

# Making more from waste

Jaarverslag Shanks Nederland 2010/2011



#### KLANT

## Meer samenwerken

- langdurige partnerships
- flexibel inspelen op behoeften klanten
- volledig pakket aan dienstverlening leveren
- innovatie, duurzaamheid en goede prijs-kwaliteitsverhouding
- klanttevredenheid meten en verslag uitbrengen



#### MAATSCHAPPIJ

## Meer communiceren

- dialoog aangaan met omwonenden
- opendeur beleid op alle operationele locaties
- sociale betrokkenheid tonen in de regio
- deelnemen aan maatschappelijk debat
- verslag uitbrengen over MVO prestaties



#### MEDEWERKER

## Meer ontwikkeling

- gezondheid en welzijn medewerker een prioriteit in besluitvorming
- waardigheid en wederzijds respect
- werknemers de mogelijkheden geven zich te ontwikkelen
- veiligheidsbewustzijn organisatie vergroten
- regelmatige risico-analyses van activiteiten en bedrijfsprocessen
- medewerkerstevredenheid meten
- werk maken van verbeteringsmogelijkheden



#### MILIEU

## Meer vooruitdenken

- milieurisico's zijn prioriteit in besluitvorming
- inzetten op een zo hoog mogelijk recyclingpercentage
- milieuprestaties meten, beoordelen en rapporteren
- samenwerken met regelgevende instanties aan nieuw beleid
- carbon footprint optimaliseren; efficiënt energieverbruik en vermeden emissies verhogen



#### FINANCIËN

## Meer stabiliteit

- de investeringen van aandeelhouders beschermen
- verantwoord omgaan met risico's
- toezicht op inzet fondsen volgens afspraak
- aandeelhouders informeren; inzicht toekomstperspectief



# Making more from waste

Jaarverslag Shanks Nederland 2010/2011

## Inhoud



Kerncijfers	9
Directieverslag	10
De drie divisies van Shanks	16
Klant	22
Milieu	28
Medewerker	38
Maatschappij	48
Financiën	54
De Shanks-bedrijven	62
Contactgegevens	64
Verklarende woordenlijst	65
Duurzaamheidsverslag/GRI-tabel	66



“De Shanks-bedrijven  
 behaalden in het  
 economisch slechte klimaat  
 toch een prima resultaat.”

## Kerncijfers

Alle bedragen in miljoenen euro's

	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07
<b>Winst- en verliesrekening</b>					
Netto-omzet (1)	435,5	406,3	436,0	415,0	361,7
Bedrijfsresultaat (ebit) (2)	41,1	39,2	51,1	49,7	45,7
Bedrijfsresultaat als % van de netto-omzet	9,4%	9,6%	11,7%	12,0%	12,6%
Nettoresultaat na belasting	24,3	19,3	30,1	28,5	29,0
<b>Balans</b>					
Vaste activa	431,7	433,4	423,5	412,0	324,1
Vlottende activa	132,8	121,9	100,4	108,9	79,6
Vlottende passiva	116,7	105,3	107,1	122,8	85,7
Netto werkkapitaal	16,1	16,6	-6,7	-13,9	-6,1
Geïnvesteed vermogen	447,8	450,0	416,8	398,1	318,0
Eigen vermogen	203,2	197,9	191,4	176,6	92,8
Balanstotaal	564,5	555,3	523,9	520,9	403,7
<b>Rentabiliteit</b>					
Bedrijfsresultaat op geïnvesteed vermogen	9,2%	8,7%	12,3%	12,5%	14,4%
Nettoresultaat op eigen vermogen	12,0%	9,8%	15,7%	16,1%	31,3%
Bedrijfsresultaat op balanstotaal	7,3%	7,1%	9,8%	9,5%	11,3%
Vermogenspositie					
Current ratio	113,8%	115,8%	93,7%	88,7%	92,9%
Solvabiliteit eigen vermogen	36,0%	35,6%	36,5%	33,9%	23,0%
Solvabiliteit garantievermogen (3)	60,1%	60,2%	62,6%	60,1%	63,0%
<b>Overigen</b>					
Investeringen in vaste activa	53,8	48,2	54,2	48,4	37,5
Afschrijvingen vaste activa	41,3	41,2	40,5	38,0	33,3
Aantal medewerkers (in fte, inclusief structurele inhuur)	2.298	2.221	2.247	2.241	2.057
Aantal operationele voertuigen	1.117	1.112	1.137	1.127	918
Overig materieel (kranen, shovels etc.)	217	215	223	221	179
Hoeveelheden ingezamelde en verwerkte afvalstoffen (4)	4.752	4.566	4.723	4.482	4.035
Aantal locaties	46	45	44	43	40
Ziekteverzuim	5,2%	4,9%	5,2%	4,2%	4,5%

(1) exclusief stortbelasting

(2) na aftrek van afschrijving op immateriële vaste activa uit hoofde van acquisities

(3) de langlopende financiering door Shanks Group plc kan als garantievermogen worden aangemerkt, op basis van de door hen, voor alle Nederlandse vennootschappen afgegeven aansprakelijkheidsverklaring (de zogenaamde 403-verklaring)

(4) in kton

In de cijfers van Shanks Nederland zijn de cijfers van Orgaworld Canada meegeconsolideerd. Ons boekjaar loopt van 1 april tot en met 31 maart.

# Meerwaarde door duurzaam ondernemen

- **Groei in partnerships met klanten door innovatie, kwaliteit en maatwerk.**
- **Nationaal koploper in recycling: hergebruik gestegen tot 88%.**
- **Onderzoek naar tevredenheid medewerkers bewijst goed werkgeverschap.**
- **Bestaande praktijk van duurzaam ondernemen vastgelegd in Shanks-brede MVO-strategie.**
- **Ondanks moeilijke markt, financieel goed resultaat: omzet steeg met 7% en nettoresultaat met 12%.**

1. Orgaworld installatie in Amsterdam.

Dat 2010 moeilijk zou worden, was aan het begin van het jaar al duidelijk. En inderdaad, de afgenomen volumes zijn door de economische crisis en de ontstane prijsdruk niet noemenswaardig verbeterd en op sommige markten zelfs verslechterd. Desondanks is het financiële resultaat van Shanks Nederland beter dan het jaar ervoor; een prestatie die we aan het begin van het jaar zeker niet hadden durven voorspellen. De omzet zagen we met bijna 7% toenemen tot 436 miljoen euro. Ook het nettoresultaat wisten we te verhogen tot 24,3 miljoen euro, wat een stijging van 25,9% is ten opzichte van het voorgaande jaar. De cijfers tonen de slagkracht van ons decentrale organisatie-model aan.

De Shanks-bedrijven hebben zich tijdig en optimaal weten aan te passen aan de omstandigheden en behaalden in het economisch slechte tijt toch een prima resultaat. Zelfs de bedrijven in de Solid Waste-divisie, de divisie die de crisis het zwaarst voor de kiezen kreeg, wisten steeds in te spelen op marktkansen en de efficiëntie te verbeteren. Het toont ook de kracht van ons gedifferentieerd portfolio aan. De drie divisies Solid, Organic en Hazardous Waste bewegen zich op verschillende, maar ook aanvullende markten, die aan Shanks Nederland als geheel balans geven.

### Solid, Organic en Hazardous Waste

De divisie Solid Waste heeft een bijzonder moeilijk jaar achter de rug met stagnerende volumes gecombineerd met dalende prijzen. Desondanks wisten we in de belangrijke bouw- en sloopsector de krimp tot 2% te beperken. Sectorbreed was sprake van een volumeafname van 9%, waardoor ons marktaandeel steeg. Ook in de andere segmenten wisten we afname van volumes te beperken of zelfs stabiel te houden. Wel daalde het prijsniveau aanzienlijk. Door kostenbesparing en vergroting van de efficiëntie stelt het resultaat uiteindelijk tevreden.

In Hoek van Holland wordt een nieuwe tunnelcompostering gebouwd voor de verwerking van groenafval uit het kassen-gebied. Hiermee wordt de composteringcapaciteit met 114 kton uitgebreid tot 214 kton. In december 2010 is het recyclingbedrijf Van de Ende uit Roosendaal overgenomen.

De Organic Waste-divisie heeft zich ondanks de prijsdruk op de markt uitstekend ontwikkeld. De compostering- en vergistingsinstallaties in Nederland zijn voor de komende jaren volgecontracteerd. De ingebruikname van de vergistingsinstallatie en de waterzuivering in Amsterdam was een historisch feit. De geavanceerde installatie die 100 kton organische reststromen omzet in elektriciteit en warmte draait zo voorspoedig, dat uitbreiding met een extra WKK al in uitvoering is genomen. Met de ingebruikname van de locatie in Amsterdam is de locatie in Elsendorp gesloten. In Canada heeft een van de twee composteringinstallaties drie maanden gepland stilgelegen om de geuremissies aanzienlijk terug te dringen. Dat is dermate geslaagd dat de installatie nu als voorbeeld voor



andere bedrijven geldt, wat een concurrentievoordeel oplevert. In Schotland is een vergistingsinstallatie gebouwd in opdracht van Shanks UK.

Uit de resultaten van de Hazardous Waste-divisie blijkt de economische tegenwind niet. Een prestatie, omdat de markt wel degelijk te maken heeft met prijsdruk en op sommige segmenten ook afnemende volumes. Door innovatie, klantgerichtheid en kwaliteit in combinatie met het benutten van synergievoordelen hebben de bedrijven groei weten te realiseren. Door capaciteitsuitbreiding zijn ondanks dalende prijzen de omzetten in de grondreiniging stabiel gebleven. Er is dan ook een record aan verontreinigd materiaal verwerkt. De behandeling van verontreinigde waterstromen, waaronder ook slibverwerking en scheepsreiniging, is sterk gegroeid. Er is 33% meer verwerkt dan het vorige jaar en voor de komende jaren wordt met bijbehorende investeringen verdere groei voorzien.

### Nadrukkelijker profiel

De Shanks-bedrijven en de holding werken aan een gezamenlijk profiel. Niet ter discussie staat de zelfstandigheid van de individuele bedrijven. Wel gaat de onderlinge samenhang tussen de bedrijven duidelijker worden gecommuniceerd. De bedrijven zijn sterke merken die in een 'familieverband' worden neergezet. Shanks Nederland vormt de koepel die als een kwaliteitsstempel de verbinding tussen hen vormt en de familieband tot uitdrukking brengt. Een gevolg hiervan is dat de activiteiten die lopen via RnnShanks worden verminderd. Het samenwerkingsverband van een aantal Nederlandse afvalbedrijven blijft bestaan, maar wordt nu per project bepaald.

In het najaar van 2011 wordt een imagocampagne gelanceerd. Door de herpositionering van Shanks Nederland en ook de ontwikkelingen in de markt is een strategisch overleg op divisieniveau ontstaan. Het overleg is de kraamkamer voor een aantal nieuwe initiatieven en versterkt de synergie tussen de divisies.





**“Van de 4.752 kton afvalstoffen die wij ontvingen, hebben we 88% weten te recyclen.”**

### Duurzaamheid verder geconcretiseerd

Duurzaam ondernemen zit ons in het bloed. Niet alleen vanwege het uitzonderlijk hoge recyclingpercentage dat wij realiseren. Ook door de wijze waarop onze bedrijven in de samenleving staan en oog hebben voor hun omgeving, onze medewerkers en onze klanten. Dat is niet sinds kort. Al dertig jaar brengt ieder Shanks-bedrijf dat in de praktijk. Wel nieuw is dat we in 2010 die praktijk en uitgangspunten van de individuele bedrijven hebben vastgelegd in een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Het vaststellen van deze Shanks-brede strategie in samenhang met beleid van de individuele bedrijven is in 2010 een grote operatie gebleken. Enerzijds moeten er immers concrete doelen worden neergezet, terwijl anderzijds de bestuurlijke zelfstandigheid in onze decentrale structuur niet mag worden aangetast. Op het niveau van de bedrijven is dat nu geconcretiseerd. De volgende stap is om het MVO-beleid Shanks-breed verder uit te dragen en te concretiseren. Daarbij hoort ook dat de prestaties van de individuele Shanks-bedrijven best mogen afstralen op de andere. Het imago van het Shanks-merk zal dat een verdergaande stimulans geven.

### Klantontwikkeling

Het onderhouden van klantrelaties en verwerven van nieuwe klanten is vanzelfsprekend een prioriteit. Met innovatie en maatwerk zorgen wij ervoor dat onze klanten de service ontvangen die ze nodig hebben. Dat betekent in toenemend concurrerende markten dat we in elke relatie veel energie steken en dat onze toegevoegde waarde overduidelijk is. Daarin zijn we succesvol. Het contract met de Unilever-bedrijven heeft wat dat betreft ook internationaal de nodige aandacht getrokken. Wij richten ons steeds vaker op partnerships. De relatie Cargill met Orgaworld is daar een mooi voorbeeld van. Een 2 kilometer lange pijpleiding is aangelegd om te zuiveren water van Cargill naar de waterzuivering van Orgaworld te transporteren.

De komende tien jaar wordt daar jaarlijks 80.000 m<sup>3</sup> door getransporteerd. Een ander voorbeeld is te zien bij DSM Delft, waar twee medewerkers van de divisie Solid Waste werden gedetacheerd. Het resultaat was een lagere kostprijs voor de klant en een verhoging van het materiaal (her)gebruik van 40 naar 63%.

Wij denken voor de toekomst aan een geïntegreerde vorm van dienstverlening aan onze klanten. Bijvoorbeeld door het afval dat wij voor hen verwerken als groene energie terug te leveren. Wij zullen samenwerking zoeken en aangaan met partijen waarmee we op dit gebied kunnen samenwerken.

### Zorg voor het milieu

Alle Shanks-bedrijven zetten zich in voor een duurzame toekomst. Gezamenlijk hebben we daarvoor ook dit jaar weer een ongeëvenaarde prestatie geleverd. Van de 4.752 kton afvalstoffen die wij ontvingen, hebben we 88% weten te recyclen. Al jaren zijn wij koploper op het gebied van recycling en ook dit boekjaar hebben we de andere grote afvalbedrijven weer ver achter ons gelaten. Dat bewijst dat Shanks niet alleen beweert afval duurzaam te beheren, maar dit ook daadwerkelijk uitvoert.

Natuurlijk voeren wij onze recyclingactiviteiten met de grootste zorg voor het milieu uit. Een verfijnd beheersysteem zorgt ervoor dat bij alle Shanks-bedrijven de vergunningen up-to-date zijn en dat de activiteiten daar volledig mee sporen.

We willen dat de processen het milieu zo min mogelijk belasten door bijvoorbeeld minimaal verbruik van water en energie. Daarnaast kijken we voortdurend hoe we met onze processen duurzame energie kunnen opwekken. Met elektriciteit hebben we dit boekjaar een enorme slag weten te maken. De productie ervan is met 70% toegenomen. De levering van warmte zal volgend boekjaar gaan plaatsvinden.

### Veiligheid eerste prioriteit

Zoals de zorg voor het milieu vanzelfsprekend is voor onze activiteiten, zo vanzelfsprekend is de zorg voor onze medewerkers bij de uitvoering ervan. Goed materiaal, technische hulp- en beschermingsmiddelen zijn het startpunt daarvoor en stellen we beschikbaar aan iedereen. Maar veiligheid zit vooral tussen de oren. En daarom zijn we voortdurend bezig met bewustwording. Zo bleek bij Reym dat onveilige situaties ontstonden omdat medewerkers dachten dat alles goed was. Daarvoor hebben we een ‘Alles OK?’ checklist van vijf vragen ontwikkeld. Een ander voorbeeld is een project waarbij topmanagers van alle Shanks-bedrijven in gesprek gaan met de medewerkers op de werkvloer om de werkelijke veiligheid in beeld te brengen. Om snel en gemakkelijk van elkaar te leren, is ons Rapportage Afwijkingen Systeem (RAS) afgelopen jaar voor iedereen binnen Shanks toegankelijk én een verplicht instrument geworden.

Afgelopen jaar is bij alle Shanks-bedrijven een medewerkers-tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De gemiddelde tevredenheidsscore bedroeg 7,1. En waardering die ons sterk in het gevoerde personeelsbeleid en ons aanspoort dit in de toekomst te gaan verbeteren. De resultaten hiervan leidden tot de eerste prijs in de categorie ‘meest aanbevolen door medewerkers’ van de Integron Beleving Awards. Het personeelsbestand is in het boekjaar iets toegenomen. Sommige vacatures, zoals die van chauffeurs, blijven ondanks de laagconjunctuur moeilijk in te vullen. Om toch de best gekwalificeerden aan te trekken en te behouden, wordt bij investeringen in voertuigen rekening gehouden met wensen van chauffeurs.

### Aandacht voor onze omgeving

Van oudsher hebben de Shanks-bedrijven een nauwe verbintenis met hun omgeving. Als lokaal ingebedde milieubedrijven is het niet alleen vanzelfsprekend om een uitstekende relatie te hebben met burens, overheden en andere stakeholders. De bedrijven doen ook veel terug voor hun omgeving. Bijvoorbeeld ondersteuning bij een gehandicaptenrace of beklimming van de Alpe d’Huez voor sponsoring van KWF Kankerbestrijding. Die vanzelfsprekendheid is tot op heden voor de buitenwereld goeddeels onzichtbaar gebleven. In het kader van ons MVO-beleid gaan wij dat zichtbaarder maken. Naar overheid en samenleving willen wij transparant communiceren. Wat betreft de overheid in de functie van handhaver is het voldoen aan de vergunningen het uitgangspunt. De systemen die dat moeten borgen geven de overheid bij ATM zoveel vertrouwen dat de handhaving is verschoven naar systeemtoezicht. In het boekjaar is het aantal klachten helaas toegenomen. Verreweg de meeste klachten hebben betrekking op geurhinder bij ATM. Omdat bij ATM bij slechts 1% van de geurklachten ook een oorzaak kon worden aangetoond, hebben wij ernstige twijfels of ATM in de overige gevallen ook de veroorzaker van de hinder is geweest.

### De klant bepaalt de schaal

Shanks is een van de drie grootste milieubedrijven in Nederland. Het businessmodel vergeleken met de andere twee verschilt echter. Zo zorgen Shanks-bedrijven voor een ‘best fit’ in de markt die zij bedienen. Klanten die regionaal opereren willen een opdrachtnemer die hun regio kent en dezelfde cultuur en taal heeft. Bedrijven met vestigingen over het hele land willen één aanspreekpunt, maar ook de regionale expertise. Het decentrale model van Shanks, waarbij de bedrijven opereren als volstrekt zelfstandige ondernemingen, biedt op deze vraag het best passende antwoord.

### Verwerkingsmarkt

De uitzonderlijk lage verbrandingstarieven blijven ons zorgen baren. Ze vormen een bedreiging voor recycling, omdat hierdoor onnodig veel goed te hergebruiken reststoffen de verbrandingsovens in gaan. De lage tarieven vergen het uiterste aan inventiviteit. Dat is een stimulans voor de korte termijn, maar voor de langere termijn denken we dat de situatie niet houdbaar is. Daarom pleiten we voor een belasting op verbranden. Wij zien dit als het meest effectieve middel om recycling een kans te geven. Het beleidsinstrument van een minimumstandaard, zoals dat voor huishoudelijk afval wordt ontwikkeld, vinden wij een bijzonder gevaarlijke weg. Het zet de deur op een kier om afval ongesorteerd naar de verbrandingsovens te brengen.

