

Indaver

Toonaangevend in duurzaam afvalbeheer

Duurzaamheidsrapport met jaarverslag 2008



Indaver

Toonaangevend in duurzaam afvalbeheer

INDAVER



Inhoudstafel

	Voorwoord	4
0	Inleiding	6
	Rapportering volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative	7
	Scope	7
	Inspelen op verwachtingen	7
	Streven naar continue verbetering, ook in het duurzaamheidsrapport	9
	Open communicatie	9
1	Indaver in 2008	10
	Belangrijkste realisaties 2008	10
	Vooruitzichten 2009	10
	Kerncijfers	11
2	Beleid en visie	14
	Strategie	15
	Beleid	16
	Corporate governance	16
	Samenstelling raad van bestuur	16
	Management	17
	Toezicht en controle	18
	Aandeelhoudersstructuur	18
	Groepsstructuur en participaties	19
3	Processen	22
	Activiteiten van de Indaver Groep	23
	Beheer van afvalstoffen in Europa	23
	Duurzame groei	26
	Afval in beheer: hoeveelheden	27
	Beheer van processen	30
	Automatisering en integratie van bedrijfsprocessen	30
	Kennismanagement	32
	Outletmanagement	33
	Continue verbetering van processen: realisaties en projecten	35
	Regio Benelux	35
	Regio Ierland	37



4	Resultaat naar omgeving	40
	Thermische verwerking van afvalstoffen	41
	Opvolging luchtemissies	45
	Vuilvrachten	45
	Prestaties ten opzichte van de daggemiddelde norm	45
	Dioxines	47
	Resultaten naar bodem	48
	Resultaten naar water	50
	Terugwinning van materialen	52
	Terugwinning van energie	53
5	Resultaat naar medewerkers	58
	Competente medewerkers ondersteunen strategie	59
	Human resources in cijfers	62
	Selectie en werving	62
	Training en opleiding	63
	Absenteïsme	63
	Gestructureerd overleg tussen werknemers en werkgevers	65
	Aandacht voor veiligheid	66
	Veiligheid in cijfers	66
	Veilig werken is prioritair	68
6	Klantentevredenheid	72
	Optimale dienstverlening naar openbare besturen	73
	Groei en tevredenheid industriële klanten	75
7	Financiële resultaten	80
	Algemene toelichting	82
	Kerncijfers 2008 in vergelijking met 2007	82
	Bespreking van de resultatenrekening	83
	Bespreking van de geconsolideerde balans	85
	Balans na winstverdeling	88
	Verplichtingen en eigen vermogen	90
	GRI-referentietabel	94

Voorwoord

Toonaangevend in duurzaam afvalbeheer

Indaver beheert jaarlijks zo'n 3 miljoen ton afvalstoffen in verschillende Europese landen. We hebben daarbij een duidelijke strategie voor ogen. Onze kernactiviteit is de exploitatie van complexe verwerkingsinstallaties voor gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval – zowel van bedrijven als van huishoudens – met een duidelijke focus op Waste-to-Energy. In het businesssegment van industrieel en gevaarlijk afval wil Indaver een leidinggevende Europese speler zijn in

het beheer en de verwerking van deze afvalstromen. In het businesssegment huishoudelijk en vergelijkbaar bedrijfsafval willen we een toonaangevende partner zijn voor de overheden in België, Nederland en Ierland.

Indaver is uitgegroeid tot een internationale speler met vestigingen in verschillende Europese landen. Stelselmatig breiden we onze verwerkingscapaciteit en commerciële activiteiten uit. Dat doen we zowel via organische groei als door weloverwogen overnames en strategische partnerships. In 2008 hebben we een aantal belangrijke stappen kunnen zetten in onze internationale groeistrategie. Indaver nam in januari DELTA Milieu Gevaarlijk Afval bv over, met activiteiten in Hoek, Nederland. In augustus namen we een participatie van 51 % in het Duitse SAV, gespecialiseerd in de verwerking van industrieel en gevaarlijk afval. In augustus is Indaver gestart met de bouw van de eerste grote Waste-to-Energy-installatie in Ierland.

“De kernactiviteit van Indaver is de exploitatie van complexe verwerkingsinstallaties voor gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval.”



Ook in België streeft Indaver verder naar duurzame groei. Op al onze sites zijn nieuwe projecten in ontwikkeling. In Doel willen we een vierde roosteroven bouwen, in Antwerpen gaan we onze statische oven ombouwen en in Willebroek staat de uitbouw van onze recuperatieactiviteiten op het programma. Zo blijven we onze klanten – bedrijven en openbare besturen – een continue dienstverlening garanderen met state-of-the-artinstallaties.

We streven steeds naar continue verbetering, ook op het vlak van onze duurzaamheidsverslaggeving. De inhoud van ons rapport wordt sinds enkele jaren gevalideerd door een extern bureau. We gaan deze keer nog een stap verder: we toetsen de wijze van onze duurzaamheidsverslaggeving aan de richtlijnen van het Global Reporting Initiative en opteren ook hier voor een externe validatie.

De economische crisis slaat in 2009 hard toe. Meer dan ooit willen we samen met onze klanten een slimme en innovatieve aanpak uitwerken voor het duurzaam beheer van hun afvalstoffen. De zoektocht naar hogere efficiëntie is een uitdaging die een integrale ketenbenadering vereist.

Met het Total Waste Management concept komt Indaver hier volledig aan tegemoet. Dit concept rust op drie pijlers: garantie op compliance, volledige transparantie en een doorgedreven projectaanpak om de efficiëntie, de milieuperformantie en de totale cost of ownership voortdurend te verbeteren. Binnen Indaver wordt deze dienstverlening ondersteund door een multidisciplinair team van specialisten, die elk tot de top van hun vakgebied behoren.

Onze klanten willen we uitdrukkelijk bedanken voor hun vertrouwen in onze duurzame én integrale oplossingen voor hun afvalbeheer. Ook een woord van dank voor onze aandeelhouders en partners die een duurzame groei helpen mogelijk maken. Onze medewerkers ten slotte zijn we dankbaar voor hun dagelijkse toewijding en inspanningen om onze duurzame aanpak van afvalbeheer te realiseren.

Ronny Ansoms
Chief Executive Officer

Peter Boerma
Voorzitter raad van bestuur

Inleiding

Dynamische werking basis voor duurzame aanpak

Het duurzaamheidsrapport van Indaver is opgebouwd volgens de structuur van het EFQM-model. Dit bedrijfsmodel – ontwikkeld door de European Foundation for Quality Management – behandelt alle aspecten van een organisatie, zowel op het vlak van activiteiten als resultaten. Centraal in dit model staat de dynamische aanpak van Plan-Do-Check-Act.

De Plan-Do-Check-Act-cyclus vormt de basis voor de duurzame aanpak van Indaver: we streven ernaar planmatig te werken, de activiteiten te beheersen, te controleren en te evalueren, en bij te sturen waar nodig met het oog op het continu verbeteren van onze bedrijfsprocessen en dienstverlening.



Rapportering volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative

Scope

Inspelen op verwachtingen

Streven naar continue verbetering, ook in het duurzaamheidsrapport

Open communicatie

Elk hoofdstuk in dit rapport situeren we in het EFQM-model. Voor sommige hoofdstukken behandelen we de activiteiten en prestatie-indicatoren met betrekking tot deze kritische succesfactoren als één geheel.



Rapportering volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative

Duurzaamheidsverslaggeving omvat het meten en publiceren van alle prestaties van een organisatie die gericht zijn op duurzame ontwikkeling. Over die resultaten legt de organisatie verantwoording af aan interne en externe belanghebbenden. Indaver maakt voor haar rapport over 2008 gebruik van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI).

De richtlijnen die het Global Reporting Initiative heeft ontwikkeld en verder op punt blijft stellen, zijn een toonaangevend instrument voor duurzaamheidsrapportering. Het GRI-verslaggevingsraamwerk creëert een internationaal erkend systeem voor verslaggeving over de economische, milieugerelateerde en sociale prestaties van een organisatie. De GRI-richtlijnen bestaan uit principes die helpen bij het bepalen van de inhoud van het verslag en het waarborgen van de kwaliteit van de informatie.



GRI onderscheidt verschillende rapporteringsniveaus, afhankelijk van de mate waarin de elementen uit het verslaggevingsraamwerk in het verslag aan bod komen. In stijgende orde zijn dat: C, B en A. Dit duurzaamheidsrapport beantwoordt aan de vereisten van toepassingsniveau C⁺. De 'plus' duidt op de externe verificatie, die het toepassingsniveau bekrachtigt. De referentietabel die aangeeft waar de standaardonderdelen van de informatie (strategie, organisatieprofiel, verslagparameters, bestuur, verplichtingen en betrokkenheid en kernindicatoren) in het rapport aan bod komen, bevindt zich op pagina 94 van dit duurzaamheidsrapport.

Scope

We beschouwen de Indaver-activiteiten op onze verschillende vestigingen in Europa. Ook de activiteiten van dochterondernemingen waarin Indaver voor meer dan 50 % participeert en de dochters van minstens 50 % waarvan de exploitatie gebeurt op een Indaver-site (Indaver Relight, SVEX, SLECO) komen aan bod. De financiële resultaten worden geconsolideerd volgens de overeenstemmende participatie van Indaver conform de IFRS-rapporteringwijze.

Per hoofdstuk bespreken we de relevante sites en installaties. Van acquisities die in de loop van 2008 gebeurden, behandelen we enkel de activiteiten en de financiële resultaten. De prestaties van deze vestigingen of dochters zullen in het rapport geïntegreerd worden van zodra we over een volledig kalenderjaar kunnen rapporteren.

Inspelen op verwachtingen

Indaver brengt jaarlijks een duurzaamheidsrapport uit. Het vorige rapport met betrekking tot de prestaties van 2007, verscheen in juni 2008. Het huidige rapport beschrijft de activiteiten en prestaties van Indaver in 2008 op vlak van veiligheid, milieu, kwaliteit en openheid. Om te garanderen dat het rapport representatief is voor de hele organisatie, zijn de inhoud en scope bepaald door een departementsoverschrijdende werkgroep. Indaver stemt de inhoud van het rapport ook af op de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden.

De gehanteerde methodieken voor het meten en registreren van gegevens volgen de algemeen geldende standaarden. Door de managementsystemen die Indaver hanteert, kunnen data en gegevens op een systematische wijze worden bijgehouden en gerapporteerd. Indaver controleert de toepassing van haar systemen door interne audits.

De geïntegreerde managementsystemen, die Indaver hanteert, zijn gekaderd in de ISO-9001 en ISO-14001-aanpak en worden extern gecertificeerd.

Inleiding

Ook klanten voeren regelmatig audits uit op de Indaver-sites. Dat geldt vooral voor klanten uit de farmaceutische, chemische en petrochemische sector. In 2008 werden zo'n 25 klantenaudits uitgevoerd die allen positief werden afgesloten.

Bureau Veritas Certification Belgium heeft de inhoud en data van het rapport geverifieerd op volledigheid, relevantie van de gegevens en data, en betrouwbaarheid ervan.

Amelior heeft de inhoud van het rapport getoetst aan de GRI-richtlijnen met het oog op het bereiken van een C⁺-toepassingsniveau.

Het deel over de financiële gegevens en de geconsolideerde jaarrekening werd goedgekeurd door de commissaris-revisor **Mazars** in zijn verslag aan de algemene vergadering van de aandeelhouders.

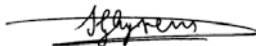
Het duurzaamheidsrapport kan geconsulteerd worden op de Indaver websites www.indaver.be en www.indaver.com. Voor meer informatie over en feedback op dit rapport kunt u contact opnemen met Jos Artois, Communicatiemanager, op 015 28 80 40 of via mail: jos.artois@indaver.be.

Verklaring Amelior met betrekking tot de onafhankelijke externe verificatie van het GRI-toepassingsniveau

Indaver heeft al een lange traditie met betrekking tot open communicatie en het extern rapporteren over de gerealiseerde prestaties en evoluties binnen het bedrijf. Dit gebeurt aan de hand van het EFQM-model. Alhoewel de GRI-richtlijnen al langer als inspiratiebron werden gebruikt, koos Indaver er dit jaar voor om voor het eerst het toepassingsniveau C⁺ te behalen voor haar rapport. Hiermee is Indaver één van de pioniers in Vlaanderen op het vlak van externe rapportering. Tijdens de externe beoordeling van dit rapport konden de volgende conclusies worden getrokken:

- Met betrekking tot de rapportering over het profiel werd er door Indaver voldaan aan de eisen van het C-toepassingsniveau:
 - Aspecten als beleid en strategie met inbegrip van Corporate Governance komen aan bod. Ruimte voor verbetering situeert zich hier op het vlak van duurzaamheidsrisico's en -opportuniteiten en het gestructureerder rapporteren over doelstellingen.
 - Het organisatieprofiel is goed uitgewerkt en biedt een duidelijk zicht op de internationale organisatie die Indaver intussen geworden is.
 - De verslagparameters zijn vastgelegd conform de GRI-richtlijnen. Scope, frequentie, de GRI-inhoudsopgave en de wijze van externe verificatie maken deel uit van het rapport.
 - De bestuursstructuur is voldoende uitgewerkt conform het C-toepassingsniveau, maar hier is zeker nog verbetering mogelijk met betrekking tot het rapporteren over bepaalde bestuursprocessen en -procedures.
 - De rapportering over verplichtingen in verband met externe initiatieven en het overleg met de belanghebbenden zijn in voldoende mate uitgewerkt en geven aan op welke wijze Indaver omgaat met de stakeholders. Toch is ook hier ruimte voor verbetering met betrekking tot het weergeven van een gestructureerde onderbouw van de stakeholderbenadering.
- Indaver rapporteert over minimaal 10 indicatoren en dit zowel op het vlak van het economische, milieu en sociale aspect conform met de GRI-indicatorprotocollen. Nadruk hierbij ligt, gezien de sector, op het milieulijk. Een sterk punt is ongetwijfeld de massabalansen en het energieluik van de thermische verwerking van afvalstoffen. De rapportering over de indicatoren gebeurt op een duidelijke wijze en wordt ondersteund door de geïntegreerde managementsystemen. Daarnaast wordt er heel wat randinformatie gegeven bijvoorbeeld met betrekking tot de gerealiseerde procesverbeteringen. Ook worden de eerste stappen gezet naar de verdere verbreding van de indicatorenset op het vlak van het economische en sociale luik. Uitdagingen voor de toekomstige rapportering zijn ongetwijfeld het blijven garanderen van een correcte gegevensinzameling voor het groeiend aantal vestigingen en het voldoende gestructureerd en overzichtelijk weergeven van de veelheid aan gegevens.

Op basis hiervan kan worden besloten dat het Indaver-rapport 2008 voldoet aan de eisen van het C-toepassingsniveau van de GRI-richtlijnen. Gezien Amelior een onafhankelijke organisatie is en geen enkele band heeft met Indaver en gezien Amelior over de expertise beschikt om een rapport extern te beoordelen aangaande het behalen van een GRI-toepassingsniveau, kan op deze wijze een C⁺ toepassingsniveau worden toegekend.


Steven Ghysen
Manager consultant Amelior

Amelior.be
CENTER FOR EXCELLENCE



Inleiding

Streven naar continue verbetering, ook in het duurzaamheidsrapport

Het jaarlijkse duurzaamheidsrapport is voor Indaver een belangrijk instrument in de externe communicatie. Het wordt actief gebruikt in vele contacten, in lijn met onze proactieve communicatieaanpak en speelt zo een grote rol bij het invullen van Indavers kernwaarde 'open in woord en daad'. We geven aan onze stakeholders (medewerkers, burens, overheden, klanten, milieubeweging, financiële instellingen) duidelijk aan hoe het duurzaamheidsrapport is opgebouwd en hoe we ons duurzaam afvalbeheer concreet maken. Relevante, meetbare en verifieerbare prestatie-indicatoren staven onze aanpak.

In ons streven naar 'continue verbetering' houden we steeds rekening met de verwachtingen en de feedback die we van onze stakeholders krijgen. Het duurzaamheidsrapport geniet al jaren positieve commentaren voor de duidelijke structuur en lay-out. Opmerkingen en suggesties nemen we mee bij de redactie van het volgende rapport. Zo worden elk jaar een aantal nieuwe aspecten uitgebreider belicht, op vraag van onze stakeholders. Door de internationalisering van onze activiteiten heeft ons duurzaamheidsrapport ook een bredere geografische focus.

Bij het opmaken van dit duurzaamheidsrapport over 2008 heeft Indaver voor het eerst de GRI-richtlijnen toegepast. Ook deze oefening past in ons streven naar 'continue verbetering'.

Open communicatie

Indaver besteedt veel aandacht aan communicatie over haar activiteiten en projecten naar alle stakeholders via doelgroepgerichte en gestructureerde informatie. Het communicatieplan dat jaarlijks wordt opgemaakt, beschrijft de betrokken stakeholders en de communicatiemiddelen die zullen worden ingezet. De websites en specifieke publicaties vormen het hart van de communicatiemix. Distributielijsten voor publicaties worden regelmatig geüpdatet.

Om de open communicatie met de omgeving vorm te geven, worden op regelmatige basis burenraden of overlegvergaderingen georganiseerd. De samenstelling en werking ervan wordt opgezet in samenwerking met alle betrokkenen en regelmatig geüpdatet. Voor enkele activiteiten is dit bepaald in de betreffende vergunning.

Indaver neemt haar maatschappelijke rol ten volle op. Indaver wil duurzame en innovatieve projecten rond afval- en energiebeheer in het Vlaamse Gewest ondersteunen en heeft daarvoor het Fonds Duurzaam Afval- en Energiebeheer opgericht. Het Fonds werd opgericht in samenwerking met de milieubeweging. Het jaarlijks werkingsbudget wordt ter beschikking gesteld door SLECO nv en beheerd door de Koning Boudewijnstichting. Het Fonds ondersteunt projecten met een aantoonbaar en blijvend milieurendement inzake afval- en energiebeheer. Meer info: www.kbs-frb.be.



Hoofdstuk 1

Indaver in 2008

Belangrijkste realisaties 2008

- Start vergunningsprocedure vierde lijn roosteroven op site Doel (oktober 2007 / 2008).
- Overname activiteiten DELTA Milieu Gevaarlijk Afval met activiteiten in Hoek, Nederland, (januari 2008). Integratie van de commerciële en operationele activiteiten in de Indaver-structuur.
- Start vergunningsprocedure ombouw statische oven op site Antwerpen (april 2008).
- Participatie van 51 % in Duitse AVG en HIM (SAV Groep) (september 2008). Ruimere geografische spreiding van activiteiten maakt het mogelijk om onze klanten zowel in België als in diverse andere Europese landen een integrale oplossing te bieden voor hun afvalbeheer.
- Start bouw van de eerste Waste-to-Energy-installatie in Ierland, in Meath (augustus 2008).
- Start bouw voorbehandelingsinstallatie op site Doel (augustus 2008).
- Start voorbereidende gesprekken verdere integratie activiteiten Indaver en DELTA Milieu (september 2008).
- Start ombouw activiteiten op site Grimbergen (september 2008).
- Overname aandelen van Suez Environnement in Indaver door DELTA (november 2008).
- Start vergunningsprocedure thermische verwerkingsinstallatie Cork, Ierland (november 2008).

Vooruitzichten 2009

- Indaver zal haar huidige QESH-filosofie verder toepassen binnen de groep en de dochtermaatschappijen.
- Indaver zal werken binnen het door de raad van bestuur goedgekeurde budget.
- Indaver zal binnen Europa blijven behoren tot de toonaangevende bedrijven voor industriële afvalverwerking. De klemtoon zal daarbij liggen op grote klanten die 'volledige compliance, zonder zorgen' eisen. Onze eigen installaties spelen een sleutelrol om ons te onderscheiden van onze concurrenten.
- In het marktsegment van huishoudelijk en vergelijkbaar bedrijfsafval in België en Ierland zal Indaver haar kostenefficiëntie en marktleiderschap (voor vergelijkbare situaties) handhaven en combineren met verdere groei.
- Een nieuw elan voor de groepsstructuur: Indaver zal de structuur van de groep aanpassen of verbeteren om beter in te spelen op marktontwikkelingen.

1. Indaver in 2008



Indaver in 2008

Kerncijfers

Totale hoeveelheid afval in beheer

	verwerking		trading	totaal
	eigen verwerking	transfer		
Antwerpen	447 545			447 545
Doel	1 042 449			1 042 449
Kallo		3 357		3 357
Willebroek	45 072	33 949		79 021
Grimbergen	19 588	57 561		77 149
Leuven (IMS)	11 417			11 417
totaal België	1 566 071	94 867	190 165	1 851 103
IJmuiden (AROC)	145 336			145 336
Hoek (IGA)	47 199	19 064		66 263
totaal Nederland	192 535	19 064	42 213	253 812
totaal Benelux	1 758 606	113 931	232 378	2 104 915
Polen (Indaver Polska)		1 815	1 624	3 439
Italië (Indaver Italia)		7 077	15 112	22 189
Ierland (Indaver Ireland)		24 182	92 769	116 951
Portugal		1 698	1 751	3 449
algemeen totaal	1 758 606	148 703	343 634	2 250 943

Totale hoeveelheid afval in beheer (in ton)

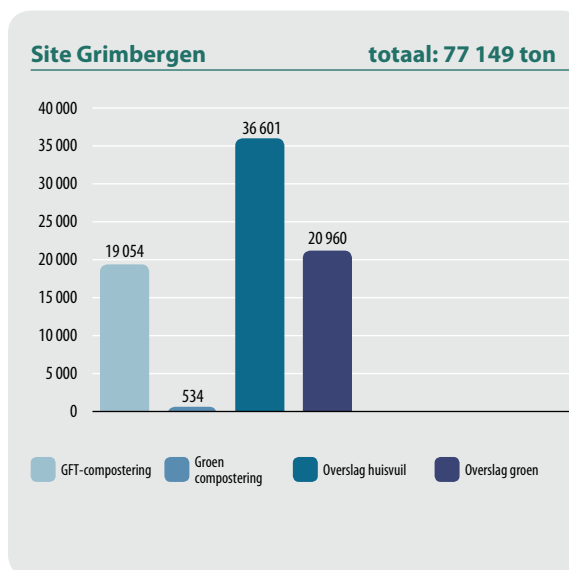
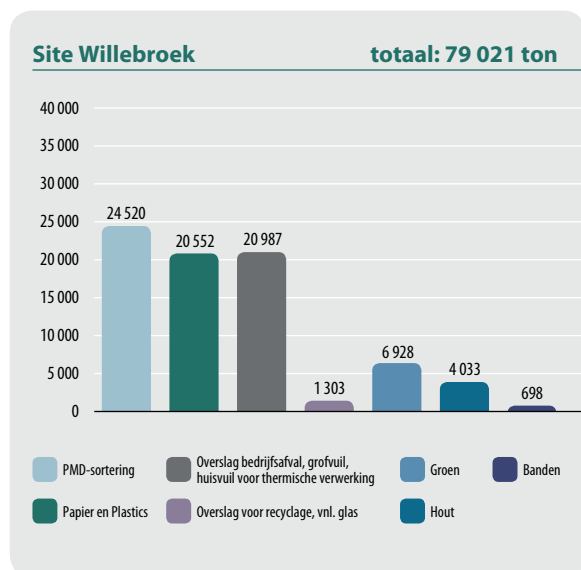
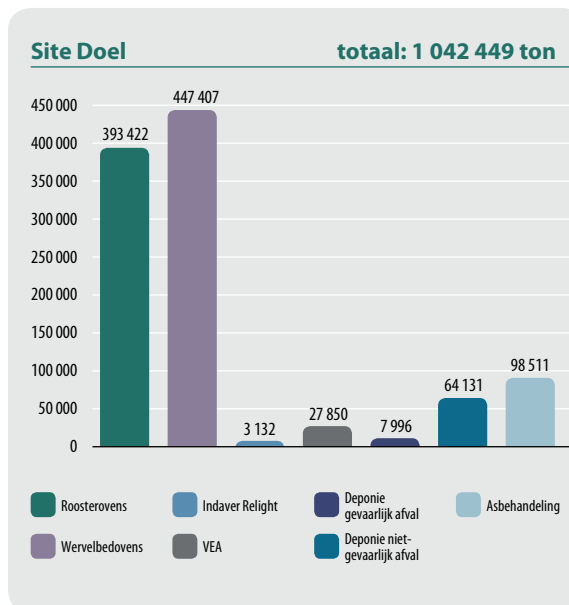
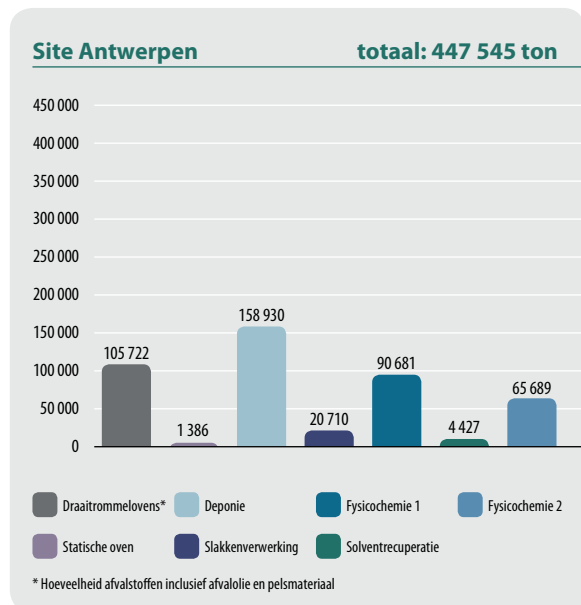
Eigen verwerking = afvalstoffen die rechtstreeks of via een Indaver-transferstation worden aangeleverd bij een Indaver-installatie + eigen interne afvalstromen
 Transfer = afvalstoffen die tijdelijk op- of overgeslagen worden op een Indaver-transferstation
 Trading = afvalstoffen die rechtstreeks van de klant in een installatie van derden worden verwerkt onder beheer van Indaver

In 2008 stond Indaver in voor het beheer van 3,2 miljoen ton afvalstoffen. Dit omvat circa 1,8 miljoen ton in België, circa 0,4 miljoen ton in het buitenland en 1 miljoen ton afvalstoffen die verwerkt of beheerd werden door SAV, Duitsland.

1. Indaver in 2008

Kerncijfers

Hoeveelheden verwerkt afval (in ton) per installatie



1. Indaver in 2008

Kerncijfers

Financiële resultaten

	EUR miljoen
Bedrijfsopbrengsten	301,1
EBITDA	54,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	19,2
Winst na belastingen	25,7
Kapitaal	87,4
Eigen vermogen	223,6
Financiële resultaten 2008	

EBITDA = operationeel resultaat + afschrijvingen + netto waardevermindervingsverliezen + voorzieningen + IAS 19 inclusief lasten en kosten – het deel van de vooruitbetaalde capaciteitsrechten dat in resultaat genomen werd.

Personeel

	bedienden			arbeiders			totaal
	man	vrouw	subtotaal	man	vrouw	subtotaal	
België	342	159	501	123	1	124	625
Nederland	49	12	61	17	0	17	78
Ierland	36	46	82	34	1	35	117
Verenigd Koninkrijk	34	5	39	0	0	0	39
Portugal	2	3	5	5	0	5	10
Italië	5	2	7	2	0	2	9
Polen	6	10	16	5	0	5	21
Duitsland	384	128	512	0	0	0	512
totaal	858	365	1 223	186	2	188	1 411

Het personeelsbestand in 2008

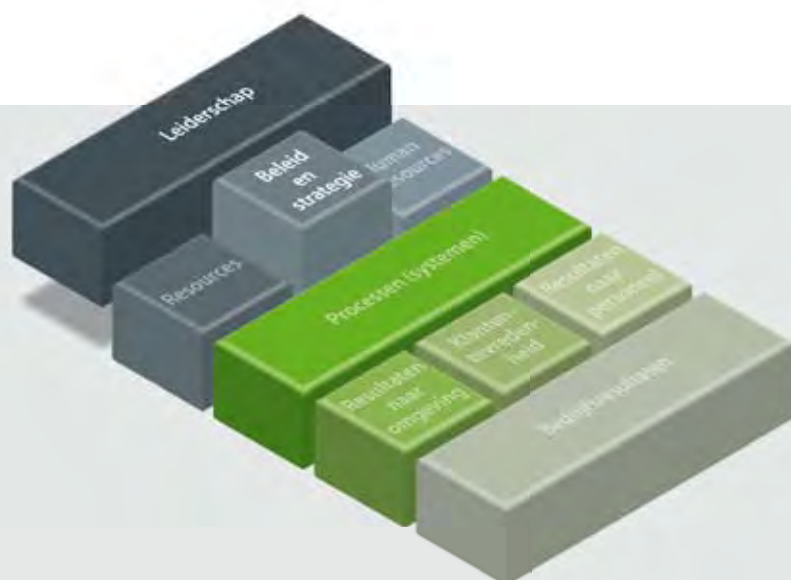
Hoofdstuk 2

Beleid en visie

Indaver heeft een **duidelijke strategie voor ogen**.

Onze kernactiviteit is het uitbaten van complexe verwerkingsinstallaties voor gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval, zowel van bedrijven als van huishoudens.

Indaver biedt kwalitatieve, duurzame en kostenefficiënte totaaloplossingen voor het afvalbeheer van industriële bedrijven en openbare besturen. Dankzij een brede waaier van eigen installaties en verwerkingsmogelijkheden bij derden, kunnen we voor elk type afval een oplossing op maat aanbieden.



Strategie

Beleid

Corporate governance

Samenstelling
raad van bestuur

Management

Toezicht en controle

Aandeelhoudersstructuur

Groepsstructuur en
participaties

In dit hoofdstuk bespreken we de strategie en het beleid van de Indaver Groep en de managementstructuur van onze organisatie.

2. Beleid en visie



Strategie

Duurzaamheid staat bij Indaver hoog in het vaandel. We zetten steeds de Best Beschikbare Technologie (BBT) in, voor een minimale impact op mens en milieu en een maximale terugwinning van materialen en energie. Bovendien kunnen al onze klanten rekenen op een correcte en transparante verwerking, in lijn met alle normen en wetgevingen.

Indaver gaat steeds voor een **klantgerichte aanpak**, op maat van specifieke behoeften. **Industriële bedrijven** zijn op zoek naar dienstverleners die in diverse Europese landen geïntegreerde oplossingen voor afvalbeheer aanbieden. Indaver breidt daarom systematisch haar verwerkingscapaciteit en commerciële activiteiten over Europa uit, zowel via organische groei als door weloverwogen acquisities. Daarbij zoeken we in de eerste plaats opportuniteiten in landen waar onze kernklanten – (petro)chemie, farmacie, automotive, metallurgie en elektronica – sterk aanwezig zijn. De Total Waste Management aanpak waar Indaver resoluut voor opteert, lost de nood aan totaaloplossingen in: Indaver kan het volledige afvalbeheer van industriële bedrijven voor haar rekening nemen, van inzameling onsite tot verwerking en administratie.

Voor **overheden** willen we een betrouwbare partner zijn, die hen helpt om een duurzaam en kostenefficiënt afvalbeleid te voeren. We streven daarbij naar langetermijnsamenwerkingen, vaak binnen intensieve partnerships met gezamenlijke investeringen in verwerkingscapaciteit. Ons eerste streefdoel is om sterk te staan en sterk te blijven in België en Nederland. Op die manier kunnen we onze installaties optimaal inzetten en kostenefficiënte oplossingen blijven aanbieden. In Ierland willen we met onze nieuwe installaties toonaangevend zijn in Waste-to-Energyprojecten.

Indaver is sterk verankerd in België, waar het hoofdkantoor ligt (Mechelen) en in Nederland. De voorbije jaren hebben we onze positie op de internationale markt fors verstevigd. Zo is onze onderneming uitgegroeid tot een internationale groep met vestigingen en activiteiten over heel Europa. Jaarlijks beheert de Indaver Groep zo'n 3,2 miljoen ton afvalstoffen.



