



onaler, ook buiten Europa. In vergelijking met Arcadis hebben wij een fijnmaziger kantorennetwerk, hebben we meer kleinere projecten en opereren we in een kleiner geografisch gebied. Onze kracht zit in dat lokale netwerk.”

Met Arcadis gaat het niet zo goed, waarom doet u het beter?

“Ik kan alleen maar over Grontmij spreken, met een beeldspraak over die grote bomen hier op het terrein. Een derde van de biomassa zit in de takken en de bladeren, een derde in de stam, een derde in de wortels. Die wortels zijn ons lokale netwerk. Een andere beeldspraak: je hebt twee business-

modellen. Het ene is dat van de nomade: je richt je op bepaalde projecten, het is klaar en je gaat naar het volgende project. Het andere is dat van de boeren: je hebt een stuk land en je gaat dat bewerken. Wij horen tot de laatste categorie, werken binnen een relatief klein geografisch gebied, waar we altijd blijven.”

Zal Grontmij daarom niet snel voor nare verrassingen zorgen?

“We proberen projecten die qua complexiteit niet tot onze bekwaamheden horen van ons af te houden. Wat we niet kennen, doen we niet. En we hebben het aantal landen drastisch teruggeschroefd. Je verdiepen in de mores van het land en de manier waarop opdrachten tot stand komen vergt veel energie, zoveel dat er soms geen droog brood mee te verdienen valt. Het risicoprofiel is dan gewoon te groot of de kosten om een opdracht te krijgen zijn te hoog.”

men vergt veel energie, zoveel dat er soms geen droog brood mee te verdienen valt. Het risicoprofiel is dan gewoon te groot of de kosten om een opdracht te krijgen zijn te hoog.”

Dus schoenmaker, blijf bij je leest?

“Ja, dicht bij je klanten blijven en bij de activiteit die je snapt en met acquisities verwante eigenschappen proberen te zoeken. Wezensvreemde bedrijven die op zich veel geld zouden kunnen opbrengen, maar geen relatie hebben met de rest, moeten we niet hebben. Ons ‘geheim’ is de eenvoud van de strategie. Te vaak worden strategieën na twee, drie jaar gewijzigd, terwijl het vaak

vijf tot tien jaar kost om achtduizend mensen op gang te brengen om relaties te ontwikkelen met overheidslagen, onderdeel te zijn van het sociaalmaatschappelijk en economisch bestel in acht Europese landen. Grontmij probeert een pan-Europese speler te worden die recht doet aan het Europa der regionen. Europa bestaat uit economisch-culturele regio’s die niet alleen in omvang en populatiedichtheid verschillen, maar ook in economische groeikracht. Wij analyseren al die regio’s en stemmen daarop onze groeistrategie af.”

Uw ebita moet snel naar 8 procent. Dat klinkt ambitieus...

“Wij verwachten dat de ebitamarge de 8 procent zal naderen. Dat wil zeggen: hoger dan 7,5 maar misschien iets lager dan 8. Dan heb je het over eind 2008. Vijf jaar geleden zaten we tussen de 1 à 1,5 procent. Toen hebben we de helft van onze balans verkocht, 10 procent van het personeel ontslagen in 2004 en zijn stap voor stap weer gaan opbouwen, van 3.600 man toen naar meer dan 8.000 man nu. Van 360 miljoen omzet naar 850 miljoen omzet.”

Tevreden?

“Nee, we moeten toch echt gelijkwaardig aan accountants en advocaten worden betaald. Voor bedrijven waar 80 procent van de mensen een hbo- of wetenschappelijke opleiding heeft moeten we naar marges boven de 10 procent. Ik vecht er al jaren voor: een prachtige constructie, tekening of een ontwerp dat honderd jaar moet staan, waar aannemers voor 200 miljoen werk aan verzetten... waarom moet ik dan genoegen nemen met 80 euro per uur voor iemand die vijftien jaar civieltechnisch ingenieur is. Dat moet minstens 160 à 200 euro per uur zijn.”

