

P+

SPECIAL

Jaargang 21
Week 45 | 2022

Circulair
besturingsmodel
voor facilitair
managers

Queen of Waste

Rachel Kuijlenburg
van De Haagse
Hogeschool

De afvalkoningin

2
P+ WEEK 45 | 2022

Haar gepassioneerde inzet leverde haar de bijnaam 'de afvalkoningin' op. Met studenten van De Haagse Hogeschool duikt ze in volle afvalzakken, tot die van gevangenis toe. Als detective ontleedt Rachel Kuijlenburg zo 'het DNA van organisaties'. De docent facility management weet meteen of landelijk circulair beleid echt werkt.



Docent facility management Rachel Kuijlenburg: "Wat er niet aan grondstoffen in komt, kun je ook niet als afval verspillen."



Studenten van De Haagse Hogeschool doorzochten de afvalcontainers van penitentiaire inrichtingen en signaleerden een grote voedselverspilling.

Een wandeling door de hal en gangen van De Haagse Hogeschool met Rachel Kuijlenburg (1967) is een wandeling langs afvalbakken. Ze zijn allemaal verschillend van vorm. Kuijlenburg onderzoekt proefondervindelijk welk systeem de meeste en schoonste grondstof oplevert. De Hogeschooldocent laat het daar niet bij. Met haar studenten facility management onderzoekt ze vervolgens ook de inhoud van de vuilcontainers. Ze sorteert, verzamelt, meet en weegt en weet zo precies wat er in het gebouw gebeurt. "Afval is het DNA van je organisatie", zegt ze zelfs. "Elke directeur van een organisatie zou zo nu en dan eens door het afval moeten gaan om te weten wat er in het bedrijf gaande is."

Haar research kan verrassende ontwikkelingen blootleggen. Zo ontdekte Kuijlenburg al heel snel wat de effecten zijn van het nieuwe beleid om statiegeld op kleine plastic flesjes te zetten.

"Toen die flesjes nog geen waarde hadden, vonden we ze op school in alle fracties terug. Zowel bij restafval als bij plastic. Toen kreeg het waarde: 15 cent per stuk. De bedoeling van die maatregel was dat mensen hun flesje mee naar huis zouden nemen om ze bij de supermarkt in te leveren. Maar 15 cent, dat boeit studenten niet. De flesjes gingen nog net zo hard de afvalbakken in. Totdat er ineens daklozen in het gebouw opdoken. Schoolkinderen ook. Zelfs schoonmakers begonnen in die bakken te graaien. Daarna kwamen we in de verzamelzakken geen flesjes meer tegen. Dan kun je denken: prima toch, zo wordt het plastic alsnog ingeleverd. Maar het is ook zo dat zodra de flesjes in onze afvalbakken zitten de hogeschool eigenaar van de grondstoffen is geworden. We maken ook kosten om alles af te voeren. Als mensen iets uit de afvalbakken van De Haagse Hogeschool halen is dat dus eigenlijk diefstal. Een schoolkind kan zich bovendien ook bezeren aan scherp afval."



► **Kuijlenburg is nu** bijna twintig jaar docente in Den Haag. Dat ze in die tijd heel veel tijd in Nederlandse gevangenissen door zou gaan brengen had ze niet kunnen voorspellen. Het is hier dat ze haar bijnaam verwierf, door collega lector Circular Business Kim Poldner als eretitel gepresenteerd: ‘Queen of Waste’, ook wel de ‘Afvalkoningin’.

“Rommel geeft onrust”

Werkend voor de opleiding facilitair management -sinds dit jaar ook voor de master integrale bedrijfsvoering- kreeg ze de vraag om een onderzoekje te doen naar de waarde van groenbeleving door gedetineerden. “Deze penitentiaire inrichting in Drenthe staat in een hele bijzondere omgeving. Het is daar altijd groen. De gedetineerden, justitiabelen, hadden dan ook het liefste een cel met uitzicht naar buiten. Je ziet dat er een correlatie is. Er zijn minder registraties van calamiteiten dan in inrichtingen met uitzicht op de snelweg of beton. Maar we zagen dat ook de mate van opgeruimdheid in een gevangenis effect heeft op de sfeer. Een schoon vlak, waar de gedetineerden samenkomen, heeft ook impact op de mate van veiligheid in een penitentiaire inrichting. In rommel kun je dingen verstopten.”

