



voldoen. Het huidige Ballast Nedam is een complex geheel van honderden afzonderlijke bedrijven. Vrijwel alle disciplines zijn in huis, maar van een geoliede machine is zeker geen sprake. De versterking van het management brengt naar eigen zeggen een verbetering van de transparantie en governance met zich mee.

Door de nieuwe structuur is volgens de bouwer een betere aansturing mogelijk. Iedere clusterdirecteur werkt immers op een afgebakend gebied. Intern zou dat de efficiency moeten bevorderen, maar ook naar buiten toe schept dat mogelijk meer vertrouwen, zowel naar opdrachtgevers als naar mogelijke partners. Met name bij de wat grotere projecten zullen projectontwikkelaars namelijk meer nog dan vroeger met elkaar moeten samenwerken. Door de crisis zijn zij immers minder kapitaalkrchtig geworden.

Bij meer samenwerken hoort ook meer transparantie. Onderling willen partijen natuurlijk weten wat de marge is van iedere deelnemer en wie er welk risico neemt. Blijft wel de vraag of de markt dit allemaal ook zo ziet en het beeld van de onderneming niet juist onduidelijker is geworden. Verder is het niet ondenkbaar dat de alleenheerschappij van Bruijninx uiteindelijk toch is gaan wringen en marktpartijen hebben aangedrongen op een bredere top.

NOG WERK TE VERZETTEN

Of het 'nieuwe' Ballast Nedam ook voor een hogere winstgevendheid zal zorgen, moe-

ten we maar afwachten. De verhoogde risicoaversie in de markt en de hevige concurrentie tussen bouwbedrijven neigt juist naar het tegenovergestelde. Beleggers reageerden in ieder geval lauw op het nieuws. Er lijkt dan ook vooral sprake van een must in plaats van een noviteit.

Bovendien heeft het bedrijf nog wel wat werk te verzetten als het gaat om meer transparantie. Zo had het bedrijf wel wat meer informatie mogen geven over het hoe en waarom van de structuurwijziging. Verder is er nogal wat onduidelijkheid over lopende claims tegen het bedrijf. De bouwer verhoogde eind vorig jaar nog de winstprognose omdat bepaalde claims wat minder negatief waren uitgevallen. Concreet werd Ballast Nedam niet.

Verder heeft de Britse kartelwaakhond aan Ballast Nedam een boete van 9 miljoen euro opgelegd. Ballast Nedam is hier tegen in beroep gegaan, waar mogelijk dit jaar uitspraak over komt. Verder lopen er nog claims over en weer tussen de bouwer en voormalig directeur Peter Fransen en aan hem gelieerde personen. Vaag is het concern over een onderzoek van de belastingdienst naar het reilen en zeilen van een buitenlandse entiteit, die de bouwer in 2001 al



* consensus

heeft opgeheven. Dit jaar zou de winst wel eens flink kunnen stijgen, maar een opgelegde koop lijkt het aandeel niet. Daarvoor zijn er nog te veel onzekerheden in de markt, mede gevoerd door de bouwer zelf. ■

DECENNIUM MET VEEL ELLENDE

Toppen, maar vooral diepe dalen vielen Ballast Nedam de afgelopen jaren ten deel. Onder leiding van René Kottman leed het bedrijf in 2001 en 2002 verliezen van respectievelijk 50 miljoen euro en 143 miljoen euro. Deze diep rode cijfers werden veroorzaakt door een sanering van de buitenlandse activiteiten en een stevige reorganisatie van de activiteiten in Groot-Brittannië, gecombineerd met een forse voorziening voor projecten. In Groot-Brittannië ging het goed mis en in het Midden-Oosten moest het bedrijf lang op betalingen wachten. Een jaar later werd besloten Groot-Brittannië, toch de tweede thuismarkt, helemaal de rug toe te keren. Met deze maatregelen halveerde het concern bijna en kwam de focus geheel op het destijds goeddraaiende Nederland te liggen: bouwen, infra en baggeren. Ballast Nedam kan hier bogen op een aantal specialiteiten, zoals de bouw van benzinstations en windmolens en de aanleg van telecom.

Door de forse verliezen kwam Ballast Nedam strategisch toch moeilijk te zitten. De solvabiliteit was geslonken tot een schamele 11 procent. Terwijl de onderneming aanvankelijk volledige controle leek te nemen op de joint venture in bagger, Ballast Ham Dredging, werd uiteindelijk uit financiële nood besloten het 33%-belang hierin van de hand te doen. De solvabiliteit steeg daarvoor weer richting 20 procent. In maart 2007 ging Kottman met pensioen en hij werd opgevolgd door de financiële man Theo Bruijninx.

Al sinds 2004 legt Ballast Nedam meer het accent op hoger renderende activiteiten in de waardenketen van gebouwen, zoals service en onderhoud en projectmanagement. Daarnaast werden de grondposities uitgebreid om te profiteren van de gunstige woningmarkt. Dat laatste liep anders. In 2009 kwam de woningmarkt vrijwel volledig tot stilstand en daalde de nettowinst met 75 procent tot 6 miljoen euro. Opvallend is wel dat Ballast Nedam tot op heden geen rode cijfers heeft hoeven schrijven op de woningbouwontwikkeling. Terwijl Bam en Heijmans forse verliezen leden en extra kapitaal moesten aantrekken, bleef Ballast Nedam door conservatief waarden buiten schot.