

### marge van 12 procent. Is dat waar beleggers die instappen op kunnen rekenen?

"De winstmarge van de groep gaat sterk op en neer. Het hangt af van de mix van onze activiteiten. Soms hebben we grote handelsvolumes met 2 tot 3 procent winstmarge. Soms halen we heel veel omzet uit productie, de marges daarop kunnen oplopen tot 40 of 50 procent. Als we een product kunnen verhandelen en er 3 procent op verdienen, dan doen we dat, maar dat drukt dan wel op onze winstmarge. Wij kijken ook niet echt naar de winstmarge, maar naar de bedrijfswinst en de kasstroom."

### 8 Een kwestie van kansen zien dus?

"De kernvraag is altijd of het bijdraagt aan onze kasstroom, of het iets toevoegt aan onze activiteiten en of onze klanten het willen. We zijn sinds kort bijvoorbeeld de officiële exporteur van ammoniumsulfide voor DSM. Dat is een restproduct dat zij niet nodig hebben. Wij kunnen het naast onze eigen producten verkopen aan onze Braziliaanse klanten. Brazilië is voor ons een grote markt en dit is goed voor onze positie bij klanten en onze naam."

### 9 Welke aandeelhouders wilt u trekken met de Amsterdamse beursnotering?

"We hebben alle soorten aandeelhouders nodig: institutionele aandeelhouders, particulieren, handelaren die twee keer per dag in- en uitstappen. Verrassend genoeg is vooral de laatste groep belangrijk om de handel in het aandeel op peil te houden, want veel van onze traditionele aandeelhouders zijn echt langetermijn-aandeelhouders zijn. Ze zijn ingestapt bij de beursgang in 1998 en elke keer als ze de kans krijgen kopen ze aandelen bij."

### 10 OCI heeft ook enkele Nederlandse commissarissen gekregen. Hebben zij u al nieuwe inzichten gebracht?

"Ik denk dat wij als beursgenoteerd bedrijf uit een opkomende markt een stabiele reputatie hebben opgebouwd wat betreft bestuur en investor relations. We zijn twaalf jaar op rij benoemd tot best bestuurd bedrijf van Egypte, dus ik denk dat ons bestuur goed functioneert. Natuurlijk ligt de nadruk in Europa soms wel op andere onderwerpen. We zochten in het verleden bijvoorbeeld niet naar vrouwelijke bestuursleden. Dat was geen onderwerp in Egypte, overigens ook niet in de Verenigde Staten."

### 11 U bent de zoon van de oprichter van het bedrijf, u en uw familieleden bezitten samen ruim de helft van OCI. Kunnen we zeggen dat OCI een familiebedrijf is?

"Nee, de laatste keer dat het een familiebedrijf was, was in 1998. De familie bezit nu nog 51 procent. Daardoor geldt het niet langer als familiebedrijf. De achternaam van de volgende bestuursvoorzitter zal ook zeker niet Sawiris zijn. We willen wel dat binnen het bedrijf een familiegevoel heerst."

### VEEL 'NEDERLANDSE OMZET'

Aan valse bescheidenheid doet OCI-topman Nassef Sawiris niet. Bij het debuut van OCI op de Amsterdamse beurs liet hij weten meteen door te willen stoten naar de AEX. Dertien maanden later was het zover. Met verhalen dat daarmee de hoofdindex van de beurs opnieuw een meer buitenlands tintje krijgt, kan het bedrijf niks. Het haalt meer omzet in Nederland dan bedrijven Philips, Wolters Kluwer, Shell of Akzo.



25 januari 2013: OCI viert de notering aan de Amsterdamse beurs.

### 12 Wat bedoelt u daarmee?

"We hebben een lage omloopsnelheid wat betreft het personeel. Veel werknemers die nu manager zijn, zijn kort na mij bij het bedrijf gekomen. Het is niet ongebruikelijk dat mensen vijftien of twintig jaar bij ons werken, dat is waarschijnlijk het gemiddelde. Dat is ook belangrijk omdat het zelfstandig laten groeien van een bedrijf echt mensenwerk is. We hebben onze fabrieken in het Mid-

den-Oosten zelf gebouwd, we bouwen in de VS ook zelf. Dat is heel anders dan groeien door bedrijven kant-en-klaar te kopen."

### 13 U overweegt om een minderheidsbelang in de bouw-tak naar de beurs in Caïro te brengen. Een gebaar richting de nieuwe Egyptische regering?

"We denken na over een beursnotering, maar hebben nog niet op de startknop gedrukt. Het begint allemaal met een optimistische analyse van de situatie in Egypte. Ons bouwbedrijf is met afstand de grootste private bouwer in Egypte. We zijn erg optimistisch over de economie nu er een nieuwe regering is. Er komt een gigantisch infrastructuurprogramma aan. Een beursgang zou goed worden ontvangen door aandeelhouders in Egypte. Je moet beslissingen nemen op basis van de belangen van het bedrijf en zijn aandeelhouders. Als je iets doet dat goed wordt ontvangen door klanten, is dat goed voor je bedrijf."

OCI kent twee divisies: het bedrijf produceert en verhandelt sinds 2010 in kunstmest en chemicaliën. Dat doet het in Afrika en de VS maar ook in het Limburgse Geleen, waar een fabriek werd overgenomen van DSM. Daarnaast is OCI actief in de bouw, ook in Nederland via de Belgische dochteronderneming Besix. OCI is op de beurs een kleine 6 miljard euro waard, circa tweederde van de omvang van DSM.