



ISO 45001

Gezondheid en veiligheid op werk.

## MARK HEINE (FUGRO): 'DE MARKT ZIET DE MOGELIJKHEDEN VAN ONZE TRANSITIE'



17-02-2021 | Interviewer: [Jan van der Oord](#) | Auteur: [Paul Groothengel](#) |  
Beeld: [Rogier Veldman](#)

**Bodemonderzoeker Fugro maakt een sterke transitie door, ingegeven door marktontwikkelingen en de klimaatproblematiek. De nieuwe koers biedt volop kansen, maar afgelopen jaar kwam het voortbestaan van het concern in gevaar toen een geplande herfinanciering niet kon worden afgerond. Uiteindelijk kwam alles op z'n pootjes terecht. Ceo Mark Heine: 'We hadden een goed strategisch verhaal.'**

Mark Heine is al 20 jaar verbonden aan bodemonderzoeker en leverancier van geo-data Fugro. In 2016 zei hij in een interview 'geen behoefte te hebben om ceo te worden van Fugro, omdat de korte cyclus met kwartaalrapportages en de druk van de aandeelhouders ervoor zorgen dat je geleefd wordt'. In 2018 werd hij tóch ceo. Hoe hij die dynamiek nu ervaart maakt hem, in het kader van deze serie in *Management Scope* over bedrijfsmodellen, een interessante partner om mee van gedachten te wisselen over zijn ervaringen als bestuursvoorzitter van een beursgenoteerde onderneming.

De druk waar hij in 2016 aan refereerde, is er zeker. Het aandeel Fugro was de laatste jaren een van de meest volatiele aandelen op de Amsterdamse beurs. Vanaf de jaren '90 werd bodemonderzoeker Fugro (opgericht in 1962, de naam staat voor FUnderingstechniek en GRONDmechanica) nog gezien als een gezond groeiaandeel: het concern breidde jaar na jaar uit, door overnames in binnen- en vooral buitenland. De omzet verdubbelde iedere vijf jaar. Het bedrijf groeide gestaag door oliemaatschappijen te helpen met bodemonderzoek voor de exploratie van olie- en gasreserves en het plaatsen van de offshore infrastructuur. Maar een jaar of zeven geleden keerde het tij. De bodemonderzoeker uit Leidschendam zuchtte onder een snel verslechterende olie- en gasmarkt: tussen 2014 en 2017 schreef de onderneming rode cijfers. Die marktontwikkelingen droegen er in combinatie met de klimaattransitie aan bij dat Fugro de jaren daarna de bakens verzette – en met succes. Inmiddels adviseert Fugro over risico's van overstromingen, monitort het complete kustlijnen, brengt het de bodem in kaart voordat bouwers beginnen aan de aanleg van wegen, vliegvelden, wolkenkrabbers, bruggen of pijpleidingen. Olie en gas zijn krimpmarkten die een steeds kleiner deel uitmaken van Fugro's dienstenportfolio. Het concern zet de laatste jaren vol in op offshore wind: Fugro is wereldwijd betrokken bij de ontwikkeling van vrijwel alle windparken op zee.

Het jaar 2020 stond bij Fugro naast corona vooral in het teken van de herfinanciering van een aantal aflopende obligatieleningen. De in het voorjaar geplande herfinanciering kon niet worden afgerond. Na een succesvolle emissie van 10 procent nieuwe aandelen kon een nieuwe obligatielening niet worden geplaatst door de plotselinge coronacrisis en de kelderende olieprijs. Voor het voortbestaan van Fugro werd gevreesd, de beurskoers raakte in een vrije val. Het aandeel Fugro viel ten prooi aan shortsellers die uitgingen van een verdere koersdaling. Eind vorig jaar lukte de herfinanciering alsnog met een aandelenemissie, die door kenners bestempeld werd als een financieel hoogstandje. De claimemissie slaagde mede door vertrouwenwekkende participanten als a.s.r. en NN, die bereid bleken om op te treden als *cornerstone investor*, waarna het aandeel prompt in wat rustiger vaarwater terecht kwam. Zo ondervond Fugro aan den lijve de voor- en nadelen van een beursnotering, beaamt Mark Heine, die 20 jaar geleden als geodetisch ingenieur startte bij Fugro. Heine kan weer vrijuit praten, nu het vraagstuk van de herfinanciering eindelijk is opgelost.

