

# 2010



**Koninklijke Vopak N.V.**  
Verkort Verslag 2010



**Kerngegevens 2010**

Opbrengsten **EUR 1.106,3 miljoen**

Bedrijfsresultaat **EUR 445,3 miljoen \***

Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders **EUR 270,1 miljoen**

Winst per gewoon aandeel **EUR 2,08 \***

Medewerkers per jaareinde **3.763**

Terminals per jaareinde **80 (in 31 landen)**

\* Exclusief bijzondere posten



**Koninklijke Vopak N.V. Verkort Verslag 2010**

Het Engelstalige jaarverslag 2010 is het officiële jaarverslag. Deze Nederlandse samenvatting bevat een selectie van hoofdstukken uit het jaarverslag. In geval van tekstuele afwijkingen tussen beide versies prevaleert het Engelstalige jaarverslag. Wanneer er in deze Nederlandse versie verwezen wordt naar het jaarverslag dan wordt hiermee het Engelstalige jaarverslag 2010 bedoeld. Dit Verkort Verslag 2010 bevat een beknopte versie van de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Vopak N.V. over 2010. Deze beknopte geconsolideerde jaarrekening bevat niet voldoende informatie om een volledig inzicht te verkrijgen in de financiële positie, de resultaten en de gang van zaken bij Vopak. Bij de volledige geconsolideerde jaarrekening is een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Exemplaren van het jaarverslag kunt u opvragen bij Koninklijke Vopak N.V., Corporate Communication & Investor Relations:

T 010 400 27 78  
F 010 404 73 02  
E [investor.relations@vopak.com](mailto:investor.relations@vopak.com)

Het jaarverslag is ook beschikbaar op de website van Vopak:  
[www.vopak.com](http://www.vopak.com)

**Toekomstgerichte uitspraken**

Dit document bevat uitspraken waarin een vooruitblik wordt gegeven. Deze uitspraken zijn gebaseerd op de beschikbare plannen en prognoses op het moment van het uitbrengen van het jaarverslag. Gezien de dynamiek van de markten en de omgeving van de 30 landen waarin Vopak logistieke diensten verleent, kan de onderneming de juistheid en volledigheid van toekomstgerichte uitspraken niet garanderen. Eventuele onvoorziene omstandigheden betreffen onder meer bijzondere baten en lasten, onverwachte economische, politieke en valutaontwikkelingen, en mogelijke veranderingen in IFRS-verslaggevingsregels. De uitspraken van de onderneming waarin een vooruitblik wordt gegeven, moeten altijd worden beoordeeld in het kader van gebeurtenissen, risico's en onzekerheden in de markten en omgeving waarin Vopak werkzaam is. Als gevolg van deze factoren is het mogelijk dat de werkelijke resultaten materieel afwijken van de prognoses.

**Koninklijke Vopak N.V.**

Westerlaan 10  
3016 CK Rotterdam  
Postbus 863  
3000 AW Rotterdam

T 010 400 29 11  
F 010 413 98 29  
E [info@vopak.com](mailto:info@vopak.com)  
I [www.vopak.com](http://www.vopak.com)

Ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel  
Rotterdam onder nummer 24295332

## Inhoud

Inhoud	2
Profiel	3
Kerngegevens	5
Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur van Vopak aan onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en partners	8
Bericht van de Raad van Commissarissen	12
<b>Verslag van de Raad van Bestuur</b>	
Verslag van de Raad van Bestuur	19
Groeiperspectief	26
Duurzaamheid	28
Financiële gang van zaken	33
De wereld van Vopak - maart 2011	38
Gang van zaken per divisie	40
Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika (CEMEA)	42
Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika (OEMEA)	44
Azië	46
Noord-Amerika	48
Latijns-Amerika	50
Risico's en risicobeheersing	54
Informatie voor aandeelhouders	60
<b>Samengevatte financiële overzichten</b>	
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	64
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	65
Geconsolideerde balans per 31 december	66
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen	67
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	68
Toelichting	69
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	70
Vijf jaar Vopak	71
Woordenlijst	72

## Profiel

Met een historie van bijna vier eeuwen is Vopak wereldmarktleider op het gebied van onafhankelijke opslag en overslag van vloeibare olieproducten, chemicaliën, plantaardige oliën en vloeibaar gemaakte gassen. Vopak heeft terminals in de meest strategische havens van de wereld en exploiteert gespecialiseerde faciliteiten, zoals opslagtanks, aanlegsteigers, laadstations voor tankauto's, pijpleidingen en aansluitingen op het (spoor)wegennet. Veelal slaat Vopak de producten van haar klanten voor langere tijd op deze terminals op, onder vaak zeer specifieke voorwaarden, bijvoorbeeld voor wat betreft temperatuurbeheersing. Ook worden componenten gemengd om tot gewenste specificaties te komen. De terminals van Vopak spelen een centrale rol bij de productdoorvoer van de fabriek van de producent via tankterminals naar de locaties van eindgebruikers per schip, tankauto, tankwagon of pijpleiding.

Het onafhankelijke tankterminalnetwerk van Vopak vervult een aantal logistieke functies gedurende de weg die het product aflegt van producent naar eindgebruiker. Vopak beschikt hiervoor over drie typen van terminals:

### **1. Import-, export-, distributieterminal**

In de logistieke keten van im- en export van vloeibare bulkproducten wordt vaak gebruik gemaakt van transport per zeeschip. De terminal kan voor klanten van Vopak dienen als startpunt voor de verdere distributie landinwaarts per binnenvaartschip, pijpleiding, tankauto of spoor. Ook kan de terminal dienen als verzamelpunt voor kleine ladingen vanuit een landinwaarts gelegen fabriek om gecombineerd te worden tot een grote lading voor overzeese export.

### **2. Hubterminal**

Een hubterminal combineert de functies van een import-, export-, distributieterminal met die van een handelsknooppunt. Een hub terminal is, met andere woorden, een plaats die toegang biedt tot een markt. Het Vopak-netwerk heeft hubs in de Amsterdam-Rotterdam-Antwerpen (ARA) regio in Europa, Houston in de Verenigde Staten, Fujairah in de Verenigde Arabische Emiraten en Singapore in Azië.

### **3. Industriële terminal**

Een industriële terminal is een logistiek centrum dat via pijpleidingen verbonden is met alle grote petrochemische fabrieken binnen een industriecomplex. Binnen het complex ondersteunt de industriële terminal de productstromen en de toelevering en export van grondstoffen en eindproducten.

De terminals van Vopak bieden klanten ondersteuning bij het optimaliseren van de betrouwbaarheid en efficiency van hun logistieke processen. Vanuit deze terminals biedt Vopak zijn klanten – waaronder staatsoliemaatschappijen en de producenten van en handelaren in olieproducten en chemicaliën – overal ter wereld een hoge kwaliteit van dienstverlening. Vopak ontwikkelt zijn diensten op basis van product-, markt- en functionele eisen, en altijd in samenwerking met de klant en strategische partners. In maart 2011 exploiteert Vopak 80 tankterminals in 30 landen, met een totale opslagcapaciteit van meer dan 25 miljoen kubieke meter (cbm).

De aard van de bedrijfsvoering vereist een langetermijn-investering in strategische locaties. Derhalve investeert Vopak in langdurige relaties met klanten, strategische partners, overheden, aandeelhouders, andere financiële partners en medewerkers.

Duurzaamheid vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen en bedrijfsvoering van Vopak. Dit komt tot uitdrukking in de consequente manier waarop wij strikte normen, regels, codes en procedures op het gebied van Safety, Health, Environment & Quality (SHEQ) hanteren en handhaven. De normen die Vopak hanteert, zijn in overeenstemming met die van de meest vooruitstrevende olie- en petrochemische maatschappijen die een groot deel van het klantenbestand van Vopak uitmaken. De normen van Vopak zijn minimaal in overeenstemming met plaatselijke wet- en regelgeving.

Vopak is georganiseerd in vijf divisies:

- Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika (CEMEA)
- Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika (OEMEA)
- Azië
- Noord-Amerika
- Latijns-Amerika

Daarnaast hebben we een gespecialiseerd business development team voor LNG (Liquefied Natural Gas).

Door middel van gestructureerde netwerkplatformen werken de diverse onderdelen van onze wereldwijde organisatie nauw met elkaar samen en wisselen zij onderling kennis, expertise en best practices uit. Dit alles stelt Vopak in staat om snel, creatief en accuraat in te spelen op veranderende klantenbehoeften en marktontwikkelingen. Vopak blijft streven naar een verdere verbetering en uitbreiding van zijn terminalnetwerk, vooral in strategisch gelegen havens.

Bij Vopak werkten aan het eind van het jaar 3.763 medewerkers bij dochterondernemingen en 1.993 medewerkers bij joint ventures in tankopslag.

## Kerngegevens

	2010	2009
<b>Resultaten (in miljoenen EUR)</b>		
Opbrengsten	1.106,3	1.001,1
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) *	598,2	513,4
Bedrijfsresultaat (EBIT) *	445,3	385,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	442,0	391,1
Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders	270,1	251,2
Nettoresultaat toe te rekenen aan houders van gewone aandelen	261,9	247,6
Kasstroom uit operationele activiteiten (netto)	385,2	370,3
<b>Investeringen (in miljoenen EUR)</b>		
Totaal investeringen	564,7	534,8
Gemiddeld bruto geïnvesteerd vermogen	3.802,6	3.153,0
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	2.368,6	1.936,3
<b>Vermogen en financiering (in miljoenen EUR)</b>		
Eigen vermogen toekomstend aan aandeelhouders	1.453,4	1.252,2
Netto rentedragende schuld	1.431,4	1.017,7
<b>Verhoudingscijfers</b>		
Return on Capital Employed (ROCE)	18,7%	20,2%
Return on Capital Employed (ROCE) *	18,8%	19,9%
Nettofinancieringspositie : EBITDA	2,63	2,23
Interestedekkingsgetal (EBITDA : nettofinancieringslasten)	8,2	10,4
<b>Kerncijfers per gewoon aandeel (in EUR) **</b>		
Winst per gewoon aandeel	2,06	1,96
Winst per gewoon aandeel *	2,08	1,92
Verwaterde winst per gewoon aandeel	2,06	1,96
Verwaterde winst per gewoon aandeel *	2,08	1,92
Dividend (voorstel)	0,70	0,625
<b>Bedrijfsgegevens</b>		
Aantal medewerkers per jaareinde bij dochterondernemingen	3.763	3.707
Aantal medewerkers per jaareinde inclusief joint ventures	5.756	5.341
Ongevallenindex per miljoen gewerkte uren (TIR) medewerkers	3,2	6,5
Aantal ongevallen resulterend in verzuimdagen per miljoen gewerkte uren (LTIR) medewerkers en aannemers	1,3	1,4
Aantal procesincidenten	133	141
Opslagcapaciteit inclusief joint ventures op 100% per jaareinde (in miljoenen cbm)	28,8	28,3
Opslagcapaciteit bij dochterondernemingen per jaareinde (in miljoenen cbm)	18,3	18,1
Bezettingsgraad (gemiddeld verhuurde opslagcapaciteit in %)	93%	94%
Geschat marktaandeel wereldwijde onafhankelijke tankopslag per jaareinde	11,1%	11,6%
Contracten > 3 jaar (in % van opbrengsten)	45%	43%
Contracten > 1 jaar (in % van opbrengsten)	81%	83%
<b>Aantal uitstaande aandelen **</b>		
Gewogen gemiddelde	127.296.101	126.388.446
Gewogen gemiddelde, verwaterd	127.296.101	126.388.446
Totaal inclusief ingekochte eigen gewone aandelen per jaareinde	127.835.430	127.835.430
Totaal ingekochte gewone aandelen	660.000	360.000
Uitstaande financieringspreferente aandelen	41.400.000	41.400.000

\* Exclusief bijzondere posten

\*\* 2009 gecorrigeerd voor de per 17 mei 2010 gerealiseerde 1:2 aandelensplitsing

1.1/2 TON CAP





  
**Vopak**

## Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur van Vopak aan onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en partners



Raad van Bestuur, van links naar rechts: Frits Eulerink, Eelco Hoekstra en Jack de Kreij

### **Gefocuste strategie en teamwerk**

Het is een groot genoegen om de resultaten van dit verslagjaar te mogen presenteren. Niet alleen vanwege de goede cijfers, maar ook omdat ze gerealiseerd zijn door een goed gefocuste strategie en door toegewijd teamwerk van alle Vopak-medewerkers in meer dan dertig landen. Dat bewijst dat we echt een wereldwijd netwerk hebben. Het zijn onze mensen die het vertrouwen van onze klanten waarmaken, en die zich inzetten om van Vopak een nog effectievere, efficiëntere en nog hoger gewaardeerde organisatie te maken.

In veel opzichten heeft de uitvoering van onze strategie dit verslagjaar opnieuw zijn vruchten afgeworpen. We zijn op vrijwel alle terreinen beter gaan presteren. Maar we koesteren de wil nóg beter te worden en dat vooral te blijven. De komende jaren zullen we toonaangevend moeten zijn op operationeel en commercieel gebied en

zullen onze klanten meer dan tevreden moeten zijn met wat wij hen te bieden hebben. We zullen steeds intelligenter gebruik maken van onze capaciteiten door een nog sterkere externe focus.

### **Financieel**

De ingebruikname van nieuwe opslagcapaciteit, een hogere opbrengst per kubieke meter en een positief valutaomrekeningseffect hebben geleid tot een stijging van het bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten van 16% tot EUR 445,3 miljoen. Deze goede resultaten zijn gedeeltelijk lager uitgevallen door een langzamere commerciële benutting van nieuwe capaciteit op bepaalde terminals. De winst per gewoon aandeel nam met 8% toe tot EUR 2,08 (2009: EUR 1,92).

### **Blijven verbeteren**

Op de lange termijn zien we aantrekkelijke groeikansen voor Vopak in alle productgroepen. Met de huidige strategie en ons huidige businessmodel zijn we in een uitstekende positie om voor alle stakeholders waarde te creëren. De concurrentie neemt op bepaalde locaties toe. Dat vraagt om een gepaste reactie, hetzij door beter te opereren, hetzij door betere service te leveren. In dat krachtenveld zal Vopak ook in 2011 heldere keuzes moeten blijven maken.

Door te streven naar operational excellence moeten we in staat zijn om verdere verbeteringen te realiseren op het gebied van veiligheid en klantenservice, efficiëntie, duurzaamheid en andere aandachtsgebieden die bijdragen aan krachtige resultaten.

Om leidend te blijven, streeft Vopak naar verdere groei. Dat kan bereikt worden door onze toonaangevende positie op bestaande locaties te verstevigen en door te investeren in samenwerking met strategische partners. Voor groei is het een voorwaarde dat onze bestaande klanten uiterst tevreden zijn over onze dienstverlening en ons als voorkeursleverancier blijven beschouwen. Het is ook noodzakelijk dat we op operationeel gebied uitermate efficiënt zijn. Dankzij slimme processen realiseren we zo kort mogelijke operationele doorlooptijden voor onze klanten en bouwen we het vermogen op om economische tegenslag te overwinnen.

Als bedrijf streven we naar een vooraanstaande positie op drie gebieden: service, operational excellence en groei. Door ons op alle fronten te verbeteren bouwen we verder aan een sterke concurrentiepositie op de lange termijn.

### **Veiligheid**

Een gezond Vopak is ook een veilig Vopak. De veiligheid van onze mensen staat absoluut centraal. Risico's zullen er altijd zijn, maar het is essentieel om ze zo ver mogelijk terug te dringen. De standaarden die we daarbij hanteren zijn streng. We zetten niet alleen in op veilige procedures, maar ook op veilig gedrag. Een belangrijke maatstaf op het gebied van persoonlijke veiligheid is het aantal ongevallen van onze medewerkers per miljoen gewerkte uren. We hebben op dit gebied een positieve ontwikkeling waargenomen in de vorm van een halvering van het aantal ongevallen van 6,5 in 2009 naar 3,2. Het gewenste ambitieniveau is nog niet overall bereikt, maar gelukkig is er sprake van een positieve trend. Onafhankelijk onderzoek toont aan dat onze veiligheids-cultuur een goede basis voor verdere verbetering vormt.

### **Het belang van duurzaamheid**

Vopak heeft een geschiedenis van bijna vierhonderd jaar. Die lange bedrijfshistorie zou niet mogelijk zijn als we duurzaamheid niet hoog in het vaandel zouden hebben. Zo werken we voortdurend aan de ontwikkeling van

vernieuwende en duurzame opslagconcepten. Een voorbeeld daarvan zijn de plannen om op grote schaal CO<sub>2</sub> op te slaan in lege gasvelden onder de Noordzee. De projectfase van die plannen komt langzaam in zicht. Het is geweldig inspirerend om deel uit te maken van het consortium dat zich bezighoudt met een baanbrekende logistieke oplossing die deze vorm van opslag mogelijk kan maken.

### **Service**

Passion for Excellence, onder die noemer kan 2010 voor Vopak het kortst worden samengevat. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de stijging van de Net Promoter Score, die de tevredenheid en loyaliteit van onze klanten meet. Die is volledig te danken aan de inzet van alle medewerkers. We hebben het streven naar een hogere klanttevredenheid in de organisatie neergelegd, en dat streven is door iedereen omarmd. Al onze medewerkers weten wat zo'n score betekent voor wat zij zelf doen, en zetten zich ten volle in om hun werk nog beter te doen. Hetzelfde geldt voor Lean, de methodologie die Vopak gebruikt om het streven naar verbeteringen, efficiëntie en effectiviteit te integreren in de bedrijfscultuur, waarbij de wensen van onze klanten centraal staan. Dat project spreekt mensen aan, en ze werken er graag mee om processen te verbeteren teneinde de 'service experience' van onze klanten te versterken. De drang naar optimalisatie zit diep in onze mensen.

### **Wereldwijde uitbreidingen**

De uitvoering van onze uitbreidingsplannen vordert goed. In 2012 zullen we 4,5 miljoen kubieke meter aan ons netwerk van tankterminals hebben toegevoegd. Met name in China werken we hard aan de uitbreiding van onze opslagcapaciteit. Onze chemieterminal in Zhangjiagang is inmiddels de grootste in zijn soort in China, en op twee andere strategische locaties zijn nog nieuwe chemieterminals in aanbouw. Door recente ontwikkelingen hebben we ons belang in de terminal op de Bahama's verkocht en is de totale capaciteit met 3,4 miljoen kubieke meter afgenomen.

### **Onze mensen**

Vopak is gebouwd op menselijk talent. Om te groeien moeten we ook onze mensen zo veel mogelijk laten ontwikkelen. Vanuit deze overtuiging investeren we in een vernieuwende HR-aanpak. Workforce planning, continue educatie en training, het werven en ontwikkelen van nieuw talent, het verbeteren van de interne doorgroeimogelijkheden en het verzekeren van adequate opvolging moeten van Vopak een onderneming maken waar talenten optimaal benut worden, op elke positie binnen het bedrijf. De uitkomsten van het begin 2011 uitgevoerde tevredenheids-onderzoek onder medewerkers zullen leidend zijn voor een verdere verbetering van ons HR-beleid.

### **Vopak blijft ambitieus**

Onze ambities voor de komende jaren zijn groot. We willen naast een nog effectiever werkende organisatie tevens een nog meer op efficiëntie gerichte onderneming worden, die zich bewust is van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. We willen onze mensen daarbij in staat stellen hun kwaliteiten nog beter in te zetten. En we willen de veiligheid van onze operaties verder vergroten, in de wetenschap dat alleen een combinatie van heldere risicoanalyse, passende maatregelen en een collectief veiligheidsbewustzijn kan helpen om dat doel te bereiken.

### **Veranderend speelveld**

Bovenal willen we onze klanten nog beter van dienst zijn door betere service en meer logistieke efficiëntie te bieden. Onze strategie om dat te bereiken heeft het afgelopen jaar duidelijke resultaten opgeleverd. En die stijgende lijn willen we de komende jaren voortzetten in een duidelijk veranderende wereld. Onze markten zijn in beweging, de concurrentie neemt toe en zelfs lokale ontwikkelingen kunnen mondiaal invloed hebben op het handelen van ondernemingen. Dat vraagt om alertheid en heldere keuzes. In een veranderend speelveld is het van cruciaal belang dat we met zijn allen de juiste focus in de organisatie houden. We zullen ons dus meer dan ooit moeten richten op de externe wereld.

### **Kansen benutten**

Als organisatie zijn we klaar voor nieuwe uitdagingen. Juist daardoor zijn we in staat kansen te benutten en ons waar nodig aan te passen aan nieuwe omstandigheden, zowel op de korte als op de lange termijn.

Namens de Raad van Bestuur wil ik alle collega's bedanken voor hun inzet. Tevens dank ik onze klanten, samenwerkingspartners en aandeelhouders voor hun steun en vertrouwen.

### **Eelco Hoekstra**

Voorzitter van de Raad van Bestuur  
Koninklijke Vopak N.V.

---



## Bericht van de Raad van Commissarissen

### **Toezicht**

Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen achtmaal bijeen. Geen van de commissarissen is frequent afwezig geweest bij vergaderingen van de Raad.

In het kader van het door de Raad van Commissarissen te houden toezicht werd tijdens een tweedaagse te Shanghai (China) gehouden bijeenkomst Vopak's strategie besproken. Het budget voor 2011 werd besproken en goedgekeurd. De kwartaalberichten werden besproken, en belangrijke investeringsvoorstellen werden besproken en goedgekeurd, waaronder de bouw van een nieuwe terminal in Algeciras (Spanje), een uitbreidingsproject in Vlaardingen, een nieuwbouwproject in Eemshaven, een voorstel voor een haalbaarheidsstudie met betrekking tot het Hainan-project in China, de overname van een voormalige terminal in New Jersey (VS), een uitbreidingsproject in Zhangjiagang (China), alsmede de ontwikkelingen ten aanzien van Vopak Terminal Bahamas. In deze vergaderingen kwamen steeds veiligheid, gezondheid, milieuzaken en duurzaamheid aan de orde. Tevens werden in reguliere vergaderingen overige operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap besproken. Het onderwerp 'management development' werd eveneens in de vergaderingen behandeld. Voorts werden regelmatig en uitgebreid zaken besproken als de financiering van de onderneming, waaronder twee nieuwe onderhandse leningen in Azië, de aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 april 2010 voorgestelde aandelensplitsing, alsmede interne en externe financiële kwartaal-, halfjaar- en jaarrapportages. Ook de voortgang van lopende projecten en het initiëren van nieuwe projecten hadden de aandacht van de Raad van Commissarissen. De diverse investeringsvoorstellen hadden betrekking op uitbreidings- en nieuwbouwprojecten in vrijwel alle delen van de wereld waar Vopak actief is. De Corporate Director Procurement hield een presentatie over de inkoopstrategie van Vopak en de CIO over IT-aangelegenheden. Tijdens een in Shanghai gehouden vergadering van de Raad van Commissarissen werden de ontwikkelingen rondom en de aanpak in verband met de instandhoudingsinvesteringen besproken, alsmede de marktontwikkelingen in China. Diverse HR-aangelegenheden werden besproken, waaronder Vopak's aanpak van managementontwikkeling en 'succession planning' ten behoeve van het seniormanagement.

Bij de behandeling van het jaarresultaat en de niet-gecontroleerde halfjaarresultaten was de externe accountant aanwezig en werden de tussenrapportages en het accountantsverslag zoals door deze uitgebracht, besproken. Voorts werden telkens de notulen van de vergaderingen van de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie in daaropvolgende vergaderingen van de Raad van Commissarissen aan de orde gesteld en besproken. Met de Raad van Bestuur besprak de Raad van Commissarissen de uitkomsten van de beoordeling van de Raad van Bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controle-systemen. Buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur besprak de Raad van Commissarissen de voorstellen van de Remuneratiecommissie en het functioneren van de Raad van Bestuur. Het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen is geëvalueerd in de vergaderingen in december 2010 en maart 2011. Tijdens deze vergaderingen zijn tevens het functioneren van de commissies en de respectievelijke individuele leden besproken. De evaluatie behelsde onderwerpen zoals de samenstelling en werkwijze van de Raad van Commissarissen en de relatie tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft tevens zijn vereiste profiel en competenties nader in beschouwing genomen.

### **Samenstelling van de Raad van Bestuur**

Afgelopen zomer stelde John Paul Broeders de Raad van Commissarissen op de hoogte van zijn voornemen om afscheid van Vopak te nemen, teneinde zijn loopbaan elders voort te zetten. Als Voorzitter van de Raad van Bestuur heeft hij sinds 2006 – samen met zijn medebestuurders – een belangrijke rol gespeeld bij de succesvolle uitbouw van Vopak tot het wereldwijd toonaangevende bedrijf op het gebied van de onafhankelijke opslag van olie- en chemieproducten dat het heden ten dage is.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de belangrijke bijdragen die de heer Broeders heeft geleverd en wenst hem het allerbeste, zowel privé als met de volgende fase van zijn loopbaan.

Eelco Hoekstra is met ingang van 1 januari 2011 tot opvolger van de heer Broeders benoemd. Tot die datum vervulde de heer Hoekstra de functie van President Vopak Azië. Daarnaast is Jack de Kreij, Chief Financial Officer van Vopak, naast zijn huidige rol tot Vice-voorzitter van de Raad van Bestuur benoemd.

De Raad van Commissarissen is trots op het feit dat Vopak's eigen inspanningen op het gebied van management-ontwikkeling een nieuwe Voorzitter van de Raad van Bestuur hebben opgeleverd. Datzelfde geldt voor een aantal veelbelovende kandidaten voor toekomstige topfuncties. Al eerder gedurende het verslagjaar is – na een uitgebreide externe zoektocht – Frits Eulderink aangeworven om onmiddellijk na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 april 2010 Frans de Koning op te volgen. De Raad van Commissarissen bedankt ook Frans de Koning voor zijn vele bijdragen aan Vopak de afgelopen jaren.

De Raad van Commissarissen is ervan overtuigd dat de Raad van Bestuur in zijn nieuwe samenstelling – met Eelco Hoekstra als Voorzitter, Jack de Kreij als Chief Financial Officer en Vice-voorzitter, en Frits Eulderink als Chief Operating Officer – het hoogwaardige leiderschap kan bieden waarmee de komende jaren winstgevend groei en de continue ontwikkeling van Vopak kunnen worden gerealiseerd.

### **Kerncommissies**

Gedurende het boekjaar 2010 beschikte de Raad van Commissarissen over een Auditcommissie, een Selectie- en Benoemingscommissie en een Remuneratiecommissie. Voor de samenstelling van deze commissies verwijzen wij u naar pagina's 168 en 169 van het jaarverslag 2010.

### **Auditcommissie**

De Auditcommissie kwam in 2010 vijfmaal bijeen. Haar bijeenkomsten werden alle door de externe accountant bijgewoond. Een kerntaak van de commissie was het uitgebreid beoordelen van de financiële rapportages en het budget, voordat deze behandeld werden in de vergadering van de voltallige Raad van Commissarissen. De commissie besprak voorts de financieringsstructuur, analyses van de financiële ratio's, het valutabeheer, de pensioenen, de ontwikkeling van de bedragen van en de aanpak in verband met de instandhoudingsinvesteringen, de status van juridische claims en procedures, rapportages inzake de risico's verbonden aan onder andere de operationele, commerciële en financiële activiteiten van de onderneming en de managementrapportage, alsmede de boekhoudkundige consequenties van de LTIPs (de 'long term incentive plans') ten behoeve van het seniormanagement. Tevens behandelde de Auditcommissie het plan voor 2011 van de afdeling Internal Audit en rapportages van Internal Audit in 2010, de voortgang die de managementteams boekten bij de invoering van de aanbevelingen voortkomend uit de audits en het werkplan van de Internal Audit afdeling. Daarnaast besteedde de commissie aandacht aan de reikwijdte van de audits, aanbevelingen in de managementletters, de huidige en toekomstige relatie met de externe accountant, alsmede de reactie van de externe accountant op het AFM-rapport van 2010 getiteld 'Rapport algemene bevindingen kwaliteit accountantscontrole en kwaliteitsbewaking'. De Auditcommissie hield toezicht op de onafhankelijkheid van de accountant voor zover het diensten betrof die niet met

audit te maken hadden. In overeenstemming met de Code heeft de commissie eenmaal buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur overleg gevoerd met de externe accountant, waarbij het dividendbeleid en de aandelen-splitsing zijn besproken. Ten slotte toetste de commissie haar eigen functioneren gedurende het jaar, evenals haar reglement. In het jaar 2010 fungeerde de heer Cremers wederom als financieel expert in de zin van de desbetreffende best-practicebepalingen in de Code.

### **Selectie- en Benoemingscommissie**

De Selectie- en Benoemingscommissie kwam tweemaal bijeen. In deze vergaderingen was de samenstelling van de Raad van Bestuur, met name de opvolging van de heer Broeders als Voorzitter, onderwerp van gesprek. Daarnaast werden de samenstelling van de Raad van Commissarissen en mogelijke kandidaten in verband met toevoeging van een zesde lid aan de Raad van Commissarissen besproken.

### **Remuneratiecommissie**

Hieronder zetten we uiteen op welke wijze de Remuneratiecommissie in het boekjaar 2010 uitvoering heeft gegeven aan het Remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur, alsmede op welke wijze zij voornemens is uitvoering te geven aan het Remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur in 2011. In 2010 is de Remuneratiecommissie bijgestaan door een onafhankelijke externe adviseur.

