

MEMO van college aan de raad

Datum : 3 juni 2013
Aan : Gemeenteraad
Van : College
Onderwerp : Herijking strategie HVC
Portefeuillehouder : Cees Roem
Inlichtingen bij : Kathy Boomstra

Aanleiding

Op initiatief van het college als onderdeel van de actieve informatieplicht wordt uw raad geïnformeerd over de status, het proces en de resultaten van de “herijking strategie HVC”.

Kernboodschap

In de aandeelhoudersvergadering van 6 december j.l. is besloten om de strategie van HVC af te wegen tegen de veranderende context en externe deskundigheid in te schakelen om risico en analyse te toetsen. Tevens is nagegaan of de strategie van HVC actualisering behoeft in het licht van mogelijk nieuwe langetermijn-ambities van de aandeelhouders.

Herijken strategie HVC

Tijdens de gecombineerde vergadering van het Dagelijks Bestuur en de Algemene Raad VVI-Alkmaar en Omstreken op 16 april 2013 is de herijken strategie HVC besproken en een standpunt bepaald. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVA) op donderdag 25 april 2013 zijn de resultaten van de uitgevoerde externe toets van de strategie en het daarbij behorende financieel meerjarenperspectief van HVC besproken. Tijdens deze vergadering is ingestemd met de in de notitie weergegeven analyse en conclusies. Hiermee is continuering van de in de notitie verwoorde strategie bevestigd. Vastgesteld is dat aan het verzoek van de AVA (vergadering van 6 december 2012) is voldaan.

Opdracht “herijken strategie HVC”, d.d. 8 februari 2013

Het formuleren van de opdracht voor het afwegen en toetsen van de strategie is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVA) opgedragen aan de directie en Raad van Commissarissen in samenspraak met de daartoe ingestelde klankbordgroep. De opdrachtformulering, het proces en de planning is als bijlage 1 bijgevoegd.

Proces “herijking strategie HVC”, d.d. 28 maart 2013

In de bijlage 2 volgt een toelichting op het gevolgde proces, een samenvatting van de onderzoeksresultaten van de externe bureaus, het overleg met de waterschappen, de adviezen van het Innovatieplatform en de analyse en conclusies van directie en raad van commissarissen.

Resultaten

In bijlage 3 is een samenvatting gegeven door de gemeente Alkmaar.

Advies

Ons college vertrouwt erop uw raad voldoende te hebben geïnformeerd.

Bijlagen:

1. Opdracht “herijken strategie HVC”, d.d. 8 februari 2013
2. “Herijking strategie HVC”, d.d. 28 maart 2013
3. Memo Strategie herijking HVC - Gemeente Alkmaar, d.d. 17 april 2013
4. Memo over cijfers jaarverslag 2012
5. Persbericht HVC

Van Directie
Via
Aan RvC/Klankbordgroep Aandeelhouders

Betreft Opdracht "herijken strategie HVC"

Datum 8 februari 2013

Aanleiding

Aansluitend op de discussie over typologie van activiteiten en de financierbaarheid van HVC, is in de aandeelhoudersvergadering van 6 december j.l. besloten om de strategie van HVC af te wegen tegen de veranderende context en externe deskundigheid in te schakelen om risico en analyse te toetsen. Tevens wordt nagegaan of de strategie van HVC actualisering behoeft in het licht van mogelijk nieuwe lange-termijn-ambities van de aandeelhouders.

Het bepalen van de strategie van een onderneming is primair voorbehouden aan de aandeelhouders. Directie en Raad van Commissarissen bereiden voor en adviseren. Dat is de reden dat de aandeelhouders intensief worden betrokken bij dit traject.

Het formuleren van *de opdracht* voor het afwegen en toetsen van de strategie is door de AVA opgedragen aan de directie en Raad van Commissarissen in samenspraak met de daartoe ingestelde klankbordgroep. Voorliggend document is daarvan het resultaat.

Doelstelling

De doelstelling van heroverweging en toetsing van de strategie van HVC is tweeledig: het kunnen vaststellen of de huidige strategie, gelet op actuele wensen van aandeelhouders aanpassing behoeft en toetsing of de strategie van HVC voldoende context-proof is. Onderdelen daarbij zijn:

- *Het herbevestigen van een gezamenlijke visie op de toekomst;*
- *Duiden van de impact van maatschappelijke ontwikkelingen (afval, energie, economie)*
- *Passende doelen en ambities*
- *Borgen dat de meerwaarde van het collectief ook "verzilverd" kan worden voor individuele ambities zonder dat daardoor druk op het collectief ontstaat.*

Vorbereiding

Ter voorbereiding op de opdrachtformulering zijn op 21 januari jl. de kernvragen besproken met de klankbordgroep van aandeelhouders. Tijdens de startbijeenkomst op 30 januari jl. met de aandeelhouders zijn deze kernvragen verder uitgewerkt aan de hand van inleidingen door extern deskundigen vanuit vier invalshoeken:

1. De ontwikkelingen op de afvalmarkt
2. De ontwikkelingen op de financiële markten
3. De duurzame ambities van waterschappen
4. De duurzame ambities van gemeenten

De in deze bijeenkomst geformuleerde vragen zijn per cluster:

- Maatschappelijke ontwikkelingen
 - Heeft HVC de analyse en bijbehorende scenario's scherp?
 - Wat betekenen de ontwikkelingen op het gebied van afval en duurzame energie voor de strategie van HVC?
 - Wat betekenen de ontwikkelingen in de financiële wereld voor de strategie van HVC?



Aan algemene vergadering van aandeelhouders

Van: raad van commissarissen en directie

Betreft: herijking strategie HVC

Datum: 28 maart 2013

1. AANLEIDING

Tijdens de aandeelhoudersvergadering van 6 december jl. heeft u ons verzocht om vanuit risicoperspectief de strategie van HVC en de haal- en houdbaarheid van de financiële meerjarenprognose extern te toetsen. Aanleiding daarvoor was met name de dynamiek van ontwikkelingen op het gebied van afval, energie en financiën die leidde tot de vraag of een heroverweging c.q. aanpassing van de strategie wenselijk is.

Wij hebben ter vergadering aangegeven dit proces graag te faciliteren. In overleg met de Klankbordgroep, samengesteld uit vertegenwoordigers van de aandeelhouders, hebben wij onder de noemer 'herijking strategie HVC' het verzoek van de aandeelhoudersvergadering procesmatig uitgewerkt.

2. INDELING VAN DE NOTITIE

Onder 3. volgt een toelichting op het gevolgde proces. Een samenvatting van de onderzoeksresultaten van de externe bureaus, van het overleg met de waterschappen en van de adviezen van het Innovatieplatform treft u aan onder 4. De analyse en conclusies van directie en raad van commissarissen treft u aan onder 5.