2. Beleid en visie

Beleid

Indaver verliest het aspect 'duurzaamheid' nooit uit het oog. Om dat aan te geven, hebben we onze missie kernachtig verwoord als "*Indaver, toonaangevend in duurzaam afvalbeheer*". Deze missie wordt vertaald in de kernwaarden die ons handelen sturen en duidelijk maken waar we als bedrijf intrinsiek belang aan hechten.

De kernwaarden van Indaver

- met oog voor mens, veiligheid en milieu
- in wederzijds vertrouwen
- open in woord en daad
- gericht op resultaat
- met aandacht voor continue verbetering

Indaver zet zich ten volle in om al haar bedrijfsactiviteiten op een maatschappelijk verantwoorde manier uit te voeren. Daarbij stellen we de veiligheid en gezondheid van alle werknemers en alle andere betrokkenen permanent voorop en streven we naar een minimale impact van onze activiteiten op de omgeving. Deze aspecten van Corporate Social Responsibility behoren tot de belangrijkste prioriteiten van Indaver. Zij zijn geïntegreerd in alle activiteiten op de werkvloer en in alle bedrijfsbeslissingen.

Corporate governance

De raad van bestuur en het management van Indaver hechten veel belang aan de principes van 'corporate governance' of deugdelijk bestuur. Zij willen hun corporate governance systeem transparant en toegankelijk maken voor alle stakeholders. Ze beseffen immers dat vertrouwen op lange termijn van alle stakeholders een sleutelement is in de positieve ontwikkeling van de vennootschap.

Indaver is een niet-beursgenoteerde vennootschap en dus niet formeel verplicht om corporate governance codes na te leven. Niettemin ondersteunt Indaver de principes van de Belgian Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen en hanteert deze als referentiekader voor de verdere uitwerking van de fasen en structuren van een eigen corporate governance model. De onderneming spant zich voortdurend in om haar corporate governance systeem verder te ontwikkelen en te verbeteren, zodat het aan de verwachtingen van de aandeelhouders en de andere stakeholders voldoet en in lijn blijft met Belgische en buitenlandse ontwikkelingen.

Indaver gebruikt onder meer haar website en jaarlijks duurzaamheidsrapport om alle stakeholders op de hoogte te houden van haar corporate governance systeem.

Samenstelling raad van bestuur

De raad van bestuur was op 15 april 2009 als volgt samengesteld:

Voorzitter

Peter Boerma

Chief Executive Officer, DELTA nv

Ondervoorzitter

Adrianus Louter

Chief Operational Officer, DELTA nv

Bestuursleden

Guy De Clercq

Managing Partner, Verbaere, De Clercq & Partners

Paul Vanfrachem

Zaakvoerder, P&E Management sprl¹

Achiel Ossaer

Zaakvoerder, OVAL bvba²

Yvan Dupon

Zaakvoerder, Yvan Dupon Consult bvba³

Roland Van Dierdonck

Professor aan Vlerick Leuven Gent Management School⁴

Wilhelmien van Montfrans - Hartman

Directeur

Frank Verhagen

Chief Financial Officer, DELTA nv

¹ Paul Vanfrachem vertegenwoordigt P&E Management sprl

² Achiel Ossaer vertegenwoordigt OVAL bvba

³ Yvan Dupon vertegenwoordigt Yvan Dupon Consult bvba

⁴ Roland Van Dierdonck vertegenwoordigt de Vlaamse Milieuholding nv

De bestuurders hebben geen operationele bevoegdheid in Indaver nv, haar dochterondernemingen of joint ventures. Vijf van de bestuurders hebben ook geen bestuursmandaat bij een van de aandeelhouders en worden beschouwd als onafhankelijke bestuurders: Guy De Clercq, Paul Vanfrachem, Achiel Ossaer, Yvan Dupon, Wilhelmien van Montfrans - Hartman.

2. Beleid en visie

Beleid

Management

Het statutair management staat in voor het uitzetten en realiseren van de strategische lijn van de groep en de relaties met de aandeelhouders. De Business Development Group is verantwoordelijk voor de coördinatie en opvolging van alle belangrijke groei- en strategische projecten van de groep. De Business Leadership Group is verantwoordelijk voor alle commerciële en operationele activiteiten van de groep, over de regio's heen. De regiodirecties zijn verantwoordelijk voor alle commerciële en operatio-

nele activiteiten binnen hun regio, het goed bewaken van de kosten en de profit & losses van de business Municipal Solid Waste.

Alle belangrijke projecten worden begeleid door een projectteam en gestuurd door een stuurgroep, die rapporteert aan de Business Development Group.

De structuur zorgt voor een goed evenwicht tussen het goed opvolgen van alle huidige activiteiten enerzijds en het opzetten van nieuwe groeiprojecten en acquisities.

Statutair management

Ronny Ansoms • *CEO*
Michel Decorte • *CFO*
Paul De Bruycker • *COO*

Business Development Group

Ronny Ansoms • *CEO*
Michel Decorte • *CFO*
Ann Raveel • *CTO*
Guido Wauters • *Director Qesh and Organisational Development*
Marcel Ceulemans • *Group HR Manager*
John Ahern • *General Manager Indaver Ireland & UK*

Business Leadership Group

Paul De Bruycker • *COO / General Manager Benelux*
Guido Wauters • *Business Support Manager*
Marcel Ceulemans • *Group HR Manager*
John Ahern • *General Manager Indaver Ireland & UK*
Willy Groffils • *Business Reporting Officer*
Rob Kruitwagen • *Operations Manager IWS*
Jo Buekens • *Operations Manager / General Manager C&EE*
Axel Korn • *Geschäftsführer*
Bart Goethals • *Sales & Marketing Manager IWS*

Managementcomité Benelux

Paul De Bruycker • *General Manager Benelux*
Willy Groffils • *Financieel & Administratief Directeur*
Geert Maes • *Directeur Verkoop & Marketing Huishoudelijk Afval*
Nic Maes • *Plant Manager Doel*
Rob Kruitwagen • *Plant Manager Antwerpen*
Bart Goethals • *Sales & Marketing Manager IWS*
Alain Konings • *Manager QESH Benelux*
Annick Van Driessen • *Operations Manager*
Ignace Van Haecke • *Recycling Manager*
Karin Smet • *HR Manager Benelux*
Jos Artois • *Communicatiemanager*

Managementcomité Centraal- en Oost-Europa

Jo Buekens • *General Manager C&EE*
Edwin Coppens • *Sales & Marketing Manager C&EE*
Werner Bosch • *Finance & Administration Manager C&EE*
Marcel Ceulemans • *HR Manager C&EE*
Tatiana Mazarova • *QESH Manager C&EE*
Marco Peretti • *Country Manager Italy*
Jerzy Lichton • *Country Manager Poland*

Managementcomité Ierland

John Ahern • *Managing Director*
Patricia McGrath • *General Manager*
Jackie Keaney • *Project Director*
Conor Jones • *Engineering Director*
Bart Goethals • *Sales & Marketing Manager*
David Scanlan • *Head of Finance*
David O'Flynn • *Business Development Manager*
David McGarry • *Financial & Development Director*

2. Beleid en visie

Beleid

Corporate governance charter

Het corporate governance charter regelt de werking van de algemene vergadering, de raad van bestuur, de deskundigencomités en het management. Het charter geeft aan hoe toezicht en controle worden uitgeoefend en waarborgt een deugdelijk bestuur.

De raad van bestuur heeft twee deskundigencomités opgericht om te helpen bij de uitvoering van zijn taken: het auditcomité en het HR-comité. De rol, samenstelling en werking van elk comité werden vastgelegd in de comitécharters die door de raad van bestuur werden goedgekeurd. De uiteindelijke besluitvorming berust bij de raad.

Het auditcomité is een subcomité van de raad van bestuur. Het is samengesteld uit bestuurders die geen operationele bevoegdheid bekleden in Indaver nv, haar dochterondernemingen of joint ventures. Het comité staat de raad van bestuur bij in zijn toezichtsfunctie en meer in bepaald bij het nazicht van de financiële informatie die zowel voor de aandeelhouders als andere stakeholders bestemd is, het veiligheids- en milieubeleid van de onderneming, het systeem van interne controle dat de raad van bestuur en het management hebben opgezet en het auditproces.

De raad van bestuur duidt het management van Indaver aan en legt hun verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verplichtingen vast. De werking van het management wordt geregeld in het managementreglement. Het management is in principe steeds aanwezig op de vergaderingen van de raad van bestuur. De documenten worden voorbereid door het statutair management met input van de Business Development Group, de Business Leadership Group en de regiodirecties. De beslissingen van de raad van bestuur worden toegelicht aan dezelfde groepen in de organisatiestructuur. De ondernemingsraad wordt op regelmatige tijdstippen geïnformeerd over de werking van de onderneming. Op een jaarlijkse bijzondere ondernemingsraad wordt informatie gegeven over de werking van de onderneming in al haar aspecten.

Het corporate governance charter, het charter van het auditcomité en het charter van het HR-comité kunnen gedownload worden van de website www.indaver.com.

Toezicht en controle

Voor de belangrijke taak van toezicht en controle laat de raad van bestuur zich bijstaan door het auditcomité.

De externe audit wordt uitgevoerd door de commissaris. Een interne auditafdeling op groepsniveau zorgt voor regelmatige audits binnen Indaver en de voornaamste dochtervennootschappen en participaties.

Aandeelhoudersstructuur

In het kader van de overeenkomst van de verkoop van een deel van de Indaver-aandelen aan DELTA in maart 2007 werd beslist dat Suez Environnement de participatie die ze in Indaver had, binnen een bepaalde periode aan DELTA kon verkopen voor een afgesproken prijs. Suez Environnement heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Zij hebben op 25 november 2008 hun participatie van 14,9 % verkocht aan DELTA.

DELTA bezit nu 75 % van de aandelen van Indaver. 25 % van de aandelen plus één aandeel zijn in handen van de Vlaamse Milieuholding en een aantal industriële aandeelhouders. De Vlaamse Milieuholding beschikt over 16 % en een groep industriële aandeelhouders (Janssen Pharmaceutica nv, BASF Antwerpen nv, Solvay nv, Tessenderlo Chemie nv, Bayer Antwerpen nv, Borealis Polymers nv) heeft 9 % van de aandelen. De rechten van de aandeelhouders zijn vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst. De zes industriële aandeelhouders hebben onderling een syndicataire overeenkomst afgesloten.

Aandeelhouders Indaver nv

DELTA nv	75 %
Vlaamse Milieuholding nv	16 %
Groep van industriële aandeelhouders	9 %

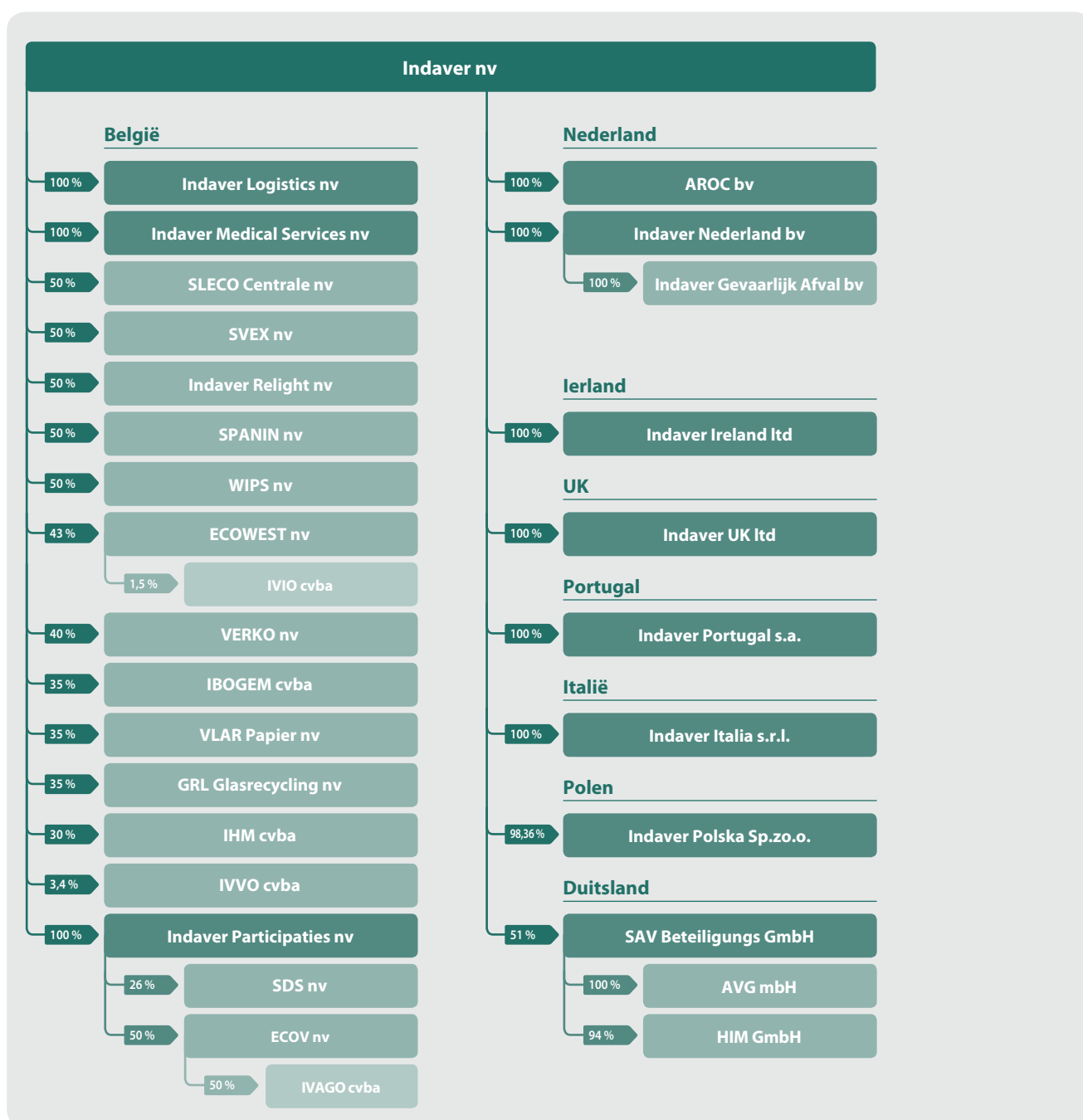
Totaal	100 %
---------------	--------------

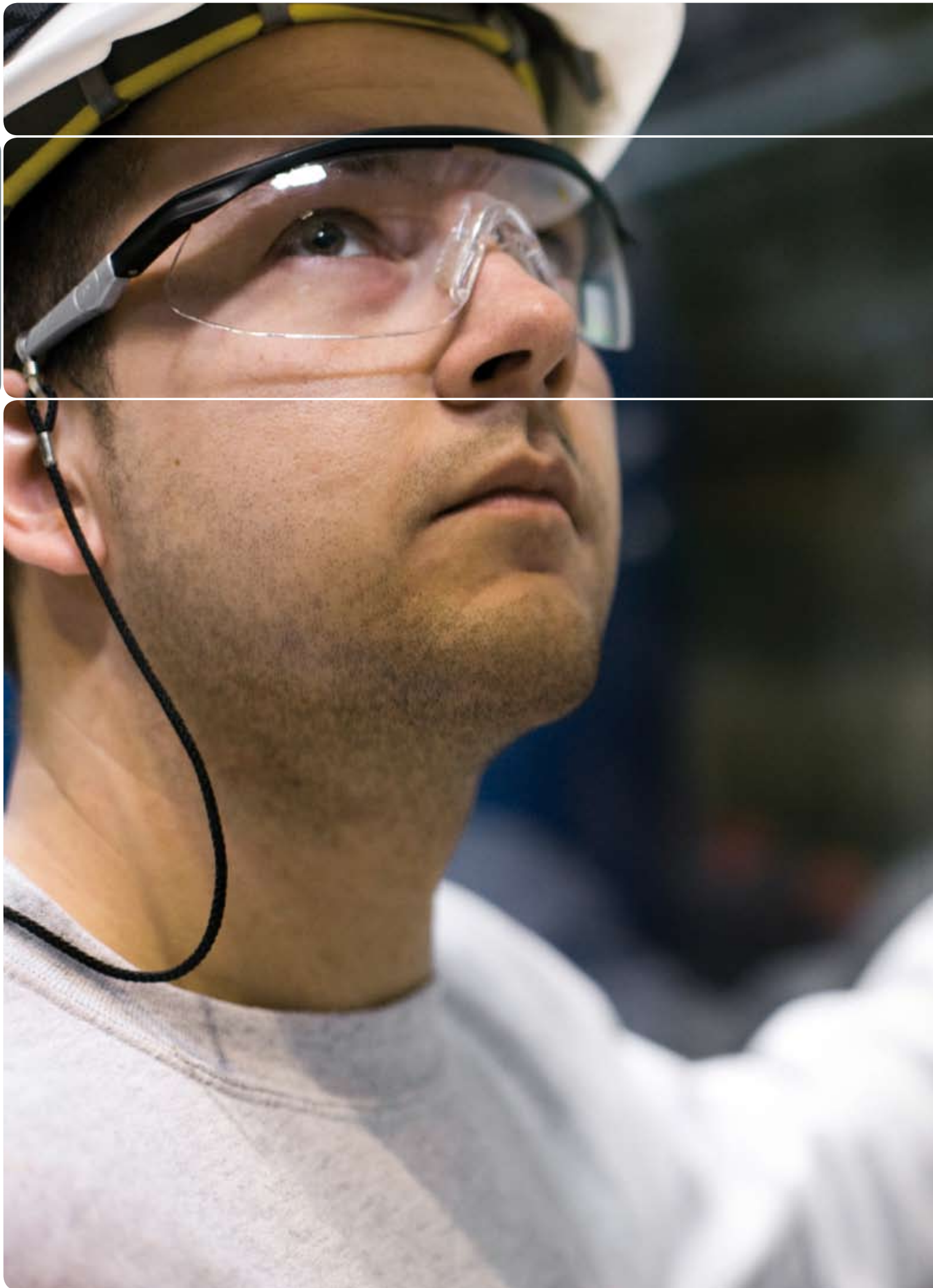
2. Beleid en visie

Beleid

Groepsstructuur en participaties

Indaver is actief in België, Nederland, Duitsland, Ierland, het Verenigd Koninkrijk, Polen, Portugal en Italië. Het volgende schema illustreert de groepsstructuur, met de belangrijkste dochterondernemingen en participaties. De percentages geven het rechtstreekse of onrechtstreekse aandeelhouderschap van Indaver weer. In dit rapport beschrijven we de activiteiten op de Indaver-vestigingen in binnen- en buitenland en de activiteiten van de participaties van meer dan 50 % of van 50 % wanneer de exploitatie gebeurt op een Indaver-site.





Met aandacht voor continue verbetering

Als lerende organisatie evalueert en controleert Indaver doorlopend de eigen werking en processen, en benut alle kansen tot optimalisering. Intern moedigen we initiatief aan, zorgen we voor een structurele aanpak van kennisbeheer en doen we een doorgedreven zelfcontrole van onze werking in al haar aspecten. Onze leveranciers en partners kiezen we ook steeds in functie van hun innoverende meerwaarde. Bedrijven die in hun werking blijken te geven van expertise en proactief inzetten op innovatie, zijn uitgelezen kandidaten om met Indaver samen te werken.

Hoofdstuk 3

Processen

De term 'processen' dekt vele ladingen

We geven in dit hoofdstuk een overzicht van de activiteiten van de Indaver Groep. We besteden ook aandacht aan de manier waarop we de diverse bedrijfsprocessen beheersen. Ten slotte belichten we de belangrijkste realisaties en projecten die in 2008 werden gerealiseerd met het oog op het voortdurend verbeteren van de processen.

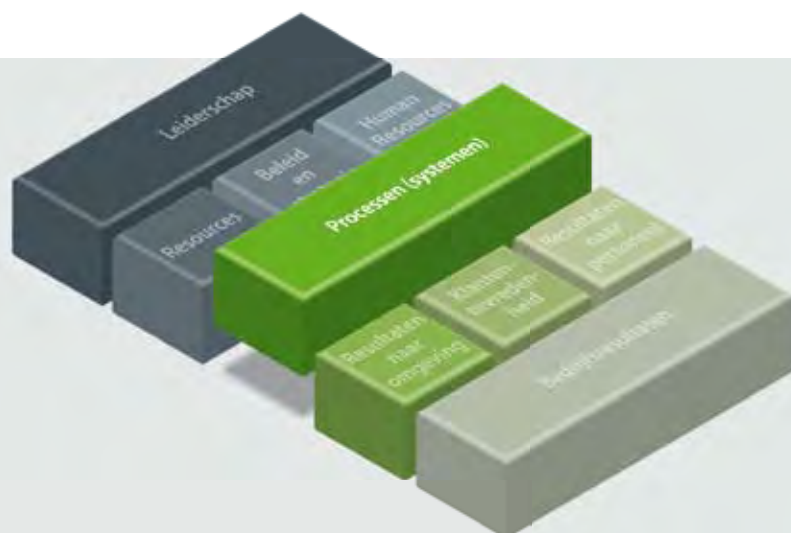
Activiteiten van de Indaver Groep

Duurzame groei

Afval in beheer: hoeveelheden

Beheer van processen

Continue verbetering van processen: realisaties en projecten



Processen en de ondersteunende systemen voor het beheer van de processen bevinden zich centraal in het EFQM-model en vormen ook de centrale spil van Indaver als organisatie.

3. Processen



Activiteiten van de Indaver Groep

Beheer van afvalstoffen in Europa

Indaver heeft in verschillende Europese landen een netwerk uitgebouwd met commerciële activiteiten in verschillende landen. Onze klanten bieden we geïntegreerde diensten en kwaliteitsvolle totaaloplossingen aan voor afvalbeheer. Indaver beschikt hiervoor over een zeer gedifferentieerd aanbod aan eigen verwerkingsinstallaties. Een deel van het afval verwerken we bij externe centra die aan vergelijkbare veiligheids- en kwaliteitsnormen voldoen. De codes van goede praktijk in afvalmanagement vormen een solide leidraad bij de selectie van deze externe verwerkingscentra. Indaver beschikt op diverse locaties in Europa over transfer- of overslagstations.

Op verschillende sites in **België** verwerkt Indaver een brede waaier van afvalstoffen volgens de Best Beschikbare Technieken. In Antwerpen biedt Indaver in diverse hoogtechnologische installaties een oplossing voor verschillende soorten industrieel en gevaarlijk afval. In Doel verwerken we huishoudelijk en vergelijkbaar bedrijfsafval. Op beide sites garanderen complementaire installaties een geïntegreerde oplossing. Het Milieupark in Willebroek behandelt selectief ingezamelde niet-gevaarlijke afvalstoffen met het oog op recyclage en nuttige toepassingen. In Grimbergen verwerken we GFT-afval, organisch-biologisch bedrijfsafval en groenafval tot waardevolle compost en biomassa. In Leuven staat Indaver Medical Services in voor de verwerking van medisch afval.

Indaver beschikt in België op diverse strategische locaties over overslagstations. Zo slaan we in Willebroek en Grimbergen grofvuil en huishoudelijke afvalstoffen over van de omliggende gemeenten met het oog op een efficiënt transport naar de verwerkingsinstallaties. Het Waste Transfer centrum in Kallo is ingericht voor de tijdelijke opslag van diverse kleine volumes, vooral gevaarlijke afvalstoffen. Het centrum staat ook in voor de verdere manipulatie van afvalstoffen zodat ze voldoen aan de acceptatiecriteria van eindverwerkingscentra. In Kallo, Nijvel en Waregem huisvesten we commerciële afdelingen. De hoofdzetel van Indaver bevindt zich in Mechelen.

We bieden onze klanten geïntegreerde diensten en kwaliteitsvolle totaaloplossingen voor hun afvalbeheer. Indaver beschikt hiervoor over een zeer gedifferentieerd aanbod aan eigen verwerkingsinstallaties.

Indaver heeft verschillende activiteiten in **Nederland**. AROC bv is een dochteronderneming van Indaver en exploiteert een thermisch proces voor de regeneratie van zoutzuur op de terreinen van staalproducent Corus. Industriële klanten kunnen dankzij onze Total Waste Management services bij ons terecht voor een integraal afvalbeheer. Voor kleine en middelgrote bedrijven in Zeeland bieden we specifieke afvaldiensten voor kleinere hoeveelheden gevaarlijk afval. Indaver Gevaarlijk Afval bv exploiteert een waterzuiveringsinstallatie en een transferstation in Hoek, bij Terneuzen, voor gevaarlijke afvalstoffen.

3. Processen

Activiteiten van de Indaver Groep

Indaver Ireland Ltd levert hoogkwalitatieve en kostenefficiënte diensten in de gespecialiseerde markt voor gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval in **Ierland**. Indaver Ireland Ltd wil duurzame oplossingen voor afvalbeheer bieden. Daarom startte het bedrijf verschillende infrastructuurprojecten in Meath en Cork.

Indaver UK biedt hoogkwalitatieve en kostenefficiënte diensten aan in de gespecialiseerde markt voor gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval in het **Verenigd Koninkrijk**. Verder ontwikkelt Indaver UK grote infrastructuurprojecten voor afvalverwerking en biedt het klanten in het Verenigd Koninkrijk geïntegreerde oplossingen voor afvalbeheer.

Door onze participatie in SAV is Indaver erg actief in **Duitsland**. De SAV Groep biedt een integrale dienstverlening aan voor industrieel en gevaarlijk afval, van inzameling tot eindverwerking. Heel wat klanten van SAV komen uit de chemische en farmaceutische industrie. De groep is ook actief in bodemsanering, zowel in Duitsland als in andere Europese landen. De SAV Groep bestaat uit de bedrijven HIM GmbH in Biebesheim en AVG mbH (Abfall-Verwertungs-Gesellschaft) in Hamburg. Samen met hun

dochterondernemingen exploiteren ze installaties op zes sites over heel Duitsland. Op de sites van Biebesheim en Hamburg baat SAV telkens twee installaties uit voor verbranding op hoge temperatuur van industrieel en gevaarlijk afval.

Indaver richt zich in **Italië** en **Portugal** op het aanbieden van oplossingen voor industrieel afval, waaronder de exploitatie van een overslagstation voor gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval. Indaver zorgt voor een veilig transport van gevaarlijk afval naar geautoriseerde verwerkingsinstallaties. Gevaarlijk afval gaat voor verwerking naar vestigingen van de Indaver Groep of naar partners.

Indaver Polska Sp.z o.o exploiteert een overslagstation in Opole, in het zuidelijke deel van **Polen**. Het station zorgt voor de inzameling, de opslag, initiële behandeling en transport van gevaarlijk afval van kleine, middelgrote en grote bedrijven. Indaver Polska exploiteert ook een sorteercentrum voor elektrische en elektronische toestellen, voornamelijk uit de industrie. Indaver Polska is marktleider in de inzameling en verwerking van PCB-houdend afval in Polen.

Overzicht van de activiteiten van de Indaver Groep

België

Antwerpen

- Thermische verwerking
 - 2 draaitrommelovens met terugwinning van energie en uitgebreide gaswassing voor industrieel en gevaarlijk afval
 - Statische oven voor verwerking van vloeibare hoogchlorhoudende koolwaterstoffen
- Fysico-chemische verwerking
 - Fysico-chemie 1 voor verwerking van vloeibare anorganische afvalstoffen
 - Fysico-chemie 2 voor solidificatie en immobilisatie van vaste anorganische afvalstoffen
- Solventrecuperatie
- Deponie categorie 1 voor gevaarlijke afvalstoffen en reststoffen van verbranding en/of de behandeling van afvalstoffen

Doel

- Thermische verwerking
 - 3 roosterovens met terugwinning van energie en uitgebreide gaswassing voor huishoudelijk en daarmee vergelijkbaar bedrijfsafval
 - 3 wervelbedovens met terugwinning van energie en uitgebreide gaswassing voor industrieel slib en vaste afvalstoffen
- Voorbehandeling energierijke afvalstoffen
- Asbehandelingsinstallatie
- Verwerking kwikhoudende afvalstoffen
- Deponie
 - Categorie 1 voor gevaarlijke afvalstoffen en reststoffen van verbranding en/of de behandeling van afvalstoffen
 - Categorie 2 voor uitsluitend anorganisch niet-gevaarlijk afval met een laag gehalte aan biologisch afbreekbare stoffen

Grimbergen

- Overslagstation voor huishoudelijk en daarmee vergelijkbaar bedrijfsafval
- Verwerking GFT- en groenafval

Kallo

- Overslagstation voor industrieel en gevaarlijk afval
- Logistieke activiteiten

Leuven

- Thermische verwerking van medisch afval

Willebroek

- Overslagstation voor huishoudelijk en daarmee vergelijkbaar bedrijfsafval
- Logistieke activiteiten
- Zuiveren en sorteren PMD
- Voorbehandeling / recyclage kunststoffen, papier en karton

3. Processen

Activiteiten van de Indaver Groep



- Hoofdzetel
- Verwerkingsinstallatie(s)
- Overslagstation
- Verwerking + overslag

Nederland

IJmuiden

- Zoutzuurregeneratie

Hoek (Terneuzen)

- Overslagstation voor industrieel en gevaarlijk afval
- Afvalwaterzuivering
- Vrachtwagen- en wagonreiniging

Ierland

Dublin

- Overslagstation voor industrieel en gevaarlijk afval
- Solventbehandeling
- Vrachtwagenreiniging

Meath

- Thermische verwerking (projectfase)

Cork

- Thermische verwerking (projectfase)

Portugal

Abrantes

- Overslagstation voor gevaarlijk afval

Verenigd Koninkrijk

TWM-sites

- Thermische verwerking van farmaceutisch afval

Italië

Origgio

- Overslagstation

Polen

Opole

- Overslagstation

Duitsland

Hamburg

- Thermische verwerking: 2 draaitrommelovens met terugwinning van energie en uitgebreide gaswassing voor industrieel en gevaarlijk afval
- Fysicochemische verwerking

Biebesheim

- Thermische verwerking: 2 draaitrommelovens met terugwinning van energie en uitgebreide gaswassing voor industrieel en gevaarlijk afval

Billigheim

- Deponie categorie 1 voor gevaarlijke afvalstoffen en reststoffen van verbranding en/of de behandeling van afvalstoffen

Frankfurt

- Fysicochemische verwerking

Kassel-Bettenhausen

- Fysicochemische verwerking

Stuttgart-Hedelfingen

- Fysicochemische verwerking

3. Processen

Duurzame groei

Indaver is uitgegroeid tot een internationale speler met vestigingen over heel Europa. Stelselmatig breiden we onze verwerkingscapaciteit en commerciële activiteiten uit. We doen dat zowel via organische groei als door wel-overwogen overnames en strategische partnerships.

Op 1 januari 2008 nam Indaver DELTA Milieu Gevaarlijk Afval bv over. Dat gebeurde in het kader van de onderlinge synergie die DELTA en Indaver nastreven.

In september 2008, nam Indaver een participatie in SAV, dat heel actief is in Duitsland. Indaver participeert voor 51 % in de SAV Groep (AVG, HIM en hun dochterbedrijven) en het Nederlandse fonds NIBC European Infrastructure Fund voor 49 %. De overname van de Duitse SAV Groep is een belangrijke stap in de realisatie van onze strategie

Indaver is uitgegroeid tot een internationale speler. Stelselmatig breiden we onze verwerkingscapaciteit uit.

voor het businesssegment industrieel en gevaarlijk afval. Om onze klanten een kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen aanbieden is de geografische spreiding van eigen verwerkingsinstallaties, aangevuld met verwerking bij derden onder ons beheer, noodzakelijk. Onze klanten zijn vragende partij voor een geïntegreerde Total Waste Management aanpak en verwachten eenzelfde kwaliteitsniveau in alle Europese landen.