De forse voedselverspilling in de penitentiaire inrichtingen viel haar ook op. De zwarte voedingsbakken van de cateraar opeten is ‘iets waar gedetineerden niet het gevoel van krijgen voldaan te zijn’. Maar daar een oplossing voor vinden is niet zo eenvoudig. Kuijlenburg: “Je hebt een magnetron op cel. Daar mag je je bak tussen de middag warm maken en in je ceentje op eten. Er is wel een keukentje voor gezamenlijk koken in de gevangenis, maar die faciliteit is net zo minimaal als een campingkeuken. Een kookplaat met vier pitjes. Een sobere ruimte voor 24 mensen. Er zijn altijd wel justitiabelen die koken leuk vinden. Dan halen ze het vlees uit de cateringmaaltijd, kopen van hun zakgeld nog wat andere levensmiddelen en koken wat ze wel lekker vinden. Met wat creativiteit kom je een heel eind. Samen eten is ook sociaal contact. Maar ja, dan eten ze van 12 tot 2 uur. Rond die tijd willen de bewaarders ook lunchen. Zoveel mensen bij elkaar in een kleine ruimte geeft ook risico’s.”

“De gevangenissen zijn altijd open”

Een belangrijk inzicht bij dit onderzoek was: je kunt pas conclusies aan de afvalstromen van een organisatie verbinden als je weet wat er aan spullen binnenkomt. Kuijlenburg wilde daarom met haar studenten een reeks inkopers gaan interviewen. “In maart 2020 zijn we daarmee gestart, maar in de derde week van maart zaten we allemaal thuis. Corona. Lockdown. Alle gebouwen zaten op slot. Maar toen hadden we mazzel: gevan-

genissen zijn altijd open. Daar konden we met studenten later in het jaar wél terecht om onderzoek naar de inhoud van de afvalzakken doen. En daar kwamen we, de studentes met gelakte nageltjes, hoge hakjes en mooi in de make up. Hebben we in een penitentiaire inrichting met een team van twintig studenten dagelijks de vuilniszakken staan opentrekken, gesorteerd, en geanalyseerd. Dat onderzoek hebben we nog twee keer in andere penitentiaire inrichtingen kunnen herhalen.” Na zorgvuldig rekenen kwam De Haagse Hogeschool tot de conclusie dat er fouten in de registratie van de afvalverwerkers zaten. Kuijlenburg: “We zagen dat hun factsheets niet altijd klopten. Op taartdiagrammen zie je: zoveel procent van de afvalstroom is plastic, zoveel procent is papier. Maar als je het zelf in je handen hebt gehad, krijg je een heel ander beeld. Die hoeveelheden worden in kilo’s gewogen. Dan bestaat 41 procent uit voedselresten en is slechts 18 procent van het afval plastic. De hoeveelheid plastic lijkt dus mee te vallen, maar schijn bedriegt want in werkelijkheid is de ruimtelijke omvang van het plastic – het volume – gigantisch groot. Al die volle containers met plastic moeten wel heen en weer gereden worden.”

