

productiemethodes. We hebben een Heijmans-huismerk. Achter de gevel is daarvan alles gestandaardiseerd, voor de gevel is er een grote mate van variatie. Als je zo gaat denken kun je een deel van de processen industrialiseren. Daar zullen we de volgende stappen in moeten maken, ook om verder te verduurzamen.”

**6** Gaat u productiefaciliteiten neerzetten?

“Ik denk eerder dat we dat met partners doen. Je hoeft niet alles in huis te hebben om te industrialiseren. We maken nu ook al duizend huismerk-woningen per jaar.”

**7** Hoe groot wordt dit en wat betekent het voor marges?

“We bouwen 3.500 woningen per jaar, dus tussen een kwart en een derde wordt nu al zo gedaan. Mijn verwachting is dat het de komende drie, vier jaar gaat groeien en dat het ergens naar 40 tot 50 procent gaat. De marges liggen wat hoger dan in een normaal bouwproces. We gaan daarnaast ook een leercurve doormaken en dat is altijd interessant.”

**8** Heijmans keert al sinds 2013 geen dividend meer uit. Komt daar verandering in?

“Twee jaar geleden heb ik heel expliciet gezegd dat wij nog twee jaar geen dividend zouden uitkeren in verband met de balansversterking. Dit jaar hebben we het niet op voorhand uitgesloten. Met de vaststelling van de jaarcijfers moeten we het bekijken. Het is altijd een balans tussen een aantal dingen. Ik snap dat aandeelhouders op een gegeven moment ook weer dividend willen hebben. Ik heb eerder gezegd dat we positief zijn over de resultaatsontwikkeling voor 2019, we hebben een licht lagere omzet, maar verwachten wel een hogere marge. We hebben



**‘WE STREVEN  
NAAR 3 TOT  
4 PROCENT  
MARGE  
AAN DE  
PRODUCTIE-  
KANT EN 6 TOT  
8 PROCENT  
AAN DE VAST-  
GOEDKANT’**

dividend heel bewust niet uitgesloten en dat zegt misschien ook wel heel veel.”

**9** U werkt al sinds begin jaren negentig bij Heijmans. Wat is er in die tijd veranderd bij het bedrijf?

“Heijmans was een regionaal bedrijf en is in het verleden gegroeid door de overname van veel kleinere bedrijven. De vroegere bestuursvoorzitter Joop Janssen heeft ons Brabantse bedrijf op die manier een landelijk gezicht gegeven en daar heb ik veel respect voor. Wij hebben de afgelopen jaren hard gewerkt om daar één bedrijf

van te maken en te zorgen voor samenwerking tussen de bedrijfs-onderdelen en we hebben synergievoordelen gerealiseerd. Daarbij hebben we ons ook afgevraagd wat nou de overlap is die wij hebben tussen Nederland en bijvoorbeeld België of Duitsland. Die bleek er vrijwel niet te zijn. Het waren wel werkmaatschappijen die resultaat genereerden, maar er zat eigenlijk geen verbinding tussen. Dan moet je ook op een gegeven moment een keuze maken wat nou de toegevoegde waarde is van het hebben van activiteiten op afstand met het risico dat het ook weleens