3. PROCES

Ter voorbereiding op de opdrachtformulering aan de externe adviseurs is op 21 januari jl. een aantal kernvragen besproken met de Klankbordgroep. Tijdens de plenaire startbijeenkomst met de aandeelhouders op 30 januari jl. zijn deze kernvragen verder uitgewerkt aan de hand van inleidingen door externe deskundigen die de volgende vier invalshoeken belichtten:

1. De ontwikkelingen op de afvalmarkt;
2. De ontwikkelingen op de financiële markten;
3. De duurzame ambities van waterschappen;
4. De duurzame ambities van gemeenten.

In deze plenaire bijeenkomst werd per cluster een aantal vragen geformuleerd, die in bijgaand document dat als grondslag diende voor de opdrachtverlening, werden samengevoegd.

In overleg tussen Klankbordgroep, raad van commissarissen en directie is besloten FFact opdracht te verstrekken voor het opstellen van scenario's ten aanzien van de afvalmarkt in samenhang met het grondstoffenbeleid van HVC. Stech Company (hierna: 'Stech') kreeg opdracht de financiële gevolgen van deze scenario's voor HVC door te rekenen vanuit de bestaande financiële achtergrond. De adviseurs hebben in twee bijeenkomsten hun bevindingen gedeeld met de Klankbordgroep en de raad van commissarissen. BNG is op verzoek van de Klankbordgroep nauw betrokken geweest bij dit traject en heeft aan zowel de plenaire sessie als de bijeenkomsten van de Klankbordgroep deelgenomen.

Ten aanzien van de te volgen beleidsroute voor activiteiten op het gebied van duurzame energie heeft HVC het Innovatieplatform gevraagd de inzet van HVC op dit domein tot nu toe te evalueren en te adviseren over de door de aandeelhouders gewenste rol voor HVC in de toekomst.

De vragen die specifiek de geleding van de waterschappen betreffen, komen in het komende overleg met de waterschappen over de nadere uitwerking van het aandeelhouderschap B aan de orde. De eerste bevindingen worden voor de goede orde in deze notitie vermeld. Een in detail geformuleerde uitwerking van het aandeelhouderschap dat de positie van de waterschappen regelt binnen het collectief van HVC, wordt tijdens een volgende AVA aan de aandeelhouders voorgelegd. Het antwoord op deze vragen vloeit primair voort uit een zich op dit moment landelijk ontwikkelend juridisch kader.

4. RESULTATEN

4.1 FFact

Vraagstelling

Aan FFact zijn de volgende kernvragen inzake de positie van HVC in de afvalmarkt voorgelegd:

1. Wat is het effect op HVC van implementatie van recyclingdoelstellingen (hergebruik huishoudelijk afval) in relatie tot de bestaande overcapaciteit van afvalenergiecentrales?
2. Met welke scenario's kan HVC worden geconfronteerd en wat zijn de daarbij behorende financiële consequenties en risico's?

Uitgangspunten

Het bureau hanteert voor de scenario's de volgende uitgangspunten:

- De doorrekentijd voor de analyses betreft een periode van 7 jaar (tot 2020).
- Hergebruik van huishoudelijk afval neemt overeenkomstig het huidige landelijke afvalbeleid toe van 50% naar 65%. Op HVC-schaal daalt daardoor het jaarlijkse aanbod aan te verbranden huishoudelijk restafval van de aandeelhoudende gemeenten van 460 kton nu naar 322 kton in 2020.
- Een toename van hergebruik leidt tot een toename van de hoeveelheid gescheiden ingezamelde herbruikbare grondstoffen. Deze grondstoffen genereren opbrengsten (bijvoorbeeld papier) of lagere verwerkingskosten (bijvoorbeeld gft). Aangezien de inzamelstructuur voor materiaalinzameling reeds aanwezig is, wordt uitgegaan van gelijkblijvende inzamelkosten.
- Er is tot tenminste 2019 een overschot aan brandbaar afval in het Verenigd Koninkrijk. Dit overschot wordt benut voor het opvullen van vrijvallende verbrandingscapaciteit bij HVC door afname van hoeveelheden huishoudelijk restafval.

Scenario's

FFact schetst de volgende drie scenario's:

1. Een basisscenario, waarin wordt uitgegaan van een gelijkblijvend aanbod van huishoudelijk restafval van de aandeelhouders. Hergebruik wordt niet geïntensiveerd. De langlopende contracten voor bedrijfsafval blijven op het huidige prijsniveau terwijl de restcapaciteit wordt ingevuld via de markt/import tegen een tarief van € 45 per ton.
2. Een hergebruiksscenario, waarin de hoeveelheid huishoudelijk restafval van de aandeelhouders afneemt. Het aanbod van Nederlands bedrijfsafval op basis van de langlopende contracten blijft gelijk. De toenemende restcapaciteit wordt tegen marktprijzen ingevuld met bedrijfsafval/import en eventueel via contracten met gemeenten.
3. Het tegenwindscenario, waarin sprake is van afname van huishoudelijk restafval overeenkomstig het hergebruiksscenario, maar waar tegelijkertijd sprake is van een toegenomen druk op de verwerkingsmarkt. Dat betekent dat het lastiger wordt om brandbaar afval te contracteren met als gevolg lagere prijzen. Verder zitten ook andere parameters tegen, zoals een renteniveau dat stijgt met 50%.

Transitie van afval naar grondstoffen is uitgangspunt voor HVC. Het basisscenario doet te weinig recht aan de ambitie. Het hergebruiksscenario is derhalve door FFact nader gedetailleerd. Getoetst aan het HVC-karakter (2 miljoen inwoners met groei) leidt transitie van 50%- naar 65%-recycling volgens FFact tot een toename van hergebruikmaterialen (gft, papier, glas en kunststof) van zo'n 72 kg per inwoner. De hoeveelheid brandbaar restafval per inwoner komt daarmee op gemiddeld 158 kg. De terugwinning van herbruikbare materialen uit grof huishoudelijk afval binnen HVC is al zo hoog dat FFact hier geen extra resultaat meer verwacht.

Conclusie

FFact concludeert dat vollast van de afvalenergiecentrales van HVC is in alle scenario's tot tenminste 2020 goed is te realiseren. Het hergebruiksscenario leidt jaarlijks tot 140 kton minder brandbaar restafval. Recycling leidt tot netto-opbrengsten. Het afnemend aanbod van huishoudelijk restafval door

aandeelhouders wordt echter ingeruild tegen afval uit import tegen relatief lage tarieven. Dit betekent dat een geleidelijke verhoging van het tarief per ton brandbaar huishoudelijk restafval noodzakelijk zal zijn. Daar waar per huishouden minder brandbaar afval wordt aangeboden, is het effect voor burgers nog steeds positief. Zelfs in het tegenwindscenario is versneld sluiten van verbrandingslijnen geen zinvolle optie.

4.2 Stech

Vraagstelling

De vraagstelling aan Stech luidde samengevat:

1. Geef een financiële analyse en een risicoanalyse van de prestaties van HVC gedurende de periode 2003 – 2012;
2. Beschrijf de financiële implicaties voor HVC van elk van de door FFact geschetste mogelijke scenario's.