Voor nadere details over de remuneratie van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar pagina's 136 en 146 van het jaarverslag 2010.

### **Agenda voor 2010**

Gedurende het jaar is de commissie vier maal bijeengekomen; daarnaast heeft zij geregeld informeel overleg gevoerd. Voor de onderwerpen die zij behandeld heeft, werden voorstellen ontwikkeld en ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. De Nederlandse Corporate Governance Code vormde hierin een belangrijk uitgangspunt.

Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen stond 2010 in het teken van het nieuwe langetermijn variabele beloningsplan dat in het begin van het jaar werd voorgelegd aan en goedgekeurd door de aandeelhouders. De Raad van Commissarissen hecht groot belang aan de steun van de aandeelhouders voor dit plan, aangezien dit een belangrijke pijler vormt van het remuneratiebeleid.

In april nam de heer Eulderink de verantwoordelijkheden over van de heer De Koning die met pensioen ging. Vanaf september werd de heer Hoekstra Lid van de Raad van Bestuur en in november werd hij tijdens een buitengewone vergadering van aandeelhouders formeel benoemd tot Lid en opvolger van de heer Broeders als Voorzitter van de Raad van Bestuur van de onderneming.

Met de aantredende bestuurders werden arbeidsovereenkomsten gesloten conform de richtlijnen van de Code Corporate Governance. Met de aftredende bestuurders werden afspraken gemaakt welke volledig in lijn zijn met de richtlijnen in het vastgestelde remuneratiebeleid over uitdiensttreding en variabele beloning.

Voor de heer Broeders betekent dit dat de lopende rechten voor de conditioneel toegekende langetermijn variabele beloning vervallen met uitzondering van het performance share plan 2008-2010 waarvoor de planperiode in 2010 afliep. Tevens zal over het jaar 2011 geen kortetermijn variabele beloning worden toegekend. Voor de heer De Koning worden de lopende langetermijn variabele beloningsplannen (2007 tot en met 2009) pro-rata toegekend conform de plancondities. De variabele beloning voor het jaar 2010, voor de periode tot uitdiensttreding, werd in juni 2010 afgerekend. Conform de richtlijnen ontvingen beide bestuurders geen vertrekpremie.

In de laatste maanden van het jaar heeft de commissie zich evenals in 2009 gebogen over de ontwikkelingen in de beloningsmarkt voor bestuurders en meer specifiek de bestuurders van de referentiegroep voor Vopak. Een juiste referentiegroep is in de ogen van de commissie essentieel voor een effectieve uitvoering van haar beleid.

#### **Remuneratie van de Raad van Bestuur**

De commissie heeft geen aanleiding gezien om haar uitgangspunten in het gevoerde remuneratiebeleid zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2010 te wijzigen. Zij realiseert zich dat een beheerste ontwikkeling van het vaste inkomen en de kortetermijn variabele beloning en een sterke prestatiegedreven langetermijn variabele beloning het beste aansluit bij de aard en de doelstellingen voor de lange termijn van Vopak. Daarom hanteert de commissie als uitgangspunt dat de Raad van Bestuur wordt aangemoedigd om een beleid te voeren dat gericht is op een duurzame langetermijn winstgevende groei van de onderneming, dat hij voor dit beleid wordt beloond indien dit beleid succesvol blijkt, en dat hij voor zijn beleid geen beloning ontvangt als dit achteraf gezien niet succesvol blijkt. In dit kader heeft de Raad van Commissarissen de discretionaire bevoegdheid om in bijzondere situaties een beslissing te nemen om de variabele beloning positief of negatief aan te passen, rekening houdend met het principe van redelijkheid en billijkheid. Voor de variabele beloning is tevens een claw-back clause opgenomen voor het geval deze beloning is gebaseerd op achteraf onjuist gebleken informatie.

Randvoorwaarde voor dit beleid is dat deze resulteert in een adequate beloning passend bij de verantwoordelijkheden, uitdagingen en prestaties van de bestuurders van Vopak. De commissie toetst dan ook met enige regelmaat of de hoogte en de structuur van het totale beloningspakket voor de Raad van Bestuur van Vopak voldoende concurrerend is voor het aan kunnen trekken en behouden van bestuurders die over de juiste specifieke ervaring en competenties beschikken om de strategische doelstellingen van de onderneming te kunnen realiseren.

In dat kader toetst de Remuneratiecommissie jaarlijks het totale beloningspakket voor de Raad van Bestuur, dat bestaat uit het jaarsalaris, een korte- en langetermijn variabele beloning en de jaarlijkse pensioenbijdrage. Het beloningspakket wordt hierbij vergeleken met het pakket van bestuurders van met Vopak vergelijkbare ondernemingen op het gebied van internationale spreiding, aard van de business, omvang en ontwikkelingsfase van de onderneming. Deze referentiegroep bestaat sinds 2009 uit de ondernemingen Arcadis, Boskalis, Corio, Draka, DSM, Fugro, Imtech, Nutreco, SBM Offshore en Smit Internationale. Omdat Smit Internationale en waarschijnlijk ook Draka in 2011 geen onderdeel meer uit kunnen maken van de referentiegroep zal de samenstelling van deze groep in 2011 opnieuw worden bezien. Binnen de referentiegroep wordt de 'mediaan' als referentie voor de beloning van Vopak bestuurders gehanteerd. Naast de beloningsgegevens van de referentiegroep wordt tevens gebruik gemaakt van publicaties van beloningsadviesbureaus.

Naast de externe beloningsverhouding is voor de commissie ook het handhaven en bevorderen van de interne beloningsverhoudingen van belang. Beoogd wordt dat de samenstelling en de hoogte van het beloningspakket voor de Raad van Bestuur zich goed verhouden tot het beloningspakket van het volgende echelon in de Vopak organisatie.

## Samenstelling beloningspakket

Het totale beloningspakket wordt gekenmerkt door een eenvoudige structuur met een duidelijke balans tussen vaste en variabele beloningscomponenten.

Component	Beloning	Termijn	Prestatiecriteria	Beloning op jaarbasis als % van jaarsalaris			
Jaarsalaris	Cash	Maandelijks	Adequate uitoefening van functie	100%			
Kortetermijn variabele beloning	Cash	Jaarlijks	50%: Groei van de EBITDA 50%: Niet-financiële targets	Vz RvB:	Min. 0%	Doel 50%	Max. 75%
				Lid RvB:	0%	45%	67,5%
Langetermijn variabele beloning	Aandelen en cash	Vierjaarlijks	Groei van de Winst per Aandeel	Vz RvB:	Min. 0%	Doel 70%	Max. 100%*
				Lid RvB:	0%	55%	82,5%*
Pensioen	Cash	Jaarlijks	N.v.t.	15,2% - 26,6% van pensioengrondslag (percentage is leeftijdsafhankelijk)			

\* Exclusief het effect van een daling/stijging van de aandelenkoers

De vooraf vastgestelde criteria en doelstellingen voor de korte- en langetermijn variabele beloning sluiten daarbij aan bij de jaarlijkse en meerjarendoelstellingen van de onderneming. Alvorens de plannen voor variabele beloning werden vastgesteld werden diverse scenario's berekend en geanalyseerd ter verificatie van de kwaliteit van de plannen. Transparantie van de beloning wordt mede geborgd door een toelichting op het beleid in het jaarverslag van de onderneming en het feit dat zowel de korte- als de langetermijn variabele beloning voor wat betreft de financiële prestatie beide zijn gebaseerd op de in het jaarverslag gepubliceerde cijfers.

### 1. Vaste component - Jaarsalaris

Het basissalaris wordt jaarlijks gezien en zo nodig aangepast. Vanaf 2011 zal deze eventuele salarisaanpassing, in lijn met het overige management van de onderneming, verschuiven van 1 januari naar 1 april van het boekjaar. Om te zorgen dat het jaarsalaris voldoende concurrerend doch niet excessief is, wordt dit gebaseerd op de 'mediaan' van de gekozen referentiegroep. Voor het boekjaar 2010 werden de volgende salarissen op jaarbasis toegekend.

	J.P.H. Broeders	J.P. de Kreij	F.D. de Koning	F. Eulderink	E.M. Hoekstra
Bruto in EUR			tot 27 april 2010	vanaf 10 jan. 2010	vanaf 01 sept. 2010
Jaarsalaris 2010	550.000	437.500	400.000	400.000	375.000
Jaarsalaris 2009	500.000	425.000	400.000	-	-

## 2. Kortetermijn variabele beloning

Afhankelijk van de prestatie van Vopak op vooraf overeengekomen doelstellingen kan de bestuurder een kortetermijn variabele beloning verdienen. De kortetermijn variabele beloningspercentages zijn in 2010 ongewijzigd gecontinueerd.

De prestatiedoelstellingen zijn verdeeld in financiële en niet-financiële doelstellingen. Op targetniveau wordt een gelijk gewicht toegekend aan de financiële doelstelling (50%) versus de niet-financiële doelstellingen gezamenlijk (50%). Alle doelstellingen worden aan het begin van het jaar door de Raad van Commissarissen vastgesteld, waarbij onder andere de prestaties uit het verleden, de operationele en strategische vooruitzichten van de onderneming voor de komende twee jaar en de verwachtingen van het management van de onderneming en de aandeelhouders meegenomen worden. De doelstellingen worden daarbij zo gekozen dat zij ook passen in het proces van langetermijn-waardecreatie binnen de onderneming.

De financiële prestatie wordt bepaald voor de 'Groei van de EBITDA'; de procentuele verbetering van de EBITDA (Earnings Before Interest and Tax, Depreciation and Amortization) van het boekjaar ten opzichte van het EBITDA-resultaat van het voorgaande boekjaar.

Bij het niet-financiële deel gaat het om doelstellingen op drie gebieden:

1. Duurzaamheid, waaronder specifieke doelstellingen vallen op het gebied van persoonlijke en procesveiligheid (incidenten, verlies van product, brand, verontreinigingen) en KPI's uit het Global Sustainability Reporting Initiative.
2. Medewerkerstevredenheid (in 2010) en klanttevredenheid (begin 2011). Medewerkerstevredenheid wordt gemeten met een 'Employee Satisfaction Survey' dat wordt uitgevoerd door een externe partij.
3. Het functioneren van de Raad van Bestuur dat wordt beoordeeld door de Raad van Commissarissen, waarbij de resultaten van lopende projecten en de kwaliteit van nieuwe initiatieven een belangrijk aandachtspunt is.

Uit commerciële en concurrentieoverwegingen worden de specifieke financiële en niet-financiële doelstellingen niet openbaar gemaakt.

Aan het begin van 2011 werden de resultaten op de vastgestelde doelstellingen geëvalueerd en werd besloten de volgende kortetermijn variabele beloning over het boekjaar 2010 toe te kennen.

	J.P.H. Broeders	J.P. de Kreij	F. Eulderink	E.M. Hoekstra
Bruto in EUR				Vanaf 01 sept. 2010
<b>Kortetermijn variabele beloning</b>	<b>397.170</b>	<b>284.375</b>	<b>260.000</b>	<b>81.250</b>

Op basis van een groei in de EBITDA van +17% over het boekjaar werd de financiële doelstelling gerealiseerd en derhalve het maximale financiële resultaat van de kortetermijn variabele beloning behaald. De niet-financiële doelstellingen werden voor een belangrijk deel wel maar niet volledig gerealiseerd. Voor de resultaten op het gebied van duurzaamheid wordt verwezen naar het Sustainability Report 2010.

## 3. Langetermijn variabele beloning

Het langetermijn variabele beloningsplan (LTIP) werd in 2010 toegekend voor een periode van vier jaar. Na afloop van de planperiode wordt de beloning voor 50% uitgekeerd in aandelen Vopak en voor 50% in geld. De aandelen dienen vervolgens nog twee jaar in een individueel depot te worden gehouden alvorens deze vrij beschikbaar zijn. Uitkeringen onder dit plan zullen, indien aan de criteria is voldaan, geschieden na goedkeuring van de jaarcijfers door de Vergadering van Aandeelhouders in het voorjaar van 2014.

Het LTIP belooft de bestuurder voor de verbetering van de Winst per Aandeel (WpA) van Vopak in de periode 2010 tot en met 2013 waarbij de volgende beloningspercentages (als % van het gemiddelde bruto jaarsalaris over de periode 2010–2013) van toepassing zijn.

Periode	Voorzitter RvB		Leden RvB	
	Jaar	Vier jaar (2010 - 2013)	Jaar	Vier jaar (2010 - 2013)
Maximum	100%	400%	82,5%	330%
Target	70%	280%	55%	220%
Minimum	0%	0%	0%	0%

Beloningspercentage exclusief het effect van een daling/stijging van de aandelenkoers

Naast de Groei in de Winst per Aandeel is ook het verschil tussen de koers van het aandeel Vopak bij aanvang en einde van het plan bepalend voor de uiteindelijke waarde van de beloning. Met de komst van het nieuwe plan is afgesproken dat de thans lopende plannen van 2007, 2008 en 2009 conform de vastgestelde plancondities bij het einde van de planperiodes afgerekend worden.

#### 4. Secundaire arbeidsvoorwaarden - pensioen

De pensioenregeling van bestuurders van Koninklijke Vopak heeft de vorm van een Beschikbare Premiereregeling waarbij aan de bestuurders jaarlijks een bedrag wordt toegekend ten behoeve van pensioenopbouw en verzekering voor overlijdens- en arbeidsongeschiktheidsrisico's. Afhankelijk van de leeftijd varieert dit bedrag voor de huidige bestuurders op dit moment tussen de 15,2% - 26,6% van de pensioengrondslag (jaarsalaris - franchise).

De pensioenregeling voorziet in een pensioenleeftijd bij 65 jaar. Conform eerdere contractuele afspraken met de heer De Kreij voorziet zijn arbeidsovereenkomst in uittreden op 60-jarige leeftijd.

#### Aandelenbezit

Ter bevordering van het parallel laten lopen van de belangen van aandeelhouders en bestuurders van Vopak, dient de Raad van Bestuur een depot aandelen Vopak op te bouwen en aan te houden ter waarde van één bruto jaarsalaris. Een vergelijkbare verplichting maar met een lager doelniveau geldt ook voor het topmanagement. Het aandelendepot wordt hierbij opgebouwd door verkregen aandelen uit langetermijn variabele beloning en/of door aankoop van aandelen uit eigen middelen.

#### Beloning van de Raad van Commissarissen

De beloning van de Voorzitter en de leden van de Raad van Commissarissen dient, evenals die voor de Raad van Bestuur, te worden afgestemd op de intensiteit van de werkzaamheden en de toenemende verantwoordelijkheden. In 2009 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de beloning voor de boekjaren 2009 en 2010 vastgesteld.

#### Bruto vergoeding

In EUR per jaar	Voorzitter	Leden
Raad van commissarissen	60.000	42.500
Auditcommissie	10.000	6.000
Remuneratiecommissie	7.500	5.000
Selectie- en benoemingscommissie	5.000	3.500

#### Jaarrekening

Met genoegen leggen wij u de door de Raad van Bestuur van Koninklijke Vopak N.V. opgemaakte jaarrekening 2010 voor. Deze is opgemaakt met inachtneming van de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie. De jaarrekening is gecontroleerd door en besproken met de externe accountant, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., op basis van het verslag van hun bevindingen. De goedkeurende verklaring is opgenomen op pagina 161 van het jaarverslag 2010. In onze vergadering van 10 maart 2011 hebben wij de jaarrekening goedgekeurd en deze bieden wij hierbij aan ter vaststelling in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 april 2011.

Wij stemmen in met het voorstel van de Raad van Bestuur om, na uitkering van EUR 8,2 miljoen op de financieringspreferente aandelen Vopak, een dividend van EUR 0,70 per aandeel in contanten uit te keren aan de houders van gewone aandelen, hetgeen neerkomt op een bruto bedrag van EUR 89,5 miljoen, en het restant ad EUR 172,4 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

#### Corporate governance

De hoofdelementen van de corporate-governancestructuur van Vopak worden in een afzonderlijk hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. De corporate-governancestructuur en het beleid op dit punt worden aan de op 27 april 2011 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd als onderdeel van de bespreking van het jaarverslag. Dit verslag over het functioneren en de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen in het verslagjaar en de periode tot verschijning van het jaarverslag is opgesteld zoals aanbevolen door de Code, die op 10 december 2008 is gewijzigd en geactualiseerd.

#### Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft zijn samenstelling heroverwogen. De zoektocht naar een zesde lid van de Raad van Commissarissen heeft geresulteerd in de voordracht van de heer Simon Lam als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van de op 27 april 2011 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Gedurende het boekjaar 2010 heeft de Raad van Commissarissen tevens de samenstelling van de Remuneratiecommissie heroverwogen, met name het feit dat de heer Van den Driest Voorzitter van die commissie is. Het resultaat van die heroverweging is dat de heer Van den Driest als Voorzitter van de Remuneratiecommissie aanblijft. Tot slot willen wij onze bijzondere waardering uitspreken voor de inspanningen die de Raad van Bestuur en alle medewerkers in 2010 hebben geleverd, alsmede voor de daaruit voortvloeiende stijging van de resultaten.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend overeenkomstig de wettelijke verplichting uit hoofde van artikel 2:101, lid 2 BW. Dit artikel schrijft voor dat de commissarissen de jaarrekening dienen te ondertekenen.

Rotterdam, 10 maart 2011

#### De Raad van Commissarissen

A. van Rossum (Voorzitter)  
M. van der Vorm (Vice-voorzitter)  
F.J.G.M. Cremers  
C.J. van den Driest  
R.G.M. Zwitserloot



## Verslag van de Raad van Bestuur

### Onze missie en strategie

Op het gebied van productie en (industriële) consumptie van olie- en gasproducten en chemicaliën is er sprake van een groeiende geografische onbalans, zowel regionaal als mondiaal. Daardoor is er een robuuste vraag naar het fysieke transport en een efficiënte en veilige op- en overslag van deze producten. Dit heeft geleid tot een toenemende behoefte aan een solide infrastructuur om de logistieke netwerken van producenten, handelaren en vervoerders naadloos op elkaar aan te laten sluiten. De vraag naar op- en overslagdiensten op kritische locaties wordt verder vergroot door nieuwe toetreders op de markt, liberalisering van economieën die voorheen gesloten waren en een per land specifiekere wordende vraag. Onafhankelijke opslagfaciliteiten kunnen de druk op de logistieke systemen verminderen en bijdragen aan de betrouwbaarheid en efficiëntie van regionale en wereldwijde leveringsketens. De belangrijkste vereisten voor opslag zijn de juiste logistieke locaties, een sterke focus op duurzaamheid en veiligheid, betrouwbare en efficiënte diensten, evenals de mogelijkheid om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in de gevraagde diensten.

Vopak's missie is het leveren van een duurzame bijdrage aan efficiëntere logistieke processen door de toonaangevende aanbieder te zijn van een onafhankelijke, optimale terminalinfrastructuur op locaties in alle regio's van de wereld die van kritisch belang zijn voor onze klanten. Om onze missie te realiseren zullen we blijven investeren in de verdere groei van ons wereldwijde netwerk, in onze service aan klanten en in continue operationele verbeteringen. Vopak heeft een strategie ontwikkeld om die missie te verwezenlijken. Deze strategie is gebaseerd op drie pijlers:

- klantleiderschap: toonaangevend zijn op het gebied van service aan onze klanten op alle terminals;
- operational excellence-leiderschap: de veiligste en meest duurzame en efficiënte terminaloperator zijn door voortdurend onze operationele processen te verbeteren;
- groeileiderschap: de snelst groeiende te zijn in gekozen markten door:
  - bestaande terminals te verbeteren en uit te breiden;
  - terminals te ontwikkelen op nieuwe locaties;
  - met bedrijven samen te werken en bedrijven over te nemen;
  - terminals te bouwen voor nieuwe producten en markten, zoals LNG en biobrandstoffen.

De strategie wordt uitgevoerd door middel van gerichte strategische initiatieven en door interne 'excellence programs' die de bestaande operationele processen verder verbeteren. Een en ander wordt ondersteund door continue evaluatie van mogelijke veranderingen in wereldwijde productstromen, intensieve samenwerking met klanten, wereldwijde kennisdeling binnen het Vopak-netwerk, strategische samenwerking met diverse partners en consultering van experts op uiteenlopende aandachtsgebieden.

## Vopak in strategisch perspectief

### Doordacht gericht op groei

Vopak richt zich als tankterminalbedrijf op het faciliteren van fysieke, vloeibare en gasvormige productstromen van onder meer wereldwijd en regionaal opererende olie- en chemiebedrijven. Daarbij hebben we een duidelijke, marktgerichte strategie. Deze gaat uit van het succesvol ondersteunen van onze klanten door excellente dienstverlening en het op ondernemende en afgewogen wijze grijpen van kansen in met name het exploiteren en uitbouwen van ons netwerk. Naast ons wereldwijde netwerk van opslagterminals op kritische logistieke locaties staan onze mensen in onze dienstverlening centraal. Deze strategische focus heeft ons in staat gesteld onze ambitieuze groeidoelstellingen te realiseren. Onze strategie biedt een solide referentiekader aan onze klanten, aandeelhouders en medewerkers. De resultaten die we daar het afgelopen jaar mee hebben gerealiseerd en die zich kenmerken door een doelgerichte groei, toegenomen tevredenheid van onze klanten, verbeterde veiligheid en procesintegriteit, en stijgende financiële resultaten, ondersteunen de gekozen richting.

### Onze ambitie: Passion for Excellence

Ons streven is om Vopak op de wereldmarkt duurzaam te positioneren als de beste tankterminaloperator door het proactief ondersteunen van de toeleveringsketens van onze businesspartners, en door waar mogelijk efficiëntieverbeteringen in onze commerciële en operationele processen door te voeren. Daarbij staan we open voor vele vormen van strategische samenwerkingsverbanden. Een voortdurende dialoog met onze klanten en onze maatschappelijke omgeving vormt een essentieel onderdeel van onze strategie. Een excellente service aan klanten is tenslotte alleen mogelijk als we hun wensen en behoeften van dichtbij kennen.

Onze ambities kunnen worden samengevat als Passion for Excellence. Het gaat daarbij om uitmuntendheid op alle gebieden: commercieel, financieel, operationeel en wat human resources management betreft. Het past in onze strategische visie om een bedrijfscultuur te stimuleren waarin excelleren voortdurend centraal staat.

### Organische groei

In 2009 was de verwachting dat door de ontwikkelingen in de chemie- en biobrandstoffenmarkt 2010 een overgangsjaar zou zijn op onze weg naar een bruto bedrijfsresultaat voor afschrijvingen van EUR 625 tot EUR 700 miljoen in 2012. Bij het afsluiten van 2010 mogen we evenwel concluderen dat, mede door positieve valuta-omrekeningseffecten, de resultaten significant beter zijn dan vorig jaar. We zijn op een organische manier gegroeid. Er is hard gewerkt aan alle strategische componenten, en we hebben veel gedaan aan het verder verbeteren van de huidige terminals. Dit jaar hebben we de bouw aangekondigd van veel kubieke meters opslagcapaciteit, en de realisering daarvan is goed op weg. Deze groei is met name olie-gerelateerd. De chemiesector

is in Europa en Noord-Amerika nog herstellende, maar wel verbeterd ten opzichte van 2009. Toenemende vraag naar de opslag van chemieproducten nemen we waar in Azië, en zeker in China. Vopak kan op het terrein van chemie een belangrijke rol blijven spelen. Dat geldt zowel voor de nieuwe markten die zich momenteel aan het ontwikkelen zijn, als voor de bestaande markten, waar het aankomt op het vergroten van de efficiëntie en het klaarstaan voor veranderingen.

Die ontwikkeling is op sommige gebieden al gaande. In Europa is de rol van de chemieterminal enigszins aan het veranderen. Vijf jaar geleden ging het vooral om het faciliteren van exportstromen, vandaag de dag worden importstromen steeds belangrijker. Een positieve ontwikkeling is het feit dat de organisatie zich nog meer bewust is van het fundamentele belang van uitstekende service en persoonlijke aandacht voor onze klanten. En gezien de feedback die we ontvangen, herkennen en waarderen onze klanten onze inspanningen op dat gebied. De Net Promoter Score, waarmee we de tevredenheid en loyaliteit van onze klanten meten, laat voor 2010 een stijgende lijn zien vergeleken met 2009. Het is onze intentie die lijn het volgende jaar door te trekken.

### Duurzaamheid en veiligheid

Voor het eerst brengt Vopak een separaat duurzaamheidsverslag uit dat gevalideerd is door een externe accountant. In dat verslag zijn de resultaten terug te vinden die we in 2010 hebben geboekt op het gebied van duurzaamheid.

Veiligheid in de ruimste zin des woords gaat bij Vopak boven alles. Hoewel velen in onze maatschappij van mening zijn dat risico's op ongelukken niet voor honderd procent zijn uit te sluiten, dient alles erop gericht te zijn om deze risico's steeds verder te verminderen.

Op het gebied van veiligheid constateren we in 2010 een positieve langetermijn trend. Aan die trend is bewust gewerkt. Nadat in eerste instantie de aandacht gericht was op het nemen van vooral fysieke maatregelen, is tevens veel vooruitgang geboekt met het invoeren van betere procedures en het vergroten van het veiligheidsbewustzijn. Daarmee is Vopak goed op weg, maar gedragsveranderingen vergen tijd.

Om nauwgezet de voortgang van onze inspanningen in beeld te hebben, is een begin gemaakt met de uitvoering van een externe nulmeting naar de bestaande veiligheids-cultuur op een aantal van onze locaties. We beschikken daardoor over gegevens die laten zien hoe Vopak het doet in vergelijking met meer dan 1.500 internationale ondernemingen die eveneens aan het onderzoek deelnemen. Tot ons genoegen hebben we kunnen constateren dat Vopak in dat onderzoek deel uitmaakt van het beste kwartiel bedrijven. We zullen blijven streven naar een verdere verbetering van de veiligheid van onze mensen en het minimaliseren van de risico's voor het milieu.

Voor 2010 streefden we een reductie na van 5% CO<sub>2</sub>-emissie per kubieke meter opslag. Met een gerealiseerde reductie van 6% hebben we die doelstelling met succes gehaald. Verder zijn we op twee terminals begonnen met een proefproject om te komen tot afvalreductie. Deze proef heeft geresulteerd in bruikbare concepten, die gaandeweg op alle terminals zullen worden geïntroduceerd. Ook de waterhuishouding op onze terminals is in kaart gebracht met als doel om de mogelijkheden tot het terugdringen van het waterverbruik te inventariseren, en vervuild water in moderne installaties te filteren. Aan de hand van de resultaten die we in de loop van 2011 verwachten, zullen we de vervolgstappen bepalen.

### Talentontwikkeling

Menselijk kapitaal is één van de meest waardevolle bezittingen van onze onderneming. Wij willen groeien en hebben daarvoor de beste medewerkers nodig. Hiertoe zullen wij de kwaliteit van onze medewerkers door systematische coaching en training verder trachten te verbeteren. Naast de lopende initiatieven op dit gebied nemen in totaal wereldwijd 1.350 medewerkers en managers deel aan trainingen die verband houden met het

nieuwe Global Performance & Development-systeem en de Vopak Leadership Fundamentals. Bovendien willen wij de voorkeurswerkgever zijn voor nieuw leidinggevend en operationeel talent. In het afgelopen jaar hebben wij veel nieuwe mensen aangenomen ter ondersteuning van onze voortdurende groei.

Voor Vopak is het van groot belang te kunnen steunen op de juiste talentvolle en gepassioneerde medewerkers op de juiste posities in het bedrijf. Alleen dan is de noodzakelijke snelle groei van de onderneming mogelijk. Door onze groei, de uitbreidingen van onze terminals en de expansiemogelijkheden zijn we hard op zoek naar nieuw talent. In de divisies hebben we programma's gestart om bij te dragen aan de ontwikkeling van talent. Die zijn gelukkig succesvol geweest. Er zijn veel mensen die geïnteresseerd zijn in een carrière bij Vopak. Vooral op het gebied van engineering en projectmanagement hebben we nog volop kansen voor jonge getalenteerde mensen. Ondanks hevige concurrentie is het verloop laag. Vergeleken met soortgelijke bedrijven als Vopak in andere industrieën zijn onze retentiecijfers zeer goed.

### Ontwikkelingen belangrijkste markten

#### Olie

De geografische onbalans tussen productie en consumptie blijft de behoefte aan fysiek vervoer van vloeibare bulkproducten versterken, grotendeels onafhankelijk van de olieprijs en de meer speculatieve markt. De opslag van bulkvloeistoffen vervult een cruciale rol in de toeleveringsketen van Vopaks klanten, waaronder grote oliemultinationals en nationale oliemaatschappijen, waarmee Vopak in langdurige relaties samenwerkt. De toenemende geografische onbalans leidt tot een stijgende vraag naar diensten op strategisch gelegen (hub)terminals, zoals Rotterdam, Fujairah, Tallinn en Singapore, die van cruciaal belang zijn voor het succes van Vopaks netwerkstrategie voor olieproducten. De toegenomen focus van de grote oliemaatschappijen op upstreamactiviteiten en de daarmee samenhangende mogelijke sluitingen en afstotingen van minder efficiënte raffinaderijen zal de behoefte aan fysiek vervoer van olieproducten verder beïnvloeden.

