeld: installatie, industrie en handel. Vanuit deze verscheidenheid, spreiding van werkzaamheden, maakt OGEM zich sterk om onvermijdelijk tegenslagen op te kunnen vangen. Een vorm van risico-spreiding dus.

Daarnaast valt het op dat het in het merendeel gaat om activiteiten waarbij snelle aanpassing aan veranderende marktomstandigheden mogelijk is. OGEM benadrukt de noodzakelijke "operationele flexibiliteit", waarbij bedoeld wordt dat kapitaal intensieve en eenzijdig gerichte industriële concerns zich op de lange duur niet kunnen handhaven. Deze argumenten vallen op omdat vaak ook het tegenovergestelde beweerd wordt, namelijk de noodzaak voor een bedrijf om zich te specialiseren op zeer hoogwaardige technologie en zeer kapitaal intensieve activiteiten.

Het derde facet van deze verscheidenheid is gelegen in de samenhang tussen al deze activiteiten.

Vanuit deze samenhang volgde de noodzaak en vanzelfsprekendheid om de activiteiten uit te breiden naar een bouwdivisie.

Met een sterk ontwikkelde bouwsector zou OGEM in staat zijn om een uniek pakket van goederen en diensten aan te bieden op zogenaamde "turn-key"-basis.



Hieonder wordt verstaan dat complete gebouwen of complexen van gebouwen afgeleverd worden, inclusief airconditioning, licht, inrichting, vloerbedekking, huistelefoon, beveiliging. Als alles dan klaar is dan krijgt de opdrachtgever de sleutel die hij in de voordeur kan steken ((turn-key)).

De eerste belangrijke stap tot het opzetten van een bouwdivisie werd gedaan in 1972 door de overname van Van Eesteren. In de jaren die volgen wordt deze divisie snel uitgebreid. Het volgende belangrijke jaar is 1975. Opnieuw een zeer grote uitbreiding van de handelsdivisie en wel door de opname van Lindeteves-Jacoberg, waardoor een belangrijk internationaal element aan deze divisie wordt toegevoegd. Nog belangrijker was echter de uitbreiding van de bouwdivisie. Immers de noodzaak van een internationale bouwdivisie was bepleit en dat lag ook in de lijn van de ontwikkeling, o.a. om de "turn-key"-projecten te leveren. Het gesternte stond goed, in 1975 werd de basis gelegd voor een samenwerking met de zo zeer internationaal gerichte bouwdivisie van Nederhorst. De omzet van de de bouwdivisie werd hier mee verdrievoudigd.

Tot zover één kant van het plaatje. Het lijkt een gepland en gelijkmatig proces van "groei in verscheidenheid".

De andere kant wordt gevormd door de talloze reorganisaties die worden doorgevoerd om de gewenste pakketten activiteiten in bepaalde divisies onder te brengen.

Vaak worden bedrijven gesplitst en onderverdeeld naar verschillende divisies of onderdelen worden afgestoten. Voor zover het de bouw betreft zal ik hierop ingaan in het tweede hoofdstuk. Op het moment speelt een dergelijke reorganisatie zich af binnen de handelsdivisie.

Met de toetreding van Lindeteves tot THV-International is de combinatie onder de nieuwe naam "OTRA" opgetreden. Bepaalde technische afdelingen van OTRA-bedrijven sluiten goed aan bij de installatie en bouw-activiteiten van OGEM, vooral in het buitenland. Vandaar dat nu deze bedrijven afgesplitst worden van de rest en ondergebracht worden in een nieuwe vennootschap, namelijk de OGEM Trade International (OTI), hierin zijn vanuit de oorspronkelijke bedrijven (Technische Unie, Stokvis en Lindeteves-Jacoberg) precies de onderdelen samengebracht die passen in het OGEM-beleid.



Tabel 3.1.

Jaarlijkse omzetten van de verschillende divisies.

	1962		1967		1972		1973		1974		1975		1976		1977	
	mln. gld.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%
Energie	41		64		67		65		79		90		88		64	
		55		29		4		3		3		3		3		2
Handel	--		45		1073		1162		1275		1794		1870		2024	
				20		62		59		55		60		57		58
Industrie			8		155		154		179		231		252		346	
				4		9		8		8		8		8		10
Installatie	34		106		297		364		445		426		499		578	
		45		47		17		18		19		14		15		16
Bouw-Subholding OGEM					144	8	233	12	349	15	440	15	562	17	492	14
Bouw-Multibouw <sup>1)</sup>													338		401	
Bouw- K.N.B. <sup>1)</sup>													490		533	
Totaal	76	100	224	100	1742	100	1980	100	2327	100	2982	100	3271	100	3505	100

1) Deze onderdelen zijn niet doorberekend in de percentages en totalen.



#### I.4. Spreiding over de wereld: Internationalisatie

OGEM is opgezet als een internationaal bedrijf en heeft zich als zodanig ontwikkeld in exploitatie en distributie van gas en electriciteitsbedrijven. De belangrijkste belangen waren gelegen in Indonesië, en het Caraïbisch gebied, Suriname Antillen, Venezuela en Peru. Voor een deel zijn deze belangen afgenomen ten gevolge van nationalisatie in Indonesië. Na de gebeurtenissen op het olie-front in 1972 wordt in versnelde mate deze afbouw van de energiedivisie doorgezet. In deze start wijkt het OGEM-concern t.a.v. de internationalisatie af van andere bedrijven die zich doorgaans vanuit een nationale gerichtheid ontwikkelen tot internationaal georiënteerde bedrijven. Deze afbouw van de vooral Zuid-Amerikaanse energie belangen, komt goed tot uitdrukking in tabel 4.1. Het geïnvesteerde vermogen van het OGEM-concern is in belangrijke mate teruggetrokken uit Zuid-Amerika en is geïnvesteerd in Europa terwijl de laatste jaren een aanzienlijke verplaatsing optreedt naar Afrika en Azië. Uit het tweede deel van de tabel over de omvang en spreiding van vaste activa, blijkt ook de sterke daling van belangen in overzeese gebieden, terwijl er sprake is van een snel toenemend belang in Europese landen buiten Nederland.

Vooraf deze uitbreiding naar andere Europese landen toe komt tot uitdrukking in de overnames gedurende die periode. Ter voorbereiding op deze Europese expansie deed OGEM in december 1970 zijn intrede op de beurs in Duitsland en volgde notering van aandelen in Düsseldorf, enige tijd later in Hamburg. Met de toetreding van Stokvis in 1972 werden o.a. belangrijke belangen verworven in Duitsland, Frankrijk, België, Engeland. Tegelijkertijd werd een nieuwe basis gevonden in Afrika doordat Stokvis bedrijven binnenbracht die gelegen zijn in Marokko, Senegal, Ivoorkust en Nigeria. Deze ontwikkeling wordt als succesvol gezien en in het jaarverslag van 1973 meldt de directie dat de reorganisatie van Stokvis en de opzet van THV-International aan de verwachtingen heeft beantwoord en dat er voldoende gronden aanwezig waren om te komen tot een internationale uitbreiding. Dit gebeurde door een groot belang te verwerven in het Franse bedrijf Optrog, welk bedrijf ongeveer 40 vestigingen heeft in 10 Afrikaanse landen. In 1975 wordt het internationale element nog sterker door de toetreding van Lindeteves-Jacoberg, dit bedrijf heeft belangrijke vestigingen in Amerika, Australië en vooral ook Azië.

Er is dus een duidelijke trend te onderkennen in deze internationalisatie in de jaren 1960 en vooral 1970. De belangen in Europa buiten Nederland werden verstevigd en daarmee werden vrijwel gelijktijdig goede contacten opgebouwd buiten Europa. In de bouwdivisie is dit proces sneller verlopen. Via de met de staat opgerichte vennootschap O.N.B. werden alle internationale contacten van Nederhorst binnen het concern gehaald.

*erg rommelig.*



Spreiding van eigen geïnvesteerd vermogen (in %) en omvang en spreiding van vaste activa (in mln.)

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Europa	46,6	46,4	51,2	52,8	66,5	67,1	62,7	50,7	45,5	52,1%
Z.-Amerika	53,4	53,6	48,8	47,2	32,1	31,1	34,2	33,4	35,1	22,0%
Afrika					1,4	1,8	3,1	6,5	8,4	7,9%
Azië								6,2	7,7	17,8%
Australië								3,2	3,3	0,2%

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Europa (1)	25,7	35,8	78,3	87,5	111,5	133,8	138,3	181,6
Overzee (1)	142,1	145,0	107,4	105,5	94,6	120,5	110,5	58,8
Nederland(2)	125,1	142,8	191,9	210,0	223,1	244,6	246,8	262,4

1) Gegevens uit geconsolideerde balans OGEM-Holding.

2) Gegevens uit samengevoegde balansen onroerend goed maatschappijen OGEM-Holding



Tabel 4.2.

Jaarlijkse omzetten van de OGEM-Holding naar verschillende gebieden

	1969		1970		1971		1972		1973		1974		1975		1976		1977	
	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%	mln.	%
<i>land</i> Nederhorst	491	80	699	83	886	83	1381	79	1551	78	1889	81	2223	74	2452	75	2587	74
Rest van Europa	42	7	57	7	63	6	232	13	299	15	341	15	403	14	404	12	473	13
Buiten Europa	83	13	88	10	114	11	129	8	130	7	97	4	356	12	414	13	444	13
Totaal	616	100	843	100	1062	100	1742	100	1980	100	2327	100	2982	100	3271	100	3505	100

*Leuke vertikking!*



Ter vergroting van de capaciteit bij het uitvoeren van grote internationale projecten kwam een samenwerking tot stand met het zeer grote Duitse bedrijf Beton und Monier AG te Düsseldorf. Dit is een zeer internationaal georiënteerd bedrijf, dat met 15.000 werknemers actief is in het buitenland, naast 5.000 werknemers in Duitsland.

Een tweede vorm van internationalisatie van OGEM is via projecten. Ik vermeld alleen de meest recente projecten zoals een groot electricificatie-object in Indonesië en de grote bouwprojecten in het Midden Oosten.

Bij veel van deze internationale projecten werken de verschillende OGEM-bedrijven met elkaar samen. Via de dochter Havenwerken heeft O.N.B. orders in Nigeria, daarbij zal o.a. Croon (OGEM-installatie-divisie) de elektrische installatie verzorgen voor kranen, loodsen, koeling, e.d.

Wolter en Dros zal de airconditioning verzorgen. Ook in Tanzania is een order voor Havenwerken.

In tabel 4.2. is de regionale verdeling van de omzetten af te lezen. Omdat bovengenoemde projecten volledig op rekening komen van het Nederlandse bedrijf, komt deze vorm van internationalisatie niet tot uitdrukking in de cijfers. De aangegeven trend die tot uitdrukking komt in vermogensspreiding en in het overname en fusiebeleid komt daarom minder sterk tot uitdrukking in het verloop van omzetten.

Een vorm van internationalisatie die nog niet zo erg speelt bij OGEM is die van productieverhuizing. Een enkel voorbeeld is er wel, waarbij ik denk aan de productie van betonnen elementen in een daarvoor door OGEM in Arabië opgezette fabriek, hetgeen ten koste is gegaan van o.a. Indeco-Coignet.

Een andere vorm van internationalisatie heeft betrekking op de financiële basis van het concern, tot nu toe ligt deze vrijwel uitsluitend in Nederland. Het is echter niet uitgesloten dat in de toekomst gestreefd wordt naar internationalisering van de financiële basis, hetzij door internationale leningen of aandelen-uitgifte, hetzij door nieuwe en grote fusies, waarvan al verschillende malen door o.a. Udink sprake is geweest.

*Verschieden de vormen v. internationalisatie  
naar elkaar. Vind ik zinnig  
Echter: liever eerst onderscheid e dan  
systematisch uitwerken.  
Turner kopjes?*



*Y gaat dacht ik primair om de  
besluitvormingsstructuur.*

-8-

## I.5. Organisatie

Als we een beetje begrijpen hoe een organisatie-structuur van een bedrijf er uitziet dan kan dat een belangrijk hulpmiddel zijn om de bedrijfsfilosofie te vatten. Bij OGEM is dit op het moment hoogst actueel. Ik denk dan aan twee zaken die ons kunnen helpen om meer inzicht te krijgen: Allereerst aan de formele organisatie-structuur en veranderingen daarvan. Vervolgens aan personele wijzigingen. Het eerste aspect zal ik hier uitwerken.

### Veranderingen in de formele organisatie-structuur.

Het kan interessant zijn om over een langere tijd na te gaan op welke wijze de organisatie-structuur van het concern telkens is veranderd. Wijzigingen werden doorgevoerd omdat door nieuwe overnames nieuwe onderdelen of zelfs hele divisies aan het bedrijf werden toegevoegd. Op die wijze ontstonden er geweldige schema's. Ik beperk mij nu tot het schema, dat formeel per 1 juli in werking is getreden, zoals door de directie wordt vermeld, waarbij men zich kan afvragen of dit wel mogelijk is omdat in het schema het befaamde "schot" tussen OGEM en Nederhorst is gevallen.

In dit nieuwe schema zijn veel bedrijven en groepen van bedrijven en werkmaatschappijen door elkaar geklutst. En de vraag die wij in ons hoofd moeten houden is, waarom dit zo is gebeurd op deze manier. De directie geeft een aantal achtergronden voor deze totale her-organisatie en spreekt over "stormachtige ontwikkeling", en over de samenwerking "onder geïntegreerd OGEM-management".

Als doel van deze nieuwe structuur wordt gewezen op:

- a) verbetering van de bestuurs- en beheersbaarheid van de concern-activiteiten;
- b) verdeling van het concern in groepen en hoofdgroepen van meer evenwichtige omvang en opbouw;
- c) verkorting van de verticale communicatielijnen in het concern door eliminatie van overbodige coördinatie en beheers-niveaus.

Tot zover de doelstelling die de directie opsomt.

Er zijn echter naast deze "organisatorische" redenen echter ook nog andere beweegredenen die de directie heeft en die hebben te maken met het algemene financieel economische beleid van het concern. Immers door bepaalde groepen onder één directie bij elkaar te plaatsen worden ze ook op één noemer beoordeeld. Als een groep dan niet winstgevend genoeg is, dan kan een dergelijke groep afgestoten worden. De directie formuleert het als volgt: "Naast de werkmaatschappijen worden de groepen als zelfstandige profit-centers van het concern beschouwd". Dus onderdelen die niet voldoen aan de algemene rendement-criteria of niet passen in het algemene beleid van de directie kunnen zo uit het schema weggeveegd worden.



Binnen de handelssector is dit ook gebeurd. Immers nadat door het samengaan van de Technische Unie en Stokvis en Lindeteves-Jacobberg de "Otra NV" was gevormd, zijn al deze bedrijven (ongeveer 80) in het nieuwe organisatieschema per 1 juli volledig door elkaar gehusseld en het resultaat zijn drie groepen, namelijk: Voorraadhoudende groothandel, Technische handel Europa en Technische handel Overzee.

Enkele maanden later verscheen het bericht in de kranten dat OGEM de twee groepen, namelijk: Technische Handel Europa en Overzee volledig binnen het OGEM-concern wil halen door middel van een 100% deelneming en dat men de groep "voorraadhoudende groot-handel" wil afstoten.