Ook in België streven we verder naar duurzame groei. Op al onze sites zijn nieuwe projecten in ontwikkeling. Op onze site te Beveren willen we een vierde roosteroven bouwen, op onze site te Grimbergen zijn we gestart om van groenafval biomassa aan te maken, op onze site te Antwerpen willen we onze statische oven ombouwen, op onze site van Willebroek willen we onze recuperatieactiviteiten op vlak van papier verder uitbouwen. Zo kunnen we onze klanten – bedrijven en openbare besturen – een continue dienstverlening aanbieden met state-of-the-art installaties.



3. Processen

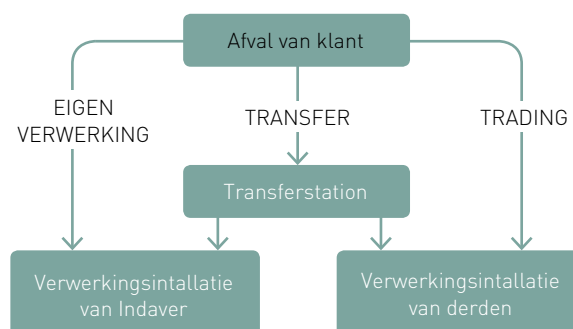
Afval in beheer: hoeveelheden

In 2008 heeft Indaver in eigen beheer in totaal voor circa 2,2 miljoen ton afvalstoffen een oplossing geboden. Afvalstoffen die worden aangeleverd op een Indaver-transferstation of verwerkt in een Indaver-installatie beschouwen we als verwerking.

De vermelde tonnages onder 'eigen verwerking' omvatten afvalstoffen die rechtstreeks door klanten of via een Indaver-transferstation worden verwerkt in een Indaver-installatie en de eigen interne afvalstromen. De vermelde tonnages onder 'transfer' omvatten afvalstoffen die op een Indaver-site of overslagstation tijdelijk worden op- of overgeslagen in afwachting van definitieve verwerking bij Indaver of in een installatie van derden. Kleine voorbehandelingen zoals ompakken beschouwen we eveneens onder 'transfer'.

Trading omvat de afvalstoffen die, onder het beheer van Indaver of een dochter, rechtstreeks van de klant naar een verwerkingsinstallatie van derden of een andere dochter worden gebracht. We beschouwen Indaver nv en haar verschillende dochters als aparte entiteiten. Wanneer een Indaver-dochter dus via trading afval rechtstreeks laat verwerken bij een andere dochter of bij Indaver nv, dan beschouwen we deze twee laatsten ook als verwerkingsinstallaties van derden.

In 2008 verwerkte Indaver in de regio Benelux 1 758 606 ton afvalstoffen. Daarvan werden 113 931 ton afvalstoffen tijdelijk op- of overgeslagen op één van onze transferstations. Via trading werden 232 378 ton afvalstoffen rechtstreeks van de klant naar een installatie van derden gebracht. Buiten de Benelux is Indaver vooral actief in het segment van de trading. In totaal stond Indaver in 2008 in binnen- en buitenland in voor de trading van 343 634 ton afvalstoffen.



	verwerking		trading	totaal
	eigen verwerking	transfer		
Antwerpen	447 545			447 545
Doel	1 042 449			1 042 449
Kallo		3 357		3 357
Willebroek	45 072	33 949		79 021
Grimbergen	19 588	57 561		77 149
Leuven (IMS)	11 417			11 417
totaal België	1 566 071	94 867	190 165	1 851 103
IJmuiden (AROC)	145 336			145 336
Hoek (IGA)	47 199	19 064		66 263
totaal Nederland	192 535	19 064	42 213	253 812
totaal Benelux	1 758 606	113 931	232 378	2 104 915
Polen (Indaver Polska)		1 815	1 624	3 439
Italië (Indaver Italia)		7 077	15 112	22 189
Ierland (Indaver Ireland)		24 182	92 769	116 951
Portugal		1 698	1 751	3 449
algemeen totaal	1 758 606	148 703	343 634	2 250 943
Totale hoeveelheid afval in beheer (in ton)				

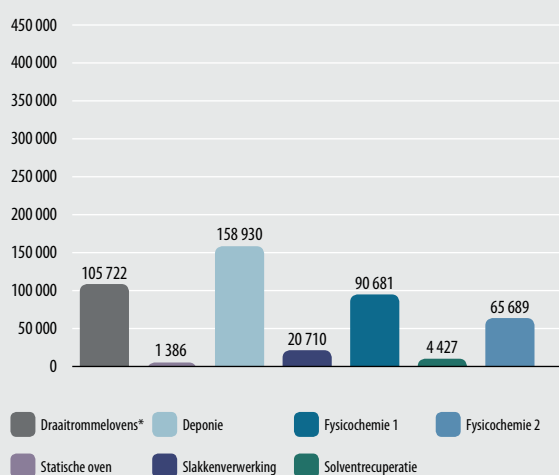
3. Processen

Afval in beheer: hoeveelheden

Hoeveelheden verwerkt afval in België

Indaver verwerkte in 2008 1 660 938 ton afvalstoffen in haar Belgische vestigingen (verwerkingsinstallaties en overslagactiviteiten). Onderstaande grafieken geven een overzicht van de hoeveelheden overgeslagen afval of verwerkt afval per installatie. In totaal noteerden we 447 545 ton in Antwerpen, 1 042 449 ton in Doel, 79 021 ton in Willebroek, 77 149 ton in Grimbergen. In Kallo werd in totaal 3 357 ton verwerkt. Bij Indaver Medical Services in Leuven werd 11 417 ton verwerkt.

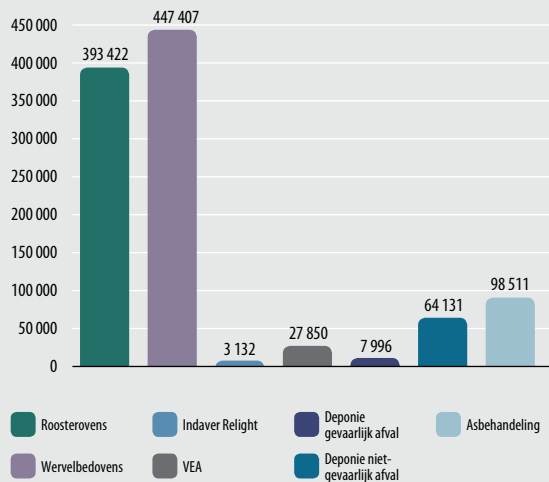
Site Antwerpen totaal: 447 545 ton



* Hoeveelheid afvalstoffen inclusief afvalolie en peismateriaal

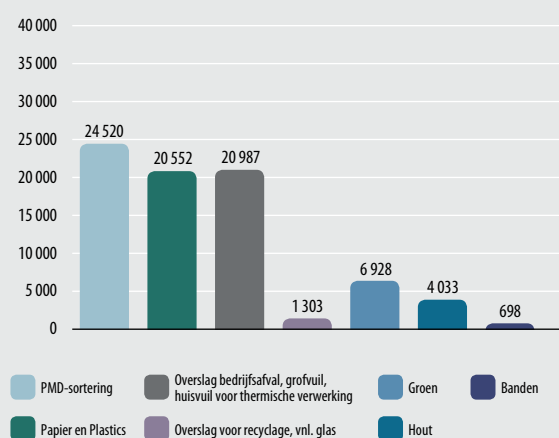
Hoeveelheid verwerkt afval (in ton) per installatie

Site Doel totaal: 1 042 449 ton



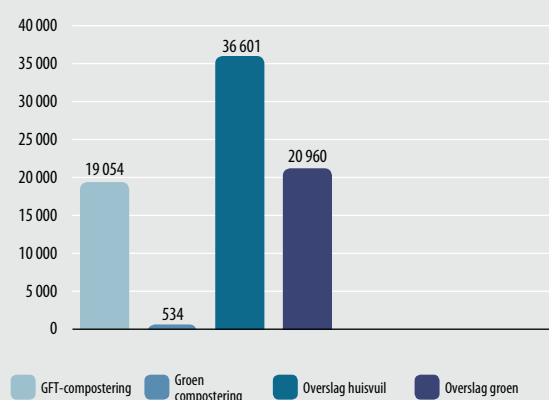
Hoeveelheid verwerkt afval (in ton) per installatie

Site Willebroek totaal: 79 021 ton



Hoeveelheid verwerkt afval (in ton) per installatie

Site Grimbergen totaal: 77 149 ton



Hoeveelheid verwerkt afval (in ton) per installatie

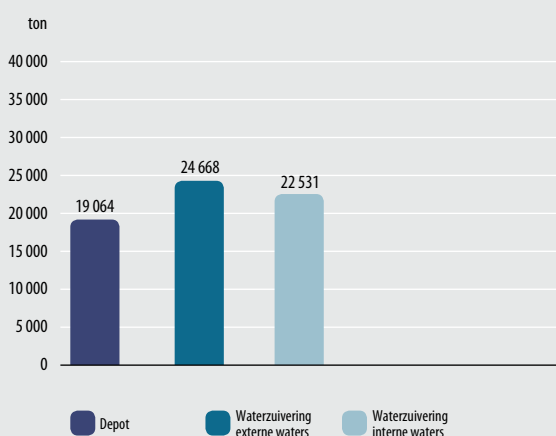
3. Processen

Afval in beheer: hoeveelheden

Site Hoek (IGA)

Op haar site in Hoek beschikt Indaver over een waterzuiveringsinstallatie, een overslagstation en een reinigingsinstallatie voor treinwagons en vrachtwagens. In 2008 werden respectievelijk 14 806 vrachtwagens en 456 treinwagons gereinigd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale hoeveelheid verwerkt afval op het depot en in de afvalwaterzuiveringsinstallatie.

Site Hoek (IGA)

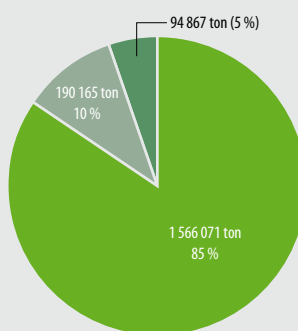


Hoeveelheid verwerkt afval (in ton) per installatie

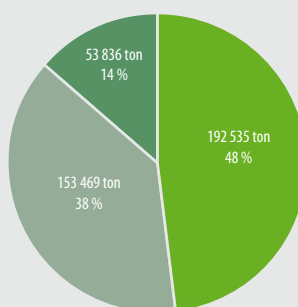
Totale hoeveelheid afval in beheer

Van de totale hoeveelheid afvalstoffen die Indaver in 2008 in beheer had, werd 78 % in eigen Indaver-installaties verwerkt. In afwachting van verdere verwerking – bij Indaver of bij derden – werd 7 % van de afvalstoffen eerst overgeslagen op een eigen overslagstation. Via trading werd 15 % van de afvalstoffen rechtstreeks verwerkt bij derden.

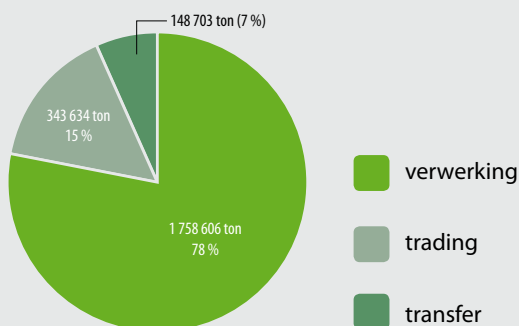
België 1 851 103 ton



Buitenland 399 840 ton



Totaal 2 250 943 ton



Afval in beheer:
verhouding verwerking, trading, transfer

3. Processen

Beheer van processen

Indaver streeft er steeds naar om haar processen optimaal te beheren en voortdurend te verbeteren. Daarvoor hanteren we een reeks efficiënte opvolgings- en controlesystemen, die in verhouding staan tot de mogelijke risico's op het vlak van milieu, kwaliteit en veiligheid. Geïntegreerde en uniforme **managementsystemen** ondersteunen elk proces. Doorgedreven automatisering versterken we met de **kennis** en ervaring van onze medewerkers. Ook bij afvalverwerking door derden streven we dezelfde kwaliteitsvolle aanpak na. Een uniform en gestructureerd **outletmanagement** begeleidt ons daarbij.

Geïntegreerde en uniforme managementsystemen ondersteunen de verschillende bedrijfsprocessen.

Automatisering en integratie van bedrijfsprocessen

Indaver kiest bewust voor geïntegreerde en uniforme managementsystemen. Het merendeel van onze sites zijn ISO 9001- en/of ISO 14001-gecertificeerd. Voor de activiteiten die we uitvoeren op de terreinen van klanten beschikken we over een VCA**-certificaat.

Indaver onderscheidt zich door een maximale automatisering en integratie van de verschillende bedrijfsprocessen. Zo willen we ons als kwaliteitsvolle en unieke partner positioneren op de markt van duurzaam afvalbeheer. Dankzij de verregaande integratie tussen de verschillende processen en systemen, heeft Indaver op elk ogenblik een accuraat beeld van de te verwerken afvalstoffen, en garanderen we onze klanten een volledige naspeurbaarheid van de afvalstroom.

Verschillende automatiseringssystemen vormen de schakels van een geïntegreerd totaalproces: SAP-software voor de opvolging van het afvalbeheer, procescomputers voor de afvalverwerking en het Laboratory Information Management System (LIMS) voor het beheer van de analyse-resultaten. In die flow heeft Indaver voortdurend een correct en volledig zicht op alle nodige bedrijfsgegevens, de traceerbaarheid en milieuprestaties van de activiteiten.

Land	titelhouder	sites	certificaat	sinds
België	Indaver nv	Antwerpen, Doel, Willebroek, Grimbergen, Kallo, Indaver Relight nv (Doel), Mechelen	ISO 9001	1991
			ISO 14001	1991
			VCA**	2003
Nederland	AROC NL bv	Ijmuiden	ISO 9001	2002
			ISO 14001	2004
	Indaver nv	Indaver Gevaarlijk Afval bv (Hoek)	ISO 9001	1995
			ISO 14001	1997
Ierland	Indaver Ireland Ltd	Dublin Port	SQAS	2002
			ISO 9001	1994
			ISO 14001	2000
	Indaver Ireland Ltd	Dun Laoghaire	OHSAS	2002
			ISO 9001	1994
			ISO 14001	2000
Italië	Indaver Italia	Origgio	OHSAS	2002
			EMAS	2008
			ISO 14001	2007
Polen	Indaver Polska	Opole	ISO 9001	2001
			ISO 14001	2005

3. Processen

Beheer van processen

Activiteiten in Hoek ondersteund door gecertificeerde managementsystemen

Indaver koos er bewust voor om de managementsystemen van site Hoek volledig te integreren in haar eigen managementsystematiek. In 2008 hebben we daarom een aantal essentiële tools en systematieken ontwikkeld om de kwaliteits-, milieu- en veiligheidszorgsystemen in lijn te brengen met de bestaande systemen van Indaver.

Hercertificatie ISO-9001 en ISO-14001

Een onafhankelijk en erkend certificatiebureau voerde in november 2008 de hercertificeringsaudit uit voor de ISO 9001- en ISO 14001-normen. De certificering is een formele bevestiging dat onze managementsystemen goed functioneren. Het auditbureau Bureau Veritas Certification heeft een ruime ervaring opgebouwd in het auditen van de diverse Indaver-vestigingen. De audit gebeurde door een Nederlandse en een Belgische auditor. Zo werd kennis van de Nederlandse wetgeving gecombineerd met een grondige kennis van de Indaver-managementsystemen.

Vrachtwagen- en wagonreiniging site Hoek voldoet aan SQAS-normen

De chemische industrie in Europa gebruikt hoofdzakelijk de logistieke diensten van derden voor opslag, behandeling en vervoer van grondstoffen en tussen- en eindproducten. Cefic (European Chemical Industry Council) ontwikkelde daartoe een Veiligheids- en Kwaliteitsevaluatiesysteem (Safety & Quality Assessment System of SQAS) voor elke vorm van transport en logistieke dienstverlening.

Onafhankelijke onderzoekers maken gebruik van SQAS om op een uniforme en gestandaardiseerde wijze managementsystemen van leveranciers van logistieke diensten te evalueren op het vlak van kwaliteit, veiligheid en

milieu. Een SQAS resulteert in een gedetailleerd en objectief feitenrapport, dat beschikbaar is via een elektronische databank. Hoewel SQAS niet de veiligheid en kwaliteit van de geleverde dienst verzekert, reikt het systeem een mechanisme aan om continue verbetering te induceren en te evalueren.

De reinigingsinstallatie voor tankwagens en treinwagens van site Hoek is sinds 2002 gecertificeerd. Het verificatieonderzoek kende een succesvol vervolg in 2005 en in december 2008 als Indaver Gevaarlijk Afval IGA BV. Volgens het SQAS jaarrapport werden in 2008 164 cleaning stations beoordeeld op een totaal van 382 geldige assessments (geldigheid van 3 jaar). Hierbij werd een gemiddelde score behaald van 79 %. Indaver behaalde een goede score van 74 %.

De reinigingsinstallatie van site Hoek voor tankwagens en treinwagens is sinds 2002 SQAS gecertificeerd.



3. Processen

Beheer van processen

Kennismanagement

Kennisbeheer is in de huidige kenniseconomie een belangrijke competitieve factor. Het leidt tot een organisatie die slimmer, sneller, efficiënter, creatiever en alerter met kennis omgaat. In combinatie met zin voor initiatief en creativiteit vormt het de basis voor innovatie. Daarom maakt Indaver werk van structureel kennisbeheer. Zo slagen we erin doorlopend nieuwe ontwikkelingen te lanceren op het vlak van duurzaam afvalbeheer. Die innovaties helpen onze rendabiliteit als bedrijf verder te verhogen en onze duurzaamheidsprincipes steeds verder door te drijven.

Om binnen Indaver structureel kennisbeheer concreet te implementeren, hebben we kennisdelingsfora opgestart rond vijf strategische kennisdomeinen: Afvalbeheer, Special Waste Incineration (SWI), Residubeheer, Publiek-private samenwerking (PPS) en SAP-businessprocessen. De leden van deze fora hebben als taak de strategische kennis te inventariseren, te beheren en te delen.

Afvalbeheer

De groeistrategie van Indaver is gebaseerd op een uitzonderlijke kennis van afvalbeheer. Door elke werknemer efficiënte toegang te verlenen tot die kennis, stimuleren we hen om succesvolle initiatieven te ontwikkelen voor klanten. Het kennisdelingsforum 'afvalbeheer' focust op de inventarisatie van beschikbare en noodzakelijke kennis, de toegang tot die kennis en de evaluatie ervan. Daarbij laat het forum zich leiden door de bedrijfsvisie en de marktontwikkelingen.

Op initiatief van het kennisdelingsforum is de kennisbank op het intranet in 2008 verder uitgebouwd en werd voor de tweede keer een cursus 'afvalbeheer' opgestart. Die cursus geeft deelnemers toelichting bij Indavers aanpak van afvalverwerking.

Special Waste Incineration (SWI)

In 2008 is het kennisdelingsforum SWI volledig samengesteld. Doelstelling voor 2008 was de bundeling van sterk verspreide kennisdocumenten op een goed toegankelijk en centraal punt. Een intranetpagina geeft het proceschema van de installatie weer. Een link biedt voortaan toegang tot de opleidingsdocumenten van de diverse onderdelen. Ook een spreadsheet voor simulatie van verbranding en gaswassing is beschikbaar op het intranet.

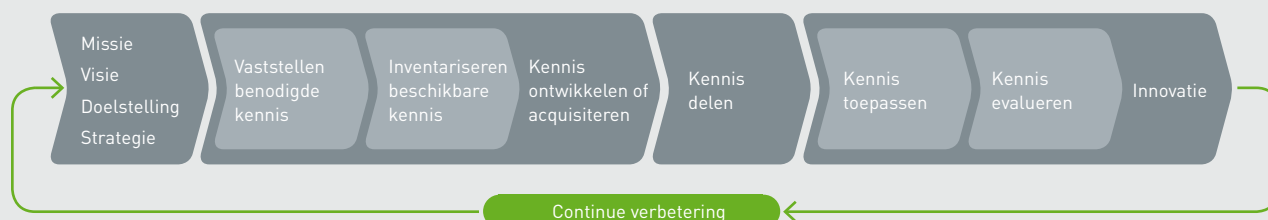
Residubeheer

Het multidisciplinaire kennisdelingsforum residubeheer inventariseert, beheert en deelt de historische kennis van Indaver en externe studies. Die opgebouwde kennis moet innovatie helpen bevorderen.

Publiek-private samenwerking (PPS)

In 2008 ging het kennisdelingsforum publiek-private samenwerking van start. De kennis over PPS is binnen Indaver verdeeld over medewerkers, die zich op verschillende locaties in Vlaanderen bevinden. Tijdens verschillende workshops en brainstormsessies kwamen deze strategische kennishouders samen. Ze bogen zich over de diverse kennisdomeinen die de publiek-private samenwerking kenmerken: regionale, federale en Europese wetgeving, financieel-administratieve aspecten, exploitatietechnische aspecten, aspecten met betrekking tot (overheids)communicatie en commerciële aspecten. De PPS-kennisdocumenten namen we op in de overkoepelende structuur van de kennisbank, die beschikbaar is via het intranet. Van daaruit kan doorgeklikt worden naar de individuele domeinen en casestudies.

Door de strategische kennis over PPS zijn in de voorbije jaren zeer uiteenlopende formules van samenwerking tot stand gekomen, die een antwoord boden op erg diverse



3. Processen

Beheer van processen

omstandigheden (van contracten tot participaties, van gemeenten tot intercommunales ...) in een veranderende marktsituatie. Door deze waardevolle kennis gestructureerd te bundelen en te documenteren, kan ze efficiënt ingezet worden bij nieuwe PPS-projecten in binnen- en buitenland. Op die manier fungeren de PPS-kennishouders als 'centre of excellence' waarop collega's uit andere regio's een beroep kunnen doen.

SAP-businessprocessen

Het kennisdelingsforum 'SAP-businessprocessen' focuste in 2008 op ervaringen en kennis uitwisselen over SAP. De DIM of 'Domain Improvement Meeting' werd in het leven geroepen. Dit overleg wordt gehouden tussen key-users, business process owners, SAP-competentiecentrum en business support medewerkers. We bespreken SAP-vraagstukken, reiken elkaar oplossingen aan en verhogen na kritisch overleg de efficiëntie van de SAP-process flow. Het overleg gebeurt in Benelux-verband maar zal in de toekomst op een breder internationaal niveau plaatsvinden.

Outletmanagement

In de geest van 'continue verbetering' gaat Indaver op zoek naar de ecologisch en economisch meest verantwoorde oplossing voor afvalverwerking, zowel voor industriële klanten (TWM-businessmodel) als voor openbare besturen (PPS-businessmodel). Daarbij zijn twee scenario's mogelijk: verwerking in eigen installaties of in installaties van derden, de zogeheten outlets.

Indaver beschikt op dit ogenblik over zo'n 300 externe outlets. Om uiteenlopende redenen kan gekozen worden voor verwerking bij derden:

- Het externe centrum beschikt over een meer aangevoerde verwerkingstechnologie, bijvoorbeeld voor de verwerking van gasflessen.
- Om transportkosten te drukken, werken we soms samen met lokale, externe centra. Dat is bijvoorbeeld het geval voor de lokale verwerking van bepaalde buitenlandse afvalstromen.
- Bij onderhoudswerkzaamheden aan Indaver-installaties wordt soms een extern centrum als back-up ingeschakeld om de aan- en afvoer van reguliere afvalstoffen niet te verstoren.

Bij aanvragen om de afvalstoffen bij derden te verwerken, gebruiken we het auditingprogramma als leidraad om na te gaan of de verwerking in het betreffende centrum gebeurt volgens de principes van de Indaver 'Codes van goede praktijk voor duurzaam afvalbeheer'.

Codes van goede praktijk voor duurzaam afvalbeheer

1. Handel volgens de correcte interpretatie van de Europese definitie van afval.
2. Behandel afval in gespecialiseerde vergunde installaties.
3. Verdun afval niet, het is geen oplossing.
4. Ga voor kwaliteit, sorteer afval.
5. Vernietig gevaarlijk organisch afval, streef naar terugwinning van energie en materialen.
6. Garandeer dat er geen gevaarlijke componenten terechtkomen in de voedsel- en productketen.
7. Waarborg transparantie en traceerbaarheid bij afvalbeheer.
8. Behandel afval in state-of-the-artinstallaties met best beschikbare techniek.
9. Vermijd bedrieglijke recycling. Behandel afval in vergunde installaties.
Heb oog voor duurzaam afvalbeheer.
10. Internationaal afvaltransport mag niet leiden tot eco-dumping. Volg alle geldende regels.

3. Processen

Beheer van processen

Trading vraagt om audits

Dankzij het outletmanagement groeit onze tradingactiviteit gestaag. Om onze klanten full compliance te kunnen garanderen, zijn betrouwbare partners uitermate belangrijk. Indaver garandeert dat de verwerking ook hier op een milieuveilige manier gebeurt, conform de geldende wetgeving. Met dit doel én om een duurzame samenwerking met de externe centra op te bouwen heeft Indaver een systematiek uitgewerkt om externe centra te auditen.

Audit van extern centrum

De audits gebeuren aan de hand van een checklist die voortdurend geactualiseerd en verfijnd wordt. Het auditteam gaat na wat er precies gebeurt met de afvalstoffen, zowel op fysisch als op administratief vlak. De manier waarop de audit wordt gevoerd en de mate van detail hangt af van het type afvalstof en de verwachtingen van de klant. Full compliance is daarbij steeds het uitgangspunt. De goedkeuring van een centrum gebeurt door een Approval Team samengesteld uit experts uit verschillende domeinen. Relevante informatie uit de auditrapporten integreert Indaver in een centrale database die voor medewerkers vrij consulteerbaar is. In 2008 organiseerden we 20 audits bij verwerkingscentra in verschillende landen.

Uitbreiding Approval Team

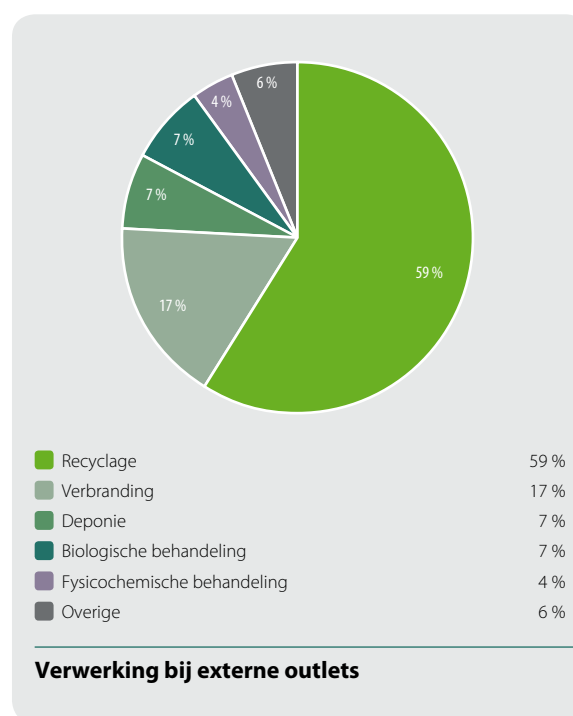
In 2009 breidt Indaver de actieradius van het Approval Team uit tot alle regio's waar we actief zijn. Zo zal het team voortaan ook leden uit Ierland en Centraal en Oost-Europa tellen. Na de uitrol van onze auditsystematiek zal de

Het drukken van transportkosten is een belangrijk criterium om te kiezen voor de samenwerking met een lokaal, extern centrum.

centrale database informatie verzamelen, afkomstig uit alle Indaver-regio's. Dat zal Indaver toelaten om uitsluitend met betrouwbare partners samen te werken. Bovendien maakt het een efficiënte Europese samenwerking met externe outlets mogelijk, op basis van gemeenschappelijk ter beschikking gestelde informatie.

Verwerkingspallet bij externe outlets

Dankzij de TWM-benadering biedt Indaver haar klanten een oplossing voor hun volledige afvalstoffenpakket. De verwerking bij externe outlets is complementair aan de verwerking in Indaver-installaties. Onderstaande taart geeft een visueel overzicht van de verdeling volgens bestemming.



3. Processen

Continue verbetering van processen: realisaties en projecten

Indaver verbetert continu haar verwerkings- en beheersprocessen door bestaande installaties of processen aan te passen of door nieuwe systemen te integreren in lopende processen. We spelen hierbij steeds in op evoluties zoals veranderingen in de milieuwetgeving, nieuwe types afvalstoffen of specifieke verwachtingen van onze klanten. We werken samen met de academische wereld en onderzoeksinstituten. We spitsen ons toe op de continue verbetering van de kwaliteit van onze processen en dienstverlening, het beheersen van de kosten en het beter benutten van onze verwerkingscapaciteiten.

Bij het doorvoeren van vernieuwingen staan de zorg voor het milieu, de arbeidshygiënische omstandigheden voor de werknemers en een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klanten centraal.



Regio Benelux

Overname DELTA Milieu Gevaarlijk Afval bv

Indaver nam in januari 2008 DELTA Milieu Gevaarlijk Afval bv over. De activiteiten op de site in Hoek (Terneuzen) bestaan uit de exploitatie van een transferstation voor gevaarlijk afval, de exploitatie van een waterzuiveringsinstallatie en een reinigingsinstallatie voor tankwagens en treinwagens. Al deze activiteiten zetten we verder, maar voortaan onder de naam Indaver Gevaarlijk Afval bv. De aansturing van de operationele en commerciële activiteiten is volledig geïntegreerd in het lijnmanagement van de structuur van Indaver regio Benelux.

Plannen voor een vierde lijn in de roosterovens in Doel

Indaver plant een vierde lijn met een capaciteit van 200 000 ton toe te voegen aan haar roosterovens op de site Doel. Indaver wil hiermee vooral brandbaar bedrijfsafval verwerken met maximale energierecuperatie. Eenmaal operationeel zal de site in Doel een hoeveelheid energie extern kunnen leveren die volstaat om 175 000 gezinnen van elektriciteit te voorzien. De vergunningsprocedure loopt.

Nieuwe voorbehandelingsinstallatie voor wervelbedovens in Doel

Indaver breidt haar wervelbedovens in Doel uit met een nieuwe voorbehandelingsinstallatie met een capaciteit van 200 000 ton per jaar. De installatie zal midden 2009 operationeel zijn en verhoogt de flexibiliteit van de ovens en de dienstverlening voor klanten.

De wervelbedinstallatie verwerkt vaste afvalstoffen en slib. Een optimale verwerking in de oven vereist een voorbehandeling van de vaste afvalstoffen. Dankzij de nieuwe voorbehandelingsinstallatie kan ook niet-voorbehandeld afval direct op de site worden aangeleverd.

Indaver plant een vierde roosterovenlijn op haar site in Doel.

3. Processen

Continue verbetering van processen: realisaties en projecten

Kallo: loods voor lege verpakkingen

In oktober 2008 werd op het Waste Treatment Centre in Kallo een nieuwe loods voor lege verpakkingen in gebruik genomen. De lege verpakkingen staan op die manier afgeschermd van regen en wind en kunnen proper en droog aan de klant worden aangeleverd.

Ombouw hal Grimbergen

Na enkele jaren van onderzoek naar de economische en ecologische haalbaarheid van het gebruik van biomassa als brandstof, verruimt Indaver haar activiteiten in Grimbergen. Vanaf eind 2008 kan er niet alleen compost, maar ook een energiedrager voor biomassacentrales aangeemaakt worden. Het groenafval wordt in de installatie gescheiden in twee stromen: een organische stroom die de correcte samenstelling heeft voor compostering en een stroom die hoofdzakelijk uit houtachtig materiaal bestaat. Die laatste wordt verwerkt tot brandstof. In Grimbergen verwerkt Indaver vanaf 2009 geen GFT-afval meer, maar dankzij de diverse partnerships die Indaver heeft in de verwerking van organische afvalstromen, blijven we onze klanten onverminderd bedienen. Met deze keuze om een gedeelte van het groenafval om te zetten tot energiedrager, draagt Indaver bij tot het behalen van de doelstellingen van het Kyoto-protocol.