#### Chemicaliën

De vraag naar de opslag en overslag van chemicaliën liet in 2010 verdere tekenen van herstel zien. De chemievolumes bevinden zich, enkele afgelegen locaties uitgezonderd, weer op het niveau van voor de crisis. Op het Amerikaanse continent is sprake van stabiele marktomstandigheden, en qua volumes en nieuwe projecten in Azië van een bemoedigende markt, terwijl Europa wordt gekenmerkt door een verbeterde vraag naar de opslag van chemicaliën. Naar aanleiding van een lagere vraag gedurende het voorgaande jaar naar chemische producten als gevolg van de economische turbulentie hebben een aantal grote chemieproducenten de productie verminderd en zijn zij begonnen hun toeleveringsketen te herstructureren. Waar de chemievolumes zijn gedaald, zijn

andere producten, zoals olieproducten, op sommige van Vopaks chemieterminals opgeslagen. Naast een structureel herstel van de wereldeconomie zullen ook de investeringen in de chemiesector in het Midden-Oosten alsmede de groei van de consumptie in Azië een blijvend effect hebben op de wereldwijde logistieke stromen van chemieproducten. Vopaks wereldwijde tankterminalnetwerk geeft een uitstekende uitgangspositie om deze nieuwe kansen te benutten.

#### Biobrandstoffen

In 2010 had Vopak wisselende ervaringen in de markt voor de opslag van biobrandstoffen. Na onzekerheid over de diverse biobrandstofregelingen, in het bijzonder in Europa en Noord-Amerika, hebben de marktpartijen hun positie op de biobrandstoffenmarkt heroverwogen. Biobrandstoffen zijn een relatief jonge productgroep. De producten worden doorgaans op bestaande terminals opgeslagen, waar zij chemicaliën of plantaardige oliën vervangen.

De uitdaging voor Vopak is om deze ontwikkelingen proactief te vertalen in klantspecifieke oplossingen op strategisch gelegen locaties overal ter wereld. Daarbij gaat het om een combinatie van:

- het voldoen aan de uiteenlopende behoeften van klanten, en wel door de flexibiliteit te vergroten, korte laad- en lostijden van schepen te bieden, hoge kwaliteits- en veiligheidsnormen te hanteren, en speciale diensten, zoals mengen, te bieden;
- het bieden van een kwalitatief optimale infrastructuur en een breed scala aan tanktypes en -afmetingen, steigercapaciteit, laadstations voor tankauto's en treinwagons, en mengcapaciteit;
- het bieden van diepwateroegang, goede verbindingen met het achterland, beschikbaarheid van terreinen, alsmede vergunningen voor de overslag van uiteenlopende olieproducten en chemicaliën.

### **Professionalisering en optimalisering**

We streven er voortdurend naar centraal de beste ondersteuning en service te leveren aan het lokale management. Daarvoor is het nodig dat onze mensen optimaal tot hun recht komen, en onze bedrijfsprocessen optimaal worden georganiseerd. Het succes van Vopak berust voor een groot deel op de waarde van het lokale ondernemerschap. De juiste balans tussen centrale efficiëntie (standaardisatie) en lokale flexibiliteit staat voorop. Door voortdurend de dialoog aan te gaan met de lokale Vopak-ondernemingen zal voldoende feedback over de vastgestelde standaarden moeten worden verzameld om goede afwegingen te maken.

### **Financiering van de groei**

Wat de toegang tot de financiële markten betreft hebben we opnieuw belangrijke stappen gezet. Vopak ziet banken en institutionele beleggers niet als leveranciers van financiële middelen, maar als businesspartners die onze groei helpen mogelijk te maken. We hebben een intensieve relatiemanagementstrategie en werken samen met relatiebanken met duidelijke doelstellingen. We willen dat combineren met flexibele toegang tot de bankenmarkt in Europa en de verschillende kapitaalmarkten in Amerika en Azië. We hebben daarvoor een solide basis gecreëerd die gereflecteerd wordt door de transacties die we het afgelopen jaar hebben gedaan. Zo hebben we bijvoorbeeld twee onderhandse leningen afgesloten in de Aziatische markt: één ten bedrage van Singapore Dollar 225 miljoen (EUR 125 miljoen), met een looptijd van 7,2 jaar, en één ten bedrage van Japanese Yen 20 miljard (EUR 184 miljoen), met een looptijd van 30 jaar.

### **Optimale service aan klanten**

In lijn met de drie pijlers onder de Vopak-strategie is optimale service aan onze klanten een van onze topprioriteiten. Service is van fundamenteel belang voor onze commerciële strategie. Een hoger serviceniveau aan onze klanten biedt Vopak de kans om zich verder te onderscheiden van de concurrentie.

We streven naar een nog betere dienstverlening door middel van training, opleiding en competentie management, en door het standaardiseren en verbeteren van onze processen, effectief ondersteund door efficiënte informatiesystemen. Daarbij zijn we voortdurend in dialoog met onze klanten, zodat we onze dienstverlening continu kunnen blijven optimaliseren, met meetbaar resultaat. Dat betekent in dit verband dat we concrete verbeteringen nastreven, bijvoorbeeld als het gaat om een snellere afhandeling van schepen, het verbeteren van de doorlooptijden van het laden van trucks en wagons en het vergroten van de mogelijkheden om producten te mengen.

### **Verbeterde klantenservice**

De waardering van onze klanten voor onze service is dit jaar verhoogd. De Net Promoter Score (NPS) van Vopak liet in 2010 wederom een stijging zien. In alle divisies zijn programma's ingevoerd om het serviceniveau te verhogen. Een van de prioriteiten in 2010 was om sneller te reageren op klachten. Inmiddels wordt bijna 80% van alle klachten afgehandeld binnen de tijd die daarvoor is vastgesteld. We streven ernaar dit percentage naar 100% op te voeren.

### **Global Key Account Management**

Ons wereldwijde key account-management programma is in 2010 op veel punten aangescherpt. De zakelijke relatie met veel van onze key accounts is verder ontwikkeld en verbeterd. Dat resulteerde in een solide omzetgroei van deze groep klanten.

### **Kennis van de markt**

In 2010 hebben we gedetailleerde onderzoeken uitgevoerd om onze kennis van de markt verder te verdiepen. Aan de hand van deze onderzoeken hebben we wereldwijd een aantal kansen voor Vopak geïdentificeerd. De divisies integreren de onderzoeksresultaten in hun strategieën en terminalplannen.

### **Operational excellence ten dienste van optimale service**

Effectiviteit en efficiëntie van de operationele processen staan bij Vopak uiteraard bijzonder hoog aangeschreven. Het stroomlijnen van de operationele processen met een integrale aanpak staat in dienst van een optimale service aan onze klanten. Het voortdurend gericht zijn op het vereenvoudigen, verbeteren en vernieuwen van processen staat in dienst van betrouwbaarheid, kostenefficiëntie en duurzaamheid. Uiteindelijk kan het succesvol implementeren van 'operational excellence' in de serviceverlening aan onze klanten het verschil maken ten opzichte van de concurrentie, en kan het de marktpositie van Vopak als wereldmarktleider significant versterken.

### **Operational excellence en het maturity-model**

Om 'operational excellence' te bereiken, maken we gebruik van het zogeheten 'terminal maturity-model'. Dit model onderscheidt op vier niveaus hoe goed een terminal presteert, gemeten naar processen en resultaten. De twee basisniveaus zijn risicovermindering en effectiviteit. Daaronder vallen bijvoorbeeld de veiligheidseisen waar absoluut aan moet worden voldaan. Dat betekent dat de nodige procedures moeten zijn ingevoerd en de bijpassende resultaten zijn behaald. Van 'operational excellence' is pas sprake als een terminal ook goed presteert op de twee hoogste niveaus, efficiency en excellence. Daar maken we het verschil met de concurrentie. Op het hoogste niveau presteert een terminal permanent beter en onderneemt hij proactief initiatieven voor voortdurende verbetering. Bij elk niveau horen duidelijk gedefinieerde minimale processen en prestaties. Het maturity-model geeft ons de mogelijkheid de kwaliteit van onze operaties en onze prestaties te meten, onderling te vergelijken en verder te verbeteren.

## Nieuwe initiatieven

De afgelopen jaren zijn veel initiatieven genomen die gericht zijn op efficiëntieverbetering. De resultaten daarvan worden nu zichtbaar en worden hieronder toegelicht:

### *Verbeterd onderhoud*

Het onderhoud op de terminals van Vopak wordt verbeterd door ME2 (Maintenance to Effectiveness and Efficiency). Administratieve taken, die onderhoudsmedewerkers eerst zelf moesten uitvoeren, worden nu overgenomen door een planner die deze werkzaamheden centraal uitvoert. Dat leidt tot een stijgende kwaliteit en snelheid van de werkzaamheden, het sneller oplossen van problemen en het verlagen van de kosten. Dit efficiënte en doeltreffende onderhoudsprogramma wordt op een zeer groot aantal terminals ingevoerd. Het onderhoudsinspectieproces wordt ondersteund met het Maintenance Management-pakket, dat aangeeft welke inspecties wanneer moeten plaatsvinden. Die regelmatige inspecties worden gevolgd door maatregelen als die nodig zijn.

### *Global Safety Product Database*

Een ander nieuw initiatief is de ontwikkeling en wereldwijde implementatie van de 'Global Safety Product Database'. Vopak werkt met gevaarlijke stoffen. Alle medewerkers moeten weten hoe ze elk product moeten opslaan en behandelen, en hoe ze moeten reageren als er onverhoopt iets mis zou gaan. Zo moet bekend zijn of een stof giftig of explosief is, of mogelijk milieuschade kan veroorzaken. Dergelijke gegevens zijn nu centraal opgeslagen in de 'Global Safety Product Database'. Deze centrale database is wereldwijd te benaderen door een webapplicatie. De informatie in de database en de bijbehorende documenten zijn daardoor steeds beschikbaar voor alle producten die op enig moment worden opgeslagen of behandeld, en zijn altijd up-to-date.

### *Lean*

Lean is de methodologie die Vopak gebruikt om als organisatie maximaal waarde toe te voegen, en in brede zin een bedrijfscultuur te stimuleren die continu streeft naar verbeteringen, meer effectiviteit en meer efficiëntie. De wensen van onze klanten staan daarbij centraal. Lean is erop gericht om alle activiteiten en tijdsbestedingen die geen waarde toevoegen voor de klant in te perken. Zo willen we meer kwaliteit leveren tegen lagere kosten. Dit streven sluit ook naadloos aan bij het duurzaamheidsprogramma van Vopak.

In 2010 zijn ongeveer 100 Lean-projecten uitgevoerd, met name op de werkvloer in vele delen van de organisatie. Het doel daarbij is om af te tasten hoe Lean in de praktijk werkt. Toch zijn er al opmerkelijke resultaten geboekt. Komend jaar wordt Lean verder ingezet. Het einddoel is om altijd en overal te verbeteren. Tot op heden is Lean een groot succes. Er ontstaat veel enthousiasme en energie door op de werkvloer, terwijl er voor de klanten werkelijke verbeteringen worden gerealiseerd.

## Vopak werkt samen met partners aan wereldprimeur voor opslag van CO<sub>2</sub>

In samenwerking met Anthony Veder, Air Liquide en Gasunie werkt Vopak aan de ontwikkeling van een uniek project dat bijdraagt aan de vermindering van de uitstoot van CO<sub>2</sub>. In maart 2010 werden de bedrijven partner van het Rotterdam Climate Initiative (RCI). Doel van de samenwerking is een oplossing te ontwikkelen waarmee CO<sub>2</sub> op grote schaal kan worden afgevangen en opgeslagen.

Het plan is om omvangrijke hoeveelheden afgevangen CO<sub>2</sub> vloeibaar te maken, tijdelijk op te slaan in een doorvoerlocatie, en vervolgens met speciale zeeschepen te transporteren naar olievelden of lege aardgasvelden onder de Noordzee. Het gas kan hierdoor bijdragen aan verdere oliewinning of permanent worden opgeslagen. Het heeft dan geen invloed meer op het klimaat.

De fase waarin conceptuele plannen overgaan in de projectfase komt dichterbij. Met het consortium kan Vopak hiermee een positieve bijdrage leveren aan het oplossen van dit maatschappelijke vraagstuk. Als de plannen worden uitgevoerd kan met recht worden gesproken van een wereldprimeur. Inmiddels hebben een groot aantal CO<sub>2</sub>-producerende bedrijven in Rotterdam en omgeving belangstelling getoond voor deze innovatieve oplossing.

## Strategische analyse

### Sterke punten

- Wij zijn wereldmarktleider, gevestigd in alle belangrijke havenlocaties.
- Wij zijn financieel solide en hebben toegang tot langetermijn-financieringsfaciliteiten.
- Onze reputatie berust op onze goede dienstverlening en onze goede naam op het gebied van veiligheid. Het resultaat is een betrouwbaar, wereldwijd merk.
- Wij werken volgens één enkel onafhankelijk bedrijfsmodel en hanteren wereldwijde standaarden.
- Wij hebben een goede spreiding voor wat betreft geografie, producten en marktcategorieën.
- Onze portefeuille van langlopende contracten geeft ons een helder zicht op de toekomst.
- Wij zijn ondernemend en spelen actief in op het benutten van kansen, zonder daarbij onnodige risico's te nemen.
- Wij hebben door hechte, op de lange termijn gerichte samenwerkingsverbanden uitstekend toegang tot de voor ons belangrijke markten.
- Als beursgenoteerde onderneming bieden we maximale transparantie over ons functioneren.

### Kansen

- Wij kunnen profiteren van de groeiende afstanden tussen locaties waar chemische en olieproducten worden geproduceerd en die waar ze worden verbruikt.
- Een aantal landen is bezig hun economieën te liberaliseren.
- Steeds meer verschillende marktspecificaties maken het nodig om componenten bij te mengen in opgeslagen producten en componenten op te slaan voor bijmenging. Hieronder valt ook de vraag naar biobrandstoffen.

### Uitdagingen

- Wij zijn nog ondervertegenwoordigd op de oliemarkt in met name Noord-Amerika en Afrika.
- De onderneming is bezig haar fusies en overnames te integreren om tot één enkel netwerk van terminals te komen die allemaal werken op grond van dezelfde standaarden en die gebruikmaken van dezelfde expertise.
- Onvoldoende werving van gekwalificeerd personeel zou kunnen leiden tot vertragingen in bedrijfsprojecten en daarmee in de huidige sterke capaciteitsgroei.
- Beschikbare grond in strategische havens is schaars.
- De toegenomen focus van de grote oliemaatschappijen op upstream-activiteiten en de daarmee samenhangende mogelijke sluitingen en afstotingen van minder efficiënte raffinaderijen zal de markt voor olie-opslag verder vormgeven.

### Gestandaardiseerde inkoopprocessen

Global Sourcing and Procurement levert een essentiële bijdrage aan het verwezenlijken van de strategie van Vopak. Door de inkoopbehoeften van ons hele netwerk op een aantal gebieden te concentreren, kunnen we efficiënter en scherper inkopen. Dankzij wereldwijd gestandaardiseerde inkoopprocessen kunnen we daarnaast sneller schakelen, betere kwaliteit leveren, risico's beheersen en geld besparen.

Besloten is één wereldwijde Lean-methode van inkopen te ontwikkelen. In elke divisie van Vopak is één inkoopverantwoordelijke aangesteld als lid van het Global Leadership Team. We combineren centraal beleid met lokale uitvoering. Samen werken we aan actieplannen en aan het verder professionaliseren van onze inkoopers.

### ICT

ICT ondersteunt al jarenlang de Vopak-strategie om te komen tot groeileiderschap, klantleiderschap en operationeel leiderschap. De juiste toepassing van ICT-faciliteiten leidt tot verhoogde efficiëntie, vergroot de communicatiemogelijkheden en maakt informatie toegankelijker, waardoor de besluitvorming verbetert. Daarnaast levert ICT een bijdrage aan veiliger werkomstandigheden, een hogere procesintegriteit, een hogere klanttevredenheid en een hechtere samenwerking in de leveringsketens. De kern van het ICT-beleid is oplossingen te bieden die bijdragen aan het succes van de bedrijfsstrategie. Dat doen we door de ICT-systemen maximaal beschikbaar te houden en heldere, flexibele en efficiënte service te bieden aan onze klanten.

Een toenemend aantal bedrijfsprocessen wordt ondersteund door gemeenschappelijke ICT-systemen. Dat vergroot de efficiëntie en garandeert een basaal kwaliteitsniveau. Zo werden de commerciële en HR-processen al vergaand geoptimaliseerd. Inmiddels worden ze ook ondersteund door nieuwe ICT-toepassingen. We zijn nu wereldwijd beter in staat om in te spelen op de behoeften van onze klanten, op de talentontwikkeling van onze medewerkers en op het gebied van personeelsbezetting. Ook het onderhoud op onze terminals wordt anders gestructureerd. Het onderhoudssysteem ME2 (Maintenance to Effectiveness and Efficiency) is het afgelopen jaar grondig getest en zal het komende jaar op een belangrijk deel van de terminals worden geïmplementeerd. Daarnaast is het afgelopen jaar gewerkt aan verbeteringen van de interne communicatie door een nieuw intranet, en is een nieuwe internettoepassing ontwikkeld voor klanten. Beide toepassingen zullen in 2011 gefaseerd in gebruik worden genomen. Klanten en medewerkers zullen daardoor makkelijker informatie kunnen uitwisselen in ons wereldomspannend netwerk.

De service aan klanten wordt de komende periode verder aangescherpt door de invoering van wereldwijde standaard ICT-serviceprocessen, en we maken een aanvang met een structurele update van ons ERP-systeem. Het integreren van de individuele bedrijfssystemen moet meer en betere informatie opleveren voor rapportagedoeleinden, en moet processen verder stroomlijnen en efficiënter maken.

### Wereldwijde groei

Groeileiderschap is één van de drie pijlers van de Vopak-strategie. Vopak streeft naar handhaving en versterking van de leidende positie op belangrijke locaties, en naar een verdere intensivering van de commerciële relaties met strategische klanten. De onderneming wil haar wereldwijde activiteiten en opslagcapaciteit in strategisch gelegen havens vergroten.

### Goed gepositioneerd voor groei

Voor de industrie is 2010 een goed jaar geweest. De vraag is of het herstel structureel is en de leveringsstromen daarop worden aangepast. Het herstel is doorgaans nog voorzichtig, maar er zijn gelukkig markten die een duidelijke groei vertonen. De havens verwerken weer de volumes die ze ook voor de crisis hadden.

#### *Jakarta, Indonesië*

Op 12 april 2010 is een import- en distributierminal voor olieproducten in gebruik genomen in Jakarta. De terminal heeft een opslagcapaciteit van 250.000 cbm en faciliteert de distributie van olieproducten in en rond Jakarta. Afhankelijk van de marktvaart kan de opslagcapaciteit van de terminal in de toekomst worden uitgebreid naar 450.000 cbm.

#### *Mejillones, Chili*

Vopak-Oxiquim Terminal Mejillones, een joint venture van Vopak en het Chileense Oxiquim, heeft in 2010 een nieuwe opslagterminal gebouwd voor chemische bulkvloeistoffen in Mejillones, in het noorden van Chili. De terminal heeft een capaciteit van 10.000 cbm voor de opslag van chemicaliën voor zowel import- als exportdoeleinden. Mejillones ligt op een sleutellocatie voor de levering van grondstoffen en de ontwikkeling van de mijnbouw en industrie in het gebied.

#### *Gate terminal, Nederland*

Eén van de grotere projecten in aanbouw is Gate terminal, een initiatief van Vopak en Gasunie. De bouw van deze eerste Nederlandse LNG-terminal ligt op schema. Naar verwachting zal de terminal in de tweede helft van 2011 operationeel zijn. De terminal zal een initiële jaarlijkse doorzetcapaciteit hebben van 12 miljard cbm die in de toekomst kan worden uitgebreid naar 16 miljard cbm. De terminal past in het Nederlandse en Europese energiebeleid, dat strategische diversificatie van de aanvoer van LNG, duurzaamheid, veiligheid en milieuvriendelijkheid als uitgangspunten hanteert.

#### *Amsterdam-Westpoort, Nederland*

Er is een uitbreiding voorzien van de opslagterminal voor olieproducten die momenteel gebouwd wordt in de haven van Amsterdam. Met de terminal zal kunnen worden voorzien in de grote vraag naar opslagdiensten in de regio Amsterdam-Rotterdam-Antwerpen. Een belangrijk gedeelte van de totale opslagcapaciteit is reeds langjarig verhuurd vanaf de oplevering. Na de gefaseerde oplevering van de terminal tussen 2011 en 2012 zal de totale opslagcapaciteit circa 1,2 miljoen cbm bedragen.

#### *Fujairah, Verenigde Arabische Emiraten*

Vopak Horizon Fujairah zal de terminal voor olieproducten in de haven van Fujairah uitbreiden met 606.000 cbm opslagcapaciteit. Na afronding van de uitbreiding in het eerste kwartaal van 2012 zal de totale opslagcapaciteit meer dan 2,1 miljoen cbm bedragen.

#### *Algeciras, Spanje*

Samen met onze partner Vilma Oil zijn we gestart met de bouw van een opslagterminal voor olieproducten met een capaciteit van 403.000 cbm in de haven van Algeciras. De terminal is de eerste die onafhankelijke bunkerdiensten in deze haven zal aanbieden en zal naar verwachting in de tweede helft van 2012 in gebruik worden genomen.

#### *Dongguan, China*

Via de lokale joint venture Sealink Storage Company zijn we in 2010 gestart met de bouw van een opslagterminal voor chemische producten en olieproducten met een maximale toekomstige capaciteit van 400.000 cbm. De eerste fase van de terminal, met een opslagcapaciteit van 153.000 cbm, zal naar verwachting in het eerste kwartaal van 2012 in bedrijf worden genomen.

#### *Tianjin Lingang, China*

Samen met joint venture-partner Tianjin Bohai Chemical Industry Group is Vopak een nieuwe opslagterminal voor chemische producten aan het bouwen in Tianjin. De initiële opslagcapaciteit bedraagt 95.300 cbm. In de toekomst kan de capaciteit worden uitgebreid tot 380.000 cbm. Naar verwachting zal de terminal in het derde kwartaal van 2011 in bedrijf worden genomen.

## Groeiperspectief

Locatie	Land	Eigendom	Type	Producten	CBM
<b>Azië</b>					
Caojing	China	50%	Uitbreiding	Chemicaliën	30.000
Tianjin	China	50%	Nieuwbouw	Chemicaliën	95.300
Dongguan	China	50%	Nieuwbouw	Chemicaliën	153.000
Zhangjiagang	China	100%	Uitbreiding	Chemicaliën	55.600
<b>Latijns-Amerika</b>					
Aratu	Brazilië	100%	Uitbreiding	Chemicaliën	26.300
Altamira	Mexico	100%	Uitbreiding	Chemicaliën	15.800
<b>Noord-Amerika</b>					
Deer Park	Verenigde Staten	100%	Additionele steiger		
<b>CEMEA</b>					
Barcelona	Spanje	50%	Uitbreiding	Olieproducten	155.200
Vlaardingen	Nederland	100%	Uitbreiding	Plantaardige oliën	38.100
<b>OEMEA</b>					
Rotterdam	Nederland	100%	Uitbreiding	Olieproducten	160.000
Amsterdam	Nederland	100%	Nieuwbouw (fase 1)	Olieproducten	620.000
Rotterdam	Nederland	16,67%	Uitbreiding	Olieproducten	360.000 *
Fujairah	Ver. Arabische Emiraten	33,33%	Uitbreiding	Olieproducten	606.000
Amsterdam	Nederland	100%	Nieuwbouw (fase 2)	Olieproducten	570.000
Eemshaven	Nederland	50%	Nieuwbouw	Olieproducten	660.000
Algeciras	Spanje	80%	Nieuwbouw	Olieproducten	403.000
<b>LNG</b>					
Rotterdam	Nederland	42,5%	Nieuwbouw	LNG	540.000

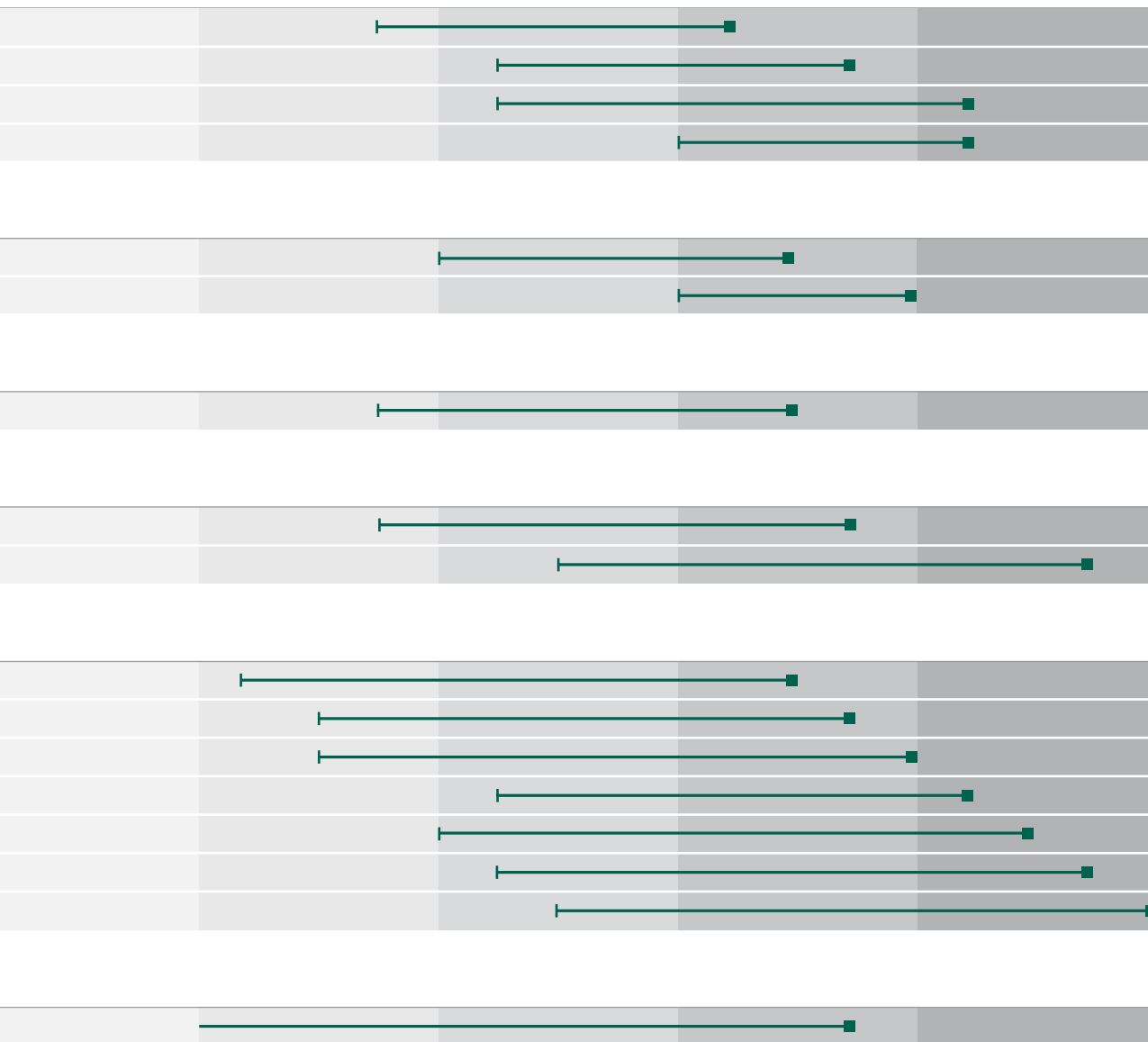
\* Nettocapaciteitsuitbreiding voor gebruik door Vopak

2009

2010

2011

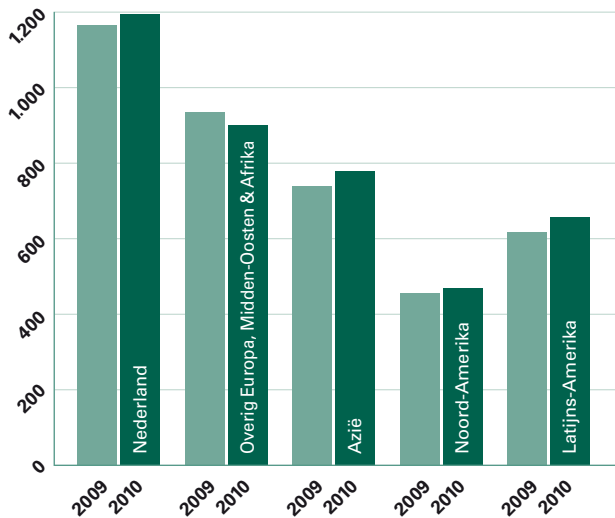
2012



┆ start bouw  
■ oplevering

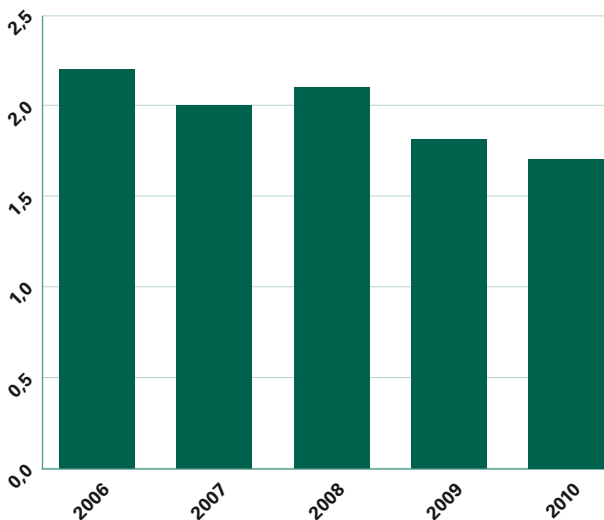
## Medewerkers dochterondernemingen naar regio

Gemiddelde over het jaar



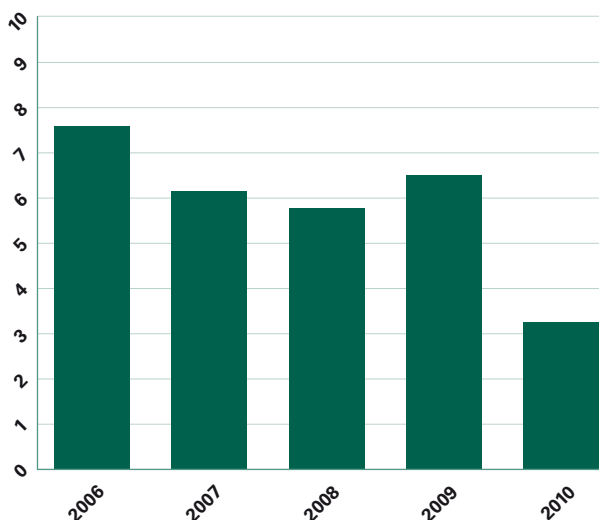
## Ziekteverzuim

In procenten



## Veiligheid eigen personeel (Total Injury Rate)

Totaal aantal ongevallen per 1 miljoen gewerkte uren



## Duurzaamheid

Al vier eeuwen lang maken we deel uit van de omgeving waarin we werkzaam zijn. In die lange geschiedenis zijn we bestendig uitgegroeid tot een mondiaal opererend bedrijf. We streven naar een langdurige relatie met onze mensen, onze partners en de wereld waarin we leven. Wanneer we ons ergens vestigen, gaan we een commitment aan voor tientallen jaren. En dat is niet voor niets. We nemen verantwoordelijkheid in relatie tot onze mensen, onze stakeholders en de onderneming. Maar ook voor onze omgeving en het milieu. Zodat er winst wordt geboekt op elk terrein. In de uitwerking van het streven naar duurzaam ondernemen volgt Vopak het 3-p model van people, planet en profit. Daarbij zoeken we naar de perfecte balans tussen de 3 p's. De jaarlijkse op- en overslag van ruim 100 miljoen ton olie- en chemieproducten dwingt ons tot een specifieke focus op veiligheid, uitgesplitst in persoonlijke veiligheid en procesveiligheid. Al vele jaren voeren we in dit opzicht een proactief Safety, Health en Environment (SHE) beleid, dat onder meer ondersteund wordt door een jaarlijkse wereldwijd georganiseerde SHE-dag. Ons SHE-beleid maakt deel uit van onze overkoepelende Vopak Sustainability Strategy (duurzaamheidsstrategie).