Resultaten

Stech vat de resultaten van het onderzoek als volgt samen:

- De omzet van HVC is de laatste 10 jaar sterk gegroeid door overnames en uitbouw verbrandingscapaciteit;
- De bedrijfslasten, met name door een stelselwijziging na 2010, zijn harder gegroeid dan de omzet;
- De doelstelling om kostenneutraal te opereren is tot 2010 gerealiseerd – ombuigingen zijn daar weer op gericht;
- HVC heeft in 2012 een vrije kasstroom gerealiseerd van € 67 miljoen (mede door een investeringsstop vanaf medio 2012);
- Om op termijn aan verplichtingen te kunnen voldoen is een debt-service-coverage-ratio (DSCR) groter dan 1 noodzakelijk;
- Wegnemen mismatch tussen aflossing en afschrijven heeft (en krijgt) prioriteit;
- Non-core investeringen als bio-energiecentrale (BEC) en wind-op-zee kunnen bijdragen aan rendement; besluitvorming op basis van gedegen risico-analyse gewenst;
- Meerjarenperspectief is haalbaar mits taakstelling in het kader van het ingezette ombuigingsprogramma wordt gerealiseerd.

Conclusies

Financiën

Stech onderschrijft het door HVC geschetste perspectief van beperkte omzetgroei de komende jaren en constateert dat:

- Potentiële groei door toenemende recycling een afnemende omzet voor verbranding vervangt;
- Duurzame-energieprojecten (exclusief de BEC) (nog) te gering van omvang zijn om het resultaat van HVC te versterken;
- Het meerjarenperspectief haalbaar is, mits de taakstelling ten aanzien van het ombuigingsprogramma gerealiseerd wordt.

Het uitgangspunt van het meerjarenperspectief van HVC dat een DSCR >1 noodzakelijk is om op termijn aan verplichtingen te kunnen voldoen, wordt door Stech bevestigd. Dit geldt eveneens voor de prioriteit die gegeven wordt aan het wegnemen van de mismatch tussen aflossen en afschrijven. Het gevolg hiervan is dat de totale leningenportefeuille van HVC in alle scenario's eind 2020 circa € 560 miljoen bedraagt.

Ontwikkelingen in de afvalmarkt

In navolging van Ffact concludeert Stech dat rust in de afvalmarkt tot 2020 niet te verwachten is. Ze wijst er op dat wanneer er prijsdruk ontstaat HVC mogelijk het risico loopt dat contractanten hun contractprijzen willen herzien. Stech adviseert de gevolgen van mogelijke inflatie van zowel opbrengsten als kosten jaarlijks scherp te analyseren om zo nodig dit risico te kunnen mitigeren.

In de keten van duurzaam afvalbeheer worden ook in de analyse van Stech voor de burgers de meerkosten van een hoger verbrandingstarief al snel gecompenseerd door lagere kosten dan wel opbrengsten vanwege recycling. Overall is de conclusie dat gemeenten en waterschappen door hun duale rol als aandeelhouder en klant van HVC zelf het bedrijfsresultaat bepalen.

4.3 Waterschappen

De positieve evaluatie van de samenwerking binnen HVC heeft eind 2012 bij de waterschappen geleid tot het besluit om het aandeelhouderschap te continueren en om derhalve geen gebruik te maken van bijzondere uitstapmogelijkheid die in het kader van de afspraken omtrent toetreding tot eind 2012 aan de waterschappen werd geboden.

De specifieke positie van waterschappen in het licht van de Waterschapswet leidde echter tot de vraag hoe het aandeelhouderschap geformuleerd moet worden om aan de eisen van rechtmatigheid en doelmatigheid te voldoen. In aanvulling op de herijking van de strategie heeft de waterschapsgeleding van de aandeelhouders drie hoofdvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de grenzen (rechtmatigheid) en mogelijkheden (doelmatigheid) van de samenwerking in HVC verband (energie/fosfaat/transport)?
2. Hoe moet HVC worden ingericht om waterschappen op passende wijze in die samenwerking te laten deelnemen?
3. Hoe is de samenwerking op slibeindverwerking te verbreden tot nationaal niveau?

Deze vragen herbergen een tweetal aspecten:

- het leggen van een goede gezamenlijke basis voor de samenwerking (de inrichting en de grenzen);
- helderheid waar we met onze samenwerking in de toekomst naar toe willen en kunnen.

Ad 1:

Het creëren van een stevige en passende basis

De Waterschapswet bepaalt dat een waterschap alleen verplichtingen mag aangaan, die zijn verbonden aan de behartiging van de taken die waterschapsgerelateerd zijn. Het aandeelhouderschap van HVC sec gericht op slibeindverwerking past daarbij. Vraag is echter hoe de meerwaarde van participeren in het HVC-collectief ook op het gebied van duurzame energie kan worden gerealiseerd zonder de kaders van de Waterschapswet geweld aan te doen. Voor de uitwerking van deze vragen is een stuurgroep ingericht die eind april aan de waterschappen advies zal uitbrengen. Een voorstel inzake het aandeelhouderschap van de waterschappen kan naar verwachting worden voorgelegd in de AVA van juli 2013.

Ad 2:

Een helder en slagvaardig kader om gezamenlijke ambities te realiseren

Vanuit de stevige en passende basis werkt HVC de komende jaren samen met de waterschappen aan de verdere optimalisatie van de slibketen. Ook voor deze activiteiten geldt het onderscheid in investeringen in typen 1, 2, 3 en 4, zoals dat in de aandeelhoudersvergadering van 6 december jl. is vastgesteld. Voor de waterschappen behoort tot 'type 1' (activiteiten in het kader van wettelijke taken) in elk geval het koersen op maximale fosfaatterugwinning en verbeteren van de energie-efficiency van de SVI.

Ad 3:

Het belang en de noodzaak van samenwerking blijft niet beperkt tot HVC en de aandeelhoudende waterschappen

Het belang van een landelijke aanpak, waarin het maatschappelijk belang centraal staat, wordt breed (h)erkend in de Nederlandse waterschapswereld. HVC heeft al diverse stappen op die route gezet, zowel horizontaal als verticaal in de keten. Dit betreft bijvoorbeeld de verkenning naar de toekomstige mogelijkheden van slibverwerking (slibstudie) met de DRSH-waterschappen, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en AEB/Waternet. Met SNB wordt samengewerkt aan de terugwinning van fosfaat uit de vliegashoudende slibverbranding en vinden gesprekken plaats over samenwerking bij de benutting van de beschikbare restcapaciteit in beide installaties. In het verder bevorderen en realiseren van samenwerking wordt in nauw overleg met de portefeuillehouders aansluiting gezocht bij de initiatieven van de Unie van Waterschappen. Het initiatief van de Vereniging van Zuiveringsbeheerders voor investeringsstrategieën met betrekking tot de eindverwerking van slib op nationaal niveau wordt actief ondersteund.

