

ren van de bezettingsgraad. Maar het prijs herstel is er nog niet. Het wordt ook niet slechter, de prijzen zijn redelijk stabiel. Maar om nou te zeggen: het is alweer aan het stijgen, nee, dat is het niet.”

#### **U voorspelt voor 2011 geen winststijging.**

“We hebben nog nooit op dit moment van het jaar een kwantitatieve winstprognose gegeven, omdat we vinden dat het jaar nog te lang is om daar concrete uitspraken over te doen. Er kan zo veel gebeuren wat je niet kunt inschatten. Onze orderportefeuille strekt zes, zeven, acht maanden vooruit. Als we wat verder in het jaar komen, in mei, geven we net als in voorgaande jaren een prognose voor het eerste halfjaar en begin augustus voor het hele jaar. Dan kunnen we ook zeggen: dat werk hebben we. En dan is er altijd nog wel iets dat kan tegenvallen. Het is nu gewoon te vroeg in het jaar om grote verwachtingen te creëren. Als de prijzen omhooggaan, heeft dat een relatie met de kosten. 2011 zou een recordjaar voor Fugro kunnen zijn, ja, dat sluit ik niet uit. Dat is wat anders dan dat je zegt: het moet en het gaat zo.”

#### **In 2010 had u 11 procent omzetgroei, kan dat in 2011 ook?**

“In de loop der jaren zie je dat Fugro elke vijf jaar verduubeld is qua omzet, door verbreding van het dienstenpakket en door acquisities. Onze ambitie is om dat trackrecord vol te houden. Het zal het ene jaar wat sneller gaan dan het andere, maar gemiddeld zijn we de laatste tien jaar met zo'n 15 procent per jaar gegroeid. Voor 2011 verwachten we omzetgroei, maar geven nu geen percentage aan. Twee derde van de omzetgroei is autonoom en ongeveer een derde wordt toegevoegd uit acquisities.”

#### **Gaat Fugro alleen door de komende jaren?**

“Ja, we gaan door als onafhankelijke dienstverlener, wij zijn qua omzet ook niet afhankelijk van één partij. Die onafhankelijkheid is belangrijk voor ons, dat we niet betrokken raken bij projecten met een zekere vertrouwelijkheid. Dat zou moeilijker zijn als je onderdeel bent van een groter geheel.”



#### **Maar dit staat een overname van Fugro door een oliemaatschappij toch niet in de weg?**

“Nee, maar andere partijen worden toch huisverig als er informatielekken zijn. Wij doen bijvoorbeeld vaak voorbereidend werk omdat een bepaalde oliemaatschappij wil inschrijven op een bepaalde licentie. Dan is het natuurlijk niet handig als de concurrent daar ook mee bezig is en weet dat jij dat doet. Wij verzekeren contractueel de vertrouwelijkheid. Dat is ook een van de redenen waarom wij een bepaalde beschermingsconstructie hebben. Die onafhankelijkheid die wij willen garanderen aan opdrachtgevers, daar willen we handen en voeten aan geven.”

#### **Het Administratiekantoor kan dan voor een groot dilemma komen te staan.**

“Dat is dan een situatie die dan op dat moment beoordeeld moet worden vanuit verschillende verantwoordelijkheden. Het Administratiekantoor moet kijken naar de belangen van de aandeelhouders, wij moeten kijken naar de continuïteit van de onderneming en rekening houden met alle stakeholders.”

#### **Dus eerder eten dan gegeten worden?**

“Ik denk dat dat meer voor de hand ligt, ja. Een solvabiliteit van 50 procent geeft ons de ruimte de nodige investeringen of acquisities te doen zonder dat je eerst weer aan moet

kloppen bij de banken of aandelen moet uitgeven. Dat comfort geeft ons de flexibiliteit om te handelen wanneer zich mogelijkheden voordoen. We hebben een ruimte van zo'n 250 miljoen euro, waarmee we kunnen spelen zonder nieuwe financiering. Dan zou de solvabiliteit 30 à 40 procent zijn. Doelstelling is dat de solvabiliteit niet beneden de 30 à 35 procent komt.”

#### **Moet een overname direct bijdragen aan de winst per aandeel?**

“Het liefst wel, maar als een overname strategisch belangrijk is en enige tijd vraagt om te realiseren, doen we daar soms tijdelijk een concessie. Maar uiteindelijk is het de bedoeling dat de overname op redelijk korte termijn bijdraagt en tot nu toe is dat goed gelukt. We hebben de laatste twintig jaar honderdvijftig acquisities gedaan, daar zitten best

één of twee bij waarvan je zegt: dat had wat beter gekund. Dat kan een verkeerde inschatting zijn, maar soms zie je dat de markt opeens inzakt. In 2008 kwam er een wereldcrisis, dan zal het rendement van een recente acquisitie eerst gering zijn. Is dat dan een verkeerde acquisitie? Nee, dat is dan een ongelukkige timing. Dan vraagt het één of twee jaar voordat je daaruit groeit. Maar we hebben geen mislukte acquisities gehad in al die jaren. We hebben een kleine tweehonderd eenheden van enige omvang, wereldwijd. We moeten ook overal om de hoek zitten bij onze opdrachtgevers.”

#### **Welke sectoren wilt overnames doen?**

“De meeste overnames doen we op basis van een bepaalde technologie die een bedrijf heeft ontwikkeld. Die bedrijven hebben geen wereldwijd netwerk om door te groeien, dus dan helpen wij ze. Dat biedt hun weer perspectief. We hebben altijd een hele lijst van bedrijven die we kennen en waarvan we denken: het zou best aardig zijn als we die erbij hebben. Het zijn vaak niet-beursgenoteerde bedrijven. In het begin van het jaar hebben we een grotere overname gedaan, in Australië. Het jaar is nog jong. We zijn er altijd mee bezig.”

#### **Blijft u als ceo van ook nog wel even bezig?**

“Ik blijf nog wel even doorgaan, ja. ■