### Transparantie gebaseerd op GRI-richtlijnen

Vopak wil duidelijk en transparant zijn richting de stakeholders over het gevoerde duurzaamheidsbeleid, de resultaten en de ambities. Om de prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen vast te leggen en transparant te maken, volgt Vopak de internationaal erkende richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Deze GRI-richtlijnen zijn opgesteld om wereldwijd tot eenduidige, controleerbare rapportages te komen op financieel, economisch, sociaal en milieugebied.

### Indicatoren

Onze interpretatie van people, planet en profit en hun onderlinge verbondenheid wordt gemeten middels vijftien geselecteerde GRI key performance-indicatoren die wij gebruiken bij onze rapportage. Deze indicatoren geven de prestatie weer die relevant is voor Vopak en waarvan betrouwbare informatie beschikbaar is binnen de organisatie. De key performance-indicatoren zijn gericht op economische, milieu- en sociale prestatiegebieden. Voor de lange termijn is het onze ambitie om de vijftien GRI key performance-indicatoren uit te breiden. Daarbij is het onze overtuiging dat de toepassing van de uitgangspunten voor duurzaam ondernemerschap uiteindelijk ook leidt tot een hoogkwalitatieve dienstverlening zonder ongewenste gevolgen voor maatschappij en milieu.

Op de Vopak-website ([www.vopak.com](http://www.vopak.com)) kunt u steeds de meest recente status en onze doelstellingen en ambities vinden. Tevens treft u hier het extern gevalideerde Vopak Sustainability Report 2010 aan.

### **Win-win-situatie**

Ook op het punt van duurzaam ondernemen willen wij in onze branche ons leiderschap tonen. Voor Vopak betekent het streven naar duurzaam ondernemerschap dat een win-win-situatie tot stand komt die waarde toevoegt voor al onze stakeholders en geen onaanvaardbare gevolgen heeft voor maatschappij en milieu (klimaatneutraal). Onze klanten geven de voorkeur aan leveranciers die hen een hoge mate van kwaliteit en procesmatige veiligheid kunnen garanderen door middel van een duurzame bedrijfsvoering.

### **People**

Vopak investeert in duurzame verhoudingen met werknemers en biedt hen een uitdagende werkomgeving aan. Ook streven wij bestendige relaties na met onze medewerkers door ruime aandacht te besteden aan factoren die zij als belangrijk beschouwen in hun werk. We doelen op zaken als tevredenheid over hun werk, persoonlijke ontwikkeling, marktconforme arbeidsvoorwaarden en de balans tussen werk en privéleven.

De ondernemende bedrijfscultuur is één van de onderscheidende aspecten van Vopak. Enerzijds wordt deze gekenmerkt door diversiteit, heldere doelstellingen en prestatiemeting, anderzijds door de informele omgang met de medewerkers. Het Vopak-gevoel, de loyaliteit en het enthousiasme bestrijken de gehele onderneming, ook bij het grote aantal verschillende nationaliteiten. Wij zijn trots op deze waardevolle culturele elementen en doen er alles aan ze te behouden en verder te versterken.

Vopak opereert in meer dan 30 landen, elk met hun eigen regelgeving, cultuur en gebruiken. In deze context past Vopak de Vopak Values (kernwaarden) toe en onderschrijven wij de principes van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, beide van de VN. Vopak staat ervoor in dat mensenrechten worden gerespecteerd en, waar noodzakelijk, gewaarborgd zijn bij het uitvoeren van zijn activiteiten. Vopak heeft interne beleidsregels en een gedragscode die de lokale regelgeving aanvullen in de landen waarin de onderneming opereert om zich ervan te verzekeren dat aan fundamentele arbeidsvoorwaarden wordt voldaan over de hele wereld.

### **Lokale projecten**

Als duurzaam ondernemer voert Vopak wereldwijd een keur aan projecten uit ten bate van lokale gemeenschappen over de hele wereld. Dit varieert van scholingsprojecten ten dienste van de plaatselijke bevolking tot het aanleggen of verbeteren van de infrastructuur in de nabijheid van onze terminals. Voor ons is het nastreven van een goede verstandhouding met de omwonenden van onze terminals vanzelfsprekend. Betrokkenheid van de gemeenschap wordt door Vopak op lokaal niveau geregeld door de betreffende Vopak-terminal. Dit betekent dat de gemeenschappen waarin wij opereren direct profiteren van onze inspanningen.

### **Veiligheid en verzuim**

Vopak heeft een lange staat van dienst in het voorzien in de nodige programma's, procedures en trainingen om onze medewerkers, aannemers en burens een veilige werkomgeving te garanderen. De eerste resultaten van een bedrijfsbreed onderzoek onder medewerkers naar hun arbeidstevredenheid toont een hoge mate van betrokkenheid en enthousiasme. Onze bedrijfsstrategie is goed bekend en wordt omarmd door een groot gedeelte van onze medewerkers. We zijn trots op het lage gemiddelde ziekteverzuim, dat het afgelopen jaar verder is gedaald naar 1,7% (2009: 1,8%).

### **Preventie**

Veiligheid is en blijft topprioriteit bij alles wat we doen. Het voorkomen van ongevallen en incidenten is dan ook onze eerste zorg. Het aantal ongevallen per miljoen gewerkte uren resulterend in verzuimdagen van medewerkers en aannemers (LTIR) verbeterde naar 1,3 (2009: 1,4). Het aantal ongevallen gerelateerd aan het aantal gewerkte uren van onze eigen medewerkers (TIR) vertoonde een significante daling naar 3,2 ongevallen per miljoen gewerkte uren in 2010 (2009: 6,5) als gevolg van de inspanningen die we op het gebied van preventie hebben verricht in 2009 en 2010.

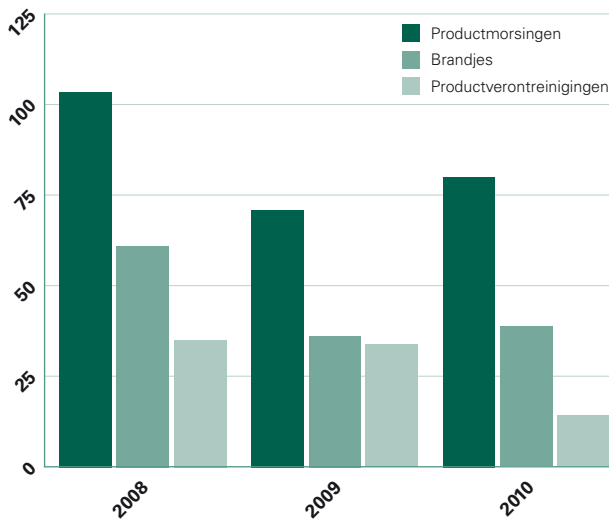
### **Planet**

Vopak opereert momenteel storage terminals in 30 landen. Daarbij zijn duizenden mensen betrokken – zowel direct als indirect – en grote stukken grond gemoeid. Dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee voor de omgeving, niet alleen wat grond, water en lucht betreft, maar ook richting de lokale gemeenschappen en burens. Vopaks streven is om een betrouwbare buurman te zijn. Onze doelstelling is het verder reduceren van emissies, inclusief gas- en stank-emissies. Daartoe volgen wij in onze werkwijze consequent de richtlijnen zoals beschreven in werkvergunningen en wetgeving en onze eigen wereldwijde standaarden. Vopak onderkent dat het nemen van maatregelen die emissies terugdringen en het gebruik van energie op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Dat zit in het feit dat milieubesparende maatregelen soms noodzakelijk zijn tot de inzet van energie. We streven dan ook naar de juiste balans.

### **Standaardisatie**

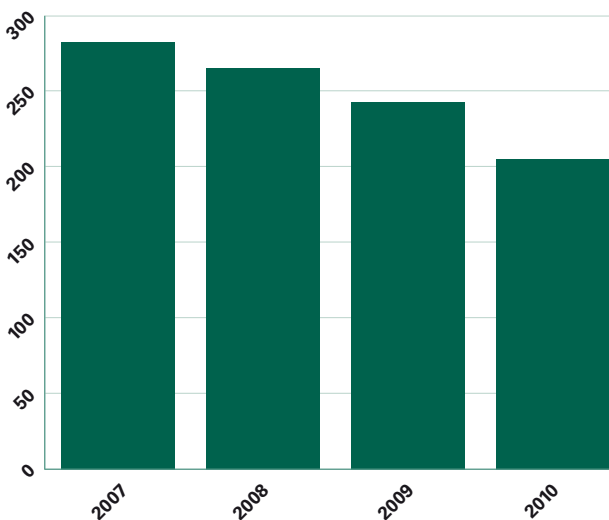
Wereldwijd standaardiseren we onze aanpak en brengen we de invloed van onze werkzaamheden op het milieu in kaart. Zodoende krijgen we zicht op de vraag hoe we onze invloed op het milieu kunnen minimaliseren, inclusief de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze activiteiten. We hebben onszelf de verplichting opgelegd om een gedegen afvalbeheersysteem te ontwikkelen en het energieverbruik, de vervuiling van grond, lucht en oppervlaktewater en het waterverbruik zo veel mogelijk te verminderen.

### Procesincidenten



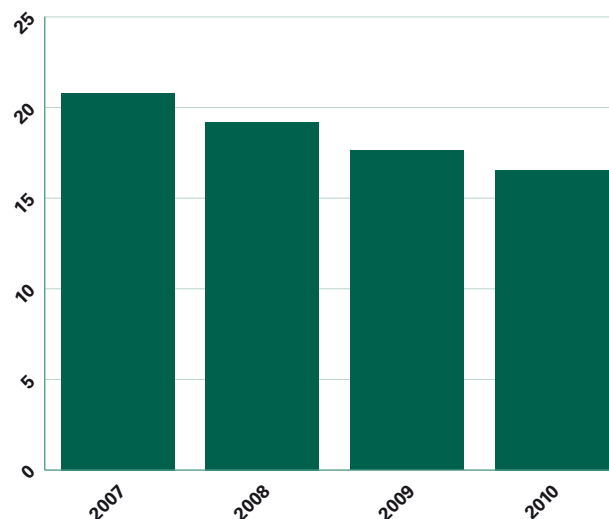
### Direct en indirect energieverbruik dochterondernemingen

Totale energie in megajoule per cbm opslagcapaciteit



### Directe en indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot dochterondernemingen

Kg CO<sub>2</sub> per cbm opslagcapaciteit



### Procesincidenten

Een belangrijke maatstaf voor onze veiligheid en onze zorg voor het milieu is het aantal procesincidenten dat plaatsvindt op onze tankterminals. Procesincidenten omvatten productmorsingen, verontreinigingen en brandjes en gevallen van rookontwikkeling. Onze aandacht voor het gedrag van operators ter voorkoming van operationele fouten en het juiste onderhoud ter voorkoming van het uitvallen van apparatuur en daarmee het vergroten van de integriteit van onze processen is effectief gebleken in de afgelopen jaren. Het heeft geresulteerd in een verdere afname van het aantal procesincidenten van 141 in 2009 naar 133 in 2010. Het aantal morsingen nam toe van 71 in 2009 tot 80 in 2010. Daarentegen was er een afname van het totale volume van de morsingen van rond 900 cbm in 2009 naar 580-630 cbm in 2010. Het aantal gevallen van productverontreiniging nam af van 34 in 2009 tot 14 in 2010. Het aantal brandjes, dat reeds significant lager was in 2009 dan in 2008 (36 versus 61) bleef op hetzelfde niveau van 39 in 2010. Het komende jaar zullen we onze aandacht blijven richten op het wereldwijd implementeren van onze standaarden en op het nemen van preventieve maatregelen.

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

Binnen ons duurzaamheidsbeleid breiden wij onze rapportage uit op het gebied van energieverbruik – direct en indirect – en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Onze operationele processen genereren meestal weinig CO<sub>2</sub>-emissie, maar de energie die wij gebruiken tijdens onze processen doet dat wel. Energie wordt vooral gebruikt bij het overpompen, verwarmen en koelen van de producten die we opslaan in onze tanks. Daarnaast benutten we energie om afvalwater te zuiveren en voor systemen die vrijgekomen dampen afvangen. In 2010 is het energieverbruik gedaald met 13% en de CO<sub>2</sub>-uitstoot per kubieke meter opslagcapaciteit nam af met 6%. Deze daling is gerealiseerd door gerichte inspanningen om energiezuiniger te werken. Hiermee gaan we de komende jaren door.

### Profit

Stakeholders beoordelen een onderneming in toenemende mate op de vraag of deze voldoet aan de standaarden van duurzaam ondernemen. Naast het genereren van financiële voordelen om de business in staat te stellen te continueren, genereren duurzame bedrijfsvoeringen tevens immateriële voordelen die het de onderneming mogelijk maken zich positief te onderscheiden van de concurrentie. Onze bedrijfsvoering is gericht op langetermijn trends. Mede daarom zijn investeringen van Vopak gericht op een duurzame bedrijfsvoering die decennialang winstgevend blijft. Instrumenten, zoals investeringen, operationele efficiency, onderhoud en de toepassing van de meest geavanceerde technieken, dragen in dit opzicht bij aan de blijvende beschikbaarheid van opslagcapaciteit, en leiden tegelijkertijd tot een duurzame werkwijze. Het voorkómen van incidenten en morsingen evenals het terugdringen van wachttijden voor schepen leveren eveneens een positieve bijdrage aan klanttevredenheid. Programma's ter vermindering van het verbruik van energie en natuurlijke grondstoffen, en ter voorkoming van morsingen, incidenten en emissies zullen leiden tot lagere kosten.

## In gesprek met stakeholders

Vopak neemt zijn verantwoordelijkheid door gesprekken aan te gaan met verschillende stakeholders, zoals klanten, leveranciers en burens. Wij doen dat vanuit het besef dat wij onze zorgvuldig opgebouwde concurrentie- en marktpositie alleen kunnen handhaven als wij nauwgezet zorgen voor onze klanten, onze dienstverlening en de omgeving en gemeenschappen waarbinnen wij werkzaam zijn. Vopak streeft in dit kader naar een open informatiebeleid voor stakeholders die geïnteresseerd zijn in de onderneming. In lijn met deze openheid en transparantie willen we een goed gestructureerde dialoog voeren met stakeholders over het duurzaamheidsbeleid. De resultaten daarvan worden benut voor de verdere ontwikkeling van dit beleid. Want Vopak hecht veel waarde aan de mening van onze stakeholders bij het bepalen van de verdere duurzaamheidsambities en -beleidsmaatregelen en bij het maken van keuzes met betrekking tot duurzaamheidsdilemma's zoals die zich in de dagelijkse gang van zaken kunnen voordoen.

## Dagelijks contact

Bij het dagelijkse contact tussen klanten, leveranciers en medewerkers wordt belangrijke informatie gedeeld. Tevens vinden op jaarbasis diverse audits plaats. Zij worden uitgevoerd door Vopak zelf (Corporate Insurance, Corporate Internal Audit, Terminal Health Assessment, Project Post Implementation Reviews) en door onze klanten en diverse instanties. Deze audits hebben tot doel zekerheid in te bouwen voor interne doeleinden, ter bevestiging van de integriteit van onze terminals en processen en om implementaties vooraf te bekijken.

## Regelmatig contact

We onderhouden regelmatig contact met burens, lokale en andere autoriteiten en investeerders. Met jaarlijks ongeveer 300 individuele meetings, presentaties, roadshows en andere evenementen onderstrepen wij ons streven naar transparantie richting deze doelgroepen. Bovendien houden we voortdurend contact door te communiceren via webcasts en onze website.

## Jaarlijks contact

Wij onderhouden jaarlijks contact met een groot aantal gemeenschappen, waaronder burens, niet-gouvernementele organisaties, duurzaamheidsorganisaties en ministeries in de landen waar wij actief zijn. Naast het directe contact met deze stakeholders vindt dit contact ook plaats door middel van verschillende onderzoeken waaraan wij deelnemen gedurende het jaar. Het doel van deze duurzaamheidsonderzoeken, evenals van de werknemer- en klanttevredenheidsonderzoeken, is om de implementatie van suggesties, opmerkingen en overwegingen die wij meekrijgen, op operationeel en beleidsniveau te verifiëren. Vopak is opgenomen in een aantal externe benchmarkonderzoeken (Vereniging Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, Carbon Disclosure Project en Transparantie benchmark van het Ministerie van Economische Zaken).

## Onze principes

### Vopak en duurzaamheid

Voor Vopak betekent 'duurzaamheid' het genereren van toegevoegde waarde voor al onze belanghebbenden, zonder dat dit onaanvaardbare gevolgen heeft voor maatschappij en milieu. Wij leggen ons bijvoorbeeld toe op het terugdringen van ons energie- en waterverbruik en de emissies naar bodem, lucht en oppervlaktewater. Ook willen we de gevolgen van onze activiteiten voor de plaatselijke bevolking tot een aanvaardbaar minimum beperken en tegelijkertijd, waar mogelijk, de positieve effecten optimaliseren. Richtinggevend daarvoor zijn de navolgende zaken.

### Integriteit en ethiek

Wij willen voor onze investeerders, medewerkers en zakelijke partners ethisch en integer handelen bij alle aspecten van onze activiteiten. Integriteit is en blijft de basis voor het ontstaan en het behoud van onze reputatie. Evenals onze medewerkers, faciliteiten en de diensten die we leveren is het een kritisch immaterieel goed. De bedrijfsbeginselen van Vopak, gebaseerd op integriteit, zijn vastgelegd in onze Code of Conduct (gedragscode), die te vinden is op onze website.

### Mensenrechten

Vopak respecteert de mensenrechten zoals deze zijn neergelegd in de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens' van de Verenigde Naties. Daarnaast zijn wij ervoor verantwoordelijk dat onze lokale dochterondernemingen deze mensenrechten ook naleven.

### Eerlijke behandeling van medewerkers

Vopak onderschrijft de beginselen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) van de Verenigde Naties. Wij doen er sinds jaar en dag alles aan om onze medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving te bieden. Dat streven is diep geworteld in onze dagelijkse werkzaamheden, beleidsregels en controlestructuren.

### Gemeenschap

Vopak hecht aan een goede relatie met de gemeenschappen die leven in de nabijheid van onze terminals. We zullen ons gedragen als een verantwoordelijk lid van de maatschappij en wij doen wat in ons vermogen ligt om de mogelijk negatieve gevolgen van onze activiteiten tot een minimum te beperken. Ook proberen wij de lokale gemeenschappen te ondersteunen door de infrastructuur grenzend aan onze terminals te verbeteren en tevens zien we het als een morele plicht om producten en diensten zo veel mogelijk van lokale aanbieders te betrekken.

### Duurzame leveranciers en klanten

Vopak werkt samen met klanten en leveranciers om langdurige samenwerkingsverbanden in stand te houden en permanente verbetering van onze aanpak van duurzaamheid te garanderen. Wij willen voorkeursleverancier zijn op grond van de kwaliteit van onze dienstverlening en onze duurzaamheidsinitiatieven.

### Duurzame diensten

Vopak levert zijn diensten volgens strikte veiligheids- en milieunormen en in samenwerking met de plaatselijke autoriteiten van de gebieden waar wij actief zijn. Door voortdurend de staat van onze terminals te controleren en te verbeteren, kunnen we de beste kwaliteit aan onze klanten blijven leveren.



## Financiële gang van zaken

### Opbrengsten

In 2010 heeft Vopak een omzet van EUR 1.106,3 miljoen gerealiseerd, een stijging van 11% ten opzichte van 2009 (EUR 1.001,1 miljoen), inclusief een positief valuta-omrekeningseffect van EUR 50,6 miljoen. Deze stijging was het gevolg van een combinatie van capaciteitsuitbreidingen en verhoging van de omzet per kubieke meter opslagcapaciteit door opwaartse tariefaanpassingen, die gedeeltelijk teniet werd gedaan door een iets lagere bezettingsgraad (2010: gemiddeld 93%; 2009: gemiddeld 94%). De omzet uit contracten met een looptijd van meer dan één jaar vertegenwoordigt 81% van de totale opbrengsten (2009: 83%).

### Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat steeg met 13% tot EUR 442,0 miljoen (2009: EUR 391,1 miljoen). Hierin is een positief valuta-omrekeningseffect van EUR 26,2 miljoen opgenomen. Gecorrigeerd voor bijzondere posten steeg het bedrijfsresultaat met 16% tot EUR 445,3 miljoen (2009: EUR 385,3 miljoen). Deze groei wordt toegeschreven aan het betere resultaat dat de divisies Azië en Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika hebben behaald. Het resultaat dat de divisies Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika, Latijns-Amerika en Noord-Amerika hebben behaald, was vergelijkbaar met het voorgaande jaar.

Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA), exclusief bijzondere posten en inclusief het nettoresultaat van joint ventures, nam met 17% toe tot EUR 598,2 miljoen (2009: EUR 513,4 miljoen).

Door het toegenomen kapitaalsbeslag vanwege investeringen in nieuwe opslagcapaciteit daalde de ROCE, exclusief bijzondere posten, tot 18,8% (2009: 19,9%).

De bijzondere posten hebben geleid tot – voornamelijk door een beëindigd project in Noord-Amerika (EUR 2,2 miljoen) – een negatieve bijdrage van EUR 3,3 miljoen aan het bedrijfsresultaat (bijzondere posten 2009: EUR 5,8 miljoen positief). Andere bijzondere posten in 2010 betroffen voornamelijk bijzondere waardeverminderingen van joint ventures (EUR 1,6 miljoen).

De niet aan de divisies toegerekende kosten exclusief bijzondere posten bedroegen EUR 39,1 miljoen en waren gelijk aan het voorgaande jaar.

## Opbrengsten

In miljoenen EUR	2010	2009	Δ %
Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika	325,1	312,7	4%
Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika	278,1	269,5	3%
Azië	272,5	206,2	32%
Noord-Amerika	138,3	131,7	5%
Latijns-Amerika	88,2	77,9	13%
Niet toegerekend	4,1	3,1	32%
<b>Opbrengsten</b>	<b>1.106,3</b>	<b>1.001,1</b>	<b>11%</b>

## Bedrijfsresultaat

In miljoenen EUR	2010	2009	Δ %
<b>Bedrijfsresultaat inclusief bijzondere posten</b>	<b>442,0</b>	<b>391,1</b>	<b>13%</b>
-/- Bijzondere posten	- 3,3	5,8	
<b>Bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten</b>	<b>445,3</b>	<b>385,3</b>	<b>16%</b>
-/- Bedrijfsresultaat van volledig afgestoten activiteiten	-	1,0	
+ Positief valutaomrekeningseffect		25,9	
<b>Bedrijfsresultaat <sup>1)</sup></b>	<b>445,3</b>	<b>410,2</b>	<b>9%</b>

<sup>1)</sup> Pro forma bedrijfsresultaat 2009 berekend op basis van valutakoersen 2010

## Bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten

In miljoenen EUR	2010	2009	Δ %
Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika	90,6	91,2	-1%
Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika	152,2	135,3	12%
Azië	169,9	127,5	33%
Noord-Amerika	46,0	46,1	0%
Latijns-Amerika	25,7	24,3	6%
Niet toegerekend	- 39,1	- 39,1	
<b>Bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten</b>	<b>445,3</b>	<b>385,3</b>	<b>16%</b>
Afschrijvingen	152,9	128,1	19%
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)</b>	<b>598,2</b>	<b>513,4</b>	<b>17%</b>

## Nettofinancieringslasten

De nettofinancieringslasten bedroegen EUR 68,4 miljoen (2009: EUR 45,7 miljoen). De stijging is met name een gevolg van de hogere nettorentelasten vanwege de opname van rentedragende leningen ten gevolge van het investeringsprogramma. Deze leningen bedroegen EUR 1.579,2 miljoen per ultimo 2010 versus EUR 1.190,3 miljoen per ultimo 2009. Gedurende de verslagperiode bedroeg de gemiddelde rentevoet 5,2% (2009: 5,4%). De verhouding vastrentend/variabelrentend van de langlopende rentedragende leningen, inclusief renteswaps, bedroeg per 31 december 2010 91% versus 9% (31 december 2009: 93% versus 7%).

## Belastingen

De belastinglasten over 2010 kwamen uit op EUR 72,8 miljoen (2009: EUR 68,9 miljoen). De effectieve belastingdruk in 2010 was 19,5% (2009: 19,9%). De grootste verandering in de samenstelling van de effectieve belastingdruk in 2010 betreft de verandering in het gewogen gemiddelde wettelijke belastingtarief ten opzichte van het voorgaande jaar.

## Nettoresultaat toe te rekenen aan houders van gewone aandelen

Het nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders exclusief bijzondere posten nam met 11% toe tot EUR 273,0 miljoen (2009: EUR 246,3 miljoen). Van dit resultaat is EUR 8,2 miljoen toe te rekenen aan de houders van financieringspreferente aandelen (2009: EUR 3,6 miljoen). Deze toename van het aan de houders van financieringspreferente aandelen toe te rekenen resultaat vloeit voort uit het op 31 augustus 2009 overeengekomen nieuwe cumulatief financieringspreferente aandelenprogramma (uitbreiding met EUR 84 miljoen met een hoger dividendpercentage van 7,45%; voorheen 4,73%). Het nettoresultaat toe te rekenen aan houders van gewone aandelen exclusief bijzondere posten nam met 9% toe tot EUR 264,8 miljoen (2009: EUR 242,7 miljoen).

De winst per gewoon aandeel exclusief bijzondere posten steeg met 8% tot EUR 2,08 (2009: EUR 1,92, rekening houdend met de 1:2 aandelensplitsing in 2010). De winst per gewoon aandeel inclusief bijzondere posten steeg met 5% tot EUR 2,06 (2009: EUR 1,96).