#### **Hoe weegt u het gegeven dat Fugro beursgenoteerd is?**

'Onze beursnotering maakt dat we zeer zichtbaar zijn. We moeten aan een grote groep stakeholders of belanghebbenden verantwoording afleggen en worden altijd geacht snel te reageren, zoals bij de uitbraak van de coronapandemie. Ben je eigendom van een private equity-partij, dan is dat denk ik vergelijkbaar, want die zitten er meestal bovenop. Voor een familiebedrijf kan die druk minder zijn, dan krijg je wat meer de tijd om in te grijpen als de omstandigheden dat vereisen. Dat onze beurskoers zo op en neer gaat? Ik kijk daar uiteraard wel naar, maar realiseer me terdege dat wij daar geen invloed op hebben. Daar gaat de markt over. Het is aan ons het bedrijf goed te besturen, dan komt het vanzelf wel goed met de beurskoers. Natuurlijk is er wel druk omdat aandeelhouders naar hun rendement op de korte termijn kijken, terwijl wij ook de middellange en lange termijn van het bedrijf voor ogen houden.'

#### **Met de claimemissie van afgelopen najaar is Fugro voorlopig uit de brand. Wat denkt u, was financiering ook gelukt als u geen beursnotering had gehad?**

'Daar wil en kan ik niet over speculeren. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden en dat geldt zeker voor het vinden van financiering. Onze herfinanciering van afgelopen voorjaar was op zich niet zo bijzonder, het ging immers om het herstructureren van aflopende leningen. Onze timing leek goed omdat we, na een periode van krimp, vanaf 2018 acht kwartalen achter de rug hadden waarin we telkens wisten te groeien. Maar door die totaal onverwachte uitbraak van corona en de lockdown die daarop volgde, moesten we ons financieringsplan intrekken. Er was opeens te weinig belangstelling van investeerders. Waren we niet beursgenoteerd geweest, dan hadden we wel iets kunnen doen met bedrijfsobligaties, maar de uitgifte van aandelen was dan lastig geweest.'

#### **Aandelen uitgeven om een schuld te herfinancieren, was dat geen lastig verhaal?**

'Het was natuurlijk niet onze eerste keus om onze schuld te herfinancieren met de uitgifte van aandelen. Om zo'n aandelenuitgifte te laten slagen, moet je echt wel met een goed strategisch verhaal komen. Maar dat hadden we! De markt ziet de mogelijkheden van onze transitie, waarbij we inspelen op de veranderingen in de wereld. Pakweg vijf jaar geleden waren we voor onze inkomsten nog voor ruim 80 procent afhankelijk van de olie- en gasector. Nu is dat rond de 40 procent, en het zal nog verder dalen. We zijn al jaren in transitie en zetten in op bodem- en omgevingsonderzoek bij windparken op zee, bij de aanleg van vliegvelden, tunnels en andere infrastructuur, bij vastgoedprojecten, noem maar op. We hebben dan meestal een kleine rol, maar die is wel cruciaal. Slecht onderzoek kan desastreuze gevolgen hebben, denk maar aan het instorten van die brug in Genua, in 2018.'

**Als de zaken beter blijven gaan en de coronapandemie is bedwongen, gaat Fugro dan weer dividend uitkeren aan de aandeelhouders?** 'Als we over een langere periode stabiel presteren, gaan we dat zeker oppakken. Dat doen we zodra we zeker weten dat we dan een aantal jaren op rij netjes dat dividend kunnen uitkeren. Maar voorop staat dat we onze strategie uitvoeren en onze schuldpositie verder reduceren.'

