

**P+**

SPECIAL

Jaargang 16

Week 45 | 2017

*Jannette de Lange, SUEZ*

# MVO Nederland zet in op vier **versnellers**

- 1 Agenda bepalen**
- 2 Duurzame bedrijven uitbreiden**
- 3 Marktaandeel vergroten**
- 4 Spelregels veranderen**

# Haastige spoed is goed

Nu het duurzame beleid staat, wil MVO Nederland snel gaan doorpakken. De tijd dringt. Hoe jaag je de verduurzaming aan? Daar zijn vier versnellers voor nodig. Het zijn de koplopers in het bedrijfsleven die met dit nieuwe beleid voor de transitie gaan zorgen. Wat zijn de ervaringen van vier van deze bedrijven die hier al druk mee bezig zijn?

**“V**ersnellen is key”, zegt Maria van der Heijden, directeur van MVO Nederland. Anders gezegd: “haastige spoed is goed.” Per 1 januari 2018 gaat de netwerkorganisatie formeel samen verder met De Groene Zaak. De bundeling zorgde voor een verscherping van de missie. Koplopers onder de bedrijven worden daarin leidend. Zij maken niet alleen de grootste snelheid, maar trekken ook nog eens andere ondernemingen mee. Zo gaat dat volgens de transitiekunde.

Duurzaam ondernemen begint bij leuke duurzame initiatieven, met symbolische projecten. Het is een eerste fase waarin een bedrijf onderzoekt wat de mogelijkheden zijn. In fase twee ontwikkelen ondernemingen zelf serieuze producten en diensten. Duurzaamheid wordt zo een onderdeel van de bedrijfsvoering. Keurmerken en certificaten ontstaan. In fase drie realiseren bedrijven zich dat ook hun producten en diensten het grotere duurzaamheidsprobleem niet kunnen oplossen. Er ontstaat een visie voor een sector, of zelfs sectoroverstijgende afspraken, ook al zijn deze vrijwillig en niet wettelijk bindend. MVO is dan inmiddels een strategie geworden. In fase 4 volgt de verankering in de missie en ontstaat er een *purpose driven* organisatie, een organisatie die in de kern onderdeel is van de maatschappij en zich verantwoordelijk voelt voor de planeet en de mensen. De transitie is dan een feit. MVO zit dan in het DNA van het bedrijf.

Van der Heijden: “De overheid volgt, altijd. Bedrijven geven het voorbeeld, de wetgeving komt daar achteraan. En dan heb je meteen het peloton en de achterblijvers te pakken. Die gaan pas meedoen als het gemeengoed wordt, als het kantelpunt is bereikt.”

Er is ook een finishlijn gezet. Van der Heijden: “De missie van MVO Nederland is om in 2025 het kantelpunt te realiseren van de nieuwe economie. Een economie waarin bedrijven MVO in het DNA hebben en substantieel bijdragen aan het realiseren van de Sustainable Development Goals.”

## Wat zijn de vier versnellers?

### 1 Agenda bepalen

*Meer focus op groene en sociale doelen*

### 2 Duurzame bedrijven uitbreiden

*Meer bedrijven die duurzaam opereren*

### 3 Marktaandeel van koplopers vergroten

*Meer duurzame opdrachten en markten*

### 4 Spelregels veranderen

*Meer snelheid in beleid en uitvoering*

## 4 meningen over versnellen



**Koen Eising van Alliander**

“Omdat wij maatschappelijke infrabeheerders zijn, bedrijven met een publiek belang, hebben wij meer mogelijkheden om een risico te nemen. Dat maakt juist onze coalitie van netbeheerders ‘Groene Netten’ bij uitstek geschikt om tempo te maken. Wij hebben het als eerste aangedurfd om een grondstoffenpaspoort en een groot pakket aan circulaire maatregelen uit te vragen bij de aanbesteding. Het gaat om grote aantallen. Wij hebben voor onze gezamenlijke klanten 15 tot 20 miljoen meters nodig aan kabels en leidingen. Kijk je naar Europa, dan gaat het om honderden miljoenen meters. De Deense, Belgische en Duitse netbeheerders hebben al interesse getoond. Dat is nou precies de kanteling die we willen bewerkstelligen, dat de rest van Europa meekantelt.”