### Vaste activa

Het totaal van de vaste activa nam toe tot EUR 3.370,5 miljoen (31 december 2009: EUR 2.730,0 miljoen). Gedurende 2010 is in totaal EUR 564,7 miljoen (2009: EUR 534,8 miljoen) geïnvesteerd, waarvan EUR 456,5 miljoen in materiële vaste activa (2009: EUR 455,4 miljoen). Het overige deel is met name geïnvesteerd in joint ventures (2010: EUR 42,5 miljoen; 2009: EUR 36,3 miljoen) en de verwerving van dochterondernemingen (2010: EUR 32,9 miljoen; 2009: EUR 1,2 miljoen). Deze overnames betreffen een belang van 80% in een bedrijf met een concessie in de haven van Algeciras (Spanje) en een belang van 79% in de voormalige State Street-terminal in Perth Amboy (New Jersey, VS), waarvoor een ontwikkelplan wordt opgesteld.

Van de investeringen in materiële vaste activa is EUR 131,2 miljoen geïnvesteerd in uitbreidingen op bestaande terminals (2009: EUR 173,9 miljoen). Nadere details omtrent de ontwikkeling van de opslagcapaciteit worden verschaft op pagina's 26 en 27.

### Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders

Het eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders steeg met EUR 201,2 miljoen tot EUR 1.453,4 miljoen (31 december 2009: EUR 1.252,2 miljoen). De toename werd vooral veroorzaakt door de toevoeging van het nettoresultaat minus een dividenduitkering in contanten van EUR 82,4 miljoen. Een gedetailleerd overzicht wordt gegeven in het Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen op pagina 67.

### Bedrijfsresultaat (EBIT) en ROCE

In miljoenen EUR	EBIT	Gemiddeld	ROCE
		geïn- vesteerd vermogen	
Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika	91,1	554,4	16,4%
Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika	151,6	452,1	33,5%
Azië	169,9	920,4	18,5%
Noord-Amerika	43,8	275,0	15,9%
Latijns-Amerika	28,5	148,7	19,2%
Niet toegerekend	- 42,9	18,0	
<b>Totaal</b>	<b>442,0</b>	<b>2.368,6</b>	<b>18,7%</b>

### Vopak geconsolideerd inclusief proportionele consolidatie van de joint ventures in tankopslag

In miljoenen EUR	2010	2009
<b>Winst- en verliesrekening</b>		
Opbrengsten	1.365,3	1.220,5
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	661,9	582,0
Bedrijfsresultaat	470,4	419,8
Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders	270,1	251,2
Nettoresultaat toe te rekenen aan houders van gewone aandelen	261,9	247,6
<b>Balans</b>		
Vaste activa	3.862,2	3.091,5
Vlottende activa	566,6	477,9
Totaal activa	4.428,8	3.569,4
Langlopende verplichtingen	2.152,1	1.758,7
Kortlopende verplichtingen	726,6	477,9
Totaal verplichtingen	2.878,7	2.236,6
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.550,1</b>	<b>1.332,8</b>
<b>Financiële ratio's</b>		
Interestdekkingsgetal	8,6	10,0
Nettofinancieringspositie : EBITDA	2,80	2,26

## Netto-investeringen per divisie

In miljoenen EUR	2010	2009
Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika	99,4	107,7
Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika	235,5	114,2
Azië	70,3	112,3
Noord-Amerika	75,2	27,6
Latijns-Amerika	38,2	50,4
Niet toegerekend	33,3	18,7
<b>Netto-investeringen</b>	<b>551,9</b>	<b>430,9</b>

## Netto-investeringen

In miljoenen EUR	2010	2009
Immateriële vaste activa	11,9	5,8
Materiële activa	456,5	455,4
Joint ventures	42,5	36,3
Verstreckte leningen	8,8	21,4
Verwerving dochterondernemingen inclusief goodwill	32,9	1,2
Verwerving joint ventures	9,9	7,2
Overige vaste activa	2,2	7,5
<b>Investeringen</b>	<b>564,7</b>	<b>534,8</b>
Immateriële vaste activa	0,4	-
Materiële activa	-	12,4
Verstreckte leningen	12,4	75,2
Activa ter verkoop	-	16,3
<b>Desinvesteringen</b>	<b>12,8</b>	<b>103,9</b>
<b>Netto-investeringen</b>	<b>551,9</b>	<b>430,9</b>

## Financieringspositie

In miljoenen EUR	2010	2009
Liquide middelen	181,8	189,4
Langlopend deel rentedragende leningen	- 1.388,5	- 1.165,2
Kortlopend deel rentedragende leningen	- 190,7	- 25,1
Schulden aan kredietinstellingen	- 34,0	- 16,8
<b>Netto rentedragende schuld</b>	<b>- 1.431,4</b>	<b>- 1.017,7</b>
Derivaten (valuta)	13,6	- 12,7
Kredietvervangende garanties	- 58,6	- 30,7
<b>Nettofinancieringspositie voor ratio berekening</b>	<b>- 1.476,4</b>	<b>- 1.061,1</b>
<b>Nettofinancieringspositie : EBITDA</b>	<b>2,63</b>	<b>2,23</b>
<b>Interestdekkingsgetal</b>	<b>8,2</b>	<b>10,4</b>

## Netto rentedragende schuld

Als gevolg van het investeringsprogramma nam de netto rentedragende schuld toe tot EUR 1.431,4 miljoen (31 december 2009: EUR 1.017,7 miljoen). De Netto-financieringspositie : EBITDA-ratio steeg naar 2,63 (2009: 2,23). Dit is ruim onder de overeengekomen ratio zoals vastgelegd in de afspraken met de leningverstrekkers.

In 2010 heeft Vopak twee nieuwe onderhandse leningen op de Aziatische private-placementmarkt geplaatst van respectievelijk SGD 225 miljoen (EUR 125 miljoen) en JPY 20 miljard (EUR 184 miljoen). De doorlopende krediet-faciliteit van EUR 1,0 miljard, die per 31 december 2010 volledig beschikbaar was, is in februari 2011 vervangen door een nieuwe onderhandse doorlopende kredietfaciliteit in meerdere valuta van EUR 1,2 miljard.

Met de nieuwe financieringen wordt op de toepasselijke voorwaarden een steeds evenwichtige en goed gespreide gemiddelde looptijd gerealiseerd die aansluit op de gedegen kwaliteit van de financieringen van Vopak, terwijl de financieringsflexibiliteit wordt gewaarborgd die noodzakelijk is voor de realisatie van onze ambities.

Per 31 december 2010 is EUR 1.020,1 miljoen in het kader van US Private Placement-programma's opgenomen met een resterende gemiddelde looptijd van 7,8 jaar. Daarnaast werd EUR 253,8 miljoen opgenomen in het kader van het SGD Private Placement-programma met een gemiddelde resterende looptijd van 5,4 jaar. De JPY Private Placement bedraagt EUR 184,1 miljoen en heeft een resterende looptijd van bijna 30 jaar. De nieuwe, in 2011 afgesloten doorlopende kredietfaciliteit van EUR 1,2 miljard heeft een looptijd van vijf jaar, met twee verlengingsopties van telkens één jaar. De reguliere aflossingen van langlopende leningen zullen in 2011 EUR 190,7 miljoen bedragen. Daarna zal het niveau van de reguliere aflossingen terugvallen (EUR 16,0 miljoen in 2012).

## Dividendvoorstel

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Vopak, bijzondere omstandigheden voorbehouden, is het voornemen jaarlijks een dividend in contanten uit te keren van 25% tot 40% van het nettoresultaat exclusief bijzondere posten toe te rekenen aan houders van gewone aandelen.

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 april 2011 zal een dividend in contanten worden voorgesteld van EUR 0,70 per gewoon aandeel, een stijging van 12% (2009: EUR 0,625, rekening houdend met de aandelensplitsing in 2010). Gecorrigeerd voor bijzondere posten komt de uitkering overeen met 34% van de winst per gewoon aandeel (2009: 33%), overeenkomend met het eerder genoemde dividendbeleid.

## Vooruitzichten

Met de projecten in uitvoering zal in de jaren 2011 en 2012 in totaal 4,5 miljoen cbm opslagcapaciteit worden toegevoegd. De totale investering voor Vopak en zijn partners in deze uitbreidingsprojecten bedraagt circa EUR 1,9 miljard, waarvan EUR 0,9 miljard met Gate terminal verband houdt. De nog uit te geven netto-investering bedraagt circa EUR 0,4 miljard voor Vopak. Na de desinvestering van Vopak Terminal Bahamas (3,4 miljoen cbm) in 2011 zal de afronding van deze uitbreidingsprojecten per ultimo 2012 in een wereldwijde opslagcapaciteit van 29,9 miljoen cbm resulteren.

Vopak verwacht dat de markt voor de opslag en overslag van olieproducten robuust blijft en is goed gepositioneerd om zijn klanten bij de opslag en overslag van chemicaliën te ondersteunen in de volgende fase van het economische herstel en de herstructurering van de toeleveringsketen. De wisselende ervaringen in de markt voor de opslag en overslag van biobrandstoffen, zullen naar verwachting gedurende heel 2011 voortduren.

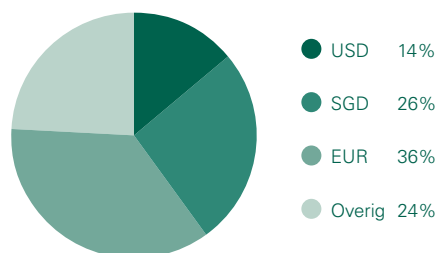
Een aantal omvangrijke uitbreidingsprojecten, zoals Amsterdam Westpoort en Gate terminal, zullen in de tweede helft van 2011 in gebruik worden genomen. Verder hebben wij een hogere tijdelijke buitengebruikstelling voor onderhoud op een aantal van onze terminals gepland. Gezien deze ontwikkelingen en de desinvestering van ons aandelenbelang van 20% in Vopak Terminal Bahamas, verwacht Vopak voor 2011 een groei van het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) van ongeveer 5%, waarbij dient te worden opgemerkt dat de met de eerder genoemde capaciteitsuitbreidingen verband houdende aanloopkosten het resultaat in de eerste helft van 2011 negatief zullen beïnvloeden.

Op grond van zijn groeistrategie beschikt Vopak over een goede uitgangspositie om in 2013 een bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) van tussen de EUR 725 en 800 miljoen te behalen. De 4,5 miljoen cbm opslagcapaciteit die tot eind 2012 in gebruik wordt genomen, zal volledig bijdragen aan het resultaat voor 2013.

## Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen EUR	2010	2009
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten (bruto)</b>	455,1	450,6
Betaalde en ontvangen nettofinancieringslasten	- 65,4	- 38,8
Gerealiseerde waardeverandering derivaten (renteswaps)	6,7	-
Betaalde winstbelasting	- 11,2	- 41,5
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten (netto)</b>	<b>385,2</b>	<b>370,3</b>
<b>Investeringen</b>	<b>- 564,7</b>	<b>- 534,8</b>
Desinvesteringen	12,8	103,9
Gerealiseerde waardeverandering derivaten (afdekking netto-investeringen)	- 53,0	3,0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten (inclusief derivaten)</b>	<b>- 604,9</b>	<b>- 427,9</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>188,7</b>	<b>254,2</b>
<b>Nettokasstroom</b>	<b>- 31,0</b>	<b>196,6</b>

## EBIT in 2010 naar valuta



## Valutakoersen

Per EUR 1,00	USD		SGD	
	2010	2009	2010	2009
<b>Gemiddelde koers</b> (omrekeningskoers resultatenrekening)	1,33	1,39	1,81	2,02
<b>Jaareinde koers</b> (omrekeningskoers balansgegevens)	1,34	1,43	1,71	2,01

## De wereld van Vopak - maart 2011

### Noord-Amerika

9 terminals, 2 landen  
2.319.200 cbm opslagcapaciteit

- 1 Canada  
Vopak Terminals Canada - Hamilton
- 2 Canada  
Vopak Terminals Canada - Montreal
- 3 Verenigde Staten  
Vopak Terminal Deer Park
- 4 Verenigde Staten  
Vopak Terminal Galena Park
- 5 Verenigde Staten  
Vopak Terminal Long Beach
- 6 Verenigde Staten  
Vopak Terminal Los Angeles
- 7 Verenigde Staten  
Vopak Terminal Savannah
- 8 Verenigde Staten  
Vopak Terminal North Wilmington
- 9 Verenigde Staten  
Vopak Terminal South Wilmington

### Latijns-Amerika

14 terminals, 7 landen  
967.700 cbm opslagcapaciteit

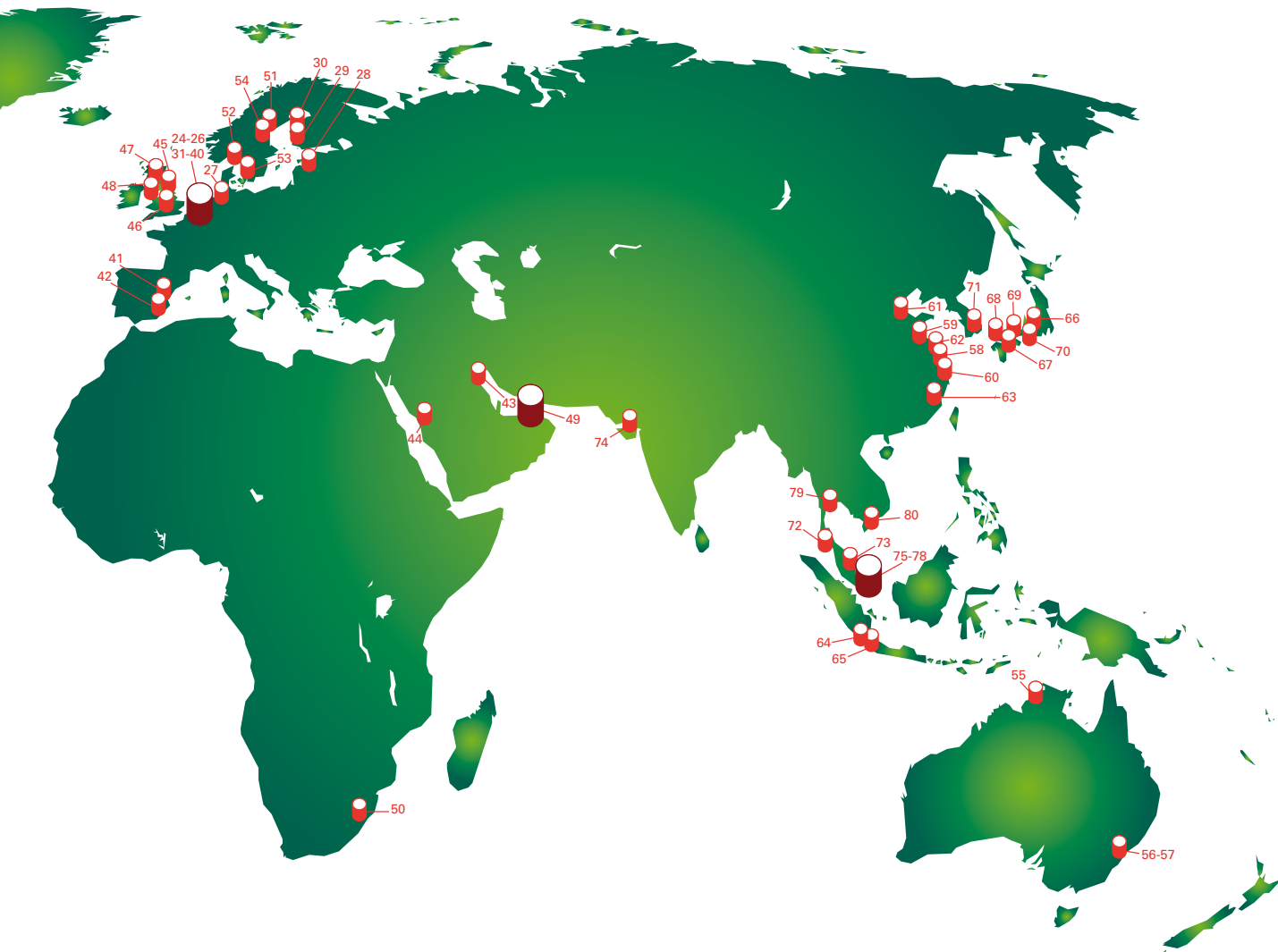
- 10 Brazilië  
Vopak Brazilië - Alemoa Terminal
- 11 Brazilië  
Vopak Brazilië - Aratu Terminal
- 12 Brazilië  
Vopak Brazilië - Ilha Barnabé Terminal
- 13 Brazilië  
União/Vopak Armazéns Gerais
- 14 Chili  
Vopak Chili - San Antonio Terminal
- 15 Chili  
Vopak Chili - Oxiquim - Mejillones Terminal
- 16 Colombia  
Vopak Colombia - Barranquilla Terminal
- 17 Colombia  
Vopak Colombia - Cartagena Terminal
- 18 Ecuador  
Vopak Ecuador
- 19 Mexico  
Vopak Mexico - Altamira Terminal
- 20 Mexico  
Vopak Mexico - Coatzacoalcos Terminal
- 21 Mexico  
Vopak Mexico - Veracruz Terminal
- 22 Peru  
Vopak Peru - Callao Terminal
- 23 Venezuela  
Vopak Venezuela - Puerto Cabello Terminal



### Europa, Midden-Oosten & Afrika

31 terminals, 11 landen  
15.258.800 cbm opslagcapaciteit

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| 24 België<br>Vopak Terminal ACS - Antwerpen          | 32 Nederland<br>Vopak Terminal Amsterdam<br>Petroleumhaven   | 40 Nederland<br>Vopak Terminal Vlissingen                            | 49 Verenigde Arabische Emiraten<br>Vopak Horizon Fujairah |
| 25 België<br>Vopak Terminal Eurotank - Antwerpen     | 33 Nederland<br>Vopak Terminal Botlek (Noord) -<br>Rotterdam | 41 Spanje<br>Terquimsa - Barcelona Terminal                          | 50 Zuid-Afrika<br>Vopak Terminal Durban                   |
| 26 België<br>Vopak Terminal Linkeroever - Antwerpen  | 34 Nederland<br>Vopak Terminal Botlek (Zuid) - Rotterdam     | 42 Spanje<br>Terquimsa - Tarragona Terminal                          | 51 Zweden<br>Vopak Terminal Gävle                         |
| 27 Duitsland<br>Vopak Dupeg Terminal Hamburg         | 35 Nederland<br>Vopak Terminal Chemiehaven - Rotterdam       | 43 Saudi-Arabië<br>SabTank - Al Jubail                               | 52 Zweden<br>Vopak Terminals Gothenburg                   |
| 28 Estland<br>Vopak E.O.S. - Tallinn                 | 36 Nederland<br>Vopak Terminal Europoort - Rotterdam         | 44 Saudi-Arabië<br>SabTank - Yanbu                                   | 53 Zweden<br>Vopak Terminal Malmö                         |
| 29 Finland<br>Vopak Terminal Hamina                  | 37 Nederland<br>Vopak Terminal Laurens haven -<br>Rotterdam  | 45 Verenigd Koninkrijk<br>Vopak Terminal Ipswich                     | 54 Zweden<br>Vopak Terminal Södertälje                    |
| 30 Finland<br>Vopak Terminal Mussalo - Kotka         | 38 Nederland<br>Vopak Terminal TTR - Rotterdam               | 46 Verenigd Koninkrijk<br>Vopak Terminal London                      |   |
| 31 Nederland<br>Maasvlakte Olie Terminal - Rotterdam | 39 Nederland<br>Vopak Terminal Vlaardingen                   | 47 Verenigd Koninkrijk<br>Vopak Terminal Teesside -<br>Middlesbrough |   |
|  |  | 48 Verenigd Koninkrijk<br>Vopak Terminal Windmill                    |   |



## Azië & Australië

26 terminals, 10 landen  
6.860.400 cbm opslagcapaciteit

### 55 Australië

Vopak Terminal Darwin

### 56 en 57 Australië

Vopak Terminal Sydney -  
Locatie A en B

### 58 China

Vopak Shanghai - Caojing Terminal

### 59 China

Vopak Terminals Shandong Lanshan

### 60 China

Vopak Terminal Ningbo

### 61 China

Vopak Terminal Tianjin

### 62 China

Vopak Terminal Zhangjiagang

### 63 China

Xiamen Paktank

### 64 Indonesië

Vopak Terminal Jakarta

### 65 Indonesië

Vopak Terminal Merak

### 66 Japan

Nippon Vopak - Kawasaki Terminal

### 67 Japan

Nippon Vopak - Kobe Terminal

### 68 Japan

Nippon Vopak - Moji Terminal

### 69 Japan

Nippon Vopak - Nagoya Terminal

### 70 Japan

Nippon Vopak - Yokohama Terminal

### 71 Korea

Vopak Terminals Korea - Ulsan

### 72 Maleisië

Kertih Terminals

### 73 Maleisië

Vopak Terminal Pasir Gudang

### 74 Pakistan

Engro Vopak Terminal

### 75 Singapore

Vopak Singapore - Banyan Terminal

### 76 Singapore

Vopak Singapore - Penjuru Terminal

### 77 Singapore

Vopak Singapore - Sakra Terminal

### 78 Singapore

Vopak Singapore - Sebarok Terminal

### 79 Thailand

Thai Tank Terminal

### 80 Vietnam

Vopak Vietnam



Hublocatie



Terminal

Gang van zaken per divisie







## Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika (CEMEA)

### Markontwikkelingen

“In vergelijking met 2009 bleef het resultaat van de divisie stabiel op EUR 91 miljoen. Om op de marktontwikkelingen op chemiegebied in Europa in te spelen moeten we flexibel opereren. De economische omstandigheden zorgen namelijk voor onzekerheid bij onze klanten. Al hebben veel van onze grootste klanten het afgelopen jaar goede financiële resultaten geboekt en stegen de doorzetvolumes, in Europa zijn de afgelopen jaren ook een aantal chemische fabrieken gesloten. De gevolgen daarvan waren in 2010 goed merkbaar. Export- en importstromen van verschillende producten veranderen, wat vraagt om een grote mate van flexibiliteit van onze zijde. Systemen en terminals moeten in korte tijd geschikt worden gemaakt om stromen ook de andere kant op te leiden.

Onzekerheid zien we ook op de markt voor biobrandstoffen, een van de belangrijke markten voor onze divisie. In dit geval is die onzekerheid vooral politiek gedreven. Door onduidelijkheid over regelgeving ontstaat in Europa en de Verenigde Staten een afwachtende houding in de markt. Hierdoor is de markt voor biobrandstoffen nauwelijks gegroeid, wat geresulteerd heeft in een afgenomen vraag naar opslagdiensten.”

### Duurzaamheid en veiligheid

“Gezien de aard van onze dienstverlening gaan duurzaamheid en veiligheid hand in hand. We doen er alles aan om onze mensen veilige werkomstandigheden te bieden. We doen minstens evenveel om de procesveiligheid te waarborgen en incidenten als brandjes en morsingen te voorkomen. Dit jaar hebben we het veiligheidsniveau verhoogd. Door het moderniseren van de terminals kunnen we straks weer grote stappen voorwaarts maken, bijvoorbeeld op het gebied van energiebesparing. Veiligheid komt voor een groot deel voort uit gedrag, ook van het management. Daarom is dit jaar fundamenteel gekeken naar de zogenoemde zachte kant van veiligheid: de mensen, hun gedragingen en de manier waarop zij worden aangestuurd. Op elke locatie is uitgebreid cultuuronderzoek

gedaan. Tot in detail is onderzocht wat mensen belemmert om altijd veilig te handelen. We hebben meer inzicht gekregen in de zwakke plekken binnen de organisatie en we zijn begonnen die te verbeteren. Daarbij zetten we in op ‘doen wat we beloven’. ‘Closing the loop’ is het motto van het management. Dat moet controleren of maatregelen zijn genomen en acties daadwerkelijk zijn uitgevoerd. De eerste resultaten van deze aanpak zien er veelbelovend uit.”

### Klanten, service en operational excellence

“Dit jaar is weer veel energie gestoken in het opzetten van serviceverbeteringsprojecten. Service is, net als veiligheid, essentieel voor ons succes. Het motto van de divisie op dit gebied is ‘Serving you safely’. Dat heeft ook consequenties bij het aannemen van mensen: het is van fundamenteel belang dat die servicegericht zijn. Uiteraard zijn onze klanten het ijkpunt bij de beoordeling van onze service. Daarom houden we regelmatig zogenaamde operationele reviews met onze klanten en zijn we continu bezig om onze serviceniveaus te verbeteren.”

Op het gebied van operational excellence zetten we zwaar in op het verbeteren van de zogeheten afhandelingstijden voor tankauto's, zodat wachttijden tot een minimum worden beperkt. Door gerichte projecten proberen we onnodige wachttijden uit het proces te halen. Op alle locaties wordt daarover nagedacht en wordt eraan gewerkt, met goede resultaten.”

### Medewerkers

“Vopak slaagt er uitstekend in om de juiste mensen te rekruteren en vast te houden. We besteden veel tijd aan opleiding en talentontwikkeling. Lean als managementfilosofie speelt een steeds belangrijkere rol. Er zijn verschillende trainingen georganiseerd om Lean-technieken aan te leren. Zo'n vijftig projectmanagers en -engineers werken aan hun ontwikkeling op het vlak van leiderschap en technische competenties.”



**“Service is, net als veiligheid, essentieel voor ons succes.”**

#### Capaciteitsuitbreidingen

“De totale opslagcapaciteit binnen de divisie is iets afgenomen ten opzichte van 2009, omdat er een aantal grote vervangings- en verbeterprojecten worden uitgevoerd. In Vlaardingen is om die reden bijvoorbeeld 30.000 cbm buiten gebruik, zodat we er in de toekomst additionele nieuwe capaciteit kunnen bouwen. In Teesside, Verenigd Koninkrijk, loopt een soortgelijk project. Verder zijn we 155.200 cbm additionele opslagcapaciteit aan het bouwen in Barcelona, Spanje.

Voor veel andere bestaande locaties zijn de plannen klaar, of is inmiddels begonnen met het vervangen, renoveren of uitbreiden van de capaciteit. Door deze projecten kunnen we onze klanten nog beter bedienen. Op een aantal nieuwe locaties wordt actief gekeken naar investeringsmogelijkheden.”

Jan Bert Schutrops, Divisiepresident Chemie EMEA

#### Kernpunten

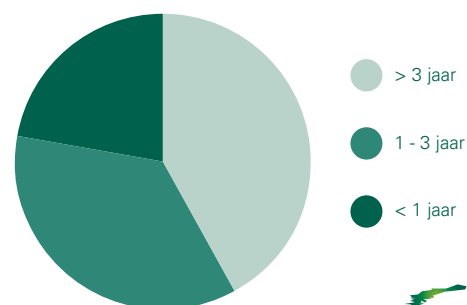
- Export- en importstromen van verschillende producten veranderen
- Stijging van de doorzetvolumes
- Additionele opslagcapaciteit in aanbouw in Barcelona, Spanje
- Grote vervangings- en verbeterprojecten in het Verenigd Koninkrijk en Nederland

#### Kerngegevens

In miljoenen EUR	2010	2009
Opbrengsten	325,1	312,7
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	137,5	131,4
Bedrijfsresultaat (EBIT) *	90,6	91,2
Gemiddeld bruto geïnvesteerd vermogen	983,0	865,6
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	554,4	481,3
ROCE	16,4%	19,1%
Opslagcapaciteit (cbm)	4.220.200	4.283.700
Bezettingsgraad	89%	93%

\* Exclusief bijzondere posten

#### Contractpositie





## Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika (OEMEA)

### Markontwikkelingen

“De marktomstandigheden voor de opslag en overslag van olieproducten waren in 2010 over het geheel genomen robuust. Hierdoor steeg het bedrijfsresultaat met 12% tot EUR 152,2 miljoen, bij een stabiel gebleven bezettingsgraad van 95%.

De vraag naar olieproducten begint wereldwijd weer aan te trekken, en stijgt naar het niveau van 2008. In de volwassen markten, Noord-Amerika en vooral West-Europa, neemt de vraag veel minder toe.

Belangrijk voor onze business is niet alleen de vraag naar producten, maar ook het prijsverschil tussen die producten in verschillende regio's. Daardoor ontstaat handel, en dus een logistieke vraag. De crisis heeft daar geen verandering in gebracht. Daarnaast veranderen de oliestromen wereldwijd omdat op andere locaties olie wordt gewonnen, er nieuwe, concurrerende raffinaderijen worden gebouwd ten oosten van het Suezkanaal en ook omdat de consumptiepatronen veranderen. Dat levert een nieuwe logistieke vraag op. Als gevolg van deze ontwikkelingen zal de behoefte aan opslag en transport de komende jaren blijven groeien.”

### Duurzaamheid

“Duurzaamheid staat hoog op de agenda van de divisie. Samen met onze stakeholders onderneemt Vopak daarom talloze activiteiten. Op alle terminals besparen we energie. Met behulp van de nieuwste technieken isoleren we tanks en zorgen we voor efficiëntere installaties en boilers. We investeren ook in led-verlichting, aardwarmtepompen en zonnepanelen. Daarnaast zetten we onze specialistische kennis in om onze welvaart te delen met mensen die het minder goed hebben. Met een groep 'high potentials' ontwikkelden we een groot project in Afrika: Water for Growth. Samen met een non-gouvernementele organisatie leggen we onder meer watersystemen aan, installeren we waterpompen en delen we onze kennis. Daarnaast ondersteunen we in Fujairah een opleiding voor operators, de High College of Technologies. Onze medewerkers hechten grote waarde aan deze initiatieven. Ze sluiten

naadloos aan bij onze doelstellingen op het gebied van duurzaamheid.”