In weerwil van de huidige tarieven geloven we dat de verbranding van afval in de huidige omvang niet de oplossing voor de toekomst is. Er zal zeker behoefte blijven aan verbrandingscapaciteit, maar niet in haar huidige omvang of vorm. Dat betekent dat we de 500 kton aan verbrandingscontracten zullen gaan afbouwen.

### Markt van afzetproducten: Making More From Waste

Shanks zal in de toekomst meer recyclebare producten direct gaan aanleveren aan de bron voor de verwerking. Voor een aantal stromen, zoals biomassa en metaal, gebeurt dat al. Voor papier zijn de eerste contacten daarvoor gelegd. Door het terugdringen van de tussenhandel wordt niet alleen de marge verbeterd. Ook biedt het de mogelijkheid producten op constante kwaliteitspecificatie te leveren. Zo willen we de ketens sluiten met bedrijven die een zinnige en concrete bijdrage leveren.

Daarnaast wil Shanks Nederland zich meer gaan richten op het leveren van grondstoffen: kwaliteitsproducten die precies voldoen aan de specificaties van de afnemer. Voor compost is al een traject in gang gezet voor het leveren van producten op specificatie. Voor tal van andere reststromen wordt een vergelijkbaar traject gestart.





Michaël van Hulst, algemeen directeur  
Shanks Nederland bv

### Investeren voor groei

Shanks blijft investeren in de toekomst. De opstart van Greenmills in Amsterdam is daarvan een aansprekend voorbeeld. De state of the art installatie voor het vergisten van organisch afval is op dat gebied een paradepaard. Ook de bouw van de composteringsinstallatie in Hoek van Holland is een voorbeeld van visie op de toekomst en de durf om daarin te investeren. Ook bij ATM is weer flink geïnvesteerd in de verdere optimalisatie van installaties en de aanpassing aan marktomstandigheden. De komende jaren zal er nog meer geïnvesteerd gaan worden dan het afgelopen jaar. Deze investeringen moeten de organische groei een sterke stimulans geven. Een in het oog vallend project is de geplande bouw van een inrichting in de

**“De komende jaren zal er nog meer geïnvesteerd gaan worden dan het afgelopen jaar. Deze investeringen moeten de organische groei een sterke stimulans geven.”**

Botlek. Deze zal in eerste instantie gericht zijn op Total Care dienstverlening aan de petrochemische industrie. Voor de divisie Hazardous Waste betekent dit onder meer de bouw van op- en overslagactiviteiten. Maar ook Solid Waste-activiteiten kunnen aansluiten om daarmee het serviceniveau in de Rotterdamse haven uit te gaan breiden.

Voor het kapitaal van de investeringen staat het Engelse moederbedrijf garant. Het afgelopen jaar is het bijzonder succesvol geweest in het aantrekken van nieuw kapitaal en het herfinancieren van bestaande leningen. Een bijzondere prestatie gezien de huidige markt die mede de waardering aangeeft voor de bedrijven van Shanks Group plc.

### 2011 en verder

Over het geheel genomen verwachten we dat de Shanks-bedrijven zich in de nabije toekomst positief zullen ontwikkelen. De markt voor de divisie Solid Waste zal voorlopig moeilijk blijven. In de voor deze divisie belangrijke

bouwsector zijn voorzichtig enkele positieve signalen te horen, maar toch blijft de situatie nu en in de nabije toekomst moeizaam. Het dieptepunt lijkt daar nog niet bereikt. Daar staat tegenover dat groei te verwachten is in de markt voor commercieel afval. Die markt wordt voor de Solid Waste-bedrijven een steeds belangrijkere businesslijn. Verder zijn er mogelijkheden met de import van afval uit Engeland. Dit afval, dat anders gestort zou worden, passen we in Nederland nuttig toe. Wij waren daarmee de eerste en deze activiteit kan toenemen.

Ook op andere gebieden gaan wij ons nadrukkelijker profileren. In het afval van industrie en dienstverlening bijvoorbeeld. Sinds een paar jaar zijn wij actief op die markt en met bijzonder veel succes. Verder gaan we ons actiever opstellen op de markt van afval van huishoudens. Wij richten ons niet zozeer op huis-aan-huisinzameling, maar op bepaalde niches, zoals transport en verwerking van monostromen en het sorteren van grof huishoudelijk afval. Met onze klanten willen wij de kringloop gaan sluiten. Waar mogelijk gaan wij hen voorzien van grondstoffen en groene energie gemaakt van de afval- en reststromen die zij leveren. De markt voor gevaarlijk afval zal zich stabiliseren. De reiniging van verontreinigde grond, die voor ons een internationale markt is, zal de komende jaren stabiel blijven. Een toename verwachten we in de zuivering van waterstromen. Onderzocht wordt of de activiteiten kunnen worden uitgebreid met andere afvalstromen, zoals ijzerslib uit de staalindustrie en waterzuiveringslib.

Prijsdruk zal voor de divisie Organic Waste ook de komende jaren aanhouden. Kansen liggen hier niet zozeer op de inputstromen, als wel op die van de output. Het extra versterken van de levering van energie, warmte of elektriciteit, via maatwerkoplossingen biedt nog tal van mogelijkheden. Ook de productie van zogenaamde 'specialties' voor compostproducten is een markt waarvan een sterke ontwikkeling wordt verwacht. De grootste groei aan nieuwe installaties wordt in het buitenland verwacht, naast Canada en het Verenigd Koninkrijk ook in andere landen.

De afgelopen jaren zijn overnames beperkt gebleven, maar acquisities staan in 2011 en daarna nadrukkelijker op de agenda. Shanks biedt familiebedrijven de unieke mogelijkheid om de eigen identiteit en cultuur te behouden en toch op te gaan in een groter geheel. Wij hebben bewezen dat de familiebedrijven onder de Shanks-paraplu niet alleen kunnen voortbestaan, maar zelfs in kracht kunnen groeien.

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De afvalbranche kenmerkt zich door een snelle ontwikkeling onder invloed van marktontwikkelingen, technologische vooruitgang en overheidsbeleid. De aard van de sector brengt met zich mee dat de activiteiten een significant effect kunnen hebben op het milieu, zowel in positieve als negatieve zin. Ook zijn aan de activiteiten potentiële risico's verbonden voor de gezondheid en veiligheid van medewerkers, bezoekers, omwonenden en andere stakeholders. De sector heeft daarom de unieke mogelijkheid om het duurzaamheidsgehalte van de samenleving zowel positief als negatief te beïnvloeden. Met ruim een halve eeuw ervaring met het inzamelen en verwerken van afval is Shanks Nederland zich hiervan meer dan bewust. Vanuit onze expertise hebben wij niet alleen een goed zicht op de markten waarop we actief zijn, maar kennen we ook de uitdagingen en risico's waar we voor staan. Alleen bedrijven die echt inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) leveren op de lange termijn een substantiële bijdrage aan verduurzaming van de samenleving. Wij zijn er bovendien van overtuigd dat het streven naar duurzaamheid bijdraagt aan ons commerciële succes, en geen remmende factor is.

Medio 2009 is Shanks Nederland begonnen met het ontwikkelen van een overkoepelende MVO-strategie. Hierbij is vooral gebleken dat veel van de verwachtingen van stakeholders op het gebied van MVO al gemeengoed zijn bij onze bedrijven. Parallel daaraan heeft Shanks Group plc haar MVO-beleid geactualiseerd. Beide trajecten hebben geleid tot een MVO-strategie van Shanks Nederland.

### MVO-organisatie

De directie van Shanks Nederland is uiteraard verantwoordelijk voor het vaststellen van het MVO-beleid, de doelstelling en de evaluatie van de resultaten. Een MVO-commissie, bestaande uit vertegenwoordigers van alle Shanks-bedrijven, staat de directie hierbij terzijde met advies. Zij vormt tevens een platform waar relevante ontwikkelingen in de maatschappij en bij bedrijven worden besproken en ervaringen met elkaar worden gedeeld. De individuele Shanks-bedrijven zorgen ervoor dat volgens de MVO-principes wordt gewerkt. De MVO-prestaties van de bedrijven worden gemeten en periodiek gerapporteerd aan de directie. Tijdens het directie-overleg worden resultaten van monitoring geëvalueerd en doelstellingen indien noodzakelijk bijgesteld of aangescherpt.

### MVO-missie

Shanks Nederland en haar bedrijven behoren tot de meest succesvolle ondernemingen in hun branches. Dit realiseren we op een verantwoorde en transparante manier, zowel richting klanten, aandeelhouders, medewerkers als ook onze naaste omgeving. Wij stemmen onze principes, beleid en doelstellingen af op algemene opvattingen en (inter)nationaal erkende richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### MVO-doelstellingen

Wij hebben vijf hoofdthema's vastgesteld waar we ons als Shanks Nederland in willen onderscheiden. Voor ieder hoofdthema zijn concrete doelstellingen en indicatoren opgesteld in samenspraak met alle Shanks-bedrijven. Ze gelden voor Shanks Nederland als geheel. Daarnaast kunnen de bedrijven aanvullende individuele doelstellingen hebben die zijn toegesneden op de eigen markt of omgeving.

### De vijf hoofdthema's zijn:

- klant(relatie);
- zorg voor milieu;
- aandacht voor medewerkers;
- actief in onze omgeving;
- gezonde financiën.

Dit jaarverslag van Shanks Nederland is opgebouwd uit hoofdstukken die ieder één van de vijf hoofdthema's behandelen. Ieder deel geeft een compilatie van de doelstellingen, doet verslag van de ontwikkelingen en prestaties en blik ook vooruit. Daarmee laten wij transparant zien hoe we in de praktijk invulling geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, de doelstellingen die we ons zelf hebben opgelegd en onze resultaten daarin.



# De drie divisies van Shanks

- **Solid Waste recycled afvalstoffen zoals bouw- en sloopafval, agrarisch afval en afval van bedrijven en industrieën, met als doel het terugwinnen van grondstoffen.**
- **Organic Waste verwerkt organisch afval zoals gft-afval, groen afval, supermarktafval en overige organische reststromen.**
- **Hazardous Waste verwerkt gevaarlijk afval zoals chemicaliën, klein gevaarlijk afval, vervuild water, slib, grond en verpakt (verf) afval tot secundaire grondstoffen.**



## Solid Waste

De Solid Waste-divisie behandelt en verwerkt alles wat te maken heeft met vast afval. De activiteiten hebben maar één doel: recycling om grondstoffen terug te winnen. Belangrijkste stromen zijn het afval van bouw- en sloopactiviteiten, afval dat bij bedrijven en industrieën ontstaat en agrarisch afval. Binnen de divisie zijn de bedrijven ICOVA, Van Vliet Contrans, Van Vliet Groep, KLOK Containers, Vliko en Smink Groep verenigd. De Shanks-bedrijven zijn daarmee sterk vertegenwoordigd in het Westen van Nederland.

### Ontwikkelingen

Met 247 miljoen euro aan omzet draagt de Solid Waste-divisie voor meer dan de helft bij aan de totale omzet van Shanks Nederland. De bedrijven kijken echter terug op een zeer moeilijke periode. Onder invloed van de recessie liepen volumes uit de bouwsector met ongeveer 9% terug. Kostenbesparing door samenwerking tussen de Shanks-bedrijven en daarmee slagkracht winnen op de markt, heeft duidelijk resultaat gehad. De Solid Waste-bedrijven van Shanks zagen slechts een afname van 2%, waardoor het marktaandeel in de sector is gestegen. Het volume aan bedrijfsafval dat op de markt komt, neemt eveneens af. Toch hebben wij ook in deze sector wat betreft hoeveelheden geen krimp geconstateerd. Wel is er sprake van een aanzienlijke prijserosie. Bij tenders schrijven meestrevende partijen veelal onder kostprijs in. Dit heeft ertoe geleid dat de prijzen met ongeveer 7 tot 8% zijn gedaald.

Binnen de Solid Waste-divisie hebben de Shanks-bedrijven meer samengewerkt. Door goed te kijken naar de capaciteiten van de installaties, werden de bezettingsgraden beter op elkaar afgestemd. Ook bij transport hebben we daar waar de efficiency nog kon worden verbeterd, dat niet nagelaten. Dankzij deze ingrepen zijn er geen sorteerlijnen uit de markt genomen. Wel hebben sommige lijnen tijdelijk stilgelegd, zoals die in Burgerbrug. Deze was in eerste instantie gesloten vanwege het teruglopende aanbod aan bouwafval. In de loop van het jaar zijn we daar specifiek kunststoffen gaan sorteren en inmiddels is daar ook weer bouw- en sloopafval als stroom bijgekomen.

In Hoek van Holland gaat Van Vliet Contrans een tunnel-compostering met een capaciteit van 214 kton bouwen voor met name groenafval uit de tuinbouw en als uitbreiding gft van de huishoudens. Dat betekent een uitbreiding van totaal 114 kton op jaarbasis. Een voor ons belangrijke tender van de gemeente Westland voor de inzameling en verwerking van huishoudelijk afval en grof vuil is gewonnen. In december 2010 is het bedrijf Van de Ende uit Roosendaal overgenomen en toegevoegd aan KLOK Containers. Hiermee is het werkgebied in Noord-Brabant verder vergroot.

Voor het terugwinnen van grondstoffen of het optimaliseren van producten is innovatie onontbeerlijk. Zo heeft ICOVA het voorscheiden en verkleinen van bedrijfsafval zodanig aangepast dat uit de invoer veel meer Icopower-energiepellets worden geproduceerd. Dat levert meteen ook minder residu op. Van Vliet Contrans, de grootste Europese verwerker van steenwolafval uit de tuinbouw, heeft haar verwerkingslijn volledig vernieuwd. De capaciteit is verdrievoudigd en het steenwolgranulaat is verbeterd waardoor een schoner product aan de baksteenindustrie wordt geleverd.

**“Voor het terugwinnen van grondstoffen of het optimaliseren van producten is innovatie onontbeerlijk.”**

### Toekomst

In de Solid Waste-divisie verwachten we een langjarige afname van het aanbod aan afval. Voor de korte en middellange termijn ligt de oorzaak daarvan in de afname van bouw-, sloop- en bedrijfsactiviteiten. Maar er zit ook een structurele component in. Ontdoeners van afvalstromen scheiden hun afval tegenwoordig veel beter dan voorheen. Dat betekent minder activiteiten voor sorteerbedrijven.

Onze reactie daarop is dat we de ketens verlengen, een proces waar we al enige tijd mee bezig zijn. Zo hebben we een aantal jaar geleden het papierverwerkingsbedrijf Kluivers gekocht. Voor die tijd waren we een externe leverancier van Kluivers. Een volgende stap is om dat kanaal nog verder te integreren door direct te gaan leveren aan eindproducenten van papier en karton.

We gaan meer doen met afval door er een toegevoegde waarde aan te geven: making more from waste. Dat kan er toe leiden dat we zelfs grondstoffenleverancier worden, zoals bij compost. Maar ook leverancier van halffabricaten staat ons voor ogen, zoals we onlangs met de levering van schoon koper zijn begonnen. Het proces van puinverwerking willen we opwaarderen, zodat puin als grindvervanger kan worden toegepast en niet alleen als zandvervanger. Bij het zoeken naar alternatieven voor onze reststromen kijken we niet alleen naar de toegevoegde waarde voor het product, maar ook voor de klant. Vanuit de partnership-gedachte willen we met hen kringlopen gaan sluiten. Zo denken we over manieren om de afvalstoffen van onze klanten om te zetten tot producten die zij opnieuw kunnen toepassen. Voor de klant houdt dit in dat zijn restmateriaal aantoonbaar wordt omgezet in nieuwe producten. Daarnaast willen we onze geografische aanwezigheid vergroten. In Zeeland worden bijvoorbeeld diensten aangeboden vanuit KLOK Containers, door haar dochterbedrijf ASZ.

Zorgpunt voor de komende tijd is dat door de druk van de economie het goed mogelijk is dat een aantal van onze klanten de deuren moet sluiten. Het debiteurenrisico daarvan is moeilijk in te schatten. Verstoring voor een positieve marktontwikkeling kan ook de overheidsbemoeienis zijn, zoals in de markt voor duurzame energie waar subsidie wordt verstrekt voor verbranding van hout. Datzelfde snoeihout werd daarvoor door ons gecomposteerd. Het valt te begrijpen dat een overheid wil sturen, maar wij moeten blijven signaleren dat daardoor de afvalmarkt niet in onbalans wordt gebracht.

**“Orgaworld heeft daarmee de standaard gezet voor het voorkomen van geuremissies.”**



## Organic Waste

Orgaworld is uitvoerder, bouwer en ontwerper van verwerkingsinstallaties voor organische reststoffen. De variatie in composteer- en vergistingstechnieken, jarenlange ervaring en de ervaring met de markt maken deze Shanks-dochter tot een unieke verwerker van organisch afval. Stroom die dagelijks binnenkomen zijn gft-afval, groenafval, supermarktafval en overige organische reststromen. Orgaworld vertegenwoordigt daarmee de Organic Waste-divisie van Shanks Nederland.

### Ontwikkelingen

Orgaworld is een kapitaalintensief bedrijf met een sterk groeiende omzet. De afgelopen vier jaar is de omzet verdubbeld naar 26 miljoen euro in het boekjaar 2010/2011. Voor de komende jaren zal die groei zich doorzetten. Er zijn groeimogelijkheden in Canada, maar ook in Europa. Rendementen zullen naar verwachting stijgen doordat met name de kosten van installaties in bijvoorbeeld Canada en Amsterdam zullen verminderen. Hoogtepunt voor Orgaworld in het afgelopen jaar was de opening van de site binnen het Greenmills-concept in de haven van Amsterdam. Deze installatie kan per jaar 100 kton organisch afval uit onder meer supermarkten vergisten en omzetten in groene stroom en warmte. Direct geschakeld na de vergistingsinstallatie is een waterzuiveringsinstallatie met een capaciteit van 350 kton. De aanvoer van afval voor vergisting is inmiddels op volle capaciteit, mede dankzij contracten met een aantal grote supermarkten en 'buurman' Rotie.

Het vergistingsproces en het opwekken van elektriciteit lopen dermate voorspoedig dat mede door de gegarandeerde aanvoer van reststromen geïnvesteerd gaat worden in een derde WKK-installatie. Hiermee neemt de capaciteit flink toe.

De levering van warmte aan het warmtenet van Amsterdam heeft enige vertraging opgelopen. De levering van laagwaardige warmte uit het vergistingsproces lijkt eenvoudig, maar is technisch ingewikkeld en nog niet eerder op zo'n schaal in Nederland vertoond. De koppeling met het warmtenet zal medio 2011 gerealiseerd zijn. Een gedeelte van de hoogwaardige warmte gaat in de toekomst geleverd worden aan de op te starten industriële processen binnen Greenmills. Uiteindelijk zal ongeveer 13% van de warmte die ingevoerd wordt op het warmtenet van Amsterdam afkomstig zijn van Greenmills.

De waterzuiveringsinstallatie heeft een capaciteit van 350 kton. De interne stromen van de vergistingsinstallatie beslaan ongeveer 200 kton per jaar, de restcapaciteit wordt aan derden beschikbaar gesteld. Een unieke ontwikkeling daarvoor is de aanleg van een 2 kilometer lange pijplijn van Cargill naar de zuiveringsinstallatie van Orgaworld. Door deze pijp stroomt de komende tien jaar jaarlijks 80.000 m<sup>3</sup> te reinigen water. De resterende capaciteit verwachten we in 2011 te kunnen contracteren via vergelijkbare partnerships.

