

grondbank in gedachten. Er zit 150 à 160 miljoen in de grondbank. We proberen de grondbank actiever te maken, we verkopen weleens stukjes grond, maar dan wel met een ontwikkel- of bouwclaim.”

#### **U koopt landbouwgrond voor een schijntje.**

“Er zijn heel weinig projectontwikkelaars en bouwers die landbouwgrond voor 5 euro de m<sup>2</sup> gekocht hebben. Wij hebben die grond duurder ingekocht. De boer heeft misschien wel het vier- of vijfvoudige van de landbouwwaarde gekregen. Onze grondbank is er niet voor de handel of voor de speculatie, die is er alleen om bouwproductie en projectontwikkelingsvolume veilig te stellen. Vaak gaan de grote winsten naar de eigenaar van de grond, de boeren. Die waren echt de lachende derde, en vervolgens de gemeenten, die vaak via de grondexploitatie inkomsten genereerden.”

#### **Wanneer wordt het administratiekantoor opgeheven?**

“De Stichting Administratiekantoor is bij ons puur en alleen ter voorkoming van toevallige omstandigheden, waardoor een toevallige minderheid de meerderheid kan pakken. Het is géén bescherming, iedereen kan steminstructies geven of volmachten krijgen en iedereen kan de certificaten gewoon omwisselen naar aandelen en gewoon stemmen. We hebben vijf of zes grote aandeelhouders met bij elkaar zo'n 50 procent van de stemmen. Alle grote partijen hebben zelf gestemd op de aandeelhoudersvergadering en dat kunnen de kleinere partijen ook doen. Als ze zelf willen stemmen, kan dat en als ze geen certificaat maar een echt aandeel willen, kan dat ook.”

#### **Waarom is een administratiekantoor dan eigenlijk nodig?**

“Puur ter voorkoming van een toevallige meerderheid. Bijvoorbeeld als iedereen op de A2 vastzit, waardoor in de aandeelhoudersvergadering vijfduizend stemmen de meerderheid zou zijn op de 10 miljoen. Daar is het voor bedoeld. De stichting is eigenlijk meer in het belang van de kleine aandeelhouder dan van de grote. De kleine aandeelhouder kan zelf naar de aandeelhoudersvergadering komen en anders weet hij dat de stichting in het belang van de aandeelhouders zal acteren. De stichting werkt niet als een beschermingsconstructie. En het is niet zo dat ze bij mij op de bagagedrager zitten. Ik ken hun formele bevoegdheden en de wijze waarop we benaderd worden, de



manier waarop we met elkaar omgaan, dat staat ver af van de bezwaren die altijd standaard naar boven komen.”

#### **U bent ceo en cfo, zijn er geen conflicterende belangen?**

“Daar zit geen hogere strategie achter. Voor 2007 hadden we een ceo en een cfo. Toen ging de ceo met pensioen en daar is deze keuze uit voortgekomen. Uiteraard is gekeken hoe we de checks-and-balances erin houden. Zo is er op holdingniveau een financieel directeur aangesteld, die ook rapporteert in de commissarissenvergaderingen, en is er een apart Audit Committee aangesteld.”

#### **Bij Ballast Nedam komt het niet voor dat de ceo en de cfo het oneens zijn.**

Als dat zo is, hebben we te maken met een medisch geval... De ceo heeft een vetorecht. Ik kan geen dingen doordrijven waar de twee andere bestuurders het niet mee eens zijn. Maar de ceo kan ook niet weggestemd worden door de andere twee. We zijn echter nog nooit aan dit soort discussies toegekomen.”

#### **Hoe staat Ballast er anno 2010 voor?**

“Ik denk dat we er best redelijk voor staan. De uitgangspositie is goed, dat heeft ook te maken met de spreiding die we aangebracht hebben en de keuzes die een aantal jaren geleden gemaakt zijn. Die hebben in elk geval niet slecht uitgedaan. De financiële positie is prima. De solvabiliteit is 16 procent, ja, vroeger vonden we dat laag. De sol-

vabiliteit is pas een probleem als je banken of je klanten er een probleem van maken. En beide zijn niet aan de orde. Begin dit jaar hebben we de financiering zelfs voortijdig verlengd.”

#### **U bent tot 2014/2015 'onder de pannen'?**

“Zonder financiële convenanten, zonder solvabiliteitseisen van de banken, zonder eisen op het gebied van rentedekking. We hebben die financiering zo geregeld, ook al omdat 2010 en 2011 moeilijke jaren voor de bouw worden. Anders moet je in 2012 gaan financieren, terwijl de sector er niet al te florissant voor staat. Dan zijn voorwaarden van de banken waarschijnlijk anders. Bovendien wordt een enorme herfinancieringsvraag in 2012 voorspeld. Dan moet je bij de banken gaan concurreren met bedrijven uit andere sectoren die al twee, drie jaar in een opswing zitten. Nu kunnen we tegen de klanten zeggen: er zijn bij ons geen financieringsissues.”

#### **Bam moest tegen een lage koers emitteren om dit te voorkomen.**

“Een emissie is bij ons niet aan de orde. De klanten beginnen pas te piepen als de banken gaan piepen. Als er geen zekerheid is over je financiering worden klanten nerveus. Zeker omdat je als bouwer in langjarige projecten zit, moet je zorgen dat klanten zich niet hoeven af te vragen of we er over een paar jaar nog zijn, of er gekke dingen gaan gebeuren omdat we moeten herfinancieren. En wat wij gedaan hebben geeft ook bestuurlijke rust: als het goed geregeld is kun je gewoon met de business bezig zijn in plaats van met dit soort 'randverschijnselen'.”

#### **Als uw financiële positie goed is, zijn overnames dan mogelijk?**

“Grote acquisities staan niet in ons balboekje. Maar naar een goede businesscase zullen we altijd blijven kijken. Dat kunnen relatief kleine overnames zijn, geen grootse zaken qua omvang. Ik zie het niet een-twee-drie gebeuren. Meer schaalgroottes zou wel handig zijn bij grote infraprojecten en pps-projecten.”

#### **Volgens geruchten neemt bouwbedrijf Hurks u over.**

“Er zijn wel vaker geruchten over dit soort zaken, vaak heeft het niks om het lijf. Voor verificatie moet u echt even Eindhoven bellen, dat is weer eens wat anders dan Apeldoorn.” ■