Vorbereiding ombouw statische oven Antwerpen

Op de site van Antwerpen plant Indaver de ombouw van de statische oven om medisch afval thermisch te kunnen verwerken. De vergunningsprocedure loopt.

Orde en netheid: introductie van 5S-systematiek

Onze focus op orde en netheid is dé basis voor veilig, gezond en efficiënt werk. Het toont onze zorgzame aanpak voor al onze klanten en burens.

Om de orde en netheid van onze sites op een systematische manier te verbeteren en te behouden, zijn we in 2008 gestart met de implementatie van de Japanse 5S-methode. Elke S van de methodiek staat voor een stap die uiteindelijk moet leiden tot een goed georganiseerde werkplek: 5S staat voor scheiden, sorteren, schoonmaken, standaardiseren en standhouden. Deze methodiek wordt gefaseerd op elke site doorgevoerd.

Goede communicatie is in dit hele verhaal onontbeerlijk. Op maat gemaakte communicatietools (visuals, templates, afvinklijsten ...) met de figuur van Sir Safelot zorgen voor een hoge herkenbaarheid en uniformiteit. Elke werkplek heeft een 5S-infobord met verslagen, nota's en relevante informatie over de orde- en netheidsactie. Wanneer een 5S-fase is afgerond, wordt de status door middel van een sticker zichtbaar gemaakt. Op de intranetpagina van de werkplek wordt deze status ook voorgesteld, zodat de hele organisatie de voortgang mee kan volgen.

Wanneer het beoogde resultaat op vlak van orde en netheid is behaald, is het de kunst om dit resultaat te bestendigen (5^{de} fase in de 5S-methodiek: 'standhouden'). Orde en netheid is daarom een permanente kerndoelstelling van Indaver. De aanpak omtrent orde en netheid wordt in het kwaliteitshandboek van de site opgenomen en in de onthaalmap voor nieuwe medewerkers geïntegreerd.



Site Kallo: nieuwe loods voor lege verpakkingen

3. Processen

Continue verbetering van processen: realisaties en projecten

Onderzoek naar verdere integratie van de activiteiten van Indaver en DELTA Milieu

In september 2008 zijn we gestart met een studie naar de mogelijkheden voor een verdere samenwerking tussen DELTA Milieu en Indaver op het gebied van niet-gevaarlijk afval. Op basis van de bevindingen van de stuurgroep hebben de raad van commissarissen van DELTA en de raad van bestuur van Indaver vastgesteld dat er voor beide organisaties strategisch interessante uitdagingen en kansen zijn, die we beter kunnen benutten door de organisaties te integreren. De gevolgen voor de juridische structuur van de onderneming en de inrichting van de organisatie zullen we verder in kaart brengen.

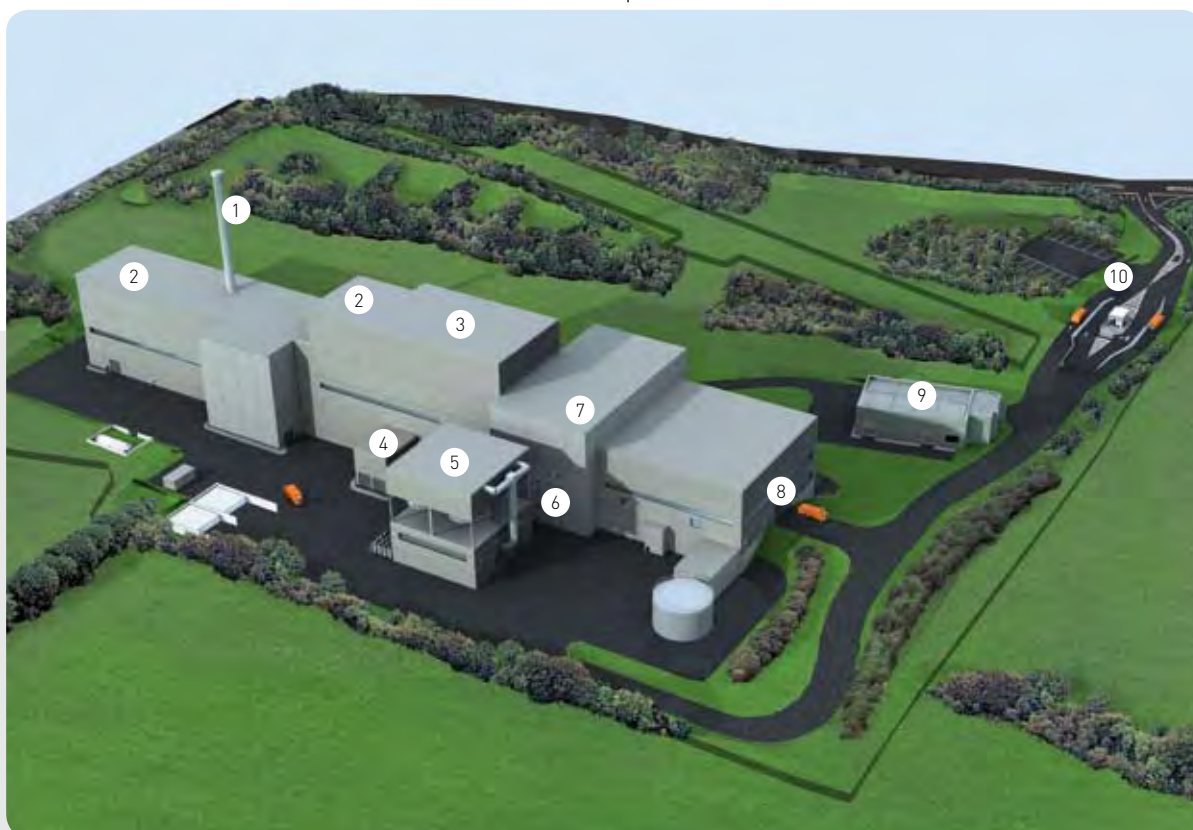
Regio Ierland

De afvalverwerkingsinstallatie van Meath

In augustus 2008 startte Indaver met de bouw van de eerste grote afvalverwerkingsinstallatie in Ierland. Dat gebeurt in Meath, zo'n 30 kilometer ten noorden van Dublin en vlakbij de autosnelweg tussen Dublin en Belfast. De installatie zal in 2011 operationeel zijn en jaarlijks tot 200 000 ton huishoudelijk afval en vergelijkbaar bedrijfsafval thermisch verwerken met energierecuperatie. Een turbine van 20 MWh zal voldoende elektriciteit produceren om jaarlijks 20 000 huishoudens van energie te voorzien.

De thermische verwerkingsinstallatie van Meath, Ierland zal jaarlijks 200 000 ton huishoudelijk en vergelijkbaar bedrijfsafval verwerken.

1. schouw en emissielaboratorium
2. rookgasreiniging
3. ketel
4. asbunker
5. elektriciteitsturbine
6. bunker en oven
7. controlekamer
8. ingang
9. werkplaats, magazijn, opleidingscentrum
10. bewaking en weegbrug



Met oog voor mens, veiligheid en milieu

Verantwoord en duurzaam ondernemen begint met ons streven naar een minimale impact van onze activiteiten op mens en milieu. Een minutieuze naleving van de milieuwetgeving, onze omvattende Total Waste Management aanpak en interne opleiding en sensibilisatie staan daarbij centraal. Zo werken we samen met onze leveranciers, partners, buurbedrijven en omwonenden aan een veilige en gezonde woon- en werkomgeving voor alle betrokkenen.

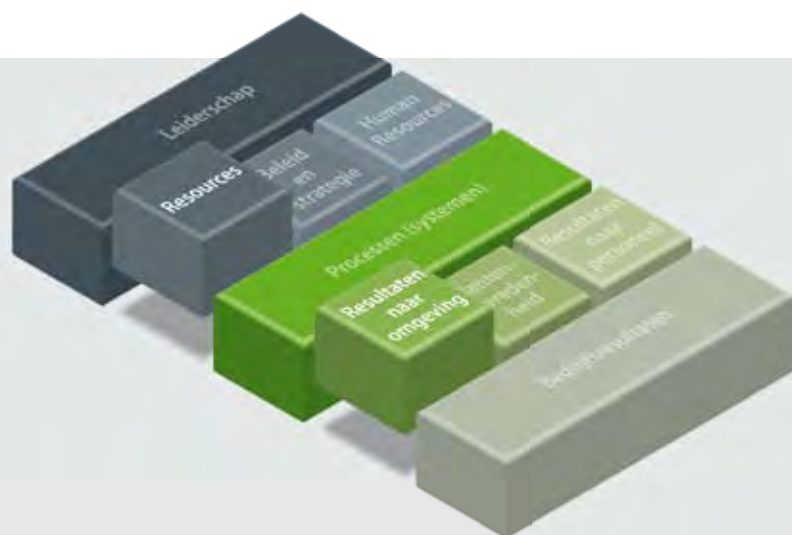


Hoofdstuk 4

Resultaat naar omgeving

In dit hoofdstuk evalueren we **de impact van de meest relevante installaties op hun omgeving**. Daarbij komen aan bod: de wervelbedovens en roosterovens in Doel, de statische oven en draaitrommelovens in Antwerpen, de draaitrommeloven in Leuven en de zoutzuurregeneratie-eenheid van AROC in IJmuiden.

Thermische verwerking van afvalstoffen
Opvolging luchtmissies
Resultaten naar bodem
Resultaten naar water
Terugwinning van materialen
Terugwinning van energie



In dit hoofdstuk bespreken we de inzet van resources en de impact van de Indaver-processen naar de omgeving.

4. Resultaat naar omgeving



Aan de hand van een massabalans per installatie worden enerzijds de resources die nodig zijn voor het verwerkingsproces (hulpstoffen, water en energie) en anderzijds de verschillende uitgaande stromen in kaart gebracht. We beperken de bespreking van de milieuresultaten tot de thermische verwerkingsinstallaties (omdat die zorgen voor

het grootste deel van de geleide emissies naar de omgeving (sluif), de lozing naar water en de terugwinning van energie en materialen. In het luik over materiaal terugwinning bespreken we ook onze recyclageactiviteiten, waarbij we focussen op de kwaliteit van de materialen.

Thermische verwerking van afvalstoffen

Elk thermisch verwerkingsproces stellen we voor aan de hand van een massabalans. Aan de 'in'-zijde staan de hoeveelheid hulpstoffen, water en energie die nodig zijn om de afvalstoffen efficiënt te verwerken. Aan de 'uit'-zijde bevinden zich de hoeveelheid vaste reststoffen die overblijven na het proces, de hoeveelheid rookgassen die de schouwven emitteren, de hoeveelheid afvalwater en de hoeveelheid energie die vrijkomt bij het verwerkingsproces.

Zoutzuurregeneratie AROC

De zoutzuurregeneratie-eenheid herwerkt uitgereageerd zoutzuur tot herbruikbaar zoutzuur.

Zoutzuurregeneratie AROC – massabalans

IN		UIT	
Afvalzuur	145 336 ton	Geregenereerd zuur*	141 070 m ³
Energie		Emissie lucht	
Aardgas	10 443 717 m ³	Rookgassen	125 463 (x10 ³) Nm ³
Elektriciteit	4 851 496 kWh	Emissie water	
Hulpstoffen		Afvalwater	269 918 m ³
Perslucht	158 m ³	Restproducten	
Water		IJzeroxide	15 830 ton
Oppervlaktewater	99 510 m ³	* geregenereerd zuur omvat 3 443 ton vers zuur	
Deminwater	422 m ³		
Leidingwater	365 m ³		
Zuurspoelwater	293 870 m ³		



4. Resultaat naar omgeving

Thermische verwerking van afvalstoffen

Roosterovens Doel

De drie roosterovenlijnen in Doel zorgen voor de thermische verwerking van niet-gevaarlijk, niet-recycleerbaar huishoudelijk afval en vergelijkbaar bedrijfsafval. De installaties zijn uitgerust met een uitgebreide rookgasreiniging. Het verwerkingsproces gebeurt met doorgedreven terugwinning van energie en materialen. Het aspect energie bespreken we op pagina 53 en volgende.

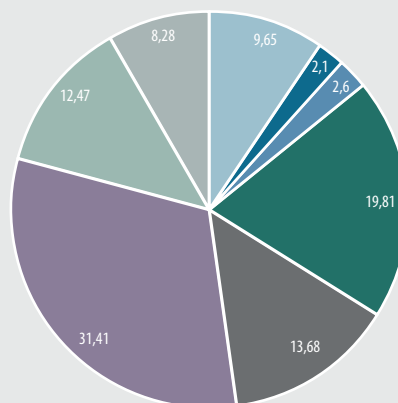
Ook bij de verwerking van reststoffen streeft Indaver naar een duurzame oplossing. In de asbehandelingsinstallatie verwerken we de bodemassen van roosterovens of van installaties van derden tot secundaire grondstoffen.

Roosterovens Doel – massabalans



* Bodemassen:

ferro fractie	9,65 %
non-ferro fractie	2,10 %
zwak magnetische fractie	2,60 %
granulaat 6-50 mm	19,81 %
granulaat 2-6 mm	13,68 %
zandfractie 0,67-2 mm	31,41 %
filterkoek/ slibfractie < 0,67 mm	12,47 %
restfractie	8,28 %



4. Resultaat naar omgeving

Thermische verwerking van afvalstoffen

Wervelbedovens Doel

De drie wervelbedovens in Doel zorgen voor de gecombineerde thermische verwerking van niet-recupereerbaar bedrijfsafval, industrieel slib en slib van waterzuiveringsinstallaties.

Wervelbedovens Doel – massabalans

IN				UIT	
Afvalstoffen	447 407 ton			Emissie lucht	
Energie				Rookgassen	2 278 031 (x10 ³) Nm ³
Stookolie	1 089 ton			Energie	
Stoom	234 977 GJ			Energie	3 172 713 GJ
Elektriciteit	67 154 MWh			Emissie water	
Hulpstoffen rookgasreiniging				Afvalwater	0 m ³
Ongebluste kalk	7 944 ton			Restproducten	
NaOH	616 ton			Bodemassen	25 909 ton
Adsorbent voor dioxines en zware metalen	376 ton			Elektrofilter- en ketelassen	52 546 ton
Reagens Denox	1 499 ton			Rookgasreinigingsresidu	12 709 ton
Hulpstoffen oven				Schroot uit voorbehandeling*	13 482 ton
Zand	3 424 ton			Schroot na verbranding	1 449 ton
Water					
Leidingwater	199 797 m ³				
Regenwater hergebruik	6 361 m ³				

* De vermelde hoeveelheid schroot is de hoeveelheid afgescheiden in de voorbehandelingsinstallatie van de wervelbedovens. De zuiverheidsgraad van het gerecupereerd schroot bedraagt circa 60 %. Het geshredderd schroot wordt in de VEA-installatie gereinigd vóór verdere recyclage.

4. Resultaat naar omgeving

Thermische verwerking van afvalstoffen

Draaitrommelovens Antwerpen

De draaitrommelovens zorgen voor de thermische verwerking van industrieel en gevaarlijk afval dat niet voor recyclage in aanmerking komt.

Draaitrommeloven Leuven (IMS)

De draaitrommeloven van Indaver Medical Services in Leuven verwerkt medisch afval.

Draaitrommelovens Antwerpen – massabalans

IN	
Afvalstoffen	98 307 ton**
Energie	
Stookolie	625 ton
Afvalolie	2 017 ton**
Stoom	241 226 GJ
Elektriciteit	18 402 MWh
Hulpstoffen oven	
Pelsmateriaal (KSP, zand, glas)	5 398 ton**
Hulpstoffen rookgasreiniging	
Ongebluste kalk	2 803 ton
NaOH	2 627 ton
Adsorbent voor dioxines en zware metalen	104 ton
Reagens DeNox	521 ton
Hulpstoffen AWZ	
Reagentia AWZ*	208 ton
Water	
Leidingwater	128 326 m³
Grondwater	349 919 m³
Regenwater	64 488 m³
Demin water	37 557 m³



UIT	
Emissie lucht	
Rookgassen***	723 143 (x10³) Nm³
Energie	
Energie	1 123 242 GJ
Emissie water	
Afvalwater	143 138 m³
Restproducten	
Bodemassen	20 710 ton
Ketelassen	643 ton
Vliegassen	2 226 ton
Residu's AWZ	2 928 ton

* De reagentia voor de waterzuivering zijn TMT en FeCl₃.

** 98 307 ton + 2 017 ton + 5 398 ton = 105 722 ton

*** gemeten rookgasdebiet in de schouw (= 723 143 Nm³) min berekend rookgasdebiet statische oven (= 25,7 Nm³ op basis van eenmalige debietsmeting en het aantal draaiuren van de statische oven).

Draaitrommeloven Leuven (IMS) – massabalans

IN	
Afvalstoffen	11 417 ton
Energie	
Propaangas	712 ton
Elektriciteit	3 980 MWh
Hulpstoffen rookgasreiniging	
Ongebluste kalk	443 ton
NaOH	159 ton
Absorbent voor dioxines en zware metalen	62 ton
NaS (12 %)	3 550 l
Water	
Kanaal	53 357 m³
Stadswater	7 814 m³
Regenwater	750 m³



UIT	
Emissie lucht	
Rookgassen	112 705 (x10³) Nm³
Emissie water	
Afvalwater	0 m³
Restproducten	
Vliegassen*	1 154 ton
Bodemassen	2 021 ton

* Vliegassen + koeltorenassen

4. Resultaat naar omgeving

Opvolging luchtemissies

Indaver hanteert de Plan-Do-Check-Act-aanpak bij al haar bedrijfsprocessen, dus ook bij de opvolging van de milieuprestaties. De vooropgestelde prestaties worden nauwgezet opgevolgd op het niveau van de productie, de interne milieuraad en de directie en waar nodig bijgestuurd.

De geattesteerde meetapparatuur van de emissielaboratoria van de verschillende ovens produceert dagelijks duizenden meetresultaten. Op basis van deze gegevens stuurt de paneloperator waar nodig het proces bij.

Het LIMS-systeem (Laboratory Information Management System) zorgt voor de statische verwerking van de data. De resultaten worden regelmatig geëvalueerd met het oog op het formuleren van nieuwe verbeterings- en investeringsprojecten.

Vuilvrachten

De hoeveelheid verontreinigende componenten die de schoorstenen van de ovens per jaar uitstoten – uitgedrukt in ton – noemen we vuilvrachten. Onderstaande tabel geeft een overzicht per site: de roosterovens en wervelbedovens in Doel, de draaitrommelovens en statische oven in Antwerpen, de draaitrommeloven in Leuven en de zoutzuurregeneratie-eenheid in IJmuiden. Indaver Gevaarlijk Afval in Hoek wordt niet beschouwd aangezien het uitgestoten debiet niet relevant is ten opzichte van de totale emissie van Indaver.

In Antwerpen worden zowel de rookgassen van de statische oven als van de draaitrommelovens via de schoorstenen van de draaitrommelovens geëmitteerd. Van de totale emissie is 95 % afkomstig van de draaitrommelovens.

De CO₂-emissie is de totale uitstoot door verbranding van afvalstoffen die zowel een biodegradeerbare als een fossiele fractie bevatten. De productie van CO₂ is inherent aan thermische verwerking. In 2008 bedroeg de CO₂-emissie 860 669 ton voor Doel en 114 904 ton voor Antwerpen. Door het terugwinnen van energie tijdens het verbrandingsproces, wordt echter een significante hoeveelheid CO₂ uitgespaard in de klassieke energiesector.

Prestaties ten opzichte van de daggemiddelde norm

De stergrafieken (zie volgende pagina) geven de jaargemiddelde prestatie weer van de ovens ten opzichte van de daggemiddelde norm, tenzij anders bepaald in de milieuvergunning. Zo is bij de wervelbedovens de norm voor NOx de jaarnorm. In de milieuvergunning van AROC zijn geen normen opgenomen voor metalen, SO₂, Hg en Cd/Tl.

De meetresultaten zijn verkregen door meetinstrumenten die conform VLAREM geattesteerd zijn en die meten binnen het meetbereik dat VLAREM oplegt. Voor elke verguningsparameter liggen de resultaten ruim onder de wettelijk bepaalde norm.

Wanneer bij de berekening van de prestaties, één van de waarden kleiner was dan de detectielimiet, werd het gemiddelde berekend op basis van de som van de absolute waarden boven de detectielimiet, gedeeld door het totale aantal metingen. Wanneer alle waarden kleiner waren dan de detectielimiet, geven we in de ster een waarde kleiner dan het gemiddelde van de detectielimieten.

	Roosterovens Wervelbedovens (Doel)	Draaitrommelovens Statische oven (Antwerpen)	Draaitrommeloven (Leuven)	AROC (IJmuiden)
Afval	840 829	107 108	11 417	145 336
• Stof	3,1	0,3	0,1	2,3
• CO	53,7	9,3	0,3	3,1
• TOC	5,1	0,6	0,04	
• HCl	2,8	0,3	0,2	1
• SO ₂	7,2	1,0	1,2	1,1
• NOx	523,1	102,9	19,2	19,6
• Cd, Tl	0,0002	0,0002	< 0,004	< 0,00329
• Hg	0,04	0,004	0,0002	<0,00003
• Metalen (som Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V, Sn)	0,16	0,028	0,00012	0,0374

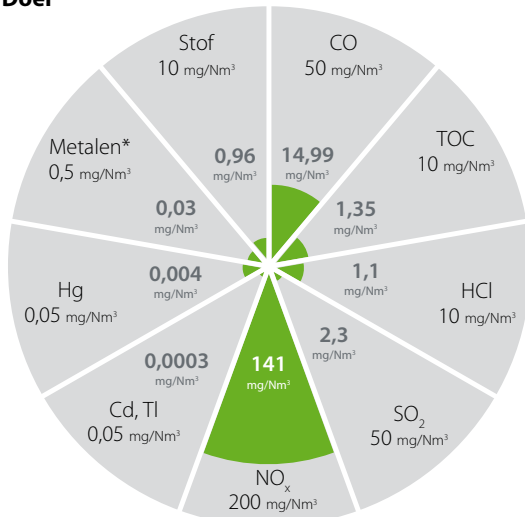
Hoeveelheid vuilvrachten van verontreinigende componenten (in ton)

4. Resultaat naar omgeving

Opvolging luchtemissies

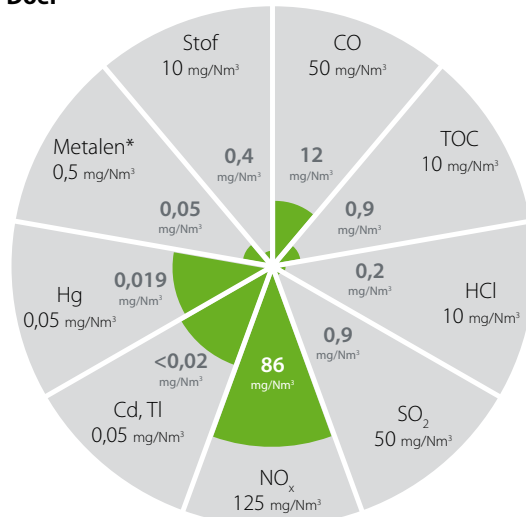
Roosterovens

Doel



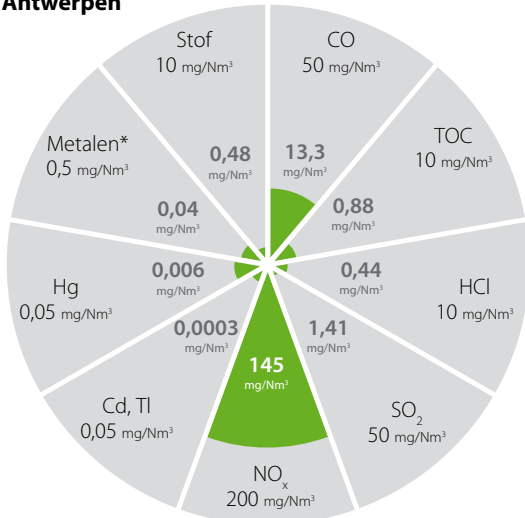
Wervelbedovens

Doel



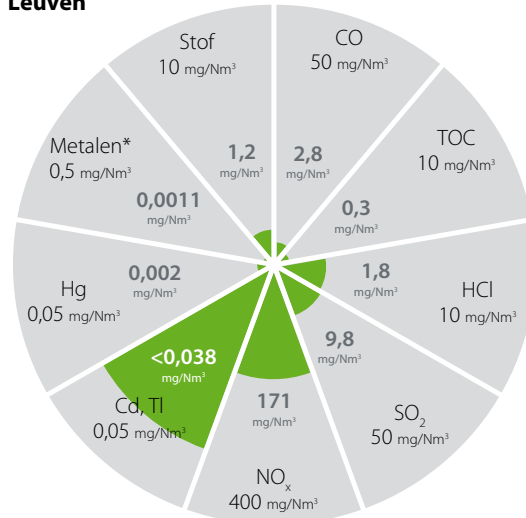
Draaitrommelovens + statische oven

Antwerpen



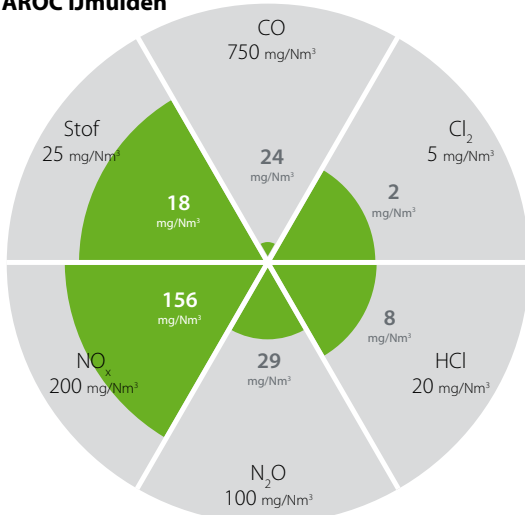
Draaitrommeloven

Leuven



Zoutzuurregeneratie

AROC IJmuiden



■ Daggemiddelde norm tenzij anders vermeld in milieuvergunning

■ Prestaties 2008

* Metalen: som van Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V, Sn

4. Resultaat naar omgeving

Opvolging luchtemissies

Dioxines

Dioxines zijn slechts in heel kleine concentraties aanwezig in de rookgassen. Voor de chemische analyse moeten grote gasvolumes bemonsterd worden en zijn geavanceerde meettechnieken nodig. Men maakt onderscheid tussen een discontinue meting en een continue bemonstering met tweewekelijkse analyse.

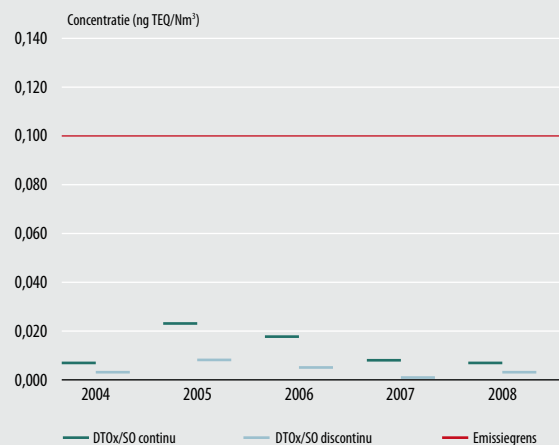
Discontinue meting en continue bemonstering

Een discontinue meting geeft een representatief beeld van de dioxine-emissie op een bepaald ogenblik tijdens de bedrijfsvoering. Zij moet verplicht twee keer per jaar gebeuren, en wordt uitgevoerd door een erkend laboratorium. Bij de continue bemonstering worden de dioxines in de rookgassen gedurende veertien dagen bemonsterd en bepaald. Dit geeft een representatief beeld van de gemiddelde dioxine-emissie over een langere periode.

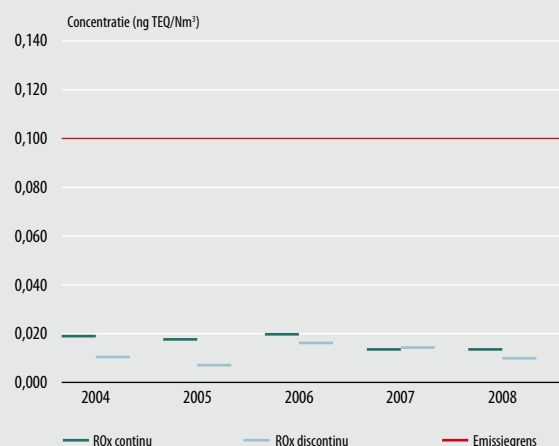
Indien uit de resultaten van de continue dioxinemetings blijkt dat een verhoogde waarde wordt gemeten die boven de richtwaarde van 0,1 ngTEQ/Nm³ ligt, moet dit gemeld worden aan de milieu-inspectie LNE en dienen de nodige maatregelen genomen. Vervolgens moeten drie discontinue metingen gebeuren.

Dioxineresultaten bij IMS

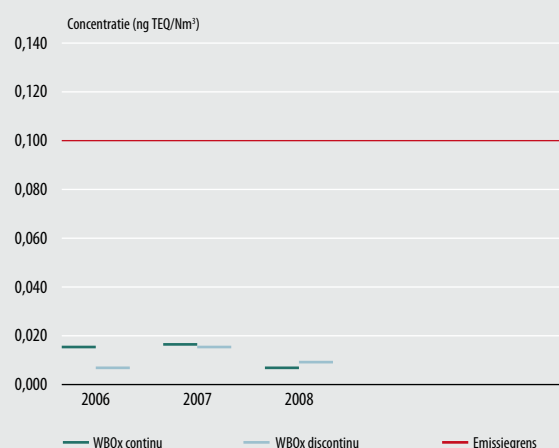
De dioxine-emissie van de thermische verwerkingsinstallatie in Leuven was gedurende de eerste helft van het jaar onder controle. Het gemiddelde van de continue metingen en discontinue metingen in die periode bedroeg respectievelijk 0,054 ngTEQ/Nm³ en 0,011 ngTEQ/Nm³. Een stijging van de continuwaarde werd vastgesteld vanaf eind mei. De installatie werd stilgelegd voor een onderhoudstop. Een intensieve meetcampagne werd opgezet en discontinue metingen werden simultaan op verschillende plaatsen in het proces uitgevoerd. Zo waren er voldoende meetresultaten beschikbaar om de oorzaak precies te lokaliseren in de mouwenfilter voornamelijk bij het opstarten van de oven na een technische onderbreking. Na het consequent doorvoeren van de corrigerende maatregelen daalden de meetwaarden drastisch. Zowel de continue als discontinue meetwaarden blijven sinds de ingreep laag. Het gemiddelde van de continue en discontinue metingen bedroeg in die periode respectievelijk 0,031 ngTEQ/Nm³ en 0,013 ngTEQ/Nm³. De nodige meldingen werden gedaan aan de betrokken overheid en de betrokken personen werden via het buurtoverleg geïnformeerd.



**Dioxinemetingen Antwerpen
(draaitrommelovens + statische oven)**
Vuilveracht = 3,5 mg TEQ



Dioxinemetingen Doel (roosterovens)
Vuilveracht = 25,8 mg TEQ



Dioxinemetingen Doel (wervelbedovens)
Vuilveracht = 16,9 mg TEQ

4. Resultaat naar omgeving

Opvolging luchtemissies

Depositiemetingen dioxines en PCB's

Sinds 1995 meet de Vlaamse Milieumaatschappij de dioxinedepositie in Vlaanderen. Vandaag is het meetnet verspreid over 43 locaties. Die liggen meestal in de omgeving van gekende potentiële bronnen zodat makkelijk kan bepaald worden of de geleverde inspanningen om de uitstoot van dioxines te verlagen vruchten afwerpen. Daarnaast staan ook meetinstallaties opgesteld in stedelijke omgevingen, die specifiek de invloed van het verkeer en de gebouwenverwarming nagaan. Naast dioxines, wordt sinds 2002 ook de PCB126-depositie gemeten. De toestand verbeterde de afgelopen jaren opmerkelijk. De resultaten kunnen geraadpleegd worden op de website van de VMM (<http://www.vmm.be>).