Alle overige Nederlandse Orgaworld-installaties zijn voor de komende jaren volgecontracteerd. De installatie in Elsendorp is eind 2010 gesloten, omdat de exploitatie te kleinschalig was en de capaciteit eenvoudig door Greenmills in Amsterdam overgenomen kon worden. Er zijn plannen om de composteringseinrichting in Drachten om te gaan bouwen tot een vergistingsinstallatie. In Lelystad is de composteringcapaciteit uitgebreid van 70 naar 100 kton per jaar.

### Orgaworld over de grens

In Canada heeft Orgaworld twee installaties: één in London (Ontario) en één in Ottawa. De composteerinstallatie in Ottawa is in januari 2010 gestart en is technisch inmiddels geoptimaliseerd. Omdat scheiding aan de bron in die regio nog in de kinderschoenen staat, vallen de aangeleverde volumes nog tegen. Doordat in de contracten minima zijn gesteld aan de te leveren volumes, is de exploitatie zeker gesteld. De installatie in London krijgt voldoende volumes aangeleverd, maar heeft de afgelopen tijd te kampen gehad met klachten over geurhinder. Besloten is de hinder aan te pakken in een retrofit-operatie met een investering van vier miljoen euro. De plant is drie maanden stilgelegd en de probleempunten zijn aangepakt en opgelost. Het resultaat is dat de geurproblemen sterk zijn verminderd en dat de emissies nu zo laag zijn dat de Canadese overheid de installatie tot voorbeeld stelt voor andere bedrijven die

organisch afval verwerken. Orgaworld heeft daarmee de standaard gezet voor het voorkomen van geuremissies. Dat levert een groot concurrentievoordeel op. De resultaten van Orgaworld in Canada zijn door de retrofit nagenoeg gelijk gebleven. Komend jaar verwachten we een duidelijke stijging van de omzet en we sluiten niet uit dat daar nog een derde of zelfs vierde vestiging zal worden gerealiseerd.

In Schotland bouwt Orgaworld een organische verwerkingsinstallatie in Cumbernauld, die in augustus 2011 opgeleverd gaat worden. Het is in het Verenigd Koninkrijk een van de eerste anorganische vergistingsinstallaties en voor Orgaworld het paradepaardje, omdat het concept op de leerpunten van de installatie in Amsterdam is aangepast. Orgaworld staat voor het ontwerp van de installatie en de procesmatige invulling. Het beheer van de installatie zal na de opstart worden verzorgd door Shanks UK.

### Toekomst

Kansen voor de toekomst liggen er voor Orgaworld om naast de bulkproducten ook specialities te gaan ontwikkelen: producten met een hoge toegevoegde waarde. Ook de ontwikkeling van een bio-ethanolafabriek in Amsterdam biedt perspectief. Groei is in Nederland alleen nog mogelijk in een aantal regio's. De grootste groei zal in het buitenland gerealiseerd worden.

De markt van organische reststoffen in Nederland kenmerkt zich door prijserosie en sterke concurrentie. Orgaworld neemt in die markt een aparte positie in door langjarige allianties met bedrijven aan te gaan, door het bieden van maatwerkoplossingen en door alert te reageren op marktveranderingen. Voortdurende innovatie is daarbij essentieel evenals het vinden van nieuwe markten. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van speciale composten en de productievergroting van kunstmest vervangende producten. De kans dat de prijsdruk in deze markt verder oploopt is aanwezig. Maar de belangrijkste bedreiging komt van inconsistent overheidsbeleid in de landen waar we activiteiten hebben. In Nederland wordt bijvoorbeeld de SDE+-subsidie zo wispelturig door de overheid ingezet, dat daar geen langjarige zekerheid van te krijgen is. Aangezien de subsidie tevens van invloed is op de prijs van energieproducten, betekent dat een dubbele onzekerheid. Ook covergisting, het meevergisten van afvalproducten door agrarische installaties, vormt een bedreiging. Terwijl de installaties van Orgaworld aan een veelheid van regels moeten voldoen, hoeven de agrarische installaties dat niet. Dat geeft een zeer ongelijk speelveld.





## Hazardous Waste

Bij Afvalstoffen Terminal Moerdijk (ATM) wordt per jaar bijna 2 miljoen ton gevaarlijk afval verwerkt tot secundaire grondstoffen. Grondreiniging, pyrolyse en waterzuivering vormen de hoofdactiviteiten. Chemicaliën, klein gevaarlijk afval (KGA), vervuild water, slib en grond en verpakt (verf) afval zijn de voornaamste afvalstromen die worden verwerkt. Overige dienstverleningsvormen die ATM biedt zijn scheeps- en tankwasreiniging.

Reym is de landelijk opererende Shanks-dochter voor industriële reiniging, transport en afvalmanagement. Samen vormen ATM en Reym de Hazardous Waste-divisie van Shanks Nederland. De bedrijven vullen elkaar aan in de dienstverlening rond de verwerking van (gevaarlijke) afvalstoffen en reiniging. Zo wordt maar liefst 80% van de stromen die Reym inzamelt en bewerkt naar ATM vervoerd voor de eindverwerking.

### Ontwikkelingen

Het jaar 2010/2011 was voor zowel ATM als Reym een goed jaar. De totale omzet van de Hazardous Waste-divisie steeg naar 164 miljoen euro terwijl de onderlinge samenwerking tussen de bedrijven 8 miljoen euro aan omzet opleverde. Knappe prestaties in een markt waarin 'Meer voor minder' de tendens was. De concurrentie in de markt waarin Reym werkt, is afgelopen jaar steviger geworden door een verminderd aanbod van opdrachten. Onder invloed van deze druk waren prijsonderhandelingen aan de orde van de dag. Door kwaliteit en efficiency en tijdig

kostenbesparingen door te voeren heeft Reym haar uitstekende positie in de markt weten te behouden. Troef daarbij was het efficiënter inzetten van mensen en middelen tussen de Reym-vestigingen onderling. ATM heeft ook een goed jaar achter de rug. Een van de hoogtepunten was dinsdag 30 november, toen het bedrijf de deuren opende van het nieuwe bedrijfslaboratorium. De ruimere werkplekken en state of the art apparatuur in de nieuwe omgeving zorgen voor snellere, efficiëntere en betere analyses van de inkomende en uitgaande stromen van het bedrijf. Deze analyses zijn een onmisbare schakel voor afdelingen als Sales, KAM en Operations en maken van het laboratorium de spil van ATM in relatie tot de vergunningstrajecten. In het nieuwe laboratorium kunnen nu jaarlijks 33.500 analyses worden uitgevoerd.

### Brand Chemie-Pack

Op 5 januari 2011 legde een grote brand het chemiebedrijf Chemie-Pack op het industrieterrein van Moerdijk volledig in de as. Ook het naast ATM gelegen bedrijf Wärtsila ging in vlammen op. Uit voorzorg liet ATM alle medewerkers naar huis gaan en werden de nodige maatregelen getroffen om uitbreiding van de brand naar het eigen terrein te voorkomen. Hoewel ATM geen directe schade heeft geleden, waren er wel degelijk consequenties. Zo konden twee dagen geen aanleveringen van afvalstromen plaatsvinden, omdat de toegangsweg naar ATM was afgesloten. Waar mogelijk heeft zowel ATM als Reym tijdens en na de brand ondersteuning geboden. In goede samenwerking met het waterschap Brabantse Delta, de provincie Noord-Brabant en het gemeentelijke havenbedrijf Moerdijk heeft ATM naderhand de 35.000 ton bluswater ontvangen voor opslag en reiniging.

### Grondreiniging

De grondmarkt zit helemaal voorin de keten van de bouwsector, waarin de afgelopen jaren veel stagnatie ontstond. Desondanks heeft de TRI van ATM vorig boekjaar een recordhoeveelheid van bijna een miljoen ton verontreinigd materiaal verwerkt, zoals grond, staalgrit en TAG. Deze recordhoeveelheid is mede te danken aan de grote capaciteit van de installatie. Daarmee kunnen we – zeker in het geval van kleinere partijen zwaar vervuilde grond – vaak een gunstiger tarief neerleggen dan concurrenten met een mobiele reinigingsinstallatie. Afgelopen jaar zijn de prijzen op de grondmarkt gedaald, waardoor het aanbod uit binnen- en buitenland hoog bleef. De prijsdaling konden we compenseren door de capaciteit van de verwerkingsinstallatie van ATM tijdens een onderhoudsstop met 15% te vergroten. Eenmaal gereinigd wordt grond afgezet bij het naast ATM gelegen aannemingsbedrijf Martens en Van Oord, dat is gespecialiseerd in grondwerken. Dit jaar is een transportband in gebruik genomen waarmee thermisch gereinigde grond vanuit ATM rechtstreeks op het terrein van het aannemingsbedrijf wordt gestort. Hiermee wordt

een aanzienlijke efficiëntieslag gemaakt. Uiteindelijk vindt het materiaal zijn bestemming in grote infrastructurele projecten.

De binnenlandse markt van Teerhoudend Asphalt Granulaat (TAG) staat te springen om meer overheidsaandacht. Zolang de autoriteiten niet regulerend optreden gaat TAG – ondanks het vorig jaar gesloten convenant – de grens over. Prijzen kunnen daar weliswaar beduidend lager liggen dan in Nederland, maar een juiste verwerking van deze gevaarlijke afvalstroom is dan niet gewaarborgd. Terwijl een grondige reiniging van TAG en hergebruik van de reststromen zonder de schadelijke PAK's bij aanvoer naar ATM is gegarandeerd.

### Pyrolyse

Het aanbod aan afval voor de pyrolyse-installatie komt vooral uit de verf- en chemische industrie. De hoeveelheid steekvast afval steeg van 24,9 kton naar 29,2 kton. Dit komt met name door aanvoer vanuit Italië, Spanje en Engeland. Verder werd 10,8 kton oplosmiddelen verwerkt en 8,2 kton intern afval.

Komend jaar wordt geïnvesteerd in een nieuwe opslagloods voor de inkomende en uitgaande stromen van de pyrolyse-installatie. Het pyrolyseproces is een innovatieve technologie voor de verwerking van organisch steekvast materiaal, zoals verven, lijmen en harsen. De komende jaren zal de techniek verder worden verbeterd om het rendement van verwerking boven de 95% te laten uitkomen.

**“Zolang de autoriteiten niet regulerend optreden gaat TAG – ondanks het vorig jaar gesloten convenant – de grens over.”**

### Wateractiviteiten

Onder de wateractiviteiten van ATM vallen de reiniging van vervuild water, slibverwerking en scheepsreiniging. Voor alle drie verwachten we de komende jaren groei. Het afgelopen boekjaar heeft ATM iets meer dan 600 kton vervuild water verwerkt, bijna 33% meer dan het jaar ervoor. Dat het aanbod is gegroeid, is te danken aan het brede pakket aan verwerkingsmogelijkheden, service en strengere wet- en regelgeving. Daarnaast zorgt ook onze Total Care-benadering voor extra aanvoer. Er zijn dan ook

plannen om deze service uit te breiden. Drie nieuwe opslag tanks bij ATM hebben gezorgd voor 18.000 m<sup>3</sup> extra opslagcapaciteit van vervuild water. Omdat de aanvoer van water niet altijd geleidelijk is, stelt deze uitbreiding ATM in staat meer te kunnen bufferen en zo de productie optimaal te houden. Komend jaar zal er een flink aantal nieuwe losplaatsen voor tankwagens worden gerealiseerd.

Onze wens is nog steeds een uitbreiding van de steiger, die de wachttijden van schepen voor afgifte van afvalstromen en reiniging aanzienlijk verkort en waarmee meer diensten kunnen worden aangeboden. Dit vergt een uitgebreide vergunningsprocedure die geruime tijd in beslag neemt. Afgelopen jaar bezocht een recordaantal van 2.500 schepen de steiger van ATM. De toename is te verklaren vanuit het feit dat schepen vaker moeten worden geïnspecteerd, alsmede de recessie, waardoor schepen vaker moesten wisselen van lading en de ruimen vaker moesten worden gereinigd. Het water van de scheepsreiniging wordt gereinigd door de waterzuivering.

### Toekomst

De markt van in de Hazardous Waste-divisie zal de komende tijd nog wel hinder ondervinden van het economisch tij. Waar kleinere concurrenten echter afhaken, verstevigen wij onze positie in deze markt. Zo verwachten we dan ook dat de aanvoer van verontreinigde grond naar ATM de komende jaren relatief constant blijft. Als alternatieve markt heeft ATM vorig jaar proeven gedaan met het reinigen van ijzerslib uit de staalindustrie en waterzuiveringslib. Beide proeven zijn succesvol verlopen en we hebben de vergunningen voor het verwerken van deze stromen al in huis. De eerste stappen op deze nieuwe markten zijn al gezet.

Aan de Theemsweg in Botlek Rotterdam gaan we een dependance bouwen. Omdat de vestiging dicht bij een groot aantal van onze klanten zit, wordt de logistiek geoptimaliseerd en kunnen wij onze service uitbreiden. Naast scheepsreiniging zijn er plannen voor een ABI en activiteiten voor inzameling van gevaarlijk afval.



## KLANT

---

# Meer samenwerken

- langdurige partnerships
- flexibel inspelen op behoeften klanten
- volledig pakket aan dienstverlening leveren
- innovatie, duurzaamheid en goede prijs-kwaliteitsverhouding
- klanttevredenheid meten en verslag uitbrengen



Shanks Nederland onderscheidt zich door haar langdurige, persoonlijke relaties met klanten. Onze medewerkers zijn capabel en luisteren nauwgezet naar de wensen en behoeften van onze opdrachtgevers. Ons antwoord is altijd hoogwaardige dienstverlening die veilig, milieuvriendelijk en duurzaam is. Omdat veel klanten regionale relaties zijn, zorgt de decentrale formule van Shanks ervoor dat we altijd dicht bij onze klanten staan.

In de bouw, in hotels, supermarkten of bij grotere industriële ondernemingen: overal waar bedrijvigheid is, ontstaat afval. En overal waar afval is, biedt Shanks een oplossing op maat. Shanks-klanten zijn dan ook zeer divers. Onze open klantrelaties, waarin de tevredenheid van de klant voorop staat, zorgen ervoor dat opdrachtgevers ook in een lastige markt voor Shanks blijven kiezen.

Onder de opdrachtgevers van alle negen dochterondernemingen houden we komend jaar een klanttevredenheidsonderzoek. Het onderzoeksbureau Integron zal dit onderzoek voor ons uitvoeren. De resultaten van het onderzoek vormen de nulmeting aan de hand waarvan we verbeterpunten en doelstellingen voor de toekomst willen formuleren.

### Langdurige partnerships

Op (inter)nationaal niveau mogen we vanaf 1 april 2011 Unilever Benelux rekenen tot ons klantenbestand. De komende drie jaar gaat Shanks al het bedrijfs- en productieafval van de Unilever-vestigingen in Nederland en België inzamelen en verwerken. De reden waarom Unilever en ook andere klanten voor Shanks kiezen is een combinatie van een goede prijs-kwaliteitverhouding, het totaalpakket dat wij aanbieden en de duurzame wijze waarop wij het afval van onze klanten recyclen.

Ook het tien jaar durende contract tussen Orgaworld en Cargill voor de levering van jaarlijks 80.000 m<sup>3</sup> te reinigen waterstromen is een mooi voorbeeld van een langdurig partnership. Hiervoor werd zelfs een 2 kilometer lange pijpleiding van Cargill naar Greenmills in Amsterdam aangelegd.

De bedrijven in de divisie Solid Waste richten zich ook steeds meer op partnerships met klanten, zoals recent bij FloraHolland en DSM Delft. Doel is om gezamenlijk de kostprijs voor de klant te verlagen. Bij DSM Delft bijvoorbeeld hebben we twee mensen van ons gedetacheerd voor inzameling en sortering. Toch is het bedrijf uiteindelijk goedkoper uit, omdat het gehele afvalbeheer is geoptimaliseerd. Ook is het percentage hergebruik van materiaal van 40% naar 63% gestegen.

### Innovatie

Onze inzameling en verwerkingsprocessen passen we flexibel aan de vraag van klanten aan. Vernieuwing vindt daardoor veelal plaats op klantniveau. Vanuit de vraag om mee te denken in het proces, of ingegeven door veranderende regelgeving, komen we tot innovatief maatwerk. Bijvoorbeeld bij Greenmills in Amsterdam waar klantvragen vanuit diverse markten zijn geïntegreerd met innovatieve technologie. Behoeften aan energie, warmte, verwerking van organische reststromen en waterzuivering-capaciteit worden ingewilligd via een complexe verwerkings-installatie. Agentschap NL beloofde Greenmills hiervoor met een prijs voor innovatief ondernemerschap, omdat het project het complete proces rondom afvalverwerking integreert, zonder dat er reststoffen overblijven. Maar innovatie vindt ook op kleinere schaal plaats en dat is even belangrijk. Zo zorgen we ervoor dat het juiste inzamelmiddel op de juiste plaats terecht komt. Een sprekend voorbeeld is de Ecovision-perscontainer die ICOVA heeft geplaatst bij het Concertgebouw in Amsterdam. Omdat het Concertgebouw te kampen had met veel afval en maar over weinig ruimte beschikt, heeft ICOVA hier een innovatieve ondergrondse perscontainer geplaatst.

Bij Reym is onder andere veel energie gestoken in de ontwikkeling van automatische reinigingssystemen. Bijvoorbeeld voor tanks aan boord van zogenaamde Platform Supply Vessels. Daarvoor is een computer-gestuurde arm en nozzle ontwikkeld, die dezelfde beweging kan maken als een handmatig bediende spuitlans. Door de automatische reiniging hoeft geen mens meer in de tank te klimmen. Bovendien is de reinigingstijd verkort. Een ander voorbeeld is de verbetering van de schotelplatenreiniger. Dit in opdracht van Reym ontwikkelde apparaat voert de reiniging van schotelplaten uit distillatiekolommen van raffinaderijen automatisch uit. Doorontwikkeling van de machine heeft geleid tot een sterk verbeterd systeem dat nu universeel inzetbaar is voor het automatisch reinigen van onderdelen.

Een andere innovatie komt van Orgaworld. Het bedrijf is bezig met het ontwikkelen van boxcompost: compost waar koeien in de stal op kunnen staan. Nadeel van het huidige zaagsel in boerderijboxen is dat koeien vaak last krijgen van uierontsteking. Doordat boxcompost voorbehandeld kan worden met een bepaalde bacterie, krijgen gevaarlijke bacteriën verminderd vat meer op de uiers. Resultaat: de koe wordt minder vaak ziek en het gebruik van antibiotica wordt teruggedrongen.

### Total Care

Bij voorkeur willen grotere industriële ondernemingen meerdere (gevaarlijke) afvalstromen laten inzamelen en verwerken. Contracten met veel verschillende dienstverleners kunnen dan tijdrovend en zelfs frustrerend zijn. Shanks biedt in deze gevallen uitkomst met het uitgebreide dienstenpakket van Total Care. Deze totaaloplossing van de Shanks-bedrijven Reym, ATM en Van Vliet Groep biedt klanten precies het maatwerk dat ze zoeken. De inzameling en verwerking van gevaarlijk en daarmee samenhangend niet-gevaarlijk afval worden soepel uitgevoerd binnen deze projectaanpak. Tegelijkertijd biedt de Total Care-benadering van Shanks opdrachtgevers de helderheid van één aanspreekpunt en een integraal projectplan, met middelen en bedrijven die volledig op elkaar zijn afgestemd. Gezien de specifieke vraag uit de markt en het enthousiasme van de klanten, verwachten we de komende jaren groei van deze Total Care-markt.

