

### **Algemeen**

Het risicobeheersingsbeleid van Fugro richt zich op duurzame sturing van de bedrijfsactiviteiten op lange termijn en op het beperken of, waar mogelijk, zinvol indekken van de risico's. Gezien de grote diversiteit van markten, opdrachtgevers en regio's en het brede activiteitenportfolio is het nagenoeg onmogelijk om alle eventueel voorkomende risico's te kwantificeren die relevant zijn voor de Groep als geheel. Daar waar kwantificering wel mogelijk en zinvol is, wordt dat zo veel mogelijk gedaan, zoals bij het effect van koerswijzigingen van de Amerikaanse dollar en van het Britse pond.

### **Sterktes**

- Consistent doorvoeren strategie
- Wereldwijd een goede marktpositie in vele nichemarkten
- Professionele medewerkers die continu verder worden opgeleid en getraind
- Hoge kwaliteit technologie en dienstverlening
- Goed werkende financiële systemen en risicobeheersingssystemen
- Samenwerking tussen bedrijfsonderdelen
- Gezonde financiële positie

### **Zwaktes**

- Gevoeligheid voor de koers van de Amerikaanse dollar, Noorse kroon en het Britse pond bij snelle, sterke fluctuaties
- Groot deel van de omzet is afhankelijk van de investeringen van de olie- en gasindustrie

### **Kansen**

- Blijvend hoge investeringen door olie- en gasindustrie, onder andere in verband met uitputting van bestaande velden
- Toename vraag naar olie en gas zodra wereldeconomie zich herstelt
- Optimalisatie van bestaande olie- en gasvelden
- Meer en grotere infrastructurele projecten, onder meer voor kustbescherming
- Mijnbouwactiviteiten zodra vraag naar grondstoffen zich herstelt
- Opkomende markten, zoals India, China, Brazilië, Rusland en landen in Oost-Europa

### **Bedreigingen**

- Aanhoudende wereldwijde economische en financiële crisis
- Aanhoudende lage olieprijs
- Instorten vraag naar olie, gas en/of mijnbouwproducten
- Politieke instabiliteit in voor Fugro belangrijke landen en/of regio's
- Betalingsrisico's bij opdrachtgevers met hoge financieringslasten
- Prijsdruk door opdrachtgevers

### ***Risico's Fugro op langere termijn beperkt door:***

- diversiteit van de activiteiten in meerdere internationale marktsegmenten;
- geen opdrachtgevers met opdrachten die op jaarbasis meer dan 4% van de totale omzet van Fugro vertegenwoordigen;
- eigen moderne (veelal zelfontwikkelde) technologieën en professionele medewerkers;
- snelle aanpassing mogelijk aan valutakoers- en prijswijzigingen door merendeels kortlopende projecten;

- geografische spreiding van de activiteiten;
- evenwichtige, flexibele opbouw vloot van Fugro (eigendom en charter);
- kortlopende verplichtingen (EUR 725 miljoen) 34% van balanstotaal;
- nagenoeg geen risico's ten aanzien van pensioenaanspraken;
- goede interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- inhuur van een deel van de (personeels)capaciteit op flexibele basis, waaronder freelance personeel.

### **Operationeel**

#### **Activiteitenportfolio**

De kernactiviteiten tonen enerzijds een grote samenhang, maar hebben anderzijds betrekking op een grote diversiteit van markten, opdrachtgevers en regio's. Een belangrijk deel van de diensten is gerelateerd aan de olie- en gasmarkt. Hierbij wordt de afhankelijkheid van de meer cyclische investeringen in exploratie in balans gehouden met activiteiten in de fase van stabielere investeringen gericht op de olie- en gasproductie. De overige activiteiten hangen af van marktontwikkelingen in onder meer de infrastructuur, bouw en mijnbouw. De invloed van conjuncturele mee- en tegenvallers wordt gematigd door:

- samenspel tussen de activiteiten;
- goede geografische spreiding;
- diversiteit van opdrachtgevers;
- sterke marktposities en
- omvang van de Groep.