Resultaten naar bodem

Bodemsaneringsproject Antwerpen

Naar aanleiding van een oriënterend bodemonderzoek in 1999 werd een bodemverontreiniging vastgesteld op de site Antwerpen van niet-gechloreerde en gechloreerde solventen.

Het daaropvolgende beschrijvend bodemonderzoek (BBO) werd ingediend bij OVAM in 2004 en conform verklaard door OVAM in 2005. Het BBO betreft twee verontreinigingskernen: het tankenpark (zuidelijke gedeelte van het terrein) en de omgeving van draaitrommeloven 2 (noordelijke gedeelte van het terrein). Vroegere lekkage van minerale olieproducten en solventen vormen de oorzaak van deze verontreiniging. De aard van de verontreiniging blijft beperkt tot de freatische waterlaag die boven de van nature aanwezige kleilaag aanwezig is. Deze laag bevindt zich dus in het opgespoten gedeelte van het terrein.

Het finale bodemsaneringsproject werd op 30 juni 2008 ingediend bij OVAM. De externe bodemdeskundige beschrijft daarin twee mogelijke saneringsvarianten:

- variante 1: beheersing (monitoring 30 jaar) en uitgestelde ontgraving ter hoogte van het tankenpark
- variante 2: gedeeltelijke kernsanering, monitoring en uitgestelde ontgraving ter hoogte van tankenpark

Het bodemsaneringsteam selecteerde variante 1 als beste optie. Op 26 september 2008 keurde OVAM deze variante goed. Indien uit de monitoring blijkt dat de verontreiniging zich verder zou verspreiden, zullen gepaste acties genomen worden om de bodem te saneren. Een volgend oriënterend bodemonderzoek vindt plaats in 2015.

De dioxinefilter vormt een essentieel onderdeel van de rookgaszuiveringsinstallatie van de draaitrommelovens.

4. Resultaat naar omgeving Resultaten naar bodem

De stortplaatsen van Indaver: investeren in duurzaam beheer

Indaver beschikt over stortplaatsen op de sites in Antwerpen en in Doel. De deponie is voorzien van een bodembescherming die bestaat uit meerdere lagen en die als BBT kan beschouwd worden. Verder is er gekozen om, boven op de bestaande beveiligingen, te werken met een elektronische lekdetectie. Het lekdetectiesysteem werkt volgens het principe van elektrische geleidbaarheid en 'voelt' een eventueel lek tussen twee afsluitlagen. Indaver laat in de eerste fase van aanleg van de deponie de elektronische lekdetectie elke drie maanden uitmeten door de leverancier van het systeem. Indien er een anomalie bij de meting wordt vastgesteld, zal de firma nakijken of het om een technisch defect gaat of effectief over een perforatie van de folie. Indien dit laatste het geval is, is het systeem in staat de exacte locatie van de perforatie te bepalen zodat herstellingen kunnen worden uitgevoerd. Conform de VLAREM-wetgeving moet het elektronisch lekdedectiesysteem tot vijf jaar na de indienstname van de deponie in werking zijn.

Op de hoeken van de deponie bevinden zich peilputten, met de bedoeling de invloed van de deponie op de grondwaterkwaliteit na te gaan op middellange en lange termijn. De peilputten worden zesmaandelijks bemonsterd en geanalyseerd. Het analyseprogramma toont aan dat de peilputten een lage tot zeer lage belasting vertonen. Alle waarden zijn lager dan de respectievelijke Vlarebo-saneringsnorm.

In het kader van VLAREM 2 (subafd. 7.2.4.7.) dient een financiële zekerheid te worden gesteld, die enerzijds de kosten van de *afdichting en de eindafdekking* van de deponie waarborgt, en anderzijds de kosten voor de *nazorgactiviteiten*. De OVAM moet daarvoor haar goedkeuring geven.

Deze financiële zekerheid wordt geleidelijk opgebouwd naargelang de vordering van de stortactiviteiten, maar moet op elk moment hoog genoeg zijn om een correcte eindafwerking en vergoeding voor mogelijke schade aan het milieu en derden te garanderen.

De berekeningswijze van de kosten van de *afdichtlaag en de eindafdekking* is vastgelegd in VLAREM 2 en bedraagt EUR 34,71 per vierkante meter (jaarlijks te indexeren) aan te brengen afdichtlaag en eindafdekking. Voor de deponie in Antwerpen komt dit neer op een garantie van EUR 4 011 643. Voor de deponie in Doel bedraagt de garantie EUR 1 492 530.

De berekeningswijze voor de kosten van de *nazorg* is niet bepaald in VLAREM 2. Wel dient er rekening te worden gehouden met de VLAREM-bepalingen van subafdeling 5.2.4.5. (afwerking en nazorg) met onder meer de vaststelling dat de nazorgperiode minstens 30 jaar moet lopen. De door OVAM aanvaarde berekening van de nazorgkosten over 30 jaar werden voor de deponie Antwerpen begroot op EUR 982 500 en EUR 727 500 voor de deponie Doel.

De totaal gestelde bankwaarborg in het kader van de milieuwettelijke provisies voor beide deponieën bedraagt dan ook meer dan EUR 7,2 miljoen.

Naast de verplichte milieuwettelijke financiële zekerheden worden bedrijfsmatig ook *boekhoudkundige voorzieningen* aangelegd, op basis van de (door productie) reële ingeschatte kosten voor afdichting en eindafdekking van de deponie.

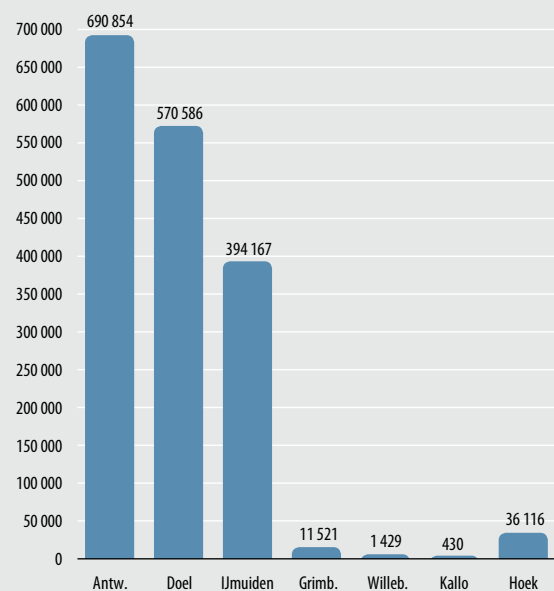
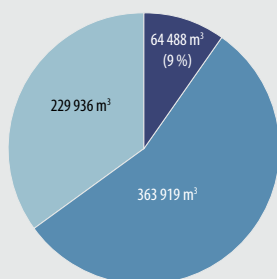
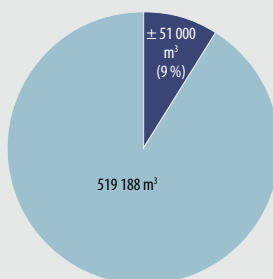
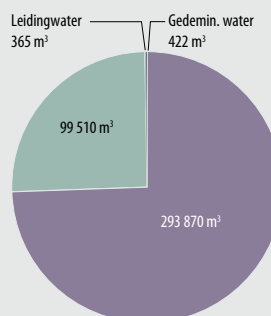
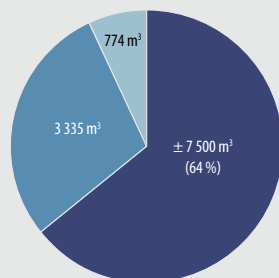
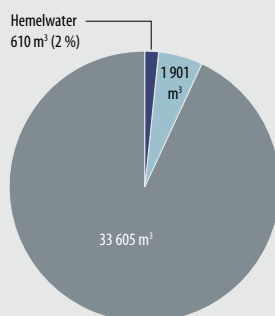


4. Resultaat naar omgeving

Resultaten naar water

Waterverbruik

Bij de verwerkingsprocessen maakt Indaver gebruik van diverse waterbronnen: leidingwater, opgepompt grondwater, rivierwater, selectief opgevangen hemelwater van daken en selectief opgevangen potentieel verontreinigd hemelwater van wegenis en verharde terreinen. Indaver springt op een spaarzame en rationele manier om met water en probeert het verbruik van leidingwater zoveel mogelijk te beperken. Een groot deel van het hemelwater dat op onze terreinen valt, wordt opgevangen en nuttig ingezet. Afhankelijk van de hoeveelheid water die nodig is voor de diverse verwerkingsprocessen wordt dit hemelwater aangevuld met grond- en leidingwater. De grafieken geven een overzicht van de totale waterbehoefte per site en de herkomst van het verbruikte water.

**Waterbehoefte (in m³) per site****Antwerpen**
waterbehoefte 690 854 m³**Doel**
waterbehoefte 570 586 m³**IJmuiden (AROC)**
waterbehoefte 394 167 m³**Grimbergen**
waterbehoefte 11 521 m³**Hoek (IGA)**
waterbehoefte 36 116 m³

- hergebruikt hemelwater
- grondwater
- leidingwater
- zuurspoelwater Corus (AROC)
- oppervlaktewater (AROC)
- proceswater (IGA) (= grijs leidingwater of gezuiverd communaal afvalwater)

4. Resultaat naar omgeving

Resultaten naar water

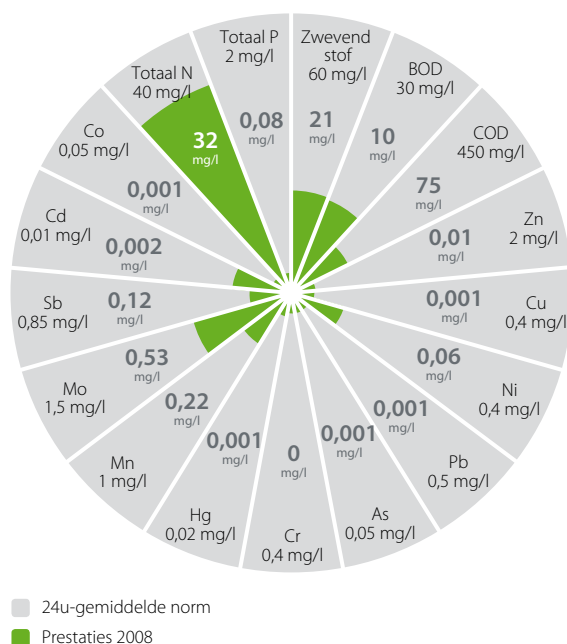
Resultaten naar water

Site Doel heeft een nullozer-statuuut. Dit betekent dat enkel sanitair en niet-verontreinigd hemelwater mag worden geloosd. De geloosde hoeveelheid sanitair afvalwater kan worden geschat op basis van de gegevens van de Vlaamse Milieumaatschappij (30 m^3 / werknemer / jaar). In 2008 noteerden we voor Doel een lozing van 4020 m^3 berekend op basis van 134 werknemers.

Voor de bespreking van de waterkwaliteit, nemen we de Indaver-site in Antwerpen in beschouwing. Die site neemt immers het overgrote deel van het totale debiet en de totaal geloosde vuilvracht van Indaver voor haar rekening. In 2008 werd in Antwerpen $664\,553 \text{ m}^3$ afvalwater geloosd in het oppervlaktewater van de Schelde, na zuivering in de eigen waterzuiveringsinstallatie.

De sterstructuur vermeldt voor de geleide lozing de concentratie van de meest relevante lozingsparameters ten opzichte van de geldende emissiegrenswaarde. Alle jaargemiddelde meetwaarden zijn conform de lozingsvoorwaarden.

Lozing site Antwerpen (concentraties – 24u-gemiddelde norm)



In 2008 werd norm BOD gewijzigd van 60 naar 30 mg/l

In 2008 werd norm Totaal N gewijzigd van 80 naar 40 mg/l

Vuilvrachten in ton

De tabel geeft voor de geleide lozing in Antwerpen een overzicht weer van de geloosde vuilvracht in ton voor de meest relevante lozingsparameters. Deze waarden liggen in lijn met de historische resultaten.

Andere lozingsparameters

Indaver evalueert en controleert voortdurend haar resultaten. In het kader van deze zelfcontrole hanteert Indaver een doorgedreven analytisch controleprogramma, met voor sommige parameters dagelijkse en voor andere zeer frequente metingen. Zowel staalnames als analyses gebeuren door het Indaver-laboratorium. Het zelfcontroleprogramma wordt regelmatig geauditeerd in het kader van de ISO 14001-certificatie.

De conformiteitsgraad ten opzichte van de vergunningsvoorwaarden bedraagt over het hele jaar meer dan 99 %. Voor de parameter Cadmium werd een incidentele verhoogde waarde gemeten doordat de verwijdering van Cadmium in de centrale AWZ tijdelijk niet voldoende efficiënt gebeurde. De nodige maatregelen werden genomen.

2008 (m³)

site Doel	4 020 m³
site Antwerpen	664 553 m³
site Hoek	13 126 m³

Geloosd debiet

Parameter 2008 (ton)

Zwevend stof	15
BOD	7
COD	50
Zn	0,007
Cu	0,0006
Ni	0,04
Pb	0,0005
As	0,0006
Cr	0,00006
Hg	0,0007
Mn	0,144
Mo	0,335
Sb	0,08
Cd	0,0008
Co	0,00087
Totaal N	22
Totaal P	0,058

Geloosde vuilvracht in ton (site Antwerpen)

berekend op basis van de geleide lozing van het 24u-staal

4. Resultaat naar omgeving

Terugwinning van materialen

Indaver streeft steeds naar een duurzame oplossing, niet enkel voor de aangeleverde afvalstoffen, maar ook voor de reststoffen die tijdens het verwerkingsproces vrijkomen. Hierbij wordt geïnvesteerd in maximale recuperatiemogelijkheden, zodat slechts een beperkte hoeveelheid van de reststoffen finaal moet gestort worden op een deponie. De wijze waarop we onze activiteiten uitvoeren en de volgehouden aandacht voor kwaliteit maken het mogelijk waardevolle grondstoffen aan te leveren die voldoen aan de strenge kwaliteitseisen van de recyclage-industrie.

Bij alle verwerkingsprocessen recupereren we metalen. Afhankelijk van het verwerkte afval worden organische materialen (papier, plastic, biomassa) of anorganische materialen (metalen, chemicaliën en inerten) teruggewonnen.

De bodemassen uit de verschillende verbrandingsinstallaties worden verder verwerkt, met het oog op recyclage of nuttige toepassing. De asbehandeling verwerkt de bodemassen uit de roosterovens tot diverse eindproducten, die kunnen worden gecommercialiseerd of nuttig ingezet. Minder dan 10 % komt finaal als restfractie terecht op de deponie. De slakkenopwerking ontijzert de bodemassen uit de draaitrommelovens met een hoogwaardige metaalfractie voor recyclage als resultaat. In tegenstelling tot de rooster- en draaitrommelovens gebeurt de verwijdering van de metaalfractie in de wervelbedinstallaties grotendeels op voorhand. De schrootfractie uit de voorbehandeling van de wervelbedinstallatie wordt in de voorbehandelingsinstallatie voor energierijk afval (VEA) gereinigd om opnieuw te worden gebruikt.

Het zoutzuur dat AROC regeneert, voldoet aan de specificaties zoals bepaald in het 'Build-Own-Operate'-contract tussen Corus en AROC. In 2008 zijn geen kwaliteitsafwijkingen vastgesteld.

De uitgesorteerde PMD-fracties vormen waardevolle grondstoffen voor de recyclage-industrie. Aan de hand van visuele controles en steekproefanalyses toetst Indaver voortdurend de zuiverheid van de uitgesorteerde producten aan de kwaliteitscriteria. In 2008 werden voor alle fracties zeer hoge zuiverheidsresultaten behaald: witte PET: 99,7 %, blauwe PET: 98,2 %, groene PET: 98,6 %, HDPE: 99,6 %, drankkartons: 98,8 %.

Het papier en karton dat Indaver aan de recyclage-industrie levert, voldoet minstens aan de definities en gradaties zoals die zijn vastgelegd in de Europese lijst van standaardsoorten recycleerbaar papier en karton, EN 643 van juni 2002. Afhankelijk van de toepassing van de diverse papier- en kartonfracties worden meer specifieke eisen overeengekomen. Voor de recyclage tot bijvoorbeeld verpakkingskarton levert Indaver aan haar afnemers een kwaliteit die bestaat uit minstens 80 % karton en 20 % andere papiersoorten, met een vochtgehalte van maximaal 10 %, en maximaal 1 % onbruikbare en/of niet-verpulpbare inerte materialen, volledig vrij van gevaarlijke stoffen of schadelijke verontreinigingen.

Implementatie van de nieuwe REACH-richtlijn

REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of Chemicals) is een systeem voor registratie, evaluatie, autorisatie en restrictie van chemische stoffen die in de Europese Unie geproduceerd of geïmporteerd worden. De regelgeving (Verordening nr. 1907/2006) hierover dateert van 18 december 2006, en is sinds 1 juni 2007 van kracht. De verordening bepaalt dat in de Unie enkel nog geregistreerde chemische stoffen mogen worden vervaardigd of verhandeld.

Afvalstoffen worden in de verordening uitgesloten van registratie (Artikel 2.2, Titel 1, Hoofdstuk 1). Toch moeten de

risico's voor mens en milieu van stoffen en preparaten in het afvalstadium worden meegenomen bij de chemische veiligheidsbeoordeling in het kader van REACH. Hier staat Indaver haar klanten bij waar nodig.

Voor gerecycleerde substanties, die als product op de markt worden gebracht, heeft Indaver wel registratieplicht in het kader van de REACH-verordening. Daarom heeft Indaver haar gerecycleerde producten gepreregistreerd. Zo blijft het produceren en vermarkten van deze producten ook na 1/1/2009 mogelijk én kunnen ze legaal worden gebruikt, zowel in België als in andere EU-lidstaten.

4. Resultaat naar omgeving

Terugwinning van energie

De Europese lidstaten hebben zich met de ondertekening van het Kyoto-protocol geëngageerd om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. De Belgische en Vlaamse wet- en regelgeving zijn gebaseerd op de Europese richtlijnen. Het energiebeleid van Indaver ondersteunt ten volle de realisatie van de Kyoto-doelstellingen en geeft invulling aan de afgeleide Belgische en Vlaamse wet- en regelgeving. Zo staat Indaver in haar thermische verwerkingsinstallaties in voor de productie van groene stroom.

Het energiebeleid van Indaver steunt op vier pijlers:

- maximaal terugwinnen van energie uit afvalstoffen
- rationeel gebruiken van energie
- beperken van het gebruik van fossiele grondstoffen
- maximaliseren van het gebruik van hernieuwbare energiebronnen.

Voor gespecialiseerde afvalverbrandingsinstallaties is het beter om de primaire energiebesparing te berekenen dan te spreken over energie-efficiëntie. De doelstelling van gespecialiseerde afvalverbrandingsinstallaties is namelijk thermische verwerking van afvalstoffen met maximale energierugwinning, maximale recuperatie van materialen en minimale milieu-impact.

We focussen ons op de thermische verwerking van afval met maximale terugwinning in de roosterovens, draaitrommelovens en wervelbedovens.

Draaitrommelovens

De energie die de site Antwerpen nodig heeft voor de verwerking van afvalstoffen in de diverse installaties stemt overeen met de energie die vrijkomt tijdens het verwerkingsproces in de draaitrommelovens. De site is dus grotendeels zelfvoorzienend op vlak van energieverbruik.

De draaitrommelovens verwerkten in 2008 105 722 ton afvalstoffen. De energetische inhoud van de stoom (20 bar en 215 °C) die de draaitrommelovens in 2008 produceerden bedroeg 1 123 242 GJ. Hiervan was 103 482 GJ afkomstig van het verbruik van fossiele brandstoffen (afvalolie en stookolie). Meer dan 90 % van de energierecuperatie in de ketel was afkomstig van de verwerkte afvalstoffen. Volgens de richtlijnen van het GRI kan het totale directe energieverbruik berekend worden door de som te maken van de aangekochte primaire energie (fossiele brandstoffen) en de totale energieproductie verminderd met de energie die extern wordt verkocht. In 2008 bedroeg dit voor de draaitrommelovens 928 248 GJ. Een deel van deze stoom gebruikten we rechtstreeks, bijvoorbeeld om solventen te destilleren en de gebouwen te verwarmen. Een turbine met capaciteit van 3,3 megawatt zette de rest van de stoom om tot elektriciteit. In 2008 produceerde Indaver in Antwerpen 22 865 MWh elektriciteit.

Roosterovens

Door de efficiënte energierecuperatie is de roosteroven-technologie de beste ecologische en toekomstgerichte keuze voor de eindverwerking van een groot deel niet-recycleerbaar restafval. Het verwerkingsproces verloopt op basis van de energie-inhoud van de afvalstoffen zelf. Enkel tijdens opstartfases – bijvoorbeeld na een stilstand – komen hoofdzakelijk fossiele brandstoffen aan bod. In 2008 bedroeg de energierecuperatie als gevolg van het verbruik van fossiele brandstoffen in de roosterovens 34 803 GJ. Meer dan 99 % van de energierecuperatie in de ketel was afkomstig van de verwerkte afvalstoffen. Volgens de richtlijnen van het GRI kan het totale directe energieverbruik berekend worden door de som te maken van de aangekochte primaire energie (fossiele brandstoffen) en de totale energieproductie verminderd met de energie die extern wordt verkocht. Het totale directe energieverbruik bedroeg voor de roosterovens 685 669 GJ. Om een



Indaver exploiteert gespecialiseerde thermische verwerkingsinstallaties met maximale energierugwinning.

4. Resultaat naar omgeving

Terugwinning van energie

maximale terugwinning van de energie te garanderen, gebeurt de recuperatie door middel van stoom op de hoogst mogelijke druk en temperatuur. Een deel van de stoom wordt ingezet voor warmtetoepassingen bij buurbedrijven. Een deel wordt in een stoomturbinegenerator omgezet in elektriciteit en voornamelijk rechtstreeks aan het publiek net geleverd.

Indaver recupereert circa 80 % van de energie-inhoud van het restafval dat in de roosterovens wordt verbrand onder de vorm van nuttig inzetbare energie.

De roosterovens verwerkten in 2008 393 422 ton afvalstoffen. In 2008 bedroeg de energetische inhoud van de stoom (40 bar, 400 °C) die bij het afkoelen van de rookgassen in de roosterovens werd geproduceerd ca. 3 254 868 GJ. Ongeveer een derde van de geproduceerde stoom deed dienst als proceswarmte in een naburig chemiebedrijf; twee derde werd omgezet tot 140 280 MWh elektriciteit.

Wervelbedovens

Van bij het ontwerp van de wervelbedinstallatie was rationeel energiebeheer een aandachtspunt. De ovens zijn daarom zo gebouwd dat ze efficiënt energie recupereren. De installatie valoriseert de energie-inhoud van de afvalstoffen onder de vorm van elektriciteit. De wervelbedovens met elektriciteitsproductie worden zowel op ecologisch als energetisch vlak beschouwd als de beste keuze voor de gecombineerde thermische verwerking van slib en hoogcalorisch afval. In 2008 verwerkten de drie wervelbedovens 447 407 ton afvalstoffen. De energetische inhoud van de stoom (40 bar en 400 °C), die bij afkoeling

van de rookgassen in de wervelbedovens wordt geproduceerd, bedroeg ca. 3 172 713 GJ. De energierecuperatie als gevolg van het verbruik van fossiele brandstoffen bedroeg 45 727 GJ. Meer dan 98 % van de energierecuperatie in de ketel was te danken aan de verwerking van afvalstoffen. Volgens de richtlijnen van het GRI kan het totale directe energieverbruik berekend worden door de som te maken van de aangekochte primaire energie (fossiele brandstoffen) en de totale energieproductie verminderd met de energie die extern wordt verkocht. Het totale directe energieverbruik bedroeg voor de wervelbedovens 993 376 GJ. De stoomturbinegenerator van de wervelbedovens produceerde in 2008 252 576 MWh elektriciteit.

Site Doel als energiecentrale

De roosterovens zijn uitgerust met een turbine van 21 megawatt. De wervelbedovens beschikken over een turbine van 34 megawatt. Beide elektriciteitsturbinen benutten we optimaal. Bij een shutdown van een van de installaties is de opzet dat het stoomoverschot van de andere installatie de vrijgekomen turbinecapaciteit kan invullen. Als we de externe stoom- en stroomleveringen samenvoegen, kan Indaver in Doel een gelijkaardige hoeveelheid energie leveren om circa 140 000 gezinnen, met een gemiddeld jaarlijks verbruik van 3500 kWh, van stroom te voorzien. Als de vierde lijn van de roosteroven zal gerealiseerd zijn, zal de energieproductie op de site overeenstemmen met het verbruik van 175 000 gezinnen.

Indaver Doel produceert een gelijkaardige hoeveelheid energie om 140 000 gezinnen een volledig jaar van stroom te voorzien.



4. Resultaat naar omgeving

Terugwinning van energie

Roosterovens Doel	2008
Energie recuperatie in ketel	3 254 868 GJ
Processtoom intern gebruik	190 291 GJ
Processtoom naar WBO*	303 852 GJ
Processtoom extern gebruik	1 019 318 GJ
Elektriciteitsproductie totaal	140 280 MWh
Elektriciteit intern gebruik	33 544 MWh
Elektriciteit extern gebruik	106 736 MWh

Energie recuperatie Roosterovens Doel

Wervelbedovens Doel	2008
Energie recuperatie in ketel	3 172 713 GJ
Processtoom intern gebruik	234 977 GJ
Processtoom extern gebruik	0 GJ
Elektriciteitsproductie ROx-stoom*	25 760 MWh
Elektriciteitsproductie WBO-stoom	252 576 MWh
Elektriciteit intern gebruik	67 154 MWh
Elektriciteit extern gebruik	185 422 MWh

Energie recuperatie Wervelbedovens Doel

* Een deel van de ROx-stoom aangekocht door Electrabel wordt teruggekocht door SLECO en in de WBO-turbine omgezet naar elektriciteit. Totale elektriciteitsproductie WBO = 278 336 MWh

Draaitrommelovens Antwerpen	2008
Energie recuperatie in de ketel	1 123 242 GJ
Stoom eigen gebruik	241 226 GJ
Elektriciteitsproductie	22 865 MWh
Elektriciteitsverbruik DTOx	18 402 MWh
Elektriciteitsverbruik andere installaties op site	6 550 MWh

Energie recuperatie Draaitrommelovens Antwerpen

Indaver levert een deel van de gerecupereerde stoom rechtstreeks aan naburige bedrijven.



Open in woord en daad

Openheid in woord en daad houdt in dat iedereen binnen Indaver zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. Daarom werken we duidelijke afspraken uit, die moeten worden nageleefd. Zo bouwen we een duurzame vertrouwensrelatie uit tussen collega's, teams en afdelingen.

Onze openheid werkt in twee richtingen. Zowel vanuit het management als vanuit de basis moeten informatie en boodschappen hun weg vinden. Openheid en kennis delen, zijn onze brug over de grenzen heen van afdelingen en functieniveaus.



Hoofdstuk 5

Resultaat naar medewerkers

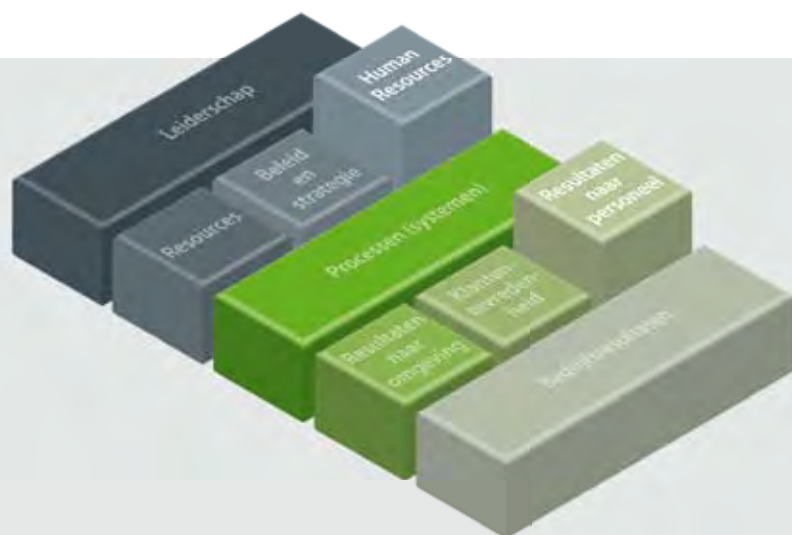
Oog voor mens en veiligheid

Dit hoofdstuk staat geheel in het teken van mensen. De humanresourcesaanpak van Indaver is gericht op het inschakelen en motiveren van competente medewerkers die de groei en strategie van de organisatie mee vormgeven. Bij de resultaten naar mensen belichten we zowel relevante HR-prestatie-indicatoren als onze prestaties rond veiligheid.

Competente medewerkers ondersteunen strategie

Human resources in cijfers

Aandacht voor veiligheid



We combineren twee blokken uit het EFQM-bedrijfsmodel die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: de inzet van human resources en de hieruit voortvloeiende resultaten naar personeel.

5. Resultaat naar medewerkers



Competente medewerkers ondersteunen strategie

Personeelsbeleid

Indavers humanresourcesafdeling is uitgegroeid tot een businesspartner die actief meedenkt over de inzet van onze mensen. Het steeds zoeken naar de juiste man of vrouw voor welbepaalde functies en het motiveren van de medewerkers vormen het fundament van ons personeelsbeleid. Gedreven medewerkers helpen Indaver in het volbrengen van haar missie: zich positioneren als een klantgerichte, toonaangevende speler in duurzaam afvalbeheer.

Binnen het bedrijf is betrouwbaarheid van ieder individu – zijn professionele eerlijkheid – de basisvereiste voor een duurzame relatie tussen werkgever en werknemer. Een bijzonder aspect van vertrouwen is het principe van 'empowerment'; het delegeren van verantwoordelijkheid aan medewerkers en teams. De leidinggevende die zijn medewerkers dit vertrouwen schenkt, rekent erop dat de gedelegeerde verantwoordelijkheid ook ten volle wordt opgenomen.

In 2008 werd ook blijvend aandacht besteed aan empowerment. Via empowerment wil Indaver haar medewerkers motiveren om hun vaardigheden te gebruiken en te verbeteren. Trainingen en opleidingen ondersteunen dit beleid. Ze zijn enerzijds gericht op het stimuleren van leidinggevend en om empowerment toe te passen binnen hun afdeling en anderzijds op het optimaliseren van de competenties van de medewerkers zelf.



Gedreven medewerkers helpen Indaver in het volbrengen van haar missie.

5. Resultaat naar medewerkers

Competente medewerkers ondersteunen strategie

Competente teams van medewerkers

Het personeel vormt een essentiële schakel om de toekomstplannen van Indaver te realiseren. Vooral de samenwerking tussen de verschillende afdelingen en het delen van kennis zijn belangrijke parameters om de groei van Indaver optimaal te ondersteunen. Indaver ontwikkelt daarom een aantal opvallende initiatieven.

De **doelstellingendatabase** helpt projecten binnen afdelingen en departementen beter in kaart te brengen en te beheersen. De database laat een geautomatiseerde opvolging toe van alle doelstellingen. Via deze tool kan elke medewerker de status van doelstellingen opvolgen en zien in hoeverre collega's of afdelingen bij de verschillende projecten betrokken zijn.