### RnnShanks en National Accounts

RnnShanks is een samenwerkingsverband van Shanks Nederland en collega-bedrijven Dusseldorp, Van Happen en De Jager. De vier aandeelhouders bieden klanten lokale expertise en diensten met landelijke dekking. Vanuit de wens tot meer efficiency is afgelopen jaar besloten RnnShanks meer te integreren binnen Shanks Nederland en het partnerschap iets te versoepelen. Per opdracht wordt nu in overleg bepaald welke partij als backoffice fungeert, het contractbeheer blijft echter bij RnnShanks. Ook gaan de administratie, planning en verkoopactiviteiten door als voorheen. De rol van de National Accounts organisatie van Shanks zal nadrukkelijker worden.

Afgelopen boekjaar 2010/2011 was op dit gebied weer een succesvol jaar, waarbij diverse nieuwe klanten zijn verworven en contracten met bestaande klanten zijn vernieuwd. Voorbeelden zijn de hotelketen Accor en FloraHolland.

### Afvalwijzer

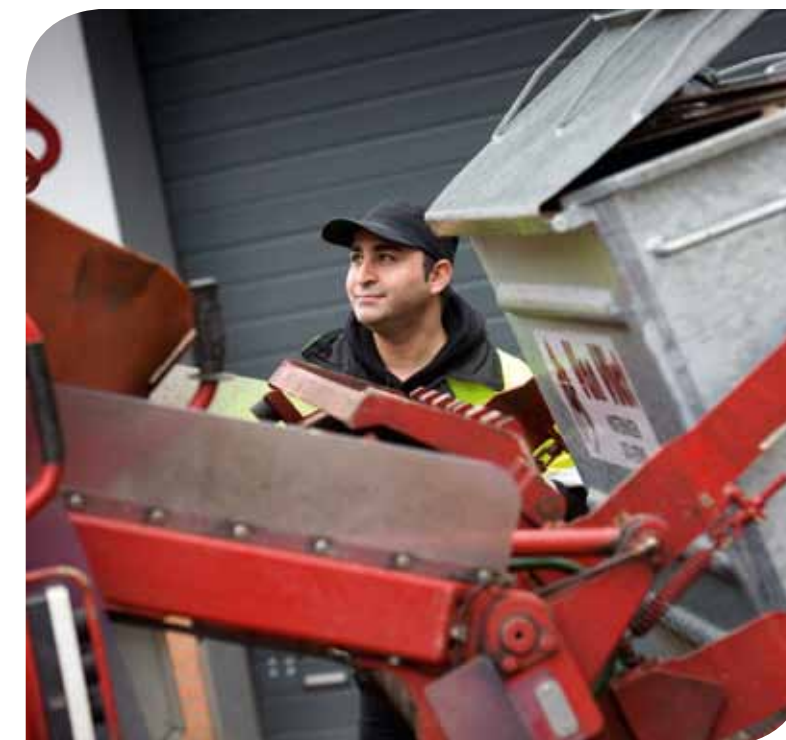
Bedrijven en organisaties laten nog te veel kansen liggen om met afval hun duurzaamheidsscore te verhogen. Daarom heeft Shanks Nederland afgelopen jaar de Afvalwijzer gelanceerd. Deze online tool geeft gebruikers gratis en anoniem inzicht in hoeveel meer CO<sub>2</sub>-winst er nog met afval te behalen is. Tegelijkertijd geeft het aan hoeveel grondstoffen er door recycling in kringloop blijven. Daarmee wordt bedrijfsrelevante informatie gegeven over twee belangrijke milieuthema's: klimaat en grondstoffen. Het onafhankelijke adviesbureau Royal Haskoning verzorgde de onderbouwing van de scan. Sinds de lancering in januari 2011 is de Afvalwijzer veelvuldig gebruikt en heeft de bewustwording rond recycling en CO<sub>2</sub>-besparing vergroot. Tevens is de tool standaard opgenomen in onze presentatie aan klanten.

### CO<sub>2</sub>-prestatieladder

Vanuit onze proactieve houding naar de markt en de sterke focus op duurzaamheid, is Shanks Nederland zich momenteel aan het voorbereiden op certificering volgens niveau 3 van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. De CO<sub>2</sub>-prestatieladder is een zinnig antwoord op de vraag om een duidelijke norm voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De ladder is een instrument in het aanbestedingsproces. Hiermee herkennen en belonen aanbesteders bedrijven die CO<sub>2</sub>-reductie serieus nemen. Tegelijkertijd kunnen bedrijven laten zien hoe ambitieus zij daaraan werken. De evidente meerwaarde van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder heeft ertoe geleid dat het eigendom van de ladder is overgeheveld naar de onafhankelijke Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKOA).

### Corporate branding

Op nationaal niveau is Shanks een gevestigde naam. Op lokaal niveau zijn het vooral de sterke merken van de dochterondernemingen die vertrouwd zijn bij klanten. Deze dubbele impact zet ons krachtig in de markt, maar kan in de externe communicatie soms lastig zijn. Om enige harmonie aan te brengen, zonder daarbij de kracht van de regionale merknamen te verliezen, zijn we begonnen met een traject rond corporate branding. Ook onze moeder-onderneming, Shanks Group plc, is vanuit Groot-Brittannië bezig met de ontwikkeling van een actieve communicatiestrategie die haar spin-off zal hebben naar Nederland. Komend boekjaar zal de nieuwe strategie worden gepresenteerd in een imagocampagne.







**“We zijn goed op elkaar ingespeeld”**

## Hernieuwd contract dankt Shanks aan ervaring en flexibiliteit

De tevredenheid over de lange samenwerking tussen Shanks en FloraHolland was voor de bloemenveiling een belangrijke overweging om dit voorjaar een nieuw contract aan te gaan met Shanks. “Het is een herbevestiging van de keuzes die in het verleden zijn gemaakt”, aldus Robert Knipmeijer, hoofd Servicebureau Facility Management van de FloraHolland-vestiging in Aalsmeer. Hij is onder meer verantwoordelijk voor de afvalverwerking.

De prijs was zeker niet de enige factor die meespeelde, legt Knipmeijer uit. “Bij een veiling zitten veel partijen onder één dak. Dat vraagt om een flexibele partij als Shanks, want je wilt dat de logistieke processen niet verstoord worden.” Samen met partner Kras Recycling is Shanks in staat om alle afvalstromen die bij het concern vrijkomen in te zamelen en te verwerken. Het gaat immers niet alleen om groenafval, dat verwerkt wordt bij Shanks-bedrijf Orgaworld, maar ook om karton en folie, die Kras voor zijn rekening neemt. De FloraHolland-vestigingen worden bediend door Shanks-bedrijven uit de betreffende regio: in Rijnsburg is dat Vliko, in Aalsmeer ICOVA en in Naaldwijk Van Vliet Contrans. Elke vestiging heeft bij Shanks een lokaal aanspreekpunt, die precies op de hoogte is van wat daar speelt. “We zijn als partijen goed op elkaar ingespeeld. Het is een heel vruchtbare samenwerking.” In de zomer van 2011 is in Rijnsburg een milieustraat in gebruik genomen waar alle afvalstromen verzameld worden. Meerdere keren per dag worden de containers geleegd. “Dat vraagt om enorme flexibiliteit van leveranciers, want afval is ruimte en ruimte is schaars. Wil je daar efficiënt mee omgaan, dan moet je dus niet voor weken gaan bufferen.” Ook voor Aalsmeer, met 1,3 miljoen m<sup>2</sup> de grootste FloraHolland-vestiging, is een nieuw, modern afvaldepot in de maak, dat voldoet aan alle actuele milieueisen. Dat gebeurt in nauwe afstemming tussen FloraHolland en Shanks.

**Robert Knipmeijer, hoofd Servicebureau Facility Management FloraHolland**



**“Met een flexibele partij als Shanks worden de logistieke processen niet verstoord.”**





MILIEU

# Meer vooruitdenken

- milieurisico's zijn prioriteit in besluitvorming
- inzetten op een zo hoog mogelijk recyclingpercentage
- milieuprestaties meten, beoordelen en rapporteren
- samenwerken met regelgevende instanties aan nieuw beleid
- carbon footprint optimaliseren; efficiënt energieverbruik en vermeden emissies verhogen





De zorg om het milieu en de verbetering ervan is onze kerntaak. Het staat voorop bij al ons dagelijks handelen, zowel in de contacten met onze klanten als in de eigen bedrijfsprocessen. Zo zorgen we voor de meest hoogwaardige verwerking van het afval van uiteenlopende sectoren en leven daarbij de milieuwetgeving strikt na.

Shanks heeft als uitgangspunt om de hiërarchie voor afvalverwerking strikt toe te passen. Deze zogenaamde ladder van Lansink betekent dat wij bij onze klanten eerst kijken of ze kunnen voorkomen dat er afval ontstaat. Vervolgens komt hergebruik als product, als materiaal of als hoogwaardige secundaire brandstof aan de orde. Pas als geen van deze opties mogelijk is, dan alleen zullen we het afval verbranden met terugwinning van energie of storten.

In het volgen van die afvalhiërarchie zijn wij koploper in Nederland. Ook dit boekjaar realiseerden we weer vanuit het hoogste recyclingpercentage van de grote Nederlandse afvalondernemingen: maar liefst 87,9% van de 4.752 kton afvalstoffen die wij binnenkregen werd gerecycled. Tegelijkertijd konden we een daling bewerkstelligen van bijna 8% van de hoeveelheid reststoffen die ter verwijdering zijn aangeboden. Deze koppositie willen we blijven behouden.

### Europese Kaderrichtlijn afvalstoffen

De afval- en recyclingbranche heeft te maken met uiterst complexe wetgeving. Een cruciaal onderdeel van de bedrijfsvoering is om aan alle regelgeving te voldoen. De afgelopen twee jaren zijn we heel intensief bezig geweest met de implementatie van de Europese Kaderrichtlijn afvalstoffen (Kra). Eén van de doelstellingen van de richtlijn is het stimuleren van recycling in Europa en het professionaliseren van de recyclingindustrie. Alle lidstaten waren verplicht om aan het einde van 2010 de Kra in nationale wetten geïmplementeerd te hebben.

### Einde-afvalcriteria en Reach

Uit de Kaderrichtlijn afvalstoffen volgen twee lastige vraagstukken: de criteria voor 'einde-afvalstatus' en de relatie met de Europese verordening Reach. De einde-afvalcriteria bepalen wanneer een materiaal geen afval meer is, maar gezien mag worden als een grondstof voor nieuwe producten. Voor de Shanks-bedrijven zijn deze criteria uiterst belangrijk, omdat ze een impuls aan recycling geven. Voor ijzer-, staal- en aluminiumschroot zijn de criteria inmiddels goedgekeurd. De Europese Commissie (EC) is nu bezig met criteria voor onder meer compost, glas, koper en papier.

Shanks vindt de eerste criteria 'voorzichtig'. We verwachten dat slechts een klein gedeelte van de totale hoeveelheid gerecycled schroot binnen de criteria valt en daarmee de productstatus krijgt. De behandeling van de criteria in de EC moet niet uitmonden in een politiek spel, maar in een discussie over milieunormeringen. Het doel om recycling te stimuleren - door aan te geven wanneer bewerkt afval een product is geworden - moet scherp voor ogen worden gehouden. Bij de overheid en ook binnen de afvalbranche is nog veel scepsis over hoe en waar de criteria gaan gelden. De gedachte dat na bewerking een afvalstof geen afvalstof meer is en vrij verhandelbaar wordt, voelt daar soms nog ongemakkelijk aan. We vrezen bovendien dat de afvalstromen die we al jarenlang omzetten tot producten, zoals de Icopower-energiepellet, puingranulaat of hout-snipper, bij behandeling in Brussel uiteindelijk zodanige criteria ontvangen dat ze hun productstatus verliezen.

Reach (Registration, evaluation and authorisation of chemicals) komt aan de orde als afval ophoudt afval te zijn. Het is een Europese wet die het gebruik van gevaarlijke stoffen in producten regelt. Het verplicht producenten om stoffen te registreren en te testen voordat ze de stoffen op de markt brengen. Hoe complex Reach is, laat een voorbeeld over de Icopower-energiepellet zien. Het Shanks-bedrijf ICOVA produceert secundaire brandstof uit de hoogcalorische fractie van industrieel en bedrijfsafval. De pellets worden als product beschouwd en dus kan Reach om de hoek komen kijken. Echter, in andere EU-lidstaten wordt de pellet als afval gezien: dan geldt Reach niet. Vanwege deze internationaal verwarrende situatie heeft Royal Haskoning de gevolgen van Reach voor de Icopower-energiepellets in kaart gebracht. Het blijkt dat zodra einde-afvalcriteria worden gesteld voor secundaire brandstoffen en de Icopower-energiepellets hieraan voldoen, ze in aanmerking komen voor een vrijstelling. Dit omdat de hoofdcomponenten van de pellets worden beschouwd als 'vrijgesteld' dan wel 'reeds geregistreerd'. Daarom hoeven de pellets niet te worden geregistreerd in het kader van Reach.

### Vergunningen

Naast het voldoen aan milieuregels en milieuwetgeving, moeten de Shanks-bedrijven ook de specifieke vergunningen per vestiging naleven. Het verlenen of verlengen van een milieuvergunning vindt plaats door de overheid. Het afgelopen jaar zijn bijna al onze aanvragen voor vergunningen positief verlopen. Voor sommige vergunningverleningen moeten we echter veel geduld opbrengen. Het verkrijgen van de milieuvergunning voor de modernisering van de composteringsinstallatie van Van Vliet Recycling in Hoek van Holland is nu eindelijk wel in zicht. De bouwvergunning is inmiddels binnen.

### Compliance

Op het gebied van milieuwetgeving hanteert Shanks Nederland het in eigen beheer ontwikkelde compliance-systeem Core, waarin alle eisen, borgingsacties en eventuele afwijkingen worden geregistreerd. Het dient als basis voor de uitvoering van ons beleid. Alle Shanks-bedrijven zijn op Core aangesloten. De dochterondernemingen van Shanks Nederland hebben een milieudeskundige in het managementteam die nauw contact heeft met de holding. Daarnaast zorgen gecertificeerde management- en controlesystemen voor het beheersen van onze prestaties op milieugebied.

**“Zo zorgen we voor de meest hoogwaardige verwerking van het afval van uiteenlopende sectoren en leven daarbij de milieuwetgeving strikt na.”**

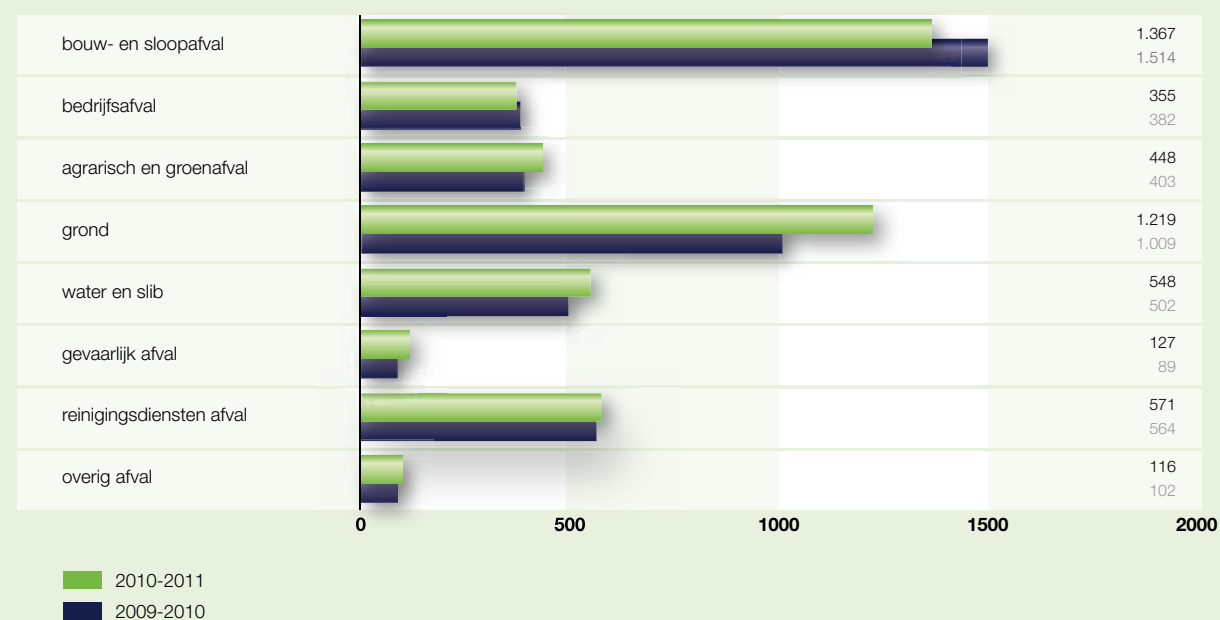
### Certificering

Op het gebied van milieudienstverlening is de certificering van processen en producten van groot belang. Ook bij Shanks. De dochterondernemingen werken daarom volgens een management- en milieuzorgsysteem dat is gecertificeerd volgens ISO 14001. De certificaten worden extern gecontroleerd door onafhankelijke instituten als BSI, DNV, TÜV en Intron. Op Orgaworld na is de certificering bij alle dochterondernemingen rond. Het streven is om de certificatie bij Orgaworld aan het eind van 2011 gerealiseerd te hebben. Het certificatieproces heeft vertraging opgelopen vanwege de sterke groei van Orgaworld, in combinatie met onvoldoende menskracht. Naast ISO 14001 beschikken de bedrijven over certificaten zoals OHSAS 18001, VCA of ISO 9001 en specifieke product- of procescertificaten. Een aantal bedrijven heeft zich afgelopen jaar laten hercertificeren. Dat kwaliteit binnen Shanks volop de aandacht krijgt, blijkt ook uit het feit dat diverse ondernemingen officieel erkende leerbedrijven zijn. Bij de evaluatie of het opstellen van nieuwe brancherichtlijnen worden Shanks-bedrijven geregeld om hun ervaring en mening gevraagd. Aan kwaliteitsverbeterende processen als deze dragen we uiteraard graag bij.