#### **Opdrachtenstroom en prijswijzigingen**

Opdrachten voor Fugro komen deels tot stand op basis van langdurige 'preferred supplier' overeenkomsten. Het hebben van een groot aantal opdrachtgevers ondersteunt de onafhankelijkheid van Fugro en bevordert de stabiliteit. Fugro voert voor opdrachtgevers vaak vele projecten in een jaar uit. Voor geen van de opdrachtgevers wordt op jaarbasis meer werk uitgevoerd dan circa 4% van de totale omzet. Voor de uitvoering van opdrachten heeft Fugro de beschikking over hoogopgeleide medewerkers en veelal technisch hoogwaardig, dus kostbaar materieel. Opdrachten bestaan voor een belangrijk deel uit kortlopende orders. Fugro is in zekere zin gevoelig voor prijswijzigingen en plotselinge koersverschillen, waaraan de onderneming zich echter snel kan aanpassen. De budgetten van Fugro zijn voor een belangrijk deel op de verwachte investeringen van de olie- en gasmaatschappijen gebaseerd. Naar verwachting zullen deze investeringen noch bij (sterke) afwijkingen van de olieprijs naar boven, noch naar beneden, snel in grote mate worden aangepast, tenzij de olieprijs structureel zou dalen tot onder de USD 30 – 35 per vat.

#### **Capaciteitsplanning**

Fugro let scherp op signalen die duiden op veranderingen in de marktomstandigheden om snel en adequaat te reageren. Desalniettemin blijft het altijd mogelijk dat zich zeer onverwacht veranderingen in de marktsituatie voordoen. Een deel van de onderzoeksactiviteiten van Fugro loopt vooruit op investeringen door opdrachtgevers en staan veelal aan het begin van activiteiten- of investeringscycli van de opdrachtgevers. Hierdoor kunnen Fugro's activiteiten als eerste de gevolgen ondervinden van veranderingen in de marktomstandigheden. Uitstel en stagnatie van de opdrachtenstroom kunnen leiden tot tijdelijke onderbezettingsverliezen. Met name bij de activiteiten op zee spelen weersinvloeden en de inzetbaarheid van schepen een rol. Weersinvloeden worden in de budgetten ingecalculeerd en zijn gemiddeld over het jaar en de regio's waar Fugro actief is goed te overzien. Wat betreft de schepen streeft

Fugro naar een evenwichtige vlootopbouw, waarbij circa 45% van de inzetbare vloot uit eigen schepen bestaat. Ongeveer 40% van de schepen wordt voor middellange, dan wel langere termijn gehuurd. Daarnaast worden schepen op projectbasis gehuurd (circa 15% van de vloot). Doordat Fugro meer zwaar en specialistisch materieel inzet, nemen de bedrijfsrisico's op eventuele onderbezetting toe. Mogelijke uitwisseling van mensen en materieel tussen de diverse bedrijfsonderdelen kan daarentegen weer tot een eventuele verhoging van de bezettingsgraad leiden. Een deel van het personeel is aangesteld op tijdelijke basis of werkzaam op freelance basis waarmee een zekere mate van flexibiliteit wordt bewerkstelligd om in te spelen op schommelingen in de werkbezettingen.

### ***Financieel***

#### **Balans**

Fugro voert een actief beleid om de balansverhoudingen te optimaliseren en zodoende financiële risico's te beperken en de financiële soliditeit van de onderneming op lange termijn te handhaven. De beursnotering levert een zinvolle bijdrage aan het bereiken van de (financiële) bedrijfsdoelstellingen. Hierdoor kan onder meer bij grotere overnames een weloverwogen keuze worden gemaakt bij het bepalen van de optimale financieringsmix. De toekomstige renterisico's zijn beperkt tot de bankleningen. Fugro stelt zich ten doel de invloed van veranderingen in rentetarieven op de resultaten te beperken. De seismische en geologische databestanden hebben een gemiddelde omlooptijd van minder dan 2,5 jaar. Onderzoekskosten worden direct ten laste van de resultatenrekening gebracht. Een deel wordt in het kader van projecten als kosten van de omzet verantwoord. Ten aanzien van de normale balansevaluatie heeft Fugro de boekwaarde van de activa, inclusief goodwill, beoordeeld. Hieruit is gebleken dat geen bijzondere afwaardering van materiële en immateriële activa noodzakelijk is.