Tot zover iets over de financieel economische achtergronden en de bedrijfsfilosofie die valt af te lezen uit dergelijke organisatieschema's. We moeten nog even terugkomen op de organisatorische redenen en de consequenties daarvan.

Centraal in de nieuwe structuur staat de indeling in veertien groepen, ieder voorzien van een groeps-directie. Hierdoor is de organisatie horizontaal verbreed, omdat er nu 14 groepen zijn in plaats van vier divisies. De verticale lijnen in de organisatie zijn echter korter geworden. Een groeps-directie rapporteert namelijk rechtstreeks aan een lid van de Raad van Bestuur.

De groepen die aan eenzelfde lid van de Raad van Bestuur rapporteren vormen tezamen een hoofdgroep. Op deze manier zijn er drie hoofdgroepen, namelijk:

Handel ( was OTRA maar dat wordt nu dus anders zoals hierboven is gezegd);

Bouw (hier staan nog steeds de letters ONB "OGEM-Nederhorst-Bouw boven, maar ook daar zitten wel wat haken en ogen aan zoals elders in dit verhaal aan de orde komt);

Techniek (OTEC, waarin installatie, industrie, energie en ook betonbedrijven zitten).

Uitdrukkelijk wordt dan gesteld dat op het niveau van deze drie hoofdgroepen "geen afzonderlijke juridische of organisatorische structuren gecreëerd zijn, aangezien de leiding van ieder van deze hoofdgroepen berust bij de Raad van Bestuur".

Dit betekent dus dat er geen "divisie-structuur" is en dat op divisie-niveau geen inspraakorganen, zoals een divisie ondernemingsraad (DIVOR) bestaan. Het overleg zal dus plaatsvinden op het niveau van de veertien groepen. Deze groepen vormen echter het tweede bestuursniveau. Deze groepen worden geleid door een groeps-directeur of door een uitmeerdere personen bestaande groeps-directie. Het lid van de Raad van Bestuur, aan wie door de groeps-directie gerapporteerd wordt, verschijnt dus niet op dit groepsoverleg, er wordt dus niet meer onderhandeld met dit betreffende lid van de Raad van Bestuur vanuit een bepaalde hoofdgroep.



Als dit zo is, dan moeten we weten welke de bevoegdheden zijn van de groepsdirectie, dus van het tweede bestuursniveau. Het heet dan dat: "de groeps-directie verantwoordelijk is voor de algemene strategie en operationele gang van zaken binnen de groep".

In de praktijk zal moeten blijken hoe groot de bevoegdheden zijn van deze groeps-directies. Een aantal belangrijke taken zijn bijeengebracht op het eerste bestuursniveau, namelijk dat van de Raad van Bestuur.

Alle concern-activiteiten zijn ondergebracht in een centrale concernstaf, die bestaat uit vier directoraten en een secretariaat.

De directoraten zijn:

- 1) financiën;
- 2) juridische en fiscale zaken;
- 3) sociale zaken en personeel;
- 4) planning en ontwikkeling.

Ten aanzien van het financieel beheer benadrukt Koopmans (lid van de Raad van Bestuur) dat daar sprake is van centralisatie, dit komt neer op:

- a) centralisatie van kasbeheer;
- b) centralisatie van valuta-beleid;
- c) procedures voor grote investeringen, waartoe een afzonderlijke goedkeuringsprocedure is opgezet in het kader van jaarlijkse begrotingsprocedures.

Uit het organisatie-schema valt nog een interessant zijlijntje op. De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft het toezicht op het International Project Department (IPD). Deze afdeling heeft de acquisitie van een aantal speciale internationale turn-key projecten, die voor het gehele concern van groot belang zijn. Tenslotte is er nog een derde bestuursniveau en dat is het niveau van de werkmaatschappij. Ik wijs erop dat onder het niveau van de veertien groepen slechts wordt gesproken van werkmaatschappijen, en dat betekent een volledig afgeleide verantwoordelijkheid.

*de bestuursniveaus: slechts  
in omgekeerde  
volgorde  
org. schema → bestuur*

*slechts lay-out in  
hande gegeven*



PRESIDENT HOOFD GROEP BOUW (O.N.B.)  
D. G. Postma

PRESIDENT HOOFD GROEP TECHNIEK (OTEC)  
F. C. A. A. van Berkel

Piv. C. van Rijn

Piv. T. Bogerd

STAF / DEELNEMINGEN EN SERVICES  
C. van Rijn  
Beton- und Monierbau  
Nederhorst Computer Service Mij.  
Nederhorst Service Mij.  
V. B. N. Antillen

STAF / DEELNEMINGEN EN SERVICES  
Th. Besançon  
Antem/Elga, Curaçao  
Eigawa, Suriname  
Gassel  
OGEM Indonesian Operations  
Polva, Suriname  
Unicon, Aruba

INTERNATIONAL PROJECTS DEPARTMENT  
(acquisitie bijzondere projecten)  
  
A. Rober  
W. van der Meer  
L. J. C. M. Malmberg  
(juridische zaken)  
  
Registratie en informatie  
international projects: N. Scholters

UITVOERING BIJZONDERE PROJECTEN  
  
J. Muller

INTERNATIONAL CONTRACTING ORGANISATION (I.C.O.)  
  
N. G. Derby  
C. A. van Ledde

OGEM BOUW NEDERLAND  
GECOMBINEERDE STAF  
  
F. Sonneveld (voorzitter)  
J. P. van Eesteren  
J. J. Kestler  
A. C. Korteweg

MULTIBOUW  
  
J. S. Verhey (voorzitter)  
J. B. Tempelman  
I. G. Zwartsenburg  
J. Klap

ELECTROTECHNISCHE INSTALLATIE  
  
J. Verklus (voorzitter)  
H. G. Eekels (vice-voorzitter)  
N. Guldenaar  
P. A. M. Pellenzaars (onderdirecteur)

WERKTUIGBOUWKUNDIGE INSTALLATIE  
  
J. Hoeverkamp  
A. W. J. Caron  
A. Ommert  
M. Parker  
J. Viergever

LEGENDE  
... tot 1 - 10 - 78  
... leden directie OTRA N.V.  
... rapporteren rechtstreeks aan de President Hoofdgroep  
HANDEL  
Namens hem is J. N. W. Voorhoeve belast met het toezicht op deze bedrijven.  
  
NAAM GROEP  
  
GROEPSDIRECTIE  
Aan groep rapporterende werksmaatschappijen

K.N.M.H. (Havenwerken)  
- Overzeese aann. mij.  
- C.P.T.P.  
- Coplar Curaçao  
- Irishenco  
- N.H.W. Neth. Ant.  
- O.C.C. Nigeria  
  
Internationale Funderingsgroep  
- Cimentaciones y Edificaciones Mexico  
- Foundation Construction Nigeria  
- N.F.E. (Hongkong)  
- Torket G.m.b.H.  
- Torket Travaux Spéciaux  
  
OGEM S.A.  
OGEM Irak  
OGEM; overige buitenlandse vestigingen en deelnemingen

Aann. Mij. J. P. van Eesteren  
Hedwerken J. P. van Eesteren  
Voormolen  
Bouw mij. Nederhorst  
Nederhorst Grondtechn.  
  
Nella Uitgeest  
Kortweg  
Gebam

Nederhorst Construct  
Van Riel & van den Berg  
Gravelco

Muwl Rotterdam  
- regio Zoetermeer  
- regio Dordrecht  
- regio Zeeland  
ERA  
Indeco Coligny

Delta  
Muwl Beek  
Multiontwerp  
Oico Beheer  
Muwl Antwerpen  
De Winters H/T Aachen

EBA  
Friso-Meyerink Bouw  
- rayon Zwolle  
- rayon Sneek  
- rayon Leeuwarden  
- rayon Groningen  
- rayon Heede  
Van Gent

Croon & Co.  
- Van Allen  
- Van Dam/Secur-All  
- Electro-Watt  
- W. G. Gerritsen  
- Merwestroom  
- Retam  
- Vos Dordrecht  
- C. A. S. Vos  
- Walco  
- Van 't Westende  
H. G. Eekels  
Hoogveen van Luyt  
- Janse Lichtreklame  
- Hellos  
A. T. H. Janse  
- Fria  
- Scheerman  
- Strooper  
Kabot T.V. Nederland  
Wiederhold/Jongman

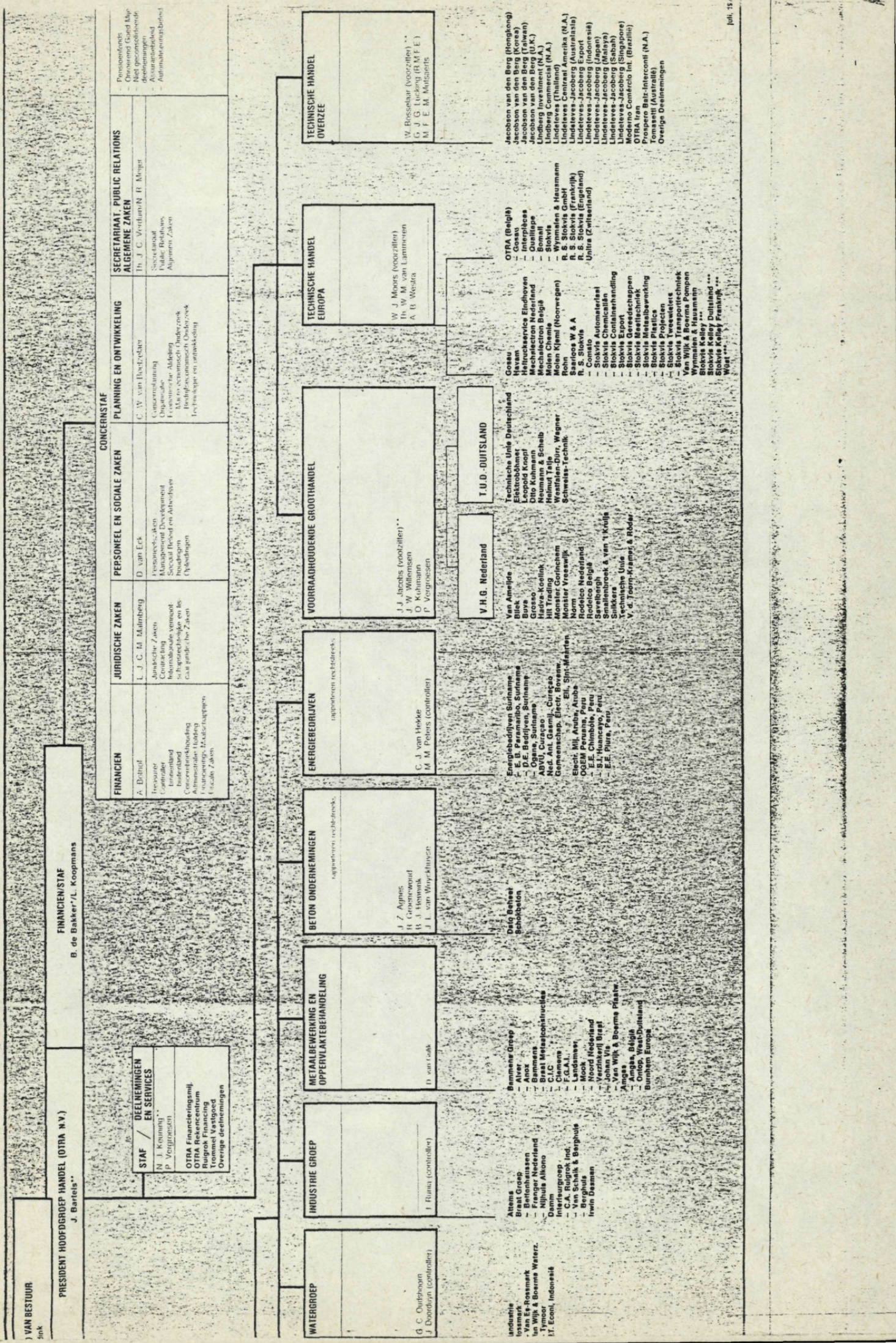
Wolter & Dros  
- A. van der Ban  
- Wolter & Dros/Event  
- IBK  
- Van Mal & Rump  
- Sawema  
- Winkelhorst  
- Harmsen  
- Geltenbeek  
Delair  
Fri-Jado-Wilmets  
- Barbecua King Int.  
- Fri-Jado Super Service System  
- Frimex  
- Koiservice  
Van Kleef  
- Isolatie dienst Nederland  
- Sanimco  
Service dienst Brazil

WEST

ZUID EN OVERIGEN

NOORD - OOST - MIDDEN





**1 VAN BESTUUR**  
Jink

**PRESIDENT HOOFDGROEP HANDEL (OTRA N.V.)**  
J. Bartels\*\*

**FINANCIENSTAF**  
B. de Bakker / L. Koopmans

**STAF / DEELNEMINGEN EN SERVICES**  
M. J. Keuning\*\*  
P. Vergragen\*\*  
OTRA Financieringsmaatschappij  
OTRA Financieringsmaatschappij  
Ruigrook Financiering  
Trommel Vastgoed  
Overige deelnemingen

**FINANCIEN**  
A. Driehof  
Treasurer  
Controller  
Informant  
Administratieve Afdeling  
Financiële Afdeling  
Escalade Zakken

**JURIDISCHE ZAKEN**  
L. J. C. M. Mulderberg  
Juridische Zakken  
Contracting  
Informele Zakken  
Contracting, Opleiding en Begeleiding  
Contracting, Opleiding en Begeleiding  
Contracting, Opleiding en Begeleiding  
Contracting, Opleiding en Begeleiding

**PERSONEEL EN SOCIALE ZAKEN**  
D. van Erck  
Personeelszaken  
Management Development  
Sociaal Beleid en Arbeidsomstandigheden  
Opleidingen

**PLANNING EN ONTWIKKELING**  
C. W. van Dieën-Reijder  
Conceptontwikkeling  
Organisatie  
Economic en Marketing  
Technologische Ontwikkeling  
Technologische en Ontwikkeling

**SECRETARIAAT - PUBLIEK RELATIONS ALGEMENE ZAKEN**  
Th. J. C. Verdiani M. B. Meijer  
Secretariaat  
Public Relations  
Algemene Zakken

**PROFESSIEF**  
- Ontwerpend Gesied Map  
- Niet gecombineerde  
- Assistentie  
- Automatische  
- Automatische

**WATERGROEP**  
G. C. Oudshoorn  
J. Doordyn (controllant)

**INDUSTRIE GROEP**  
J. Ruus (controllant)

**METAALBEWERKING EN OPPERVLAKTEBEHANDELING**  
D. van Balk

**BETON ONDERNEMINGEN**  
J. J. Agnes  
H. Groenewoud  
W. J. Heijmans  
J. L. van Wierthoven

**ENERGIEBEDRIJVEN**  
C. J. van Hecke  
M. M. Peters (controllant)

**VOORRAADHOUDENDE GROOTHANDEL**  
J. J. Jacobs (voorzitter)\*\*  
J. W. Willemsen  
D. Kuhlmann  
P. Vergragen

**TECHNISCHE HANDEL EUROPA**  
W. J. Meijers (voorzitter)  
Th. W. M. van Linnieren  
A. B. Westra

**TECHNISCHE HANDEL OVERZEE**  
W. Besselaar (voorzitter)\*\*  
G. J. G. Luding (R.M.F.E.)  
M. F. E. M. Mulseris

**Industrie**  
- Iosmark  
- Van Es-Rossmark  
- Van Wijk & Boerme Waterz.  
- Ymoor  
- I.T. Econ, Indonesië

**Altema**  
- Braat Groep  
- Betonhousen  
- Frenjer Nederland  
- Inrijhuis Altono  
- Interisagroep  
- Van Schaik & Berghuis  
- Berghuis  
- Irwin Damman

