

## Verslag van de raad van bestuur

### Strategie 2010-2015

#### Tweede huid, tweede leven

Van Gansewinkel Groep biedt klanten hoogwaardige oplossingen voor afval- en milieuvraagstukken.

De basis voor deze dienstverlening is kennis van bedrijfsprocessen en materiaalgebruik van klanten in diverse stadia van het productie- en consumptieproces, kennis van relevante wet- en regelgeving en het vermogen klanten zekerheid te bieden in hun verantwoordingsplicht. Daardoor leggen we als het ware een tweede huid om de processen van onze klanten. Dat maakt het mogelijk om afval een tweede leven te geven als grondstof of energie.

#### Strategische doelstellingen

De hoogwaardige kennis van afval- en milieuvraagstukken biedt Van Gansewinkel Groep een sterke uitgangspositie voor de volgende ontwikkelingsfase in de internationale afvalsector.

#### Verbreden serviceaanbod

Bedrijven concentreren zich in toenemende mate op hun kernactiviteiten, daarin gestimuleerd door de toenemende complexiteit van wetgeving en verantwoordingsplicht. Als gevolg daarvan maken zij steeds meer gebruik van partijen die hun activiteiten begeleiden of overnemen. Naast de operationele uitvoering nemen analyse, advies, monitoring en rapportage in belang toe. Dit biedt Van Gansewinkel Groep de ruimte het serviceaanbod te verbreden en intensiever met bedrijven samen te werken in een groeiend deel van de bedrijfsprocessen.

#### Effectief hergebruik grondstoffen

Het besef groeit dat de voorraad grondstoffen niet onuitputtelijk is en dat de toegang tot schaarser wordende grondstoffen niet langer vanzelfsprekend is. Dit leidt tot stijgende prijzen en stimuleert innovaties om alternatieven voor schaarse grondstoffen te vinden en grondstoffen terug te winnen uit bestaande producten. De hoeveelheid materialen die een tweede leven krijgt, zal verder toenemen bij Van Gansewinkel Groep. Kernbegrippen daarbij zijn intelligent design, design for recycling, intelligent materials pooling en urban mining.

Van Gansewinkel Groep heeft hier vol op ingezet. Samen met klanten worden cycli opgezet waarbij in de ontwerpfase grondstoffen en grondstofsamenstellingen worden gekozen, die na gebruik van een product herwonnen en weer gebruikt kunnen worden. Focus ligt daarbij op de verdere ontwikkeling van vier materiaalclusters: biogene materialen, metalen, mineralen en kunststoffen. Grondstoffen behouden hun waarde, de beschikbaarheid ervan blijft gewaarborgd en fossiele uitputting wordt voorkomen.

Kennisintensiteit speelt een cruciale rol. Van Gansewinkel Groep zal hierin blijven investeren.

#### Groei in recycling

De recyclingsactiviteiten zullen een nadrukkelijker aandeel in de portfolio van Van Gansewinkel Groep gaan innemen. Met behulp van eigen installaties, maar ook door inschakeling van derden. Door nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan, wil Van Gansewinkel Groep haar spilfunctie in netwerken versterken.

Grondstoffen worden schaars. De bijdrage van Van Gansewinkel Groep aan de oplossing van dit vraagstuk gaat vóór haar bijdrage aan de oplossing van het energievraagstuk en de reductie van CO<sub>2</sub>-emissies. Een slimme en verstandige terugwinning van grondstoffen leidt vanzelf tot een lager energieverbruik en daarmee lagere CO<sub>2</sub>-emissies. Van Gansewinkel Groep wenst haar claim 'Afval bestaat niet' verder waar te maken.

#### Energie uit afval

Afvalverbranding, het ontwikkelen van energie uit afval, zal in het komende decennium een afnemend aandeel innemen in het gehele gamma aan opties voor verwerking van afval en reststoffen. Herwinning van grondstoffen gaat immers vóór verbranding van reststoffen. De focus ligt bij de verwerkingsactiviteiten definitief op *Energy from Waste*. Dit zal de positie van Van Gansewinkel Groep als (duurzame) energieleverancier verder versterken.

Afvalstoffen die voor verbranding in aanmerking komen, worden gezien als waardevolle brandstoffen, te doseren naar optimale energieopbrengst in de vorm van stoom, warmte of elektriciteit. Een voorbeeld hiervan is de levering van stadsverwarming. Verbranding zal steeds meer door 'een receptuur' gestuurd worden, om tot optimale energierugwinning te komen.

Uiteindelijk zal reeds bij de ontwikkeling van materialen worden bepaald of zij herwinbaar zullen zijn in de vorm van grondstoffen of juist ontwikkeld moeten worden om de energie er uit terug te kunnen winnen.