#### **Omrekening van valuta's**

Fugro beperkt de gevoeligheid voor valutakoerswijzigingen, maar is niet ongevoelig voor koersverschillen bij snelle wijzigingen van valutakoersen. Daarnaast resulteren veranderingen in valutakoersen in translatieverschillen. Opbrengsten in lokale valuta's worden grotendeels gebruikt voor lokale betalingen. Negatieve of positieve valutaresultaten spelen bij operationele activiteiten op lokaal niveau slechts een beperkte rol. De internationale geldstromen van Fugro zijn beperkt en noteren over het algemeen in Amerikaanse dollars of daaraan gerelateerde valuta's en het Britse pond. Waar mogelijk en wenselijk worden wisselkoerscontracten afgesloten (op lokaal niveau, na goedkeuring van Fugro N.V.). Fugro streeft ernaar om activa en passiva in vreemde valuta's met elkaar in balans te brengen. Snelle en sterke veranderingen in wisselkoersen kunnen de balans en winst- en verliesrekening beïnvloeden, mede gezien de tijdsperiode tussen het indienen van offertes en het (vertraagd) gunnen van opdrachten, gedurende welke periode het afsluiten van wisselkoerscontracten niet zinvol is. Hieruit komt een extra valutarisico voort dat vooraf niet te kwantificeren is. Bij de huidige samenstelling en omvang van de Groep heeft een koersverschil van USD 0,01 een effect op de winst van ruim EUR 1 miljoen en op de omzet van ongeveer EUR 8 miljoen.

#### **Pensioenvoorzieningen**

Fugro heeft voor medewerkers pensioenregelingen getroffen in overeenstemming met regelgeving en gewoonten in de landen waar de onderneming werkzaam is. In Nederland heeft Fugro vanaf 1 januari 2005 een middelloonregeling. Deze wordt als 'defined benefit' aangemerkt. In Nederland zijn de opgebouwde pensioentoezeggingen volledig verzekerd op basis van een garantiecontract. De opgebouwde aanspraken zijn volledig gefinancierd. In de Verenigde Staten heeft Fugro een 401K-regeling voor de werknemers. Fugro draagt bij aan de inleg van medewerkers volgens overeengekomen regels en rekening

houdend met de voorschriften van de IRS, de Amerikaanse fiscus. Er zit voor Fugro geen risico aan dit systeem. In het Verenigd Koninkrijk heeft Fugro een aantal pensioenvoorzieningen. Alle voorzieningen waartoe nieuwe personeelsleden kunnen toetreden, zijn beschikbare premieregelingen. Er is één 'defined benefit'-regeling in gebruik. Deze is voor personeel dat in dienst was voordat de regelingen zijn aangepast. Andere 'defined benefit'-regelingen zijn beëindigd. Hier zijn echter nog lopende verplichtingen jegens hun deelnemers en er zijn maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat – indien nodig – aan de verplichtingen uit deze 'defined benefit'-regelingen kan worden voldaan. In de overige landen waar Fugro oudedagsvoorzieningen ten behoeve van het personeel heeft geregeld en voor zover daar verplichtingen uit voortvloeien, zijn deze gedekt door in de balans opgenomen posten bij de betreffende werkmaatschappijen.

### **Verzekeringen en juridische risico's**

Fugro heeft voor een aantal risico's verzekeringen afgesloten. Zo zijn de risico's voor beroepsaansprakelijkheid en algemene aansprakelijkheid op groepsniveau afgedekt. Lokaal worden verzekeringen voor het materieel afgesloten. Voorts worden lokaal adequate verzekeringen afgesloten in het kader van de normale bedrijfsuitvoering, zoals voor het wagenpark, opstallen, alsmede voor de medewerkers. Enkele werkmaatschappijen zijn, in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, als eisende of verwerende partij betrokken bij claims. Waar nodig zijn adequate posten in de jaarrekening opgenomen. Op grond van de ontwikkelingen tot dusver wordt niet verwacht dat de financiële positie van Fugro door één van deze kwesties aanmerkelijk zal worden beïnvloed. Wanneer de uiteindelijke uitkomst afwijkt van de schattingen zal dit tot een resultaatpost leiden.

### ***Interne systemen***

Constante monitoring van de markten en van de operationele en financiële resultaten is inherent aan de bedrijfsvoering van Fugro gezien de overwegend korte termijn van de opdrachten. Voor het in kaart brengen en de beoordeling van risico's zijn openheid en transparantie een eerste vereiste. Dit zijn wezenlijke kenmerken van de cultuur van Fugro. Het management van de werkmaatschappijen is verantwoordelijk voor de toepassing, naleving en bewaking van het interne beheersingssysteem, gezien de grote diversiteit van de markten, opdrachtgevers en regio's en het brede activiteitenportfolio van Fugro. De beheersingssystemen bestaan uit het hieronder beschreven interne controleraamwerk.

