

Die trend verbetert in 2011 nog niet. Maar ik weet niet of het veel kan verslechteren, lokale overheden hebben al behoorlijk ingegrepen. Voor de centrale overheid doen we veel werk aan grotere projecten en het is moeilijk in te schatten in hoeverre budgettaire problemen daar invloed op hebben. Eurlings heeft een programma ingevoerd voor het upgraden van het spoor van dik 4 miljard euro, daar doen wij veel werk voor. Ik denk niet dat de overheid zegt: dat programma gaan we nu maar stoppen. Er is veel politieke druk om het spoor te verbeteren.”

Uw margedoel ligt niet boven de huidige 10 procent, dat is niet ambitieus.

“De marge heeft de afgelopen twee jaar behoorlijk onder druk gestaan. Gegeven de marktomstandigheden vind ik het een fantastische prestatie dat we de marge vrijwel konden handhaven. Dat is niet zonder bloed, zweet en tranen gegaan. Dan moeten we nu niet een signaal afgeven dat de bomen tot in de hemel groeien en het margedoel verhogen. We hebben het margedoel overigens wel iets verhoogd. Ik denk dat de margedoelstelling op wat langere termijn omhoog kan. We bekijken dat elke keer als we onze strategie tegen het licht houden. Maar als we tussentijds aanleiding zien het margedoel te herzien zullen we dat niet nalaten. De financiële markten en aandeelhouders weten dat marge voor ons een belangrijke doelstelling is.”

Kunt u, gezien de orderportefeuille, de marge voor de komende periode schatten?

“Wij hebben een goedgevulde orderportefeuille, die aan het eind van het derde kwartaal van 2010 met 6 procent is toegenomen ten opzichte van begin 2010. De marge is goed. Maar ik ben wat voorzichtig, vanwege de overheidsbestedingen in Europa. Ik ben niet voorzichtig ten aanzien van de marges in de Amerikaanse milieumarkt, in Brazilië en in onze architectenbusiness, daar zie je verbetering van zowel omzet als marge.”

Kunt u in Europa groeien in 2011?

“In het derde kwartaal daalde de omzet in Europa. Overall hebben we in het derde kwartaal juist voor het eerst in negen kwartalen weer autonome groei gerealiseerd. In 2008 hadden we 6 procent autonome groei, in 2009 ging het naar -6 procent, en nu 2 procent. Bij gebouwen zijn we door een diep dal gegaan, maar zitten nu ook weer boven



nu. Onze architectenbusiness speelt zich vooral af in Amerika, voor een stukje in Engeland en Europa en voor een groot stuk in Azië en het Midden-Oosten. RTKL haalt dik 50 procent van zijn opdrachten uit Azië en het Midden-Oosten. En die markt is goed. En RTKL ontwerpt het grootste nieuwe ziekenhuis in China. Dat ziekenhuis is zo belangrijk, vooral vanwege de markt die erachter zit. De Chinese overheid zal de komende drie tot vijf jaar 125 miljard dollar investeren in nieuwe ziekenhuizen. Door dit project en een recente acquisitie in China, gespecialiseerd in ziekenhuisbouw, kunnen we daarvan profiteren. We hebben ook grote opdrachten voor ziekenhuizen in Saoedi-Arabië.”

Doet u prijsconcessies om dit soort projecten binnen te halen?

“De marge van RTKL is zelfs op het dieptepunt van de crisis niet onder de 10 procent gekomen. Op het ziekenhuis in China zit een goede marge. RTKL hebben we overigens in 2007 overgenomen, op de top van de vastgoedmarkt. Maar de eerste anderhalf jaar hebben we een bedrijfsresultaat gerealiseerd van bijna de helft van de koopprijs.”

Het werk voor Arcadis wordt steeds breder, neemt het risico daarmee toe?

“Als je bij design/build- of pps-projecten (publiek-private samenwerking) ook de uitvoering doet, neemt het risico toe. Dat doen

wij niet. Wij zijn vooral toeleverancier van diensten aan de partij die het consortium leidt. Daarmee is het risico heel beperkt. In de milieumarkt bieden wij klanten vaak een gegarandeerde oplossing voor het schoonmaken van verontreinigde terreinen tegen een vaste prijs. Dat betekent een risico en dat brengen we onder bij een verzekeraar.”

U wilt naar een autonome groei van 5 tot 7 procent, dan moet er nog wel wat gebeuren.

“Die 5 tot 7 procent voor de komende drie jaar is haalbaar. Over de laatste vijf jaar was het gemiddeld 6,2 procent en daar zitten twee crisisjaren in. Anderzijds moeten we ons wel realiseren dat de wereld niet meer zo is als voor de crisis. Maar onze markten zijn wel structurele groeimarkten. Het doel van 15 procent omzetgroei kunnen we handhaven door acquisities. De markt komt in een consolidatiefase. Een crisis leidt altijd tot consolidatie, partijen krijgen het moeilijk. Consolidatie is er ook omdat de markt in rap tempo internationaliseert. Dan moet je schaalgroottes hebben. We zijn geregeld in gesprek met partijen. Om in acquisities succesvol te zijn moet je een pijnpijn hebben van partijen waarmee je in gesprek bent. Bij Malcolm Pirnie hadden ceo en cfo geen zin om te praten. Uiteindelijk hebben we het bedrijf na drie jaar overgenomen.”

Kan Arcadis zelf prooi worden?

“Dat zou ongewenst zijn, een van de belangrijkste concurrentievoordelen zouden we verliezen, namelijk dat we een Nederlands bedrijf zijn en beter in staat te groeien met overnames dan concurrenten. En ik zie het ook niet gebeuren. De beste bescherming is de waardering van aandeelhouders. Onze waardering is relatief hoog, we zitten aan de bovenkant van de peergroup. Ik denk dat de appetijt bij andere partijen nu niet zo groot zal zijn.”

Is een eerste plaats in Europa mogelijk?

“Daar zitten we heel dichtbij, maar het is geen doel op zich. Dat is te veel powerplay. Ik vind de winstgevendheid belangrijker. Een aantal spelers groeit sterk door overnames, met 25 procent per jaar, maar wel ten koste van hun marge en van de samenhang in de onderneming. Die samenhang, het creëren van synergie en een goede marge zijn belangrijk om een succesvol bedrijf te zijn.” ■