#### Internationale expansie

Van Gansewinkel Groep heeft vanaf de start van de onderneming gekozen voor een internationale oriëntatie, met activiteiten in meerdere landen in Europa. Ook in landen waar Van Gansewinkel Groep geen eigen vestigingen heeft, worden klanten ondersteund in *on site* afvaldienstverlening, het organiseren en uitvoeren van internationale terugnamesystemen en de daaraan verbonden recycling, alsmede in herwinning van grondstoffen.



### Raad van bestuur

v.l.n.r. Diederik Gijsbers, Frans van de Noort, Ruud Sondag, Rob de Fluiter Balledux en Yves Luca



Van Gansewinkel Groep streeft naar verdere uitbreiding en verbreding van de activiteiten in de thuismarkt, de Benelux. Daarnaast wil de onderneming een tweede thuismarkt ontwikkelen in Centraal- en Oost-Europa, voor uiteindelijk al haar activiteiten. Verder wil Van Gansewinkel Groep via een regisseursmodel haar dienstverleningsactiviteiten - *on site* dienstverlening, terugnamesystemen - ook verder uitbreiden in landen waar zij niet zelf actief is, maar waar klanten haar hierom verzoeken. Van Gansewinkel Groep zal daar, indien aan de orde, de daaraan verbonden recycling-activiteiten verder uitbouwen, zelf of in partnership.

**Kansen voor groei**

Samenvattend kiest Van Gansewinkel Groep voor een verdere ontwikkeling van haar propositie van een tweede huid voor haar klanten, een tweede leven van materialen en een optimale energieproductie uit die materialen die hier uiteindelijk voor zijn geselecteerd.

Van Gansewinkel Groep streeft naar groei van de dienstverleningsactiviteiten, een versnelde groei van recyclingsactiviteiten en deels een consolidatie van de activiteiten op het gebied van energie uit afval. In de thuismarkt Benelux, in een nieuw te ontwikkelen tweede thuismarkt in Centraal-Europa, en in andere landen via een regisseursmodel.

In de groei van de activiteiten wil Van Gansewinkel Groep de nadruk leggen op uitbreiding van de positie op het gebied van services en *renewables*. Van Gansewinkel Groep wil zich positioneren als effectieve klant- en kennisgedreven matchmaker tussen bedrijven en organisaties, en als een efficiënte operator op het gebied van logistiek, de herwinning van grondstoffen en de productie van energie uit reststoffen.

De bestaande portfolio en de bestaande geografische spreiding vormen het platform van groei. De groei zal zowel autonoom als door acquisities worden gerealiseerd.

Centraal in de groeistrategie staan echter de medewerkers. Het zijn onze mensen die er dagelijks plezier in scheppen de beste oplossing voor hun klanten te realiseren, betere grondstoffen te produceren of nog meer energie uit materialen te halen. Van Gansewinkel Groep kiest daarom nadrukkelijk ook voor groei van al deze mensen, om daarmee groei van de onderneming mogelijk te maken.

[Deze strategische doelstellingen moeten leiden tot een verdere versterking van de financiële resultaten. De vertaling van deze strategie naar doelstellingen en ambities voor 2010 zijn terug te vinden in de ambitietabel op pagina 72 tot 75.](#)

## Missie

Van Gansewinkel Groep ruimt het afval van anderen op. Zo werken we aan een schonere wereld:

- door het aanhoudende besef dat de aard van onze activiteiten mogelijkheden biedt om een bijdrage aan een duurzamere samenleving te leveren en deze concreet te vertalen naar het terugdringen van afvalstromen en de proactieve ontwikkeling van efficiëntere en effectievere inzamel-, bewerking-, recycle- en verwerkingsprocessen. Afval bestaat niet, maar is de basis voor nieuwe grondstoffen en energie in materialencycli.
- door Cradle to Cradle als leidraad te zien, pakken we de grondstoffenschaarste én het CO<sub>2</sub>-probleem aan. We gaan uit van mogelijkheden en niet van schuldmanagement.
- door onze klanten als partners te zien en ze met al onze kennis en mogelijkheden klantgerichte en gepaste innovatieve en duurzame oplossingen te bieden voor specifieke afval-, grondstof- en energie-vraagstukken.
- door als mensgerichte organisatie het unieke vakmanschap en de betrokkenheid van onze medewerkers te stimuleren. We geven mensen zinvol werk en willen ruimte bieden voor persoonlijke ontplooiing en aan de bijdrage die iedereen wil leveren aan de ontwikkeling van de onderneming. We zorgen voor een veilige, gezonde en respectvolle werkomgeving.
- door als internationaal opererende organisatie er alles aan te doen om de sociale en milieuprestaties van onze activiteiten in de keten te verbeteren.

