

Raad van commissarissen

“Door snel te reageren staat  
het bedrijf er goed voor”

De Van Gansewinkel Groep is in handen van een groep aandeelhouders, waarvan KKR en CVC Capital het grootste belang hebben. Namens deze private equity-partijen zitten Reinhard Gorenflos (KKR) en Hugo van Berckel (CVC) in de raad van commissarissen. Een gesprek met de toezichthouders en aandeelhouders van de Van Gansewinkel Groep.

## Resultaten 2008



**Reinhard Gorenflos**

Reinhard Gorenflos, voorzitter van de raad van commissarissen, spreekt van een bijzondere periode. "Als we puur naar de resultaten kijken was het een licht teleurstellend jaar: de EBFD&E bleef met € 274 miljoen nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2007. In 2007 spraken we van een topjaar, maar we rekenden toch op verdere groei in 2008. Dat is helaas niet gelukt. Aan de andere kant is het gezien de economische achtergrond toch een prestatie van formaat. De Van Gansewinkel Groep staat er goed voor en is op allerlei manieren bezig om zich verder te verbeteren."

"Het bedrijf heeft duidelijk de impact gemerkt van de zwakke economische omstandigheden, vooral in het laatste kwartaal van 2008", verklaart Hugo van Berckel. "Hier is goed op gereageerd met een omvangrijk kostenreductieprogramma, maar er is nog ruimte voor verbetering. Zo moeten we nog sterker kunnen profiteren van de fusie tussen AVR en Van Gansewinkel. Daar wordt nu hard aan gewerkt."

Gorenflos: "De Van Gansewinkel Groep kent een geschiedenis van jaarlijkse groei, maar in de tweede helft van 2008 werd duidelijk dat de onderneming werd geraakt door gevolgen van de crisis. Er moest naar de kostenkant worden gekeken. Het bedrijf heeft afscheid genomen van ongeveer 300 voornamelijk flexibele krachten. Een vervelende maatregel, maar noodzakelijk om de gezondheid van de groep te waarborgen."



**Hugo van Berckel**

De omslag naar kostenbesparing is volgens Van Berckel snel gemaakt. "De focus ligt weer nadrukkelijk op de kernactiviteiten. Om de doelstellingen voor 2009 te halen is het zaak om nog efficiënter te werken. De kosten moeten op een effectieve manier worden verlaagd om een goede kasstroom te houden."

De CVC-bestuurder spreekt van zwaar weer, windkracht 8 of 9. "Maar het zou weleens windkracht 12 kunnen worden en daar moet de groep klaar voor zijn. We monitoren de markt nauwkeurig en het is de uitdaging om op tijd in te grijpen als daar noodzaak toe is. Ondertussen is het goed te constateren dat het management snel schakelt en alle neuzen dezelfde kant op weet krijgen, waardoor de productiviteit van de onderneming toeneemt."



**Carel van den Driest**  
Benoemd per 22 april 2009

## Schuldpositie

Als private equity-partijen hebben KKR en CVC Capital de opdracht om rendement te realiseren op het door de achterban (voornamelijk pensioenfondsen) ingelegde geld. "Als het bedrijf te veel schuld heeft en daardoor niet meer goed kan functioneren, komen onze eigen doelstellingen in gevaar. Dat willen we natuurlijk niet. Het feit dat de Van Gansewinkel Groep gefinancierd is met schulden, is een bewust gekozen structuur. Technisch gezien is schuld goedkoper dan eigen vermogen. We hebben een langetermijn plan en een langetermijn schuld om dit plan te kunnen uitvoeren. Dat gaat tot dusver prima", stelt Van Berckel.

"Ondertussen kan de groep profiteren van de macro-economische kennis die we als private equity-partijen hebben", zegt voorzitter Gorenflos. "We vangen de economische signalen snel op, waardoor we snel kunnen reageren."

Ondank de economische tegenwind zien de aandeelhouders nog voldoende kansen voor de groep. Gorenflos: "Het is onze ambitie om verder te groeien, ook internationaal. Dat is een realistische droom. Op een aantal posities is het bedrijf enorm sterk, beter dan de concurrentie. Daar willen we gebruik van maken, we willen de kansen die er liggen pakken. Ik ben ervan overtuigd dat we sterk uit deze crisis komen. En als de markt aantrekt, kunnen we ons weer focussen op groei."



