

management

nr. 02 / 2010 / € 9,45

# SCOPE

A MEETING  
OF MINDS



**DOSSIER**  
**VERANT  
WOORD  
BELONEN**

**'Een beursgang  
is een reële optie'**

Ruud Sondag  
CEO Van Gansewinkel Groep

**OVERLEEF DE PRESTATIE-  
BELONING DE CRISIS?**

**WUBBO OCKELS:  
'POLDEREN IS EEN ZIEKTE'**

**GASSAN DIAMONDS  
KRIJGT WEER GLANS**

## Van 'afvalboer' tot hightech onderneming: de Van Gansewinkel Groep veroverd Nederland en België met haar innovatieve *cradle to cradle* concepten. Nu is Centraal Europa aan de beurt. CEO Ruud Sondag: 'Als producenten anders kijken naar hun ontwerp en terugname van goederen, kunnen ze daar veel geld mee verdienen.'

Interview Jeanine van der Vlist  
Tekst Carien van Dijk  
Fotografie Marco Bakker

**N**

og geen twintig jaar geleden had bijna elk gemeente haar eigen vuilnisbelt. Alleen al de provincie Brabant telde maar liefst 452 actieve stortplaatsen. 'Nu is er nog maar één over en zelfs daar mag bijna niets op worden gestort. Anderen beleven een *second life* als golf- of kunstschaan.' Ruud Sondag, CEO van de Van Gansewinkel Groep, is een enthousiaste prater. Gepassioneerd doet hij verslag van de onbekende wereld achter de vuilnisbak. Veel spullen die we weggooien, hebben nog steeds een bepaalde waarde. Glas, papier, textiel, hout en autobanden kunnen als grondstof dienen voor nieuwe producten. Dat

was vroeger wel anders. Nog geen twintig jaar geleden belandden afgedankte koelkasten linea recta op de stortplaats. 'Nu halen we ze uit elkaar in speciale fabrieken, waarna zo'n 90 procent van de onderdelen wordt omgezet in bruikbare grondstoffen. Sinds oude koelkasten verplicht worden teruggenomen, gaat het beter met de ozonlaag. In principe doen wij niets nieuws; hergebruik is van alle tijden. Denk aan de lompenman of schillenboer die nog niet zo lang geleden de deuren langs ging. Maar we doen het wel steeds beter.'

Sondag was er getuige van dat de afvalbranche in *no time* transformeerde tot een hightech industrie. Dertien jaar geleden trad hij in dienst bij het milieubedrijf, waar hij sinds 2001 bestuursvoorzitter is. Het motto van Van Gansewinkel is: afval bestaat niet. Overal sluit het bedrijf partnerships met producenten om de afvalstromen terug te dringen of het makkelijker te maken om afgedankte producten te recyclen. Een voorbeeld is de proef met Senseo-apparaten van Philips, waarbij Van Gansewinkel zich niet alleen inspant om deze apparaten terug te halen en te verwerken tot nieuw te gebruiken materialen, maar ook om samen met Philips te kij-

ken hoe dit in de ontwerpfase verbeterd kan worden. Cradle to cradle heet dit in milieutermen.

◦ *Ruim zeventig procent van jullie afvalstroom – zo'n 11 miljoen ton – wordt gescheiden en hergebruikt. Wat doen jullie met de rest?* 'Die verbranden we. We beschikken over de grootste verbrandingsoven in Europa: de AVR in Rozenbrug, met een vermogen van 1,2 miljoen ton per jaar. De warmte die daarbij vrij komt, zetten we om in elektriciteit. Dat maakt ons tot de drie na grootste groene elektriciteitsproducent van Nederland. We streven er trouwens naar om het aandeel gerecycled afval te verhogen tot tachtig, negentig procent. Daarmee zal het belang van verbranden ook afnemen.'

◦ *Ruim zeventig procent is toch al heel veel!* 'Toch ben ik ervan overtuigd dat het gaat lukken. De komende tijd zullen bedrijven zich bewuster worden van de grondstoffen die ze gebruiken. Neem vloerbedekking; daar zit een bepaald aardolieproduct in dat niet geschikt is voor hergebruik. Als zo'n tapijt jaren later in de milieustraat belandt, gaat het rechtstreeks de oven in. Met producenten als Desso onderzoeken we

of ze andere grondstoffen kunnen gebruiken, zodat permanente vernietiging niet langer nodig is.'

o *Hoe doet de Nederlandse recycling-industrie het ten opzichte van Europa en de rest van de wereld?* 'Vijftien jaar geleden zijn we begonnen met advieswerk in andere Europese landen: Polen, Portugal, Frankrijk. De vraag naar onze know how is groot. Als land en bedrijf hebben we nog steeds een grote voorsprong, waarschijnlijk omdat we als volk spaarzaam en schoon zijn aangelegd. We hebben het ervoor over om onze flessen naar de glasbak te brengen.'