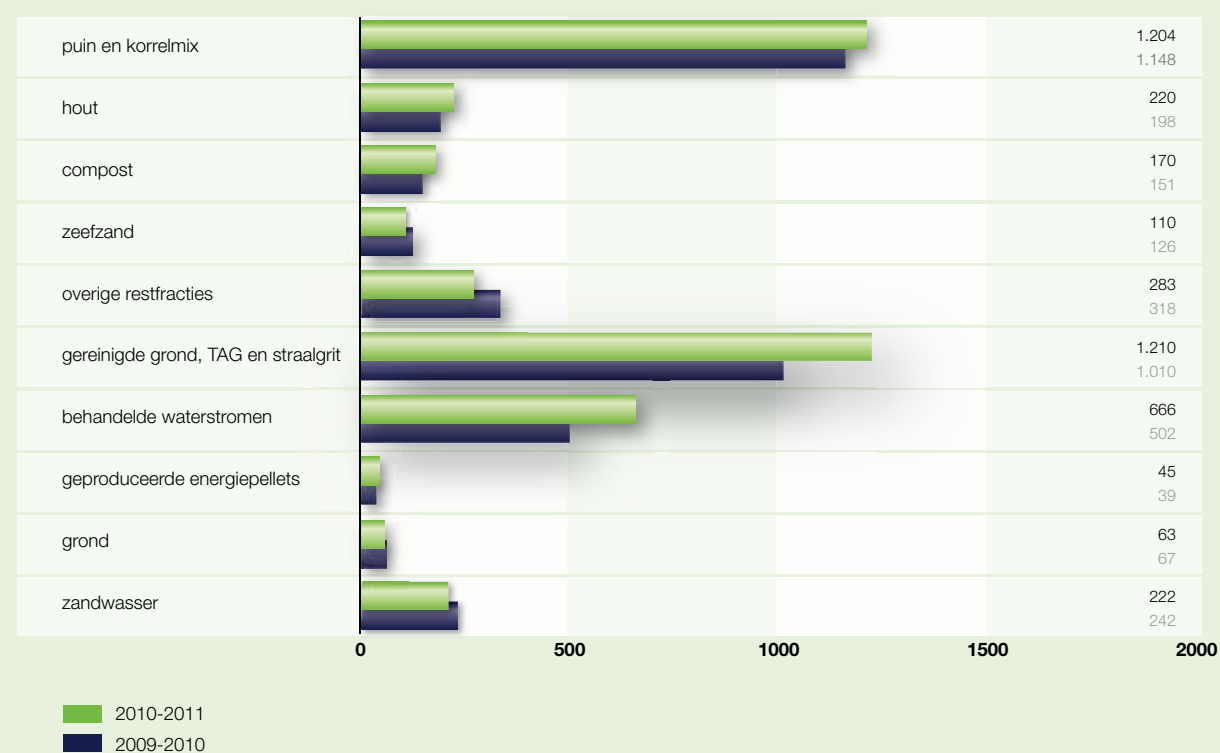


## Afvalstoffenbalans

### Ingaande stromen (kton)



### Uitgaande stromen (kton)



### Energie-efficiëntie

Duurzaam gebruik van energie is onze vuistregel. In Amsterdam is optimale energie-efficiëntie tussen Orgaworld en overige partners van Greenmills bijvoorbeeld essentieel. Zoals ook de warmtelevering uit de vergistingsinstallatie aan het Amsterdamse warmtenet: een uniek project in Nederland. Op het gebied van transport zijn de interne routes afgelopen jaar beter op elkaar afgestemd. De chauffeurs die in hun – met boordcomputers uitgeruste – vrachtauto's zitten, trainen we in 'het nieuwe rijden'. Het vervoer van houtsnippers per schip in plaats van over de weg vergt tevens minder brandstof. ATM is qua energie zelfs nagenoeg zelfvoorzienend, onder meer door de olie die wordt gewonnen bij de verwerking van waterige stromen in te zetten als brandstof voor de thermische reinigingsinstallatie. In september is voor groot onderhoud een geplande shutdown geweest van de thermische reinigingsinstallatie (TRI) van ATM. Daarbij is een nieuwe luchtcoeler geïnstalleerd. Deze koelt de hete gassen die uit de TRI komen, waarna ze gewassen kunnen worden. De energie die daaruit komt, wordt nu omgezet in hete stoom die weer gebruikt wordt. Zo hebben we niet alleen geïnvesteerd in een effectievere rookgasreiniging, maar zijn tegelijkertijd de energieprestaties verbeterd.

De totale hoeveelheid duurzaam geproduceerde energie binnen Shanks is het afgelopen jaar fors toegenomen. Deze significante stijging is voornamelijk toe te schrijven aan het in gebruik nemen van de vergistingsinstallatie van Orgaworld in Amsterdam en het vernieuwen van de gasonttrekkingsinstallatie en gasmotoren bij Smink. We verwachten dat de stijging de komende jaren verder

voortzet doordat in Amsterdam een extra WKK-installatie geplaatst wordt. Tegenover de grote stijging van duurzaam geproduceerde energie staat echter dat het energieverbruik ietwat is toegenomen. De oorzaak hiervan is onder meer te vinden in Leiderdorp. Het afgelopen jaar vond bij Vliko een flinke toename in de sortering van grof huishoudelijk afval plaats, waardoor meer draaiuren en transport nodig waren.

Vanuit onze wens om energie uit duurzame bronnen te onttrekken, heeft Shanks met ingang van 1 januari 2010 een contract met Huisvuilcentrale NH in Alkmaar (HVC) voor de levering van groene stroom. In totaal namen we in 2010 bijna 22 miljoen kWh van HVC af. Daardoor is de indirecte CO<sub>2</sub>-emissie ten opzichte van 2009 in feite met 28% gedaald (zo'n 13 kton CO<sub>2</sub>). In de huidige berekening is dit echter nog niet verwerkt. In de tweede helft van 2011 gaat Shanks voor het CO<sub>2</sub>-certificaat niveau 3 van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen. Pas dan wordt bepaald welke emissiefactor we mogen gebruiken voor de elektriciteit die we afnemen van HVC.

### Watergebruik

De activiteiten van de meeste Shanks-bedrijven vragen relatief weinig water. De processen van ATM doen dat echter wel. Het bedrijf benut oppervlaktewater van het Hollands Diep voor koeling van haar processen. De hoeveelheid is afgelopen jaar flink gestegen. De toename is veroorzaakt door een hogere CZV-concentratie (chemisch zuurstofverbruik) in het te verwerken afvalwater, waardoor de warmteproductie in de reactoren is toegenomen. Om de temperatuur in de reactoren op peil te houden, is er extra koelwater nodig geweest.

Energieverbruik	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Gas (in 1.000.000 m <sup>3</sup> )	5,1	4,5	4,5
Diesel (transport) (in 1.000.000 l)	12,6	12,4*	12,9
Diesel (terrein) (in 1.000.000 l)	5,8	6,0	6,2
Elektriciteit (in 1.000.000 kWh)	77,7	74,1*	74,2*

\* Cijfers gewijzigd ten opzichte van vorig jaarverslag. Volledigheid historische data verbeterd.

Hoeveelheid opgewekte energie	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Geproduceerde (duurzame) elektriciteit (MWh)	19,9	11,7	10,2

Totale wateronttrekking per bron (in 1.000 m <sup>3</sup> )	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Drinkwater	222	214	186
Oppervlaktewater	3.141	1.893	2.700





**“Je moet bereid zijn je nek uit te steken”**

## **Systeemtoezicht ATM voorbeeld voor andere Shanks-bedrijven**

Als de overheid er voldoende op kan vertrouwen dat een bedrijf alle wettelijke verplichtingen goed naleeft, kan het toezicht anders geregeld worden. Inspecteurs of toezichthouders kijken dan vooral naar de managementsystemen die een bedrijf gebruikt. Daaruit volgt de zorg voor kwaliteit, veiligheid en milieu in plaats van dat alle werkzaamheden uitgebreid worden gecontroleerd. ATM vervult binnen Shanks een voorbeeldfunctie als het gaat om systeemtoezicht.

ATM neemt samen met de provincie Noord-Brabant als verantwoordelijke toezichthouder deel aan de pilot ‘Systeemgericht toezicht’ om de mogelijkheden van deze manier van toezicht te onderzoeken en verder uit te werken. Het is een van de pilots binnen het landelijke project ‘Vernieuwing Toezicht’. “Deelnemen aan zo’n pilot vraagt om bedrijven die bereid zijn de weg te banen. Je moet wel bereid zijn je nek uit te steken”, vindt Ruud Peeters, hoofd van de afdeling Handhaving bij de provincie Zuid-Holland en tevens één van de landelijke aanspreekpunten op het gebied van afval binnen het project. Een bedrijf moet bereid zijn om in alle openheid te praten over risico’s, de te nemen beheersmaatregelen en ook over zelf geconstateerde overtredingen, zonder dat direct strafrechtelijke vervolging dreigt. “Het gaat erom dat we daar een modus in vinden”, aldus Peeters. “Je moet dit beiden de kans geven, zodat er over en weer een gefundeerd vertrouwen en een werkbare situatie kunnen ontstaan.” Uiteindelijk levert systeemtoezicht beide partijen voordeel op. In de ATM-pilot is in korte tijd al veel bereikt. De bedoeling is om de nieuwe manier van handhaven definitief in te voeren bij ATM en uit te breiden naar de andere Shanks-bedrijven en breder in de afvalsector. De methodiek onderscheidt vier verschillende niveaus van de ‘compliance’ competentie van een bedrijf: de manier waarop de naleving van milieuvergunningvoorschriften en vooral risicobeheersing van dat thema is geborgd binnen de bedrijfsmanagementsystemen, met vier als hoogste. Peeters: “ATM is in potentie in professionele zin voldoende ingericht om op het hoogste niveau te opereren.”

**Ruud Peeters, hoofd afdeling Handhaving provincie Zuid-Holland**



**“ATM is in potentie voldoende ingericht om op het hoogste compliance-niveau te opereren.”**



## Shanks CO<sub>2</sub>-voetafdruk

Om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen wordt op mondiaal, Europees en nationaal niveau klimaatbeleid gevoerd. Ook de Shanks-bedrijven geven hoge prioriteit aan het beperken en vermijden van broeikasgasemissies. De op recycling gerichte activiteiten van Shanks voorkomen emissies die anders vrij zouden komen bij de productie van primaire grondstoffen. Vooral in de divisies Solid en Organic Waste is de potentie hiervan hoog. Recyclen kost echter ook energie en onze productieprocessen stoten broeikasgassen uit. De logistieke activiteiten gebruiken transportbrandstoffen, de recyclinginstallaties elektriciteit en bij de thermische verwerking van gevaarlijk afval ontstaat CO<sub>2</sub>. De uitstoot van CO<sub>2</sub> – maar ook de vermeden emissies – rapporteren we al enkele jaren in de Shanks CO<sub>2</sub>-voetafdruk.

**“De op recycling gerichte activiteiten van Shanks voorkomen emissies die anders vrij zouden komen bij de productie van primaire grondstoffen.”**

### EpE-protocol

Op basis van onze specifieke bedrijfsprocessen is van de belangrijkste stromen berekend hoe groot de vermeden CO<sub>2</sub>-emissie in de keten is. Het EpE-protocol sluit het best bij ons aan, omdat het speciaal ontwikkeld is voor afvalverwerkingsprocessen. Naast de werkwijze van het protocol maken we gebruik van Nederlandse kengetallen voor de gebruikte hoeveelheden elektriciteit, gas en diesel en conversiefactoren die door Royal Haskoning zijn bepaald op basis van eigen productiecijfers. Hiermee worden de meest nauwkeurige resultaten bereikt voor bedrijven die gevestigd zijn in Nederland.

In onze divisies Solid Waste en Organic Waste zijn de voorbeelden van vermeden CO<sub>2</sub>-emissies talrijk. De Icopower-energiepellet die wij uit afval produceren, levert bijvoorbeeld ongeveer 700 kilogram CO<sub>2</sub>-besparing per ton op, terwijl het verbranden van dezelfde hoeveelheid afval in een afvalverbrandingsinstallatie slechts een besparing van 60 kilogram per ton oplevert. Het vergisten van organisch materiaal zorgt voor biogas dat wordt gebruikt voor de productie van elektriciteit. De productie van compost is een alternatief voor de winning van turf en

productie van kunstmest en het afgevangen stortgas wordt in een WKK-installatie omgezet in energie. Allemaal treffende voorbeelden van processen waarmee we CO<sub>2</sub>-emissies vermijden.

Hoewel het thermisch reinigen van gevaarlijk afval en vervuilde grond energie kost en geen directe CO<sub>2</sub>-besparing oplevert, zien we deze activiteiten toch als een zinnige bijdrage aan een beter milieu. Ernstige verontreinigingen worden zo omgezet in minder schadelijke materialen. De CO<sub>2</sub> uit het thermische reinigingsproces is afkomstig van ingenomen afvalstoffen of zijn verontreinigingen in grond. Het omzetten van deze stoffen in CO<sub>2</sub> bij ATM, is een gewenst proces omdat hierdoor bijvoorbeeld grote hoeveelheden grond wordt gereinigd en weer bruikbaar wordt gemaakt en schadelijke afvalstoffen worden opgeruimd met een minimale hoeveelheid aan primaire energie.

### Resultaten 2010-2011

In totaal is 474,1 kton CO<sub>2</sub> uitgestoten terwijl we met onze recyclingactiviteiten tegelijkertijd 394,1 kton CO<sub>2</sub> hebben vermeden. Daar waar recycling als kernactiviteit geldt – Solid Waste en Organic Waste – wordt er ruim dubbel zoveel CO<sub>2</sub> vermeden als uitgestoten. De divisie Hazardous Waste heeft als een van de kernactiviteiten het thermisch reinigen van afvalstromen om ze opnieuw toe te passen. De benodigde energie voor deze activiteiten wordt voor meer dan 90% uit afvalstoffen gehaald. Dit is mogelijk door de warmte die vrijkomt bij het thermische proces te benutten voor het opwerken van afvalstromen tot bruikbare brandstof. De uitstoot van CO<sub>2</sub> uit primaire brandstoffen en elektriciteit is slechts 32 kton bij een totale CO<sub>2</sub> uitstoot van 280 kton.

In vergelijking met vorig jaar zijn de totale emissies van Shanks Nederland met 14% toegenomen. Dit wordt veroorzaakt door de ‘toename’ bij de divisie Hazardous Waste en specifiek bij ATM. Voor een deel is dit gelegen in de verhoogde doorzet bij ATM, maar voor een waarschijnlijk groter deel is de ‘toename’ het gevolg van de foutmarge in de bepaling van de CO<sub>2</sub>-jaarvracht. Deze jaarvracht wordt namelijk berekend aan de hand van een berekende hoeveelheid olie-equivalenten op basis van het afgasdebiet van de TRI. De mogelijk fout voor het bepalen van het afgasdebiet is 15%. Ook de totale vermeden emissies zijn toegenomen en wel met ruim 4%, voor een groot deel ten gevolge van de toename van de stroom papier.

1. Productie van puingranulaat bij Smink.



CO <sub>2</sub> -equivalenten (kton)	2010-2011				2009-2010			
	Totaal	Solid Waste	Organic Waste	Hazardous Waste	Totaal	Solid Waste	Organic Waste	Hazardous Waste
<b>Procesemissies</b>								
Van recycling en verwerkingsprocessen	371,4	84,4	4,7	282,3	317,1	78,8	4,2	234,1
<b>Transportemissies</b>								
Van brandstof door voertuigen	32,8	26,6	0,0	6,2	30,9	25,5	0,0	5,4
<b>Energieverbruikemissies</b>								
Van verbruik electra, gas en brandstof op productielocaties	69,9	31,3	4,0	34,6	66,9	30,1	3,5	33,4
<b>Totale emissies van significante bronnen</b>	<b>474,1</b>	<b>142,3</b>	<b>8,7</b>	<b>323,1</b>	<b>415,0</b>	<b>134,4</b>	<b>7,7</b>	<b>272,9</b>
<b>Vermeden emissies</b>								
Productie duurzame energie	11,8	5,6	6,2	0,0	6,9	3,8	3,1	0,0
Productie secundaire brandstoffen	46,6	46,6	0,0	0,0	41,1*	41,1*	0,0	0,0
Materiaalhergebruik	335,7	326,7	8,4	0,6	330,2	322,2	8,0	0,0
<b>Totale vermeden emissies</b>	<b>394,1</b>	<b>379,0</b>	<b>14,6</b>	<b>0,6</b>	<b>378,2*</b>	<b>367,1*</b>	<b>11,1</b>	<b>0,0</b>

\* Cijfers gewijzigd ten opzichte van vorig jaarverslag. Volledigheid historische data verbeterd.



MEDEWERKER

# Meer ontwikkeling

- gezondheid en welzijn medewerker een prioriteit in besluitvorming
- waardigheid en wederzijds respect
- werknemers de mogelijkheden geven zich te ontwikkelen
- veiligheidsbewustzijn organisatie vergroten
- regelmatige risico-analyses van activiteiten en bedrijfsprocessen
- medewerkerstevredenheid meten
- werk maken van verbeteringsmogelijkheden



Shanks Nederland wil de gezondheid, veiligheid en het welzijn van de medewerkers bij het uitvoeren van de werkzaamheden waarborgen. De afval- en recyclingbranche zit vol potentiële risico's en daarom is de maximale inzet van zowel de werkgever als werknemer hard nodig.

Arbeidsomstandigheden en mensenrechten zijn sleutelbegrippen voor Shanks. Communicatie, waardigheid, diversiteit en cultuur dragen allemaal bij aan het welzijn van het personeel en het bewaken van mensenrechten. We passen een personeelsbeleid toe op basis van gelijke behandeling en respect voor personen. Daarbij bieden we op alle locaties een veilige en gezonde werkomgeving en stellen overal waar wij actief zijn, dezelfde hoge normen.

### Organisatiestructuur

Shanks heeft in Nederland een sterk decentrale structuur. De individuele bedrijven zijn zelfstandig bevoegd. Shanks Nederland is voornamelijk faciliterend voor de bedrijven. Het interne proces van de afgelopen jaren waarbij we de onderlinge synergie hebben gemaximaliseerd, gaan we nu ook extern uitvoeren. De onderlinge samenhang zullen we duidelijker gaan maken, waarbij Shanks Nederland als een overkoepelend kwaliteitsmerk zal worden neergezet.

Door deze herpositionering en door de ontwikkelingen in de markt is een strategisch overleg op divisieniveau ontstaan. Het overleg is de kraamkamer voor een aantal nieuwe initiatieven en versterkt de synergie tussen de divisies. Het bestaat naast de twee Shanks-directieleden Michaël van Hulst en Wim Besselink uit drie divisiehoofden. Voor Solid Waste is dat de algemeen directeur van Van Vliet Contrans, Marc van Buijtene. Orgaworld directeur Henk Kaskens vertegenwoordigt de Organic Waste-divisie en algemeen directeur van Reym, Jonny Kappen, de Hazardous Waste-divisie.

### Personeel

De dochterondernemingen van Shanks Nederland hebben ieder een eigen personeelsbeleid. De basis voor alle regelingen en arbeidsvoorwaarden is voor de meeste bedrijven de cao Beroepsgoederenvervoer. Indien wenselijk worden in juiste overeenstemming specifieke afspraken gemaakt, zoals bij Reym waar het afgelopen jaar met de sociale partners een nieuwe regeling 'Tijd voor tijd' is afgesproken. Deze is een uitbreiding van de standaardregeling in de cao. In de nieuwe regeling zijn de belangen van zowel de werknemers als die van het bedrijf goed behartigd.

De holding stimuleert kennis- en expertise-uitwisseling tussen de personeelsfunctionarissen en ziet toe op de redelijkheid en evenwichtigheid van het totale arbeidsvoorwaardenpakket. Ook waarborgt Shanks Nederland dat het personeel deskundig en gekwalificeerd is voor het werk dat ze doen. We staan positief ten opzichte van de instelling

van ondernemingsraden bij de dochterbedrijven, maar dwingen deze niet centraal af.

In totaal zijn er bij de Shanks-ondernemingen 2.062 medewerkers in dienst, waarvan er 192 in deeltijd werken. Op het hoofdkantoor van Shanks Nederland zijn twintig mensen werkzaam. Langzaam groeit ons personeelsbestand weer. De meeste vacatures zijn redelijk eenvoudig in te vullen. Voor de functie 'chauffeur' geldt dit overigens niet. Ook voor specialistische functies wordt niet altijd snel de juiste medewerker gevonden. Bijvoorbeeld bij Orgaworld is het vinden van goed gekwalificeerd personeel de afgelopen jaren lastig gebleken. Ondanks dat het bedrijf door haar activiteiten, ambitie en groeikansen een enorm carrièreperspectief kan bieden, blijkt de flexibele bedrijfs-cultuur samen met het sterk internationaliserende karakter van de onderneming een moeilijke combinatie.

