

al jaren tevergeefs Mexico binnen te komen. Nu gaan ineens de deuren open, ha, dat is iemand van Dragamex, zo heten wij in Mexico. Die synergie, hoe je voor elkaar deuren kunt openen, dat is een belangrijk voordeel van de overname. En dit is alleen nog maar op het gebied van havens en terminals. Het belangrijkste zijn de grote offshoreprojecten die er aankomen. Nu bieden we een veel breder pakket van activiteiten aan. Dat vragen opdrachtgevers, die willen niet met tien partijen te maken hebben.”

Wat heeft Boskalis aan de bergingsdivisie van Smit?

“Waar het om gaat is: voeg je iets toe aan elkaar? Smit heeft veel interessante bergingswerken laten liggen omdat de berger meer en meer het project voor eigen rekening en risico moet uitvoeren. Smit is steeds verder van contractor weggegaan richting maritieme dienstverlener – dat heeft ze geen windeieren gelegd. Ben Vree wilde voorspelbaarheid in zijn aandeel en dus voorspelbaarheid in zijn winstontwikkeling. Het vervelende van contracting is dat je soms zomaar een paar miljoen kunt verliezen. Dat kon Ben absoluut niet hebben. Dus heeft hij de risicovolle activiteiten steeds meer wegge-managed.”

Maar wat doet Boskalis dan?

“Contracting, dat is de kern van onze competentie. Wij zijn contractors. Dus we gaan er weer voor – we kijken samen naar de berging van vier boten in Irak. Nou, de combinatie van berging en Irak, als je dan bij Ben de kamer binnenkwam stond je meteen buiten, en terecht. Wij zijn een portefeuille van volatiliteit. Wij hebben overal projecten die meevallen, tegenvallen. We hebben de laatste tien jaar veel geïnvesteerd in risicomangement. We kunnen risico's beter managen dan Smit en de risico's beter absorberen. Vooral dat laatste weegt zwaar.”

Zijn de verwachtingen over Smit uitgekomen?

“Bij een overname speelt de kasstroom een grote rol. Daar zitten tot nu toe geen verrassingen in. Onze verwachtingen ten aanzien van Smit waren aanzienlijk conservatiever dan die van andere partijen. De verwachtingen over de synergie zijn overtroffen, niet alleen de kostensynergie (15 tot 20



DIJKSTRA

miljoen), maar vooral ook de marktsynergie, met name door het enthousiasme bij de mensen van zowel Boskalis als Smit.”

Dat laatste is tegen de verwachting, hoe heeft u de cultuuromslag bewerkstelligd?

“De twee culturen zijn niet zo verschillend, het zijn echt Hollandse/Rotterdamse bedrijven, met een mentaliteit van ‘niet lullen, maar poetsen’. Het zijn bedrijven met een heel ondernemende cultuur, naar buiten gericht. In 2004 hebben Ben en ik al aan tafel gezeten met de managementteams en geconcludeerd dat het juist cultureel een fit zou kunnen zijn. Ook de managementteams zagen veel overeenkomsten en mogelijkheden.”

Waarom wil Ben Vree dan niet meer meedoen?

“Dan moet je in de zielenroerselen, in de rol van een ceo stappen in een bedrijf dat een bepaalde ontwikkeling heeft doorgemaakt, het zou voor mij niet anders zijn. Ben Vree zegt wel: ik zie dat deze stap waarde creëert voor beide bedrijven, het is mijn verantwoordelijkheid die bedrijven bij elkaar te brengen. Maar hij zegt ook – en dat is sneller gegaan dan Ben en ik gedacht hadden – mijn rol, het binnenvaren, goed overdra-

gen, de boel aan de gang krijgen, is een beetje over.”

Hij gaat tevreden weg?

“Ik denk dat je altijd ambivalente gevoelens hebt. Ik denk dat hij tevreden is over de stap die gezet is en wat hij heeft neergezet. De ambivalentie zit erin dat je afscheid neemt van een bedrijf waar je tien jaar fantastisch aan gebouwd hebt. Het voelt een beetje als een amputatie, het is wel een stuk van je leven geweest.”

Maar de winstbijdrage van Smit viel niet mee.

“In 2010 is het eigenlijk een mêlée van fusie-effecten. Hoe het dit jaar met Smit in onze cijfers gaat, is niet maatgevend. Ik heb verantwoording af te leggen aan mijn commissarissen, die willen ook zien: is het nou wel of geen goede overname geweest? Maar laten we dan alle eenmalige effecten achter ons laten. Volgend jaar is het een nieuwe situatie. De bijdrage van Smit zal in 2011 groter zijn dan dit jaar.”

Smit's pensioenfonds heeft 28 miljoen tekort, maar u hoeft niet bij te storten, klaar?

“Zo kun je het simplistisch samenvatten. Maar het wordt niet alleen aan deze tafel beslist. We laten door een onafhankelijke jurist toetsen wat de juridische positie is. Mochten we ooit iets gaan doen – en daar ben ik nog heel ver vandaan – dan ga ik pas over tot besluitvorming als we informatie van alle vier de Boskalis-pensioenfonds hebben. En als we storten, druppelt dat over een periode van dertig jaar in je winstcijfers. Dan gaat het over tonnen per jaar, niet over miljoenen.”

Hebben aandeelhouders Smit genoeg gekregen?

“Dat moet je aan Ben Vree vragen. Ik zat aan de andere kant. Ik heb van mijn aandeelhouders geen klachten over de prijs gehad. En ik heb geconstateerd dat aandeelhouders Smit bijna allemaal hun aandelen aangeboden hebben, ik heb 98 procent binnen. En die 2 procent, ja, die zit dan ergens in stoffige dozen.” ■