**Bannema Groep**  
- Alver  
- Anox  
- Bannema  
- Bannema  
- C.I.C.  
- C.I.C.  
- F.G.A.I.  
- Landsmeer  
- Mook Houdend  
- Verdonkerdt Braf  
- Johan Vis  
- Van Wijk & Boerme Plaate

**Dato Beheer**  
- Scholbeaton

**Energiebedrijven Suriname**  
- E. B. Paramaribo, Suriname  
- D. E. Bedrijven, Suriname  
- Ogeno, Suriname  
- S. J. Bedrijven, Suriname  
- Ned. Ant. Gasma, Curaçao  
- Gemeenschap. Electr. Bovenz.  
- Electr. Mij. Aruba, Aruba  
- ODEM Peneze, Peru  
- S. J. Bedrijven, Peru  
- E. E. Pura, Peru

**Van Amelje**  
- Blek  
- Bore  
- Groene Koolink  
- Hil Trading  
- Monster Gorinchem  
- Normco, Nederland  
- Rodico België  
- Svelborgh  
- Smallenbrek & van 't Krings  
- Snickers  
- Technische Unie  
- V. d. Toorn-Vermorel & Rivier

**T.U.D. - DUITSLAND**  
Technische Unie Deutschland  
- Elektrobühmer  
- Leopold Koopf  
- Duo Kuhnig & Schell  
- Helmut Talle  
- Westfalen-Durr, Wegner  
- Schweiß-Technik

**V.H.G. Nederland**  
- Van Wijk & Boerme  
- Bore  
- Groene Koolink  
- Hil Trading  
- Monster Gorinchem  
- Normco, Nederland  
- Rodico België  
- Svelborgh  
- Smallenbrek & van 't Krings  
- Snickers  
- Technische Unie  
- V. d. Toorn-Vermorel & Rivier

**OTRA (België)**  
- Interpicas  
- Interpicas  
- Bonafix  
- Bonafix  
- Wymalen & Hausmann  
- R. S. Stockvis GmbH  
- R. S. Stockvis (Frankrijk)  
- R. S. Stockvis (Nederland)  
- Unitra (Zwitserland)

**Jacobson van den Berg (Hongkong)**  
- Jacobson van den Berg (Korea)  
- Jacobson van den Berg (Taiwan)  
- Lindberg Investment (N.A.)  
- Lindberg Commercial (N.A.)  
- Lindelives (Thailand)  
- Lindelives Central America (N.A.)  
- Lindelives-Jacobson (Australië)  
- Lindelives-Jacobson (Indonesië)  
- Lindelives-Jacobson (Japan)  
- Lindelives-Jacobson (Malaya)  
- Lindelives-Jacobson (Sibah)  
- Lindelives-Jacobson (Singapore)  
- Lindelives-Jacobson (Sri Lanka)  
- Lindelives-Jacobson (Thailand)  
- Lindelives-Jacobson (Tanzania)  
- Lindelives-Jacobson (Zimbabwe)  
- Lindelives-Jacobson (Zwitserland)



Een van de bedoelingen van deze paragraaf is het verder uitwerken van de reeds aangegeven trend t.a.v. diversificatie en internationalisering op basis van financieel economische gegevens. Een ander doel is het inzicht krijgen in het financieel economisch beleid van het concern op zichzelf. Immers van directie-zijde wordt zo veelvuldig het argument gehanteerd dat verbetering van de vermogensverhoudingen en verhoging van het rendement noodzakelijk is. Om enigszins zicht te krijgen in dit soort zaken is een gedetailleerde analyse nodig en daarvoor moeten er gegevens voorhanden zijn, o.a. uitgesplitst naar divisies en regio's, werkmaatschappijen e.d. Deze gedetailleerde gegevens ontbreken volledig. Echter ook de algemene gegevens zijn maar ten dele bruikbaar en zijn vaak zeer ondoorzichtig. Dit geldt zeer zeker voor het OGEM concern, waar zoveel deelnemingen buiten de OGEM boekhouding vallen. Ondanks deze zeer grote beperkingen zal ik een eerste poging doen om althans het algemene verhaal uiteen te zetten.

Van belang is dan allereerst het investeringsbeleid, het gaat dan om de vraag hoeveel wordt geïnvesteerd, waarin wordt die investering gedaan (dus het soort investering) en waar, dus op welke plaats wordt geïnvesteerd. De tweede vraag sluit op de eerste aan, n.l.: waar komt het geld vandaan? Of wat is het financieringsbeleid?

De omvang van de jaarlijkse investeringen is zichtbaar in tabel 6.1. Een langzaam oplopende trend met uitschieters in 1972 en 1975. Een verklaring voor deze pieken wordt gevonden als we kijken naar de soort van investeringen. Hiervoor wordt onderscheid gemaakt tussen: -bedrijfsgebouwen en terreinen -machines -overige vaste activa; deze drie onderdelen vormen samen het totaal vaste activa. Daarnaast is er een belangrijke post investeringen in deelnemingen. De piek in 1972 wordt verklaard door de opnemng van Stokvis en Van Eesteren in het OGEM concern. In 1975 traden Lindeteves-Jacoberg en een aantal bouwondernemingen toe. Over de plaats waar geïnvesteerd wordt is niet veel meer bekend dan al genoemd is paragraaf 4., waaruit blijkt dat de belangen overzee welke gelegen waren in de energie-sector afgebouwd worden, terwijl de investeringen in Europa veel groter zijn geworden. Uit tabel 6.1. blijkt ook hoe groot de interne financieringsruimte is, welke bestaat uit afschrijvingen en reserves. Er blijkt echter een behoorlijk verschil tussen de investeringen en de interne financieringsruimte (als totaal over 1968-1977 gaat het om achtereenvolgens 756,5 en 381,6 miljoen).

Andere interne financieringsruimte ontstaat door verkopen of naastingen van bedrijven. Zo werd op 1 april door de Indonesische regering hervat met de betaling als naastingsom voor het bedrijf te Djakarta van een bedrag ad 17 miljoen gulden. Op 8 december 1971 wordt een overeenkomst met Suriname afgesloten, waarbij Suriname aan OGEM 20 miljoen contant betaald. Dit bedrag kwam goed van pas voor de overnames van Stokvis en Van Eesteren. De activiteiten op Curaçao en Bonaire werden beëindigd, per eind '76. OGEM zal daarbij een bedrag van ongeveer 70 miljoen gulden ontvangen. Dit bedrag komt in de loop van vijf jaar beschikbaar en draagt een rente van 10% belastingvrij.



Veilig mag worden aangenomen dat dit bedrag zonder verlies op kortere termijn te gelden gemaakt kan worden. Door deze afwikkeling komen verder ook vele miljoenen stille reserves en voorzieningen vrij. In de electriciteitsbedrijven in Suriname, Aruba, Peru en Venezuela is thans nog ongeveer 70 miljoen vastgelegd, waarvan in de komende jaren vermoedelijk nog een deel van vrij zal komen.

Naast deze interne financieringsmogelijkheden, heeft OGEM een beroep moeten doen op externe bronnen zoals verhoging van de schuldenlast door uitgifte van obligaties of een andere vorm van langlopende lening, het aantrekken van bankkredieten of het uitbreiden van het aandelenkapitaal. Deze gegevens zijn in tabel 6.2. bijeen gebracht. In verband met een dekking van investeringen kijken we allereerst naar het verloop van de schulden op lange termijn, deze leningen zijn voor een belangrijk deel verkregen van institutionele belggers. Eveneens treden twee pieken op. Namelijk in 1972 toen in verband met de toetreding van Stokvis een obligatielening werd uitgegeven; en in 1975 toen de post 'overige langlopende schulden' met 100 miljoen toenam. Verder blijkt uit het verloop van de bankkredieten dat deze in 1975 zeer sterk zijn gestegen. Een andere financieringsmogelijkheid is verhoging van het aandelen kapitaal en dat is ook gebeurt, met name in 1972 met de overname van Stokvis.

Als we het totaalbeeld van de vermogens en schulden ontwikkeling bezien dan blijkt dat de schulden tot geweldige proporties zijn opgelopen. In tien jaar zijn de langlopende schulden vertienvoudigd, hetzelfde geldt voor de kortlopende schulden en de bankkredieten zijn nog sneller toegenomen. Het is duidelijk dat dit leidt tot een stijging van de jaarlijkse rentelasten, welke sinds 1975 aanzienlijk hoger zijn dan de netto winst. Uit deze gegevens kan niet zonder meer afgeleid worden dat de financiële positie van OGEM slecht is, men heeft in de afgelopen tien jaar een aanzienlijke reserve weten op te bouwen, welke nog in geen enkel jaar aangebroken is. De toegenomen schuldenlast hoeft OGEM er daarom in de toekomst niet van te weerhouden om nieuwe overnames of fusies aan te gaan. Het is daarom begrijpbaar dat men voor de komende twee jaar de noodzaak van verbetering van de vermogensverhoudingen benadrukt om daarna te komen tot een "zeer grote uitbreiding in het buitenland", zoals Udink in maart 1978 zei: "maar dan wel zo'n grote, dat je meer aan een gelijkwaardige fusie met een ander bedrijf moet denken, in Amerika of zo".

Ter afsluiting van deze paragraaf vermeld ik de nadruk die van OGEM-zijde gelegd wordt op verhoging van het rendement. Rond 1970 werd een rendement op het eigen vermogen gehaald van 13% tot '74 bleef dit percentage 12 %, daarna is het ingezakt maar in 1977 werd al weer 10% gehaald. Ook hieruit blijkt niet dat het OGEM slecht gaat.



Tabel 6.1.

Jaarlijkse investeringen en financieringsruimte in miljoenen.

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Investerings totaal	36,4	37,1	57,1	74,8	124,8	71,2	63,0	144,0	64,8	83,3
- in vaste activa	22,6	23,8	28,6	33,3	35,8	38,5	48,0	51,7	58,3	68,8
- in deelnemingen	13,8	13,3	28,5	41,5	89,0	32,8	15,0	92,4	6,5	14,5
Interne financieringsruimte totaal	21,0	23,7	26,9	31,1	42,9	46,1	39,3	45,6	42,6	62,4
- afschrijvingen	11,4	13,2	15,2	18,7	26,2	29,0	31,6	40,1	42,6	48,2
- reserveringen	9,6	10,5	11,7	12,4	16,7	17,1	7,7	5,5	----	14,2



Tabel 6.2.

Verloop van de vermogensverhoudingen en rentelasten.

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
+ Eigen vermogen OGEM holding	120,4	128,7	155,6	177	232,8	249,9	257,6	270,8	270,8	285,4
waarvan <u>aandelen</u>	32,6	33,1	37,7	40,5	53,3	53,3	53,3	56,0	56,0	56,2
<u>reserves</u>	87,8	95,6	117,9	136,5	179,5	196,6	204,3	214,8	214,8	229,2
+ Minderheidsdeelnemingen			38,6	44,0	51,4	60,7	75,9	104,3	93,4	106,8
+ Schulden op lange termijn	27,6	39,9	39,4	56,6	97,2	106,3	106,2	219,8	256,0	287,4
+ bankkredieten	16,0	52,8	71,4	101,0	83,4	130,5	142,7	211,7	213,6	196,6
+ Schulden op korte termijn	70,5	119,9	164,6	195,2	357,7	410,3	460,0	601,1	647,0	715,2
+ Rentelasten	2,1	5,2	4,8	7,9	7,8	12,8	20,4	29,7	33,0	32,8



I.7. Werkgelegenheid en arbeidsomstandigheden

Het praten over werkgelegenheid bij een concern als OGEM is een heel relatieve zaak. Zo blijkt b.v. uit de gegevens van het bedrijf dat de werkgelegenheid van 1976 naar 1977 is toegenomen met ongeveer 600 personen.

In datzelfde jaar is echter Schokbeton binnen het concern getrokken en dat betekent een toename in de werkgelegenheidsstatistieken van ongeveer 900 personen, dat betekent dus dat de werkgelegenheid in feite is teruggelopen.

In tabel I.7. wordt weergegeven hoeveel arbeidskrachten te werk zijn gesteld in de verschillende divisies van het concern. Zij geven een indruk van de grootte van de divisies en eveneens een indruk over de mate waarin b.v. de handelsdivisies geïnternationaliseerd is.

Het valt een beetje buiten het kader van dit verhaal om uitgebreid in te gaan op de arbeidsomstandigheden. Bovendien is hierover voor zover dat Nederland aangaat voldoende bekend. Over de arbeidsomstandigheden in het buitenland bestaat minder duidelijkheid.

Op het aantrekken van goedkope arbeidskracht beconcurreren de grote bedrijven elkaar, zodat op grote schaal trekarbeiders geworven worden uit landen als Korea, Pakistan en India.

Nu reeds werken naar schatting 2,2 miljoen buitenlandse gastarbeiders in Saoedie-Arabië, dat is één/derde van de totale bevolking!!!!!!!

Het is nog steeds zo dat het aantal buitenlanders dat door OGEM te werk wordt gesteld via Buitenlandse bedrijven betrekkelijk gering is.

Dit betekent tegelijk ook dat de vakbeweging binnen OGEM nog enige mogelijkheid heeft om invloed uit te oefenen op arbeidsomstandigheden. Als een bedrijf nog verder geïnternationaliseerd is dan staan de Nederlandse vakbonden helemaal aan de kant als het om dergelijke zaken gaat.

af en toe erg populair is getoond.



Tabel I.7.

## Arbeidskrachten bij verschillende divisies over 1973-1977.

	1973	1974	1975	1976	1977
Energie in Suriname, Peru(1), Venezuela,	567	577	597	933	1086
Energie in rest (2)	1006	1041	1057	743	260
Handel buiten Nederland	1902	1586	3083	2841	2588
Handel in Nederland	4593	4481	5015	4652	4459
Handel totaal	6495	6067	8098	7493	7047
Industrie		2679	2532	3032	4147
Installatie		6115	5810	5680	5412
Bouw: Subholding OGEM		3072	3812	3812	3389
Bouw: Subholding Nederhorst (3)				7363	8725
Totaal in Nederland		16621	17207	16714	17326
Totaal (4)		21560	21990	21095	22081

1) waarbij niet geconsolideerde deelnemingen;

2) tot 1976 inclusief Curaçao en Bonaire;

3) deze divisie is tot op heden financieel en administratief gescheiden van het OGEM-concern;

4) totaal klopt niet met de som van de verschillende divisies vanwege verschillende noteringen van energie-divisies en een groep "overige werknemers" die sinds 1975 vermeld wordt.



## II.1. Ontwikkelingen in de bouw.

De ontwikkelingen in de bouw over de laatste 15 jaren kunnen in drie fases verdeeld worden, n.l. de eerste helft van de jaren zestig- de tweede helft en tenslotte het begin van de jaren zeventig.