#### **Maakt de beursnotering Fugro zichtbaarder op de arbeidsmarkt, waardoor u makkelijker talent kunt aantrekken?**

'Onze beursnotering dwingt ons om meer met de buitenwereld te communiceren, sowieso ieder kwartaal als we met de cijfers komen. Dat vergroot onze zichtbaarheid op de arbeidsmarkt. Maar die talenten willen dan wel zien dat wij meegaan met onze tijd, een bijdrage leveren aan klimaatadaptatie, aan verduurzaming van infrastructuur en zo meehelpen om een veilige en leefbare wereld te creëren. Het is voor Fugro ook belangrijk dat we een interessante belegging zijn voor fondsmanagers van duurzame beleggingsfondsen, die de ESG-criteria hoog in het vaandel hebben.'

**Een van de pijlers van Fugro's strategie is dat u sterker data-georiënteerd wilt werken. In welke zin?**

'Wij werken vanouds met geo-data, dus data die gebaseerd zijn op de continue bewegingen in en op de aarde. Door de klimaatveranderingen stijgen de zeespiegel en de temperatuur, wat zorgt voor uiteenlopende grondrisico's voor alle mogelijke bouwprojecten. Het inzicht groeit dat je dus niets kunt bouwen zonder juiste, goede geo-data. Dat is precies wat wij leveren: we monitoren zowel vooraf, tijdens en na de bouw alles rond die bodem. Breng je vooraf de bodem niet goed in kaart en maak je niet de juiste analyses, dan stijgt de kans op ondergelopen tunnels, ingezakte dijken en bodemverzakkingen zoals laatst in Noorwegen. Daarnaast monitoren we ook bestaande infrastructuur, om te voorkomen dat er ongelukken gebeuren door achterstallig onderhoud. Je wilt toch de veiligheid kunnen garanderen. Naast slim datamanagement zijn we ook steeds meer bezig met artificial intelligence. Zo werken we meer met op afstand bestuurbare drones en met onbemensde schepen om zaken in kaart te brengen.'

**Fugro is in 61 landen actief. Hoe houdt u vanuit het hoofdkantoor in Leidschendam het overzicht?**

'We waren altijd sterk decentraal georganiseerd. We hadden 250 tot 300 *operating companies* die rechtstreeks rapporteerden aan de board. De versnippering was groot, we leken wel een franchiseorganisatie. Het kwam regelmatig voor dat meerdere onderdelen van Fugro dezelfde potentiële klant bezochten. Gekkenwerk. Daarom hebben we ons bedrijfsmodel omgegooid, door meer te centraliseren. We werken nu met vier regio's en een aantal shared service centers – denk aan finance, HR, maar ook strategische marketing en sales – zodat we makkelijker met *global key accounts* kunnen werken. Dat is wel zo handig: als we bijvoorbeeld voor het Deense Ørsted, wereldmarktleider in wind op zee, meewerken aan de bouw van een windpark in Europa, dan willen ze dat we precies hetzelfde voor hen doen in de Verenigde Staten en Aziatische landen, zonder alles opnieuw uit te hoeven leggen. Tegelijk werken we in de afzonderlijke landen met lokale mensen, van onze 9.800 werknemers is minder dan 10 procent Nederlands. Door deze centralisatie kunnen we ook onze innovatiekracht en kennis beter delen en benutten. We hebben centraal nu 400 man werken op r&d, dat werkt erg goed.'

**Nog even terugkomend op uw uitspraken in 2016, toen u in een interview zei 'geen behoefte te hebben om ceo te worden van Fugro, omdat de korte cyclus met kwartaalrapportages en de druk van de aandeelhouders ervoor zorgen dat je geleefd wordt'...**

'Haha, daar kijk ik nu heel anders tegenaan. Ik probeer er in alle hectiek wel voor te zorgen om alles goed in balans te houden. Als ik zou willen, zou ik 24 uur per dag kunnen werken, maar ik wil ook een goede vader zijn en fit blijven voor deze baan. Ik probeer met beide benen op de grond te blijven, me op te blijven stellen als dienend leider. Dat gaat me denk ik aardig goed af. Al met al bevalt deze rol me ontzettend goed.'

*Dit interview is gepubliceerd in Management Scope 02 2021.*