### **Corporate Handboek**

Het Fugro Corporate Handboek geeft strikte instructies op het gebied van onder meer risicobeheersing. Dit handboek wordt ter beschikking gesteld aan het senior management dat voor verdere toepassing binnen de werkmaatschappijen verantwoordelijk is.

### **Financieel Handboek**

Hierin worden de richtlijnen voor de financiële rapportage gedetailleerd weergegeven. Het financiële handboek wordt ter beschikking gesteld aan het senior management en aan de controllers van alle werkmaatschappijen en de Holding.

### **Verzekeringshandboek**

Hierin worden richtlijnen gegeven ten aanzien van te verzekeren risico's. Dit handboek wordt ter beschikking gesteld aan de managers van de werkmaatschappijen en medewerkers die verantwoordelijk zijn voor verzekeringen in de werkmaatschappijen.

### **Handboek voor projectmanagement**

In deze handleiding worden de procedures voor het voorbereiden en uitvoeren van projecten vastgelegd. Dit handboek wordt gebruikt door projectmanagers.

### **Planning**

De planning van de uit te voeren werkzaamheden wordt voor alle onderdelen van Fugro in budgetten omgezet. Deze worden op kwartaalbasis getoetst aan de realisatie ervan. Het management van de werkmaatschappijen dient bij onvoorziene omstandigheden of materiële afwijking van de plannen dit onmiddellijk te melden aan het verantwoordelijke lid van de Directieraad en de Directie. In de rapportage aan de Holding licht het operationele management maandelijks de analyse van de realisatie van het goedgekeurde plan toe.

### **Bevoegdheidsniveau**

Leidinggevend en zijn gebonden aan duidelijke restricties ten aanzien van de vertegenwoordigingsbevoegdheid. Projecten, contracten, investeringen en verplichtingen met een waarde of risico boven bepaalde bedragen dienen te worden goedgekeurd door regionale managers, dan wel het verantwoordelijke lid van de Directieraad of de Directie.

### **Letter of representation**

Alle managers en controllers van de werkmaatschappijen en het verantwoordelijke lid van de Directieraad tekenen ieder halfjaar een gedetailleerde verklaring met betrekking tot de financiële rapportage en interne controle.

### **Interne Audit**

Stelselmatig en frequent worden bij de werkmaatschappijen interne controles uitgevoerd door de Holding. Rapportage van bevindingen vindt rechtstreeks aan alle leden van de Directie en Directieraad plaats.

### **Peer reviews**

Regelmatig worden zogeheten 'Peer reviews' gehouden, waarbij werkmaatschappijen door een team medewerkers van andere werkmaatschappijen worden doorgelicht. Rapportage vindt rechtstreeks aan de Directie en Directieraad plaats.

### **Auditcommissie**

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de Raad van Commissarissen en zorgt voor een onafhankelijke begeleiding van het proces van risicobeheersing vanuit haar toezichhoudende taak. De auditcommissie richt zich op de kwaliteit van de interne en externe rapportage, op de effectiviteit van de interne controles en op het functioneren van de externe accountants.

### **Externe accountantscontrole**

De jaarrekeningen van Fugro N.V. en dochterondernemingen worden jaarlijks door externe accountants gecontroleerd. Deze controles vinden plaats op basis van de algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controleopdrachten.

### **Adviesfuncties**

Adviesfuncties worden niet door de externe accountant uitgevoerd (met uitzondering van due diligence-opdrachten in het kader van overnames en aan de jaarrekening verwante werkzaamheden). De adviesfuncties worden uitgevoerd door derden zoals belastingdeskundigen en verzekeringsexperts.

### **Veiligheid**

Werkmaatschappijen zijn extern gecertificeerd volgens de OHSAS 18001-norm. Controle op handhaving gebeurt door interne specialisten en door externe bureaus wanneer hercertificering moet plaatsvinden.

### **Klokkenluidersregeling**

Fugro heeft een Klokkenluidersregeling. Het doel is te verzekeren dat een mogelijke inbreuk op het beleid en op procedures gemeld kan worden, zonder dat degene die aangifte doet negatieve consequenties hiervan ondervindt.

### **Verklaring**

De Directie is van oordeel dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen als hierboven omschreven een redelijke mate van zekerheid bieden dat de jaarrekening geen materiële fouten bevat en dat deze systemen gedurende het huidige verslagjaar adequaat hebben gefunctioneerd. De Directie heeft geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen functioneren.