### Fase 1.

In de eerste helft van de jaren '60 is er een enorme expansie van bouwactiviteiten door een grote vraag. Er treedt dan een zogenaamde "achterwaartse verticale integratie" op, d.w.z. er zijn tal van overnames en fusies van ondernemingen die actief waren intoeleverende industrie, zand- en grindwinning en in materiaalhandel. Het gaat dan om overnames van betrekkelijk kleine ondernemingen door grotere. Op deze wijze ontstonden in Nederland een aantal grote bouwondernemingen die hun activiteiten uitgebreid hebben over alle voorgaande fases van het uitvoerend bouwbedrijf. Dit geldt met name voor bedrijven die werkzaam zijn in de woning- en utiliteitsbouw. Industriële bouwmethododes worden ingevoerd, mechanisatie speelt een belangrijker rol, de kapitaal-intensiteit neemt snel toe en de continuïteit van de bouwproductie wordt steeds belangrijker.

### Fase 2.

Deze situatie en het feit dat de groei van het productievolume op de binnenlandse markt dreigde te stagneren was de aanleiding voor de eerste concentratie- beweging. In de tweede helft van de jaren '60 werd deze concentratie-beweging manifes en bereikte haar hoogtepunt in 1968. Deze noodzaak tot verdere concentratie had ook te maken met uitbreiding en verbreding van het service-pakket dat een bouwondernemer kan aanbieden, o.a. het aannemen van zogenaamde "turn-key" projecten. Een derde reden tot concentratie is gelegen in de vergroting en openlegging van de markt door de EEG. Het wordt noodzakelijk dat nederlandse bedrijven hun concurrentie-kracht opvoeren t.o.v. duitse en franse ondernemingen. Nederhorst is een van de bedrijven die in die jaren zeer actief is o.a. met overname van Koninklijke Maatschappij voor Havenwerken, waarbij een aantal dochters behoorden die momenteel deel uitmaken van O.N.B. De woningbouw-activiteiten worden verder uitgebreid door overname van Muijs en Winter, Van Gent, Delta, e.a. Samen met Pakhoed en de Heidemaatschappij wordt een begin gemaakt met de opzet van projectontwikkeling.

In deze concentratie en centralisatiebeweging kan men drie richtingen onderscheiden n.l. :

- a) voorwaartse verticale integratie; dat betekent dat een aannemer veel nieuwe taken op zich neemt. Het gaat dan niet meer om een traditionele aannemer die opdrachten krijgt, maar om een bouwondernemer die let op continuïteit in de capaciteitsbezetting, en zelf terrein- en objectkeuze, ontwerp, bouw, financiering, verkoop of exploitatie tot zijn taak rekent.



- b) Diversificatie; dit betekent dat een bouwbedrijf zijn activiteiten uitbreidt tot bijv. andere takken in het bouwbedrijf zoals utiliteitsbouw, woningbouw, wegenbouw. Nederhorst is hier een goed voorbeeld van. Zij hebben hun activiteiten uitgebreid tot o.a. wegenbouw en woningbouw, waarna zij ook een staaldivisie hebben opgezet.
- c) Horizontale concentratie; hiermee wordt bedoeld op een vergroting van het aandeel van de activiteiten van een onderneming binnen een bedrijfstak.

### Fase 3.

In het begin van de jaren zeventig kan men een derde fase laten ingaan al moeten deze fases wel met soepele overgangen gehanteerd worden. De stagnerende groei in de bouw slaat dan om in een absolute daling en dit vormt de noodzaak tot internationalisatie. De voorwaarden in het buitenland zijn gunstig omdat vooral sinds '72 in het Midden Oosten enkele grote orders gehaald kunnen worden. Om aan dergelijke grote orders te voldoen is het vaak noodzakelijk om nieuwe joint ventures af te sluiten. Nederhorst was een koploper onder de grote bouwbedrijven en voerde reeds een aktieve politiek om haar activiteiten in het buitenland te vergroten. Tot 1970 was Nederhorst het meest geïnternationaliseerde bouwbedrijf in Nederland. De toenemende internationalisatie ging gepaard met fundamentele reorganisaties en herstructurering van ondernemingen. Verder treedt een regionalisatie op, op de binnenlandse markt, waarbij grote ondernemingen hun activiteiten over heel Nederland spreiden en vestigingen bepaalde gebieden toegewezen krijgen. Dit laatste is precies hetgeen op het moment met de O.N.B.-bedrijven gebeurt. Er is sprake van sterke internationalisatie via de I.C.O. (International Contracting Organisation, dit is een nieuwe groep, waarin zijn opgenomen Havenwerken, Internationale Fundering en enkele nieuwe joint ventures). Verder wordt er een algemeen binnenlands bouwbedrijf opgezet met sterke regionalisatie via de drie clusters van Multibouw. Dat deze processen gepaard gaan met vele reorganisaties hoeft geen betoog en in paragraaf 5 wordt daarop uitgebreid teruggekomen.



*chaoties - zinsverhoging*

II.2. OGEM-Nederhorst en de Staat.

Het is onmogelijk om over de bouwpoet van OGEM te spreken zonder in te gaan op de zeer specifieke achtergronden van de verschillende onderdelen van deze bouwpoet. Van het grootste belang is het zogenaamde "schot" dat twee groepen van bedrijven van elkaar scheidt, n.l. de oud Nederhorst bedrijven en de bedrijven die ten tijde van de oprichting van OGEM Nederhorst Bouw (ONB) bij het OGEM-concern behoorde.

2.1. De Verenigde Bedrijven Nederhorst zijn ontstaan uit de in 1914 opgericht NV tot Aanneming van Werken, Deze NV was de voortzetting van het door H.J. Nederhorst sinds 1872 te Gouda gevestigde aannemersbedrijf. In de jaren '60 is het bedrijf gaan functioneren als een holding maatschappij van een groot aantal dochterondernemingen. Nederhorst voerde veel grote werken uit; na 1945 o.a. de Fordfabrieken in Rotterdam, het Dijkzichtziekenhuis, de funderingen van de olieraffinerijen in de Rijnmond en Schiphol. Vanouds was het bedrijf al actief in het buitenland, met name in het Caraïbisch gebied en Afrika. Nederhorst blijft een actieve politiek voeren om haar activiteiten in het buitenland te vergroten. In 1965 vond reeds 35% van de omzet in het buitenland plaats. In de periode erna schommelt dit tussen de 25% en 40%. Sinds het midden van de zestiger jaren zet een zeer snelle groei van het concern in. Nederhorst wordt een onderneming op Europees niveau vooral door middel van overnames en later ook door joint ventures. Het bleef echter lang een familiebedrijf en pas in 1966 wordt de familie-invloed in de Raad van Commissarissen gereduceerd en komen er directieleden van buiten de familiesfeer. Het bedrijf wordt actief in alle takken van de bouw (met uitzondering van het baggerbedrijf) en haar buitenlandse activiteiten breiden enorm uit. In 1965 zijn de Verenigde Bedrijven Nederhorst qua omzet het 5e bouwbedrijf in Nederland met een omzet van 144 miljoen. In 1970 nemen zij de tweede plaats in en in 1974 is Nederhorst het grootste bouwconcern met een omzet van 1,343 miljard en ruim 16.000 werknemers in binnen- en buitenland. De groei van Nederhorst is dan ook typerend voor het tijdperk van de fusiegolf eind zestiger en begin zeventiger jaren, waarover in de vorige paragraaf is gesproken.

Hoewel Nederhorst in zekere zin trendmaker is geweest voor deze ontwikkeling in de bouw, is het tevens het voorbeeld van een snelle groeier die zich aan dit expansiestreven vertild heeft. Deze razendsnelle expansie werd gecombineerd met een riskante financieringspolitiek. Daarbij kwamen dan nog de moeilijkheden in de staal, het algemeen verloop van de conjunctuur en een paar incidentele maar zeer omvangrijke tegenvallers.

In mei 1975 sprongen de staat en de Nationale Investeringsbank in, omdat er grote liquiditeitsmoeilijkheden waren. De nationale Investeringsbank leende 30 miljoen, de staat verstrekke 40 miljoen achtergestelde leningen en 30 miljoen kredietgaranties; boedelkredieten werden verstrekt tot een aanvankelijk onbekend



*onbegrijpelijk  
overgang?*

bedrag ("aanzienlijk"). Later werd door het Ministerie van Economische Zaken bevestigd dat deze boedelkredieten ruim 100 miljoen belopen hebben. Tot april 1976 had de staat garanties voor 226 miljoen afgegeven, in juni 1976 was dat opgelopen tot 263 miljoen. De 263 miljoen gulden aan garanties werden zekerheden afgegeven aan de Nationale Investeringsbank (delen van Nederhorst Staal). In mei 1975 benoemde de staat Dr. G. van der Wal als regeringswaarnemer bij Nederhorst.

2.2. OGEM-Bouw.

Ik wil hierbij even stil staan bij de achtergronden van de bedrijven die momenteel behoren tot de subholding OGEM-Bouw.

J.P. van Eesteren heeft in 1969 - 1970 meegedaan aan besprekingen met drie andere bouwondernemingen ( n.l. Van Hattum en Blankevoort N.V te Beverwijk; N.V Aannemersbedrijf Boele & Van Eesteren te Den Haag; en Van Splunder Aannemingsmaatschappij N.V. te Ridderkerk), waaruit begin 1970 de Stevingroep tot stand kwam. J.P. van Eesteren heeft zich teruggetrokken uit de onderhandeling, waarbij Postma een belangrijke rol heeft gespeeld. Aldus Postma in de volgende uitspraak: "De oude van Eesteren had uiteindelijk nog maar één voorwaarde. Ik moest president-directeur worden van de nieuwe combinatie. Ik heb gezegd: "dat kan niet", ik kan hooguit tijdelijk gedelegeerd commissaris zijn. Daarop is de fusie afgesprongen. Het terugtrekken uit deze besprekingen viel samen met het aanknopen van contacten met OGEM. Begin 1972 werd overeenstemming bereikt. Dit besluit lag in de lijn van het OGEM-beleid, zoals in het eerste hoofdstuk duidelijk is geworden; het past in de politiek van diversificatie en daarbij moet nog eens benadrukt worden dat vanuit de andere divisie van het OGEM-concern reeds vele contacten met de bedrijfstak bouw bestonden. Verder past dit samengaan ook goed tegen de achtergrond van ontwikkelingen in de bouwnijverheid. In de vorige paragraaf is uitgebreid gesproken over het ingaan van de derde fase n.l. de internationalisatie en de verdergaande concentratietendens in de bouw. Vanuit de bouw is er ook een ontwikkeling gaande in de richting van een nauwe samenwerking van de bij de bouw betrokken disciplines. Bij deze eerste overname blijft het daarom niet. Nog in hetzelfde jaar treedt het aannemingsbedrijf Nelis Uitgeest B.V. toe en haar dochtermaatschappij Holland Dak B.V., welke fabrieksmatig voorgespannen betonplaten vervaardigt. Nelis Uitgeest heeft belangrijke werken uitgevoerd in de utiliteitssector. Het volgend jaar treden nieuwe bedrijven toe, n.l. Korteweg te Breda, van Riel & van Den Bergh te Antwerpen, welke bedrijven een goede naam genieten op het gebied van de utiliteitsbouw. Het volgend bedrijf is de grinderij Gravelco te Boorseme-Kanaal in België.

*wie in  
vrijheid  
argumente  
achtergrond  
notities*

In 1973 werd de nodige aandacht besteed aan het opzetten van projectontwikkeling n.l. het Omega-project en het IBO samen met KOK-Beheer. De toetreding van het bouwbedrijf Hazenbergh te Vught en de B.V. Aannemingsmaatschappij v./h. H. en P. Voormolen te Rotterdam betekende een belangrijke verdere versterking van de bouwdivisie. Een nauwe financiële binding met Schokbeton te Zwijndrecht, Kampen en Vianen betekende



vergroting van technisch mogelijkheden, waaruit wel consequenties volgden voor Holland Dak B.V. Met de overname in 1975 van de bouwonderneming EBA tezamen met de grote en gespecialiseerde producent van betonartikelen DATO, behoort OGEM-Bouw qua binnenlandse omzet tot de 7e onderneming in Nederland. Met 4.212 werknemers en een omzet van 495 miljoen. Tot zover staan de zaken, als OGEM eind 1975 in onderhandeling treedt met de Staat en Nederhorst om in een klap uit te kunnen groeien tot een van de allergrootste nederlandse bouwbedrijven met vele internationale contacten.

### 2.3. OGEM Nederhorst Staat (O.N.B.).

Eind 1975 komt een aantal lijnen bij elkaar en bij de ontwikkelingen binnen de verenigde bedrijven Nederhorst krijgt OGEM een bepalende rol. Deze ontwikkeling komt niet helemaal uit de lucht vallen en er zijn in het verleden vele speculaties gedaan, rond de wijze waarop OGEM vanaf het allereerste moment af zich sterk heeft kunnen maken om de voor haar zo belangrijke internationale bouwpoort van Nederhorst naar zich toe te trekken. Dr. G. van der Wal die als regeringswaarnemer verantwoordelijk is voor de zaak Nederhorst komt in augustus/september 1975 met een tussentijds verslag. Daarin beveelt hij de minister aan te laten onderzoeken in hoeverre een versterking van VBN's positie kan worden bevorderd door samenvoeging van het totaal of een deel van VBN met één of meer andere bedrijven. Op grond van informatieve gesprekken en in aanmerking genomen de reeds bestaande betrekking tussen OGEM en VBN, adviseert de heer van der Wal -zulks met volledige instemming van het bestuur van VBN- aan OGEM te verzoeken na te gaan of nadere samenwerking mogelijk zou zijn, in welke samenwerking mogelijk ook andere bedrijven betrokken zouden kunnen worden. Er wordt een speciale adviesgroep in het leven geroepen om de minister te adviseren. Hierin hebben zitting J.A.M. Molkenboer, de directeur-generaal industrie van het Ministerie van Economische Zaken, K. Lewin als vertegenwoordiger van NEHEM, P. Vos als vertegenwoordiger van de vakbonden, G.v.d. Wal als regeringswaarnemer in de Nederhorst-zaak en tevens zal Mr. P.C. Maas, president-directeur van de Nationale Investeringsbank, aan het overleg deelnemen.

Het is onduidelijk waarom nu juist OGEM de taak kreeg om dit bliksemonderzoek uit te voeren. Want het ging om een bliksemonderzoek van slechts vier weken, terwijl de consequentie van die eerste stappen jarenlang reden tot grote strijd zijn geweest. OGEM was immers een direkte belanghebbende.

Er waren wel enkele raakvlakken tussen OGEM en Nederhorst al moet wel afgevraagd worden of deze raakvlakken zo positief zouden werken op de resultaten van het onderzoek. OGEM had het jaar tevoren zelf ook moeilijkheden met de stalen ramen van "Braat Delft" en daarom dit bedrijf afgesloten naar Nederhorst. De betonwarenindustrie waar OGEM ook belangen had via "Schokbeton" is een hoofdstuk apart (momenteel kan ook het resultaat gezien worden van een dergelijke integratie met de sluiting van Indego-Coignet in november '78). Op de Nederlandse Antillen werkten de beide bedrijven al met elkaar



samen. De studie van OGEM naar mogelijke samenwerking werd snel verricht. Nederhorst moest gesplitst worden en ook over de wijze waarop dat zou moeten gebeuren werd en concrete plannen gemaakt. Een maand later was alles in kannen en kruiken en werd de beruchte "Letter of intent" getekend. De president-directeur A.M. Scheuder treedt op verzoek van het ministerie af en R. van Heusden wordt nieuwe president-directeur; dit is de ex-vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van OGEM.