### Klanten, service en operational excellence

“In 2010 hebben we onze aandacht gericht op de infrastructuur op onze terminals, de service-attitude van onze medewerkers en de best practices van Vopak als geheel. Wat infrastructuur betreft hebben we bijvoorbeeld in Rotterdam zeer succesvolle aanpassingen doorgevoerd. Door een efficiëntere infrastructuur boeken we meer tijdswinst en realiseren we daardoor snellere doorlooptijden. Onze klanten plukken hier direct de vruchten van.

Onze servicementaliteit draagt daarnaast veel bij aan ons succes. Er zijn heel veel initiatieven ondernomen om ons zichtbaarder te maken bij de klant.

Deze resultaten zijn alleen haalbaar doordat het hele 'service delivery process' is geprofessionaliseerd. Service én Operaties, lees operational excellence, zijn integraal met elkaar verbonden.”

### Medewerkers

“We willen de competenties van onze medewerkers graag verder ontwikkelen. Niet alleen om onze fundamenten te verstevigen, maar ook omdat we meer en betere kennis nodig hebben om te groeien. Om die reden hebben we in 2009 opleidings- en ontwikkelingsprogramma's opgezet. In 2010 is daaraan een vervolg gegeven. Aan het eind van 2010 is gestart met de High Performance Executive Leadership-training voor het senior management van de divisie. Dit betreft een bedrijfsbreed programma dat als pilot is gestart in de divisie OEMEA. Alle genoemde programma's zullen in 2011 worden voortgezet. We willen mensen aantrekken om Vopak verder te professionaliseren, ten behoeve van onze huidige en toekomstige groei. Een plan daarvoor staat voor 2011 op stapel. De divisie gebruikt daarbij het nieuwe wereldwijde competentie-managementsysteem.”



## “Duurzaamheid staat hoog op de agenda van de divisie.”

### Capaciteitsuitbreidingen

“Op vrijwel alle bestaande locaties zijn we aan het groeien. Op dit moment vinden er op een groot aantal terminals uitbreidingen plaats. De Europoort terminal in Rotterdam wordt uitgebreid met 160.000 cbm voor olieproducten. Op de Maasvlakte Oil Terminal in Rotterdam wordt momenteel 360.000 cbm bijgebouwd, waarop Vopak het gebruiksrecht heeft. De Vopak Horizon Fujairah terminal (VAE) wordt uitgebreid met 606.000 cbm voor zowel schone minerale olieproducten als stookolie, waarmee de totale opslagcapaciteit van de terminal in het eerste kwartaal van 2012 op ruim 2,1 miljoen cbm komt. Aan de opslagcapaciteit van de in aanbouw zijnde Vopak Terminal Amsterdam Westpoort wordt 570.000 cbm toegevoegd. Als de terminal tussen 2011 en 2012 gereed is, bedraagt de totale capaciteit 1,2 miljoen cbm. In Tallinn, Estland is de opslagcapaciteit voor olieproducten eind 2010 uitgebreid met 75.000 cbm. Hiermee komt de totale capaciteit van de terminal op 1 miljoen cbm. Op de terminal in Gothenburg, Zweden vinden renovaties plaats.”

### Nieuwe opslagterminal in Spanje

“We zijn gestart met de bouw van een nieuwe terminal voor olieproducten in Algeciras, Spanje. De initiële opslagcapaciteit zal 403.000 cbm bedragen. Vopak werkt daarbij samen met partner Vilma Oil. De terminal is naar verwachting eind 2012 gereed. Algeciras ligt op een strategische locatie aan de Straat van Gibraltar en de Middellandse Zee. Dit is een van de voornaamste doorvoer-gebieden waar 's werelds belangrijkste zeevaartroutes samenkomen.”

Frank Erkelens, Divisiepresident Olie EMEA

### Kerpunten

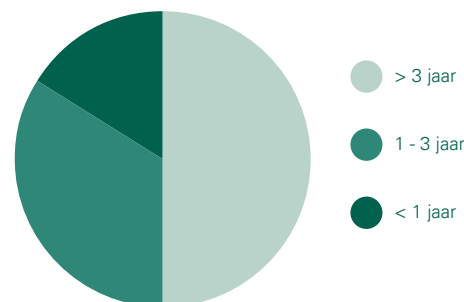
- Robuuste marktomstandigheden voor opslag en overslag van olieproducten
- Veranderende wereldwijde oliestromen leiden tot een nieuwe logistieke vraag
- Bouw van een nieuwe terminal in Spanje
- Binnen de hele EMEA-regio vele nieuwe projecten in aanbouw

### Kerngegevens

In miljoenen EUR	2010	2009
Opbrengsten	278,1	269,5
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	181,5	166,6
Bedrijfsresultaat (EBIT) *	152,2	135,3
Gemiddeld bruto geïnvesteerd vermogen	763,5	677,5
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	452,1	407,8
ROCE	33,5%	34,5%
Opslagcapaciteit (cbm)	11.038.600	10.985.400
Bezettingsgraad	95%	95%

\* Exclusief bijzondere posten

### Contractpositie





## Azië

### Marktontwikkelingen

“In Azië steeg het bedrijfsresultaat in 2010 met 33% tot EUR 169,9 miljoen. Deze stijging is onder meer toe te schrijven aan omvangrijke capaciteitsuitbreidingen die in 2009 werden gerealiseerd in Singapore en op andere locaties, en aan verder verbeterde schaalvoordelen. De bezettingsgraad lag in 2010 met 92% iets onder die in het voorgaande jaar. In bepaalde lokale markten, zoals Indonesië, is nieuw opgeleverde capaciteit nog niet volledig verhuurd.

De economische ontwikkeling werd in Azië in 2010 ondersteund door fiscale stimuleringspakketten en monetaire maatregelen in China, Thailand, Singapore en Indonesië. China is in staat geweest om de sterke groei vast te houden en is daardoor de afgelopen twee jaar een motor geweest voor de rest van de wereld. Een land in opbouw heeft veel chemicaliën nodig. De petrochemische industrie kent in China daarom een sterke groei, die in de meeste gevallen tot stand is gebracht door Chinese bedrijven. In de toekomst zal de groei voor Vopak hierdoor niet zozeer komen uit het faciliteren van importstromen, maar uit de activiteiten van lokale Chinese producenten. Naast China zijn Singapore, India, Maleisië, Vietnam en Indonesië de voornaamste groeiregio's in Azië.”

### Duurzaamheid en veiligheid

“Op het gebied van duurzaamheid en veiligheid hebben we zeer goede resultaten behaald. De statistieken zijn op alle niveaus beter. De infrastructuur is verbeterd, evenals de processen en het gedrag van mensen. In Sakra, Singapore konden we vieren dat we tien jaar zonder incidenten hebben gewerkt.”

### Klanten, service en operational excellence

“Het ICare-programma van de divisie heeft ten doel de kwaliteit en efficiëntie te beoordelen van de diensten die we aan onze klanten leveren. Het is inmiddels ingevoerd bij alle Aziatische ondernemingen. De reacties waren onverdeeld

positief. Men is zich er nog meer van bewust geworden dat de kwaliteit van onze service een belangrijk onderdeel is van onze groei. De Net Promoter Score (NPS) is in Azië sterk gestegen en dat resultaat stemt tevreden. In de toekomst zal het belang van uitmuntende service hoog op de agenda blijven staan.

Ten aanzien van het bereiken van onze operational excellence-doelen zetten we sterk in op Lean. In dit kader zijn we begonnen met de organisatie van zogeheten 'bootcamps'. Groepjes medewerkers worden opgeleid tot Lean-expert. In multidisciplinair verband zoeken die experts naar Lean-projecten. Die inspanningen moeten er toe leiden dat 10% van onze medewerkers goed is in het opzetten van Lean-projecten.”

### Medewerkers

“Er is dit jaar hard gewerkt aan het ontwikkelen van allerlei capaciteiten van onze medewerkers in heel Azië. In Japan is bijvoorbeeld veel aandacht besteed aan Customer Relationship Management en klantgerichtheid. In Korea is veel energie gestoken in het verbeteren van de operationele processen op de terminal. Er is gekeken naar veiligheid en er is geïnvesteerd in het verbeteren van de brandpreventie.

In China hebben we nu zo'n 600 medewerkers in dienst. Volgend jaar zal dat aantal gegroeid zijn naar ongeveer 1.000. De uitdaging is om genoeg competente mensen aan te blijven trekken voor alle geplande projecten. Gelukkig verliezen we weinig toptalent. Mensen die eenmaal bij ons aan boord zijn, hebben het erg naar hun zin.”

### Capaciteitsuitbreidingen

“Twee jaar geleden heeft Vopak bewust besloten zich te concentreren op de groeiregio's in Azië. In 2011 moeten veel van onze investeringen resultaat opleveren. In Zhangjiagang is 190.000 cbm aan additionele opslagcapaciteit in gebruik genomen en is nog eens 56.000 cbm in aanbouw, wat van deze terminal de grootste onafhankelijke chemieterminal van



**“De uitdaging is om genoeg competente mensen aan te blijven trekken voor alle geplande projecten.”**

China maakt. Daarnaast zijn de laatste fases van onze uitbreiding in Singapore in gebruik genomen. In Jakarta, Indonesië is de nieuwe terminal met een opslagcapaciteit van 250.000 cbm voor olieproducten geopend, waardoor we in Indonesië nu zowel de oliemarkt als de chemiemarkt kunnen bedienen.”

#### Nieuwe chemieterminals in China

“In China zijn we in 2010 gestart met de bouw van twee nieuwe chemieterminals. In Dongguan ontwikkelen we samen met onze lokale businesspartner Lanwa een onafhankelijke opslagterminal met een capaciteit van 153.000 cbm voor zowel chemicaliën als olieproducten, die in de toekomst kan worden uitgebreid tot 400.000 cbm. Dongguan is gelegen aan de monding van de Pearl River, het economische hart van Zuid-China. Daarnaast bouwen we samen met onze partner Tianjin Bohai Chemical Industry Group een opslagterminal in het Lingang Industry Park in Tianjin. De opslagcapaciteit van deze chemieterminal zal 95.300 cbm bedragen en kan in de toekomst worden uitgebreid tot 380.000 cbm. Het noordelijk gelegen Tianjin is de op twee na grootste stad van China en wordt beschouwd als de logistieke toegang tot Beijing.”

Patrick van der Voort, Divisiepresident Azië  
Yan Chen, Regiopresident China

#### Kerpunten

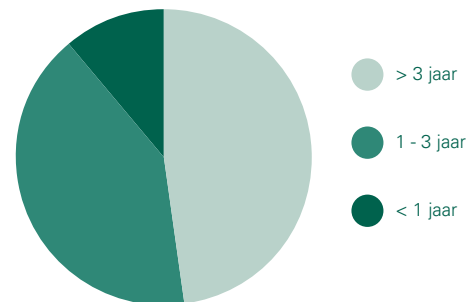
- Omvangrijke capaciteitsuitbreidingen dragen bij aan de stijging van het bedrijfsresultaat
- Groei in China gedreven door vraag naar opslag van lokale Chinese producenten
- In de gehele regio capaciteit toegevoegd en in ontwikkeling
- Bouw van twee nieuwe terminals in China

#### Kerngegevens

In miljoenen EUR	2010	2009
Opbrengsten	272,5	206,2
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	217,9	164,2
Bedrijfsresultaat (EBIT) *	169,9	127,5
Gemiddeld bruto geïnvesteerd vermogen	1.336,1	1.048,3
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	920,4	717,1
ROCE	18,5%	17,4%
Opslagcapaciteit (cbm)	6.860.400	6.413.500
Bezettingsgraad	92%	93%

\* Exclusief bijzondere posten

#### Contractpositie





## Noord-Amerika

### Marktontwikkelingen

“Bij onze divisie Noord-Amerika bleef het bedrijfsresultaat stabiel op EUR 46 miljoen. De bezettingsgraad nam iets af tot 94%.

In de chemische industrie in Noord-Amerika zien we een voorzichtig herstel. Dat komt doordat de economie in Noord-Amerika – zij het vertraagd – weer aantrekt. We hebben de druk op de bezettingsgraad van chemieproducten lange tijd kunnen opvangen door tanks in te zetten voor biobrandstoffen. Daar hebben we vrij lang van geprofiteerd. In de tweede helft van 2010 is met name de biodieselmkt voor een deel van onze klanten onaantrekkelijker geworden, omdat overheidsstimuli uitbleven. Daardoor is de markt voor biobrandstoffen gekrompen, en die druk wordt op dit moment nog niet gecompenseerd met een toegenomen opslag en doorzet van chemische producten. Bij biobrandstoffen moet overigens een onderscheid worden gemaakt tussen biodiesel en ethanol. De markt voor ethanol ontwikkelt zich veel gunstiger, en biedt het komende jaar aantrekkelijke kansen.

De oliemarkt kende in 2010 een lauwe periode, maar de Noord-Amerikaanse opslagtanks bewijzen desondanks hun strategische waarde.”

### Duurzaamheid en veiligheid

“In 2010 zijn behoorlijke stappen gezet om emissies verder te reduceren. Op divisieniveau is een managementteam op het gebied van energie gestart dat diverse energie- en milieugerelateerde projecten heeft geïnitieerd. Deze initiatieven hebben geresulteerd in een lager energieverbruik en het gebruik van schonere brandstoffen en duurzame energie. Daarnaast is het tank- en pijpleidinginspectieprogramma verder versneld. De key performance-indicatoren ontwikkelen zich zoals we hadden gehoopt en verwacht. Het in stand houden van de biodiversiteit in de nabijheid van onze terminals heeft tevens onze aandacht. Waar de ecologische stabiliteit van een gebied fragiel is worden extra maatregelen overwogen om schade aan lucht, water en bodem te voorkomen. In 2010 is om die reden bij de

terminal in Wilmington South een speciaal preventiesysteem aangelegd om te voorkomen dat vervuild grondwater wegvloeit naar het aangrenzende moerasgebied in het geval van een incident.

Op het gebied van persoonlijke veiligheid hebben zich in 2010 aanzienlijk minder persoonlijke ongevallen voorgedaan. Het totaal aantal incidenten per miljoen gewerkte uren over 2010 valt maar liefst 50% lager uit voor onze eigen mensen en onze aannemers. Dat is deels te danken aan een verder aangescherpt veiligheidsbewustzijn bij onze mensen en aan het feit dat we nog alerter reageren op mogelijke incidenten. Op het gebied van procesveiligheid is de verbetering minder uitgesproken. Met name wat betreft het aantal morsingen zien we ruimte voor verbetering. We hebben inmiddels de nodige stappen gezet door onder meer de systemen en processen op het gebied van gedragsveiligheid verder te verbeteren waardoor we de komende jaren ook hier minder incidenten voorzien. De discipline om in de alledaagse praktijk gedisciplineerd en verantwoord te werken, blijven we onderstrepen.

### Klanten, service en operational excellence

“Alles bij elkaar hebben we van Vopak Noord-Amerika in 2010 meer één team gemaakt. We hebben meer kennis en ervaring uitgewisseld tussen alle werkmaatschappijen. In de regio hebben mensen van verschillende disciplines regulier contact in focusgroepen over commercie, marketing, energie, veiligheid, service, techniek en procesverbetering. Aan de Golfkust voeren we een gericht programma uit, Service For All, om de dienstverlening verder te verbeteren. De focus op service is daardoor vergroot, met betere scores op dat gebied tot gevolg.

De procesverbetering heeft meer aandacht gekregen door middel van Lean-projecten. Daar hebben we medewerkers voor getraind, die de eerste projecten aan het afronden zijn. Lean blijkt een goed middel om de teams in Noord-Amerika dichter bij elkaar te brengen, en de aanwezige kennis maximaal in te zetten om praktisch toepasbare oplossingen te vinden voor problemen die zich op alle terminals voordoen.”



**“Aan de Golfkust voeren we een gericht programma uit, Service For All, om de dienstverlening verder te verbeteren.”**

#### Medewerkers

“Het investeren in kennis is een van de speerpunten van de divisie. Er zijn in 2010 veel veranderingen doorgevoerd om onze organisatie verder te professionaliseren, getalenteerde mensen aan te trekken en de organisatie klaar te maken voor toekomstige groei. ‘Growth to knowledge’ is de naam waaronder deze aanpak in de divisie bekend staat. Kennis is de sleutel om in Noord-Amerika verder te groeien. Daaronder valt kennis van de markten, van de concurrenten en van onze eigen business. Het behelst ook het stimuleren van de kennis en kunde van onze eigen medewerkers, om ze in staat te stellen zichzelf verder te ontwikkelen. Een goed voorbeeld daarvan is het initiatief dat we aan de Golfkust hebben genomen om, in samenwerking met een lokaal opleidingsinstituut, een programma op te zetten voor ons middenmanagement.”

#### Capaciteitsuitbreidingen

“In 2010 heeft er in Noord-Amerika geen majeure capaciteitsuitbreiding plaatsgevonden.”

Dick Richelle, Divisiepresident Noord-Amerika

#### Kerpunten

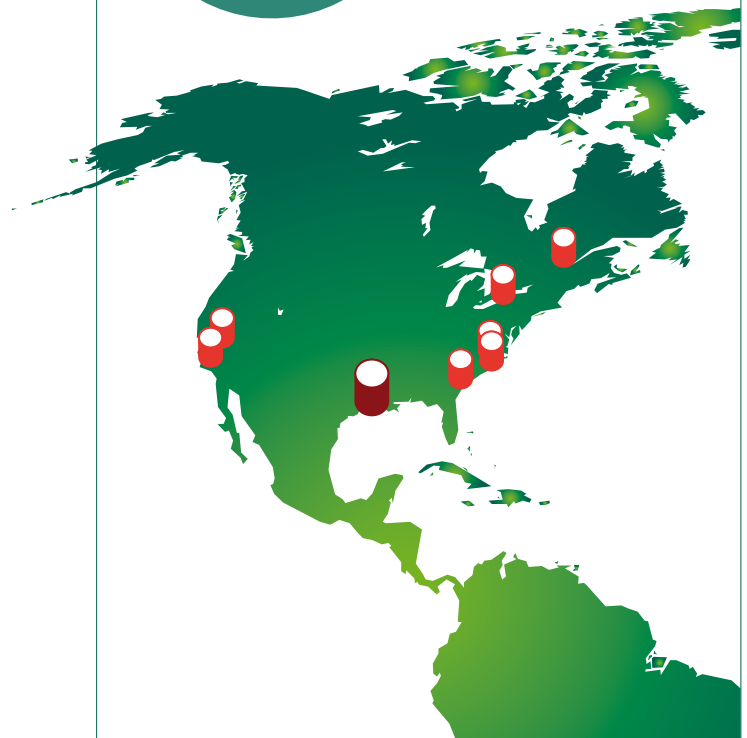
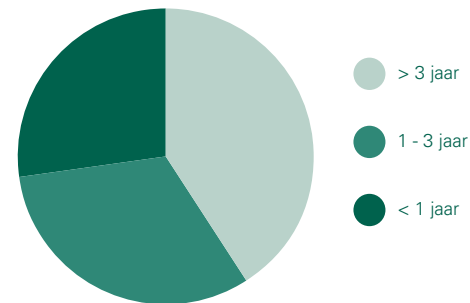
- Noord-Amerikaanse chemische industrie herstelt zich voorzichtig
- Ethanolmarkt biedt aantrekkelijke kansen; biodieselmkt krimpt
- Aanzienlijke verbeteringen op het gebied van duurzaamheid en veiligheid
- Meer focus op service leidt tot hogere klanttevredenheid

#### Kerngegevens

In miljoenen EUR	2010	2009
Opbrengsten	138,3	131,7
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	59,3	59,1
Bedrijfsresultaat (EBIT) *	46,0	46,1
Gemiddeld bruto geïnvesteerd vermogen	451,6	396,0
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	275,0	242,3
ROCE	15,9%	19,0%
Opslagcapaciteit (cbm)	5.732.100	5.741.100
Bezettingsgraad	94%	96%

\* Exclusief bijzondere posten

#### Contractpositie





## Latijns-Amerika

### Marktontwikkelingen

“Vopak heeft in Latijns-Amerika opnieuw een goede prestatie geleverd. Omdat er extra opslagcapaciteit in gebruik is genomen in Brazilië (Alemoa) en Colombia (Cartagena) kon het bedrijfsresultaat in 2010 stijgen tot EUR 25,7 miljoen, een verbetering van 6% ten opzichte van 2009. De bezettingsgraad steeg tot 90% (2009: 88%). De voorzichtige economische groei die we in 2009 waarnamen op verschillende markten, in een tijd dat de wereldeconomie stagneerde, heeft zich doorgezet. Hierbij springen biobrandstoffen en plantaardige oliën het meest in het oog. Deze producten blijven naast chemicaliën belangrijk voor onze business. Biobrandstoffen en chemicaliën uit Latijns-Amerika blijven een attractieve en groeiende exportmarkt.”

### Duurzaamheid en veiligheid

“In een jaar waarin Latijns-Amerika geconfronteerd werd met stortregens, orkanen, vulkaanuitbarstingen en aardbevingen hebben we in 2010 veel aandacht besteed aan duurzaamheid en het voorkomen van schade aan het milieu. De zware aardbeving die Chili op 27 februari trof, zorgde voor verwoesting en chaos in een groot deel van het land. Gelukkig hebben zich op en rond onze terminal in San Antonio geen ongevallen met persoonlijk letsel voorgedaan en zijn de personeelsleden in hun thuissituatie niet hard getroffen. Wel heeft de beving de funderingen van een aantal van onze opslagtanks, direct gelegen aan de haven, ernstig beschadigd waardoor product verloren is gegaan. We hebben deze kwestie op een transparante wijze opgelost. In samenwerking met de autoriteiten hebben we een omvangrijk plan uitgevoerd gericht op de lokale flora, fauna, lucht, water en land en ervoor gezorgd dat de gemeenschap goed geïnformeerd werd en geen risico liep. Door de effectieve manier waarop Vopak de zaken te lijf is gegaan, is de relatie met de lokale en regionale autoriteiten verder verbeterd. We hebben veel lessen geleerd van de aardbeving, waardoor we nog beter voorbereid zijn in het omgaan met situaties met deze impact en complexiteit.”

Op het gebied van veiligheid zijn we pas tevreden als er geen ongelukken en incidenten meer plaatsvinden en alle zogenaemde ‘near-misses’ goed gerapporteerd en opgevolgd worden. Gelukkig kunnen we zeggen dat de statistieken aangeven dat het almaar beter gaat. Ook onze doelstellingen op het gebied van procesveiligheid waren zeer ambitieus, en die zijn niet allemaal gehaald. Dat onderstreept de noodzaak van voortdurende alertheid, in het belang van onze eigen mensen en onze aannemers. Het gaat heel goed, maar het kan altijd nog beter.”

### Klanten, service en operational excellence

“Het belang van service wordt door iedereen binnen de divisie onderkend. Vopak Latijns-Amerika scoort zeer goed in het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek. Het onderzoek biedt ons de kans om ons jaarlijkse commerciële plan bij te sturen en concrete acties te ondernemen. De feedback van klanten bepaalt zo in hoge mate welke initiatieven er genomen worden om de relatie met de klanten verder te verbeteren. Daarnaast trainen we onze medewerkers voortdurend om hun servicegerichtheid verder te ontwikkelen. Het aanscherpen van de processen speelt hierbij een belangrijke rol en de Lean-filosofie is daarbij ons uitgangspunt. We willen zo veel mogelijk vanuit de klant denken. Daar zijn we al twee jaar heel gericht mee bezig, en het leeft bij de medewerkers. Onze klanten waarderen dat. Er zijn key accounts die onze werkwijze in hun hele logistieke keten willen toepassen.”

### Medewerkers

“Voor Vopak is het van groot belang te kunnen steunen op talentvolle, gepassioneerde medewerkers op de juiste posities in het bedrijf. Alleen dan is de noodzakelijke, snelle groei van de onderneming mogelijk. De taak waar we voor staan is om de juiste mensen op de juiste posities binnen de organisatie te hebben en medewerkers de kans te bieden om zich binnen Vopak verder te ontwikkelen. We hebben ons tot doel gesteld om in 2012 minimaal 15% van onze medewerkers in Latijns-Amerika als talent te hebben



**“We willen nieuwe mogelijkheden bieden die voor iedereen bereikbaar zijn.”**

geïdentificeerd. Er gebeurt veel om dat mogelijk te maken. Zo is in 2010 een nieuw regionaal Leadership Program georganiseerd, waaraan jaarlijks meer dan 30 talenten uit diverse landen zullen meedoen. Het Management Trainee programma en initiatieven zoals ‘talent rotation’ zijn ook uitstekende manieren om mogelijkheden voor de medewerkers te vergroten, hen nog meer te motiveren en optimaal gebruik te maken van de expertise van de divisie. De essentie van die aanpak is dat we nieuwe mogelijkheden willen bieden die voor iedereen bereikbaar zijn. Het gaat niet om geslacht of nationaliteit, het gaat om prestaties en ontwikkelingsmogelijkheid.”

#### Capaciteitsuitbreidingen

“Onze regio groeit en dat geldt eveneens voor ons. Om in te spelen op de vooruitzichten in Latijns-Amerika worden in de hele regio verschillende capaciteitsuitbreidingen uitgevoerd. Vopak-Oxiquim Terminal Mejillones, een joint venture van Vopak en Oxiquim, heeft een nieuwe opslagterminal voor chemische bulkvloeistoffen in gebruik genomen in Mejillones, in het noorden van Chili. De initiële capaciteit bedraagt 10.000 cbm voor de opslag van chemicaliën en later ook brandstoffen voor importdoeleinden voor de mijnbouwindustrie. De Coatzacoalcos Terminal in Mexico is uitgebreid met 8.400 cbm en in Brazilië is de terminal in Alemoa uitgebreid met 38.600 cbm opslagcapaciteit voor chemicaliën. Daarnaast wordt in Aratu een uitbreiding van 26.300 cbm gerealiseerd, die in maart 2011 gereed zal zijn. Ook in Altamira, Mexico zal in 2011 een belangrijke uitbreiding gerealiseerd worden.”

Jos Steeman, Divisiepresident Latijns-Amerika

#### Kerpunten

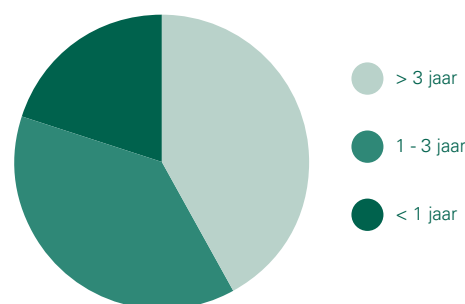
- Groeiende export van biobrandstoffen en chemicaliën biedt attractieve mogelijkheden
- Zeer hoge waardering van klanten voor de dienstverlening van Vopak
- In de gehele regio capaciteit toegevoegd en in ontwikkeling
- Nieuwe terminal in gebruik genomen in Chili

#### Kerngegevens

In miljoenen EUR	2010	2009
Opbrengsten	88,2	77,9
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	39,3	32,1
Bedrijfsresultaat (EBIT) *	25,7	24,3
Gemiddeld bruto geïnvesteerd vermogen	218,9	153,0
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	148,7	99,9
ROCE	19,1%	24,3%
Opslagcapaciteit (cbm)	957.700	915.500
Bezettingsgraad	90%	88%

\* Exclusief bijzondere posten

#### Contractpositie







# NUESTROS VALORES

Profesionalismo.

Agilidad.

Integridad.

Pasión.

Mejora



## Risico's en risicobeheersing

Een heldere strategie die de kansen en risico's van een bedrijf duidelijk in beeld brengt, is onontbeerlijk voor succesvol ondernemerschap. Het is complex om de waarschijnlijkheid, impact en timing van risico's en kansen juist in te schatten. Het is een kerntaak van de Raad van Bestuur om op grond van gedegen analyses heldere beslissingen te nemen en het belang van de strategie over te brengen op de eigen organisatie en de markt. Communicatie over kansen en risico's is daarbij van essentieel belang. Dat gebeurt bij Vopak ook in alle lagen van de organisatie. Risicomanagement is daarmee een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering, hetgeen fundamenteel is voor het succesvol uitvoeren van de bedrijfsstrategie.

Ons 'level of excellence' van risicomanagement blijft minimaal op hetzelfde niveau als in 2009, waarbij de divisies met nog meer nadruk hun leiderschapsrol op dit gebied hebben ingevuld.

Het vaststellen van de balans tussen risicobereidheid en verwacht rendement is bij uitstek een taak voor de Raad van Bestuur. Dit hangt immers zeer nauw samen met het bepalen van de algehele strategie van Vopak. Dit zijn gebalanceerde afwegingen waarbij de Raad van Bestuur de verwachtingen van klanten, aandeelhouders, toezichthouders en overige stakeholders in aanmerking neemt.

### Belangrijkste risico's

In deze paragraaf lichten we de belangrijkste risico's toe, gerangschikt naar de strategische pijlers waarmee ze verband houden: groeileiderschap, klantleiderschap en operational excellence-leiderschap.