Kennismanagement is voor Indaver van strategisch belang. Dankzij de uitzonderlijke knowhow van de medewerkers onderscheidt ons bedrijf zich immers van de andere spelers op de markt. Kennisbeheer is een resultaatgerichte, collectieve verantwoordelijkheid van alle medewerkers en teams doorheen de organisatie. Daarom besliste Indaver kennismanagement formeel te organiseren, via kennisdelingsfora en de kennisbank. Elk **kennisdelingsforum** verzamelt een tiental specialisten in een specifiek kennisdomein. Zij volgen nieuwe ontwikkelingen nauwgezet op en bespreken ze. In 2008 ging het forum 'Special Waste Incineration' van start. Het kennisdelingsforum 'Afvalbeheer' organiseerde een eerste cursus afvalbeheer.

Het kennisdelingsforum PPS inventariseerde kennisdocumenten en stelde ze ter beschikking via de **kennisbank**, een ICT-platform dat massa's relevante informatie bevat voor elke Indaver-medewerker. De kennisbank werd in 2008 uitgebreid met een aantal interactieve toepassingen zoals een elektronisch forum binnen het kennisdomein 'Special Waste Incineration' en een blog waarin men nieuwe ontwikkelingen op de voet kan volgen en commentariëren.

Meer informatie over kennismanagement en de verschillende kennisdelingsfora is beschikbaar op pagina 32.

De voorbije jaren volgden tal van medewerkers uit verschillende departementen de opleiding 'projectmanagement'. De **projectmatige aanpak** van Indaver werpt intussen steeds meer vruchten af. De multidisciplinaire benadering van TWM-projecten is hiervan een mooi voorbeeld. Bij elk TWM-project worden de verwachte resultaten duidelijk bepaald aan de hand van een projectcharter. De projectgroep zorgt ervoor dat het TWM-concept volledig op maat van de klant geïmplementeerd wordt. De verdere uitvoering komt in handen van een werkgroep die volgens de Plan-Do-Check-Act-aanpak instaat voor de opvolging van het project, het formuleren en implementeren van verbeteringen en regelmatige evaluatie. Deze gestructureerde aanpak van TWM-projecten garandeert TWM-klanten op elk ogenblik een kwalitatieve dienstverlening.



Cursus Nederlands voor anderstaligen kadert in diversiteitsplan

In Willebroek startte Indaver in 2008 met lessen Nederlands voor de anderstalige werknemers. De kennis van het Nederlands is immers belangrijk voor personen die een functie uitoefenen met een hoog veiligheidsgehalte (heftruckchauffeurs, persers). Gedurende acht weken volgden tien medewerkers deze intensieve cursus. Tweemaal per week werd hun Nederlands op alle mogelijke manieren bijgeschaafd. Van het oorspronkelijke opzet 'Nederlands op de werkvloer' werd afgeweken toen bleek dat anderstalige collega's het specifieke vakjargon van de werkvloer goed onder de knie hebben. De focus werd daarom verlegd op de basisregels van het Nederlands en het aanleren van een uitgebreidere woordenschat. Ook zeer praktijkgerichte lessen zoals het oefenen van conversaties met de walkietalkie, stonden op het programma.

In december 2008 werd de eerste sessie met succes afgerond. Begin 2009 ging een tweede lessenreeks van start. De reacties van de cursisten zijn heel positief. Niet alleen hebben ze zin gekregen om verder aan hun kennis van het Nederlands te werken, maar de cursus heeft vooral drempelverlagend gewerkt in het contact met Nederlandstalige collega's.

5. Resultaat naar medewerkers

Competente medewerkers ondersteunen strategie

Projectmanagement in de praktijk: dagelijkse kost!

Indaver beschouwt haar TWM-dossiers als dynamische projecten die continu naar een hoger kwaliteitsniveau getild worden. De basis voor deze continue verbetering is de gekende Plan-Do-Check-Act-aanpak, die Indaver op al haar bedrijfsprocessen, dus ook de commerciële, toepast. Om een veelheid aan dergelijke complexe TWM-projecten echter op een succesvolle manier te laten verlopen, was het noodzakelijk om standaardinstrumenten uit te werken die leiden naar de efficiënte implementatie en opvolging ervan. Omdat projecten niet op een eiland, maar in een multidisciplinair team uitgewerkt worden, werd ook een duidelijke structuur opgezet waarin elk teamlid een specifieke expertise aanreikt. De projectleiders kregen een training aan de hand van de specifieke Indaver-projectinstrumenten en zwaaiden af als vol-leerde projectmanagers. Inmiddels is deze projectaanpak binnen Indaver Sales & Marketing volledig ingeburgerd, en staat voor elke TWM-klant te allen tijde 'het project-team' klaar!

Maar hoe werkt dat in de praktijk? Voor de start van de uitwerking van het TWM-voorstel in het kader van een tender wordt de Projectgroep samengesteld. Ook de klant/prospect wordt waar mogelijk van bij aanvang bij het project betrokken en maakt deel uit van het ruime projectteam. In een '**Project Charter**' worden de scope

en doelstellingen vastgelegd en wordt elk teamlid benoemd. Zo is het voor iedereen duidelijk wat het doel is van het project, en wie het project zowel bij de klant als bij Indaver trekt. Vervolgens wordt in een '**Milestone Plan**' de verschillende mijlpalen (tussentijdse doelstellingen) binnen het project gedefinieerd en gepland, en wordt er per mijlpaal een '**Risk en Opportunity log**' opgezet. In een gedetailleerd '**Project Plan**' worden per mijlpaal de verschillende acties gedefinieerd met aanduiding van de due date en betrokken projectleden – met duidelijke opgave van de 'trekker' per deeltaak. Het doel van het tenderproject is uiteraard het afsluiten van een overeenkomst tussen klant en Indaver om het voorgestelde TWM-project te implementeren. Nadien transformeert het **tenderteam** zich naadloos tot een **implementatieteam** (waarbij de samenstelling niet wijzigt maar sommige teamleden een meer of minder prominente rol krijgen), waarbij dezelfde projectinstrumenten gebruikt worden, echter met een specifiek projectplan dat volledig ontwikkeld is op het implementeren van een complex TWM-project. De deadline van dit project valt samen met de dag van oplevering. Daarna blijft het project team uiteraard bestaan, en gelden periodieke opvolgingsmeetings en Balanced Score Cards als instrumenten om het verder verloop van een TWM-project op te volgen en te verbeteren.

Toegewijd projectteam

Elk TWM-project heeft een eigen dedicated **project-team**, maar telkens wordt naar dezelfde structuur gewerkt, zodat ook hier sprake kan zijn van transparantie, herkenbaarheid en standaardisering. Binnen Indaver is de (Key) Account Manager steeds de projectleider die het uitwerken van een voorstel of het implementeren en opvolgen van een TWM-project steeds onder zijn of haar hoede neemt. Hij wordt steeds bijgestaan door zijn of haar vaste sales assistent, en een vaste medewerker van K.O.O.P voor de afvoerplanning en voor de facturatie. Indaver werkt trouwens in clusters voor deze laatste, zodat ook bij verlof of ziekte steeds een andere Indaver-medewerker als backup kan inspringen zodat de klant verder geholpen wordt. Daarnaast is er een Outlet Manager uit de afdeling Waste Treatment, verantwoordelijk voor het zoeken van de mees-

te geschikte outlets – een vast lid van het team. Ook QESH en – afhankelijk van de scope – Logistiek leveren een vaste contactpersoon af voor elk project. Afhankelijk van het project, en zeker wanneer Indaver onsite medewerkers levert – kan er een TWM-coördinator en één of meerdere vaste onsite medewerkers aangeduid worden. De TWM-coördinator vervult dan steeds de rol van operationeel projectleider.

Tot slot worden in een communicatieflow de communicatielijnen tussen de verschillende projectleden in kaart gebracht zodat alle communicatie tussen Indaver en de klant goed georganiseerd en efficiënt kan verlopen.

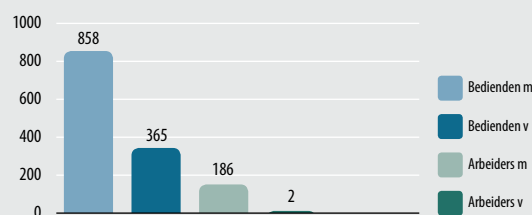
5. Resultaat naar medewerkers

Human resources in cijfers

Meer dan 1 400 medewerkers

Op 31 december 2008 telde de Indaver Groep 1 411 medewerkers: 1 223 bedienden en 188 arbeiders. 662 daarvan werkten op de eigen Indaver-vestigingen, 749 bij dochters waarin Indaver voor meer dan 50 % participeert of bij dochters waarin Indaver een participatie van 50 % heeft en die op een Indaver-vestiging actief zijn.

In de Belgische vestigingen werkten 625 mensen. Met onze 78 Nederlandse collega's brengt dit het personeelsbestand voor de Benelux op 703. In Ierland en het Verenigd Koninkrijk waren eind 2008 156 personeelsleden. Portugal telde 10 medewerkers, Italië 9 en Polen 21. Met de overname van SAV (512 medewerkers) groeide het Indaver-personeelsbestand buiten de Benelux tot 708.



Totaal aantal arbeiders en bedienden in de Indaver Groep

96,74 % van alle Indaver-medewerkers in de groep beschikken over een contract voor onbepaalde duur. 10,85 % van onze medewerkers werken in één of andere deeltijdse vorm.

Selectie en werving

Indaver heeft de kernwaarden uit haar bedrijfscode vertaald in waardegebonden competenties. Ze maken bij aanwervingen integraal deel uit van de selectie- en beoordelingscriteria. De aanwervingen voor Sales Industrial Waste Services zijn in alle regio's gebaseerd op het competentiemodel ontwikkeld in de Benelux. Op basis van deze vaardigheden wil Indaver eenzelfde businessmodel ontwikkelen voor onze internationale klanten.

In 2008 werden in de Belgische Indaver-ondernemingen in totaal 80 vacatures ingevuld. Een vierde hiervan (21 medewerkers) werd ingevuld door Indaver-medewerkers, die de kans kregen om horizontaal of verticaal door te groeien binnen de organisatie. De gemiddelde doorlooptijd voor het invullen van een vacature bedroeg 54 dagen.

Voor technische en financiële functies verliepen de aanwervingen eerder moeizaam gezien de krapte op de arbeidsmarkt in 2008.

		bedienden			arbeiders			totaal
		man	vrouw	subtotaal	man	vrouw	subtotaal	
België	Indaver nv Benelux	199	128	327	78	1	79	406
	Indaver nv Holding	40	20	60	0	0	0	60
	Indaver Logistics	5	1	6	31	0	31	37
	IMS	0	3	3	14	0	14	17
	SVEX	96	3	99	0	0	0	99
	Indaver Participaties	0	3	3	0	0	0	3
	SLECO	2	1	3	0	0	0	3
Nederland	AROC	2	1	3	17	0	17	20
	Indaver Personeel	32	4	36	0	0	0	36
	Indaver Gevaarlijk Afval	15	7	22	0	0	0	22
Ierland		36	46	82	34	1	35	117
Verenigd Koninkrijk		34	5	39	0	0	0	39
Portugal		2	3	5	5	0	5	10
Italië		5	2	7	2	0	2	9
Polen		6	10	16	5	0	5	21
Duitsland		384	128	512	0	0	0	512
totaal		858	365	1 223	186	2	188	1 411

Het personeelsbestand in 2008

5. Resultaat naar medewerkers

Human resources in cijfers

Training en opleiding

Als groeiende en toonaangevende organisatie besteedt Indaver veel aandacht aan training en opleiding. Iedere medewerker wordt aangemoedigd om zich binnen het bedrijf verder te ontplooiën en nieuwe uitdagingen op te zoeken. Persoonlijke wensen en ambities worden in evenwicht gebracht met de doelstellingen en mogelijkheden van het bedrijf. In België werden in totaal 2 428 geregistreerde opleidingsdagen georganiseerd, of zo'n 4 dagen per werknemer. De helft van de opleidingen situeerde zich in het kader van veiligheid en techniek. Dit sluit naadloos aan bij onze kernwaarden en strategie die het veilig opereren van complexe installaties centraal zetten.

Voor elke functie beschikken we over een opleidingsplan dat bestaat uit verplichte opleidingen, opleidingen die

periodiek moeten gevolgd worden en opleidingen die de medewerker kan volgen om zijn of haar functionele competenties verder uit te bouwen.

In het buitenland kregen de medewerkers 1 131 dagen opleiding of gemiddeld 4,12 dagen per medewerker: 2,03 dagen in Nederland, 1,8 dagen in Italië, 0,6 in Portugal, 5,8 dagen in Ierland en 2,7 dagen in UK.

Absenteïsme

Uit het meest recente Mercer Pan European Health and Benefit Survey (2008) blijkt dat Europese werknemers gemiddeld 7,4 dagen per jaar (= 3,2 % van het jaar) afwezig zijn wegens ziekte. België scoorde volgens deze studie 5,13 %, wat aanzienlijk hoger ligt dan het Europese gemid-

	trainings- dagen	per werknemer
BUITENLAND		
Portugal	6	0,60
Ierland	679	5,80
Verenigd Koninkrijk	105	2,69
Polen	167	7,95
Italië	16	1,78
totaal buitenland	973	4,96
BELGIË		
Indaver	1 803	3,87
Indaver Participaties	13	4,33
Indaver Logistics	18,25	0,49
IMS	24,5	1,44
SLECO	22,13	7,38
SVEX	546,88	5,52
totaal België	2 427,76	3,88
NEDERLAND		
AROC	12	0,60
Indaver Personeel	105	2,92
Indaver Gevaarlijk Afval	41	1,86
totaal Nederland	158	2,03
Aantal gevolgde trainingsdagen		

SAP-trainingen: een must voor optimaal gebruik van de software

Naast de geregistreerde opleidingen, vinden er binnen Indaver ook tal van on-the-jobtrainingen plaats. Vooral in het kader van SAP fungeren de keyusers onder coördinatie van het Business Support Team en het SAP competence centre als essentieel doorgeefluik van kennis en vaardigheden. SAP ondersteunt softwarematig de businessprocessen van de organisatie. Gericht kennisoverdracht is essentieel om de diverse processen vlot te laten verlopen.

In 2008 heeft het Business Support Team een belangrijke bijdrage geleverd aan het opzetten en uitrollen van SAP-gerelateerde processen vooral bij de buitenlandse dochters. In totaal werden 1 225,75 uren training gegeven door het team, waarvan 428 uren voor de implementatie van SAP in IGA, 354,5 uren bij de collega's in Ierland en de introductie van de financiële SAP-module in Italië werd ondersteund met 113,5 uren training. De handleidingen en presentaties van deze SAP-trainingen staan voor iedereen ter beschikking op het Indaver-netwerk. Momenteel zitten niet alle on-the-jobtrainingen vervat in het algemene overzicht van gevolgde opleidingen. Medio 2009 implementeert Indaver een nieuwe HR-trainingsdatabase waarin per functie de verwachte SAP-competenties en hieraan gekoppelde trainingen zullen gedefinieerd worden met het oog op een uniformere opvolging en verbetering van de registratie.

5. Resultaat naar medewerkers

Human resources in cijfers

delde. Grote organisaties hebben over het algemeen meer last van langdurige arbeidsongeschiktheid, met stress als belangrijkste verzuimfactor. Kleinere organisaties hebben vaker te maken met korte en frequente afwezigheden.

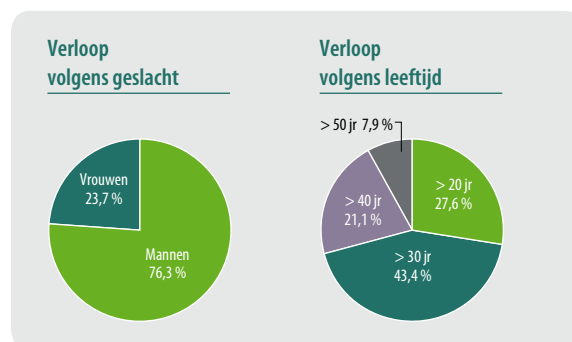
Het percentage ziekteverzuim en de oorzaken van de afwezigheid, zijn belangrijke managementinformatie. Fysische of psychische redenen, of een combinatie van beiden, kunnen aan de basis liggen van het verzuim. Ook algemene ontevredenheid kan een factor zijn om sneller thuis te blijven bij ziekte. Vooral kortdurend ziekteverzuim kan wijzen op ontevredenheid. In 2008 bedroeg het kortdurende ziekteverzuim voor Indaver in België 1,66 %. Daarmee scoort Indaver aanzienlijk beter dan het Belgisch gemiddelde (5,13 %). In de buitenlandse vestigingen noteren we respectievelijk: 3,29 % voor Nederland, 0,10 %

voor Portugal, 3 % in Ierland, 3,95 % in UK, 6,77 % in Polen en 3,69 % in Italië.

Beperkt personeelsverloop

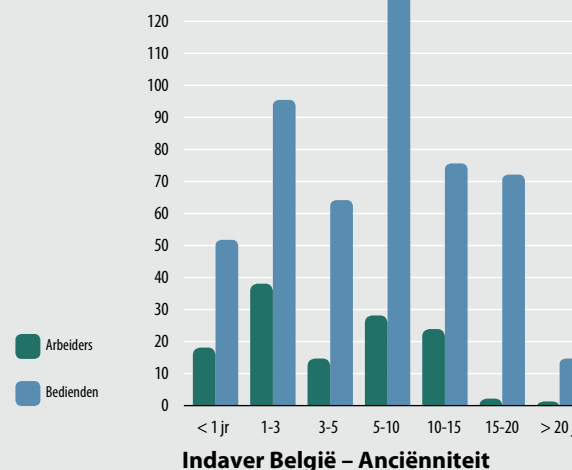
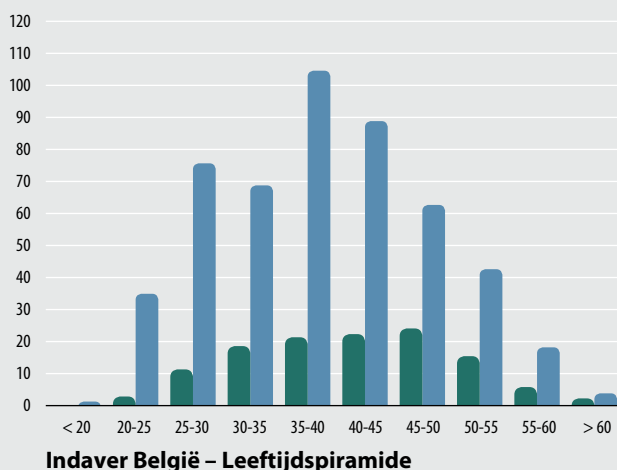
Eind 2008 waren 899 mensen actief op de vestigingen van Indaver en haar dochters in binnen- en buitenland (exclusief Duitsland). Indaver-medewerkers zijn trouw aan hun onderneming: het verloop (vrijwillig en gedwongen) bedroeg 7,54 % voor de Indaver-vestigingen in de Benelux en 9 % voor de totale groep. In totaal verlieten 80 medewerkers de organisatie: 60 mannen en 20 vrouwen. In de regio Benelux verlieten 53 medewerkers de organisatie, in Ierland en het Verenigd Koninkrijk en in de regio Centraal en Oost-Europa noteerden we een verloop van respectievelijk 20 en 7 medewerkers. De grafieken illustreren het verloop volgens geslacht en leeftijd.

	2008
Algemeen in België	5,13 %
Indaver	1,66 %
Indaver Participaties	1,23 %
Indaver Logistics	2,09 %
IMS	5,41 %
SLECO	4,22 %
SVEX	1,89 %
Nederland	3,29 %
AROC	2,48 %
Indaver Personeel	4,43 %
Indaver Gevaarlijk Afval	2,10 %
Portugal	0,10 %
Ierland	3,00 %
Verenigd Koninkrijk	3,95 %
Polen	6,77 %
Italië	3,69 %
Ziekteverzuim	



Leeftijdspiramide en anciënniteit

De Indaver-populatie situeert zich vooral tussen de 30 en 45 jaar. Het gros van de medewerkers is tussen de 5 en de 15 jaar in dienst. Indaver kan rekenen op medewerkers die een ruime ervaring hebben opgebouwd binnen de organisatie. De hoge anciënniteitscijfers bewijzen de loyaliteit van de medewerkers.



5. Resultaat naar medewerkers

Human resources in cijfers

Gestructureerd overleg tussen werknemers en werkgevers

Indaver is voorstander van een open sociale dialoog. Iedere Indaver-werknemer mag lid zijn van een vakbond en zich kandidaat stellen voor een mandaat bij de Ondernemingsraad (OR) of bij het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW).

Bij de jongste sociale verkiezingen werd er voor heel Indaver nv en SVEX nv een Ondernemingsraad verkozen, die betrokken wordt bij het sociaal, economisch en financieel beleid van Indaver. De OR is paritair samengesteld: er zetelen 9 afgevaardigden voor werknemers (5 mandaten voor bedienden, 3 voor kaderleden en 1 voor jongeren) en 9 voor werkgevers.

Voor de sites Antwerpen, Doel, Kallo, Waregem, Mechelen en Nijvel werd er een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk verkozen, dat adviseert over topics zoals welzijn op het werk, veiligheid, gezondheid en verfraaiing van de werkplaats. Ook het CPBW is paritair samengesteld: er zijn 5 werknemersafgevaardigden (4 mandaten voor bedienden en 1 voor jongeren) en 5 werkgeversafgevaardigden. Het comité oefent controle uit op de naleving van de wetgeving inzake welzijn, bescherming en preventie op het werk en fungeert als adviesorgaan.

Bij Indaver heerst een cultuur van open dialoog en respect. Veiligheid staat bij alles voorop. Indaver hecht dan ook groot belang aan de samenwerking met het CPBW. Zo legt de directie het jaarlijkse actieplan geregeld aan het comité voor, evenals het maandelijks verslag van de interne dienst PB en de ongevallencijfers met bijhorende Kinney-index. Het CPBW is voor de werknemersafgevaardigden overigens een prima kanaal om verbeteringen aan veiligheidsitems door te voeren. Op vraag van de werknemers werden bijvoorbeeld al verbeteringen aangebracht

inzake persoonlijke beschermingsmiddelen, werkkledij, ergonomie, sanitaire voorzieningen. Een aantal van deze afspraken zijn geformaliseerd in interne veiligheidsprocedures en in de CAO's die bij Indaver nv en SVEX nv zijn afgesloten voor arbeiders en bedienden.

Ook op groepsniveau vindt in tal van landen georganiseerd of gestructureerd overleg plaats tussen werknemers en werkgevers. In Polen voorziet Indaver conform de lokale wetgeving voor bedrijven met 20 werknemers een personeelsvertegenwoordiger die toezicht uitoefent op het sociaal fonds van de onderneming. In Nederland (site Hoek) wordt via een personeelsvertegenwoordiging op regelmatige en gestructureerde basis overleg gepleegd met de leden van het personeel. In Ierland vinden informele gesprekken plaats over HR-gerelateerde onderwerpen met een beperkte en vrijwillige vertegenwoordiging van het personeel. In Italië, Portugal en Verenigd Koninkrijk vindt geen georganiseerd overleg plaats.

78,3 % van de Indaver-werknemers is vertegenwoordigd via officiële overlegorganen tussen de werkgevers en de werknemers.

In 2008 is een aanzet gegeven om in de loop van 2009 een Europese ondernemingsraad op te zetten voor DELTA met deelname van DELTA, Indaver België en SAV.

Gestructureerd overleg tussen werkgevers en werknemers



5. Resultaat naar medewerkers

Aandacht voor veiligheid

Indaver beschouwt het waarborgen van de veiligheid van medewerkers en omwonenden van de installaties als absolute prioriteit. We leveren ook voortdurend inspanningen om de veiligheid te garanderen van andere groepen – zoals bezoekers, chauffeurs en medewerkers van externe firma's. In elke fase van het afvalbeheer hanteert Indaver strikte procedures die een veilige aanpak vooropstellen.

Het volledige veiligheidsgebeuren is uitgewerkt volgens de Plan-Do-Check-Act-aanpak. Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk speelt hierbij een actieve rol en stelt onder meer een jaaractieplan op met relevante veiligheidsacties. Die worden vertaald in concrete acties voor de betrokken afdelingen. De acties worden uitgewerkt en geïmplementeerd aan de hand van technische voorzieningen, job safety analyses, specifieke veiligheidsprocedures en het gebruik van aangepaste persoonlijke beschermingsmiddelen. Ook doelgerichte veiligheidscommunicatie zorgt mee voor een veilige manier van werken. Veiligheidsopleidingen, instructies en herhalingsessies ten slotte vormen een solide basis voor het veilig gedrag van de medewerkers.

Aan de hand van diverse controles, veiligheidsrondgangen en systematische rapportering op basis van prestatie-indicatoren volgen we de veiligheidsprestaties nauwgezet op. Bij vaststelling van een mogelijk probleem of bij eventuele incidenten, neemt Indaver corrigerende maatregelen of sturen we het veiligheidsbeleid bij.

Veiligheid in cijfers

Indaver hanteert verschillende indexen om de veiligheidsprestaties op te volgen. In eerste instantie gaan we de officiële 'frequentiegraad' na, die het aantal ongevallen met werkverlet van eigen personeelsleden in kaart brengt.

In 2008 noteerde de Indaver Groep 29 ongevallen met werkverlet bij eigen personeel, waarvan 16 in België, 4 in Ierland, 2 in Polen, 1 in Italië en 6 in het Verenigd Koninkrijk. Telkens ging het hierbij om ongevallen met een laag risico waarna preventieve acties zijn gestart om dit globale resultaat te verbeteren.

Daarnaast hanteert Indaver een aantal veiligheidsindexen, zoals de index 'Preventie en Bescherming op het Werk' (PBW), die naast ongevallen met werkverlet ook ongevallen opvolgt met interne of externe EHBO en de schijn- of bijna-ongevallen. Deze index houdt zowel rekening met de eigen personeelsleden als met de personeelsleden van derden.

PBW-index bevestigt dalende trend in ongevallen

In de Benelux werden bij de vaste contractoren slechts 4 ongevallen met werkverlet genoteerd, een halvering van het aantal ongevallen bij deze groep ten opzichte van 2007. Onder meer dankzij dit uitstekende resultaat dook de PBW-index voor contractoren opnieuw onder de 6, een resultaat dat vergelijkbaar is met de periode tussen 2003 en 2006. Ook bij de groep Indaver-personeelsleden daalde de PBW-index van 7,8 in 2007 naar 7,7 in 2008. De korte stijgende trend sinds 2005 is duidelijk doorbroken.



Checklijsten en veiligheidsrondgangen zorgen voor een goede opvolging van de veiligheidsprestaties.

5. Resultaat naar medewerkers

Aandacht voor veiligheid

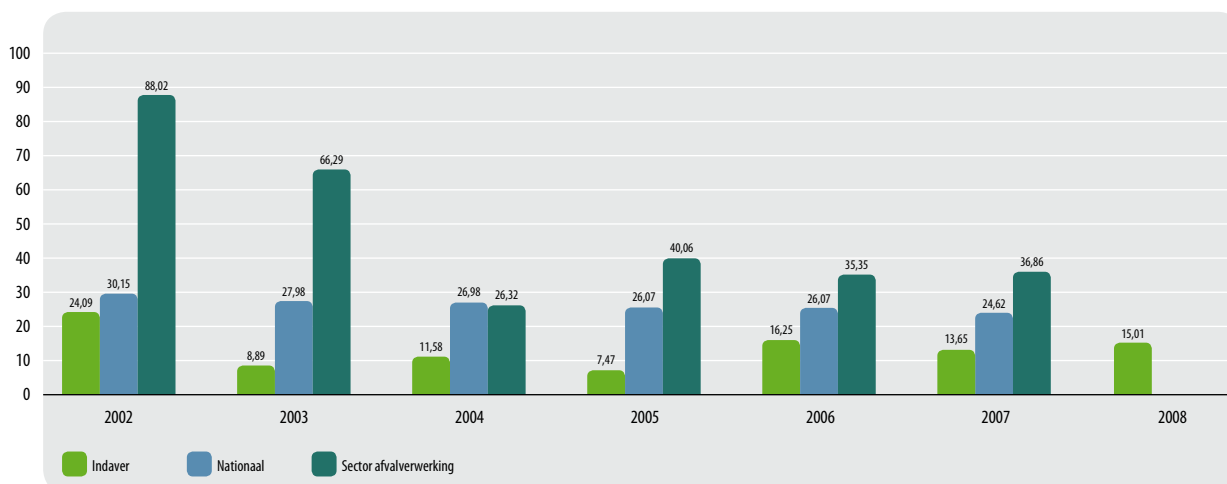
Frequentiegraad toont eveneens lichte verbetering

De frequentiegraad is een wettelijke prestatie-indicator in België, die enkel de ongevallen met werkverlet bij de eigen Indaver-personeelsleden opvolgt. Het globale Indaver-resultaat kunnen we kaderen door te vergelijken met de gemiddelde resultaten van onze sector. Elke bedrijfsactiviteit krijgt een officiële NACE-bel-code toegekend. De Indaver-activiteiten bestaan uit drie hoofdbedrijfsactiviteiten: afvalverwerking, afvaltransport en recuperatie met de respectievelijke NACE-bel-codes: 90, 60 en 37. Volgens de meest recente statistiek van 2007 bedraagt de gemiddelde frequentiegraad 55,54 in de recuperatiesector, 38,54 in de sector afvaltransport en 36,86 in de sector afvalverwerking. Indaver scoort opmerkelijk beter voor elk van deze drie sectoren. Het Indaver-resultaat is vergelijkbaar met het gemiddelde resultaat van de scheikundige sector,

dat met een frequentiegraad van 10,85 een van de beste resultaten neerzet op het vlak van veiligheid. De nationale gemiddelde frequentiegraad van alle sectoren samen bedraagt 24,62. (Bron gemiddelde Fg per sector: <http://www.faofat.fgov.be/index.html>)

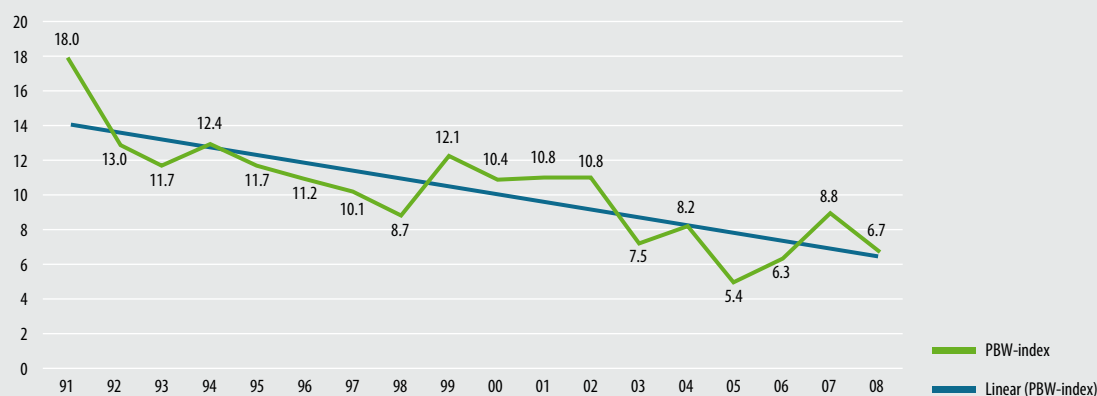
Onderzoek van specifieke ongevallen basis voor nieuwe acties

Op basis van een gedetailleerd onderzoek naar de oorzaak van de ongevallen, stellen we doelstellingen op en werken we specifieke preventieve acties uit met het oog op een verbetering van de resultaten. De ongevallenanalyse van 2008 bracht als meest voorkomende oorzaken 'onoplettendheid' en 'foutieve handeling' aan het licht. Ook 'onvolgende of foutief gebruikte persoonlijke beschermingsmiddelen' bleek een belangrijke oorzaak van ongevallen.