**Peter Berdowski**  
Benoemd per 22 april 2009

"Daarnaast gebruiken we de crisis ook om op een frisse manier tegen zaken aan te kijken", benadrukt commissaris Van Berckel. "Juist in deze tijd bewijst het bedrijf dat het een stabiele, sterke marktleider is op het gebied van afvalverwerking."

## Duurzaamheid

KKR en CVC Capital hebben duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Uit maatschappelijk oogpunt, maar ook om economische redenen. Van Berckel: "Als aandeelhouder is het onze taak om rendement te realiseren, waarbij we planet en people niet uit het oog verliezen. Dat doen we door het verbeterpotentieel bij bedrijven zo goed mogelijk te benutten en we zien nog altijd veel potentieel bij de Van Gansewinkel Groep. Energie en grondstoffen worden steeds belangrijker in de wereld en de Van Gansewinkel Groep levert die producten. Het bedrijf vervult een belangrijke maatschappelijke rol. Kijk, primair kijken we als private equity-partijen naar rendement. Maar duurzaamheid verhoogt de waarde van een bedrijf, dus is duurzaamheid ook voor ons een erg belangrijk element. We zijn erg trots op de duurzame manier van werken van de Van Gansewinkel Groep."

"Daarnaast heeft de groep het afgelopen jaar enorme stappen voorwaarts gezet op het gebied van veiligheid en gezondheid", weet Gorenflos. "Daarin onderscheiden we ons echt positief ten opzichte van de concurrentie. Ook deze onderwerpen horen bij duurzaam ondernemen."

Op 1 april 2009 zijn Peter Berdowski en Carel van den Driest als onafhankelijke leden toegetreden tot de raad van commissarissen. Peter Berdowski is sinds 2006 bestuursvoorzitter van het internationale beursgenoteerde dredging- en maritieme concern Boskalis Westminster en Carel van den Driest was tot 2006 bestuursvoorzitter van het beursgenoteerde tankopslagbedrijf Vopak.

Van Berckel: "Het bedrijf krijgt op termijn een andere eigenaar. Dan helpt het, zeker als het bedrijf een beursnotering zou krijgen, als er niet enkel aandeelhouders in de raad van commissarissen zitten. Dan is het goed als er onafhankelijke mensen met andere kennis en ervaring in de raad komen. De Van Gansewinkel Groep is door de fusie een groot, veel breder bedrijf geworden dat een grote maatschappelijke rol heeft te vervullen. Dan heb je ook een brede, goed gebalanceerde raad van commissarissen nodig."

Gorenflos is enthousiast over de komst van de twee nieuwe commissarissen: "We hebben met Peter Berdowski en Carel van den Driest twee zeer competente en ervaren bestuurders in huis gehaald. De onderneming gaat vast en zeker profiteren van deze nieuwe toezichthouders."

## Corporate Governance

"Als het gaat om corporate governance proberen we onze rol zo zorgvuldig mogelijk te vervullen", vertelt Gorenflos. "Het gaat over de wijze waarop wij als toezichthouders werken. In zijn algemeenheid denk ik dat private equity die rol wat beter kan vervullen, omdat we er dicht op zitten. We zijn nadrukkelijker aanwezig en hebben meer informatie dan toezichthouders zonder aandeel in het bedrijf. De lijnen tussen de raad van bestuur en raad van commissarissen zijn kort."

Volgens Van Berckel gaat corporate governance ook over transparantie. "In de verhouding tussen de raad van bestuur en ons als toezichthouders en aandeelhouders is er totale transparantie. En onze transparantie is weer optimaal naar onze achterliggende investeerders. Die houden we per kwartaal optimaal op de hoogte. Die hebben juist gekozen voor onze vorm van aandeelhouderschap, omdat ze weten dat wij erg dicht op de organisatie zitten. Overigens kijken we als private equity-partijen niet alleen naar het belang van onze aandeelhouders. We kijken naar het belang van alle stakeholders. De waarde van het bedrijf zit namelijk ook in de werknemers, in het klantenbestand, in de relaties met leveranciers."

De twee aandeelhouders complimenteren alle medewerkers van de groep: "De switch van groei naar focus op kosten is snel gemaakt en goed uitgevoerd. We moeten op de kosten letten en 99% van de daarbij gestelde doelen wordt gehaald. Daardoor doet de Van Gansewinkel Groep het gewoon erg goed. We bewonderen de inzet en de flexibiliteit van alle medewerkers. Als aandeelhouders zijn we ervan overtuigd dat we de crisis op een goede manier doorstaan en dat de Van Gansewinkel Groep een succesvolle toekomst tegemoet gaat."