

leveren wij het kostenmanagement. Zelfs als een project is afgerond, kunnen wij klanten nog helpen met het onderhoud.”

**7** Hoe zorgt u dat het bedrijf alle benodigde kennis in huis heeft? “Uiteindelijk is Arcadis nu de som van alle overnames die we hebben gedaan. Met die overnames hebben we gezorgd voor wereldwijde spreiding, maar zijn er ook heel andere capaciteiten bijgekomen. In Azië en China hebben we bijvoorbeeld een bedrijf gekocht dat gericht is op projectmanagement en kostenmanagement. In Australië hebben we meer ontwerpers en ingenieurs. Op een gegeven moment worden al die capaciteiten op alle plekken in de wereld gebruikt.”

**8** Is het door regelgeving niet lastig om diensten over landsgrenzen heen aan te bieden? “Er zijn natuurlijk specifieke landelijke eisen, maar wij werken heel vaak voor wereldwijd opererende klanten. Een voorbeeld zijn klanten in olie en gas die wij helpen met milieuproblemen. De capaciteiten die wij brengen om te helpen met bijvoorbeeld vervuilde grond zijn over de hele wereld hetzelfde. Als ik met klanten spreek en vraag waarom ze voor ons hebben gekozen, dan is dat bijna altijd omdat wij een wereldwijd opererend bedrijf zijn. Ze verwachten ook dat we de kennis, kunde en ervaring die we ergens anders hebben opgedaan, in hun projecten gebruiken.”

**9** U streeft naar een omzetgroei van 3,5 tot 6,5 procent per jaar. Is dat het maximum haalbare in deze sector? “Als ik het helemaal terugbreng tot de kern dan zou ik zeggen dat bedrijven als Arcadis meegroeien met de economie. Ik verwacht dat dit zo blijft, maar dat we zeker de komende jaren veel rugwind heb-



**‘BEDRIJVEN ALS ARCADIS GROEIEN MEE MET DE ECONOMIE, DOOR DUURZAAMHEID EN KLIMAAT KAN HET WEL WAT MEER ZIJN’**

ben door de focus op duurzaamheid en de impact van klimaatverandering. Daardoor zou het wel een keer wat boven de economische groei kunnen zijn.”

**10** Hoe belangrijk is die ontwikkeling? “Klimaatverandering heeft definitief de grootste invloed. Het noopt klanten in zowel de private als de publieke sector tot het nemen van maatregelen om hun bezittingen, zoals wegen en gebouwen, te beschermen. We

hebben daarbij te maken met de infrastructuurdeal van de Amerikaanse president Biden en de Green Deal in Europa. Als die tot wasdom komen, zou dat tot grote investeringen kunnen leiden.”

**11** Toen u aantrad, torste het bedrijf een flinke schuldenlast mee. De schuldenratio, de verhouding tussen de netto schuld en de operationele winst, is nu gezakt naar 0,3. Is dat niet te ver doorgeschoten? “Dat is een vraag die aandeelhouders ook regelmatig stellen. We