4.4 Innovatieplatform

De vraag naar de houdbaarheid van de ambities van de aandeelhouders op het gebied van duurzame energie in het kader van landelijke taakstellingen en de toekomstige rol van HVC bij het realiseren van die ambities, is voorgelegd aan het Innovatieplatform ('IP'). Het IP heeft daartoe geëvalueerd welke activiteiten HVC in dit kader heeft ontplooid en welke meerwaarde daarmee is gerealiseerd.

Het IP heeft allereerst de rol van HVC bevestigd als collectief instrument dat de gemeentelijke ambities ten aanzien van duurzame energie binnen en buiten de eigen grenzen kan helpen realiseren. Voor de waterschappen gelden weliswaar andere kaders, maar in beginsel geldt ook hier dezelfde rol van HVC.

Aan de meerwaarde bij het realiseren van de klimaatambities van de aandeelhouders moet volgens het IP actief worden gewerkt. Het IP verwacht daarom dat voorstellen daartoe - voorzien van een gedegen en getoetste business case en passend binnen een aanvaardbaar risicoprofiel - worden ontwikkeld en ter besluitvorming aan de aandeelhouders worden voorgelegd. Het besluitvormingsproces vindt daarbij plaats overeenkomstig de afspraken die december jl. zijn gemaakt inzake de nota 'HVC-van afval naar grondstoffen en energie' (typologiemodel).

De ervaringen van de afgelopen jaren en de gewijzigde context van HVC geeft richting aan de strategie voor de komende jaren. Ten aanzien van de diverse segmenten, waarbinnen HVC nu actief is, adviseert het IP als volgt.

Warmte

Op het gebied van betere benutting van (rest-)warmte zijn er nog grote stappen te zetten. Het benutten van restwarmte verhoogt het financieel en energetisch rendement van de AEC's. Het IP adviseert het ontwikkelen en exploiteren van warmtenetten die zijn gekoppeld aan AEC's, als een kerntaak te beschouwen. Vanuit de bestaande ontwikkel- en exploitatie-expertise kan HVC ook aandeelhouders als adviseur terzijde staan indien deze zaken (willen) doen met een andere exploitant. Geconstateerd wordt dat warmte een fysiek product is dat niet rendabel over grote afstanden kan worden getransporteerd. Het IP is van mening dat de activiteiten van HVC op het gebied van warmtelevering zich dienen te beperken tot het grondgebied van de aandeelhouders.

Wind op Zee

Het ontwikkelen van projecten op het gebied van wind op zee (WOZ) heeft veel minder last van het NIMBY effect dan het ontwikkelen van wind op land (WOL). De overweging dat WOZ de enige manier is om duurzame meters maken in het realiseren van de klimaatdoelstellingen 2020, staat voor het IP nog volop overeind. Het IP is wel van mening dat het te vroeg is voor eindconclusies omdat de projectfase van WOZ nog niet is afgerond. Het IP deelt de mening van de directie dat het bestaande financiële kader de komende jaren geen ruimte laat voor verdere investeringen in WOZ. Mocht deze ruimte in de toekomst wel ontstaan en investeringen in WOZ gewenst zijn, dan heeft een risicovolle investering in een park dat zich reeds in de exploitatiefase bevindt, de voorkeur.

Wind op Land

Voor het ontwikkelen en exploiteren van wind-op-land-projecten acht het IP dat HVC goed gesteld is, wat bij uitstek mogelijkheden biedt om 'molens met draagvlak' te ontwikkelen. Hierbij gaat het om relatief kleinschalige projecten (bijv. tot 10 MW). Toch kunnen juist dergelijke projecten een relatief grote bijdrage leveren aan de klimaatambities van afzonderlijke gemeenten. Het IP ziet voor HVC hier tevens een adviserende/ondersteunende rol naar aandeelhouders die te maken krijgen met commerciële projectontwikkelaars.

Zon-pv

HVC heeft in de grotendeels ontwikkelde markt van zon-pv in de optiek van het IP een rol waar het gaat om concepten, advies en eventueel exploitatie van zonne-energie voor de gebouwen van de aandeelhouders zelf.

Lokale duurzame energiebedrijven

Het IP concludeert dat HVC inmiddels expertise heeft opgedaan met het inrichten van een lokaal duurzaam energiebedrijf. De toekomstige rol voor HVC in dit kader ziet het IP, naast de exploitatie van lokale energieproductiemiddelen, dan ook vooral als adviseur/expertisecentrum.

Biomassa

De onzekere prijsontwikkeling van biomassa maakt het lastig om grootschalige initiatieven te ontplooiën. Het ontwikkelen van kleinschalige initiatieven op basis van lokaal beschikbare bronnen verdient daarom de voorkeur.

Advisering en profilering

De meerwaarde van HVC ten aanzien van de adviesrol betreft volgens het IP de advisering van aandeelhouders gericht op het realiseren van energiebalans, (rest)warmtebenutting, verduurzamen op basis van biomassa, projectontwikkeling DE en bovengenoemd lokaal duurzaam energiebedrijf. Het IP adviseert om in 2013 een productportfolio te maken dat vervolgens in 2014 aandeelhoudersbreed (en voor de gemeenten aan de nieuwe portefeuillehouders en gemeenteraden) gepresenteerd kan worden.

Kernadvies

Het IP is van mening dat innovatie zoveel mogelijk dient plaats te vinden vanuit de core-business van HVC. Het IP vindt daarom dat HVC, naast innovatie op het terrein van het afvalbeheer, ook op het terrein van het benutten van restwarmte en exploiteren van warmtenetten 'de beste' moet zijn en hierbij continu moet zoeken naar, en zo mogelijk implementeren van, innovaties.

De leden van het IP zijn van mening dat HVC nadrukkelijker moet communiceren over opgedane ervaringen, ook bij projecten die niet worden gecontinueerd.

Zoals reeds aangegeven moet wat het IP betreft de meerwaarde van het collectief van HVC als het gaat om het realiseren van de klimaatambities van de aandeelhouders nog steeds actief gezocht worden, waarbij de ogen niet moeten worden gesloten voor de actualiteit en er geleerd dient te worden van reeds opgedane ervaringen.

5. ANALYSE EN CONCLUSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN EN DIRECTIE

5.1 Analyse

De onderzoeken van FFact en Stech betreffen de strategie van HVC en de financiële onderbouwing daarvan. Een van de scenario's die FFact heeft uitgewerkt is het hergebruikscenario. Wij constateren dat dit het scenario is dat voortkomt uit het grondstoffenbeleid, gebaseerd op het Masterplan Afval van 2010 en het Masterplan Slib van 2012. HVC ziet dit scenario als meest realistisch. Het tegenwindscenario is gebaseerd op uitgangspunten die een 'worst case' lijken weer te geven. Gelet op de snelle ontwikkelingen de afgelopen vijf jaar, kan ons inziens de verwerkelijking van dit scenario niet worden uitgesloten, maar waarschijnlijk achten wij dit niet. Ook realisering van het financieel meest gunstige 'basis'-scenario achten wij minder waarschijnlijk, vooral omdat het beleid van HVC gericht is op een actieve sturing op hergebruik.