De divisie Solid Waste heeft een actief beleid voor het betrekken van personeel. Zo zijn functioneringsgesprekken ingewisseld door 'spiegelgesprekken', waarin personeelslid en leidinggevende ieder elkaar een spiegel voorhouden. Hierdoor blijkt men zich veel vrijer te voelen om dingen te kunnen zeggen. Daarnaast wordt bij investeringen in nieuwe voertuigen niet de goedkoopste uitvoering gekozen, maar een die past bij de wereld van een chauffeur. Chauffeurs die al enige tijd in dienst zijn kunnen zelf kiezen welke auto ze willen. Uiteindelijk blijken daardoor de beste chauffeurs aangetrokken te worden, en te blijven. Training on the job is een ander middel voor bewustwording. Verkopers gaan met chauffeurs mee, zodat ze weten wat ze tegenkomen. Maar de recyclingmedewerker gaat ook met een verkoper mee om te ervaren hoe moeilijk dat is. Hiermee voorkomen we onbegrip en daarmee frustratie.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Afgelopen jaar hebben we voor het eerst een Shanks-breed medewerkerstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door het gespecialiseerde bureau Integron. Met het onderzoek wilden we niet alleen de tevredenheid van alle medewerkers bij de negen dochterbedrijven vaststellen. Ook zaken als drijfveren, verwachtingen en ervaringen, als ook de betrokkenheid en loyaliteit werden in kaart gebracht. Van alle medewerkers heeft 48% aan het onderzoek meegedaan, wat goed is voor een eerste onderzoek van deze soort. De gemiddelde score op tevredenheid bedroeg 7,1, waarbij de Shanks-bedrijven dicht bij elkaar zaten. De gemiddeld hoogste score was 7,3 en de laagste was 6,7. Arbeidsomstandigheden en veiligheid kregen de hoogste waardering. De OR scoorde het laagst. Medewerkers vinden arbeidsomstandigheden en leiderschap de belangrijkste thema's, terwijl de OR als minst belangrijk werd beoordeeld. Bovendien blijkt dat de Shanks-bedrijven een sterk imago hebben en dat medewerkers zeer loyaal zijn aan het eigen bedrijf. Verbeterpunten hebben vooral te maken met leiderschap, communicatie



en samenwerking. De resultaten zijn besproken met het management van de individuele bedrijven. Doelstelling is om op de thema's waar bovengemiddeld werd gescoord dat het niveau vast te houden. Op thema's waarvan de score onder het Shanks-gemiddelde lag, wordt actie voor verbetering ondernomen. Om te bepalen of de acties succesvol zijn geweest, wordt eind 2012 een nieuwe meting uitgevoerd.

Ieder jaar vergelijkt het onafhankelijke bureau Integron de resultaten van honderden onderzoeken en stelt voor verschillende categorieën een top 3 van Beleving Awards vast. Shanks Nederland werd in de categorie 'meest aanbevolen door medewerkers (met minder dan 250 medewerkers)' en ICOVA in de categorie 'meest aanbevolen door medewerkers (meer dan 250 medewerkers)' uitgeroepen tot best presterende organisatie op het gebied van Medewerker Beleving.

### Opleidingen

Professionele en individuele groei van medewerkers is in het belang van zowel de betrokken persoon als van het bedrijf. Daarom bieden de Shanks-bedrijven hun personeel verschillende trainingen en opleidingsmogelijkheden. Vanuit de holding wordt de inzet van opleidingen gemonitord, gestimuleerd en – indien nodig – gefaciliteerd.

Een voorbeeld van een centraal gestuurde en dus Shanks-brede uitrol betreft de nascholing voor chauffeurs gericht op het ontwikkelen en versterken van de rijvaardigheid. Een nieuwe EU-richtlijn eist namelijk dat chauffeurs van bepaalde zware vrachtwagens regelmatig bijgeschoold worden, omdat ze hun oorspronkelijke vrachtwagenrijbewijs vaak al lang geleden behaald hebben. Sinds januari 2011 zijn daarom al onze zeshonderd chauffeurs verplicht om binnen vijf jaar 35 uren aan branchespecifieke en algemene

**“Shanks-bedrijven hebben een sterk imago en medewerkers zijn zeer loyaal aan het eigen bedrijf.”**

opleidingen te volgen. Onze dochterondernemingen zijn vrij om de inhoud van het programma in te vullen en om te beslissen wie er naast de chauffeurs nog meer in aanmerking komen voor de trainingen, zoals planners of heftruckchauffeurs. De animo onder werknemers om de opleidingen te volgen en zo vakbekwamer te worden, is groot.



Omdat ook Shanks wordt geconfronteerd met de vergrijzing in Nederland, moeten we zorgen voor voldoende instroom van personeel. Mede om die reden willen we in de nabije toekomst gaan samenwerken met ROC's en daarnaast ook BBL-trajecten (werken en leren) gaan aanbieden. Het in dienst hebben van kwalitatief goede chauffeurs is ons voornaamste probleem voor de toekomst. Doordat we de mensen 'in de breedte' gaan opleiden, kunnen we flexibeler in de organisatie werken.

### Het Landelijk Opleidings Centrum

Aparte vermelding verdient het Landelijk Opleidings Centrum (LOC) dat Reym afgelopen jaar in Veendam in gebruik heeft genomen. Hier worden cursussen en opleidingen gegeven aan hoofdzakelijk de operationele medewerkers. Groot voordeel aan het LOC is dat Reym zelf kan inplannen wanneer de cursussen plaatsvinden en niet afhankelijk is van de planning van externe bureaus. In het LOC worden verschillende soorten trainingen voor industrieel reinigen gegeven. Zo delen ervaren medewerkers op basis van best practices hun kennis met collega's en kunnen herhalingsexamens voor certificeringen van de Stichting Industrieel Reinigen worden gedaan. Bijzonder trots zijn we op het kunnen aanbieden van de erkende MBO-opleiding Vakman Industrieel Reinigen aan het LOC.

## Veiligheid

Onze activiteiten mogen geen risico's vormen voor mens en omgeving. Om een veilige werkomgeving te creëren en te behouden, moeten werkgever en werknemer hier samen de verantwoordelijkheid voor dragen. Omdat iedereen binnen de onderneming veiligheid hoog in het vaandel heeft staan, wordt het beleid centraal bepaald. We bevorderen onderlinge informatie-uitwisseling tussen medewerkers om veiligheid naar een nog hoger niveau te tillen.

### Arbeidscultuur

Veiligheid kan niet alleen worden bereikt met goed beleid en door middel van materiaal, technische hulp- en beschermingsmiddelen. Volgens Shanks is het ook een kwestie van cultuur, denken en imago. Veilig werken moet tussen de oren zitten: medewerkers moeten elkaar wijzen op onveilige situaties, elkaar scherp houden en zelf het goede voorbeeld geven. Komend jaar gaan we hier nog meer de nadruk op leggen. Om die reden startten 25 bedrijven – waarvan vier van Shanks – vanuit de Vereniging Afvalbedrijven een project 'versterkte arbeidscultuur'. Daarin maken we de knelpunten van gedrag en mentaliteit zichtbaar, waarna gezamenlijk een stap wordt gezet om het arbeidsimago te verbeteren en achterblijvers mee te trekken.



Vanuit Shanks Group plc is het traject gestart om het veiligheidsaspect een extra push te geven bij het topmanagement. Topmanagers gaan in gesprek met de mensen op de werkvloer, zodat de werkelijke veiligheid in kaart wordt gebracht. De managers rapporteren over hun bevindingen en koppelen het terug naar Engeland.

### Naleving veiligheidsbeleid

Via audits toetsen we tweemaal per jaar het veiligheidsbeleid bij alle Shanks-bedrijven op de naleving van wet- en regelgeving. De maximale score bedraagt 100%. De totale veiligheidsscore van Shanks was dit jaar 94%, een lichte stijging van 0,5% ten opzichte van vorig jaar. Ondernemingen die lager scoren dan 90% worden jaarlijks bezocht.

### Arbocatalogus

De Arbocatalogus voor de afvalbranche is voor het grootste gedeelte getoetst en goedgekeurd. In de catalogus zijn praktische aanwijzingen opgenomen, zodat voldaan kan worden aan wettelijke bepalingen voor veilig en gezond werken.

De Arbocatalogus Industrieel Reinigen is vanaf januari 2010 operationeel. Alle voorschriften van de Stichting Industrieel Reinigen zijn daar een integraal onderdeel van; een enorme stap voorwaarts voor de hele branche.

### Arbeidsinspectie

De Arbeidsinspectie kondigde vooraf aan controles uit te voeren naar voornamelijk dieselmotoremissies (DME) en de bescherming tegen agressie en geweld van werknemers met een publieke taak. Controles op het gebied van agressie hebben bij Shanks nauwelijks plaatsgevonden. Los daarvan vond er wel een incident plaats bij ICOVA. Daar had één van onze chauffeurs last van een agressieve bromfietser. Deze maakte het raam van de wagen kapot door het gooien van een steen en spoot pepperspray naar binnen. Aangifte is gedaan bij de politie. Gelukkig maken onze medewerkers dit soort incidenten niet vaak mee. Wanneer dit wel gebeurt, dan wordt dit intern uitvoerig besproken. Op die manier maken we er tegelijkertijd een leermoment van. De Arbeidsinspectie voerde afgelopen jaar wel regelmatig controles uit op het gebied van DME. De inspectie had echter geen opmerkingen.

### Ongevallen

Ongevallen zijn helaas niet voor 100 procent uit te sluiten. Echter, door prioriteit te leggen bij ons veiligheidsbeleid, hebben we afgelopen jaar 45% minder ongevallen met meer dan drie dagen verzuim mogen noteren. Feit blijft dat er ongevallen gebeuren. We blijven dus niet op onze lauweren rusten, maar streven naar nog meer verbetering. Gelukkig hebben de ongevallen meestal geen of alleen licht letsel tot gevolg. Afgelopen jaar heeft er echter ook

een aantal zwaardere ongevallen plaatsgevonden.

Eén Shanks-medewerker kreeg een steekvlam in het gezicht. Na een nacht in het ziekenhuis, mocht hij weer naar huis. Een andere medewerker viel in de winterperiode van de achterkant van de wagen tijdens het schoonmaken van een camera. Hij hield er een complexe botbreuk aan over. Een ander ernstig ongeval gebeurde toen een medewerker met zijn arm in een hydraulisch systeem klem kwam te zitten. Gelukkig heeft hij zijn arm kunnen behouden. Het onderzoek van de Arbeidsinspectie naar dit ongeval loopt nog.

### Veiligheidsinstructies Shanks

Om veilig te kunnen werken en ongevallen tot het minimum te beperken, zijn duidelijke instructies, goede voorlichting en het kennen van de risico's noodzakelijk. Het programma 'Veiligheidsinstructies Shanks (VIS)' behandelt om die reden onderwerpen als algemene terreinregels, brand en gevaarlijke situaties, persoonlijke beschermingsmiddelen, fysieke belasting, hygiëne en machineveiligheid. Iedere nieuwe medewerker moet verplicht het programma doorlopen. VIS wordt veelvuldig gebruikt en krijgt komend jaar een update. Uitzendbureaus waar we veel mee werken, hebben de beschikking over een eigen inlogcode. Op die manier zijn uitzendkrachten op hun eerste werkdag bij Shanks al op de hoogte van de basisrisico's.

### Rapportage Afwijkingen Systeem (RAS)

Om snel en gemakkelijk van elkaar te leren, is ons Rapportage Afwijkingen Systeem (RAS) afgelopen jaar voor iedereen binnen Shanks toegankelijk én een verplicht instrument geworden. Ongevallen zijn namelijk belangrijke leermomenten, waar we veel informatie uit kunnen halen. In het digitale registratiesysteem kunnen naast ongevallen ook bijna-ongevallen, materiële schade, verbetervoorstellen en klachten worden gerapporteerd. RAS dient het papieren systeem te vervangen en een omvangrijke database te worden waar alle Shanks-bedrijven de nodige gegevens kunnen uithalen.



**“Ik ga iedere dag met plezier naar mijn werk”**

## Een bedrijf waar het goed voor werken is

Met 27 dienstjaren bij ICOVA behoort Kick Step tot een van de trouwste medewerkers bij Shanks Nederland. Begonnen als chauffeur zit hij nog steeds dagelijks op de wagen. En iedere dag met plezier. “Voor de volledige veertig uur, hoewel het meestal wel twee of drie uur meer zijn.” Er is in die tijd wel veel veranderd. “Toen ik bij ICOVA begon, was het veel rustiger op de weg. Twee adresjes in Amsterdam deed je in een half uur. Nu is dat anderhalf uur of soms zelfs twee uur.” Niet alleen in het verkeer is het drukker geworden, ook met het werk. “In deze tijd neemt de druk natuurlijk toe. En dat merk je ook. Maar ik vind het niet zo’n punt, zeker als ik in mijn eentje werk. Dan mogen ze me twee volle lijsten geven. Het komt allemaal af.”

Nooit eens wat anders gewild in die 27 jaar? “Nee, niet echt. Ik heb het erg naar mijn zin hier en ik kan ook goed met iedereen opschieten. Bovendien word je een aanspreekpunt voor de wat jongere collega’s. Het is leuk om hen verder te helpen. Nee, ik heb nooit echt de behoefte gevoeld om weg te gaan.” Niet dat Step een bijzonder honkvast typ is. Vlak nadat hij op zijn achttiende zijn rijbewijs had gehaald ging hij op het Midden-Oosten en verder rijden. “Vanuit Nederland vervoerden we bungalows naar Saoedi-Arabië, die daar werden neergezet op vliegvelden. Het avontuur, hè. Tot aan Pakistan aan toe ben ik geweest.” Over een jaar wordt Step 65, tijd voor pensioen? “Nou, ik mag blijven zolang ik gezond ben. En dat ben ik ook van plan.”

**Kick Step,  
64 jaar en chauffeur bij ICOVA**

**“Ik mag blijven zolang ik gezond ben. En dat ben ik ook van plan.”**



**“Soms zie je de gevaren niet meer”**

## ICOVA maakt werk van veiliger werken

Veiliger werken is sinds begin dit jaar een van de grootste prioriteiten binnen ICOVA. Ongevallen zijn nooit voor honderd procent uit te sluiten, maar vergeleken met andere Shanks-bedrijven, is er bij ICOVA nog een inhaalslag te maken. Shanks doet er alles aan om de risico’s die nu eenmaal verbonden zijn met de inzameling van afval zo klein mogelijk te houden. Toch zijn er duidelijk verschillen tussen de Shanks-bedrijven, constateert Gerard Epke, veiligheidskundige bij ICOVA en Van Vliet Contrans. Hoewel het personeel ICOVA ervaart als een veilig bedrijf, doen de zusterbedrijven het een stuk beter: ze hebben minder ongevallen en schades en een lager ziekteverzuim. Daarom zet ICOVA sinds begin 2011 nog steviger in op veiligheid. “We spreken mensen nadrukkelijker aan op ongewenst gedrag”, legt Epke uit. “Het is vooral een kwestie van de bedrijfscultuur die om moet. Dat is een zware klus. Uiteraard worden we daarin ondersteund door Shanks Nederland. Ook de directeur van Shanks Nederland maakt rondes over de werkvloer met de vraag: wat vind je onveilig?”

In theorie zijn er duidelijke instructies en afspraken, maar de praktijk is soms weerbarstiger, weet Epke. “We werken met groot en zwaar materieel. Als je er dagelijks mee omgaat, zie je de gevaren soms niet meer.” De extra aandacht voor veiligheid zit vooral in communicatie. Leidinggevend zijn nadrukkelijker aanwezig op de werkvloer, chauffeurs en beladers worden er consequent op gewezen als ze niet veilig genoeg werken en in het werkoverleg komt het onderwerp nadrukkelijk aan bod. Het vernieuwde veiligheidsbeleid blijft nog wel even hoog op de agenda staan bij ICOVA. “Veranderen van de bedrijfscultuur is echt een zaak van de lange termijn”, zegt Epke. “Het aantal ongevallen schroef je niet in een maand terug, dan praat je over jaren.”

**Gerard Epke,  
veiligheidskundige ICOVA en Van Vliet Contrans**



**“Het aantal ongevallen schroef je niet in een maand terug.”**







### Ziekteverzuim

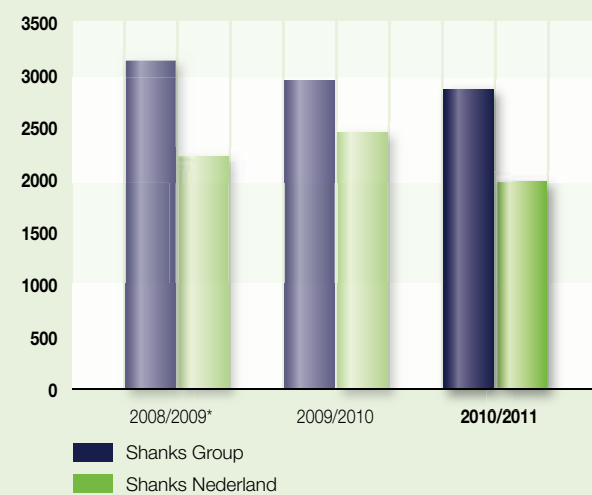
We dragen zorg voor goede en veilige arbeidsomstandigheden. We kunnen echter niet iedereen voor ziekte behoeden. Voor een voorspoedige reïntegratie is een open communicatie met zowel de Arbodienst als de betrokken medewerker van belang. We laten ons regelmatig voorlichten over recente ontwikkelingen op dit vlak. Afgelopen jaar lag het ziekteverzuim ten opzichte van vorig jaar 0,1% hoger, namelijk op 5,2%. Shanks-breed is het streven om binnen een aantal jaren het ziekteverzuim naar 4% terug te brengen. De Shanks-bedrijven rapporteerden voorheen op ongelijke wijze over verzuim. Hoewel dit aan het eind van het jaar enkel minieme verschillen opleverde, is dit toch geharmoniseerd.

### Alles OK?

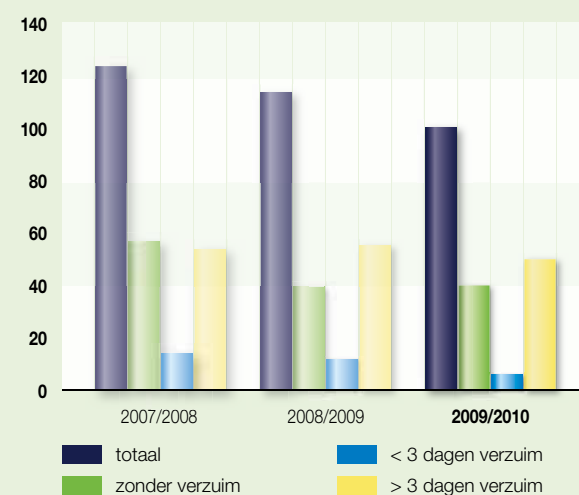
Ondanks de beste veiligheidssystemen, juiste certificaten en middelen gaat er soms toch nog wel eens iets mis. Bij Reym kwamen we erachter dat sommige incidenten plaatsvonden terwijl de medewerkers in de veronderstelling waren dat "alles goed geregeld was". Als antwoord daarop hebben we het meldingsformulier 'Alles OK?' geïntroduceerd.