## Kernwaarden

Van Gansewinkel Groep houdt vast aan een vijftal principes:

- veiligheid voor alles
- klantgerichte samenwerking
- innovatieve ontwikkeling
- integriteit en verantwoordelijkheid
- vakmanschap met passie

Zo bewaken we onze waarden en normen. Deze uitgangspunten garanderen helderheid over onze manier van werken. Voor onze medewerkers, voor onze klanten en leveranciers en voor de wereld om ons heen.

## Financiële ontwikkelingen 2009

- Omzet daalt met 5% tot € 1,1 miljard
- EBITDAE daalt met 5% tot € 259 miljoen
- EBITDAE-marge stabiel dankzij effectieve kostenbesparingen
- Operationele kasstroom blijft sterk (€ 245 miljoen)
- Schuldbestand verder teruggebracht
- Positief eigen vermogen van € 179 miljoen
- Bedrijfsresultaat excl. eenmalige lasten stijgt met 7%
- Nettoverlies € 188 miljoen door eenmalige lasten

Het financiële resultaat in 2009 is in grote mate beïnvloed door eenmalige lasten van € 170 miljoen, die met name verband houden met de sluiting van de Rotterdamse afvalenergiecentrale. De lasten hebben betrekking op een reorganisatie (€ 29 miljoen), sloopvoorziening en afboeking van de centrale (€ 71 miljoen) en een duurzame waardevermindering van de goodwill (€ 70 miljoen). Als gevolg van de voorzieningen liep het nettoverlies op van € 103 miljoen naar € 188 miljoen en bedroeg het operationele verlies over 2009 € 73 miljoen. Exclusief eenmalige items steeg het bedrijfsresultaat met 7% tot € 87 miljoen. De kosten inzake de sluiting van de afvalenergiecentrale in Rotterdam zijn eenmalig en lopen dus niet verder in 2010 en de jaren daarna. Van Gansewinkel Groep heeft hiermee als eerste en voorsnog als enige in de branche haar capaciteit aangepast aan de structureel veranderde omstandigheden in de verwerkingsmarkt. De onderneming verwacht over het lopende boekjaar 2010 een nettowinst te realiseren.

Omzet en EBITDAE (winst voor rente, belasting, afschrijvingen, amortisatie en uitzonderlijke resultaten) van Van Gansewinkel Groep daalden in 2009 licht als gevolg van de moeilijke economische omstandigheden. De EBITDAE-marge bleef stabiel dankzij effectieve kostenbesparingsmaatregelen. De operationele kasstroom bleef onverminderd sterk (€ 245 miljoen) door maximaal behoud van bestaande business, focus op het werkkapitaalbeheer en operationele efficiëncymaatregelen. Ondanks de crisis bedroegen de kapitaalinvesteringen in 2009 € 82 miljoen. De netto kasstroom was € 10 miljoen positief. Hierin is tevens een bedrag begrepen van € 62 miljoen dat besteed is voor aflossing van de schuldpositie. Een nadere toelichting op de schuldpositie is terug te vinden in de verkorte jaarrekening op pagina 119 en in de volledige jaarrekening (hoofdstuk 8) die gepubliceerd is op [www.vangansewinkelgroep.com](http://www.vangansewinkelgroep.com).

### Financiële kerngegevens

Bedragen in miljoen EUR	2009	2008
Omzet	1.137	1.200
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-73	60
EBIT excl. eenmalige lasten	87	81
EBITDAE	259	274
EBITDAE-marge	22,8%	22,8%
Nettoresultaat	-188	-103
Eigen vermogen	179	372
Operationele kasstroom	245	297
Kasstroom voor aflossing	72	56
Aflossing leningen	-62	-39
Netto kasstroom	10	17

### Financiële doelstellingen

Van Gansewinkel Groep streeft naar een jaarlijkse EBITDAE-stijging. Daarbij wil de onderneming een robuuste cashflow realiseren en haar schuldpositie verder afbouwen, om zo binnen de grenzen van de bankconvenanten te blijven.

## Verwachtingen 2010

Van Gansewinkel Groep verwacht in 2010 stabiele resultaten bij de onderdelen Inzameling en Recycling. De overcapaciteit en de prijsdruk in de verwerkingsmarkt zullen een negatieve impact hebben op de resultaten van het onderdeel Verwerking, Energy from Waste.

Door effectieve kostenbesparingen, focus op kaspositie en efficiencyverbeteringen voorziet Van Gansewinkel Groep bij gelijkblijvende marktomstandigheden een stabiele omzet en een positief nettoresultaat. De onderneming wil zich in 2010 weer bewegen op de acquisitiemarkt.

Van Gansewinkel Groep houdt in haar projecties nog geen rekening met economisch herstel en gaat uit van stabilisatie van de huidige marktomstandigheden.