### Groeileiderschap

#### Concurrentie neemt toe

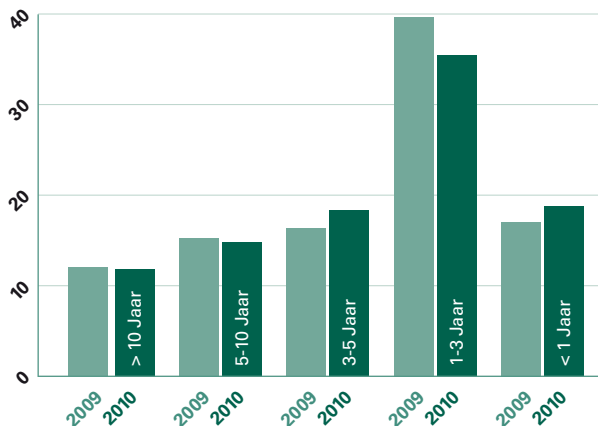
In een dynamische markt kunnen niet alleen bestaande klanten, maar ook concurrenten en nieuwe spelers de marktpositie van Vopak bedreigen. In de afgelopen jaren hadden we te maken met toenemende concurrentie van bestaande aanbieders in de opslagbranche, maar er hebben zich ook verschillende nieuwkomers op onze markt begeven, met name private-equityfondsen en infrastructuurfondsen. In reactie op deze ontwikkeling geeft Vopak prioriteit aan een snelle groei, vooral op logistiek strategische locaties, waarbij wij onze business-developmentfuncties versterken. Wij zorgen ervoor dat wij heel nauwe banden hebben met onze business partners, zodat de mensen die onze business écht goed kennen op snelle, efficiënte en effectieve wijze beslissingen kunnen nemen en projecten kunnen uitvoeren, waarmee geld- en tijdverspilling wordt teruggebracht. Verder streven we middels hoogwaardige serviceverlening en uiterst efficiënte operationele processen naar een hogere klanttevredenheid. Daarnaast streven we naar een evenwichtige verdeling van de looptijden van onze verkoopcontracten, waarmee we tamelijk succesvol zijn.

Risicocategorie (COSO)	Strategische pijlers Vopak	Risicobereidheid en verwacht rendement
Strategische risico's	Groeileiderschap Klantleiderschap	<b>Gematigd / Hoog:</b> juiste balans tussen risico en opbrengst
Operationele risico's	Operational excellence-leiderschap	<b>Laag:</b> met betrekking tot veiligheidskwesties, en <b>Gematigd:</b> op andere vlakken/onderwerpen, met afstemming van targets en daarmee samenhangende kosten, en duidelijke aandacht voor structurele EBIT-maximalisatie
Compliance-risico's		<b>Laag:</b> volledige naleving van wet- en regelgeving
Financiële verslaggevingsrisico's		<b>Laag:</b> volledige naleving van financiële verslaggevingsregels

Om concurrerende prijzen te kunnen bieden, streven wij naar een hoge servicegraad in combinatie met effectief kostenbeheer. Ook het optimaal benutten van ons wereldwijde netwerk is nodig om onze marktpositie te behouden en te versterken.

### Opbrengst naar contractduur

In procenten



### Sectorontwikkelingen laten een gemengd beeld zien

De sectorontwikkelingen laten een gemengd beeld zien. Wij blijven ons dan ook concentreren op de productstromen. Ons inzicht in die productstromen en de verwachte ontwikkelingen daarvan is gedegen. Dat biedt ons ondersteuning bij onze terminalstrategieën, de locaties waar wij terminals willen hebben en de opzet van die terminals. Momenteel tonen de meeste sectoren een duidelijk beeld, zoals de markt voor olieopslag, die robuust bleef. De chemiesector bleef op een niveau dat vergelijkbaar is met dat van het voorgaande jaar. De algehele bezettingsgraad is licht gedaald tot 93%, voornamelijk als gevolg van de achterblijvende vraag naar de opslag van biobrandstoffen en nieuwe capaciteit die in gebruik is genomen ten behoeve van de opslag van chemicaliën. De huidige onzekerheid ten aanzien van de biobrandstofstroom is wel van invloed op onze terminals in Europa en aan de oostkust van de Verenigde Staten, aangezien deze stromen afhankelijk blijven van overheidssteun (subsidies) dan wel dwingend voorgeschreven regelgeving. Deze onzekerheid legt de voorspelbare onvolwassenheid van deze stromen bloot, en zal waarschijnlijk in 2011 en daarna nog wel even aanhouden. De onderliggende behoefte aan duurzame (gecertificeerde) biobrandstoffen in Europa en Noord-Amerika zal uiteindelijk echter tot kansen voor verdere groei op dit vlak leiden, hetzij wellicht met andere spelers en met andere producten, met een andere herkomst. Wellicht zullen we op zoek moeten naar alternatieve oplossingen voor een aantal van onze biobrandstoftanks op bepaalde locaties, maar als mondiaal opererend tankterminalbedrijf is Vopak uitstekend gepositioneerd om de hieruit voortvloeiende nieuwe mogelijkheden te benutten.

### Klantleiderschap

#### Verbetering van klanttevredenheid creëert kansen

Een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is van fundamenteel belang voor onze commerciële strategie. We zijn dan ook verheugd met de uitkomsten van ons jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek, waaruit blijkt dat de tevredenheid van klanten verder is toegenomen. Wij blijven onze volle aandacht geven aan klantgericht ondernemen en handelen. We streven naar een nog betere dienstverlening door middel van training, opleiding en competentie-management, het standaardiseren van processen en het verder verbeteren van onze informatiesystemen. De Vopak Service Quality Index (VSQI) toont aan dat verschillende bedrijfsprocessen in 2010 verder zijn verbeterd. In 2011 zullen we onze inspanningen op dit gebied voortzetten. Uiteindelijk is de kwaliteit van onze service dé onderscheidende factor om voor Vopak te kiezen, en daarom streven we naar de continue verbetering ervan.

#### Operational excellence-leiderschap

#### Veiligheids- en milieurisico's zijn lager, maar blijven belangrijke aandachtspunten

Veiligheid krijgt bij Vopak nog steeds de hoogste prioriteit, omdat wij om mens en milieu geven. Daarnaast kunnen incidenten gevolgen hebben voor onze 'license to operate' en onze reputatie schaden. Aan de hand van diverse in 2010 geïmplementeerde programma's, met als aandachtspunt leiderschap, veiligheidsbewustzijn, veilig gedrag en bottom-upverbeteringen, heeft onze houding ten aanzien van veiligheid zich verder ontwikkeld. Bovendien zetten onze 'terminal health assessments' (THA's) aan tot continue verbetering. Onze ambitie en uiteindelijke streefcijfers zijn erop gericht verdere verbeteringen in de toekomst te blijven realiseren.

Veiligheid is geen onderwerp van discussie, maar de hoeksteen van onze bedrijfsactiviteiten. Dat verwachten wij ook van onze aannemers. Onze KPI's op het gebied van veiligheid zijn wederom verbeterd. Ondanks de vele activiteiten en het aantal uitbreidingsprojecten op bestaande terminals hebben we een dalende trend in de veiligheids- en milieurisico's kunnen vaststellen. Uitzonderingen daarop worden gevormd door de Lost Time Injuries (LTI's) bij aannemers in de divisies Olie Europa, Midden-Oosten en Afrika en Latijns-Amerika. We blijven het belang benadrukken van gezondheid, veiligheid en het milieu door middel van interne communicatie, trainingen in zichtbaar leiderschap en het uitwisselen van best practices.

### **Duidelijke visie op duurzaamheid en doelen voor de nabije toekomst**

In 2010 hebben wij onze duurzaamheidsstrategie en -doelen nader op de algehele strategie van Vopak afgestemd. Het management onderschrijft deze visie en strategie; er zijn energiebesparingen gerealiseerd en er is gezorgd voor meer aandacht voor de ontwikkeling van onze mensen. Het hoofdstuk over duurzaamheid (pagina 28-31) bevat nadere informatie over deze strategie en over de certificering op basis van de internationaal erkende richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) op level C+. En wat nog belangrijker is, is dat de stappen die Vopak zet om een nog hoger niveau van naleving te bereiken, duidelijk Vopaks commitment aangeven om zich daadwerkelijk op people, planet en profit te richten.

### **Risico van te weinig mensen en van mensen die niet over de juiste competenties beschikken**

Vopak is een snelgroeiend bedrijf, en dat brengt voor de komende jaren het risico met zich mee dat we een tekort kunnen krijgen aan voldoende en capabele mensen op sleutelposities. Als mondiaal opererend bedrijf, dat bovendien marktleider is op het gebied van onafhankelijke tankopslag, lopen we altijd het risico dat onze mensen worden benaderd en in dienst worden genomen door concurrenten of klanten.

De volgende maatregelen zijn genomen:

- Het streven is om voldoende mensen aan te nemen om de verwachte uitstroom op te vangen, en om deze mensen een evenwichtig beloningspakket te bieden, alsmede een omgeving waarin zij zich snel binnen de organisatie kunnen ontwikkelen.
- Onze HR-strategie is aangescherpt en sluit nu aan op onze drie strategische pijlers. Er staan verdere ontwikkelingen op de agenda van HR-instrumenten, zoals de Leadership Fundamentals, talentmanagement, performancemanagement op basis van een wereldwijde talentmanagementstrategie, leiderschaps- en managementontwikkeling, en een verder verbeterde HR-organisatie met efficiëntere processen en een ondersteunend HR-informatiesysteem. De opvolging van en het personeelsbeleid voor het seniormanagement worden centraal gecoördineerd.
- Eerder onderzoek laat zien dat onze medewerkers bereid zijn zich ten volle in te zetten. Hun tevredenheid is hoog, evenals hun trots op het bedrijf en hun bereidheid om te blijven. Al met al proberen we het goede te behouden en verbeteringen door te voeren waar dat gewenst is. Dat geldt voor zaken als salaris, persoonlijke ontwikkeling en groeimogelijkheden, en de werkdruk. Ons medewerkerstevredenheidsonderzoek zal worden gecontinueerd.

Daarnaast is het voor ons de uitdaging om het juiste evenwicht te vinden tussen voortdurende projecten met betrekking tot verbetering/groei en de potentieel hoge werkdruk die daaruit voortvloeit. Door een heldere prioriteitstelling en het ondersteunen van de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers proberen wij onze ambitieuze doelstellingen te realiseren.

### **Integriteit en beschikbaarheid van IT-systemen**

De integriteit van de IT-systemen, die geschikt dienen te zijn voor hun doel, kan eventueel door steeds agressievere IT-virussen ('cyber war') worden aangetast. Dat kan niet alleen de betrouwbaarheid van onze dienstverlening beïnvloeden, maar ook de veiligheid op onze terminals. Onze huidige IT-beveiligingsgovernance is reeds zodanig ingericht dat dit risico wordt beperkt, maar met de volledige implementatie van ISO27001 worden wij nog beter beschermd en/of voorbereid op het tijdig oplossen van de meeste kwesties.

### **Verzekerbare risico's**

Met Vopaks 'enterprise risk management' (ERM) aanpak heeft het bedrijf inzicht in de mogelijke gevaren waarmee het geconfronteerd zou kunnen worden. Het verzekeringsbeleid is erop gericht om een optimale balans te vinden tussen verzekeringsdekking en het zelf financieren van de risico's van de groep, of het overdragen van deze risico's aan externe verzekeraars. Hiermee zijn voor het verzekeringsbeleid risicotolerantie en risico-overdrachtskosten de belangrijkste factoren. Op basis hiervan heeft Vopak wereldwijde verzekeringsdekking ingekocht voor onder meer het risico van (product) aansprakelijkheid en brand- en bedrijfsschade.

De verzekerde risico's van Vopak zijn deels gedekt door een eigen herverzekeringsmaatschappij en door overdracht van risico's aan de verzekeringsmarkt. De financiële rating van de betrokken verzekeraars wordt regelmatig beoordeeld en waar nodig worden risico's over meerdere verzekeraars gespreid.

### **Juridische risico's en belastingrisico's**

De voorraden (bijv. ethanol) die wij voor klanten opslaan en vervoeren, zijn soms onderhevig aan invoerrechten. Omdat er meer producten die onderhevig zijn aan invoerrechten worden doorgezet, is het financiële risico voor Vopak gestegen. Hierdoor is voortdurend aandacht vereist voor de juiste procedures, processen en controlemaatregelen. Goed werkkapitaal- en voorraadbeheer en daarbij ondersteunende processen zijn randvoorwaarden die wij zekerstellen door middel van een key control framework en een wereldwijd toepasbaar diagnostisch instrument. Waar nodig worden de controlemechanismen aangescherpt.

De gevolgen van strengere milieuregelgeving worden zo veel mogelijk opgevangen door gericht en duurzaam te investeren, en door de risico's met de klanten te delen.

### **Financiële risico's**

Onze financiële risico's worden uitgebreid behandeld op pagina 99 van het jaarverslag 2010.

### **Valuta- en koersrisico's**

De valutarisico's die samenhangen met buitenlandse activiteiten zijn beperkt. In de regel vinden inkomsten, uitgaven en financieringen in dezelfde valuta plaats.

Het grootste valutarisico, het zogenoemde translatierisico, volgt uit het omrekenen van enerzijds de resultaten en anderzijds het geïnvesteerd vermogen van de Singapore dollar (SGD) en de Amerikaanse dollar (USD) naar euro's, de rapportagevaluta voor onze verslaggeving.

De gevoeligheid voor koersschommelingen van de SGD en de USD is als volgt. Een verschil van 10 dollarcent in de koers van de USD ten opzichte van de euro beïnvloedt de nettowinst van Vopak met EUR 3,3 miljoen. Een verschil van 10 dollarcent in de koers van de SGD ten opzichte van de euro beïnvloedt de nettowinst van Vopak met EUR 3,6 miljoen. In overeenstemming met IFRS 7 is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd van de balansposten. De resultaten daarvan zijn opgenomen op pagina 101 van het jaarverslag 2010.

Per kwartaal worden de koersrisico's met betrekking tot de omrekening van het geïnvesteerd vermogen in buitenlandse activiteiten, bestaande uit eigen vermogen en interne financieringen, vastgesteld en wordt de optimale hedging-/financieringsstrategie herbeoordeeld en ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur voorgelegd. De netto-investeringen in buitenlandse activiteiten worden in principe gehedged door leningen in dezelfde valuta, waar nodig aangevuld met cross-currency interest rate swaps en valutatermijncontracten, terwijl tegelijkertijd hedge accounting wordt toegepast.

### **Renterisico's**

Het beleid van Vopak ten aanzien van renterisico's is gericht op beheersing van de nettofinancieringskosten die het gevolg zijn van fluctuaties in de markttrent. Daarbij wordt rekening gehouden met het langetermijnprofiel van het bedrijf. Met de pas verworven fondsen van de onderhandse plaatsingen realiseren we een langetermijnfinanciering tegen vaste rentetarieven.

### **Herfinancierings- en liquiditeitsrisico's**

Vopak is een kapitaalintensief bedrijf. Ons strategische financieringsbeleid is gericht op flexibele toegang tot diverse kapitaalmarkten en financieringsbronnen, ter ondersteuning van de groeistrategie van Vopak, waardoor op de toepasselijke voorwaarden een steeds evenwichtige en goed gespreide gemiddelde looptijd van de financieringen wordt gerealiseerd die aansluit op de gedegen kwaliteit van de financieringen van Vopak. De ontwikkeling van de Nettofinancieringspositie : EBITDA-ratio wordt frequent beoordeeld en in de vergaderingen van de Raad van Bestuur, de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen besproken. Vopak zoekt toegang tot verscheidene kapitaalmarkten, zodat we op de door ons gekozen momenten altijd tegen aanvaardbare kosten over financieringskapitaal kunnen beschikken. We hebben in die zin een proactief

financieringsbeleid, zodat we flexibel kunnen handelen, ongeacht het heersende financieringsklimaat. Het afgelopen jaar zijn er door plaatsing van nieuwe onderhandse leningen voldoende financieringsmogelijkheden geschapen. Het financieren van dochterondernemingen geschiedt centraal door de afdeling Corporate Treasury als een soort 'in-house' bank. Joint ventures worden waar mogelijk met vreemd vermogen op 'non-recourse' basis voor Vopak gefinancierd.

De liquiditeitsbehoeften worden continu gevolgd.

Liquiditeitsrisico's op de lange termijn worden elk kwartaal vastgesteld en ook voorafgaand aan elke belangrijke investering. De liquide middelen worden van dag tot dag actief beheerd.

Derivaten en liquide middelen worden zo veel mogelijk evenredig gespreid over een selecte groep financiële instellingen. De liquide middelen worden binnen Vopak dagelijks gelimiteerd. De risico's worden per financiële dienstverlener regelmatig vastgesteld. Waar actie vereist is, wordt die in overeenstemming met Vopaks treasury-beleid genomen.

### **Kredietrisico's**

Vopak loopt kredietrisico's op openstaande vorderingen, derivaten en liquide middelen. Daarnaast is Vopak afhankelijk van de financiële draagkracht van zijn leveranciers, waaronder bouwbedrijven. Het gevaar van niet-inbare vorderingen is doorgaans beperkt. Dat komt omdat de waarde van de producten die we voor een klant opslaan meestal hoger is dan de vordering op die klant en we op deze producten veelal beslag kunnen leggen. In het geval van een faillissement kunnen andere schuldeisers echter voorrang krijgen. Het vaststellen van de financiële positie van zakenpartners hoort bij ons kredietbeheer, maar sluit uiteraard niet elk kredietrisico uit. Sinds de financiële crisis heeft Vopak het kredietbeheer geïntensiveerd, evenals de monitoring van openstaande vorderingen en opgeslagen producten.

### **Beheer van pensioenrisico's**

Vopak kent veel verschillende vormen van pensioen-opbouw, waaronder toegezegde pensioenregelingen. De verplichtingen en pensioenkosten die met die toegezegde pensioenregelingen samenhangen, worden beïnvloed door risico's met betrekking tot veranderingen in disconteringsvoet, de waarde van de fondsbeleggingen en de resultaten die op deze beleggingen worden behaald, toekomstige salarisstijgingen, inflatie en levensverwachting. Deze veranderingen kunnen een negatieve invloed op de verplichtingen hebben en op grond van IAS19 aanvullende pensioenkosten veroorzaken. In toelichting 27 op de geconsolideerde jaarrekening (zie pagina 136 van het jaarverslag 2010) is een gevoeligheidsanalyse opgenomen van de gevolgen die veranderingen in de belangrijkste aannames op de pensioenkosten kunnen hebben.

Het bestuur van het Vopak-pensioenfonds beheert de risico's van marktgerelateerde veranderingen in de waarde van de fondsbeleggingen aan de hand van prudente beleggingsstrategieën en nauwgezette monitoring. Asset Liability Modeling en het testen van stressscenario's maken deel van het beleggingsbeleid uit.

Het achteruitgaan van de dekkingsgraad kan op lokale basis leiden tot het moeten storten van pensioenbijdragen. Deze pensioenbijdragen zijn onderworpen aan lokale regelingen en lokale wet- en regelgeving. Vopak probeert voor zover mogelijk de volatiliteit van deze pensioenbijdragen te beperken.

### **Financiële rapportages**

Vopak stelt zijn financiële rapportages op met behulp van betrouwbare systemen en op basis van heldere procedures, solide interne controleprocessen en integere verslaggeving. De diverse functies zijn gescheiden, en worden door betrouwbare professionals uitgevoerd en door middel van specifieke audits getoetst. De resultaten van de interne en externe audits worden ieder kwartaal met de terminal- en divisie managers besproken. Vopak besteedt veel aandacht aan deze procedures. We gebruiken een finance-excellence-model om de terminals en divisies bij het verder ontwikkelen van hun financiële afdeling te ondersteunen.

Onze rapportages komen tot stand in een helder gedefinieerd, verplicht voorgeschreven proces. De betrokken managementlagen overleggen regelmatig met elkaar. De rapporten en het daarmee samenhangende overleg beperken zich niet tot de financiële resultaten, maar belichten ook key performance-indicatoren op operationeel en commercieel gebied en op het vlak van human resources. Joint ventures maken deel uit van dit proces, waarbij ten minste één Vopak-medewerker een toezicht-houdende rol heeft en met name aandacht besteedt aan de eerdergenoemde aspecten

De interne controles van Vopak zijn efficiënt gestructureerd. Een aantal controles zijn geautomatiseerd, wat het risico op fouten en afwijkingen beperkt. Een specifieke groep medewerkers van de afdeling Control & Business Analysis en van alle divisies is verantwoordelijk voor het voortdurend toepassen en verbeteren van de interne controleprocedures. Op terminals worden de verantwoordelijke medewerkers geïnstrueerd over de IFRS-regels en wijzigingen daarvan. Potentiële gevolgen worden tijdig beoordeeld. Voor waardering van acquisities ('purchase accounting'-methode) worden externe adviseurs ingeschakeld. Onze externe accountant controleert de naleving van IFRS-regels op de belangrijkste terminals, volgens de eisen die gesteld worden door IFRS en het accountinghandboek van Vopak.

### **Risicomanagement**

Risicomanagement is stevig in alle lagen van de organisatie verankerd. Het management van de divisies beoordeelt risico's, stelt de strategie vast voor risicowerende maatregelen en controleert het effect van die maatregelen. Op corporate niveau worden risicorapportages opgemaakt en worden onderwerpen vanuit corporate perspectief geanalyseerd. Enterprise risk management (ERM) staat op de agenda van de Stratcom. De Stratcom bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur en de divisiepresidenten, en komt driemaal per jaar bijeen. Daarbij krijgen zij op bepaalde onderwerpen ondersteuning van functionele stafdirecteuren op corporate niveau. Dit gremium selecteert zogeheten risicothema's en wijst functionele directeuren op corporate niveau aan die een juiste aanpak van deze thema's moeten ontwikkelen.

### **Onze risicobereidheid blijft ongewijzigd**

Vopak heeft thans 80 terminals in 30 landen. Dit omvangrijke netwerk is van toegevoegde waarde voor onze internationaal opererende klanten en biedt ons de mogelijkheid om op ondernemende wijze de risico's van politieke en economische instabiliteit te spreiden. Op elke locatie waar Vopak aanwezig is, hebben wij veel aandacht voor milieurisico's en proberen wij de veiligheidsrisico's tot het absolute minimum te beperken. De producten die we opslaan en vervoeren, zijn immers vaak potentieel schadelijk voor de volksgezondheid en het milieu. Onze focus op veiligheid komt terug in het ontwerp van onze terminals, het gedrag van onze medewerkers en in ons beleid en onze standaarden, die ten minste op hetzelfde niveau staan als de lokale wet- en regelgeving. Om kennis, vaardigheden en gedrag blijvend aan de eisen te laten voldoen, worden onze medewerkers continu getraind. Maandelijks worden key performance-indicatoren gemonitord. Daarnaast worden interne en externe audits uitgevoerd.

Op sommige gebieden zijn we bereid meer risico's te nemen dan op andere. Zo behoort het nemen van gecalculerde risico's om bijzondere kansen te benutten bij onze groeistrategie. Om ervoor te zorgen dat risico's en het verlies van kansen voldoende onder controle zijn, wordt elke ondernemingsbeslissing ondersteund door een evenwichtig systeem van selectie, prioriteitstelling, interne financiële en operationele reviews en autorisatieprofielen. Onze normen en waarden zijn vastgelegd in de Vopak Values, die sturend zijn voor ons handelen. Daar doen we geen concessies aan. Voor onze onderneming zorgen wij ervoor adequaat gefinancierd te zijn en tijdig over voldoende liquide middelen te kunnen beschikken voor de ontwikkeling van onze groeiprojecten.

## Risk Management Framework

### Risicomanagement en het interne controlesysteem

Met ons risicomanagement en interne controlesysteem zoeken we het evenwicht tussen effectief, professioneel ondernemerschap enerzijds en het risicoprofiel dat we als onderneming wensen te accepteren anderzijds. Ons risicomanagement en onze interne controlemaatregelen, gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management Framework, dragen belangrijk bij aan het tijdig herkennen en afdoende beheersen van onze strategische en marktrisico's. Tevens ondersteunen zij ons bij het behalen van onze operationele en financiële doelen en bij het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

### Risk management aanpak

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement en het interne controlesysteem van Vopak, en staat daarbij onder toezicht van de Raad van Commissarissen. De managementteams van de divisies zijn verantwoordelijk voor het implementeren van de strategie, het bereiken van resultaten, het onderkennen van de onderliggende kansen en risico's, en het waarborgen van een effectieve bedrijfsvoering. Hun handelen moet in overeenstemming zijn met het beleid en de standaarden die door de Raad van Bestuur zijn vastgesteld. Zij worden daarbij ondersteund door stafafdelingen.

De managementteams van de divisies hebben risicomanagement in hun strategische, tactische en operationele bedrijfsactiviteiten geïntegreerd. Een beoordeling van de kansen en risico's, en de vervolgmaatregelen ter vermindering van die risico's worden in het kader van de reguliere managementreviewcycli besproken. De kwaliteit van deze activiteiten wordt regelmatig aan de hand van audits beoordeeld. Op corporate niveau wordt het ERM-proces gecoördineerd en wordt de ERM-informatie geanalyseerd, geconsolideerd en aan de Raad van Bestuur, aan de managementteams van de divisies en aan de functionele directeurs op corporate niveau gerapporteerd.

De Raad van Bestuur geeft zijn goedkeuring aan het jaarbudget en twee planjaren van elke divisie. De budgetten omvatten duidelijke doelstellingen voor elk van de drie strategische pijlers, de kansen en risico's, de bedrijfsactiviteiten en de performance-indicatoren. De Raad van Bestuur geeft ook aan welke managers de eindverantwoordelijkheid dragen.

Om risico's bij de uitvoering te voorkomen, bespreekt de Raad van Bestuur de randvoorwaarden ('enablers') met de divisies. Elk kwartaal bespreekt de Raad van Bestuur met het managementteam van de divisies de voortgang bij het uitvoeren van de bedrijfsstrategie, de bedrijfsplannen, de key performance-indicatoren, de kwartaalresultaten en de belangrijkste risico's en kansen, alsmede de voortgang bij het nemen van mitigerende maatregelen.

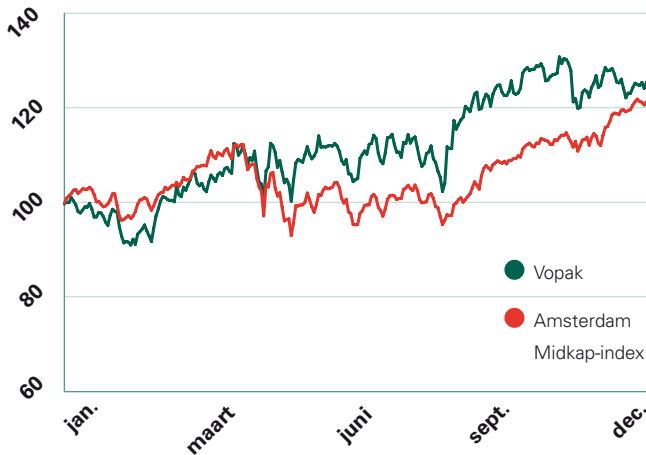
Aan het einde van het jaar stelt het management van de terminals en de divisies vast hoe effectief het risicomanagement en de interne controlesystemen zijn geweest. Daarvoor maken ze gebruik van de Control Risk Self-Assessment. De uitkomsten en de trendanalyses worden met de Raad van Bestuur besproken.

De Raad van Bestuur, die eindverantwoordelijk is voor het adequaat functioneren van het risicomanagement en het interne controlesysteem, overlegt met de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen over de bedrijfsresultaten, de key performance-indicatoren, de strategie (en aanpassingen daarvan), de resultaten en de effectiviteit van het risicomanagement en de interne controlesystemen. Corporate Internal Audit biedt aanvullende zekerheid over het functioneren van het risicomanagement en het interne controle framework. Ook de externe accountant biedt zekerheid over het interne controle framework en de correctheid van de financiële rapportagesystemen. De resultaten worden besproken met de Auditcommissie. Het management van onze terminals en divisies en de Raad van Bestuur ondertekenen aan het einde van elk half en elk volledig jaar Letters of Representation.

Ons 'in control statement' is opgenomen op pagina 65 van het jaarverslag 2010.

## Informatie voor aandeelhouders

### Koersontwikkeling 2010 (%)



### Gegevens per gewoon aandeel van EUR 0,50 \*

In EUR	2010	2009
Winst	2,06	1,96
Winst exclusief bijzondere posten	2,08	1,92
Eigen vermogen	10,57	8,97
Dividend (voorstel 2010)	0,70	0,63
Pay-out ratio	34%	32%

### Koersontwikkelingen van het aandeel \*

In EUR	2010	2009
Koers van het aandeel op 1 januari	27,74	13,60
Hoogste koers van het aandeel	37,20	27,75
Gemiddelde slotkoers van het aandeel	31,80	19,36
Laagste koers van het aandeel	25,72	12,48
Koers van het aandeel op 31 december	35,35	27,74
Gemiddeld aantal verhandelde aandelen per dag	311.078	367.746
Totale waarde van uitstaande gewone aandelen	4.518.982.451	3.547.433.183

\* 2009 gecorrigeerd voor de per 17 mei 2010 gerealiseerde 1:2 aandelensplitsing

### Investor relations

Vopak voert een open en actief informatiebeleid richting investeerders en anderen met een (financiële) belangstelling voor de onderneming. Daarbij is het doel om belanghebbenden van hoogwaardige informatie over de gang van zaken bij Vopak te voorzien, waarbij ervoor wordt gezorgd dat relevante informatie in gelijke mate en gelijktijdig voor alle geïnteresseerden beschikbaar en toegankelijk is. Deze informatie wordt beschikbaar gemaakt middels jaarverslagen en halfjaarberichten, 'trading updates', persberichten, presentaties ten behoeve van investeerders en de Vopak-website. Daarnaast organiseert Vopak regelmatig analistenbijeenkomsten en periodieke roadshows om met investeerders in contact te komen.