“Wegwerpbekertjes vol klokhuizen, zakjes en lepeltjes”

Het vuilniszakkenonderzoek leverde verhalen op die je vooraf onmogelijk kunt verzinnen. Kuijlenburg: “In gevangenissen verdwijnt heel veel textiel. Ik heb wel eens gevraagd aan gedetineerden: hoe kan dat dan? Dan zeiden ze: ‘Mevrouw, dat wilt u niet weten’. Feit is dat er vaak verstoppingen zijn in het riool als gevolg van doorgespoeld textiel. Dat geeft problemen, want er moet een rioolontstopper bij komen. Zulk gedrag beperkt zich trouwens niet tot gevangenissen. Vraag maar eens aan restaurants die handdoekjes van textiel op het toilet hebben. Gasten hebben de neiging om die dingen mee te nemen.” Vond ze het niet vreselijk smerig, dat gegraai in afvalzakken? Kuijlenburg, nuchter: “Ik ben niet zo snel ergens vies van. Drie dagen oude rauwe kip, dat is een ding. Die stank! Voor de rest kan ik veel hebben. Ik was natuurlijk wel bang dat ik rare dingen zou vinden, maar dat viel alleszins mee.”

Geen rekening houden met menselijk gedrag betekent dat circulair afvalbeleid gedoemd is te mislukken. Neem de wegwerpbekertjes, waar toch al meer dan vijftien jaar over wordt gepraat. Vanaf 1 januari 2024 moeten alle organisaties de plastic en papieren bekertjes voor eenmalig gebruik uit hun keukens en automaten hebben verbannen. Een terechte beleidsmaatregel, vindt Kuijlenburg. Ondanks alle voorlichting en creatieve infographics op de bakken voor gescheiden afval krijgt ook zij het ook op De Haagse Hogeschool niet voor elkaar om de bekertjes schoon in te zamelen. “Ze zijn vaak heel erg verontreinigd. Studenten, maar ook docenten en mede-



Studenten van De Haagse Hogeschool doorzoeken de afvalcontainers van Nederlandse gevangenissen. Dit praktijkgerichte onderzoek vormde de basis voor een systeem van duurzaam integraal afvalmanagement binnen organisaties.

werkers stoppen er van alles in: klokhuizen van appels, de zakjes van de suiker, lepeltjes, elastiekjes. De melkresten van cappuccino gaan schimmelen.”

“Handelingsverlegenheid”

Kuijlenburg gebruikt een woord om de twijfel aan te geven die mensen overvalt wanneer ze niet goed weten in welke container hun afval moet: handelingsverlegenheid. “Zo van: ik wil wel, maar ik weet niet hoe. We zijn hier op De Haagse Hogeschool in een publiek gebouw; er zijn pantry’s, er zijn toiletten. Als de studenten daar zelf hun beker gaan afwassen liggen er straks plassen koffie en kunnen de schoonmakers dat weer gaan staan opruimen.”

Een ander probleem waar de wetgever blijkbaar onvoldoende rekening mee heeft gehouden: grote organisaties hebben lo-

pende contracten met bedrijven die de koffieautomaten beheeren. Kuijlenburg: “Ze verdienen op het leveren van de bekertjes. Inkoopcontracten lopen van vijf tot 25 jaar. Dat remt de circulaire economie af. Als je er met de inkoper over begint, krijg je te horen: ‘Wij willen wel. Maar ja, dat contract hè’. Het is een loopgraaf waar iedereen in duikt. Zo halen wij nooit de doelstellingen van 2050 om tot een volledig circulaire economie te komen. Er moet flexibiliteit in lopende inkoopcontracten worden ingebracht. Innovatie moet ruimte krijgen.”

“Er is maar één oplossing”

Er is volgens Kuijlenburg maar één oplossing om tot circulariteit te komen. “Niet alleen de inkoop, maar de hele organisatie moet gaan denken: wat er niet in komt, kun je ook niet verspillen.”