De "Letter of intent" is van 3 november 1975 en over de inhoud hiervan en over de interpretatie is men het nog steeds niet eens.

In principe wordt besloten een nieuwe vennootschap op te richten door de OGEM-Holding en de Staat. Er worden algemene garanties vastgelegd en de financiële afwikkeling wordt in algemene lijnen vastgelegd. Er volgen dan kleine wijzigingen van 28 november en 23 april. In een brief van 15 juni 1976 wordt een aantal zaken verder uitgewerkt.

De staat verplicht zich, de bij oprichting van de nieuwe vennootschap te nemen aandelen B, tegen een koers van 200% op het moment van oprichting, vol te (doen) storten, door aan de nieuwe vennootschap in contanten te voldoen een bedrag groot 50 miljoen.

OGEM brengt haar "OGEM-bedrijven" in en verwerft daarmee de andere helft van het eigen vermogen, n.l. 25.000 aandelen ad 200%, dus 50 miljoen. Verder garandeert de staat dat aan de nieuwe vennootschap een geldlening wordt verstrekt van 75 miljoen, terwijl OGEM een lening van 25 miljoen garandeert.

Binnen de nieuwe vennootschap worden twee sub-holdings geconstrueerd waarin de door de Staat en door OGEM ingebrachte activiteiten voorlopig voor rekening en risico van de inbrengers worden geëxploiteerd. OGEM behoudt zich het recht voor om de samenwerking gedurende de eerste drie jaren te beëindigen en verwerft een optie op 30 miljoen van het kapitaal van de Staats-subholding. Op den duur kan OGEM dus voor 80% eigenaar worden van de nieuwe vennootschap terwijl de andere 20% naar D.S.M. gaat.

Het is moeilijk om de verdere discussie rond de relatie OGEM en de Staat precies te volgen omdat er heel wat informatie ontbreekt. Wel is duidelijk dat al in een heel vroeg stadium (oktober '75) OGEM een beslissende invloed gehad heeft op de toekomst van de bouwpoet van Nederhorst. De Staat lijkt een misgreep gedaan door al in die fase zulke nauwe banden aan te gaan met OGEM. OGEM heeft alle mogelijkheden gehad om vanuit die positie de meest gunstige regeling te bedingen. Op verschillende wijze wordt de overheid door OGEM onder druk gezet. In verschillende jaarverslagen in nota's wordt de staat in gebreke gesteld. De noodzaak van afhandeling met de staat wordt benadrukt in verband met noodzakelijke reorganisaties. Ook de bonden nemen dit standpunt over door te stellen dat "de reorganisatie alleen succes kan hebben, wanneer de staat bereid is om de helft van de aandelen van Nederhorst B.V, die hij nog in handen heeft aan OGEM te verkopen". In april ontstaat er een kleine aktie rond een artikel in de Haagse Post waarin gesteld wordt dat "OGEM ervoor probeert te zorgen dat de staat de Nederhorst bedrijven koopt, om vervolgens de



staat als mede-eigenaar van ONB uit te kopen. Misschien slaagt zij er zelfs in dat te doen met een lening van de staat". Het lijkt alsof met deze laatste zin een gevoelige snaar is geraakt want OGEM komt terug via een artikel in het Financieel Dagblad, dat door de OGEM naar de verschillende Tweede Kamerleden wordt gestuurd en waarin opnieuw de staat in gebreke wordt gesteld. Ook R. Lubbers hult zich in de nevelen en zegt niet meer dan dat het "een toch wel wat eenzijdige voorstelling van zaken" is, die de OGEM voorstelt.

In september kwam de zaak opnieuw in de actualiteit, wellicht mede omdat per 24 oktober een definitieve afhandeling van kracht zou moeten worden. OGEM schrijft begin september brieven aan Economisch Zaken, waarin het OGEM-stanpunt uiteen wordt gezet. Het is duidelijk dat op het ministerie een andere interpretatie gevolgd wordt. Op 15 september worden leden van de COR schriftelijk ingelicht en op 18 september is er een speciale bijeenkomst met leden van de verschillende ondernemingsraden en de directie van O.N.B. Drie dagen later volgt een gesprek tussen de bonden en de O.N.B. In al deze gesprekken verduidelijkt OGEM haar standpunt. De bonden brengen vervolgens de zaak in de publiciteit.

"Er wordt een pokerspel gespeeld", aldus de bonden, en de overheid wordt in gebreke gesteld omdat zij de afspraak tot storting van 50 miljoen direct en 75 miljoen achtergestelde leningen niet heeft nagekomen. Gelijktijdig d.w.z. op 25 september verspreidt OGEM op grote schaal een schrijven waarin eveneens de staat in gebreke wordt gesteld.

Hoe het spel verder gespeeld zal worden is op het moment niet helemaal duidelijk. Zeker is wel dat verdere reorganisaties op stapel staan. Bij deze reorganisaties wordt een aantal bedrijven "over het schot" getild, d.w.z. organisatorisch overgeheveld van OGEM naar Nederhorst of andersom. Op het moment gaat het om de bedrijven ERA en EBA die van OGEM over het schot naar Nederhorst getild zijn. In de andere richting zijn Bouw Mij Nederhorst, Nederhorst-Grondtechniek, Gebam en Nederhorst-Construct overgeheveld. De internationale Nederhorst-groep wordt als een zeer belangrijke OGEM-tak gebruikt en wordt met OGEM-Bouw-Nederland door een gecombineerde staf gerund. Hoe deze reorganisaties worden uitgevoerd, d.w.z. door middel van faillissement of met grote overheidssteun, is nog niet duidelijk; maar dat ze voorbereid worden is overduidelijk. Het is niet uitgesloten dat de reorganisaties die OGEM wil doorvoeren met name binnen de Multibouw-groep een belangrijk punt vormen in de onderhandeling die gevoerd wordt met de staat.

SOMO  
paulus potterstraat 20  
amsterdam  
020 - 73 75 15



### II.3. Diversificatie en internationalisatie

De achtergronden van het beleid dat door het OGEM-concern wordt gevoerd zijn in belangrijke mate verschillend van andere concerns. OGEM is immers van oorsprong geen bouwonderneming. Diversificatie en internationalisatie binnen het OGEM-concern betekent dan ook heel wat anders dan dergelijke ontwikkelingen in andere bouwbedrijven. Bij OGEM ging het om een verscheidenheid aan activiteiten in divisies, handel, industrie, installatie en vandaaruit zoals in het eerste hoofdstuk uiteen is gezet, werd de bouwtak opgezet.

Echter veel van de bedrijven die nu onderdeel vormen van de OGEM-Nederhorst-Bouw zijn bij het concern betrokken via de Nederhorst. De diversificatie en internationalisatie zoals die het uitgangspunt van het beleid van Nederhorst zijn geweest, kunnen wél als typisch voor expansie van een bouwbedrijf gezien worden. Ter ondersteuning hiervan heb ik in het kort een bijlage aan deze paragraaf toegevoegd waarin overnames en samenwerkingsverbanden vermeld zijn tijdens de Nederhorst-periode van de bedrijven die momenteel behoren bij de OGEM-Nederhorst-Bouw. In 1971 was Nederhorst uitgegroeid tot in alle soorten bouwactiviteiten in binnen- en buitenland, met wellicht als enige uitzondering een "baggerdivisie".

De volgende 5 groepen werden toen gevormd:

- fabr. matige (bouw)*
- woningbouw en utiliteitsbouw met repetierend karakter;
  - waterbouw, utiliteitsbouw met niet repetierend karakter, tunnelbouw;
  - staalconstructie en werktuigen-bouw;
  - buitenlandse civiele activiteiten;
  - fabrieksmatige (beton-) productie;

Deze indeling in 5 groepen werd niet lang gehandhaafd. Er was een andere indeling in 9 groepen waarvan uiteindelijk in 1975 4 groepen opgenomen werden, met enkele aanpassingen, binnen de ONB. De volgende tabel geeft tevens het verloop van de omzet weer van deze 4 groepen.

Tabel II.3.a.

Omzet in mln. en werkgelegenheid van enkele groepen van het Nederhorst-concern.

	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	werkge- legen- aug. 1975
1) IFG(Internatio- nal Funderings- groep)	53	82	98	1204
2) KNM-Havenwerken	118	118	168	3407
3) KNB(Koninklijke Nederhorst-Bouw)	169	201	205	1417
4) Multibouw	<u>249</u>	<u>255</u>	<u>277</u>	<u>2245</u>
	589	656	748	8273



- 1) De internationale funderingsgroep bestaat uit een aantal internationaal gerichte bedrijven, waarvan Nederhorst grondtechniek de Nederlandse hoofdvestiging is en de andere bedrijven in Mexico, Nigeria, Hong-Kong Duitsland zijn gevestigd.
- 2) De Havenwerken zijn in 1968 binnen het Nederhorst-concern gekomen. De dochters die hierbij behoorden zijn allen bij andere divisies ondergebracht (o.a. Friso, Gebam Indeco).  
Deze groep bestaat uit vestigingen in Portugal, Curaçao Ierland, Antillen en Nigeria.
- 3) Koninklijke Nederhorst Bouw, de hoofdvestiging in deze groep is het oorspronkelijke moederbedrijf de "NV tot Aanneming van werken", voorheen H.J. Nederhorst. Verder waren bij deze groep ondergebracht Nederhorst-vestigingen in België en Duitsland, terwijl Muwi-beton, Schipper en Meijerink, Olco en Gebam tot deze groep behoorden.
- 4) Multibouw. De basis van deze groep werd gevormd door Muijs en De Winter beheersmaatschappij die in 1971 van naam veranderde tot Multibouw Nederhorst. Dit bedrijf kreeg de coördinatie van activiteiten in de woningbouw met een sterk repeterend karakter.  
Tot deze groep behoorde ook Delta, Van Gent, Indeco, Friso.

Tabel II.3.b. laat zien de grootte van de Nederhorst-bedrijven, binnen ONB in verhouding met de OGEM-bouwpoet. Het gaat niet om twee gelijkwaardige delen. Zowel wat omzet als wat werkgelegenheid betreft is de Nederhorst-poot tweemaal zo groot als de OGEM-poot. Als gelet wordt op de verscheidenheid dan geldt dat binnen de Nederhorst-bedrijven een grote mate van diversificatie is doorgevoerd, zoals hierboven uiteen is gezet. De verscheidenheid binnen de OGEM-bouw is veel geringer, voornamelijk utiliteitsbouw en woningbouw. Het basisbedrijf binnen deze divisie is J.P. van Eesteren, gespecialiseerd in de bouw van universiteiten, ziekenhuizen, bejaardencentra etc., dus utiliteitsbouw. De divisie werd uitgebreid met woningbouw en later met betonproductie.

Op deze manier komen in 1975 het samengaan binnen ONB heel wat verschillende activiteiten bijeen. Het zal duidelijk zijn dat met de integratie van Fundering-activiteiten en Havenwerken binnen het geheel weinig problemen zullen optreden, hier gaat het om een geweldig stuk know-how dat binnen het bedrijf gehaald wordt en dat volledig aanvullend is en op geen enkele wijze concurrerend voor reeds bestaande activiteiten. Daarnaast blijven er echter nog drie verschillende groepen activiteiten over die vanuit zeer verschillende achtergronden komen en die sterk met elkaar concurrerend zijn. Vandaar dat met integratie en reorganisatie al een duchtig begin is gemaakt, de organisatorische veranderingen worden in paragraaf 4 nog eens bij elkaar gezet, terwijl in paragraaf 5 uitgebreid de actuele reorganisaties en afslankingen aan bod komen.



Tabel II.3.b.

Omzet en werkgelegenheid van ONB.

	1976		1977	
	Omzet mln.	Werkgelegen- heid	Omzet mln.	Werkgelegen- heid
1) OGEM-bouw totaal	562	3.855	492	3.539
woningbouwprojecten	105		207	
utiliteitsbouw	457		285	
2) Multibouw totaal	338		401	2.644
woningbouwsector			309	
rest			92	
3) KNB-totaal	490		533	6.081
Funderingssector	115			
Civiele bouw	375			
4) Totaal Nederhorst (2+3)	828	7.363	934	8.725
5) Totaal ONB(1+2+3)	1390	11.218	1426	12.314

Er zijn een aantal factoren die dit hele proces van integratie en re-organisatie bepalen.

- a) allereerst de formele structuur waarbinnen wordt gewerkt. Nog steeds zijn de OGEM-bedrijven en de Nederhorst bedrijven administratief en financieel formeel gescheiden van elkaar. Dit maakt het formeel niet mogelijk om bedrijven volledig te integreren. Daar komt een tactisch argument bij, namelijk het feit dat OGEM een zeer sterke troef in handen heeft tot op het moment dat de afwikkeling met de Staat volledig is geregeld, namelijk, afbreken van onderhandelingen, slechte bedrijfsresultaten en noodzakelijke reorganisaties worden dan naar de Staat toe gebruikt als argumenten om grotere overheidssteun.



b) ontwikkelingen binnen de woningbouw. Woningbouw met een sterk repeterend karakter is voorbij, hetgeen consequenties heeft voor o.a. de beton-elementen-productie. Verder wordt sterk benadrukt dat de marges welke in de woningbouw kunnen worden bedongen onvoldoende zijn om grotere tegenslagen op te kunnen vangen. Vanuit deze ontwikkeling volgt o.a. een reorganisatie van de oude Multibouw-bedrijven en ook de noodzaak om actiever te doen aan acquisitie op de binnenlandse markt, waarbij gedacht kan worden aan het opzetten van projectontwikkeling. → geldt niet voor woningbouw

c) het aangaan van grote "turn-key"-projecten in het buitenland. OGEM heeft een aantal grote projecten in uitvoering genomen waarbij de ONB-bedrijven een zeer belangrijke bijdrage hebben gehad. Deze projecten hebben de ontwikkelingen van de laatste jaren zozeer bepaald dat andere noodzakelijke reorganisaties iets op de achtergrond geschoven konden worden. Op ad hoc basis werd verder de organisatie aangepast aan de uitvoering van deze projecten. Zo werd een speciaal bureau voor deze uitvoering opgericht waarbij van zeer veel OGEM-bedrijven personen bij elkaar kwamen.

hae konde  
de en Ned  
berijven zo  
snel inge-  
schakeld

Met dit derde punt kom ik op de internationalisatie die zich voltrekt, met name rond deze internationale turn-key-projecten. In de publiciteit is veel aandacht besteed aan het project in Damman, waar OGEM samen met een Arabisch bedrijf een project van 32 woontorens (1700 appartementen) heeft uitgevoerd. Met name de ervaring die OGEM heeft opgedaan met Nedlloyd-groep, die verantwoordelijk was voor het vervoer en de aflevering van beton-elementen, wordt breed uitgemeten. Het is echter zeer de vraag of in de toekomst op deze wijze gewerkt blijft worden. Het ligt haast meer voor de hand dat OGEM ter plaatse betonfabrieken zal bouwen, hetgeen in Saoedi-Arabië reeds het geval schijnt te zijn.

