

moest compacter, weerbaarder worden, met een focus op Nederland. En er moesten nieuwe afspraken worden gemaakt met de banken. Dat probleem zag ik meer als een consequentie van de financiële crisis dan dat Heijmans daar een eigen probleem had. De financiering speelde ook bij andere bedrijven een belangrijke rol.”

Maar bij Heijmans was de situatie acuut.

“Aan het eind van het vierde kwartaal moest de financiering van de onderneming gese- cureerd worden. Geeft de accountant geen goedkeurende verklaring bij een publiek bedrijf, dan heb je een heel lelijk probleem. Als wij geen nieuwe afspraken met de ban- ken konden maken was goedkeuring door de accountant onzeker. Dat hebben we toen in een maand of drie opgelost.”

En toen moest u ook een claimmissie doen.

“Ja. Heijmans was in zeven jaar tijd hard ge- groeid; in het jaar 2000 was Heijmans een bedrijf met 1 miljard euro omzet en in 2008 had het een omzet van dik 3,5 miljard. Een deel van die groei is met bankschuld gefi- nancierd. Heijmans had een balans die in crisistermen duidelijk verbetering behoef- de. Vandaar dat naast de financiering ook de claimmissie noodzakelijk was om de financierbaarheid van de onderneming in stand te houden.”

Heijmans heeft veel geïnvesteerd in grondposities.

“De investeringen zijn vooral in de vastgoed- sector gaan zitten, namelijk in strategische landbankposities en in de uitvoering van woningbouwprojecten. We hebben voor 300 miljoen aan strategische landbankpo- sities op de balans. In het vastgoedbedrijf zit in totaal zo'n 450 à 500 miljoen aan ka- pitaalbeslag. Dat verdampt niet, maar is nu eventjes niet in geld om te zetten.”

De verplichting tot aankoop van grond gaat gewoon door?

“Het verwerven van grondposities is een lan- getermijnspel en die trein zet je niet zomaar stil. Wel proberen we verplichtingen uit het verleden – vroeger hadden we het over kan- sen – zo veel mogelijk te minimaliseren of uit te stellen, ook in het licht van de huidige crisis. En dat lukt aardig. Die afspraken, met gemeenten, met provincies, zijn meestal in een bepaalde context gemaakt; er moeten vergunningen zijn en er zitten voorwaar-