Deze simpele checklist met vijf vragen moeten de mensen langslopen voordat ze aan het werk gaan. Is het antwoord op 1 of meerdere vragen 'Nee', dan kan niet worden gestart met de werkzaamheden. Het 'Alles OK?'-formulier helpt zo niet alleen onveilige situaties te voorkomen, het houdt medewerkers alert op de eigen werkomstandigheden door het veiligheidsbewustzijn te stimuleren.

RIDDOR rate



Ongevallenstatistiek



Personeelsbezetting	31 maart 2011	31 maart 2010
In vaste dienst:		
- operationeel	1.601	1.598
- algemeen, verkoop en administratief	461	456
<b>Totaal in vaste dienst</b>	<b>2.062</b>	<b>2.054</b>
Inhuur (structureel)	203	200
<b>Totaal</b>	<b>2.265</b>	<b>2.254</b>

Ziekteverzuim	2010-2011	2009-2010
Verzuim	5,2%	5,1%
Gemiddelde verzuimduur in dagen	13,4	13,6
Gemiddelde verzuimfrequentie	1,1	1,1
Aantal medewerkers > 2 meldingen	226	239

Leeftijd	In percentages
< 25 jaar	5,9%
25 – 34 jaar	20,0%
35 – 44 jaar	31,9%
45 – 54 jaar	29,6%
55 – 59 jaar	8,9%
60 jaar en ouder	3,7%

MAATSCHAPPIJ

# Meer communiceren

- dialoog aangaan met omwonenden
- opendeur beleid op alle operationele locaties
- sociale betrokkenheid tonen in de regio
- deelnemen aan maatschappelijk debat
- verslag uitbrengen over MVO prestaties





1. Uitzicht op locatie ATM en het Hollands Diep.

Shanks Nederland kan en wil een positieve bijdrage leveren aan het omzetten van afvalstromen in producten met een positieve waarde voor het milieu. Omwonenden lopen echter zelden warm voor afval- en reststoffenverwerking in hun buurt. Juist daarom is een open dialoog met onze omgeving van cruciaal belang en voeren we een open-deurbeleid. Uiteraard steken we ook veel energie in een degelijke relatie met de overheid.

De overheid als handhaver moet er continu op kunnen bouwen dat Shanks-bedrijven werken in overeenstemming met de vigerende wet- en regelgeving. Transparantie en openheid vervullen daarbij een belangrijke rol. Zo is ATM al vanaf medio 2008 deelnemer in het pilotproject 'Systeemgericht toezicht' van de provincie Noord-Brabant. De provincie heeft de wens om ondernemingen die aandacht besteden aan het nauwkeurig naleven van wet- en regelgeving met meer vertrouwen tegemoet te treden. Samen met ATM zijn hiervoor de mogelijkheden van systeemtoezicht verkend en geïmplementeerd. Bij deze methode beoordeelt de handhaver de processen en beheermaatregelen van een onderneming. Afhankelijk van de interne borging van die processen wordt het compliance-niveau vastgesteld en het daarmee samenhangende handhavingniveau. De voortdurende stroom van informatie en transparante overdracht ervan hebben het vertrouwen in de toezichtrelatie tussen ATM en de provincie aanzienlijk verbeterd en geldt als voorbeeld voor hoe de provincie de handhaving in de toekomst wil inrichten.

Geurhinder bij de composteringsinstallatie van Orgaworld in Canada, in de plaats London (Ontario), is structureel opgelost dankzij een grote operatie waarvoor de installatie drie maanden is stilgelegd. Het resultaat is dat de geurproblemen sterk zijn verminderd. Zoveel zelfs dat de installatie door de Canadese regering als voorbeeldinstallatie wordt gebruikt.

### Klachten

Het is van groot belang dat we rekening houden met de bezorgdheid van de lokale bevolking. Daarom hebben alle locaties van Shanks een klachtenafhandelingssysteem om actief op milieuklachten en meldingen te kunnen reageren. Afgelopen jaar is het aantal geurklachten bij vestigingen in Nederland toegenomen, de overige klachten zijn nagenoeg gelijk gebleven. Ruim twee derde van de geurklachten heeft betrekking op ATM. Wij hebben echter gegronde redenen om aan te nemen dat de toewijzing van deze klachten onterecht is. Van 99% van de ingediende klachten kan namelijk geen oorzaak van overlast door ATM worden gevonden. In deze gevallen wordt de klacht echter wel aan ATM toegewezen. Dat komt door de procedure van de overheid. Als namelijk een klacht wordt ingediend, maar in het opvolgende onderzoek geen oorzaak van de geuroverlast kan worden vastgesteld, dan wordt ATM toch als veroorzaker geregistreerd. Er zijn zelfs klachten aan ATM toegewezen op de dag dat het buurbedrijf Chemie-Pack in brand stond. ATM heeft bezwaar aangetekend tegen de gevolgde procedure. De provincie Noord-Brabant heeft toegezegd de werkwijze te evalueren.

Na het opstarten van de installatie van Orgaworld in Amsterdam is ook een aantal meldingen van geuroverlast binnengekomen. Daarop is adequaat gereageerd. In geen gevallen hebben klachten geleid tot dwangsommen of een boete.

### Koploper duurzaamheid

Duurzame verbindingen Moerdijk (BIM) is een proeftuin van de provincie Noord-Brabant voor de mogelijkheden van duurzame bedrijventerreinen. Op een duurzaam bedrijventerrein treffen bedrijven, of bedrijven en overheden gezamenlijk, maatregelen die leiden tot een hoger bedrijfs-economisch rendement, minder milieubelasting en intensiever gebruik van de ruimte. Het ultieme doel van de provincie voor haven- en industrieterrein Moerdijk is een ringleiding voor optimale uitwisseling van energie/warmte,

Aantal ontvangen klachten	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Geur	169*	115	52
Zwerfafval	0	1	0
Verkeer	0	4	1
Lawaai	16	12	15
Overig	3	2	6
<b>Totaal</b>	<b>188*</b>	<b>134</b>	<b>74</b>

\* niet alle klachten zijn terug te voeren op activiteiten van Shanks-bedrijven.



water en reststromen tussen bedrijven. Binnen BIM is een groep van bedrijven aangewezen als koploper, bedrijven die zich middels harde, individuele afspraken inzetten om duurzaamheidsdoelstellingen uit te werken en te realiseren. Deze 'kopgroep' van bedrijven moet een inspiratiebron zijn voor andere bedrijven in hun streven naar duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Shanks Nederland is er trots op dat ATM deel uitmaakt van deze kopgroep.

### Handhaving

Intensief contact met handhavers heeft het meest plaatsgevonden tijdens de verwerking van het bluswater van de brand bij Chemie-Pack door ATM. Daarnaast is er afgelopen jaar een aantal discussies gevoerd over de interpretatie van voorschriften uit vergunningen. Bij poortcontroles in Noord-Holland heeft men de ontvangst van afvalstoffen bij Shanks-bedrijven gecontroleerd. Een enkele keer werden er fouten geconstateerd in de aanlevering, bijvoorbeeld in de begeleidingsbrieven. Verbaasd waren we vooral over het feit dat de betreffende Shanks-bedrijven werden aangeschreven. Ondanks dat we van mening zijn dat de hoofdaansprakelijkheid voor het invullen van een begeleidingsbrief bij de aanbieder ligt, hebben we de constatering gebruikt om de acceptatie en de instructies aan de toeleveranciers verder te verbeteren.

### Pyroclaim

Op de valreep van het vorige boekjaar heeft de rechtbank in 's-Hertogenbosch de schadeclaim die ATM had neergelegd bij de provincie Noord-Brabant voor het niet vergunnen van de pyrolyse-installatie vrijwel volledig toegekend. De provincie moet schadevergoeding betalen, omdat zij eerst wel een vergunning voor een proef had gegeven voor het verwerken van extern verkregen gevaarlijk afval in de pyrolyse-installatie, maar de definitieve vergunning niet wilde geven. De Raad van State heeft het beroep van ATM tegen de weigering van de milieuvergunning gehonoreerd en toen is de vergunning alsnog door de provincie afgegeven. Daardoor kan ATM aanspraak maken op een schadevergoeding van ongeveer 6,7 miljoen euro. Wanneer deze zal worden uitgekeerd is nog een vraag, aangezien de provincie Noord-Brabant in beroep is gegaan tegen de uitspraak.





**“Als groot bedrijf ben je verplicht om je maatschappelijk in te zetten”**

## Bedrijfsinzet voor een betere wereld

In juni 2011 beklommen duizenden wielrenners, onder wie ook medewerkers van Shanks, de Alpe d'Huez om geld in te zamelen voor KWF Kankerbestrijding. Dochterbedrijf Orgaworld had zelfs een eigen team, op initiatief van directeur Bart Raedts. “Bij Orgaworld zit de liefde voor de wielersport er goed in. We hebben al eerder gefietst voor het goede doel, maar dit jaar wilden we de lat wat hoger leggen met deelname aan de Alpe d'Huez-actie.” Dat leverde veel reacties op: “Je merkt dat het veel losmaakt bij mensen, bijna iedereen heeft in zijn directe omgeving wel met kanker te maken gehad. Dat zorgt ervoor dat je er echt voor gaat: opgeven is geen optie.” Dankzij familie, vrienden, bedrijven, relaties en donaties van Shanks en Orgaworld wist het team tot nu toe 28 duizend euro in te zamelen. Hoe de organisatie er volgend jaar uit gaat zien weet Raedts nog niet: “Je kunt je persoonlijke kring niet jaarlijks om grote bedragen vragen. Daarom denken we er nu aan om iets te organiseren als bedrijf, zoals een benefietdiner.”

Ook Marc van Buijtene fietste mee, hoewel op persoonlijke titel met Team Westland. Als algemeen directeur van Van Vliet Contrans zet hij zich ook met zijn bedrijf in voor minderbedeelden. “Ik vind dat we het als groot bedrijf verplicht zijn om maatschappelijke zaken op te pakken. Zo stellen we vijftien vrachtwagens beschikbaar voor de Ooievaarsrun, waarbij gehandicapten een dagje mee mogen rijden met onze vrachtwagens. Dat is een geweldige dag voor die mensen.”

In Leiden is Vliko nauw betrokken bij een vergelijkbaar initiatief, de Toetertoer. Jan Hopman van organisator de Lions Club: “Ik heb destijds Emile Frans van Vliko gevraagd en kreeg toen een zeer enthousiaste reactie. Na de eerste keer waren de chauffeurs ook heel positief; er moet nu zelfs op ingetekend worden. En de kinderen vinden het prachtig, ze leven er het hele jaar naartoe.”



**Marc van Buijtene,  
algemeen directeur Van Vliet Contrans  
Bart Raedts, directeur Orgaworld**

**“Je merkt dat het heel veel losmaakt bij mensen.”**





## FINANCIËN

---

# Meer stabiliteit

- de investeringen van aandeelhouders beschermen
- verantwoord omgaan met risico's
- toezicht op inzet fondsen volgens afspraak
- aandeelhouders informeren; inzicht toekomstperspectief



Een gezonde financiële basis is een voorwaarde voor een duurzame toekomst. Met een brede portfolio en een ijzersterke positie in de recyclingmarkt hebben we een stap voor op concurrenten die meer in de eindverwerking zitten.

Eind goed, al goed. Zo zouden we het boekjaar 2010/2011 financieel gezien kunnen karakteriseren. We hebben het jaar kunnen afsluiten met een nettoresultaat van 24,3 miljoen euro, wat een stijging van 25,9% is ten opzichte van het voorgaande jaar. De omzet bedroeg 435,5 miljoen euro, tegenover 406,3 miljoen euro in het vorig boekjaar. Voor een bedrijf dat voor een belangrijk deel van de omzet afhankelijk is van de bouw, steekt dat positief af tegen de algemene ontwikkeling. Successen op de markt, in combinatie met zorgvuldige kostenbesparingen en inzet op de onderlinge

samenwerking, hielpen de dalende tarieven te compenseren. Zo is alleen al de uitwisseling van werkzaamheden tussen Reym en ATM goed voor zo'n 8 miljoen euro aan omzet. Het eigen vermogen van Shanks Nederland is hoog en nog groeiend. Het moederbedrijf Shanks Group plc staat garant voor de schulden van Shanks Nederland. Al met al ziet de balans van Shanks Nederland er aan het eind van het boekjaar goed en gezond uit.

#### Dalende tarieven

Tarieven in de Solid Waste-divisie zijn verder afgenomen. Enerzijds is dit te wijten aan de toename van de concurrentie in de branche onder invloed van minder volumes. Anderzijds heeft de overcapaciteit op de markt van verbranding geleid tot sterk dalende verbrandings-

tarieven, die hun weerslag hebben op de prijzen in de recyclingsector. Voor de toekomst verwachten we voorlopig nog dalende tarieven voor bouw- en sloopafval en in mindere mate ook voor bedrijfsafval.

Hoewel de Hazardous Waste-divisie een goed jaar heeft gehad, is ook hier de druk op de markt terug te zien in dalende tarieven. Vooral Reym heeft naar manieren voor kostenbesparingen moeten kijken. Desondanks heeft het bedrijf een aanzienlijke omzetstijging weten te boeken. Ook ATM heeft het jaar goed afgesloten en kon dalende grondprijzen mede compenseren met uitbreiding van de capaciteit dankzij een effectieve onderhoudsstop. Voor de toekomst zien we groei in de wateractiviteiten van ATM, waar we het komend boekjaar dan ook fors in zullen investeren.

## “Al met al ziet de balans van Shanks Nederland er aan het eind van het boekjaar goed en gezond uit.”

Ook in de Organic Waste-divisie dalen de prijzen. In deze markt zijn de SDE+-subsidies van de overheid nog noodzakelijk en moeten ze langjarige stabiliteit geven. Tegelijkertijd moeten ze innovatie stimuleren. Het uitsluitend composteren van organisch afval zal daardoor in de toekomst afnemen. Waar de concurrentie op vergisting momenteel sterk toeneemt, schuiven de subsidies op van de productie van biogas naar groen gas. Orgaworld is al een verkennend onderzoek gestart naar de productie van groen gas in haar vestiging in Drachten.

#### Afzetmarkt

Positief zijn we over de prijzen op de grondstoffenmarkt, en dan met name die van materialen als metaal en oud papier. Onder invloed van de aantrekkende Chinese markt, waren deze prijzen afgelopen jaar bijna onafgebroken hoog. We verwachten dat dit voorlopig nog zo blijft. Er is steeds meer vraag naar houtsnippers, maar druk op de prijzen voor houtafval leidt ertoe dat de marges van deze stroom gelijk blijven. Evenals hout, heeft ook plastic een sterke samenhang met de prijzen van brandstof. Deze waren afgelopen jaar hoog. Het verder uitsorteren van plastic- en houtstromen blijft dus lonend. De afzet van Icopower-energiepellets is goed en biedt nog veel perspectief. De focus zal ook komend jaar liggen op het op volle capaciteit krijgen van deze afzetstroom. Meer pellets en minder residu zullen tegelijkertijd de efficiency van de installatie van ICOVA vergroten.



#### Inkoop

Shanks-bedrijven zijn daadkrachtige ondernemingen. Initiatieven rond kostenreductie, zoals het optimaliseren van sorteerlijnen en efficiëntere inzet van mens en materieel, komen dan ook grotendeels van de vestigingen zelf. Sommige zaken vergen echter een grotere schaal om onder de streep effectiever te zijn, zoals bij inkoop. Shanks Nederland neemt in dit soort gevallen de coördinatie op zich. Afgelopen jaar is hiervoor een inkoop aangeesteld die in overleg met de betrokken Shanks-bedrijven de centrale inkoop van elektriciteit en mobiele telefoons heeft verzorgd. Ook wordt gekeken naar de centrale inkoop van brandstof. De komende tijd breiden we dit uit naar de aanschaf van voertuigen en de inhuur van uitzendkrachten.

#### Van data naar informatie

Dankzij veelvuldig overleg is Shanks-brede controle op operationele informatie mogelijk. Maar onderlinge verschillen tussen de Shanks-ondernemingen in het vastleggen van de data maken het soms lastig om snelle analyses te maken. Daarvoor zijn we vorig jaar een project gestart onder de noemer 'Van data naar informatie'. Het project is gericht op het gelijkgestemd vastleggen van informatie in voornamelijk de Solid Waste-divisie. Een van de doelen van het geautomatiseerde systeem is om beter een voorspellende waarde aan de informatie te kunnen hechten, met winst- of omzetcijfers daaraan gekoppeld. Zowel Shanks UK als Shanks België heeft het project geadopteerd.







Wim Besselink, financieel directeur  
Shanks Nederland bv

## Corporate Governance

Shanks Nederland bv is statutair een volledig zelfstandige onderneming waarvan alle aandelen worden gehouden door Shanks Group plc. Deze beursgenoteerde onderneming is gevestigd in het Verenigd Koninkrijk. Jaarlijks legt Shanks Group verantwoording af over haar toezicht op de deelnemingen in de jaarrapportages. Daarnaast publiceert Shanks Nederland bv de financiële gegevens halfjaarlijks als onderdeel van de financiële rapportage van Shanks Group plc. Vanuit Shanks Group legt de directie maandelijks werkbezoeken af bij de Nederlandse Shanks-bedrijven. Hierbij komen operationele en financiële zaken aan de orde, maar wordt ook scherp gekeken naar onder meer milieu en veiligheid.

### “Uitgangspunt is een evenwichtige balans tussen de belangen van de stakeholders en de continuïteit van de onderneming.”

Shanks Nederland houdt toezicht op haar dochterondernemingen. Naast de controle van de primaire processen valt daar ook het borgen van het integriteitsbeleid van de gehele onderneming en de controle op ethische normen bij de bedrijfsvoering onder. Voor het corporate governance-beleid volgt Shanks Nederland de aanbevelingen van het NCD (Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen).

#### Belangen

Belanghebbenden (stakeholders) van Shanks Nederland zijn de aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers, financiers en omwonenden. De dochterbedrijven onderhouden zelf het overgrote deel van de relaties met de stakeholders. Shanks Nederland bewaakt deze processen. Uitgangspunt is een evenwichtige balans tussen de belangen van de stakeholders en de continuïteit van de onderneming.

Als aanvulling op de basisorganisatiestructuur bieden interne structuren ruimte tot communicatie op verschillende ondernemingslagen. Zo kunnen stafmedewerkers van de dochterondernemingen indien nodig zaken direct afstemmen met de verantwoordelijke directeur van de holding.