Stech heeft de financiële consequenties van deze scenario's uitgewerkt. Wij constateren dat het bureau ervan uitgaat dat in alle geschetste scenario's de integrale kosten van het afvalbeheer niet meer dan trendmatig hoeven te stijgen. Wel zal er een interne kostenverschuiving plaatsvinden, waarbij afvalverbranding relatief duur wordt en recycling relatief goedkoop. Beide effecten neutraliseren elkaar, waarbij het hergebruikscenario meer financiële marge biedt dan het tegenwindscenario.

Een vooronderstelling bij de financiële vertaling van de scenario's van Ffact is de realisering van de door HVC ingeschatte effecten van de ombuigingsoperatie. Het belang van die operatie komt in de scenario's nadrukkelijk naar voren.

De advisering van het Innovatieplatform op het gebied van duurzame energie achten wij helder. Wij herkennen ons in de omschreven rol van HVC op het gebied van duurzame energie. Ook onderschrijven wij de visie van het IP op de wijze waarop HVC per DE-segment activiteiten kan vormgeven, met name aansluitend op de core business van HVC. Daarmee kan worden geopereerd binnen bestaande kaders (financieel en risicoprofiel), aansluitend op de ambities van aandeelhouders. De ontwikkeling en het beheer van toekomstige DE-projecten die niet zijn gekoppeld aan installaties voor ver- en bewerking van reststromen en biomassa ('type 2'-projecten), zal conform eerdere besluitvorming door de AVA plaatsvinden met hierin geïnteresseerde aandeelhouders. HVC beschouwt het mede als haar opdracht op dit gebied voorstellen te ontwikkelen die op draagvlak kunnen rekenen van een zo groot mogelijke kring van aandeelhouders. Afhankelijk van het soort project en de mate van interesse van aandeelhouders hierin, zal door specifieke juridische en financiële structurering van deze projecten de exploitatie en de daarmee samenhangende risico's worden geconcentreerd binnen de daartoe op te richten projectvennootschappen, afgescheiden van HVC. Aandeelhouders die hierin niet zijn geïnteresseerd zullen niet deelnemen in de exploitatie van deze projecten, noch zullen zij daarvan (een deel van) het risico dragen.

5.2 Conclusies

De extern deskundigen bevestigen de aangescherpte koers die door de directie medio 2012 is ingezet. Deze koers is gericht op grondstoffen (materiaalhergebruik) en energie (terugwinnen van energie uit reststromen en aanvullend hernieuwbare bronnen. De operationele vertaling daarvan is "excellent binnen bestaand budget". Vanuit die basis en gericht op een duurzame ontwikkeling dient HVC voor de aandeelhouders toegevoegde waarde te creëren met stabiele financiële resultaten.

HVC als nutsbedrijf heeft volgens de analyse haar opdracht om "het hoogste milieurendement te realiseren tegen de laagst verantwoorde kostprijs" consciëntieus gerealiseerd. Dit betekent dat de aandeelhouders van HVC voor hun inwoners structureel hebben kunnen profiteren van lage tarieven.

Het principe van het eerste uur om te financieren op basis van garantstelling en eigen vermogen te beperken tot het niveau benodigd voor weerstand, is volgens zowel de onderzoekers als BNG onverminderd houdbaar mits consequent gehanteerd.

De uitgangspositie van HVC is volgens de onderzoekers adequaat met het oog op de opdracht om vollast te realiseren voor de afvalenergiecentrales. Ook de ambitie om de eigen aandeelhouders te ondersteunen in het halen van hun recycle-doelstellingen, laat een scenario zien dat resulteert in voor de inwoners stabiele tarieven. Dit schraagt in de overtuiging van directie en raad van commissarissen het continueren van de strategie, zoals die is ingezet met het masterplan Afval en het masterplan Slib, en nu verder wordt uitgewerkt in de business case materiaalhergebruik.

Het totaalpakket aan maatregelen en ombuigingen ingezet medio 2012 resulteert blijkens de externe toets op zowel korte als langere termijn in een goed financierbare organisatie. Ook BNG onderschrijft deze conclusie.

Ten aanzien van duurzame energie blijft de meerwaarde van het collectief HVC overeind staan als het gaat om het realiseren van de klimaatambities van de aandeelhouders. Voorwaarde blijft een gedegen business case, passend binnen het risicoprofiel, waarbij een focus wordt aangebracht op de reststroom- en biomassa-bronnen vanuit de core business en de rol als expertisecentrum.

Samengevat leiden bovenstaande conclusies tot de volgende strategische consequenties:

a. Financiën

Volledige en tijdige implementatie van de ombuigingsoperatie ad € 19 miljoen is noodzakelijk. De in 2012 ingezette temporisering van investeringen dient voorlopig te worden gecontinueerd. De financiële positie van HVC is dan voldoende robuust om het door FFact geschetste tegenwindscenario te doorstaan.

b. Grondstoffen

Voortzetting van het grondstoffenbeleid overeenkomstig de masterplannen Afval en Slib is financieel haalbaar en beleidsmatig wenselijk. Door toenemend hergebruik ontstaan hogere afvalverbrandingskosten c.q. -tarieven. Deze kunnen voor inwoners worden gecompenseerd door opbrengsten van recycling, al dan niet via HVC.

c. Duurzame energie

De focus van HVC richt zich op energie uit reststromen en biomassa. Ook warmtelevering behoort tot de kerntaken. HVC dient te blijven leren van ervaringen van de afgelopen jaren. Uitvoering van duurzaamheidsbeleid overeenkomstig de aanbevelingen van het IP past binnen de financiële kaders van HVC en dient te worden gezien als kerntaak.



Memorandum

Aan : Raad der gemeente Alkmaar
Van : Jan Nagengast
Datum : 17 april 2013
Onderwerp : Herijking strategie HVC
Afschrift aan :

Inleiding

Van oudsher is de HVC opgebouwd aan de hand van de verschillende afvalstromen. Enkele jaren geleden is er zelfs nog een nieuwe lijn bij gebouwd. Door de economische crisis is de afvalstroom per huishouden echter afgenomen. Daarnaast wordt er meer aan afvalscheiding gedaan en worden de zeven prioritaire stromen apart ingezameld. Het gaat dan om papier en karton, textiel, bouw- en sloopafval, organisch afval en voedselresten (biomassa), aluminium, PVC en grof huishoudelijk afval. Oftewel, afval is geen afval meer, maar juist een grondstof. In combinatie met de economische crisis is er daarom momenteel sprake van een overcapaciteit bij het verbrandingsapparaat.