**Bram Adema van CFP Corporate Facility Partners**

“Ik heb Marc Lammers, de hockeycoach, ooit horen zeggen: ‘Intuïtie is verstand met haast’. Je denkt: het negatieve van spoed is dat het urgent is en dat je daardoor al te laat bent. Ik zie dat anders. Spoed is goed omdat je daardoor fouten maakt en daardoor heel snel leert. Je kunt beter niet drie weken nadenken over een perfect geformuleerd A4-tje. Schrijf het liever in een uur op en leg het aan vijf mensen voor. Die halen met zijn allen de fouten er uit. In de helft van de tijd heb je een veel beter resultaat.”



**Jannette de Lange van SUEZ**

“Door jarenlange ervaring bereik je het punt waarop je snel kunt handelen. Je bent klaar voor vragen uit de markt. Ik kom in gesprek met meerdere producenten die nadenken over hun product in de fase dat de gebruiker er van af wil. Proctor & Gamble doet dat bijvoorbeeld door de fles voor de shampoo Head & Shoulders te maken van secundaire plastics. Wij hebben voorgesteld daar *beachplastic* voor in te zetten. Dat verzamelen mensen die de stranden schoonmaken. SUEZ sorteert dit en zet het materiaal in voor de productie van nieuwe flessen. En dat heeft weer marketingwaarde voor de producent.”



**Laurens Groen van Milgro**

“Wij zien onszelf als de versnelling van de vernieuwing. Maar je moet wel eerst nadenken en data verzamelen. Daarom zeg ik: eerst goed, dan snel.”

# Versneller 1

## Agenda bepalen

**Naam:** Koen Eising (1970) manager van het MVO-team (stafafdeling van vijf mensen).

**Bedrijf:** Alliander, netwerkbedrijf in de energievoorziening.

**Netwerk:** "Groene Netten, bestaande uit acht grote deelnemers. Naast Alliander zijn dat KPN, Stedin, Enexis, ProRail, Gasunie, Rijkswaterstaat en Tennet. Ieder op ons eigen gebied zorgen we voor een stuk infrastructuur. Zeg: de wereld onder en op de grond, de wereld waar je overheen rijdt. We leggen allemaal leidingen, kabels en verbindingen aan. Wij als Alliander op het gebied van elektriciteit en gas, KPN doet de data, Rijkswaterstaat doet de wegen en waterwegen, ProRail het spoor, Gasunie het nationale aardgasnet. We zijn ieder voor zich monopolisten, wij opereren in de luwte van de markt. Dat schept een verantwoordelijkheid, vind ik. Het netwerk is hecht, we vergaderen elke vrijdag om de veertien dagen van 9 tot 11 bij MVO Nederland. Het werkt fantastisch om zo met elkaar aan tafel te zitten, elkaar te leren kennen en te coachen. Zo kom je er achter dat de noodaggregaten van KPN ingezet kunnen worden als flexcapaciteit bij Tennet. En dat de ene organisatie de ander over de streep kan trekken op nieuwe projecten. Met dit netwerk zie je veel meer kansen en ga je sneller."

**Agenda bepalen:** "Als acht infrabeheerders verbruiken wij nu een kleine 10 procent van de totale elektriciteit in Nederland. Dat is 7 Terrawatt aan stroom. Enorm veel dus. Onze CO<sub>2</sub> voetafdruk is groot. Maar er zijn ook mogelijkheden. Ons netwerk telt twee grootgrondbezitters: Rijkswaterstaat en ProRail. Als we terreinen die in beheer zijn bij deze twee organisaties mogen gebruiken, kunnen we daar onze eigen stroom gaan opwekken, voor 2/3 bestaande uit zonnepanelen en voor 1/3 uit wind. We praten inmiddels met het ministerie van Economische Zaken en dat van Infrastructuur en Milieu om dat vast te leggen. Daar komt de nodige diplomatie bij kijken. Wij mogen ons als



*"Het grootste klimaatproject dat in Den Haag op tafel ligt"*

netbeheerders niet bemoeien met de opwekking van stroom. Maar we weten weer wel precies waar je het beste op het net kunt aansluiten, om hoge aansluitkosten te vermijden. Dit is inmiddels het grootste project van ons netwerk. En het is ook het grootste klimaatproject dat op dit moment in Den Haag op tafel ligt. Als we dit gaan realiseren, gaan we de duurzame opwekking van energie in Nederland verdubbelen."