OGEM werkte in Saoedi-Arabië samen met het Duitse bedrijf Beton und Monierbau AG. Dit is een zeer snel groeiend bouwbedrijf in Duitsland, waarbij de groei vooral komt uit internationale activiteiten van het concern. Het buitenlands aandeel in de totale omzet van het bedrijf nam van 1975 op 1976 toe van 38% tot 52%. Dat betekende dat de buitenlandse activiteiten in 1976 stegen met 84%, het volgend jaar met 43%. In 1977 is de totale omzet van het bedrijf DM 1,6 miljard., deze omzet is dus ongeveer gelijk aan de totale omzet van ONB. Het bedrijf kwam in financiële moeilijkheden tengevolge van de snelle groei, waarvoor grote reserves noodzakelijk zijn en tengevolge van betalingsproblemen met Nigeria. Er werd een reddingsactie opgezet waarbij de Duitse deelstaat en de bondsregering DM 150 miljoen beschikbaar stelden. OGEM doet graag mee aan de reddingsoperaties en verwerft in eerste instantie een aandeel van ongeveer 40%. Als in juli 1978 het aandelenkapitaal drastisch vergroot wordt neemt OGEM weer deel maar haar aandeel in het totaalvermogen daalt enigszins. Het is een nieuwe en heel belangrijke stap die noodzakelijk past, binnen een beleid, gericht op verdere internationalisatie.

waarom Thi Holzmann niet op?



Bijlage bij II.3.

Overzicht van overnames en reorganisaties van Nederhorst-bedrijven, die momenteel deel uitmaken van ONB (samengesteld uit verslag van project - groep van K.H. Tilburg vakgroep bedrijfs-economie).

Vóór 1965 is Nederhorst vooral een utiliteitsbouwbedrijf met nadruk op funderingswerkzaamheden, dat ook in de waterbouw actief is. Een relatief groot deel van de omzet wordt in het buitenland gerealiseerd, met name in het Caraïbisch gebied.

1966

In Spanje wordt in samenwerking met lokale partners International Foundation Company Española opgericht.

1968

Koninklijke Maatschappij voor Havenwerken, dit grote concern wordt in zijn geheel overgenomen. Haar dochters zijn o.a. Friso Aannemingsmaatschappij, Aannemingsmij Gebam NV, Industriële woningbouw Indeco-Coignet NV, Nederlandse Kraanbouwmij, Coastal Engineering Survey Consultants "Cresco" NV.

Het havenwerken-concern wordt op zodanige wijze in de organisatiestructuur ingepast dat uiteindelijk vrijwel alle buitenlandse civiele activiteiten van het Nederhorst-concern worden waargenomen door KNMH, terwijl alle dochters van KNMH worden losgekoppeld en ondergebracht in de bestaande concern-structuur.

Activiteiten op het gebied van ontwikkeling, financiering en beheer en onderhoud van onroerend goed, waarmee Nederhorst een aanvang maakt, zullen worden gerealiseerd samen met Pakhoed. Hiertoe zijn wederzijds belangen uitgewisseld zodat VBN thans 50% deelnemingen heeft in NV Bouw en Exploitiemij "De havenzathe" (afkomstig van Havenwerken), Eurowoningen NV en Ingenieursbureau voor Project-rationalisatie en Coördinatie PRC. Ook staalproject wordt in deze samenwerking gebracht. Door de gezamenlijke overname van Muys en De Winter is het belang bij de woningbouw aanzienlijk uitgebreid. Ook internationaal willen Pakhoed en VBN verder gaan samenwerken, de eerste stap is de gezamenlijke oprichting van CRED NV (Caribbean Real Estate and Development Company).

Nederhorst beoogt met deze overnames en samenwerkingen zoals ze zelf in hun jaarverslagen zeggen "om onze vennootschap uit te bouwen tot een onderneming met een sterke geografische en technische spreiding". "Steeds duidelijker tekenen zich de voordelen af van de mogelijkheden, welke door deze schaalvergroting ontstaan. De niet onaanzienlijke risicospreiding die hieruit tevens voortvloeit, is een belangrijk bijkomend voordeel". (Jaarverslag 1968, pagina 13.)

1970

In Duitsland wordt Torkret GmbH overgenomen door de Internationale Funderingsmaatschappij.



## Enkele evaluatie punten n.a.v. Ogem projekt

UITGANGSPUNT : Het inhoudelijke doel van de cursus was duidelijk, mede versterkt door de onderhandelingen tussen Ogem en Staat en de vele reorganisaties die uitgevoerd worden, nl het inzicht krijgen in hetgeen Ogem voorheeft en het oprichten van een LCKG als antwoord daarop. Het inzicht verschaffen was bier de moeilijkste klus, maar wel de organisatorische problemen (groot aantal 'begeleiders' en problemen die reeds bestonden tussen kaderleden en Broer Zoethout)

### VERLOOP KURSUS :

- 1) inzicht krijgen in bedrijfsfilosofie
  - het gaat om activiteiten niet om bedrijven --soorten: handel, techniek
  - spreiding: international
  - regionalisati
- organisatiestructuur:--financieel eke achtergrond : winst centra
- beheersing van organisatie :horizontaal breder
- vertikaal korter
- 2) huidige en toekomstige ontwikkelingen/ reorganisaties: fases van reorganisaties, organisatieburo's, onderhandelingen tussen Ogem/staat
- 3) antwoord van de werknemers, vakbond, LCKG gedurende de derde en vierde dag.
  - \*derde dag s'avonds werden uitgangspunten van LCKG aan Broer Zoethout voorgelegd, die slechts één avond op de cursus aanwezig kon zijn.
  - \*vierde dag werden uitgangspunten voorgelegd aan zevental distriktbest.
  - \*afspraken gemaakt over wijze van verslaggeving
  - \*kiezen van voorlopig bestuur van LCKG ter voorbereiding van volgende vergadering
  - \*opstellen van open brief aan Ogem, waarin informatie wordt gevraagd en overleg in ondernemingsraden wordt opgeschort

### NA DE KURSUS: 1"vakbondstroubles"

- \* open brief wordt dag na de cursus terug gedraaid door Broer Zoethout
- \* als begin jan. Broer Zoethout met uitlatingen in de kragt komt over onderhandelingen weten na individuele akties twee kaderleden gedaan te krijgen dat ze met Broer meegaan naar het ministerie
- \* Bij de volgende besprekingen worden ze echter niet uitgenodigd, frustraties stijgen
- \* Kommunikatie met Broer Zoethout wordt nog slechter en het voorlopige bestuur van de LCKG, die bijeen was om agenda voor de volgende algemene vergadering samen te stellen, schrijven een brief naar het federatie bestuur over hun grieven en vragen onderhoud
- \* 29 jan vindt het onderhoud plaats. et federatiebestuur gaat niet akkoord met de agenda zoals die door de kaderleden is opgesteld voor de volgende vergadering. et federatie bestuur komt met andere agenda punten en het initiatief tot het uitschrijven van de LCKG vergadering en het opstellen van de agenda is nu terug bij Broer Zoethout, die zich er overigens wel aan gebonden heeft om de LCKG bijeen te roepen.
- \* rest volgt.....

### 2"Ogem troubles"

Het Ogem beleid gaat inmiddels door, waarvan drie punten voor ons van belang:

- onderhandelingen met de staat, toekomstige reorganisaties e.d. Ik heb hierover vrijwel geen nieuwe inside informatie gekregen. Het is de vraag of ik daarnaar zou moeten zoeken
- aktuele reorganisatie bij Nelis Uitgeest t.a.v. scheiding staaloot van een bouwbedrijf; hierover heb ik gerapporteerd
- Ogem krakers ; krakers in de Amsterdamse binnen stad met wie ik in kontakt ben gekomen.



1971

Wederom belangrijke reorganisaties: Er wordt een begin gemaakt met een organisatie-structuur waarbij werkmaatschappijen met gelijkgerichte doelstellingen in divisies worden ondergebracht. De volgende werkmaatschappijen worden gevormd: Polyzathe, waarin de belangen met Pakhoed zijn ondergebracht, Heidehorst, waarin de belangen met de Heidemij, vallen; Internationale Funderingsgroep, Multibouw Nederhorst, woning- en utiliteitsbouw met repeterend karakter; Koninklijke Nederhorst Bouw, bouwactiviteiten met niet-repeterend karakter, Divisie Betonfabrieken, Nederlandsche Constructie Bedrijven en Machinefabrieken NCM, staalconstructies en machinebouw; Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Havenwerken, VBN Nederlandse Antillen.

Multibouw Nederhorst is de nieuwe naam voor Muys en de Winter beheersmaatschappij, die helemaal in handen van Nederhorst komt, omdat Pakhoed zich uit de productie terugtrekt. Als werkmaatschappijen vallen hieronder, o.a. beide in 1971 verworven woningbouwbedrijven Van Gent's Bouwbedrijf b.v. (100%) en bouwbedrijf Delta (70%). Ook het in dit jaar verworven Olco Hollandbeheer NV, dat zich gespecialiseerd heeft in geprefabriceerde ziekenhuis- en andere sociale bouw, komt onder deze divisie.

Koninklijke Nederlandse Aannemingsmij voor Havenwerken: Nieuwe vennootschap met lokale partner in Negeria (49%) en overname van NV CJ van der Hoeven, een baggerbedrijf dat voornamelijk wordt overgenomen terwille van haar vaste activa, dat de buitenlandse activiteiten in de bagger meer armslag moet geven.

1972

Koninklijke Nederhorst Bouw BV droeg Eriso over aan Multibouw Nederhorst en nam van deze zusterdivisie alle aandelen in Olco over, zij vergrootte haar belang in Gebam tot 50%. Verder werd het aannemersbedrijf Schipper en Meijerink BV te Neede overgenomen om de activiteiten in het Oosten van Nederland uit te breiden.

Multibouw Nederhorst BV breidde haar belang in "De Delta" uit tot 100% en dat in Indeco-Coignet tot 80%. Ter versterking van de belangen in Duitsland werden vrijwel alle aandelen in de Bauunternehmung Fritz Ménard GmbH verworven. Alle divisie- c.q. werkmaatschappijen zijn inmiddels besloten vennootschappen geworden, alleen de Holding Company VBN blijft een naamloze vennootschap.

1974

Dit jaar wordt gekenmerkt door achteruitgang in bijna alle sectoren opnieuw reorganisatie-pogingen om onroerend goed en materieel af te stoten, terug te brengen van alle soorten activiteiten in Duitsland en klachten van de directie



dat "iedereen" mee wil praten bij saneringen en daarbij vooral sociale aspecten benadrukt, terwijl zij economische argumenten de doorslag wil laten geven.

Met behulp van Mc Kinsey zijn plannen ontworpen voor een nieuwe organisatie-structuur.

Internationale Funderingsgroep: resultaat negatief. Het bedrijf in Singapore wordt geliquideerd. Er wordt besloten Specialistische Bouwtechnieken niet meer als zelfstandige vennootschap te laten opereren, dit vanwege de teleurstellende resultaten. In Duitsland wordt de afdeling machinebouw van Torkret geliquideerd. Wel is er uitzicht op enkele grote internationale funderingsopdrachten.

Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Havenwerken: ook hier zijn de resultaten negatief, er ontstaat toch een kleine boekwinst door het afstoten van materieel. Het baggerbedrijf van de Hoeven wordt geliquideerd.

Koninklijke Nederhorst Bouw BV heeft in Duitsland aanzienlijke claims lopen ten gevolge van meningsverschillen over de uitvoering van projecten in Marl en Dortmund. Als gevolg hiervan is ook het resultaat van deze divisie negatief. De activiteiten van de Duitse dochtermij, worden tot een minimum teruggebracht.

Multibouw Nederhorst BV: de resultaten hiervan stonden onder sterke druk als gevolg van sterk toegenomen concurrentie. Ze verwachten weinig verbetering. Ook de woningbouwactiviteiten in Duitsland zijn teruggelopen. Faillissement van een afnemer noodzaakte tot het doen van aanzienlijke afboekingen.

VBN Nederlandse Antillen: Deze behaalt met uitzondering van Cred een positief resultaat. Men probeert Cred af te stoten en in het algemeen de activiteiten op de Antillen in omvang te laten afnemen.

## 1975

In dit jaar gaat Nederhorst over de kop, de bouw-sector wordt grotendeels overgedaan aan een joint-venture van OGEM en de Nederlandse Staat en de staal-sector wordt gedeeltelijk verkocht en gedeeltelijk geliquideerd. Daarmee is de ondergang van het grootste bouwbedrijf in Nederland voltrokken terwijl het tegelijk het grootste bedrijf uit de na-oorlogse geschiedenis is wat verdwijnt.

Samenvattend kunnen we zeggen dat de groei van Nederhorst zeer expansief is geweest. Het was vooral externe groei die maakt dat het zo ontzettend snel ging. De overnames en joint-ventures waardoor zich deze groei voltrok, komen gedurende de gehele beschouwde periode voor met twee duidelijke hoogtepunten in 1968 en in 1972.



II.4. Organisatie

Het gaat om de veranderingen die zijn ingevoerd in het organisatieschema, met daarbij in het achterhoofd de vraag in hoeverre hieruit iets van de bedrijfsfilosofie geleerd kan worden.

Toen de Nederhorst bedrijven door OGEM overgenomen werden waren zij georganiseerd in vier groepen, namelijk:

- internationale funderingsgroep b.v.
- koninklijke nederlandse maatschappij voor havenwerken;
- multibouw Nederhorst b.v.
- koninklijke Nederhorst bouw b.v.

Op het moment dat deze bedrijven overgenomen werden door de ONB werden zij als twee groepen georganiseerd, namelijk als volgt:

- a) Koninklijke Nederhorst Bouw.  
Hieronder begrepen: - Kon. Ned. Maatschappij voor Havenwerken;  
- Internationale Funderingsgroep;  
- Bouwmaatschappij Nederhorst, waar onder:  
- Aannemingsmij. Gebam;  
- Nederhorst België.

- b) Multibouw Nederhorst.

Er zijn twee verschillen tussen deze twee schema's, namelijk:

- in het tweede schema zijn een aantal bedrijven verdwenen die in het eerste schema wel voorkwamen; het gaat hier om een aantal bedrijven die niet zijn overgenomen door OGEM en dus bij de oude Nederhorst-boedel zijn gebleven, o.a. twee Nederhorst bedrijven in Duitsland die tijdens de uitwerking van de eerste letter of intent eruit zijn gelaten.
- Het tweede verschil is de opdeling van de oorspronkelijke Koninklijke Nederhorst Bouw BV. Van de bedrijven die hier oorspronkelijk bij behoorden zijn er slechts drie opgenomen in de nieuwe groep, namelijk: Bouwmaatschappij Nederhorst; Aannemingsmij. Gebam; Nederhorst België.

Al de andere bedrijven zijn opgenomen onder de tweede algemene groep, namelijk de Multibouw Nederhorst.

Deze twee groepen bestonden dus op het moment dat de bedrijven onderdeel werden van ONB. De derde groep werd gevormd door de OGEM-bedrijven.