Naar aanleiding van deze landelijke ontwikkelingen hebben de aandeelhouders tijdens de vergadering van 6 december 2012 een verzoek neergelegd, om de strategie van de HVC vanuit risicoperspectief te toetsen. Oftewel, dient de HVC de strategie te heroverwegen, vanwege de vele ontwikkelingen op het gebied van afval en energie? Daarnaast werd ook verzocht om te onderzoeken hoe de HVC er financieel voor staat en tevens te kijken naar de rol van de HVC bij de ambities van de aandeelhouders, op het gebied van duurzame energie. HVC heeft uitvoering gegeven aan dit verzoek en deelt de resultaten met de aandeelhouders op de komende AVA van 25 april aanstaande.

1. Toekomst van de afvalwereld

Voor de beantwoording van de vragen zijn de bureaus Ffact, Stech Company en het Innovatie Platform ingeschakeld. Bureau FFact heeft vooral gekeken naar de afvalmarkt in samenhang met het grondstoffenbeleid van de HVC. Stech Company heeft daarna de financiële gevolgen doorgerekend vanuit de bestaande financiële achtergrond.

FFact heeft verschillende scenario's bekeken en komt uiteindelijk tot een zogenaamd 'hergebruiksscenario'. Dit scenario gaat uit van het afnemen van de hoeveelheid huishoudelijk restafval van de aandeelhouders (jaarlijks 140 kiloton minder brandbaar restafval). Het aanbod bedrijfsafval op basis van langlopende contracten blijft hierbij gelijk. Toenemende restcapaciteit wordt tegen marktprijzen ingevuld met bedrijfsafval/import.

FFact concludeert dat een maximaal gebruik (vollast) van de afvalenergiecentrales van de HVC in alle scenario's ten minste tot 2020 goed is te realiseren. Het hergebruiksscenario leidt jaarlijks tot 140 kton minder brandbaar restafval. Het jaarlijkse aanbod van de HVC aan brandbaar huishoudelijk afval daalt daarmee van 460 kton naar 320 kton. Dit komt door een groter hergebruik van huishoudelijk afval, wat overeenkomstig het huidige landelijke afvalbeleid toeneemt van 50% naar 65%. Extra recycling leidt tot netto-opbrengsten. Afnemend aanbod van het huishoudelijk restafval door aandeelhouders wordt ingeruild tegen afval uit import tegen lage tarieven. Dit betekent dat een geleidelijke verhoging van het tarief per ton brandbaar afval nodig zal zijn. Daar waar per huishouden minder brandbaar afval wordt aangeboden, is het effect voor burgers nog steeds positief. Zelfs in het tegenwindscenario is versneld sluiten van verbrandingslijnen geen zinvolle optie.

2. Conclusie financiële positie

In januari concludeerde de Bank voor Nederlandse Gemeenten (BNG) al dat: de HVC nog steeds onverminderd goed financierbaar is o.b.v. art. 7 en art. 9 in combinatie met businesscase beoordeling



en de kasstroom uit contracten cq dienstverleningsovereenkomsten. Daarmee acht het BNG de continuïteit van HVC niet in gevaar.

Bureau Stech Company komt tot een zelfde conclusie. Zij stellen dat:

- Potentiële groei door toenemende recycling een afnemende omzet voor verbranding vervangt.
- Duurzame energieprojecten zijn nog te gering van omvang om het resultaat van de HVC te versterken.
- Het meerjarenperspectief is haalbaar, mits de taakstelling ten aanzien van het ombuigingsprogramma gerealiseerd wordt.

In navolging van FFact stelt Stech Company dat rust in de afvalmarkt tot 2020 niet te verwachten is. Ze wijzen op het risico van het ontstaan van prijsdruk, wanneer contractanten hun contractprijs willen herzien. Stech adviseert de gevolgen van mogelijk inflatie van zowel opbrengsten als kosten jaarlijks scherp te analyseren om zo nodig dit risico te kunnen mitigeren.

De overall conclusie is dat HVC zowel op korte als op langere termijn een goed financieerbare organisatie is, door het totaalpakket aan maatregelen en ombuigingen dat in 2012 is ingezet. De BNG onderschrijft deze conclusie.

3. Innovatieplatform

De vraag naar de houdbaarheid van de ambities van de aandeelhouders op het gebied van duurzame energie in het kader van landelijke doelstellingen en de rol van HVC bij die ambities, is voorgelegd aan het Innovatieplatform (IP). Het IP heeft de activiteiten van de HVC geëvalueerd en gekeken welke meerwaarde daarmee is gerealiseerd. Het IP concludeert dat innovatie zoveel mogelijk vanuit de core-business van de HVC dient plaats te vinden. Men vindt dat HVC naast innovaties op het gebied van afvalbeheer ook op het gebied van benutten van restwarmte en exploiteren van warmtenetten de beste moet zijn en moet blijven zoeken naar innovaties. Het IP stelt wat betreft de Wind op Zee projecten, dat het bestaande financiële kader voorlopig geen ruimte laat voor verdere investeringen.

4. Voorgestelde (her)ijking koers door HVC

HVC is momenteel met de aandeelhouders in overleg over het al of niet aanscherpen van de koers. Deze koers wordt op 25 april tijdens de AVA besproken. Het gaat hierbij niet om een wijziging in de begroting en ook niet om een vaststelling van de tarieven. Het gaat om grondstoffen (materiaalhergebruik) en energie (terugwinnen van energie uit reststromen en aanvullend hernieuwbare bronnen). De externe deskundigen bevestigen de huidige koers. Vanuit die basis en gericht op een duurzame ontwikkeling dient de HVC voor de aandeelhouders toegevoegde waarde te creëren en tegelijkertijd stabiele financiële resultaten.

Samengevat:

1. Financiën: ombuigingsoperatie is noodzakelijk. Temporisering van investeringen dient voorlopig te worden gecontinueerd. De financiële positie van de HVC is dan voldoende robuust.
2. Grondstoffen: voortzetting van het grondstoffenbeleid (masterplannen afval en slib) is financieel haalbaar en wenselijk. Door toenemend hergebruik ontstaan er hogere kosten voor verbranding. Dit kan gecompenseerd worden door opbrengsten van recycling.
3. Duurzame energie: focus op reststromen, biomassa en warmtelevering.

VVI vergadering

Begin deze week hebben de gemeenten binnen de VVI vooroverleg gehad. De VVI in zijn algemeenheid kan zich vinden in de bovengenoemde samenvatting, echter is van mening dat HVC consequent scherp aan de wind moet blijven zeilen. Dit houdt in dat constant gekeken moeten worden of de ombuiging van 19 miljoen voldoende is in deze tijd.

Een minderheid van het aantal gemeentes in de VVI kan zich momenteel niet uitspreken omdat hun gemeenteraden zich via moties hebben uitgesproken om eerst met het college in discussie te gaan over de toekomst van de HVC.