o *U praat met Nederlandse producenten over cradle to cradle, maar gebeurt dat ook internationaal? Met al die opkomende economieën moet dat snel gebeuren, willen we straks nog grondstoffen over hebben!* 'Ik maak me inderdaad zorgen over die enorme behoefte aan grondstoffen. Ook producenten als China en India moeten bewust worden van cradle to cradle, zodat ze moeite willen doen om die grondstoffen weer terug te krijgen. Als je dat wereldwijd voor elkaar krijgt, kun je die enorme aanslag op virgin-grondstoffen drastisch verminderen, net als de uitstoot van CO<sub>2</sub>. Daarom vond ik de uitkomst van Kopenhagen ook zo teleurstellend. Je redt het niet met CO<sub>2</sub>-reductie alleen. Dat is ongeveer hetzelfde als stoppen met ademen. Wetgevers moeten producenten gaan verplichten "oude" grondstoffen te gebruiken. Computers hoeven niet van eersteklas materiaal te worden gemaakt. Restmaterialen van oude koelkasten voldoen ook. Daar kun je mooie dingen van maken. Dan is de cirkel rond.'

o *Bestaat er een kans dat die golf- en kunstskibanen straks moeten worden afgegraven door die toenemende vraag uit India?* 'Urban mining noemen we dat. Waarom niet? Het hout is natuurlijk al lang gecomposteerd, maar metaal en kunststof is na al die jaren in de grond nog steeds goed bruikbaar. Als de waarde maar hoog genoeg is, want zo'n klus is natuurlijk erg kapitaal- en arbeidsintensief.'

o *De afvalboer is een kenniswerker geworden. Welke gevolgen heeft dat voor je organisatie?* 'Bij Van Gansewinkel werken zesduizend mensen, waarvan de helft op de vuilniswagen rijdt. Dat zijn onze eerste kenniswerkers. We doen ontzettend veel aan bijscholing om ze op het gewenste niveau te houden en slagen daar ook heel aardig in. We zijn een paar jaar geleden gekozen tot leukste werkgever van Nederland. Iedereen was daar verbaasd over, maar let maar eens op de uitstraling van onze mannen en vrouwen! Wij hebben natuurlijk ook mensen in dienst die laaggeletterd zijn. Maar dat is geen probleem, sterker nog, ze zijn vaak heel creatief. Bij ons keren ze terug in de schoolbanken. Dat is nodig omdat ze met geavanceerde boordcomputers moeten kunnen werken. Daarnaast zijn veiligheid en representativiteit heel belangrijk. In de recycling en verwerking werken ongeveer 2.500 man. Vaak zijn dat technisch georiënteerde mensen. Cradle to cradle heeft ons imago als werkgever goed gedaan. Toen ik in dienst trad, was Van Gansewinkel nog een echte 'afvalboer'. Jonge, hoog opgeleide techneuten wilden niets van ons weten. Nu voelen ze zich juist sterk aangetrokken tot ons bedrijf. Ze vinden het mooi en leerzaam om mee te denken over mogelijkheden om afval een tweede leven te geven.'

o *Waar verdienen jullie nou eigenlijk het geld mee?* 'We verdienen aan het vervoer van afvalstromen van de klant naar een van onze locaties. Vervolgens gaan we zelf met het afval aan de slag, wat een zeer kapitaalintensief proces is. Je moet al gauw een fabriek bouwen om het afval tot bruikbare grondstoffen te kunnen verwerken die we later kunnen verkopen. Wij zijn een van de grootste recyclingbedrijven van Europa en toch hebben we eigenlijk te weinig cash en management om alles te kunnen doen wat we willen. Dat remt onze groei, maar dit terzijde. Daarnaast verdienen we aan complexe adviestrajecten bij opdrachtgevers. Zo worden we ingehuurd door heel grote fabrieken als Daf en Corus om de afvalstromen te inventariseren.'

## Ruud Sondag (47)

Ceo Van Gansewinkel.

Opleiding Rechten, Universiteit Utrecht

Loopbaan 1987-1997: diverse managementfuncties bij Nedlloyd

1997-heden: Van Gansewinkel. Tot 2001 verantwoordelijk voor marketing & sales.

Daarna werd hij benoemd tot bestuursvoorzitter van Van Gansewinkel. Vanaf 2007 CEO van Van Gansewinkel Groep.

Nevenfuncties Lid RVC De Meeuw Holding, Bestuur Omroep Brabant, Adviesraad Faculteit Rechten van de Universiteit Utrecht

Thuis samenwonend, drie kinderen



Meer over

Ruud Sondag op

[www.managementscope.nl](http://www.managementscope.nl)

In 2006 kochten de Angelsaksische private equity investeerders KKR en CVC Capital de afvalverbrander AVR van de gemeente Rotterdam. Een jaar later volgde Van Gansewinkel. Na de overname stak de Van Gansewinkel Groep zich behoorlijk in de schulden. Dit kwam de bestuursvoorzitter op flinke kritiek te staan. Inmiddels is het eigen vermogen van het bedrijf weer aangezuiverd.