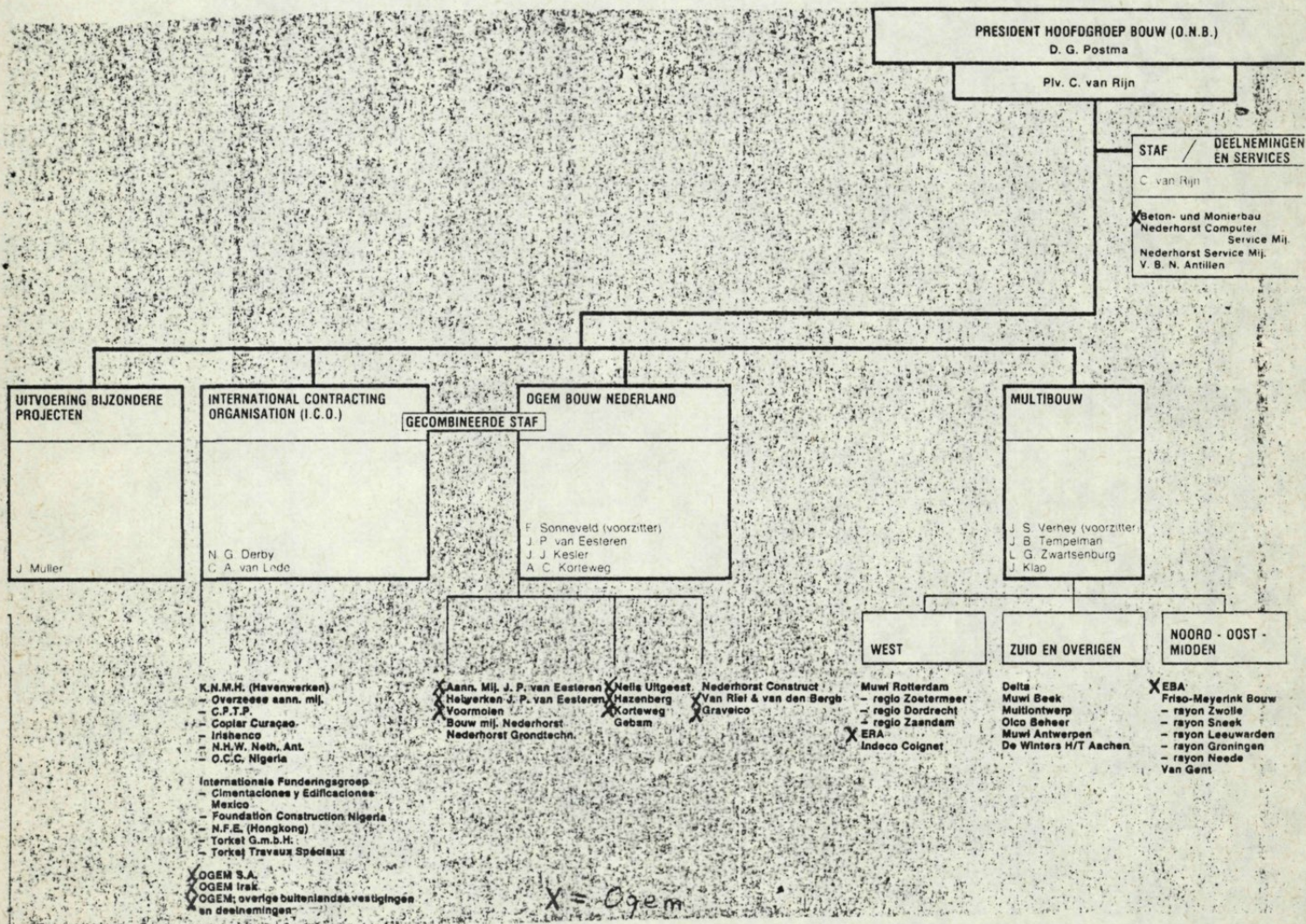
Eind 1978 is er een nieuw schema in omloop gekomen, waarin de integratie tussen de OGEM-bedrijven en de Nederhorst-bedrijven doorgevoerd is. Ik ga hier zo uitgebreid op in omdat in dit nieuwe schema alle veranderingen die zijn ingevoerd op het moment van de overname in 1976, doorgetrokken zijn.

*hoe dan exact*

*wie organiseerde op dat moment de Nederlandse bedrijven*



Men kan het ook andersom zeggen, namelijk, dat in het schema van 1976 de toekomstige ontwikkeling al is vastgelegd. Een aantal bedrijven zijn in het verleden namelijk zo in het schema geplaatst dat ze gemakkelijk "over het schot" getild kunnen worden. Van rechts naar links, dat is van Nederhorst naar OGEM zijn de volgende bedrijven getild en zijn nu onderdeel gaan vormen van OGEM Nederland Bouw, het gaat om de Bouwmaatschappij Nederhorst, Nederhorst België, Gebam en Nederhorst grondtechniek. Verder worden de groepen Fundering en Havenwerken als zelfstandige onderdelen als "onafscheidelijke" nieuwe OGEM-aanwinsten beschouwd. Dat betekent dat hiermee de totale nieuwe divisie Koninklijke Nederhorst Bouw, die bij de oprichting van ONB in een nieuw jasje was gestoken, geïntegreerd is binnen de OGEM-Bouwbedrijven. Van rechts naar links, dus van OGEM naar Nederhorst, zijn slechts twee bedrijven over het schot getild, en wel ERA en EBA.



Verder wordt in het nieuwe organisatie-schema de zelfstandige plaats duidelijk die door de internationaal gerichte groepen Fundering en Havenwerken wordt vervuld.



Daarbij komen dan nog een aantal nieuw opgerichte joint-ventures, omdat deze een goede introductie geven bij het verwerven van orders in het buitenland, hetgeen soms ook als voorwaarde is gesteld. Op die manier is de international Contracting Organisations (ICO) gevormd.

De tweede groep wordt gevormd door de OGEM Nederland Bouw, Dit zijn de oud-OGEM-bedrijven aangevuld met vier oud Nederhorst bedrijven. Het is opvallend dat deze groep een gecombineerde staf met de ICO heeft. Ook door andere bouwondernemingen wordt benadrukt dat een sterke buitenlandse divisie in de bouw niet kan floreren zonder een sterke binnenlandse divisie. Vanuit deze binnenlandse oriëntatie bestaat de mogelijkheid om technische vernieuwingen uit te proberen, om deskundigheid te ontwikkelen en om deze deskundigheid ook op te vangen. Het ligt dan ook in de verwachting dat deze twee groepen (ICO en OGEM-bouw Nederland) direct op elkaar zullen inspelen. De derde groep lijkt er een beetje bij te hangen, en moet voor een deel zijn plaats binnen het totale concern nog bevechten. Dit is dan ook het argument van de OGEM-directie om binnen deze groep Multibouw reorganisaties door te voeren. Het idee is dat Multibouw moet uitgroeien tot een algemeen bouwbedrijf met regionale vestigingen. Dat betekent dat gewerkt wordt naar een combinatie van grote centralisatie op het niveau van Multibouw en decentralisatie door regionale vestigingen, hetgeen de relatie naar plaatselijke opdrachtgever korter kan maken. (zie verder paragraaf 5).

De noodzaak van het oprichten van een speciale groep voor uitvoering van bijzondere projecten bleek bij het Damman-project. Op ad hoc basis werd een groep samengesteld uit de verschillende bedrijven. Zo ontstond de "West-Blaak"-groep die verantwoordelijk was voor ontwerp, administratie, productie en logistiek van het project. Het is nog de vraag in hoeverre deze activiteiten in de toekomst op grotere schaal opgenomen zullen worden, b.v. door een uitgebreide projecten-ontwikkeling. Hierbij sluit wellicht ook aan de nieuwe afdeling "international projects department", een afdeling die in de hele structuur een belangrijke rol moet gaan spelen maar die in deze fase van opbouw daarvoor nog niet helemaal toegerust is.



II.5. Actuele reorganisaties

De afhandeling van de hele Nederhorst-zaak is nog steeds geen feit. Echter de ontwikkelingen laten zich niet uitsluitend bepalen door formele afhandeling. In het jaarverslag van 1976 komt de volgende zin voor: "Ofschoon deze inbreng (bedoeld wordt de vorming van ONB) juridisch eerst in 1977 perfect zal worden, en ofschoon OGEM Nederhorst Bouw pas in de laatste maanden van 1976 is opgericht, is de operationele samenvoeging van de hierboven bedoelde maatschappijen onder één gemeenschappelijk bestuur sedert 1 januari 1976 een feit". Het volgend jaar is de zaak formeel nog niet geregeld en maar zo wordt in het jaarverslag gesteld: "ONB heeft gewerkt alsof de bovengenoemde overeenkomst reeds perfect was, met dien verstande dat een aantal organisatorische maatregelen, welke noodzakelijk zijn om het optimale effect van de samenbundeling te bereiken, hierdoor niet of slechts ten dele kon worden geëffectueerd". Met andere woorden de reorganisaties worden zeer openlijk aangekondigd al vindt OGEM het enigszins gênant om bedrijven te reorganiseren die helemaal nog niet tot het OGEM-concern behoren.

Inmiddels is duidelijk dat de reorganisatie volop bezig is. Enigszins gronologisch zal ik de reorganisaties volgen zoals die dit laatste jaar ter sprake zijn geweest. Het gaat dan om de intergratie van de Nederhorst-bedrijven (twee groepen, namelijk, Koninklijke Nederhorst Bouw en Multibouw) en de OGEM-bedrijven.

<sup>1979</sup> Op 19 september wordt in een schrijven van de President directeur van ONB (Postma) aan de directies van alle ondernemingen van ONB prioriteiten vastgesteld t.a.v. onderzoek naar de volgende drie samenwerkingsverbanden:

- 1) Muys & Winter Bouw- en Aannemingsbedrijf BV.,  
ERA-Woningbouw;  
eventueel met Indeco-Coignet.B.V.
- 2) Aanneming Mij. J.P. v. Eesteren BV.  
B.V. Aanneming Mij. v/h P. Voormolen.  
Koninklijke Nederhorst Bouw BV.  
eventueel met Nelis Uitgeest.
- 3) Bouwbureau EBA BV.  
Van Gent's Bouwbedrijf BV.  
Friso Meijerink Bouw BV.

Hangende de onderhandeling met de Staat heeft de directie besloten het onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden tussen diverse werkmaatschappijen verder te structureren.

22 September: directie-mededeling aan afdelingschef ter ophanging op de mededelingenborden op de bouwplaatsen met de bovengenoemde inhoud.



23 September: tussentijds vergadering van de Ondernemingsraad van Indeco-Coignet BV. Het "eventueel" van de samenwerking van Indeco-Coignet bij de nadere twee ondernemingen staat er, omdat de samenwerking slechts betrekking zal hebben op het bouwbedrijf van Indeco en dat voor de fabriek een andere oplossing gevonden moet worden. Verder wordt meegedeeld dat een organisatie-bureau is ingeschakeld en dat de bundeling per 1 januari 1979 uiterlijk gestalte moet krijgen.

4 Oktober: notulen van bijeenkomst van vakbonden en ONB van 16 september, waarin eerder genoemde plannen worden aangekondigd.

29 November: bespreking op initiatief van ONB met de vakbonden over de MEI-cluster (MUWI-ERA-INDECO). Aan de reorganisatie van de MEI-cluster wordt prioriteit verleend. Er is een stuurgroep geformeerd om hiervoor zo snel mogelijk voorstellen te formuleren, waarin zitting hebben drie vertegenwoordigers van de leiding van de drie bedrijven. Ter voorbereiding van haar taak is aan het bureau "Volder" opgedragen om een analyse te maken van de drie bedrijven. Dit rapport blijft voorlopig nog geheim omdat het rapport "voor vertrouwelijk, intern gebruik is opgesteld en b.v. ook informatie bevat over bestaande organisatorische en personele manco's in deze bedrijven".

28 November: er circuleert een mededeling, waarin conclusies van de "Blauwdruk van een algemeen bouwbedrijf in West-Nederland" zijn vermeld, waarin een gefaseerde aanpak uitgestippeld wordt. Het gaat erom een geïntegreerd algemeen bouwbedrijf voor West-Nederland op te richten, met één centrale en verder regionale afdelingen.

7 December: vergadering ondernemingsraad ERA, waarin opnieuw gesproken wordt over de reorganisatie binnen de MEI-cluster. Op 1 december blijkt de OR in een extra vergadering reeds over dit onderwerp gesproken te hebben. Ook de DIVOR blijkt op de vergadering van 2 december ingelicht te zijn over de plannen rond de MEI-cluster.

19 December: een uittreksel van het Volder-rapport wordt aangeboden aan de vakbond. De keuze van het groeibedrijf, dat als centrale vestiging zal gaan optreden is gevallen op Muys en de Winter. De centrale vestiging krijgt een aantal beheersfuncties en ondersteunende taken, terwijl binnen de regio-vestigingen het project centraal staat. Regio-vestigingen zullen zich ontwikkelen als algemeen bouwbedrijf; hun voorsprong op de concurrenten moeten zij verwerven en behouden doordat zij een breed assortiment aanbieden, zonodig specialisten kunnen aantrekken vanuit de centrale vestiging en altijd kunnen refereren aan een grote organisatie.

22 December: intern beraad bij de Federatie Bouw- en Houtbonden en de Hout- en Bouwbond CNV. Geconstateerd wordt de noodzaak om een aantal lijnen te trekken ten behoeve van de onderlinge communicatie en informatie.



De informatie die de verschillende mensen gekregen hebben is onduidelijk en vaak verschillend van elkaar. Waar de coördinatie op gericht moet zijn, is de vraag welke de gevolgen zijn van de plannen van OGEM en dan met name voor de werknemers en hoe OGEM eventuele nadelige gevolgen wil opvangen. Dit moet neergelegd worden in een sociaal plan.

22 December: uit het bovengenoemde interne beraad werd een verzoek gedaan aan de Raad van Bestuur van OGEM om meer informatie over de reorganisaties. De brief wordt 2 januari beantwoord door C. van Rijn, waarin een verder gesprek aangekondigd wordt met de bonden, waaraan zal worden deelgenomen door J.S. Verhey en F.J. de Reus, namens de directie van ONB. De noodzaak van dit gesprek was actueel omdat de reorganisatie in feite al in een fase van uitvoering was. Zo was het Indecobouw-personeel reeds ondergebracht bij Muwi-Rotterdam, waardoor de vragen opkwamen naar de plaats van de OR van Indeco en de toekomst van de fabriek van Indeco.

10 Januari: Het gevraagde gesprek vindt plaats. Benadrukt wordt dat Indeco en ERA "failliet zijn" en dat daarom tegelijk met het onderzoek een aantal maatregelen genomen moesten worden, o.a. het samenbrengen van bedrijven onder één management.

16 Januari: vergadering van 23 OR-leden van de MEI-bedrijven en bestuurders van de Federatie en het CNV. Het gesprek gaat om het veilig stellen van de rechten van de werknemers bij de drie bedrijven via een sociaal plan. De vergadering wordt besloten met de volgende verklaring: "De OR-leden, georganiseerd in de Federatie Bouw- en Houtbonden en de Hout- en Bouwbond CNV van ERA-Rotterdam, Indeco-Coignet Zaandam en Muys & de Winter Rotterdam, te Woerden bijeen, verklaren onder voorwaarden positief te staan tegenover de zogenaamde clustervorming binnen de ONB. Voorwaarden zijn een in samenspraak met de bovengenoemde organisaties door de ONB op te stellen sociaal plan waarin o.a. het volgende geformuleerd dient te worden. Bij de totstandkoming van een andere ondernemingsstructuur, zullen de betrokken werknemers per saldo nu en in de toekomst geen schade ondervinden in hun primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. De werkgelegenheid zal nu en in de toekomst veilig gesteld dienen te worden. Overleg en medezeggenschapszaken dienen duidelijk geregeld te worden. Het sociaal plan zal samengesteld en goedgevonden moeten zijn voordat de clustervorming effectief wordt".

