

ten toe scherper. We hadden onze aandacht vooral sterk op klanten en medewerkers gericht. Aan klanten proberen we de meeste aandacht te geven, daarna aan medewerkers en dan komt wat mij betreft de financiële wereld. Je zou kunnen zeggen dat het vanuit integraal stakeholdersperspectief belangrijk is al onze stakeholders gelijkwaardig te behandelen.”

Kan Grontmij door de lage waardering een overnameprooi worden?

“We staan op de beurs, dus het is mogelijk. Het is niet ons doel om overgenomen te worden, het gaat erom welke waarde dat toevoegt. En we missen in ons portfolio geen activiteiten, zeker niet nu we de acquisitie in Frankrijk hebben gedaan. We hebben een omvang bereikt waarmee wij een belangrijke rol op de markt kunnen spelen. Wij hebben een goede uitgangspositie om op eigen kracht verder te groeien.”

Waarom is Ginger een aanwinst?

“Met Ginger hebben we toegang tot belangrijke geografische markten. Ginger biedt ook een mooie aanvulling op onze activiteiten. En ze hebben een discipline – Monitoring & Testing, het meten van bijvoorbeeld gebouwen, bruggen, tunnels en (spoor)wegen om te bepalen welk onderhoud gepleegd moet worden – waarin ze marktleider zijn. Wij kunnen de kleinere groepjes in de andere landen verbinden om hier een stevige businesslijn neer te zetten. We hebben al enkele eenheden. In Nederland doen tweehonderd mensen dit, maar het is daar meer een ondergeschoven activiteit, omdat we geen grote kritische massa hebben. Ginger heeft in Monitoring & Testing alleen meer dan duizend mensen werken, met meer dan 100 miljoen omzet. In Monitoring & Testing maken we 9 à 10 procent marge, dat is voor ons reden te denken dat het wel degelijk mogelijk is in deze sector dergelijke rendementen te halen. De verwachting is dat de fysieke bebouwde omgeving afneemt en er meer aandacht komt voor behoud van het bestaande en het energievriendelijk, energieneutraal maken, dan is er nog veel te doen. En daar helpt Monitoring & Testing bij.”

Ginger wordt nu geïntegreerd. Worden de niet-kernactiviteiten snel verkocht?

“Ja, Ginger is 18 oktober ‘gedelist’. En dan beginnen we vanaf 1 januari aan de ‘rebranding’ en het desinvesteren van de telecomdivisie binnen Ginger en het integreren van Ginger in Grontmij. Ik ga niet vooruitlopen



op de onderhandelingen over desinvesteringen, dat zou absoluut niet goed zijn voor de aandeelhouders.”

Wat gaat u nog meer verkopen?

“In 2010 hebben we een vastgoedontwikkelingsbedrijf in Duitsland verkocht. Dan hebben we bedrijfsterreinen die in de voormalige vastgoeddivisie van Grontmij zaten. Er zijn nog wat potjes met woningbouw. En dan hebben we nog een golfbaan bij het Naarderbos.”

Carl Bro, in 2006 overgenomen, is snel geïntegreerd. Kan dat met Ginger ook zo snel?

“Ik zit met Ginger op hetzelfde tijdschema. In augustus 2006 hebben we Carl Bro gekocht en in januari 2007 zijn we gaan integreren. Ik verwacht dat we met Ginger eind 2011 een heel eind zijn. Het zijn Europeanen, Fransen. Ze zijn technisch buitengewoon goed in ons vakgebied. Bij ingenieurs is er altijd de technische fascinatie die mensen bindt. Ginger heeft een jonge, goed opgeleide bevolking. En wij zijn permanent bezig met cultuurverschillen, wij hebben een directie en een raad van commissarissen die samengesteld zijn uit verschillende landen, wij geloven in een Europese samenstelling. En we hebben ons goed verdiept in de Franse cultuur.”

Opvallend is dat er in het management veel wisselingen zijn, toeval?

“Het enige toeval is dat de mensen zo’n beetje in hetzelfde jaar vertrekken. Bij elk van de drie hoort een verhaal. Onze directie moet in De Bilt zitten. Mevrouw Norgaard heeft

een aantal jaren in Nederland gewerkt, maar zei toen: ik heb mijn taak voor de integratie volbracht, ik ga terug naar Denemarken. Dat geldt ook voor Lawrence Hughes, terug naar zijn ‘thuisland’.”

Doel is om in 2015 een ebita van 9 à 10 procent te halen, hoe gaat u dat doen?

“In de periode 2010–2011, waarin de transformatie van Grontmij plaatsvindt, zouden we een ebita van 4 à 6 procent moeten hebben, dan gaan we naar 6 à 8 procent in 2012–2013 en dan naar 9 à 10 procent in 2015. In 2008 zaten we op 7,7 procent, in 2003 op 1 à 2 procent. Het kan snel gaan in een multi-projectenorganisatie. We zien dat zo’n marge van 9 à 10 procent in een aantal landen mogelijk is, we zien het ook in de monitoring- en testingdivisie. We zullen de komende jaren hard moeten werken om enerzijds de kostenstructuur en anderzijds de inkomstenstructuur te verbeteren.”

Grontmij bestaat nu 95 jaar, 10 procent marge bij het honderdjarig bestaan?

“Het zou heel mooi zijn als we dat aan het eind van dat jaar kunnen bereiken. Maar die 10 procent is geen doel op zich. We hebben units die ver boven de 10 procent presteren en units die verlies maken. Het is zaak de sterkste activiteiten uit te selecteren. En dat doen we meestal niet, we zijn wat dat betreft een beetje projectnomaden, we gaan van project naar project. Als activiteiten structureel niet meer dan 4 procent doen, vragen wij ons af of we wel een goede moeder zijn. We hebben 55 eenheden zo beoordeeld op hun winstgevendheid en op hun toekomstvastheid om dit doel te halen.”

Als Grontmij honderd jaar bestaat en zo’n mooie marge maakt, zit u er dan nog?

“We hebben voldoende perspectieven om voor te werken en we gaan de komende jaren een aantal structurele verbeteringen doorvoeren, die absoluut zullen leiden tot verbeteringen voor onze aandeelhouders, daar ben ik van overtuigd. Wij werken er hard aan om omstandigheden te creëren die de koers omhoog moeten stuwten. Ik werk met veel plezier bij dit prachtige bedrijf en ben realist genoeg om te weten dat ik in een omgeving leef die deels per kwartaal denkt en waarin per dag de koersen berekend worden.” ■