#### Interne controle

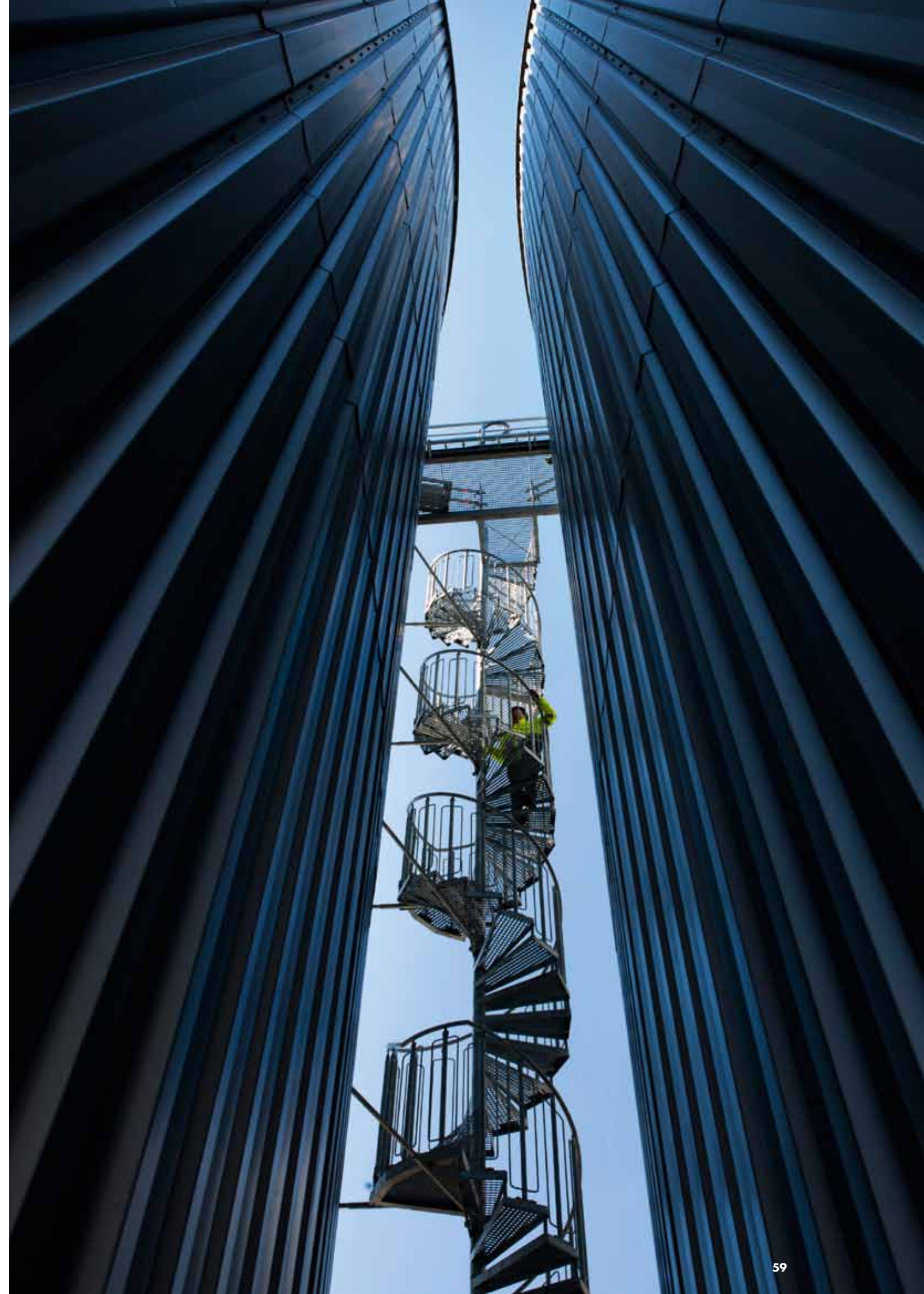
Shanks Nederland geeft prioriteit aan het uniformeren van informatiesystemen. Standaardisatie van processen van alle bedrijven is zeer wenselijk vanwege de sterke decentrale structuur. Rapportages komen hierdoor centraal beschikbaar en ook interne controles kunnen we op elk gebied snel uitvoeren. Voor financiële en operationele controles zijn procedures vastgelegd voor maandelijkse en halfjaarlijkse bezoeken en rapportages daarover. De verhouding tussen investeringen en daaruit voortkomende winst, wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Voor grote contractuele verplichtingen en investeringen zijn er expliciete goedkeuringsprocedures. Het financiële rapportagesysteem maakt een snelle controle mogelijk, zowel voor de interne als de externe audits bij alle aangesloten bedrijven.

Interne audits vinden plaats om de toepassing van de systemen te controleren. Dit geldt ook voor de gebieden veiligheid en milieu. Onze veiligheidsauditchecklist is opgesteld volgens de BSC-standaard. Indien er verbeterpunten naar voren komen uit deze controles, nemen we hier direct actie op.

De overlegstructuren binnen Shanks Nederland zijn formeel vastgelegd. De begroting van de dochterbedrijven wordt jaarlijks besproken met de leiding. Ook vinden iedere twee maanden voortgangsbesprekingen plaats tussen de directie van Shanks Nederland en de decentrale directies. Maandelijks wordt een informeel overleg gehouden. Bij de aanstelling van medewerkers letten we erop dat mensen het benodigde niveau hebben om hun werkzaamheden op een goede en professionele manier uit te voeren. Ook moeten zij doordrongen zijn van de procedures en instructies om veilig en volgens de geldende voorschriften te werken.

#### Beloning en belangenverstrengeling

Zo'n 90% van de werknemers van Shanks Nederland valt onder een cao, waarbij die van het Beroepsgoederenvervoer de meest voorkomende is. Voor andere werknemers gelden individuele arbeidsovereenkomsten, waarbij regelmatig een benchmark met vergelijkbare functies plaatsvindt. De salarissen van de managementteams van de autonome bedrijven worden door het hoofdkantoor van Shanks Nederland vastgesteld. Shanks Group plc stelt de salariering van de directie van de holding vast. Deze structuur waarborgt dat belangenverstrengeling wordt vermeden. Directieleden hebben daarbij geen nevenfuncties die afbreuk kunnen doen aan het belang van de organisatie. In het afgelopen jaar zijn door Shanks geen leningen aan directieleden verstrekt.





**“We spelen geen verstoppertje voor elkaar”**

## Entrepreneurschap op het juiste niveau

“De decentrale organisatiestructuur is één van de sterke punten van Shanks. Dat moedigt entrepreneurschap aan.” Aan het woord is Aad van Marrewijk, financieel directeur van Reym, dat sinds 1992 onderdeel is van Shanks. “De bedrijven hebben elk een hoge mate van autonomie, terwijl Shanks op afstand voor stabiliteit zorgt.” Gert-Jan van Dongen, controller bij Shanks, bevestigt dat. “De decentrale filosofie van Shanks stimuleert lokaal ondernemerschap. Wij vertellen de dochterbedrijven niet wat ze moeten doen, dan ontnem je ze hun drive.” Natuurlijk moeten operationele en financiële zaken wel besproken worden tussen de holding en de dochterbedrijven. Van Dongen houdt contact met de bedrijven en zorgt ervoor dat de maandelijkse rapportages uniform zijn, “zodat we geen appels met peren optellen”. Hoewel de bedrijven hechten aan hun vrijheid, zien ze ook het belang van centralisering. Over het algemeen verloopt de samenwerking dan ook prettig. Van Marrewijk: “Alles gaat in overleg, we spelen geen verstoppertje voor elkaar. Je kunt beter alle energie besteden aan verbetering van het bedrijf, dan aan onderlinge strijd met elkaar.”

Ook op het gebied van data bleek centralisering nodig. “Ieder bedrijf had eigen methodes voor het opstellen van managementinformatie,” vertelt Van Marrewijk. “Er was behoefte aan een eenduidig programma waarmee de informatie snel beschikbaar en vergelijkbaar werd.” Daarom werd het project ‘Van Data naar Informatie’ opgezet. Het doel hiervan was de datasystemen te harmoniseren, zodat Shanks en haar dochtermaatschappijen een platform hebben op basis waarvan zij de business optimaal kunnen aansturen. Van Dongen: “Afspraken over definities zijn in dit kader erg belangrijk, we willen slechts één versie van de waarheid.” In het nieuwe systeem kan zelfs doorgeklikt worden tot op transactieniveau, zodat de oorzaak van eventuele afwijkingen precies te achterhalen is. Van Marrewijk: “Zonder dat iemand er verder iets voor hoeft te doen, kan een manager snel bijsturen.”

**Gert-Jan van Dongen, controller Shanks  
Aad van Marrewijk, financieel directeur Reym**



**“Met het project ‘Van Data naar Informatie’ is er maar één waarheid.”**





# De Shanks-bedrijven

Making more from waste

<b>1</b>	<b>Shanks Nederland</b> National Accounts – RnnShanks	<b>Wateringen</b>	<b>www.shanks.nl</b> www.rnnshanks.nl
<b>2</b>	<b>ICOVA</b> 3 Van Loenen Milieu 4 Van der Heiden Milieu 5 Stoel Milieu 6 Tol Milieu 7 Tol Milieu Zijpe	<b>Amsterdam</b> Hilversum Zeewolde Vijfhuizen Purmerend Zijpersluis	<b>www.icova.nl</b> www.vanloenenmilieu.nl www.vanderheiden.nl www.stoelmilieu.nl www.tolmilieu.nl www.tolmilieu.nl
<b>8</b>	<b>Vliet Contrans (TVV)</b> De Zwart Containers Van Vliet Puinrecycling 9 de Milieu Express Pijnacker 10 de Milieu Express Zoetermeer 11 Van Vliet Recycling 12 Van Vliet Rotterdam	<b>Wateringen</b> Den Haag Wateringen Pijnacker Zoetermeer Hoek van Holland Rotterdam	<b>www.vanvlietcontrans.nl</b> www.dezwartcontainers.nl www.vanvlietpuinrecycling.nl www.milieuexpress.nl www.vanvlietcontrans.nl www.vanvlietcontrans.nl
<b>13</b>	<b>Van Vliet Groep</b> 14 Van Vliet Groep 15 Van Vliet Groep	<b>Nieuwegein</b> Mijdrecht Den Dolder	<b>www.vanvlietgroep.nl</b> www.vanvlietgroep.nl www.vanvlietgroep.nl
<b>16</b>	<b>KLOK Containers</b> 17 Afval Service Zeeland 18 C. van den Enden	<b>Rotterdam</b> Renesse Roosendaal	<b>www.klokcontainers.nl</b> www.afvalservicezeeland.nl
<b>19</b>	<b>Vliko Leiderdorp</b> 20 Kluivers Recycling	<b>www.vliko.nl</b> Leiden	<b>www.kluiversrecycling.nl</b>
<b>21</b>	<b>Smink Groep</b> Smink Afvalverwerking Smink Aannemerij 22 Smink RCT	<b>Hoogland</b> Soesterberg	<b>www.smink-groep.nl</b>
<b>23</b>	<b>Orgaworld</b> 24 Orgaworld Amsterdam 25 Orgaworld Lelystad-Biocel 26 Orgaworld Lelystad-ZAW 27 Orgaworld Drachten 28 Orgaworld Beek en Donk Orgaworld London Orgaworld Ottawa	<b>'s-Hertogenbosch</b> Amsterdam Lelystad Lelystad Drachten Beek en Donk London (Ontario), Canada Ottawa, Canada	<b>www.orgaworld.nl</b>
<b>29</b>	<b>Afvalstoffen Terminal Moerdijk</b> ATM Entsorgung OCS Antwerpen 30 Jaartsveld Groen en Milieu	<b>Moerdijk</b> Mönchengladbach, Duitsland Antwerpen, België Steenbergen	<b>www.atmmoerdijk.nl</b> www.jaartsveldgm.nl
<b>31</b>	<b>Reym</b> 32 Reym Beverwijk 33 Reym Rotterdam 34 Reym Emmen 35 Reym Sittard 36 Reym Veendam 37 Reym Amsterdam 38 Reym Den Helder 39 Reym Andelst Reym GmbH	<b>Amersfoort</b> Beverwijk Rotterdam Emmen Sittard Veendam Amsterdam Den Helder Andelst Schneiderkrug, Duitsland	<b>www.reym.nl</b>



## Contactgegevens

<b>Management Team</b>	Michaël van Hulst Wim Besselink Marc van Buijtene Jonny Kappen Henk Kaskens	Algemeen directeur Financieel directeur Divisie Solid Waste Divisie Hazardous Waste Divisie Organic Waste
<b>Staf</b>	Richard Bekker  Jan Thewissen Petra Rens	Directeur National Accounts / RnnShanks EHS Country Manager Bedrijfsjurist / advocaat
<b>General Managers</b>	Marc Kapteijn Jan van Loenen Gerard Veldhuijzen Hendrik Jan Koen Rick van Vliet Marc van Buijtene Eric Langedijk Jonny Kappen Damy Story Jack Geldof Henk Kaskens	ICOVA Van Loenen Milieu Stoel Milieu Van Vliet Groep, Vliko KLOK Containers Van Vliet Contrans ATM Reym Smink Afvalverwerking Smink Aannemerij Orgaworld
<b>Adviseurs</b>	Quirien van Vliet Henk Wagenveld	Adviseur Adviseur



**Shanks Nederland bv**  
Stoelmatter 41  
2292 JM WATERINGEN  
Postbus 141  
2290 AC WATERINGEN

Tel: (0174) 219 900  
Fax: (0174) 219 911  
info@shanks.nl  
www.shanks.nl



**Shanks Group plc**  
Dunedin House, Auckland Park  
Mount Farm, Milton Keynes  
Buckinghamshire, MK1 1BU  
England

Tel: + 44 (0)1908 650580  
Fax: + 44 (0)1908 650651  
info@shanksplc.co.uk  
www.shanksplc.com



**Shanks België**  
Rue Edouard Belin, 3/1  
BE-1435  
Mont Saint Guibert  
België

Tel: + 32 (0)1023 3660  
Fax: + 32 (0)1023 3661  
info@shanks.be  
www.shanks.be



**Shanks Canada**  
Orgaworld Canada 4675  
Wellington Road South  
London ON N6E 3W7  
Canada

Tel: 00 1 519 649 4446  
Fax: 00 1 519 649 7757  
info@orgaworld.ca  
www.orgaworld.ca

# Shanks

Making more from waste

**COLOFON** samenstelling: Shanks Nederland Afdeling PR & Marketing, vormgeving en opmaak: Van Zandbeek communicatie & creatie, Eindhoven, fotografie: Chris Pennarts Montfoort, redactie: Noordhoek Media & Management, Utrecht, drukwerk: Strijbos Graphic Group, Waalre.



## Verklarende Woordenlijst

### ABI

Afvalbewerkingsinstallatie

### AVI

Afvalverbrandingsinstallatie

### BSC

Balanced scorecard; deze techniek voor strategisch management wordt veel gebruikt als evaluatie-hulpmiddel voor managers

### Broeikasgassen

Broeikasgassen zijn gassen die in de atmosfeer bijdragen aan het verhogen van de evenwichtstemperatuur van de aarde. Bekendste broeikasgassen zijn koolstofdioxide (CO<sub>2</sub>), distikstofoxide (N<sub>2</sub>O), stikstofdioxide (NO<sub>2</sub>), ozon (O<sub>3</sub>), methaan (CH<sub>4</sub>), freonen (CF<sub>2</sub>Cl<sub>2</sub> en CFCl<sub>3</sub>) en zwavelhexafluoride (SF<sub>6</sub>).

### CORE

Compliance Registration; systeem dat Shanks heeft ontwikkeld en gebruikt als ondersteuning bij het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving

### DME

Dieselmotoremissie

### EpE-protocol

Entreprises pour l'Environnement; internationaal protocol voor het berekenen van broeikasgas-emissies door afvalactiviteiten, opgesteld door een aantal Franse afvalbedrijven

### Fte

Fulltime equivalent

### Gft

Groente, fruit en tuin

### GRI

Global Reporting Initiative; internationale richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging

### ISO

International Standards Organisation; Wereldwijde standaarden die voor de ISO-certificeringen worden gebruikt

### ISO 9001

Internationale norm voor kwaliteitszorgsystemen

### ISO 14001

Internationale norm voor milieuzorgsystemen

### Kaderrichtlijn afvalstoffen

Wettelijk kader binnen de Europese Unie dat het beheer van afvalstoffen regelt

### KGA

Klein Gevaarlijk Afval

### Kton

Kiloton (1.000 ton of 1.000.000 kilogram)

### MWh

Megawattuur (1.000 kWh/kilowattuur)

### NVMP

Nederlandse Vereniging Verwijdering Metalelektro Producten

### OHSAS 18001

Occupational Health and Safety Assessment Series; certificeerbare norm voor arbomanagement-systemen

### RAS

Rapportage Afwijkingen Systeem

### REACH

Registratie, Evaluatie, Autorisatie en beperkingen van Chemische stoffen; Europese regelgeving voor chemische stoffen

### RIDDOR

Reporting of Injuries, Diseases and Dangerous Occurrences Regulations; Engelse wetgeving die werkgevers verplicht bepaalde ongevallen te rapporteren

### SIR

Stichting Industrieel Reinigen

### TAG

Teerhoudend Asphalt Granulaat

### TRI

Thermische reinigingsinstallatie

### VA

Vereniging Afvalbedrijven

### VCA

Veiligheidschecklist aannemers; certificaat voor veilig werken

### VIS

Veiligheidsinstructies Shanks

### WKK

Warmtekrachtkoppeling; opwekking van warmte en elektriciteit (kracht)



## Duurzaamheidsverslag

Een transparante verslaglegging is onmisbaar binnen een duurzame bedrijfsvoering. Shanks Nederland hanteert hiervoor de richtlijnen van het Global Reporting Initiative, een erkende internationale standaard voor duurzaamheidsverslaglegging. Daarmee bieden we aandeelhouders, belanghebbenden en overige belangstellenden een overzicht van de doelstellingen, activiteiten en resultaten van Shanks Nederland. De periode waarover verslag wordt

gedaan, loopt van 1 april 2010 tot en met 31 maart 2011. Het rapport is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directie en is tot stand gekomen door middel van interviews met de betrokkenen en gegevens uit bedrijfsinformatiesystemen. We zijn van mening dat op dit verslag het C-niveau van de GRI-richtlijnen van toepassing is. In de onderstaande tabel wordt per gekozen indicator aangegeven waar in het verslag de indicator wordt behandeld.

Indicator	Verslaggevingselementen volgens GRI	Pagina
<b>Profiel</b>		
1.1-1.2	Verklaring hoogste beslissingsbevoegde over duurzame ontwikkeling, gevolgen en risico's	16-21
2.1	Naam van organisatie	64
2.2	Voornaamste producten en diensten	16-21
2.3	Operationele structuur	11, 25 en 40
2.4	Locaties	62-64
2.6	Rechtsvorm	58
2.7	Afzetmarkten	18-21
2.8	Omvang van de organisatie	9
2.9	Significante veranderingen	10-14
<b>Verslagparameters</b>		
3.1-3.5	Verslagreikwijdte	66
3.6	Afbakening	66
3.9	Berekeningsgrondslagen voor gegevensmeting	58, bij tabellen en op website <a href="http://www.shanks.nl">www.shanks.nl</a>
3.12	Tabel met GRI inhoudsopgave	66
<b>Bestuursstructuur en managementsystemen</b>		
4.1-4.3	Bestuursstructuur	10 en 58
4.5-4.6	Vergoedingen en waarborging tot vermijden belangenverstremeling	58
4.10	Evaluatie van de prestaties	31, 40 en 58
4.14-4.17	Stakeholders	58
<b>Economische prestatie-indicatoren</b>		
EC1	Directe economische waarden	9
<b>Milieuprestatie-indicatoren</b>		
EN1-2	Ingezamelde en verwerkte materialen	9, 32 en 16-21
EN3	Energieverbruik	33
EN6	Initiatieven voor energiebesparing	33
EN8	Waterverbruik	33
EN16	Uitstoot van broeikasgassen	37
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen	36-37
EN28	Naleving milieuwet- en regelgeving	31 en 50-51
<b>Sociale prestatie-indicatoren</b>		
LA1-2	Werkgelegenheid	40 en 47
LA4	Arbeidsvoorwaarden	40
LA6-9	Gezondheid en veiligheid	42-43 en 46
LA10	Opleiding per medewerker	41

# Shanks

Making more from waste

**Shanks Nederland bv**  
**Stoelmatter 41**

2292 JM WATERINGEN  
Postbus 141  
2290 AC WATERINGEN

Tel: (0174) 219 900  
Fax: (0174) 219 911  
info@shanks.nl  
www.shanks.nl