Handelingsperspectief voor de facilitair professional

Op welke wijze kunnen professionals in hun dagelijkse beroepspraktijk bijdragen aan een circulaire bedrijfsvoering? Wat zijn de handelingsperspectieven op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau? Met die vragen en een financiering door RAAK Publiek (een financiering van het Regieorgaan SIA) ging het onderzoeksteam onder bezielende leiding van Kuijlenburg aan de slag. Hun overtuiging: afval kent een lange keten van eigenaren en alleen door (strategische) samenwerking is het probleem op te lossen. Op basis van twee jaar onderzoek in samenwerking met de Dienst Justitiële Inrichtingen en FM Haaglanden (de concern dienstverlener voor de ministeries in Den Haag) reikt De Haagse Hogeschool nu een besturingsmodel aan. Met dit model kunnen professionals op alle niveaus van een organisatie in hun dagelijkse beroepspraktijk actief bijdragen aan een circulaire bedrijfsvoering. Het bijzondere van het model is dat Kuijlenburg en haar

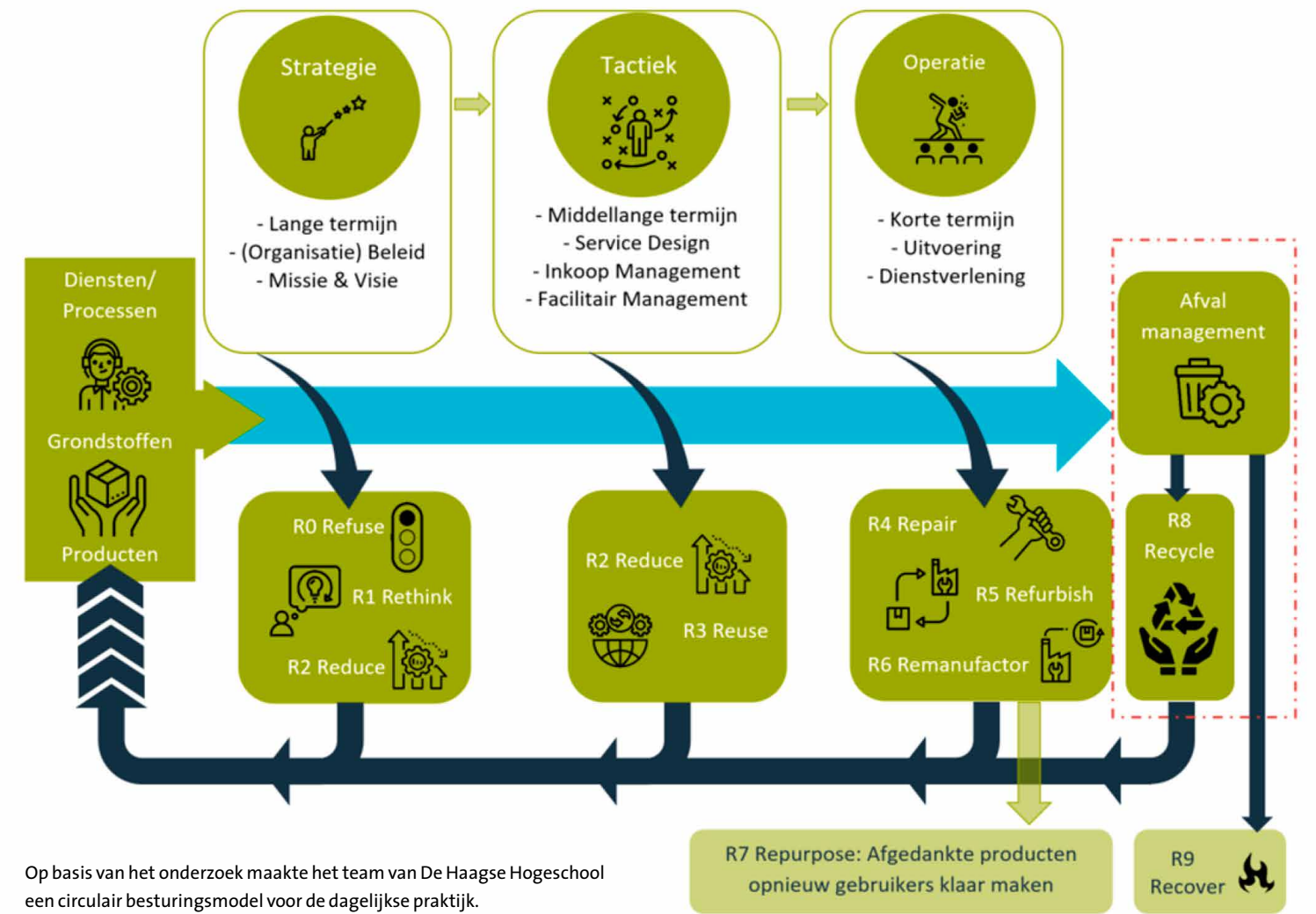
team de zogenaamde R's van het grondstoffenbeleid toewijzen aan niveau's van bedrijfsactiviteiten. Ze deelden bijvoorbeeld reparatie (Repair) in bij de korte termijnuitvoering en dienstverlening. Het denken over het weigeren van grondstoffen (Refuse) herkennen zij als strategisch beleid dat voor de lange termijn moet worden uitgestippeld door de leiding van een organisatie.

