



zien dat de kasstroom afhangt van de herinvesteringen in terminals die dertig of veertig jaar oud zijn. We moeten kijken hoe we daarvan de verdien capaciteit verbeteren. Dat kan door ze in te zetten voor andere producten, door scherper te gaan prijzen of door ze beter beschikbaar te maken voor klanten. Tegelijkertijd kijken we ook of het op de langere termijn wel verstandig is erin te blijven investeren. Over vijf jaar is voor een deel van een terminal misschien niet zoveel vraag meer. We proberen daar heel duidelijk op te sturen.”

2 Heeft u hier voorbeelden van? “We hebben vorig jaar terminals in Canada verkocht en onlangs een strategische review aangekondigd van onze terminals hier in de Botlek. Dat doen we om ons netwerk aan te passen en te positioneren voor de toekomst. Een ander voorbeeld is een vrij oude terminal in Los Angeles die scheepsbrandstof opslaat voor bijvoorbeeld containerschepen. Daar stonden we voor een investeringsprogramma. Dan nemen we de tanks uit gebruik, inspecteren ze, vervangen de bodem, verven alles. Ze krijgen

een volledige upgrade voor de komende dertig jaar. Rond die upgrade was het de vraag of het verstandig zou zijn om ze weer in te zetten voor fossiele brandstoffen voor schepen. We zijn op zoek gegaan en hebben een contract gesloten met Neste, een partij die investeert in duurzame vliegtuigbrandstof en die een deel bij ons wil opslaan.”

3 Wat is het rendement op de opslag van duurzame kerosine? “Het draagt bij aan het halen van het rendementsdoel dat wij hebben gesteld. Het mes snijdt aan twee kanten, want Neste kan dat ook prima verkopen omdat mensen op dit moment bereid zijn extra te betalen voor duurzame vliegtuigbrandstof. Wat ik opvallend vind, is dat partijen voor dit soort producten nu in staat zijn om zich voor een veel langere termijn vast te leggen dan voor traditionele producten.”

4 Vopak is samen met Gasunie eigenaar van de Rotterdamse Gate-terminal voor LNG. U overweegt uitbreiding. Tegelijk klinken er nu geluiden dat er overcapaciteit dreigt. Hoe kijkt u daarnaar? “Hier spelen twee zaken. Op de korte of middellange termijn moet wat er via pijpleidingen uit Rusland kwam, vervangen worden door LNG. Daarnaast zijn er een heleboel landen die nu van niemand meer afhankelijk willen zijn en die voldoende flexibiliteit willen hebben. Het is nooit zo geweest dat de terminals op 100 procent draaien. Wij kunnen dus investeren in capaciteit en onze klanten de mogelijkheid geven om de terminal helemaal te gebruiken. Daarvoor worden we gecompenseerd. De klant heeft de capaciteit dan achter de hand en soms komt er een jaar dat het superaantrekkelijk is om 100 procent te gebruiken. Dat is het model en dat werkt uitstekend.”

‘HET IS NOOIT
ZO GEWEEST
DAT TERMINALS
OP 100 PROCENT
DRAAIEN’