8 Februari: bespreking ONB met de vakbonden. Er wordt gesproken over de sociale gedragsregels, de directie spreekt liever niet over een sociaal plan omdat dat de foutieve indruk zou maken dat er al ontslagen zouden vallen. Afgesproken wordt dat de bonden een checklist zullen opstellen als basis voor de sociale gedragsregels.



16 Februari: bijeenkomst van het klein comité, welke was samengesteld op de vergadering van 8 februari om met de ONB-directie te spreken over de sociale gedragsregels op basis van de gemaakte checklist. Er worden over en weer wijzigingen voorgesteld. Meegedeeld wordt dat de bouworganisatie van Indeco een nieuwe kantoorruimte heeft betrokken in Zaandam en dat nieuw werk wordt voorbereid en gestart onder het etiket "Muwi-Indeco". Bij ERA worden acties aangekondigd "vanwege de toenemende onrust en demotivatie".

23 Februari: bespreking ONB met de vakbonden. Ten aanzien van de Indeco-fabriek wordt gesteld dat bestudeerd wordt in hoeverre tezamen met Schokbeton een zo compleet mogelijk assortiment kan worden aangeboden, daarover zijn ook besprekingen gaande met Indeco onder leiding van de directie van Schokbeton. Voor ERA is het besluit genomen om op zeer korte termijn een splitsing aan te brengen in het bedrijf. Als eerste stap hiertoe zal een regio-kantoor in Zoetermeer worden gestart. De tweede cluster komt ter sprake waarbij het gaat om een samenwerkingsverband tussen EBA, Friso-Meijerink en Van Gent (EFG). Kern van deze herstructurering is de structuur, welke is ontstaan door de samenvoeging van Friso en Schipper en Meijerink tot Frio Meijerink Bouw (FMB). Deze reorganisatie wordt uitgevoerd door het organisatiebureau Boer en Croon.

1 Maart: dit is een vervolg-bijeenkomst op 16 januari van OR-leden van de MEI-cluster. De sociale gedragsregels worden besproken. De noodzaak wordt besproken dat deze regels nu ook voor de bondsleden van de EFG-cluster van belang zijn en dus met hen besproken zullen moeten worden.

3 Maart: de vakbonden krijgen van het ONB een rapport "Structuur Samenwerking Muwi-Rotterdam, ERA en Indeco-Bouw". Veel nieuws staat er niet in, het is gedateerd op 2 maart.

7 Maart: als aanvulling op het rapport van de vorige week wordt een rapport verstrekt dat gemaakt is door het organisatiebureau. Het heet: "Structuur tijdens het veranderingsproces". De verantwoordelijkheden van de verschillende partijen die betrokken zijn bij de reorganisatie worden vastgelegd, wel wat laat omdat de reorganisatie in volle gang is.

16 Maart: bijeenkomst ONB met vakbonden. Het is een voortgangsbijeenkomst. Bij ERA blijft er grote onrust op basis waarvan besloten wordt de regio-vestiging in Dordrecht te versnellen. Afsproken wordt verder om de OR-leden van de verschillende bedrijven gedetailleerder in te lichten.

6 April: volgens afspraken verschijnt er een nieuwe mededeling aan het personeel van de verschillende vestigingen met een argumentatie voor de veranderingen. Het opzetten van regionale vestigingen onder een centrale vestiging vordert stapje bij stapje.



26 april: bijeenkomst ONB met de vakbonden; de regio-vestigingen in Zaandam, Zoetermeer, Dordrecht en Rotterdam vorderen gestaag. Aan de regio-vestigingen in Haarlemmermeer wordt voorlopig nog geen uitvoering gegeven. Er heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met de gezamenlijke ondernemingsraden, duidelijk wordt gesteld dat deze bijeenkomst niet in plaats kan treden van de afzonderlijke OR-vergaderingen. Enkele conclusies van de studie van het organisatiebureau "Boer en Croon", over de samenwerking binnen de EFG-cluster komen op tafel. De drie bedrijven hebben een slecht rendement en geen optimale bedrijfsgrootte. Binnen deze groep zal eenzelfde reorganisatie nodig zijn als binnen de MEI-cluster, voor een belangrijk deel is deze reorganisatie binnen Friso Meijerink Bouw al gerealiseerd. Ten aanzien van de toekomst van de Indeco-fabriek wordt gesteld dat de gesprekken die gevoerd zijn met Schokbeton uitgekristalliseerd zijn, waarbij een basis is gevonden voor de uitgangspunten waaronder de Indeco-fabriek zou kunnen worden overgedragen aan Schokbeton. Tenslotte wordt informatie aangekondigd over de derde cluster (Van Eesteren, Voormolen, KNB-binnenland en Nelis Uitgeest).

27 April: schrijven van ONB aan de OR-leden van de Bouw-ondernemingen behorende bij ONB. Er wordt nadruk gelegd op de bespreking van de sociale gedragsregels en op de plaats die de verschillende ondernemingsraden innemen. Aanbevolen wordt om een "kleine commissie" in te stellen per cluster waartoe enkele vertegenwoordigers uit iedere ondernemingsraad worden aangewezen.

17 Mei: de directie stuurt het rapport over de reorganisatie binnen de EFG-cluster. Onder andere is daarin een tijdsplan opgenomen waarin advisering van ondernemingsraden, vakbonden en staf wordt geregeld.

18 Mei: Voorstel van ONB aan Nelis Uitgeest, Van Eesteren en Voormolen met vergaderdata om de sociale gedragsregels te bespreken.

31 Mei: bijeenkomst ONB met de vakbonden. Er volgt een uiteenzetting over de structuur van ONB, waaronder drie groepen ressorteren, namelijk Koninklijke Nederhorst Bouw, Multibouw en OGEM-bouw. Nadruk wordt gelegd op het beleidsplan van Multibouw, de kernpunten hieruit zijn: noodzaak om naast de woningbouw ook andere activiteiten op te zetten, zodat het bedrijf zich ontwikkelt tot een algemeen bouwbedrijf. Er moet een optimale combinatie gevonden worden van centralisatie en decentralisatie. Afgesproken wordt om zaken in de werksfeer t.a.v. de reorganisatie van de EFG-cluster ter sprake te brengen in een kleine werkgroep, waarbij ook de landelijke bestuurders van de bonden betrokken worden.

6 Juni: bijeenkomst van OR-leden die aangesloten zijn bij een van de Bouwbonden, over de sociale gedragsregels.



27 Juni: bespreking van de ondernemingsraad van Indeco-Coignet met leden van de Raad van Bestuur van OGEM en de Directie van ONB. J.S. Verhey, directeur Multibouw en lid van de Raad van Bestuur, houdt een zeer uitgebreid betoog waarin hij meedeelt dat het bedrijf gesloten wordt. Omslachtig en met veel omhaal wordt gerechtvaardigd waarom in het verleden zulke gebrekkige informatie is verstrekt en de indruk is gevestigd dat er wel een oplossing gevonden zou worden. Verhey benadrukt dat het bedrijf zich "netjes" zal gedragen en zegt o.a. "Dat wij het goed, eerlijk, en netjes willen doen blijkt ook wel uit het moment van de aankondiging". N.B. op de vergadering van 27 juni wordt geheel onverwachts meegedeeld dat het bedrijf per 1 november dicht gaat!!!!

Met betrekking tot de vraag over rapporten, notulen e.d. van de diverse besprekingen stelt de heer Verhey dat er, behalve van Schokbeton, geen officiële stukken zijn "hoe gaat zo iets, dat gaat niet via officiële vergaderingen, ten minste niet in eerste instantie, doch doordat je iemand in diep vertrouwen opbelt en dan, buiten kantoor, een afspraak maakt. Diverse gesprekken worden dan op die manier gevoerd en op dezelfde manier wordt vertrouwelijk informatie uitgewisseld. Wijzelf hebben hiervan geen officiële verslagen", aldus de woorden van Verhey.

De volgende dagen worden enkele rapporten verstrekt over het voorgaande, namelijk, Financieel Jaarverslag Indeco, onderzoeksrapport van Schokbeton, Notities betreffende REGREL. (Research Grote Elementenbouw), Notitie NEDUCO.

5 Juli: bijeenkomst ONB met de vakbonden. Er wordt heel wat gesleuteld aan het verslag van de vorige vergadering van 26 april. Volgens deze notulenwijziging (die gemaakt worden door de directie) verklaren de bonden zich gestoord in hun werkzaamheden omdat afspraken die gemaakt waren op de vorige vergadering niet op tijd zijn nagekomen. Het nieuwe organisatie-schema van het totale OGEM-concern wordt ter tafel gebracht en toegelicht. De OGEM-bedrijven en Nederhorst-bedrijven zijn in dit schema volledig geïntegreerd.

Over de sluiting van Indeco hebben de bonden contact gezocht met Economische Zaken, die immers een commissaris hebben binnen ONB. Op basis van deze besprekingen wordt verzocht aan Verhey om een verzoek tot uitstel van de sluiting over te brengen aan OGEM. Er volgt een antwoord, waarin de renenen van sluiting nog eens opgesomd worden.

7 Juli: brief van de bonden aan Economische Zaken met argumenten en verzoek tot uitstel van de sluiting tot 1 januari 1980, ten einde in alle openheid een zorgvuldig onderzoek te doen.

11 Juli: antwoord Van Aardenne, waarin de noodzaak van sluiting met bekende argumenten wordt bepleit. Er wordt gewezen op de goede mogelijkheden voor de werknemers om een nieuwe werkkring te vinden. Dit zou ook gelden voor de Turken, al wordt er bij gezegd alleen voor hen die reeds langere tijd in Nederland werkzaam zijn.



26 Juli: In verband met de sluiting van Indeco stuurt de ONB een concept "Sociaal Plan". Enkele dagen later volgt dan nog een aanvulling met een "kleine" (!! ) wijziging, namelijk, de woorden "In dienst" dienen worden te vervangen door "In vaste dienst". Hiermee vallen alle buitenlandse werknemers buiten de regeling!!!!

22 Augustus: er ligt een uitgewerkt sociaal plan 1978 op tafel, de vraag is of daarmee accoord gegaan kan worden, en dat hangt mede af van de financiële garanties die door OGEM gegeven kunnen worden.

18 September: bijeenkomst van leden van de verschillende ondernemingsraden met directie ONB. Ter sprake komt de onderhandeling van OGEM/Nederhorst en de Staat. De heer Postma deelt mee, dat de situatie momenteel zo is, dat na het aflopen van de surséance van betaling op 24 oktober de faillissement-aanvraag als meest waarschijnlijke mogelijkheid voor de Verenigde Bedrijven Nederhorst overblijft.

21 September: bijeenkomst ONB met de vakbonden. Het gaat hier om de regelmatige vergaderingen over de reorganisaties. Ter sprake wordt echter gebracht het feit dat er onder strikte geheimhouding aan vertegenwoordigers van de ondernemingsraden op 18 september mededelingen zijn gedaan. Ter vergadering wordt Postma gebeld en een afspraak gemaakt voor de volgende dag. Er volgen in de weken hierna discussies en acties over de rol tussen OGEM/Nederhorst en de Staat en het pokerspel dat gaande is. Het overleg over de reorganisaties wordt door de vakbonden stopgezet.



II.6. Wijze waarop het rapport tot stand gekomen is, bronnen en referenties.

Op 1 november was er een informeel verzoek naar SOMO om medewerking te verlenen aan een cursus van de Federatie Bouw- en Houtbonden. De cursus zal gehouden worden in de week van 18 december waarbij gestreefd werd naar een 5-daagse cursus, bestemd voor kaderleden van de verschillende bedrijven die deel uitmaken van OGEM Nederhorst Bouw.

Op 15 november vond een eerste gesprek plaats met de afdeling Scholing en Vorming, waarin o.a. de taak en functie van SOMO besproken werd. Op basis van die afspraken is dit rapport gemaakt.

Uitgebreid heb ik contact gehad met Broer Zoethout, die optreedt als landelijk coördinator binnen de Federatie Bouw- en Houtbonden voor zaken die OGEM betreffen.

Verder heb ik de volgende personen geraadpleegd of ben door hen geadviseerd: Geert Wolting (districtsbestuurder Noord-Holland), Stef Ruesen (Econoom van de Federatie Bouw- en Houtbonden), Louis Groen (Scholing en Vorming), Ad den Boer (A.C. de Bruijn-Instituut), en Paul Elshof (SOMO).

Ik heb gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- \* Intern materiaal beschikbaar gesteld door de Federatie.
- \* Gegevens die aanwezig waren op de bibliotheek van de Federatie.
- \* Gegevens die aanwezig waren op SOMO, zoals:
  - jaarverslagen van OGEM, Nederhorst, Ostra, Lindeteves-Jacobberg;
  - krantenberichten: de laatste 4 jaar van de Volkskrant, NRC, Waarheid, Financieel Dagblad, Economisch Dagblad, Haagse Post, De Groene, Elseviers Weekblad, Vrij Nederland;
  - periodieken: de laatste twee jaargangen van Financieel Economisch Magazin, Management Plus, Wereldmarkt, Cobouw Magazine, Bouw WIK, Profiel en Stuwing;
  - Keesing's Financieel Archief.

Veelvuldig heb ik gebruik gemaakt van de reeds verrichte studies, zoals:

- \* Arend Stemerding en Herman Verbeek, De Financiële Verslaggeving van en de gekozen oplossingen voor het Nederhorst concern. Vakgroep Bedrijfseconomie Groningen, september 1976.
- \* Arend Stemerding en Herman Verbeek "De Nederhorst-Affaire" in: Tijdschrift voor Politieke Economie, nr 1-1977.
- \* Louis Groen "Een studie over de vereniging en verdeling van het Nederhorst Concern en de rol van de Bouwbonden daarin", mei 1977.



- \* ) Cees Weijers, "De internationalisatie-politiek van het OGEM-concern in : Tijdschrift voor Politieke-Economie, nummer 4-1978.
  
- \* ) Concentratie en Centralisatie in de scheepsbouw en bouwnijverheid in Nederland. Verslagen van project-groep van de vakgroep bedrijfseconomie van de Katholieke Hogeschool Tilburg. De studie bestaat uit drie delen, namelijk:
  - deel I: de scheepsbouw;
  - deel II: de bouwnijverheid;
  - deel III: bijlage bouwnijverheid.

De laatste twee delen zijn van groot nut geweest voor dit rapport, omdat daarin zowel zeer gedetailleerde bedrijfsanalyses voorkomen, alsook algemene lijnen worden aangegeven en conclusies worden getrokken.

- \* ) Paul ter Weel "Kapitaalconcentratie in de Nederlandse Bouwnijverheid, TH-Delft, afdeling Bouwkunden/Projectraad, 1976.

Met dank aan Gwen Linschoten en Miep Knoester die door het uittikken ervoor gezorgd hebben dat dit rapport op tijd is gereedgekomen.