**Rol MVO Nederland:** "Het is een fijne, objectieve, neutrale partij. Het werkt heel makkelijk, zorgt voor professionaliteit. Wij gaan voor de inhoud, zij services ons, ook met het uitdragen van wat we bereiken. De strategie met versnellers die MVO Nederland heeft gezet, is nog heel vers. Ik vind dat een hele goede, noodzakelijke zet richting nieuwe economie. Het geeft mij ook te denken. Als we klaar zijn met

het verduurzamen van onze eigen bedrijfsvoering is dat niet genoeg. De nationale infra-sector moeten we meer inzetten als katalysator naar een duurzame economie in Nederland. We zullen elkaar moeten uitdagen."

# Versneller 2

## Duurzame bedrijven uitbreiden

**Naam:** Jannette de Lange (1969), marketing manager met aandachtsgebied Nederland.

**Bedrijf:** SUEZ, voorheen bekend als SITA. Innoverend specialist in afval- en grondstoffenmanagement. Actief in meer dan 70 landen.

**Netwerk:** "Als aanjager van de grondstoffenrevolutie maken wij onderdeel uit van het netwerk Nederland Circulair, waar MVO Nederland nauw bij betrokken is. Ook hebben we meegewerkt aan het project Zorgeloos Afval. Onze organisatie heeft zo over de schutting kunnen kijken en mee kunnen denken met gebruikers, producenten en beleidsmakers over hun eigen uitdagingen. Met elkaar zoeken waar je verbinding maakt om de circulaire economie aan te jagen. Die co-creatie is een van de belangrijkste pijlers die MVO Nederland creëert.

Om een voorbeeld te noemen: een van de projecten ging in op specifiek ziekenhuisafval, een afvalstroom die vrijkomt binnen zorginstellingen maar ook bij huisartsen, dierenartsen en de bloedbank. Deze afvalstroom werd tot voor kort ingezameld en vervoerd in een goed afgesloten en UN gekeurd plastic vat.

In overleg met ziekenhuizen, producenten, SUEZ en bevoegd gezag, zoals het ministerie van Infrastructuur en Milieu, is een vaatje uit secundaire grondstoffen geproduceerd waarin deze afvalstroom wordt gedeponeerd, ingezameld en vervoerd. Hiermee is het mogelijk om een CO<sub>2</sub>-reductie van 51,4 procent te realiseren en een 57,3 procent lagere milieu-impact. Hoe mooi is dat!

Het enthousiasme van zulke ontdekkingen werkt als een olievlek. Pilots krijgen zo een doorstart in strategie en beleid. Als je mij als marketeer vraagt: wat is de toekomst, dan is dat het meedenken met producenten over hun producten. Wat is de meest hoogwaardige toepassingsmogelijkheid als het product in de afvalfase terecht komt? Hoe kunnen we het product zo slim mogelijk in elkaar zetten zodat de recyclingopbrengst zo hoog mogelijk is? Op deze manier voorkomen we het onnodig



*"De grondstoffenrevolutie gaat nog lang niet snel genoeg"*

gebruiken van schaarse grondstoffen. De grondstoffenrevolutie gaat nog lang niet snel genoeg."

**Duurzame bedrijven uitbreiden:** "Wij maken ook deel uit van het Grote Bedrijven Netwerk van MVO Nederland en leren daar veel partijen kennen die bezig zijn met innovatie en duurzaamheid. In het netwerk hebben partijen de gelegenheid expertise met elkaar te delen. Zo ontstaan er mogelijkheden en kansen. Het begint heel simpel met koffie en een gesprek. Daarna zie je vaak verraste gezichten over welke toepassingsmogelijkheden SUEZ biedt om grondstoffen hoogwaardig in te zetten in nieuwe producten. Je hebt veel mogelijkheden om je verhaal over de bühne te brengen. Duurzaamheid is een gesprek van iedereen in de maatschappij aan het worden. Er is niemand meer die niet meer van duurzaamheid en MVO

heeft gehoord. In mijn eigen organisatie en bij klanten zorg ik voor de terugkoppeling van die gesprekken. Zo hou je de kruisbestuiving en blijven we van elkaar leren."

**Rol MVO Nederland:** "De samenwerking met partners versterkt de rol van SUEZ als aanjager van de circulaire economie. Er zit een schat aan expertise achter dit sterke netwerk met veel ervaring."

