

# CHANGE INC. #1

Connecting people, business and ideas for a better future



## De toekomstmakers

## COLOFON

### UITGEVER

Yoeri van Alteren,  
Directeur Change Inc.

### HOOFDREDACTEUR

Roy op het Veld

### EINDREDACTEUR

Sanne Bode

### REDACTIE

Rianne Lachmeijer, Eva  
Segaar, Roy op het Veld

### ART DIRECTION EN VORMGEVING

Magda Rijs  
Rupert van Woerkom  
(creatief adviseur)

### INFOGRAPHICS

Ivo van IJzendoorn

### TECHNISCHE

EINDREDACTIE  
Anita Lensink

### BEELD

Het beeldmateriaal is  
aangeleverd door de ge-  
portretteerde bedrijven.

### ADVERTEREN EN PARTNERSHIPS

+31 20 221 3844  
adverteren@change.inc

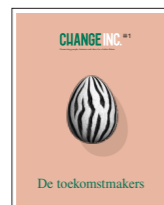
### DRUK

Tuijtel

### CONTACT

Change Inc.  
Overschiestraat 186  
1062 XK Amsterdam  
redactie@change.inc  
www.change.inc

ISSN 2667-3355



*Change Inc. is  
een platform van  
toekomstmakers,  
dat nieuwe energie  
mobiliseert voor een  
betere toekomst.*

## 4

### AGENDA VOOR EEN BETERE TOEKOMST

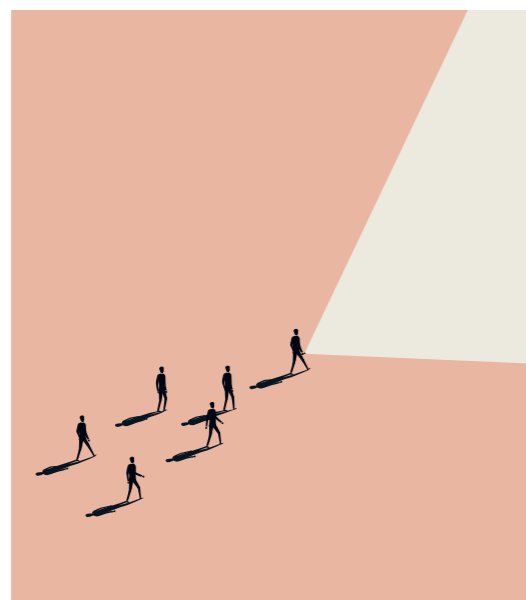
*Europa heeft de ambitie om in  
2050 een klimaatneutraal en  
circulair continent te zijn. Dat is  
een gigantische klus. Door corona  
dalen de benodigde duurzame  
investerings. Wat moet er  
gebeuren om groener uit de  
coronacrisis te komen dan we erin  
zijn gegaan?*



## 72

### TOEKOMSTBESTENDIG LEIDERSCHAP

*De toekomstige leiders van de BV  
Nederland geven hun CEO's een  
stevige onvoldoende. Zijn zij in staat  
om het nieuwe leiderschap te  
ontwikkelen dat nodig is voor de  
coronacrisis, de aankomende  
klimaatcrisis en de energietransitie?*



# INHOUD.

## 9

### 50 TOEKOMSTMAKERS

*Vele tientallen ondernemers en  
bedrijven sloten zich dit jaar aan  
bij Change Inc. In dit magazine  
komen 50 van die toekomstmakers  
aan het woord. Wat opvalt is de  
energie, de gedrevenheid en de  
vastberadenheid om met elkaar  
aan een duurzame en betere  
toekomst te werken.*



De profielen van de 50 toekomstmakers in dit magazine zijn ingekorte versies van de artikelen die in hun volle lengte zijn terug te lezen op [www.change.inc](http://www.change.inc)



door Roy op het Veld

## AGENDA VOOR EEN BETERE TOEKOMST

# ‘De pandemie is een stimulans om te verduurzamen en te digitaliseren’

De coronacrisis heeft de zorgsector, de economie en de maatschappij in 2020 midscheeps geraakt. De pauzestand waarin bedrijven gedwongen werden zorgden voor reflectie. Maar wat voor reflectie?

**E**uropa heeft zich gecommitteerd aan de ambitie om in 2050 volledig klimaatneutraal en circulair te zijn. Dat betekent dat het gebruik van steenkool, aardolie en aardgas de komende dertig jaar volledig moet worden uitgebannen en dat alle grondstoffen op hoogwaardige wijze worden hergebruikt. Een gigantische opgave. De transitie van fossiele naar hernieuwbare grondstoffen is al jaren in volle gang. Windparken worden uit de grond (of uit de zee) gestampt en zonnepanelen verschijnen op daken van distributiecentra, kantoren en woonhuizen. Recycling en circulariteit krijgen steeds vastere voet aan de grond. Overheden, bedrijven en particulieren investeren er miljarden in. En toen kwam in maart corona.

### NEVER WASTE A GOOD CRISIS

De pandemie zorgde voor een infarct van het zorgsysteem, dwong halve en hele

lockdowns af, legde wereldwijde toeleveringsketens stil, en veroorzaakte enorme economische schade. De pauzestand waarin bedrijven gedwongen werden zorgde ook voor reflectie. Dit was hét moment om duurzame investeringen een zetje te geven om ervoor te zorgen dat we beter uit de crisis zouden komen dan dat we erin waren gegaan. Never waste a good crisis. Er moest geïnvesteerd worden in de toekomst, niet in het verleden. Er zou een groen herstel komen. Het idee van een groen herstel vond veel weerklank. Want waarom zouden we de situatie niet aangrijpen om versneld af te stappen van de fossiele economie? Het feit dat we massaal thuis gingen werken, en de auto en het vliegtuig lieten staan, was een illustratie dat het kón. Maar de werkelijkheid laat inmiddels een ander beeld zien. Volgens ING is het investeringsniveau sinds de uitbraak van de pandemie fors ingezakt. “De investe-

ringsvraag is minder dan de helft van vorig jaar. De vraag naar duurzame investeringen loopt daarmee in de pas”, constateert Annemein Kolk, directeur zakelijk bij ING Nederland. Brancheorganisatie MKB Nederland meldde in september op basis van een onderzoek onder zijn leden dat 60 procent van mkb-bedrijven investeringen in verduurzaming van de energiehuishouding uitstelt, verlaagt of zelfs volledig van de baan schuift.

### WAT NU?

De vraag is wat we - het bedrijfsleven, de overheid, de burgers - alsnog kunnen doen om een groen herstel te realiseren? Wat moeten en kunnen we doen om een betere toekomst te creëren? Change Inc. sprak met vele tientallen bedrijven die een voortrekkersrol willen spelen in de innovatie-revolutie waar de transitie naar een duurzame economie om vraagt. Wat is de agenda van de Changemakers van Nederland?



## 1. HERVORM HET BELASTINGSTELSEL

Femke Groothuis pleit met haar stichting Ex'tax al sinds 2009 voor de hervorming van ons belastingstelsel. De belasting op arbeid moet worden verschoven naar belasting op grondstoffenverbruik, zodat de vervuiler meer betaalt. Wouter Bos, CEO van staatsinvesteringsfonds Invest-NL, is het in principe met Groothuis eens: "Iedere belastinggeleerde kan je uitleggen dat je beter belasting kunt heffen op vastgoed en kapitaal dan op arbeid. Maar dat zijn hele heikele punten in Nederland", zegt de voormalige minister van Financiën, die twijfelt aan de haalbaarheid op korte termijn daarvan. "Er wordt al decennia over gesproken."

Bos is wel enthousiast over de CO<sub>2</sub>-belasting, die het kabinet heeft opgelegd aan het bedrijfsleven, bovenop de Europese CO<sub>2</sub>-prijs. "Goed dat die belasting er komt. De olieprijs is nu laag, dus het doet geen pijn. En het maakt het wel interessant om in besparende CO<sub>2</sub>-technologieën te investeren. De rubicon is overgestoken en dat is goed." Dat de industrie er anders over denkt, maakt geen indruk op Bos: "Hun handtekening staat onder het klimaatakkoord. Dat zullen we toch moeten uitvoeren. Je moet de kalkoen niet altijd vragen wat ie voor kerst wil eten."

## 2. ZET STEUNMAATREGELEN GROENER IN

Om de coronacrisis duurzaam te boven te komen, vindt algemeen directeur Jan Verheij van Joulz dat de overheid de miljarden aan steunmaatregelen 'gerichter' moet inzetten. "Ik zou bedrijven, die middels groene investeringen proberen te overleven, extra willen stimuleren. We moeten een regeling hebben waarbij je stom bent als je niet investeert in de duurzame toekomst. Sommigen zien duurzaamheid nog als een kostenpost, terwijl het een investering is in de houdbaarheid van je bedrijf. En je draagt daarbij ook nog een steentje bij aan het hogere doel: een duurzame wereld."

CEO Gert Kroon van Arcadis is het daarmee eens. "Investeer in die dingen, die bijdragen aan de doelen die we in Parijs hebben afgesproken. CO<sub>2</sub>-reductie en circulariteit. De huidige fondsen zijn nog te generiek. Hoe specifiek je het geld oormerkt, des te beter het werkt. Als de overheid voor alle bouwprojecten voorschrijft dat er alleen nog maar met circulaire bouwmaterialen gewerkt mag worden, dan breng je wat op gang."

De overheid mag, wat CEO Volkert Engelsman van Eosta betreft, ook meer sturen op duurzaamheid. "Hoezo Booking.com in leven houden? Bedrijven steunen prima, maar dan wel als ze ook people en planet meenemen. Bij het nieuwe normaal hoort: geen duurzaamheidsplan, geen steun." Programmadirecteur Alice Krekt van de Rotterdamse ondernemersvereniging Deltalinqs heeft een concreet idee waar de overheid in moet investeren: de waterstofinfrastructuur. "Als we daadwerkelijk met een groen herstel uit de coronacrisis willen komen, dan moet de overheid vooral investeren in de infrastructuur van de toekomst. Als de overheid zorgt voor een waterstofinfrastructuur, dan gaan bedrijven op enig moment echt wel van het aardgas af."

Nederland heeft volgens CFO Janneke Hermes van Gasunie alles in huis om van waterstof een grote economische sector te maken, die ook nog eens maatschappelijk zeer relevant is. Hermes: "We hebben de Noordzee voor de windmolens, we hebben de infrastructuur voor het transport en de opslag, de havens voor import. Alles ligt op tafel om van aardgasrotonde naar waterstofrotonde te ontwikkelen." Een groen herstel vraagt volgens Krekt om meer regie van de overheid. "Het lijkt me goed als er naar analogie van de deltacommissaris een klimaatcommissaris komt, die over de ministeries heen kan optreden. De opdracht: alle obstakels overwinnen om het klimaatakkoord op tijd uitgevoerd te krijgen."

## 3. MAAK MILIEUKOSTEN INZICHTELIJK

Kroon van Arcadis pleit voor 'true pricing'. "Als je alle kosten toerekent aan producten, ook de milieukosten, dan kom je op een hele andere prijsstelling. Dan worden duurzaam geproduceerde producten veel concurrerder", aldus Kroon. "Als alle kosten worden meegeteld, dan verdienen duurzame investeringen zich terug. Dan is er een grotere bereidheid om de benodigde investeringen te doen. Daarvoor staat de overheid aan de lat, want die moet niet arbeid maar producten gaan belasten." De post-corona wereld vraagt om een systeemverandering van de economie, vindt ook Engelsman van Eosta. "In die wereld schuiven we verborgen kosten niet langer door naar onze kinderen, en rekenen we onszelf niet langer rijk."

In de financiële wereld ziet Engelsman al een kentering. "De klimaatstresstest, zoals De Nederlandsche Bank die hanteert, heeft grote gevolgen. Grote beleggers zeggen doodleuk tegen oliemaatschappijen dat hun miljardeninvesteringen een tikkende tijdbom zijn." Beleggers spreken in dit verband over 'stranded assets', investeringen in olie- en gasinstallaties die door de groei van duurzame alternatieven hun waarde dreigen te verliezen, wat tot miljardenafschrijvingen kan leiden.

Ook directeur Arie Koornneef van ASN Bank denkt er zo over: "ExxonMobil heeft laatst zijn toekomstplannen bekendgemaakt. Wat bleek? De CO<sub>2</sub>-uitstoot gaat toenemen de komende jaren. Dat kan niet waar zijn. Dat moeten we echt naar beneden reguleren, bijvoorbeeld via CO<sub>2</sub>-beprijzing. Als bedrijven en overheden er voor kiezen om geen stappen te zetten, dan vind ik dat dat in de kostprijs moet doorklinken. De natuur is niet gratis."

## 4. BIODIVERSITEIT NIET VERGETEN

Marlies van Wijhe van Koninklijke Van Wijhe Verf benadrukt dat er meer gedaan moet worden aan het herstel van de biodiversiteit, dat volgens haar nog 'veel

belangrijker' is dan het klimaat. "Zonder biodiversiteit is er geen redding meer aan. Het klimaatprobleem is in combinatie met de energietransitie heel belangrijk, maar het krijgt in vergelijking tot biodiversiteit teveel aandacht."

Van Wijhe staat daarin niet alleen. ASN Bank is mede-initiatiefnemer van de 'Biodiversity Pledge'. 26 Instellingen wereldwijd ondertekenden deze belofte om zich in te zetten voor biodiversiteit. Via kredietverleningen en beleggingen gaan ze eisen stellen aan bedrijven en projecten op het gebied van biodiversiteit. Ook roepen ze regeringsleiders op om het proces van natuurverlies aan te pakken. De financiële sector is op een breder front actief op dit vlak. Binnen het Platform Biodiversiteit Accounting Financials (PBAF) werken zes Nederlandse financiële instellingen samen om de impact op biodiversiteit te meten en de meetmethode met elkaar aan te scherpen. De zes partijen hebben samen 255 miljard euro onder beheer, en kunnen daarmee grote invloed uitoefenen.



Volkert Engelsman, Eosta

'Bij het nieuwe normaal hoort: geen duurzaamheidsplan, geen steun'

## 5. ONDERNEMERS DE TOEKOMST-ECONOMIE VORM LATEN GEVEN

Vlak voor de coronacrisis, eind 2019 begin 2020, bleek uit een groot klantenonderzoek van ING dat meer dan 50 procent van de mkb-bedrijven en meer dan 65 procent van het grootbedrijf actief bezig waren met 'verduurzaming'. "Dat was een heel positief signaal", stelt directeur Kolk van ING. "Dat onderzoek gaan we nu herhalen. Is de sense of urgency nog hetzelfde? Ik geloof daar eigenlijk wel in. Maar de vraag is of ondernemers bereid zijn daarin te investeren. Ik verwacht niet dat corona hierbij een trendbreuk is, hooguit een tijdelijke dip."

De verwachting van Kolk vindt weerklank. Alle ondernemers en bestuurders, die zich de afgelopen maanden in de campagne van Change Inc. hebben opgeworpen als frontrunners van de toekomst-economie, leggen de bal vooral bij zichzelf neer. Bedrijven moeten het doen.

Kroon van Arcadis is één van die topbestuurders, die vindt dat het bedrijfsleven een eigen verantwoordelijkheid heeft. "Ik ben positief over de interne drive binnen veel bedrijven. Wij zitten als Arcadis in een aantal gremia, zoals de club Anders Reizen, dat een groener mobiliteitsprofiel nastreeft. Je ziet dat nu enorm groeien." Voor Van Wijhe betekende de pandemie een bevestiging dat de transitie naar een duurzame economie 'noodzakelijk' is. "Zelf houd ik van én-én. Het één doen (overleven) en het ander niet nalaten (duurzaamheidsambities doorzetten). Laten we deze kans nou gewoon pakken." Wim Betten van Cono Kaasmakers heeft last van de crisis, die onder meer lagere prijzen tot gevolg heeft gehad. "Maar Cono gaat in ieder geval gewoon door met alle duurzame ontwikkelingen. We hebben een weg ingeslagen met duurzaamheid en dierenwelzijn als kompas, en daar blijven we op koersen. De richting is heel duidelijk." Koornneef van ASN Bank is optimistisch over de energie en de motivatie in het bedrijfsleven: "Via ons duurzaamheids-

platform [www.voordewereldvanmorgen.nl](http://www.voordewereldvanmorgen.nl) spreek ik regelmatig startende ondernemers met een duurzaam idee. Mensen die hun baan hebben opgegeven omdat ze geloven in de potentie van hun duurzame businessplan. Geweldig! De problemen zijn heel groot, maar ik word geïnspireerd en ik ben geraakt door mensen die laten zien dat het ze interesseert. Dat geeft mij hoop." Ook Kolk van ING heeft de moed verre van opgegeven. Als de crisis op enig moment achter de rug is, verwacht ze een versnelling van duurzame projecten en initiatieven. "Er komt een stimulans om te verduurzamen en te digitaliseren. Ook in sectoren die hard geraakt zijn, daar is het besef dat er iets moet veranderen echt wel doorgedrongen." Bedrijven in de meest geraakte sectoren, zoals de reisbranche, de horeca en de non-food retail, zullen zich volgens Kolk allemaal beraden hoe ze hun bedrijfsmodel structureel gaan aanpassen. De ING-directeur signaleert een kentering in de BV Nederland. "Het puur financieel denken, het primaat van de aandeelhouderswaarde, dat kom ik eigenlijk veel minder tegen. Ik zie weinig ondernemers, die duurzaamheid niet relevant vinden. Op de lange termijn is het sowieso profijteloos om te investeren in zuinigere en dus duurzamere bedrijfsvoering."

Dat heeft ook een zichzelf versterkend effect. Kolk: "Steeds meer grote bedrijven stellen eisen aan hun toeleveranciers. Als die niet kunnen bewijzen dat ze duurzaam werken, zetten ze zichzelf buiten spel." Bedrijven realiseren zich dat een duurzame strategie ook nog andere voordelen heeft. "Bedrijven met een duurzaam profiel zijn aantrekkelijker voor jong talent." De coronacrisis is volgens Bos van Invest-NL een 'hapering van één of twee jaar', die voor de structurele transitie weinig impact heeft. "Heel veel innovaties hebben grote impact op de lange termijn. Daar doet corona niks aan af. Ook de financierbaarheid van dat soort ontwikkelingen blijft moeiteloos overeind."

SDGs  
on  
stage

Wat kunnen jonge talenten voor jouw bedrijf betekenen?

“Wij kiezen bewust voor stagiairs. Zij helpen ons om onze duurzame doelen te halen.”

Isabel Machielse, people & culture manager bij Dopper

#### SDGs On Stage is hét platform voor stages met impact

Studenten zijn de makers, managers en beslissers van morgen. En ze weten dat het anders moet én kan. Ze willen aan de slag bij een bedrijf dat niet alleen over duurzaamheid praat, maar er ook echt iets aan doet. Als duurzame koploper bereik je via SDGs On Stage studenten in heel Nederland, die hun talenten willen inzetten voor een duurzame economie. Alle stages waarin zij kunnen bijdragen aan de SDGs plaats gratis op [www.sdgsonstage.nl](http://www.sdgsonstage.nl).

Meer weten? Neem contact op met Emma Rotman via [emma@sdgsonstage.nl](mailto:emma@sdgsonstage.nl).

#### Een initiatief van Nederlandse hogescholen en DuurzaamBedrijfsleven

SDGs On Stage is een initiatief van Nederlandse hogescholen en DuurzaamBedrijfsleven. Het doel: de SDGs integreren in het hoger onderwijs. Door studenten in hun stage te verbinden aan duurzame bedrijven, leren zij in de praktijk wat de SDGs betekenen en hoe zij zelf impact kunnen maken. Nu, maar ook in hun verdere carrière.

Deze organisaties starten hun zoektocht naar jonge talenten bij SDGs On Stage:



## WELKOM BIJ CHANGE INC.

U heeft het vast gezien afgelopen halfjaar: Change Inc. billboards, abri's en snelweg masten. Of misschien zag u advertenties in het FD of hoorde u radiospotjes op BNR Nieuwsradio. Change Inc., het platform van toekomstmakers, was er plotseling. ‘Morgen wordt vandaag bedacht.’ Een campagne die optimisme uitstraalt in crisistijd. Vanaf nu is Change Inc. méér dan een campagne. Het is ook een journalistiek merk, een magazine en een website. Een onmisbaar platform voor iedereen die zich met innovatie, technologie en duurzaamheid bezighoudt.

