

NOG ALTIJD GEEN RUST VOOR BALLAST NEDAM

Bouwer Ballast Nedam kreeg de afgelopen tien jaar te maken met strategische heroriëntaties, claims en winstwaarschuwingen. De huidige slechte bouwmarkt vraagt weer om veerkracht en meer transparantie.

TEKST: PETER SCHUTTE

Ballast Nedam kwam deze maand in het nieuws met een behoorlijke aanpassing in de organisatiestructuur. Topman Theo Bruijninx zal niet langer alleen aan het roer staan, maar krijgt Peter van Zwieten naast zich, die cfo wordt. Van Zwieten is de huidige financieel directeur van Ballast Infra. Verder 'vereenvoudigt' Ballast Nedam de organisatiestructuur door de twee autonome divisies Bouw & Ontwikkeling en Infrastructuur te vervangen door zes samenwerkende clusters. Iedere cluster krijgt een eigen clusterdirecteur en er wordt in de persoon van Romeo Malizia een coo benoemd die de samenhang tussen de clusters moet bewaken. Malizia maakt sinds 2007 deel uit van het bestuur van Ballast Nedam en was tevens algemeen directeur van de divisie Infrastructuur.

De clusters zijn ingericht op basis van specifieke producten en processen. Op deze wijze denkt de bouwer eenvoudiger geïnte-

greerde oplossingen aan de markt te kunnen aanbieden. Steeds meer projecten worden namelijk integraal aanbesteed. Deze zogeheten 'dbfmo'-projecten, wat staat voor 'design, build, finance, maintenance, operate', zitten nog vooral in de experimentele fase, maar de ontwikkeling ervan gaat snel, ook regionaal. De renovatie van het Ministerie van Financiën in Den Haag is hier een voorbeeld van. Een groot integraal project betreft de ondertunneling van de A2 bij Maastricht. Het gaat hier om infrastructuur met vastgoed eromheen dat de ondertunneling (deels) bekostigt. Het hele project, zowel de infra- als de vastgoedoplossing, wordt bij één consortium geplaatst, waar Ballast Nedam deel van uitmaakt.

De opkomst van meer integrale projecten hangt samen met de toegenomen risico- en kostenbeheersing in de sector. Opdrachtgevers in de bouw wereld zijn tegenwoordig wars van elke vorm van risico en zijn genoodzaakt de kosten goed in de hand te



houden. Zij willen zich vooral op de eigen kerntaken richten zonder alle rompslomp daaromheen. Uit dat oogpunt achten zij het handig om met slechts één partij in zee te gaan. Zijn er meer partijen bij betrokken, dan dienen deze zich te laten organiseren in één consortium. Er is voor de opdrachtgever dan één aanspreekpunt als de zaken niet naar wens verlopen. Bouwbedrijven die dergelijke projecten aannemen, moeten hun zaakjes intern goed op orde hebben en weten waar de risico's en de rendementen liggen. Gaat er iets mis, dan kunnen zij immers niet meer met de beschuldigende vinger naar een ander wijzen.

MEER TRANSPARANTIE

Op zich geen slecht besluit van Ballast Nedam de structuur zodanig in te richten dat het beter aan de vraag in de markt kan

MISLUKTE OVERNAMEPOGINGEN

Begin 2003 toonde Egeria van de familie Brenninkmeijer interesse voor Ballast Nedam. Tot een concreet bod kwam het echter niet. In april 2004 verkocht het Duitse Hochtief zijn 48%-belang in Ballast Nedam aan projectontwikkelaar TCN en investeringsmaatschappij Wedge. In de markt werd gespeculeerd op een 'reverse takeover' door TCN, maar tot een bod kwam het niet en beide Nederlandse spelers verkochten hun aandelen ruim een jaar later weer.

Eind 2006 kwam het gerucht in de markt dat Strukton, destijds volledig eigendom van de Nederlandse Spoorwegen, een bod op Ballast Nedam wilde doen. Vanaf 2007 heeft de Eindhovense bouwonderneming Hurks een stevig belang in Ballast Nedam opgebouwd tot inmiddels 15,4 procent. Hurks behoort tot de tien grootste bouwers van Nederland en is dus geen kleine jongen. Hurks is vooral sterk in Brabant, maar wil expanderen richting de Randstad. Ballast Nedam heeft daar veel grondposities, wat dus goed zou passen.