# Versneller 3

## Marktaandeel vergroten

**Naam:** Bram Adema (1966), directeur-oprichter.

**Bedrijf:** CFP Corporate Facility Partners (25 medewerkers, gespecialiseerd in de verduurzaming van vooral bestaande gebouwen)

**Netwerk:** "Green Deal Circulaire gebouwen, Ambitieraad 2020 MVO Nederland en bestuur Dutch Green Building Council. In alle netwerken die de bouw willen verduurzamen is mijn boodschap: bestaande gebouwen zijn de belangrijkste grondstoffenbank van het noordelijk halfmond. Als de circulaire economie gaat over de grondstofketen, dan moeten we die zeker op gebouwen toepassen. Het gaat niet alleen over stenen en beton en glas, maar ook over alles wat er binnen in staat: computers, installaties, hout, accu's, lampen. Met dat vraagstuk houden de deelnemers van de Green Deal Circulaire Gebouwen zich nu drie jaar bezig en we zijn zo goed als wat klaar. Iedereen denkt dat de nieuwste gebouwen de duurzaamste zijn. Dat is dus niet zo. We zijn er achter gekomen dat bestaande gebouwen minder grondstoffen gebruiken dan nieuwe gebouwen. En dat was geen eureka-momentje van een enkele persoon of een kleine groep mensen, waar ik het nu over heb. Deze Green Deal telde 150 deelnemers: 63 bedrijven, drie ministeries en een wetenschappelijke programmagroep ter ondersteuning. Maar het is heel simpel eigenlijk: voor wat er al staat, hoeft je geen grondstoffen meer uit de grond te halen. Daarom kun je er beter voor kiezen om bestaande gebouwen te optimaliseren. Er is niets duurzamer dan een bestaand gebouw nog eens honderd jaar langer te gebruiken."

**Marktaandeel vergroten:** "Ons bedrijf is in vijf jaar tijd enorm veranderd. Wij waren altijd een adviesbureau dat gebouwen verduurzaamde, consultant en projectmanager. We deden 2000 gebouwen per jaar, waaronder het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Amsterdam, het Van Gogh (museum). In 2012 kwam ik in de Ambitieraad van MVO Nederland, als enige vertegenwoordiger van de gebouwensector. We formuleerden daar als missie dat alle



*"Met de vier grootste banken die onze software gebruiken kunnen we in principe een miljoen gebouwen verduurzamen"*

gebouwen in 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal moeten worden, 50 procent minder energie moeten gebruiken, of circulair moeten zijn. Met die boodschap kwam ik terug bij CFP en toen realiseerden we ons: potverdrieddubbeltes, acht miljoen gebouwen in Nederland... Daar staan we mooi met onze 2000 realisaties. Al zouden we tien keer zo groot zijn, dan nog het schiet het niet op. Als reactie hebben we al onze kennis in software omgezet. We hebben het zodanig gemaakt dat een leek die software kan bedienen, iedere gebouweigenaar of beheerder. De ING ging ermee naar de klanten toe. De ABN Amro volgde, toen de BNG (Bank Nederlandse Gemeenten), toen de Rabobank. Aan de vastgoedkant vonden we Cushman & Wakefield, het oude Zadelhoff. Installateurs en bouwers als Unica en Strukton begonnen met de software te werken. Met al deze gebruikers bij elkaar hebben wij nu 30 miljoen vierkante meter aan gebouwen verduurzaamd, oftewel 30 duizend gebouwen. Volgend jaar gaan we naar 100 duizend gebouwen. Dat zijn er dus

50 keer zoveel als vijf jaar geleden. Het doorlichten van een gebouw kost nog maar 20 euro. Je zou denken dat wij ons eigen verdienmodel daarmee om de nek om hebben gedraaid, maar we zijn juist verdubbeld, qua omzet. Wij trainen nu de hele bouwkolom, straks ook de aannemers."

**Rol MVO Nederland:** "Door MVO Nederland heeft CFP een transformatie doorgemaakt. De helft van het bedrijf is nu een softwarebedrijf geworden. De andere helft is nog steeds het consultancy bedrijf, maar nu met 50 keer zoveel impact. Bij MVO Nederland kom ik mensen tegen die me aanzetten tot nadenken, ook al komen ze uit een totaal andere wereld. Ook de bijzondere mensen die bij MVO Nederland werken dragen bij. Zo gedreven. Je krijgt er als partner van MVO Nederland eigenlijk een Raad van Advies bij."

