

## ESG Case Study: Waterland investering in Attero

### Waterland Private Equity Investments

Waterland is een onafhankelijke participatiemaatschappij die ondernemers bijstaat bij het realiseren van hun groeiambities. Met aanzienlijke financiële middelen en grondige sectorkennis, geeft Waterland haar portefeuilleondernemingen de mogelijkheden om sneller te groeien, zowel organisch als door middel van overnames.

Waterland treedt op als actieve aandeelhouder van haar portefeuilleondernemingen en speelt een sleutelrol in hun strategische en operationele ontwikkeling, groei en prestatie. Met haar ervaren en ondernemend investeringsteam helpt Waterland ambitieuze ondernemers en bedrijven een sterkere marktpositie te verkrijgen.

### De investment case

Deze ESG case study betreft Waterland's investering in Attero, één van de leidende afvalverwerkings- en recyclingbedrijven in Nederland. De aankoop door Waterland vond plaats in een competitief proces in de tweede helft van 2013, dat werd geleid door ING Corporate Finance. Attero was daarvoor eigendom van 6 provincies en meer dan 100 gemeentes en was in 2009 afgesplitst van Essent dat toen verkocht werd aan het Duitse RWE.

Waterland zag in 2013 een kans om de onderneming meer marktgericht te laten werken, met meer aandacht voor operationele efficiëntie en met een duidelijker geformuleerde strategische focus. Ook de ondernemingscultuur vroeg om aandacht want Attero was een fusieproduct van diverse provinciale en regionale afvalbedrijven met sterke banden met lokale overheden.

### **De Waterland aanpak – focus op de G in ESG**

Waterland heeft met een grotendeels nieuw directieteam de strategische focus van Attero aangescherpt. Dit is een uitgebreid traject geweest waarbij werkgroepen binnen de verschillende divisies een belangrijke bijdrage hebben geleverd. Mede hierdoor, en door frequente afstemming met de ondernemingsraad, is er draagvlak ontstaan voor moeilijke keuzes die zijn gemaakt, zoals bijvoorbeeld de sluiting van een installatie voor recycling van kunstgrasmatten, of het niet voortzetten van scheiding en opwerking van bouw- en sloopafval.

Ook in de Raad van Commissarissen, waarin naast Waterland vertegenwoordigers ook twee onafhankelijke RvC leden zitting hadden, is hierover stevig gediscussieerd. Daarbij zijn nadrukkelijk belangen van alle stakeholders van Attero aan de orde gesteld.

Er is door Waterland veel aandacht gegeven aan kwaliteit en snelheid van besluitvorming bij Attero. Tijdens de Waterland periode is er voor een ongekend bedrag geïnvesteerd in de kernactiviteiten van Attero. Besluitvorming werd niet ingegeven door behoud van werkgelegenheid, zoals voorheen nogal eens het geval was, maar gekenmerkt door focus op duurzame verbetering van de concurrentiepositie. Zo is in Moerdijk meer dan € 100m geïnvesteerd in plaatsing van een nieuwe turbine, waardoor voor lange termijn een lage kostenpositie voor productie van groene stroom gewaarborgd is. In Wijster, gelegen in het landelijke Midden-Drenthe, staat één van de meest moderne recyclinginstallaties ter wereld. Waterland heeft besloten om in twee fasen deze fabriek verder uit te bouwen, waarmee een bedrag van bijna € 50m gemoeid was. Uit huishoudelijk PMD afval worden nu polymeren geproduceerd waarmee Attero's afnemers opnieuw kunststof verpakkingen maken. Door deze investeringsprojecten, waarbij marktontwikkelingen en ROIC de belangrijkste besluitvormingscriteria vormden, is de werkgelegenheid in Wijster met ongeveer 20% toegenomen. Door de verbeterde relatie met de ondernemingsraad, die aanvankelijk grote scepsis had bij Waterland als koper in 2013, was het ook mogelijk om in 2018 een shared service center in gebruik te nemen waardoor er nu een veel meer geïntegreerd bedrijf is ontstaan met een sterkere cultuur.

### **Overige ESG initiatieven**

Waterland heeft in overleg met de directie en ondernemingsraad van Attero besloten om alle medewerkers in mei 2014 de mogelijkheid te bieden om aandelen certificaten te verwerven. Met dit lange termijn incentive plan zijn belangen van medewerkers en Waterland meer op één lijn gekomen.

Waterland heeft ook de focus op veiligheidsbewustzijn in de gehele organisatie versterkt. Er is een SHEQ (safety, health, environmental en quality) officer aangesteld en met consultants van Du Pont is een uitgebreid programma doorlopen om de veiligheidsprestatie te meten en te verbeteren. In elke vergadering van directie, RvC en aandeelhouders is SHEQ als eerste onderwerp op de agenda besproken. Uit de teams op de werkvloer zijn veiligheidscoaches geselecteerd die collega's helpen om richtlijnen te implementeren. Verbeterde SHEQ prestaties zijn uitgebreid gecommuniceerd en gevierd op de locatie waarop de successen betrekking hadden.

### **De resultaten**

Waterland heeft met de investering in Attero een mooi rendement behaald met de exit in 2018. De nieuwe eigenaren van Attero, een consortium van het infrastructuur fonds van 3i en DWS (voorheen Deutsche Alternative Asset Management), kennen vooral waarde toe aan de sterke en voor lange termijn gecontracteerde afvalcontractportfolio, en de sterke positie van de onderneming in een groeiende recyclingmarkt. Mogelijk dat de gefocuste en resultaatgerichte organisatie, met aandacht voor veilig en efficiënt werken, ook van invloed zijn geweest op de investeringsbeslissing van 3i en DWS.