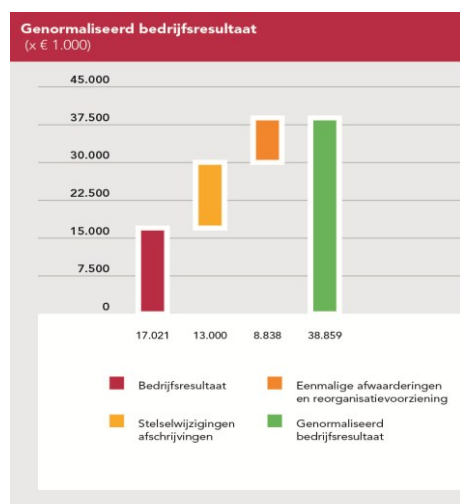
Jaarcijfers HVC 2012; HVC verbetert kasstroom en schuldpositie

Inleiding

In dit memo vindt u een beknopte weergave van de operationele en financiële resultaten van HVC over 2012.

1. Kerncijfers 2012

| | | |
|-------------------------------|-------|---------|
| Omzet | € 291 | miljoen |
| EBITDA | € 95 | miljoen |
| Bedrijfsresultaat | € 17 | miljoen |
| Nettoresultaat | € -19 | miljoen |
| Genormaliseerd EBITDA | € 99 | miljoen |
| Genormaliseerd nettoresultaat | € -2 | miljoen |
| Vrije kasstroom | € 67 | miljoen |
| Schuldreductie | € 28 | miljoen |



2. Maatregelen

De verslechterende economische omstandigheden waren voor HVC duidelijk voelbaar in 2012. Zowel in de afval- als in de energiemarkt is sprake van overcapaciteit, waardoor zowel het volume als de prijs onder druk staan. Ook was er minder vraag naar slibzuivering en ervaart HVC een toenemende druk op de biomassamarkt. Dit zijn factoren waar de hele branche mee te maken heeft en waarom HVC maatregelen heeft genomen. HVC heeft vijf maatregelen in 2012 getroffen om het bedrijf gezond te houden in de toekomst:

1. Structureel bezuinigingsprogramma (€ 19 mln op jaarbasis, waaronder investeringsstop en een personeelsreductie van 10% in 2013)
2. Importeren van afval uit het buitenland (in 2012 kwam 5% van het bedrijfsafval uit Engeland)
3. Invoeren nieuwe organisatiestructuur (vereenvoudigen aansturing door bedrijf te splitsen in twee divisies: Grondstoffen en Energie)
4. Stringentere bedrijfsvoering (intern programma om efficiency te vergroten)
5. Nieuwe manier van afschrijven (lineair i.p.v. annuïtair)

3. Afschrijvingen

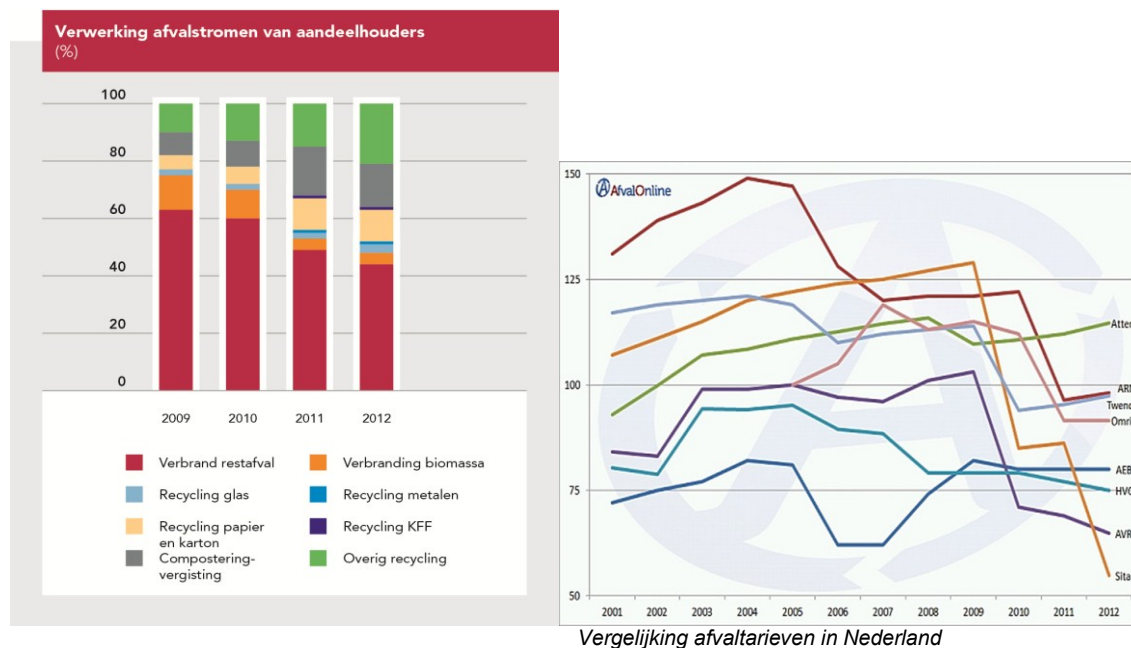
HVC heeft ervoor gekozen om, naast de andere manier van afschrijven (druckt € 13 mln op de resultaten), ook de verwachte kosten voor de reorganisatie (€ 3 mln) in 2012 te nemen en eveneens een aantal eenmalige afwaarderingen op activa door te voeren. Dat levert voor 2012 een nettoresultaat op van - € 19 mln. Genormaliseerd voor de afschrijvingen eindigde het resultaat op -€ 2 mln, een relatief beperkte teruggang t.o.v. 2011 toen het resultaat op 0 eindigde. Het genormaliseerde bedrijfsresultaat bedroeg € 38 mln en de genormaliseerde EBITDA op € 99 mln.

4. Transitiejaar

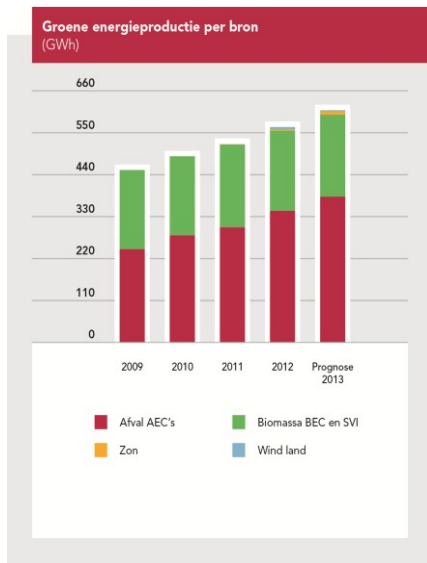
De operationele bedrijven van HVC presteren conform verwachting. De genomen maatregelen beginnen al hun vruchten af te werpen: de vrije kasstroom is in 2012 toegenomen tot € 67 mln (in 2011 - € 12 mln) en de resultaten van het eerste kwartaal van 2013 zijn conform de verwachtingen. HVC ziet 2013 als een transitiejaar, in 2014 zal het resultaat nog licht negatief zijn en we verwachten in 2015 weer zwarte cijfers te schrijven.