De leden van de Raad van Bestuur en medewerkers van de Investor Relations-afdeling hebben in 2010 meer dan 300 gesprekken met (potentiële) investeerders gevoerd. Bij de publicatie van de jaarcijfers houdt Vopak een persconferentie. Na de publicatie van de jaar- en halfjaarcijfers houdt Vopak tevens een bijeenkomst met financiële analisten. Na de publicatie van de cijfers over het eerste en het derde kwartaal volgt een telefonische bijeenkomst. Deze bijeenkomsten zijn als video- of audiowebcast te volgen via de website van Vopak. Het hierbij gepresenteerde materiaal wordt tijdig op de website van Vopak geplaatst.

### Notering

Gewone Vopak-aandelen staan genoteerd aan de Euronext aandelenbeurs in Amsterdam en zijn onderdeel van de Midkap Index (ticker symbool VPK; ISIN NL0009432491). Opties op Vopak-aandelen worden ook op Euronext Amsterdam verhandeld.

### Geblokkeerde perioden

Geblokkeerde perioden zijn de perioden voorafgaand aan de publicatie van financiële resultaten, waarin in beginsel geen bijeenkomsten worden gehouden met en presentaties worden gehouden ten behoeve van financiële analisten en investeerders. Voorts vindt gedurende geblokkeerde perioden geen andere communicatie met analisten en investeerders plaats, tenzij het gaat om de feitelijke verduidelijking van eerder bekendgemaakte informatie. Een geblokkeerde periode beslaat gewoonlijk de acht weken voorafgaand aan de bekendmaking van de jaarresultaten (en de publicatie van het jaarverslag), de vier weken voorafgaand aan de bekendmaking van de halfjaarresultaten en de twee weken voorafgaand aan de 'trading updates' inzake het eerste en het derde kwartaal.

### Bilaterale contacten

Vopak kan met (potentiële) aandeelhouders bilaterale contacten onderhouden. Het voornaamste doel van dergelijke contacten is het uiteenzetten van de strategie en de operationele prestaties van Vopak en het beantwoorden van vragen van (potentiële) aandeelhouders. Bij het onderhouden van bilaterale contacten met aandeelhouders gaat Vopak uit van de Nederlandse Corporate Governance Code (december 2008).

De volgende richtlijnen zijn dan ook opgesteld:

- Een dialoog met aandeelhouders buiten een formele vergadering van aandeelhouders om kan voor zowel investeerders als Vopak van nut zijn.
- Vopak behoudt zich het recht voor om naar eigen inzicht te bepalen of wij ingaan op uitnodigingen van (vertegenwoordigers van) aandeelhouders om een dergelijke dialoog aan te gaan. Alvorens een uitnodiging om buiten een formele vergadering van aandeelhouders een dialoog aan te gaan, te aanvaarden of af te wijzen, kan Vopak om nadere verduidelijking van de opvattingen, bedoelingen en beleggingsdoelstellingen van de betreffende aandeelhouders vragen.
- Vopak communiceert zo open mogelijk om daarmee maximale transparantie te betrachten.
- Op analistenrapporten of concepten daarvan (publicaties van derden) wordt slechts gereageerd door te verwijzen naar openbaar beschikbare informatie en bekendgemaakte richtlijnen. Commentaar op deze rapporten wordt slechts gegeven indien feitelijkheden onjuist zijn.
- Vopaks contacten met investeerders en 'sell-side'-analisten vinden te allen tijde plaats conform de toepasselijke regelgeving, met name die betreffende selectieve bekendmakingen, koersgevoelige informatie en gelijke behandeling.

#### Dividendbeleid

Het uitgangspunt van het dividendbeleid van Vopak, bijzondere omstandigheden voorbehouden, is het voornemen jaarlijks een dividend in contanten uit te keren van 25% tot 40% van het nettoresultaat, exclusief bijzondere posten, toe te rekenen aan houders van gewone aandelen.

Het nettoresultaat exclusief bijzondere posten als basis voor de dividendumuitkering kan worden aangepast in verband met de financiële effecten van eenmalige gebeurtenissen zoals bijvoorbeeld stelselwijzigingen, overnamen en reorganisaties.

Bij de bepaling van de hoogte van het dividend wordt naast de gewenste balansverhoudingen en financieringsstructuur tevens de benodigde flexibiliteit voor een succesvolle uitvoering van de groeistrategie van de onderneming in aanmerking genomen, terwijl Vopak tegelijkertijd een stabiele ontwikkeling van het dividend ten behoeve van zijn aandeelhouders nastreeft.

Investeerders en hun adviseurs kunnen hun vragen direct stellen aan de heer Rob Boudestijn, Manager Investor Relations, telefoon 010 2002776. E-mail: rob.boudestijn@vopak.com

#### Aandeelhouders Koninklijke Vopak N.V.

Op grond van de Wet financieel toezicht (Wft) moet een kapitaalbelang van 5% of meer in een Nederlands bedrijf worden gemeld. Vopak ontving de volgende meldingen inzake kapitaalbelangen (gewone aandelen en financieringspreferente aandelen).

	Houders gewone aandelen <sup>1)</sup>	Totaal kapitaalbelang <sup>2)</sup>	Stemrecht <sup>3)</sup>	Melding per Wft
HAL Holding N.V.	46,64%	38,57%	45,45%	01-11-06
ING Groep N.V.	5,37%	11,84%	6,33%	21-05-08
Aviva Plc (Delta Lloyd)	< 5%	8,07%	< 5%	01-11-06
ASR Nederland N.V.	< 5%	7,45%	< 5%	06-10-08
Stichting Administratiekantoor Financieringspreferente Aandelen Vopak			3,62% <sup>4)</sup>	31-08-09

<sup>1)</sup> Aantal gewone aandelen gedeeld door totaal aantal gewone aandelen

<sup>2)</sup> Aantal gewone en financieringspreferente aandelen gedeeld door het totaal uitstaande gewone en financieringspreferente aandelen

<sup>3)</sup> Aantal gewone aandelen gedeeld door het aantal uitstaande gewone en financieringspreferente stemmen

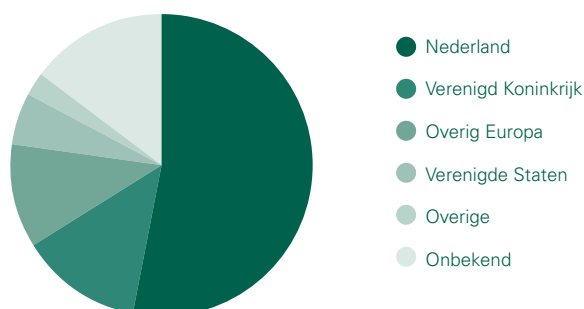
<sup>4)</sup> AFM duidt aan 24,46%. Het verschil is toe te schrijven aan de beperking van het stemrecht tot honderdzestien stemmen per duizend financieringspreferente aandelen. Zie pagina 166 van het jaarverslag 2010

#### Aantal uitstaande aandelen 2010

Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen	127.296.101
Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen, verwaterd	127.296.101
Aantal gewone aandelen per jaareinde	127.835.430
Financieringspreferente aandelen *	41.400.000
<b>Totaal aantal uitstaande aandelen</b>	<b>169.235.430</b>
Gewone aandelen	127.835.430
Financieringspreferente aandelen *	4.802.400
<b>Totaal aantal stemrechten per jaareinde</b>	<b>132.637.830</b>

\* Het verschil is toe te schrijven aan de beperking van het stemrecht tot honderdzestien stemmen per duizend financieringspreferente aandelen

#### Geografische spreiding aantal uitstaande aandelen



## Financiële kalender

### 2011

11 maart 2011	Publicatie jaarresultaat 2010
27 april 2011	Publicatie resultaat eerste kwartaal 2011 middels een trading update
27 april 2011	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
29 april 2011	Aandelenkoers ex-dividend
03 mei 2011	Registratiedatum dividend
04 mei 2011	Betaalbaarstelling dividend
24 augustus 2011	Publicatie resultaat eerste halfjaar 2011
09 november 2011	Publicatie resultaat derde kwartaal 2011 middels een trading update

### 2012

29 februari 2012	Publicatie jaarresultaat 2011
25 april 2012	Publicatie resultaat eerste kwartaal 2012 middels een trading update
25 april 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
27 april 2012	Aandelenkoers ex-dividend
02 mei 2012	Registratiedatum dividend
03 mei 2012	Betaalbaarstelling dividend
24 augustus 2012	Publicatie resultaat eerste halfjaar 2012
09 november 2012	Publicatie resultaat derde kwartaal 2012 middels een trading update

---

**Samengevatte  
financiële overzichten**



## Samengevatte financiële overzichten

### Geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen EUR	2010	2009
Opbrengsten	1.106,3	1.001,1
Overige bedrijfsopbrengsten	8,5	20,9
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.114,8</b>	<b>1.022,0</b>
Personeelskosten	293,5	274,4
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	151,5	131,1
Overige bedrijfskosten	311,2	285,9
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>756,2</b>	<b>691,4</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>358,6</b>	<b>330,6</b>
Resultaat joint ventures volgens de equity-methode	83,4	60,5
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>442,0</b>	<b>391,1</b>
Interest- en dividendopbrengsten	4,6	6,7
Financieringslasten	- 73,0	- 52,4
<b>Nettofinancieringslasten</b>	<b>- 68,4</b>	<b>- 45,7</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>373,6</b>	<b>345,4</b>
Belastingen	- 72,8	- 68,9
<b>Nettoresultaat</b>	<b>300,8</b>	<b>276,5</b>
Toe te rekenen aan:		
- Houders van gewone aandelen	261,9	247,6
- Houders van financieringspreferente aandelen	8,2	3,6
- Minderheidsbelang	30,7	25,3
<b>Nettoresultaat</b>	<b>300,8</b>	<b>276,5</b>
<b>Winst per gewoon aandeel</b>	<b>2,06</b>	<b>1,96</b>
<b>Verwaterde winst per gewoon aandeel</b>	<b>2,06</b>	<b>1,96</b>

## Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

In miljoenen EUR	2010	2009
<b>Nettoresultaat</b>	<b>300,8</b>	<b>276,5</b>
Koersverschillen en effectief deel afdekkingen op netto-investeringen in buitenlandse activiteiten	48,7	6,6
Aanwending koersverschillen en effectief deel afdekkingen op netto-investeringen in buitenlandse activiteiten	0,2	- 0,6
Effectief deel reële waardewijziging cashflow hedges	- 1,5	- 1,2
Aanwending effectief deel cashflow hedges naar resultatenrekening	- 0,6	1,2
Effectief deel reële waardewijziging cashflow hedges joint ventures	- 11,5	0,2
<b>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na aftrek van belastingen</b>	<b>35,3</b>	<b>6,2</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor het jaar</b>	<b>336,1</b>	<b>282,7</b>
Toe te rekenen aan:		
- Houders van gewone aandelen	282,5	253,9
- Houders van financieringspreferente aandelen	8,2	3,6
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan aandeelhouders	290,7	257,5
Minderheidsbelang	45,4	25,2
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor het jaar</b>	<b>336,1</b>	<b>282,7</b>

## Geconsolideerde balans per 31 december

In miljoenen EUR	2010	2009
<b>ACTIVA</b>		
Immateriële vaste activa	53,9	41,0
Materiële vaste activa	2.546,1	2.050,7
Joint ventures	607,0	494,9
Verstreckte leningen	7,9	1,0
Overige financiële vaste activa	0,8	0,8
Financiële vaste activa	615,7	496,7
Latente belastingen	6,4	5,6
Derivaten	3,3	9,3
Pensioenen en soortgelijke regelingen	114,1	98,0
Overige vaste activa	31,0	28,7
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>3.370,5</b>	<b>2.730,0</b>
Debiteuren en overige vorderingen	216,0	182,2
Verstreckte leningen	5,3	11,0
Vooruitbetalingen	24,9	20,9
Derivaten	28,5	2,5
Liquide middelen	181,8	189,4
Activa aangehouden voor verkoop	3,9	–
Pensioenen en soortgelijke regelingen	0,1	–
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>460,5</b>	<b>406,0</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>3.831,0</b>	<b>3.136,0</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>		
Aandelenkapitaal	84,6	84,6
Agioreserve	281,2	281,2
Ingekochte aandelen	- 14,9	- 5,7
Overige reserves	4,1	- 15,4
Ingehouden winsten	1.098,4	907,5
Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders	1.453,4	1.252,2
Minderheidsbelang	96,7	80,6
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.550,1</b>	<b>1.332,8</b>
<b>VERPLICHTINGEN</b>		
Rentedragende leningen	1.388,5	1.165,2
Derivaten	9,2	19,8
Pensioenen en soortgelijke regelingen	37,6	43,6
Latente belastingen	204,0	161,5
Overige voorzieningen	22,9	22,0
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>1.662,2</b>	<b>1.412,1</b>
Schulden aan kredietinstellingen	34,0	16,8
Rentedragende leningen	190,7	25,1
Derivaten	31,8	18,1
Crediteuren en overige schulden	306,1	280,8
Verschuldigde belastingen	38,7	25,3
Pensioenen en soortgelijke regelingen	2,5	2,9
Overige voorzieningen	14,9	22,1
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>618,7</b>	<b>391,1</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>2.280,9</b>	<b>1.803,2</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>3.831,0</b>	<b>3.136,0</b>

## Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

In miljoenen EUR	Eigen vermogen toekomend aan de eigenaren van de moeder					Totaal	Minderheidsbelang	Totaal eigen vermogen
	Aandelenkapitaal	Agio-reserve	Ingekochte aandelen	Overige reserves	Ingehouden winsten			
<b>Stand per 1 januari 2009</b>	<b>81,9</b>	<b>165,2</b>	<b>- 3,3</b>	<b>- 21,2</b>	<b>710,4</b>	<b>933,0</b>	<b>76,0</b>	<b>1.009,0</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,8</b>	<b>251,7</b>	<b>257,5</b>	<b>25,2</b>	<b>282,7</b>
- Uitgifte van nieuwe aandelen	7,2	132,1				139,3		139,3
- Uitgekeerd dividend in contanten					- 20,5	- 20,5	- 20,6	- 41,1
- Uitgekeerd dividend in aandelen		- 14,6			- 35,4	- 50,0		- 50,0
- Inkoop van eigen aandelen			- 2,9			- 2,9		- 2,9
- Intrekking financieringspreferente aandelen	- 4,5	- 1,5				- 6,0		- 6,0
- Waardering van het op aandelen gebaseerde beloningsplan					1,3	1,3		1,3
- Ingekochte gewone aandelen geplaatst bij optiehouders			0,5			0,5		0,5
<b>Totaal transacties met eigenaren</b>	<b>2,7</b>	<b>116,0</b>	<b>- 2,4</b>	<b>-</b>	<b>- 54,6</b>	<b>61,7</b>	<b>- 20,6</b>	<b>41,1</b>
<b>Balans per 31 december 2009</b>	<b>84,6</b>	<b>281,2</b>	<b>- 5,7</b>	<b>- 15,4</b>	<b>907,5</b>	<b>1.252,2</b>	<b>80,6</b>	<b>1.332,8</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19,5</b>	<b>271,2</b>	<b>290,7</b>	<b>45,4</b>	<b>336,1</b>
- Uitgekeerd dividend in contanten					- 82,4	- 82,4	- 36,4	- 118,8
- Inkoop van eigen aandelen			- 9,2			- 9,2		- 9,2
- Mutatie minderheidsbelang vanwege acquisitie							7,1	7,1
- Waardering van het op aandelen gebaseerde beloningsplan					2,1	2,1		2,1
<b>Totaal transacties met eigenaren</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 9,2</b>	<b>-</b>	<b>- 80,3</b>	<b>- 89,5</b>	<b>- 29,3</b>	<b>- 118,8</b>
<b>Balans per 31 december 2010</b>	<b>84,6</b>	<b>281,2</b>	<b>- 14,9</b>	<b>4,1</b>	<b>1.098,4</b>	<b>1.453,4</b>	<b>96,7</b>	<b>1.550,1</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen EUR	2010	2009
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten (bruto)</b>	<b>455,1</b>	<b>450,6</b>
Ontvangen interest	3,7	6,3
Ontvangen dividend	0,9	0,4
Betaalde financieringslasten	- 70,0	- 45,5
Gerealiseerde waardeveranderingen derivaten (renteswaps)	6,7	-
Betaalde winstbelasting	- 11,2	- 41,5
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten (netto)</b>	<b>385,2</b>	<b>370,3</b>
Investerings:		
- Immateriële vaste activa	- 11,9	- 5,8
- Materiële vaste activa	- 456,5	- 455,4
- Joint ventures	- 42,5	- 36,3
- Verstrekte leningen	- 8,8	- 21,4
- Overige vaste activa	- 2,2	- 7,5
- Verwerving van dochterondernemingen inclusief goodwill	- 32,9	- 1,2
- Verwerving van joint ventures	- 9,9	- 7,2
<b>Totaal investeringen</b>	<b>- 564,7</b>	<b>- 534,8</b>
Desinvesteringen:		
- Immateriële vaste activa	0,4	-
- Materiële vaste activa	-	12,4
- Verstrekte leningen	12,4	75,2
- Activa aangehouden voor verkoop	-	16,3
<b>Totaal desinvesteringen</b>	<b>12,8</b>	<b>103,9</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten (exclusief derivaten)</b>	<b>- 551,9</b>	<b>- 430,9</b>
Gerealiseerde waardeveranderingen derivaten (afdekkingen netto-investeringen)	- 53,0	3,0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten (inclusief derivaten)</b>	<b>- 604,9</b>	<b>- 427,9</b>
Financiering:		
- Aflossing langlopende rentedragende leningen	- 143,5	- 485,7
- Opname langlopende rentedragende leningen	451,5	727,7
- Intrekking financieringspreferente aandelen	-	- 6,0
- Uitgifte financieringspreferente aandelen	-	89,2
- Uitgekeerd dividend in contanten	- 79,6	- 18,5
- Uitgekeerd preferent dividend	- 2,8	- 2,0
- Inkoop van eigen aandelen	- 9,2	- 2,9
- Uitoefening optierechten	-	0,5
- Mutaties kortlopende financiering	- 27,7	- 48,1
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>188,7</b>	<b>254,2</b>
<b>Nettokasstroom</b>	<b>- 31,0</b>	<b>196,6</b>
Koers- en omrekeningsverschillen	6,0	0,5
Mutatie liquide middelen i.v.m. (de)consolidatie	0,2	0,1
<b>Mutatie in liquide middelen (inclusief schulden aan kredietinstellingen)</b>	<b>- 24,8</b>	<b>197,2</b>
<b>Netto liquide middelen (inclusief schulden aan kredietinstellingen) per 1 januari</b>	<b>172,6</b>	<b>- 24,6</b>
<b>Netto liquide middelen (inclusief schulden aan kredietinstellingen) per 31 december</b>	<b>147,8</b>	<b>172,6</b>

## Toelichting

In het Verkort Verslag 2010 zijn de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, de geconsolideerde balans per 31 december, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht (hierna: de overzichten) met deze toelichting opgenomen.

Deze overzichten maken deel uit van, en zijn onveranderd ontleend aan de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Vopak N.V. De onderneming heeft er voor gekozen om het jaarverslag en de primaire overzichten uit de jaarrekening op te nemen in dit Verkort Verslag om daarmee een hanteerbaar document te presenteren die de lezer een indruk geven van de gecontroleerde jaarstukken. De gehanteerde verslaggevingsbasis (IFRS) en de waarderingsgrondslagen bij deze overzichten zijn identiek aan de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Vopak N.V. Voor verdere informatie over toegepaste grondslagen en de jaarrekening als geheel verwijzen wij naar onze website [www.vopak.com](http://www.vopak.com) waar deze kan worden opgevraagd respectievelijk gedownload.

In onderstaand overzicht staat vermeld welke hoofdstukken uit het Engelstalige jaarverslag integraal of in samengevatte vorm zijn opgenomen in het Nederlandstalige verkort verslag:

<b>Inhoud Engelstalig jaarverslag</b>	<b>Inhoud Nederlandstalig Verkort Verslag</b>
Profiel	Integrale Nederlandse vertaling
Kerngegevens	Integrale Nederlandse vertaling
Bericht van de Voorzitter van de Raad van bestuur van Vopak	Integrale Nederlandse vertaling
Bericht van de Raad van Commissarissen	Integrale Nederlandse vertaling
Verslag van de Raad van Bestuur	Integrale Nederlandse vertaling
Groeiperspectief	Integrale Nederlandse vertaling
Duurzaamheid	Integrale Nederlandse vertaling
Financiële gang van zaken	Integrale Nederlandse vertaling
De Wereld van Vopak – maart 2011	Integrale Nederlandse vertaling
Gang van zaken per divisie	Integrale Nederlandse vertaling
Risico's en risicobeheersing	Integrale Nederlandse vertaling
Bestuurdersverklaring	Niet opgenomen
Informatie voor aandeelhouders	Integrale Nederlandse vertaling
Corporate governance	Niet opgenomen
Jaarrekening 2010	Samengevatte financiële overzichten
Accountantsverklaring	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	Niet opgenomen
Voorstel tot bestemming van het resultaat	Niet opgenomen
Stichting Vopak	Niet opgenomen
Stichting Administratiekantoor Financieringspreferente Aandelen Vopak	Niet opgenomen
Personalia Raad van Bestuur	Niet opgenomen
Personalia Raad van Commissarissen	Niet opgenomen
Belangrijkste leidinggevenden	Niet opgenomen
Geconsolideerde dochterondernemingen en joint ventures	Niet opgenomen
Vijf jaar Vopak	Integrale Nederlandse vertaling
Woordenlijst	Nederlandse vertaling van relevante begrippen

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur van Koninklijke Vopak N.V.

De in dit Verkort Verslag op pagina 64 tot en met 68 opgenomen samengevatte jaarrekening, bestaande uit de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, de geconsolideerde balans per 31 december 2010, het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Koninklijke Vopak N.V. te Rotterdam over 2010. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 10 maart 2011. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 10 maart 2011.

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en Titel 9 Boek 2 BW. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Koninklijke Vopak N.V.

### **Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de toelichting zoals opgenomen op pagina 69.

### **Verantwoordelijkheid van de accountant**

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder Standaard 810, 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

### **Oordeel**

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Koninklijke Vopak N.V. voor het jaar geëindigd op 31 december 2010 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de toelichting op pagina 69.

Amsterdam, 4 april 2011  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Oorspronkelijk getekend door:  
M. de Ridder RA

## Vijf jaar Vopak

In miljoenen EUR	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Geconsolideerde verkorte winst- en verliesrekening</b>					
Opbrengsten	1.106	1.001	924	853	778
Overige bedrijfsopbrengsten	9	21	16	31	3
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.115</b>	<b>1.022</b>	<b>940</b>	<b>884</b>	<b>781</b>
Bedrijfslasten	- 604	- 560	- 546	- 523	- 508
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	- 152	- 131	- 110	- 107	- 93
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>- 756</b>	<b>- 691</b>	<b>- 656</b>	<b>- 630</b>	<b>- 601</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>359</b>	<b>331</b>	<b>284</b>	<b>254</b>	<b>180</b>
Resultaat joint ventures en geassocieerde ondernemingen volgens de equity-methode	83	60	38	38	36
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>442</b>	<b>391</b>	<b>322</b>	<b>292</b>	<b>216</b>
Nettofinancieringslasten	- 68	- 46	- 37	- 43	- 44
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>374</b>	<b>345</b>	<b>285</b>	<b>249</b>	<b>172</b>
Belastingen	- 73	- 69	- 55	- 51	- 25
<b>Nettoresultaat</b>	<b>301</b>	<b>276</b>	<b>230</b>	<b>198</b>	<b>147</b>
Toe te rekenen aan:					
- Houders van gewone aandelen	262	247	212	181	129
- Houders van financieringspreferente aandelen	8	4	1	2	3
- Minderheidsbelang	31	25	17	15	15
<b>Nettoresultaat</b>	<b>301</b>	<b>276</b>	<b>230</b>	<b>198</b>	<b>147</b>
<b>Geconsolideerde verkorte balans</b>					
Immateriële vaste activa	54	41	39	63	41
Materiële vaste activa	2.546	2.051	1.693	1.385	1.091
Financiële vaste activa	616	497	433	221	223
Latente belastingvorderingen	6	5	7	16	21
Overigen	148	136	107	96	86
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>3.370</b>	<b>2.730</b>	<b>2.279</b>	<b>1.781</b>	<b>1.462</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>461</b>	<b>406</b>	<b>355</b>	<b>352</b>	<b>359</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>3.831</b>	<b>3.136</b>	<b>2.634</b>	<b>2.133</b>	<b>1.821</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.550</b>	<b>1.333</b>	<b>1.009</b>	<b>880</b>	<b>735</b>
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>1.662</b>	<b>1.412</b>	<b>1.141</b>	<b>846</b>	<b>699</b>
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>619</b>	<b>391</b>	<b>484</b>	<b>407</b>	<b>387</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>2.281</b>	<b>1.803</b>	<b>1.625</b>	<b>1.253</b>	<b>1.086</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>3.831</b>	<b>3.136</b>	<b>2.634</b>	<b>2.133</b>	<b>1.821</b>

## Woordenlijst

Auditcommissie	Commissie binnen de Raad van Commissarissen die de Raad bijstaat bij het vervullen van de toezichthoudende taak op het gebied van onder meer de integriteit van de jaarrekening, de financiële rapportage, de interne controleprocedures en de relatie met en de onafhankelijkheid van de externe accountants
Biobrandstoffen/Biodiesel	Producten afkomstig van plantaardig materiaal of dierlijke vetten die toegevoegd worden aan benzine of diesel
Capital employed	Geïnvesteed vermogen, totaal van de activa na aftrek van de kortlopende verplichtingen (exclusief vaste activa en kortlopende verplichtingen niet gerelateerd aan operationele activiteiten)
Cbm	Kubieke meter (cubic meter)
CEMEA	Vopak-divisie Chemie Europa, Midden-Oosten & Afrika
CFO	Chief Financial Officer (Lid van de Raad van Bestuur, speciaal belast met financiën)
CIO	Chief Information Officer (Corporate Director, speciaal belast met communicatie- en informatietechnologie)
COO	Chief Operations Officer (Lid van de Raad van Bestuur, speciaal belast met operationele zaken)
Corporate Governance	De wijze waarop de onderneming wordt bestuurd en waarop toezicht op het bestuur wordt uitgeoefend
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Een internationale organisatie die zich richt op het tot stand brengen van een model voor de kennis over en het managen van risico's in een onderneming
Doorzet	Volume van een product afgehandeld door een terminal in een bepaalde periode, berekend als (in + uit)/2
EBIT	Winst voor interest en belastingen (Earnings Before Interest and Tax)
EBITDA	Winst voor interest, belastingen en afschrijvingen (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)
ERM	Enterprise Risk Management
GRI	Global Reporting Initiative (meer informatie kunt u vinden op de GRI-website <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> )
HR	Human Resources
Hub	Regionaal opslag- en transportcentrum
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
IFRS	International Financial Reporting Standards
Lean	Methode en filosofie ten behoeve van kwaliteitsverbetering
LNG	Vloeibaar aardgas (aardgas in vloeibare vorm)
Lost Time Injury Rate (LTIR)	Aantal ongevallen met verzuim per 1 miljoen gewerkte uren (van eigen personeel en aannemers bij dochterondernemingen en joint ventures)
LTIP	Langetermijn variabel beloningsplan (Long Term Incentive Plan)
NPS	Net Promoter Score; een methode waarmee de mate van klantloyaliteit van een organisatie gemeten kan worden
OEMEA	Vopak-divisie Olie Europa, Midden-Oosten & Afrika
ROCE	EBIT uitgedrukt als percentage van het gemiddeld geïnvesteed vermogen (Return On Capital Employed)
SHEQ	Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit (Safety, Health, Environment and Quality)
Total Injury Rate (TIR)	Totaal aantal ongevallen per 1 miljoen gewerkte uren (eigen personeel)
VSQI	Vopak Service Quality Index; geeft inzicht in de kwaliteit van verschillende operationele processen binnen Vopak



**“We zijn in staat om kansen te benutten en ons aan te passen aan nieuwe omstandigheden.”**



**Koninklijke Vopak N.V.**

Westerlaan 10  
3016 CK Rotterdam  
Postbus 863  
3000 AW Rotterdam  
Telefoon: 010 4002911  
Fax: 010 4139829

[www.vopak.com](http://www.vopak.com)