Vele tientallen ondernemers en bedrijven sloten zich al aan bij Change Inc. De afgelopen periode had ik videogesprekken met ze. Wat bijbleef: de energie, de gedrevenheid en de vastberadenheid om met elkaar aan een duurzame toekomst te werken. Alle Changemakers zijn terug te vinden op de volgende pagina's in dit magazine. Zij representeren de krachtige onderstroom die in het Nederlandse bedrijfsleven gaande is. Zij laten zich niet tegenhouden door de economische dip die corona veroorzaakt. De beweging naar een groen herstel en een betere, duurzamere toekomst is niet te stoppen.



Roy op het Veld  
Hoofdredacteur Change Inc.

WIE Wouter Bos  
WAT CEO  
WAAR Invest-NL



## Eerst duurzame impact maken, daarna pas financieel rendement

Staatsinvesteringsfonds Invest-NL ging in januari 2020 van start met een vermogen van 1,7 miljard euro. Het bedrijf richt zich op grote maatschappelijke thema's, zoals de energietransitie om Nederland 'duurzamer en innovatiever' te maken. "Maximale impact staat voorop."

**B**os hoeft niet lang na te denken als hem gevraagd wordt wat de missie is van Invest-NL: "Wij willen Nederland duurzamer en innovatiever maken. Wij financieren de technologieën, die de economie in 2050 dragen", zegt de CEO meteen.

Maximale impact staat voorop. "Dat betekent dat we risicovolle investeringen willen doen. Wij financieren bedrijven, die zonder ons geen geld zouden kunnen aantrekken, maar die wel baanbrekende ideeën hebben over het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot of het circulair maken van de waardeketen."

### 'DE FINANCIERING VAN INNOVATIEVE ONTWIKKELINGEN BLIJFT MOEITeloos OVEREIND'

Bos richt zich niet op het grote bedrijfsleven. "Veel is kleinschalig, 95 procent van de investeringen zal naar mkb-bedrijven gaan. Per investering zal Invest-NL tussen de 5 en de 50 miljoen euro fourneren. Dat wil niet zeggen dat grote bedrijven geen rol hebben in de verduurzaming van de

economie. "Hun rol is cruciaal. Alleen hebben ze ons daar niet voor nodig, ze hebben zelf toegang tot de kapitaalmarkt."

De coronacrisis had ook impact op Invest-NL. "We hebben een faciliteit van 100 miljoen euro in het leven geroepen om innovatieve bedrijven door te crisis te helpen." De coronacrisis is volgens Bos een 'hapering van een of twee jaar', die voor de structurele transitie weinig impact heeft. "Heel veel innovaties hebben grote impact op de lange termijn. Ook de financierbaarheid van dat soort ontwikkelingen blijft moeiteloos overeind."

Een groen herstel van de economische klap, door de coronacrisis, is desalniettemin 'heel noodzakelijk', meent Bos. "De transitie naar een duurzame economie is op geen enkele manier minder urgent geworden. De grote uitdaging is, bestuurlijk en politiek, of je met de enorme hoeveelheden steunkapitaal een zetje in de duurzame richting kunt geven."

'De coronacrisis is een hapering van één of twee jaar, die voor de structurele transitie weinig impact heeft'

# ‘Het zou mooi zijn als we overbodig worden’



**WIE** Hubertine Roessingh  
**WAT** Directeur B Lab  
**WAAR** Benelux

**Bedrijven die zichzelf ‘B Corp’ mogen noemen, ondernemen met ‘oog voor mens, milieu en maatschappij’. “We moeten niet alleen praten maar vooral ook doen.”**

Bedrijven die het B Corp-certificaat hebben behaald, zijn zonder uitzondering trots en enthousiast over hun verworven status. Maar het heeft ook veel bloed, zweet en tranen gekost. “We maken het bedrijven bewust niet te gemakkelijk”, zegt directeur Hubertine Roessingh van B Lab Benelux, de organisatie die de certificering voor zijn rekening neemt. “We willen echt het kaf van het koren scheiden.”

## ‘DE KRACHT VAN HET BEDRIJFSLEVEN CREËERT IMPACT’

Roessingh vertelt dat er 70.000 bedrijven aan de slag zijn gegaan met het B Corp online assessment. “Als je dan weet dat 3.600 bedrijven daadwerkelijk gecertificeerd zijn, dan geeft dat aan dat het een hele klus is om het te worden.” In vijf jaar tijd is het aantal B Corps in Europa gegroeid van 30 naar 800. In Nederland zijn inmiddels 120 gecertificeerde bedrijven, waaronder Tony Chocolonely, Dopper, Pymwycim en Van Wijhe Verf.

De kracht van het bedrijfsleven creëert impact, en dat werkt volgens Roessingh door in de lobbykracht van B Lab. “Bedrijven nemen het voortouw, en gezamenlijk proberen we op Europees en nationaal niveau het overheidsbeleid in lijn te krijgen met wat nodig is om de klimaatdoelstellingen te halen.”

De missie van B Lab is niet alleen om bedrijven op een duurzamer pad te krijgen, maar ook om het systeem van aandeelhouderskapitalisme om te schakelen naar stakeholderskapitalisme. “B Corps vinden elkaar steeds vaker. Voor de klimaatconferentie in 2019 in Madrid hebben we alle B Corps gevraagd zich te committeren aan de doelstellingen om klimaatneutraal te worden in 2030, in plaats van 2050. In no time hebben daar vijfhonderd bedrijven zich publiekelijk aan gecommitteerd, inmiddels zijn het er achthonderd.”

# ‘We hebben ons jarenlang als underdog kunnen positioneren’



**WIE** Jaap van Eck  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Eteck

**Eteck was voorheen actief met ‘traditionele sloop- en infrawerkzaamheden’ en ‘boringen en bemalingen’. Nadat algemeen directeur Jaap van Eck besluit het roer om te gooien, ondergaat Eteck een ware metamorfose.**

Van Eck heeft een heldere missie geformuleerd voor zijn bedrijf: “Eteck wil maximaal bijdragen aan de verduurzaming van de Nederlandse warmte- en koude vraag. Na de verkoop van diverse bedrijfsactiviteiten begonnen we in 2011 opnieuw, met twaalf mensen, een balans van niks en een banksaldo van nul.”

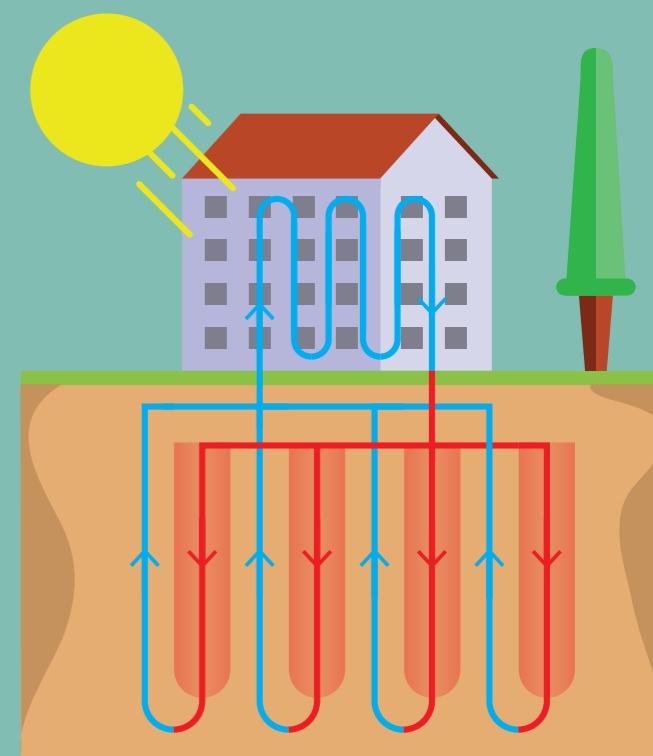
Over de vraag ‘wat is maximaal?’ hoeft Van Eck niet lang na te denken: “Maximaal is zoveel als mogelijk is. Ik heb weleens gezegd dat we streven naar 1 miljoen aansluitingen met duurzame warmte in 2050. Als we dat over tien jaar bereikt hebben, dan is dat niet het maximale en kan er blijkbaar nóg meer. Waar het op neerkomt, is dat ik impact wil maken. En dat doen we door te groeien.

## BESTAANDE WONINGEN WORDEN NU AANGEPAKT

Inmiddels is Eteck stevig gegroeid. In 2020 zal de omzet rond de 40 miljoen

euro uitkomen. “We hebben ons jarenlang als underdog kunnen positioneren. Maar we hebben ons gerevancheerd. Wij zijn nu groter in lokale duurzame warmte dan alle traditionele energiebedrijven.” Nu de groei er goed in zit, komt ook een nieuwe markt in zicht; die van de bestaande bouw. Bestaande woningen aanpakken is de grootste en moeilijkste opgave bij het verduurzamen van het Nederlandse woningbestand. In Egmond aan Zee is een project waarbij tachtig bestaande appartementen van het gas af

gaan. “Daar werken we met de vereniging van eigenaren en de architect aan. Er moet geïsoleerd worden, het leidingwerk moet vervangen worden en er komen warmtepompen.”



WIE Volkert Engelsman,  
WAT Algemeen Directeur  
WAAR Eosta



## ‘People, planet, profit is dweilen met de kraan open’

**Eosta is één van de grootste biologische fruitbedrijven van Europa. Directeur Volkert Engelsman is een man met een missie. De eenzijdige focus op winst en aandeelhouderswaarde is hem een doorn in het oog.**

De biologische fruitboer bestiert in Waddinxveen een circulair verwerkings- en distributiecentrum van 35.000 vierkante meter, en levert als marktleider fruit aan de grootste supermarktconcerns van Europa, waaronder AholdDelhaize, Tesco en Carrefour.

“Alles wat we doen, is biologisch”, zegt Engelsman, die in 2017 nummer 1 was in de jaarlijkse Duurzame Top 100 van Trouw. De missie: “Gezonde producten op de markt brengen, op een sociale en ecologisch verantwoorde manier.”

### PENNY WISE, POUND FOOLISH

De Eosta-directeur pleit voor maximale transparantie. “Zonder transparantie geen duurzaamheid. People, planet, profit is dweilen met de kraan open. De prijs gaat het in die discussie namelijk altijd winnen. Het wordt tijd voor een nieuwe rekenmethode waarin ook de schade aan mens en milieu wordt meegenomen.”

Voor Engelsman is de coronacrisis een wake-up call. “Achter de coronacrisis voltrekt zich in slow motion een veel groter drama op het gebied van klimaatverandering en biodiversiteitsverlies.” Het is volgens de Eosta-directeur ‘penny wise, pound foolish’ als we ons beperken tot het managen van de coronacrisis. “We moeten naar een duurzamere en een biodiversere wereld om dit soort pandemieën onder controle te kunnen houden.”

De post-corona wereld vraagt om een systeemverandering van de economie, vindt Engelsman. “In die wereld schuiven we verborgen kosten niet langer door naar onze kinderen, en rekenen we onszelf niet langer rijk. Corona laat zien dat klimaatopwarming en biodiversiteitsverlies niet alleen toekomstige generaties, maar ook de onze al schade kan berokkenen.”

**De Rotterdamse haven is al tientallen jaren een icoon van de Nederlandse economie. Ook gedurende en na de transitie van een fossiele naar een duurzame economie, wil ‘Rotterdam’ de belangrijkste logistieke draaischijf en industrieel cluster binnen Europa blijven.**

De trots op de status van de Rotterdamse haven is voelbaar als Alice Krekt, directeur van het Deltalinqs Climate Program, aan het woord is. Maar er is ook een zorg. “Hier is niet alleen de haven met haar containeroverslag, bulk overslag en dienstverlening. Het is ook een industrie met raffinaderijen en chemische bedrijven. En enorm veel dienstverlening, zoals loodsen en zakelijke dienstverlening er omheen. Het hele economische cluster is gebaseerd op fossiele brandstoffen, en dat moet anders.” Als programmadirecteur werkt Krekt daarom hard aan het helpen verduurzamen van de haven en industrie, de missie van Deltalinqs.

### ‘ALS DE TRANSITIE HIER LUKT, LUKT HET OVERAL’

Deltalinqs is de ondernemersvereniging van de Rotterdamse haven en industrie, die is opgericht als belangenbehartiger. “Maar we organiseren ook veel inhoudelijke kennissessies en netwerkbijeenkomsten. Bovendien hebben wij een klimaatprogramma waarbinnen we met onze leden en partners werken aan het realiseren van de klimaatdoelen.”

“Dit klimaatprogramma is cruciaal voor het voortbestaan van de Rotterdamse haven”, zegt Krekt beslist. “Binnen Deltalinqs kunnen we de krachten bundelen. Het product van de ene fabriek, is een halffabricaat voor de volgende. Veel innovaties vereisen samenwerking, die hier vaak complex is. Daarom zeg ik altijd: als we de transitie hier voor elkaar krijgen, dan kan het overal.”

Krekt heeft een budget beschikbaar van circa 3 miljoen euro voor het klimaatprogramma. Het grootste project, H-vision, heeft betrekking op de inzet van waterstof in een raffinaderij. “We gebruiken restgassen uit fabrieken om waterstof te maken. Die waterstof gebruiken we om warmte te produceren waar voorheen aardgas voor werd gebruikt. Dat levert een enorme CO<sub>2</sub>-reductie op.”

## ‘Het klimaatprogramma is cruciaal voor de Rotterdamse haven’



WIE Alice Krekt  
WAT Programmadirecteur  
WAAR Deltalinqs Climate Program



# ‘We doen geen projecten die niet bijdragen aan een duurzamere of gezondere wereld’

**WIE** Cindy Gerhardt  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Planet B.io Biotech Campus Delft



**Multinational DSM hanteert ambitieuze doelstellingen als het gaat om klimaat en gezondheid. “In de natuur is alles circulair. Als we teruggaan naar de natuurlijke principes, kunnen we ontzettend veel leren en verbeteren.”**

De slogan van DSM luidt ‘bright science, brighter living’. Dat is geen loze kreet, bevestert Cindy Gerhardt, algemeen directeur van Planet B.io op de Biotech Campus van DSM in Delft. “DSM is een gedisciplineerd bedrijf, zeker wat innovatie betreft. Tegenwoordig is het merendeel van alle innovatieprojecten gericht op duurzaamheid of gezondheid. De innovatieportfolio’s worden gescreend tot op het hoogste niveau om die doelgerichtheid te bewaken.”

De multinational is actief op het gebied van gezondheid, voeding en duurzaam leven. Het bedrijf verkoopt uiteenlopende producten als vitamines, voedingsingrediënten, diervoeding, persoonlijke verzorging en *high tech* materialen voor medische toepassingen, nieuwe mobiliteit en connectiviteit. In 2050 wil DSM volledig klimaatneutraal en circulair zijn.

## ‘IN DE NATUUR IS ALLES CIRCULAIR’

Als biotechnologie ter sprake komt, wordt Gerhardt enthousiast. “We begrijpen steeds beter hoe de natuur omgaat met productiedesign, en dat is buitengewoon

indrukwekkend en inspirerend. In de natuur is alles circulair.” Een voorbeeld waar biotechnologie voor een revolutie zorgt, is de markt van visvoer. Nu worden vissen uit zee gevangen om hun omega3-vetzuren, die worden verwerkt in het visvoer voor kweekzalm. DSM werkt samen met Evonik om die visvangst uit zee overbodig te maken.

Gerhardt: “Kleine visjes bevatten omega3-vetzuren doordat ze algen eten. Deze worden dan weer gegeten door grotere vissen, die als bijvangst bijdragen aan de reductie van de biodiversiteit in de oceaan. Wij zijn er met behulp van biotechnologie in geslaagd om rechtstreeks visolie uit algen te halen. Voor één ton visolie uit algen moet je maar liefst zestig ton wilde vis vangen. Door direct algen te gebruiken voor de productie van visolie is dat dus niet meer nodig, en beperken we de verstoring van het onderwaterleven in de oceaan.”





**WIE** Hans Visser  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Zwitserleven

# ‘Het maatschappelijk rendement draagt bij aan het financieel rendement’

**Pensioenverzekeraar Zwitserleven belegt de pensioenpremies van 800.000 mensen. Een steeds groter deel van die pot geld wordt belegd in bedrijven, die de Sustainable Development Goals hanteren om duurzamer te worden. “Wij willen onze duurzaamheidsambities inhoud geven.”**

“Wij geloven in een duurzame wereld, voor nu en de toekomst”, zegt algemeen directeur Hans Visser van Zwitserleven. “Wij willen onze duurzaamheidsambities inhoud geven. Onze missie is dan ook het inkomen van klanten zeker te stellen, maar ook om een wereld te creëren die de moeite waard is om dat inkomen in uit te geven.”

## ‘WE BELEGGEN HET GELD ZO DUURZAAM MOGELIJK’

Zwitserleven is vooral actief als pensioenverzekeraar. Dat wil zeggen dat klanten maandelijks premie inleggen die door Zwitserleven wordt geïnvesteerd, en waarvan later een pensioen wordt uitgekeerd. Al die 800.000 premies moeten worden belegd. Afhankelijk van de pensioenregeling, kunnen deelnemers zelf bepalen waar hun geld in wordt belegd. “We beleggen het geld zo duurzaam mogelijk”, zegt Visser.

Duurzaamheid staat centraal in het beleggingsbeleid. “We hebben tijdens de coronacrisis ons wereldaandelenfonds, het grootste fonds dat we hebben, volledig verduurzaamd. Van 20 tot 25 procent van de bedrijven hebben we de aandelen verkocht. Dat geld hebben we vervolgens in duurzame bedrijven geïnvesteerd. Die switch pakt heel goed uit. Het maatschappelijk rendement draagt bij aan het financieel rendement.”

Als alle beleggingsfondsen van Zwitserleven in ogenschouw worden genomen, dan zegt Visser dat 95 procent van het vermogen duurzaam wordt belegd. Ongeveer 20 procent van het geld is in zogenaamde ‘impact aandelen’ belegd. Dat wil zeggen in aandelen, die actief werken aan de CO<sub>2</sub>-reductie of het bevorderen van circulaire ketens, volgens de richtlijnen van de Sustainable Development Goals. “Die 20 procent doet het 11 procent beter dan de benchmark. Dat is echt genieten, zeker als je daarbij meteen bijdraagt aan een betere wereld.”

**Nederlanders eten veel te weinig groenten, terwijl wetenschap aantoont dat het goed is voor je gezondheid. “Onze missie is dan ook: mensen helpen plantaardiger te eten, met meer groenten en peulvruchten”.**

“Die missie van HAK hangt samen met gezondheid, maar ook met het klimaat”, zegt algemeen directeur Hooigeboom. “De transitie van dierlijke naar plantaardige eiwitten is goed voor de gezondheid van de mens, maar levert gezien de huidige grote impact van de intensieve veeteelt ook minder belasting op voor de planeet.”

## ‘WE MOETEN VEEL MEER TOE NAAR TRUE PRICING’

Volgens de Green Deal, waarmee eurocommissaris Frans Timmermans Europa in 2050 klimaatneutraal beoogt te krijgen, moet 25 procent van de Europese landbouw biologisch worden. HAK is aangesloten bij Stichting Milieukeur, dat met steun van een aantal belangrijke partijen een onafhankelijke certificering op poten heeft gezet: ‘On the way to PlanetProof’. Inmiddels is 40 procent van het totale areaal aan landbouwgrond waar HAK gebruik van maakt gecertificeerd.

Hooigeboom vindt dat akkerbouwers een hogere vergoeding verdienen als ze het roer omgooien en duurzamer gaan werken. “We moeten veel meer naar ‘true pricing’. Een grote pot rode kool van 750 gram kost 59 eurocent. Dan weet je dat iemand tekort komt in de keten.”

