

Onder Berdowski verdrievoudigde de omzet en veranderde het bedrijf van karakter. Boskalis was in 2006 een baggeraar en aannemer voor grote bouwprojecten. Nu is het ook een grote speler in de dienstverlening op zee, actief in sleep- en reddingsdiensten en dienstverlening aan de energie-sector. Op 1 april 2025 trad hij terug als bestuursvoorzitter en werd president-commissaris.

Berdowski blikt in dit interview terug op zijn zeventien jaar als ceo. Ook legt hij uit waarom voor een internationaal bedrijf als Boskalis de luwte bij een private eigenaar te verkiezen is boven de beurs.

1 U zei ooit dat bij Boskalis beslissingen voor decennia worden genomen, omdat de schepen zo lang meegaan. Welke beslissingen uit uw tijd zullen over dertig jaar nog zichtbaar zijn? “Het allerbelangrijkste dat we gedaan hebben, is de overname van Smit. Daarmee hebben we een tweede poot onder het bedrijf gezet. Smit is het platform geweest waar al onze activiteiten op zee op zijn gebouwd. Zo hebben wij aan een infrastructuurbedrijf en baggeraar een stevige dienstverleningstak toegevoegd. Dat is ook waar wij de afgelopen jaren de meeste groei gerealiseerd hebben en waar we nog steeds het meest in investeren. Dat werpt nu nog zijn schaduw vooruit.”

2 In uw tijd groeide Boskalis van 1,4 naar 4,4 miljard euro omzet. Welk deel is uit overnames gekomen en welk deel uit groei? “Bijna de hele groei is met overnames gerealiseerd. We hebben een tijdje op bodemonderzoeker Fugro gejaagd. Op een gegeven moment stond die markt op imploderen en toen hebben we ons belang gelukkig weten te verkopen. Toen die markt in elkaar stortte, kwamen de num-

mer twee en drie in de problemen. Die hebben we gekocht en inmiddels zijn wij in die markt vlak achter Fugro wereldwijd de nummer twee. In dezelfde tijd hebben we anticyclisch nog meer bedrijven en schepen gekocht en die renderen nu geweldig. Dat noemde ik toen bodemvissen en daar hebben we echt goud geld mee verdiend.”

3 Wat is het rendement op die investeringen? “Die zijn in een paar jaar tijd meerdere keren over de kop gegaan.”

4 Hoe kijkt u terug op de ontwikkeling van de baggeractiviteiten? “Toen ik in 2006 aantrad, ging het heel goed in de industrie. Er waren grote ontwikkelingen in Singapore en in Dubai, en de bomen leken tot in de hemel te groeien. Wij hebben toen een marktverkenning gedaan en onze conclusie was dat de baggermarkt niet verder zou groeien. Dat ging een beetje in tegen de visie van onze branchegeenoten. Terwijl zij fors investeerden, hebben wij besloten dat wij niet verder zouden investeren in extra capaciteit. Als we nu terugkijken, zien we dat de hele markt sinds 2008 vlak is gebleven.”

5 Hoe staat die markt er nu voor? “Er zijn hele grote ontwikkelingen in bijvoorbeeld Abu Dhabi. Daar is op dit moment veel van de capaciteit van de industrie actief. India gaat fors investeren in uitbreiding van havencapaciteit, en in Indonesië zijn ook de nodige plannen en ideeën. Een belangrijke ontwikkeling in Europa is de haven van Luleå in het noorden van Zweden. Daar worden nieuwe mijnen ontwikkeld en er moet geïnvesteerd worden in nieuwe havenfaciliteiten. Met de enorme capaciteit in de baggerindustrie zijn we

afhankelijk van de echt grote ontwikkelingen. Het goede nieuws is dat de baggermarkt een stabiele markt is. Tegelijk is het een markt die niet groeit.”

6 Boskalis verdween in 2022 van de beurs. Vervolgens kwamen de recordwinsten, vorig jaar 781 miljoen euro. Goede timing van koper HAL?

“Na de inval in Oekraïne in 2022 vroegen wij ons natuurlijk af wat dit voor ons zou betekenen. We konden op dat moment niet bevroeden dat het ons de wind gigantisch in de zeilen zou geven. Dat gebeurde omdat de energieprijzen explodeerden. Opeens werden alle oude investeringsplannen weer van stal gehaald en afgestoft, in gas maar zeker ook in olie. Tegelijkertijd was Europa te afhankelijk van fossiele energie en werd volop ingezet op windenergie.”

7 Daarmee heeft u een moeilijke verhouding. U noemde het ooit een afgrijselijke markt. Hoe is dat nu?

“Wat ik bedoelde te zeggen, is dat er onvoldoende rendement in de keten zat om het voor alle partijen aantrekkelijk te maken. Alle toeleveranciers werden uitgeknepen, van de turbinebouwers tot en met de aannemers zoals wij. We moesten investeren in schepen van honderden miljoenen, zonder dat we daar een fatsoenlijk rendement op maakten. Het heeft jaren geduurd voordat al die partijen een voor een uitvonden dat er geen droog brood te verdienen was. Sinds een jaar of drie verdienen we fatsoenlijk geld in de windenergie, maar we zien nu dat we weer naar een nieuwe fase gaan. Wij hebben nog projecten voor de komende twee jaar, maar hebben ook heel bewust gezegd dat we niet verder gaan investeren. Op het totale verdienvermogen van Boskalis heeft wind een bescheiden aandeel.”

‘WE HEBBEN EEN TIJDJE OP BODEMONDERZOEKER FUGRO GEJAAGD’

