

‘Verbeteren, verslimmen en verduurzamen’

Grote probleemprojecten en navenante verliezen, een flinke nettoschuld en de banken die aan de poort rammelden. Toen Ton Hillen eind 2016 aantrad als bestuursvoorzitter zat Heijmans in een diepe crisis. Drie jaar verder is de rust weergekeerd bij het bouwbedrijf uit Rosmalen. Heijmans maakt weer winst, de schulden zijn weggewerkt en aandeelhouders hebben zelfs weer zicht op dividend.

De bouwonderneming is in de tussentijd wel een stukje kleiner geworden. Hillen verkocht de buitenlandse activiteiten en maakte werk van de principes ‘doe wat je kunt’ en ‘marge boven omzet’. Vorig jaar draaide Heijmans ruim 20 miljoen euro nettowinst op bijna 1,6 miljard euro aan inkomsten.

Hillen werkt al 27 jaar voor de bouwer. Hij maakte de groei van Heijmans mee en de trend dat de overheid veel meer verantwoordelijkheid en risico bij bouwers legt. Nu is er de opkomst van modulair bouwen. In een interview blikt Hillen terug op zijn eerste jaren als bestuursvoorzitter en kijkt hij vooruit naar een toekomst waarin Heijmans moet ‘verbeteren, verslimmen en verduurzamen’.

1 Bij uw aantreden was er een waslijst aan problemen. Wat is er gedaan om die op te lossen?
“We hebben eind 2016 een aantal maatregelen genomen en gezegd wat de koers zou

worden. We hebben besloten de activiteiten in het buitenland te verkopen en een hek om bepaalde werken te zetten. In 2016 hebben we een enorm verlies moeten nemen: 110 miljoen euro. Als je het snel zegt, lijkt het niks, maar het is enorm. We hebben toen ook gezegd dat we keuzes zouden maken en alleen nog dingen zouden doen die we kunnen en dat daarbij geldt ‘marge gaat boven volume.’”

2 Geen projecten aannemen tegen te lage marges. Dat werd daarvoor ook vaak gezegd. Wat is er anders dat het nu wel gebeurt?

“Het is misschien wel gezegd, maar het is de vraag of er echt naar gehandeld is. Mensen in de techniek vinden dat ze alles moeten kunnen maken en dat hoe ingewikkelder het is, hoe leuker het is. Ze vergeten soms dat je ook geld moet verdienen. Ik kom meer uit de vastgoedhoek en vind dat heel normaal. Je moet dus de juiste balans vinden. Het is mooi dat collega's, ongeacht voor welk

bedrijfs onderdeel ze werken, van elkaar kunnen leren. Om die cultuur en een andere manier van denken in een bedrijf te krijgen, dat kost tijd.”

3 Wat doet u om die cultuurverandering te realiseren?
“Het begint ermee dat we alle grotere werken in de raad van bestuur bespreken. Het gaat ook om het goede voorbeeld geven en mensen continu aanspreken op wat we met elkaar hebben afgesproken. We hebben projecten stopgezet zoals de verlenging van de A15. Wat je ziet, is dat er nu al een scherpere zeef aan de voorkant zit. Dan nog zien we dat in sommige projecten een aantal juridische of technische aspecten te risicovol zijn. Sommige daarvan worden tijdens het proces opgelost, maar sommigen blijven tot het eind op dat punt. Als we dat dan zien, dan besluiten we dat we ons niet inschrijven of we schrijven ons in met een compleet ander margebeeld. De markt bepaalt wat wij kunnen vragen. In de uitvoerende bouw denkt men