Hooigeboom komt dan bij de hamvraag: Wie gaat duurzamere teelt uiteindelijk betalen? “Ik doe een oproep aan consumenten om vaker voor lokale biologische of ‘On the way to PlanetProof’-producten te kiezen en iets meer te betalen.”

De overheid moet de consument ook een handje helpen om de juiste keuzes te maken. “Gecertificeerde teelt zou in een lagere BTW categorie moeten komen, vindt Hooigeboom. “Wat je er voor terugkrijgt is een gezondere bevolking en een lagere belasting van de planeet. Dat betaalt zich dubbel en dwars uit.”

# ‘Een gezonde bevolking en een lagere belasting voor de planeet’

**WIE** Timo Hooigeboom  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** HAK





WIE Janneke Hermes  
WAT Chief Financial Officer  
WAAR Gasunie

## ‘Alles ligt op tafel om een waterstofrotonde te ontwikkelen’

**“Na de opmars van zonne- en windenergie lijkt waterstof de volgende doorbraak te worden op de energiemarkt. Gasunie wil 1,5 miljard euro investeren in het waterstofnetwerk.”**

De missie van Gasunie is helder: Een CO<sub>2</sub>-neutrale energievoorziening in 2050. Die missie ligt in lijn met de Europese ambities en het Nederlandse klimaatakkoord. In de energietransitie zet Gasunie in op vier speerpunten: waterstof, groen gas, warmte-infrastructuur en CCS (*carbon capture and storage*). De essentie is, zo betoogt chief financial officer Janneke Hermes van Gasunie, dat de energievoorziening betrouwbaar, duurzaam en betaalbaar blijft.

### ‘DE HUIDIGE INFRASTRUCTUUR MOETEN WE OMBOUWEN TOT WATERSTOFNETWERK’

Waterstof wordt als veelbelovend gezien. “Het is een markt die zich nog echt moet ontwikkelen”, zegt Hermes. “We moeten vóór de markt uit investeren in infrastructuur. We kunnen voor 1,5 miljard euro de huidige infrastructuur ombouwen tot een waterstofnetwerk.” Hermes verbindt wel een voorwaarde aan de investering. “Dat geld geeft Gasunie niet uit zonder de

zekerheid dat de vraag- en aanbodzijde van de markt worden gestimuleerd.” Het netwerk van Gasunie is uitermate geschikt voor waterstof, stelt Hermes. “Ons aardgasnetwerk is uniek in Europa, omdat we een dubbel uitgevoerd netwerk hebben doordat we altijd twee gasstromen hebben getransporteerd. Nu de gaswinning in Groningen versneld wordt afgebouwd kunnen we dat deel van het netwerk inzetten voor waterstof. In 2027 kan een groot deel van een waterstofbackbone gereed zijn. Het grote voordeel is ook dat de markt al is aangesloten op dat netwerk.”

Nederland heeft volgens Hermes alles in huis om van waterstof een grote economische sector te maken, die ook nog eens maatschappelijk zeer relevant is. “We hebben de Noordzee voor de windmolens, we hebben de infrastructuur voor het transport en de opslag, de havens voor import. Alles ligt op tafel om Nederland van aardgasrotonde naar waterstofrotonde te ontwikkelen.”

## ‘Wat we altijd doen is klanten uitdagen’

**Hill+Knowlton Strategies is een strategisch advies- en communicatiebureau dat ook klanten helpt verduurzamen.**

“Hill+Knowlton Strategies is geen klassiek PR-bureau”, zegt Charlotte de Voogd, directeur communicatie en duurzaamheid. “Wij zijn vooral bezig met de strategie van een bedrijf, dat is het startpunt. Waar sta je voor, waar wil je naartoe, en hoe ga je dat bewerkstelligen?”

Klanten zitten in verschillende stadia van bewustwording en van het vaststellen dan wel uitvoeren van hun duurzaamheidsstrategie, vertelt De Voogd. “Sommigen willen advies over waar te beginnen, welke focus aan te brengen; anderen willen hun duurzaamheidsstrategie en doelen naar een volgend niveau brengen. Wat we in ieder geval áltijd doen, is klanten uitdagen. We stellen veel vragen. Ga je wel snel genoeg? Doe je wel de goede dingen? Om vervolgens samen het duurzaamheidsbeleid vorm te geven en uit te dragen naar de juiste partijen.”

### ‘MCDONALD’S HEEFT INZICHT GEKREGEN OVER HOE ER OVER ZE GEDACHT WORDT’

Een van de bedrijven waar Hill+Knowlton voor werkt is McDonald’s, waarvoor het rondetafelgesprekken organiseerde met verschillende stakeholders. “De Nederlandse directie kwam bij ons met de vraag hoe ze het duurzaamheidsprogramma ‘Scale for Good’ naar de Nederlandse markt kon vertalen voor stakeholders. Veel mensen hebben hun oordeel snel klaar over McDonald’s, maar ze zijn erin geslaagd zich open en kwetsbaar op te stellen en het gesprek aan te gaan. Het heeft McDonald’s geholpen om inzicht te krijgen hoe er over ze gedacht wordt, en om goede relaties op te bouwen.”

Hill+Knowlton geeft bedrijven duurzaamheidsadvies als ze daadwerkelijk bezig zijn met het thema. “De maatstaf om met een partij in zee te gaan is niet dat ze perfect duurzaam zijn. De meeste bedrijven moeten nog veel stappen zetten. Dat geeft niet. Zolang ze écht willen veranderen en bereid zijn actie te ondernemen, helpen we ze”, zegt De Voogd.



WIE Charlotte de Voogd  
WAT Director Communications & Sustainability  
WAAR Hill + Knowlton





**WIE** Marieke van den Hoek  
**WAT** Commercieel Directeur  
**WAAR** Greenchoice

**Greenchoice begon bijna twintig jaar geleden als nieuwkomer op de geliberaliseerde energiemarkt. Hoewel het bedrijf inmiddels meer dan 600.000 klanten heeft, blijft het zich positioneren als 'challenger'.**

“Wij willen de versneller en verbinder zijn in de energietransitie”, zegt commercieel directeur Marieke van den Hoek. “Wij helpen bedrijven om volledig te vergroenen door middel van duurzame en hernieuwbare energiebronnen. Daarvoor is meer nodig dan wind- en zonne-energie, maar zijn ook zaken als opslag nodig, en sturing van vraag en aanbod.”

Greenchoice werd in 2001 opgericht en groeide als uitdager van de gevestigde orde snel op de net geliberaliseerde energiemarkt. Door louter groene energie te leveren, wist het bedrijf de afgelopen twintig jaar ruim 600.000 klanten te werven, waarvan ongeveer 45.000 zakelijke afnemers.

De strategie van Greenchoice is eenvoudig: eerst inventariseren of klanten niet minder energie kunnen gebruiken, daarna in kaart brengen of afnemers méér groene stroom kunnen opwekken, om tot slot te zorgen dat productie en consumptie in balans worden gebracht.

### DE MARKT RIJP MAKEN VOOR NIEUWE ONTWIKKELINGEN

Ook bedenkt Greenchoice oplossingen voor klanten die zelf geen mogelijkheden hebben om zonnepanelen te plaatsen. “Huurders staan vaak aan de zijlijn”, constateert Van den Hoek. “We zoeken dan de samenwerking met een woningcorporatie en de gemeente. Dan kunnen ze bijvoorbeeld deelnemen in een buurtwindmolen. Of als het eigen dak niet geschikt is, kunnen ze zonnepanelen op andermans dak leggen. Via de postcoderoos-methode kan de opgewekte stroom fiscaal net zo vriendelijk behandeld worden als panelen op je eigen dak.”



**‘Wij helpen bedrijven om volledig te vergroenen’**

Groei is voor Greenchoice geen doel op zichzelf. “We willen impact maken. We zien onszelf liever als pionier, met een donkergroene achterban. We hebben wel schaal nodig, maar of we 800.000 of 900.000 klanten hebben, is minder belangrijk. Het gaat er vooral om te blijven innoveren en de markt rijp te maken voor nieuwe ontwikkelingen.”



**WIE** Ingrid Faber  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Faber Halbertsma Group

# Het bewijs: hoe duurzamer, hoe meer winst

**Faber Halbertsma Group transformeerde naar een bedrijf dat zich volledig toelegt op het circulair maken van het gebruik van pallets. Zo ontstaat er een palletpool, die door heel veel klanten wordt gebruikt.**

**V**erandering staat centraal bij Faber Halbertsma Group. In 1997 zette het familiebedrijf, dat gevestigd is in Eck en Wiel in de Betuwe, een retoursysteem op voor pallets. “Dat was op verzoek van de polymerenindustrie in Europa. En toen we eenmaal inzagen dat het verhuren van pallets een sterk businessmodel was, besloten we om daarmee verder te gaan”, zegt algemeen directeur Ingrid Faber.

### HET GEHEIM ZIT ‘M IN DE CIRCUAIRE PALLETPOOL

De essentie van het retoursysteem is dat pallets veel vaker dan één keer gebruikt worden. Faber Halbertsma Group heeft een Europees netwerk waarin het pallets levert, deze retour ontvangt, om ze na eventuele reparatie weer in omloop te brengen. Zo ontstaat een circulaire ‘palletpool’, die door een veelheid aan klanten wordt gebruikt.

Om uit te leggen wat het milieuvoordeel is van een poolsysteem, schetst Faber een voorbeeld: “Naar schatting worden op dit moment in Nederland jaarlijks twintig miljoen nieuwe pallets gebruikt. Als het mogelijk zou zijn om al deze eenmalige pallets te vervangen voor poolpallets die vier keer per jaar circuleren, dan heb je bij de start van het systeem slechts vijf miljoen pallets nodig. De jaren daarna kun je die pallets steeds opnieuw hergebruiken. Natuurlijk gaan er altijd wel wat pallets kapot, of kunnen we een deel van die pallets niet terughalen omdat ze kwijt raken. Maar stel dat dit per jaar 5% is (van de twintig miljoen bewegingen), dan hoef je na het eerste jaar slechts één miljoen nieuwe pallets aan het systeem toe te voegen. Dat is een stuk minder dan de twintig miljoen uit het oude niet-circulaire systeem.”

# ‘Duurzame projecten leveren een rendabele businesscase op’

**Arcadis heeft zijn eigen bedrijfsvoering klimaatneutraal gemaakt. Dat verschaft het advies- en ingenieursorganisatie de geloofwaardigheid om ook zijn opdrachtgevers duurzame keuzes te laten maken.**

“We zijn al een klimaatneutraal bedrijf”, zegt Gert Kroon, CEO van Arcadis. “Het laatste stukje CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseren we via carbon credits. De ambitie is om in 2030 daadwerkelijk klimaatneutraal te zijn, zodat we niet meer hoeven te compenseren.”

## ‘BEDRIJVEN MET EEN HELDERE DUURZAME AGENDA WORDEN HOGER GEWAARDEERD OP DE BEURS’

De duurzaamheid van de eigen bedrijfsvoering is belangrijk voor Arcadis, maar de grootste impact bereikt het bedrijf met projecten voor opdrachtgevers. “We doen tienduizend projecten per jaar. De grootste impact die we kunnen bereiken, is om die projecten duurzamer te maken. Maar daarvoor moet je zelf wel duurzaam zijn, anders ben je niet geloofwaardig”, meent Kroon.

Als Arcadis in gesprek gaat met klanten, dan vraagt het bureau altijd welke ambitie het heeft. Voor Kroon is het niet belangrijk wat klanten motiveert om duurzame keuzes te maken. “Veel klanten realiseren zich dat ze met duurzaamheid kunnen profileren. Bedrijven met een duurzame agenda worden hoger gewaardeerd op de beurs. Gelukkig kunnen wij vaak aantonen dat een duurzaam project een rendabele businesscase oplevert. Dat is waar het oude denken aansluit op de nieuwe realiteit.”

Op de vraag hoe de economie op een groene manier kan herstellen van de coronacrisis, antwoordt Kroon dat hij gelooft in het concept van ‘true pricing’. “Want als je alle kosten toerekent, ook de milieukosten, dan kom je op een hele andere prijsstelling. Dan worden duurzaam geproduceerde producten veel concurrerender. Als alle kosten worden meegeteld, dan verdienen duurzame investeringen zich terug. Daarvoor staat de overheid aan de lat, want die moet niet de arbeid, maar de producten gaan belasten.”



WIE Gert Kroon  
WAT CEO  
WAAR Arcadis



# Onze grondstoffen zorgen voor groene chemie

**Het Zuid-Limburgse Chemelot is één van de grootste chemische industriecomplexen van Europa. Er worden veel fossiele grondstoffen als olie en aardgas gebruikt. “Toch kan Chemelot in 2050 volledig duurzaam en circulair zijn.”**

De rol van de chemische industrie is voor Chemelot-directeur Loek Radix onomstreden. “De maatschappij heeft de producten vanuit de basischemie nodig, nu en in de toekomst. Kunststof, kleding en medicijnen, het kan allemaal niet bestaan zonder de grondstoffen die de chemie produceert.”

Alleen zijn er volgens Radix twee ‘probleempjes’ die moeten worden opgelost. Ten eerste moeten de fossiele grondstoffen, die als input voor de chemische fabrieken dienen, verduurzamen zodat automatisch ook de producten groen zijn. En ten tweede moeten alle chemische processen geëlektrificeerd worden en gevoed met duurzame elektriciteit.

## SAMENWERKING OM AMBITIES WAAR TE MAKEN

Die twee uitdagingen zijn enorm omvangrijk, maar kunnen volgens Radix zeker worden opgelost. “Chemelot kan in 2050 volledig duurzaam en circulair zijn.” Radix voelt zich gesteund door minister Eric Wiebes van Economische Zaken en Kli-

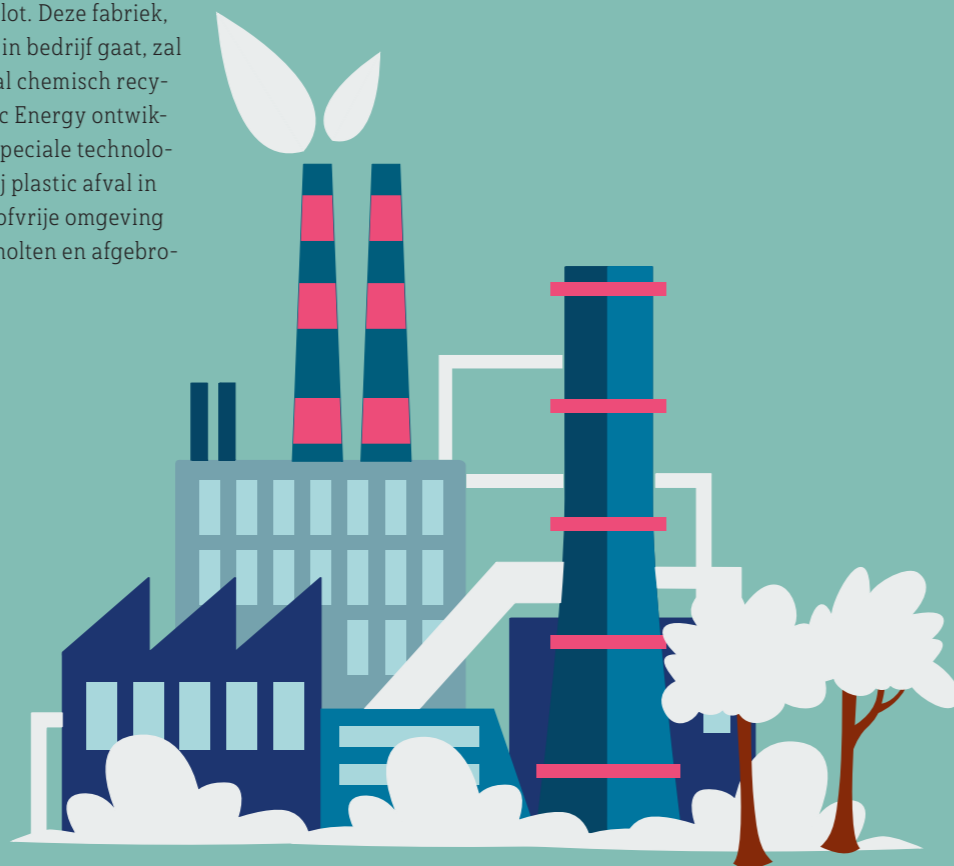
maat, die de basisindustrie tot ‘cruciale sector’ heeft uitgeroepen.

Op vele fronten zoekt Chemelot de samenwerking op met bedrijven, instellingen en overheden om de ambities waar te maken. Als voorbeeld noemt Radix de nieuwe fabriek, die de chemiebedrijven Sabic en Plastic Energy gaan bouwen op het terrein van Chemelot. Deze fabriek, die in 2021 in bedrijf gaat, zal plastic afval chemisch recycleren. Plastic Energy ontwikkelde een speciale technologie, waarbij plastic afval in een zuurstofvrije omgeving wordt gesmolten en afgebro-

ken tot zogenoemde pyrolyse-olie. Deze olie wordt door Sabic als grondstof ingezet in de naftakraker en omgezet in etheen en propaan.

Plastic afval wordt daarmee omgezet in nieuwe hoogwaardige grondstoffen. Met

als circulaire oplossing dat plastic kan worden geproduceerd van gerecycled plastic in plaats van nafta. “Deze vernieuwing leidt tot minder afvalverbranding en biedt een milieuvriendelijker alternatief voor het verwerken van gemengd plastic afval.”



WIE Mark Lewis  
WAT Chief Sustainability Strategist  
WAAR BNP Paribas

## Duurzaam investeren levert de beste resultaten op

**BNP Paribas Asset Management belegt het vermogen van zijn klanten in toenemende mate in duurzame bedrijven. “Duurzaamheid is een hot topic in de beleggerswereld”, zegt Mark Lewis, chief sustainability strategist.**

BNP Paribas Asset Management beheert in totaal 428 miljard euro voor zijn klanten via diverse beleggingsfondsen. “Het is onze missie om lange termijn waardecreatie te realiseren voor klanten.” Op dit moment wordt ongeveer 50 miljard euro ‘dedicated’ geïnvesteerd in duurzame beleggingen. “Als klant kun je wel of niet geloven dat klimaatverandering bestaat. Wij zeggen dat we het klimaataspect meenemen, ook omdat we ervan overtuigd zijn dat het de beste beleggingsresultaten oplevert.”

## GROENE WATERSTOF MOET EEN CENTRALE ROL KRIJGEN

Als financieel analist volgt Lewis de energietransitie al twintig jaar. “Er ligt met de Green Deal een stevige ambitie van nul emissies in 2050. Dat wordt juridisch vastgelegd in Europese wetgeving. Dat geeft veel duidelijkheid en is een sterke impuls voor bedrijven om aan het werk te gaan.”

Lewis is positief over de rol van Europa en de voortgang die wordt gemaakt. “De strategie om groene waterstof een centrale rol te geven in de energietransitie is essentieel. “Als we groene waterstof schaalbaar kunnen maken, wordt het goedkoper, en dan kan de industrie verduurzamen.”

Hoewel de economie tijdens de coronacrisis een flinke optater krijgt, is Lewis blij dat Europa 37 procent van het herstellfonds van 750 miljard euro gaat inzetten voor groene investeringen. “De transitie naar groene waterstof vergt een investering van vierhonderd miljard euro. Dat is veel geld, maar je moet het in perspectief zien, want het is maar 3 procent van het bruto Europees product. Tegelijk met investeringen in de toekomst moeten we medewerkers in krimpende industrieën opleiden, zodat ze kunnen overstappen naar nieuwe economisch duurzame sectoren. Dat is extreem belangrijk, ook voor de sociale en maatschappelijke samenhang.”



**WIE** Meinderdjan Botman  
**WAT** Managing Director  
**WAAR** Renewi Commercial Waste Nederland

## ‘In omgekeerde afvalbakken zit vaak nog veel bruikbaar’

**Afval- en recyclingbedrijf Renewi wil toonaangevend zijn op het gebied van recycling, en doet er alles aan om afval gescheiden in te zamelen om het vervolgens zo hoogwaardig mogelijk te hergebruiken.**

Terwijl Europa in 2050 volledig klimaatneutraal en circulair wil zijn, slaagt Renewi erin om inmiddels 64,5 procent van de 14 miljoen ton afval, die het per jaar verwerkt, te recyclen. In 2025 moet dat 75 procent zijn. “Als we het hebben over recycling én hergebruik, bijvoorbeeld voor de opwekking van energie, dan kent 91 procent van het afval al een nieuwe nuttige toepassing”, zegt Renewi-directeur Meinderdjan Botman.