Frequentiegraad ongevallen – vergelijking Indaver-resultaat met nationale en sectoriële cijfers

Opmerking: De Fg (nationaal & sectorieel) van 2008 werd nog niet gepubliceerd.



PBW-index (Indaver-personeel + contractors + overigen)

5. Resultaat naar medewerkers

Aandacht voor veiligheid

Veilig werken is prioritair

Kritische succesfactoren

Een jaarlijks terugkerende veiligheidsdoelstelling is het bestendigen van de systematiek van de kritische succesfactoren (KSF). Indaver past deze systematiek toe om de rechtstreekse betrokkenheid op het gebied van veiligheid voor onderhouds-, productie- en labopersoneel te begeleiden en te evalueren. Aan de hand van een aantal parameters volgen we de persoonlijke inzet van onze medewerkers op. Die parameters zijn: deelname aan diverse veiligheidsopleidingen, het uitvoeren van job safety analyses en het uitvoeren van observatie- en controlerondgangen. Een positieve score honoreert de geleverde inspanningen. Ook in 2008 werd het gebruik van deze KSF verder gehanteerd. We realiseerden het jaarlijkse streefdoel waarbij alle betrokken medewerkers 80 % van de maximale score dienen te behalen.

Integratie van site Hoek conform het Indaver-DRBS-systeem

Een belangrijke opdracht in 2008 was om de site Hoek qua veiligheid volledig te integreren in de veiligheidssystematieken van Indaver. Deze systematieken zijn gedetailleerd beschreven in het zogenaamde Dynamisch Risicobeheersysteem (DRBS). Daarin zijn voor elk relevant veiligheidsthema onder meer volgende aspecten vastgelegd: de doelstelling, de beschikbare middelen, de gebruikte methodes, de verantwoordelijken en de opvolgingscriteria.

Aan de hand van dit DRBS hebben we een screening opgestart in Hoek om een actieplan met bijbehorende prioriteiten vast te leggen. Een van de eerste aandachtspunten daarbij was het gelijkschakelen van de ongevallenregistratie.

Roll-out van de elektronische werkvergunning in Doel

Naar analogie met site Antwerpen, startte Indaver in 2008 met de elektronische werkvergunning in Doel. Deze werkvergunning is gekoppeld aan het SAP-systeem. De risico-inschatting van het uit te voeren werk gebeurt hierdoor uniform en transparanter.

Het correcte gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen garandeert een veilige werkomgeving.



5. Resultaat naar medewerkers Aandacht voor veiligheid

Veiligheidscommunicatie en -acties in 2008

De gevoerde veiligheidscommunicatie in 2008 bouwt voor een deel verder op wat we de vorige jaren realiseerden en zette daarnaast een aantal nieuwe veiligheidstopics op de kaart.

Het veiligheids- en milieuzakboekje van Antwerpen en Doel – bestemd voor contractors – is in 2008 grondig herzien en opnieuw uitgegeven. De elektronische systematiek van de werkvergunning, de hernieuwde aanpak van de veiligheidskaart en het aangepaste grondplan waren de voornaamste aanpassingen in het boekje. Parallel zijn ook de veiligheidsfiches bestemd voor bezoekers en externe chauffeurs geüpdatet.

Het boekje is uitgebreid met een aparte bijlage over een shutdown. Deze bijlage is net zoals het zakboekje in het Nederlands, Frans, Duits en Engels opgemaakt en omvat de voornaamste richtlijnen, contactpersonen en hun coördinaten, en een overzichtelijke checklist.

Ter ondersteuning van het jaaractieplan Veiligheid 2008 voerden we een aantal specifieke campagnes: correct gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen, dragen van fluohesje, juist gebruik van veiligheidsmessen, voorkomen kwetsuren aan handen, verbeteren kwaliteit elektronische werkvergunning. Naast deze specifieke topics was het opstarten van de 5S-systematiek (zie pagina 36) in Antwerpen en Doel een meer omvangrijk actiepoint van dit jaaractieplan.

Voorts hebben we toolboxes georganiseerd rond manipulatie van vaten, elektronische werkvergunning (specifiek voor site Doel), heffen van lasten, beschermen van handen en vingers.

Op de site Hoek is de veiligheidssignalisatie onder handen genomen en zijn er een aantal nieuwe borden met correcte veiligheidsinformatie geplaatst.



In wederzijds vertrouwen

Klanten schenken ons hun vertrouwen omdat zij vaststellen dat de oplossingen die wij hen aanreiken, zowel op korte als op lange termijn, maximale operationele en financiële zekerheid bieden.

Dat vertrouwen is de basis voor een duurzame samenwerking als partners.

De professionele en persoonlijke betrouwbaarheid van iedere contactpersoon is de basisvereiste voor een duurzame relatie tussen Indaver en haar klanten.



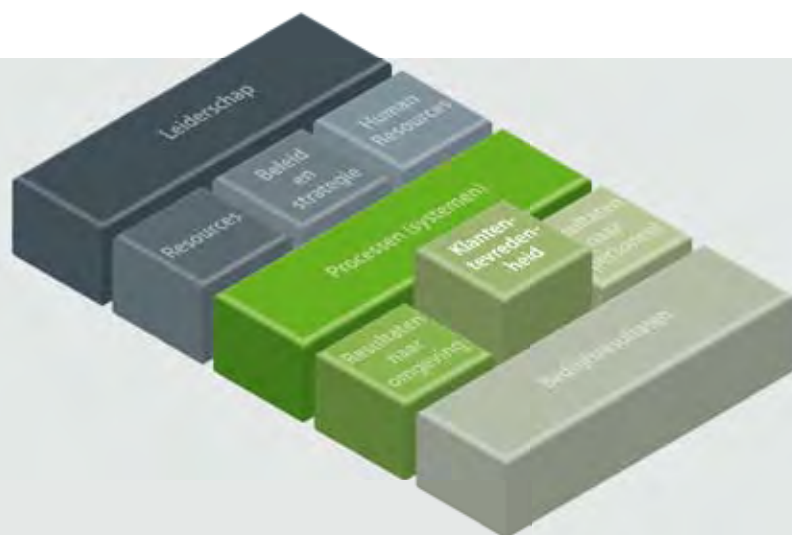
Hoofdstuk 6

Klantentevredenheid

Indaver biedt haar klanten – zowel bedrijven als openbare besturen – een uitgebreid pakket industriële diensten, een gedifferentieerd aanbod van eigen verwerkingsinstallaties en verwerkingsmogelijkheden in samenwerking met externe dienstverleners.

Optimale dienstverlening naar openbare besturen

Groei en tevredenheid industriële klanten



Indaver wil met haar klanten duurzame langetermijnrelaties uitbouwen. De tevredenheid van klanten vormt een belangrijke prestatie-indicator binnen het EFQM-bedrijfsmodel.

6. Klantentevredenheid



Optimale dienstverlening naar openbare besturen

Indaver kent de sector van de openbare besturen door en door. Dit plaatst ons in een goede positie om concrete oplossingen aan te bieden als direct antwoord op de specifieke behoeften van gemeenten, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en provincies. We bieden lokale besturen diverse samenwerkingsmodellen aan voor een milieuverantwoord en kostenefficiënt beheer van huishoudelijk afval.

Binnen verschillende publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS) toont Indaver een groot respect voor de opdracht en de autonomie van het openbaar bestuur. Dat respect, samen met een hoge mate van transparantie en wederzijds vertrouwen, vormt de basis voor elke succesvolle samenwerking met openbare besturen.

De professionalisering van de sector van het huishoudelijk afval brengt openbare besturen ertoe om op zoek te gaan naar manieren om met privaatrechtelijke ondernemingen samen te werken. Afvalbeleid vereist ook op het lokale niveau een extensieve knowhow qua technische expertise en milieureglementering, financieel en commercieel beleid, marketing en communicatie. Als expert levert Indaver al deze diensten aan openbare besturen.

Indaver creëert meerwaarde door flexibele aanpak

De samenwerking met de openbare sector gebeurt op twee manieren die essentieel van elkaar verschillen: op contractuele basis of via deelname in het openbaar bestuur. Deelname in een intergemeentelijk samenwerkingsverband veronderstelt dat Indaver deelt in het risico. Dergelijke publiek-private samenwerking komt tot stand wanneer het openbaar bestuur op zoek is naar een partner die een specifieke meerwaarde kan bieden. Op basis van een screening van de markt kiest het openbaar be-

stuur de private deelnemer die het best deze meerwaarde kan realiseren. Meestal gaat het daarbij om een langetermijnopdracht, een werkwijze die volledig aansluit bij de bedrijfsfilosofie van Indaver om duurzame klantenrelaties uit te bouwen. Indaver is momenteel partner in een zestal gemengde intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. We stellen ons daarbij flexibel op en voorzien in een dienstverlening op maat van het openbaar bestuur.

Die klantgerichte en proactieve houding ten aanzien van openbare besturen leidde ook tot de ontwikkeling van het systeem van gebruiksrechten dat Indaver sedert enkele jaren aanbiedt. Hiermee verwerven openbare besturen voor een lange periode verwerkingscapaciteit in hoogtechnologische installaties. Dit contractuele langetermijnpartnership garandeert een kwaliteitsvolle verwerking van het afval dat de openbare besturen in hun regio inzamelen tegen een min of meer vaste prijs. Voor de provincie Vlaams-Brabant verzorgt Indaver niet enkel de verwerking maar ook het transport van het afval vanuit vijf overslagstations naar de Indaver-site in Doel. Intussen evalueren we ook alternatieve transportmodi. Meer concreet zullen we het afval van Vlaams-Brabant binnen afzienbare tijd via binnenscheepvaart naar Doel transporteren.

Openbare partner altijd op de hoogte

Het decreet op de intergemeentelijke samenwerking voorziet diverse mechanismen waardoor de openbare sector te allen tijde op de hoogte is van de wijze waarop de activiteiten van de gemengde structuur zich ontwikkelen. Zo is de voorzitter van de raad van bestuur een door een gemeente aangewezen bestuurder. De bestuurders ontvangen de documenten van de raad van bestuur ruim op voorhand en spelen een beslissende rol bij de besluitvorming.

6. Klantentevredenheid

Optimale dienstverlening naar openbare besturen

In de dienstverlenende en opdrachthoudende verenigingen legt de raad van bestuur aan de jaarvergadering een evaluatierapport voor over de werking van de vereniging. De jaarvergadering vindt telkens plaats in de loop van het eerste werkingsjaar na het jaar waarin verkiezingen voor de algehele hernieuwing van de gemeenteraden worden georganiseerd. Het evaluatierapport bevat een nieuw ondernemingsplan voor de komende zes jaar of een gemotiveerd voorstel om het samenwerkingsverband te beëindigen met inachtneming van de statutair bepaalde rechten van de deelnemers. Alle deelnemers ontvangen

dit rapport uiterlijk zes weken voor de datum van de jaarvergadering en bepalen het mandaat van hun vertegenwoordiger.

Bovendien zijn alle beslissingen van alle organen van de dienstverlenende en opdrachthoudende verenigingen onderworpen aan het algemeen toezicht van de Vlaamse regering.

Intercommunale Vereniging Hooge Maey: schoolvoorbeeld van een geslaagde PPS

Eind 1998 werd in Antwerpen een PPS-structuur opgericht met Indaver als private partner. Het maatschappelijke doel: de stortplaats Hooge Maey saneren en duurzaam exploiteren.

Tien jaar later al is de Intercommunale Vereniging Hooge Maey een schoolvoorbeeld van een geslaagde PPS, die haar doelstellingen met brio realiseert. De negatieve koers van het verleden is omgebogen tot een positief, duurzaam verhaal. De sanering is op korte termijn zo goed als afgevoerd: de effecten op het leefmilieu (bodem, emissies ...) zijn uitgeschakeld, het stortgas wordt gezuiverd en omgezet tot groene stroom, de restwarmte van de gasmotoren wordt gebruikt om de gebouwen te verwarmen en het percolaat wordt gezuiverd in een performante waterzuiveringsinstallatie. De exploitatie van de stortplaats is bovendien een financieel gezonde operatie. Alle investeringen zijn gerealiseerd met eigen middelen, er is geen schuld op lange termijn en de organisatie kan een goed financieel resultaat voorleggen.

De openbare deelnemers in het intergemeentelijke samenwerkingsverband vertrouwen op de knowhow van Indaver en zijn te allen tijde verzekerd van de beste oplossingen inzake management, technieken (BBT) en financieel beheer. Zo beschikken ze steeds over de meest duurzame oplossing voor maatschappij en leefmilieu, zowel voor deze generatie als voor deze die na ons komen.

Er is een groot wederzijds vertrouwen tussen de openbare deelnemers en Indaver. Dit laat toe om op een open en efficiënte manier de doelstellingen te realiseren en een duurzame bedrijfskoers te varen.

Evaluatierapport

In het evaluatierapport bracht de Intercommunale Vereniging Hooge Maey in 2007 verslag uit over de werking van de vereniging. In dit rapport komen zowel functionele als financiële aspecten aan bod. Beide werden getoetst aan de ervaringen uit de afgelopen periode. Het rapport kreeg een positieve evaluatie tijdens de jaarvergadering en is zonder aanpassingen omgezet in een ondernemingsplan voor de volgende zes jaar. Dat bewijst de tevredenheid van de openbare deelnemers over de manier waarop Indaver haar taken ter harte neemt.

Belgische Energie- en Milieuprijs

Op 5 juni 2008 werd de Belgische Energie- en Milieuprijs uitgereikt. De Belgische Energie- en Milieuprijs nodigt zowel particulieren als bedrijven en instellingen uit om hun duurzaamheidsinitiatieven op het vlak van milieu en energie voor te stellen. Deze prijs geniet de steun van o.a. FEBEM, Essenscia, AGORIA en vele andere verenigingen, netwerken, hogescholen en universiteiten. De Hooge Maey werd genomineerd in de categorie 'Institutions Environment Award 2008'. Die categorie belooft vernieuwende acties met een duidelijke verbetering van de levenskwaliteit en gunstige effecten op het milieu.



6. Klantentevredenheid

Groei en tevredenheid industriële klanten

Groei

In 2008 kende Indaver met de acquisitie van SAV een uitzonderlijke groei. We focusten ons voornamelijk op de implementatie van nieuw verworven projecten en op het extra optimaliseren van de instroom van specifiek bedrijfsafval en slibstromen. 2008 was duidelijk een jaar van hoogconjunctuur en hoewel de wereldwijde economische recessie zich reeds tegen het jaareinde aandiende, slaagde Indaver in België er toch in om zeer sterke resultaten neer te zetten voor 2008.

In Nederland kende Indaver in 2008 met name een groei door de overname, integratie en reorganisatie van DELTA Milieu Gevaarlijk Afval en het bijhorend klantportfolio. Er werden tevens een aantal belangrijke lange termijn contracten hernieuwd, andere werden uitgebreid. Er werd in 2008 ook de nodige prospectie gedaan, met 2 nieuwe TWM-projecten als resultaat. De totale omzet in de Benelux steeg in 2008 met 20 %.

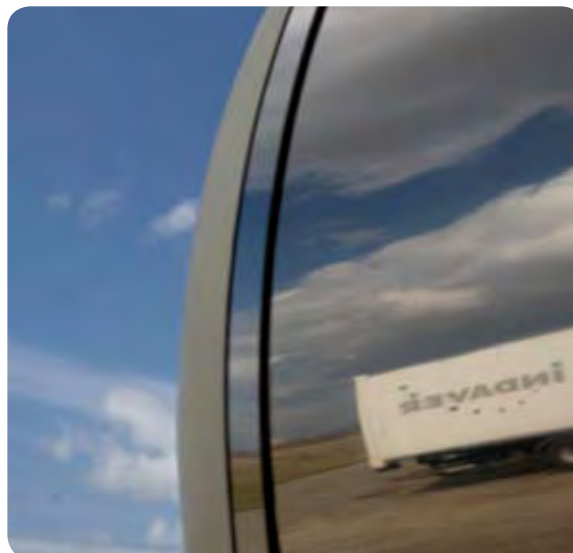
Indavers Total Waste Management service kan voor de industriële klant verschillende vormen aannemen, gaande van het beheer van de verwerking, het bijhorende transport, tot onsite beheer en zelfs het opereren van verwerkingsinstallaties die toebehoren aan de klant. Centraal staat steeds strakke ontzorging op maat en het kritisch inzetten van enkel die services die nuttig zijn voor de klant. Het succes van het TWM-concept is dan ook niet alleen af te meten aan het verwerven van nieuwe projecten. Ook het hernieuwen van aflopende TWM-contracten en het uitbreiden van de geboden services naar een intensere samenwerking bij bestaande klanten is een barometer voor de waardering van onze klanten en het succes van TWM. Indaver had eind 2008 in de Benelux 102 TWM-contracten lopen. 4 % werden als volledig nieuwe projecten verworven gedurende 2008. 6 % van de projecten werd uitgebreid naar een meer intense samenwerking, 24 % werd hernieuwd en 66 % zijn lopende TWM-projecten bij bestaande klanten.

Centraal in de Total Waste Management service staat een strakke ontzorging op maat en het kritisch inzetten van enkel die services die nuttig zijn voor de klant.

Tevredenheid industriële klanten

Klanten aan het woord

Wanneer het gaat om klanttevredenheid, tracht elke medewerker die bij een TWM-project betrokken is, van Account Manager, TWM-coördinator, tot Operator en Sales Assistent, de vinger aan de pols te houden, zodat alle verwachtingen maximaal ingelost worden. Uiteraard is er tevens periodiek en ad hoc overleg met elke klant, waarin alle aspecten van de service besproken worden. Ook een periodieke schriftelijke evaluatie via een Balanced Score Card systeem geeft per klantendossier een heldere kwantitatieve weergave van de klanttevredenheid en de evolutie hierin. Indaver hecht echter ook veel belang aan kwalitatieve feedback. Uit vraaggesprekken die in de loop van 2008 met enkele van Indavers klanten in de Benelux werden gevoerd kwam onder meer naar voren dat Indaver gezien wordt als een trendsetter in Total Waste Management, die de klant ontzorgt en toch een grote transparantie biedt. Eén klant vermeldt zijn afvalgerelateerde administratie te kunnen halveren dankzij Indavers e-reporting systeem. Indaver biedt tevens een correcte en marktconforme prijszetting. Indavers grote betrokkenheid is ook een terugkerende feedback, samen met het feit dat Indaver meer service biedt dan strikt afgesproken. De veilige ADR-transporten die Indaver uitvoert gaan ook niet onopgemerkt voorbij, evenals de adviserende rol inzake afvalbeheer. De grootste troef van Indaver wordt meermaals gezien als de enorme capaciteit van de eigen verwerkingsinstallaties waardoor gevaarlijke afvalstoffen volgens de beste technologie verwerkt worden. Een andere klant vat het als volgt samen: "De toegevoegde waarde van Indaver zit in de mate van vertrouwen: er is plaats voor open dialoog, gemeenschappelijk belang, oog voor continuïteit en het duurzaam onderhouden van relaties."



6. Klantentevredenheid

Groei en tevredenheid industriële klanten

Stabiele salesploeg geeft klanten een verhoogd comfortgevoel

Indaver gaat er prat op dat de stabiliteit van haar salesploeg, waarvan de accountmanagers en sales-assistenten vaak al jarenlang dezelfde klanten bedienen, bijdraagt aan haar goede resultaten. Meer en meer krijgen onze accountmanagers positieve feedback over het feit dat ze bij Indaver blijvend dezelfde vertrouwde contactpersonen hebben. Bij het beheren van vaak complexe afvaldossiers is het een troef om te kunnen werken met projectingenieurs en ervaren sales assistenten die het klantendossier en het bedrijf van hun klant door en door kennen. Ook dit aspect maakt Indavers TWM een sterker product dat een verhoogd comfortgevoel geeft voor de klant die het beheer van zijn afvalstoffenpakket in handen geeft van een expert ter zake.

Het is een feit dat Indavers salesploeg zeer stabiel is. De gemiddelde anciënniteit onder accountmanagers voor België bedraagt 11 jaar, en voor Nederland 8 jaar. Dat betekent natuurlijk niet dat we niet groeien. Nieuwe accountmanagers volgen echter vaak een lang stapsgewijs opleidingstraject vooraleer ze een klantendossier helemaal beheersen en onder hun vleugels nemen. Door gerichte coaching worden ze ingeleid in de verschillende deelaspecten van het projectwerk, met zowel technische kennisoverdracht, project management als commerciële trainingen. Indaver streeft ernaar om een nieuw verworven dossier aan een grondig opgeleide junior te geven, zodat onze bestaande klanten hun vertrouwde contactpersoon kunnen behouden. Hierbij wordt het profiel van de accountmanager maximaal gematcht met het profiel van de klant, hetgeen de basis vormt voor

een vertrouwensrelatie op lange termijn. Slechts in zeer uitzonderlijke gevallen worden klantendossiers overgedragen naar andere accountmanagers, steeds in nauw overleg met de klant, en na voldoende aandacht te hebben besteed aan de inwerking van de 'nieuwe' accountmanager. Voor het stabiel en vlot beheer van een klantendossier is het ook zeer nuttig dat onze klanten te maken krijgen met dezelfde salesassistenten, die in de dagdagelijkse opvolging en sturing van een dossier een belangrijke rol spelen. Ook hier kan Indaver van een enorm stabiele ploeg spreken, met een gemiddelde anciënniteit van 8 jaar voor België en 4 jaar voor Nederland. De hoge stabiliteit en rijke ervaring gaat samen met een grote creativiteit, en de mogelijkheid om optimalisaties voor te klant sneller te spotten en beter uit te diepen dan wanneer contactpersonen snel komen en gaan.

Indavers accountmanagers en salesassistenten ervaren de voordelen voor de klant uiteraard ook zelf op het terrein. De betrokkenheid van een beperkt aantal contactpersonen doorheen de volledige implementatie van een TWM-contract alsook erna, wordt zeer positief ervaren door de klanten die aangeven op die manier efficiënter en sneller te kunnen werken. Ook is het zo dat Indaver steeds meer vertrouwd raakt met de processen bij de klant, zodat ook gezocht kan worden naar optimalisaties die veel verder gaan dan hetgeen voor de hand ligt. De klanten zeggen soms dat de Indaver-medewerkers hun afvalstoffen beter kennen dan zichzelf. Dit brengt met zich mee dat voor nieuwe verwerkingstechnieken sneller en accurater beoordeeld kan worden of ze voor een specifieke klant meerwaarde kunnen bieden. De continuïteit van de service voor een klant is veel waterdichter en de relatie met de klant wordt ook steeds beter, zodat men op den duur als het ware als collega's samen naar een dossier kijkt met eenzelfde visie en doel.

De hoge anciënniteit binnen de salesploeg is uiteraard geen uitzondering, noch binnen Indaver in het algemeen, noch binnen de afdeling Sales & Marketing in het bijzonder. Ook voor de verschillende salesmanagers en andere commerciële afdelingshoofden binnen Industrial Waste Services geldt een hoge anciënniteit, gemiddeld 15 jaar maar liefst. Het is onder meer hun ervaring en expertise die onze klanten tot voordeel strekt wanneer ze hun afvalbeheer aan Indaver toevertrouwen.



6. Klantentevredenheid

Groei en tevredenheid industriële klanten

Balanced Score Card instrument voor het meten van klantentevredenheid

Indaver streeft ernaar op alle vlakken haar performantie te meten. De dienstverlening naar klanten vormt hierop geen uitzondering.

Een belangrijke graadsmeter hierbij is de opvolging van klachten. In 2008 noteerde Indaver 2 klachten per 10 000 orders of een klachtenratio van 0,21 %, meteen het laagste resultaat van de voorbije drie jaren. Concreet ging het om 38 klachten waaronder 34 van klanten. De klachten werden met een gemiddelde van 31 kalenderdagen na melding afgesloten.

Verder hanteert Indaver de Balanced Score Card als een middel om klantentevredenheid in kaart te brengen en correctieve acties te nemen. Deze wordt voornamelijk gebruikt bij Total Waste Management projecten. In overleg met de klant worden een aantal parameters of prestatie-indicatoren gedefinieerd. Afhankelijk van de mate van

belangrijkheid wordt aan elk criterium een gewicht toegekend en een score. Uit de vermenigvuldiging van gewicht en score, wordt het resultaat of de prestatie-indicator verkregen. In 2008 noteerde Indaver een gemiddelde eindscore van 89,34 %. De Balanced Score Card kan 1 of meerdere keren per jaar ingevuld worden, en vormt de basis voor nieuwe actiepunten om onze dienstverlening te verbeteren. Dit naast andere instrumenten als het periodiek overleg en de rechtstreekse communicatie met de leden van het projectteam.



De balanced score card geeft per klantendossier een kwantitatieve weergave van de klantentevredenheid en de evolutie hierin.

Gericht op resultaat

Indaver is een resultaatgerichte onderneming. Daardoor verstevigt zij niet alleen de basis voor haar verdere groei, maar garandeert zij de klanten ook dat de verwerking van hun afval zo kostenefficiënt mogelijk gebeurt. Een service met een grote toegevoegde waarde wordt op die manier gecombineerd met een kostenplaatje dat zo beperkt mogelijk gehouden wordt.



Hoofdstuk 7

Financiële resultaten

De Indaver Groep noteerde in 2008 een uitstekend resultaat. Dit resultaat en het volledig reserveren van de gerealiseerde winst moeten Indaver toelaten om zijn groei verder te zetten zowel met eigen projectontwikkelingen als met bijkomende acquisities.

Algemene toelichting

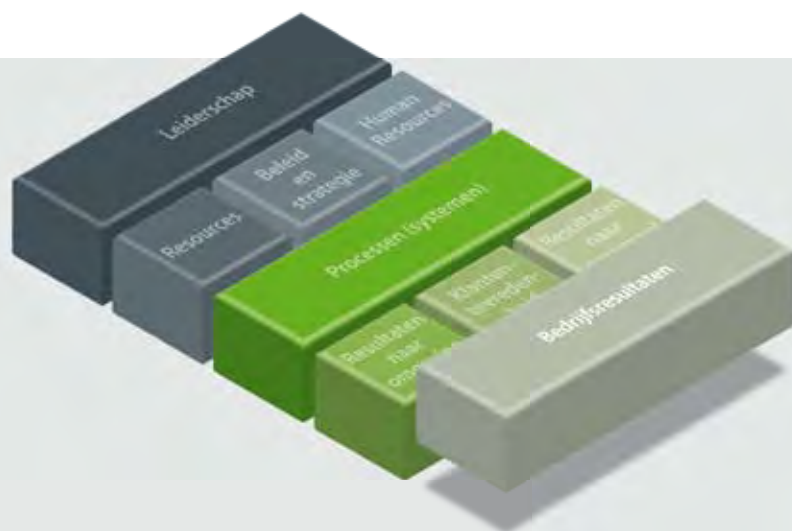
Kerncijfers 2008 in vergelijking met 2007

Bespreking van de resultatenrekening

Bespreking van de geconsolideerde balans

Balans na winstverdeling

Verplichtingen en eigen vermogen



De bedrijfsresultaten vloeien voort uit alle inspanningen die op de verschillende niveaus van de organisatie worden geleverd. Ze vormen een belangrijke indicator om Indaver als bedrijf te evalueren.

7. Financiële resultaten



In 2008 bedroegen de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten EUR 301,1 miljoen en de bedrijfskosten EUR 281,9 miljoen. De geconsolideerde winst na belastingen kwam voor 2008 uit op EUR 25,7 miljoen. Dit is niet alleen het gevolg van een uitstekende prestatie voor de bestaande activiteiten maar wordt duidelijk versterkt door de bijdrage vanuit de permanente en hoge investeringen uit het verleden. Het eigen vermogen kon op deze wijze per einde 2008 verder gevoelig versterkt worden tot EUR 223,6 miljoen. Met deze geconsolideerde nettowinst realiseerde de Indaver Groep over 2008, ondanks de blijvende groei-inspanningen en -kosten, een rendement op het eigen vermogen van meer dan 17 %. Dit resultaat en het volledig reserveren van de gerealiseerde winst moeten Indaver toelaten om, ook na de belangrijke acquisitie in Duitsland, haar groei verder te zetten zowel met eigen projectontwikkelingen als met toekomstige acquisities.

Gericht op resultaat

De uitstekende resultaten van de Indaver Groep voor 2008 zijn mede te danken aan een zeer hoge capaciteitsbezetting van de verschillende grote verwerkingsinstallaties en aan een maximale recuperatie van energie en materialen.

Daarmee zorgt Indaver niet alleen voor een gezonde basis voor haar verdere groei, maar ook voor een bijzonder stevige uitgangspositie en buffer voor de economisch moeilijkere periode ten gevolge van de heel wat minder gunstige marktomstandigheden.

Ondanks de minder gunstige evolutie in de omgevingsfactoren over de laatste maanden van 2008 en begin 2009 denkt Indaver haar groei te kunnen verzetten en op deze wijze haar klanten ook in de volgende jaren niet alleen continuïteit maar ook een verdere uitbreiding van haar diensten te kunnen bieden.

De belangrijke acquisities die per 1 januari 2008 in Nederland en per 30 september 2008 in Duitsland konden worden gerealiseerd zorgen in dit kader niet alleen voor een verdere versterking van onze uitbouw in Nederland en een marktleiderspositie in Duitsland voor de gespecialiseerde verwerking van gevaarlijk industrieel afval maar versterken de mogelijkheden voor Indaver om op dit vlak ook een Europese dienstverlening aan haar klanten aan te bieden.

Daarmee geeft Indaver ook verder inhoud en vorm aan haar strategie die consistent en succesvol wordt verdergezet.

	EUR miljoen
Bedrijfsopbrengsten	301,1
EBITDA*	54,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	19,2
Winst na belastingen	25,7
Kapitaal	87,4
Eigen vermogen	223,6

* EBITDA = operationeel resultaat + afschrijvingen + netto waardeverminderingverliezen + voorzieningen + IAS 19 inclusief lasten en kosten – het deel van de vooruitbetaalde capaciteitsrechten dat in resultaat genomen werd.

Financiële resultaten 2008

7. Financiële resultaten

Algemene toelichting

In 2008 werden geen relevante wijzigingen doorgevoerd in de gehanteerde waarderingsregels. Zoals dit reeds voor 2007 het geval was worden de resultaten van de ondernemingen waarin Indaver een participatie heeft van 50 %, in lijn met de groepswaarderingsregels bij DELTA, opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. Dit wil zeggen enkel op basis van hun bijdrage tot het nettoresultaat van de Indaver Groep. Met de verdere resultaatsverbetering voor SLECO betekent dit dat naast de cashgeneratie die direct kan afgeleid worden uit de resultatenrekening, ook de cash generatie die vanuit deze 50 % dochters wordt gegenereerd nog verder en vrij fors toeneemt.

Bij de vergelijking van de geconsolideerde resultaten van 2008 en 2007 moet er rekening mee gehouden worden dat in de resultaten van 2008 de overgenomen activiteiten in Nederland in 2008 werden toegevoegd voor een volledig jaar en dat de bedrijven van de SAV Groep, na de acquisitie op 30 september 2008, werden opgenomen met hun resultaten voor het 4^{de} kwartaal. Dit laatste gebeurde

na omzetting van hun openingsbalans en resultaten in IFRS en gebaseerd op de groepswaarderingsregels van Indaver.

Gezien de resultaten van de doorgevoerde purchase price allocation, die in IFRS wordt vereist, aanleiding heeft gegeven tot een belangrijke herwaardering van de afschrijfbaar assets en vermindering van de bestaande en betaalde goodwill geeft dit in IFRS onvermijdelijk aanleiding tot heel wat hogere afschrijvingen voor de nieuwe participatie in de SAV Groep. Hoewel dit hun nettobijdrage tot de groepsresultaten van Indaver van bij de acquisitie op 30 september en ook voor de eerstkomende jaren sterk drukt, heeft dit geen nadelige invloed op hun duidelijke bijdrage tot de cashgeneratiecapaciteit van de Indaver Groep. Daarmee blijft de bijdrage van deze Duitse acquisitie voor 2008 quasi neutraal op de nettogroepswinst (+ 0,2 miljoen) terwijl ze met een uitstekend laatste kwartaal zorgen voor een belangrijke, bijkomende stijging van de EBITDA tot meer dan EUR 47 miljoen.

