



'RUSLAND DROEG 3,5 MILJOEN EURO BIJ AAN ONZE TOTALE WINST. PIJNLIJK OM DAT ONDERDEEL TE LATEN GAAN, MAAR HET WAS DE JUISTE BESLISSING'

structuur die we met elkaar gebouwd hebben, met de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Hij kent natuurlijk iedereen en moet uiteindelijk in een aandeelhoudersvergadering beslissen of wij wel of niet in die stoelen zitten, maar het managen van het bedrijf doen wij.”

11 Er zit veel kapitaal vast in debiteuren, 14 procent van de omzet. Dat is het hoogste percentage in vier jaar. Waar komt dat door?

“Met de grote partijen waarmee wij werken is het facturatieproces complex. Soms werkt iemand bijvoorbeeld op verschillende onderdelen van een project en dan moet de factuur gesplitst worden. Dat kan een langdurig proces zijn. Dan

hebben we ook nog langere betaalafspraken met een aantal klanten. Daardoor moeten wij gemiddeld zo'n zestig dagen wachten op betaling. We werken met veel multinationals die financieel gezond zijn. Wij hoeven ons daardoor niet zoveel zorgen te maken of we betaald worden, maar we worden wel vrij laat betaald. We moeten dus zorgen dat facturatieprocessen sneller en slimmer worden.”

12 De groei in energiebehoefte zit vooral in opkomende markten. Hoe gaat u om met het geopolitieke risico in die landen?

“Dat is heel lastig. Als je in 45 landen actief bent, dan zijn er op meerdere plekken geopolitieke risico's. In Rusland hadden we een succesvol team dat heel winstgevend was met duizend Brunellers. Het duurde bij ons in 2022 een paar weken om de beslissing te nemen dat dit voor ons verder niet ging. We hebben het bedrijf daarom overgedragen aan het lokale management. Dat jaar droeg Rusland 3,5 miljoen euro bij aan onze totale winst. Dat verlies je dan, maar je verliest ook een bedrijf met waarde, de potentie om nog meer geld te verdienen en om topmanagement te ontwikkelen. Het was dus heel pijnlijk, maar de beslissing is goed geweest. Als er dus een geopolitiek risico aankomt, dan pakken we het op.”

13 Is die ervaring met Rusland aanleiding om sommige landen links te laten liggen?

“Ik ga niet actief afscheid nemen van markten waar we nu zitten, maar als we uitgenodigd worden om in een markt met een klant te gaan werken, dan gaan we wel afwegen wat er speelt. Als daar al duidelijke risico's zijn, kan het zijn dat we het niet doen en tegen de klant

zeggen dat het niet past bij onze integriteits- en veiligheidsstandaarden. Dat hebben we gezegd voor een aantal Afrikaanse landen waar wij uitgenodigd waren. We dachten dat het politiek te instabiel was en dat de risico's voor onze mensen, maar ook de financiële risico's, gewoon te groot waren. Afgelopen jaren hebben we daarentegen bijvoorbeeld wel vestigingen geopend in Guyana en in Suriname.”

14 Eind november heeft u investeerders bijgepraat over de strategie.

Beleggers reageerden negatief, de dagen daarna daalde de koers 8 procent. Was die reactie terecht?

“Een deel van de waarde van het bedrijf zit in de verwachtingen op de korte termijn. We hebben na het derde kwartaal een signaal moeten afgeven dat we de lijn van de voorgaande tien kwartalen, waarin de prestaties steeds beter waren dan verwacht, niet konden volhouden. Ik denk dat dit aandeelhouders heeft doen besluiten om even terughoudend te zijn. Dan duurt het langer voordat grotere aandeelhouders weer instappen. Maar in mijn rol moet ik me niet laten leiden door wat de dagkoers doet. Ik ben hier om het bedrijf op de langere termijn groter en sterker te maken. Ik ben er ongelooflijk trots op wat we in de afgelopen zes jaar hebben kunnen doen in de spreiding en de financiële prestaties van het bedrijf. We zijn gegroeid van 800 miljoen euro omzet naar bijna 1,4 miljard euro dit jaar. We hebben de winsten in die periode verdrievoudigd. We hebben aangegeven dat de ontwikkeling van het bedrijf in lijn blijft met de doelen die wij hebben gesteld. Dat betekent dat er nog een forse groei in winstgevendheid aankomt.”