### ‘EEN ZUIVERE AFVALSTROOM IS AAN DE VOORKANT GOEDKOPER, EN AAN DE ACHTERKANT KWALITATIEVER’

Om afvalscheiding aan de voorkant goed te laten verlopen, stuurt Renewi afvalcoaches de markt op. Botman: “Een afvalcoach draait bij klanten weleens de afvalbakken om en laat zien wat er allemaal nog gebruikt kan worden. Daarmee creëren we bewustwording. Dat is cruciaal, want hoe zuiverder de afvalstroom is, hoe zuiverder de materialen aan de achterkant. Dat is aan de

voorkant goedkoper, en aan de achterkant kwalitatiever.”

Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren, vergroot het bedrijf het aandeel groene stroom binnen zijn eigen bedrijfsvoering, wat op dit moment op 15 procent ligt. De logistiek van Renewi - het ophalen en verwerken van afval bij bedrijven en particulieren - moet schoon, groen en efficiënt zijn.

Eén van de moeilijkere retourstromen om te recyclen, zijn matrassen. Samen met Ikea werkt Renewi aan het verbeteren van de recyclebaarheid daarvan. “Ikea is de grootste matrassenleverancier in Europa. Samen halen we gebruikte matrassen uit de markt. Bij het bedrijf RetourMatras, waar zowel Ikea als Renewi in participeren, worden deze verwerkt tot individuele materiaalstromen. Waar matrassen voorheen in de verbrandingsoven eindigden, kan in het nieuwe proces 95 procent gerecycled worden.”

**Technische Unie werd groot als groothandel in elektrotechnische materialen. Het bedrijf ontwikkelt zich tot “groenste kennis- en distributiepartner” in de bouw, installatiebranche en industrie.**

Ariane van Dijk, manager sustainable business development van Technische Unie: “De energietransitie heeft enorme impact op hoe wij ons als bedrijf ontwikkelen. Wij zien duurzaamheid en energietransitie als een kans én een verantwoordelijkheid. Onze mensen zijn dan ook eager om dit allemaal te realiseren, het gaat ze gewoon niet hard genoeg.”

Technische Unie heeft als concrete doelstellingen om in 2021 een CO<sub>2</sub>-reductie van 35 procent te realiseren ten opzichte van 2009. “We maken als bedrijf een gezonde groei door en verbruiken dus meer energie. Toch wil je CO<sub>2</sub> reduceren. Dat is best een uitdaging.”

### ‘NAAST DE TRADITIONELE GROOTHANDEL HEBBEN WE STEEDS MEER EEN ADVIESROL’

De transitie naar duurzame oplossingen gaat goed samen met structuurveranderingen en innovaties in de economie. “De bouw- en installatiesector werken vaker dan ooit samen. Prefab-bouwen zet steeds meer door, waarbij leidingen al geïntegreerd zijn in de muur of compleet geassembleerde warmtepompinstallaties op de bouwplaats worden afgeleverd. Als dit volgens het modulaire en losmaakbaar-principe gebeurt, kunnen gebouwen later weer gemakkelijker uit elkaar gehaald worden en zijn producten nog herbruikbaar. Technische Unie wordt uitgedaagd mee te denken in dit soort ontwikkelingen, waarbij allerlei onderdelen vooraf worden geïntegreerd en gefabriceerd in steeds slimmere gebouwen”, aldus Van Dijk.

“Steeds vaker neemt Technische Unie een adviesrol op zich, naast haar traditionele rol als groothandel. Zo bieden we logistieke diensten voor de bouwplaats, waar ruimte en tijd voor het leveren vaak beperkt is. Als er bijvoorbeeld een kantoorgebouw van 25 verdiepingen op de Zuidas wordt gebouwd is dat een enorme logistieke uitdaging. Op de tiende verdieping hebben ze een ander pakket aan onderdelen en materialen nodig dan op de twintigste. Wij kunnen ervoor zorgen dat het bouwbedrijf elke dag de spullen op maat krijgt, die ze die dag nodig hebben. Dat verhoogt de efficiency op de bouwplaats enorm.”

# ‘Onze mensen zijn eager, het gaat ze niet hard genoeg’



**WIE** Ariane van Dijk  
**WAT** Manager Sustainable Business Development  
**WAAR** Technische Unie

# Papier is het materiaal van de toekomst

Papier- en verpakkingsproducent Smurfit Kappa is bekend als leverancier van papier en verpakkingsmateriaal voor vele sectoren. Eén van de snelste groeimarkten is die van e-commerce. De meeste online bestellingen worden immers in kartonnen dozen bij de consument bezorgd.

Papierproducenten zagen hun markt de afgelopen decennia radicaal veranderen. Kranten en tijdschriften verloren terrein, webwinkelen werd populair. Als je ziet hoeveel pakjes Bol.com, Coolblue en Zalando per dag de deur uit werken, dat is gigantisch. Dat gaat om driehonderd miljoen dozen per jaar alleen al in Nederland”, zegt Erik Bunge, CEO van Smurfit Kappa Benelux.

Smurfit Kappa is een grote multinational, met vestigingen in 35 landen en 350 productielocaties, 64.000 klanten en 46.000 medewerkers. Sectoren waar Smurfit Kappa aan levert, zijn onder andere industrie, landbouw, voedsel- en drankenproducenten, farmaceutische industrie, retail en e-commerce. Daarnaast heeft Smurfit Kappa twee grote papierfabrieken in Roermond en Renkum en verschillende recycling depots.

## ‘ONS BEDRIJFSMODEL IS VOLLEDIG CIRCULAIR’

De missie van Smurfit Kappa is het bieden van ‘betrouwbare, hoogwaardige en duurzame oplossingen’. “In Nederland hebben we wat verpakkingen betreft een marktaandeel van bijna

35 procent, in België van 20 procent”, zegt Bunge. “Ons bedrijfsmodel is circulair. Elke papiervezel wordt zeven of acht keer hergebruikt en al ons papier is FSC-gecertificeerd. Voor elke gevelde boom wordt een nieuwe aangeplant. Wij produceren dus 100 procent hernieuwbaar.”

Smurfit Kappa heeft een proces ingericht om met haar klanten de impact van verpakkingen in de gehele keten te inventariseren. “We analyseren de hele keten van de klant, bekijken welke presta-

tie-indicatoren voor de klant het belangrijkste zijn en waar kansen liggen voor optimalisatie. De tool laat dan zien wat je aan materiaal kunt besparen, hoeveel vrachtwagens en transportkilometers dat scheelt en hoeveel CO<sub>2</sub>-uitstoot dat bespaart.” Cijfers werken overtuigend, merkt Bunge. “Als je tegen een bierproducent zegt dat hij 10 procent méér verpakkingsmateriaal gebruikt dan het gemiddelde in de sector, dan wil hij echt wel weten hoe hij kan verbeteren.”



WIE Erik Bunge  
WAT CEO  
WAAR Smurfit Kappa Benelux



WIE Marlies van Wijhe  
WAT Algemeen Directeur  
WAAR Koninklijke Van Wijhe Verf

## ‘Ons Green Team ontwikkelt nieuwe initiatieven’

Het mobiliseren van medewerkers is één van de speerpunten, die Marlies van Wijhe inzet om haar duurzame ambities te realiseren. Ondanks het vertragende effect dat de coronacrisis heeft, wil Koninklijke Van Wijhe Verf ‘in 2025 klimaatneutraal zijn’.

Koninklijke Van Wijhe Verf is een zelfstandige verfproducent van onder andere de merken Wijzonol en Ralston. Een familiebedrijf dat al meer dan honderd jaar bestaat. Algemeen directeur Marlies van Wijhe is de vierde generatie die aan het roer staat. Ze besteedt veel aandacht aan het klimaat en biodiversiteit. “Het is onze ambitie om in 2025 klimaatneutraal te zijn.”

Hoe gaat Van Wijhe Verf die missie volbrengen? “We hebben de CO<sub>2</sub>-footprint vastgesteld. Nu zijn we aan het checken of onze plannen voldoende zijn om klimaatneutraal te worden.”

### EÉN VAN DE DUURZAME ONTWIKKELINGEN: MUURVERF 3.0

Uit de inventarisatie blijkt dat de grondstoffen voor het maken van verf veruit de grootste impact hebben op de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dat komt omdat een deel daarvan een fossiele herkomst heeft, zoals terpentijn. “We zoeken naar biologische alternatieven. Daarin zijn we ook afhankelijk van de snelheid van de chemische industrie in hun transitie naar groene chemie”, zegt Van Wijhe.

Eén van de duurzame vernieuwingen is de ontwikkeling van muurverf 3.0. Door 40 tot 60 procent hernieuwbare grondstoffen te gebruiken, zal deze muurverf een lagere CO<sub>2</sub>-footprint hebben. “Jaren geleden was dat voor alle muurverven nog nul procent. Dus dit is een flinke stap.”

Een belangrijk element in het uitvoeren van de duurzame strategie zit in het mobiliseren van de eigen medewerkers. Al in 2012 richtte Van Wijhe Verf een ‘Green Team’ op. Van Wijhe probeert met deze enthousiaste groep nieuwe initiatieven in gang te zetten. “Duurzaamheid moet ook leuk blijven, want dan krijg je er energie van. En dan lukt de uitvoering ook.”





**WIE** Marc Speijer  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** CityTec BV

**CityTec ziet een grote toekomst in Smart Cities, dat geheel past in de missie van het bedrijf: 'het verduurzamen en verslimmen van de openbare ruimte om het welzijn van de burgers te verhogen'.**

Algemeen directeur Marc Speijer van CityTec, dat voortkomt uit netwerkbedrijf Stedin, typeert zijn bedrijf als 'systeem integrator'. "We houden ons bezig met het ontwerpen, realiseren, beheren en financieren van installaties in de openbare ruimte: lichtmasten, verkeersinstallaties, parkeersystemen, laadpalen. In samenwerking met diverse partijen integreren we al die systemen met de energie-infrastructuur, we koppelen dat aan het internet en voegen er intelligentie aan toe."

Dat levert futuristische toekomstbeelden op. "Alle systemen worden straks aangesloten op het internet. Daarmee kunnen we de openbare ruimte veiliger en comfortabeler maken", schetst Speijer. "Zo kunnen we verkeerslichten op groen zetten als een ambulance naar een ongeval onderweg is."

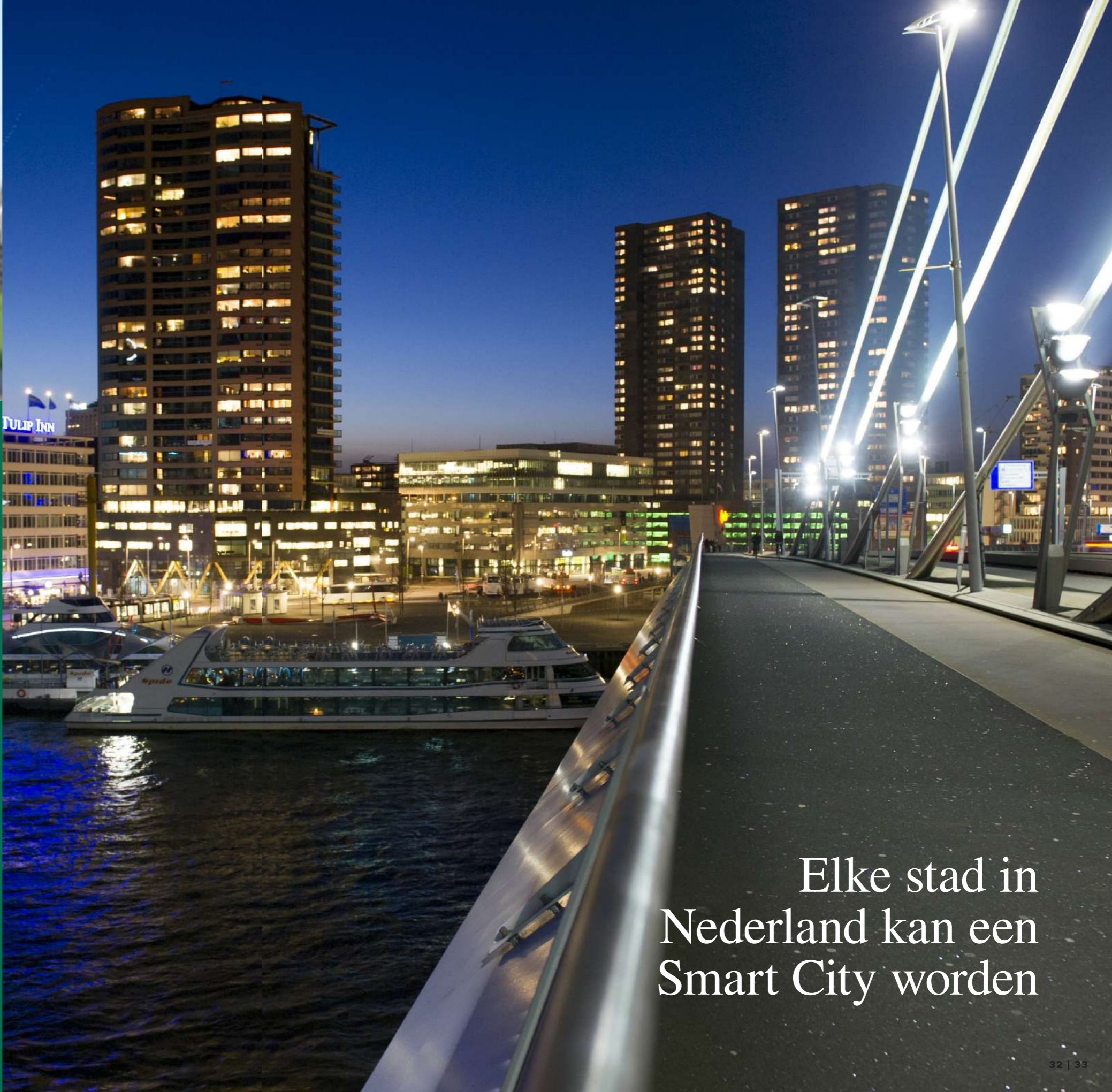
#### **HET VERGROTEN VAN LEEFBAARHEID EN VEILIGHEID**

Technologie heeft veel in zijn mars, maar volgens de directeur is "Nederland nog niet ver" op Smart City-gebied. Het bedrijf is wel betrokken bij een project in

de gemeente Renkum, dat 'Smart City ready' wil worden. Circa drieduizend lichtmasten en zesduizend armaturen worden voorzien van duurzame en slimme openbare verlichting. Als gevolg daarvan voldoet Renkum al in 2022 aan de klimaatdoelstellingen, en niet pas in 2030.

Het bedenken van businessmodellen is nog wel een uitdaging, al is het maar omdat de baten bij bedrijven en burgers vallen, terwijl het vooral overheden zullen zijn die de investeringen moeten dragen. Samen met partners heeft Citytec een businessmodel ontwikkeld zodat de baten bij bedrijven, burgers en gemeenten vallen.

De toekomstschets van de Smart Cities is illustratief voor de missie van CityTec: het verduurzamen en verslimmen van de openbare ruimte om het welzijn van de gebruikers te verhogen. "We leveren daarmee een bijdrage aan het vergroten van de leefbaarheid en de veiligheid van burgers. Het verduurzamen van de energievoorziening hoort daarbij."



**Elke stad in Nederland kan een Smart City worden**



**WIE** Wieger Droogh  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Suez Nederland

# ‘Afval willen we volledig transformeren naar nieuwe grondstoffen’

**Recyclingbedrijf Suez streeft naar ‘zero waste’. Het wil een aanjager van de circulaire economie zijn door afval volledig te transformeren naar nieuwe grondstoffen. “We willen een shampoofles het liefst meerdere keren laten terugkeren als shampoofles, en niet meteen als tuinbank of bermplaatje.”**

Suez streeft er in de woorden van algemeen directeur Wieger Droogh van Suez Nederland naar om “afval volledig te transformeren naar nieuwe grondstoffen.” “Onze strategie is dat we regisseur in de keten willen zijn van de marktsegmenten waar we goed in zijn, zoals kunststof, hout, papier, gevaarlijk afval en brandbaar afval. Op die markten investeren we in sortering en recycling. In de markten waar we niet dominant zijn, zoeken we de samenwerking met andere sterke partijen. Op het gebied van organisch afval hebben we bijvoorbeeld partners die goed zijn in vergisting, zodat het materiaal zo hoogwaardig mogelijk wordt gebruikt.”

## ‘DE CORONACRISIS HEEFT ONS BAKKEN MET GELD GEKOST’

Door de samenwerking te zoeken is op sectorniveau een hogere recyclinggraad haalbaar. “We willen meer recycling, meer circulariteit en minder verbranden. We willen een shampoofles het liefst meerdere keren laten terugkeren als shampoofles, en niet meteen als tuinbank of bermplaatje.”

Ondertussen hakt de coronacrisis er stevig in bij Suez. “Op het dieptepunt hadden we 30 procent minder omzet. Nu liggen we nog een paar procent achter. We boeten door dat alles fors in op de financiële resultaten, maar we gaan er niet aan onderdoor.” Klanten die het financieel moeilijk hebben, hoefden de afgelopen maanden hun facturen van Suez niet te betalen. “Winkels hebben meestal een abonnement. We hebben de inning van facturen in die periode dat we geen afval ophaalden gestopt. Dat heeft ons bakken met geld gekost, maar anders waren veel winkelbedrijven nóg harder geraakt. Dan waren de economische dominosteentjes nog sneller gevallen.”



**WIE** Albert Arp  
**WAT** CEO  
**WAAR** Jaarbeurs

# ‘Corona houdt ons niet tegen om het duurzaamste evenementencentrum van Europa te worden’

**“Normaal lopen hier dagelijks 30.000 mensen rond. Nu niet”, vat Jaarbeurs CEO Albert Arp het krachtig samen. “Toch moeten we juist nu verantwoordelijkheid nemen met het vergroenen van ons bedrijf!”**

In 2019 realiseerde Arp met Jaarbeurs nog een recordwinst van 12 miljoen euro. “Die winst leveren we dit jaar weer helemaal in. We hebben helaas ook van 25 procent van de medewerkers afscheid moeten nemen, dat doet pijn. Maar tegelijkertijd blijven we onverminderd investeren in duurzaamheid en innovatie. Laten we door de coronacrisis juist de klimaatcrisis niet uit het oog verliezen.”

De grote vernieuwing waar Jaarbeurs op in zet betreft het nieuwe bouwplan etc. “Een investering van bijna 300 miljoen euro. Daar gaan we mee door, ondanks corona.” Het huidige complex van 95.000 vierkante meter gaat bijna helemaal tegen de vlakte. Daarvoor in de plaats komt een nieuw complex van 65.000 vierkante meter, voorzien van dakpark en groendak. “Leefbaarheid, duurzaamheid en aantrekkelijkheid zijn de fundamenten van het plan.”

## ‘WE MOETEN HET MOMENTUM GEBRUIKEN OM ZAKEN ANDERS AAN TE PAKKEN’

Naast de duurzame nieuwbouwplannen, een bijna volledige vegetarisch restaurant en het streven naar duurzame mobiliteit, betreft Jaarbeurs zijn elektriciteit van de zonnepanelen op het dak van het huidige Beatrix-gebouw. “We hebben het grootste zonnedak van Utrecht, waardoor 99,8 procent van onze energie groen is.”

Business en duurzaamheid gaan prima samen, meent Arp. “Het gaat erom betekenisvol te zijn en waarde te creëren, niet om zo min mogelijk kosten te maken. We moeten het momentum gebruiken om zaken anders aan te pakken. We moeten mensen ook meer verleiden. We moeten duurzaamheid anders gaan framen, ook als iets dat leuk en dus vooral nuttig is. De maatschappelijke en economische relevantie van Jaarbeurs begint bij duurzaamheid, dat leeft in onze club en dat geeft mij energie.”