# Versneller 4

## Spelregels veranderen

**Naam:** Laurens Groen (1969), co-CEO, oprichter.

**Bedrijf:** Milgro is geen afvalverwerker, maar een 'regiebedrijf' dat eerst controle neemt over afvalstromen om deze vervolgens als grondstoffen zorgvuldig in te zetten. Dit in opdrachten van (middel) grote bedrijven en multinationals. Milgro bestaat inmiddels 25 jaar en is marktleider in Nederland.

**Netwerk:** "In de Zero Waste Coalitie van MVO Nederland nemen wij het standpunt in: afval is een grondstof die de weg kwijt is. Aan grondstoffen is geen gebrek. We hebben eerder een overschot, obesitas. Alleen zijn we niet in staat om daar zorgvuldig mee om te gaan, daarom verbranden we het maar. Om die verspilling tegen te gaan, dat is onze missie. Daar hebben we in de loop der jaren een schat aan data over verzameld en besturingsmodellen voor gebouwd. We zorgen ervoor dat ondernemingen daarmee de verantwoordelijkheid over hun grondstoffenstromen overnemen. Een recent voorbeeld van een klant is Coolblue,

die oude wasmachines en andere apparatuur inneemt, wanneer een nieuwe machine wordt afgeleverd. Ook neemt Coolblue de verpakking van het nieuwe apparaat mee terug, het plastic, karton en piepschuim. Voor dat laatste materiaal hebben wij in deze opdracht een machine ontwikkeld die het polystyreen volledig in elkaar drukt. Dan hoeft je niet meer met vrachtwagens gevuld met lucht rond te rijden. Dat scheelt acht vrachtwagens per dag, richting de recycler.

We proberen ook de houding van de klanten ten opzichte van grondstoffen te veranderen. Je moet niet denken: 'Oh, wat heb ik veel troep'. Nee, je moet denken: 'Wat verkoop ik veel, dat ik zoveel grondstoffen terug krijg'. Maar dan moet je wel aan het begin beginnen. Je moet de terugweg al georganiseerd hebben voordat de inname begint. Daar zijn dus besturingsmodellen voor. Ik deel onze kennis daarover graag in de Zero Waste Coalitie. Mijn slogan is: nooit handelen uit angst. Andere partijen in de coalitie zijn de Rijksoverheid, BAM, Rijkswaterstaat."



**Spelregels veranderen:** "In 25 jaar hebben wij ons nooit laten beperken door strikte milieuwetgeving. Ook niet vanwege regels die hergebruik van kunststoffen verbieden vanwege de hygiëne. Voor ons is de volkgezondheid belangrijker dan dat er bijvoorbeeld gerecyclede kunststoffen aan de verpakking van voeding worden toegevoegd. Hygiëne staat boven milieu. Voor ons is de wet de onderkant van mogelijkheden, waar wij op bouwen. Wat er wel moet veranderen? Vraag is of het verstandig is om 80 duizend verschillende kunststoffen te produceren, vaak met twijfelachtige onderdelen als weekmakers. Je kunt besluiten dat je een verpakking voor bijvoorbeeld voedsel en medische toepassingen zo maakt, dat er na gebruik een grondstof overblijft die nog steeds hoogwaardig is. Zo kun je naar een beleid van grondstoffenverzorging toe. Als het gaat om spelregels veranderen denk ik veel eerder aan een overheid die bedrijven die daadwerkelijk minder belastingen ook minder belasting laat betalen. Het zou mooi zijn als het toekomstige be-

*"Zo kun je naar een beleid van grondstoffenverzorging toe, waardoor de overheid bedrijven die daadwerkelijk minder belastingen ook minder belasting laat betalen"*

drijfsmodel daardoor voor een derde bestaat uit loonkosten, voor een derde uit grondstoffenkosten en voor een derde uit winst."

**Rol MVO Nederland:** "Ik ben over MVO Nederland heel tevreden. Er wordt niet teveel gepraat, de nadruk ligt op doen, op resultaat. Het zijn goede mensen die er zitten, mensen die pro zijn, pro verbetering. Ik ga er elk kwartaal een paar uurtjes heen. Ik krijg er altijd energie van, het is voor mij een sparringpartner." ■

### Websites

**MVO Nederland**  
**Alliander**  
**SUEZ**  
**Milgro**  
**CFP**

✦ TEKST JAN BOM

✦ FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT

✦ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER + STUDIO 10

✦ UITGEVERIJ ATTICUS BV

✦ [WWW.P-PLUS.NL](http://WWW.P-PLUS.NL)