Kerncijfers 2008 in vergelijking met 2007

- Bedrijfsopbrengsten: EUR 301 miljoen (+ 34 %), de verdere groei van de activiteiten compenseerde ruim de doorgevoerde desinvesteringen.
- Bedrijfskosten: EUR 282 miljoen (+ 33 %), vooral door de gerealiseerde acquisities in Nederland en Duitsland en de andere investeringen in verdere groei.
- Bedrijfsresultaat (EBIT): EUR 19,2 miljoen (+ 54 %), waarbij de EBIT voor 2007 mede werd gedrukt door niet-structurele waardeverminderingen.
- Netto financieel resultaat: - EUR 2,1 miljoen, een daling met EUR 3,3 miljoen ten opzichte van de + EUR 1,2 miljoen voor 2007, vooral toe te schrijven aan de belangrijke acquisities in Nederland en Duitsland en de verdere projectontwikkeling in Ierland.
- Nettobijdrage minderheidsparticipaties en 50 % joint ventures (inclusief SLECO en SVEX): EUR 11,4 miljoen, een stijging met EUR 6,6 miljoen tegenover 2007, vooral door de verdere resultaatsverbetering bij SLECO.
- Groepswinst voor belastingen: EUR 30,2 miljoen (+ 61 %).
- Groepswinst na belastingen: EUR 25,7 miljoen (+ 50 %), mede door een zeer succesvolle valorisatie van energie en grondstoffen voor het jaar 2008.

7. Financiële resultaten

Bespreking van de resultatenrekening

De **bedrijfsopbrengsten** stegen met 34 %, van EUR 225 miljoen in 2007 naar EUR 301 miljoen in 2008.

- De omzet door het verrichten van diensten is de belangrijkste component van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten. Deze opbrengsten stegen met 36 %, van EUR 197,6 miljoen in 2007 naar EUR 269,5 miljoen in 2008. Dit is vooral te danken aan de combinatie van de organische groei in de bestaande activiteiten, aangevuld met een bijdrage vanuit de overgenomen activiteiten van DELTA Milieu Gevaarlijk Afval in Nederland voor een volledig jaar (+ EUR 15 miljoen) en de acquisitie van de SAV Groep in Duitsland voor het 4^{de} kwartaal (+ EUR 40 miljoen).
- De verkoop van goederen nam door de gestegen marktprijzen en het valoriseren van nieuwe stromen verder toe met 12,7 %, van EUR 16,6 miljoen in 2007 naar EUR 18,7 miljoen in 2008.
- Ook de overige bedrijfsopbrengsten stegen, van EUR 10,8 miljoen in 2007 naar EUR 12,7 miljoen in 2008, ongeveer voor de helft voor de bestaande activiteiten en voor de andere helft toe te schrijven aan de acquisitie van de SAV Groep in Duitsland.

De hogere bedrijfsopbrengsten gingen onvermijdelijk gepaard met een stijging van de totale **bedrijfskosten** met 33 %, van EUR 212,8 miljoen naar EUR 281,9 miljoen.

- De belangrijkste kostenstijging deed zich voor bij de kosten voor diensten. Die stegen met EUR 21,1 miljoen (+ 18 %), van EUR 116,4 miljoen in 2007 tot EUR 137,5 miljoen in 2008. Dit was vooral het gevolg van de opname van de nieuwe Nederlandse en Duitse (4^{de} kwartaal) groepsbedrijven in de cijfers van Indaver.
- Ook de kosten voor grond- en hulpstoffen namen met EUR 14,2 miljoen fors toe tot EUR 27,8 miljoen voor 2008 waarbij naast de bijkomende kosten voor de nieuwe Nederlandse en Duitse participaties ook de kosten voor de bestaande activiteiten behoorlijk sterk toenamen.
- Ditzelfde geldt voor de personeelskosten die in 2008 met 44 % toenamen, van EUR 40,9 miljoen naar EUR 58,8 miljoen.
- De afschrijvingen stegen in 2008 met 31 %, van EUR 19,5 miljoen in 2007 naar EUR 25,5 miljoen in 2008.

Dit was vrijwel volledig het gevolg van de bijkomende afschrijvingen voor het 4^{de} kwartaal vanuit de nieuwe activiteiten van de SAV Groep en van de bijkomende afschrijvingen voor de activiteiten van DELTA Milieu Gevaarlijk Afval (volledig jaar).

- Ondanks de verruimde activiteiten namen de waardeverminderingen in 2008 af tot EUR 0,9 miljoen in vergelijking met de EUR 1,2 miljoen die hiervoor in 2007 werd opgetekend.
- De andere bedrijfskosten stegen wel fors met EUR 10,2 miljoen of 48 %, van EUR 21,3 miljoen voor 2007 naar EUR 31,5 miljoen voor 2008. Hier hebben we duidelijk te maken met een toename voor de bestaande activiteiten in combinatie met de bijkomende kosten voor het 4^{de} kwartaal vanuit de acquisitie van de SAV Groep in Duitsland.

De **operationele winst (EBIT)** van EUR 19,2 miljoen voor het jaar 2008 komt daarmee 54 % hoger uit dan de EUR 12,5 miljoen die in 2007 werd gerealiseerd. De verhoogde EBIT voor de bestaande activiteiten werd hier duidelijk versterkt door de EBIT-bijdrage van EUR 3 miljoen die voor het 4^{de} kwartaal vanuit de nieuwe participatie in Duitsland kon worden gerealiseerd. Anderzijds blijven ook de niet volledig gekapitaliseerde ontwikkelingskosten voor nieuwe projecten wegen op het operationele resultaat, in afwachting van een nettobijdrage zodra deze projecten effectief kunnen worden gerealiseerd.

In 2008 werd een bonus van EUR 1,7 miljoen gerealiseerd op de **verkoop van vaste activa**, vooral vanuit de desinvestering in Tsjechië. Deze is te vergelijken met de meerwaarde van EUR 0,35 miljoen die op dit vlak in 2007 werd gerealiseerd.

De **financiële opbrengsten** namen in 2008 af met EUR 0,9 miljoen tot 4,4 miljoen.

De **financiële kosten** stegen sterk: van EUR 4,1 miljoen in 2007 naar EUR 6,6 miljoen in 2008. Deze stijging is vooral toe te schrijven aan de belangrijke acquisities in Nederland (op 1 januari 2008) en Duitsland (op 30 september 2008) en de verdere investeringen in projectontwikkeling in Ierland.

7. Financiële resultaten

Bespreking van de resultatenrekening

Zo werd voor 2008 een **netto financiële kost opgelopen** van EUR 2,1 miljoen, ten opzichte van een netto financiële opbrengst van EUR 1,2 miljoen voor 2007, een negatief verschil van EUR 3,3 miljoen.

De **nettobijdrage van de participaties** opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode bedroeg EUR 11,4 miljoen voor 2008. In 2007 was dit EUR 4,8 miljoen. Deze stijging is vooral te danken aan de verdere resultaatsverbetering bij SLECO. Anderzijds kwam in het voorbije jaar de resultaatsbijdrage vanuit de Intercommunale Hooge Maey, waarin Indaver voor 30 % participeert, duidelijk onder druk door de forse daling van de gestorte tonnages.

Mede hierdoor komt de **groepswinst vóór belastingen** voor 2008 uit op EUR 30,2 miljoen, een stijging met 61 % ten opzichte van de EUR 18,8 miljoen die in 2007 werd gerealiseerd.

Dit heeft onvermijdelijk ook aanleiding gegeven tot een verhoogde belastingdruk van EUR 4,5 miljoen voor 2008 ten opzichte van de EUR 1,6 miljoen voor 2007.

De **geconsolideerde winst na belastingen** komt daarmee voor 2008 uit op EUR 25,7 miljoen. Dat is EUR 8,5 miljoen of 50 % hoger dan de EUR 17,2 miljoen nettowinst voor 2007.

Ondanks de belangrijke minderheidsparticipatie van onze mede-aandeelhouder NEIF in de acquisitie van de SAV Groep blijft voor 2008 het aandeel van de minderheidsbelangen in de geconsolideerde winst na belastingen ook in 2008 bijzonder beperkt, zodat de **nettowinst, aandeel van de groep**, voor 2008 uitkomt op EUR 25,5 miljoen. Indaver realiseert op deze wijze voor 2008 een uitzonderlijk goed resultaat, dat logischerwijze mee gebaseerd is op de investeringen in groei en verbetering in 2008 en de jaren voordien.

Ten opzichte van het eigen vermogen van EUR 145,1 miljoen bij het begin van het boekjaar 2008, levert de nettowinst van EUR 25,5 miljoen (excl. minderheidsbelangen) voor 2008 een **rendement op eigen vermogen** op van 17,6 %. In 2007 bedroeg dit rendement 13,5 %.

Rekening houden met het feit dat zowel voor 2008 als 2007 belangrijke aanloop- en ontwikkelingskosten niet geactiveerd werden, en met de voorzichtige houding die in deze cijfers werd aangehouden met betrekking tot het schadegeval bij SLECO, kijkt Indaver de toekomst met vertrouwen tegemoet.

7. Financiële resultaten

Bespreking van de geconsolideerde balans

Het boekjaar 2008 werd geconsolideerd afgesloten met een **balanstotaal** van EUR 668,3 miljoen. Dat is 82,5 % meer dan eind 2007.

Aan de **actiefzijde** wordt een duidelijke stijging genoteerd met EUR 34,2 miljoen of 33,6 % bij de **vlottende activa**, naar EUR 135,8 miljoen. Dit is vooral het gevolg van een duidelijke stijging bij de handels- en overige vorderingen met EUR 29,4 miljoen, vergaand het gevolg van de overnames in Nederland en vooral Duitsland. Grotendeels is dit ook de achtergrond voor de stijging van de voorraden met EUR 4,1 miljoen tot EUR 7,7 miljoen, van de vorderingen inzake belastingen met EUR 1 miljoen en voor de stijging van de geldbeleggingen en liquide middelen met EUR 12,6 miljoen tot EUR 19,6 miljoen. De forse daling bij de vlottende financiële activa met EUR 13 miljoen is vooral te danken aan de uitstekende resultaten van SLECO die daarmee zijn kortetermijnleningen aan zijn beide aandeelhouders versneld heeft afgebouwd.

Naast deze stijging van de vlottende activa werd ook een bijzonder belangrijke stijging genoteerd bij de **vaste activa** met EUR 268 miljoen of 101 %.

- De materiële vaste activa verdubbelden met een toename van EUR 147,6 miljoen naar EUR 292,3 miljoen. Ook dit is vooral toe te schrijven aan de gerealiseerde acquisities in Nederland en vooral Duitsland. De belangrijkste stijging (+ EUR 94 miljoen) wordt hier opgetekend bij de installaties, machines en uitrusting, gevolgd door een stijging met EUR 40 miljoen bij de terreinen en gebouwen.
- Met deze overnames nam ook de boekwaarde van de immateriële activa zeer sterk toe: een stijging met EUR 115,2 miljoen waarvan EUR 102,1 miljoen aan goodwill en EUR 13,2 miljoen aan voornamelijk contractgerelateerde immateriële activa.

- Dit had ook een doorslaggevende impact op de toename met EUR 6 miljoen bij de handels- en andere vorderingen op lange termijn waarbij de gerealiseerde overnames EUR 5 miljoen op langere termijn werd betaald op een geblokkeerde rekening als waarborg voor de afgesloten contractuele garantieverplichtingen van de verkoper.
- De afname met EUR 0,7 miljoen tot EUR 2,1 miljoen bij de activa beschikbaar voor verkoop, is het gevolg van de verkoop van het administratief gebouw dat Indaver nog bezat na de desinvestering uit Amstutz. De industriële installaties blijven beschikbaar voor verkoop maar blijven ondertussen verhuurd aan de overnemer van onze activiteiten in Zwitserland.
- De deelnemingen geconsolideerd volgens de vermogensmutatiemethode zijn verder opgelopen tot EUR 39,6 miljoen, een stijging met EUR 10,3 miljoen of 35 % ten opzichte van eind 2007. Deze stijging is voornamelijk toe te schrijven aan de uitstekende resultaten van SLECO met een duidelijke stijging van het eigen vermogen tot gevolg gezien door SLECO in eerste instantie aandeelhoudersleningen versneld werden afgelost en er voorlopig dus geen dividenden worden uitgekeerd.
- Ook de forse daling met EUR 11,8 miljoen bij de overige financiële vaste activa is volledig toe te schrijven aan SLECO gezien zij vanuit de hoge cashgeneratie de aflossing van hun schulden bij de beide aandeelhouders ook in 2008 hebben doorgezet.

Aan de **passiefzijde** wordt de toename met EUR 302 miljoen behoorlijk ondersteund door een belangrijke toename van het **eigen vermogen** met EUR 78,6 miljoen of 54 %: van EUR 145,1 miljoen eind 2007 naar EUR 223,6 miljoen eind 2008.

Voor EUR 23,4 miljoen is dit het gevolg van een toename in eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen.

7. Financiële resultaten

Bespreking van de geconsolideerde balans

Bij ongewijzigd maatschappelijk kapitaal werd de winst van het boekjaar van EUR 25,5 miljoen opgenomen onder de overgedragen winsten. Het feit dat onze aandeelhouders besloten hebben om in 2008 af te zien van elke winstuitkering onderschrijft hun ondersteuning van het strategisch plan en hun geloof in de groeiambities van Indaver.

De negatieve impact met EUR 2,1 miljoen die op **reserves** wordt genoteerd heeft vooral te maken met het feit dat vanuit de afgesloten rente-indekkingen per einde 2008 een negatieve impact ontstaat op het eigen vermogen. Dit belet niet dat Indaver op deze wijze en in het kader van een aantal belangrijke langetermijninvesteringen haar risico's op rentestijging als goede huisvader heeft ingedekt.

Daarnaast zorgt de kapitaalbreng van onze minderheidsaandeelhouder en partner in het kader van de acquisitie van de SAV Groep voor een versterking van het eigen vermogen van de groep met EUR 55,2 miljoen onder de minderheidsbelangen.

De belangrijke stijging van het eigen vermogen ging gepaard met een belangrijke stijging (+ EUR 223,6 miljoen) van de **uitstaande verplichtingen**, van EUR 221,1 miljoen naar EUR 444,7 miljoen.

Binnen deze verplichtingen zijn het vooral de langlopende verplichtingen die stegen: met EUR 147,4 miljoen, waarvan EUR 98,5 miljoen bankschulden op lange termijn, EUR 16,1 miljoen langetermijnprovisies voor post employment benefits en andere mogelijke langetermijnprovisies, EUR 2,9 miljoen in het kader van de hogervermelde rente-indekkingen, EUR 28,9 miljoen uitgestelde belastingverplichtingen en EUR 5 miljoen aan waarborgverplichtingen in het kader van de gerealiseerde overnames (ten opzichte van een vergelijkbare som aan cash die op het actief staat en daar reeds werd toegelicht).

De **uitgestelde baten** op lange termijn kenden een normale afbouw in 2008. Daardoor was het uitstaande bedrag per eind 2008 met EUR 7,4 miljoen gedaald tot EUR 64,9 miljoen. Het betreft hier voornamelijk het jaarlijks in resultaat nemen van vooruitbetaalde verbrandingsrechten en reeds ontvangen opbrengsten vanuit een vroeger afgesloten cross-border leasingoperatie in lijn met de onderliggende contracten.

De stijging van de **langlopende indekkingsverplichtingen** met EUR 2,9 miljoen is het gevolg van de aanpassing aan de huidige marktwaarde van eerder afgesloten IRS-transacties (Interest Rate Swap).

De **uitstaande verplichtingen op korte termijn** stegen met EUR 76,2 miljoen tot EUR 168,1 miljoen eind 2008. De kortetermijnleningen bij de banken stegen daarbij met EUR 36,2 miljoen. De kortlopende voorzieningen voor post-employment benefits en andere mogelijke verplichtingen namen toe met EUR 2,8 miljoen ten opzichte van de situatie eind 2007 en de kortlopende handels- en overige schulden namen toe met EUR 34,8 miljoen of 83 %. Ook hier zijn het vooral de gerealiseerde acquisities in Nederland en Duitsland die aanleiding hebben gegeven tot deze stijgingen.

Ondanks de verdere en permanente investeringen in groei en verbetering die over het boekjaar 2008 terug hebben geresulteerd in een bijzonder belangrijke uitbreiding van onze activiteiten, onder meer in Duitsland en Nederland, gaat Indaver ervan uit dat deze op zodanige wijze werden gerealiseerd dat dit geen onoplosbare problemen zou mogen opleveren voor de verdere investeringsplannen van Indaver via eigen projectontwikkeling en acquisities. Daarmee moet Indaver haar strategische objectieven ook in de volgende jaren nog verder vorm kunnen geven.

7. Financiële resultaten

Bespreking van de geconsolideerde balans

De stevige winstgevendheid en reservering van de gerealiseerde winst verhogen het eigen vermogen en ondersteunen duidelijk de verdere groei en ontplooiing van Indaver. De noodzakelijke vervangingsinvesteringen blijven ook vandaag nog ver beneden de gegeneerde cashflows.

Op basis van de huidige financiële structuur en met haar hoge cashflows en attractief winstniveau, beschikt Indaver over een aanzienlijke financiële draagkracht en stabiliteit: een uitstekende basis voor haar verdere groei.

Verslag revisor en neerlegging van de jaarrekening

Samen met het jaarverslag van de raad van bestuur werd de volledige geconsolideerde jaarrekening na de jaarlijkse Algemene Vergadering neergelegd bij de Nationale Bank van België, volgens de wettelijke voorschriften inzake openbaarmaking.

De geconsolideerde jaarrekening werd zonder voorbehoud goedgekeurd door de commissaris-revisor.

7. Financiële resultaten

Balans na winstverdeling

Activa

	in euro	
	Jaar	
	31/12/2008	31/12/2007
VASTE ACTIVA	532 519 818,77	264 577 815,73
Materiële vaste activa	292 297 122,18	144 724 792,27
Materiële vaste activa in aanbouw	10 922 745,55	6 098 050,88
Terreinen en gebouwen	69 247 838,93	29 063 169,18
Installaties, machines en uitrusting	197 870 768,83	103 738 981,50
Meubilair, kantoorinrichting, voertuigen	13 792 280,23	5 820 075,09
Overige materiële vaste activa	463 488,64	4 515,62
Vastgoedbeleggingen	2 084 758,88	2 782 880,56
Immateriële vaste activa	144 963 425,17	29 733 554,01
Goodwill	123 709 331,32	21 634 880,70
Overige immateriële vaste activa	21 254 093,85	8 098 673,31
Deelnemingen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode	39 620 024,07	29 332 538,13
Uitgestelde belastingvorderingen	1 976 738,68	631 845,01
Overige financiële vaste activa	44 658 340,50	56 416 740,10
Aandelen	3 944 245,43	3 916 740,10
Leningen	40 714 095,07	52 500 000,00
Leningen in verbonden partijen	40 500 000,00	52 500 000,00
Overige leningen	214 095,07	0,00
Afdekkingsactiva (vast deel)	0,00	0,00
Handelsvorderingen en overige vorderingen (vast deel)	6 919 409,29	955 465,65
Geldmiddelen die beperkt zijn in hun gebruik	5 104 036,43	0,00
Overschot uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding	0,00	0,00
Overige handelsvorderingen en overige vorderingen (vast deel)	1 815 372,86	955 465,65

7. Financiële resultaten

Balans na winstverdeling

Activa

	in euro	
	Jaar	
	31/12/2008	31/12/2007
VLOTTENDE ACTIVA	135 796 881,55	101 617 484,02
Vorraden	7 744 535,34	3 683 922,43
Overige financiële vlottende activa	11 600 000,00	24 590 602,00
Leningen	11 600 000,00	24 590 602,00
Leningen in verbonden partijen	11 600 000,00	24 590 602,00
Afdekkingsactiva (vlottend deel)	0,00	31 787,00
Belastingvorderingen	1 048 483,23	0,00
Handelsvorderingen en overige vorderingen (vlottend deel)	94 993 566,02	65 618 879,32
Handelsvorderingen	79 271 059,07	59 121 954,94
Overige vorderingen en overige activa	15 722 506,95	6 496 924,38
Te ontvangen rente (verworven opbrengsten)	627 151,91	839 665,94
Overige verworven opbrengsten	229,02	1 672,15
Overige vorderingen en activa	15 095 126,02	5 655 586,29
Over te dragen kosten (vlottend deel)	822 368,75	681 534,85
Geldmiddelen en kasequivalenten	19 587 928,21	7 010 758,42
TOTAAL DER ACTIVA	668 316 700,32	366 195 299,75

7. Financiële resultaten

Verplichtingen en eigen vermogen

Passiva

	in euro	
	Jaar	
	31/12/2008	31/12/2007
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	223 631 832,55	145 079 828,26
Eigen vermogen toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	168 485 635,12	145 071 684,96
Geplaatst kapitaal	87 352 745,05	87 352 745,05
Aandelenkapitaal	87 352 745,05	87 352 745,05
Reserves	-822 987,11	1 250 058,03
Omrekeningsreserves	-735 411,59	-756 615,79
Afdekkingsreserve	-2 330 357,02	-187 357,00
Herwaardering naar de reële waarde	2 242 781,50	2 194 030,82
Ingehouden winsten (overgedragen verliezen)	81 955 877,18	56 468 881,88
Winst (verlies) van het boekjaar	25 486 995,30	17 169 522,07
Overige ingehouden winsten (overgedragen verliezen)	56 468 881,88	39 299 359,81
Minderheidsbelang	55 146 197,43	8 143,30

7. Financiële resultaten

Verplichtingen en eigen vermogen

Verplichtingen

	in euro	
	Jaar	
	31/12/2008	31/12/2007
VERPLICHTINGEN	444 684 867,77	221 115 471,49
Langlopende verplichtingen	276 608 089,30	129 229 939,25
Langlopende rentedragende verplichtingen	126 861 143,12	24 985 254,64
Leningen van banken	123 499 404,12	24 985 254,64
Financiële lease-overeenkomsten	564 159,00	0,00
Overige leningen	2 797 580,00	0,00
Overige leningen	2 797 580,00	0,00
Langlopende uitgestelde baten	64 917 112,63	72 359 874,65
Overheidssubsidies	1 434 937,63	1 602 901,45
Overige langlopende uitgestelde baten	63 482 175,00	70 756 973,20
Langlopende voorzieningen	22 917 434,53	17 692 821,77
Langlopende verplichtingen uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding	20 168 644,83	9 297 027,59
Langlopende afdekkingsverplichtingen	3 233 186,00	315 618,00
Uitgestelde belastingverplichtingen	33 510 568,19	4 579 342,60
Langlopende handelsschulden en overige schulden	5 000 000,00	0,00
Kortlopende verplichtingen	168 076 778,47	91 885 532,24
Kortlopende rentedragende verplichtingen	69 983 576,50	33 637 886,76
Leningen van banken	69 796 465,84	33 637 886,76
Financiële lease-overeenkomsten	187 110,66	0,00
Kortlopende uitgestelde baten	11 843 692,68	10 740 509,92
Overheidssubsidies	164 603,72	162 083,72
Overige kortlopende uitgestelde baten	11 679 088,96	10 578 426,20
Kortlopende voorzieningen	3 438 755,18	1 728 304,22
Kortlopende verplichtingen uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding	1 130 165,00	11 516,00
Kortlopende afdekkingsverplichtingen	1 121 076,00	0,00
Belastingverplichtingen	3 803 239,42	3 812 886,70
Kortlopende handelsschulden en overige schulden	76 756 273,69	41 954 428,64
Handelsschulden	40 109 586,68	32 695 578,88
Ontvangen voorschotten	9 047 312,52	14 116,50
Overige schulden en verplichtingen	27 599 374,49	9 244 733,26
Te betalen rente (toe te rekenen kosten)	148 395,86	601 518,35
Overige toe te rekenen kosten	1 032 547,28	1 837 945,97
Overige schulden en verplichtingen	26 418 431,35	6 805 268,94
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	668 316 700,32	366 195 299,75

7. Financiële resultaten

Verplichtingen en eigen vermogen

Winst- en verliesrekening

	in euro	
	Jaar	
	31/12/2008	31/12/2007
Opbangsten	301 136 270,67	225 224 385,12
Verkoop van goederen	18 705 147,63	16 592 373,03
Verrichting van diensten	269 497 458,57	197 654 196,92
Huuropbangsten uit vastgoed	228 986,18	226 915,85
Overige bedrijfsopbangsten	12 704 678,29	10 750 899,32
Exploitatielasten (-)	-281 926 935,60	-212 772 289,01
Grond- en hulpstoffen, Diensten (-)	-165 246 877,07	-129 926 233,69
Grond en hulpstoffen (-)	-27 769 943,23	-13 532 880,70
Diensten (-)	-137 476 933,84	-116 393 352,99
Wijzigingen in voorraden gereed product en werk in uitvoering (-)	-170 218,74	44 658,83
Personeelslasten (-)	-58 837 189,12	-40 902 586,60
Lonen en salarissen (-)	-38 287 173,02	-29 200 752,52
Sociale zekerheidsuitgaven (-)	-10 416 585,61	-6 716 462,97
Lasten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding (-)	-3 262 446,85	-3 117 198,55
Andere bovenwettelijke verzekeringen (-)	-209 065,54	-102 951,08
Overige personeelslasten (-)	-6 661 918,10	-1 765 221,48
Afschrijvingen (-)	-25 534 424,19	-19 508 462,16
Afschrijvingen op materiële activa (-)	-22 807 014,65	-17 268 027,82
Afschrijvingen van voorraden tot de opbrengstwaarde (-)	-233 621,16	-49 448,74
Afschrijvingen op immateriële activa (-)	-2 493 788,38	-2 190 985,60
Bijzondere waardevermindervingsverliezen, netto	-894 684,17	-1 219 198,73
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op materiële vaste activa, netto	-306 013,00	0,00
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op dubieuze handelsvorderingen	-588 671,17	-1 138 079,07
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op andere activa, netto		-81 119,66
Overige exploitatielasten (categoriaal) (-)	-31 511 479,42	-21 260 466,66
Werk verricht door de onderneming en gekapitaliseerd	267 937,11	0,00
Operationele winst (verlies)	19 209 335,07	12 452 096,11

7. Financiële resultaten

Verplichtingen en eigen vermogen

Winst- en verliesrekening

	in euro	
	Jaar	
	31/12/2008	31/12/2007
Winst (verlies) op de overdracht van vaste activa	1 749 692,68	353 174,82
Winst (verlies) op de overdracht van vaste activa, andere dan financiële activa	286 899,19	354 203,61
Winst (verlies) op de overdracht van financiële vaste activa	1 462 793,49	-1 028,79
Winst (verlies) op de overdracht van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures	1 462 793,49	-1 028,79
Financiële opbrengsten	4 432 626,73	5 325 156,15
Rente	4 220 273,97	5 112 015,96
Dividenden	0,00	0,00
Andere	212 352,76	213 140,19
Financiële lasten (-)	-6 570 383,97	-4 115 343,31
Rentelasten en lasten op schulden	-5 786 653,91	-3 394 888,84
Rentelasten	-5 276 983,59	-3 116 185,54
Lasten op schulden	-509 670,32	-278 703,30
Verdisconteringslast	-778 301,03	-720 454,47
Bijzondere waardeverminderingverliezen op financiële activa, netto	-5 429,03	0,00
Aandeel in de winst (verlies) van deelnemingen gewaardeerd volgens de vermogensmutatie-methode	11 389 686,67	4 768 055,93
Winst (verlies) voor belasting	30 210 957,18	18 783 139,70
Winstbelastingen (-)	-4 527 278,31	-1 612 799,70
Winst (verlies) na belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	25 683 678,87	17 170 340,00
Winst (verlies) van het boekjaar	25 683 678,87	17 170 340,00
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	196 683,57	817,93
Toerekenbaar aan houders van eigen-vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	25 486 995,30	17 169 522,07

WINST PER AANDEEL (in euro)		
Gewone winst (verlies) per aandeel		
Exclusief winst (verlies) uit bedrijfsactiviteiten die worden beëindigd	13,37	8,99
Inclusief winst (verlies) uit bedrijfsactiviteiten die worden beëindigd	13,37	8,99
Verwaterde winst (verlies) per aandeel		
Exclusief winst (verlies) uit bedrijfsactiviteiten die worden beëindigd	13,37	8,99
Inclusief winst (verlies) uit bedrijfsactiviteiten die worden beëindigd	13,37	8,99

GRI-referentietabel

De GRI-referentietabel geeft aan waar de standaardonderdelen van de informatie (strategie, organisatieprofiel, verslagparameters, bestuur, verplichtingen en betrokkenheid) aan bod komen in dit duurzaamheidsrapport. Conform het C+ toepassingsniveau hebben we ook uit het economische, milieu- en sociale luik tien specifieke prestatie-indicatoren uitgewerkt. De volledige referentietabel voor de verschillende toepassingsniveaus kan gedownload worden van de GRI-website (<http://www.globalreporting.org/Home>).

Profiel		
1. Strategie en analyse		
Profiel	Omschrijving	Pagina
1.1	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie	4, 5
2. Organisationsprofiel		
Profiel	Omschrijving	Pagina
2.1	Naam van de organisatie	4
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	4, 15, 23-25
2.3	Operationele structuur van de organisatie, met inbegrip van divisies, werkmaatschappijen, dochterondernemingen en samenwerkingsverbanden	19
2.4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	15, 23
2.5	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties in het verslag	4, 15, 23-25
2.6	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	18
2.7	Afzetmarkten	4, 23-25
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie	13
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom	4, 10, 26, 35
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend	74
3. Verslagparameters		
Profiel	Omschrijving	Pagina
3.1	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	7
3.2	Datum van het meest recente verslag	7
3.3	Verslaggevingscyclus	7
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	8
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud	7
3.6	Afbakening van het verslag	7, 19
3.7	Beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag	7, 40, 45, 50, 53
3.8	Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden, dochterondernemingen in gedeeltelijke eigendom, gehuurde faciliteiten, uitbestede activiteiten of andere entiteiten die de vergelijkbaarheid tussen verschillende verslagperiodes of verslaggevende organisaties aanzienlijk beïnvloeden	33-34
3.10	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie	26
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast	18
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn	94-95

GRI-referentietabel

4. Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid		
Profiel	Omschrijving	Pagina
4.1	Bestuursstructuur van de organisatie	16
4.2	Eventuele leidinggevende functie van de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	16
4.3	Voor organisaties met een eenvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam	16
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam	16, 17
4.14	Lijst van betrokken groepen belanghebbenden	8
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van betrokken belanghebbenden	8

Prestatie-indicatoren		
Economische prestatie-indicatoren		
Prestatie-indicator	Omschrijving	Pagina
EC 1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	9, 78-93
Milieuprestatie-indicatoren		
Prestatie-indicator	Omschrijving	Pagina
EN 1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume	41-44
EN 3	Direct energieverbruik door primaire energiebron	53-55
EN 6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven	53-54
EN 8	Totale wateronttrekking per bron	50
EN 20	NOx, SOx en andere significante luchtemissies naar type en gewicht	45-47
EN 21	Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming	51
Arbeidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk		
Prestatie-indicator	Omschrijving	Pagina
LA 1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	62
LA 2	Totaal aantal en snelheid van personeelverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio	64
LA 6	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in informele gezamenlijke arbo-commissies van werkgevers en werknemers die bijdragen aan de controle op en advies over arbo-programma's	65

Indaver
Duurzaamheidsrapport 2008

© 2009 Indaver nv

Verantwoordelijke uitgever: Jos Artois | Dijle 17 a | BE-2800 Mechelen | België