OP STRATEGISCH NIVEAU

Organisatie X neemt bijvoorbeeld in haar beleid, missie en visie op dat zij volledig 'Zero Waste' willen zijn binnen een gesteld aantal jaren. Doordat de organisatie communiceert dat zij volledig afvalvrij wil worden, maakt zij gebruik van de R-strategie Refuse en indirect ook van de R-strategieën Rethink en Reduce. Ze willen geen afval meer produceren, wat onder andere betekent dat de organisatie grondstof aan de voorkant moet gaan weigeren. Indirect betekent dit dat



Kuijlenburg test op De Haagse Hogeschool welke afvalstraat de schoonste grondstoffenstroom oplevert: "In de koffiebekertjes vindt je klokhuizen van appels, de zakjes van de suiker, lepeltjes, elastiekjes."



Op basis van het onderzoek maakte het team van De Haagse Hogeschool een circulair besturingsmodel voor de dagelijkse praktijk.

de grondstoffen die aan de basis staan van producten en diensten intensiever en efficiënter moeten worden gebruikt met de insteek om het totaal gebruik te verminderen. Daarnaast moet opnieuw nagedacht worden of en hoe grondstoffen en producten worden gebruikt binnen de bedrijfsvoering om verspilling van grondstoffen tegen te gaan: **Rethink**.

OP TACTISCH NIVEAU

Voortbordurend op het strategische doel moet vervolgens op tactisch niveau gekeken worden hoe dit kan worden uitgerold binnen de bedrijfsvoering. Hier kan extra impact gecreëerd worden door te focussen op **Reduce** en **Reuse**. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de implementatie van een duurzaam inkoopbeleid om ervoor te zorgen dat hergebruik en reductie al aan het begin van de bedrijfsvoering worden meegenomen. Of een servicedesign dat gericht is op hergebruik van producten en diensten. Ook faciliteiten of diensten als kantoormeubilair, het papierloze kantoor en verminderen van printers of hergebruik van cateringservice zijn voorbeelden van verduurzaming. De doelstelling is dat alle grondstoffen binnen de organisatie zodanig worden ingekocht en gebruikt dat ze ten alle tijden kunnen worden hergebruikt.

OP OPERATIONEEL NIVEAU

Vervolgens wordt er op operationeel niveau voor gezorgd dat alle R-strategieën ook daadwerkelijk het resultaat opleveren waarvoor ze zijn bedoeld. Producten worden goed onderhouden, gerepareerd, opgeknapt of (aan de hand van onderdelen) gemoderniseerd. R-strategieën die ervoor zorgen dat de operatie ook blijft draaien zijn **Repair**, **Refurbish** en **Remanufacture**. Bijvoorbeeld het onderhouden van een duurzame huisvesting, repareren van defect kantoormeubilair en opknappen van bedrijfstelefoons en laptops. Naast dat het besturingsmodel reeds wordt ingezet binnen de bedrijfsvoering van de drie partners van het onderzoeksproject, is het noemenswaardig dat Rachel en haar team zijn genomineerd voor de Raak Award die op 17 november wordt uitgereikt. ■

Website

+ [Lectoraat Circular Business De Haagse Hogeschool](#)