**Supermarktconcern PLUS Retail is een coöperatie van zelfstandige ondernemers. "Onze ondernemers willen hun bedrijf doorgeven. Ze hebben niet alleen een kortetermijnbelang."**

**WIE** Duncan Hoy  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** PLUS Retail

De missie van de 270 PLUS supermarkten is, zegt algemeen directeur Duncan Hoy: "Samen zorgen voor onze klanten door florerend zelfstandig ondernemerschap." Dat ondernemerschap is lokaal gericht. "Lokaal aanbod heeft grote invloed op de perceptie van de klant. Het draait om versheid en kwaliteit van lokale producenten. Daar is in de PLUS supermarkten veel ruimte voor. Onze ondernemers zijn in staat die rol in de lokale maatschappij serieus te nemen."

**'MET BLOCKCHAIN-TECHNOLOGIE EN EEN QR-CODE KUN JE ALS CONSUMENT NU TERUG NAAR DE BRON'**

PLUS werd in 2020 voor de zesde keer op rij uitgeroepen tot 'Meest Verantwoorde Supermarkt van Nederland'. Het duurzame aspect in de bedrijfsvoering van PLUS komt voornamelijk tot uitdrukking in het aanbod van etenswaren. "Wij willen onderscheidend zijn in goed eten, dat lekker, makkelijk en duurzaam is. PLUS maakt duurzame keuzes die geld kosten, maar die op de lange termijn belangrijk zijn."

Hoy merkt dat het moeilijk is om de stappen, die worden gezet op het gebied van duurzaamheid, onder de aandacht te brengen van consumenten. "De consument is veel gevoeliger voor de prijs en versheid dan voor duurzaamheid."

De Fairtrade bananen zijn een voorbeeld van wat in de strategie van PLUS 'verantwoorde herkomst van producten' heet. De bananen komen uit Zuid-Amerika. "Dat bleek een lastig product om transparantie te bieden. Met blockchain-technologie

**'De consument is veel gevoeliger voor prijs en versheid dan voor duurzaamheid'**

en een QR-code kun je als consument nu terug naar de bron. Dat was een stevige investering. Je hebt niet de garantie dat het leidt tot meer verkoop, maar we geloven er wel in. Het is belangrijk om je als bedrijf te blijven ontwikkelen. Alleen dan kun je geloofwaardig zijn."



**WIE** Koert van 't Hof  
**WAT** Directeur Corporate Affairs  
**WAAR** Koninklijke Grolsch

**'Hoe krijg je een beugelfles klimaatneutraal naar Australië?'**

**Bierbrouwer Grolsch kreeg een tik door de coronacrisis. Maar terwijl de omzet met 30 tot 40 procent terugviel, versnelde het de duurzaamheidsinvesteringen. "Duurzaamheid is de lens waardoor we naar de business kijken."**

**H**et oer-Nederlandse Grolsch is sinds 2016 onderdeel van het Japanse concern Asahi. "We hebben een grote autonomie, een eigen businessplan en veel eigen verantwoordelijkheid", zegt Koert van 't Hof, directeur corporate affairs van Grolsch. Nu duurzaamheid en gezondheid belangrijker worden, scherpt Grolsch zijn missie aan. "We hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid, willen duurzaam zijn en ook dat er verantwoord met alcohol wordt omgegaan. We willen daar een inspirerende en leidende rol in spelen."

**ALLES MOET VERDUURZAAMD WORDEN**

Terwijl Van 't Hof werkt aan die maatschappelijke rol, wordt Grolsch in 2020 hard getroffen door de coronacrisis. "Zo'n 30 tot 40 procent van de omzet viel weg. Als je het puur economisch bekijkt dan is het niet verstandig om te investeren in duurzaamheid. Maar Grolsch investeert juist wel." Duurzaamheid is volgens Van 't Hof geïntegreerd in de besluitvorming. "Er is geen verschil tussen de bedrijfsstrategie en de duurzame strategie. Duurzaamheid is de lens waardoor we naar de business kijken."

Het bedrijf heeft de ambitie om in 2025 volledig klimaatneutraal te zijn. Grolsch heeft in 2020 een grote stap gezet door naar groene stroom over te stappen. "En we gaan in 2022 bijna volledig van het gas af." Verder is Grolsch druk bezig om zijn verpakkingen te verduurzamen. In 2022 wil het bedrijf dat alle nog resterende plastics van gerecycled materiaal zijn.

Voordat Grolsch in 2050 volledig klimaatneutraal en circulair is, zijn meer grote stappen nodig. "Hoe krijg je bijvoorbeeld een beugelfles volledig klimaatneutraal van Nederland naar Australië? Misschien moeten we de export anders organiseren en naar lokale productie toe. Maar als we ons dit doel opleggen, dan gaan we het linksom of rechtsom zo slim mogelijk voor elkaar krijgen."



WIE Jan Verheij  
WAT Algemeen Directeur  
WAAR Joulz

‘We willen klanten helpen om hun energieambitie te realiseren’



**Energiebedrijf Joulz maakte zich los van netwerkbedrijf Stedin. Als traditioneel infrastructuur- en meetbedrijf ontwikkelt het bedrijf zich op een breder front van de energiemarkt. “We leggen nu ook laadpleinen aan, installeren zonnepanelen en zorgen voor energieopslag.”**

Joulz maakte tot 2019 deel uit van netwerkbedrijf Stedin, dat tot 2017 onderdeel was van energiebedrijf Eneco. Na de wettelijke afgedwongen splitsing van de energiebedrijven, ging Eneco verder als commerciële productie- en leveringsbedrijf, terwijl Stedin achter bleef bij de gemeentelijke aandeelhouders. Als overheidsbedrijf mocht het geen marktrisico's lopen. Dat hinderde Joulz, als Stedin-dochter in zijn ontwikkeling. Het bedrijf werd daarom begin vorig jaar verkocht aan de grote Engelse investeringsmaatschappij 3i Infrastructure.

**‘HET BALANCEREN VAN DE PRODUCTIE EN CONSUMPTIE VAN DUURZAME ELEKTRICITEIT IS WAAR HET STRAKS OM DRAAIT’**

“Netbeheerders mogen niet handelen in energie”, vat algemeen directeur Jan Verheij van Joulz het samen. “Sinds we onderdeel zijn van 3i Infrastructure, kunnen we doen wat we eerst niet mochten: breed actief zijn op het gebied van de energietransitie. We willen klanten helpen om hun energieambitie te realiseren. In de toekomst willen we ook uitbreiden in andere gebieden zoals zonnepanelen, opslag en warmte.”

Joulz werkt veel voor mkb-bedrijven en ook voor ziekenhuizen, universiteiten, productiebedrijven, gemeenten en distributiecentra. Veel Nederlandse bedrijven hebben de ambitie om hun eigen bedrijfsvoering te verduurzamen, constateert Verheij. “Wij spelen daarop in. Het balanceren van de productie en de consumptie van duurzame elektriciteit is waar het in de toekomst om draait. Duurzaamheid is geen kostenpost, maar een investering in de houdbaarheid van je bedrijf.”

Joulz volgt een wezenlijk andere strategie dan de meeste installatiebedrijven. “Wij doen in principe geen projecten, als er geen huur of onderhoud en beheercontract aan vast zit voor de lange termijn. Zonnepanelen zijn een goed voorbeeld. Deze liggen minstens vijftien jaar, maar meestal 25 jaar. Daar zijn oplossingen voor de lange termijn nodig. Maar wij doen dat ook voor infrastructuur (transformatoren), meetinstallaties en laadoplossingen. Zo kunnen we grote investeringen voor de lange termijn wegzetten op ‘energy as a service’-basis.”

WIE Monique Meulemans  
WAT Investment Manager  
WAAR Pymwimic



## De impactinvesteerder die zijn geld inzet op een betere toekomst

**Ver voordat 'impact investeren' gemeengoed was, investeerde Pymwimic al in bedrijven die de wereld beter willen achterlaten dan ze hebben aangetroffen.**

Pymwimic staat voor 'put your money where your meaning is community'. Kortom, een investeerder die geld steekt in bedrijven met betekenis. Het doel is, volgens investment manager Monique Meulemans: "Aantonen dat je met solide investeringen de wereld beter kan maken."

Ondernemers, die een vermogen veelal hadden vergaard door te sturen op aandeelhouderswaarde, gaven grote bedragen aan charitatieve doelen. "Kan kapitaal niet vanaf het begin effectiever worden ingezet en eerlijker worden verdeeld?", vroegen de oprichters zich af.

### 'GEÏNVESTEERD IN EEN FITBIT VOOR KOEIEN'

De zogenoemde durfkapitalist heeft een fonds van 30 miljoen euro. "Wij financieren voorlopers, die disruptief zijn in een waardeketen of industrie, en vooral actief zijn in de voedsel- en landbouwsector. Samen maken we de vertaalslag

van missie naar dagelijkse praktijk. Wij zijn als het ware de luis in de pels als het gaat om blijvende aandacht voor de impactmissie van een onderneming."

Zo investeert Pymwimic in startup Connecterra, dat een soort "fitbit" heeft ontwikkeld voor koeien. "Deze halsband meet alles wat er met de koe gebeurt. Op basis van data is het mogelijk 50 procent minder antibiotica toe te dienen. Dat is gunstig, want dat krijgen consumenten vervolgens ook niet meer op hun bord."

Net als in 1994 komt het geld nog steeds van vermogende families en particulieren. "We hebben een coöperatief model. Onze leden kopen een aandeel in een fonds. Daarin zitten ook andere institutionele beleggers. We hebben zo een sterk netwerk van inmiddels 190 investeerders, die bedrijven ook kunnen helpen en adviseren, of bijvoorbeeld de deur kunnen openen bij een potentiële klant."

## Met buitenreclame de duurzaamheid en biodiversiteit verbeteren

**Wie denkt dat JCDecaux zich alleen met buitenreclame bezighoudt, heeft het mis. De van oorsprong Franse multinational levert namelijk stadsmeubilair 'om de leefbaarheid in steden te vergroten'.**

"De missie van JCDecaux is het vergroten van de leefbaarheid in steden", vertelt Hannelore Majoor, algemeen directeur van JCDecaux Nederland. Het bedrijf beperkt zich niet alleen tot de bekende abri's, maar exploiteert ook vrijstaande reclameobjecten. "In ruil voorzien we de openbare ruimte van bankjes, prullenbakken, openbare toiletten en ook deelfietssystemen." Het bedrijf voorziet ook in het beheer en onderhoud van het stadsmeubilair. "Graffiti wordt binnen 24 uur verwijderd."

Majoor schetst dat JCDecaux dit jaar 'ongelofelijk hard is getroffen' door de coronacrisis. "Maar hoe zwaar we het ook hebben, de strategie staat nog pal overeind. Duurzame ontwikkeling, een kernelement, stelt ons in staat te anticiperen op veranderingen en vormt een belangrijke motor voor groei en innovatie."

### 'GROENE ABRI'S KUNNEN IN GROTE STEDEN HET VERSCHIL MAKEN'

Dat betekent dat de verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering onverdroten wordt voortgezet. In Nederland draait JCDecaux al volledig op duurzame energie, volgend jaar moet dat wereldwijd het geval zijn. Ook is JCDecaux druk bezig met het plaatsen van 'groene abri's': bushokjes met een groen dak, die door de begroeiing de biodiversiteit stimuleren. "In dichtbevolkte wijken in grote steden kunnen groene abri's het verschil maken", meent Majoor.

De groene abri's brengt Majoor bij een internationale vergelijking: "In Parijs en Kopenhagen staan honderden van zulke abri's, in Amsterdam nu drie". Hoe dat



WIE Hannelore Majoor  
WAT Algemeen Directeur Nederland  
WAAR JCDecaux



komt? "Het aanbestedingsklimaat is in Nederland minder daarop gericht. Het zou enorm helpen als lokale politici en bestuurders ons zouden zien als een partner, die kan helpen om stedelijke problemen op te lossen. In Amsterdam hoor je nog vaak dat al die verstorende reclame maar weg moet. Terwijl wij daar iedere nacht met twintig man in de weer zijn om alles netjes te houden. Die reclame is echt wel ergens goed voor."



WIE Wiebe Draijer  
WAT CEO  
WAAR Rabobank



‘Systeemveranderingen die ook goed zijn voor de maatschappij als geheel’

## ‘Misschien is de coronacrisis wel dé gelegenheid voor verandering’

Rabobank is van oudsher de bank voor de landbouw, een sector waar verduurzaming een grote opgave is. Maar topman Wiebe Draijer van Rabobank heeft er ideeën voor. Voor talloze andere maatschappelijke problemen overigens ook.

Grote maatschappelijke problemen hanteerbaar maken, zodat het gemakkelijker is om oplossingen te bedenken, dát is wat Draijer drijft. “Die compensatie is geen aflaat of zo, maar ik hoop dat het mensen bewuster maakt en de verduurzaming van de economie en de maatschappij vooruit helpt.”

Draijer omschrijft de missie van Rabobank als “samen zorgen voor een betere leefomgeving”. De bank kijkt bij de uitvoering van die missie naar maatschappelijke problemen op het gebied van de voedselvoorziening, energie, woningmarkt en financiële zelfredzaamheid.

### DOORBRAGEN DIE DE ECONOMIE ZUURSTOF MOETEN TOEDIENEN

De grote transities vragen volgens Draijer om doorbraken, die een collectief karakter hebben. Doorbraken die de economische ontwikkeling zuurstof toedient. “Dat past

bij de coöperatieve oorsprong van Rabobank. Rijke boeren beseften dat het systeem als geheel beter zou worden als ze kwetsbare collega’s zouden helpen. Onze missie schurkt heel dicht aan tegen dat gedachtegoed. Ik vind het belangrijk om aan systeemveranderingen te werken, die niet alleen goed zijn voor de bank, maar voor de maatschappij als geheel. Misschien is de coronacrisis wel dé gelegenheid om veranderingen van de grond te krijgen. Veel van systeemveranderingen in de wereld zijn bedacht in de nasleep van een oorlog of crisis. Het Marshallplan, waarmee de Amerikanen na 1945 de Europese economieën weer op de been brachten, kon alleen na de oorlog ontstaan.” Draijer roept op om nu nieuwe institutionele kaders voor onderwijs, woningmarkt en pensioen te bedenken. “Bijna alles loopt tegen een infarct aan. Deze crisis biedt een kans.”



**WIE** Arthur van Schayk  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Remeha

# ‘Waterstof is de volgende fase in de energietransitie’

**Cv-ketelfabrikant Remeha levert oplossingen voor verwarming en warm water, en speelt daarmee een centrale rol in de warmtetransitie. “Wij geloven heilig dat waterstof de volgende fase is in de energietransitie.”**

**M**et ruim vijfhonderd medewerkers is Remeha bezig met de ontwikkeling, productie en marktbenadering, waarmee het bedrijf in Nederland én in Europa is uitgegroeid tot een vooraanstaande fabrikant van ‘binnenklimaatoplossingen’.

Remeha, een voormalig familiebedrijf, heeft maatschappelijke relevantie hoog in het vaandel staan. Algemeen directeur Arthur van Schayk kreeg bij zijn aantreden dan ook een opdracht mee van zijn voorgangers: zorg dat je er maatschappelijk toe doet. Gedurende zijn tijd bij Remeha raakte hij overtuigd van de maatschappelijke relevantie van de innovatieve producten en diensten die het bedrijf biedt. “Toen ik er begon, vond ik het gewoon een gave baan. Maar Remeha heeft mij die maatschappelijke relevantie bijgebracht”, zegt Van Schayk.

## EEN WERELDPREMIER MET 100 PROCENT GROENE WATERSTOF

De grootste uitdaging in de warmtetransitie is volgens de algemeen directeur de bestaande bouw. “85 procent van de huidige woningvoorraad staat er in 2050 nog steeds”, zegt hij. Daar zet hij met Remeha dan ook sterk op in, bijvoorbeeld door hybride warmtepompen te ontwikkelen. “De truc is om een hybride warmtepomp te hebben, die samenwerkt met de bestaande cv-ketel. Die hybride warmtepomp gebruikt elektriciteit als het kan en gas als het moet.” Volgens Van Schayk kan dit systeem een oplossing bieden voor de helft van de bestaande woningen in Nederland. Eén oplossing voor alle woningen is er volgens hem niet; duurzame warmte vraagt om verschillende oplossingen naast elkaar.

De huidige generatie cv-ketels kunnen al 25 procent inmenging van waterstof aan, maar Remeha wil zelf de volgende fase inluiden. Vorig jaar had het bedrijf een wereldpremier met het verwarmen van een bestaand appartementencomplex in Rotterdam met 100 procent groene waterstof. Niet voor niets wil Remeha “de Champions League spelen in de warmtetransitie”.

# ‘Mensen inspireren om naar buiten te gaan en te genieten van de natuur’

**Veel klanten van buitensportwinkel Bever zijn natuurliefhebbers. Aandacht voor duurzaamheid is volgens directeur marketing en digital Hidde van der Louw dan ook een tweede natuur: “De natuur is gebaat bij een duurzame samenleving, die niet vervuילend is en het in stand houdt of bevordert.”**

**B**ever heeft veertig winkels in Nederland. Recreatieve wandelaars, fanatieke kampeers en andere ‘buitenmensen’ komen er over de vloer. De missie van Bever: “Mensen inspireren om naar buiten te gaan en te genieten van de natuur. Wij geloven dat het goed is voor mensen om naar buiten te gaan, voor lichaam en geest”, aldus Van der Louw.

Het duurzame aspect in de missie van Bever wordt steeds zichtbaarder in het assortiment, vertelt Van der Louw. “De leveranciers van kleding, schoenen en tenten brengen steeds meer duurzame producten op de markt. Dat maken wij ook nadrukkelijk zichtbaar, zowel in onze webshop als in de fysieke winkels.”

## ‘ZOVEEL MOGELIJK VERDUURZAMEN IN ZO KORT MOGELIJKE TIJD’

Er vindt volgens Bever bij de leveranciers een grote omslag plaats naar duurzame producten. Het is de ambitie van Bever om in 2022 alleen nog maar duurzame producten te verkopen. “Deze hoeven niet altijd van natuurlijke materialen zoals van wol of katoen gemaakt te worden”, zegt Van

der Louw. “Voor een winddichte regenjas heb je nu eenmaal kunststoffen nodig, maar die worden tegenwoordig steeds vaker van gerecyclede materialen of biobased grondstoffen gemaakt.”

In de winkels, die volledig van groene stroom gebruikmaken, worden zo weinig mogelijk plastics gebruikt. Verder organiseert Bever clean up-acties om zwerfafval op te ruimen. Van der Louw heeft geen doelstelling wanneer de volledige bedrijfsvoering van Bever klimaatneutraal en circulair moet zijn. “We zijn een nuchter merk, en we praten ook nuchter over wat we doen. Ik wil niet in een

discussie terechtkomen over wat wel en niet duurzaam is. Natuurlijk zijn er veel tinten grijs. Daarom is de doelstelling van Bever dat we zoveel mogelijk willen verduurzamen, in zo kort mogelijke tijd.”



**WIE** Hidde van der Louw  
**WAT** Directeur Marketing en Digital  
**WAAR** Bever





**Hendrik Verder Group maakt touw en stalen en synthetische kabels voor de offshore en maritieme sector, waar duurzaamheid geen vanzelfsprekend thema is.**

Hendrik Veder Group is een Europese onderneming met het hoofdkantoor in de Rotterdamse haven. Het levert producten en diensten op het gebied van staalkabels en synthetisch touw. De ambitie is een duurzaam en circulair bedrijfsmodel, en daarmee klanten te helpen om toekomstbestendiger te worden.

**'TIJDENS DE CORONACRISIS ZIJN WIJ JUIST 30 TOT 40 PROCENT GEGROEID'**

"In de offshore en maritieme wereld wordt veel gesproken over verduurzaming, maar het is vaak best lastig om het tastbaar te maken", zegt Egbert Vennik, CEO van Hendrik Veder. Vennik probeert duurzaamheid en economie samen te laten gaan. "De huidige manier waarop bedrijven met kabels omgaan, is zowel vanuit het oogpunt van kosten als duurzaamheid voor verbetering vatbaar."

