

MARKT WONINGBOUW OP SLOT

TEKST: MARTIN VOORN; FOTO'S: MARK VAN DEN BRINK

Heijmans is zwaar geraakt door de crisis en slecht bestuur, maar heeft onder Rob van Gelder de bakens verzet. "Ja, de bleeders zijn er nu echt uit", zegt de scheidend bestuursvoorzitter. Een interview.

De woningbouw staat er slecht voor. Ziet u al lichtpuntjes?

"Onze kristallen bol is natuurlijk ook erg wazig. We gaan ervan uit dat het voorlopig 'schraalhans keukenmeester' in de woningbouw zal zijn. Voorlopig zit de woningbouwmarkt vast. We denken dat dat in elk geval in 2010 het geval zal zijn. Dat betekent dat we rekening houden met de verkoop van minder huizen en met kleinere

en kleinere aantallen projecten. En daar hebben we de kosten op aangepast. Kosten voor personeel, maar ook kosten van diensten die we toegeleverd krijgen. Heijmans heeft altijd goed gescoord met vastgoed en woningbouw. Die inkomstenbron hebben we nu niet."

TNO voorspelt dat de woningbouw tot 2014 stagneert.

"Dat zijn ook maar broedetende profeten. Wie het weet mag het zeggen. Voorlopig zit de woningbouwmarkt op slot en daar moeten we de bedrijfsvoering op aanpassen. We hebben in 2009 de tering gezet naar de nering van 2010. Als het langer slecht blijft, betekent dat dat we wat meer geduld moeten hebben met het verdere herstel van de onderneming."

Hoe trof u Heijmans twee jaar geleden aan?

"Toen ik hier in juni 2008 kwam was de crisis nog niet evident. Heijmans had interne problemen die gefixt moesten worden. Ik kwam hier met het beeld dat 2008 voor Heijmans een verloren jaar zou zijn en in 2009 zouden we terug naar 'full potential' gaan. Ik dacht dat de benodigde bijsturing eerder een kwestie van maanden zou zijn dan van jaren."

Wat stond u te doen?

"Heijmans had verliesgevend bouwprojecten en onvoldoende resultaten in de infrastructuur. Een kwestie van: problemen zelf oplossen, verliezen op verliesgevende projecten uitzweten. Heijmans was na een periode van vele jaren van groei zichzelf voorbijgelopen. Ik dacht dat we het met een banenreductie van tweehonderd wel zouden redden. Maar het werden er uiteindelijk vijftienhonderd. Ook de stijl van leidinggeven en leiderschap was toen bij Heijmans

aan de orde. Op mijn agenda stond: veel korter op de bal spelen, de commandolijnen korter maken en dit bedrijf weer slagvaardig en efficiënt maken."

Toen kwam de crisis...

"Dat scenario werd ineens op z'n kop gezet toen de crisis kwam. De beste performers waren altijd vastgoed en woningbouw, maar die inkomsten vielen ineens sterk terug. Met de financiële crisis eroverheen en aardig wat schuld op de balans werd het meer een kwestie van de bakens verzetten en de hele businesscase opnieuw bekijken. Toen kwamen herfinanciering, een nieuwe reorganisatie, aanpassen van de strategie aan de orde. En was mijn opdracht ineens een heel andere geworden."

U hees de stormbal?

"Twee weken nadat Lehman Brothers viel, kon je aan de verkopen van nieuwe woningen het effect op de woningmarkt zien. Toen werd evident dat we met een andere businesscase te maken hadden. Heijmans

ID ROB VAN GELDER

Geboren:
1945

Functie:
ceo Heijmans

Koersrendement:
-67,3% sinds
aantreden op 1-7-08

Basissalaris:
512.000 euro

Opleiding:

1966 HTS, civiel ingenieur
1969 Universiteit Nyenrode,
Business Administration (BA)
1970 University of Puget Sound,
USA, Business Administration (BA)

Externe functies:

- ommissaris bij Holcim Western Europe
- commissaris bij SBM Offshore
- bestuurslid VEVO

Werkervaring:

1970-1974 IHC Holland
1974-1980 Burndy Corporation
1980-1982 Oriflame International AB
1982-1985 Schuitema
1985-2006 Boskalis Westminster
2008-2010 Heijmans

Hobby's:

klassieke muziek, golf, bridge en klassieke automobielen

ID HEIJMANS

Heijmans is een beursgenoteerde onderneming, actief in de sectoren Vastgoed en Woningbouw, Utiliteitsbouw en Techniek en Infra. Naast een solide thuismarkt heeft Heijmans ook een basis in het buitenland. In Heijmans International zijn de buitenlandse activiteiten ondergebracht van België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Eind 2009 telden we 9.410 medewerkers die samen opbrengsten realiseerden van circa 3 miljard euro. De combinatie van vastgoed, woningbouw, utiliteitsbouw, installatietechniek en infra is de kracht van Heijmans. Daarin zijn we een grote, leidende onderneming waarin vakmanschap en conceptuele verbeeldingskracht samengaan.