o *De recyclingbranche is een zeer kapitaalintensieve markt. In hoeverre helpt het dat jullie zijn overgenomen door een private equity-fonds?* 'Sinds de overname zijn Van Gansewinkel en AVR één bedrijf. Daar zijn we alleen maar sterker van geworden: vanaf de stoep tot en met de verbrandingsoven. Als familiebedrijf met een omzet van 500 miljoen euro was de rek er wel zo'n beetje uit. Wat de toekomst betreft zie ik veel groeimogelijkheden. Omdat grondstoffen en energie alleen maar schaarser zullen worden, zijn we een interessant investeringsobject. Er komt een moment waarop onze aandeelhouders zullen vertrekken. Een



## ‘WE HEBBEN TE WEINIG CASH OM ALLES TE KUNNEN DOEN WAT WE WILLEN’

beursgang is dan een reële optie. We bereiden ons daarop voor. De naam Van Gansewinkel klinkt veel mensen bekend in de oren, zeker nu we ons bezig houden met cradle to cradle concepten. Afval is een product waar iedereen een beeld bij heeft. In die zin kun je gerust spreken van een volksaandeel.

◦ *Wat willen jullie met dat extra kapitaal gaan doen?* ‘Een tweede thuismarkt aanboren in Centraal Europa. Daar werken nu nog maar vijfhonderd man. Van Gansewinkel is ontstaan uit

een ketting van acquisities; misschien wel honderd in tien jaar tijd. Die tactiek willen we daar ook gaan toepassen.’

◦ *Concurrenten als Suez en Veolia zijn veel groter dan jullie. Krijgen jullie daar geen last van?* ‘Dat zijn waterleidingbedrijven die miljoenen hebben verdiend op hun thuismarkt. Daarmee kunnen ze inderdaad grote stappen zetten in Europa. Zij hebben een traditie in het storten van afval, wij zijn groot in hergebruik. Dat is echt een ander verhaal. Wij hoeven niet de grootste te worden. Gezonde groei en zingevend werk vinden we belangrijker.’

◦ *Ziet u mogelijkheden voor het voorkomen van afval aan de voorkant?* ‘Ja, ik verwacht een doorbraak in materiaalkunde, de stoffen die we gebruiken voor productieprocessen.’ Pakt een koffiekopje: ‘Waarom zit hier in godsnaam kobalt in, een zwaar toxische stof? Wat draagt zo’n stof nou eigenlijk bij? Soms heeft het een verstevigende of brandwerende functie. Zijn er geen alternatieven voor handen? Mosa – producent van tegeltjes en koffiekopjes – zegt van wel.’

Ook de terugname van goederen moet hoger op de agenda staan. Als producenten daar serieus mee aan de slag gaan, kunnen ze daar grof geld mee verdienen. Neem Indium, een belangrijke grondstof voor computers. Binnen twintig jaar is de natuurlijke voorraad uitgeput. Over schaarste gesproken! Als producenten die afgedankte computers anders gaan samenstellen, kunnen wij ze innemen en dat kostbare indium redde voor permanente vernietiging. In die zin leveren wij een bijdrage aan de oplossing van het virgin-grondstoffenprobleem. De prijs van koper is nu al terug op het niveau van voor de crisis. Waar kunnen we het straks nog vandaan halen? En wat doen we als het er straks niet meer is?’

◦ *Wat voor type manager bent u?* ‘Ik probeer altijd zo open mogelijk te zijn. Ze zeggen dat ik enthousiast ben, graag praat over mijn vak. Daardoor kan ik mensen goed overtuigen. Ik kan ook

ongeduldig zijn, maar dat past op zich goed in deze bedrijfscultuur: dingen aanpakken.’

◦ *Is het anders nu u voor KKR en CVC Capital werkt?* ‘Dat valt mee. KKR en CVC Capital hebben een professionaliseringsslag mee op gang gebracht. Ze kijken toch met andere ogen dan een grootaandeelhouder van een familiebedrijf. Ik ben niet bang de discussie met ze aan te gaan. Als ik het niet me ze eens ben, zeg ik dat. Gelukkig kan dat ook.’

◦ *Stel dat u Al Gore te spreken krijgt, wat zou u dan tegen hem willen zeggen?* ‘Dat je het niet redt met CO<sub>2</sub>-vermindering alleen. Maar wat wil je: hergebruik staat in de VS op een bedroevend laag pitje. Hout, gevaarlijk afval, computers, plastic flessen: alles gaat zó de verbrandingsoven in. Ik heb het met eigen ogen gezien. Doodzonde: eenmaal verbrand is het voor altijd weg. Daar zijn ze zich totaal niet van bewust. Wanneer wel? Als de grondstoffen bijna op zijn. Maar dan is het al te laat.’

◦ *Na een loopbaan bij Nedlloyd, bent u in de afvalbranche terecht gekomen. Wat bent u privé zelf anders gaan doen?* Lacht: ‘Thuis ben ik hoofdaanvoerder afvalscheiding. Het valt me op dat mensen thuis wel bereid zijn afval te scheiden, maar op kantoor niet. Daar verdwijnt alles vaak in één bak. Geen flauw idee hoe dat komt. Daar ben ik in elk geval kritisch op. Verder geniet ik gewoon van het leven.’ ●



Jeanine van der Vlist  
is CEO van Worldmax.