Daar is wat op bedacht: het refurbishen van reeds gebruikte kabels. "We zeggen tegen klanten: lever die kabels aan het eind van het project bij ons in. Dan kijken wij in welke staat ze verkeren, refurbishen we de kabels en zorgen we voor certificering, zodat we ze weer gereed voor gebruik op voorraad kunnen leggen. Zo gebruiken we kabels drie, vier of vijf keer. Dat is veel goedkoper voor de klant, en heeft vanwege het hergebruik een enorm effect op duurzaamheid."

Hiermee drukt Hendrik Veder de projectkosten van klanten. Mist het bedrijf dan geen omzet? "Wij zijn een jaar geleden begonnen met deze verandering van kabelleverancier naar dienstenleverancier. Al onze concurrenten hebben tijdens de coronacrisis overheidssteun aangevraagd, terwijl wij 30 tot 40 procent zijn gegroeid." De coronacrisis heeft dus een positief effect op het bedrijf. "Duurzaamheid zit in deze markt niet van nature in de genen. Maar als ze kosten kunnen besparen dan hebben ze er wel oren naar."

# *Deze staalkabels krijgen een tweede leven door refurbishment*



**WIE** Egbert Vennik  
**WAT** CEO  
**WAAR** Hendrik Verder Group





# De allereerste klimaatneutrale kaasmakerij van Nederland

**Cono Kaasmakers is een relatief kleine speler op de kaasmarkt. De boerencoöperatie opende wel de eerste klimaatneutrale kaasmakerij van Nederland. "Een duurzaam product is een onderscheidende voorwaarde om een goede prijs te kunnen vragen."**

Cono Kaasmakers is vooral bekend van Beemster Kaas, maar heeft ook nog een aantal andere kaasmerken, zoals Stompetoren. Qua volume is Cono een kleine coöperatie van melkveehouders, verantwoordelijk voor ongeveer 5 procent van de zuivelproductie in Nederland.

Duurzaamheid is voor algemeen directeur Wim Betten een strategische noodzaak. "Onze missie is ervoor te zorgen dat we als coöperatie kunnen blijven voortbestaan. Daarvoor moeten we een goede melkprijs voor de veehouders realiseren, die onze boeren in staat stelt om te investeren in duurzaamheid. En een duurzaam product is een onderscheidende voorwaarde om een goede prijs te kunnen vragen."

## EEN PREMIE VOOR DUURZAME DOELEN

"Wij kiezen niet voor de goedkoopste productie. Wij hebben geen fabriek, maar een kaasmakerij die is ingericht op kwaliteit, dierenwelzijn en duurzaamheid." Die klimaatneutrale kaasmakerij is gecertificeerd door Climate Neutral

Group. Het gasverbruik is per kilo ingenomen melk tussen 2017 en 2019 gedaald met 29 procent. In diezelfde periode werd het elektriciteitsverbruik met respectievelijk 22 procent teruggedrongen.

Cono ontwikkelde al in 2008 samen met Ben & Jerry's het Caring Dairy-programma. "We formuleren elke vijf jaar duurzame doelen binnen verschillende thema's, van biodiversiteit en dierenwelzijn tot

landschapsbeheer en duurzame energie. Vervolgens belonen we onze leden met een premie als zij daarmee aan de slag gaan", legt Betten uit.

"Leden mogen zelf bepalen hoe ze daar invulling aan geven. De één zet bijvoorbeeld meer in op duurzame

energie (ruim 30 procent van onze leden wekt inmiddels duurzame energie op), de ander juist op biodiversiteit. Zo ontstaat er een continue verbeterproces, waardoor we aan de lopende band duurzame winst boeken."

**WIE** Wim Betten  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Cono Kaasmakers



## 200 miljoen pakketten vervoerd dankzij elektrisch vervoer

**Door de toenemende populariteit van online winkelen groeide pakjesvervoerder DHL de afgelopen jaren hard. Dit jaar bezorgt DHL in Nederland 200 miljoen pakketten. Dankzij elektrisch vervoer gaat dat steeds duurzamer.**

"Wij willen in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal zijn en in 2030 onze uitstoot gehalveerd hebben. We streven ernaar om in Nederland in 2025 een emissievrije last mile te hebben. Dan werken we dus volledig met elektrisch vervoer op de last mile", zegt Wouter van Benten, CEO bij DHL Parcel Benelux.

### 'ONS SYSTEEM IS SUPEREFFICIËNT'

Dit jaar bezorgt DHL in Nederland 200 miljoen pakketten. Om die logistieke operatie voor elkaar te krijgen, heeft DHL in de Benelux 21 grote geautomatiseerde sorteercentra. Die zijn aangesloten op 136 zogenoemde city hubs. Deze hubs liggen op maximaal vijftien kilometer van de meeste adressen in Nederland. De bestelbussen hoeven dus geen lange ritten te maken, waardoor de elektrificatie van de auto's ook in de praktijk uitvoerbaar is. Tot slot heeft DHL zo'n drieduizend servicepunten, waar klanten pakketjes kunnen ophalen of retourneren.

Op een gemiddelde route van dertig kilometer gaan al snel tussen de 150 en 200 pakketten mee. De afstand tussen twee stops is daarmee niet meer dan zo'n 150 tot 200 meter. Van Benten: "Ons systeem is superefficiënt. We rijden met volle bussen optimaal uitgekende routes. De CO<sub>2</sub>-footprint van het online shoppen is geringer dan van het fysiek winkelen. In tijden van corona zelfs efficiënter dan ooit, want door het grote aantal bestellingen neemt de dichtheid op een route toe en de CO<sub>2</sub>-uitstoot per pakket dus af."

# ‘De auto is nog steeds een verantwoord verlengstuk van vrijheid’

Volvo ontwikkelde zich de afgelopen decennia tot fabrikant van luxe auto's. Het bedrijf dat veiligheid altijd hoog in het vaandel heeft staan, investeert fors om de footprint van zijn auto's naar beneden te brengen.

Ondanks de toenemende druk op mens, stad en milieu, wil de Zweedse autofabrikant laten zien dat de auto nog steeds een verantwoord verlengstuk van vrijheid is. Op een persoonlijke, veilige en duurzame manier. We hebben onszelf ambitieuze doelen gesteld om koploper te zijn in de transformatie van de auto-industrie”, zegt Herrik van der Gaag, CEO van Volvo Car Nederland.

## VOLVO WIL EEN VOLLEDIG ELEKTRISCHE AUTOFABRIKANT WORDEN

Onlangs kondigde Volvo aan te investeren in de ontwikkeling en het ontwerp van elektrische motors in eigen huis. Hiertoe opende het Zweedse bedrijf een nieuwe fabriek in Shanghai. De investering moet bijdragen aan Volvo's doelstelling om een volledig elektrische autofabrikant te worden. De investering past bij de doelstellingen van het bedrijf: in 2025 moet 50 procent van de verkochte auto's volledig elektrisch zijn, de overige 50 procent hybride. Volvo's overkoepelende doel is om in 2025 de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 40 procent te verlagen ten opzichte van 2018. In 2040 streeft het bedrijf naar een transparante en volledig klimaat-neutrale waardeketen.

Met de nieuwe aanpak wil Volvo flinke stappen zetten op het gebied van energie-efficiëntie en algemene rijprestaties. Het nieuwe lab in Shanghai legt zich toe op de ontwikkeling van elektrische motoren, die zowel gebruikt worden in Volvo's hybride als volledig elektrische modellen. Door de ontwikkeling zelf in gang te zetten, hoopt Volvo de huidige motoren verder te optimaliseren. Naar verwachting profiteren andere automerken, zoals Lotus en Polestar, ook van de investering. Deze merken vallen onder Geely, dezelfde moederonderneming als Volvo.



**WIE** Herrik van der Gaag  
**WAT** CEO  
**WAAR** Volvo Car Nederland





**WIE** Kees Aarts  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Protix

## ‘Insecten passen heel goed in het dieet van de toekomst’

**Protix is een bedrijf dat op grote schaal insecten voor de voedingsmiddelenindustrie kweekt. In eerste instantie om veevoer te maken, maar op termijn ook voor menselijke consumptie.**

**A**lgemeen directeur Kees Aarts van Protix heeft de missie van zijn bedrijf zonder nadenken paraat: “Het voedselsysteem in balans brengen met de natuur. Wij leveren de hernieuwbare grondstoffen om de sector daadwerkelijk duurzaam te maken.” Protix werkt met de ‘black soldier fly’, een vlieg die niet eet, maar wel vijfhonderd tot duizend eitjes in een week legt. De larven groeien heel snel en slaan eiwitten op. Protix gebruikt kunstmatige intelligentie, genetische verbeterprogramma’s en robotica om op duurzame wijze hoogwaardige ingrediënten te kweken. “Wij hebben de meest productieve verticale boerderij ter wereld. Met één hectare kunnen we tot wel tweeduizend hectare soja vervangen.”

### ‘ER KOMT EEN TIJD DAT MENSEN OP GROTE SCHAAL INSECTEN ETEN’

De black soldier fly dient als ingrediënt voor veevoer. “We richten ons vooral op de functionele en gezondheidseffecten

van de vlieg. Het is een hele nieuwe manier om vetten en eiwitten binnen te krijgen. Dieren in het wild, die snel groeien, eten ook allemaal insecten. Dat kunnen we in de voedselketen ook toepassen. Het levert gezondheidseffecten op, omdat de insecten rijk zijn aan bijvoorbeeld antioxidanten. Die bewijzen hebben we onlangs geleverd.”

Er komt een tijd dat mensen ook op grote schaal insecten gaan eten, is de stellige overtuiging van Aarts. “Dat gaat sowieso gebeuren. Nieuwe generaties consumenten laten zich steeds beter informeren. Die gaan voedsel niet beoordelen op basis van origine, of het van een dier of een plant komt, maar puur op basis van footprint. Hoeveel land, water en energie heeft dit eten gekost? Insecten passen heel goed in het dieet van de toekomst. Dat wordt de volgende golf van consumptie.”



**WIE** Olivier Takx  
**WAT** Oprichter en Directeur  
**WAAR** Sustainable Capital Group

## ‘Een verdubbeling van groene investeringen ondanks corona’

**Sustainable Capital Group koppelt duurzame projecten aan groene beleggers. Een groeiemarkt, want investeerders moeten een groeiend deel van hun vermogen in duurzame bedrijven en projecten stoppen. “Het is onvermijdelijk dat er een groen herstel komt.”**

**D**e missie van Sustainable Capital Group is tweeledig, vertelt oprichter en directeur Olivier Takx: “In de eerste plaats zorgen we ervoor dat bedrijven de financiële middelen hebben om hun duurzame ambities waar te maken. En in de tweede plaats dat de beleggers, die het kapitaal verstrekken, daadwerkelijk weten dat hun geld duurzaam aan het werk wordt gezet.”

In de financiële wereld is het cruciaal om vast te kunnen stellen wanneer een project het predicaat ‘duurzaam’ verdient. Daarvoor is in Europa een ‘taxonomie’ bedacht. “Als een activiteit aan die taxonomie voldoet, dan kan die investering als duurzaam geclassificeerd worden. In 2030 moet 70 procent van de beleggingen voldoen aan die duurzame taxonomie.” Gevolg is dat grote beleggers massaal op zoek zijn naar duurzame investeringen.

### ‘HET IS ONVERMIJDELIJK DAT ER EEN GROEN HERSTEL KOMT’

Sustainable Capital Group merkt een toename van het aantal financieringsaanvragen. “De vraag naar duurzame financiering neemt toe. Dat komt omdat geldverschaffers geneigd zijn meer risico’s te zien in niet-duurzame investeringen. Ons orderboek is verdubbeld ten opzichte van vorig jaar. Het transactievolume komt dit jaar zeker uit op 250 miljoen euro.”

Over de afloop van de coronacrisis is Takx duidelijk: “Het is onvermijdelijk dat er een groen herstel komt. Veel kapitaal in de markt is gecommiteerd om groen belegd te worden. Ik zie dat bedrijven deze reset ook echt gebruiken om zich te bezinnen. Het midden- en kleinbedrijf wil ook graag duurzame stappen zetten, maar kan het in deze fase niet betalen. Als de overheid een groen herstel wil stimuleren, dan zouden ze het mkb de ruimte moeten geven om groen te investeren. Zet daar staatsgaranties voor in, dat verdient zich zeker terug. Je zou de taxonomie kunnen gebruiken als criterium.”

# ‘We kijken integraal naar projecten, omdat niemand het alleen kan’

Ontwerp- en adviesbureau Arup is wereldwijd betrokken bij stadsontwikkeling, energie- en bouwprojecten. “Alle projecten die we doen, pakken we duurzaam aan.”

De missie van ontwerp- en adviesbureau Arup luidt: ‘we shape a better world’. “We worden veel door overheden ingehuurd voor stadsontwikkeling, gebouwrenovatie en gebruiksoptimalisatie. Daarbij letten we altijd op sociaal welzijn en de maatschappelijke impact. Alle projecten die we doen pakken we duurzaam aan”, zegt Chantal van Halen, business lead energy bij Arup in Nederland.

## EEN NIEUWE WOONTOREN VAN HOUT

Om tot duurzame oplossingen te komen, toetst Arup projecten aan zes ontwerpprincipes: respecteer de grenzen van de planeet, wees sociaal waardevol, verdedig het klimaat, denk circulair, streef naar een netto koolstofuitstoot van nul en kijk mensgericht.

Het nieuwe appartementengebouw HAUT in Amsterdam, is een voorbeeld van zo'n duurzaam project. De woontoren van 21 verdiepingen is met 73 meter het hoogste houten woongebouw van Nederland. Het gebouw krijgt energie-opwekkende gevels en driedubbel glas. De parkeerkelder en de liftschacht zijn van beton, en er wordt een aantal kolommen staal gebruikt. De rest is van zogenoemd CLT (cross laminated timber), een innovatief houtbouwproduct.

Arup werkt niet alleen voor klanten aan duurzaamheid. Intern is het minstens net zo belangrijk om de klimaatvoetafdruk te verkleinen. “We zijn het reisbeleid aan het veranderen”, zegt Van Halen. “Waar we eerst collega's invlogen uit het buitenland voor een project, spreken we nu online af. De ontwikkeling naar online samenwerken wordt uiteraard versneld door de huidige coronacrisis. Een kans die we moeten benutten.”



WIE Chantal van Halen  
WAT Business Lead Energy  
WAAR Arup



# ‘Duurzaamheid en financieel rendement gaan heel goed samen’

Het duurzame profiel was jarenlang een onderscheidende factor van ASN Bank, maar inmiddels meten ook andere banken zich in toenemende mate een groen imago aan. “Het is een cliché, maar een duurzame samenleving kunnen wij niet alleen realiseren.”

De missie van ASN is “werken aan een duurzame en rechtvaardige samenleving”, zegt algemeen directeur Arie Koornneef. ASN Bank heeft drie pijlers onder zijn strategie: klimaat, biodiversiteit en mensenrechten.

Anderen meenemen en verder helpen staat centraal in het uitvoeren van die strategie. Zo stond ASN Bank in 2015 aan de basis van het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF), waar inmiddels meer dan tachtig financiële internationale instellingen bij zijn aangesloten. Dat betekent dat al die banken en verzekeraars zich gecommitteerd hebben om de klimaatimpact van hun beleggingsportefeuille en financieringen te berekenen en te rapporteren. “Als je me toen had verteld dat we daar inmiddels wereldwijd voet mee aan de grond hebben gekregen, dan had ik je niet geloofd”, zegt Koornneef.

## ‘DE NATUUR IS NIET GRATIS’

Er is veel interesse vanuit de financiële wereld, zegt Koornneef. “Iedereen wil goede dingen doen met het geld van klanten. Wij kunnen helpen de negatieve impact van bedrijven op de natuur terug te dringen en onderzoeken hoe we ook positief kunnen bijdragen aan natuurherstel.”

De coronacrisis is volgens Koornneef een kans om fundamentele keuzes te maken voor een betere

toekomst. “ExxonMobil heeft laatst zijn toekomstplannen bekendgemaakt. Wat bleek? De CO<sub>2</sub>-uitstoot gaat toenemen de komende jaren. Dat moeten we echt naar beneden reguleren, bijvoorbeeld via CO<sub>2</sub>-beprijzing.

Als bedrijven en overheden kiezen om geen stappen te zetten, dan vind ik dat dat in de kostprijs moet doorklinken. De natuur is niet gratis.”



WIE Arie Koornneef  
WAT Algemeen Directeur  
WAAR ASN Bank





Het Nederlandse bedrijfsleven heeft in 2020 een tik op de neus gekregen door de coronacrisis. De investeringen halveerden, ook die in duurzame. "Het besef is doorgedrongen dat er iets moet veranderen."

De missie van ING is voor Annemein Kolk, directeur zakelijk van de Nederlandse tak, heel eenvoudig: "We willen klanten vooruit helpen." Duurzaamheid is daar nauw mee verbonden. "Omdat duurzame klanten nu eenmaal toekomstbestendiger zijn."

Kolk volgt met haar team in Nederland een duurzaamheidsstrategie, die leunt op vier pijlers: de energietransitie, het verduurzamen van gebouwen, circulariteit en mobiliteit.

#### 'DOOR CORONA STAAT ALLES OP EEN LAGER PITJE'

"Om de klimaatdoelstellingen te halen, is vooral het bedrijfsleven aan zet", vindt Kolk. Daarom stimuleert ING bedrijven om duurzame investeringen te doen. "Dat betekent dat onze balans in 2030 genoeg duurzame leningen herbergt zodat het in lijn is met de klimaatdoelstellingen."

Door corona staat alles op een lager pitje, merkt Kolk. "Veel bedrijven zijn bezig met overleven. Er wordt veel minder geïnvesteerd, dus ook minder in verduurzaming. De investeringsvraag is minder dan de helft van vorig jaar." Vlak voor de coronacrisis bleek uit een groot klantenonderzoek van ING dat meer dan 50 procent van de mkb-bedrijven en meer dan 65 procent van het grootbedrijf actief bezig is met verduurzaming. "Dat onderzoek gaan we herhalen. Ik verwacht niet dat de crisis hierbij een trendbreuk is, hooguit een tijdelijke dip. Als de crisis op enige moment achter de rug is, volgt een versnelling van duurzame projecten en initiatieven. Er komt een stimulans om te verduurzamen en te digitaliseren", verwacht Kolk. Bedrijven in de hardst geraakte sectoren, zoals de reisbranche, horeca en non-food retail, zullen zich volgens de directeur gaan beraden over hoe ze hun bedrijfsmodel kunnen aanpassen. "Daar wordt hard nagedacht over duurzaam en structureel herstel."

# 'Na de corona-crisis komt een stimulans om te verduurzamen'



**WIE** Annemein Kolk  
**WAT** Directeur Zakelijk  
**WAAR** ING Nederland

# ‘De ecologische transitie is wereldwijd nodig. Corona heeft dat besef versterkt’

**De Franse multinational Veolia is actief op het gebied van water, energie en recycling. De coronacrisis is voor Veolia geen reden om minder te investeren in verduurzaming.**

Het doel van Veolia is, zo vertelt de Ierse CEO Hildagarde McCarville, om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de mens door zich krachtig in te zetten voor de - door de VN vastgestelde - duurzame ontwikkelingsdoelen. Met dit doel in gedachten heeft Veolia zich voorgenomen de referentie te willen zijn in de “ecologische transitie”.

De strategie concentreert zich rond drie thema's: de circulaire economie, energietransitie en CO<sub>2</sub>-reductie en duurzame voedingsvoorziening, waarmee ook meteen bodemerosie wordt aangepakt. In Nederland is Veolia vooral gericht op de eerste twee thema's. Er is een wereldwijde erkenning voor de noodzaak om over te stappen op deze drie pijlers, en als bewijs daarvan ook van de Europese Green Deal.