5. Toekomst

HVC houdt onverminderd vast aan het streven om haar strategie om steeds meer materialen te hergebruiken door aparte inzameling van diverse soorten afval. Daardoor komen er steeds meer grondstoffen en wordt er steeds minder restafval verwerkt. Verder materiaalhergebruik is nog te realiseren door een aantal waardevolle afvalstromen, zoals o.m. GFT-afval, papier en kunststof nog meer gescheiden in te zamelen. Om de afvalcentrales op vollast te kunnen laten draaien, zet HVC waar nodig meer in op import uit afval (2012: 5% uit Engeland).



6. Toename productie elektriciteit en warmte



HVC maakt zich hard om steeds meer energie en warmte uit afval en biomassa te genereren. In 2012 produceerden we 893 GWh (+3,8%) aan elektriciteit – genoeg voor 270.000 huishoudens-, voorzagen we met 244 TJ (+106,7%) meer huishoudens van warmte (5500 woningequivalenten) en produceerden we voor het eerst groen gas: 1,192 mln m³. Ook blijft HVC haar aandeelhouders (gemeenten en waterschappen) ondersteunen in het bereiken van hun individuele duurzame energiedoelstellingen.

PERSBERICHT

Alkmaar, 28 mei 2013

2012 zwaar jaar voor afvalbranche

HVC verbetert kasstroom en schuldpositie

Kerncijfers 2012

| | |
|-------------------------------|---------------|
| Omzet | € 291 miljoen |
| EBITDA | € 95 miljoen |
| Bedrijfsresultaat | € 17 miljoen |
| Nettoresultaat | € -19 miljoen |
| Genormaliseerd EBITDA | € 99 miljoen |
| Genormaliseerd nettoresultaat | € -2 miljoen |
| Vrije kasstroom | € 67 miljoen |
| Schuldreductie | € 28 miljoen |

De verslechterende economische omstandigheden waren voor HVC duidelijk voelbaar in 2012. Zowel in de afval- als in de energiemarkt is sprake van overcapaciteit, waardoor volume en prijs onder druk staan. Ook was er minder vraag naar slibverbranding en ervaart HVC een toenemende druk op de biomassamarkt. Dit zijn factoren waarmee de gehele branche te maken heeft en waarom HVC in 2012 een aantal maatregelen heeft getroffen om het bedrijf gezond te houden voor de toekomst. Naast de invoering van een nieuwe organisatiestructuur waarmee de aansturing van het bedrijf werd vereenvoudigd door het bedrijf op te splitsen in twee divisies (Grondstoffen en Energie), heeft HVC investeringen getemporeerd, de planning- en control cyclus aangescherpt en sinds 2011 een andere manier van afschrijven ingevoerd (lineair i.p.v. annuïtair). Daarnaast importeert HVC afval uit Engeland (5%) en is een structureel bezuinigingsprogramma aangekondigd waarmee HVC €19 mln op jaarbasis bespaart, waaronder personeelsreductie van 10% in 2013. *“We verwachten dat de maatregelen die we hebben genomen vooralsnog afdoende zijn en de eerste kwartaalresultaten zijn bemoedigend. We hebben onze planning- en control cyclus aangescherpt, waardoor we sneller kunnen reageren op eventueel (verder) veranderende marktomstandigheden.”* Wim van Lieshout, CEO.

Afschrijvingen

HVC heeft ervoor gekozen om, naast de andere manier van afschrijven (hetgeen de resultaten negatief beïnvloedt met € 13 mln), ook de verwachte kosten voor de reorganisatie (€ 3 mln) in 2012 te verantwoorden en eveneens een aantal waardeverminderingen op activa door te voeren (circa € 8 mln). Dat levert voor 2012 een nettoresultaat op van - € 19 mln. Genormaliseerd voor genoemde effecten eindigde 2012 op - € 2 mln, een relatief beperkte teruggang ten opzichte van 2011 (€ 0 mln). Het genormaliseerde bedrijfsresultaat kwam uit op € 38 mln en de genormaliseerde EBITDA op € 99 mln.

Transitiejaar

De operationele bedrijven van HVC presteren conform verwachting. De genomen maatregelen beginnen hun vruchten af te werpen: de vrije kasstroom is in 2012 toegenomen tot € 67 mln (in 2011 - € 12 mln) en de resultaten van het eerste kwartaal 2013 liggen op koers. HVC ziet 2013 als een transitiejaar, in 2014 zal het resultaat nog licht negatief zijn en HVC verwacht in 2015 weer zwarte cijfers te schrijven.

Toekomst

HVC houdt onverminderd vast aan haar strategie om steeds meer materialen te hergebruiken door aparte inzameling van diverse soorten afval. Daardoor worden er meer grondstoffen uit afval teruggewonnen en wordt er minder restafval verwerkt. Verder

materiaalhergebruik is nog te realiseren door een aantal afvalstromen zoals groente-, fruit- en tuinafval, papier en kunststof nog meer gescheiden in te zamelen. Om de afvalenergiecentrales op vollast te laten draaien, zet HVC waar nodig meer in op de import van afval.

Toename productie elektriciteit en warmte

Verder maakt HVC zich hard om meer energie en warmte uit afval en biomassa te genereren. In 2012 produceerde HVC 893 GWh (+3,8%) aan elektriciteit, genoeg voor 270.000 huishoudens. Ook voorzag zij met 244 TJ (+106,7%) meer huishoudens van warmte (5500 woningequivalenten) en produceerde ze voor het eerst groen gas: 1,192 mln m³. Ook blijft HVC haar aandeelhouders (gemeenten en waterschappen) ondersteunen in het bereiken van hun individuele duurzame energiedoelstellingen. In december 2012 hebben de aandeelhouders deze strategie kracht bijgezet door te investeren in een warmtenet in Dordrecht (koppeling aan afvalenergiecentrale in Dordrecht).

HVC

HVC voert het energie- en grondstoffenbeheer uit voor 48 aandeelhoudende gemeenten en de slibverwerking voor zes aandeelhoudende waterschappen (Delfland, Rijnland, Rivierenland, Schieland & de Krimpenerwaard, Hollandse Delta en Hollands Noorderkwartier). Als samenwerkingsverband van aandeelhoudende overheden uit Noord- en Zuid-Holland, Flevoland en Friesland, beoogt HVC bij te dragen aan de doelstellingen van die overheden op het gebied van materiaalhergebruik en CO₂-reductie.

Voor nadere informatie:

HVC, Monic van Eerden, woordvoerder

Telefoonnummer: (072) 5411 311

m.vaneerden@hvcgroep.nl

Voor nadere informatie: Monic van Eerden