

### U wilt naar advocentarieven?

“Als je naar drie afgestudeerden van de universiteit kijkt, die van de economische faculteit krijgt meer dan 200 per uur, die van de juridische als advocaat meer dan 300 per uur en de ingenieur maar 100. We hebben stap voor stap de onderneming verdubbeld en de winstgevendheid van de onderneming verdubbeld. In 2015 à 2020 moeten we qua tarief toch een heel eind de goede kant op zijn.”

### Waarom krijgen ingenieurs zo slecht betaald?

“Eén oorzaak is dat er te veel kleine ingenieursbedrijven zijn, ‘papa-en-mamabedrijven’, waar slechts een klusje wordt uitgevoerd voor 60 euro per uur. Dat wordt dan de maatstaf, waar ook de grotere bureaus als Arcadis en Grontmij het mee moeten doen, want Rijkswaterstaat en overheden pakken dat dan als norm. We willen hogere tarieven bereiken door hoge professionele interne maatstaven te zetten. Door het stap voor stap opkopen van bedrijven die onze strategie en netwerk versterken. Daarmee verklein je het aantal spelers dat de marge kan bederven. En door selectief te zijn in het aannemen van mensen en projecten. We zoeken meer naar projectmanagement, naar multidisciplinaire opdrachten; meer de organisatorische, juridische en financiële aspecten van een project dan alleen maar hoe het technisch gemaakt kan worden. De ingenieur is meer de createur dan de uitvoerder, gaat meer nadenken over het voortraject, de adviserende en de organiserende kant wordt belangrijker.”

### En daar hangt een prijskaartje aan?

“Ja. In het voortraject worden immers de grote beslissingen over het geld en nieuwe projecten genomen. Een vertraging van twee, drie jaar van een omvangrijk project kan tot een verdubbeling van de kosten leiden. Als we de samenleving veel geld hebben bespaard is een hoger uurtarief toch maatschappelijk verantwoord?”

### Kunnen omzet en winst ook de komende vijf jaar verdubbelen?

“Er is ruimte voor groei. Veel waarde in deze business is nog niet ontsloten. We moeten ergens tussen 2015 en 2020 op een uurtarief van zo'n 200 euro uitkomen. Als je dat realiseert, praat je voor de komende zeven, acht jaar toch ook weer over een verdubbeling. Voorlopig bouwen wij aan



MARK VAN DEN BRINK

een sterk fort Europa. In een aantal landen zijn wij nog niet nummer één, twee of drie. We willen de komende jaren onze posities versterken, met name in de wat grotere landen, Duitsland, Engeland en Centraal- en Oost-Europa. Je moet in grotere landen in de top drie zitten om waarde te kunnen creëren.”

### Daar gaat u dus aankopen doen?

“Met name in de grote thuismarkten is voor Grontmij's businessmodel nog ruimte voor groei. Daarna in de periode 2010 tot 2015 kan Grontmij met water, transport en energie ook in de rest van de wereld wat betekenen. Verstedelijkte gebieden in opkomende landen zitten met dezelfde problemen van waterzuivering en verkeerscongestie als in westerse landen. De groei kan autonoom zijn, maar we zullen ook kijken naar acquisities. Het is een kwestie van timing: in hoeverre laat het klimaat uitbreiding met vreemd vermogen toe. Het aantrekken van kapitaal, geleend of via een aandelenemissie, zal in 2009 niet makkelijk zijn, terwijl de omstandigheden er juist wel naar zijn, de koersen staan laag.”

### Banken veroorzaken de crisis en verergeren die door niet te lenen...

“Ik weet niet of in 2010 een normalere situatie op de kredietmarkt ontstaat. Er is nu ongelooflijk veel geld weg, verdampt. Ik stel mij voor dat die situatie niet zomaar binnen een jaartje gefixt is. Het aantal fusies en overnames zal de komende tijd beperkt blijven omdat er andere condities gesteld worden:

minder lenen, een hogere rente, strengere ratio's, meer zekerheden.”

### U heeft een hele conservatieve balans, u kunt toch lenen?

“Onze solvabiliteit zit tegen de 30 procent en het rendement op het eigen vermogen zit boven de 20 procent, dat is netjes. We hebben een conservatieve balans, zijn solide gefinancierd, dus dat biedt mogelijkheden. Aan de andere kant ben ik juist in dit financiële klimaat voorzichtig. Natuurlijk verkennen we de markt, we praten altijd, overal, met iedereen. Natuurlijk praten we met onze banken, met iedereen die ertoe doet. Natuurlijk zijn de kansen toegenomen, gelet ook op onze balans. Er zijn meer dingen bereikbaar geworden die eerder onbereikbaar leken, die komen nu heel dichtbij. We kijken naar kan-

sen om de onderneming te versterken. We zitten in Engeland en Duitsland nog niet in de top vijf. In onze business staat Grontmij qua omzet overigens in de top 20, in Europa zijn we nummer vijf.”

### Hoeveel kunt u lenen voor overnames?

“Onder normale omstandigheden zouden we 150 tot 170 miljoen kunnen lenen. Een emissie zou eventueel ook kunnen. Ja, dat betekent verwatering, maar als de koers van de over te nemen partij harder gedaald is dan die van ons, en dat is zo, dan kan het misschien toch. De koers-winstverhoudingen van veel bedrijven zijn gezakt van rond de 15 naar 4.”

### Hoeveel schuld moet u in 2009 herfinancieren?

“Geen. Wij hoeven alleen aflossingen te doen op de bestaande schuld van 70 à 80 miljoen euro, dat is op een balans van 600 miljoen geen issue. Wel letten we goed op onze kaspositie, dat is juist voor een ingenieursbureau van belang, we betalen elke maand 40 miljoen uit aan salarissen.”

### Analisten voorzien de komende tijd nauwelijks winstgroei...

“Vanaf 2003 heeft Grontmij een enorme winsttoename gerealiseerd. We moeten nu nieuwe groeibronnen zoeken. Misschien hebben de analisten alleen de autonome groei ingecalculleerd. Ons doel over de jaren heen is 10 tot 15 procent. We zijn daar positief over, er is voldoende potentie om voor jaren waarde te creëren en ook voor de periode tot 2015 de groei vast te houden.” ■