## ‘KLIMAATVERANDERING IS AAN HET GEBEUREN EN WE ZIJN ER ALLEMAAL DOOR VERBONDEN’

Duurzaamheid staat al lang hoog op de prioriteitenlijst van Veolia. Eén van de grote projecten waar Veolia bij betrokken is, is de verduurzaming van het industriepark

de Kleefse Waard. In 2025 moet deze voormalige AkzoNobel-locatie het meeste duurzame bedrijventerrein van Nederland zijn. Veolia heeft een biomassacentrale neergezet die stoom, elektriciteit en warmte levert, voor zowel bedrijven als voor stadswarmte. Alles draaide er voorheen op aardgas. “We liggen op schema met het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen met 90 procent ten opzichte van 2015”, zegt McCarville.

De coronacrisis is voor McCarville geen reden om de verduurzaming van de economie te vertragen. “De ecologische transitie is wereldwijd nodig. Corona heeft dat besef versterkt. Klimaatverandering is aan het gebeuren, en we zijn er allemaal door verbonden. Hoog water houdt zich niet aan grenzen. Het gaat erom de versnelling te creëren, die nodig is om klimaatverandering te tackelen.”



**WIE** Hildagarde McCarville  
**WAT** CEO  
**WAAR** Veolia Nederland



**WIE** Roland Pechtold  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** GroenLeven

## ‘In 2025 is het mogelijk om subsidievrij zonneparken aan te leggen’

**GroenLeven ontwikkelt en realiseert grootschalige zonne-energie in Nederland. Vanwege de schaarse ruimte specialiseert het bedrijf zich in ‘dubbelfuncties’ zoals zonnepanelen boven zacht fruit, waardoor energie wordt opgewekt en tegelijkertijd kwetsbare frambozen worden beschermd tegen te uitbundig zonlicht.**

“Onze missie is de wereld voorzien van schone energie”, zegt algemeen directeur Roland Pechtold van GroenLeven. Pechtold wordt naar eigen zeggen gedreven door oprechte zorgen over klimaatverandering. “We willen een bijdrage leveren aan de oplossing van het klimaatvraagstuk.”

GroenLeven heeft zich gespecialiseerd in het bouwen van installaties voor zonne-energie op locaties, die al een andere functie hebben. “Nederland is een klein land, de ruimte is schaars. Daarom zoeken wij graag dubbelfuncties op. Denk aan zonneparken op grote daken, water, industrieterreinen, vuilstorten, parkeerplaatsen en boven zacht fruit zoals frambozen,” zegt Pechtold. “We gaan geen uitdaging uit de weg: zo hebben we ook een zonnepark gerealiseerd tussen de start- en landingsbaan van Groningen Airport Eelde, terwijl de luchthaven gewoon actief was.”

## ‘STEEDS MEER CONSUMENTEN EN BEDRIJVEN KIEZEN BEWUST VOOR HERNIEUWBARE ENERGIE’

Belangrijke onderdelen van het Nationale Klimaatakkoord zijn voor zonne-energie onder andere lokale participatie. “Wij vonden het bij de aanleg van een zonnepark altijd al belangrijk om de omgeving goed mee te nemen en te laten participeren. Je ziet dit dus overal terug bij onze bestaande projecten, zoals ons zonnepark in Emmen en het grootste drijvende zonnepark buiten Azië dat we hebben gerealiseerd op een zandwinplas in Zwolle. Deze zijn bijna volledig in lokaal eigendom. Dé verwezenlijking van het klimaatakkoord.”

Waar nu nog subsidies nodig zijn om zonnestroom tegen concurrerende prijzen op de markt te krijgen, is het doel van GroenLeven om zo snel mogelijk subsidievrij te zijn. Pechtold: “Steeds meer consumenten en bedrijven kiezen bewust voor hernieuwbare energie. Ik verwacht dat de businesscase van grootschalige zonne-energie binnen vijf jaar zo sterk is, dat we geen subsidies meer nodig hebben.”

# ‘Er moet een schone wereld ontstaan waarin niets onbenut blijft’

Afval en energiebedrijf AVR behandelt restafval, en probeert daar zoveel mogelijk bruikbare materialen uit te halen. De verbrandingsovens produceren energie, warmte en stoom, zowel voor de industrie als huishoudens.



WIE Yves Luca  
WAT CEO  
WAAR AVR

“Sinds jaar en dag draagt AVR bij aan het schoon houden van straten en steden. AVR geeft in ieders ogen waardeloze afvalstromen weer een nuttige bestemming in de vorm van grondstoffen en energie”, aldus Yves Luca, CEO van AVR. “Onze missie: een schone wereld creëren waarin niets onbenut blijft.”

## HET BELANG VAN CO<sub>2</sub>-HEFFING IS ESSENTIEEL

Om die missie in te vullen, heeft AVR een strategie ontwikkeld, die ertoe moet leiden dat AVR in 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal is. “De techniek is er, die hebben we in Duiven ontwikkeld. Daar zitten we inmiddels op 20 procent CO<sub>2</sub>-reductie, en over maximaal drie jaar op 100 procent. Als we in Duiven geleerd hebben hoe we de CO<sub>2</sub>-afvang het beste kunnen aanpakken, gaan we het uitrollen bij onze andere installaties. Dat vraagt om een investering van meer dan 80 miljoen euro.”

Luca kan het belang van een CO<sub>2</sub>-heffing niet genoeg benadrukken. “Soms is plastic afval kwalitatief onvoldoende om te hergebruiken. Dat is economisch gezien de moeilijkste stap, want hoeveel is het de maatschappij waard om afval te zuiveren en terug te brengen in de keten? Gerecycled materiaal concurreert met ‘virgin’ materiaal. Op de lange termijn moet je virgin materiaal belasten om een impuls te geven aan recycling.”

Om de Europese ambitie van een klimaatneutraal continent in 2050 waar te maken, hebben we niet alleen nieuwe slimme bedrijven nodig, maar moet de oude industrie ook meedoen, aldus de AVR-directeur. “Zolang we fossiele brandstoffen gebruiken, hebben we olie gerelateerde bedrijven nodig. Maar ook zij moeten de draai gaan maken.”

‘Voor een klimaatneutraal Europa moet de oude industrie ook meewerken’

WIE Sacha Góddeke-Mulder  
WAT Directeur Duurzaam Ondernemen  
WAAR NS



## ‘We moeten geen duurzame dingen doen, maar een duurzaam bedrijf worden’

**De Nederlandse Spoorwegen krijgen het flink voor de kiezen in de coronacrisis. Toch wordt er niet getornd aan de duurzaamheidsambities. Die zijn fors, en er is ook al veel bereikt. “Al onze treinen rijden op windenergie, volledig klimaatneutraal.”**

De coronacrisis is de NS niet in de koude kleren gaan zitten. In mei meldde het bedrijf al dat het tot 2025 naar verwachting bijna 5 miljard euro aan omzet zal mislopen. “Dat bedrag hebben we niet als reserve”, vertelt Sacha Góddeke-Mulder, directeur duurzaam ondernemen bij NS.

“Mensen gaan structureel meer thuis werken, dat heeft blijvende impact op NS. We schatten in dat we ergens tussen 2025 en 2030 weer op het oude niveau terugkomen.” Ondanks alles blijft de persoonlijke missie van Góddeke-Mulder intact. “Mijn missie is de NS te ontwikkelen van bedrijf dat met duurzame dingen bezig is, tot een duurzaam bedrijf.”

De directeur duurzaam ondernemen wijst erop dat de NS al grote stappen heeft gezet. “Al onze treinen rijden op windenergie, volledig klimaatneutraal. Het lukt ons om 99 procent van twintig jaar oude treinen te hergebruiken bij modernisering. En van veertig jaar oude treinen kunnen we al 96 procent van de grondstoffen recycleren.”

### ‘WE MOETEN HET DUURZAME BELANG ALTIJD MEENEMEN IN DE BESLISSINGEN’

“Ongeveer 85 procent van de materialen uit een oude trein wordt bij modernisering in nieuwe treinen hergebruikt. Circa 14 procent wordt gebruikt door sociale ondernemers. Zo worden van vloerdelen nieuwe meubels en bouwmaterialen gemaakt. En Gispen, een fabrikant van kantoormeubelen, maakt van de plafonds van oude treinen nieuwe bureaus voor NS.”

Duurzaamheid zit in de reflexen van Góddeke-Mulder. Maar de directeur duurzaam ondernemen is niet van mening dat duurzaamheid áltijd van doorslaggevend belang moet zijn. “We moeten het duurzame belang altijd

meenemen in de keuzes die we maken. Dat betekent niet dat duurzaamheid in iedere beslissing de boventoon voert, want de financiën wegen ook mee.”



WIE Jaap Wassink  
WAT Directeur  
WAAR Coca-Cola European Partners Nederland

## ‘We willen óók waarde creëren’

**In Nederland worden dagelijks zeven miljoen drankjes van Coca-Cola verkocht. Dat zijn blikjes en kleine en grote flessen van het merk Coca-Cola, maar ook van frisdranken als Fanta, Fuze Tea en Sprite, die onder hetzelfde concern vallen. “We willen álle flessen die we in omloop brengen, terugkrijgen zodat we ze kunnen recycleren.”**

Coca-Cola is een grote multinational en wordt door menig consument met argusogen bekeken vanwege de hoeveelheid plastic verpakkingsmateriaal die het in omloop brengt, maar ook om de gezondheidseffecten van het suikergehalte van de frisdranken. “Hoewel het soms pijnlijk kan zijn, proberen we ons echt open te stellen voor mensen die ons kritisch volgen”, zegt Jaap Wassink, directeur van Coca-Cola European Partners Nederland.

Wassink merkt dat maatschappelijke onderwerpen intern ook naar boven komen. “Als mensen hier solliciteren dan stellen ze het bijna als randvoorwaarde dat we ideeën, plannen en doelstellingen hebben als het gaat over duurzaamheid en gezondheid. De meest kritische vragen krijg ik van onze jongere medewerkers. Het ongeduld van de jonge generatie vind ik terecht. Ze zien dat Coca-Cola er veel aan doet, en ze krijgen de mogelijkheid eraan bij te dragen. Ik besteed inmiddels de helft van mijn tijd aan onze brede duurzaamheidsagenda.”

Die open houding staat volgens Wassink niet op gespannen voet met de commerciële missie van Coca-Cola. “Wij willen in eerste instantie voor consumenten de lekkerste frisdranken maken. En ja, we hebben ook rekening te houden met de belangen van aandeelhouders. Maar we willen ook waarde creëren voor mensen, die vragen stellen bij CO<sub>2</sub>, plastic en suiker. Dat is een integraal onderdeel geworden van de manier waarop wij over waardecreatie denken.” Als het gaat om duurzaamheid zijn verpakkingen, gezondheid, en diversiteit en inclusiviteit speerpunten voor Coca-Cola. “Op die aspecten willen we net zo goed worden als op de commerciële zaken als kwaliteit en smaak.”



# ‘Wij willen een fossielvrij leven mogelijk maken’

**Vattenfall investeert in Europa ongeveer 1 miljard euro per jaar aan hernieuwbare energieopwekking. “Er komt gewoon een keer een einde aan olie, steenkool en aardgas”, zegt CEO Martijn Hagens van Vattenfall Nederland.**

De duurzame missie van Vattenfall is “fossielvrij leven binnen één generatie”. Vattenfall heeft zakelijke en particuliere klanten in Nederland. Het bedrijf levert elektriciteit en gas (of warmte) aan twee miljoen huishoudens, en behoort daarmee tot de grootste energiebedrijven van het land.

## ‘JE MOET AFSCHIED NEMEN VAN HET OUDE’

Op de achtergrond speelt voor Hagens niet alleen het klimaatvraagstuk, maar is ook verantwoord omgaan met eindige grondstoffen belangrijk. “Er komt gewoon een keer een einde aan olie, steenkool en aardgas. Ook daarom moeten we op grote schaal hernieuwbare alternatieven ontwikkelen.”

Die visie leidt tot ingrijpende beslissingen. “Als je fossielvrij wilt zijn dan moet je afscheid nemen van het oude. We hebben in Nederland onze kolencentrale gesloten en we hebben in Duitsland overeenkomsten gesloten met de stad Berlijn om ook daar onze laatste kolencentrales, die stadswarmte leveren voor 2030, uit te faseren en te vervangen met duurzame alternatieven.”

De coronacrisis heeft stevige impact op de energietransitie, constateert Hagens. “Corona heeft geleid tot vraaguitval. Dat drukt de prijzen, ook van fossiele stroom. En dat maakt de concurrentiepositie van duurzame stroom lastiger. Maar dat is korte termijn. Op de lange termijn leveren duurzame investeringen nog steeds zowel financieel als maatschappelijk voordeel op. Met Vattenfall hebben we daarom in juni besloten om de bouw van een windpark op zee gewoon door te zetten. En we verwachten dat er uit de verschillende Europese en nationale herstellfondsen ondersteuning komt voor duurzaamheid.”



**WIE** Martijn Hagens  
**WAT** CEO  
**WAAR** Vattenfall Nederland





**WIE** Katharina Maass  
**WAT** Fondsmanager  
**WAAR** Achmea

## ‘Investeren in durvers en doeners’

**Als coöperatieve verzekeraar streeft Achmea een maatschappelijke missie na. Het wil werken aan een “gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving.”**

Achmea wil werken aan een toekomst waarin mensen langer gezond blijven, veilig en gelukkig wonen, slim en zorgeloos reizen, financieel fit zijn, lekker werken en frank en vrij durven ondernemen. Dat doet het met meerdere merken waaronder Centraal Beheer, Zilveren Kruis en Interpolis. Zo wil het bijdragen aan nieuwe, duurzame oplossingen.

Eén van de manieren waarop Achmea verandering wil brengen, is door gericht te investeren in “durvers en doeners”. Het Achmea Innovation Fund verstrekt groeikapitaal aan veelbelovende (tech-)ondernemingen, die aansluiten bij de missie van Achmea. Het vorig jaar opgerichte fonds heeft een startkapitaal van 100 miljoen euro en bouwt momenteel een brede portfolio op.

Het Achmea Innovation Fund maakte onlangs bekend dat zij investeert in Land Life Company, een door technologie gedreven herbebossingsbedrijf dat op een schaalbare manier bomen plant. Zo ondersteunt het fonds de missie van Land Life Company om twee miljard hectare aangetast land wereldwijd te helpen herstellen. Dit zorgt voor natuurherstel en een enorme CO<sub>2</sub>-afvang.

### IN SPELEN OP EEN BEHOEFTE VANUIT DE MARKT

Het businessmodel van Land Life Company is erop gericht om bedrijven de mogelijkheid te geven om hun CO<sub>2</sub> uitstoot te compenseren door bomen te planten. Hiermee samenhangend wil Achmea op termijn nieuwe klantproposities ontwikkelen, waarmee zij kan inspelen op een groeiende vraag in de markt, ook in de context van stijgende CO<sub>2</sub>-emissiekosten en de behoefte van bedrijven, instellingen en individuen om meer voor het klimaat te doen.

Fondsmanager Katharina Maass: “Dit is een impactvolle investering. We geloven in de missie van Land Life Company. Wat zij doen, past perfect bij de maatschappelijke missie van Achmea.”

## ‘Een beter rendement behalen met minder natuurlijke hulpbronnen’

**Technologiebedrijf Priva ontwikkelt en produceert innovatieve oplossingen. “Als we projecten integraal kunnen benaderen, maakt dat de oplossingen duurzamer en rendabeler.”**

Priva is een technologiebedrijf dat hardware, software en data-diensten ontwikkelt op het gebied van klimaatbeheersing, energiebesparing en optimaal hergebruik van water. Met bijna vijfhonderd collega's, zestien lokale kantoren en meer dan 450 internationale installatiepartners, levert Priva duurzame oplossingen en diensten in meer dan honderd landen. Met haar activiteiten wil Priva een bijdrage leveren aan de steden van de toekomst: waar mensen kunnen genieten van een gezonde werk- en leefomgeving en toegang hebben tot veilig en gezonde voeding.



**WIE** Meiny Prins  
**WAT** CEO  
**WAAR** Priva

### GROEIEN OM IMPACT TE KUNNEN MAKEN

Meiny Prins, CEO van Priva, formuleert de missie van haar bedrijf als volgt: “Wij willen een optimale omgeving creëren voor mensen en planten met minder gebruik van natuurlijke hulpbronnen zoals energie en water.” Priva opereert in een wereld van computers en sensoren, regeltechniek en algoritmes.

Samenwerking is volgens Prins van cruciaal belang om doelen te bereiken. “wij kunnen niet alles zelf. Priva wil groeien, daarvoor hebben we een stevig meerjarenplan gemaakt. We willen niet groeien om groter te worden, maar omdat we impact willen maken. Door samen te werken met technologiepartners en strategische klanten kunnen we ons ecosysteem laten groeien.”



Een voorbeeld van zo'n samenwerking was in China, waar Priva in samenwerking met andere partijen de eerste warmte/koude-opslag installatie realiseerde voor een tuinbouwbedrijf. “Hiermee kon 40 procent energiebesparing en een hogere productie worden gerealiseerd in een lastig klimaat. Hoe integraler de oplossing, hoe duurzamer het vaak is”, zegt Prins. “Het combineren van decentrale oplossingen en systeemintegratie is een belangrijke formule voor innovatieve projecten. Als we projecten integraal kunnen benaderen, maakt dat de oplossingen duurzamer en rendabeler.”



**Technisch dienstverlener Croonwolver&dros werkt aan standaardisatie en modularisatie. “Dat levert veel minder faalkosten op. En dat betekent minder verspilling van tijd, geld en materiaal.”**

Croonwolver&dros heeft een bijzondere historie en als gevolg daarvan ook een bijzondere structuur en missie. “Wij zijn euro-circulair”, zegt directievoorzitter Piet-Jan Heijboer met een knipoog. Croonwolver&dros is een dochter van TBI Holdings B.V. De aandelen in TBI Holdings B.V. worden voor 100 procent gehouden door de Stichting TBI. “Iedere euro winst die we maken, gaat als dividend uiteindelijk naar de stichting. Die stichting heeft drie doelstellingen: de continuïteit van de onderneming waarborgen, het steunen van de studies van alle kinderen van alle werknemers, en het steunen van cultureel erfgoed. Via deze drie doelstellingen komen de euro’s weer terecht in de maatschappij.”

#### **NIEUWE TECHNOLOGIEËN VOOR STANDAARDOPLOSSINGEN**

De markten waar Croonwolver&dros zich op richt, hebben bijna allemaal een relatie met energie. Nadat technologieën in de praktijk zijn getest en de kinderziekten zijn opgelost, worden de gestandaardiseerde modules waar mogelijk in een fabriek schaalbaar gemaakt. Het bedrijf heeft een eigen fabriek in Amersfoort om modules voor de utiliteitsbouw te maken, voor WKO-centrales (warmte/koudeopslag), klimaatconcepten en horizontale en verticale distributiesystemen.

Een voorbeeld van standaardisatie in de energiewereld is een opdracht, die Croonwolver&dros uitvoert voor Tennet, de beheerder van het hoogspanningsnetwerk. “In Nederland moeten 350 onderstations vervangen worden. Daar hebben wij een standaardoplossing voor bedacht. Daardoor duurt het project geen anderhalf jaar, maar 22 weken. Het onderhoud kunnen we door de toepassing van nieuwe technologieën op afstand uitvoeren, dus hoeven we minder met busjes op en neer te rijden.”

# ‘De samenleving verwacht dat we met onze technologie de wereld beter maken’



**WIE** Piet-Jan Heijboer  
**WAT** Directievoorzitter  
**WAAR** Croonwolver&dros





**Neptune Energy wint nu nog aardgas in de Noordzee. De gasproducent ziet echter toekomst in de productie, de opslag en het transport van waterstof.**

Neptune Energy levert 10 procent van het Nederlandse aardgasverbruik: 8,5 miljoen kubieke meter per dag. “Het is onze missie om energie te leveren aan de Nederlandse samenleving met een zo klein mogelijke CO<sub>2</sub>-footprint”, zegt Lex de Groot, algemeen directeur van Neptune Energy Nederland.

Hoe kan een gasproducent helpen om windparken goedkoper te maken? “Wij hebben ondergrondse gasreservoirs, platformen en pijpleidingen. Wij halen moleculen uit de grond en die transporteren we naar het vaste land. We kunnen onze gasinfrastructuur ook gebruiken om waterstof aan land te brengen of CO<sub>2</sub> offshore te transporteren.”

Waterstof en CO<sub>2</sub>, daar draait het om in de duurzame strategie van Neptune Energy. “Onder de naam PosHYdon doen we een proef. Op één van onze platforms bouwen we een elektrolyser, die waterstof kan maken van windenergie en gedemineraliseerd zeewater. De waterstof transporteren we vervolgens naar het vaste land waar het zo het netwerk van Gasunie in kan. Je kunt waterstof bijmengen bij de bestaande gasproductie. Voor thuisgebruik kun je vrijwel moeiteloos 10 procent waterstof bijmengen. Dat scheelt al veel CO<sub>2</sub>-uitstoot.”

**‘WE MOETEN NU BEGINNEN MET ONTWIKKELEN’**

Het is de bedoeling dat de proefopstelling, die dertien kilometer uit de kust bij Scheveningen komt te staan, in 2022 waterstof gaat produceren. De elektrolyser krijgt een vermogen van 1 megawatt, goed voor 4.800 kubieke meter waterstof per dag. “Deze methode gaat waarschijnlijk pas na 2030 echt grootschalig waterstof opleveren, maar dan moeten we wel nu beginnen met ontwikkelen”, besluit De Groot.

**WIE** Lex de Groot  
**WAT** Algemeen Directeur  
**WAAR** Neptune Energy



**WIE** Marc van der Steen  
**WAT** Director Transitie management  
**WAAR** Rebel

# ‘We worden vaak gevraagd door de koplopers in een organisatie’

**Adviesbureau en investeerder Rebel doet zijn naam graag eer aan. “No change without a Rebel,” zegt Marc van der Steen van Rebel dan ook. “Rebellen schoppen tegen het establishment aan, om verandering van de grond te krijgen.”**

Rebel stuurt actief aan op het creëren van impact. “Wij willen maatschappelijke meerwaarde creëren. Oplossingen in de markt zetten, die duurzamer en relevanter zijn dan het oude”, zegt Van der Steen. “We worden vaak gevraagd door de koplopers in een organisatie. Die willen veranderen, maar realiseren zich dat het nodig is om het innovatief vermogen van de hele organisatie te verhogen. Onze projecten zijn erop gericht de intrinsieke motivatie van medewerkers te mobiliseren, waarvoor vaak een omslag in het denken nodig is.”

**‘WE WILLEN DE ONDERNEMERSGEEST BIJ BEWONERS AANWAKKEREN’**

Rebel richt zich vooral op sectoren waar maatschappelijk relevante ontwikkelingen plaatsvinden. Waar overheden traditioneel belangrijk zijn, maar de markt ook een constructieve rol kan spelen, zoals de zorg, infrastructuur, gebiedsontwikkeling en energie.

“Wij zijn erg financieel georiënteerd, maar de transitie naar een duurzame maatschappij is mensenwerk, dat moeten we gevoelsmatig en sociaal aanpakken.” Deze combinatie van hard en zacht is zichtbaar bij een project in Zuid-Nederland, waarbij met een groot aantal partijen wordt nagedacht over de ontwikkeling van een nieuwbouwwijk.

“In zo’n geval betrekken wij juist de toekomstige bewoners. Niet alleen om hun behoefte aan mobiliteit te horen, maar ook om de ondernemersgeest aan te wakkeren en hen te laten participeren in bijvoorbeeld een aquathermie-systeem, dat de wijk van duurzame warmte voorziet.”

“Dan worden concepten ontwikkeld die echt gebruikt worden. En zien we bewoners en beheerders gemotiveerd raken om ook op andere vlakken de leefbaarheid van de wijk te vergroten en de samenleving weer een stukje duurzamer te maken. Zo willen we graag werken aan projecten met impact op meerdere vlakken.”



door Rianne Lachmeijer en Eva Segaar

Het ontbreekt het Nederlandse bedrijfsleven aan toekomstbestendig leiderschap

# BESTUURDERS WILLEN HET WEL ANDERS DOEN, MAAR WETEN NIET HOE...



**De coronacrisis, de aankomende klimaatcrisis en de energietransitie vragen om nieuw leiderschap. De huidige generatie leiders ziet die noodzaak, maar lukt het onvoldoende om te veranderen. De toekomstige leiders van de BV Nederland geven de huidige CEO's dan ook een stevige onvoldoende.**

**H**oe word je een toekomstbestendige leider? Het is een vraag die Mildred Hofkes al sinds de financiële crisis van 2008 bezighoudt. Ruim tien jaar doet Hofkes, van het gelijknamige bureau Hofkes Stakeholder Research & Management, onderzoek naar de 'toon aan de top'. Ze begon daarmee in 2008, na de val van Lehman Brothers. Gaan we nu anders besturen? Met een langetermijnvisie, in verbinding met de maatschappij en gericht op duurzaamheid en inclusiviteit, zoals volgens de onderzoeker toekomstbestendig besturen eruit zou moeten zien? Haar conclusie na tien jaar is keihard: er wordt veel over gepraat, maar er is weinig veranderd.

## HET HUIDIGE LEIDERSCHAP FAALT

"We erkennen nog niet dat het huidige primair financieel gedreven systeem failliet is", zegt Hofkes. Daar ligt volgens haar de kern van het probleem. Dat maakt ze op uit honderden gesprekken, die ze de afgelopen jaren voerde met vele tientallen bestuurders. Wat Hofkes opvalt, is dat bestuurders het wel zien, maar dat ze er niet naar handelen. "Sommige van hen besturen failliete bedrijven. Ze weten dat er geen toekomst voor ze is als we klimaatneutraal zijn, maar ze willen toch de mensen aan het werk houden, hun gezinnen voeden." Een begrijpelijke houding, maar wel één die onhoudbaar is. Er moet iets gebeuren, want klimaatverandering en het verlies aan biodiversiteit bedreigen de economie en de maatschappij. De uitstoot van broeikasgassen moet in 2050 naar nul zijn teruggebracht en de natuur moet worden hersteld. "De fossiele economie gaat instorten, op deze manier kunnen bedrijven niet doorgaan." De economie veranderen kunnen de bestuurders echter niet alleen. En dat moeten ze ook niet willen. "Er komt pas rust in het systeem als we het samen gaan doen," zegt Hofkes. "Dus niet één bestuurder laten springen en met z'n allen toekijken hoe die te pletter valt."

## VAN WAARNEMEN NAAR BEWEGEN

Alle private bestuurders moeten het idee van oneindige groei los durven laten, stelt Hofkes. "Dat willen ze niet, omdat het een instortend systeem blootlegt. Neem bijvoorbeeld Shell." Maar volgens de onderzoekster is het helder: bestuurders moeten accepteren dat zij moeten vernieuwen. En dat het pijn gaat doen. "Daarna moet worden afgesproken hoe ze die nieuwe, toekomstbestendige economie gaan bereiken. Met een transparant bestuursverslag, zodat er kan worden getoetst of het niet slechts window dressing is, maar het ook echt gebeurt." Ook hamert Hofkes erop dat we deze coronacrisis moeten gebruiken om ver-

andering door te zetten. Niet terug naar het oude systeem, maar versnellen richting een duurzame en inclusieve toekomst. Dat vraagt niet alleen om andere businessmodellen, maar ook om een ander type leiderschap.

## TOEKOMSTBESTENDIG BESTUREN: WAT HOUDT HET IN?

Volgens Hofkes, die eind november haar vierde nationaal reputatieonderzoek presenteerde, weten bestuurders wel hoe ze die draai naar toekomstbestendig leiderschap kunnen maken. Maar die blijken na tien jaar in de praktijk niet te worden uitgevoerd. "Als we geen fundamentele gedragsveranderingen zien, wat geeft ons als maatschappij dan de zekerheid dat het de komende tien jaar wél gaat veranderen op weg naar 2030? Dat is niet alleen probleem van bestuurders, maar van ons allemaal." Een leidend stakeholdersmodel is het belangrijkste kenmerk, dat aangeeft of een bedrijf klaar is voor de toekomst. Een bedrijf streeft dan niet alleen naar winstmaximalisatie voor aandeelhouders, maar heeft ook oog voor andere belanghebbenden: van medewerkers tot de maatschappij. Als tweede kenmerk rapporteert een bedrijf daar transparant over. Verder is de intentie van de bestuurders circulair, is de top divers samengesteld, en is duurzaamheid geloofwaardig vertaald in de strategie en kernactiviteit van het bedrijf.

## YOUNG PROFESSIONALS OVER DE TOON AAN DE TOP

Aan veertig young professionals met leidinggevende ambities vroeg Hofkes hoe zij de huidige toon aan de top ervaren. In hoeverre komt wat bestuurders zeggen overeen met wat zij doen? En besturen zij hun bedrijven al toekomstbestendig? Hofkes nam de ervaringen van deze young professionals mee in haar reputatieonderzoek. Daarvoor keek ze naar de persoonskenmerken en gedragsvoorkeuren die de young professionals passend vinden bij goede bestuurders. De huidige bestuurders komen er bekaaid vanaf. Met een score van vijftig van de honderd punten voldoen ze niet aan de verwachtingen van de young professionals. Kortom, de toekomstige leiders geven de huidige leiders een onvoldoende op toekomstig leiderschap.

Met vijf van deze young professionals ging Change Inc. in gesprek. Ze zijn allemaal trainee, wat betekent dat ze kans maken om het na een interne carrière tot bestuurder te schoppen binnen het bedrijf waar ze werken. Wat verwachten zij van een toekomstbestendige bestuurder en hoe zouden zij het zelf aanpakken als ze CEO zijn? Zij geven de huidige leiders suggesties voor een toekomstbestendiger leiderschap. De trainees reageren anoniem in dit stuk zodat ze vrijuit over de ervaringen bij hun werkgever kunnen praten. Hun echte namen zijn bij de redactie bekend.

## 'WINSTMAXIMALISATIE IS UIT'

Focussen op winstmaximalisatie is uit bij de jongere generatie, merkt Hannah (26) op. Zij is trainee bij een organisatieadvies-

bureau. In plaats van winstmaximalisatie verwacht haar generatie meer aandacht van bestuurders voor duurzaamheid en de impact die een bedrijf heeft op de maatschappij. Om die reden kennen de trainees ook andere eigenschappen toe aan een goede toekomstbestendige bestuurder.

### KWETSBAAR DURVEN OPSTELLEN

“Iemand die zich kwetsbaar durft op te stellen”, zegt Hannah. In tegenstelling tot de ‘stoere’ alwetende houding, die veel bestuurders nu nog vaak naar buiten toe tonen. Daar is iedereen het mee eens. Maar Kees (26), trainee bij een infrastructuurontwikkelaar, voegt er gelijk aan toe dat kwetsbaarheid tonen ook moeilijk is in een maatschappij waarin fouten maken niet wordt getolereerd. “Bestuurders worden niet beloond voor kwetsbaarheid. Ze moeten het zeker weten, maar dat weet niemand. Zij doen ook maar wat. En we leven niet in een tijd waar ze het voordeel van de twijfel krijgen.”

### MEER INTERNE TRANSPARANTIE

De young professionals zijn het met elkaar eens dat kwetsbaarheid tonen het beste kan beginnen binnen het eigen bedrijf. “Je kwetsbaar opstellen naar je werknemers toe”, zegt Kees. Bij het adviesbureau waar Lisa (26) werkt, gebeurde dat laatst. Het bedrijf had het zwaar tijdens de eerste golf van de coronacrisis. “De bestuurders zeiden tijdens een intern interview dat ze elkaar wel eens ‘s nachts opbelden, omdat ze er niet van konden slapen. Daarna hebben we het er met het hele bedrijf over gehad.” Dat open gesprek zorgde ervoor dat Lisa en haar collega’s onderling ook meer over hun ervaringen gingen praten. “Er kwam direct meer transparantie in het bedrijf.” De bestuurders hebben daarin een ontwikkeling doorgemaakt, merkt Lisa op. Een paar jaar eerder, bij een spannende overname, waren zij namelijk nog heel gesloten. Niet alleen naar hun medewerkers toe, maar ook naar elkaar.

### LEF TONEN

Verder vinden de trainees het belangrijk dat een bestuurder lef toont. Lef om anders te durven zijn, maar ook om in te binden als blijkt dat een andere koers nodig is, om bij te dragen aan de maatschappij. Dat laatste sluit aan bij een andere waarde die de trainees belangrijk vinden: zelfreflectie. Hannah hoopt dat bestuurders daar tijd voor vrijmaken. “Als bestuurders zich realiseren wat hen remt om een duurzamere koers te varen, kunnen ze daar verandering in brengen.” Tijdens de waan van de dag kom je volgens haar moeilijk tot die inzichten.

### EEN CEO DIE GRAFFITI SPIJT

Welke bestuurders geven volgens de trainees het goede voorbeeld? Lisa noemt Henk Jan Beltman, CEO van Tony’s Chocolonely. Hij spoot graffiti op een beeld van Jan Pieterszoon Coen, ingemetseld in de Beurs van Berlage. Beltman voegde daar de slogan

Black Lives Matter aan toe. Hij werd er zelfs voor opgepakt door de politie. Hoewel Lisa zich hardop afvraagt of het niet om een publiciteitsstunt gaat, vindt zij het tegelijkertijd sterk. Het sluit aan bij een ander kenmerk van toekomstig leiderschap dat de trainees belangrijk vinden: intrinsieke motivatie.

### INTRINSIEKE MOTIVATIE

Zo zegt David (27), werkzaam bij een accountantskantoor, dat oud Unilever-topman Paul Polman een goed voorbeeld zou kunnen zijn van een toekomstig leider, ware het niet dat David hem daarvoor niet goed genoeg kent. “Ik kan niet beoordelen of hij dat wat hij als topman zegt, ook in zijn privéleven doet.” Hij zoekt zijn voorbeelden daarom liever binnen de eigen organisatie, zoals directe collega’s. Daan (26) merkt op dat een intrinsiek gemotiveerde bestuurder inspireert. Hij werkt als beleidsmedewerker bij een overheidsinstantie waar de baas het duurzaamheidsthema “doorleeft”. Daan: “Dan wil je als werknemer ook harder lopen. Dat heeft te maken met hoe de bestuurder zich opstelt. Als je doet wat je zegt, dan krijg je het bedrijf achter je.” Kees merkt dat het in zijn bedrijf nog ontbreekt aan interne motivatie. Als zijn bedrijf een opdracht aanneemt waar duurzaamheid een belangrijke component is, dan wordt het vooral gezien als een mooie opdracht voor in het portfolio. “Inzetten op duurzaamheid doet het bedrijf vooral om interessant te zijn voor de overheid, maar in het bestuur heeft niemand er een duidelijke visie op.”

### RUIMTE VOOR VERBETERING

Ondanks dat de huidige bestuurders volgens de trainees nog niet voldoende toekomstig leiderschap tonen, hopen ze wel dat deze in staat zijn om te veranderen. Maar het is ook naïef om te denken dat ze het roer van de één op andere dag omgooien. Kees geeft toe dat young professionals hoge verwachtingen hebben van bestuurders. Toch zou hij graag zien dat bestuurders openstaan voor een gesprek met trainees. Dat zijn collega-trainee David bijvoorbeeld nog nooit zijn CEO heeft gesproken vindt Kees kwalijk. “Het gaat al mis met de uitgestoken hand die ontbreekt.” Daan vindt dat het aan de jongere generatie zelf is om hun wensen kenbaar te maken. Zo hebben jongere medewerkers binnen de ministeries een groep opgericht waarin zij nadenken over hoe

het anders kan. Daan heeft het gevoel dat de bestuurders wel openstaan voor hun ideeën. Ook Hannah voert gesprekken met bestuurders van haar bedrijf. “Eerst initieerden zij het, maar nu doen we het zelf. Die positie aannemen doet ook wel iets met het gesprek.”

### EEN ONGEMAKKELIJKE TIJD

In het bedrijf waar David werkt wordt momenteel sterk gestuurd op diversiteit. Daar gaat het bestuur ook over in gesprek met (vrouwelijke) trainees. “Er komen veel vrouwen binnen, maar we zien dat zij niet blijven. Ik weet dat de vrouwelijke trainees eens in de zoveel tijd een etentje hebben met de partners van het bedrijf om te bespreken hoe dat beter kan.” Vrienden van Kees werken toevallig ook bij dat bedrijf. Hij merkt dat zij moeite hebben met het vrouwen-aan-de-top-beleid. “Ik merk daarover groot ongemak”, zegt hij. Dat ongemak herkent Hofkes ook in haar gesprekken met huidige bestuurders. “Omdat ze zich ervan bewust zijn dat het anders moet, maar niet goed weten hoe.” Daarnaast blijven bestuurders terughoudend. Geen van hen wil de eerste zijn die verandert. Terwijl ze zelf het voorbeeld moeten geven.

Durven de huidige bestuurders het aan om de daad bij het woord te voegen, zodat ze de huidige coronacrisis, de aankomende klimaatcrisis en de noodzakelijke energietransitie het hoofd kunnen bieden? De trainees hebben de hoop dat de bestuurders wakker worden en besluiten om transparant en eerlijk te zijn. Tijd om een beroep te doen op het zelfvertrouwen van de bestuurders om die verandering echt door te zetten.

## DE TOEKOMSTIGE LEIDERS VAN DE BV NEDERLAND GEVEN DE HUIDIGE CEO'S EEN STEVIGE ONVOLDOENDE



### REPUTATIE-GAT

Het verschil tussen de ‘gewenste toon aan de top’ en de ‘huidige toon aan de top’ laat een zogenoemd reputatie-gat zien. Hofkes vroeg de young professionals naar hun ervaringen aan de top op veertien persoonskenmerken en gedragsvoorkeuren. Onderstaande infographic toont de opvallendste overeenkomsten en discrepanties tussen de verwachte toon en de huidige toon.

### TOEKOMSTBESTENDIG LEIDERSCHAP



# VERANDERING GAAT SNELLER DAN OOIIT.

ACHMEA • ARCADIS • ARUP • ASN BANK • AVR • B-CORPS • BEVER • BLUE CURRENT  
BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT • CHEMELOT • CITYTEC • COCA-COLA • CONO KAASMAKERS  
CROONWOLTER&DROS • DAWN • DE JONGE KLIMAATBEWEGING • DELTALINQS  
DHL PARCEL BENELUX • DUTCH GREEN BUILDING COUNCIL • ENACTUS • ENERGIE POSITIEF  
EOSTA • ETECK • F-FORT • FABER HALBERTSMA GROUP • FELYX • GASUNIE • GREENCHOICE  
GRO • GROENLEVEN • HAK • HENDRIK VEDER GROUP • HILL+KNOWLTON STRATEGIES  
HOTEL JAKARTA • ING • INVEST-NL • IWELL • JAARBEURS • JCDECAUX • JOULZ  
KONINKLIJKE DSM • KONINKLIJKE GROLSCH • KONINKLIJKE VAN WIJHE VERF  
MUD JEANS INTERNATIONAL • NEPTUNE ENERGY • NEDERLANDSE SPOORWEGEN  
PLASTIC WHALE • PLUS RETAIL • PRIVA • PROTIX • PYMWYMIC • RABOBANK • REBEL  
REMEHA • RENEWI • SKELEX • SMURFIT KAPPA • SUEZ • SUSTAINABLE CAPITAL GROUP  
SUSTAINER HOMES • TECHNISCHE UNIE • TOO GOOD TO GO • VATTENFALL • VEOLIA  
VOLVO CAR NEDERLAND • YUMEKO • ZWITSERLEVEN

Steeds meer bedrijven, bestuurders en ondernemers zijn actief onderdeel van een duurzame, inclusieve toekomst. Ze helpen elkaar, delen informatie en werken samen. Alleen zo kunnen we de uitdagingen van vandaag aan en bouwen we aan een nieuw morgen.

## KIJK JE TOE? OF DOE JE MEE?

Word ook toekomstmaker. Ga naar [www.change.inc](http://www.change.inc).  
Het platform voor het bedrijfsleven van morgen.

[www.change.inc](http://www.change.inc)

**CHANGE INC.**

Platform van  
toekomstmakers